



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ..... / 2017

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2017/2016

الشعبة: علوم التسيير

الفرع: إدارة أعمال المؤسسات

عنوان المذكرة: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة إسمنت - تبسة -

إشراف الدكتورة:

من إعداد الطالبتين:

- الطاوس غريب

- حضرية رايس

- دليلة حركاتي

لجنة مناقشة المذكرة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ مساعد -أ-	وداد بن قيراط
مشرفا ومقرررا	أستاذ محاضر -ب-	الطاوس غريب
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد -أ-	عمر عمروش

السنة الجامعية: 2017 / 2016



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../ 2017

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعه: 2017/2016

الشعبة: علوم التسيير

الفرع: إدارة أعمال المؤسسات

عنوان المذكرة: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة إسمنت - تبسة -

إشراف الدكتورة:

من إعداد الطالبتين:

- الطاوس غريب

- حضرية رايس

- دليلة حركاتي

لجنة مناقشة المذكرة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ مساعد -أ-	وداد بن قيراط
مشرفا ومقرررا	أستاذ محاضر -ب-	الطاوس غريب
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد -أ-	عمر عمروش

السنة الجامعية: 2017 / 2016

## تقرير المشرف حول سير عملية تأطير مذكرة ماستر

بعد أداء واجب التحية والاحترام؛  
يُمكن التأكيد بشأن سير عملية الإشراف على مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر،

اسم ولقب الطلبة : 01- .....-02- .....

القسم الذي يتبعه الطلبة: .....

التخصص : ..... السنة الجامعية 2017/2016

عنوان المذكرة: .....

مكان التربص: .....

فترة التربص: من ...../...../..... إلى غاية: ...../...../.....

اسم ولقب المشرف: ..... الرتبة: .....

القسم الذي يتبعه المشرف: ..... تخصص المشرف: .....

تاريخ بدء الإشراف: ...../...../.....

ملاحظات حول سير عملية الإشراف:

.....  
.....  
.....  
.....

( للضرورة يمكن إضافة ملاحظات أخرى على ورقة مرفقة)

الخلاصة:

المذكرة قابلة للمناقشة العلنية خلال الدورة الأولى  المذكرة قابلة للمناقشة العلنية خلال الدورة الثانية

المذكرة غير قابلة تماما للمناقشة (ترفق بتقرير إضافي يبرر ذلك)

التاريخ: ...../...../.....

توقيع المشرف



## إهداء

الحمد لله حمد الشاكرين والصلاة والسلام على سيد الأولين والآخرين  
وبعد:

أهدي ثمرة جهدي إلى من تغيب الكلمات إذا حضرت، ويخفق القلب  
إذا نادى، تهنأ الحياة إذا رضيت، ويستجيب الرب إذا دعت، إلى أحلى  
كلمة في المسمع، إلى أسمى من السماء، إلى أصدق من الصدق  
وأطيب من العبق، إلى من قلبها وسع كل شيء، إلى من صبرت  
واحتملت ومنحت بالنفس والنفيس لترى فلذات أكبادها في رغد من  
العيش، إليك يا قرّة عيني...أمي الحبيبة.

إلى من رباني على الفضيلة، إلى من أرشد ووجه وعلم وضحى  
بكل ما يستطيع ليراني في أعلى المراتب، أبي الحبيبة.

إلى نعم الأخوين: محمد الغاندي وبلقاسم، جعلهم الله تاج فوق رؤوسنا.

إلى من قاسموني الأفراح والأفراح أخواتي: آسيا، خيرة، أمال، مليحة، زينب،  
فاتن، مروى.

إلى الكنوز الغالية: روان، نورهان، نور، أريج الرحمن، مؤيد، أنس، طه أمين، نجم  
الدين، وسيم، أحمد إلياس.

إليكن أنتن يا زهور الحب المتفتحة ولكل زهرة فيك قصة: حصرية،  
إلمام.

إليك يا بسمة في ضياء الحب... ويا عطرا نسيمه في بستان قلبي  
وأزهاره تفوح باسمك يا أستاذتي الغالية "خريجة الطاوس".

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم مذكرتي.

## إهداء

الحمد لله الذي وقّفتني وأعانني على اجتياز هذه الخطوة في طريق العلم ومهّد لي سبيله، وسخّر لي الأسباب المساعدة على ذلك، فلولا توفيق الله لما كان لهذا العمل رغم تواضعه أن يرى النور.

أهدي ثمرة جهدي وخلاصة تعبتي إلى التي هوتني طامحة في المعالي راغبة في الصعود إلى رمز السعادة والسرور والمحبة والحنان، والتي سهرت الليالي من أجلي، ومنحت لي الزمن الكثير والكثير ولم تطلب سوى سعادتي ونجاحي، "أمي العبيبة" حفظها الله لي وأطال عمرها.

إلى من كلّل العرق جبينه وشققت الأيام يديه، إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار، إلى الأب الذي لم ينجبني "خالتي الغالي" أطال الله بقاءه، وألبسه ثوب الصحة والعافية.

إلى من زرعوا التفاؤل في دربي، إلى رمز الأخوة والوفاء وأصحاب النوايا الصادقة أختي "ربيعة" وابنة خالي "باسمين".

إلى كبيرة القدر إلى رمز الحنان والطيبة "جدتي" أطال الله عمرها.

إلى أصحاب النفوس الطاهرة، إلى كافة أفراد عائلتي: زوجة خالي وجميع خالاتي وبناتمن وأولادمن.

إلى الشموع المضيئة، إلى رموز البراءة الكناكيت: فارس، جمال، إيمان، لؤي، محمد المومن.

إلى صاحبات القلب الطيب والنوايا الصادقة، إلى من رافقتني ومعهن سرتُ الدرب خطوة بخطوة: دليلة، إلهام، أمال، هدى، فتحة، منى، خليفة.

إلى من كان لها الفضل في مساعدتي في إنجاز هذا العمل المتواضع الأستاذة "عريب الطاوس".

إلى كل طلاب قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات دفعة 2016-2017.

إلى كل الذين تذكروهم الذاكرة والقلب ولم يذكرهم قلمي.

خيرية

## شكر وعرفان

نشكر الله عز وجل الذي رزقنا ما لم نكن نعلم  
وأعطانا من القوة والمقدرة ما نحتاجه للوصول  
إلى هذا المستوى ووفقنا لإنجاز هذا العمل  
المتواضع.

كما نتقدم بجزيل شكرنا إلى من كان له الفضل  
في إنجاز هذا العمل المتواضع، ونخص بالذكر:  
الأستاذة المشرفة "غريب الطاوس" التي كان  
لها الفضل الكبير في توجيهها لنا بملاحظاتها  
القيّمة وإرشاداتها الوجيهة التي قدّمتها لنا طيلة  
فترة إنجاز هذا البحث.

ونشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل  
ولو بكلمة طيبة.

شكرا.



الفهرس العام



الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر
	الفهارس
IV-I	1. الفهرس العام.....
V	2. فهرس الجداول.....
VI	3. فهرس الأشكال.....
VII	4. فهرس الملاحق.....
أ-و	مقدمة عامة.....
02	<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية</b>
03	<b>المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية.....</b>
03	<b>المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.....</b>
03	<b>أولاً: تعريف المسؤولية الاجتماعية.....</b>
04	<b>ثانياً: المفاهيم المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية.....</b>
06	<b>ثالثاً: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية.....</b>
07	<b>المطلب الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية وأهدافها.....</b>
07	<b>أولاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية.....</b>
09	<b>ثانياً: أهداف المسؤولية الاجتماعية.....</b>
09	<b>المطلب الثالث: مبادئ المسؤولية الاجتماعية وأبعادها.....</b>
09	<b>أولاً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية.....</b>
10	<b>ثانياً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.....</b>
12	<b>المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية.....</b>
13	<b>المطلب الأول: متطلبات المسؤولية الاجتماعية.....</b>
13	<b>أولاً: أسباب عدم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.....</b>
13	<b>ثانياً: ركائز المسؤولية الاجتماعية.....</b>
14	<b>ثالثاً: الأطراف المعنية بالمسؤولية الاجتماعية.....</b>
17	<b>المطلب الثاني: معايير المسؤولية الاجتماعية.....</b>
17	<b>أولاً: معيار SA 8000 (معيار المساءلة الاجتماعية).....</b>

18	.....ثانيا: معيار AA 1000
18	.....ثالثا: معيار المسؤولية الاجتماعية ISO 26000
21	.....المطلب الثالث: إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية وفوائد تبنيها
22	.....أولا: إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية
24	.....ثانيا: فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية
25	.....خاتمة الفصل
27	<b>الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية كأساس لدعم الميزة التنافسية</b>
28	.....المبحث الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية
28	.....المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
28	.....أولا: تعريف الميزة التنافسية
29	.....ثانيا: خصائص الميزة التنافسية
30	.....ثالثا: المفاهيم الشبيهة بالميزة التنافسية
30	.....رابعا: أهمية الميزة التنافسية
31	.....المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية وأنواعها
31	.....أولا: أبعاد الميزة التنافسية
33	.....ثانيا: مراحل بناء الميزة التنافسية
35	.....ثالثا: أنواع الميزة التنافسية
36	.....المطلب الثالث: متطلبات بناء الميزة التنافسية
36	.....أولا: محدّدات الميزة التنافسية
38	.....ثانيا: مصادر الميزة التنافسية
41	.....ثالثا: مؤشرات الميزة التنافسية
42	.....رابعا: أسس بناء الميزة التنافسية
44	.....خامسا: إستراتيجيات الميزة التنافسية
46	.....المبحث الثاني: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية
46	.....المطلب الأول: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية
46	.....أولا: التكامل بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية
47	.....ثانيا: فوائد تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية لتعزيز ميزتها التنافسية
48	.....ثالثا: مصادر الميزة التنافسية التي تُحقّقها المسؤولية الاجتماعية
50	.....المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية كميزة تنافسية
50	.....أولا: المسؤولية الاجتماعية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

51	.....ثانيا: أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية.....
51	.....المطلب الثالث: تعظيم تنافسية المؤسسة بفضل المسؤولية الاجتماعية.....
	أولا: أهمية خلق الارتباط بين القلب والعقل لتحقيق المصلحة العامة للمسؤولية الاجتماعية.....
52	.....ثانيا: دور المسؤولية الاجتماعية في خلق التوازن في العلاقة بين المؤسسة
	والعاملين.....
53	.....ثالثا: تعاضد المسؤولية الاجتماعية وأنشطة سلسلة القيمة لإدامة الميزة التنافسية...
55	.....خاتمة الفصل.....
59	.....الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية
61	بمؤسسة - إسمنت تبسة -
62	.....المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت.....
62	.....المطلب الأول: تعريف مؤسسة الإسمنت.....
62	.....أولا: تعريف المؤسسة.....
63	.....ثانيا: تعريف مصنع مؤسسة الإسمنت.....
64	.....ثالثا: مراحل تركيب وبدء تشغيل المصنع.....
64	.....رابعا: الأهمية الاقتصادية للمصنع.....
64	.....خامسا: أهداف المؤسسة.....
65	.....سادسا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
68	.....المطلب الثاني: مراحل العملية الإنتاجية بالمؤسسة.....
68	.....أولا: المرحلة الإنتاجية الأولى: التهيئة والتحضير للمواد الأولية.....
69	.....ثانيا: المرحلة الإنتاجية الثانية: الطحن والمجانسة الأولية.....
69	.....ثالثا: المرحلة الإنتاجية الثالثة: الطهي.....
70	.....رابعا: المرحلة الإنتاجية الرابعة: الطهي والمجانسة النهائية.....
71	.....المطلب الثالث: تقييم الالتزامات الاجتماعية لمؤسسة إسمنت - تبسة -.....
71	.....أولا: عملية الرقابة على تلوث الهواء والأرض.....
72	.....ثانيا: بعض الأنشطة المحققة من طرف المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية
73	.....المبحث الثاني: التحضير للدراسة الميدانية وتنفيذها.....
74	.....المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
74	.....أولا: منهج الدراسة.....
74	.....ثانيا: مجتمع الدراسة.....


74	..... ثالثا: عينة الدراسة.
75	..... رابعا: أدوات الدراسة.
77	..... المطب الثاني: المعالجة الاحصائية للبيانات.
77	..... أولا: اختبار الاستبيان.
78	..... ثانيا: طريقة جمع البيانات.
78	..... ثالثا: أدوات التحليل الإحصائي.
80	..... رابعا: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
85	..... خامسا: تحليل بيانات متغيرات الدراسة.
91	..... المطب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.
91	..... أولا: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف - سيميرنوف -).
92	..... ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات.
98	..... خاتمة الفصل.
100	..... خاتمة عامة.
105	..... قائمة المراجع.
113	..... الملاحق.

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

### فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول	الفصل
15	الأطراف المعنية بالمسؤولية الاجتماعية.	01	الأول
20	هيكل مواصفة الإيزو 26000.	02	
38	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	03	الثاني
49	ملخص يعرض مصادر الميزة التنافسية التي تُحققها المسؤولية الاجتماعية	04	
62	توزيع المساهمة في رأس المال الابتدائي لمؤسسة إسمنت - تبسة-	05	الثالث
63	الشركات المساهمة في إنجاز المشروع.	06	
74	تداول الاستثمارة	07	
76	قيم المتوسط المرجح	08	
77	توزيع عبارات محاور الاستثمارة	09	
78	معامل الثبات "ألفا كرونباخ" ومعامل الصدق لأجزاء الاستبيان	10	
80	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	11	
81	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	12	
82	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	13	
83	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	14	
84	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	15	
86	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات جزء المسؤولية الاجتماعية	16	
89	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات جزء الميزة التنافسية	17	
91	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	18	
92	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	19	
96	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	20	

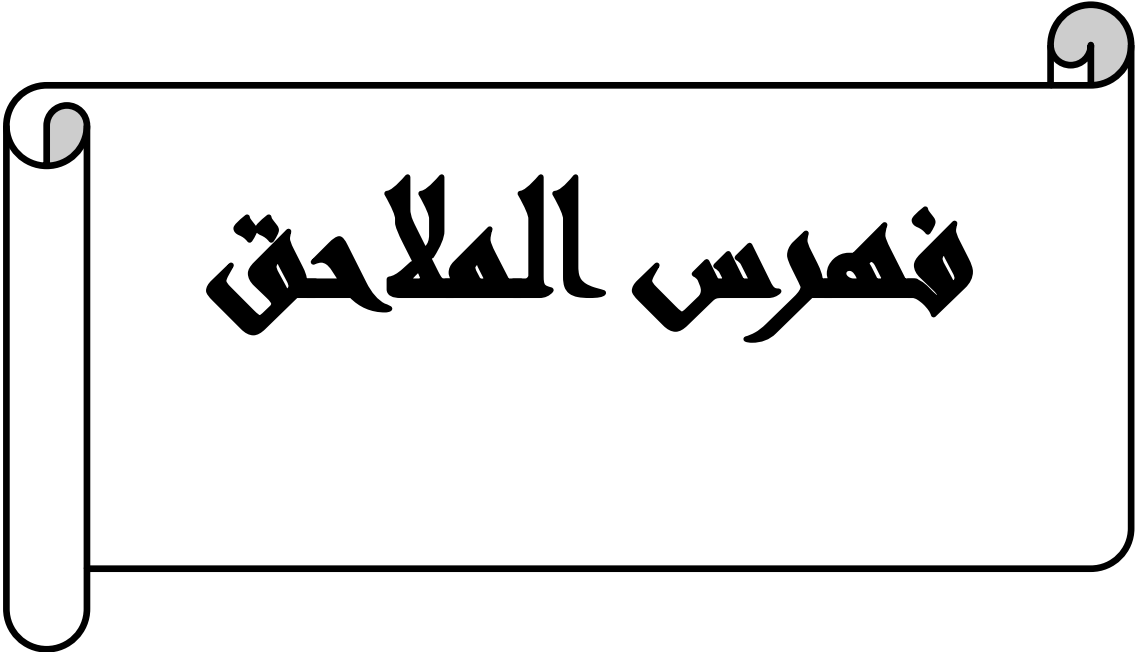


# فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	الفصل
11	هرم Caroll للمسؤولية الاجتماعية.	01	الأول
23	إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية.	02	
33	نموذج "بورتر" لقوى المنافسة الخمس.	03	
37	دورة حياة الميزة التنافسية.	04	الثاني
39	سلسلة القيمة.	05	
43	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.	06	
56	الأداءين الاجتماعي والمالي وسمعة المؤسسة.	07	
57	أنشطة المسؤولية الاجتماعية وسلسلة القيمة.	08	
66	مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت - تبسة-.	09	الثالث
68	سير العملية الإنتاجية الأولى.	10	
69	سير العملية الإنتاجية الثانية.	11	
70	سير العملية الإنتاجية الثالثة.	12	
71	سير العملية الإنتاجية الرابعة.	13	
81	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	14	
82	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	15	
83	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	16	
84	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	17	
85	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	18	





فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
113	إستمارة الاستبيان	01
117	قائمة الأساتذة المحكمين	02
118	سياسة الجودة والأمن والبيئة	03
119	اختبار أداة الدراسة	04
120	اختبار التوزيع الطبيعي	05
121	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	06
125	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	07

# مقدمة عامة

يشهد العالم تغيرات وتطورات مستمرة أدت إلى التغيير في بيئة عمل المؤسسات في جميع المجالات كانت نتيجته زيادة في رفاهية بعض المجتمعات، ولعل أسرع وتيرة نمو كانت في المؤسسات الاقتصادية التي تطورت بشكل كبير إلى حد ظهور المنافسة ما بين هذه المؤسسات، ولم تبقى على المستوى المحلي فقط بل تعدتها إلى المستوى الدولي مما أدى بالمؤسسة إلى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية، إذ أصبحت هذه الأخيرة أمرا ضروريا لضمان استمرارية المؤسسات وتحسين أداءها الاقتصادي، وكذا الحفاظ على صورتها في محيطها الذي تتواجد فيه.

إن النظرة التقليدية للمؤسسات كما أوجزها بعض الاقتصاديين في السبعينيات من القرن الماضي تتمثل في أن مسؤولية المؤسسات تتحقق من خلال سداد الأجور للعاملين مقابل العمل الذي يقومون به، وتقديم السلع والخدمات للمستهلكين مقابل ما يدفعونه من أموال وسداد الضرائب للحكومات التي تُقدم بدورها الخدمات العامة للمواطنين، واحترام سيادة القانون عن طريق احترام العقود المبرمة، غير أن هذه النظرة التقليدية لم تُعد مقبولة، فالمؤسسات اليوم تُعنى بما هو أكثر من مجرد تقديم السلع والخدمات للمستهلكين وسداد حصة عادلة من الضرائب، بل تعداه إلى الاهتمام بالجانب الاجتماعي والبيئي، حيث تشير التوقعات إلى أن هذا الدور سيشهد المزيد من التطور في المستقبل.

ولقد بادرت العديد من المؤسسات إلى تحسين نوعية حياة عامليها وظروف بيئة عملها وتوفير العدالة الوظيفية وغيرها من المبادرات الاجتماعية، وذلك لزيادة أرباحها وتحسين موقفها التنافسي أي التركيز على الجانب الاقتصادي والتسويقي لهذه المؤسسات، وبعد زيادة الانتقادات والضغطات على هذه المؤسسات سعت العديد منها إلى تبني ما يمكن تسميته "أداء اجتماعيا"، وذلك من خلال الاهتمام بأطراف المسؤولية الاجتماعية التالية: (العملاء، المنافسون، المالكون، المجتمع والبيئة).

ونظرا لشدة المنافسة أصبح التفوق لتلك المؤسسات التي تُحقّق ميزة تنافسية وتحافظ على هذه الميزة عبر الزمن، ولأن الموارد المالية أصبحت متوفرة ولم تُعد عائقا أمام المؤسسات فقد ركزت هذه الأخيرة وتبنت استراتيجية جديدة لتحقيق الميزة التنافسية تمثلت في المسؤولية الاجتماعية خاصة وأنها تمثل المفتاح الرئيسي لمختلف مداخل تحقيق الميزة التنافسية.

إن مزايا تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تُعد واضحة، إذ يمكن استخدام هذا المفهوم كأداة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية، كما يجب مراقبة تطبيقه بدقة نظرا لأنه يمكن أن يساعد المؤسسة على تقليل المخاطر التي تواجهها، وتقوية مكانتها، وزيادة حصتها السوقية، ورفع مستوى مبيعاتها وتعريف المستهلكين بعلامتها التجارية بأسلوب أكثر فاعلية. وهكذا ستؤدي المؤسسات الممارسات الاجتماعية إلى إقامة المزايا التنافسية للمؤسسات.

أولاً: إشكالية الدراسة

في ظل الاهتمام المتزايد بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وسعي المؤسسة إلى اكتساب ميزة تنافسية أصبح يحتم على المؤسسات تغيير سياساتها واستراتيجياتها بما يتوافق مع تطبيق هذين المفهومين بما أنهما يعتبران عاملين من عوامل بقاء المؤسسة وزيادة استمرارها.

ومن هنا يمكن طرح الإشكالية الموالية:

"ما هو دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ وما واقع ذلك بمؤسسة إسمنت - تبسة-؟"

ولغرض الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية الموالية:

- 1- ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية؟ وما هي أهم أبعادها؟
- 2- ما المقصود بالميزة التنافسية؟ وما هي أهم أنواعها؟
- 3- ماهي مبادئ المسؤولية الاجتماعية؟
- 4- ماهي متطلبات بناء الميزة التنافسية؟
- 5- ماهي العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية؟

ثانياً: فرضيات البحث

على ضوء ما سبق ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية ولمحاولة الإجابة عن التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضية الرئيسية الموالية: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

وضمن هذه الفرضية الرئيسية تدرج حملة من الفرضيات تتمثل في ما يلي:

- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين في تحقيق ميزة تنافسية؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال في تحقيق ميزة تنافسية؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء في تحقيق ميزة تنافسية؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة في تحقيق ميزة تنافسية؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في تحقيق ميزة تنافسية.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

من بين أهم الدوافع والأسباب والمبررات وراء اختيار الموضوع ما يلي:

- ✓ الموضوع يدخل ضمن مجال التخصص؛
- ✓ إبراز أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- ✓ رغبة وميول الباحثين في دراسة هذا الموضوع؛
- ✓ الأهمية المتزايدة بموضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بحيث أنه يدعم التوجُّه المستقبلي للمؤسسات قيد بحوثها؛
- ✓ معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- ✓ إضافة دراسة في هذا المجال لإثراء البحث العلمي.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

تكتسي الدراسة أهمية بالغة في إبراز العلاقة بين موضوع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، كما تكمن أهميتها فيما يلي:

- ✓ إبراز الدور الذي يمكن أن تؤديه المسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات؛
- ✓ تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تمثل حافزا إيجابيا للالتزام بتطبيق المسؤولية الاجتماعية وتفعيلها من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- ✓ إثراء المعلومات وزيادة المعارف المتعلقة بالدراسة من خلال الإطارين النظري والتطبيقي للدراسة؛

#### خامساً: أهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

- ✓ تحديد المفاهيم والعناصر المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية؛
- ✓ تحديد المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية؛
- ✓ إبراز المسؤولية الاجتماعية كميزة تنافسية؛
- ✓ التوصل إلى توصيات من خلالها يتم تشجيع المؤسسات على تبني المسؤولية الاجتماعية.

#### سادساً: منهج الدراسة

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة والتي تعكس إشكالية الدراسة واختبار الفروض سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي في تناول الجانب النظري للدراسة، والذي يحاول وصف وتقييم دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، في حين سيتم استعمال أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة، معتمدين على المقابلة الشخصية ووثائق المؤسسة والملاحظة العلمية وتقنية الاستبانة لجمع البيانات من أجل تحليلها إحصائياً لغرض اختبار الفرضيات.

#### سابعاً: حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال الدراسة فيما يلي:

- 1- **المجال المكاني:** إن المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية هو مؤسسة إسمنت - تبسة- باعتبارها مؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية.

2- المجال الزمني: من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة والوصول إلى نتائج موضوعية تم الاطلاع على واقع المؤسسة محل الدراسة، وقد تم إجراؤها في الموسم الجامعي 2016/2017.

ثامنا: الدراسات السابقة

تمثلت الدراسات السابقة فيما يلي:

1- الدراسات باللغة العربية:

▪ دراسة خامرة الطاهر، بعنوان: "المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008/2007.

تمثلت أهداف الدراسة في النقاط التالية: تسليط الضوء على موضوع يهم المؤسسات الاقتصادية والبيئية الاجتماعية بغرض المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا من خلال إبراز مجموعة من الإجراءات الطوعية الكفيلة بتحقيق ذلك إلى جانب مراعاة السياسة البيئية الأخرى المعروفة بالسياسات البيئية الضبطية، وتوصلت الدراسة إلى ان المؤسسات الاقتصادية تُطبّق الميزة التنافسية إلى حد معين، يعتبر التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية بديلا عن الأدوات التقليدية للسياسة البيئية في المؤسسة الاقتصادية، هناك أدوات محاسبية تمكّنا من تقييم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة تجاه تحقيق الميزة التنافسية.

▪ دراسة الطالب، محمد السالم اللولو: "مدى إمكانية تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من قبل شركات المساهمة العامة، 2009-2010".<sup>1</sup>

ولقد ركّز الباحث مشكلة بحثه في التساؤل عن مدى إمكانية تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من قبل شركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية. ولخصت الدراسة في النتائج التالية:

✓ الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية بمختلف القطاعات لديهم إدراكا وتأييدا واضحا لمفهوم المسؤولية الاجتماعية بمعناها الواسع، وهذا يعكس المدخل الحديث لمفهوم المسؤولية الاجتماعية؛

✓ تختلف الأهمية النسبية لمجالات المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، حيث احتلت تنمية العلاقة مع المستهلكين المرتبة الأولى من بين مجالات المسؤولية الاجتماعية، تليها تنمية الموارد البشرية في المرتبة الثانية ثم تنمية الموارد الطبيعية والبيئية في المرتبة الثالثة، وأخيرا تنمية العلاقة مع المجتمع المحلي؛

✓ تقوم الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية بتنمية العلاقة مع المستهلكين، ولكن إذا تطلب الأمر دفع التكاليف للمحافظة على جودة المنتج على حساب الربح عند تغيير مواقف الشركات من موافق إلى متردد ومعارض؛

<sup>1</sup> - محمد السالم اللولو: "مدى إمكانية تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من قبل شركات المساهمة العامة (دراسة تطبيقية على شركات المساهمة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية)"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، غزة، 2009-2010 -

✓ الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تتفق مع مبدأ المحافظة على البيئة إلى الحد الذي يستلزم تحمّل الشركات؛

✓ إن الشركات موضوع الدراسة لا تدرك مفهوم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بشكل كافي، ويُعد ذلك أحد أسباب عدم تطبيقها.

## 2- الدراسة باللغة الأجنبية

تتمثل الدراسة باللغة الأجنبية فيما يلي:

▪ دراسة Tatjana Chahoud: بعنوان: "المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركات في الهند - تقييم وإتفاق الأمم المتحدة العالمي" طبيعة الدراسة: "تقرير يعرض نتائج مشروع بحث نُفذ كجزء من الدورة التدريبية للدراسات العليا للمعهد الألماني للتنمية، 2008/2007"

تناول التقرير المسؤولية الاجتماعية والبيئية في الهند مع تقييم إتفاق الأمم المتحدة حول ضبط وتوجيه هاته المسؤولية، حيث هدفت هاته الدراسة إلى معرفة كيفية ومدى تأثير إتفاق الأمم المتحدة على توجيه سلوك المؤسسات تجاه المسؤولية البيئية والاجتماعية في الهند، ومن أجل تحقيق الباحث الهدف من وراء إنجاز هذه الدراسة قام بإنجاز إستمارة استبيان و 71 مقابلة أُجريت مع ممثلي الشركات الصناعية الموجودة في الهند، وخلصت هذه الدراسة في الأخير إلى بعض النتائج منها:

✓ المشاركة في المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتفاعل بين المؤسسات غير الحكومية والشركات هي لا تزال نادرة وتحتاج إلى تعزيز؛

✓ إنه لا يوجد تأثير كبير لاتفاق الأمم المتحدة على توجيه سلوك المؤسسات والشركات نحو المسؤولية الاجتماعية؛

✓ أنه لا يوجد دعم من هذا الاتفاق من أجل ترسيخ مبادئ المسؤولية البيئية والاجتماعية للشركات في الهند.

## تاسعا: هيكل الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة سيتم تقسيم هيكلها إلى ثلاث فصول، منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

### 1- الفصل الأول

اهتم هذا الفصل بالجزء النظري لدراسة المسؤولية الاجتماعية والذي قُسم بدوره إلى مبحثين، تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية المسؤولية الاجتماعية من خلال التعرف على مفهومها وأهميتها ومبادئها وأبعادها، أما المبحث الثاني فيضم أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية حُصص لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية ومعاييرها واستراتيجياتها وفوائدها.

### 2- الفصل الثاني

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المسؤولية الاجتماعية كأساس لدعم الميزة التنافسية، وقد قُسم بدوره إلى مبحثين سيتم التطرق في المبحث الأول إلى أساسيات حول الميزة التنافسية من خلال التعرف إلى ماهية



الميزة التنافسية وأبعادها وأنواعها ومراحلها، أما بالنسبة للمبحث الثاني فتضمن مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية من خلال التطرق إلى العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، والمسؤولية الاجتماعية كميزة تنافسية ثم تعظيم تنافسية المؤسسة بفضل الميزة التنافسية.

### 3- الفصل الثالث

أما الفصل الثالث فهو خاص بالدراسة التطبيقية لمؤسسة "اسمنت تبسة" والذي كان بعنوان "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، وتتمحور هذه الدراسة في إطار مبحثين، المبحث الأول والذي سيتناول فيه تقديم عام للمؤسسة - اسمنت تبسة- من خلال تعريفها وشرح هيكلها التنظيمي ومراحل عملياتها الإنتاجية، أما المبحث الثاني فسيتم التطرق من خلاله إلى منهجية الدراسة التطبيقية من خلال التعرف على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وأساليب المعالجة الإحصائية ونتائج اختبار الفرضيات.

### عاشرا: صعوبات الدراسة

أثناء إعداد هذه الدراسة تم التعرض لجملة من الصعوبات كانت أغلبها مرتبطة بالدراس الميدانية أهمها:

- ✓ قلة المراجع الخاصة أساسا بالمسؤولية الاجتماعية؛
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات من طرف المؤسسة؛
- ✓ عدم وجود ثقافة لدى عمال المؤسسة خاصة في عنصر المسؤولية الاجتماعية؛
- ✓ عدم جدية بعض أفراد العينة في إجاباتهم أو عدم إتمام عبارات الاستبيان.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية

خاتمة الفصل

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

شهد العالم تطورات أدت إلى ظهور العديد من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، والتي كانت المؤسسات المسبب الرئيسي والأول في بروز بعض منها، مما أدى إلى حدوث ضغوطات كبيرة على هذه المؤسسات في سبيل مواجهة التزاماتها ومسئولياتها، وتصحيح الممارسات غير المسؤولة الصادرة عنها، حيث بدأت تتبلور ثقافة المسؤولية الاجتماعية فأصبحت المؤسسات تُعَيَّر من نظرتها الاجتماعية والبيئية، محاولة منها تحسين صورتها من جهة ولعِب دور فعال وإيجابي في المجتمعات من جهة أخرى فلم يُعد تقييم المؤسسات يعتمد على ربحيتها وبناء سمعتها، فقد ظهرت مفاهيم حديثة ساعدت على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التّطوّرات والتّغيّرات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم وكان من أبرز هذه المفاهيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

ومن هذا المنطلق سيتمّ تقسيم الفصل إلى المبحثين المواليين:

■ المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية؛

■ المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية.

### المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

تُعدُّ قضية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المفاهيم الحديثة والتي ظهرت نتيجة تزايد الضغوط على المؤسسات، لما لها من أهمية كبرى في تحقيق الكثير من الإنجازات والفعاليات المرتبطة بنمو المجتمع من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها جراء تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، كما تعتبر هذه الأخيرة أحد الركائز الهامة التي تعتمد عليها الكثير من المجتمعات المتقدمة منها والنامية معتمدة في ذلك على التوفيق بين مبادئها وأبعادها الاقتصادية والاجتماعية كشرط لتحقيق نموها وبقائها. ومن هذا المنطلق سيتمُّ التطرُّق إلى المطالب المولية:

- **المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية؛**
- **المطلب الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية؛**
- **المطلب الثالث: مبادئ المسؤولية الاجتماعية وأبعادها.**

### المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

يُعدُّ مفهوم المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الحديثة والتي يتمُّ تداولها عند التطرُّق إلى المؤسسات الاقتصادية، وتعتبر من المفاهيم التي تتَّصف بالديناميكية والتَّغْيِير المستمر لمسايرة المستجدات الاقتصادية والاجتماعية.

#### أولاً: تعريف المسؤولية الاجتماعية

توجد عدة تعريفات للمسؤولية الاجتماعية أهمُّها:

عرفت المسؤولية الاجتماعية على أنَّها: "جميع المحاولات التي تساهم في تطوُّع المؤسسة لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فإنَّ المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من رجال الأعمال دون وجود إجراءات قانونية."<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف تبيَّن أنَّ المسؤولية الاجتماعية هي مساهمات ومبادرات لتحقيق تنمية من خلال الإقناع والتعليم.

كما عُرِّفت المسؤولية الاجتماعية على أنَّها تعهُّد والتزام رجال الأعمال في مواصلة السياسات لصنع القرارات ومعالجة المجالات المرغوبة وتحقيق الأهداف والقيم لعموم المجتمع.<sup>2</sup> يرتكز هذا التعريف على جانب التَّعهُد والالتزام لإدارة المؤسسة حيال المجتمع معتمداً على القرارات المتخذة لبلوغ الأهداف الموضوعية لرسالة المؤسسة.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 162.  
<sup>2</sup> - محمد يوسف عقل، إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية للنشر والتوزيع، طبعة أولى، عمان، 2010، ص: 200.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

عُرِّفت أيضا المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة من الأنشطة الاجتماعية مثل: محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث، وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان.<sup>1</sup>

ومنه فالمسؤولية الاجتماعية هي عملية تقيّد المؤسسة اتجاه المجتمع من خلال تحقيق الأهداف المرجوة في شتى المجالات.

والمسؤولية الاجتماعية هي عملية تقوم بمقتضاها بدمج الاهتمامات والاعتبارات الاجتماعية في عملياتها الإدارية وفي علاقتها مع أصحاب المصالح ليس تطبيقا للقانون فقط، بل الذهاب ما وراء المطاوعة من أجل صنع القرارات.<sup>2</sup>

يتضح من هذا التعريف أن المسؤولية الاجتماعية مبادرة تهدف لدمج الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية في الجانب البيئي لصنع القرارات.

في حين عرفت المسؤولية الاجتماعية على أنها مجموعة من الالتزامات القانونية والأخلاقية التي تُحدّد إستراتيجية الأعمال اتجاه أصحاب المصالح مع ضمان استمراريته ونموها.<sup>3</sup>

ومنه فالمسؤولية الاجتماعية هي التزامات المؤسسة لتحديد الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف المرجوة وضمن بقاءها ونموها.

كما تُعرّف المسؤولية الاجتماعية على أنها تعهد والتزام من طرف المؤسسات للمشاركة في جميع المجالات، ودعم التنمية الاقتصادية المستدامة والعمل مع العمال والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين جودة حياتهم.<sup>4</sup>

ومنه فالمسؤولية هي طريقة للمساهمة في الالتزام مع المؤسسات لمساعدة المجتمعات في شتى المجالات.

من التعريفات السابقة يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية بأنها تعهد والتزام المؤسسات نحو وضع معايير اجتماعية محدّدة، بدمج مبادراتها الطوعية في استراتيجيات المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار لتوقّعات وحاجيات المجتمع ورفاهيته والاهتمام بالعاملين والبيئة.

### ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية

توجد العديد من المفاهيم ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية بحيث أن كلاهما يخدم الآخر، وفيما يلي أهمها:

1- ليث عبد الله القيهوي، الإطار النظري والتطبيق العملي: الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة أولى، عمان، 2012، ص: 230.

2 - David Gruther, Guler Aras, Corporate Social Responsibility Ventus Publishing APS, 2008, P: 11.

3- عمر شريف ويومدين بروال، المسؤولية الاجتماعية كدافع لتبني سياسة بيئية مسؤولة من طرف منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة باتنة، 15/14 فيفري 2012، ص: 04.

4- Philip Kotler, Noncylee, Coporate Social Responsibility Doing the Moste Cood For Your Compay and Your Cause, John Wiley and Son Inc, New Jersey 2005, p:03.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

### 1- المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة مفهومان قريبين جداً، فالأول يعني دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في مختلف النشاطات، والتنمية المستدامة هي عملية تُقَرُّ بضرورة تحقيق نمو اقتصادي يتلاءم مع قدرات البيئة، وذلك من منطلق أن التنمية والمحافظة على البيئة هما عمليات متكاملة.<sup>1</sup> وبهذا فالمفهومان متكاملان لا متعارضان، وكلاهما يخدم الآخر وذلك نتيجة احتوائهما على نفس الأبعاد بحيث ما تشمله المسؤولية الاجتماعية يكون مطروحاً في التنمية المستدامة.<sup>2</sup>

### 2- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل

أخلاقيات العمل هي الإطار الشامل الذي يحكم مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد اتجاه القرارات، وتُميِّز بين ما هو مقبول أو مرفوض في ضوء المعايير السائدة في المجتمع.<sup>3</sup> هناك تماثل بين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية، إذ أنّ حركة المسؤولية الاجتماعية ماهي إلا إحدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات العمل، وبالتالي توجد هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل.<sup>4</sup>

### 3- المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات

تُعرّف حوكمة الشركات على أنها مجموعة الآليات والإجراءات والتنظيمات والقرارات التي تتضمن كل من الانضباط والشفافية والعدل على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والتّميُّز والوفاء بالمعايير اللازمة بما يُحقّق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصالح والمجتمع ككل.<sup>5</sup> ولحوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية استقلالية نسبية تُمكن من التعامل مع كل منهما باعتبارهما قضيتان قائمتان بذاتهما، حيث أن لكل منهما معايير وقواعد خاصة بهما. لكن في المقابل فإن كلا منهما يقود للآخر بصورة أو بأخرى، فهو يُعزّزه أو يضعف من شأنه حسب الممارسات والثقافات السائدة في المجتمع، فهناك استقلالية لمبادئ الحوكمة عن المسؤولية الاجتماعية، حيث يُنظر إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها قضية تابعة للحوكمة، فيما يرى آخرون إلى أن الحوكمة الجيدة هي من مكونات المسؤولية الاجتماعية.<sup>6</sup>

1- مطابونوس مخول وعدنان غانم، نظام الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني 2009، ص: 31.

2- نوال ضيافي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، جامعة تلمسان، 2009-2010، ص: 25-27.

3- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 21.

4- خيرة عيشوش وعبد اللطيف كرزابي، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار 15/14 فيفري 2012، ص: 11.

5- عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع. مصر. 2008، ص: 07.

6- وهيبه مقدم، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة دكتوراه. تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران. 2013، 2014، ص: 96-97.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

### ثالثا: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية

مر التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية عبر سبع مراحل وسبب هذا التطور يعود إلى عوامل اقتصادية وعوامل اجتماعية، وظهور جماعات الضغط المتمثلة في الجمعيات والمنظمات العالمية المؤيدة والداعمة لفكرة المسؤولية الاجتماعية، وهذه العوامل كما يلي:

#### 1- الثورة الصناعية

تميزت هذه الفترة في بدايتها بالاستغلال المفرط لجهود العاملين وضعف الوعي الاجتماعي والبيئي لدى الملاك، وبدافع رغبة أصحاب المؤسسات وزيادة الطاقة الإنتاجية وزيادة المداخيل، بدأت تتغير وجهاتهم نحو العمال من معاملاتهم كآلة إنتاجية إلى معاملاتهم كعمال لهم حقوقهم وعليهم واجبات في المؤسسة من خلال الاهتمام بعنصر الحوافز المادية كزيادة الأجور.<sup>1</sup>

#### 2- مرحلة تضخم حجم المؤسسات

تميزت هذه الفترة بالتخصّص في العمل وتأمين السلامة والأمن للعمال وتقليص ساعات العمل، وتوفير الرعاية الصحية لكن ساهمت هذه الفترة بالاهتمام المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية الخارجية المرتبطة بالبيئة، الزبائن، المنافسين والموردين.<sup>2</sup>

#### 3- مرحلة تأثير أفكار الاشتراكية

ظهرت خلال هذه الفترة بوادر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال مطالبة العمال في حقهم في التقاعد والضمان الاجتماعي وكذلك عنصر حوادث العمل والاستقرار الوظيفي، وكان هذا كله بسبب أفكار المذهب الاشتراكي بقيادة المفكر "كارل ماركس"، الذي يُناهض بشدة المؤسسات الخاصة واستغلالها للعمال واهتمامه الدائم بتوفير سُبل الراحة للعمال وإعطاءهم حقوقهم الكاملة.<sup>3</sup>

#### 4- مرحلة الكساد الاقتصادي وظهور النظرية الكينزية

حصول الكساد العالمي الكبير وانهيار المؤسسات الصناعية، وتسريح آلاف العاملين أدى إلى اضطرابات كثيرة، مما تطلب تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، حيث ظهرت نظرية كينز الشهيرة التي تدعو إلى تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي، ويرجع ذلك أساسا إلى إهمال إدارة المؤسسات الاقتصادية خاصة الصناعية منها لبعض مسؤولياتها اتجاه أطراف متعددة من المستفيدين جعلها في تضارب مع مصالح هؤلاء بحيث أن هدفها كان تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ في الاعتبار للمستهلك ومصالحه المتعددة، كل هذا أدى إلى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتجديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عبد الله خبابة وصهيب خبابة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص. 1.

<sup>2</sup> - أحمد تميزار ونوال ضيافي، التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والعوائد المحققة من جراء تبنيها، مداخلة حول المسؤولية الاجتماعية بين الترف المؤسسي ومفهوم سد الحاجة الفعلية للمجتمع، ص. ص: 02-03، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads>، تاريخ الإطلاع: 4 نوفمبر 2016.

<sup>3</sup> - عبد الله خبابة وصهيب خبابة، مرجع سبق ذكره، ص: 01.

<sup>4</sup> - الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، ص: 79.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

### 5- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية التوسع الصناعي الكبير

ظهر في هذه المرحلة عنصر النقابات وما يدعو إليه من حقوق العاملين التي تحمي حقوقهم والمشاركة في مجلس إدارة المؤسسة، كما تعززت فكرة الاشتراكية في هذه المرحلة، وظهرت جمعيات حماية المستهلك في الدول الغربية، مما أدى بالاهتمام بالعمال من خلال وضع حد أدنى للأجور، ونظم التأمين الاجتماعي والصحي للعمال، والاهتمام بعنصر حوادث العمل، وهذا ما يجسد النقلة النوعية التي حدثت في فكرة المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات من خلال التوجُّه من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي.<sup>1</sup>

### 6- مرحلة ظهور جماعات الضغط

أدى ظهور جماعات الضغط والمتمثلة في الجمعيات والمنظمات الدولية والمحلية إلى تجسيد ودعم وحماية المسؤولية الاجتماعية، من خلال ضغطها على المؤسسات الصناعية بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة عن طريق القوانين والتشريعات الحكومية.<sup>2</sup>

### 7- مرحلة اقتصاد المعرفة وعنصر المعلوماتية

تميزت هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد وبروز ظواهر مثل: العولمة والخصخصة واتساع نمو قطاع الخدمات، وازدهار تكنولوجيا المعلومات وانتشار شبكات المعلومات، حيث ولدت صناعة المعلوماتية وشبكة الانترنت قيما وأنواع من الانتهاكات والتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد، كل هذا أدى بالمؤسسات بدمج عنصر المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها وأهدافها لما يلعبه عنصر (المسؤولية الاجتماعية) من دور في تحقيق المؤسسات لمكاسب اقتصادية واجتماعية.<sup>3</sup>

كل هذا أدى بالمؤسسات الاقتصادية إلى الاتجاه نحو تطوير مبادراتها الاجتماعية والالتزام بها، بهدف تحقيق قيم أفضل للمؤسسات.

### المطلب الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية وأهدافها

تعددت جهات النظر حول المسؤولية الاجتماعية باعتبارها عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقتها مع مجتمعها لمواجهة الضغوط المفروضة عليها، وللوفاء بالمسؤولية الاجتماعية وجب عليها أن تُحقق أهداف ومزايا بالنسبة للمؤسسة والمجتمع والدولة للوصول إلى ما تسعى إليه.

### أولاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة سواء كانت بالنسبة للمجتمع أو الدولة أو المؤسسة التي يُمكن إيجازها فيما يلي:<sup>4</sup>

1- عبد الله خبابة وصهيب خبابة، مرجع سابق، ص: 01.

2- نفس المرجع السابق، ص: 02.

3- الطاهر خامرة، مرجع سابق، ص: 81.

4- منصف شرقي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة سوناظراك)، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 15/14 فيفري 2012، ص: 6-7.



## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

### 1- بالنسبة للمؤسسة:

تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في النقاط الآتية:

✓ تحسين صورة المؤسسة في المجتمع، وترسيخ المظهر الإيجابي خصوصاً، لدى الزبائن والعاملين وأفراد المجتمع بصفة عامة وخاصة إذا اعتبرت أن المسؤولية الاجتماعية مبادرات طوعية للمؤسسة تجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لتحسين مناخ العمل؛

✓ تؤدي المسؤولية الاجتماعية إلى بعث روح التعاون والترابط بين المؤسسة ومختلف الأطراف ذات المصلحة.

### 2- بالنسبة للمجتمع

تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع في النقاط الآتية:

✓ الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع سواء من ناحية البنية التحتية، أو الناحية الثقافية والاجتماعية.<sup>1</sup>

وهناك من أضاف إلى أن أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع تظهر في:

✓ ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح، والعمل على الارتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد، وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.<sup>2</sup>

### 3- بالنسبة للدولة

للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة بالنسبة للدولة، وتتمثل في:<sup>3</sup>

✓ تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية؛

✓ يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحية في تحمل التكاليف؛

✓ زيادة التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذي الاحتياجات الخاصة وقليلي التأهيل والأقليات والشباب.

1- عبد الرزاق مولاي لخضر وسليح بوزيد، دوافع تبنى منظمات الأعمال: أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 15/14 فيفري 2012، ص: 17.

2- أحمد تميزار و نوال ضيافي، مرجع سابق، ص: 12.

3- سناء مصباحي، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في دعم نظام الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، 2012-2013، ص:ص: 26-27.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

ثانيا: أهداف المسؤولية الاجتماعية:

- ✓ تسعى المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ اكتساب ثقة ورضا المستهلكين بما يساعد في خدمة الأهداف الاقتصادية للمؤسسات؛
- ✓ رعاية شؤون العاملين وتحقيق الرفاهية الاجتماعية لهم والاستقرار النفسي يُحقق لهم أكثر إنتاجية، من خلال تنمية قدراتهم الفنية والإنتاجية وتوفير الأمن الصناعي والرعاية الصحية والاجتماعية لهم، مما ينعكس بدوره على خدمة نشاط المؤسسة؛
- ✓ السمعة الحسنة للمؤسسة كميزة تنافسيّة؛
- ✓ تحسين الصورة العامة لأصناف المنتجات والخدمات وزيادة المبيعات؛
- ✓ تحسين نوعية الحياة في المجتمع؛
- ✓ التزام أفراد المجتمع بتحقيق التنمية المستدامة؛
- ✓ مساندة الدولة على تحقيق الأهداف التنموية؛
- ✓ تطوير الأداء المؤسسي؛
- ✓ تشجيع القطاع الخاص في البحث عن حلول شاملة وصديقة للبيئة؛
- ✓ العمل على تحديد الثقافة المؤسسية للربط بين مسؤولية المؤسسات تجاه المجتمع والاستراتيجيات المؤسسية.

ولتجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وجب التركيز على تحقيق الأهمية والأهداف التي تسعى المؤسسات إلى الوصول إليها، كونها إحدى الآليات التي تُستخدم في المجتمع والتي تعمل على تقديم كافة السُّبل وتفعيلها في مجتمع يسعى للنهوض من أجل تحقيق ما يسمو إليه.

### المطلب الثالث: مبادئ المسؤولية الاجتماعية وأبعادها

تستند المسؤولية الاجتماعية على مجموعة من المبادئ والأبعاد التي تلتزم المؤسسة على العمل بها، من أجل تحقيق الفوائد التي تسعى المؤسسات إلى تجسيدها والوصول إليها والعمل بها داخل هذه المؤسسات.

#### أولاً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

تتمحور المسؤولية الاجتماعية حول مجموعة من المبادئ الأساسية التالية:<sup>2</sup>

#### 1- مبدأ الإذعان القانوني

أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقاً لإجراءات محددة؛

1- محمد غلام متغير، المسؤولية الاجتماعية للشركات، ضرورة تنموية، مؤتمر، جامعة عين الشمس، القاهرة، 7 ديسمبر 2014، ص: 02، متوفر على الموقع: <http://osar.com.ar-langkp=138/>، تاريخ الاطلاع: 2016/12/2.

2- كوثر محمد أحمد محمد خوجلي، المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الميزة التنافسية لشركات الاتصال العاملة في السودان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة السودان، 2015، ص: 25.

### 2- مبدأ احترام الأعراف الدولية

أن تحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات الإرشادية عند قيامها بتطوير سياساتها وممارساتها للمسؤولية الاجتماعية؛

### 3- مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة)

أن تُقرّر المؤسسة وتتقبل أن هناك تنوعاً بالمصالح للأطراف المعنية، وتتوّعا في أنشطة منتجات المؤسسة الرئيسية والثانوية، وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية؛

### 4- مبدأ السلوك الأخلاقي

أن تتصرف المؤسسة في جميع الأوقات بشكل أخلاقي في معاملتها من حيث الأمان والعمل والتكامل، وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والحيوانات والالتزام بتناول مصالح الأطراف المعنية؛

### 5- مبدأ القابلية للمساءلة

أن تكشف المؤسسة وبشكل منظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وأمنية وإلى حد ملائم السياسات والقرارات والإجراءات، ومن ضمنها الإجراءات التصحيحية التي تتحمل مسؤولياتها بشكل مباشر، وأيضا الآثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المجتمعية وعلى التنمية المستدامة؛

### 6- مبدأ الشفافية

أن تفصح المؤسسة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياساتها وقراراتها وأنشطته بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع، وأن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين، أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المؤسسة.

وهناك من أضاف مبدأ آخر:<sup>1</sup>

### 7- مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان

أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

### ثانيا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

إن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت بالباحث (CaroII) إلى بيان أن المسؤولية الاجتماعية تضم أربعة عناصر جوهرية رئيسية هي: الاقتصادي، الأخلاقي، القانوني والخيري. وفي إطار ذلك طوّرت مصفوفة بيّن فيها هذه العناصر الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر على كل واحد من المستفيدين في البيئة،<sup>2</sup> وهو ما يوضحه الشكل (1).

1- مسعودة شريفي وكريمة حاجي، المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص: 04.

2- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم العملية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص: 208.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

شكل رقم (01): هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 209.

يتضح من الشكل رقم (01) أن مسؤولية المؤسسة الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع العناصر الأربعة والتي أوردتها (Caroll) بشكل معادلة.

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

كما يتضح أيضا أن هناك مجموعة من الأبعاد المتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1- البعد الاقتصادي

يستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي، حيث يشتمل على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية يجب أن تؤخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والخبرة، والاستفادة من التطور التكنولوجي بما لا يخالف ضررا في المجتمع والبيئة؛

### 2- البعد القانوني

يمثل التزام القوانين وأنظمتها وتعليمات يجب أن لا تخرقها المؤسسات وأن تحترمها، عادة ما تحددها الدولة، وفي حالة عكس ذلك فإنها تقع في إشكالية قانونية؛

<sup>1</sup> - ظاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص: 65.

### 3- البعد الأخلاقي

يُفترض في إدارة المؤسسات أن تستوعب الجوانب القيمة والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها، وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم تؤطر بقوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر أمراً ضرورياً لزيادة سمعة المؤسسة في المجتمع وقبولها، فعلى المؤسسة أن تكون ملزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه؛

### 4- البعد الخيري

ويرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملبس ونقل وغيرها من جوانب أخرى، إذن فالمسؤولية الاجتماعية تعمل ضمن مبادئها وأبعادها، فإن استناد أي بعد أو مبدأ على الآخر يمثل حالة واقعية، فلا يمكن أن تحقق المؤسسات ما تسعى إليه دون أن تكون قد قطعت شوطاً في إطار مسؤولياتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية ومبادئها اتجاه المجتمعات التي تعمل بها.

مما سبق يتضح أن المسؤولية الاجتماعية هي أداة فعالة في المؤسسة للالتزام تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة من الأنشطة الاجتماعية، وتعود نشأتها إلى بدايات الثورة الصناعية، كما تجمع بين الأهداف الاقتصادية، القانونية والأخلاقية عن طريق الالتزام بمجموعة من المبادئ أهمها: مبدأ الإذعان القانوني، مبدأ السلوك الأخلاقي، مبدأ الشفافية، مع الإشارة إلى أن للمسؤولية الاجتماعية عدة أبعاد وهي: البعد القانوني، الاقتصادي والخيري والتي تساهم في تحقيق ما تسعى إليه المؤسسات.

### المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية

تمثل المسؤولية الاجتماعية التزاماً على المؤسسة اتجاه مختلف الأطراف المعنية بها: المالكون، العاملون، الزبائن، المنافسون، المجتمع، ويقضي هذا الالتزام دمج مصالح هذه الفئات في عملياتها الإدارية، وهذه المسؤولية لا تنطلق من القواعد القانونية الملزمة وإنما من خلال معرفة الأسباب وراء عدم الالتزام بها والتحرر منها بإتباع مجموعة من الركائز التي تحقق تكامل المؤسسة مع بيئتها، والاعتماد على عدة معايير تساهم في نجاح تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، مع الإشارة إلى أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب الإستراتيجية المتبعة.

ومن خلال ذلك سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

- **المطلب الأول: متطلبات المسؤولية الاجتماعية؛**
- **المطلب الثاني: معايير المسؤولية الاجتماعية؛**
- **المطلب الثالث: إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية وفوائدها.**

### المطلب الأول: متطلبات المسؤولية الاجتماعية

برزت بعض الأبحاث والدراسات في مجال المسؤولية الاجتماعية، وكان من نتائجها توضيح الأسباب وراء عدم الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وركائزها الأساسية، كما بينت هذه الدراسات أهم الأطراف المعنية بالمسؤولية الاجتماعية والتي يمكن اعتمادها كمؤشر لمحتوى المسؤولية الاجتماعية.

#### أولاً: أسباب عدم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية

على الرغم من أهمية المسؤولية الاجتماعية إلا أن الكثير من المؤسسات لا تتحملها بالشكل المطلوب، ومن بين الأسباب وراء ذلك ما يلي:<sup>1</sup>

✓ الخبرة المحدودة للمؤسسات في معالجة المشكلات الاجتماعية؛  
✓ عدم رغبة المؤسسات في تخصيص الأموال لمعالجة مشكلات ترى أنها خارج اختصاصها، وتعود أصلاً للدولة؛

✓ صعوبة تحديد الأولويات الاجتماعية والإسهام في معالجة أوجه القصور فيها؛  
✓ هناك حدود حقيقية لما يمكن للمؤسسة أن تفعله في الاقتصاد الوطني ككل، إضافة إلى احتمال عدم التوافق بين مصلحتها ومصلحة الاقتصاد ككل.

هذا إضافة إلى أسباب أخرى تعود أساساً إلى عدم ترسيخ هذا المفهوم لدى المؤسسات وأهمها:<sup>2</sup>

✓ عدم وجود ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى معظم المؤسسات؛  
✓ الطابع العشوائي لجهود المؤسسات، فالمسؤولية الاجتماعية كي تكون مؤثرة في حاجة إلى أن تأخذ شكل تنظيمي ومؤسسي له خطة وأهداف محددة؛  
✓ غياب ثقافة العطاء للتنمية، حيث أن معظم جهود المؤسسات تنحصر في أعمال خيرية غير تنموية مرتبطة بإطعام فقراء أو توفير ملابس لهم دون التطرق إلى مشاريع تنموية تُغيّر المستوى المعيشي بشكل جذري ومستدام؛

✓ صعوبة وضع مقاييس لقياس المجهودات الاجتماعية، مع الخلط بين الأعمال الخيرية والمسؤولية الاجتماعية.

#### ثانياً: ركائز المسؤولية الاجتماعية

يحتاج النجاح في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية تحقيق تكامل المؤسسة مع بيئتها والتعلم منها وتحقيق التحالفات الإستراتيجية مع الجهات ذات العلاقة، وذلك بإتباع العناصر الآتية:<sup>3</sup>

✓ تعهّد الإدارة العليا في المؤسسة بتطبيق فلسفة المسؤولية الاجتماعية؛  
✓ تطوير المنتجات والخدمات المطلوبة من قبل المستهلك؛

1- خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2007، ص: 327.

2- حسين عبد المطلب الأسرج، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية، نقلاً عن الموقع الإلكتروني: <http://mpr.ub.uni-muenchen.de/34422>، تاريخ الإطلاع: 2016/2/21.

3- نزار عبد المجيد البروراي، إستراتيجية التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 55.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

✓ دعم الأنشطة المميزة مع الجماعات المحلية؛

✓ الالتزام بتنفيذ معايير أخلاقية.

كما يمكن تحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال الالتزام بما يلي:<sup>1</sup>

✓ توفير مختلف الخدمات التي تساهم في دعم العاملين وتحقيق درجات عالية لديهم من الرضا الوظيفي

مثل: خدمات النقل والسكن والحضانة والترقية، دعم الأسرة وأبناء العاملين؛

✓ توفير مختلف الإمكانيات اللازمة للدعم البيئي مثل: حماية البيئة من التلوث وإدارة النظام البيئي ISO \*

14001، إضافة إلى دعم القطاع الصحي والتعليمي في المجتمع المحلي والالتزام بتطبيق التشريعات

والقوانين، خاصة قوانين العمل وقوانين الضرائب؛

✓ تبادل البيانات والمعلومات بين الإدارة والعاملين في المؤسسة والمتعاملين معها بما يرشد اتخاذ القرارات

الإدارية ودعم توجهها في خدمة جميع الأطراف؛

✓ دمج الثقافة المحلية، وثقافات مختلف العاملين في ثقافة المؤسسة بما يعالج قضايا ومشكلات التنوع

الثقافي، وتحقيق فرص التوظيف العادلة وعدم التمييز بين العاملين.

### ثالثا: الأطراف المعنية بالمسؤولية الاجتماعية

إن متابعة ما كُتب حول المسؤولية الاجتماعية يشير إلى أن الباحثين قد حددوا عددا كبيرا من الأطراف

التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية، ولكنهم يتباينون في ترتيب أولويات هذه الأطراف حيث ظهرت

اختلافات في ذلك حسب بيئة الدراسة وحسب زمنها، وعموما يمكن اعتماد الأطراف الآتية كمؤشرات لمحتوى

المسؤولية الاجتماعية كما يوضحه الجدول الآتي:

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية OWL في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري للنشر والتوزيع، 2008، ص: 191.  
\*ISO : International Standard Organisation.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

### جدول رقم (01): الأطراف المعنية بالمسؤولية الاجتماعية

العنصر	الدور الاجتماعي
المالكون	- تحقيق أكبر ربح ممكن- تعظيم قيمة السهم والمنشأة ككل- رسم صورة محترمة للمنشأة في بيئتها- حماية أصول المنشأة- زيادة حجم المبيعات
العاملون	- رواتب وأجور مدفوعة- فرص تقدّم وترقية- تدريب وتطوير مستمر- عدالة وظيفية- ظروف عمل مناسبة- رعاية صحية- إجازات مدفوعة- إسكان للعاملين ونقلهم.
الزبائن	- منتجات بنوعية جيدة- أسعار مناسبة- الإعلان الصادق- منتجات آمنة عند الاستعمال- إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه.
المنافسون	- منافسة عادلة ونزيهة- معلومات صادقة- عدم سحب العاملين من الآخر بوسائل غير نزيهة.
المجهزون	- الاستثمارية في التجهيز- أسعار عادلة ومقبولة- تطوير استخدامات المواد المجهزة- تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل.
المجتمع	- المشاركة في التعامل- المساهمة في دعم البنى التحتية- توظيف المعوقين- خلق فرص عمل جديدة- دعم الأنشطة الاجتماعية- المساهمة في حالة الطوارئ والكوارث- احترام العادات والتقاليد السائدة.
البيئة	- الحد من تلوث الماء والهواء والتربة- الاستخدام الأمثل والعدل للموارد وخصوصاً غير المتجددة منها- تطوير الموارد وصيانتها- التشجير وزيادة المساحات الخضراء.
الحكومة	- الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجهات الصادرة من الحكومة- احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف- تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم الأخرى وعدم التهرب منها- المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية كالقضاء على البطالة.
جماعات الضغط	- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك- احترام أنشطة جماعات حماية البيئة- احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها- التعامل الصادق مع الصحافة.

المصدر: نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص: 93-95.

من خلال الجدول السابق يتضح وجود مجموعة من الأطراف التي تُعنى بالمسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في الآتي:<sup>1</sup>

#### 1- المالكون

يمثل المالكون فئة مهمة جداً من أصحاب المصالح والمستفيدين المباشرين من نشاط المؤسسة. إن هؤلاء المالكون يتحملون مخاطر الاستثمار من خلال المغامرة بأموالهم الخاصة متوقعين عائداً مجزياً ومناسباً من هذه الاستثمارات؛

#### 2- العاملون

لا يُقصد بالعاملين الفنيون فحسب، بل تشمل هذه الفئة جميع العاملين من إداريين وفنيين وفئات أخرى، حيث أن لهم مصلحة مهمة في المؤسسة لا تقتصر على الأجور فحسب، بل تتعداها إلى عدد أكبر من

1- طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص ص: 85-102.



## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

المؤشرات والتي تم ذكرها في الجدول رقم (01)؛

### 3- الزبائن

إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات دون استثناء، فوجود المؤسسة مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات وهذه يستهلكها زبائن، وطبيعة التعامل معهم وإقناعهم باستهلاك هذه المنتجات عمل مهم من أعمال إدارة التسويق في أي مؤسسة من المؤسسات؛

### 4- المنافسون

لقد اشتدت المنافسة كثيرا خلال السنوات الأخيرة بسبب كثرة المنتجين والمعرفة بأسرار المنتجات، وانتشار التعليم المهني وسرعة الاتصال والنقل وحرية التجارة وممارسة الأعمال وكذلك انتقال أغلب الدول إلى آليات السوق المفتوحة، ومن خلال هذا التنافس تنتظر المؤسسات المتنافسة بعضها في البعض الآخر عدالة المنافسة ووضوح آلياتها والاتفاق على إجراءاتها، وأن لا تكون منافسة غير عادلة وشريفة. هذا إضافة إلى عدة أطراف أخرى من بينها ما يلي:<sup>1</sup>

### 5- المجهزون

يمكن أن يُنظر للعلاقة بين المجهزين والمؤسسات على أنها علاقة مصالح متبادلة ووثيقة جدا، لذلك يتوقع كل طرف من الطرف الآخر أن يحترم هذه العلاقة ويبادر إلى تعزيزها؛

### 6- المجتمع المحلي

يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين، وتتنظر المؤسسات إلى توطيد العلاقة مع المجتمع المحلي باعتبارها تدعم النظرة الإيجابية للمؤسسات التي تبادر بتعزيز العلاقة مع هذا المجتمع؛

### 7- البيئة

المقصود بالبيئة هنا هي البيئة الطبيعية، التربة والماء والهواء، وقد أصبح المجتمع معني بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها عمليات المؤسسات المختلفة على صحة الإنسان أولا، وعلى النباتات والحيوانات والمياه والتربة والهواء؛

### 8- الحكومة

تمثل الحكومة فئة من المستفيدين عادة توليهم المؤسسات في الدول النامية أهمية كبيرة قد تفوق باقي الفئات الأخرى، وبدرجة ربما تزيد كثيرا عن الاهتمام الذي تلقاه هذه الفئة في الدول المتقدمة. لكن بالمقابل فإن أجهزة الحكومة ضعيفة مثل الجهاز الضريبي والإحصائي، وبالتالي فإن هذا سينعكس على العلاقة بين الحكومة والمؤسسة ويصبح من الصعب على الحكومة توجيه المؤسسات بشكل كفؤ ودون تدخل كبير، وبما يساهم في حل العديد من المشاكل التي تواجه الدولة باعتبار أن الحكومة هي الممثل القانوني للدولة؛

1- نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، مرجع سابق، ص. ص: 95-97.

### 9- جماعات الضغط

تمثل جماعات الضغط فئات كثيرة وعديدة ازدادت بسبب التقدم التكنولوجي، السياسي، الثقافي والاجتماعي في أي بلد من البلدان، وتطالب هذه الجماعات من المؤسسات بالعديد من المطالب بعضها خاص بجماعة معينة والآخر أكثر شمولية للجماعات الأخرى.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أنه على الرغم من أهمية المسؤولية الاجتماعية إلا أن هناك مؤسسات تتجاهلها وذلك لعدة أسباب، ولكي تتجح المؤسسة في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية لا بد لها من الالتزام بعدة ركائز لبناء علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تعمل معه من خلال تكاثف جهود الأطراف المعنية بالمسؤولية الاجتماعية.

### المطلب الثاني: معايير المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية مجموعة من المعايير التي ارتبطت بها، وقد طُورت إلى أن وصلت إلى ISO 26000، حيث تساهم بطريقة كبرى في ترسيخ الثقافة البيئية للمؤسسة، والمحافظة على المجتمعات من أجل الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها.

### أولاً: معايير SA 8000 (معياري المساءلة الاجتماعية)

معياري SA 8000 هو عبارة عن معيار دولي يشجع على تطوير ممارسات مقبولة اجتماعياً والحفاظ عليها وتطبيقها في أماكن العمل، ثم الإعلان عنه في أكتوبر 1997 من طرف معهد المحاسبة الاجتماعية SAI التابع لمجلس أولويات الحقوق الاقتصادي CEP، وهو مؤسسة أمريكية مختصة في تحليل الممارسات الإدارية والبيئية للمنظمات الأمريكية.

يستند معيار SA 8000 في الأساس على الاتفاقيات العالمية لمؤسسة العمل الدولية والإعلان العالمي لحقوق الإنسان واتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الطفل، حيث يتعامل اعتماد SA 8000 مع بعض المتطلبات في ثمانية فصول وهي:

- عمال الأطفال؛ - العمل الإجباري؛ - الصحة والسلامة؛ - الحرية النقابية والمفاوضات الجماعية؛ - التمييز؛ - ممارسات الانضباط؛ - ساعات العمل والتعويض.

يمكن تطبيق معيار SA 8000\* على أية مؤسسة بأي حجم في مختلف أرجاء العالم، ولهذا فإن SAI قامت بإعطاء تراخيص لبعض مكاتب التدقيق والمراجعة العالمية لإعطاء الاعتماد بعد القيام بعملية التقييم والقيام ببعض الاختبارات.<sup>1</sup> ومن أهم الامتيازات التي يمكن الحصول عليها من اعتماد هذا المعيار:<sup>2</sup>

✓ دعم رؤية الشركة وبناء وتقوية ولاء الموظفين والعملاء وأصحاب المصالح؛

✓ تحسين ظروف العمل والتقليل من حوادث العمل؛

\*SA : Social Accountability.

1- عمر بوسلامي، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، (دراسة حالة مجمع صيدال)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية التنموية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012-2013، ص: 68-69.

2- نفس المرجع السابق، ص: 69.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

✓ إتاحة الفرصة لإظهار المحاسبة الاجتماعية بشكل صحيح عند التقدم بطلب الحصول على التعاقدات الدولية، أو عند التوسع محليا بالاستحواذ على مؤسسات جديدة.

ثانيا: معيار AA 1000

هذا المعيار وُضع من قبل معهد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية ساهم في تنمية الحوار مع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة أكثر فعالية، ويتعلق أساسا بالإجراءات المتمحورة حول المؤسسة والخاصة بجودة المسؤوليات، المراجعات في المستوى الاجتماعي والأخلاقي ويعرف المساءلة انطلاقا من مفاهيم: الشفافية، التفاعلية الموائمة.<sup>1</sup>

وهذا المعيار مُوجّه أساسا لتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة، حيث يتم تطبيقه عبر مرحلتين:<sup>2</sup>

### 1- التخطيط:

✓ وضع الإجراءات التي توضح التزامات المؤسسة وعمليات المراقبة؛

✓ تحديد الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة (تحديد العلاقات)؛

✓ تعريف وتحليل القيم.

2- الاعتبارات المأخوذة في الحساب: تضم ما يلي:

✓ تحديد القضايا المتعلقة بنشاطات وأداء المؤسسة في إطار الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي؛

✓ تحديد أهمية العمليات وذلك بتحديد الأماكن الجغرافية والوحدات الوظيفية في إطار التزاماتها اتجاه الأطراف المتعاملة معها؛

✓ استقبال المعلومات حول أدائها المختلفة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)؛

✓ تحليل المعلومات وتحديد الأهداف ووضع مخطط للتحسين.

### ثالثا: معيار المسؤولية الاجتماعية: ISO 26000

ترتبط المسؤولية الاجتماعية بالمواصفة إيزو 26000 التي تعتبر دعامة لها وأساس النجاح في تحقيق برامج المسؤولية الاجتماعية.

### 1- نشأة المواصفة القياسية ISO 26000

في بداية عام 2003 قامت منظمة الإيزو بتكوين مجموعة استشارية إستراتيجية لتختص بالمسؤولية الاجتماعية بهدف المساعدة في تقرير ما إذا كانت مشاركة الإيزو في مجال المسؤولية الاجتماعية قد تضيف أية قيمة للمبادرات والبرامج القائمة بالفعل، وقد اشتملت المجموعة على ممثلين من كل أنحاء العالم ممن يمثلون قطاعا عريضا من اهتمامات الأطراف المعنية التي تشتمل على المؤسسات التجارية والحكومية والبيئة والعمال والمستهلكين إلى جانب المنظمات غير الحكومية، وبعد أكثر من 18 شهرا من المناقشات المكثفة والتطوير، أكدت المجموعة تقريرا شاملا يتضمن نظرة عامة على المبادرات العالمية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وعلى بعض القضايا المحددة التي يجب على الإيزو أن تضعها في الاعتبار، ورأت المجموعة

<sup>1</sup> - سناء مصباحي، مرجع سابق، ص: 32-33.

<sup>2</sup> : نفس المرجع السابق، ص: 33.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

الاستشارية إلى أن منظمة الإيزو يجب أن تمضي قُدماً في عملها بشأن المسؤولية الاجتماعية بشرط الالتزام بمجموعة من التوصيات الهامة. وكانت أعمال المجموعة الاستشارية الإستراتيجية هي المحور الرئيسي في إحدى مؤتمرات الإيزو الدولية التي تم عقدها حول المسؤولية الاجتماعية. وفي 5 جانفي 2005 صوتت 37 عضواً في الإيزو على اقتراح إعداد مواصفة قياسية جديدة حول المسؤولية الاجتماعية الذي يُعدُّ الوثيقة الأساسية لتقديم الخطوط الرئيسية لإعداد المواصفة، وقد حصل هذا الاقتراح على أغلبية ضمت 32 دولة، وقد أعربت هذه الدول عن استعدادها للمشاركة في إعداد مواصفة قياسية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية.<sup>1</sup>

وقد تم إعداد خطة عمل منظمة تتمثل بنودها في الآتي:<sup>2</sup>

- ✓ مسودة عمل أولى تم الانتهاء منها في مارس 2006؛
- ✓ مسودة المواصفة القياسية الدولية ISO 26000 في نوفمبر - ديسمبر 2007؛
- ✓ مسودة نهائية للمواصفة القياسية الدولية في سبتمبر 2008؛
- ✓ إصدار المواصفة القياسية الدولية في ديسمبر 2008.

### 2- تعريف المواصفة إيزو 26000

هي عبارة عن مواصفة عالمية تُقدِّم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع والقضايا المرتبطة بها، كما أنها تتطرق للوسائل التي تُمكن المؤسسات من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار استراتيجياتها وممارساتها، وهي مواصفة اختيارية صادرة عن الإيزو تم إعدادها بشكل نهائي في ديسمبر 2008، وتم تأجيل إعلانها إلى غاية سبتمبر 2010.<sup>3</sup> تتضمن المواصفة مقدمة وسبعة بنود وعدة ملاحق، والجدول التالي يوضح بنود هذه المواصفة:

<sup>1</sup> - مجذوب بحوصي ومديحة بخوش، دور مواصفة الإيزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي: 14-15 فيفري 2012، ص.ص: 7-8.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 8.

<sup>3</sup> - وهيبه مقدم، تحسين الأداء البيئي من خلال تبني المواصفة الدولية 26000 للمسؤولية الاجتماعية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني، التساؤلات والإمكانيات المتاحة لاختيار المسارات الصحيحة لصناعة مصادر النمو، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2010، ص: 07، متوفر على الموقع: <http://lefpedia.com/arob/wp-content/uploads>، تاريخ الإطلاع: 2016/12/12.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

### جدول رقم (02): هيكل مواصفة الإيزو 26000

البند	الهدف منه	شرح محتوى البند
البند 01	المجال	تعريف وتحديد المحتوى الذي تغطيه هذه المواصفة، ويحدد القيود أو الاستثناءات، كما أنه ينص على أن هذه المواصفة الدولية تقدّم دليلاً إرشادياً لجميع أنواع المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو موقعها.
البند 02	التعريفات	يحدّد هذا البند معاني المصطلحات الرئيسية المستخدمة في هذه المواصفة، وبلغ عدد التعريفات 22 مصطلح أهمّها مصطلحا: المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصالح.
البند 03	فهم المسؤولية الاجتماعية	يشرح هذا البند بشكل مُفصّل مفهوم المسؤولية الاجتماعية، ويوضح أهم خصائصها.
البند 04	مبادئ المسؤولية الاجتماعية	حددت المواصفة سبعة مبادئ للمسؤولية الاجتماعية هي: القابلية، المساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام مصالح الأطراف المعنية، احترام سلطة القانون، احترام الأعراف الدولية للسلوك، احترام حقوق الإنسان.
البند 05	الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية والتعرف على أصحاب المصلحة والتعامل معهم	يتناول هذا البند اعتراف المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية من خلال تحديد تأثيراتها السلبية في المجتمع، وكذلك الطريقة التي ينبغي التصدي بها لهذه التأثيرات من أجل المساهمة في التنمية المستدامة، وتحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم في ممارساتها الاجتماعية.
البند 06	دليل الموضوعات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية	من أهم البنود في المواصفة، وفيه ذكر للمجالات الأساسية السبع للمسؤولية الاجتماعية والواجب تبنيتها من قبل المؤسسات، وهي: الحوكمة المؤسسية، حقوق الإنسان، ممارسات العمال، البيئة، الممارسات التشغيلية العادلة مع الأفراد والمنظمات، قضايا المستهلك، مشاركة وتنمية المجتمع.
البند 07	دليل إرشادي حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية	يُوضّح إرشادات وتوجيهات مهمّة من أجل إدارة جيّدة للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، حيث يُمكن أن تتم هذه الإدارات من خلال 4 خطوات: التزام الإدارة العليا، تحديد وتحليل تطلّعات أصحاب المصلحة، مرحلة التنفيذ والممارسة، التقييم والمتابعة والمراجعة.

المصدر: عمر بوسلامي، مرجع سابق، ص: 82.

قدمت مواصفات الإيزو 26000 إطاراً عاماً لتبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات، بدءاً بإرشادات التعامل مع هذه المواصفة وشرح المصطلحات الأساسية مروراً بتعريف هذه المسؤولية، خصائصها، مبادئها والاعتراف بها، ثم قدّمت دليلاً إرشادياً لكيفية تطبيقها في المؤسسة، مع الإشارة إلى أن هذه المواصفة لصالح جميع أنواع المؤسسات مهما كان حجمها أو موقعها.

### 3- أهداف المواصفة إيزو 26000

تتمثل أهداف مواصفة الإيزو 26000 فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 3-1- على مستوى أداء المؤسسات تجاه المجتمع

- ✓ مساعدة المؤسسات في تحديد مسؤولياتها الاجتماعية، وفي نفس الوقت احترام الأخلاقيات الثقافية، الاجتماعية، البيئية والقانونية وظروف التنمية الاقتصادية؛
- ✓ تعزيز مصداقية التقارير المعدة من أجل عرض تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية؛
- ✓ نشر الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية.

#### 3-2- على مستوى علاقة المؤسسات بأصحاب العمل

- ✓ الالتزام بحقوق كل من العاملين، المستهلكين والموردين وتحسينها بشكل مستمر في سبيل أن تتحسن الذهنية تجاه المؤسسات، وتتكاثر جهود كل الأطراف لتحقيق المصلحة العامة؛
- ✓ عدم إهمال حق المجتمع في استفادته من مزايا تمنحها المؤسسة الاقتصادية، مثل: العدالة في التوظيف ومنح المساعدات لمؤسسات المجتمع المدني، والمساهمة في تحقيق التنمية بكافة أشكالها.

#### 3-3- على مستوى الأداء البيئي والدور التنموي

- ✓ تجعل من الممارسات العملية للمسؤولية الاجتماعية أداة لتحقيق التنمية المستدامة، والحفاظ على الإنسان والحيوان والبيئة، والاعتماد على القوانين المنظمة لذلك مثل: حقوق الإنسان وقوانين حماية البيئة؛
- ✓ نشر مفاهيم وممارسات للمسؤولية الاجتماعية من خلال دمجها في البرامج التنموية والتعليمية والتثقيفية وبرامج البحث العلمي في الجامعات.

من خلال ما سبق يمكن القول أن معايير المسؤولية الاجتماعية بمثابة دليل إرشادي لتطبيقها في المؤسسة، كما تهدف إلى دمج ممارساتها ضمن الخطط الإستراتيجية والأنظمة والممارسات والعمليات للمؤسسة من خلال جعل الممارسات العلمية للمسؤولية الاجتماعية أداة لتحقيق التنمية المستدامة، كما تساهم في نشر مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وذلك بدمجها في البرامج التنموية والتعليمية والتثقيفية وبرامج البحث العلمي في الجامعات. كما يساعد تبني المؤسسة لمواصفات الإيزو 26000 على النجاح في تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية.

### المطلب الثالث: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية وفوائدها

مع ترسيخ وانتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية أصبح من الصعب على المؤسسات تجاهل دورها التنموي وإحساسها بالمسؤولية الاجتماعية داخل المجتمع ، وأهمية هذه المشاركة الاجتماعية لا تكمن فقط في

<sup>1</sup> - إلياس بن ساسي، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ص: 624-626، نقلا عن الموقع: <http://manifest.univ-Ouargla.dz/document/archive>، تاريخ الإطلاع: 2016/12/25.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

مجرد الشعور بالمسؤولية الاجتماعية، وإنما أصبحت أمراً ضرورياً لكسب تعاطف المجتمع واحترامه، وبالتالي ضمان النجاح والإقبال من الجماهير، والالتزام الاجتماعي يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب مدى استيعاب كل مؤسسة لدورها الاجتماعي، وحتى تتعلم المؤسسة كيف تكون مسؤولة اجتماعياً لا بد لها من المرور بعدة استراتيجيات.

### أولاً: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية:

هناك أربع استراتيجيات للمسؤولية الاجتماعية وهي:

#### 1- إستراتيجية عدم تبني المسؤولية الاجتماعية أو إستراتيجية الممانعة

تمثل هذه الإستراتيجية نظرة تقليدية للدور الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية، حيث ترى إدارة المؤسسة أنها غير ملزمة وبالتالي غير مسؤولة عن ممارسة دور اجتماعي اتجاه أي طرف من أصحاب المصالح، كما ترى أن الغاية الوحيدة من وجودها هو تحقيق العوائد والأرباح من خلال ممارسة اقتصادية فاعلة وكفاءة، وأن القيام بهذا الدور الاقتصادي كما يجب هو المسؤولية الوحيدة للأعمال، وأن ما يترتب من خلال هذا الدور الاقتصادي من ممارسات مفيدة اجتماعياً يمثل ناتج عرضي محتمل، لذلك فإن الإدارة لا تتفق على الأنشطة الاجتماعية لكونها تمثل تكاليف لا يُفترض أن تتحملها.

إن مجمل القرارات المتخذة يجب أن تكون اقتصادية فقط، لهذا ترفض القرارات التي لا تُلبّي معطيات الأرباح والعوائد المالية حتى لو كانت جيدة من الناحية الاجتماعية.<sup>1</sup>

#### 2- الإستراتيجية الدفاعية

في إطار هذا النمط من التبني للمسؤولية الاجتماعية فإن المؤسسة الاقتصادية تحاول القيام بدور اجتماعي محدود جداً بما يتطابق مع المعطيات القانونية المفروضة وبالقدر الذي يجعلها تحمي نفسها من الانتقادات الموجهة لها، لهذا تُركّز على الجوانب المرتبطة بمتطلبات المنافسة وحالات تغيير الزبائن لتحقيق أداء مالي عالي، كما يمكن أن تستجيب بالحد الأدنى للضغوطات الناشئة من قبل جماعات الضغط وحماية البيئة وفق معايير قانونية متعددة.<sup>2</sup>

#### 3- إستراتيجية التكيّف

يكون نمط تبني المسؤولية الاجتماعية أفضل من الأنماط السابقة، فهنا تساهم المؤسسة بالأنشطة الاجتماعية من خلال الإنفاق على الجوانب المختلفة والمرتبطة بحس أخلاقي يتجاوز شروط الناحية القانونية، كما أن الملاحظ على إدارات المؤسسات التي تتبنى هذا النمط من الإستراتيجيات تكون في العادة تقي بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والقانونية، وبالتالي تراعي المسؤوليات الأخلاقية من خلال الاهتمام بالقيم والأعراف والسلوكيات المقبولة اجتماعياً ويُركّز عليها المجتمع الذي تعمل فيه.<sup>3</sup>

1- محسن طاهر الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 210.

2- طارق راشي، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص: 179-181.

3- محسن طاهر الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 210.

4- إستراتيجية المبادرة الطوعية

تُشير هذه الإستراتيجية إلى أن المؤسسة التي تتبنى هذا النوع من الإستراتيجيات تأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية، وتكون مصممة لتلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، ويكون لديها الاستعداد للتعامل مع الاتهامات التي تُوجّه إليها، وكذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات وكذا التشريعات الحكومية، انطلاقاً من أن المؤسسات التي تستخدم هذا النوع من الاستراتيجيات تفرض مسؤولياتها تجاه الأعمال التي تقوم بها. كما أن الإدارات التي تتبّع مثل هذا النوع من الاستراتيجيات ينبغي أن تتمتع بدرجة حرية كافية في مساندة الأعمال والمبادرات التي من شأنها أن تُعزّز سمعتها في السوق.<sup>1</sup>

ويعرض الشكل الموالي إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية:

شكل رقم (02): إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 98.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 98.



## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

يتضح من الشكل رقم (02) أن هناك عدة استراتيجيات تعكس مدى التزام المؤسسة بدورها الاجتماعي، مع إمكانية زيادة المبادرات الاجتماعية حسب معطيات بيئة المؤسسة وإمكانياتها واستراتيجياتها. **ثانياً: فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية.**

عندما تتبنى المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية ستُحقّق العديد من الفوائد الداعمة لها، والتي من أبرزها ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ جعل عملية اتخاذ القرارات مواكبة لتطلّعات المجتمع والفرص المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية؛
- ✓ تعزيز سمعة المؤسسة وتحقيق ثقة أكبر للمجتمع، بتعزيز الأداء الاجتماعي للمؤسسة وتحسينه؛
- ✓ تحسين وتنظيم العلاقات مع الأطراف المعنية؛
- ✓ تمكّن من تعزيز ولاء الموظفين وروحهم المعنوية، وتحسين سلامة وصحة العاملين والاهتمام بحقوقهم المختلفة؛
- ✓ تحسين اعتمادية ونزاهة التّعاملات من خلال المشاركة السياسية المسؤولة والمنافسة العادلة وانعدام الفساد؛
- ✓ منع أو الحد من الصراعات المحتملة مع المستهلكين بشأن المنتجات أو الخدمات؛
- ✓ المساهمة في حيوية ونشاط المؤسسة على المدى الطويل، عن طريق تعزيز استدامة الموارد الطبيعية والخدمات البيئية؛
- ✓ المساهمة في المصلحة العامة وتحقيق رفاهية المجتمع؛
- ✓ تحسين التّكّيف مع البيئة؛
- ✓ المساهمة في التطوير والتنمية؛
- ✓ زيادة الإنتاجية والجودة والفعالية والكفاءة؛
- ✓ تعزيز صورة العلامة التجارية والمبيعات وولاء العملاء.

يُمكن القول مما سبق أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب الإستراتيجية المتبعة، وذلك راجع لغايات وثقافة المسؤولية الاجتماعية من جهة والطابع العشوائي لجهود المؤسسات من جهة أخرى، وحتى تكون المسؤولية الاجتماعية مؤثرة لا بد من إيضاح فوائد تبنيها لكل من المؤسسة والمجتمع وذلك بالاستناد إلى مجموعة من المعايير أهمّها: معيار مواصفة الإيزو 26000.

مما سبق يتضح أن الكثير من المؤسسات تُعرض عن ممارسة دورها الاجتماعي بسبب غياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية لديها واعتبارها تكلفة إضافية وخطها مع مفهوم الأعمال الخيرية، إلا أن الواقع العملي أثبت أنها عملية ممنهجة ومخططة تستلزم دمج أهداف كل من المؤسسة والمجتمع ومختلف الأطراف المعنية بالمسؤولية الاجتماعية في نظام تسيير خاضع للرقابة والتحسين المستمر، بالاستعانة بمجموعة من الركائز والمعايير أهمّها: مواصفة الإيزو 26000، مع الإشارة إلى أن إستراتيجياتها تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

<sup>1</sup> - طارق راشي، دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، ورقة بحثية ضمن المؤتمر العلمي العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي المنظم بعنوان: النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي في 10/9 سبتمبر 2013، اسطنبول، تركيا، ص:ص: 14-13.

### خاتمة الفصل

يتضح مما سبق أن المسؤولية الاجتماعية هي الطريقة التي يجب أن تعمل بها المؤسسات، لدمج الاهتمامات والقضايا الاقتصادية والاجتماعية في صنع القرارات واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة المؤسسة، ولا تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية في مجرد الشعور بها بل أصبحت أمراً ضرورياً لكسب الاحترام وضمان النجاح والإقبال من المجتمع، ولترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسة لأبد من إبراز أهميتها وأهدافها لكل من المؤسسة والمجتمع، وتجسيدها عن طريق أبعادها ومبادئها والاعتماد على عدة معايير أهمها: معيار (الإيزو 26000)، مع الإشارة إلى أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب الإستراتيجية المتبعة. ومن المتعارف عليه أن المؤسسات الاقتصادية ليست بالمؤسسات الخيرية، إذ أن هدفها الأول هو تحقيق أكبر ربح ممكن وضمان الكفاءة والفعالية في الأداء من أجل بناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها الربح، النمو والاستمرار على المدى القصير ويُعزّز قيمتها على المدى الطويل، ولذلك يجب تذكير هذه المؤسسات بدورها الاجتماعي والأخلاقي حتى لا يكون تحقيق الأرباح عائداً بالأمور غير مقبولة قانونياً أو أخلاقياً.

وقد أظهرت التجارب العملية والواقع الاقتصادي المعاش ضرورة تبني الدور الاجتماعي والأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية باعتباره استثماراً كباقي الاستثمارات الأخرى، الشيء الذي من شأنه أن يُعزّز الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية كأساس لدعم الميزة

التنافسية

المبحث الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق

ميزة تنافسية.

خاتمة الفصل.

### الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية كأساس لدعم الميزة التنافسية

تواجه المؤسسات العديد من التحديات فرضتها التحولات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والقانونية، وحتى الثقافية التي تتطلب التغيير السريع لمواكبتها، مما فرض على المؤسسات ضرورة التغيير للتكيف معها ضمانا لتحقيق الأهداف الموجودة، كل هذا جعل المؤسسات تُفكر مليا في كيفية التعامل مع هذه الظروف الجديدة، مما أوجب عليها إيجاد آليات لمواجهة المنافسة الشديدة والمتمثلة في إمكاناتها ومواردها المختلفة والتي تمنحها الفرصة لامتلاك ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية، والتي أصبحت دافعا رئيسيا تعتمد عليه المؤسسات الطموحة من أجل التكيف مع مختلف المجالات، فالمؤسسة اليوم أصبحت مجبرة على تبني المسؤولية الاجتماعية والمحافظة عليها طوال الوقت، لأنها تساهم في تعزيز ميزتها التنافسية والتي تُمكنها من تحقيق التفوق التنافسي.

ومن هذا المنطلق سيتم تقسيم الفصل إلى المبحثين المواليين:

- المبحث الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية؛
- المبحث الثاني: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية.

### المبحث الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً، وذلك لأن درجة التنافس في السوق تُعدُّ من العوامل التي تُحدِّد قدرة وقوة المؤسسات على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها، فقد دفعت حدة التنافس في السوق إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه المنافسة، ويُعدُّ مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم التي تكتسب مكانة هامة في مجالات مختلفة، خاصة وأن هذه الأخيرة لم تعد تقتصر في تمييزها على المنتجات فقط، بل تعدها إلى متغيرات أخرى، والتي تسعى من خلالها المؤسسة خاصة في ظل التطورات الحاصلة لتحقيق البقاء والاستمرار. وفي هذا المبحث سيتمُّ التطرُّق إلى المطالب الموائية:

- **المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية؛**
- **المطلب الثاني: أبعاد، مراحل وأنواع الميزة التنافسية؛**
- **المطلب الثالث: متطلبات بناء الميزة التنافسية.**

### المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

نتيجة التحديات التي تواجهها المؤسسات في ظل زيادة حدة المنافسة واتساع رقعتها، أصبحت معظم هذه المؤسسات تسعى للبحث عن كيفية بناء وتطوير كفاءتها المتميزة، والتي من شأنها أن تمنحها أفضلية لا يمكن أن يمتلكها الآخرون، تلك هي الميزة أو الأفضلية التي تُميِّز المؤسسات عن منافسيها.

#### أولاً: تعريف الميزة التنافسية

توجد عدة تعريفات للميزة التنافسية أهمها:

عُرِّفت الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على صياغة الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.<sup>1</sup>

من هذا التعريف تبين أن الميزة التنافسية لا تتحقق إلا عندما يتمُّ تطبيق إستراتيجياتها في مختلف نشاطات المؤسسة لاكتساب مراكز أفضل.

كما عُرِّفت الميزة التنافسية على أنها المكانة التي تُطوِّرها المؤسسة لتنفرد بها في مواجهة المنافسين، معتمدة في ذلك على الاستخدام الأمثل والفعال للموارد.<sup>2</sup>

يرتكز هذا التعريف على أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل والأمثل للإمكانات والموارد التي تتمتع بها المؤسسة.

1- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 13.  
2- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص: 309.

## الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية كأساس لدعم الميزة التنافسية

وعُرفت أيضا الميزة التنافسية على أنها تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزبائنها، حيث يُمكن أن تأخذ شكل أسعار بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تُعوّض الزيادة السعرية المفروضة.<sup>1</sup>

ومنه فالميزة التنافسية يمكن الحكم عليها اعتمادا على ما تُحقّقه من قيمة مضافة للعميل، مما يجعله مستعدا لاقتناء منتجات المؤسسة حتى لو تطلّب الأمر الدفع أكثر، ما دامت المنافع المحققة تُعوّض الزيادة في السعر.

والميزة التنافسية هي القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معيّن أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المؤسسات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل.<sup>2</sup> يتضح من هذا التعريف أن الميزة التنافسية هي عملية للقيام بالأعمال للوصول إلى تحقيق منافع سواء حاليا أو مستقبلا.

في حين عرفت الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على خلق قيمة الزبون من خلال عملياتها الإنتاجية، ويتم تحقيق هذه الميزة عن طريق تقديم منتج ذو تكلفة أقل أو منتج متميز عن غيره في الأسواق بما يؤمّن استمرارية المؤسسة.<sup>3</sup>

وعُرفت الميزة التنافسية على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على آخر، وهذا الكيان يُمكن أن يكون شخصا أو مؤسسة أو دولة والهدف هو الفوز، ولكي تكون المؤسسة منافسة ينبغي عليها أن تُوفّر عدّة عوامل مثل: القدرة والرغبة في الفوز والولاء، أو الالتزام وتوفّر الموارد المحددة.<sup>4</sup>

ومنه فالميزة التنافسية هي عنصر لتفوق المؤسسات في مختلف المجالات من أجل تحقيق البقاء والنمو. من التعريفات السابقة يُمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها مجموعة من الصفات التي تتفوق بها المؤسسات في مختلف المجالات، لتُترجم في شكل خدمات ومنتجات تُقدّم للعملاء من أجل إشباع الحاجات بإتباع إستراتيجية معيّنة، مما يجعلها قادرة على التكيّف مع التّطوّرات الحاصلة في المحيط بما فيها حاجات ورغبات العملاء.

### ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:<sup>5</sup>

- ✓ أنها نسبية، أي تتحقّق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- ✓ أنها تُؤدّي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- ✓ أنها تتبع من داخل المؤسسة وتُحقّق قيمة لها؛

<sup>1</sup>-Michael Porter, L'avantage concurrentiel Devancer ses concurrents et Maintenir Son Avance, Dunod Paris, 1999, P : 08.

<sup>2</sup>- Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Monceau, Management Marketing, édition Pearson, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, France, 2004, P : 265.

<sup>3</sup>- Gerard Garibaldi, L'analyse Stratégique, édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2005, P : 53.

<sup>4</sup>- عز الدين علي سويبي ونعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص:ص: 70-71.

<sup>5</sup>- خالد محمد طلال بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 356.

## الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية كأساس لدعم الميزة التنافسية

- ✓ تتعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما؛
- ✓ تتحقق لمدة طويلة، ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

### ثالثا: المفاهيم الشبيهة بالميزة التنافسية

هناك عدة مفاهيم شبيهة بمفهوم الميزة التنافسية أهمها:

#### 1- المنافسة

تُعبّر عن حالة التحدي أو الصراع الحاصل غالبا بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين، فهي تُمثل حلقة وسيطة بين التغيير البيئي، أداء المؤسسة والصراع المتواصل من أجل البقاء، حيث أن كل منافس يهدف إلى إزاحة منافسه والحصول على الموارد، والانفراد بميزات تنافسية تُميّزه عن خصمه وتمنحه الموقع التنافسي الأفضل وتضمن له البقاء والاستمرار.<sup>1</sup>

#### 2- التنافسية

هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة.<sup>2</sup>

#### 3- القدرة التنافسية

هي الدرجة التي يستطيع بلد ما في ظل أسواق حرة وعادلة إنتاج سلع وخدمات تتجج في اختبار الأسواق، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل.<sup>3</sup>

#### 4- التفوق التنافسي

يعني استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تعمل على توليد قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أداءهم لأنشطتهم.<sup>4</sup>

وكحوصلة لما سبق، يمكن القول أن المنافسة هي المفتاح الأساسي المولد للتنافسية التي بدورها تعمل على خلق قدرة تنافسية، وهذا ما ينتج عنه تفوق تنافسي بفعل احتلال مبيعاتها المراتب الأولى، ومجمل هذه المصطلحات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية في جميع المجالات.

#### رابعا: أهمية الميزة التنافسية

تتجسد أهمية الميزة التنافسية من خلال:<sup>5</sup>

- ✓ تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا وكمايا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
- ✓ تجعل من المؤسسة متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تُقدّمه للعملاء أو الاثنين معا؛

1- أسية رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء" مذكرة تخرّج مقدّمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011، ص: 45.

2- مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2011، ص: 21.

3- أحمد زغار، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص: 25.

4- نجم العزاوي، أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية، الملتقى الوطني الموسوم "استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 18-19 أبريل 2012، ص: 11.

5- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 113.

## الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية كأساس لدعم الميزة التنافسية

✓ تساهم في التأثير الإيجابي في إدراكات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم، لاستمرار وتطوير التعامل؛

✓ كون الميزات التنافسية تتميز بالاستمرارية والتجدد، فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛

✓ نظرا لكون الميزات التنافسية مسندة على موارد المؤسسة وقدرتها وجدارتها، لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

وعليه، فالميزة التنافسية أصبحت تُميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة خاصة مع زيادة حدة المنافسة والصراع، وهذا ما يُحتم عليها تمييز نفسها لاكتساب مزايا وأهمية في السوق لتحقيق الاستمرار والنمو.

### المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية وأنواعها

بسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغيُّر حاجات الزبون عبر الزمن، تغيرت وتطورت أبعاد المنافسة، وبالتالي يعتمد نجاح المؤسسة في تحديد البعد الملائم الذي تتنافس على أساسه من خلال قدرتها على تحديد حاجات ورغبات سوقها المستهدف، وبامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يعني قدرتها على مواجهة التغيرات، المنافسين وإمكانية البقاء والاستمرارية، لذا فهي تملك أنواعا تُمكنها من التماشي وفق هذه التغيرات.

#### أولاً: أبعاد الميزة التنافسية

من أهم الاهتمامات الرئيسية للمؤسسات الحديثة هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل، وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد الميزة التنافسية، وتُركِّز المؤسسات بصفة عامة على هذه الأبعاد وتوليها اهتماما كبيرا بتوفير هذه الاحتياجات سواء كانت إنتاجية أو خدمية وذلك لتلبية الطلب في الأسواق، ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات التي تحرص على توفير احتياجات الزبون ورغباته. وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- التكلفة

يجب على المؤسسات أن تُراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تُقدِّمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المؤسسات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتُطبِّق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

#### 2- الجودة

يُمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تُقدِّمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما: تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.

1- عز الدين علي سويبي ونعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص: 71-73.



### 3- وقت الدخول للسوق

يمكن للمؤسسات أن تنتظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها، على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية، ويعتبر الوقت مقياساً للالتزام بين المؤسسة والعملاء، إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

### 4- اعتمادية توصيل المنتج

تستجيب عادة المؤسسات إلى خدمات ما بعد البيع وتتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلاً من أشكال التميز وبعدها تنافسياً، وتسعى الكثير من المؤسسات إلى تقديم خدمة التوصيل كونها تمثل ميزة تنافسية، وينشأ عادة عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة وبقدر عالٍ من الموثوقية.

### 5- إبداع المنتج

تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحياناً، وعليه فإن المؤسسات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم مع رغبات زبائنهم، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق.

إضافة إلى الأبعاد السابقة يمكن إضافة ما يلي:<sup>1</sup>

### 6- الاستجابة للزبائن

إن الاستجابة للزبائن وتلبية احتياجاتهم تُعد من أهم المؤشرات لقياس أداء المؤسسات الذي حظي بتأكيد الكُتّاب والباحثين في علوم الإدارة في السنوات الأخيرة، باعتبار الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم هدف المؤسسات للمنافسة والربحية والتطور.

### 7- كفاءة المؤسسة

إن الكفاءة الأساسية هي الموارد والإمكانات التي من شأنها أن تُميّز المؤسسة عن منافسيها، وتتعلق الميزة التنافسية بالمهارات الوظيفية للمؤسسة والمتمثلة في التسويق والتصنيع والبحث والتطوير، ولا يمكن تطوير هذه الميزة من دون تطوير الموارد البشرية.

### 8- الفاعلية

هي قدرة المؤسسة على استخدام الموارد المتاحة والمحدودة لتحقيق هدف قابل للقياس.

### 9- الموقع التنافسي

يُعدُّ الموقع التنافسي للمنتج الطريقة التي يدرك بها المستهلكون مزايا المنتج ومنافعه وخصائصه عند مقارنته بمزايا ومنافع وخصائص المنتجات المنافسة، أو هو الصورة أو الفكرة التي تتكون في أذهان المستهلكين عن المنتج بالمقارنة بالمنتجات (العلامة التجارية) الأخرى المنافسة، ويهدف الموقع التنافسي لبناء صورة ذهنية جيدة لدى الزبون يعتمد عليها عند الاختيار للشراء.

<sup>1</sup> - علاء فرحات طالب وزينب مكي البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة (مدخل معاصر)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص:ص: 248-270.

## الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية كأساس لدعم الميزة التنافسية

ثانيا: مراحل بناء الميزة التنافسية

هناك عدة مراحل للميزة التنافسية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1- مرحلة قيادة عوامل الإنتاج

تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج، وذلك نظرا لأن تكلفة الإنتاج تلعب دورا مهما في المنافسة، وهذا ما يجعل المؤسسات تنتهج إستراتيجية المنافسة على أساس السعر في هذه المرحلة مما يجعل الميزة التنافسية ذات طبيعة غير مستقرة.

### 2- مرحلة قيادة الاستثمار

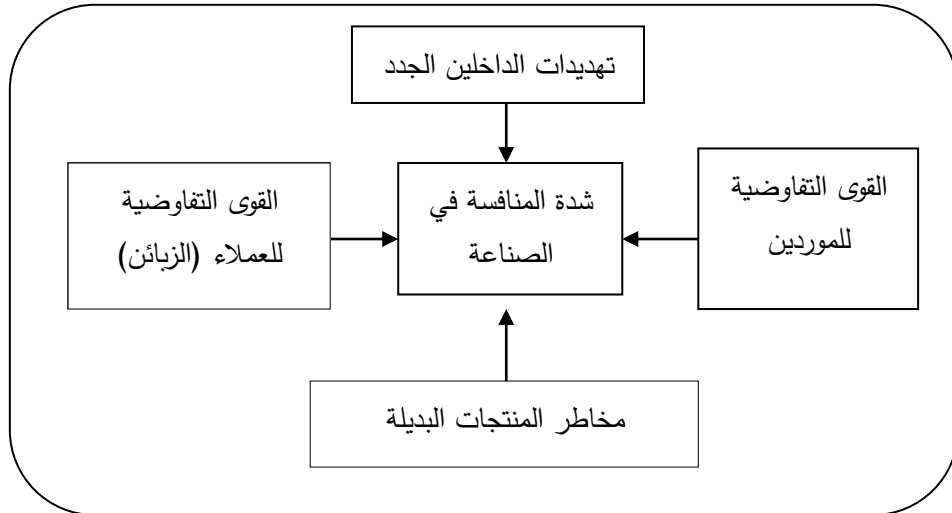
هذه المرحلة مبنية على قدرة الدولة ومؤسساتها على الاستثمار بشكل متواصل، ومن ثم القدرة على الصمود أمام المنافسين، حيث يتم تخفيض التكاليف من خلال الاستثمارات المحلية وتحسين جودة المنتج وجذب الطلب بشكل عام.

إضافة إلى المراحل السابقة، اقترح بورتر ثلاث مراحل لإعداد وبناء أي ميزة تنافسية، وهي كالاتي:

### 3- مرحلة تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة

تتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس (نموذج بورتر للقوى التنافسية)، فمن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة التي تتأثر بازدياد ضغط هذه القوى، مما يؤدي إلى صعوبة المحافظة على هذه الوضعية، وبالتالي صعوبة تحقيق عائد على الاستثمار مقبول وصعوبة مواصلة النشاط.<sup>2</sup> ويمكن توضيح القوى التنافسية الخمس لبورتر في الشكل رقم (03).

### شكل رقم (03): نموذج بورتر لقوى المنافسة الخمس



Source : M.Porter, L'avantage concurrentiel, édition Dunond, Paris, 2003, P: 15.

1- محمد حياينة، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3، 2012-2013، ص: 36.

2- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 142.

## الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية كأساس لدعم الميزة التنافسية

يتضح من الشكل رقم (03) أن هناك خمس قوى يجب دراستها وتحليلها والوقوف على التداخل فيما بينها، للوقوف على الهيكل العام للصناعة والتعرف على الموقف التنافسي للمؤسسة، ويمكن تلخيص هذه القوى فيما يلي:

### 3-1- شدة المنافسة في الصناعة (المنافسة الحالية)

تتوقف المنافسة بين المؤسسات الحالية في القطاع على عدة اعتبارات أهمها: عدد هؤلاء المؤسسات، درجة تعلقهم بالصناعة، مدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة... إلخ، وبصفة عامة كلما زاد عدد المنافسين المباشرين كلما ارتفعت درجة كثافة المنافسة، وكذلك إذا كانت الصناعة على درجة عالية من الأهمية للعديد من المنافسين ودرجة تعلقهم بها مرتفعة تكون حدة المنافسة بينهم مرتفعة، وبالمثل فإنه عندما تنخفض درجة التنوع في المنتجات المتنافسة، فإن المنافسة السعرية تكون مرتفعة، وتميل الربحية إلى الانخفاض.<sup>1</sup>

### 3-2- تهديد الداخلين الجدد (تهديد دخول منافسون جدد)

يشكل المنافسون الجدد المحتملون والقادرون على الدخول إلى سوق ما تهديدا على المؤسسات الحالية، وبالتالي يتحتم على هذه الأخيرة معرفتهم وإنشاء حواجز من أجل عرقلة دخولهم إلى السوق بسهولة ويزداد التهديد كلما كانت المنافسة شديدة والضغط التنافسي قويا، فكلما كانت القيود أو حواجز الدخول مرتفعة سيقل ذلك من فرص دخول منافسين جدد والعكس صحيح، إضافة إلى هذا فلا بُد على المنافسين الجدد الأخذ بعين الاعتبار التوقعات المنتظرة حول ردود فعل المنافسين الآخرين وإمكانية الرد عليهم بقوة، بفعل الخبرة الكبيرة والمعرفة الجيدة بالسوق وبكل خباياه، ومن بين حواجز الدخول إلى السوق: تميز المنتج، اقتصاديات الحجم، حاجات رؤوس الأموال، التحكم في قنوات التوزيع، صورة العلامة التجارية.<sup>2</sup>

### 3-3- مخاطر المنتجات البديلة

وتتمثل في التهديدات من قبل المنتجات البديلة، وهي تلك المنتجات الخاصة بصناعات أخرى والتي يمكنها إشباع حاجات مماثلة للزبائن.

فالمنتج البديل هو المنتج الذي يبدو مختلفا ولكنه يستطيع إرضاء نفس الحاجات كما لمنتج آخر، مثلا: الإيميل كبديل للفاكس والانترنت كبديل للفيديو.<sup>3</sup>

### 3-4- القوى التفاوضية للزبائن

عندما يمتلك الزبون قوة تفاوضية أكبر بالمقارنة مع البائع فإنه يمكن أن يُرغم هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق الخدمات، الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة.<sup>4</sup>

1- عبد الرحمن إدريس ثابت وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2002، ص: 166.

2- محمد عبادة، تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية: "دراسة صنف منتجات التلفاز"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011، ص: 10.

3- علاء فرحات طالب وزينب مكي البناء، مرجع سابق، ص: 212.

4- عبد الرحمن إدريس ثابت وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص: 169.

### 3-5- القوى التفاوضية للموردين

تأتي قوة مساومة مموني المؤسسة بالمواد الأولية ومختلف المستلزمات المستخدمة في الإنتاج من إمكانية رفع أسعار منتجاتهم، خفض مستوى الجودة أو الحد من الكميات المباعة لزبائن معينين، وهذا دون الخوف من فقدان حصته السوقية ومكانته في هيكل الصناعة ومن دون فقدان عملاءها.<sup>1</sup>

### 4- مرحلة إقرار الإستراتيجية التنافسية

يجب على المؤسسات أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بواسطة المفاضلة بين إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التميز، والمؤسسة الناجحة هي التي تختار الإستراتيجية وفقا لقدراتها وإمكاناتها.<sup>2</sup>

### 5- مرحلة تطبيق الإستراتيجية التنافسية

يجب أن تنتظر المؤسسة لهذه المرحلة على أنها ليست مرحلة تنتهي بعد تطبيق الإستراتيجية المناسبة، بل أنها مرحلة مستمرة عن طريق قيامها بإعادة تقييم القطاع الذي تنشط فيه ووضعها التنافسي بصفة دورية ومنظمة.<sup>3</sup>

### ثالثا: أنواع الميزة التنافسية

بامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية هذا يعني قدرتها على مواجهة التغيرات، المنافسين وإمكانية البقاء والاستمرارية، لذا فهي تملك أنواعا تمكنها من التماشي وفق هذه التغيرات، ومن بين هذه الأنواع ما يلي:

#### 1- ميزة التكلفة الأقل

وتتحقق هذه الميزة كنتيجة لقدرة المؤسسة على إنتاج أو تسويق منتجات بتكلفة أقل من المنافسين، ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:<sup>4</sup>

✓ تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير سواء في مجال الإنتاج أو التسويق، بما يضمن توزيع التكاليف الثابتة على وحدات أكبر؛

✓ الاستفادة من الخبرة المتراكمة بما يحقق خفض التكاليف؛

✓ تحقيق إنتاجية أكبر بتخفيض تكلفة العمليات الإنتاجية والتسويقية، على أن تأخذ المؤسسة في الحسبان عدم تأثير برامج خفض التكلفة على الجودة النسبية لعناصر المزيج التسويقي.

#### 2- ميزة التميز

تعمل هذه الإستراتيجية على تمييز المنتج أو الخدمة التي تُقدمها المؤسسة عن طريق صنع شيء ما تدرکه الصناعة على أنه متميز ومتفرد، ويمكن لصيغ التميز أن تأخذ أشكالا عدة منها: التصميم، النوعية، التكنولوجيا، خدمات الزبائن، شبكة الموزعين والباعه... إلخ، وتُحقق هذه الإستراتيجية ميزة يمكن الدفاع عنها، حيث يوفر التميز حاجزا إزاء العداء التنافسي بسبب الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبائن مما ينتج

1- محمد عبادة، مرجع سابق، ص: 11.

2- حسن علي الزغبى، مرجع سابق، ص: 142.

3- نفس المرجع السابق، ص: 143.

4- محمد الصيرفي، التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص: 165.

## الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية كأساس لدعم الميزة التنافسية

عنه حساسية أقل للأسعار، وتؤدي إلى زيادة هامش الأرباح مما لا يستدعي الحاجة إلى مركز كلفة منخفض.<sup>1</sup>

### 3- المرونة

وهي قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغير، بالإضافة إلى قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.<sup>2</sup>

يتضح مما سبق أنه بامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يعني قدرتها على مواجهة باقي المنافسين وإمكانية البقاء والاستمرارية، وذلك بالاعتماد على عدة أبعاد تساعد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة التي تحرص على توفير احتياجات الزبون ورغباته، كما تُمكنها أنواع الميزة التنافسية التي تملكها من التماشي وفق هذه التغيرات الحاصلة والاحتياجات المتعددة للمستهلكين.

### المطلب الثالث: متطلبات بناء الميزة التنافسية

لا تعتبر الميزة التنافسية من الصدف والمفاجآت التي تجدها المؤسسة في محيطها، بل هي نتاج مصادرها الداخلية المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة، ومصادرها الخارجية التي تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وهيكل الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة، وتُبنى على محددات تساعد في المحافظة على مركز المؤسسة التنافسي، بالإضافة إلى الاعتماد على عدة مؤشرات وأسس تُستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، كما يمكن للمؤسسة بناء ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية التي تساعد في الحصول على مركز تنافسي جيد.

#### أولاً: محددات الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين عدة محددات للميزة التنافسية، من أهمها ما يلي:

#### 1- حجم الميزة التنافسية

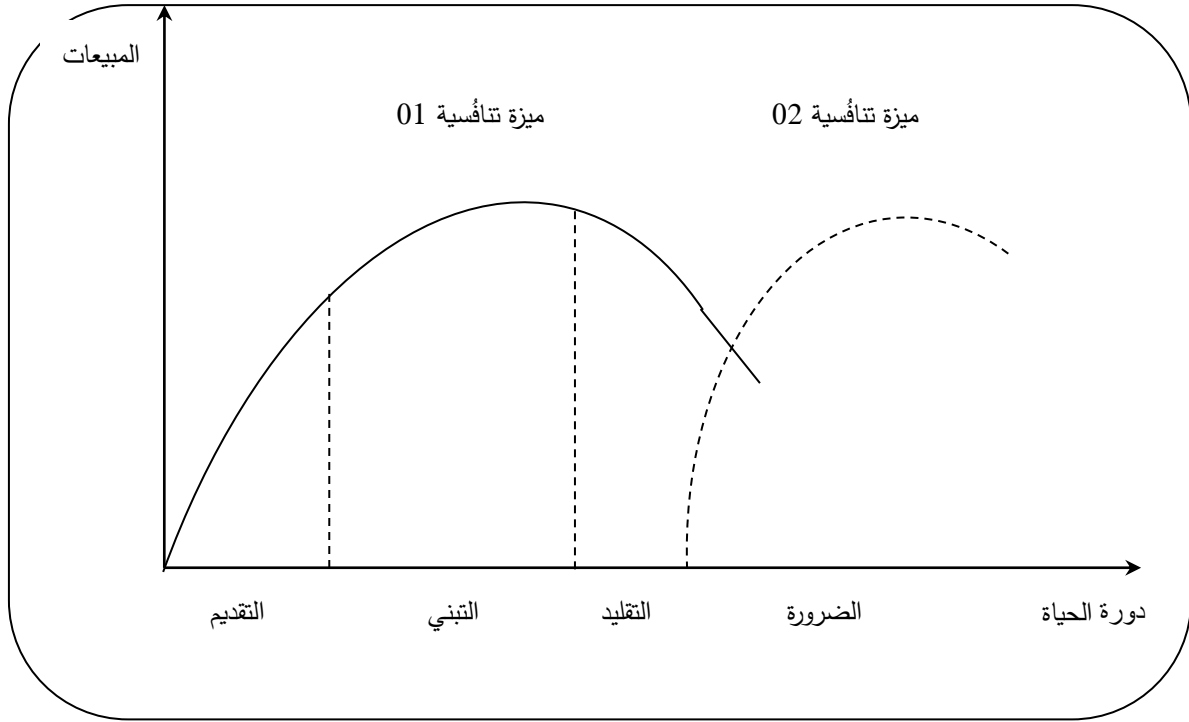
تستطيع المؤسسة المحافظة على مركزها التنافسي إذا ما أمكنها الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج، وبشكل عام كلما كانت المنافسة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها وتجنب أثرها، حيث أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها في ذلك مثل المنتج أو الخدمة.<sup>3</sup> وهذا يمكن إيضاحه في الشكل الموالي:

1- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص: 163.

2- ثامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار جهينة، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص: 203.

3- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 86.

شكل رقم (04): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص: 86.

من الشكل يمكن الاستنتاج أن دورة حياة الميزة التنافسية تتلخص في المراحل الآتية:<sup>1</sup>

### 1-1- مرحلة التقديم

تُعدُّ أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، كونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، لتعرف الميزة انتشاراً أكثر مع مرور الزمن؛

### 1-2- مرحلة التبني

تعرف الميزة في هذه المرحلة استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا بالتركيز عليها؛

### 1-3- مرحلة التقليد

تتسم هذه المرحلة بتراجع حجم الميزة التنافسية واتجاهها نحو الركود، وذلك لقيام المنافسين بتقليدها ومحاكاتها ومحاولة التفوق عليها، وبذلك تفقد هذه الأخيرة أسبقيتها؛

### 1-4- مرحلة الضرورة

وهنا يجب أن تبدأ المؤسسة في تجديد وتطوير وتحسين الميزة التنافسية الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تضاهي المزايا التنافسية للمؤسسات المنافسة، قصد تحقيق رغبات العملاء.

<sup>1</sup> - عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص: 15.

## الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية كأساس لدعم الميزة التنافسية

### 2- النطاق التنافسي أو السوق المستهدف

كلما كان النطاق التنافسي واسعاً، كلما كان بمقدور المؤسسة تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها، ومنه تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تخفيض التكلفة، كما يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية عن طريق التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة وتقديم منتج مميز لهذا القطاع.<sup>1</sup> ويمكن تمييز أربع أنواع لنطاق التنافس تؤثر في الميزة التنافسية، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (03): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يُعبّر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها الداخلية والخارجية بالاعتماد على مصادر توريد مختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يُحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جهة يتتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح للمؤسسة بتحقيق تنافسية وذلك من خلال تقديم منتجاتها في عدة مناطق داخلية، أو في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يُعبّر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود عدة روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه تحقيق مزايا تنافسية عديدة.

المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص ص: 88-87.

يتضح من الجدول رقم (03) أن محددات نطاق التنافس تساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية جيدة، فنطاق القطاع السوقي يساهم في الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق وخدمته ككل، أما النطاق الرأسي فيساهم في تحقيق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، كما يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات في عدة مناطق محلية أو عالمية، ويُعبّر نطاق الصناعة عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة والذي يحقق لها مزايا تنافسية عديدة.

### ثانياً: مصادر الميزة التنافسية

مما لا شك فيه هو أن أغلب المؤسسات تسعى جاهدة للحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمية تجعلها تستحوذ على السوق وتعزز مكانتها بين المنافسين، وللحصول على ميزة تنافسية لا بد من البحث في مصادرها والمتمثلة في مصدرين هما:

### 1- المصادر الداخلية

وتتضمن الموارد التي تمتلكها المؤسسة، وكذلك الأنشطة والمهارات التي تقوم بها والتي تتحدد كالآتي:

1- ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 134.

## الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية كأساس لدعم الميزة التنافسية

### 1-1: الموارد

وتشمل ما تمتلكه المؤسسة من موجودات كالمواد الأولية والأجهزة والأبنية والأموال، وكذلك الموارد البشرية والعلامة التجارية وقنوات التوزيع وغيرها، كذلك امتلاك المؤسسة لهيكل تنظيمي مترابط يُسهّل عملية نقل المعلومات من المستويات المتعددة والتي من شأنها أن تسهم في بناء ميزة تنافسية، حيث أن تميّز المؤسسة في امتلاك موارد بشرية ذات مؤهلات علمية متقدمة أو امتلاكها لرأسمال كبير قياساً بالآخرين سيجعلها تتميز عن المنافسين، والعبرة ليست في الموارد فقط بل هناك شيء مكمل لتوفر الموارد وهو الأنشطة والمهارات التي تقوم بها المؤسسة، ويقف في مقدمة ذلك التخطيط لأعمالها.<sup>1</sup>

### 1-2: الأنشطة والمهارات

وتتعلق بشكل كبير بالإدارة وأساليبها والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، حيث طوّر "بورتير Porter" عام 1985 أسلوب سلسلة القيمة\*، والذي بموجبه تعتبر المؤسسة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسية والثانوية تضيف قيمة إلى المنتج النهائي، وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في خلق ميزات تنافسية للمؤسسة. ووفق هذا المدخل تتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من تسع فئات تضمها مجموعتان أساسيتان هما: الأنشطة الأولية أو الأساسية، والأنشطة المساندة.<sup>2</sup> ويمكن توضيحها في الشكل الآتي:

### شكل رقم (05): سلسلة القيمة



المصدر: علاء فرحان طالب وزينب مكي البناء، مرجع سابق، ص: 207.

1- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 357.  
\*سلسلة القيمة: هي طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة عن منافسيها.

2- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 87.



## الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية كأساس لدعم الميزة التنافسية

ويتبين من خلال الشكل رقم (05) أن النشاطات الأساسية تقع على طول المحور الأفقي، وتمثل نشاطات إضافة القيمة التي هي ضرورية لإنتاج وبيع المنتجات. أما الأنشطة المساندة فتقع في النصف العلوي من المحور العمودي وهي تعمل على دعم نشاطات إضافة القيمة، ويمكن شرح هذه الأنشطة كالتالي:

### 1-2-1- الأنشطة الأساسية

وتتمثل في الأنشطة والوظائف الأساسية للمؤسسة انطلاقاً من إنتاج المنتج وصولاً إلى تسويقه، وتتفرع هذه الأنشطة إلى:

#### أ- الإمدادات الداخلية

أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل: مناولة المواد، الرقابة على المخزون، جدولة السيارات والمرتجات إلى الموردين.<sup>1</sup>

#### ب- العمليات

هي أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل: التشغيل عن الآلات، التعبئة، صيانة الآلات، الاختبار والتسهيلات.<sup>2</sup>

#### ج- الإمدادات الخارجية (المخرجات)

وتشمل كل الأنشطة والعمليات ذات العلاقة بنقل وتوزيع أو خزن أو تسليم المخرجات (من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة)، وتنفيذ وجدولة تسليم الطلبات بالوقت المحدد.<sup>3</sup>

#### د- المبيعات والتسويق

وهي الأنشطة المتعلقة بوظائف إدارة التسويق من حيث وضع السياسات والإستراتيجيات، التي تعمل على جذب الزبائن لشراء منتجات المؤسسة.<sup>4</sup>

#### هـ- الخدمة

وهي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك، وتشمل: التدريب، الإصلاح، الصيانة، تبديل الأجزاء، توفير قطع الغيار.<sup>5</sup>

### 1-2-2- الأنشطة المساندة (الداعمة)

وهي الأنشطة التي تقوم بمساندة ودعم الأنشطة الرئيسية، إذ بدونها لا تستطيع هاته الأخيرة القيام بمهامها كما ينبغي، وتتمثل فيما يلي:

#### أ- البنية التحتية للمؤسسة

وهي الأنشطة المتعلقة بالمديرية العامة، المالية والمحاسبة، الشؤون القانونية، بالإضافة إلى طرق التسيير، التنظيم، تسيير الجودة ونظام المعلومات.<sup>6</sup>

1- علاء فرحان طالب وزينب مكي البناء، مرجع سابق، ص: 208.

2- خالد محمد طلال بني حمدان ووائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص: 87.

3- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 89.

4- روبرت بنس وديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص: 206.

5- محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص: 148.

6- Garibaldi Gérard, *Op.Cit*, P: 326.

## الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية كأساس لدعم الميزة التنافسية

### ب- إدارة الموارد البشرية

أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية، وبالتالي تتغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر السلسلة ككل.<sup>1</sup>

### ج- تنمية التكنولوجيا

وتتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه، وكذلك إيجاد أو تحسين الطريقة التي تتجزأها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة.<sup>2</sup>

### د- التجهيزات

هي الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية، وأجزاء أو مواد نصف مصنعة، أو خدمات، وتسهيلات داعمة.<sup>3</sup>

### 2- المصادر الخارجية

يؤكد كل من Lei و Pitts على أن مصادر الميزة التنافسية الخارجية كثيرة ومتعددة، تتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وهيكل الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة، إذ تضم مجموع العوامل السياسية، الاقتصادية والديمقراطية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسات بالاتجاه الإيجابي والسلبي، والعامل الآخر في بناء الميزة التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في الصناعات والإمكانات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمؤسسة إلى الاهتمام بالجوانب الإستراتيجية كالخطيط الإستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين، تُمكن المؤسسة من تقديم منتج ذو قيمة للزبائن تحصل من خلاله على رضائهم بما يكسبها السمعة الطيبة ويوسع من حصتها السوقية على حساب المنافسين الآخرين، كذلك فإن المتغيرات الفنية والتكنولوجية والتي تتضمن الوسائل المتبناة لإنجاز الأنشطة أو الإنتاج سواء كانت مادية أو غير مادية والاختراعات الجديدة، فضلا عن أثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ أشكالا مختلفة كظهور سلع أو خدمات جديدة، ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج أو ظهور بدائل للمواد الخام واستخدامها أو إخفاء سلع معينة أو ظهور سلع بديلة لسلع حالية، كل من هذه العوامل قد تؤدي إلى رجحان كفة البعض في تحقيق الميزة التنافسية قياسا بالآخرين.<sup>4</sup> إن المؤسسة بإمكانها أن تتبنى ميزة تنافسية إذا أحسنت التعامل مع هذه المصادر، واستغلالها بشكل كفؤ يضمن لها التفوق والنجاح.

### ثالثا: مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية مثل: الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير والفاعلية. إلا أن أكثر المؤشرات استخداما وشيوعا هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية وحجم المبيعات لما

1- روبرت بتس وديفيد لي، مرجع سابق، ص: 207.

2- سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص: 90.

3- علاء فرحان طالب وزينب مكي البناء، مرجع سابق، ص: 209.

4- علاء فرحان طالب وزينب مكي البناء، مرجع سابق، ص: 166.

## الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية كأساس لدعم الميزة التنافسية

تتمتع به من مزايا مثل: توفر البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات تلقى رضا المستهلك، ويمكن تعريف هذه المؤشرات باختصار كالآتي:<sup>1</sup>

### 1- الربحية

تُعرف على أنها مقياس يُستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسب صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدامات التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.

### 2- الحصة السوقية

يُستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق، حيث أن هذا المقياس يُستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين. ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشر عن وضع المؤسسة في السوق وانخفاضه، يدل على أن هناك مشكلة من يتعين على الإدارة حلها، ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق:

#### 2-1: الحصة السوقية الإجمالية

وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.

#### 2-2: الحصة السوقية النسبية

وتُحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على مبيعات المنافسين في السوق.

#### 2-3: حصة السوق المخدوم

وتُحسب بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على مبيعات المنافسين في السوق.

### 3- حجم المبيعات

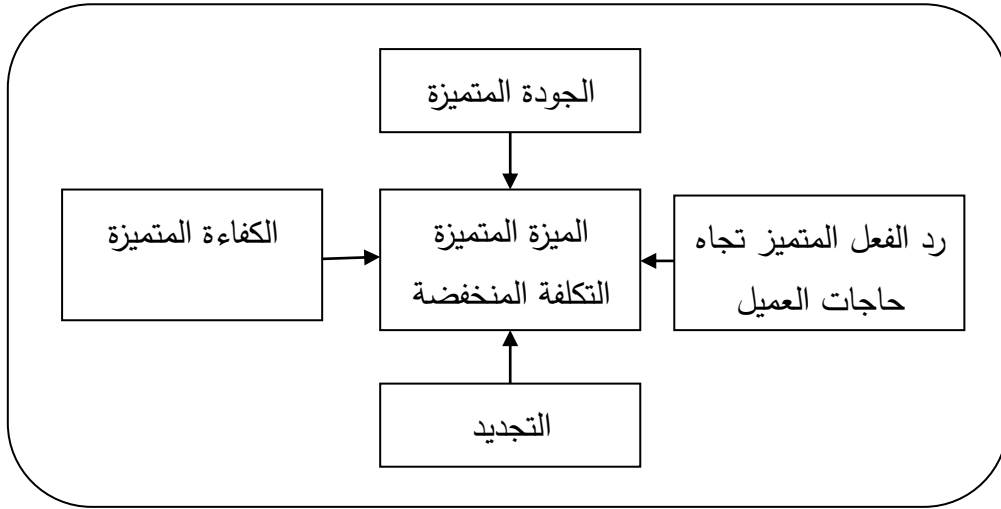
يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المؤسسة وعلى الحصة السوقية لها، وتوسع معظم المؤسسات إلى وضع هدف محدد لها بمقدار المبيعات المراد تحقيقه، وذلك بمتابعة أداء المؤسسة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.

#### رابعا: أسس بناء الميزة التنافسية

توجد أربع عوامل تدخل في بناء المزايا التنافسية والمتمثلة في الكفاءة، الجودة، التجديد والاستجابة لحاجات العميل، والتي تمثل أسس البناء العامة للمزايا التنافسية التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تقدمها. ويمكن توضيح هذه الأسس في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> - محمد فوزي علي العنوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، 2009، ص ص: 46-47.

شكل رقم (06): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارلزهل وجارديث جونز، ترجمة ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص: 196.

يتضح من خلال الشكل رقم (06) أنه يمكن توضيح الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية في العناصر

الآتية:

### 1- الكفاءة

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل: العمالة والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزام واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.<sup>1</sup> حيث أن:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

### 2- الجودة

يُقصد بالجودة الإنتاج الأفضل والخدمة الأحسن بما يتطابق والتوقعات، وعليه فإن الجودة هي مجموعة الخصائص والمظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة، وقدرة هذه الخصائص والمظاهر على إشباع حاجات الزبون المعلنة والدفينة.<sup>2</sup>

1- بحضرة سمالي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص: 08.

2- عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008-2009، ص: 26.

### 3- التجديد

يمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطرق الإدارة أو التسويق، كما يشمل التجديد كل التحسينات والتعديلات التي تقام على المنتجات أو عمليات الإنتاج التي تعتمد عليها المؤسسة. ويمكن القول أن التجديد يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد، وهذا الأخير يمنح للمؤسسات شيئا تتفرد به ويفتقر إليه منافسوها.<sup>1</sup>

### 4- الاستجابة لحاجات العملاء

لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملاءها، وعندئذ سيولي عملاءها قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى إنشاء التميز القائم على المزايا التنافسية، كما أن عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل كما في حالة تطوير منتجات جديدة بها سمات تفنقر إليها المنتجات المتواجدة، فتحقيق الجودة المتفوقة والتجديد كجانب تكاملي لتحقيق الاستجابة للعميل، إضافة إلى الحاجة إلى مواءمة المنتجات والخدمات مع مطالب العملاء ووقت الاستجابة لحاجات العميل نجد مصادر أخرى هي: التصميم المتفوق، الخدمة المتفوقة والخدمات المتفوقة لما بعد البيع وعمليات الدعم، وكل هذه العوامل تدعم مبدأ الاستجابة لحاجات العميل وتُهيئ الفرصة للمؤسسة لتمييز نفسها عن منافسيها الآخرين.<sup>2</sup>

### خامسا: إستراتيجيات الميزة التنافسية

تستند بعض المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس وبناء مركز إستراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة الأعمال، وللحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد وتحقق عائداً أكبر لا بد على المؤسسة من اختيار الإستراتيجية المثلى التي تساعد في ذلك. وبناء على ذلك فإن هناك ثلاث إستراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعود بالنجاح على المؤسسات، وهذه الإستراتيجيات هي:

### 1- إستراتيجية قيادة الكلفة

تُبنى هذه الإستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسيها، بحيث تحقق تغيير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالاعتماد على بعض الإجراءات الهادفة، حيث تتطلب هذه الإستراتيجية أن تمتلك المؤسسة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة وتسعى إلى خفض التكاليف عامة، وأن تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق ربح أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة، وأن تبيع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا والأسعار في الانخفاض كلما حققت ربحا عاليا.<sup>3</sup>

1- الجيلاني بالواضح، التحكم في التسيير الجباني لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2007-2008، ص: 64.

2- شارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص: 20.

3- عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص: 75.

### 2- إستراتيجية التميز

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتج مختلف عما يقدمه منافسوه، ليناسب رغبات وحاجات المستهلك الذي يهتم بالجودة والتميز أكثر من السعر.<sup>1</sup>

### 3- إستراتيجية التركيز

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي في هذا الجزء، والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المؤسسة.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال الاستعمال الجيد للموارد المتاحة سواء من مصادرها الداخلية أو الخارجية، والاعتماد على محددات ومؤشرات وأسس بناء تؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة بشكل يضمن ولاء العملاء، ومن ثم السيطرة على جزء من السوق وضمان تحقيق الربحية على المدى الطويل.

يتضح مما سبق أن سعي المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية يؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها، والحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها وكسب الزبائن إلى جانبها، إذ أن المجال أصبح مفتوحا للزبون للاختيار، التفضيل، ولاقتناء أفضل المنتجات وبأقل تكاليف وبالجودة المطلوبة، لذا تعمل المؤسسة على تعزيز ميزتها التنافسية بالاعتماد على عدة أبعاد وأنواع تساعد في التماشي مع التغيرات الحاصلة في بيئتها، كما تساهم محدداتها ومصادرها في تطوير الميزة التنافسية داخل المؤسسة، إضافة إلى أن مؤشراتها تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة ميزة تنافسية تميّزها عن الآخرين، ولبناء مركز تنافسي يضمن لها البقاء والنمو في بيئة الأعمال وتكسيبها ميزة تنافسية صعبة التقليد، وتُحقّق عائداً أكبر لا بد على المؤسسة من اختيار الإستراتيجية المثلى التي تساعد في ذلك.

<sup>1</sup> - شارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص: 366.

<sup>2</sup> - عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص: 75.

### المبحث الثاني: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية

في ظل التطورات التي عرفتتها المؤسسات والتغيرات في مختلف المجالات، هذا ما جعلها تضع اهتماماتها أمام تحقيق أهدافها والتمثلة في حصولها على الربح والعائد الاقتصادي، لكن مع اشتداد المنافسة بين المؤسسات أدركت هذه الأخيرة أن المصدر الحقيقي والمستمر للميزة التنافسية هو تبني المسؤولية الاجتماعية، لأنها تعتبر كميزة تنافسية يصعب تقليدها من طرف المنافسين، وهذا لكونها تساهم في تقوية مركز المؤسسة التنافسي، والذي يترتب عنه تحقيق الأهداف والتي تسعى المؤسسة لبلوغها وتعزيز ميزتها التنافسية لأبعد مدى.

ومن هذا المنطلق سيتم التطرق إلى المطالب الموالية:

- **المطلب الأول: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية؛**
- **المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية كميزة تنافسية؛**
- **المطلب الثالث: تعظيم تنافسية المؤسسة بفضل المسؤولية الاجتماعية.**

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

يُعدُّ تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أحد الجوانب التي تتادي بها العديد من المؤسسات مع ضرورة تحقيق ميزة تنافسية، والتزام المؤسسات بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية من شأنه أن يحقق تنافسية بين المؤسسات عن طريق تحسين جودة المنتجات والمحافظة على زبائنها.

### أولاً: التكامل بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

تتصف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بأنها علاقة معقدة ومتداخلة، فبعض الخبراء يرون في أن الامتثال لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية يمثل عبئاً إضافياً يزيد من تكاليف الإنتاج ويضر بالميزة التنافسية للمؤسسات والقطاعات الصناعية، ويُعبّر البعض الآخر على أن المعايير الاجتماعية هي آلية مفيدة لتحسين كفاءة الإنتاج والحد من التأثيرات السلبية على المجتمع ككل.

وتبرز الميزة التنافسية في القدرة على تعزيز الإستراتيجيات من حيث الكلفة، أي من حيث سعر السلع والخدمات وإنتاجها وتصديرها وفي إطار الجهود المبذولة إلى زيادة القدرة التنافسية، وذلك بالاعتماد على المسؤولية الاجتماعية حيث يجب أن تكون منتجات المؤسسة تراعي رغبات المجتمع، ولا تضر بالصحة العامة وتلتزم بشروط الجودة، وهذا من شأنه أن يزيد من صادرات الدول في السوق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الغفور دادن ورشيد حفصي، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، الملتقى الدولي الثالث حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة ورقلة، 20/21/2012، نوفمبر 2012، ص: 414.

## الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية كأساس لدعم الميزة التنافسية

وهناك من أضاف إلى أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية يمكن أن تؤسس على النحو الموالي:<sup>1</sup>

✓ مع زيادة نفوذ المؤسسات المحلية الضاغطة كجمعيات حماية المستهلك، وذلك لتفعيل دور المؤسسات اجتماعيا في المجتمعات التي توجد فيها، ومع تراجع دور الإعلان ونمطيته كأداة ترويجية برز دور المسؤولية الاجتماعية كأداة تستطيع المؤسسة التسويقية بواسطتها كسب ولاء العملاء وأفراد المجتمع، بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية تمنحها أفضلية على المنافسين؛

✓ إن أفراد المجتمع على حد سواء يقدرّون المؤسسات التي يشعرون بأنها تعمل من أجلهم ومن أجل أبنائهم، وذلك يساعد على خلق صورة إيجابية عنها والذي بدوره يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية وألوية للمؤسسات المنافسة؛

✓ الاهتمام بالعاملين: وهي مسؤولية المؤسسة تجاه أفرادها العاملين من حيث الرواتب والمكافآت وفرص الترقية والتدريب؛

✓ الاهتمام والتركيز على العملاء: هي مسؤولية المؤسسة تجاه عملاءها من حيث المنتجات ذات النوعية المناسبة والأسعار المناسبة؛

✓ الاهتمام بالبيئة: وهي مسؤولية المؤسسة تجاه البيئة من حيث الاستخدام الأمثل للموارد، وخصوصا غير المتجددة والمنتجات غير الضارة بالبيئة؛

✓ الاهتمام بمبادئ المنافسة الشريفة: وهي مسؤولية المؤسسة تجاه المنافسين من حيث المنافسة العادلة والنزاهة، والمعلومات الصادقة والأمانة؛

✓ الاهتمام بالمجتمع وحل المشكلات الاجتماعية: هي مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع من حيث المساهمة في دعم البنية التحتية وخلق فرص عمل، واحترام العادات والتقاليد وتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة، والمساهمة في حالة الكوارث والطوارئ.

### ثانيا: فوائد تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية لتعزيز ميزتها التنافسية

إن تبني المؤسسة للأدوار الاجتماعية يجعلها تؤثر وتتأثر بالمجتمع باعتباره الوعاء الكبير الذي تعمل في ظله، وانطلاقا من هذا لا بد عليها أن تقوم بدور كبير في تحقيق أهدافه من خلال مجالات متعددة ليست اقتصادية فقط، ويعتبر رضا المجتمع والتعاون معه استثمارا ذو مردود مستقبلي للمؤسسات من خلال محاولة تغيير نظرة المجتمع لها بأنها مؤسسة تسعى فقط إلى زيادة الأرباح وتوسيع الاستثمار على حساب العديد من المتطلبات الأساسية، كالعاملين والبيئة التي تعمل فيها من خلال زيادة المبيعات لما يسمح بتحقيق الزيادة في الشهرة والسمعة، والسبب أن منتجاتها مقبولة من طرف المجتمع. فمن هنا أصبحت العديد من المؤسسات تتكيف مع متطلبات مجتمعها حرصا منها على أن تكون هذه المنتجات تتلاءم مع المعايير المطبقة داخل المؤسسات، وهو ما يعتبر تحديا أمامها لزيادة تنافسيتها خاصة المنتجات التي تقوم هذه الأخيرة بتصديرها،

<sup>1</sup> - موسى قاسم القريوني ورياض عبد الله الخوادة، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخليوية)، المجلد 41، العدد 1/2014، ص ص: 44-45. نقلا عن المرقع الإلكتروني:

<http://journals.ju.edu.jo/dirasadadm/article/viewfile/5721/3543?target=-blank>، تاريخ الاطلاع: 2017/02/17.



## الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية كأساس لدعم الميزة التنافسية

كل هذا أدى إلى زيادة الاهتمام بالميزة التنافسية للمؤسسة وخلق قيمة أكثر من خلال حماية منتوجاتها وزيادة الاهتمام بالمجتمع، من خلال توفير ظروف عمل مريحة، العدالة الوظيفية، المشاركة في اتخاذ القرارات وخدمات مختلفة. كل هذا ولد شعور بالانتماء والإحساس لدى العمال، مما يؤدي بهم إلى أداء الوظائف بشكل أحسن ويستفيد من إعطاء الحلول لبعض الإشكالات لمعالجة المواقف المختلفة وبالتالي تطور المؤسسات، فهذا النوع من المسؤولية يؤدي إلى التقليل من إجراءات الحكومة وقوانينها بغرض التدخل في أنشطة المؤسسات، وبالتالي الحد من التشريعات التي تقيد حرية المنافسة وازدهار الأعمال، ويضع هذه المؤسسات في وضع تنافسي.<sup>1</sup>

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية

هناك عدة مصادر تُحقّق ميزة تنافسية بفضل المسؤولية الاجتماعية، والتي يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

<sup>1</sup> - موسى قاسم القريوني ورياض عبد الله الخوالدة، مرجع سابق، ص: 414-415.

## الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية كأساس لدعم الميزة التنافسية

جدول رقم (04): ملخص يعرض مصادر الميزة التنافسية التي تُحققها المسؤولية الاجتماعية

توضيح الممارسات	وصف الآلية	استعمال المسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق ميزة تنافسية
استقادت مؤسسة لافارج الفرنسية من صورتها الجيدة، فحصلت من السلطات على تراخيص باستغلال الموارد الطبيعية في مناطق حساسة، في حين لم تحصل المؤسسات المنافسة لها على نفس الامتيازات.	الحصول على تصريح بممارسة النشاط من طرف السلطات العمومية يرتبط بسمعة المؤسسة، كما أن السمعة تُكسب المؤسسة ميزة تنافسية قد لا يمتلكها المنافسون	الشرعية والترخيص بالنشاط المسؤولية الاجتماعية بصفقتها ضامنة السوق وأداة التسويق
ساهمت المؤسسة الأمريكية (داو شيمكل) في وضع معايير عالية للوقاية من تلوث البيئة في الولايات المتحدة الأمريكية.	تشجيع المزيد من اللوائح والتنظيمات الصارمة على مستوى القطاع من طرف المؤسسات التي لها التزام كبير بالمسؤولية الاجتماعية، مما يضاعف من تكاليف المواءمة بالنسبة للمؤسسات المنافسة ويصعب دخول المنافسين الجدد والمحتملين.	ارتفاع التكاليف التي يتكبدها المنافسون المسؤولية الاجتماعية طريقة لتعزيز القوى التنافسية
وضعت مؤسسة (Accenture) برامجها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في أنظمة الاتصال التي تستهدف الطلاب والخريجين الجدد.	تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ميزة جذابة للعمال المرتقبين، خصوصا من يملكون كفاءات عالية.	جذب اليد العاملة الأكثر إنتاجية حيث أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية هي إثارة للجودة في سوق العمل.
قامت بعض المؤسسات ببناء إستراتيجياتها التسويقية بناء على المسؤولية الاجتماعية، كأن تكون عملية شراء منتج ما يرتبط بالتبرع الخيري أو الإسهام في قضية إنسانية.	تسمح المسؤولية الاجتماعية بالتموقع التسويقي المتميز، وقد يتم اعتبارها من قبل بعض المستهلكين (الزبائن) كسمة مميزة لمنتج المؤسسة.	زيادة المبيعات حيث أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر أداة تسويقية تؤثر على سلوك الزبائن.
أظهرت دراسة قامت بها مؤسسة استشارية انجليزية في عام 2005 أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تسمح بتخفيض معدل دوران العمل وزيادة ولاء الموظفين تجاه مؤسساتهم.	يمكن أن تؤثر المسؤولية الاجتماعية على السلوكات المهنية مثل: المشاركة والرضا الوظيفي، كما تمنح دورا إضافيا لأداء الموارد البشرية.	تخفيض المخاطر للتحكم في التكاليف: المسؤولية الاجتماعية هي شكل من أشكال الفعالية التنظيمية.
نظام إدارة أصحاب المصالح في مؤسسة (Danone) وأد الكثير من المعرفة التي يمكن نشرها في المؤسسة.	تعزز المسؤولية الاجتماعية التعلم المرتبط بمجال الإدارة الاجتماعية والبيئية، كما تساهم في بناء مهارات.	التعلم، المهارات المسؤولية الاجتماعية كمورد داخلي إستراتيجي.

المصدر: وهيبة مقدم، مرجع سابق، ص ص: 6-7.

## الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية كأساس لدعم الميزة التنافسية

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن استعمال المسؤولية الاجتماعية يُحقّق ميزة تنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال عدة مصادر وآليات، حيث أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر ضمانا للسمعة وأداة للتسويق، كما أنها طريقة لتغيير القوى التنافسية إضافة إلى أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية هي إشارة للجودة في سوق العمل، وهي ميزة جذابة للعمال المرتقبين خصوصا من يملكون كفاءات عالية. وتسمح أيضا بالتموقع التسويقي المميز، وقد يتم اعتبارها من قبل الزبائن كسمعة مميزة لمنتج المؤسسة.

تعتبر المسؤولية الاجتماعية بمثابة منهج تنافسي يعزّز الميزة التنافسية للمؤسسات، من خلال بناء جسر بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والميزة التنافسية والعمل على تحسين العلاقات بين العملاء وتحسين وضع المؤسسة بين المنافسين.

### المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية كميزة تنافسية

إن اكتساب ميزة تنافسية يعتبر أمرا ضروريا لكل المؤسسات، لذلك لا بد من تحقيق استمرارية لهذه الميزة التنافسية وتجسيدها داخل أي مؤسسة، فتحقيقها أصبح يعتمد على المسؤولية الاجتماعية التي بحوزة المؤسسة، وبالتالي فإن الفكرة الأساسية تكمن في حسن اختيار المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية باعتبارها حاجزا أمام المنافسين، وهذا ما يضمن اكتساب ميزة تنافسية.

### أولا: المسؤولية الاجتماعية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

رغم كل الاختلافات والتباينات في مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلا أن أثر ممارسة المؤسسة لمسؤولياتها الاجتماعية يحقق لها ميزة تنافسية في العديد من الجوانب أهمها:<sup>1</sup>

#### 1- الجانب الإنساني

تحقق المؤسسة الميزة التنافسية عبر تأسيس علاقة إنسانية متبادلة مع المجتمع، تُركّز الميزة التنافسية هنا على الدور الذي يمكن أن تمارسه أي مؤسسة كانت بوصفها وحدة مستقلة تعمل في المجتمع، ومدى مساهمة تلك الوحدة في مجتمعها مثلها مثل المدرسة والمؤسسات الخيرية، إذن فالعلاقة التي تتكون في بيئة المؤسسات هي التي تشكل المجتمع لذا فهناك التزامات اجتماعية وإنسانية تقع على عاتق تلك المؤسسات. رغم حداثة المفهوم الإنساني والاجتماعي فهناك العديد من المحاولات التي بدأت بإثراء هذا المفهوم، وهناك العديد من الدوافع التي تقف وراء هذا البعد القائم على التفاعل بين المؤسسة وبين السوق أو البيئة التي تعمل فيها وتتعامل معها، وربما قد تنطلق من أهداف وإستراتيجيات تتبناها المؤسسة لأغراض خاصة ولكنها تعمل في البعد العام والاجتماعي، بهدف خلق حلقة وصل بينها وبين بيئتها ومجتمعها الذي تعمل فيه.

#### 2- الجانب القانوني

أما في هذا الجانب فيلاحظ إسناده على نظرية الإذعان، ومضمونه أن المجتمع يقدّم تفويضا للمؤسسة يشبه الحد الأدنى والذي يسمح بوجود المؤسسة قانونيا كمؤسسة مستقلة وذات كيان معنوي.

1- محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال "دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2013-2014، ص: 223.

## الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية كأساس لدعم الميزة التنافسية

### ثانيا: أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

تؤثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على الميزة التنافسية إيجابا من خلال العناصر الموالية:<sup>1</sup>

- ✓ إن قيام المؤسسة بدورها تجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية، والاعتراف بوجودها والمساهمة في إنجاح أهدافها وفق ما حُطَّط له مسبقا، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع ومتطلباته الحياتية والمعيشة الضرورية؛
- ✓ خلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية واجتماعية ذات طابع تنموي، مما يعني أن المجتمع ممثلا بأفراده ومؤسساته سوف يدعم جميع أعمال المؤسسة وينميها، بما سيحقق لها ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات؛
- ✓ تمكّن المسؤولية الاجتماعية المؤسسة من تقليص تكاليف الشغل وتحسين الصورة العامة لأصناف المنتجات وسمعتها، وزيادة المبيعات وإخلاص العملاء وزيادة الإنتاجية والنوعية، مما يؤدي إلى وضعها في موقف تنافسي أفضل من غيرها من المنافسين؛
- ✓ إن احترام المؤسسة لمسؤولياتها الاجتماعية سواء كان ذلك على مستوى البيئة الداخلية (العاملين) أو البيئة الخارجية (أفراد المجتمع) سيضمن دعم المجتمع لها والإقبال عليها، وبالتالي تعظيم قيمتها السوقية وتزايد أرباحها وتحقيق ميزة تنافسية التفوق على المنافسين؛
- ✓ مساهمة المؤسسات في تحسين ظروف معيشة العاملين كالتأمينات والتسهيلات المختلفة، مما أدى إلى خفض مدة الغياب عن العمل وتحسين قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء ورفع الإنتاجية.

يمكن اعتبار أن المؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها تمارس أعمالها في ظل بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها خاصة تغير ظروف السوق ورغبات الزبائن، فمن هنا تتجلى ضرورة توجيه الاهتمام نحو اعتماد مفهوم الميزة التنافسية، وهو ما يكتسي أهمية بالغة من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والخيرية، هذا ما يجسد اعتماد المؤسسة لنشاطاتها.

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

يؤدي تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق مزايا واضحة للمؤسسة، إذ يمكن استخدام هذا المفهوم كأداة فعالة لتحسين العلاقة بين العاملين والمجتمع، كما يجب مراقبة تطبيقه بدقة نظرا لأنه يمكن أن يساعد المؤسسة على تقليل المخاطر التي تواجهها وتقوية مكانتها، وزيادة حصتها السوقية ورفع مستوى مبيعاتها وتعريف المستهلكين بعلامتها التجارية بأسلوب أكثر فعالية، وهكذا ستؤدي الممارسات الاجتماعية إلى إدانة المزايا التنافسية للمؤسسات.

1- محمد فلاق، مرجع سابق، ص ص: 223-225.

## الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية كأساس لدعم الميزة التنافسية

أولاً: أهمية خلق الارتباط بين القلب والعقل لتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة

يعكس الواقع أن خلق القيمة والنتائج الملموسة ذات الطابع المادي يؤدي غالباً إلى إهمال العاملين في المؤسسة والذين ليس لهم علاقات كثيرة مع المؤسسة، من أجل ذلك على المؤسسة أن تهتم بالقلب أكثر من اهتمامها بالمنطق المالي والاقتصادي، فيكون الهدف هو خلق القيمة والنتائج غير المادية التي يمكن أن تترجم إلى منافع مادية مربحة للمؤسسة.<sup>1</sup> ومن المهام ذات الطابع ما يلي:<sup>2</sup>

✓ إنشاء الرابط الاجتماعي بين المؤسسة والعامل من خلال تحفيزه، ووضع نظام قيمي ينسجم مع نظام القيم لدى المؤسسة؛

✓ توضيح الهدف من وراء العمل وتجنيده هؤلاء العمال، من خلال تحديد هوية موحدة للمؤسسة؛

✓ توحيد رؤية بين المؤسسة والعاملين فيها ليوجه العاملون طموحاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛

✓ تطوير الأفراد العاملين وتحسين كفاءاتهم.

فقد أشار الكثير من الاقتصاديين إلى أن النمو الاقتصادي ليس له قيمة، إلا إذا ارتكز على أخلاقيات تمنح الغايات البشرية أهمية وأولوية مطلقة. فالاقتصاد يجب أن يكون في خدمة الإنسان، والغاية الاقتصادية للمؤسسة لا تتجرد من هدفها الاجتماعي والبشري، فالمؤسسة لا يمكنها أن تتطور طويلاً في مجتمع عرضة للإساءات ذات الطابع الاجتماعي، إذ أن قيام المؤسسات بدورها الاجتماعي يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بوجودها والمساهمة في إنجاح أهدافها وفق ما حُطَّط له مسبقاً، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع ومتطلباته المعيشية الضرورية، إضافة إلى خلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية واجتماعية ذات طابع تنموي.

وهناك حقيقتان مهمتان هما:<sup>3</sup>

✓ إن القضية الاجتماعية ليست منفصلة كثيراً عن الشغل الشاغل للمؤسسة بقدر ما هي أساسية له، فمن وجهة النظر الدفاعية فإن المؤسسات التي تتجاهل الرأي العام تُعرض نفسها للهجوم، إلا أنه يمكن للضغوط الاجتماعية أن تعمل كمؤشرات مبكرة على العوامل الجوهرية لتحقيق الربحية، فأسلوب القيمة السهمية من شأنه أن يُعوّد المديرين على التركيز بصورة مبالغية على تحسين الأداء قصير الأجل لمؤسساتهم، متجاهلين الفرص والقضايا الهامة طويلة الأجل؛

✓ الحاجة إلى معالجة القضايا الأخلاقية ليس بالكلام فقط وإنما بالفعل أيضاً، فليس كافياً ولا حكيماً أن تقوم الحكومات بمسؤولية سن القوانين، فإذا رفضت المؤسسة المشاركة في النقاشات الواسعة المتعلقة بسلوكها فعلى الأرجح أنها ستواجه نقداً متصاعداً بشأن نشاطاتها وتواجه خطراً أكبر للتورط في السياسة المحلية، كما قد يتأثر محيطها الإستراتيجي سلباً.

<sup>1</sup> - منصف شرقي، مرجع سابق، ص: 13.

<sup>2</sup> - Jean Christophe Lepissier, **Manager : Une Responsabilité Sociale**, Edition Liaisons, Paris, 2001, P P : 26-28.

<sup>3</sup> - **Idem**, P :28.

## الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية كأساس لدعم الميزة التنافسية

ثانياً: كيف يمكن للمسؤولية الاجتماعية أن تُطوّر ميزة تنافسية ذات بعد أخلاقي

الجانب الأخلاقي للأعمال ليس فقط صورة لإيضاح ماهو سيء وماهو جيد كما يُعرف في التقيد الفلسفي ولكنه أيضا وسيلة للتسيير الجيد للمؤسسة، فالبحث عن الأخلاقيات في الأعمال يُلهم ويُزوّد المؤسسة بأفكار ينتج عنها آثار ربحية في الجانب الاقتصادي، كما أن احترام قواعد اللعبة الصحيحة والمتوازنة بشكل متين لشرعية المؤسسة وتطبيق الأخلاقيات في ميدان الأعمال يُوحّد الترابط بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح.<sup>1</sup>

### 1- دور المسؤولية الاجتماعية في خلق التوازن في العلاقة بين المؤسسة والعمالين بها

من المعلوم أن الثقة بين الإدارة والعمالين بها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة مؤسسته ستقدّر مجهوداته فإنه يتفانى في عمله، ولكن عندما يشعر بالعكس أي أن إدارة مؤسسته لا تقي بوعودها للعمالين ولا تقوم بمسؤوليتها تجاههم على أكمل وجه فإن هذا الأمر يُعتبر غير محفّز لهم على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة، وبذلك فإن التزام المديرين باحترام حقوق العامل إلى جانب احترام أخلاقيات الإدارة كالصدق، الأمانة، العدل والوفاء مع العمالين يؤدي إلى ثقة العمالين في الإدارة، وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم على العمل.

وبذلك يمكن القول أن احترام المسؤولية الاجتماعية تجاه العمالين من شأنه أن يشكّل ميزة تنافسية للمؤسسة،<sup>2</sup> بحيث:<sup>3</sup>

✓ يعتبر العنصر البشري أهم عنصر للتجديد والابتكار في المؤسسة، فالرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يجعله مبدعا يُسخّر كل طاقته لخدمة مؤسسته؛

✓ إذا لم تدفع أخلاقيات الإدارة بالعمال إلى الابتكار والتجديد، فهي على الأقل لن تجعله يفكر في تبني موقف سلبي عن مؤسسته، أو خلق تنظيم رسمي معادي للإدارة؛

✓ اعتبار العامل في قلب اهتمامات المؤسسة وليس مجرد أداة لأداء المهام، وفهم ترقياته وتحسين وضعه الاجتماعي له أثر مباشر على فعالية المؤسسة، ومنحه الاستقلالية والمسؤولية وإشراكه في اتخاذ القرارات يجعله قادرا على التفاعل ورد الفعل الفوري على وضعية غير منتظرة دون الرجوع إلى أطراف أخرى؛

✓ تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات تجاه العمالين تعتبر بمثابة مركز استقطاب للكفاءات البشرية في سوق العمل، فالمورد البشري المؤهل هو ميزة تتنافس عليها المؤسسات.

### 2- توثيق الصلة مع العملاء بفضل احترام المسؤولية الاجتماعية تجاههم

تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات دون استثناء، ومن الأداء الاجتماعي الموجّه لهذه الشريحة تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمانة، بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج والتزام المؤسسات

<sup>1</sup> - منصف شرقي، مرجع سابق، ص: 14.

<sup>2</sup> - عبد القادر بابا ووهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة، ص: 12. منشور على الموقع: <http://iefpedia.com/arab/p=19505>، تاريخ الاطلاع: 2017/02/10.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 12.

## الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية كأساس لدعم الميزة التنافسية

بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع والتطوير المستمر للمنتجات، هذا بالإضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل: الاحتكار، فإذا تبين للزبون حرص المؤسسة على الوفاء بكل التزاماتها تجاهه خاصة تلك الالتزامات ذات الطابع الاجتماعي، فإن هذا يعني ما يلي:<sup>1</sup>

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

### 3- أهمية الالتزام الاجتماعي تجاه الموردين

يُنظر إلى العلاقة ما بين الموردين والمؤسسات على أنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم المؤسسات تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد لمدة طويلة، وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية للعمليات الإنتاجية وأسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة للمؤسسات، بالإضافة إلى تسديد الالتزامات والصدق في التعامل وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل، وكل هذا يعود بأثر مهم على أداء المؤسسة. أما عندما تتعامل المؤسسة بأسلوب غير أخلاقي مع الموردين، كأن تؤخّر سداد مستحقاتهم بغير حق أو تعطيمهم وعود كاذبة فإن العلاقة بين الطرفين تكون مبنية على المكسب السريع. فالمورد لا يضمن تعامله مع المؤسسة مرة أخرى فيحاول الحصول على أعلى مقابل للمعاملة الحالية ويُقدّم الخدمة بأقل تكلفة، وهو ما قد ينتج عنه انخفاض الجودة لأن المورد لا يكثر برضا تلك المؤسسة عنه في المدى البعيد، ذلك أن علاقته بها قد لا تمتد كثيرا ولا تستطيع تلك المؤسسة أن تطلب من الموردين ما تطلبه المؤسسات الأخرى التي لديها علاقة تعاون طويلة الأجل معهم، وبالتالي فلن تجد العون من الموردين لتطوير المنتج أو تقليل وقت التوريد أو تطوير طريقة العمل.<sup>2</sup>

### 4- الثمار التي تجنيها المؤسسة من التزامها الاجتماعي تجاه المساهمين

تُعدّ فئة المساهمين فئة مهمّة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المؤسسة، ففي معظم المؤسسات يُعدّ خلق القيمة للمساهم في قائمة الاهتمامات، فعندما يفكر المستثمر في شراء أسهم شركة فإنه يدرس موقفها المالي من حيث المكسب والخسارة، وتكمن مسؤولية المؤسسة تجاههم في تحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية أصول المؤسسة وموجوداتها، وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت ملتزمة اجتماعيا فتكون قوائمها المالية صادقة يمكن الاعتماد عليها. أما المؤسسة التي تخدع المستثمرين بتقديم بيانات مالية كاذبة فإنه يقلل من فرص جذب المساهمين والمستثمرين، وهذا بدوره يؤدي إلى تقليل فرص توسّع المؤسسة وإدخال منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.<sup>3</sup>

1- عبد القادر بابا ووهيبة مقدم، مرجع سابق، ص: 13.

2- منصف شرقي، مرجع سابق، ص: 14.

3- عبد القادر بابا ووهيبة مقدم، مرجع سبق ذكره، ص: 15.



### 5- أهمية المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

يعتبر المجتمع بالنسبة للمؤسسة شريحة مُهمّة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة والتي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل: الأندية الترفيهية، احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال تقديم الدعم المادي لهم، هذا بالإضافة إلى الدعم المتواصل للمراكز العلمية مثل: مراكز البحوث والمستشفيات. وعادة ما يُنظر إلى مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع المحلي من زوايا مختلفة، فقد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، الرياضة والفن، التعليم والتدريب في المؤسسات وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي.<sup>1</sup>

### 6- المؤسسات وحماية البيئة

لقد أُعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية خاصة المؤسسات التي تمارس نشاطات تؤثر على سلامة البيئة، حيث أن المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتيا أي ضمن فلسفة المؤسسة والتقارير البيئية لها، وهذا لتجنب قوى الضغط، جمعيات حماية البيئة ولضمان الاستمرارية، فما كان طريقة لاستمرارها هو في واقع الأمر ميزة لها. وأخيرا فإن ما يمكن التوصل إليه هو أن أخلاقيات الأعمال في الواقع المعاصر لم تُعد تعترف بمقولة "الغاية تُبرّر الوسيلة"، بل أصبحت الوسيلة لتحقيق الربح للمؤسسة مُهمّة وموضوعة تحت الأنظار، لذلك فإن خلق ميزة تنافسية تدعم أخلاقيات العمل في المؤسسة هو أمر لا بد منه.<sup>2</sup>

### ثالثا: تعاضد المسؤولية الاجتماعية وأنشطة سلسلة القيمة لإدامة الميزة التنافسية

إن مساندة المسؤولية الاجتماعية لنشاطات سلسلة القيمة تتطلب الاهتمام بالعوامل الاقتصادية ومتطلبات المسؤولية الاجتماعية، بما يديم المركز التنافسي للمؤسسات من خلال تقوية أداءها المالي وتعزيز سمعتها. إن تعاضد أنشطة المسؤولية الاجتماعية وأنشطة سلسلة القيمة يجعل المؤسسات تستجيب بكفاءة لحاجات وتوقّعات أصحاب المصالح، وقد قدّم الباحث (Pelozo) نموذجا يعتمد فيها على صياغة أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تعكس أداء اجتماعيا إيجابيا، والتي بدورها تؤثر بشكل إيجابي في سمعة المؤسسة مما يؤدي بدورها إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة، والذي يمكن قياسه من خلال زيادة المبيعات وانخفاض التكاليف، مما يُسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة،<sup>3</sup> والشكل الموالي يوضح طبيعة العلاقة بين الأداء الاجتماعي وسمعة المؤسسة وأداءها المالي.

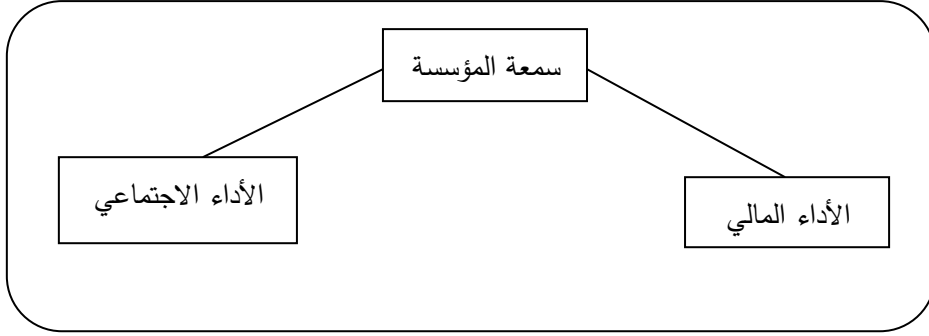
1- منصف شرقي، مرجع سابق، ص: 16.

2- نفس المرجع السابق، ص: 16-17.

3- محمد فلاق، مرجع سابق، ص: 219.



شكل رقم (07): الأداءين الاجتماعي والمالي وسمعة المؤسسة



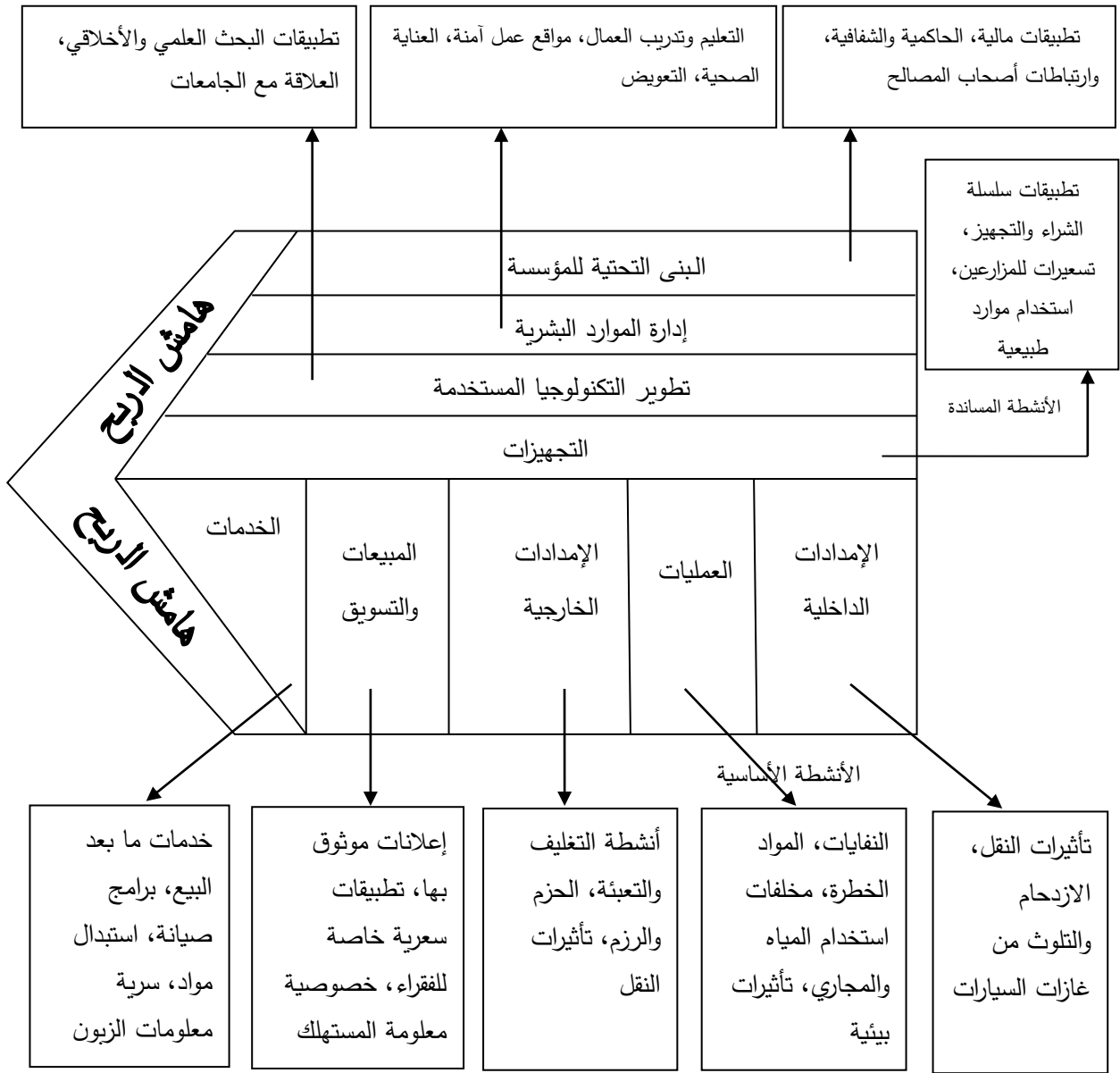
Source : John Peloza, Corporate Social Responsibility as Reputation Insurance, University of Calgary, 2006, P :33.

كما أشار الباحث (Kramer) إلى وجود علاقة متبادلة بين المؤسسات والمجتمع من خلال المساندة بين الأنشطة الاجتماعية وأنشطة سلسلة القيمة، إذ أن لكل نشاط من سلسلة القيمة (الرئيسية والمساندة) أنشطة اجتماعية تساندها وتُعزّز من تأثيرها في إدامة الميزة التنافسية للمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد فلاق، مرجع سابق، ص: 219.

## الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية كأساس لدعم الميزة التنافسية

شكل رقم (08): أنشطة المسؤولية الاجتماعية وسلسلة القيمة



المصدر: محمد فلاق، مرجع سابق، ص: 220.

من خلال ما سبق يتضح أن لأصحاب المصالح دوراً في تحقيق الميزة التنافسية، حيث يُعدُّ نقطة تلاقي بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، لأن هذه الأخيرة تُوجّه نحو تحقيق رضا وكسب أصحاب المصالح سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، والميزة التنافسية لا يمكن بلوغها إلا من خلال بلوغ هذه المرحلة، حيث يساهم الإنفاق على أنشطة المسؤولية الاجتماعية باتجاه الاستجابة لحاجات وتوقعات أصحاب المصالح في تحقيق ولاء والتزام أصحاب المصالح الداخليين من جهة وإلى كسب رضا أصحاب المصالح الخارجيين من جهة أخرى، وهذا ينعكس إيجاباً على تعزيز الميزة التنافسية.

وعليه، يمكن القول أن المؤسسات إذا ما تبنت فلسفة المسؤولية الاجتماعية فإن ذلك من شأنه أن يساهم في تحقيق رفاهية المجتمع وسيعزز من سمعتها وعلامتها التجارية، كما أن ذلك سينمي درجة الرضا لدى الأفراد العاملين لديها وتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح. ويؤدي الاهتمام المتزايد بموضوع المسؤولية الاجتماعية أو ما يُعرف بأبعاد المسؤولية الاجتماعية على المستوى الكلي أو الجزئي بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، وقد يسمح تبنيتها من طرف المؤسسة بتحقيق جملة من المنافع المادية والمعنوية من خلال إنشاء قيمة والارتقاء بأدائها وتموقعها في السوق، وذلك بالاعتماد على عدة مبادرات تتمثل في تحسين نوعية ظروف بيئة العمل، العدالة الوظيفية والاهتمام بعناصر المسؤولية الاجتماعية (العملاء، الموردون، البيئة، الحكومة..).

### خاتمة الفصل

يتضح مما سبق أن الميزة التنافسية تمثل اليوم ضرورة لبقاء واستمرار المؤسسة في ظل ما تعرفه البيئة الاقتصادية من تغيرات وتطورات سريعة، إذ تُمكنها من مواجهة تحديات المنافسة المفروضة، وهذه الأخيرة لا تتحقق إلا من خلال تجسيد أبعادها أي تقديم منتجات بسعر أقل وجودة عالية وفي الوقت المحدد، كما أن المصادر التي تقوم عليها الميزة التنافسية والتي لا يمكن فهمها إلا إذا تم تحليل مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، والتي تنقسم إلى نشاطات رئيسية وأخرى فرعية وتسمى نشاطات الدعم، وكننتيجة لهذا تقوم المؤسسة بتحليل هذه النشاطات تحت ما يسمى بـ "سلسلة القيمة" ومقارنتها بالمنافسين والقيمة المقدمة للعملاء من طرفهم، ومن ثم تحديد المصادر المساهمة في خلق الميزة التنافسية، كما أصبح اكتساب الميزة التنافسية من المرتكزات والدعائم الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق أفضلية في السوق من خلال الاستحواذ على جزء منها أو استقطاب أكبر عدد من الزبائن.

كما أن الأبعاد الخمسة للميزة التنافسية (التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الإبداع والسمعة) هي الضمان الرئيسي لإدامة الميزة التنافسية، ومن ثم يجب أن يُنظر إليهم بصفة شاملة حيث يخدم كل بُعد البعد الآخر، إذ أنها تساهم في تقوية الموقع التنافسي بشكل مستمر حيث أنه إذا ما تم اتباع هذه الأبعاد بصياغة نشاطات المسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجية شاملة وبما يستجيب لحاجت وتوقعات أصحاب المصالح، سيؤدي إلى تحقيق الأداء الاقتصادي بتحسين الإنتاجية من جهة وإلى تحقيق الأداء الاجتماعي من جهة أخرى، مما يترتب عليه تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة لأبعد مدى.

كما تعتبر المسؤولية الاجتماعية إحدى الآليات لدعم وبناء ميزة تنافسية للمؤسسة، مما يُكسبها القدرة على ولوج سوق المنافسة العالمية.

**الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور المسؤولية  
الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة إسمنتية –**

**تبسة –**

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنتية.**

**المبحث الثاني: التحضير للدراسة الميدانية وتنفيذها.**

**خاتمة الفصل.**

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية

### بمؤسسة إسمنت - تبسة-

سيتم في هذا الفصل التعرض للدراسة التطبيقية حول موضوع البحث وتطبيقها في الواقع الاقتصادي المعاش، ومن أجل دراسة هذا الموضوع وقع الاختيار على مؤسسة إسمنت -تبسة- حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وستكون محاولة لتجسيد ما تم دراسته نظريا من خلال معرفة المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية والإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

وسيتم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ومعرفة أهميتها وشرح هيكلها التنظيمي، إضافة إلى التعريف بمراحل عمليتها الانتاجية وتقييم إلتزاماتها الاجتماعية، كما سيتم توضيح مختلف مراحل إعداد الإستبيان وكيفية اختيار مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات أفرادها، وفي الأخير سيتم اختبار فرضيات الدراسة للتوصل إلى النتائج التي يمكن الخروج بها من هذا البحث. لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين المواليين:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الاسمنت؛
- المبحث الثاني: التحضير للدراسة الميدانية وتنفيذها.

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت

تُعدُّ مؤسسة الإسمنت من أهم المؤسسات الصناعية على المستوى الوطني وذلك نظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها هذه الصناعة في البناء الاقتصادي، إضافة إلى تغطيتها لاحتياجات السوق فهي تساهم في تمويل قطاع البناء، ولقد مر إنشاء هذه المؤسسة بعدة مراحل وباشتراك عدة مؤسسات أخرى. ومن هذا المنطلق سيتم التطرق إلى المطالب الموائية:

- **المطلب الأول: تعريف مؤسسة الإسمنت؛**
- **المطلب الثاني: مراحل العملية الإنتاجية بالمؤسسة؛**
- **المطلب الثالث: تقييم الالتزامات الاجتماعية لمؤسسة إسمنت - تبسة -.**

### المطلب الأول: تعريف مؤسسة الإسمنت

إن مشروع إنجاز هذه المؤسسة هو أحد برامج المخطط الرابع 1976-1980 للتنمية، وقد دخل حيز التنفيذ سنة 1980 تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء، لكن في سنة 1988 تم تحويل ملف المشروع إلى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بقسنطينة وذلك لتسهيل عملية إنجازه.

#### أولاً: تعريف المؤسسة<sup>1</sup>:

مؤسسة إسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق والغرب، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشرق "مصنع الماء الأبيض" ثم انفصلت هذه الأخيرة لتصبح مؤسسة قائمة بذاتها برأس مال مقدر ب: 800.000.000 دج ينقسم إلى 8000 سهم، قيمة كل سهم 100.000 دج، وكانت المساهمات في رأس المال الابتدائي 20 مليون دينار جزائري مقسمة بين المؤسسات التالية على النحو:

#### جدول رقم (05): توزيع المساهمة من رأس المال الابتدائي لمؤسسة الإسمنت-تبسة-

المؤسسات المساهمة	عدد الأسهم	نسبة المساهمة %
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق: ERCE	1200	60%
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته لغرب: ERCO	400	20%
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته لشلف: ERDE	400	20%

المصدر: بناء على معلومات مقدّمة من مصلحة المستخدمين.

بينما كان الباقي من رأس المال الإجمالي للمؤسسة على شكل قروض من البنك الخارجي الجزائري، وابتداء من سنة 1997 قامت مؤسسة ERCE بشراء أسهم كل المساهمين وأصبحت المساهم الوحيد في هذه المؤسسة. وقد ساهم في إنجاز هذه المؤسسة مؤسسات محلية وأجنبية موضحة في الجدول الموالي:

1- معلومات من المصلحة التجارية

جدول رقم (06): الشركات المساهمة في إنجاز المشروع

المؤسسات المنجزة	الأشغال
FREDE RICLOURSON	الدراسة الهندسية والمراقبة وتوفير التجهيزات
MERLINGETIN	التركيب الكهربائي
BATEMETAL	صناعة العوارض المعدنية "الهيكل المعدني"
ENCET ETTERKIB	التركيب الميكانيكي
ETUART	التمويل بالماء بقوة ضغط 16 لتر في الثانية
COSIDER	إنجاز مخطط الهندسة المدنية القاعدية للمياه

المصدر: بناء على معلومات مقدمة من مصلحة التسيير

أما الغاز الطبيعي والكهرباء فتكلفت بهما سونلغاز عن طريق الخط الإيطالي GA20DUL والكهرباء من خط تبسة "جبل العنق" بضغط 90 كيلوفولت.

ثانيا: تعريف مصنع مؤسسة الإسمنت:<sup>1</sup>

يقع مصنع الاسمنت -تبسة- بدائرة الماء الأبيض على بعد 25 كيلو متر جنوب مدينة تبسة بجانب الطريق الوطني رقم 16 ويتربع على مساحة 32 هكتار، يتكون المصنع من سلسلة إنتاجية قدرتها حوالي 1600 طن يوميا من مادة الكلنكار، أما طاقته الإنتاجية السنوية تقدر بحوالي 525 ألف طن من الإسمنت البورتلاندي والمصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة ومعدات ونظم المراقبة والتشغيل والصيانة والتسيير، ومُجهز بحاسوب إلكتروني يوفر قيادة أوتوماتيكية، كما يتوفر على ثلاثة مقالع:

### 1-مقلع الحجر الكلسي

يقع على بعد 2 كيلومتر من إدارة الموارد الأولية مساحته 230 هكتار ويحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الحجر الكلسي.

### 2- مقلع الرمل الكوارتزي

يقع شمال شرق الدائرة على بعد 6 كيلومتر مساحته 21 هكتار ويحتوي على 9 مليون طن كاحتياطي من مادة الرمل.

### 3- المقلع الطيني

يقع شمال الدائرة على بعد 10 كيلومتر مساحته حوالي 70 هكتار ويحتوي على احتياطي يقدر بـ 32 ألف طن من الطين، وتعتبر هذه المقالع مصادر المواد الأساسية لصناعة مادة الاسمنت.

أما بالنسبة لمادة الجبس فيتحصل عليه من وحدة منجم جبل العنق (بئر العاتر)، أما الحديد الخام فيتحصل على المادة الأولية من وحدة منجم عين الروي بسطيف التابعة لشركة فيرفوس "FERPHOS" مع العلم أنه يتم شرائها بالتنسيق مع دائرة التموين، كما تحتوي المؤسسة على التجهيزات التالية:

✓ كسارة رقم 01: 500 طن في الساعة خاصة بمادة الكلس؛

1- معلومات من مصلحة الإنتاج



- ✓ كسارة رقم 02: 300 طن في الساعة خاصة بمادة الطين؛
- ✓ كسارة رقم 03: 150 طن في الساعة خاصة بمادتي الحديد والجبس؛
- ✓ مراكز التكسير والتنقيب: لتهيئة المادة الأولية؛
- ✓ الفرن: بطاقة متاحة بـ 1600 طن في الساعة لطهي المواد الأولية؛
- ✓ خلاط المسحوق: بطاقة متاحة 50 طن في الساعة لدمج وخط المواد؛
- ✓ خلاط الكلنكر: بطاقة متاحة تقدر بـ 160 طن في الساعة؛
- ✓ مركز التوزيع: يحتوي على ثلاثة حاويات لتعبئة الإسمنت، كما تتوفر على خط مخصص لشحن المنتج غير المعلق بطاقة إجمالية 200 طن في اليوم، وتمثل نسبة الإسمنت 65%.

#### ثالثا: مراحل تركيب وبدء تشغيل المصنع

- أنجز المصنع في ظرف أربع سنوات من بداية عقد الإنجاز في 15.08.1990 بين مؤسسة الأسمنت وشركة (FIS) بتكلفة إجمالية قدرها 963 مليون دينار جزائري، منها 116 مليون دولار والتي خُصّصت لعملية الإشراف على الهندسة وبداية التشغيل بواسطة مؤسسات أجنبية على المراحل الموالية:
- ✓ 1991 إلى أكتوبر 1994: التركيب والمراقبة؛
  - ✓ 1994/10/04: بداية تشغيل الفرن؛
  - ✓ 1994/10/11: الحصول على مسحوق الكلنكر.

#### رابعا: الأهمية الاقتصادية للمصنع

إن إنشاء المصنع جاء لتغطية الطلب المحلي المتزايد على مادة الإسمنت، وترجع هذه الزيادة إلى كبر حجم المشاريع وتقدمها وزيادة توسع عمليات البناء وتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة، كما أن صناعة الاسمنت محليا تُوفّر من العملة الصعبة الموجهة لتغطية هذا الطلب المفرط على هذه المادة حيث وصلت الكميات المستوردة سنة 1985 إلى 8.5 مليون طن، بينما كان المنتج الوطني آنذاك 4 مليون طن أي نسبة 45% وتبقى 55% مستورد، وفي سنة 1996 غطى الإنتاج الوطني 90% من الطلب المحلي والباقي 10% فقط كإنتاج مستورد، وبالتالي فبفضل إنشاء مصنع الماء الأبيض أصبح من الممكن تغطية الطلب المحلي بالإضافة إلى هذه الأهمية الكبيرة فهو يساهم في امتصاص البطالة وتوفير مناصب العمل.

تقوم هذه المؤسسة بصناعة أحسن أنواع الإسمنت بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 500 ألف طن سنويا، وتتميز العملية الإنتاجية بأنها صناعات تحويلية باعتبار أن الأمر يتعلق بعمليات التحويل الإنتاجي الناتجة أساسا عن تفاعلات كيميائية بين المواد حتى تشكل مادة الإسمنت.

#### خامسا: أهداف المؤسسة

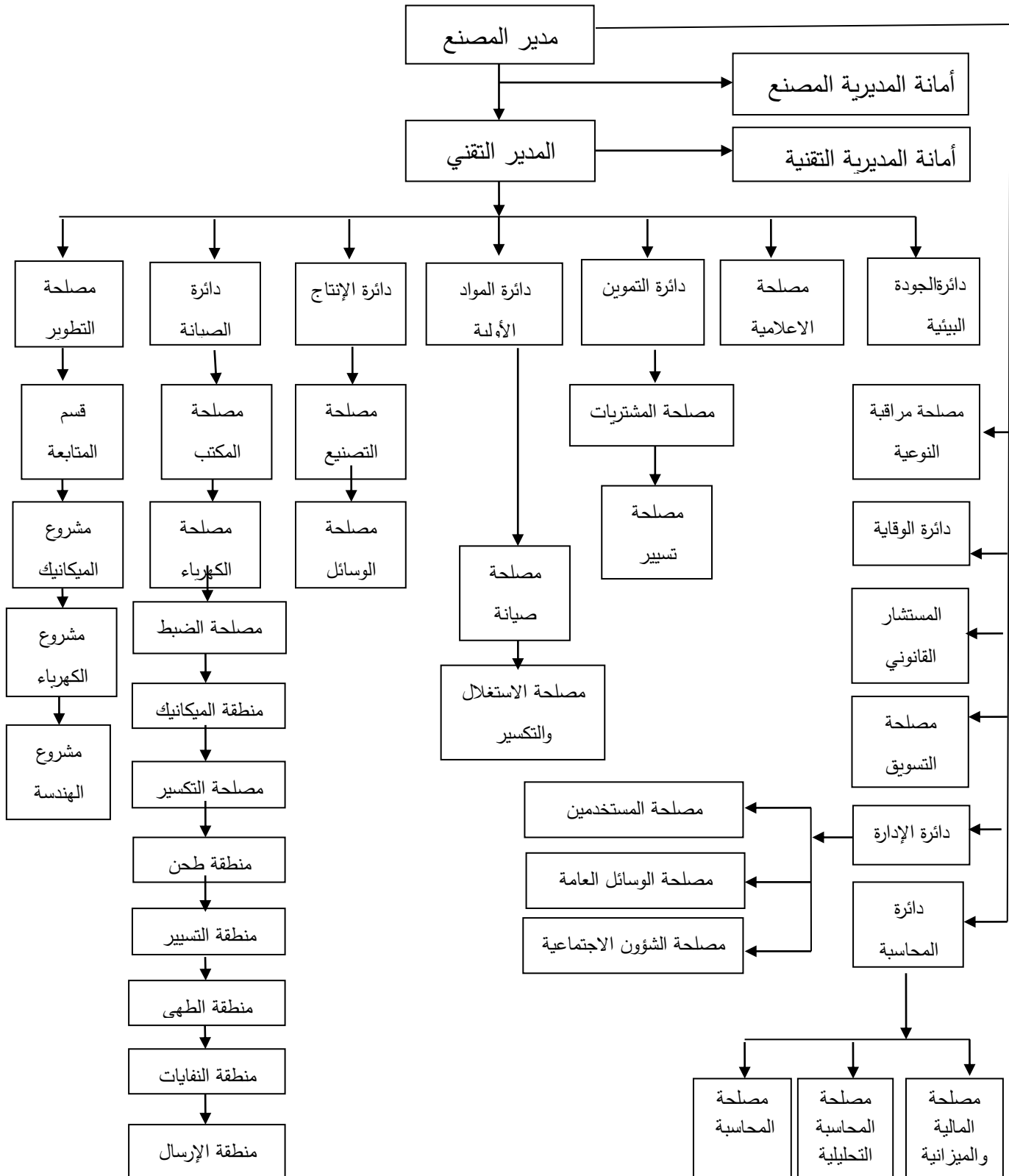
- في إطار عمل إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية فإن مؤسسة الإسمنت تبسة تهدف إلى:
- ✓ تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل؛
  - ✓ توسيع نشاط المؤسسة وإنشاء خط إنتاج جديد؛

- ✓ تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الإسمنت ومواد البناء؛
  - ✓ إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة؛
  - ✓ الزيادة في رأس المال وتسديد الديون وشراء استثمارات جديدة لتوفير مناصب شغل أخرى؛
  - ✓ تنمية الاقتصاد الوطني مع إمكانية المساهمة في إنشاء مصانع أخرى.
- ومما جاء في الوثائق القانونية أن مؤسسة إسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج، نقل، تسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بصناعة مادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية المرتبطة ارتباطا مباشرا بمادة الإسمنت.

#### سادسا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لضمان سير الأشغال بشركة الإسمنت استوجب إعداد هيكل تنظيمي يبرز فيه جميع الأقسام والمراكز تربطهم علاقات وأنشطة متعددة فيما بينهم، كل ذلك من أجل تحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرار واستمرار النشاط، حيث يتكون الهيكل التنظيمي بمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض من:

شكل رقم (09): مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت - تبسة -



المصدر: بناء على معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية

يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مستويات مختلفة تقسم بداخلها المهام وتتمثل مهام كل وظيفة فيما يلي:

### 1- المديرية العامة

يقوم بالإشراف على إدارة الشركة ومراجعة سير الأعمال وتنقسم إلى:

#### 1-1- مديرية الوحدة: وتقوم بدورها بالإشراف على:

✓ تنقلات المشرفين التجاريين؛

✓ العمال الموجهين للتكوين؛

✓ عملية الشراء (التنازل) الخاصة بالتجهيزات؛

✓ مديرية المحاسبة والمالية: تهتم بمراقبة الأعمال المحاسبية والتخطيط؛

✓ مديرية الموارد البشرية: تتمثل أهم مهامها في جمع البيانات والإحصائيات الخاصة بالموظفين وتنظيمها

وتوثيقها، وإعداد عقود الموظفين ابتداء من إجراءات التعيين إلى إجراءات نهاية الخدمة، وكذلك الإشراف

على الإجراءات الإدارية المتعلقة بالخدمات المقدمة للموظفين؛

✓ مديرية التجارة والتموين: الإشراف على عمليات شراء مستلزمات الإنتاج من مواد أولية ومعدات، وكذا

توزيع عقود الاسمنت.

#### 1-2- مديرية المصنع

تقع بالماء لأبيض وتقوم بالإشراف عليه ومراقبة الأعمال وتضم الفروع الموالية:

✓ الإدارة التقنية: تهتم بعملياتي التموين والصيانة وتقوم بالإشراف على جميع الأعمال الخاصة بذلك؛

✓ دائرة التموين: تقوم بعمليات الشراء من النوع الصغير، ك شراء المواد واللوازم والتجهيزات الإنتاجية

الصغيرة؛

✓ دائرة الإنتاج: تقوم أساسا بتحويل المواد المكسرة إلى اسمنت وإرساله إلى قسم التوزيع؛

✓ دائرة الصيانة: تقوم بصيانة العتاد الثابت والتجهيزات؛

✓ دائرة المواد الأولية: تقوم بالإشراف على عمليات تموين قسم الإنتاج بالمواد الأولية؛

✓ دائرة الجودة والأمن والبيئة: توجد في النظام الداخلي الهيكلي للمصنع، وهي ذات ثلاثة مصالح؛

✓ مصلحة الجودة: تهتم بمراقبة نوعية وجودة الإسمنت؛

✓ مصلحة المراقبة: مهمتها الحماية من الأخطار الطبيعية؛

✓ مصلحة البيئة: مهمتها الحفاظ على البيئة وحماية الأفراد من آثار التلوث؛

✓ دائرة المالية والمحاسبة: تقوم بمسايرة النشاط المالي والمحاسبي للمؤسسة؛

✓ دائرة الإدارة والمستخدمين: تعمل على إعداد كشوفات بأجور العمال، وتهتم بنظافة المراكز وإطعام

العمال.

#### 1-3- مديرية البحث والتطوير

تقوم بتوليد أفكار جديدة وتساعد على تطوير العمل، تضم سكرتارية وقسم المتابعة والإنجاز.

يتضح مما سبق أن مؤسسة الإسمنت -تبسة- عبارة عن القلب النابض لولايات الشرق من حيث إنتاجها لمادة الإسمنت وتزويد أسواقهم بها، وذلك نظرا لموقعها الاستراتيجي الواقع في الماء الأبيض والذي جعلها تكتسب الريادة في السوق على الرغم من ذلك لا بد لها من تطوير إمكانياتها لتتوصل على ما تريد (حصة سوقية كبيرة).

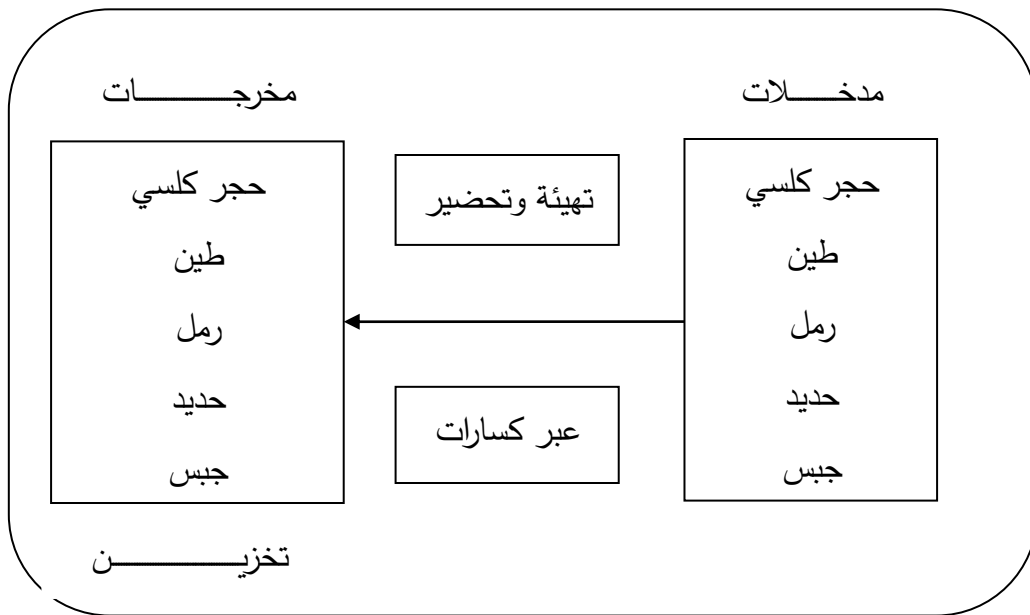
### المطلب الثاني: مراحل العملية الإنتاجية بالمؤسسة

إن العناصر الأساسية المكونة للبيئة الكيميائية للإسمنت هي أكسيد الكالسيوم، أكسيد السيليوم، أكسيد الألمنيوم وأكسيد الحديد، إن هذه العناصر لا توجد ضمن مادة أولية واحدة بالنسبة المطلوبة لهذه العناصر، وأكثر المواد غني بها هي: الحجر الكلسي، الطين، الحديد الخام وكذلك الرمل. تعتبر هذه المكونات فكرة عامة لمكونات مادة الإسمنت، وفيما يلي سير العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت:

#### أولاً: المرحلة الإنتاجية الأولى: التهيئة والتحضير للمواد الأولية

إن الإسمنت المنتج في المؤسسة يسمى (البورتلاندي) الاصطناعي من نوع (CPI45) وفق الطريقة التي تتم على أساس خلط الحجر الكلسي بنسبة (75%)، الطين بنسبة (23%)، الرمل (0,5%) والحديد بنسبة (15%). وذلك بعد أن تتم عليها عملية التحضير والتي تتمثل في مرورها عبر كسارات لتحويلها من وضعها الطبيعي الكبير الحجم إلى أحجام صغيرة تتراوح بين 0 إلى 25 ملم، يتم جلب هذه المواد بواسطة شاحنات وآلات مخصصة لذلك، كل مادة على حدى ثم يتم نقلها نحو التخزين عبر أشرطة مطاطية مخصصة لذلك كمرحلة إنتاجية أولى، ويظهر ذلك في المخطط التالي:

#### شكل رقم (10): سير العملية الإنتاجية الأولى

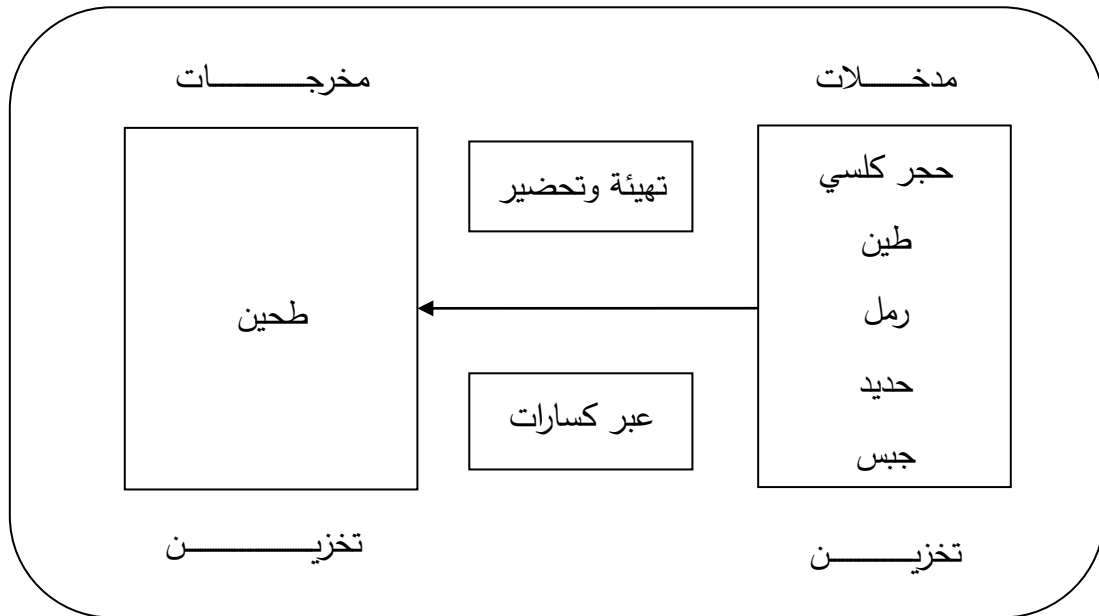


المصدر: بناء على معلومات مقدمة من مصلحة الإنتاج.

### ثانيا: المرحلة الإنتاجية الثانية: الطحن والمجانسة الأولية

بعد عملية التخزين تُنقل المواد السابقة الذكر ما عدا الجبس إلى المخلط الساحق الذي توجد به غرفتان، تحوي كل واحدة بداخلها مجموعة الأجسام الطاحنة (كرات حديدية)، الأولى تحوي كرات من الطحين والثانية على كرات أقل تعمل على تحويل هذه المواد الخشنة إلى مواد ناعمة يُطلق عليها اسم الطحين. ويتكون كم النسب المذكورة سابقا المحققة للمعايير الكيميائية الواجب توافرها في مادة الإسمنت، وهذه النسب يمكن التحكم فيها عن طريق نظام آلي وذلك عن طريق عملية التحليل للعينات من الطحين عند مخرج المخلط، وتراقب نعومته عند مخرج المخلط السابق بواسطة حارق هوائي والذي يقوم بفرز المواد المطروحة من المخلط إلى مواد ناعمة وأخرى خشنة، حيث تعود الخشنة مع مواد التغذية لإعادة طحنها ويتم تجفيف خليط المواد عند مدخل المخلط بواسطة حارق خاص وبمساعدة الهواء الساخن القادم من الفرن. يتم متابعة هذه العملية بالنقل عبر أشربة مطاطية إلى المخزونات للتخزين والمجانسة والتي تتم عبرها عملية الخلط الجيد للطحين، وذلك عن طريق بث الهواء بضغط عال من أسفل المخرجات بحيث تجري هذه العملية بدرجة تحكم آلي كمرحلة إنتاجية ثانية. وتبلغ طاقة مخرجات المجانسة 16000 طن إجماليا، ويظهر ذلك في المخطط التالي:

شكل رقم (11): سير العملية الإنتاجية الثانية



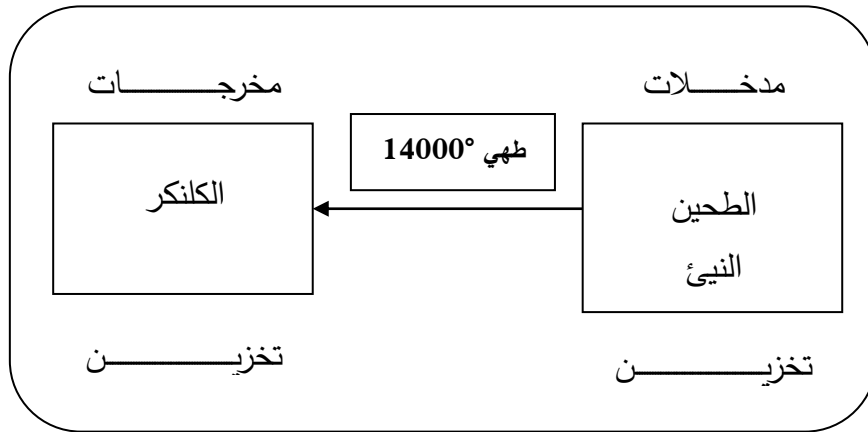
المصدر: بناء على معلومات مقدمة من مصلحة الإنتاج - أ.ج.

### ثالثا: المرحلة الإنتاجية الثالثة: الطهي

يعتبر الطحين المتحصل عليه في المرحلة الثانية المادة الأساسية بالنسبة للفرن باعتباره يخضع لعملية تحويل إنتاجي، حيث يتلقى الفرن الطحين بعد عملية التجانس لطهيه والذي يُنقل إلى المسخن الأولي ليتم تحضير مادة الكلنكر تدريجيا إلى عدة مراحل.

إن الفرن المزود بحارق يشتغل بالغاز الطبيعي ويمكن التحكم في اللهب الناتج عنه، حيث إن التسخين يعاكس اتجاه التغذية ولذا يسخن الطحين تدريجياً بدرجات متفاوتة لتصل إلى 1400 درجة مئوية، ويتم تبريد ناتج عملية الطهي وهو مادة الكلنكر عند مخرج الفرن بواسطة المواد الخارجية داخل مبرد ثم يخزن في مخزونات مخصصة لذلك لطحنه فيما بعد، علماً بأن طاقة التخزين الإجمالية لها تقدر بـ: 18000 طن. والمخطط التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (12): سير العملية الإنتاجية الثالثة

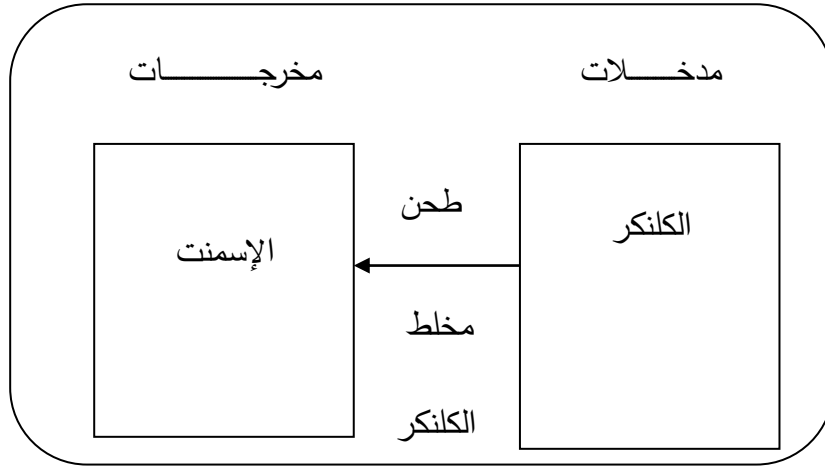


المصدر: بناء على معلومات مقدّمة من مصلحة الإنتاج

#### رابعاً: المرحلة الإنتاجية الرابعة: الطحن والمجانسة النهائية

يمر الكلنكر من عملية الطهي إلى مخلط الكلنكر المخصص لذلك بعد إضافة مادة الكلس المحضرة في المرحلة الأولى والجبس، إن عملية طحن الكلنكر لا تختلف كثيراً عن طحن المواد الخام من حيث تركيب الدارة، إذ يوجد في مدخله مرش لرذاذ الماء حتى يمنع مرور الجبس داخل الخليط، كما يوجد آخر عند مخرجه لتبريد مادة الاسمنت أي المنتج التام للمرحلة الإنتاجية الرابعة. يُرسل المنتج التام إلى المخازن أين تتم عملية التوزيع بواسطة ثلاثة آلات تعبئة وخط لتوزيع المنتج غير المعبأ، والطاقة الإجمالية للمخازن تقدر بـ 18000 طن وطاقة توزيع 2000 طن في اليوم، هذه الأخيرة تتغير حسب طلبات الزبائن. وفيما يلي مخطط مرحلة العملية الإنتاجية الرابعة.

شكل رقم (13): سير العملية الإنتاجية الرابعة



المصدر: بناء على معلومات مقدمة من مصلحة الإنتاج

ومما سبق يتضح أن مؤسسة الإسمنت -تبسة- لها مكانة هامة في ولايات الشرق من حيث إنتاجها لمادة الإسمنت وتزويد الأسواق بهذه المادة، وذلك نظرا للموقع الاستراتيجي الواقع في الماء الأبيض نتيجة القرب من المادة الأولية وهذا يكسبها فرصة للتوسع في السوق، وعلى الرغم من ذلك لا بد من تطوير إمكانياتها لرفع حصتها السوقية والتميز في المنافسة أمام المؤسسات الأخرى.

**المطلب الثالث: تقييم الالتزامات الاجتماعية لمؤسسة إسمنت تبسة**

تلعب مؤسسة إسمنت - تبسة- دورا أساسيا في الاقتصاد الوطني، حيث تُزود السوق المحلي بمادة الإسمنت، وبات واضحا أن نشاطها يتضمن آثارا بيئية واجتماعية يتطلب منها أخذ الإجراءات اللازمة للحد منها وإلا ستشكل هذه الآثار إختلالات بيئية يصعب التحكم فيها، لذا بادرت المؤسسة بمجموعة من السياسات التي تهدف إلى حماية البيئة والاعتناء بالمجتمع.

**أولا: عملية الرقابة على تلوث الهواء والأرض**

من أجل الحد من انبعاث الغبار والذي يؤدي من جهة إلى ضياع 3665 طن من الإنتاج وإلى تلوث الهواء من جهة أخرى، قامت المؤسسة في 2007/11/14 بشراء جهاز لتصفية الغبار من فرنسا ويسمى مصفاة الهواء الأمريكية بقيمة 333.085.33064 دينار جزائري وبدأ العمل به سنة 2011 وهو أكبر حجما بتقنية أكثر حداثة من الجهاز القديم، كما أنه يسترجع حوالي 80% من الغبار المنبعث، وقد ساهم هذا الاستثمار في التخفيض من الضريبة البيئية التي كانت 72 مليون سنتيم وأصبحت 48 مليون سنتيم ابتداء من 2011.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- مصلحة المراقبة والنوعية.



## ثانيا: بعض الأنشطة المحققة من طرف المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية

شرعت مؤسسة الإسمنت بتنفيذ عدة برامج في مجال المسؤولية الاجتماعية يتم إيجازها في الآتي:

### 1- في مجال الصحة والأمن:<sup>1</sup>

- ✓ تكوين العمال في مجال الأمن الصناعي؛
- ✓ الحد من الأخطار المهنية وحوادث العمل؛
- ✓ توفير ظروف عمل صحية تتوفر على عنصر السلامة المهنية (الخوذة، الحذاء الآمن، اللباس...)
- ✓ القيام باتفاقية طب العمل لفحص العمال مرتين خلال العام؛
- ✓ توفر المصنع على آلة للكشف عن الأشعة السينية X (دوزيمتر) وذلك قصد حماية العمال؛
- ✓ يحتوي المصنع على سيارتين للإسعاف وسيارتين للحماية المدنية.

### 2- في مجال التكوين المهني:<sup>2</sup>

حيث تهدف المؤسسة إلى توفير للشباب والبنات خاصة ضحايا التسرب المدرسي فرصة للإندماج في سوق العمل من خلال تكوينهم وتدريبهم.

### 3- في مجال البيئة والمجتمع:<sup>3</sup>

- ✓ التحكم في تسيير النفايات الناجمة عن نشاطات المؤسسة وجميع نشاطاتها الأخرى؛
- ✓ الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية المستعملة؛
- ✓ التكفل بالعناصر الملوثة للبيئة الناجمة عن كل نشاطات المؤسسة؛
- ✓ الحفاظ على المياه من الهدر وتقليل تكاليفها؛
- ✓ القيام بتحاليل كيميائية للمياه وذلك كل سنة؛
- ✓ استخدام المصنع جهاز امتصاص الغازات HOTO على مستوى المخبر التحليلي؛
- ✓ السعي في استغلال الطاقة الشمسية بدل الطاقة الكهربائية؛
- ✓ القيام بعملية بل الطرق بالتقطير وهذا للحد من الغبار، وهي عملية تلعب دورا أساسيا للتقليل من تلوث البيئة والمحيط؛
- ✓ تتوفر المؤسسة على آلة شطف للمواد النصف مصنعة، وهي عبارة عن شاحنة خاصة تمتص كل ما تم تصنيعه واسترجاعه في الأماكن المخصصة لذلك؛
- ✓ جمع مياه الصرف في مكان ومعالجتها لكي لا تلوث المحيط الخارجي للمصنع؛
- ✓ استعادة المصنع من الأشياء التي تستدعي إعادة التصنيع بتسويقها إلى شركات أخرى لإعادة تكريرها، ومثال ذلك: الزيوت والشحوم التي تُستخدم في وسائل النقل تُجمع في حاويات ويتم إرجاعها إلى شركة نفطال، وكذا بقايا الحديد الناتجة عن تحطُّم الآلات يتم بيعها إلى شركة في الجزائر العاصمة لإعادة استعمالها؛

1- مصلحة الأمن والبيئة والجودة.

2- إدارة التسويق.

3- مصلحة الأمن والبيئة والجودة.

✓ قيام المؤسسة بعمليات تشجير كل شهر أو شهرين بالاستعانة بتلاميذ المدارس، في المقابل تقوم المؤسسة بإعطاء هؤلاء التلاميذ هدايا رمزية، وكذا السماح لهم بجولة داخل المصنع، وهذا يعطي سمعة جيّدة للمؤسسة.

بالإضافة إلى العناصر السابقة هناك نشاطات أخرى تقوم بها المؤسسة تندرج ضمن مبدأ المسؤولية الاجتماعية:<sup>1</sup>

✓ الامتثال الصارم للقوانين والمعايير المطبقة على نشاطات المؤسسة؛

✓ قيام المؤسسة بإعداد دورات تكوينية لعمالها على حسابها الخاص؛

✓ المصادقية في الإعلان؛

✓ وضع تسهيلات أمام العمال من أجل إقتناء الأجهزة الكهرومنزلية؛

✓ قيام المؤسسة بقرعة الحج والعمرة للعمال.

مما سبق يُستنتج أن مؤسسة الإسمنت تقوم بعدة مبادرات في مجال المسؤولية الاجتماعية سواء مسؤولية اجتماعية داخلية خاصة بعمالها، وتوفير كل عناصر السلامة المهنية وظروف العمل المناسبة، ومسؤولية إجتماعية خارجية تخص البيئة والمجتمع ككل.

#### المبحث الثاني: التحضير للدراسة الميدانية وتنفيذها

يعتمد الجانب التطبيقي على منهجية محددة للوصول إلى تحقيق أغراض الدراسة، وتعتمد هذه الأخيرة بشكل أساسي على استبيان مُعد بدقة ويهدف للوصول إلى نتائج واقعية، وسيتم من خلال هذا المبحث توضيح عينة الدراسة التي شملها الاستبيان وآلية التحليل واستخلاص النتائج من أجل معرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الأسئلة المقترحة في الاستبيان، ومعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة لتحقيق الأهداف المستهدفة منها.

وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الموالية:

➤ **المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛**

➤ **المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات؛**

➤ **المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات.**

1- إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المطلب إيضاحا لنموذج الدراسة الذي تم تطبيقه، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم عرض كيفية بناء أداة الدراسة.

#### أولاً: منهج الدراسة

يمثل منهج الدراسة الطريق الذي يقود إلى الكشف عن الحقيقة، وهو بمثابة المسار الذي يُتخذُ قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة المواضيع على اختلافها، وذلك من خلال عدد من القواعد العامة التي يجب توافرها للوصول إلى أفضل النتائج، حيث تم إتباع المنهج الوصفي الذي يعتبر من أبرز وأكثر المناهج شيوعاً، ويُعرّف على أنه "منهج يهدف إلى وصف ظواهر وأحداث أو أشياء معينة، وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة، ولا يتوقف الأمر عن هذا الحد بل يتعدى للتشخيص الوصفي، ويهتم بتقرير ما ينبغي أن يكون عليه حال الظواهر والأحداث التي يتناولها واقتراح الخطوات والأساليب التي يمكن أن تُتبع للوصول إلى النتيجة"<sup>1</sup>. كما تم استخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية بين بعض المتغيرات التابعة والمستقلة.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة

نظراً لأن موضوع المسؤولية الاجتماعية من أهم المواضيع الحديثة التي اهتم بها الباحثون، ولمعرفة ما مدى مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، فقد تم اختيار مؤسسة إسمنت - تبسة - لتكون محل الدراسة، لكونها مؤسسة كبيرة تحتوي على حوالي 300 عامل، ونشاطها يسبب تلوث البيئة.

#### ثالثاً: عينة الدراسة

استهدفت الدراسة عينة عشوائية قُدرت بـ 40 عامل أي ما نسبته 13.33% من مجتمع الدراسة، ويعود سبب عدم الاهتمام بمجتمع الدراسة كاملاً لصعوبة الوصول إلى بعض الموظفين نظراً لتعدد مسؤولياتهم وكذا عامل الوقت المتاح من أجل هذه الدراسة، والجدول الموالي يوضح تداول الاستمارة.

#### جدول رقم (07): تداول الاستمارة

عدد الاستبيانات	العدد	النسبة %
الموزعة	48	100
غير المسترجعة	2	4.17
غير صالحة للتحليل	6	12.5
صالحة للتحليل	40	83.33

المصدر: من إعداد الطالبتين.

<sup>1</sup> - عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الطبعة الثالثة 2001، ص: 246.

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أنه تم توزيع (48) إستبانة، حيث تم استرجاع 40 إستبانة أي بنسبة 83.33% وهي نسبة معقولة يمكن الاعتماد عليها.

#### رابعاً: أدوات الدراسة

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة والتي تخدم أهداف البحث تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات، والمتمثلة في الوثائق والسجلات، الملاحظة، المقابلة والاستمارة، وهي كالآتي:

#### 1- الوثائق والسجلات

تم الاستعانة بجملة من الوثائق الخاصة بالمؤسسة من ناحية تاريخها والتعريف بها وأهدافها وإمكاناتها وهيكلها التنظيمي، من أجل المساعدة على تحديد حجم عينة الدراسة.

#### 2- الملاحظة

تم الاعتماد على الملاحظة لأنها أقرب طريقة لوصف وسط مجتمع الدراسة الذي غالباً ما يكون صعب الفهم.

#### 3- المقابلة

تم الاعتماد على المقابلة لدعم الاستبيان في تحصيل المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة.

#### 4- استمارة الاستبيان

هي المصدر الأول والأساسي الذي تم استخدامه لجمع المعلومات في هذا البحث، وهي عبارة عن وثيقة تحتوي عدد معين من الأسئلة تسمح بحصول الباحث على إجابات فيها ما يكفي من معلومات تساعده على التوصل إلى نتائج موضوعية، لإثراء البحث المنجز وتحقيق الأهداف المسطرة. ولإعداد الاستمارة تم الاعتماد على الآتي:

✓ مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع واقتباس المقولات والعبارات منها؛

✓ إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛

✓ احتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة المقدرة بـ 31 سؤالاً مقسمة إلى الأجزاء الموالية:

- جزء خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية؛

- جزء خاص بالمسؤولية الاجتماعية؛

- جزء خاص بالميزة التنافسية.

وصيغت الاستمارة وفقاً لسلم ليكارت والمكونة من الدرجات الخمسة للموافقة التالية:

✓ موافق بشدة: 5 درجات؛

✓ موافق: 4 درجات؛

✓ محايد: 3 درجات؛

✓ غير موافق: 2 درجة؛

✓ غير موافق بشدة: 1 درجة.

وبعد ذلك يتم حساب المتوسط المرجح لدرجات سلم ليكارت التي من خلالها تحدد درجة استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان، ويتم ذلك من خلال مايلي:

- إيجاد طول المدى  $4=1-5$ ، ثم قسمة المدى على عدد الفئات  $0.8=5/4$ ، وبعد ذلك يضاف 0.8 إلى الحد الأدنى للمقياس وتصيح كالتالي:

#### جدول رقم (08): قيم المتوسط المرجح

درجة التقدير	مقياس ليكارت الخماسي	فئة قيمة المتوسط
منخفضة جدا	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
منخفضة	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
متوسطة	محايد	من 2.60 إلى 3.39
مرتفعة	موافق	من 3.40 إلى 4.19
مرتفعة جدا	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ووزعت العبارات حسب الأجزاء الموالية:

#### ✓ الجزء الأول:

ويشتمل على متغيرات الدراسة الميدانية والمتمثلة في كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي والخبرة المهنية.

#### ✓ الجزء الثاني:

والذي تم تخصيصه للمتغير المستقل للبحث والذي جاء في شكل محاور لأطراف المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في كل من ( المالكين، العاملين، العملاء، البيئة، المجتمع).

#### ✓ الجزء الثالث:

والذي يتمحور حول المتغير التابع للبحث، والمتمثل في الميزة التنافسية، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (09): توزيع عبارات محاور الاستمارة

رقم الجزء	محاور الدراسة	عدد العبارات
المسؤولية الاجتماعية	اتجاه المالكين	3
	اتجاه العاملين	3
	اتجاه العملاء	3
	اتجاه البيئة	3
	اتجاه المجتمع	3
الميزة التنافسية		16
المجموع الكلي		31

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على استمارة الاستبيان.

المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات

على اعتبار أن هذه الدراسة تبحث عن دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة، وجب وضع استبيان وسيتم اختبار صدق وثبات هذه الدراسة من خلال معاملي الصدق والثبات بالإضافة إلى تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، كما سيتم معرفة اتجاهات وإجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

أولاً: اختبار صحة الاستبيان

لاختبار صحة الاستبيان تم الاعتماد على مايلي:

1- صدق أداة الدراسة

بعد إعداد الاستمارة كان لابد من قياس ثباتها وصدقها، حيث تم عرضها على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات، وتعديلها بشكل أولي حسب مايراه الأستاذ المشرف، وبعد ذلك تم عرضها على مجموعة من المحكمين والمتمثلين في مجموعة من الأساتذة في تخصص علوم التسيير<sup>1</sup> الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يجب حذفه.

<sup>1</sup> - الملحق رقم (02).

\***ألفا كرونباخ:** هو اختبار لفحص مدى إنسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا مدى انسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه فهو يُحدّد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان للدراسة وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسها مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكلما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (الاستمارة) أفضل، وتتراوح قيمة المعامل بين 0 و 1، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (محمود مهدي العتبي، **تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS**، دار حامد، 2005، ص: 49).

\*\***SPSS:** هو برنامج حاسوبي للمعالجة الإحصائية للبيانات ظهر سنة 1940، وكان نتاج حوالي عقد كامل من التصميم في جامعة "شيكاغو" وهو من أهم البرامج المساعدة في تحليل بيانات البحوث العلمية في مختلف المجالات (هشام بركات بشير الحسين، **تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية**، دار النشر الإلكتروني، مصر، 2006، ص: 24).

## 2- ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات الاستمارة تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ\* الذي قيمته عالية، ومعامل الصدق وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل "ألفا كرونباخ"، وعليه يمكن استعمال الاستمارة والوثوق في النتائج المتوصل إليها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (10): معامل الثبات "ألفا كرونباخ" ومعامل الصدق لأجزاء الاستبيان

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	أجزاء الدراسة
0.934	87.3	15	المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية)
0.965	93.3	16	المتغير التابع (الميزة التنافسية)
0.974	94.9	40	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن جميع معاملات الثبات كانت أكبر من 0.7 مما يدل على صدق وتناسق العبارات، حيث حازت مجموع عبارات متغيرات الدراسة ما نسبته 94.9% من معامل الثبات "ألفا كرونباخ" و0.974 من معامل الصدق، وكانت قيم "ألفا كرونباخ" ومعامل الصدق للمتغيرين متقاربة فوجد أن متغير المسؤولية الاجتماعية نال ما نسبته 87.3% من معامل الثبات و0.934 من معامل الصدق، في حين حظي متغير الميزة التنافسية ما نسبته 93.3% من معامل الثبات و0.965 من معامل الصدق، مما يدل على قبول الأداة والاعتماد عليها كمصدر لجمع البيانات واختبار فروض الدراسة.

### ثانيا: طريقة جمع المعلومات

بالنسبة لطريقة جمع المعلومات في هذه الدراسة كانت عن طريق الاعتماد على الاستمارة، حيث تم استخدام أسلوب التوزيع والجمع المباشر، إذ أن العامل حصل على الاستمارة في الصباح وتم جمعها في نهاية اليوم، وقد تم توزيع 48 استمارة لكن تم الاعتماد في عملية التحليل على 40 استمارة فقط، أما الباقي فكانت منها استمارات غير مقبولة أي لم يتم الإجابة عليها، وأخرى لم تُسترجع.

### ثالثا: أدوات التحليل الإحصائي

في الدراسات الوصفية ودراسات العلاقات بين متغيرين وأكثر فإن الباحث يعتمد على الطرق الإحصائية حتى يتمكن من وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة بينها، وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم الاعتماد على أدوات الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)\*\* حيث تضمنت المعالجة الإحصائية استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي من تكرارات ونسب مئوية ومتوسطات حسابية وانحرافات معيارية، والتي أستخدمت لوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازليا.

### 1- التكرارات والنسب المئوية

حيث أستخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} \times 100$$

### 2- معامل الثبات "ألفا كرونباخ"

أستخدم لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويُعبّر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right]$$

n: يمثل حجم العينة؛

$V_i$ : يمثل التباين لأسئلة المحور؛

$V_t$ : يمثل التباين في مجموع أسئلة الاستمارة.

### 3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابهما لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة.

#### 3-1- المتوسط الحسابي

يُعبّر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

$x_i$ : عدد القيم؛

$\bar{X}$ : المتوسط الحسابي؛

n: حجم العينة.

#### 3-2- الانحراف المعياري

الانحراف المعياري هو عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، وهو الجذر التربيعي

للتباين ويُعبّر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{X})^2}{n}}$$

$x_i$ : عدد القيم.

$\bar{X}$ : المتوسط الحسابي.

n: حجم العينة



#### 4- معامل ارتباط بيرسون

يُعرف الارتباط بأنه "مقياس لاتجاه وقوة العلاقة الخطية بين متغيرين كميّين، ويُرمز له بالرمز  $r$ "، فالارتباط هو مقياس لاتجاه العلاقة الخطية ويكون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، ويتم حسابهم انطلاقاً من برنامج الحزم الإحصائية "SPSS"، ويُعبّر عنه بالعلاقة الموالية:

$$r_{xy} = \frac{\sum(x_i - \bar{X})(y_i - \bar{y})}{(n - 1)S_x S_y}$$

حيث:

$n$ : عدد المشاهدات.

$X_i$ : قيم المتغير الأول.

$Y_i$ : قيم المتغير الثاني.

$S_x$ : الانحراف المعياري للمتغير الأول.

$S_y$ : الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

#### 5- الانحدار البسيط

يُستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين كميّين أحدهما مستقل والآخر تابع، ويُستخدم كذلك للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، ولبناء نموذج رياضي يقوم على التنبؤ باستخدام الانحدار الخطي البسيط لابد من رسم خط الانحدار للوصول إلى معادلة

$$Y = ax + b$$

حيث أن  $a$  تمثل انحدار الخط المستقيم (ميله) ونعني به معدل التغير في  $y$  عندما تتغير قيمة المتغير المستقل  $x$ ، أما  $b$  فنتمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة).

رابعاً: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لها، وفيما يلي تحليل ذلك.

#### 1- متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

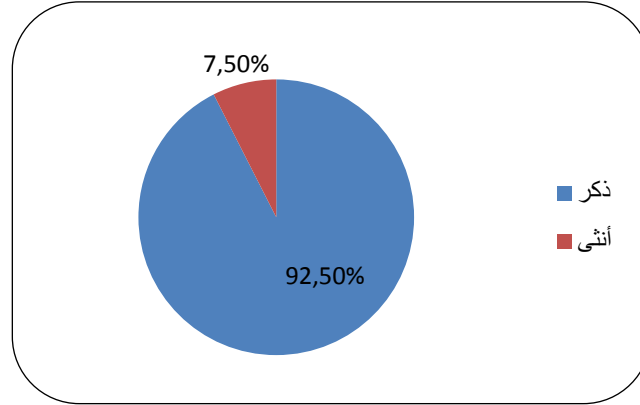
جدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
92.5	37	ذكر
7.5	03	أنثى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (11) انخفاض نسبة الإناث مقارنة بالذكور، إذ بلغت نسبة الإناث من الفئة 7.5% مقابل 92.5% من الذكور، وعليه فإن أغلبية الوظائف يشغلها نسبة كبيرة من الذكور وهذا راجع لطبيعة النشاط في المؤسسة الذي يعتمد على الجهد العضلي في استعمال الآلات كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات الجدول رقم (11).

## 2- متغير العمر

يظهر توزيع العينة متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

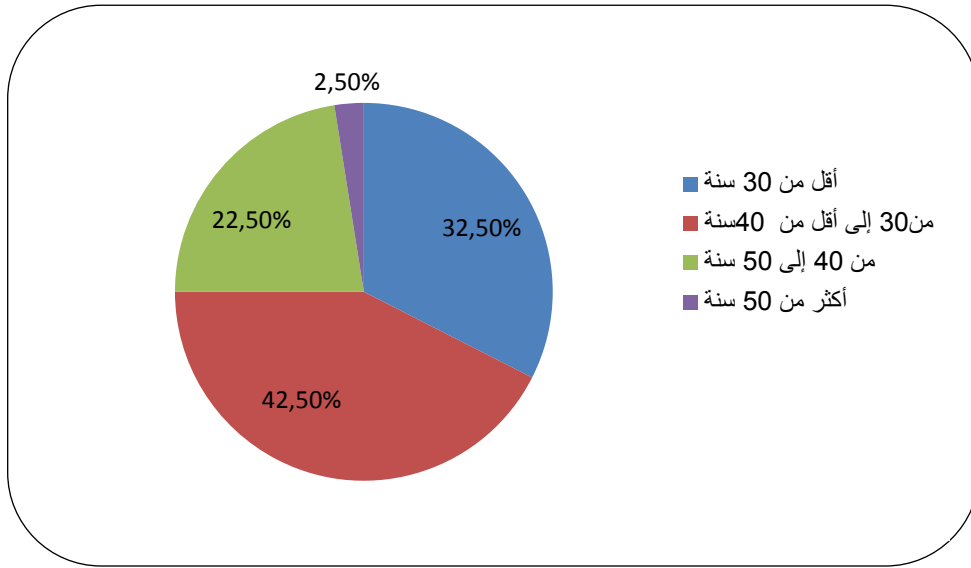
جدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	العمر
32.5	13	أقل من 30 سنة
42.5	17	من 30 إلى أقل من 40 سنة
22.5	9	من 40 إلى 50 سنة
2.5	1	أكثر من 50 سنة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة 42.5% من أفراد العينة في الفئة العمرية من (30 إلى أقل من 40 سنة)، أما بالنسبة للفئة العمرية (أقل من 30 سنة) فقد بلغت نسبتها 32.5%، وبلغت نسبة الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) 22.5% في حين كانت أقل نسبة 2.5% للفئة العمرية (أكثر من 50 سنة)، وهذا يدل على أن المؤسسة تختار موظفيها من جميع الفئات العمرية كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات الجدول رقم (12).

### 3- متغير المستوى التعليمي

يمثل الجدول الموالي أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي.

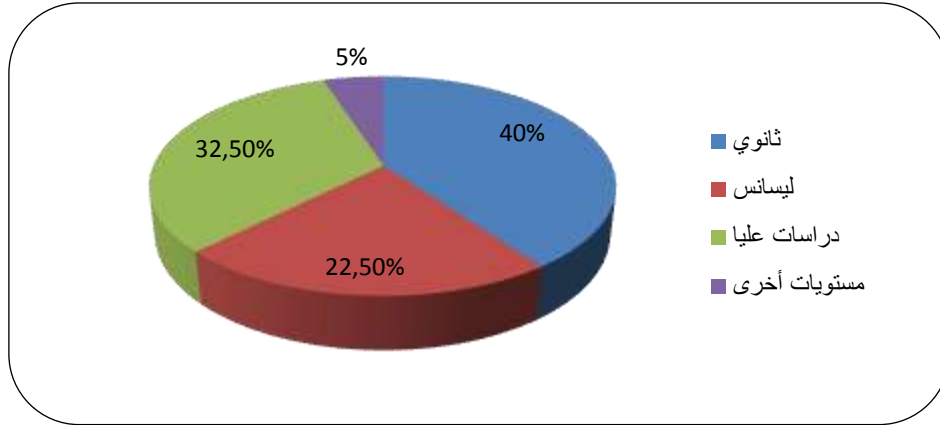
جدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
40	16	ثانوي
22.5	9	ليسانس
32.5	13	دراسات عليا
5	2	مستويات أخرى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن أكبر نسبة 40% كانت لمستوى ثانوي، أما نسبة 32.5% فكانت لمستوى دراسات عليا، في حين كانت نسبة مستوى الليسانس 22.5%، وكانت النسبة المتبقية 5% لفئة المستويات الأخرى، وهذا يدل على أن المؤسسة تعطي فرصة لتوظيف الأفراد باختلاف مستوياتهم، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات الجدول رقم (13).

#### 4- متغير المركز الوظيفي

يمثل الجدول الموالي أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي.

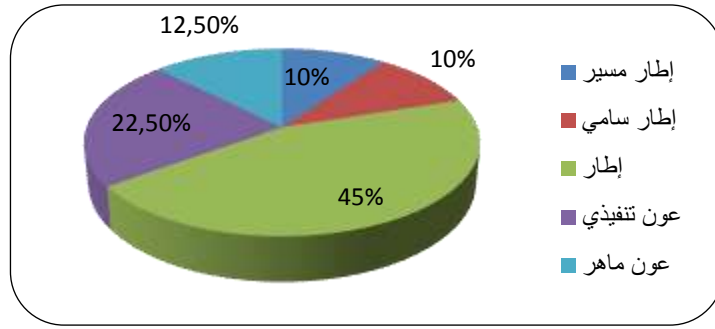
جدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

النسبة %	التكرار	المركز الوظيفي
10	4	إطار مسير
10	4	إطار سامي
45	18	إطار
22.5	9	عون تنفيذي
12.5	5	عون ماهر
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة الإطارات تُقدّر بـ 45% والتي قد تعكس اهتمام المؤسسة بفكرة الترقية في العمل، كما أن نسبة الأعدان التنفيذيين قد بلغت 22.5%، ونسبة الأعدان الماهرة 12.5%، في حين كانت النسبة متساوية 10% لكل من الإطارات المسيرة والإطارات السامية كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات الجدول رقم (14).

### 5- متغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول الموالي أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

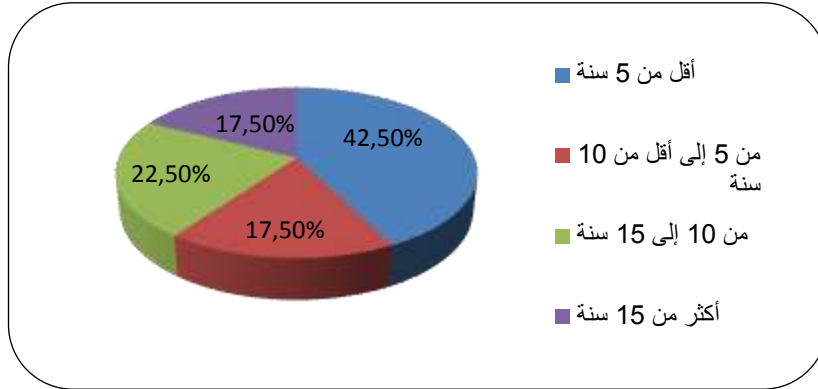
جدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
42.5	17	أقل من 5 سنة
17.5	7	من 5 إلى أقل من 10 سنة
22.5	9	من 10 إلى 15 سنة
17.5	7	أكثر من 15 سنة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن النسبة المئوية لذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) بلغت 42.5%، في حين كانت النسبة متساوية لذوي الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنة) وذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة) والتي كانت 17.5%، أما النسبة المتبقية 22.5% فكانت لذوي الخبرة (من 10 إلى 15 سنة)، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات الجدول رقم (15).

يتضح من خلال ما سبق أن معظم موظفي مؤسسة إسمنت - تبسة - من الذكور بنسبة بالغة 92.5% وهم في الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 42.5%، أما أكبر نسبة بالنسبة للمستوى التعليمي فكانت لمستوى ثانوي بنسبة 40%، في حين كان المركز الوظيفي للإطارات بنسبة 45%، أما النسبة الأكبر للخبرة المهنية فكانت لفئة أقل من 5 سنوات بـ 42.5%.

#### خامسا: تحليل بيانات متغيرات الدراسة

سيتم عرض تحليل البيانات الأساسية والتي تمثل إستجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج الـ SPSS.

#### 1- تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير المسؤولية الاجتماعية

يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات أفراد العينة نحو الجزء الأول من الاستمارة والمتمثل في المسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيبهم.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة إسمنت - تبسة -

جدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة جزء المسؤولية الاجتماعية

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
8	موافق	0.80	3.97	22.5	9	60	24	10	4	7.5	3	0	0	تسعى المؤسسة لتعظيم قيمة أرباح المساهمين بزيادة حجم الخدمات والمبيعات المقدمة من طرفها.	01
1	موافق	0.55	4.45	47.5	19	50	20	2.5	1	0	0	0	0	تعمل المؤسسة على زيادة حجم المبيعات وبالتالي تُحقق عوائد مالية عالية.	02
10	موافق	0.91	3.87	27.5	11	40	16	25	10	0	0	7.5	3	تهتم إدارة المؤسسة بتعظيم قيمة أسهمها والمؤسسة ككل	03
14	موافق	1.32	3.20	12.5	5	42.5	17	15.0	6	12.5	5	17.5	7	نظام الرواتب والأجور عادل ويوازي الجهود المبذولة من قبل العاملين	04
5	موافق	0.81	4.05	30	12	50	20	15	6	5	2	0	0	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة	05
3	موافق	0.92	4.10	35	14	50	20	7.5	3	5	2	2.5	1	تهتم المؤسسة بتوفير متطلبات الصحة والسلامة العامة لحماية العاملين فيها	06
9	موافق	0.87	3.95	27.5	11	47.5	19	17.5	7	7.5	3	0	0	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية لعملاءها.	07
7	موافق	0.84	4.00	25	10	57.5	23	12.5	5	2.5	1	2.5	1	تلتزم المؤسسة بتنفيذ الاتفاقيات التي تُبرمها مع العميل.	08
2	موافق	0.63	4.17	30	12	57.5	23	12.5	5	0	0	0	0	تقوم المؤسسة بحماية المعلومات الخصوصية للعميل.	09
4	موافق	0.92	4.10	37.5	15	45	18	7.5	3	10	4	0	0	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة، الماء والهواء.	10
6	موافق	0.76	4.02	25	10	57.5	23	12.5	5	5	2	0	0	تُعَدُّ حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم الإدارة وثقافة المؤسسة بشكل عام.	11
11	موافق	1.04	3.70	17.5	7	55	22	12.5	5	10	4	5	2	تقوم إدارة المؤسسة بعقد ندوات ومحاضرات للعاملين في مختلف المستويات لنشر الوعي البيئي.	12
12	موافق	1.11	3.67	25	10	37.5	15	22.5	9	10	4	5	2	تساهم المؤسسة في التقليل من مشكلة البطالة في المجتمع.	13
13	محايد	1.25	3.25	20	8	22.5	9	30	12	17.5	7	10	4	تُوفّر المؤسسة فرص التوظيف المناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة.	14
15	محايد	1.09	3.12	12.5	5	20	8	42.5	17	17.5	7	7.5	3	تخصيص المؤسسة جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية.	15
		0.56	3.84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للجزء الأول (المسؤولية الاجتماعية)											

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يُبين الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل عبارة، حيث اشتمل هذا المحور على 15 فقرة تقيس بمجملها اتجاهات مجتمع الدراسة نحو متغير المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة حول مختلف عبارات هذا المحور 3.84 وفقاً لسلم ليكارت فإن مستوى الإجابات يقابل الخيار موافق، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.56 مما يدل على عدم وجود تشتت بين القيم عن متوسطها الحسابي.

- ✓ المرتبة الأولى بلغ المتوسط الحسابي فيها أعلى قيمة له 4.45 عند العبارة رقم (02) بانحراف معياري 0.55، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على زيادة حجم المبيعات وبالتالي تحقيق فوائد مالية عالية؛
- ✓ المرتبة الثانية كانت قيمة متوسطها الحسابي 4.17 بانحراف معياري 0.63 للعبارة رقم (09)، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بحماية المعلومات الخصوصية للعميل؛
- ✓ أما المرتبة الثالثة فكان متوسطها الحسابي 4.10 بانحراف معياري 0.92 للعبارة رقم (06)، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بتوفير متطلبات الصحة والسلامة العامة لحماية العاملين فيها؛
- ✓ المرتبة الرابعة كانت قيمة متوسطها الحسابي 4.10 بانحراف معياري 0.92 للعبارة رقم (10)، وهذا يدل على أن المؤسسة تستخدم تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث (التربة، الماء والهواء)؛
- ✓ المرتبة الخامسة بلغ متوسطها الحسابي 4.05 بانحراف معياري 0.81 للعبارة رقم (05)، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتدريب العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة؛
- ✓ المرتبة السادسة بلغ متوسطها الحسابي 4.02 بانحراف معياري 0.76 للعبارة رقم (11)، مما يدل على أن حماية البيئة تُعد من أهم مرتكزات قيم الإدارة وثقافة المؤسسة بشكل عام؛
- ✓ المرتبة السابعة بلغ متوسطها الحسابي 4.00 بانحراف معياري 0.84 للعبارة رقم (08)، وهذا يدل على أن المؤسسة تلتزم بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها مع العميل؛
- ✓ المرتبة الثامنة بلغ متوسطها الحسابي 3.97 بانحراف معياري 0.80 للعبارة رقم (01)، مما يدل على أن المؤسسة تسعى لتعظيم قيمة أرباح المساهمين وذلك بزيادة حجم الخدمات والمبيعات المقدمة من طرفها؛
- ✓ المرتبة التاسعة بلغ المتوسط الحسابي فيها 3.95 بانحراف معياري 0.87 للعبارة رقم (07)، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية لعملائها؛
- ✓ المرتبة العاشرة كان متوسطها الحسابي 3.87 بانحراف معياري 0.91 للعبارة رقم (03)، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بتعظيم قيمة أسهمها والمؤسسة ككل؛
- ✓ المرتبة الحادية عشر بلغ متوسطها الحسابي 3.70 بانحراف معياري 1.04 للعبارة رقم (12)، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بعقد ندوات ومحاضرات للعاملين في مختلف المستويات لنشر الوعي البيئي؛
- ✓ المرتبة الثانية عشر بلغ متوسطها الحسابي 3.67 بانحراف معياري 1.11 للعبارة رقم (13)، مما يدل على أن المؤسسة تساهم في التقليل من مشكلة البطالة في المجتمع؛
- ✓ المرتبة الثالثة عشر بلغ متوسطها الحسابي 3.25 بانحراف معياري 1.25 للعبارة رقم (14)، وهذا يدل على أن المؤسسة توفر فرص التوظيف المناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة؛



✓ المرتبة الرابعة عشر بلغ متوسطها الحسابي 3.21 بانحراف معياري 1.32 للعبارة رقم(04)، مما يدل على أن نظام الرواتب والأجور للمؤسسة عادل ويوازي الجهود المبذولة من قبل العاملين؛

✓ المرتبة الخامسة عشر بلغ متوسطها الحسابي 3.12 بانحراف معياري 1.09 للعبارة رقم(15)، وهذا يدل على أن المؤسسة تُخصّص جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية؛

من خلال النتائج السابقة لمتغير المسؤولية الاجتماعية يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية مرتفعة وذلك مقابل درجة موافقة بمعنى أن كل أفراد عينة الدراسة موافقة على إجابات محتوى عبارات الدراسة، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تقوم بمسؤولية اجتماعية وذلك من خلال الاهتمام بالعاملين والعملاء والبيئة والمجتمع، وهذا موضح من خلال إجاباتهم.

## **2- تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير الميزة التنافسية**

يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات أفراد العينة نحو الجزء الثاني من الاستمارة والمتمثل في الميزة التنافسية، وذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيبهم.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة إسمنت - تبسة-

جدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات جزء الميزة التنافسية

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		البيانات	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
5	موافق	0.96	3.72	17.5	7	50	20	25	10	2.5	1	5	2	تُعد التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية لسياسة المؤسسة.	16
13	موافق	1.13	3.50	17.5	7	42.5	17	17.5	7	17.5	7	5	2	تنتهج المؤسسة سياسة بيعية بأسعار أقل من أسعار المنافسين.	17
12	موافق	1.08	3.55	15	6	50	20	15	6	15	6	5	2	تقوم المؤسسة باختيار جزء معين من السوق لتلبية متطلباته بأقل كلفة ممكنة.	18
4	موافق	1.04	3.77	22.5	9	50	20	15	6	7.5	3	5	2	تحرص المؤسسة في تسعير منتجاتها وخدماتها على الموازنة بين السعر والجودة.	19
1	موافق	0.84	4.00	27.5	11	52.5	21	12.5	5	7.5	3	0	0	سعي المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية والعالمية.	20
3	موافق	1.01	3.80	25	10	45	18	17.5	7	10	4	2.5	1	تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.	21
16	موافق	1.03	3.40	12.5	5	40	16	25	10	20	8	2.5	1	تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف.	22
11	موافق	1.08	3.57	17.5	7	45	18	20	8	12.5	5	5	2	تساهم نظم المعلومات داخل المؤسسة في خلق المزايا التنافسية.	23
6	موافق	0.98	3.72	20	8	47.5	19	20	8	10	4	2.5	1	تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير أساليب ونظم العمل لتحقيق التميز.	24
14	محايد	1.15	3.42	17.5	7	32.5	13	35	14	5	2	10	4	تقوم المؤسسة بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق مزايا تنافسية.	25
15	موافق	1.23	3.42	20	8	35	14	22.5	9	12.5	5	10	4	رعاية النشاطات الثقافية والاجتماعية والرياضية يُعزّز الصورة الجيدة للمؤسسة.	26
9	موافق	0.92	3.65	17.5	7	42.5	17	27.5	11	12.5	5	0	0	تساعد المسؤولية الاجتماعية المؤسسة على استخدام الموارد المتاحة بصورة اقتصادية.	27
10	موافق	1.01	3.65	12.5	5	60	24	12.5	5	10	4	5	2	تُحسّن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة موقعها التنافسي في السوق.	28
7	موافق	1.03	3.78	20	8	50	20	17.5	7	7.5	3	5	2	تهدف برامج المسؤولية الاجتماعية إلى تحسين صورة المؤسسة في المجتمع، وبالتالي حصولها على ميزة تنافسية.	29
2	موافق	0.77	3.90	17.5	7	62.5	25	12.5	5	7.5	3	0	0	اهتمام المؤسسة بحل شكاوي العملاء يعزز من ميزتها التنافسية.	30
8	موافق	0.97	3.67	17.5	7	47.5	19	22.5	9	10	4	2.5	1	تأخذ المؤسسة مبادئ المنافسة الشريفة بعين الاعتبار.	31
		0.72	3.65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للجزء الثاني (الميزة التنافسية)											

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

اشتمل هذا الجزء على 16 عبارة تقيس بمجملها مجتمع الدراسة نحو متغير الميزة التنافسية، والجدول رقم (17) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل فقرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا الجزء 3.65، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.72، مما يدل على عدم وجود تشتت بين القيم عن متوسطها الحسابي.

✓ المرتبة الأولى بلغ المتوسط الحسابي فيها أعلى قيمة له 4.00 بانحراف معياري 0.84 للعبارة رقم(20)، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية والعالمية؛

✓ المرتبة الثانية كانت قيمة متوسطها الحسابي 3.90 بانحراف معياري 0.77 للعبارة رقم(30)، وهذا يدل على أن اهتمام المؤسسة بحل شكاوي العملاء يُعزّز من ميزتها التنافسية؛

✓ أما المرتبة الثالثة فكان متوسطها الحسابي 3.80 بانحراف معياري 1.01 للعبارة رقم(21)، مما يدل على أن منتجات المؤسسة تمتاز بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين؛

✓ المرتبة الرابعة بلغ المتوسط الحسابي فيها 3.77 بانحراف معياري 1.04 للعبارة رقم(19)، وهذا يدل على أن المؤسسة تحرص في تسعير منتجاتها وخدماتها على الموازنة بين السعر والجودة؛

✓ المرتبة الخامسة بلغ متوسطها الحسابي 3.72 بانحراف معياري 0.96 للعبارة رقم(16)، مما يدل على أن الكلفة المنخفضة للمنتج تُعدُّ أحد الأولويات الأساسية لسياسة المؤسسة؛

✓ المرتبة السادسة بلغ المتوسط الحسابي فيها 3.72 بانحراف معياري 0.98 للعبارة رقم(24)، مما يدل على أن المؤسسة تعمل باستمرار على تطوير أساليب ونظم العمل لتحقيق التميز؛

✓ المرتبة السابعة بلغ متوسطها الحسابي 3.72 بانحراف معياري 1.03 للعبارة رقم(29)، وهذا يدل على أن برامج المسؤولية الاجتماعية تهدف إلى تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وبالتالي حصولها على ميزة تنافسية؛

✓ أما المرتبة الثامنة فكان متوسطها الحسابي 3.67 بانحراف معياري 0.97 للعبارة رقم(31)، مما يدل على أن المؤسسة تأخذ مبادئ المنافسة الشريفة بعين الاعتبار؛

✓ المرتبة التاسعة بلغ المتوسط الحسابي فيها 3.65 بانحراف معياري 0.92 للعبارة رقم(27)، وهذا يدل على أن المسؤولية الاجتماعية تساعد المؤسسة على استخدام الموارد المتاحة بصورة اقتصادية؛

✓ المرتبة العاشرة كان متوسطها الحسابي 3.65 بانحراف معياري 1.01 للعبارة رقم(28)، مما يدل على أن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة تُحسّن من موقعها التنافسي في السوق؛

✓ المرتبة الحادية عشر بلغ متوسطها الحسابي 3.57 بانحراف معياري 1.08 للعبارة رقم(23)، وهذا يدل على أن نظم المعلومات داخل المؤسسة تساهم في خلق المزايا التنافسية؛

✓ المرتبة الثانية عشر بلغ متوسطها الحسابي 3.55 بانحراف معياري 1.08 للعبارة رقم(18)، مما يدل على أن المؤسسة تقوم باختيار جزء معين من السوق لتلبية متطلباته بأقل كلفة ممكنة؛

✓ المرتبة الثالثة عشر كان متوسطها الحسابي 3.50 بانحراف معياري 1.13 للعبارة رقم(17)، وهذا يدل على أن المؤسسة تنتهج سياسة بيعية بأسعار أقل من أسعار المنافسين؛

✓ المرتبة الرابعة عشر بلغ متوسطها الحسابي 3.42 بانحراف معياري 1.15 للعبارة رقم (25)، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق مزايا تنافسية؛

✓ أما المرتبة الخامسة عشر فكان متوسطها الحسابي 3.42 بانحراف معياري 1.23 للعبارة رقم (26)، وهذا يدل على أن قيام المؤسسة برعاية النشاطات الثقافية، الاجتماعية والرياضية يُعزّز الصورة الجيدة للمؤسسة؛

✓ أما العبارة (26) فكانت في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 1.03، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف؛

من خلال النتائج السابقة يمكن ملاحظة أن جميع المتوسطات الحسابية مرتفعة بمعنى أن إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان تقابل الدرجة "موافق" حسب سلم ليكارت، مما يشير إلى أن المؤسسة تعمل على تحقيق ميزة تنافسية.

#### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، من أجل معرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية من خلال المسؤولية الاجتماعية نحو (المالكين ، العاملين، العملاء، البيئة والمجتمع) في مؤسسة اسمنت -تبسة- حيث تم الاستناد على مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha=5\%$  عند تحليل فرضيات الدراسة.

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سيمرنوف)

يتمثل جدول التوزيع الطبيعي من خلال مايلي:

#### جدول رقم (18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

أجزاء الاستبيان	محتوى القسم	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية Sig
الجزء الأول	المسؤولية الاجتماعية	0.612	0.848
الجزء الثاني	الميزة التنافسية	0.801	0.543
الاستبيان ككل		0.620	0.873

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

تم إجراء اختبار كولمجروف- سيمرنوف للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كإختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والذي تم بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من عينة الدراسة، ويوضح الجدول رقم (18) نتائج الاختبار حيث بلغت قيمة الاختبار Z بالنسبة لمتغير المسؤولية الاجتماعية 0.612 عند مستوى دلالة Sig= 0.848، في حين بلغت قيمة الاختبار Z لمتغير الميزة التنافسية 0.801 مع مستوى دلالة Sig= 0.543، وكانت نتائج اختبار Z للاستبيان ككل 0.620 عند مستوى دلالة Sig= 0.873، وهذا يدل على أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $Y = ax + b$ ) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية والمتغير التابع الميزة التنافسية، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط ( $R$ ) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقد تم حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	القيمة المحسوبة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين	الميزة التنافسية	1.145	0.612	0.463	0.214	3.216	10.343	0.003
المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين		1.365	0.606	0.684	0.467	5.773	33.327	0.000
المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء		0.718	0.727	0.668	0.446	5.528	30.556	0.000
المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة		1.087	0.652	0.609	0.371	4.734	22.412	0.000
المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع		1.888	0.528	0.538	0.734	6.658	44.329	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

1- الفرضيات الفرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى

✓ الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة -؛

✓ الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة -

يوضح الجدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لتحديد العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغ معامل الارتباط 0.463، مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين. أما معامل التحديد فقد بلغ 0.214، أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت نسبته 21.4% من نجاح تحقيق الميزة التنافسية يعود إلى تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين والباقي يعود إلى عوامل أخرى، وقد أوضح اختبار (T) الذي بلغ 3.216 أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة. بينما أظهر اختبار (F) بأن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.003 وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وعليه، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة المولوية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة -".

ويمكن كتابة العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين وتحقيق ميزة تنافسية في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 0.612x + 1.145$ ، حيث أن:  
X: تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين؛  
Y: تحقيق الميزة التنافسية.

## 2- الفرضية الفرعية الثانية

✓ الفرضية العدمية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة -"

✓ الفرضية البديلة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة -"

يوضح الجدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لتحديد العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغ معامل الارتباط 0.684 مما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.467 أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت بنسبة 46.7% من نجاح تحقيق الميزة التنافسية يعود إلى تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، والباقي يعود إلى عوامل أخرى. وقد أوضح اختبار (T) الذي بلغ 5.773 أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، بينما أظهر اختبار (F) أن النموذج

بشكل عام ذو دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة  $\text{Sig}=0.000$  وهو أقل من مستوى المعنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وعليه، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة الموائية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة -"

ويمكن كتابة العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وتحقيق الميزة التنافسية في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 0.606x + 1.365$ ، حيث:

X: تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين.

Y: تحقيق الميزة التنافسية.

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة

✓ الفرضية العدمية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة -"

✓ الفرضية البديلة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة -"

يوضح الجدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أُستخدم لتحديد العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغ معامل الارتباط  $0.668$  مما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ  $0.446$  أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت بنسبة  $44.6\%$  من نجاح تحقيق الميزة التنافسية يعود إلى تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء، والباقي يعود إلى عوامل أخرى. وقد أوضح اختبار (T) الذي بلغ  $5.528$  أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، بينما أظهر اختبار (F) أن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة  $\text{Sig}=0.000$  وهو أقل من مستوى المعنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وعليه، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة الموائية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة -"

ويمكن كتابة العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء وتحقيق الميزة التنافسية في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 0.727x + 0.718$ ، حيث:

X: تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء.

Y: تحقيق الميزة التنافسية.

#### 4- الفرضية الفرعية الرابعة

✓ الفرضية العدمية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة -"

✓ الفرضية البديلة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة -"

يوضح الجدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لتحديد العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغ معامل الارتباط 0.609 مما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.371 أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت بنسبة 37.10% من نجاح تحقيق الميزة التنافسية يعود إلى تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة، والباقي يعود إلى عوامل أخرى. وقد أوضح اختبار (T) الذي بلغ 4.734 أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، بينما أظهر اختبار (F) أن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وعليه، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة المولية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة -"

ويمكن كتابة العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة وتحقيق الميزة التنافسية في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 0.652x + 1.087$ ، حيث: X: تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة. Y: تحقيق الميزة التنافسية.

#### 5- الفرضية الفرعية الخامسة

✓ الفرضية العدمية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة -"

✓ الفرضية البديلة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة -"

يوضح الجدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لتحديد العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغ معامل الارتباط 0.538 مما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.734 أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت بنسبة 73.4% من نجاح تحقيق الميزة التنافسية يعود إلى تطبيق المسؤولية



الاجتماعية تجاه المجتمع، والباقي يعود إلى عوامل أخرى. وقد أوضح اختبار (T) الذي بلغ 6.658 أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، بينما أظهر اختبار (F) أن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة  $Sig=0.000$  وهو أقل من مستوى المعنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وعليه، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة الموالية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة -"

ويمكن كتابة العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع وتحقيق الميزة التنافسية في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 0.528x + 1.888$ ، حيث:  
X: تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.  
Y: تحقيق الميزة التنافسية.

#### 6- الفرضية الرئيسية

تتمثل الفرضية الرئيسية في الجدول الموالي:

جدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة Sig	القيمة المحسوبة F	القيمة المحسوبة T	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار A	ثابت الانحدار B	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	92.809	9.634	0.709	0.842	0.665	1.413	الميزة التنافسية	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

✓ الفرضية العدمية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المسؤولية الاجتماعية وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة -"  
✓ الفرضية البديلة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المسؤولية الاجتماعية وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة -"

يوضح الجدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لتحديد العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.842 مما يدل على وجود ارتباط قوي جدا بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.709 أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت بنسبة 70.9% من نجاح تحقيق الميزة التنافسية يعود إلى تطبيق المسؤولية الاجتماعية، والباقي يعود إلى عوامل أخرى. وقد أوضح اختبار (T) الذي بلغ 9.634 أنه لا توجد فروقات ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، بينما أظهر اختبار (F) أن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وعليه، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة الموالية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة -"

ويمكن كتابة العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 0.665x + 1.413$ ، حيث:  
X: تطبيق المسؤولية الاجتماعية.  
Y: تحقيق الميزة التنافسية.

"

## خاتمة الفصل

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة -إسمنت تبسة- والتي كان الهدف منها هو إسقاط الجانب النظري لمتغيري الدراسة: "المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية" للمؤسسة محل الدراسة، وقد تمّ التطرق في المبحث الأول إلى تقديم مؤسسة - إسمنت تبسة - والتي مرّت بعدة مراحل لتصل إلى ما عليه الآن من تطور في مجال صناعة الاسمنت، إضافة إلى أهدافها المتعددة التي تسعى إلى تحقيقها من خلال هيئاتها المتعددة، وتعتبر المؤسسة فرع من مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشرق والغرب، حيث تسعى هذه الأخيرة أن تكون رائدة في مجال صناعة الاسمنت وهذا من خلال مهامها ووظائفها المتعددة التي يوضحها هيكلها التنظيمي.

أما المبحث الثاني فقد تمّ التطرق فيه إلى التحضير للدراسة الميدانية وتنفيذها وهذا من خلال دراسة مجتمع الدراسة، إضافة إلى التعرف على عينة الدراسة والأدوات المساعدة على ذلك وطريقة جمع المعلومات، نُفّذت هذه الدراسة من خلال اختبار مدى صدق الاستبيان وذلك من خلال مجموعة من الأدوات الإحصائية المتعددة، مثل: الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي... إلخ.

وتم فيه أيضا تحليل البيانات الشخصية والوظيفية للعينة محل الدراسة، كما تم إجراء اختبار "كولمجروف" للتحقق من مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وتم كذلك اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية حيث أنه تم قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية وكذا باقي الفرضيات الفرعية.

خاتمة عامة

يعد فهم دور المؤسسة الأساسي تقليدياً ضمن المصطلحات التقليدية على أنها تؤمن المنتجات والخدمات، وبذلك تُوفّر فرص العمل، ووفقاً لتوقعات المجتمعات فإن حدود مستويات المؤسسات تجاه المجتمع تتغير ويتم باستمرار إعادة تحديد المسؤوليات الاجتماعية لها، وقد شهدت السنوات القليلة الماضية تغييراً جذرياً لدور المؤسسة في المجتمع، حيث انتقلت العلاقة بين المؤسسات والمجتمع من إطار العمل الخيري إلى إعادة النظر في أدوار المؤسسات وحقوقها ومسؤولياتها في المجتمع الذي تعمل فيه.

ومن جهة أخرى عمدت بعض المؤسسات إلى تبرير أنشطة المسؤولية الاجتماعية على مستويات مختلفة، فوجدت في المسؤولية الاجتماعية أداة لتحقيق أهداف على مستوى تحسين الأداء العام مثل: الاستغلال الفعال للموارد، بينما وجدها البعض الآخر ضرورة للحصول على قبول (رخصة) من المجتمع لأنشطة المؤسسة في ذلك المجتمع، أما الفريق الثالث من المؤسسات فنُحَفَزه مجموعة من القيم الجوهرية والحس بالمسؤولية الأخلاقية والمعنوية لتكون مؤسسة صالحة.

وقد انطلقت الدراسة من خلال الإشكالية الموالية: "ما هو دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ وما واقع ذلك بمؤسسة إسمنت - تبسة -؟".

#### أولاً: نتائج الدراسة

بعد استفتاء البحث من خلال ثلاث فصول، الأولين نظريين والثالث تطبيقي تم التوصل إلى النتائج التالية، حيث تم تقسيمها إلى نتائج نظرية ونتائج تطبيقية.

#### 1- النتائج النظرية

✓ تعمل الميزة التنافسية على تمكين المؤسسة من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر تميّزها وبالتالي تحقيق أهدافها؛

✓ تمثل المسؤولية الاجتماعية مورداً استراتيجياً يؤدي عند استثماره والالتزام به إلى خلق قيمة للمؤسسة؛

✓ يساهم تبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية؛

✓ يؤدي التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية إلى تحسين مناخ العمل وبعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف داخلها؛

✓ تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية يُحقّق فوائد عديدة للمجتمع، مثل: المحافظة على البيئة، زيادة ولاء العاملين والمؤسسة أيضاً من خلال خلق علاقات جيدة مع المساهمين، الزبائن، وهذا ما يؤدي إلى تحسين وتطوير صورة المؤسسة أمام المجتمع مما يزيد من سمعتها الحسنة؛

✓ يساهم تبني المسؤولية الاجتماعية في الاستخدام الأمثل والكفء للموارد الطبيعية خصوصاً غير المتجددة منها؛

✓ تبني برامج المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات يؤدي إلى تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى تحقيق مبدأ الريح على المدى البعيد من خلال زيادة دورها الاجتماعي ودعمها للأنشطة الاجتماعية، فهذه الأخيرة تعتبر بمثابة استثمار مستقبلي لهذه المؤسسات.

### 2- النتائج التطبيقية

✓ يوجد اهتمام للمؤسسة محل الدراسة بمسئوليتها الاجتماعية تجاه موظفيها، ويتضح ذلك من خلال اهتمامها بتقديم الرواتب والحوافز والمكافآت العادلة لجميع موظفيها، ومن خلال توفير فرص الترقية؛  
✓ غياب تنظيم وخطّة محدّدة وأهداف واضحة للمسؤولية الاجتماعية؛  
✓ أظهرت نتائج الدراسة أيضا وجود اهتمام واضح للمؤسسة محل الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن، وذلك باعتبارهم مصدر للدخل بالنسبة لها، لذلك يُعطي مسيرو المؤسسة أهمية كبيرة للعلاقات مع الزبائن ويحاولون إرضاءهم من خلال الاتصال المباشر معهم؛  
✓ نُقص التزام المؤسسة محل الدراسة حيال المجتمع والبيئة، ويعكس ذلك غياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية التي تقوم أساسا على التركيز على تحسين الأداء الاجتماعي والبيئي؛  
✓ تتم ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة بشكل غير رسمي، أي لا ترتبط باستراتيجية المؤسسة، وإنما ترتكز دوافعها على قيم واتجاهات المدير؛  
✓ تهتم المؤسسة باستخدام مواردها بطريقة رشيدة وتحسين عملياتها للوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف؛  
✓ تهتم المؤسسة بمسئوليتها تجاه الموردين وإقامة علاقات معهم، وذلك لضمان الحصول على مواد ذات نوعية جيدة؛

✓ إن التزام المؤسسة بمسئوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح من شأنه أن يُعزّز من تنافسيتها.

### ثانيا: اختبار الفرضيات

من خلال ما سبق وبعد الإحاطة بمختلف الأطر النظرية والتطبيقية المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، تم التوصل إلى وجود علاقة قوية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، أي أنه كلما تبنت المؤسسة المسؤولية الاجتماعية كلما حققت ميزة تنافسية، وهو ما يُثبت صحة الفرضية الرئيسية لهذا الموضوع المتمثلة في: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة."

✓ تتمحور الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة حول: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة." هذه الفرضية تم إثبات صحتها في هذا البحث لأن الاهتمام بالمالكين يؤدي إلى تحسين وتطوير العمل.

✓ أما الفرضية الفرعية الثانية فتتمحور حول: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة." هذه الفرضية تم إثبات صحتها، لأنه توجد علاقة تأثير معنوية للاهتمام بالعاملين على الميزة التنافسية

أي أنه كلما زاد الاهتمام بالعاملين أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

## خاتمة عامة

✓ تتمحور الفرضية الفرعية الثالثة لهذه الدراسة حول: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة." هذه الفرضية تم إثبات صحتها لأنه كلما زاد الاهتمام بالعملاء زاد ولاءهم للمؤسسة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

✓ في حين تمحورت الفرضية الرابعة لهذه الدراسة حول: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة."

هذه الفرضية تم إثبات صحتها لأنه كلما زاد الاهتمام بالبيئة كلما تحققت الميزة التنافسية للمؤسسة.

✓ أما الفرضية الخامسة فتمحورت حول: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة." هذه الفرضية تم إثبات صحتها لأنه توجد علاقة تأثير معنوية للاهتمام بالمجتمع في تحقيق ميزة تنافسية أي أنه كلما زاد الاهتمام بالمجتمع أدى ذلك إلى تقليل الشكاوي من طرفهم، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

### ثالثا: التوصيات

كما تم التوصل من خلال الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها:

✓ الاهتمام بتطوير المهارات في المؤسسة لتمكينها من النهوض بالأدوار الاجتماعية على المدى المتوسط والبعيد لكافة الفئات المتعاملة معها؛

✓ تعزيز برامج الخدمة الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها الاجتماعية والمالية؛

✓ ضرورة تركيز المؤسسة محل الدراسة على مسؤولياتها الاجتماعية تجاه العمال، لأنهم المورد الثمين الذي تملكه المؤسسة بما ينعكس على تحقيق مزايا تنافسية؛

✓ أن يُصبح هذا النشاط جزء من أنشطة المؤسسة يتم صياغته من قبل مدير المؤسسة وإشاعته بين مختلف المستويات في المؤسسة؛

✓ إنشاء قسم متخصص يُعنى بإدارة المسؤولية الاجتماعية لا سيما في ظل إحتدام شدة التنافس بين المؤسسات فيما يخص أنشطة المسؤولية الاجتماعية، ويزيد من فرص التميّز؛

✓ يتعين على المؤسسات الاقتصادية إدماج المسؤولية الاجتماعية في رسالتها ورؤيتها وصياغة النشاطات والممارسات الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتحويل تلك النشاطات والممارسات إلى مناهج عمل تُمارس ضمن إطار خطط وبرامج تشغيلية؛

✓ يجب أن يكون للدولة موقفا وممارسات إيجابية تجاه المؤسسات التي تتحمل المسؤولية الاجتماعية، من خلال تشريعات أو إجراءات تسمح بإعفاءها من الضرائب أو غيرها من التسهيلات مقابل مساهمتها الاجتماعية، وأن يكون لهذه التشريعات قدرة على المساءلة والرقابة على أداء المؤسسات الاجتماعي؛

### رابعاً: آفاق الدراسة

بالنظر إلى محددات الدراسة التي كانت دافعا للتركيز على بعض جوانب الموضوع، وفي الأخير يتم اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية أو بداية أفكار جديدة تُكَمِّل مختلف زوايا هذا البحث ما يلي:

- ✓ الآثار البيئية لنشاطات المؤسسات الاقتصادية ومدى تحملها لمسئوليتها الاجتماعية؛
- ✓ دور القطاع الخاص في تعميق مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية؛
- ✓ قياس مدى ممارسة المسؤولية الأخلاقية للإعلانات التجارية؛
- ✓ واقع وأهمية التسويق الاجتماعي في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.





# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

أولاً: الكتب

• باللغة العربية

- 1- أبو بكر مصطفى (محمود)، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 2- البرواري عبد المجيد (نزار)، إستراتيجية التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 3- البكري (ثامر)، التسويق: أسس ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 4- البكري ياسر (ثامر)، إستراتيجيات التسويق، دار جهينة، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 5- الركابي كاظم (نزار)، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
- 6- الزغبي (علي حسن)، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 7- السكارنة خلف (بلال)، أخلاقيات العمل، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 8- الشماع محمد حسن (خليل)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2007.
- 9- الصيرفي (محمد)، التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
- 10- العتبي (محمد مهدي)، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرامج الإحصائية SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 11- الغالبي منصور (طاهر محسن) والعامري محسن (صالح مهدي)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2008.
- 12- الغالبي منصور (طاهر محسن) وصبحي إدريس (محمد وائل)، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم.... العمليات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 13- الغالبي منصور (طاهر محسن) وصبحي إدريس (محمد وائل)، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 14- الغالبي منصور (طاهر محسن)، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 15- القيهوي ليث (عبد الله)، الإطار النظري والتطبيقي العملي: الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.

## قائمة المراجع

- 16- بتس (روبرت) ولي (ديفيد)، ترجمة الخزامي (عبد الحكم)، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
- 17- بني حمدان محمد (طلال خالد) ومحمد (إدريس وائل)، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 18- بوحوش (عمار) والذنيبات (محمد)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2011.
- 19- ثابت إدريس (عبد الرحمن) والمرسي (محمد جمال الدين)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2002.
- 20- جاد الرب (سيد محمد)، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري للنشر والتوزيع، 2008.
- 21- حامد رضوان (مصطفى أحمد)، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2011.
- 22- زغدار (أحمد)، المنافسة-التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 23- سويدان نظام (موسى) وحداد إبراهيم (شفيق)، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 24- سويسي علي (عز الدين) والخفاجي عباس (نعمة)، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 25- شارلزهل وجارديث (جونز)، ترجمة ومراجعة عبد المعتال محمد سيد أحمد وبسيوني علي اسماعيل، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.
- 26- عقلة (محمد يوسف)، إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 27- غالب (ياسين سعد)، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 28- فرحات طالب (علاء) والبناء مكي (زينب)، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، الاستفادة (مدخل معاصر)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 29- محمد هاني (محمد)، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 30- مرسي خليل (نبيل)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 31- مرسي محمد (نبيل)، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية.

32- نصر (عبد الوهاب) وشحاتة (السيد علي)، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.  
• باللغة الفرنسية:

- 33- Garibaldi (Girard), L'analyse stratégique, édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2005.  
34- Christophe (John), Lepissier, Manager : Une responsabilité sociale, édition liaisons, Paris, 2001.  
35- Gruther (David), Guler aras, corporate Social Responsibility, ventus publishing APS 2008.  
36- Kotler (Philip), Bernard Dubois et Delphine Monceau, Management marketing, édition pearson, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, France, 2004.  
37- Kotler (Philip), Noncylee, corporate social responsibility doing the moste good for your compay and your cause, John Wiley and Son Inc, New Jersey, 2005.  
38- Pelozo (John), Corporate social responsibility as reputation insurance, university of Calgary, 2006.  
39- Porter M., L'avantage concurrentiel, édition Dunod, Paris, 2003.  
40- Porter (Michael), L'avantage concurrentiel devoncer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999.

### ثانيا: المذكرات

- 41- العتوم علي (محمد فوزي)، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، 2008-2009.
- 42- بالواضح (الجيلالي)، التحكم في التسيير الجبائي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2007-2008.
- 43- بن الدين (حمزة)، المسؤولية البيئية والاجتماعية للشركات البترولية، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، تخصص تسيير واقتصاد بترولي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013.
- 44- بودحوش (عثمان)، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008-2009.
- 45- بوسلامي (عمر)، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012-2013.

- 46- بوشناف (عمار)، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003.
- 47- حياينية (محمد)، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012-2013.
- 48- خامرة (الطاهر)، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007-2008.
- 49- خوجلي محمد أحمد محمد (كوثر)، المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الميزة التنافسية لشركات الاتصال العاملة في السودان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة السودان، 2014-2015.
- 50- راشي (طارق)، الإستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011.
- 51- رحيل (آسيا)، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011.
- 52- سملاي (يحيوية)، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- 53- صالح (صالح)، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- 54- ضيافي (نوال)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، جامعة تلمسان، 2009-2010.
- 55- عبادة (محمد)، تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية: دراسة صنف منتجات التفاز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011.

- 56- فلاق (محمد)، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال "دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية، الحاصلة على شهادة الإيزو 9000"، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2013-2014.
- 57- مصباحي (سناء)، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في دعم نظام الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، 2012-2013.
- 58- مقدم (وهيبة)، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2013-2014.

### ثالثا: المقالات والدوريات

- 59- مخول (مطابنوس) وغانم (عدنان)، نظام الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009.

### رابعا: الملتقيات

- 60- العزاوي (نجم)، أثر العوامل الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية، الملتقى الوطني الموسوم: "إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 18/19 أفريل 2012.
- 61- بحوصي (مجنوب) وبخوش (مديحة)، دور مواصفة الإيزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14/15 فيفري 2012.
- 62- خبابة (عبد الله) وخبابة (صهيب)، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14/15 فيفري 2011.
- 63- دادان (عبد الغفور) وحفصي (رشيد)، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، الملتقى الدولي الثالث حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة ورقلة، 20/21 نوفمبر 2012.
- 64- راشي (طارق)، دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، ورقة بحثية ضمن المؤتمر العلمي العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي المنظم بعنوان: النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي في 9/10 سبتمبر 2013، إسطنبول، تركيا.

## قائمة المراجع

65- شرقي (منصف)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة سونطراك)، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 15/14 فيفري 2012.

66- شريف (عمر) وبروال (بومدين)، المسؤولية الاجتماعية كدافع لتبني سياسة بيئية مسؤولة من طرف منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة باتنة، 15/14 فيفري 2012.

67- شريفي (مسعودة) وحاجي (كريمة)، المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة، رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 15/14 فيفري 2012.

68- عيشوش (خيرة) وكرزابي (عبد اللطيف)، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 15/14 فيفري 2012.

69- مولاي لخضر (عبد الرزاق) وسايح (بوزيد)، دوافع تبني منظمات الأعمال: أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 15/14 فيفري 2012.

### خامسا: المواقع الالكترونية

70- الأسرج حسين (عبد المطلب)، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية، نقلا عن الموقع الالكتروني: <http://mpr.a.ub-uni-muenchen.de/34422>، تاريخ الاطلاع: 2017/02/21.

71- القريوني (موسى قاسم) والخوالدة عبد الله (رياض)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية)، المجلد 41، العدد 1/2014، نقلا عن الموقع الالكتروني: <http://journals.ju-edu-jo/derasatadm/article/viewfile/5721/3543?target=-blank>، تاريخ الاطلاع: 2017/02/17.

72- بابا (عبد القادر) ومقدم (وهيبة)، المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية خالقة للقيمة، منشور على الموقع: <http://iefpedia.com/arab/p=19505>، تاريخ الاطلاع: 2017/02/10.

73- بن ساسي (إلياس)، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، نقلا عن الموقع الالكتروني: <http://manifest-univ-ouargla.dz/document/archive>، تاريخ الاطلاع: 2016/12/25.

74- تميزار (أحمد) وضيافي (نوال)، التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والعوائد المحققة من جراء تبنيها، - مداخلة حول المسؤولية الاجتماعية بين الترف المؤسسي ومفهوم سد

## قائمة المراجع

- الحاجة الفعلية للمجتمع- نقلا عن الموقع الالكتروني: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads>، تاريخ الاطلاع: 04 نوفمبر 2016.
- 75-متغير (محمد غلام)، المسؤولية الاجتماعية للشركات، ضرورة تنموية، مؤتمر جامعة عين الشمس، القاهرة، 7 ديسمبر 2014، متوفر على الموقع: <http://osar.com.ar-langkp=138/>، تاريخ الاطلاع: 2016/12/02.
- 76-مقدم (وهيبة)، تحسين الأداء البيئي من خلال تبني المواصفة الدولية 26000 للمسؤولية الاجتماعية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني، التساؤلات والإمكانيات المتاحة لاختيار المسارات الصحيحة لصناعة مصادر النمو، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2010، متوفر على الموقع: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/nploads>، تاريخ الاطلاع: 2016/12/12.



الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الاستبيان



جامعة العربي التبسي-تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



إستمارة استبيان

تحية طيبة وبعد:

في إطار انجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال المؤسسات، تم إعداد دراسة عن "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت تبسة، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة الأسئلة والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسب، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً في التوصل إلى نتائج موضوعية.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير، ونشكر لكم حسن تعاونكم.

تحت إشراف الدكتورة:

- غريب الطاوس

من إعداد الطالبتين:

❖ رابيس حضرية

❖ حركاتي دليلة

السنة الجامعية

2017/2016

أولاً: المعلومات الشخصية

1. الجنس

ذكر  أنثى

2. العمر

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  من 40 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي

ثانوي  ليسانس  دراسات عليا  مستويات أخرى

4. المركز الوظيفي

إطار مسير  إطار سامي  إطار  عون تنفيذي  عون ماهر

5. الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

## الملاحق

الرقم	الجزء الأول: العناصر الأساسية للمسؤولية الاجتماعية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين</b>						
01	تسعى المؤسسة لتعظيم قيمة أرباح المساهمين بزيادة حجم الخدمات والمبيعات المقدمة من طرفها					
02	تعمل المؤسسة على زيادة حجم المبيعات، وبالتالي تحقيق عوائد مالية عالية					
03	تهتم إدارة المؤسسة بتعظيم قيمة أسهمها والمؤسسة ككل					
<b>المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين</b>						
04	نظام الرواتب والأجور عادل ويوازي الجهود المبذولة من قبل العاملين					
05	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة					
06	تهتم المؤسسة بتوفير متطلبات الصحة والسلامة العامة لحماية العاملين فيها					
<b>المحور الثالث: المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء</b>						
07	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية لعملائها					
08	تلتزم المؤسسة بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها مع العميل					
09	تقوم المؤسسة بحماية المعلومات الخصوصية للعميل					
<b>المحور الرابع: المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة</b>						
10	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتجنب مسببات التلوث البيئي					
11	تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم الإدارة وثقافة المؤسسة بشكل عام					
12	تقوم إدارة المؤسسة بعقد ندوات ومحاضرات للعاملين في مختلف المستويات لنشر الوعي البيئي					
<b>المحور الخامس: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي</b>						
13	تساهم المؤسسة في التقليل من مشكلة البطالة في المجتمع					
14	توفر المؤسسة فرص التوظيف المناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة					
15	تخصص المؤسسة جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية					
<b>الجزء الثاني: العناصر الأساسية للميزة التنافسية</b>						

## الملاحق

					تعد الكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية لسياسة المؤسسة	01
					تتنهج المؤسسة سياسة بيعية بأسعار اقل من أسعار المنافسين	02
					تقوم المؤسسة باختيار جزء معين من السوق لتلبية متطلباته بأقل كلفة ممكنة	03
					تحرص المؤسسة في تسعير منتجاتها وخدماتها على الموازنة بين السعر والجودة	04
					تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية والعالمية	05
					تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين	06
					تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من اجل تقليل التكاليف	07
					تسهم نظم المعلومات داخل المؤسسة في خلق المزايا التنافسية	08
					تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير أساليب ونظم العمل لتحقيق التميز	09
					تقوم المؤسسة بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق مزايا تنافسية	10
					رعاية النشاطات الثقافية، الاجتماعية والرياضية يعزز الصورة الجيدة للمؤسسة	11
					تساعد المسؤولية الاجتماعية المؤسسة على استخدام الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة	12
					تحسن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة موقعها التنافسي في السوق	13
					تهدف برامج المسؤولية الاجتماعية إلى تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وبالتالي حصولها على ميزة تنافسية	14
					اهتمام المؤسسة بحل شكاوي العملاء يعزز من ميزتها التنافسية	15
					تأخذ المؤسسة مبادئ المنافسة الشريفة بعين الاعتبار	16

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الإمضاء	الرتبة العلمية	أسماء الأساتذة المحكمين
	أستاذ محاضر - أ -	جنينة عمر
	أستاذ محاضر - ب -	دريس يحي
	أستاذ محاضر - ب -	بوعلاق نوال
	أستاذ مساعد - أ -	دريد حنان
	أستاذ مساعد - أ -	بوحنك هدى

الملحق رقم (03): سياسة الجودة والأمن



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر  
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE  
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA  
« S.C.T. »

ش.ذ.ا. - رأسمالها الاجتماعي : 2 700 000 000 D.A  
N° Identification Fiscale : 099812058209320 - N° Article d'Imposition : 12 200 101 077 - N° Registre de Commerce : 98 B05 82 093 00/12

## سياسة الجودة والأمن و البيئة

الأخذ في الحسبان للنتائج المترتبة بالجودة و البيئة و الأمن في نشاطاتنا المتعلقة بصناعة الاسمنت تعد انشغالا أصبح اليوم مطلبا قانونيا.

تسعى شركة اسمنت تبسة لان يكون جهاز الإدارة المتكامل (جودة، أمن و بيئة) أداة فعالة لتحقيق أحسن النتائج لجميع نشاطاتها، و من أجل ذلك فهي تعمل في إطار مسؤوليتها لحماية البيئة من أجل التقليل قدر الإمكان من الآثار السلبية على البيئة وأمن عمالها و الأفراد المعنيين الآخرين الناجمة عن عمليات الإنتاج و نشاطاتها الأخرى. كذلك فان مفهوم " إنتاج نظيف" هو عمل منشود و لكن يمكننا هذا من تحقيق أحسن النتائج بأقل التكاليف و هو الشيء المطلوب من زبائننا و كل الأطراف المعنية الأخرى ،لهذا فان شركة اسمنت تبسة تتعهد ب:

- الامتثال الصارم للقوانين و المعايير المطبقة على نشاطات الشركة.
- التحسين المستمر في مجالات الجودة و الأمن و البيئة.
- إعداد أهداف يمكن انجازها في المجالات التالية :
- التحكم في تسيير النفايات الناجمة عن نشاطات الشركة و جميع نشاطاتها الأخرى.
- الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية المستعملة.
- التكفل بالعناصر الملوثة للبيئة الناجمة عن كل نشاطات الشركة.
- الحد من الأخطار المهنية و حوادث العمل.
- الحد من مكامن الخلل ( عدم التطابق ) لتطوير جهاز الإدارة المتكامل.
- العمل على إرضاء زبائننا.
- تطوير النشاطات المتعلقة بإنتاج الخرسانة الجاهزة للاستعمال.

و بصفتي المدير العام للشركة أتعهد بوضع كل الوسائل البشرية و المادية الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة لتحسين أداء جهاز الإدارة المتكامل للجودة و الأمن و البيئة ومراجعة سياستنا و أهدافنا لتكييفهما مع التطورات الداخلية و الخارجية.

أنتظر من كل موظفي الشركة المساهمة و الانخراط في هذه السياسة ليكونوا فعالين دائمين للتحسين المستمر لنجاحتنا وذلك بوضع جهاز الإدارة المتكامل.

المدير العام

بن حفيظ جمال



المدير العام  
بن حفيظ جمال

تبسة في 2015/03/15

الملحق رقم (04): اختبار أداة الدراسة

ألفا كرونباخ للإستبيان

Cronbach's Alpha	N of Items
,949	31

ألفا كرونباخ للجزء الأول

Cronbach's Alpha	N of Items
,873	15

ألفا كرونباخ للجزء الثاني

Cronbach's Alpha	N of Items
,933	16



الملحق رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي

التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	المسؤولية الاجتماعية	الميزة التنافسية	الاستبيان ككل
N	40	40	40
Normal Parameters <sup>a,b</sup>			
Mean	3,8433	3,6563	3,7498
Std. Deviation	,56981	,72210	,62034
Most Extreme Differences			
Absolute	,097	,127	,098
Positive	,097	,106	,080
Negative	-,096	-,127	-,098
Kolmogorov-Smirnov Z	,612	,801	,620
Asymp. Sig. (2-tailed)	,848	,543	,837

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الملحق رقم (06): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المالكين والميزة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,463 <sup>a</sup>	,214	,193	,64858

a. Predictors: (Constant), المالكين

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,351	1	4,351	10,343	,003 <sup>b</sup>
1 Residual	15,985	38	,421		
Total	20,336	39			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), المالكين

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,145	,787		1,454	,154
1 M1	,612	,190	,463	3,216	,003

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

الفرضية الفرعية الثانية: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين والميزة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,684 <sup>a</sup>	,467	,453	,53395

a. Predictors: (Constant), العاملين

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9,502	1	9,502	33,327	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	10,834	38	,285		
Total	20,336	39			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), العاملين

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,365	,406		3,363	,002
M2	,606	,105	,684	5,773	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

الفرضية الفرعية الثالثة: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء والميزة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,668 <sup>a</sup>	,446	,431	,54464

a. Predictors: (Constant), العملاء

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9,064	1	9,064	30,556	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	11,272	38	,297		
Total	20,336	39			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), العملاء

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,718	,538		1,334	,190
1 M3	,727	,132	,668	5,528	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

الفرضية الفرعية الرابعة: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة والميزة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,609 <sup>a</sup>	,371	,354	,58019

a. Predictors : (Constant), البيئة

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7,544	1	7,544	22,412	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	12,792	38	,337		
Total	20,336	39			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), البيئة

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,087	,550		1,974	,056
M4	,652	,138	,609	4,734	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

الفرضية الفرعية الخامسة: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع والميزة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,734 <sup>a</sup>	,538	,526	,49700

a. Predictors: (Constant), الميزة التنافسية

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10,950	1	10,950	44,329	,000 <sup>b</sup>
Residual	9,386	38	,247		
Total	20,336	39			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), المجتمع

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,888	,277		6,820	,000
M5	,528	,079	,734	6,658	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,842 <sup>a</sup>	,709	,702	,31113

a. Predictors: (Constant), الميزة التنافسية

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8,984	1	8,984	92,807	,000 <sup>b</sup>
Residual	3,679	38	,097		
Total	12,663	39			

a. Dependent Variable: المسؤولية الاجتماعية

b. Predictors: (Constant), الميزة التنافسية

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,413	,257		5,498	,000
T2	,665	,069	,842	9,634	,000

a. Dependent Variable: المسؤولية الاجتماعية



## الملخص

هدفت هذه الدراسة لإظهار مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية تجاه كل من (المالكين، العاملين، العملاء، البيئة والمجتمع) في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة إسمنت - تبسة - وقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات بالاعتماد على أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، وقد ارتكزت الدراسة على عينة قُدرت بـ 40 استبانة صالحة للتحليل. وقد تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي في وصف متغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على أساليب الانحدار البسيط في اختبار الفرضيات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك أثرا إيجابيا للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة - كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (المالكين، العاملين، العملاء، البيئة والمجتمع) في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة المبحوثة. وفي الأخير تم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، الميزة التنافسية، العاملون، المالكون، المجتمع.

## *Abstract:*

*This study shows (represents) the major impact (influence) of social responsibility, owners, employees, employers, environment and society as a whole and their efforts to achieve a competitive atmosphere at cement company – Tebessa–.*

*This study is based on the descriptive analytical method that gathered (collected) data using a questionnaire (question 40 informants), In addition this study is based on the descriptive statistics of the different changes.*

*As a conclusion, the findings show that it had a positive reaction about the social responsibility, owners, employees, employers and their efforts to realize a competitive atmosphere at the company of cement.*

*At the end, we had found both theoretical and practical results (findings).*

*Key words: Social responsibility, Competitive, employers, influence, Social).*