الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 02

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

العنوان:

دراسة تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل.م.د في العلوم التجارية

تخصص: إتصال تسويقي

إعداد الطالب:

✓ **بوديسة أحمد**

إشراف الأستاذ:

أ.الدكتور. قاشي خالد

السنة الجامعية: 2021/2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 02

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم :العلوم التجارية

العنوان:

دراسة تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية

- دراسة حالة –

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل.م.د في العلوم التجارية

تخصص: إتصال تسويقي

أمام اللجنة المشكلة من:

أ.د بيشاري كريم	**أستاذ**	جامعة البليدة 02	رئيسا
أ.د قاشي خالد	**أستاذ**	جامعة تيبازة	مشرفا ومقررا
د.تيتام دليلة	**أستاذ محاضر أ**	جامعة البليدة 02	عضوا مناقشا
د. مهديد فاطمة الزهراء	**أستاذ محاضر أ**	جامعة برج بوعريريج	عضوا مناقشا
د.دحية جمال الدين	**أستاذ محاضر أ**	جامعة البليدة 02	عضوا مناقشا
د. بدراني محمد	**أستاذ محاضر أ**	جامعة البليدة 02	عضوا مناقشا

إعداد الطالب:

✓ بوديسة أحمد

إشراف الأستاذ:

أ.الدكتور. قاشي خالد

السنة الجامعية: 2021/2020

إهداء

"بسم الله الرحمن الرحيم"

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على إيمام الأنبياء، وصفوة الخلائق، سيدنا و مولانا محمد الذي بعثه الله رحمة للعالمين، وعلى آله وأصحابه نجوم الدجى وشموس العلم و العرفان، و أسلافنا الذين حكموا بالحق المبين، و التابعين لهم بإحسان إلى يوم الدين.

إلى التي لا تصفها الأشعار، ولا تلحن إسمها كل الأوتار

إلى التي ساندت أمالي حتى لا تنهار، ولطالما حثتني على مواصلة الإبحار

إلى التي أضاءت بدعواتها دربي كالمنار، ورافقتني حتى نهاية المشوار

إلى التي تسمو فوق كل إعتبار

إلى التي علمتني الصبر صبران، وجعلت الجنة تحت أقدامها فكانت في أسمى مكان وكانت خير الجنان، إلى قرة عيني ونبض قلبي، وملاك نفسي، وتاج رأسي، **أمي الفاضلة**، الغالية، أهدي ثمرة جهدي المتواضع، وأعتذر عن ثمار فاتني قطافها، ورحمة ربي خير مما يجمعون.

إلى روح من أنجبني ورباني و ساندني وعلمني، **والدي الكريم**، رحمه الله وأسكنه الفردوس الأعلى

إلى كل أفراد العائلة: أخي: داود و أولاده، وإلى أخواتي، وإلى عبد القادر، ورابح أزواج أخواتي، و إلى كل من ينادونني بخالي، إلى روح **محمد الأمين** الطاهرة، رحمه الله وجعله طيرا من طيور الجنة

و إلى بركة البيت أختي سامية، و إلى بنيتي بالتربية: **سمر**

إلى كل الأهل والأقارب، وإلى طلبتي

أهدي هذا العمل المتواضع

أحمـد

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى نحمدك ونشكرك، كما ينبغي لجلال وجهك، وعظيم سلطانك، اللهم أعنا على ذكرك، وشكرك وحسن عبادتك.

بداية أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والإمتنان والتقدير والإحترام إلى الأستاذ المشرف على هذا العمل **أ/ د:قاشي خالد،** الذي لم يبخل علي بالنصائح والإرشادات، وطالما قدم لي يد العون والمساعدة وكان بمثابة الأخ بالنسبة لي وله فضل كبير بعد الله عز وجل ليبلغ هذا العمل مقامه.

إلى كل أساتذة **لجنة التكوين بالدكتوراه** تخصص إتصال تسويقي إلى كل **أساتذة** كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2.

إلى الأساتذة **أعضاء لجنة المناقشة** الموقرة الذين تكرموا وقبلوا مناقشة عملنا، وقدموا ملاحظاتهم وتوجيهاتهم حتى يبلغ هذا العمل صوابه.

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على التأثير الذي تحدثه أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) كمتغير مستقل على تحقيق الميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز، ميزة السمعة) كمتغير تابع، كما هدفت إلى معرفة مدى إلتزام مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية بممارسات المسؤولية الإجتماعية.

قصد تحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وبعد تحكيمها من طرف أساتذة متخصصين وزعت 68 إستبانة على عينة من إطارات مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية، لنستعيد 63 إستبانة صالحة للتحليل، تم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها وإجراء مختلف الإختبارات الإحصائية للتحقق من العلاقة التأثيرية بين متغيري الدراسة بإستعمال برنامج SPSS، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها أوصت الدراسة بجملة من التوصيات من أهمها: تعزيز تبني مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية **(TDA)** للمسؤولية الإجتماعية من خلال تبني ميثاق خاص تحدد فيه ممارسات المسؤولية الإجتماعية اتجاه مختلف أصحاب المصالح، التركيز على المسؤولية الإجتماعية بأبعادها الأربعة لاسيما البعد الأخلاقي والبعد الخيري لتطبيق المسؤولية الإجتماعية الشاملة وتحسين تنافسية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الإجتماعية، الميزة التنافسية، مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.

قائمة المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	
الشكر والتقدير	
الملخص باللغة العربية	I
قائمة المحتويات	II
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	IX
مقدمة	ب
الفصل الأول: التأصيل النظري للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية.	3
المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.	3
المطلب الثاني: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.	12
المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية وفوائدها.	20
المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية في الإسلام.	26
المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية إستراتيجياتها ووجهات النظر فيها.	36
المطلب الأول: الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، المبادئ، والأنماط.	36
المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية لبعض وظائف المؤسسة.	40
المطلب الثالث: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية وإستراتيجيات التعامل معها.	44
المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة.	49
المبحث الثالث: المحاسبة والإفصاح عن المسؤولية الإجتماعية.	55
المطلب الأول: المحاسبة عن المسؤولية الإجتماعية.	55
المطلب الثاني: قياس التكاليف والمنافع الاجتماعية.	63
المطلب الثالث: الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الإجتماعية.	67

المطلب الرابع: مشاكل المحاسبة عن المسؤولية الإجتماعية.	73
خلاصة الفصل	79
الفصل الثاني: الميزة التنافسية تحدي المؤسسات المعاصرة	
تمهيد	81
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.	82
المطلب الأول: مفهوم التنافسية.	82
المطلب الثاني: مفهوم المنافسة.	89
المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية.	93
المطلب الرابع: أهمية وأهداف الميزة التنافسية.	100
المبحث الثاني: الميزة التنافسية، المصادر، المداخل، المحددات.	104
المطلب الأول: خصائص الميزة التنافسية ومصادرها.	104
المطلب الثاني: إسهامات (Porter) في مجال الميزة التنافسية.	108
المطلب الثالث: المداخل الحديثة لبناء الميزة التنافسية.	115
المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية.	121
المبحث الثالث: أبعاد الميزة التنافسية.	125
المطلب الأول: بعد التكلفة الأقل.	127
المطلب الثاني: بعد التميز.	133
المطلب الثالث: بعد السمعة.	141
المطلب الرابع: جودة الميزة التنافسية وضرورة تنميتها.	146
خلاصة الفصل	155
الفصل الثالث: تحليل تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية.	
تمهيد	157
المبحث الأول: التسويق وأبعاد المسؤولية الاجتماعية.	158
المطلب الأول: التسويق، المفهوم ومراحل التطور.	158
المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية للتسويق.	162

المطلب الثالث: قراءة في أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.	166
المطلب الرابع: ضبط أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.	173
المبحث الثاني: تحليل أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات.	179
المطلب الأول: البعد الإقتصادي.	179
المطلب الثاني: البعد القانوني.	183
المطلب الثالث: البعد الأخلاقي.	191
المطلب الرابع: البعد الخيري.	195
المبحث الثالث: دور أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية.	199
المطلب الأول: دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق ميزة التكلفة الأقل.	199
المطلب الثاني: دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق ميزة التميز.	203
المطلب الثالث: دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق ميزة السمعة.	212
المطلب الرابع: نماذج عن مؤسسات عالمية تطبق المسؤولية الإجتماعية.	219
خلاصة الفصل	231
الفصل الرابع: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتشخيص المسؤولية الإجتماعية بها.	
تمهيد	233
المبحث الأول: تقديم شامل لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية بولاية تيسمسيلت.	234
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA) بولاية تيسمسيلت.	234
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA).	241
المطلب الثالث: مراحل تصنيع الأغطية النسيجية بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA).	250
المطلب الرابع: منتجات مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية(TDA) ودورها في الإقتصاد الوطني.	255
المبحث الثاني: اتجاهات المسؤولية الإجتماعية في مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.	260
المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية اتجاه العاملين.	260
المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية تجاه العملاء.	265

المطلب الثالث: المسؤولية الإجتماعية لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية اتجاه البيئة.	268
المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية اتجاه المجتمع المحلي.	274
المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة.	277
المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها.	277
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة، وأداتها.	279
المطلب الثالث: الأدوات والأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.	281
المطلب الرابع: صدق وثبات الإستبانة.	285
خلاصة الفصل	**292**
الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة الإحصائية لتأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية.	
تمهيد	294
المبحث الأول: عرض وتحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.	295
المطلب الأول: عرض نتائج متغير الجنس والفئة العمرية.	295
المطلب الثاني: توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	298
المطلب الثالث: توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة والوظيفة.	300
المطلب الرابع: توزيع مفردات العينة حسب متغير طبيعة العمل.	303
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة لمتغيري المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية.	304
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة حول البعد الإقتصادي والبعد القانوني.	304
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة حول البعد الأخلاقي والبعد الخيري.	311
المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة لمتغير الميزة التنافسية.	319
المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.	331
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية	331
المطلب الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الأولى.	334
المطلب الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثانية.	337

المطلب الرابع: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	340
خلاصة الفصل	344
خاتمة	346
قائمة المراجع	354
الملاحق	395
الملخص باللغة الأجنبية	411

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المسؤولية الاجتماعية والنموذج الاقتصادي والاجتماعي	14
02	الفوائد الإقتصادية الناجمة عن تطبيق المسؤولية الإجتماعية	51
03	أبرز تعاريف الميزة التنافسية	99
04	مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين	105
05	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	124
06	أبعاد الميزة التنافسية حسب وجهة نظر بعض الباحثين	125
07	مراحل تطور الفكر التسويقي	161
08	عرض لأبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب بعض الباحثين	166
09	نظرة أصحاب المصلحة للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات	173
10	وصف أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات	178
11	العناصر المرتبطة بالبعد الإقتصادي	180
12	العناصر المرتبطة بالبعد القانوني	185
13	ملخص يعرض مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية	205
14	ترتيب أفضل 30 مؤسسة تقوم بمسؤوليتها الإجتماعية لسنة 2018	220
15	بطاقة تقنية حول مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية(TDA)بتيسمسيلت	239
16	منتجات مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA)	256
17	مصاريف التكوين في المؤسسة خلال الفترة (2010-2020)	263
18	كمية استهلاك الطاقة في مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية	272
19	ترتيب درجات الإجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي	281
20	الاتساق الداخلي لأداة الدراسة	286
21	الصدق الخارجي لأداة الدراسة	287
22	معامل الفا كرونباخ Alpha Cronbach's لقياس ثبات الاستبانة	288
23	اختبار التوزيع الطبيعي	290
24	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	295
25	توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية	297
26	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	298
27	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	300

28	توزيع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	301
29	توزيع العينة حسب متغير طبيعة العمل	303
30	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	304
31	تحليل نتائج البعد الإقتصادي	305
32	نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مدى تطبيق البعد الإقتصادي	307
33	تحليل نتائج البعد القانوني	308
34	نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مدى تطبيق البعد القانوني	310
35	تحليل نتائج البعد الأخلاقي	312
36	نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مدى تطبيق البعد الأخلاقي	315
37	تحليل نتائج البعد الخيري	316
38	نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مدى تطبيق البعد الخيري	318
39	تحليل نتائج ميزة التكلفة الأقل	319
40	نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مدى تطبيق ميزة التكلفة الأقل	322
41	تحليل نتائج ميزة التميز	323
42	نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مدى تطبيق ميزة التميز	326
43	تحليل نتائج ميزة السمعة	327
44	نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مدى تطبيق ميزة السمعة	330
45	علاقة الارتباط المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية	332
46	نتائج الانحدار المتعدد لدراسة تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية على الميزة التنافسية	333
47	نتائج الانحدار المتعدد لدراسة تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية على ميزة التكلفة الأقل	335
48	نتائج الانحدار المتعدد لدراسة تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية على ميزة التميز	338
49	نتائج الانحدار المتعدد لدراسة تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية على ميزة السمعة	341

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات	21
02	اتجاهات المسؤولية الاجتماعية	44
03	إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية	48
04	نموذج القوى الخمس للمنافسة	109
05	سلسلة القيمة لبورتر	111
06	محددات الميزة التنافسية حجم الميزة التنافسية	122
07	المعايير الأساسية للمسؤولية الإجتماعية للتسويق	163
08	أصحاب المصالح في المؤسسة	169
09	هرم أبعاد المسؤولية الاجتماعية	171
10	المسؤولية الإجتماعية الشاملة	174
11	الأداء الإقتصادي والإجتماعي للمؤسسة	200
12	تميز المؤسسة تبعا لعدد ومصادر ميزتها التنافسية	208
13	دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة أسعار أسهم المؤسسات	210
14	نموذج "**Weber** " لتأثير المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات	214
15	العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية وسمعة المؤسسة	216
16	الروابط بين سمعة المؤسسة والمسؤولية الإجتماعية	218
17	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية **(TDA)**	242
18	مراحل صناعة الأغطية النسيجية بمؤسسة المنسوجات المتنوعة**(TDA)**	254
19	كمية استهلاك الطاقة في المنسوجات المتنوعة الجزائرية	273
20	التوزيع الطبيعي للمفردات	291
21	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	296
22	توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية	298
23	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	299
24	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	301
25	توزيع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	302
26	توزيع العينة حسب متغير طبيعة العمل	303
27	الخط البياني لمعامل الارتباط سبيرمان	331

مقدمة

مقدمة

تمارس المؤسسات أعمالها اليوم في محيط ديناميكي الشيء الوحيد الثابت فيه هو التغير وكثرة العوامل المؤثرة على نشاطها، فقديما كانت المؤسسات تعمل بحرية تامة دون الإكتراث للآثار أو الإنعكاسات السلبية التي قد تسببها للمحيط الذي تعمل به حيث كان شغلها الشاغل هو تعظيم أرباحها وتحقيق غاياتها، لكن منذ خمسينيات القرن الماضي إزداد الوعي بالدور الذي تلعبه المؤسسة في إثراء أو إفقار البيئة التي تمارس نشاطها بها.

في ظل التطورات المعاصرة وخاصة الإتجاه نحو العولمة بكل أنواعها، والتي يحركها التطور الكبير والسريع الذي يشهده العالم في الوقت الحاضر في مختلف المجالات التكنولوجية، الإقتصادية الإجتماعية والمعرفية منها، إزداد تشابك العلاقة بين المؤسسة والمجتمع، فمجتمع اليوم أصبح يتطلع إلى المزيد من المساهمات الإجتماعية التي تقدمها المؤسسة من خلال حماية البيئة والتقليل من التلوث وإحترام القوانين والممارسات الأخلاقية وزيادة المساهمات الهادفة لتحقيق رفاهية المجتمع، حيث يندرج كل هذا ضمن ما يعرف بالمسؤولية الإجتماعية.

نظرا لزيادة عدد المنظمات الحكومية والغير حكومية التي تهتم بحماية حقوق العمال وحماية المستهلك والحفاظ على البيئة، أصبح لزاما على المؤسسات تبني المسؤولية الإجتماعية، والتي يعكس مفهومها أن المؤسسة لا تعمل فقط لتحقيق أهدافها الإقتصادية وتعظيم أرباحها من أجل الإستمرار والبقاء وتحقيق تطلعات حملة الأسهم بل تتجاوز ذلك لتكون مسؤولة إتجاه فئات أخرى من المجتمع، وعليه فالمؤسسة المسؤولة إجتماعيا هي تلك التي تطور توازنا نسبيا بين أهدافها وأهداف المجتمع ومن ثمة المحافظة على هذا التوازن.

إن إمتلاك المؤسسة لميزة تنافسية والحفاظ عليها أصبح خيارا ضروريا في عصر العولمة بل تعدى الأمر ذلك ليكون حتميا في ظل المنافسة المسعورة التي باتت تعرفها الأسواق، ونظرا لزيادة

وعي المستهلك بممارسات المسؤولية الإجتماعية من طرف المؤسسات أصبح قادرا على التمييز بين منتجات المؤسسات المختلفة بناء على مدى تبني هذه الأخيرة لأبعاد المسؤولية الإجتماعية، بل أن أية ممارسات غير مسؤولة تؤدي إلى تشويه سمعة وصورة المؤسسة وبالتالي فقدانها لشريحة كبيرة من المستهلكين أو القطاعات السوقية، الأمر الذي يؤدي إلى إضعاف مركزها التنافسي، وعلى عكس ذلك فإن تبني المؤسسة لمسؤوليتها اتجاه المجتمع قد يكون حجر الأساس ونقطة الزاوية نحو بناء وتدعيم ميزة تنافسية.

تكتسي الدراسة الحالية **أهميتها** كونها تتناول بالدارسة والتحليل أحد أهم المواضيع المطروحة حديثا –من أواخر القرن الماضي إلى يومنا هذا– ألا وهو تطبيق أبعاد المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات الاقتصادية وأثره على تحقيق الميزة التنافسية وهذا ما يتطلب من المؤسسات تحقيق التوازن بين أهدافها الإقتصادية وأهداف المجتمع الذي تنشط به.

كما قد يستفيد من هذه الدراسة المسئولون والقائمون على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بما تقدمه من نتائج وتوصيات، وقد يستفيد منها أيضا الباحثون في هذا المجال، من خلال ما تقوم به الدراسة من تفسير للدراسات السابقة، وتوجيه للدراسات المستقبلية، وذلك في جذب اهتمام الباحثين لهذا المجال، وفتح آفاق لإجراء دراسات ذات صلة بموضوع الدراسة.

بخصوص **الهدف الأساسي** لهذه الدراسة فهو يتمثل في محاولة الكشف عن تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) في تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الأقل، ميزة التميز، ميزة السمعة) وكذلك معرفة المستوى الذي وصلت إليه المؤسسات الجزائرية في تطبيقها لمفهوم المسؤولية الإجتماعية.

أما فيما يخص **دوافع اختيار الموضوع** فهي تعود أساسا إلى ارتباط الموضوع بمجال تخصصي، مع الرغبة الشخصية في دراسة المواضيع المتعلقة بالتأثير المتبادل بين المؤسسة

والمجتمع الذي تعمل به والاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به، كما يعتبر موضوع المسؤولية الإجتماعية موضوعا حديث النشأة نسبيا والدراسات التي تطرقت له قليلة لا سيما المنجزة باللغة العربية منها، ويعد الموضوع ذو أهمية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

لقد تزايد الإهتمام في الوقت الراهن بمفهوم المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية مما حتم على المؤسسات خصوصا في الدول المتقدمة، التغيير من سياساتها بما يتماشى مع تطبيق هذين المصطلحين بإعتبارهما عاملين هامين من عوامل بقاء المؤسسة وإستمرارها، وبما أن المؤسسات الجزائرية ليست بمعزل عن التطورات التي يشهدها العالم كان لزاما عليها مواكبة هذه التغيرات.

بناءا على الطرح السابق فإن الدراسة تسعى لتحديد تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية كمتغير مستقل على الميزة التنافسية كمتغير تابع وعلى هذا الأساس فإن السؤال المحوري للدراسة يتمثل فيما يلي:

ما مدى تأثير تبني أبعاد المسؤولية الإجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية؟ وما هو واقع ذلك في مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية؟

بالتالي فإننا في بحثنا هذا ننطلق من فرضية رئيسية مفادها ما يلي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات والميزة التنافسية لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.

حيث أن **الفرضيات الفرعية** تتمثل في:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) وميزة التكلفة الأقل بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) وميزة التميز بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) وميزة السمعة بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.

هذه الفرضيات إجابة أولية عن التساؤلات الفرعية التالية:

- في ما تتمثل المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية؟
- ما مدى تأثير تبني أبعاد المسؤولية الإجتماعية على تحقيق ميزة التكلفة الأقل بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية؟
- ما مدى تأثير تبني أبعاد المسؤولية الإجتماعية على تحقيق ميزة التميز بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية؟
- ما مدى تأثير تبني أبعاد المسؤولية الإجتماعية على تحقيق ميزة السمعة بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية؟

نظرا لطبيعة الموضوع ونوع المعلومات المتوفرة حوله وسعيا منا لإختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى إجابة للإشكالية الرئيسية، إعتمدنا **المنهج الوصفي التحليلي**، بإعتباره المنهج المناسب للدراسة، بغية وصف المفاهيم النظرية المتعلقة بالبحث والمتمثلة في المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية، ومن ثم تحليل هذه البيانات والوصول إلى نتائج، فالمنهج الوصفي التحليلي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا أوكميا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أوحجمها أودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى كما أنه يتجاوز عملية وصف

الظواهر وجمع البيانات إلى تحليلها بهدف التوصل إلى نتائج. ويتم هذا بالإعتماد على المراجع العربية والأجنبية بإختلاف أنواعها في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد على المقابلة لمعردفة اتجاهات المسؤولية الإجتماعية بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية، والإستبانة كأداة رئيسة للدراسة والتى تم توزيعها على عينة الإطارات بالمؤسسة بغرض الحصول على المعلومات الأولية ومن ثمة تحليلها بإستعمال جملة من الأدوات والإختبارات الإحصائية بإستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للبحوث الإجتماعية SPSS.

حدود دراستنا تمثلت مجموعة من الحدود الزمنية والمكانية نوضحها كما يلي:

- **الحدود الزمنية:** لقد تم إختيار موضوع تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية في بداية الموسم الجامعي 2017/2016، وامتدت الدراسة التطبيقية من منتصف شهر فيفري 2020 إلى غاية نهاية شهر نوفمبر2020، حيث تم في هذه الفترة العمل مع مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية لتبيين اتجاهات المسؤولية الإجتماعية بها عن طريق المقابلات، بصورة متقطعة وذلك نظرا لاجراءات الحجر الصحي المترتب عن **جائحة كوفيد 19**، كما تم تصميم الإستبانة وتحكيمها، ليتم توزيعها على مفردات العينة ومن ثمة تحليلها إحصائيا بإستعمال برنامج SPSS.
- **الحدود المكانية:** تمثل في النطاق المكاني الذي قمنا فيه بإجراء الدراسة الميدانية، حيث جاء إختيارنا على مؤسسة المنسوجات نظرا لتاريخها الطويل وسمعتها في قطاع المنسوجات بالجزائر، وكذلك آثارها البيئية الناجمة عن عمليات التصنيع.

قبل التفصيل في هيكل الدراسة فقد حضي موضوع المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية **بدراسات سابقة** لذا من الضروري هنا أن نشير إلى دراسات وبحوث تناولت بصورة جزئية

الموضوع الذي نقبل على البحث فيه مع بيان القيمة المضافة التي نرغب بتحقيقها مقارنة مع هذه الدراسات ونبدأ عرضنا للدراسات التي تمت باللغة العربية:

- ✓ **دراسة: فؤاد محمد حسين الحمدي، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، بعنوان: "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات وإنعكاسها على رضا المستهلك دراسة تحليلية لآراء عينة من من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية"، كلية الإدارة والإقتصاد في جامعة المستنصرة، اليمن، سنة 2003.**

هدفت الدراسة إلى: معرفة درجة إلتزام المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية بالأبعاد التسويقية للمسؤولية الإجتماعية وإنعكاس ذلك على رضا المستهلكين.

من النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن المنظمات التي شملتها الدراسة كان إلتزامها ضعيفا إتجاه الأبعاد التسويقية للمسؤولية الإجتماعية، بحيث أن هذه المنظمات لازالت تهتم ببيع ما تنتجه ولا تهتم للأمور الأخرى، وأن الأبعاد التسويقية للمسؤولية الإجتماعية ترتبط برضا المستهلك، ومن التوصيات التي قدمتها الدراسة: ضرورة إعادة النظر في السياسات والخطط التي تتبناها المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية، وضرورة تجاوزها لفلسفة التوجه نحوالبيع والانتقال إلى تطبيق فلسفة المسؤولية الاجتماعية.

- ✓ **ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بجامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2010.**

تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة في: كيف يمكن للمؤسسة أن تكون مسؤولة اجتماعيا عن مواردها البشرية؟ وافترضت الباحثة أن: الاهتمام بالموارد البشرية يعد بعدا من أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، كما هدفت الدراسة إلى: عرض عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال وأهمية الإلتزام بها نظرا لمساهمتها في خلق التماسك داخليا، والتعرف على واقع تبني المؤسسات الجزائري للمسؤولية الاجتماعية ومدى إلتزامها بها.

من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة: تباين التعاريف حول المسؤولية الاجتماعية لم يمنع المؤسسات الجزائرية من تحديد ممارساتها اتجاه مختلف الأطراف المستفيدة وخاصة اتجاه مواردها البشرية، الاهتمام الواسع الذي توليه المؤسسات الجزائرية الخاصة للمسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها، ومن التوصيات التي قدمتها الدراسة: ضرورة التأكيد على الممارسات الاجتماعية التي تحقق الرفاه للمجتمع عامة والعمال خاصة، مكافحة الفساد الإداري في الحكومة من خلال الاختيار الصحيح للمسيرين الذين يتمتعون بالحس الأخلاقي وحس المسؤولية الاجتماعية.

- ✓ **دراسة: خامرة الطاهر، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة "حالة سوناطراك"، رسالة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير البيئة، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007.**

تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة في: إلى أي مدى يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تساهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال الالتزام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية؟ وافترض الباحث أن: الالتزام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية بديل عن الأدوات التقليدية للسياسة البيئية في

المؤسسة الاقتصادية، بحيث هدفت الدراسة إلى: دراسة مدى إلتزام المؤسسة الإقتصادية "سوناطراك"بالمسؤولية البيئية والإجتماعية وأثر ذلك تحقيق التنمية المستدامة.

من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة: تخلف مؤسسة سوناطراك (كمؤسسة اقتصادية) أثناء نشاطها آثار بيئية واجتماعية معتبرة يستلزم عليها تحمل مسؤوليتها في ذلك إلا أنها لم تع بعد المسؤولية البيئية والاجتماعية (على الرغم من أنها أخذت بعض الترتيبات في هذا المجال) بدليل أن هذا الجانب بعد تفحصه غير منظم من جهة ومن جهة أخرى يعتبر مفروضا عليها نتيجة لحجم المخلفات الناتجة عن أنشطتها، وكان من المفروض أن يكون إلتزامها اتجاه البيئة والمجتمع طوعيا وثقافيا يراعي المفهوم الشامل للتنمية المستدامة، ومن التوصيات التي قدمتها الدراسة: على الهيئات الحكومية المعنية السعي لتحقيق التنمية المستدامة وإرساء مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية وذلك بتقنينها في الأنظمة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية لتصبح أداة فعالة وبديلة لأدوات السياسة البيئية، والتأكيد على ضرورة إشراك سوناطراك والمؤسسات الاقتصادية الرائدة في المجال البيئي والاجتماعي خاصة تلك الموجودة في الدول المتقدمة كمؤسسة BP للاستفادة من تجربتها الواسعة في هذا لمجال لإغناء وتعزيز ثقافتها البيئية والاجتماعية.

- ✓ **المقال الذي تناولته طيب سليمان مليكة، بعنوان " إدراك المستهلك الجزائري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية المصنعة للمنتجات الغذائية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد12، جامعة المسيلة، سنة 2014.**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث حول التزام المؤسسات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجزائر بالمسؤولية الاجتماعية، وتحديد إدراك المستهلك لمدى حماية هذه المؤسسات لحقوقه كدور من أدوار المسؤولية الاجتماعية وتقييمه للأنشطة التي تقوم بها تلك المؤسسات تجاه حقوقه كمستهلك.

ومن بين النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي: أن المنتجات الغذائية المصنعة في الجزائر لا تتسم بسلامتها من العيوب، كما تتهرب المؤسسات من الرد على شكاوي المستهلكين، وأيضا تهتم المؤسسات التي شملتها الدراسة بوضع البيانات الأساسية على المنتجات حيث يعتبر المستهلك هذه المعلومات جد مهمة لاتخاذ قرار الشراء، كما يتم الالتزام بالأسعار المثبتة على المنتجات الغذائية وأيضا لا تتسم السياسة الإعلانية للمؤسسات المصنعة للمنتجات الغذائية بالصدق، كما لا يعتبر المستهلك أن جمعية حماية المستهلك تساهم في تثقيفه وتوعيته ولا حتى الوزارات والمؤسسات الحكومية.

بعد التحليل والتفسير للبيانات واختبار الفرضيات تم التوصل إلى توصيات أهمها: على هذه المؤسسات عدم الإخلال بحماية المستهلك خاصة فيما يخص: الإعلان، الضمان، التعبئة والتغليف، المقاييس والأوزان فالمستهلك الجزائري يعاني من اختراق لهذه الحقوق من طرف المؤسسات المعنية بالدراسة وأيضا أن حماية حقوق المستهلك تعتبر حقا من حقوقه سواء أكان مدركا لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاهه أو غير مدركا لها.

كما نشير إلى بعض **الدراسات الأجنبية** التي تناولت الموضوع:

- ✓ **دراسة:** Arnaud Celka **أطروحة دكتوراه بعنوان:** Responsabilité sociale et gouvernance d’entreprise: Études de cas de firmes en situation de crise **تخصص سوسيولوجيا جامعة مونتير**يال (Montréal) **كندا سنة 2014.**

هدفت الدراسة إلى: معرفة دور قادة المؤسسات في إحترامهم للمعايير البيئية وتحسين ظروف عمل الموظفين وإدماج أصحاب المصالح ضمن أولوياتهم في التأثير على نشاط المؤسسة.

من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة: أن إحترام قادة المؤسسات للمعايير البيئية وتحسين ظروف عمل الموظفين وإدماج أصحاب المصالح ضمن أولوياتهم يؤثر إيجابيا على نشاط المؤسسة ويدفع عجلة التنمية المستدامة، ومن التوصيات التي قدمتها الدراسة: ضرورة التأكيد إحترام المعايير البيئية والممارسات من لدن قادة المؤسسات حتى لوإستلزم الأمر تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- ✓ **مقال بعنوان:** Responsabilité sociétale des entreprises en Afrique approche comparative (Afrique du Sud, Maroc, Sénégal et Tunisie) **شارك في نشره كل من:** Loubna BARMAKI و Driss AITCHEIKH **في مجلة:** Dossiers de Recherches en Economie et Gestion، **العدد الثالث، سنة 2014.**

هدفت الدراسة إلى مقارنة مدى إلتزام الشركات العاملة في كل دولة من الدول الإفريقية الأربعة بالمسؤولية الإجتماعية. ومن نتائج الدراسة: توصلت إلى أن دولة جنوب إفريقيا تتصدر تصنيف هذه الدول الإفريقية الأربعة من حيث التزام الشركات العاملة بها بالمسؤولية الاجتماعية لأعمالهم، أما السنغال فقد تذيلت الترتيب، بينما المغرب وتونس فكانتا في المركز الثاني والثالث على التوالي من حيث مدى إلتزام الشركات العاملة بها بالمسؤولية الإجتماعية، وهذا الترتيب هومنسجم مع تصنيف هذه الدول حسب مستوى التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا " دراسة تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات على تحقيق الميزة التنافسة "، وكان منها دراسات سابقة متعلقة بالمسؤولية الإجتماعية وأخرى متعلقة بالميزة التنافسية ومن خلال استعراض هذه الدراسات اتضح ما يلي:

تتفق الدراسة الحالية مع السابقة في تناولها لموضوع أبعاد المسؤولية الإجتماعية وتناولها لموضوع الميزة التنافسية من الجانب النظري، وتختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تحديد الأبعاد الخاصة بكل من المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية، إضافة إلى أن الدراسة الحالية **تتميز** عن الدراسات السابقة بجمع المتغيرات أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات والميزة التنافسية حيث لا توجد دراسة سابقة تجمع بين هاته المتغيرات، أيضا تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الإطارين المكاني والزماني للدراسة، ومن خلال اطلاعنا على الدراسات فقد استفدنا في العديد من النواحي منها إثراء الجانب النظري لكل من المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية، وكذا النتائج والتوصيات المتوصل إليها خصوصا ضمن الظروف التي تزامنت معها إجراء الدراسة التطبيقية.

قد ارتأينا **هيكلة الدراسة** إلي خمسة فصول نظرية وتطبيقية كما يلي:

الفصل الأول التأصيل النظري للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، حيث أننا في مبحثه الأول نبين مفهوم المسؤولية الإجتماعية وتطورها التاريخي وأهميتها ونظرة الإسلام فيها، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى مبادئ المسؤولية الإجتماعية وأنماطها وإتجاهاتها مع عرض أفكار المؤيدين والمعارضين لها وفي المبحث الثالث نعرج على مفهوم المحاسبة عن المسؤولية الإجتماعية والإفصاح عنها ومؤشرات الأداء الإجتماعي.

الفصل الثاني: تمت عنونته بالميزة التنافسية تحدي المؤسسات المعاصرة، حيث في المبحث الأول تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية وتطورها ودواعي ظهورها، وإلى بعض المفاهيم المتعلقة بها كالتنافسية، وفي المبحث الثاني أشرنا إلى مصادر الميزة التنافسية وخصائصها بالإضافة إلى المقاربة التي قدمها الإقتصادي بورتر، كما تم عرض المداخل الحديثة لبناء الميزة

التنافسية، أما في المبحث الثالث فقد تم تحديد أبعاد الميزة التنافسية التي تم الإعتماد عليها في دراستنا وهذا بما يتناسب معها بعد الإشارة إلى مختلف آراء الباحثين فيها.

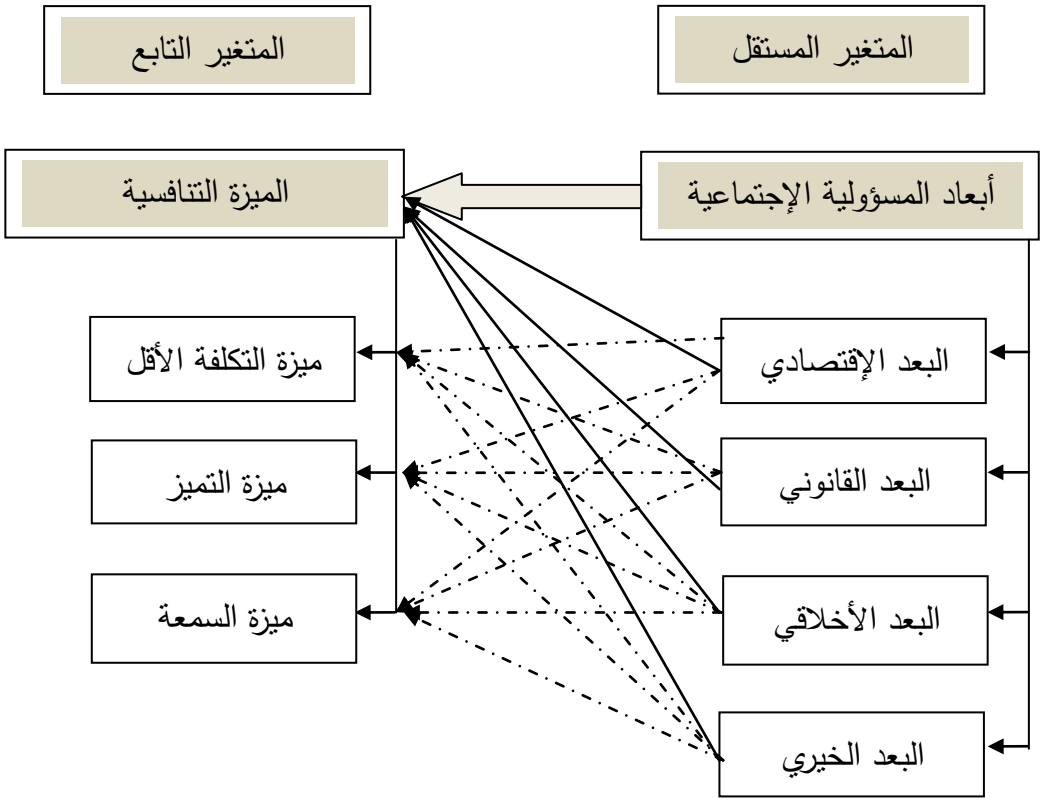
الفصل الثالث: والذي جاء بعنوان تحليل تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية، وقبل التفصيل في ذلك تطرقنا في المبحث الأول إلى عرض مفصل لأبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات كما تنولتها بعض الدراسات السابقة وأن ظهورها كان في أنشطة التسويق، بإعتباره حلقة الوصل بين المؤسسة والمجتمع أما في المبحث الثاني فقد قمنا فيه بضبط أبعاد المسؤولية الإجتماعية كما صنفتها دراستنا اتجاه أصحاب المصلحة، وفي المبحث الثالث من هذا الفصل فقد بينا دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية التي اعتمدتها دراستنا وتم نظرة عن بعض المؤسسات العالمية وأنشطتها الإجتماعية لتحقق التميز بهذا.

أما **الفصل الرابع** من الدراسة فقمنا فيه بتقديم شامل عن مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية بتيسمسيلت وتطورها وتاريخها في صناعة المنسوجات والدور الذي تلعبه في الإقتصاد الوطني، بالإضافة إلى عرض اتجاهات المسؤولية الجتماعية بها، أما بالنسبة للمبحث الثالث فقد كان بمثابة مدخل للدراسة الميدانية وبينا فيه المنهج العلمي المتبع، عينة الدراسة والأدارة الرئيسية التي اعتمدتها والأساليب الإحصائية التي سنعتمدها في التحليل، إضافة إلى تحليل بعض البيانات المتثلة في البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتفسيرها.

فيما يخص **الفصل الخامس** والذي كان آخر فصل في دراستنا فقد تطرقنا فيه إلى الدراسة الإحصائيية لتحديد تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية، حيث خصصناه أساسا لتحليل نتائج الإستبانة حول كل بعد من أبعاد الدراسة ومدى تبني مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية لهذه الأبعاد من خلال تحليل

اتجاهات إجابات مفردات العيمة، كما قمنا المبحث الأخير باختبار الفرضيات الدراسة باستعمال الإختبارت الإحصائية.

بناءا على ما سبق وعلى تصورنا للدراسة نقدم الشكل التالي ليكون **أنموذجا** للدراسة:



أثناء قيامنا بالدراسة واجهتنا العديد من **الصعوبات** حيث أثرت على تقدمه فعلى مستوى الجانب النظري كانت المراجع العربية التي تناولت موضوع المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية قليلة جدا وعلى قلتها تشابه مضمونها الأمر الذي حتم علينا اللجوء للمراجع الأجنبية مع صعوبة الترجمة الدقيقة حتى لا نخل بالمتحتوى وهو الأمر الذي يستغرق وقتا طويلا، أما على مستوى الجانب التطبيقي فنشير هنا إلى رفض العديد من المؤسسات إجرائنا للتربص الميداني لا سيما في ظل التوقيت الذي قمنا به بالدراسة التطبيقية والذي تزامن مع **جائحة covid 19** وإجراءات الحجر والتباعد الإجتماعي التي طبقتها كل الدول والمؤسسات مع عدم قبول طلبات التربص الخاصة بالطلبة في ظل هذه المعضلة التي أثرت كثيرا وأعاقت تقدمنا في الداسة على المستوى التطبيقي.

الفصل الأول:

التأصيل النظري للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات.

تمهيد:

أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يحظى باعتراف واسع النطاق باعتبارها إحدى المواضيع الهامة التي أثارت ولا تزال تثير جدلا كبيرا في الأوساط العلمية والأكاديمية، حيث يجري في كثير من دول العالم وضع تشريعات وسياسات متصلة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات للإلتزام بها ويساعد هذا الإجراء المؤسسات العامة والخاصة على تحسين فهمها للمعايير الناشئة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتي تتطلب التقيد ليس فقط بالاعتبارات القانونية فحسب بل أيضا بالمبادئ البيئية والاجتماعية والتي على رأسها التقيد بمعايير العمل الدولية وأخلاقيات الأعمال والمساهمات الخيرية في المجتمع.

ولذلك سنحاول الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال التطرق للمباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الإجتماعية.

المبحث الثاني: المسؤولية الإجتماعية إستراتيجياتها ووجهات النظر فيها.

المبحث الثالث: المحاسبة والإفصاح عن المسؤولية الإجتماعية.

المبحث الأول:ماهية المسؤولية الاجتماعية.

المسؤولية الاجتماعية ظاهرة حديثة نسبيا تنمو بصورة حثيثة في البلدان النامية وتمارس على نطاق واسع في البلدان المتقدمة متمثلة في جوهرها على مبادرة المؤسسات من أجل تحقيق رفاه المجتمع. في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي ظهر اتجاه قوي وخاصة في المجتمعات الرأسمالية يدعو إلى ضرورة التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، حيث وإن كان الهدف الأول للمؤسسة هو تحقيق الربح، فهي مسئولة أيضا عن المساهمة في تنمية المجتمع، خصوصا فيما يتعلق بالمشاكل الإجتماعية المترتبة عن نشاطها وبإعتبار أن المؤسسة تأخذ شرعيتها من المجتمع، بمعنى أن المؤسسة أصبحت مضطرة إلى التسليم بالمسؤولية الاجتماعية إلى جانب مسؤوليتها الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

يكون من الصعب في كثير من الأحيان الإجماع على تحديد مفهوم معين يفي بإعطاء مضمون شامل لظاهرة ما وتزداد هذه الصعوبة إذا ما اقترنت هذه الظاهرة بالعلوم السلوكية والبحث في المجتمع وهذا ما نجده في المسؤولية الاجتماعية.

رغم البحوث الكثيرة المقدمة في تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والجهود المبذولة من طرف الأكاديميين والباحثين إلى أنه لم يتم إعطاء تعريف واضح وقاطع للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى حد الساعة. وسنستعرض في ما يلي أهم التعريفات المقدمة لها.

أولا: تعريفات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المقدمة من طرف الأكاديميين والباحثين.

وردت أهمية الأداء الاجتماعي للمؤسسات منذ أوائل القرن العشرين حينما كتب (John Maurice Clark) مقالا بعنوان"The Changing Basis of Economic Responsibility" سنة 1916 والذي يقترح فيه ضرورة إيجاد رقابة اجتماعية للأعمال[1]، وفي ثلاثينيات القرن ذاته أشار الباحث (E. Merrick Dodd) أنه إلى جانب المسؤولية الاقتصادية لمدراء المؤسسات اتجاه أصحاب الملكية، تقع على عاتقهم مسؤولية تجاه المجتمع، لأن المؤسسات تعمل ضمن قانون يرخص لها ويشجعها على العمل بشكل أساسي خدمة للمجتمع وليس لتكديس الربح لأصحاب المؤسسات فقط[2]، كما أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية أخذ جذوره في الو.م.أ حيث يعتبر الكتاب الأمريكيون هم من طرحوا مفهوم المسؤولية الاجتماعية في سنوات الخمسينيات[3]، ويعتبر الاقتصادي (Milton Friedman) الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد من الباحثين الأوائل الذين قدموا تعريفا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وكان ذلك سنة 1970، حيث يقول "أن المؤسسة لديها مسؤولية اجتماعية وحيدة هي استعمال مواردها والقيام بأنشطة موجة لتعظيم أرباحها وذلك شريطة احترام قواعد اللعبة بالاعتماد على التنافس الحر في السوق دون اللجوء إلى الغش أو التحايل"[4] وبهذا حصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في تحقيق الأرباح، وسانده في هذا كل من

---

[1] Floriane Bouyoud, **Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises,** Thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, France, 2010, p 44.

[2] إيمان سعادة، رجا الخالدي، **واقع المسؤولية الإجتماعية للشركات الفلسطينية وسبل توجيهها نحو دعم التنمية الإجتماعية**، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، القدس، فلسطين، 2019، ص 07.

[3] Hamidi Youcef, Khelfaoui Mounia, **La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME)algériennes "Quelle forme de RSE implicite ou l'explicite"**, colloque international sur les comportements des entreprises économiques face aux enjeux du développement durable et de l'équité sociale, Ouargla 20et 21 novembre 2012, p 23.

[4] Ivana Rodić, **Responsabilité sociale des entreprises "le développement d'un cadre européen"**, Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes, INSTITUT EUROPEEN DE L'UNIVERSITE DE GENEVE, Suisse, 2007,p 17.

(Steiner& Minal) بقولهما أن "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي إحدى أنشطة المؤسسة والتي من خلالها تتحمل عبء الإسهام لخدمة العاملين بها داخليا، والمساهمة في معالجة المشاكل التي تواجه المجتمع خارجيا"[1]، لكن الانتقاد الموجه لهذا التعريف هو أنه اعتبر المسؤولية الاجتماعية كأحد أنشطة المؤسسة في حين أن المؤسسات لم تنشأ بهدف ممارسة المسؤولية الاجتماعية، كما أن المسؤولية الاجتماعية ليست بالعبء الذي يجب على المؤسسة أن تتحمله.

وقد عرفها (Keith Davis) سنة 1973 أنها "إلتزام المؤسسة لتحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة"[2] وهو ما ذهب إليه (Peter Drucker) سنة 1977، بقوله أن المسؤولية الإجتماعية هي "إلتزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه"[3] بحيث أكد هذان التعريفان على أن المسؤولية الاجتماعية هي عبارة عن إلتزام من المؤسسة، ولكن لم يتم تحديد نوع هذا الالتزام وأسسه وضوابطه، لقد شكل هذا التعريف منطلقا للكثير من البحوث التي جاءت مكملة له ولتبرز أبعاد هذا الالتزام وأهميته.

كما عرف (Archie B Carroll) سنة 1979 والذي يعتبر من أبرز الكتاب في موضوع المسؤولية الاجتماعية على أنها "ما يتوقعه المجتمع في وقت معين من المؤسسة وأنها تشمل النواحي الاقتصادية، التشريعية، الأخلاقية والتقديرية" [4] حيث بين من خلال هذا التعريف أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

---

[1] فلاق محمد، **مواطنة منظمات الأعمال**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 117.

[2] Keith Davis, **The case of and against business of responsabilities**, the academy of management journal, vol 16, N 2, university of California USA, 1973, p 312.

[3] زوبيدة محسن، حمزة بن الزين، عمر الفاروق زرقون، **أبعاد المسؤولية البيئية والإجتماعية في المؤسسات البترولية "دراسة ميدانية بمجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار"**، مجلة رؤى إقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد 11، 2016، ص 333.

[4] Archie B Carroll, **Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct**, business society,usa, vol 38, N3, 1999, p 283.

أشار (Strier) سنة 1979 إلى"كون المسؤولية الاجتماعية تمثيل لتوقعات المجتمع لمبادرات المؤسسات في مجال المسؤولية التي تتحملها تجاه المجتمع وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون وبصورة لا تضر بقيام المؤسسة بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من إستثماراتها، وطرح (Holms) سنة 1985 وجهة نظر أخرى بشأن المسؤولية الاجتماعية واعتبرها التزاما على المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان وغيرها"[1]، جاء هذان التعريفان لبيان كون أن المسؤولية الاجتماعية ليست ضارة بالمؤسسة وأن حدها الأدنى هو إطاعة القانون وكون أن التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية ينطوي على القيام بمجوعة من الأنشطة ذات منفعة للمجتمع.

أما حديثا، فقد عرفها ثامر ياسر البكري سنة 2001، "مجموعة القرارات والأفعال التي تتخذها المؤسسة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المؤسسة والساعية إلى تحقيقها كجزء من إستراتيجيتيها[2] وهذا التعريف يشير إلى الجوانب التالية:

- الالتزامات الواجبة على المؤسسة وضرورة تأديتها بالشكل المطلوب؛
- السعي لتقديم كل ما هو مناسب للمستهلك؛
- القيم المشتركة بين المؤسسة والمجتمع ممثلة في المستهلك؛
- الهدف الرئيسي يتمثل في تحقيق رفاه المجتمع.

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال "الأعمال والمجتمع"**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 49.

[2] ثامر ياسر البكري، **التسويق والمسؤولية الإجتماعية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 27.

عرف فؤاد محمد حسين الحمدي سنة 2003 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها "التزام أخلاقي بين المؤسسة والمجتمع تسعى من خلاله المؤسسة لتقوية الروابط بينها وبين المجتمع بما من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي"[1] حيث يرى أن التزام المؤسسة يكون أخلاقيا وأنه سيؤدي إلى نجاحها في الأمد البعيد ويرجع هذا إلى تحسن صورتها ومكانتها في أذهان المستهلكين.

كما عرفها (Pride and Feerrell) سنة 2006 على أنها "التزام المؤسسة بتعظيم تأثيرها الإيجابي وتقليل تأثيرها السلبي في المجتمع"[2] بين من خلاله طبيعة التزام المؤسسة اتجاه المجتمع بأنه إيجابي كما يتوجب عليها تقليص أثرها السلبي.

يعرف (Hristea) المسؤولية الاجتماعية سنة 2011، على أنها "مفهوم يشير إلى مساهمة المؤسسة في تطور المجتمع الحديث، وهي وسيلة للتنمية المستدامة والتي من خلالها تستطيع المؤسسة أن تجمع بين الاهتمامات الاجتماعية والإقتصادية والبيئية والثقافية الخاصة في اتخاذ القرارات ووضع الإستراتيجيات والأنشطة بطريقة مسؤولة وشفافة"[3]، كما تعرف أيضا على أنها "مجموعة من الالتزامات الأخلاقية التي تحدد منهجية المؤسسة مع الأطراف الفاعلة في محيطها

---

[1] فؤاد محمد حسين الحمدي، **الأبعاد التسويقية للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات و إنعكاسها على رضا المستهلك دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية**، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة المستنصرة، اليمن، 2003، ص40.

[2] Tillmann Wagner, Richard J. Lutz, & Barton A.Weitz**, Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions**, Journal of Marketing, vol 73, N6 november, 2009, p 78.

[3] يوسف حجيم سلطان الطائي، عامر عبد كريم الذبحاوي، **الذكاء الأخلاقي مدخل لدعم سمعة منظمات الأعمال**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 225.

لضمان التنمية المستدامة"[1] ركز هذان التعريفان على التزام المؤسسة اتجاه مجتمعها يجب أن يكون ضمن النواحي الاجتماعية، والاقتصادية والبيئية والثقافية، بما يضمن تحقيق تنمية مستدامة.

كما عرف (بلال خلف السكارنه) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات سنة 2017، على أنها "التزام المؤسسة اتجاه المجتمع والذي يأخذ بنظر الاعتبار توقعات المجتمع من المؤسسة في صورة اهتمام بالعاملين وبالبيئة بحيث يمثل هذا الالتزام ما هو أبعد من مجرد أداء الالتزامات المنصوص عليها قانونا"[2]، حيث أكد هذا التعريف على ضرورة التزام المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح، وأن الحد الأدنى لهذا الالتزام هو طاعة القانون.

اعتمادا على ما تقدم من تعريفات ومن وجهة نظرنا فإن جميعها ذات صلة، ويمثل كل منها نظرة صاحبه للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ولو أردنا استعراض كافة التعريفات التي تناولت الموضوع لضاق المقام، حيث صدر "لآرشي كارول (Arrchie B Carroll) مقال يشير فيه أنه حتى سنة 2010 تم إحصاء أكثر من 37 تعريفا أكاديميا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"[3]، وقد ازداد عدد التعاريف حاليا، كما ترجع الصعوبة في تحديد تعريف موحد للمسؤولية الإجتماعية إلى ما يلي:[4]

---

[1] Floriane Bouyoud, **Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, op cité**, p57.

[2] بلال خلف السكارنه، **أخلاقيات العمل**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 157.

[3] Archie B. Carroll and Kareem M. Shabana, **the business case for corporate social responsibility a review of concepts research and practice**, International Journal of Management Reviews, vol 12, N 1,2010, p89.

[4] قويدر الواحد عبد الله، **دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاتها بالشلف ELDE**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2015، ص 25.

-انطلاق الباحثين والدارسين من خلفيات مختلفة في تحديدهم لهذا المفهوم، انعكس على تباين في التعريفات وبالتالي حدود المسؤولية الاجتماعية؛

-التباين الزمني والمراحل التاريخية التي مر بها الفكر التسييري ونظرته للمسؤولية الاجتماعية، انعكس بدوره على تحديد التعريف الذي يمكن أن يجري عليه الاتفاق، وبالتالي اختلاف مضامين هذه التعريفات تبعا للجوهر الذي كان ينظر إليه، ومن خلال الإدارة في تحديد معنى المسؤولية الاجتماعية وحيال من تكون؛

-التباين الحاصل في الأنظمة الاجتماعية السائدة في عموم أرجاء العالم والمشكلات التي تعاني منها، انعكس على قبول أو رفض هذا التعريف، وبالتالي مدى انسجامه مع الواقع، وتحقيقه للأهداف التي حددها؛

-هناك تسميات مرادفة للمسؤولية الاجتماعية على الرغم من شيوع هذه التسمية وعمقها التاريخي، ولعل من أبرز التسميات: الضمير الاجتماعي، التكافل الاجتماعي، الأخلاقيات...الخ، وما تضفيه هذه المرادفات من صعوبة جديدة لتحديد التعريف؛

-لطالما كان العلم في حالة تطور مستمر، فإن أي تعريف يمكن تحديده قد ترد عليه ثغرات في فترة زمنية قادمة، أو اجتهادات فكرية جديدة، وبالتالي فإنه لا يستطيع استيعاب هذه المتغيرات التي أضيفت للظاهرة وتحديد معناها الدقيق.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن معظم هذه التعريفات وإن اختلفت فإنها تتفق على كون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي إلتزام طوعي وتكون إتجاه أصحاب المصالح، وتسعى لتحقيق التنمية.

ونحن نرى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي **تلك الالتزامات الطوعية والمخطط لها ضمن إستراتيجيات وقرارات المؤسسة المبنية على النواحي الاقتصادية، التشريعية، الأخلاقية والتقديرية**

للمجتمع، والتي تضمن تحقيق التوازن الطويل الأمد بين توقعات المجتمع ورفاهيته من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.

ثانيا: تعريفات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المقدمة من طرف المنظمات والهيئات الدولية.

عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية على أنها "مساهمة قطاع الأعمال في تحديد الأهداف التنموية، وأن تأخذ بعين الاعتبار الانشغالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من طرف المؤسسة بطريقة يتم من خلالها تعظيم العوائد وتقليل الأضرار وتحمل المسؤولية الاجتماعية يكون بطابع تطوعي كما يمثل الالتزام القانوني الحد الأدنى لهذه المسؤولية".[1]

كما عرف الإتحاد الأوربي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات "على أنها الطريقة التي يجب أن تعمل بها المؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا البيئية والاجتماعية في صنع القرارات والإستراتيجيات وقيم وثقافة المؤسسة والأنشطة داخلها، بشفافية ومحاسبة ليتم تطبيق القوانين والتعليمات التي لها علاقة بمكافحة الفساد والرشوة والالتزام بالحفاظ على الصحة والسلامة وحماية البيئة وحقوق الإنسان والعمال".[2]

عرفت منظمة المقاييس العالمية (ISO) المسؤولية الاجتماعية على أنها: "مسؤولية المؤسسة عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي

[1] THE WORLD BANK**, Beyond Corporate Social Responsibility: The Scope for Corporate Investment in Community Driven Development**, Report No 37379-GLB, 2007 p 1.
[2] Commission des communautés européennes, livret vert, **promouvoir le cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises**, Bruxelles, Belgique, 2001, p8.

المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع فضلا عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات المساهمين"[1]

عرف المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية على أنها "هي التزام مؤسسات الأعمال المتواصل بالسلوك الأخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرها فضلا عن المجتمع المحلي، والمجتمع ككل"[2]

كما يعرفها معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية على أنها "السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما اتجاه المجتمع،

وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال"[3]

تعرف الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية".[4]

---

[1] زرواط فاطيمة الزهراء، بن علي أمال، **المسؤولية الإجتماعية للمنظمات ميزة إستراتيجية على العمليات التسويقية** "**دراسة حالة مؤسسة ORSIM لإنتاج اللوالب و البراغي و الصنابير و لواحقها بوادي ارهيو بغيلزان**"، مجلة الأبحاث الإقتصادية لجامعة البليدة 2، العدد 16، 2017، ص 149.

[2] Andrew Ngawenja Mzembe**, Corporate Social Responsibility in Malawi case studies of the mining and agricultural industries**, Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, University of Huddersfield, England, 2012, p 29.

[3] صالح الحموي، رولا المعايطة، **المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء)**، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2015، ص 18.

[4] روبنز ريكوبيرو، **كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الإتجاهات والقضايا الراهنة**، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا، 2004، ص 27.

بعد استعراضنا للبعض من تعريفات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المقدمة من طرف المنظمات والهيئات الدولية، نجد أنها لا تتفق على تعريف واحد، وكل منها يركز على ناحية لم تتناولها التعريفات الأخرى، كما أن معظم الهيئات الدولية والمنظمات أشارت إلى المسؤولية الاجتماعية اعتمادا على طرف معين من أصحاب المصالح وهم الموظفون، المجتمع، البيئة...

إلا أنها تتفق في كون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي مراعاة المؤسسات للجوانب الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية، فأهدافها تصب بالإسهام في التنمية المستدامة بما يخلق نوعا من الترابط المتوازن بين تطلعات المجتمع من جهة ويضمن البقاء والنمو للمؤسسات من جهة أخرى.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

في وقت سابق لم تكن المؤسسات تتحدث إطلاقا عن المسؤولية الاجتماعية لتصبح اليوم إحدى تحدياتها المعاصرة وأحد أهم مرتكزات نجاحها، إذ نالت المسؤولية الاجتماعية بمفهومها الديناميكي نقاشا كبيرا من لدن الباحثين الأكاديميين والهيئات والمنظمات الدولية، ومما لا شك فيه أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليست وليدة اليوم بل عرفت تغيرات وإسهامات بمرور الزمن.

أولا: البعد التاريخي لنشوء المسؤولية الاجتماعية.

يرجع بعض الباحثين نشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية إلى بدايات القرن العشرين، أثناء ظهور الأزمات الاقتصادية وما صاحبها من اضطرابات اجتماعية نتيجة انخفاض أجور العمال وأجواء العمل غير الملائمة وضغط نقابات العمال مما أدى إلى تغيير نظرة أرباب العمل من هدفهم الكلاسيكي الوحيد الذي يسعون إلى تحقيقه وهو تعظيم الأرباح إلى الاهتمام بمطالب العمال

وقضايا المجتمع وعموما يرجع ظهور المسؤولية الإجتماعية كنتيجة لجملة من المتطلبات متمثلة في ما يلي:[1]

-تفاقم الكوارث البيئية وإهمال المؤسسات لعلاج هذه الآثار السلبية لنشاطاتها على البيئة والإنسان، واهتمامها بالشكل الربحي بشكل أساسي؛

-تزايد الفضائح الأخلاقية والقانونية وقضايا الفساد والرشوة في المؤسسات مما أصبح يهددها بفقدان سمعتها وتشويه صورتها أمام عملائها؛

-تزايد الوعي لدى جمهور العملاء/المستهلكين، وحرص هذا الجمهور على معرفة ما كل يتعلق بأداء المؤسسة وطبيعة عملها وتأثيرها على المجتمع والبيئة؛

-تزايد الضغط من قبل المنظمات غير الحكومية، كمنظمات حماية حقوق الإنسان وحماية حقوق العمال، ومنظمات حماية البيئة، وغيرها من المنظمات التي تهتم بالجوانب الإنسانية والبيئية والأخلاقية، هذه الضغوطات أثرت بشكل كبير على ممارسات وأنشطة المؤسسات؛

-أثنتت الأزمات الإقتصادية والمالية أن الحرية المطلقة لإقتصاد السوق تؤدي إلى مفاسد كبيرة سواء في المجال الإقتصادي والإجتماعي والبيئي، فإن مفهوم كالمسؤولية الإجتماعية من شأنها إعادة التوازن بين الجوانب الإقتصادية والإجتماعية والبيئية، ومعالجة الهوة بين العوائد المالية للمؤسسات وواجباتها اتجاه مختلف أصحاب المصلحة؛

-التطورات التكنولوجية المتسارعة والتي صاحبها تحديات عديدة أمام المؤسسات وفرضت عليها ضرورة الإلتزام بتطوير المنتجات، وضرورة الإهتمام بالتغيرات في أسواق المستهلكين

---

[1] علي صالح جوهر، السيد سلامة الخميسي، نيللي الشيد عاشور، **هبة بنت إسماعيل بن علي البلوشية، المسؤولية الاجتماعية كمدخل لتفعيل دور سياسات الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية**، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، العدد 131، 2018، ص 214.

وتنمية مهارات متخذي القرار خاصة في ظل التحول من الإقتصاد الصناعي إلى إقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الإهتمام بالمجتمع.

-العولمة، والتي تعد من تعتبر من أهم القوى الدافعة لتبني المؤسسات لمفهوم المسؤولية الإجتماعية حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسيات ترفع شعار المسؤولية الإجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تلتزم بقضايا حقوق الإنسان، توفير ظروف عمل آمنة للعاملين، حماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية...[1]

وفي هذا الصدد يشير (Henry .Gantt) سنة 1919 "إلى أنه إذا حدث في أي وقت أن وجد المجتمع أن ثمن وجود المؤسسات يفوق ما يجني من ورائها من نفع، فإن السماح بوجودها ينتفي".[2] وبالتالي فإن ظاهرة المسؤولية الاجتماعية ليست نتاجا للقضايا المعاصرة، فالمسؤولية الاجتماعية لديها صفة الديناميكية والتطور المستمر كي تتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية والسياسية والإيكولوجية، مما يصعب تحديد مراحل تطورها بدقة، وبصفة عامة فإن درجة تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات يقوم في جوهره على ميل المؤسسات للتركيز على الجانب الاقتصادي أو الجانب الاجتماعي بعناصرهما المختلفة والمبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): المسؤولية الاجتماعية والنموذج الاقتصادي والاجتماعي.

النموذج الاقتصادي يركز على:		النموذج الاجتماعي يركز على:
- الإنتاج.		- نوعية الحياة.

[1] حسين عبد المطلب الأسرج، **تفعيل دور المسؤولية الإجتماعية للشركات في التنمية الإقتصادية والإجتماعية في الدول العربية**، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، جامعة بشار، يومي14-15 فيفري2012، ص06 (بتصرف).

[2] نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 197.

- استغلال الموارد الطبيعية - قرارات داخلية قائمة على أساس أوضاع السوق. - العائد الاقتصادي (الربح) - مصلحة المؤسسة أو المدير أو المالكين. - دور قليل جدا للحكومة.	منطقة وسط بين النموذجين	- المحافظة على الموارد الطبيعية. - قرارات قائمة على أساس أوضاع السوق مع رقابة متنوعة من المجتمع. - الموازنة بين العائد الاقتصادي والعائد الاجتماعي. - مصلحة المؤسسة و المجتمع. - دور فاعل للحكومة

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال** "**الأعمال والمجتمع**"، مرجع سبق ذكره، ط1، ص 54.

يمكن أن نلخص المراحل التي شكلت إطارا لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

1- الثورة الصناعية: لم يكن هناك أي وعي بيئي لأن الثورة الصناعية كانت في بدايتها، لهذا شهدت الثورة الصناعية ولفترة طويلة من تطورها الكثير من المآسي الإنسانية من الإهمال وسوء الاستغلال، وقد ظلت هذه الحالة قائمة في القرن 19 والربع الأول من القرن العشرين[1]، مستنزفة بذلك كل الموارد المتاحة الطبيعة والبشرية حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، مفترضة أن مسؤولية المؤسسة تنحصر في إنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع فقط والتي من خلالها تحقق عوائد مجزية للمالكين.[2]

[1] خضرة صديقي، **المسؤولية الإجتماعية في ظل حوكمة الشركات**، مجلة دراسات إقتصادية، المعهد المصري للدراسات، 2019، ص 06.

[2] ضيافي نوال، **المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية**، رسالة ماجستار تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 11.

يمكن أن نستنتج أن المؤسسات في هذه المرحلة لم تع بعد مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية بقدر سعيها لتحقيق أهدافها الاقتصادية، وبالمقابل وفي إطار سعي هذه المؤسسات إلى عملها، اندفع بعض ملاك المؤسسات والمصانع لدراسة كيفية تحسين إنتاجية العاملين بدراسة الوقت والحركة والطريقة الأفضل لإنجاز العمل مع التركيز على تحفيز العاملين خاصة بالوسائل المادية عن طريق تحسين الأجور، ومنه يمكن القول أن المؤسسات بدأت في استشعار ولو جانب بسيط من المسؤولية الاجتماعية متمثلة في تحسين أجور العاملين.

2- العلاقات الإنسانية وتجارب هوثورن: تعد التجارب الشهيرة التي أجريت في مصانع هوثورن _لدراسة تأثير الاهتمام بالعاملين وظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية_ نقلة نوعية في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، بعد تزايد الشعور بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري الذي ساءت أوضاعه إبان الثورة الصناعية.

3- مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم حجم المنشآت: تعد خطوط الإنتاج التي ابتكرها "هنري فورد" صاحب مصانع سيارات "FORD" الأمريكية بداية حصول التلوث في الجو، نتيجة تزايد عدد السيارات وتضخم حجم المؤسسات من جهة ونوعية الوقود المنخفضة الجودة والغازات المنبعثة، وهذا يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية في جانبها البيئي.

4- مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية: إن التطور الأهم في هذه المرحلة يتجلى في ظهور الأفكار الاشتراكية والشيوعية التي تعد تحديا للمشاريع الخاصة وتدعو إلى ضرورة تحمل المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين وما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي.

5- مرحلة الكساد والنظرية الكنزية: إن حصول الكساد العالمي الكبير سنة 1929 وانهيار المؤسسات الصناعية الكبرى وتسريح آلاف العاملين نجم عنها دعوات عدة لتدخل الدولة لحماية مصالح العاملين، ولعل أهم من دعا لهذا: "**كينز**"، ففي نظريته الكنزية الشهيرة يدعو بوجوب تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي. فظهور هذه النظرية وتوسع تأثير الأفكار الاشتراكية أدى إلى بناء أرضية صلبة لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.

6- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي: تعد هذه المرحة من المراحل الحاسمة في انطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورتها الحديثة وهذا بعد زوال الحكم الدكتاتوري والفاشي وظهور النظم الديمقراطية، وتوسع مفهوم الديمقراطية الصناعية وظهور النقابات العمالية و تعزيز دورها. هذه الأحداث انعكست بشكل كبير على المؤسسات الاقتصادية، فالمشاركة في القرارات وإشراك العاملين بالإدارة ونظم التأمين الاجتماعي والصحي وظهور جمعيات حماية المستهلك يعتبر نقلة نوعية وحقيقة في تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات وليس طرحا نظريا فقط.

7- مرحلة إدارة نوعية الحياة: هذه المرحلة تميزت بتزايد قوة النقابات وزيادة تأثيرها على المؤسسات وازدادت القضايا المرفوعة أمام المحاكم ضد المؤسسات كما اتسعت الدعوات للمطالبة بحماية البيئة من التلوث، وانتشار الوعي البيئي، حيث أدركت المؤسسات أن المسؤولية الأساسية للأعمال تقوم على الربح، ولكن الأفراد أهم من النقود، وهذا يحقق المصلحة الخاصة للمؤسسة ومصالح المساهمين والمجتمع ككل، تحت شعار ما هو جيد للمجتمع جيد للمؤسسة.

8- مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية: إن النداءات والاحتجاجات التي تم سردها في المراحل السابقة تشكلت في شكل قوانين ودساتير أخلاقية تبنتها الحكومات والمؤسسات، ونشير هنا أن حقلا

جديدا قد ظهر في المحاسبة وهو محاسبة المسؤولية الاجتماعية حيث كثرت الدراسات التي تربط بين تبني المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي للمؤسسات وكذلك تطوير مقاييس الأداء الاجتماعي.

9- مرحلة جماعات الضغط: والتي تتمثل في الهيئات والجمعيات المحلية والدولية: كحركة حماية المستهلك، جمعية أطباء بلا حدود، جمعيات الدفاع عن الطفل.....الخ والتي يتجلى دورها في الضغط على الحكومات والذي ينعكس بالتالي على المؤسسات لتبني مسؤوليتها الاجتماعية.

10- مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية: تتسم هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد، وظهور ظواهر مثل العولمة، الخوصصة، وازدهار تكنولوجيا المعلومات حيث ولدت صناعة المعلوماتية وشبكة الانترنيت قيما جديدة وأصبح الاقتصاد رقميا، وهذا أدى بالمؤسسات إلى تطوير مبادراتها الاجتماعية فانهيار بعض المؤسسات العملاقة يرجع إلى غياب تطبيق

هذا المفهوم فيها.[1]

ثانيا: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الأدبيات العلمية.

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية مفهوم يمتد من داخل المؤسسة حتى خارجها بوصفها تمثل قراراتها لتحقيق منافع اقتصادية مباشرة، فالمسؤولية الاجتماعية الداخلية ترتبط بالأفراد والموارد المستخدمة والمرتبطة بالأداء المحقق للعمل داخل المؤسسة والذي يساهم في تطوير العاملين

[1] أنظر في ذلك بتصرف:

- بودرجة رمزي، **أبعاد المسؤولية الإجتماعية للتسويق وإنعكاسها على الصورة الذهنية للمؤسسة من وجهة نظر المستهلكين _دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية_**، أطروحة دكتوراه ل م د، تخصص إتصال تسويقي، جامعة البليدة 2، 2016، ص ص:78،79.
- عمار طهرات، ملاي خليل، **الأبعاد العملية للمنظمات في مجال المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة "نماذج لتجارب دولية رائدة"**، المؤتمر الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة في تدعيم إستراتجية التنمية المستدامة –الواقع والرهات–، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 14_15 نوفمبر 2016، ص 6.

وتحسين نوعية حياتهم المهنية، أما المسؤولية الاجتماعية الخارجية فهي ترتبط بالمشاكل التي يعاني منها المجتمع ومحاولة معالجتها ومحاربتها، ومن المفاهيم الفكرية للمسؤولية الاجتماعية نذكر ما يلي:

1- **المفهوم الكلاسيكي (التقليدي):** يستند على أفكار الاقتصادي الشهير آدم سميث (ADEM SMITH) القائمة على مبدأ: ما هو جيد للمؤسسة جيد للمجتمع، ويشير العالم ميلتون فريدمان (Milton Friedman) بقوله: هناك شيء واحد لا شيء غيره في المؤسسات الاقتصادية وبما تتحمله من مسؤولية اجتماعية هو استخدامها للموارد وتصميمها للأنشطة المطلوبة لزيادة الأرباح على الأمد الطويل وجعل ذلك قاعدة في إنجاز أعمالها، إلا أن كافة المؤسسات تسعى لتقديم أفضل الخدمات للمجتمع ككل مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح بمراعاة الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة وبهذا يعتبر الربح الهدف الوحيد للمؤسسة.[1]

2- **المفهوم الإداري:** يشير العالم الاقتصادي "Paul Samuelson"، أن المؤسسات الاقتصادية الكبيرة هذه الأيام لا تتعهد بتحقيق مسؤوليتها الاجتماعية فقط، بل إنها يجب أن تحاول وبشكل تام عمل ما هو أفضل"، فمع التطورات الحاصلة والطبيعة الجديدة للمؤسسات ظهرت فجوة كبيرة فيما يخص المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية والأهداف التي تطمح المؤسسة الوصول إليها، فتبلورت الأفكار وظهر مفهوم جديد أكثر بعدا وعمقا، يقوم على فكرة أن المؤسسة نظام مفتوح تحقق منفعتها الذاتية مع تحقيق منافع أخرى كإرضاء حاجات الأفراد والاهتمام بالعمال كتوفير الأمن، السلامة، الرعاية الصحية...إلخ، وما عزز المفهوم الإداري للمسؤولية الاجتماعية مجموعة

---

[1] فلاق محمد، **المسؤولية الإجتماعية للشركات النفطية العربية "مؤسستي سوناطراك الجزائرية، أرامكو" السعودية نموذجا**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 12، 2013، ص 30.

الأفكار التي طرحتها لجنة التطوير الاقتصادي بوصفها المفهوم كونه يمثل علاقة المؤسسة بالزبائن والمجتمع ككل.[1]

3- المفهوم البيئي: اختلفت التسميات حول هذا المفهوم من نموذج البيئة الاجتماعية عند (Jacoby) والنموذج النوعي لحياة المديرين عند (Hay- Gray) إلى نموذج وجهة النظر العامة عند(Williams) وهذا النموذج يعتبر الأكثر حداثة في المسؤولية الاجتماعية، بدأت ملامحه تظهر سنة 1960 بتحسس المديرين في كون مسؤوليتهم الاجتماعية لا تنحصر داخل المؤسسة فحسب ولا ترتبط بالسوق حصرا، بل تمتد إلى أطراف متعددة تتمثل في المجتمع ككل، إذ يمكن القول أن مفهوم مسؤولية المؤسسة هذا يهدف للمحافظة على البيئة والسعي لتحقيق رفاهية المجتمع كله.[2]

المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية وفوائدها.

تعد المسؤولية الاجتماعية من أهم الواجبات الملقاة على عاتق المؤسسات، فهي التزام طوعي ومستمر من المؤسسات في تطوير وتحسين كافة جوانب حياة المجتمع الذي تنشط به.

أولا: أهمية المسؤولية الاجتماعية.

لا تقتصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على مجرد المشاركة في الأعمال الخيرية، وعمل حملات تطوعية فبالإضافة إلى الالتزام بالأنظمة والقوانين المتبعة هنالك ما يتعلق بالنواحي الصحية والبيئية، ومراعاة حقوق الإنسان وبخاصة ما يتعلق بحقوق العاملين منها وتطوير المجتمع المحلي والالتزام بالمنافسة العادلة، والبعد عن الاحتكار وإرضاء المستهلك[3]، حيث تؤكد دراسات

---

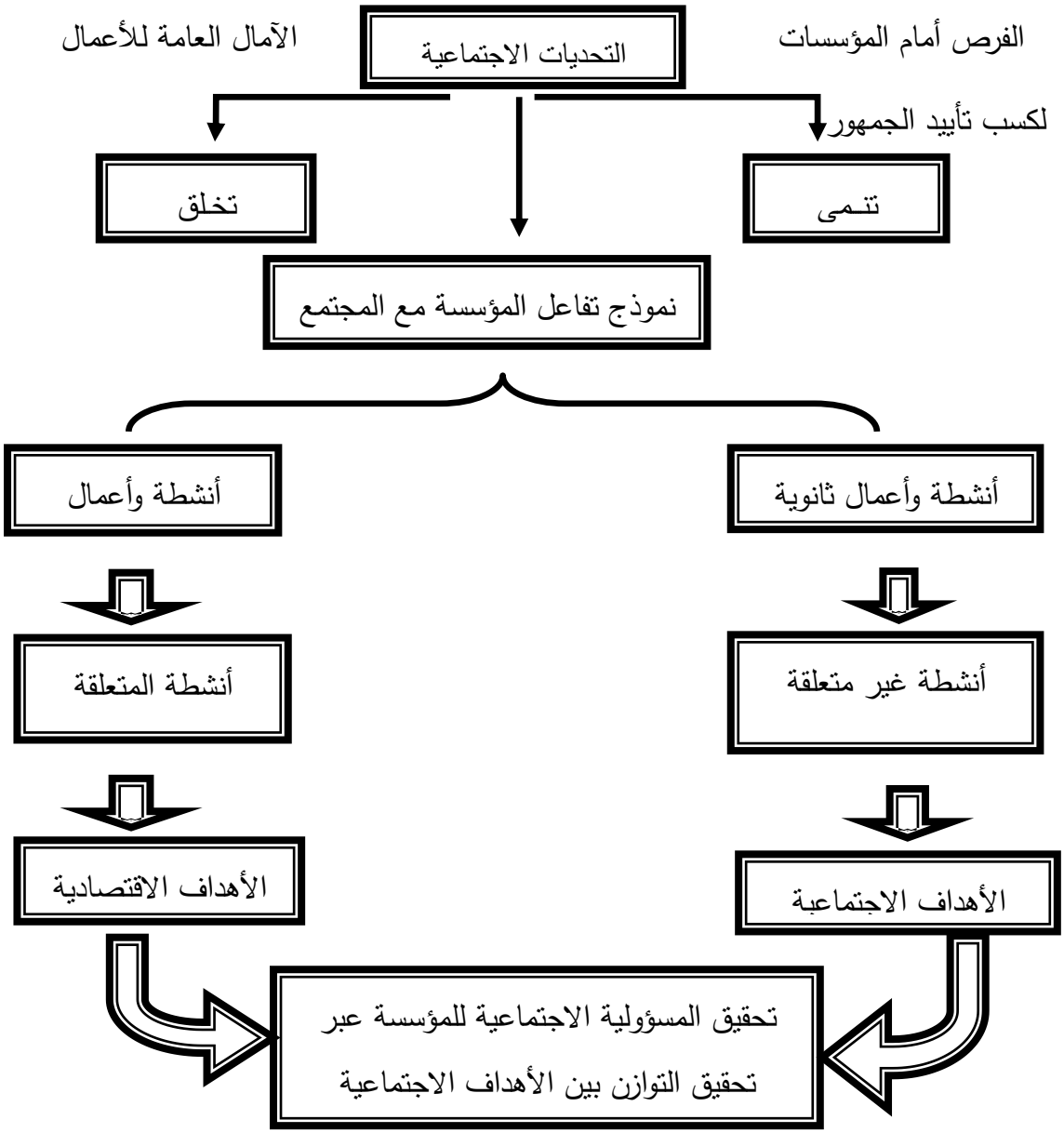
[1] ضيافي نوال، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية**، مجلة التنظيم والعمل، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف الكفاءات، جامعة معسكر، العدد5،2014 ص 3.

[2] ثامر ياسر البكري، **التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، مرجع سبق ذكره، ص 41 (بتصرف).

[3] يونس ذياب عواد، **دليل المسؤولية المجتمعية للجامعات**، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، 2010، ص 14.

كثيرة على أهمية المسؤولية الاجتماعية ومنها دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2006 حيث توصلت إلى أن ما مقداره 2,3 ترليون دولار من أصل 24 ترليون دولار أي تقريبا واحد من أصل عشرة دولارات، كانت قد استثمرت في المؤسسات التي أظهرت قدرا كبيرا من الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية[1]، ويمكن توضيح أهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات



المصدر: العايب عبد الرحمان، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف،2011، ص68.

[1] PETER A. HESLIN, JENNA D. OCHOA, **Understanding and developing strategic corporate social responsibility**, Organizational Dynamics, Vol. 37, No. 2, 2008, P 125.

من الشكل أعلاه يتضح أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تستمد أهميتها من كونها تسمح ب:

- توطيد العلاقات مع مختلف أصحاب المصالح؛

- زيادة الأرباح في الأجل القصير واستمرار هذه الأرباح في التطور بمعدلات مناسبة في الأجل الطويل وذلك ناتج عن تحسن سمعة المؤسسة في المجتمع؛

- استفادة العمال من الأرباح التي تحققها المؤسسة، مما يخلق لديهم الحس بالانتماء للمؤسسة باعتبارهم عنصرا من العناصر الرئيسية التي ساعدت في تحقيق هذه الأرباح؛

- إن المجتمع يعتبر صاحب الفضل الأول في نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها لذا عليها الاهتمام له.

كما تجد الإشارة أن سياسات المؤسسات المسئولة اجتماعيا ومبادراتها المتعلقة بالبيئة واهتمامها بتحسين ظروف العاملين تؤدي إلى خفض التكاليف وتحسين إنتاجية العاملين، وتساهم عمليات إعادة التدوير إلى خفض نفقات التخلص من النفايات وخلق مصادر عمل جديدة وصناعات قائمة على إعادة تدوير النفايات، ولاحظت دراسات ذات صلة بالموضوع أن المؤسسات التي تبنت برامج موجهة لتحسين ظروف معيشة المستخدمين، كالتأمينات والتسهيلات المختلفة قد أسهمت في خفض مدة الغياب عن العمل، وحسنت قدرة المؤسسات على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، وساهمت في زيادة الإنتاجية المتوسطة للعاملين، وقلصت بالتالي تكلفة التوظيف الجديد والتكوين.[1]

ضيافي نوال، **المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 40.

ثانيا: فوائد المسؤولية الاجتماعية.

1_ بالنسبة للمؤسسة:

إن الوفاء المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية يحقق لها العديد من الفوائد منها:

– تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى أصحاب المصالح كالعملاء والعاملين وأفراد المجتمع خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة؛

– إن المسؤولية الاجتماعية تضفي تحسينا على مناخ العمل السائد في المؤسسة وتؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛

– كذلك فإنها تمثل تجاوبا فعالا مع التغييرات الحاصلة في حاجات المجتمع وانتقالها إلى الحاجات الاجتماعية وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة؛[1]

– تقوية مكانة العلامة التجارية، حيث قدم هاميش برنجل (Hamsh Pringle) وماجوري تومسون (Maryjoire Thompson) في كتابهما "روح العلامة التجارية" حججا قوية تؤكد ربط مؤسسة ما بعمل خيري أو قضية اجتماعية مناسبة يمكن أن يقدم مساهمة عظيمة لروح علامتها التجارية؛[2]

---

[1] العايب عبد الرحمان، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف،2011، ص64.

[2] توفيق محمد عبد المحسن، **أخلاقيات الأعمال**، دار الفكر العربي، مصر، 2014، ص 205.

– تحسين فرص الحصول على رؤوس الأموال، فمن المؤكد أن المؤسسات التي تشعر بالمسؤولية تجاه مجتمعاتها تستطيع جذب المزيد من الأموال وتقليل التكاليف الإجمالية للإقتراض ومن الأمثلة الجيدة على ذلك نمو الإستثمارات الأجنبية المسئولة اجتماعيا في المملكة المتحدة مثل الإستثمار في صناعة السيارات الكهربائية؛[1]

– التزام المؤسسات اجتماعيا يساهم في بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تتعرض لها هذه المؤسسات أثناء ممارستها لنشاطها.[2]

2_ بالنسبة للدولة: تتمثل فيما يلي:

– يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية الإسهام العادل والصحيح في تحمل التكاليف الاجتماعية؛

– الإسهام في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة نفسها غالبا، غير

قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الخاصة دورها في هذا الإطار؛[3]

---

[1] دحمان بن عبد الفتاح، جمال عبد الناصر بوثلجة، نفيسة ناصري، **المسؤولية الاجتماعية للشركات مفاهيم ونظريات**، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية، أدرار، العدد 27، 2013، ص 265.

[2] مدحت محمد أبو النصر، **المسؤولية الإجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية ISO 2600**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص 40.

[3] بلحيمر إبراهيم، **التسويق، المفاهيم، الأنواع، المجالات**، دار الخلدونية، الجزائر،2016، ص131.

– يؤدي تحقيق المسؤولية الاجتماعية إلى تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل استمرارها في أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية بمستوى عال من الجودة.[1]

3_ بالنسبة للمجتمع: يمكن ذكرها فيما يلي: [2]

– تحسين نوعية حياة الأفراد في المجتمع؛

– توليد أثر إيجابي على الناس المقيمين بجوار المؤسسة والمجتمعات التي تعمل فيها؛

– احترام السكان المحليين الأصليين وقيمهم وتقاليدهم ومساهمة الثقافة في السياق الإجتماعي؛

– إبقاء الجمهور على علم بمعلومات مستمرة وشفافة فيما يتعلق بأي عامل ذو صلة بالأعمال التجارة التي تؤثر عليهم؛

– المساهمة في التنمية الاقتصادية للمجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة؛

– خلق فرص عمالة محلية، فالمؤسسات المسئولة اجتماعيا يجب أن تحاول تعيين موظفين بشكل رئيسي في المنطقة التي تنشط بها؛

– تزويد المجتمع المحلي والمجتمع بمنتجات وخدمات مفيدة بشروط عادلة، وحتى إنشاء برامج الحوافز للمجتمعات المحلية التي تعيش بالقرب من المؤسسات؛

---

[1] مصطفى شلابي محمد، علاء محمد شكري، **دور المسؤولية الإجتماعية في زيادة القدرة التنافسية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2013، ص 18.

[2] محمد عبد حسين الطائي، **المسؤولية الإجتماعية للشركات وأخلاقيات العمل**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص ص 155، 156.

– محاولة التوزيع العادل للثروة المحققة؛

– إنشاء برامج ومراكز التدريب المحلية لزيادة مهارات المواطنين؛

– حماية البيئة والسعي للحد من التلوث الناتج عن توليد النفايات وتوفير استخدام أكثر كفاءة للموارد الطبيعية والطاقة.

من خلال ما سبق ذكره تتضح الأهمية البالغة لالتزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية كما تظهر الفوائد التي يجنيها المتفاعلون الثلاث في إطار المسؤولية الاجتماعية ألا وهم الدولة، المؤسسة، والمجتمع، فالمؤسسة المعروفة بسمعتها الجيدة واستجابتها لمسؤولياتها الاجتماعية تكون أقدر على كسب بقية مجتمع الأعمال إلى جانبها، وعلى اجتذاب رؤوس أموال جديدة، هذا إضافة إلى أنها تتحصل معاملة أفضل من جانب الحكومات فالأخيرة أكثر استعداد لمنحها مزايا وتفضيلات إضافية، مثل الإعفاءات والتخفيضات في الرسوم الجمركية والضرائب بدلا من إخضاعها للرقابة الصارمة.

المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية في الإسلام.

الدين الإسلامي الحنيف دين متكامل اهتم بمفهوم المسؤولية الاجتماعية ونظم طبيعة العلاقات بين الأفراد كما طالب كل فرد أن يقوم بواجباته تجاه الآخرين فقد جاءت العديد من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة التي تنظم العلاقة بين المؤسسة والمجتمع، كون الإسلام يعد نظاما شاملا للحياة لا يقتصر على العبادات، بل يمتد ليشمل المعاملات أيضا.

أولا: مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الإسلام.

إن المسؤولية الاجتماعية ليست دخيلة على المجتمعات الإسلامية وعلى مبادئ الاقتصاد الإسلامي، كما هو الحال في النظام الرأس مالي. ومن المهم التأكيد على أن الاقتصاد الإسلامي مدرسة متميزة عن سائر المدارس الاقتصادية، فاستفادتنا من النظريات الاقتصادية والمدارس الوضعية في جوانب معينة لا يعني أن نظرية الاقتصاد الإسلامي هي مجرد تجميع لمفاهيم وعناصر من النظريات الأخرى، بل هي بناء متميز ومتفوق على سائر الأبنية الأخرى وهذا ما يبين عظمة الشريعة الإسلامية فهي مع كونها تسمح بالأخذ بأحسن ما عند الملل والشرائع والمذاهب من الحكم والتجارب والمعارف، لكنها تنظم هذه المعاني في نسق متفرد يتفوق ويسمو على كل ما عداه[1]، فالإقتصاد الإسلامي اقتصاد يدعو إلى التراحم والتكافل بين أفراد المجتمع من خلال تحقيق السعر العادل، والأجر العادل، والصدقة والزكاة.

ولعل أبرز ما يميز الاقتصاد الإسلامي هو كونه يسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية وتوازن اقتصادي وتحقيق التكافل الاجتماعي بين طبقات المجتمع ودعم الطبقة الهشة بغية تحقيق العدل والمساواة بين مصلحة الفرد والجماعة، وذلك بحكم أن الاقتصاد الإسلامي مصدره رباني ألا وهو الكتاب والسنة وهدفه رباني أيضا، فهو يسعى لسد حاجات المسلم الدنيوية وتحقيق غاياته الأخروية.[2] كما أن أبرز خصائص الاقتصاد الإسلامي هي التوازن بين مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة: فللإنسان دوافعه ورغباته وما يراه محققا لمصلحته الخاصة، وقد تتعارض مصلحة الفرد

---

[1] سامي بن إبراهيم السويلم، **مدخل إلى أصول التمويل الإسلامي**، مركز نماء للبحوث و الدراسات، بيروت، لبنان، 2013، ص 22.

[2] قاشي خالد، بوديسة أحمد، **الزكاة أداة الإقتصاد الإسلامي لمواجهة الفقر "دراسة حالة صندوق الزكاة لولاية تيسمسيلت –الجزائر–"**، المؤتمر الدولي الخامس للمالية الريادية CIFEMA'17، أغادير، المغرب، يومي 4،5 ديسمبر 2017، ص 5.

مع مصلحة الجماعة فراعى الاقتصاد الإسلامي التوازن التام بين المصلحتين[1]، فكذلك هي المسؤولية الاجتماعية تحقيق للتوازن بين المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه.

كما أن لله تعالى حقا في مال المسلم وحق الله في التصور الإسلامي هو حق المجتمع لقوله تعالى: (وآتوهم من مال الله الذي آتاكم) (الآية 33 من سورة النور)، كما يقول سبحانه:(آمنوا بالله ورسوله وأنفقوا مما جعلكم مستخلفين فيه فالذين آمنوا منكم وأنفقوا لهم أجر كبير) (الآية 7 من سورة الحديد).

تعرف المسؤولية الإجتماعية في الإسلام على أنها التزام المؤسسة بالمشاركة في عمل الصالحات عند ممارسة أنشطتها اتجاه مختلف الأطراف التي لها علاقة بالتكليف الذي ارتضته في ضوء مبادئ الشريعة الإسلامية بهدف النهوض بالمجتمع الإسلامي بمراعاة عناصر المرونة والاستطاعة والشمول والعدالة.[2] حيث أن مصدر وأساس الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في الإسلام ينبع من قوة إيمان المسلمين بالله عز وجل، وحقيقة أن الإسلام قد وضع للبشرية جمعاء مجموعة من القيم والمبادئ والتعاليم التي بلغها لهم خاتم النبيين لتكون منهاجا لحياتهم يحتم عليهم المشاركة في الأعمال الصالحة والمبادرة إلى فعل الخيرات والامتناع عن الأعمال الضارة والأمر بالصدقة والمعروف والمساعدة في الإصلاح والتحسين والتطوير على كافة الأصعدة، سواء تمثل ذلك في العلاقة ما بين الأفراد أو في طبيعة منتجات المؤسسة، أو فيما تتبناه المؤسسة من خطط وأنشطة وأعمال، وقد إرتبط مدى التزام أصحاب المؤسسة في الفكر الإسلامي بالحصول على الأجر

---

[1] علي أحمد السالوس، **الإقتصاد الإسلامي والقضايا الفقهية المعاصرة**، دار الثقافة، الدوحة، قطر، 1998، ص 23.

[2] محمد جموعي قريشي، عبد الحفيظ بن ساسي، **معيار السلامة الاجتماعية والبيئية من منظور الإقتصاد الإسلامي**، المؤتمر الدولي الأول حول سلوك المؤسسات الإقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 20، 21 نوفمبر 2012، ص 97.

والثواب في الدنيا والآخرة[1]، و يظهر ذلك جليا في قوله تعالى (من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون) (الآية 97 من سورة النحل)

كما أن الأداء الاجتماعي يستند إلى قيم الأخوة الإنسانية والرحمة والتعاون التي أمر بها الله عباده إذ قال تعالى (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان واتقوا الله إن الله شديد العقاب) (الآية 2 من سورة المائدة)

من أمثلة القواعد الفقهية التي تعبر عن أولوية حقوق المجتمع على حقوق الفرد عند التعارض ما يلي: الضرر الأشد يزال بالضرر الأخف، تحمل الضرر الخاص لدفع الضرر العام، ودرء المفاسد أولى من جلب المصالح، ومن الأمثلة التاريخية المؤسسة لمبدأ المسؤولية الاجتماعية في الإسلام اجتهاد سيدنا عمر بن الخطاب –رضي الله عنه– عندما آثر إبقاء أراضي الفيء بيد أصحابها وعدم تقسيمها على الفاتحين والاكتفاء بتحصيل الخراج من أصحابها حتى يبقى ريعها فيئا للمسلمين جميعا على مدى الأجيال، و كتب بذلك إلى سعد بن أبي وقاص: أن الناس قد سألوا أن تقسم بينهم غنائمهم وما أفاء الله عليهم فانظر ما أجلبوا به عليك في العسكر من متاع أو مال بين من حضر من المسلمين واترك الأراضين والأنهار لعمارها ليكون ذلك في أعطيات المسلمين فإنا لو قسمناها بين من حضر لم يكن لمن بعدهم شيء.[2]وهذا تكريس للمسؤولية الاجتماعية بحد ذاتها والتزام بالحفاظ على الثروة

---

[1] صالح الحموي، رولا المعايطة، **المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء)**، مرجع سبق ذكره ص 22.

[2] العرابي مصطفى، طروبيا نذير، **المسؤولية الاجتماعية للمصارف الإسلامية – تحليل تجربة المصرف الإسلامي للتنمية**–، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي14–15 فيفري2012، ص04.

والبيئة للأجيال القادمة والإسلام جاء محيطا بجوانب الحياة وتعاملات المسلم في حياته ذات القدر الكبير من المسؤولية الاجتماعية.

ثانيا: البعد الإسلامي للمسؤولية الاجتماعية

1- دلائل المسؤولية الإجتماعية في الإسلام: توجد الكثير من الدلائل القرآنية والأحاديث الشريفة تبين أن الإسلام أعطى أولوية للعمل الخيري والمسؤولية الاجتماعية ابتغاء مرضاة الله وليس لأي غرض دنيوي، فضلا عما يمكن أن يناله المتطوع في الحياة من بركة وسكينة نفسية وسعادة روحية لا تقدر بثمن، كما أن عمل الخير وإشاعته وتثبيته من المقاصد الشرعية أو الضرورات الأصيلة التي تم حصرها في خمس وهي: المحافظة على الدين، وعلى النفس، والنسل، والعقل، والمال وزاد بعضهم سادسة وهي المحافظة على العرض، فحقوق المسلم كلها مسؤوليات اجتماعية، وإن كان الفرد مطالبا بمسؤولية اجتماعية، فعلى مستوى الجماعات والمؤسسات والبنوك تكون المسؤولية أعظم.[1]

بعض الدلائل **من القرآن الكريم:**

"وتعاونوا على البر والتقوى" (المائدة-3)

"فمن تطوع خيرا فهو خير له" (البقرة-184)

"وآتى المال على حبه ذوي القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل" (البقرة -177)

"وفي أموالهم حق للسائل والمحروم" (الذاريات-19)

"من يعمل مثقال ذرة خيرا يره"(الزلزلة-7)

---

[1] مقدم وهيبة، **المسؤولية الإجتماعية للشركات من منظور الاقتصاد الإسلامي**، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل"، المركز الجامعي بغرداية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 23 و 24 فيفري 2011، ص 7.

2- بعض الدلائل من السنة النبوية:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:"لا ضرر ولا ضرار" (رواه ابن ماجة والدار قطني).

وقوله صلى الله عليه وسلم:"كل سلامي من الناس عليه صدقة: كل يوم تطلع فيه الشمس تعدل بين اثنين صدقة، وتعين الرجل في دابته فتحمله عليها، أوترفع له عليها متاعه صدقة، والكلمة الطيبة صدقة، وكل خطوة تمشيها إلى الصلاة صدقة، وتميط الأذى عن الطريق صدقة" (متفق عليه).

وقال صلى الله عليه وسلم: "خير الناس أنفعهم للناس" (رواه ابن ماجة)

وقوله صلى الله عليه وسلم : "كلكم راع ومسئول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع وهو مسئول عنهم، والرجل راع على أهل بيته، وهو مسئول عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده، وهي مسئولة عنهم، والعبد راع على مال سيده، وهو مسئول عنه، ألا وكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته"(رواه البخاري).

وقوله صلى الله عليه وسلم :"المسلم أخو المسلم، لا يظلمه ولا يسلمه، من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، ومن فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيامة، ومن ستر مسلما ستره الله يوم القيامة" (متفق عليه).

ويقول صلى الله عليه وسلم: "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى" (متفق عليه)

3- مسؤولية المؤسسة اتجاه المجتمع من منظور إسلامي: أكد الدين الإسلامي الحنيف على ضرورة مساهمة المؤسسة في تنمية المجتمع الذي تعمل فيه وتحقيق رفاهه من خلال أنشطتها المختلفة، وتنعكس رؤية الإسلام لمساهمة المؤسسات في تنمية المجتمع من خلال عدة أنشطة منها:[1]

- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص للجميع بلا تفريق بين جنس أو طبقة أو لون أو دين، أي أن الجهد الإنساني كله يجب أن يتعاون لتحقيق التنمية الإجتماعية الشاملة؛
- لا يجوز للمؤسسات ممارسة الإستغلال لأنه يعني سلب الحق للغير، وإضافته إلى حق آخر دون تعويض، وهذا يؤدي إلى سوء توزيع الثروات، ولذلك وضعت الشريعة الإسلامية قيودا على التملك لصيانة حرمته لأن المال مال الله له وظيفة اجتماعية ولا بد أن يكون الحصول علية شرعيا؛
- التكافل الإجتماعي طريقمهم يمكن أن تساهم المؤسسات من خلاله بضمان حقوق الأفراد في المجتمع والزكاة هي من أهم مظاهر التكافل الإجتماعي؛
- منع التعسف في إستعمال الحق وتحديد حرية الأفراد لصالح الجماعة، والإنتفاع بالمباح بشرط عدم الضرر بالمصلحة العامة؛
- الإبتعاد عن المعاملات التجارية التي تؤثر سلبا على المجتمع والإبتعاد عما حرمه الإسلام مثل الربا والإحتكار والغش والغبن والربح الفاحش والإكتناز؛
- العمل هو خق وواجب في نفس الوقت، فهو حق للفرد قبل المجتمع بتوفيره وواجب عليه أيضا قبل المجتمع، وينبغي إلتزام المؤسسة بتوفير العمل لكل قادر على تقديم العمل لها،

---

[1] فضالة خالد، **دور الإقتصاد الإسلامي في إرساء المسؤولية الإجتماعية للبنوك الإسلامية "دراسة حالة بنك البركة الجزائري"**، أطروحة دكتوراه ل م د شعبة دراسات في العلوم التجارية تخصص أدارة تسويقية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2019، ص ص 64، 65.

فلا مكان للعاطل جبرا واختيارا لأن كل طاقة إنسانية فاعلة لابد أن تسخر لخدمة أغراض الإنتاج والتنمية وتوفير أسباب الإرتقاء بها؛

-الإقتصاد الإسلامي هو اقتصاد قناعة، وفي ذلك حث للمؤسسات على ضرورة الاستخدام الأمثل والمخطط للموارد، فلا تحدث حينئذ مشكلة إقتصادية حقيقية؛

-ممارسة العمل الخيري والعمل الإجتماعي التطوعي سواء بالرأي أو بالعمل أو بالتمويل، ودعم المنظمات الخيرية، وتمويل المشاريع الإجتماعية والتنموية.

ثالثا: دوافع أداء المسؤولية الاجتماعية ومتطلبات نجاحها في الإسلام.

1- دوافع أداء المسؤولية الاجتماعية في الإسلام

جاء الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في الفكر والنظم المعاصرة الوضعية نتيجة للصراع بين الرأسمالية والاشتراكية، حيث فشلت الرأسمالية في تحقيق العدالة الاجتماعية، وكان هذا الفشل من بين الأسس التي قامت عليها الاشتراكية، ثم ثبت عجزها هي الأخرى عن ذلك، وكان هذا من أسباب انهيارها في سنة 1991، ولكي تؤكد الرأسمالية انتصارها على الاشتراكية برز الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، والملاحظ أنه في النظم الوضعية برزت فكرة المسؤولية الاجتماعية كرد فعل مقابل بعضها وذلك إما لمعالجة السلبيات مثل ما قامت عليه الاشتراكية أو مواجهة للانتقادات مثلما قامت عليه الرأسمالية.[1]

أما في الإسلام فإن أداء المسؤولية الاجتماعية جزء من الدين ومن صحة العقيدة، فالزكاة ونصابها ومقدارها والصدقات ومن تجب فيهم تقوم على الأخلاق الفاضلة والعدل والإحسان اللذان

[1] عبد الرزاق مولاي لخضر، بوزيد سايح، **دور الإقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الإجتماعية للشركات**، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، جامعة بلمختار سليمان، غرداية، العدد 12، 2011، ص 61.

أمر الله بهما، كما حث الإسلام على المحافظة على البيئة المشتركة للمجتمع من طرق وجسور وغابات وأراضي وثروات تكريسا للمسؤولية الاجتماعية.

2- متطلبات نجاح المؤسسات في تطبيقها للمسؤولية الإجتماعية في الإسلام

إن نجاح المؤسسات في تطبيقها للمسؤولية الإجتماعية في الإسلام يتطلب توفر مجموعة من الشروط منها مايلي:[1]

-ضرورة إلتزام المؤسسة التزاما كاملا بأحكام الشريعة الإسلامية قولا وعملا، شكلا ومضمونا، والتزامها بالإسلام في تكوين رأس مالها وفي إنتقائها للعاملين بها ولوائحها وتنظيمها وفي طريقة وأساليب إستثمارها لرأس المال؛

-انتقاء الأكفاء للوظائف والمناصب، مع شرط اتصافها بالأمانة، بالإضافة إلى التحري الدقيق في اختيار قيادات المؤسسة، بما يضمن أن تكون هذه القيادات نماذج حية للشخصية المسلمة الواعية، المؤمنة بقضيتها؛

-الوضوح الفكري لمهمة ووظيفة المؤسسة لدى العاملين فيها من الإدارة العليا إلى أدنى مستوى تنفيذي؛

-تنمية الوازع الديني والخلقي لدى العاملين بالمؤسسة، من خلال ربط التعاملات بالقيم الدينية والأخلاقية، وتعزيز الأمانة والصدق في التعاملات؛

-التقويم المستمر للأداء واالنتائج؛

---

[1] مختار بونقاب، زواويد لزهاري، **تطبيق مبادئ المسؤولية الإجتماعية في المصارف الإسلامية "دراسة حالة مجموعة البركة الإسلامية"**، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية والإجتماعية والإقتصادية، العدد الأول، 2019، ص ص: 06، 07 (بتصرف).

-الإهتمام بإجراء بحوث ميدانية لتأكيد الإثبات العلمي لدور المؤسسات في التنمية الإجتماعية وللتعرف على أكثر الطرق والوسائل فعالية في احداث هذه التنمية والإسراع بها؛

-رفع مستوى الوعي بأهمية أخلاقيات المهنة وتطوير ميثاق إجتماعي وأخلاقي يلزم المؤسسات التقيد بها أثناء ممارساتها لأنشطتها المختلفة؛

-تحسين ضروف العاملين بما يحقق لهم الكفاية، ويرأ عنهم الوقوع في الفساد.

ونحن نرى أن مناقشة المسؤولية الاجتماعية من منظور إسلامي لم يأخذ حظا وافرا من التأصيل والدراسة وهو بحاجة إلى تفعيل من طرف الفقهاء والاقتصاديين المسلمين من منطق كون لدين الإسلامي دينا شاملا لكافة جوانب الحياة والتعاملات وبكون المؤسسة جزءا من المجتمع الذي تنشط به لذا وجب النظر لهذا المفهوم وتفعيله.

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية، إستراتيجياتها، ووجهات النظر لها.

تختلف درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من مؤسسة لأخرى وذلك نابع من مدى اقتناع أصحاب القرار في المؤسسة بضرورة إرساء مبادئ المسؤولية الاجتماعية ودرجة وعيهم بأهمية العائد من القبول الاجتماعي للمؤسسة، وبناءا على هذا يكون التباين في النمط والإستراتيجية التي تنتهجها كل مؤسسة اتجاه المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، المبادئ، والأنماط.

للمسؤولية الإجتماعية مبادى وأنماط نستعرضها فيما يلي:

أولا: مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

يشير(Donna J. Wood) في النموذج الذي قدمه حول أداء المسؤولية الاجتماعية (Corporate Social Performonce) إلى وجود ثلاثة مبادئ رئيسة هي:[1]

1_ مبدأ الشرعية The Principle of Legitimacy: حيث أن المجتمع هو من يمنح للمؤسسة الشرعية والقدرة على العمل، والمؤسسة بدورها عليها أن لا تخرق حدود المسؤولية الممنوحة لها، لأن المجتمع قادر على فرض أنواع من العقوبات على المؤسسة إن لم تتحقق توقعاته؛

2_ مبدأ المسؤولية العامة The Principle of Public Responsibility: يشير هذا المبدأ إلى أن المؤسسة مسئولة عن حل مشاكل المجتمع، وتختلف طبيعة المشاكل التي تستطيع المؤسسة حلها باختلاف طبيعة المؤسسة؛

[1] Donna J. Wood, **Corporate Social Performance Revisited**, The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 4, 1991, p 696.

3_ مبدأ السلطة التقديرية الإدارية The Principle of Managerial Discretion: رغم حرية متخذي القرار في التصرف في المؤسسات فهم أطراف فاعلة، وعليهم ممارسة هذه التصرفات بطريقة أخلاقية وفق السلطة الممنوحة لهم، قصد تحقيق نتائج مسئولة اجتماعيا.

كما أن للمسؤولية الاجتماعية مبادئ أساسية أخرى يمكن اختصارها فيما يلي:[1]

4_ مبدأ الإذعان القانونيThe principle of legal compliance: يتمثل في إلتزام المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقا لإجراءات راسخة ومحددة والإلمام بها؛

5_ مبدأ احترام الأعراف الدولية The principle of respect for international norms: ينص على إحترام المؤسسة للاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية وذلك عند قيامها بتطوير سياساتها وممارساتها للمسؤولية الاجتماعية؛

6_ مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية The principle of respect for the interests of the parties concerned : أن تقر المؤسسة وتتقبل بأن هناك تنوعا بالمصالح للأطراف المعنية وتنوع أنشطة المؤسسة ومنتجاتها الرئيسية والثانوية وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية؛

7_ مبدأ القابلية للمساءلة The principle of accountability: أن تكشف المؤسسة وبشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وأمينة إلى حد

[1] صالح سليم الحموري، المسؤولية الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، مقال منشور على الموقع: http://www.arabvolunteering.org/corner/threads/27162 (أطلع عليه بتاريخ: 25/ 12/ 2017، على الساعة 00:41) (بتصرف)

ملائم السياسات والقرارات والإجراءات التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر وأيضا الآثار المتوقعة لما سبق على رفاهية المجتمع وعلى التنمية المستدامة؛

8_ مبدأ الشفافية Principle of transparency: أن تفصح المؤسسة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياستها وقراراتها وأنشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع، وأن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل مباشر من قبل المؤسسة؛

9_ مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان The principle of respect for fundamental human rights: أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

ثانيا:أنماط المسؤولية الاجتماعية:

لقد ساهمت متغيرات عديدة في زيادة تأثير المؤسسات في البيئة التي تعمل فيها، وأوضح مثال على هذه المتغيرات هو ضخامة حجم المؤسسات وزيادة عدد العاملين فيها، وتعقد تكنولوجيا الإنتاج وبالتالي تأثيرها على المجتمع والبيئة. إن هذا الأمر وغيره كان قاعدة لانطلاق انتقادات أثيرت حول المؤسسات وأرباحها الضخمة التي لم يحصل منها المجتمع على ما يساهم في تطوره وتحسين نوعية الحياة فيه، وكرد فعل على هذه الانتقادات قامت المؤسسات بتحسين ظروف العمال والاهتمام بهم من خلال تحسين بيئة العمل، بما يمكن أن نسميه الآن الأداء الاجتماعي الداخلي، لكن بالرغم من هذه الاستجابة فإن المؤسسات تستخدم هذه المبادرات الاجتماعية الداخلية لتحسين أرباحها وموقعها التنافسي مركزة بذلك على الجانب الاقتصادي، ومع تزايد حدة الانتقادات خلال

ستينيات هذا القرن بادرت المؤسسات بتبني ما يمكن أن نسميه أداءا اجتماعيا خارجيا، حيث بدأت بالإسهام في الأنشطة الاجتماعية ودعم البنى التحتية وغيرها من الأمور.

ويمكن أن نلاحظ أن وجهتي نظر متعارضتين شكلتا نمطين متناقضين في إدراك إدارة المؤسسة للدور الاجتماعي الذي يجب أن تمارسه:

1_ **النمط الإقتصادي** (The Economic Pattern): إن جوهر هذا النمط هو أن المؤسسات يجب أن تركز على هدف تعظيم الربح بغض النظر عن أي مساهمة اجتماعية، وأن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا تحصيل حاصل أو نواتج ثانوية لتعظيم الربح، وأبرز أنصار هذا النمط هو الاقتصادي الأمريكي الحاصل على جائزة نوبل (Milton Friedman) حيث يشير إلى أن المدرين هم محترفون وليسوا مالكين للأعمال التي يديرونها، لذلك فهم يمثلون مصالح المالكين وعلى هذا الأساس فإن مهمتهم هي إنجاز أعمالهم بأحسن طريقة ممكنة لتحقيق أعظم الأرباح للمالكين، وإذا ما قرروا إنفاق الأموال على الأهداف الاجتماعية فإنهم سوف يضعفون ديناميكية السوق وبالتالي سوف تنخفض الأرباح نتيجة هذا الصرف على الجوانب الاجتماعية وهذا يلحق خسارة بالمالكين ولو تم رفع الأسعار للتعويض على ما ينفق على الجانب الاجتماعي فإن المستهلكين سيخسرون أيضا وإذا امتنعوا عن شراء هذه المنتجات فإن المبيعات ستنخفض وبالتالي تتدهور المؤسسة.[1]

2_ النمط الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية (The Social Pattern): وهو نقيض النمط الأول وفي إطاره فإن المؤسسات تعد وحدات اجتماعية بدرجة كبيرة تأخذ بعين الاعتبار المجتمع

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 13، عمان، الأردن،2002، ص216.

ومتطلباته عند اتخاذ قراراتها مراعية آثار هذه القرارات في كامل جوانب المجتمع.[1] إلا أنه يستحيل على المؤسسات أن تستجيب لمثل هذا أو تعتمد هذا النمط بشكل تام. ونتيجة لتناقض النمطين ظهر النمط الثالث وهو بمثابة نمط وسطي بين هذا وذاك.

3_ النمط الاجتماعي الاقتصادي (The Economic Social Pattern)**:** يعتبر هذا النمط أكثر توازنا فهو يرتكز على النمط الاقتصادي، والاجتماعي بحكم أن المؤسسات تمثل مجموعة من المصالح ليست مقتصرة على طرف واحد وهم أصحاب الأموال، وإنما عدة أطراف مثل الحكومة والأفراد والمجتمع كافة، التي ترتبط معها بالتزامات معينة، وإن فكرة توسيع عمليات الخوصصة، تعتبر من الأفكار التي تدعم هذا النمط حيث تمثل تطلع المجتمع للمؤسسات لكي تتحمل مسؤوليتها في تقديم ما كانت الحكومة تعجز عنه اتجاه المجتمع والبيئة.[2]

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية لبعض وظائف المؤسسة.

من المتعارف عليه أن الوظائف الأساسية للمؤسسات تختلف باختلاف حجمها وطبيعة المجال الذي تعمل فيه وفيما يلي سرد لبعض الوظائف الرئيسة في المؤسسة والتي يجب أن تطالها دائرة المسؤولية الاجتماعية.

أولا: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة الإنتاج والعمليات: من المتعارف عليه أن عملية الإنتاج ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي استجابة متخصصة لتوفير منتج يحقق منافع محددة واضحة

---

[1] مخلوفي عبد السلام، سيرات سامية، **دور التسويق الإجتماعي في تعزيز المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات**، مجلة معارف، جامعة أكلي محند ولحاج ، البويرة، السنة العاشرة، العدد 20، 2016، ص ص: 467، 468.

[2] محمود محمد صبرة، سمر عبد الجواد هارون، **ثلاثية الإبداع ومدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية لبعض المؤسسات الكبرى بقطاع غزة**، ص 9، مقال منشور على الموقع:
https://mpra.ub.uni-muenchen.de/76984/15/MPRA_paper_76984.pdf أطلع عليه بتاريخ 12/25/ 2017 (على الساعة: 22:37).

لإشباع رغبات واحتياجات وطموحات معينة للفرد والبيئة والمجتمع. ويعني هذا أن إدارة الإنتاج لا تعمل في بيئة مغلقة عن بقية الأنشطة وعن البيئة وعن المجتمع، وعند ممارسة عملية الإنتاج أو التصنيع أو تقديم الخدمة يجب مراعاة حقوق ومصالح وأهداف الأطراف والجهات الأخرى داخل المؤسسة وخارجها، يتطلب ذلك ضرورة أن يلتزم نشاط الإنتاج بأخلاقيات وقيم العمل في كل القرارات التي تتخذ في مراحل وخطوات تصميم المنتج وتخطيط العملية الإنتاجية حتى مرحلة استخدام المنتج والانتفاع به[1]، و مثال ذلك أن تتسم عمليات تصنيع المنتج بضمان الأمان، والسهولة في الاستخدام.....إلخ، فالمؤسسة الذكية هي التي تصنع منتج يوافق توقعات ورغبات المستهلك ويتعداها إلى ما هو أجود وأرقى.[2]

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة الموارد البشرية.

يعتبر العنصر البشري أداة المؤسسة الفاعلة وقوتها المحركة فالمؤسسة من دونه ما هي إلا جملة من المباني والمكاتب والآلات التي لا يمكنها العمل أو تحقيق أهدافها المسطرة دون عمال، فالعنصر البشري هو الذي يدب الحياة في المؤسسة ويحركها، ولعل من أبرز التغيرات التي جاءت

---

[1] فلاق محمد، **مساهمة المسؤولية الإجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال" دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000**"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2014، ص 41.

[2] عنابي بن عيسى، فاطمة الزهرة عسول، **إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية**، جامعة بشار، يومي14-15 فيفري2012، ص04.

بها المسؤولية الاجتماعية هو ذلك الاهتمام المنقطع النظير بالعمال، ومن أهم المساهمات الاجتماعية تجاه العاملين نجد:[1]

– توفير البرامج التدريبية اللازمة بالداخل والخارج لزيادة مهارات العاملين وقدراتهم والإنفاق على بعض العمال الراغبين في إكمال دراستهم العليا وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية؛

– توفير سياسة ترقية لقدرات العاملين وتثمين مجهوداتهم؛

– وضع نظام تأميني خاص بالمشاركة مع العاملين والمساهمة في التأمينات الاجتماعية لهم بنسبة معينة من رواتبهم وأجورهم للحصول على مرتب تقاعد مناسب؛

– وضع نظم للرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات، ودفع نفقات الأدوية الطبية للعاملين وعائلاتهم؛

– وضع نظم للحوافز والمكافآت اللازمة والتي تعود على أداء العمال؛

– إقامة سكن للعاملين أو على الأقل مساعدتهم ماديا في الحصول على سكن مناسب؛

– توفير وسائل النقل من مناطق السكن إلى أماكن العمل؛

– توفير الأمن الصناعي والعمل على تفادي الحوادث بالمؤسسة وتوفير بيئة نظيفة خالية من التلوث.

---

[1] طارق راشي، **الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الايزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة – دراسة حالة شركة مناجم الفوسفاط بتبسة " SOMIPHOS"**–، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص84.

ثالثا: المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة الإدارة المالية والمحاسبية.

إن الإدارة المالية والمحاسبية تعتبر حقلا هاما في الاقتصاديات المعاصرة حيث تتعامل مع الموارد المالية وكيفية توفيرها واستثمارها بطرق فعالة في المؤسسة قصد تحقيق أهدافها المسطرة، وذلك كون الإدارة المالية تعمل على تحديد المركز المالي للمؤسسة بما يساعد على وضع أنسب الخطط المالية التي تحقق مصالح الملاك والإدارة والعاملين والمجتمع.[1] وفي إطار الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يبدو أن عمل المحاسب المالي والإداري ذو أهمية كبيرة لأنه يقوم بإعداد نتائج الأعمال مرتبة بشكل محدد بستة مبادئ هي:[2]

- تحمل المسؤوليات، حيث يتحمل مسؤولياته كاملة بنزاهة وثقة وفي ضوء الأسس المهنية المتعارف عليها؛

- يتقبل المدقق الالتزامات كاملة في إطار خدمة المصلحة العامة بنزاهة وثقة وعدالة وشفافية؛

- الاستقامة والنزاهة، وهنا يجب أن يحافظ المدقق على الموضوعية بعيدا عن صراع المصالح بدون تحيز لطرف دون آخر وإنما يكون التحيز لقواعد المهنة ومبادئها؛

- الموضوعية والاستقلالية، يجب أن تعكس التقارير المقدمة من طرف المدقق الحقائق كاملة بموضوعية وتجرد تام وأن تأتي ضمن إطار استقلالية المدقق المهنية،

- الالتزام باعتماد الأدوات المهنية الفنية والمعايير الأخلاقية وأن يطبقها في جميع الظروف والأحوال؛

---

[1] خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، **الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة**، الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، مصر، 2006، ص 11.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال "الأعمال والمجتمع"**، مرجع سبق ذكره، ط 1، ص 277.

– يلاحظ ضرورة الالتزام بالمبادئ الأساسية للمدونات المهنية في المؤسسات التي يقوم بتدقيق أعمالها والالتزام بمبادئ الإفصاح التام.

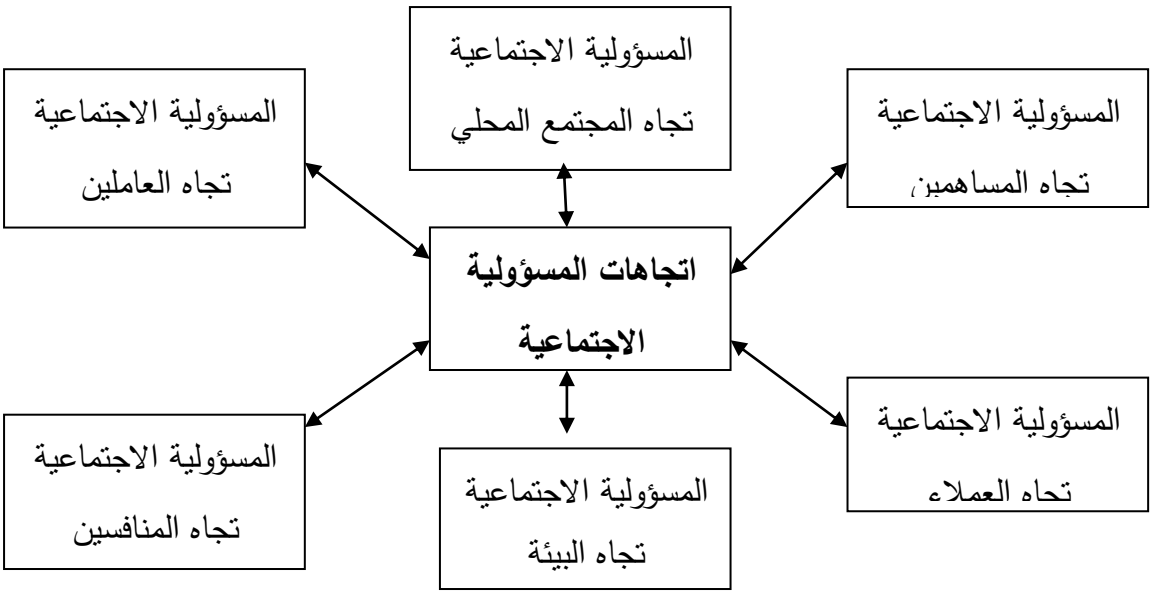
المطلب الثالث: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية وإستراتيجيات التعامل معها.

المسؤولية الإجتماعية تكون اتجاه أطراف معينة، ولها استراتيجيات للتعامل معها.

أولا: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية

إن رجل الأعمال عندما يتبنى فلسفة المسؤولية الاجتماعية في ممارساته، عليه أن يأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، حيث أن إهمال اتجاه معين يؤثر سلبا على باقي الاتجاهات[1]، وفيما يلي الجوانب التي يجب أن تشملها الممارسات المسئولة للمؤسسات:

الشكل رقم (02): اتجاهات المسؤولية الاجتماعية



Source: Ivana Rodić, Responsabilité sociale des entreprises "le développement d'un cadre européen", Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes, INSTITUT EUROPEEN DE L'UNIVERSITE DE GENEVE, Suisse, 2007,p 14 (بتصرف)

[1] Rachael A. Truscott, Jennifer L. Bartlett, Stephane A. Tywoniak «**The reputation of the corporate social responsibility industry in australia**», Australasian marketing journal, volume 17, n°2, 2009, p85.

1- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي: يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة للمؤسسات شريحة مهمة 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 البنى التحتية، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الرياضية والترفيهية، احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة، الدعم المتواصل للمراكز الصحية والعلمية، رعاية الأعمال الخيرية.

2- المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين: إذا كانت المؤسسات تولي اهتمامها لرأس المال البشري فلا بد من تقديمها لهم ما هو أفضل، لأن العاملين المهرة على المستوى الوطني والعالمي أصبحوا يركزون على عامل المسؤولية الاجتماعية من بين العوامل الأخرى، وقد أثبت ذلك تجريبيا حيث أن أكثر الناس يحبذون العمل في المؤسسة التي لديها سياسات اجتماعية جيدة، لذا على المؤسسة ضمن هذا الجانب أن تراعي: احترام قوانين العمل، وضمان حق العامل في التدريب والتكوين المستمر، وحقوقه النقابية، وإشراكه في اتخاذ القرارات، تحقيق الأمن الوظيفي.

3- المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين: من خلال تعظيم قيمة السهم وتحقيق أقصى ربح ممكن، حماية أصول المؤسسة، الحق في الحصول على المعلومات الكافية عن أداء المؤسسة، التعامل العادل مع المساهمين من دون أي تمييز، وإشراك المساهمين في القرارات الهامة للمؤسسة.

4- المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء: تتمثل في تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، الإعلان الصادق، تقديم منتجات صديقة للبيئة وآمنة، تقديم إرشادات واضحة بشان المنتج واستخداماته، التزام المؤسسات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع، الالتزام بالتطوير المستمر للمنتجات، والالتزام بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار.

5- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة: من خلال حماية البيئة من الأضرار الناتجة عن نشاط المؤسسة، المساهمة في حملات حماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية، تبني سياسة بيئية رشيدة.[1]

ثانيا: إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية.

هناك مجموعة متنوعة من الإستراتيجيات تنتهجها المؤسسات اتجاه أدائها الاجتماعي، وكلها في العموم تتراوح بين عدم الاستجابة (لا تفعل شيئا) إلى الاستجابة السباقة (القيام بالكثير)، يقترح ويسون (Wison) سنة 1984 أربعة أنواع من الإستراتيجيات للتعامل مع المسؤولية الاجتماعية[2]، تتمثل فيما يلي:[3]

1- إستراتجية الممانعة (المعرقلة) Obstructionist Strategy: بموجب هذه الإستراتجية فإن إدارة المؤسسة تتجنب الالتزام بأي دور اجتماعي، وتتحاشى الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية والبيئية، ويتم التركيز على الأولويات الاقتصادية.

---

[1] أنظر بذلك في تصرف:

- مساعدية عماد، **دور إستراتيجية تمنية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض المؤسسات"**، رسالة ماجستار في إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2014، ص 76،77.

- حامد نور الدين، بورغدة هدى، **الإهتمام بالبعد البيئي للمسؤولية الإجتماعية من قبل منظمات الأعمال والحكومات في ظل تبني مفهوم التنمية المستدامة**، المؤتمر الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة – الواقع والرهات–، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 14،15، نوفمبر، 2016، ص 4.

[2] Tarik EL MALKI, **Environnent des entreprises "responsabilités social et performance", analyse empirique dans le cas du Maroc**, thèse doctorat es sciences économiques, Aix-Marseille université, France, 2010, P 248.

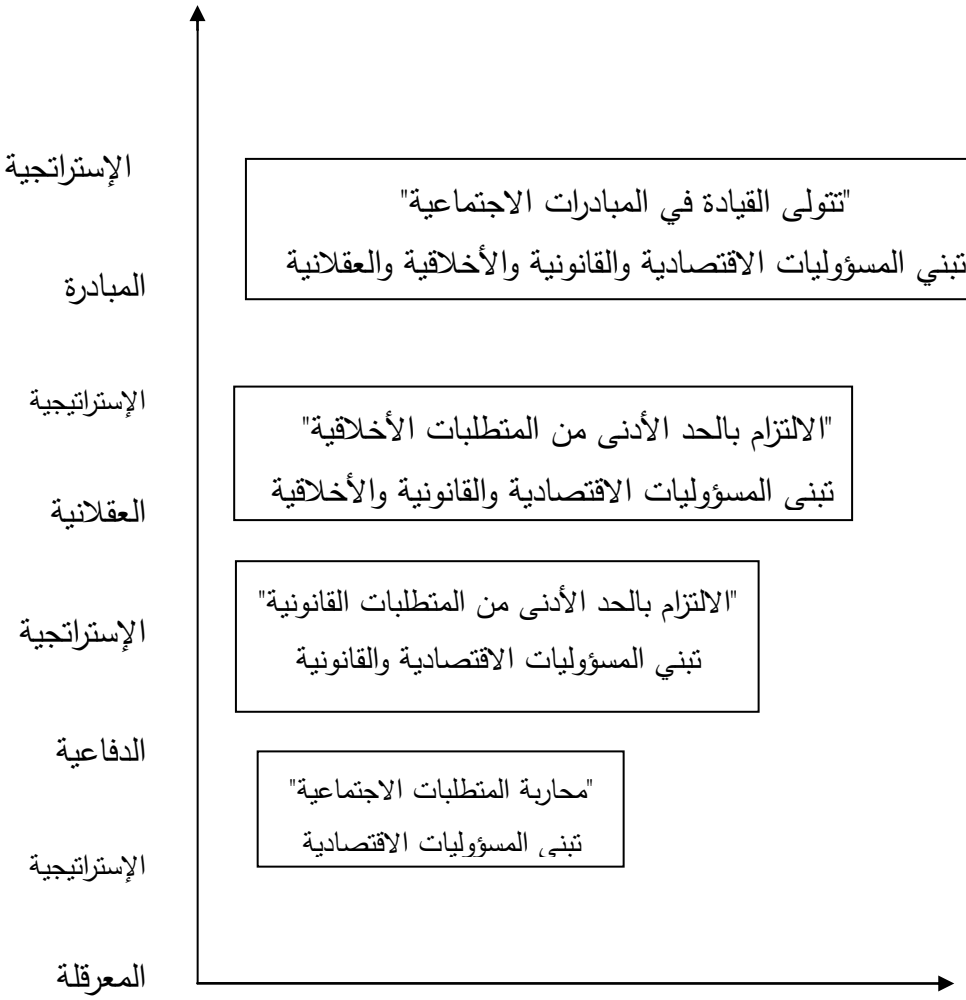
[3] طارق راشي، **دور تبني مقاربة المسؤولية الإجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال**، المؤتمر العلمي العالمي التاسع للإقتصاد والتمويل الإسلامي بعنوان: "النمو والعدالة والإستقرار من منظور إسلامي" أيام 10/09 سبتمبر 2013 إسطنبول، تركيا ص 13.

2- الإستراتجية الدفاعية Defensive Strategy: تهتم المؤسسة وفقا لهذه الإستراتجية بالقيام بأقل ما هو مطلوب منها قانونا، أي الحد الأدنى القانوني المفروض كدور اجتماعي، من خلال مواجهة المسؤوليات الاقتصادية والقانونية. فمع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية وزيادة الأصوات التي تنادي بحماية المستهلك والبيئة، تلجأ إدارة المؤسسة إلى المناورات القانونية كتكتيك للمحاولة من تقليل أو تحاشي الالتزامات المرتبطة بالمشاكل التي تسببها المؤسسة، وبالتالي حمايتها من الوقوع في مساءلة قانونية.

3- إستراتجية التكيف (العقلانية) Accommodative Strategy: تنطلق هذه الإستراتجية بالتزام المؤسسات بالمسؤوليات الاقتصادية والقانونية ثم تراعي بعد ذلك المتطلبات الأخلاقية من خلال الاهتمام بالقيم والأعراف السائدة والسلوكيات المقبولة اجتماعيا في بيئتها الداخلية التي تمثل ثقافة المؤسسة، وكذلك بالنسبة للمجتمع الذي تعمل فيه.

4- **إستراتجية المبادرة التطوعية** Proactive Strategy: تتبنى المؤسسات بموجب هذه الإستراتجية دورا اجتماعيا واسعا جدا، بحيث تأخذ مصالح المجتمع وتطلعاته وحماية البيئة في جميع قراراتها. وهذا النوع من الإستراتيجيات يحمل في طياته المسؤولية الخيرة، حيث يأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية والبيئية علاوة على بناء قاعدته بكل المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، كما تمكن هذه الإستراتجية المؤسسة من الاستعداد للتعامل مع المسائلات الموجهة إليها بكل مرونة، وكذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات وكذا التشريعات الحكومية. والشكل الموالي يبين مستويات الإستراتيجيات سالفة الذكر:

الشكل رقم (03): إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية



الالتزام تجاه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

المصدر: برني لطيفة، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية "دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الصحية الخاصة لولاية بسكرة"**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص115.

ونشير هنا إلى أن انتهاج المؤسسة لأي من الإستراتيجيات السابقة ناتج عن قناعتها بضرورة تبني أو عدم تبني مسؤوليتها اتجاه المجتمع، كون ذلك انعكاسا على كافة أنشطتها وقراراتها وبدرجة من التكامل بين إستراتيجيتها وإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية التي تتبعها.

المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة.

إن المتتبع للأدبيات التي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية يتوصل إلى أنه لا يوجد إجماع تام من قبل الباحثين والأكاديميين حول ضرورة التزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية.

حيث قدم دافيس كيث (DAVIS Keith) سنة 1973 تعريف للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بإثارة النقاش حول استجابة المؤسسات للقضايا الاجتماعية كمتطلبات أبعد من الجوانب الاقتصادية والقانونية، مستدلا باتجاهين متعارضين لعالمين اقتصاديين، الاتجاه الأول يمثله Milton Friedman (1962) المشهور بمعارضته الشديدة، أما الرأي الآخر يمثله Paul Samuelson (1971) الذي يرى أن المؤسسات يجب أن تتبنى دورا اجتماعيا واسعا[1]، وفيما يلي بيان للرأيين المتعارضين حول تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية:

أولا: المؤيدون لتبني المسؤولية الاجتماعية.

حيث يعتبر كل من (Paul Samuelson, Carroll Archie, Davis Keith, Peter Drucker) أبرز المؤيدين لتبني المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية باعتبار أن المجتمع يمثل الإطار أو الوعاء الكبير الذي تعمل في ظله المؤسسات، ويصبح غير مبرر وجود مثل هذه المؤسسات في حال عدم اهتمامها بقضايا تخص المجتمع لاسيما الأساسية منها، وأن تعارض أهداف المؤسسة مع أهداف مصالح المجتمع مسألة محسومة من قبل هذا الفريق بإعطاء الأولوية للمجتمع قياسا بالمؤسسة ويستندون في موقفهم هذا على الحجج التالية:[2]

---

[1] Archie B Carroll, **Corporate social responsibility "evolution of a definitional construct"**, Business & Society, Vol. 38 n° 3, September 1999 P 277.

[2] مدحت محمد أبو النصر، **المسؤولية الإجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية ISO 2600**، مرجع سبق ذكره، ص ص 54،55.

– من مصلحة المؤسسة تعزيز وتحسين صورتها لدى المجتمع الذي تعمل فيه؛

– أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية قضية أخلاقية؛

– زيادة فرص البقاء أمام المؤسسة؛

– إن التصرفات الاجتماعية ربما تؤدي إلى الربحية؛

– المحافظة على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد؛

– تحسين الصورة العامة للمؤسسة أي تحسين سمعة المؤسسة؛

– تدعيم قدرة النظام الفرعي للنشاط التجاري أو الصناعي على النمو والاستمرارية بتحقيقه عوائد للمجتمع؛

– أداء المسؤولية الاجتماعية ضرورة لتجنب التصادم مع اللوائح والنظم الحكومية؛

– المساهمة في تحسين قيمة أسهم المؤسسة في الأجل الطويل، حيث تقل مخاطر الاستثمار.

كما أن حجج المؤيدين لتبني المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية ترتكز حول الفوائد الإقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تطبيقها للمسؤوليتها الاجتماعية والتي نوجزها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): الفوائد الإقتصادية الناجمة عن تطبيق المسؤولية الإجتماعية

المعايير	تطبيق أو عدم تطبيق المعيار	الوسائل المستعملة في التطبيق	الفوائد الإستراتيجية	الفوائد الاقتصادية على المدى القصير	الفوائد الاقتصادية على المدى البعيد
حماية البيئة	نعم	إدخال تكنولوجيا الإبداع الإنتاج النظيف	الأسبقية في الإهتمام بحماية البيئة	ارتفاع في المبالغ الموجهة للاستثمارات انخفاض النتائج المالية الموجهة للمؤسسة	زيادة الحصة السوقية تحسين النتيجة المالية للمؤسسة
	لا	دفع ضرائب و رسوم بيئية	/	النتيجة المالية لا تتأثر	فقدان حصص سوقية تدهور النتيجة المالية للمؤسسة
جودة المنتجات و جودة العلاقة مع الزبائن	نعم	الإبداع عمليات الرقابة على الجودة	وفاء وولاء الزبائن توسيع سوق المؤسسة	ارتفاع في المبالغ الموجهة للاستثمارات انخفاض النتائج المالية للمؤسسة	ربح حصص سوقية تحسن النتيجة المالية للمؤسسة

	لا	/	فقدان الزبائن تدهور هوامش الربح	تدهور رقم أعمال المؤسسة	تدهور النتيجة المالية للمؤسسة
الإدارة المسؤولة للموارد البشرية	نعم	برامج تكوين وتدريب حركية الأفراد	مناخ اجتماعي غير مستقر	انخفاض الإنتاجية	تحسين التنافسية والنتائج
	لا	/	ارتفاع تكاليف تسريح اليد العاملة	انخفاض الإنتاجية	تدهور النتائج
تطبيق مبادئ الحوكمة	نعم	تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية	جذب مساهمين جدد	الإدارة الرشيدة لمنظمة الأعمال	ارتفاع القيمة السهمية للمؤسسة
	لا	/	التعرض إلى هجوم بالبورصة	فقدان القدرة على التحكم في المؤسسة	تدهور القيمة السهمية للمؤسسة استيلاء المنافسة على المؤسسة
الاندماج في الوسط الإجتماعي	نعم	طرف ذو صلة في التنمية المحلية	تحسين صورة وسمعة المؤسسة	الإتصال الجيد مع الأطراف الفاعلة في المجتمع المحلي	إنخراط الشركاء المحليين في مشروع المؤسسة
	لا	/	/	/	/

المصدر: قريو أسماء، **التفاعل بن الحوكمة ومحاسبة المسؤولية الإجتماعية لتحقيق إستدامة منظمات الأعمال "دراسة حالة بعض منظمات الأعمال الجزائرية"**، أطروحة دكتوراه، في العلوم التجارية، فرع محاسبة ومالية، جامعة الجزائر 3، 2016، ص ص 52، 53.

ثانيا: المعارضون للمسؤولية الاجتماعية

يعتبر كل من (Milton Friedman, Adem Smith) أبرز المعارضين لتبني المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية انطلاقا من كون أن المؤسسات تعمل وفق مبادئ الاقتصاد الحر.

يذكر فريدمان موقفه من المسؤولية الاجتماعية في كتابه "الحرية والرأسمالية" سنة 1962 بقوله: "أن على أصحاب الأعمال أن يعملوا بهدي من مبادئ الإقتصاد الحر وليس بهدي مبادئ المسؤولية الإجتماعية حيث أن رجل الأعمال لا مسؤولية له إلا تعظيم الربح، وإذا ما تصرف بخلاف ذلك فإنه إنما ينفق أموال حملة الأسهم في غير مجالها أو أنه تصرف بغير دوافع إقتصادية"[1]

وحجج المعارضين في أغلبها تدور حول التوجهات التالية:[2]

– إذا ما أخذت المؤسسة بمهام المسؤولية الاجتماعية وبشكل متزايد، فإنها ستتحول في وقت قصير إلى شكل لا يختلف عما هو سائد في المؤسسات الحكومية؛

– إذا انفردت المؤسسة بإنفاق المبالغ على تنفيذ المسؤولية الاجتماعية دون المنافسين الآخرين فإن ذلك يعني تحملها تكلفة إضافية من شأنها أن تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها، وبالتالي تنعكس سلبا على موقفها وقوتها التنافسية في السوق؛

– غياب الرصيد العلمي وعدم توفر القدرات الإدارية والتنظيمية لدى المؤسسات في هذا المجال، لكي تحدد نطاق ومجالات وأشكال المسؤولية الاجتماعية؛

---

[1] نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 206.

[2] فلاق محمد، **مساهمة المسؤولية الإجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال" دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000**"، مرجع سبق ذكره، ص 39.

– صعوبة إخضاع أبعاد المسؤولية الاجتماعية إلى إطار رسمي يتضمن الجوانب المحاسبية والقانونية لها؛

– أصحاب هذا الاتجاه يرون أن المفاهيم الأخلاقية تنطبق على الأفراد لا على المؤسسات، لأن الأفراد وحدهم يستطيعون صنع المفاهيم الأخلاقية وتطبيقها، وطالما أن المسؤولية الاجتماعية قضية أخلاقية بالدرجة الأولى، إذا فهي مسألة ضمير وهذا لا يمكن إلا للشخص الطبيعي ولا ينطبق على المؤسسة لكونها شخصية اعتبارية.

من وجهة نظرنا نجد أن المؤسسة هي جزء لا يتجزأ من المجتمع حيث يمكن أن نلمس ضميرها وموطنتها من خلال مدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية، ونتفق مع آراء المفكرين المؤيدين لتبني المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية، فعلى المؤسسة المساهمة في تنمية مجتمعها، ولكن ليس بذلك الشكل الذي يفوق طاقتها أو يؤثر على أدائها الاقتصادي.

المبحث الثالث: المحاسبة والإفصاح عن المسؤولية الإجتماعية.

تعتبر المحاسبة أداة هامة لخدمة المجتمع، لذا نجد المحاسبة ابتعدت عن مفهومها التقليدي إلى إطار يتصف بالشمولية والاتساع من خلال الدور المتمثل بتحديد وقياس الأحداث والظروف والعمليات وتوصيل التقارير التي توضح مدى مشاركة المؤسسات في تحقيق أهداف المجتمع، فقد ظهرت أواخر القرن العشرين المحاسبة الاجتماعية كفرع جديد من فروع المحاسبة، إذ ارتبط هذا الفرع بالعديد من المفاهيم المترادفة أبرزها المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: المحاسبة عن المسؤولية الإجتماعية.

نظرا لتوجه المؤسسات المعاصرة لتبني فلسفة المسؤولية الإجتماعية إتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، والمساهمة في تنميته وحل مشاكله، حتم هذا على الفكر المحاسبي ضرورة مواكبة هذا التطور الإقتصادي، فتنامت بذلك أهمية عن قياس الأداء الإجتماعي بوضع معايير لذلك، كما أن مجموعات أصحاب المصلحة أصبحت تصمم أدوات للتقييم وفقا للمعايير، والمنظمات المهنية تجري مراجعات إجتماعية، والحكومات تضع تشريعات تلزم بإعداد التقارير الإجتماعية، فالمحاسبة علم إجتماعي يتأثر بالبيئة.

أولا: تعريف المحاسبة عن المسؤولية الإجتماعية.

تعتبر المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من أبرز مظاهر التطور المحاسبي ولقد نشأ هذا التطور الحديث نتيجة للازدياد المطرد في حجم وتأثير المؤسسات الإقتصادية، فالمؤسسات اليوم أصبح لها تأثيرات مالية وإجتماعية واسعة النطاق، ورغم أن المحاسبة عن المسؤولية الإجتماعية أصبحت حقيقة من الصعب على المؤسسات تجاهلها إلا أنه لا يوجد إتفاق من الباحثين على

تعريف موحد لها، فقد عرفت على: "أنها فرع من علم المحاسبة هدفها قياس التكاليف، الإيرادات وتقييم العائد من الأداء الإجتماعي"[1]. وعرفت على أنها "منهج لقياس وتوصيل المعلومات المترتبة عن قيام الإدارة بمسؤوليات إجتماعية اتجاه مختلف الطوائف المستفيدة داخل المجتمع بشكل يمكن من تقييم الأداء الإجتماعي للمؤسسة".[2]

كما تعرف على أنها التطوير والتطبيق بواسطة المحاسبين للمهارات والفنون والنظم المحاسبية التقليدية (المالية والإدارية) لإجراء التحليلات وتقديم الحلول للمشكلات ذات الطبيعة الإجتماعية.[3]

أما جمعية المحاسبة الأمريكية "AAA"* فترى عدم الحاجة إلى وضع تعريف محدد للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، وذلك على أساس أن المحاسبة في جوهرها ذات أهداف إجتماعية، وهي تختص بقياس تأثير عمليات المؤسسة كشخصية معنوية مستقلة على المؤسسات الأخرى (سواء كانت مؤسسات أخرى أو أفراد أو المجتمع ككل) وذلك إلى المدى الذي لا يظهر فيه هذا التأثير على القوائم المالية التقليدية.[4]

رغم التباين الواضح بين التعريفات السابقة إلا أنها تتفق على مجموعة من النقاط وهي:

---

[1] Sajad Gholami and all, **Social Responsibility Accounting "From Theory to Practice"**, Journal of Basic and Applied, vol 2, No 10, 2012, p 112.

[2] سليمة طبايبية، **المحاسبة الإجتماعية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 51.

[3] سمير عبد الغني محمود، **المحاسبة الإجتماعية للوحدات الإقتصادية**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2016، ص 33.

* American Accounting Association.

[4] مشري حسناء، **دراسة أثر نظام المحاسبة الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية "دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"**، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، العدد 14، 2014، ص 244.

- تبني المؤسسات لمسؤولياتها الإجتماعية ورغبتها في تحملها، وأن عليها الوفاء بإلتزاماتها إتجاه جهات أخرى غير المساهمين كالموظفين، المستهلكين، الموردين، والمجتمع المحلي بشكل عام؛
- توسع أنشطة المؤسسات إجتماعيا يحتم الحاجة لقياسها؛
- ضرورة وجود جهة يتم من خلالها توصيل نتائج قياس الأداء الاجتماعي لمختلف أصحاب المصالح.

من خلال هذا نجد أن المحاسبة عن المسؤولية الإجتماعية هي تقييم للأداء الإجتماعي للمؤسسات وطريقة لتوصيل المعلومات المترتبة عن قيام المؤسسة بمسؤوليتها الإجتماعية. وفي هذا الصدد طور التجمع من أجل اقتصاديات مسؤولة بيئيا (CERES) سنة 1997 مبادرة لإصدار سلسلة من التقارير العالمية تتضمن إرشادات ومعايير عالمية حول المؤشرات الإجتماعية البيئية لقياس إستجابة المؤسسات لمسؤوليتها الإجتماعية، كما ظهرت في السنوات الأخيرة منظمة تسمى "**بمائدة كوكس**"*المستديرة حيث أصدرت وثيقة حملت عنوان (مبادئ الأعمال التجارية) وهي تصوغ معايير للسلوك الأخلاقي والمسئول للمؤسسات على النطاق العالمي واحترام البيئة ومكافحة العمليات غير المشروعة كالرشوة وغسل الأموال وغيرها من الممارسات الفاسدة، كما طور تحالف أصحاب المصالح والمستفيدين (وهو تجمع للأفراد والمنظمات العاملة في مجال حماية البيئة والمستهلكين والمنظمات الدينية) طور معايير أطلق عليها اسم "**صن شاي**" تتضمن المعلومات

* **مائدة كوكس المستديرة:** منظمة اسمها منسوب إلى مدينة كوكس السويسرية وهي تضم كبار رجال الأعمال في أوربا واليابان وأمريكا الشمالية، وتهدف إلى الارتقاء بالمبادئ الموجهة لقطاع الأعمال وتعزيز الإيمان بأن مجتمع الأعمال يمكن أن يلعب دورا هاما في تطوير حلول دائمة وعادلة للقضايا العالمية الأساسية أو التي تؤثر في محيط الإنسان البيئي والإقتصادي والإجتماعي.

التي ينبغي على المؤسسات والتجمعات الكبيرة تزويدها للمستفيدين من عملاء، موظفين ومجتمعات محلية على نحو منتظم وسنوي.[1]

ثانيا: مبادئ وأهداف المحاسبة عن المسؤولية عن الإجتماعية:

1- مبادئ المحاسبة عن المسؤولية الإجتماعية: يستند نظام المحاسبة عن المسؤولية الإجتماعية إلى جملة من المبادئ الهامة نوجزها فيما يلي:[2]

-تواجد مسؤولية على المؤسسة والتزامات اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وبالتالي تقبل تحمل هذا الإلتزام؛

-بالنسبة للموارد الإقتصادية فهي نادرة ومحدودة، ولذا يتوجب استغلالها بفاعلية قصوى وبشكل يؤدي إلى تعظيم العائد الاجتماعي المحدد من الإستثمار الإجتماعي؛

-يتوجب على المؤسسة تعويض المجتمع عما تستنفذه من الموارد الإقتصادية العامة في نشاطها الإستغلالي التشغيلي كالماء والهواء فهي ليست سلعا مجانية وإنما مواردا اقتصادية؛

-ضرورة اطلاع المجتمع على مدى تنفيذ المؤسسة لإلتزاماتها تجاهه وذلك ضمن الأسس والمبادئ المتعارف عليها للإفصاح المحاسبي.

2- أهداف المحاسبة عن المسؤولية عن الإجتماعية: يمكن تلخيصها فيما يلي:

---

[1] بودرجة رمزي، **مرجع سبق ذكره**، ص 91.

[2] رفيق نزاري، **المحاسبة عن المسؤولية الإجتماعية – البيئية (مفاهيم ونماذج)**، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 04، العدد 16، 2019، ص 465.

- تحديد وقياس صافي مشاركة صافي مشاركة الوحدة الإقتصادية في تحقيق أهداف المجتمع والتي تتطلب الأخذ في الإعتبار التكاليف والمنافع الخارجية إلى جانب التكاليف والمنافع الداخلية؛
- المساعدة في تحديد مدى توافق سياسة الوحدة الإقتصادية وإتساقها مع الأولويات الإجتماعية وطموحات الأفراد، بمعنى تحديد العلاقة بين أداء الوحدات الإقتصادية وتحقيق الرفاهية الإجتماعية؛
- وللوصول بالمحاسبة عن المسؤولية الإجتماعية وإعتبارها نظاما للمعلومات ينبغي أن تتوفر المعلومات اللازمة لتطبيق أهداف وسياسات الوحدة الإقتصادية، وقياس مدى مشاركتها في تحقيق أهداف المجتمع لذلك يسعى الهدف الثالث للمحاسبة عن المسؤولية الإجتماعية إلى توفير المعلومات وإعداد التقارير الإجتماعية وفقا لمعايير معينة تحقق التوازن بين قراء هذه القوائم من أجل التأكيد على المسائلة العامة وتسهيل إتخاذ القرارات العامة المتعلقة بالإختيار الإجتماعي والتوزيع الإجتماعي للموارد؛[1]
- الإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة و لها آثار إجتماعية كأثر قرارات المؤسسة على تعليم وصحة العاملين وعلى تلوث البيئة وعلى إستهلاك الموارد، ويظهر هذا الهدف ضرورة توفير البيانات الملائمة عن الأداء الإجتماعي للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الإجتماعية، وأيضا إيصال هذه البيانات للأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية على حد السواء من أجل ترشيد القرارات الخاصة والعامة المتعلقة بتوجيه

[1] سمير عبد الغني محمود، **مرجع سبق ذكره**، ص 35.

الأنشطة الإجتماعية وتحديد النطاق الأمثل لها، سواء من وجهة نظر المستخدم أو من وجهة نظر المجتمع، ويرتبط هذا الهدف بوظيفة الإتصال المحاسبي.[1]

ثالثا: اتجاهات ومزايا تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية

1- اتجاهات تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية: يمكن تحديد ثلاثة إتجاهات فكرية محاسبية رئيسية نوجزها فيما يلي:

الإتجاه الأول: تعد المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية امتدادا لمجال المحاسبة الحالية من أجل تغطية الأداء الاجتماعي. ويتطلب هذا الاتجاه تضمين التقارير المالية التقليدية بعدا جديدا بإضافة الأداء الاجتماعي جنبا إلى جنب مع الأداء الاقتصادي في التقارير المحاسبية التقليدية. ويظهر هذا الاتجاه جليا في محاولة تطوير مفاهيم لمحاسبة المسؤولية الاجتماعية مقابلة لتلك المفاهيم التقليدية في المحاسبة المالية مثل: العمليات الاجتماعية التكاليف الاجتماعية، المنافع أو العائد الاجتماعية، صافي الأصل الاجتماعي، الدخل الاجتماعي ، حقوق المجتمع، المراجعة الاجتماعية الداخلية والخارجية؛

الاتجاه الثاني: تعد المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية نظرة جديدة للمحاسبة من حيث أخذها لوجهة نظر المجتمع وليس وجهة نظر المؤسسة. وتجري هذه المحاولات في اتجاه تفسير طبيعة الوحدة المحاسبية وفق نظرية المؤسسة، باعتبار مختلف فئات المجتمع ككل أصحاب مصلحة في المؤسسة. وهذا يعني إعادة تعريف المحاسبة وتأسيس مفاهيم جديدة على ضوء أفكار اقتصاديات

---

[1] يوسف هارون خميس محمد، فاطمة عامر حمداد، **تطبيق محاسبة المسؤولية الإجتماعية ودوره في تحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية للشركات"دراسة حالة الشركة السودانية لإتصالات سوداتيل"**، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة المجمعة، الرياض، السعودية، المجلد 16، العدد 02، 2015، ص 136.

الرفاه وطبقا لهذا الاتجاه ينظر إلى المحاسبة الحالية – مالية وإدارية– على أنها جزء من إطار أشمل هو إطار المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية. [1]

الاتجاه الثالث: وفقا لهذا الإتجاه تعتبر محاسبة المسؤولية الإجتماعية نظرية فرعية إلى جانب نظريات أخرى في علم المحاسبة أي أن محاسبة مسؤولية الإجتماعية فرع متميز له خصوصيات داخل الإطار العام للمحاسبة مثل الفروع الأخرى، مالية، تكاليف، إدارية.[2]

2- مزيا تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية:

يتيح تطبيق محاسبة المسؤولية الإجتماعية عدة مزايا نوجزها فيما يلي:[3]

- إن محاسبة المسؤولية الاجتماعية تخدم المؤسسات المطبقة لها على المدى الطويل، وذلك بإعطاء صورة أفضل عن نشاط المؤسسة ومدى إمكانية استمرار هذه المؤسسات على المدى الطويل، لأن هذه الاستمرارية تأتي من رغبة المجتمع المحيط بها بناء على ما تقدمه من منافع اجتماعية؛

---

[1] بوحزام سيد أحمد، حملات بن عاشور، حيموري حلومة، **محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة ولاية معسكر**، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 03، 2017، ص 81.

[2] رفيق نزاري، **مرجع سبق ذكره**، 464.

[3] أنظر بذلك في تصرف:

- قاسم علي عمران البياتي، **واقع تطبيق محاسبة المسؤولية الإجتماعية "دراسة تحليلة وصفية في شركة الفرات للصناعات الكيماوية"**، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإدارية والإقتصادية والمالية، جامعة الفرات الأوسطية التقنية، العراق، المجلد 11 العدد 02، 2019، ص 197.
- أبو بكر مفتاح شابون، **محاسبة المسؤولية الإجتماعية وتحقيق الرفاه الإقتصادي "دراسة تطبيقة لمدى ادراك واهتمام الشركة الليبية للحديد والصلب بمدينة مصراته لمفهوم المسؤولية الإجتماعية"**، مجلة جامعة سهبا (العلوم البحثية والتطبيقة) ليبيا، المجلد 14، العدد 01، 2015، ص ص 87، 88.

- إن تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية يعد نظرة جديدة للمحاسبة من حيث أخدها لوجهة نظر المجتمع، وهذا يعني إعادة تعريف المحاسبة والتأسيس لمفاهيم جديدة؛
- إن تطبيق محاسبة المسؤولية من شأنه أن يخلق الرابط الاجتماعي بين المؤسسة والعاملين ويوحد الهدف والرؤية بينهم؛
- قيام الوحدات الاقتصادية بدورها تجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والإعتراف بوجودها والمساهمة في انجاح أهدافها علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع ومتطلباته الحياتية والمعيشية الضرورية، فضلا عن خلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية وإجتماعية ذات الطابع التنموي؛
- إن الاهتمام بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية وتطبيقها يمكن أن يساهم بشكل فعال في رفع القدرة الانتاجية إلى أقصى مداها، حيث صدرت دراسة عن جامعة هارفارد أثبتت أن المؤسسات التي تطبقها نمت بمعدل أربعة أضعاف عن تلك التي لم تتبن هذا المجال، إضافة إلى أن تثقيف العاملين بهذا المفهوم سيسهم في تخفيف الأعباء عن المؤسسات وتخفيض التكاليف التي يتسبب بها الغياب وغيره؛
- يعمق تطبيق محاسبة المسؤولية الإجتماعية الدور الإجتماعي للمؤسسات بتحفيزها لخدمة البيئة التي تعمل فيها ومشاركة الدولة أعباء التنمية الإجتماعية والإقتصادية؛
- تطبيق محاسبة المسؤوليةالإجتماعية سوف يحسن من سمعة المؤسسة ويزيد من الثقة المتبادلة مع أصحاب المصالح، ومن مستوى الشفافية التي تتعامل بها هذه المؤسسات، وكذلك استقطاب أكفاء العناصر البشرية حيث أن الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية ومحاسبتها يعتبر عنصر جذب أمام العناصر البشرية المتميزة.

المطلب الثاني: قياس التكاليف والمنافع الاجتماعية.

نظرا لأهمية التكاليف والمنافع الإجتماعية التي تترتب عن تطبيق المؤسسة لمسؤوليتها الإجتماعية فمن الضروري أن تكون هناك أسس ومؤشرات للأداء الإجتماعي.

أولا: مفهوم وأسس قياس التكاليف والمنافع الإجتماعية.

1- **مفهوم قياس التكاليف والمنافع الإجتماعية:** تتمثل عملية قياس التكاليف والمنافع الاجتماعية في التعبير عنها بالقياس النقدي أو التعبير عنها في شكل وصفي، فالمنافع الاجتماعية تشكل عائدا اقتصاد للمجتمع، وسواء أكان داخليا أو خارجيا أما التكاليف الاجتماعية فهي تكلفة أو تضحية يقع عبؤها على المجتمع أو على أحد عناصره سواء أكانت اقتصادية أو غير اقتصادية داخلية أو خارجية ويوجد طرق مختلفة لقياس التكاليف والمنافع الاجتماعية[1]، ومن أهمها مايلي:[2]

أ. **الطريقة المباشرة:** كقياس الأصول الاجتماعية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاجتماعية، وتتمثل في التضحيات الإقتصادية التي تتحملها المؤسسة ومنها قياس الضرائب التي تدفعها للجهات الحكومية والتي قد لا تعود بمنفعة أو عائد مباشر للمؤسسة.

ب. **الطريقة غير المباشرة:** وتتمثل في قيمة ما يتحمله المجتمع من أضرار نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها الاقتصادي، كقياس تكاليف منع حدوث الأضرار أو التجنب أو الوقاية،

---

[1] عبد الحق بوقفة، عبد الله مايو، فاتح لقوقي، **محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الأسس والمفاهيم**، الملتقى الدولي الثاني عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 14،15/ 11/2016، ص 08.

[2] اسماعيل مولوج، كمال مولوج، **أثر الإفصاح عن الأداء الإجتماعي على الأداء المالي للشركات "دراسة ميدانية"**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، العدد 08، 2017، ص 733 (بتصرف).

وقياس تكاليف التعويض لمل تتحمله المؤسسة من مبالغ من أجل إعادة بعض موارد المجتمع.

2- أسس قياس التكاليف والمنافع الإقتصادية: يجب أن تشمل عملية قياس التكاليف الإجتماعية على ما يلي:[1]

المبالغ التي تدفعها المؤسسة للجهات الحكومية: ولا توجد مشكلة في قياس هذا النوع من التكلفة لأنه يمثل في الأصل مبالغ نقدية معروفة بدقة.

المبالغ التي تتحملها المؤسسة اختياريا: ولا تتعلق بالنشاط الإقتصادي وتشمل قياس تكلفة تكلفة الأصول التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها الإقتصادية، كإقامة استراحات للعمال ومحطات تنقية المياه وانشاء الملاعب والكافيتيريا، وغيرها حيث تقاس تكلفة الأصول بالتكلفة التاريخية ويتم في كل سنة مالية إحتساب الإهتلاك المتعلق بها.

الأضرار التي يتحملها المجتمع: هناك صعوبة في قياس الأضرار التي يتحملها المجتمع وتنشؤ المشكلة في كيفية خضوع هذه الأضرار للقياس الكمي وكيفية ترجمته إلى قيم نقدية فهناك صعوبة كبيرة في القياس المباشر للأضرار لذلك يتم اللجوء إلى طرق غير مباشرة للتعبير عن الأضرار نقديا ومن هذه الطرق مايلي:

- **قياس تكلفة منع حدوث الأضرار الإجتماعية:** يقوم هذا الأسلوب على إفتراض أنه كلما قامت المؤسسة بالإنفاق على منع التلوث مثلا انخفضت الأضرار التي تصيب المجتمع من هذا التلوث وبالتالي فإن تكاليف المنع هي الأقرب إلى تحديد التكاليف الإجتماعية

[1] علي عبد الله شاهين، **النظرية المحاسبية "إطار فكري تحليلي وتطبيقي"**، مكتبة آفاق للطباعة والنشر والتوزيع، غزة، فلسطين، 2011، ص ص: 285، 286.

(قيمة الأضرار)، وإن الإفتراض بوجود علاقة عكسية بين قيمة الأضرار التي يتحملها المجتمع وتكاليف المنع ليس صحيحا في جميع الحالات ففي بعض الأحيان قد يؤدي إنفاق مبلغ ضئيل نسبيا إلى منع أضرار إجتماعية ذات قيمة كبيرة إجتماعيا، ومع ذلك فإن تكاليف المنع تمثل أفضل رقم تقريبي لقيمة الأضرار التي تصيب المجتمع.

- **تكاليف التصحيح:** وهي المبالغ التي تقوم المؤسسة بإنفاقها لغرض إعادة بعض موارد المجتمع لحالتها الأصلية تقريبا أو لإنشاء مورد جديد ليحل مكان المورد الإجتماعي الذي تأثر بالأنشطة الإقتصادية للمؤسسة.

ثانيا: أركان ومؤشرات قياس الأداء الإجتماعي:

يرى الكثير من الإقتصاديين أنه لا يمكن إتخاذ أي قرار إقتصادي ما لم تكن مردودية المنفعة الناجمة عنه تزيد عن التكلفة الإجتماعية، ومن خلال هذا لابد من تحديد أركان ومؤشرات أساسية للأداء الإجتماعي.

1_الأركان الأساسية لقياس كل من التكاليف والمنافع الإجتماعية: حددت مدرسة الدراسات العليا الأمريكية للإدارة أربعة أركان رئيسية لعملية تحليل كل من التكلفة والمنافع الإجتماعية وهي:[1]

-يجب استخدام هذه التقنية بشكل واسع كونها الأداة الأساسية لقرار التغيير أو اقتراح هيكلية للاستثمار؛

-لغرض استخدام هذه الأداة يجب أولا التعرف على التكلفة، أو ذلك التغيير أو الإقتراح ومن ثم احتساب وتحديد المنفعة المتأتية عنه؛

-التعرف على فترة حدوث التكاليف وتحديد زمن الحصول على مردود المنافع الناجمة عنها؛

[1] قريو أسماء، **مرجع سبق ذكره**، ص 59.

-ينبغي استخدام المعلومات المالية والمحاسبية عند احتساب كل التكلفة والمنفعة كما هي عليه بالتكلفة التاريخية، بالإضافة إلى تقدير عناصر الفقرات غير الملموسة مع كليهما.

2- مؤشرات قياس الأداء الإجتماعي: هناك أربعة مؤشرات أساسية يتم من خلالها تقييم الأداء الإجتماعي:[1]

-**مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:** ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم.

-**مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** يشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه.

-**مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:** يتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

---

[1] علي عبد الصمد عمر، **حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي**، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 289.

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

المطلب الثالث: الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الإجتماعية.

أدى ظهور المحاسبة عن المسؤولية الإجتماعية كحقل جديد في المعرفة المحاسبية، إلى ضرورة تطوير الأنظمة المحاسبية لغرض عرض المعلومات الخاصة بالجوانب والأنشطة الاجتماعية للمؤسسات في التقارير المالية، وذلك بهدف قياس مدى نجاح أو فشل المؤسسات في استغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل وتحقيق الربح الإجتماعي، نتيجة لهذا ظهر الإفصاح عن المسؤولية الإجتماعية كأداة لعرض المعلومات الإجتماعية والبيئية.

أولا: مفهوم الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الإجتماعية.

1- تعريف الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الإجتماعية: يقصد بالإفصاح على وجه العموم هو العلانية الكاملة، أما في المحاسبة فيقصد به أن تظهر القوائم المالية جميع المعلومات الرئيسة التي تهم مستخدمي المعلومات والتي تساعدهم على إتخاذ القرارات بطريقة سليمة[1]، فهو إحدى الأدوات الهامة التي تستعملها المؤسسة لتحقيق أهدافها وعرض المعلومات المتعلقة بأدائها.[2]

---

[1] نفس المرجع، ص 177.

[2] Fang Han, Zhihong Zhang, **Analysis of Accounting Disclosure Mode for Strengthening Corporate Social Responsibility**, International Journal of Business and Management, Vol3, No 9, 2008, p 158.

ونظرا لتزايد أهمية المسؤولية الإجتماعية وتأثيرها على أداء المؤسسات فإننا نجد الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الإجتماعية يحظى بإهتمام كبير من الباحثين ورجال الأعمال على حد السواء، حيث يعرف على أنه "الآلية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة التواصل مع المجتمع من خلال إظهار كل المعلومات والتأثيرات الاجتماعية والبيئية سواء بالنسبة لأصحاب المصالح أو للمجتمع ككل"[1]، كما يعرف على أنه الطريقة التي بموجبها تستطيع المؤسسة إعلام المجتمع بكافة أطرافه المختلفة عن نشاطاتها ذات المضامين المختلفة[2]، وتعتبر القوائم المالية أو التقارير الملحقة بها أداة مناسبة لتحقيق ذلك، ولعل أبرز الأنشطة التي لها أثر مباشر على المجتمع هي التي تحقق له منافع اجتماعية.[3]

إستنادا إلى ما سبق يمكن القول أن الإفصاح عن محاسبة الإجتماعية هو قيام المؤسسة بعرض مفصل لإسهاماتها الإجتماعية والبيئية إتجاه المجتمع، وهو أداة للتواصل مع أصحاب المصلحة بكافة أنواعهم بغية إعلامهم بهذه الإسهامات.

---

[1] Samuel O Idowu, Walter Leal Filho, **Global Practices of Corporate Social Responsibility**, Berlin : Springer, 2009, p 329.

[2] جعفر عثمان الشريف عبد العزيز، **مدى إلتزام الشركات الصناعية بالإفصاح عن تكاليف المسؤولية الإجتماعية "دراسة ميدانية"**، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 17، العدد1، 2016، ص111.

[3] مصطفى محمد جمعة أبو عمارة، **الإفصاح عن المسؤولية الإجتماعية في شركات المساهمة السعودية**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، الإسكندرية، مصر، العدد 02، المجلد 54، 2017، ص 12.

2- أسباب الإهتمام بالإفصاح عن محاسبة المسؤولية الإجتماعية: يرجع تزايد الاهتمام بالإفصاح عن بيانات الأداء الاجتماعي التي تتحملها المؤسسات للأسباب التالية:[1]

أ. أسباب تتعلق بتحسين المستوى الإعلامي للتقارير المالية منها:

- إن الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يساهم في معالجة التصور بشأن قابلية القوائم المالية للمقارنة بين المؤسسات؛

- إن تضمين القوائم المالية للأنشطة الاجتماعية يساهم بشكل أفضل في تقويم أداء المؤسسة اجتماعيا؛

- لم يقتصر المستثمر على الجانب الاقتصادي فقط لاتخاذ قرار الاستثمار بل تعدى ذلك إلى الجوانب والمعايير الأخرى مثل الدينية والسياسية والاجتماعية وهذا ما نتج عنه ظهور ما يسمى المستثمر الأخلاقي؛

- ازدياد ضغط الرأي العام بالنسبة للمشكلات البيئية والاجتماعية التي قد تسببها المؤسسات مما دفع الحكومات لإصدار قوانين وتحقيق نوع من الإشراف وفرض عقوبات وغرامات على المؤسسات لإعطاء قدر أكبر من الاهتمام ببيات التكلفة الاجتماعية والإجراءات القانونية.

---

[1] سفير محمد، حيدوشي عاشور، **قياس الأداء الاجتماعي ونطاق الإفصاح عن معلوماته في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي الثاني عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 14،15/ 2016/11، ص 09.

ب. أسباب تتعلق بمسؤولية المحاسب ومهنة المحاسبة:

أوضحت جمعية المحاسبين الأمريكية (AAA) أسباب ضرورة اهتمام المحاسبين بالإفصاح عن بيانات المسؤولية الاجتماعية يمكن تلخيصها فيما يلي:

– إن البيانات المتعلقة بالأنشطة الاجتماعية هي ذات طبيعة كمية ومالية تؤثر على أصول المؤسسة ونفقاتها والتزاماتها وهي طبيعة عمل المحاسب؛

– إن التغير في الفلسفة الاجتماعية التي تميل نحو وجهة النظر بضرورة تحمل المؤسسة لتكاليف المحافظة على البيئة يؤدي إلى معالجة بيانات الأنشطة الخاصة بالبيئة عن طريق وظيفة المحاسبة في المؤسسات.

بالإضافة إلى عوامل أخرى متمثلة أساسا في الضغط الإعلامي الذي يوثر على الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الإجتماعية من خلال تسليط الضوء على مختلف أنشطة المؤسسات وآثارها على المجتمع، وبالتالي تحفيز المجتمع على لمطالبة المؤسسات بأن تخفف من آثارها السلبية، ضف إلى ذلك ضغط الأجهزة الحكومية ومدى إمتلاكها للإطارات المؤهلة والتي تمكنها من الإفصاخ عن محاسبة المسؤولية الإجتماعية.

3– أنواع الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي: إن الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي هو الطريقة التي بموجبها تستطيع المؤسسة إعلام المجتمع بأطرافه المختلفة عن نشاطاتها المختلفة ذات المضامين الاجتماعية وتعتبر القوائم المالية أو التقارير الملحقة بها أداة لتحقيق ذلك، وعموما يتخذ الإفصاح أحد الأنواع التالية:

أ. **الإفصاح الكافي:** أي أن تشمل القوائم المالية الملاحظات والمعلومات الإضافية المرفقة بها كل المعلومات المتاحة المتعلقة بالمؤسسة لتجنب تضليل الأطراف المهتمة بالمؤسسة، ويعد الإفصاح الكافي من أهم المبادئ الرئيسية لإعداد القوائم المالية؛

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

ج. **الإفصاح العادل:** ويتمثل بالإفصاح عن المعلومات بطريقة تضمن وصولها بنفس القدرة إلى كافة المستفيدين دون تحيز إلى جهة معينة. [1]

د. **الإفصاح الملائم:** هو الإفصاح الذي يراعي حاجة مستخدمي البيانات وظروف المؤسسة وطبيعة نشاطها أذ أنه ليس أنه من المهم فقط الإفصاح عن المعلومات المالية بل الأهم أن تكون ذات قيمة ومنفعة بالنسبة لقرارات المستثمرين والدائنين وتتناسب مع نشاط المؤسسة وظروفها الداخلية؛

هـ. **الإفصاح التثقيفي (الإعلامي):** أي الإفصاح عن المعلومات المناسبة لأغراض اتخاذ القرارات مثل الإفصاح عن التنبؤات المالية من خلال الفصل بين العناصر العادية والغير عادية في القوائم المالية؛

و. **الإفصاح الوقائي:** يقوم هذا النوع من الإفصاح على ضرورة الإفصاح على القوائم المالية بحيث يجب أن تكون غير مضللة لأصحاب الشأن والهدف الأساسي من ذلك حماسة

---

[1] يوسف محمود جربوع، **مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الإجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة "دراسة استكشافية لآراء المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في قطاع غزة/فلسطين"**، مجلة العلوم الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، 2007، ص ص: 250، 251.

المجتمع المالي (المستثمر العادي) ذو القدرة المحدودة على استخدام المعلومات. لهذا يجب أن تكون المعلومات على درجة عالية من الموضوعية وفي الواقع العملي وبعيدا عن التحيز لا بد من الإفصاح عن كافة المعلومات بشكل موضوعي من خلال القوائم الأساسية ودون تبني وجهة نظر معينة.[1]

كما أن هنالك مجموعة من الضوابط يتوجب مراعاتها عند الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الإجتماعية في القوائم المالية وهي:

كما أن هناك مجموعة من النقاط والتي يجب مراعاتها عند دراسة الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية للمؤسسات وهي:[2]

-تأثير البيانات المفصح عنها على المصالح التنافسية للمؤسسة إذا تجاوزت حدودا معينة؛

-قد يؤدي الإفصاح عن نواقص أو عيوب في نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة إلى فقدان الثقة فيها مما يلحق الضرر بأصحابها؛

-قد يؤدى عرض التفاصيل غير الضرورية الى التشويش والإرباك ، أي أن الإفصاح عن البيانات لابد وأن يتناسب مع حاجة الجهات المستفيدة منه.

ثانيا: أسس الإفصاح عن التكاليف والمنافع الاجتماعية.

يجب الإفصاح عن كافة البنود التي تعتبرها المؤسسة ضمن التكاليف الإجتماعية مع الإشارة لحجمها كالغرامات المفروضة على المؤسسة لعدم تطبيقها للقوانين والتشريعات الحكومية

---

[1] فضالة خالد، **مرجع سبق ذكره**، ص 53.

[2] جعفر عثمان الشريف عبد العزيز **مرجع سبق ذكره**، ص 111.

التعويضات المدفوعة، ويتم الإفصاح عن التكاليف والمنافع الإجتماعية بإحدى الطرق التالية:[1]

- الإفصاح في تقارير منفصلة عن القوائم المالية وملحقاتها، وبغض النظر عن التقرير كونه وصفيا أو كميا أو ماليا، وسواء كان الإفصاح شمالا أو جزئيا، مع الإبقاء على القوائم المحاسبية المالية التقديرية كما هي، وتسمى هذه الطريقة بطريقة الفصل، ويعاب عبى هذا الإفصاح بأن القوائم المالية صعبة ومتعددة ويصعب فهمها؛
- يتم الإفصاح عن الأداء الإجتماعي ضمن القوائم المالية التقليدية؛
- الإفصاح عن التكاليف والمنافع الإجتماعية مع بعض، في تقرير موحد، وهذا النموذج يعتمد على مبدأ مقابلة الإيرادات بالتكاليف متجاهلا الصعوبات التي تحول دون قياس قيمة المنافع الإجتماعية بشكل نقدي.

تجدر الإشارة هنا إلى أنه ونظرا لصعوبة قياس المنافع الإجتماعية بشكل دقيق نجد معظم المؤسسات عادة ما تكتفي بالإفصاح عن تكاليف المسؤولية الإجتماعية دون عرض المنافع في التقارير الخارجية لأن ما يهم المجتمع بالدرجة الأولى هو تفادي الضرر.

المطلب الرابع: مشاكل المحاسبة عن المسؤولية الإجتماعية.

إن التحدي الذي يواجه مصممي التقارير الاجتماعية هو التداخل بين التكاليف الاجتماعية والتكاليف الاقتصادية وصعوبة الفصل بينهما، فتكاليف تدريب العمال قد تكون تكاليف إجتماعية وإقتصادية في نفس الوقت فهي تؤدي إلى تطوير العمال وترقيتهم وزيادة ولائهم للمؤسسة، ومن

---

1 طرشي محمد، يخلف إيمان، **الإفصاح عن المسؤولية الإجتماعية من منظور محاسبي**، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 5، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017، ص 111.

جهة أخرى تعد تكاليف إقتصادية لأن تدريب العمال قد يودي إلى زيادة الإنتاجية. وإذا كانت مشكلة التداخل بين التكاليف الإجتماعية والإقتصادية تمثل أهم مشكلة للمحاسبة الإجتماعية[1]

فإن هناك مشاكل أخرى تواجه المحاسبة عن المسؤولية الإجتماعية نوجزها فما يلي:[2]

1_ مشكلة قياس التكاليف الاجتماعية على مستوى المؤسسة: تكمن هذه المشكلة في تفسير ماهية التكاليف الاجتماعية، حيث هناك وجهتي نظر متعارضتين، الأولى إقتصادية والثانية محاسبية فالاقتصاديون يرون أن التكاليف الاجتماعية تتمثل في المساوئ التي يتحملها المجتمع نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، كالتلوث الناتج عن النواتج الكيمياوية أو دخان المصانع أو أية مواد ضارة أخرى، وبالتالي فإن هذه التكاليف يتحملها المجتمع وليس أصحاب المؤسسة، في حين يرى المحاسبون أن التكاليف الاجتماعية تتمثل في الأعباء المالية التي تنفقها المؤسسة ولا يتطلبها نشاطها الإقتصادي فضلا عن عدم حصول المؤسسة على أية منفعة أو عائد اقتصادي مباشر مقابل هذه التكاليف، بل يتم إنفاقها نتيجة لالتزام المؤسسة ببعض المسئوليات الاجتماعية لقوانين تفرضها الحكومة. ونلاحظ هنا بأن الرأي الثاني أي الرأي المحاسبي لا بد منه في حالة ممارسة المحاسبة الاجتماعية على مستوى الوحدة الاقتصادية.

2_ مشكلة قياس العوائد الاجتماعية على مستوى المؤسسة: تتعمق مشكلة قياس العوائد الاجتماعية وتأخذ أبعادا أكثر من مشكلة قياس التكاليف الاجتماعية، نظرا لكونها تتحقق لأطراف قد تكون من خارج المؤسسو كالمستهلكين أو العملاء أو البيئة المحيطة، أو قد تكون من داخل

---

[1] سليمة طبايبية، مرجع سبق ذكره، ص 53.

[2] سعدون مهدي الساقي، عبد الناصر نور، **محاسبة المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، ص 199، مقال منشور على الموقع: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006101.pdf (أطلع عليه بتاريخ: 08/08/ 2018، على الساعة 14:59).

التنظيم كالعاملين أو لكل الأطراف في آن واحد سواء داخل أو خارج المؤسسة، وذلك حسب الأنشطة الاجتماعية التي تمارسها المؤسسة، هذا فضلا عن أن العديد من العوائد الاجتماعية قد يصعب قياسه نقديا بصورة مباشرة، وخاصة بالمقاييس المحاسبية التقليدية المتعارف عليها، وتكون بعيدة عن التقدير الشخصي، الأمر الذي يقلل درجة الثقة في النتائج إلى حد كبير. وكل ذلك في الأصل يرجع إلى أن العوائد الاجتماعية قد تكون في صورة سلوكية تؤثر على النواحي النفسية أو المعنوية فتؤدي إلى حالة من الرضا لدى الأفراد عن المؤسسة ينعكس أثرها بالتالي مرة أخرى على المؤسسة في صورة إمداد المجتمع لها بالموارد اللازمة أو خلق أسواق جديدة لمنتجاتها أو تتدفق الاستثمارات عليها بشكل أفضل من غيره .. وهكذا، ولا شك أن هذه الظواهر غير كمية ويصعب قياسها بالوحدات النقدية مباشرة فمثلا كيف يمكن لنا قياس القيمة النقدية للمنفعة التي يحصل عليها أفراد البيئة المحيطة نتيجة تقليل الضوضاء الناتجة عن الآلات أو الحد من تلوث البيئة الناتج عن عمليات التشغيل، أو قيمة الانطباع الحسن المتولد عن المستهلكين تجاه المؤسسة. الأمر الذي حذا بكثير من الكتاب والباحثين إلى تجاهل العوائد الاجتماعية والاكتفاء بقياس التكاليف الاجتماعية.

3_ مشكلة خلق المعايير الاجتماعية الملائمة للقياس المحاسبي: تعرف عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي لأية مؤسسة بأنها عناصر التكاليف الناشئة عن التزامها بمسئولياتها الاجتماعية، وقد يسهل على الباحث للوهلة الأولى تحديد عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي ولكن المشكلة تكمن في كيفية قياسها وكيفية مقارنتها بالمنفعة الاجتماعية التي يمكن للمؤسسة إكتسابها نتيجة هذه التضحية والتي تنبع من تعريف المسئولية الاجتماعية للمؤسسة باعتبارها النشاط المسبب لعملية الانفاق وبالتالي في حدوث عناصر التكاليف الاجتماعية، فهي في ذاتها مفهوم غير محدد وليس هناك إجماع على تعريفه وأبعاده بشكل نهائي من وجهة النظر العملية. وهذا يعني عدم القدرة على تحديد مفردات أو عناصر التكاليف الاجتماعية المتولدة من تلك المسئولية بشكل دقيق، وهذا مما ينعكس

على حصر وقياس هذه العناصر من خلال التقرير بشكل مناسب تماما، وإضافة إلى ذلك ما يواجهه مصممي التقارير الاجتماعية من صعوبة فصل التكاليف الاجتماعية والاقتصادية، فالتشابك الموجود بين مختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية يولد صعوبة الفصل.

كما تصادف المحاسبة عن المسؤولية الإجتماعية صعوبات أخرى تتعلق أساسا بالمجتمع وطبيعته نلخصها فيما يلي:[1]

- المجتمع هو نظام مرن وغير ثابت حيث تكون مؤشرات المحاسبة عن المسؤولية الإجتماعية في وقت ما في حين تتطلب مؤشرات أخرى في وقت لاحق؛
- يعتمد نظام المحاسبة الاجتماعية غالبا على القياس غير المباشر، باستخدام البيانات التي تم جمعها في الأصل لأغراض أخرى؛
- وجود تناقض بين المفاهيم الإجتماعية التي تمت صياغتها نظريا والتطبيقية منها؛
- القياس المحاسبي الإجتماعي يتطلب تطلب في الكثير من الأحيان استخدام أكثر من مؤشر واحد، وهذا ما يؤدي إلى تباين النتائج.

تواجه المؤسسات الكثير من الصعوبات عند قياس التكاليف الاجتماعية ومقارنتها بالمنافع والعوائد الاقتصادية المتولدة عن هذه التكاليف، وبصفة عامة فإن الفوائد التي تجنيها المؤسسات من خلال إلتزامها بمسؤوليتها الإجتماعية يكون على المدى البعيد ولا يتحقق في فترة قصيرة، فمساهمة المؤسسات في محو الأمية ونشر التعليم يكون عائده على المدى البعيد من خلال تثقيف المستهلك وزيادة وعيه، مشكلة استحداث المعايير الملائمة لإعداد القوائم الاجتماعية.

---

[1] Uche Lucy, **Corporate Social Accounting and the Enhancement of Information Disclosure among Firms in Nigeria: A Case of Some Selected Firms in Nigeria** , Journal of Economics and Sustainable Development, Vol.5, No.6, 2014, p 40.

ثانيا: معايير القياس المحاسبي الاجتماعي.

أمام صعوبة إيجاد معايير مناسبة لإعداد لقياس التكاليف والعوائد الإجتماعية يرى بعض الباحثين أن المعايير المحاسبية العامة التي وضعتها جمعية المحاسبين الأمريكية (AAA) تعد الأنسب وعلى هذا الأساس فإن المعايير الاجتماعية المقترحة هي كالتالي:[1]

1- **معيار الصلاحية:** حيث لابد أن تكون البيانات والمعلومات المحاسبية المتعلقة بالنشاط الاجتماعي وثيقة الصلة والارتباط بالهدف من استخدامه، وأن تعكس التقارير الاجتماعية الأثر الاجتماعي للأنشطة المطلوب قياس نتائجها لجميع أصحاب المصلحة والأطراف الاجتماعية المستفيدة بصورة حقيقية تبعث على الثقة وفي الوقت المناسب وبشكل يحقق الأهداف المرجوة من إعداد القوائم الاجتماعية الختامية.

2- **معيار الخلو من التميز:** يتبلور مضمون هذا المعيار في ضرورة تحديد الحقائق والتقارير عنها بنزاهة وتجرد وبحيث لا تنطوي على أي تحيز لتضمين أو استخدام طرق القياس التي يظهر بها التميز واضحا والاعتماد على طريقة موضوعية للقياس المحاسبي سواء للتكاليف أو للعوائد الاجتماعية.

3- **معيار النسبية:** مضمون هذا المعيار يكمن في ضرورة تبيان أسباب تحقق أو عدم تحقق الأهداف الاجتماعية حتى يمكن الوصول إلى درجة الإقناع العام وإشباع حاجات طالبي المعلومات الاجتماعية وكذلك حق المجتمع في أن يعرف النتائج الاجتماعية لنشاط المؤسسة.

---

[1] سفير محمد، حيدوشي عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 03.

4- **معيار التكلفة الاجتماعية التاريخية:** يقابل هذا المعيار (مبدأ التكلفة التاريخية) المتعارف عليه في مجال القياس المحاسبي للنشاط الاقتصادي وبالرغم من تعرضه للنقد الشديد إلا أنه في ظل القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي يتوقع أن تزداد أهمية هذا المعيار لما يتحققه من قدر ليس بالقليل من الموضوعية والقابلية للمقارنة.

5- **معيار العائد الاجتماعي:** ويمكن أن يحل هذا المعيار في مجال المحاسبة الاجتماعية بدلا من (مبدأ تحقيق الإيراد) في مجال المحاسبة المالية لأنه يتسع ليشمل العوائد الاجتماعية غير القابلة للقياس النقدي المباشر ولا يوجد لها سعر في السوق.

6- **معيار مقابلة العوائد الاجتماعية للتكاليف المسببة لها:** يقابل هذا المعيار (مبدأ مقابلة الإيرادات للتكاليف) في حالة المحاسبة المالية، يعني مقابلة العوائد الاجتماعية لكل نشاط اجتماعي تحت كل مجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية للتكلفة التي أحدثت هذا العائد ويتسع ليشمل الأساليب المستحدثة في القياس الاجتماعي أو التكاليف الاجتماعية.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم عرضه خلال هذا الفصل، نستنتج أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أخذت جذورها من اللامسؤولية الاجتماعية التي كانت تسود المؤسسات، بعملها على استنزاف البيئة وعدم الاهتمام بالمجتمع، ونتيجة للضغوطات المتزايدة على المؤسسات من طرف المجتمع بسبب تزايد وعي هذا الأخير، ظهرت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نظيرا للتوسع العالمي للأنشطة الإنتاجية والاقتصادية مبنية على انتهاج المؤسسات لنمط اقتصادي اجتماعي ومحققة فائدة للجميع الأطراف المتفاعلة في بيئة الأعمال.

كما تختلف الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة اتجاه المسئولية الاجتماعية باختلاف درجة وعي القائمين عليها بأهمية الأداء الاجتماعي، وحسب توجهاتهم والنمط الذي يتبنونه اتجاه المسؤولية الاجتماعية والوظائف التي يتوجب أن تطالها دائرة المسؤولية الاجتماعية.

نظرا لكون المسؤولية الإجتماعية كإستجابة للتطورات التي يعرفها عالم الأعمال حاليا حيث أنها تكلف المؤسسات جملة من التكاليف وتعود بالعديد من العوائد للمجتمع والمؤسسات على حد السواء، فقد واكب علم المحاسبة هذا تطور ليطال المسؤولية الإجتماعية كما يتوجب على المؤسسات التعبير عن مسؤوليتها الإجتماعية بما يعرف بالإفصاح عن محاسبة المسؤولية الإجتماعية، ليعكس هذا الإفصاح معلومات حول اسهامات المؤسسة في تطوير المجتمع الذي تعمل فيه.

الفصل الثانـي:

الميزة التنافسية تحدي المؤسسات المعاصرة.

تمهيد:

شهد العالم خلال الفترة الأخيرة من الزمن تطورات عالمية عديدة مست مختلف المجالات كثورة الاتصالات والتطور التقني والفني وزيادة عدد المؤسسات، التي حركتها ظاهرة العولمة، وعلى مستوى الأسواق إشتد احتدام المنافسة بين المؤسسات لتحقيق البقاء في السوق والإستمرار في مجال الأعمال، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، في ظل تعرض المؤسسة لمنافسة شديدة وقوية قد تؤدي بها إلى الخروج من السوق. ومن أجل تجنب ذلك وتحقيق أهدافها المطلوبة، فإنه يستوجب عليها أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها عن تفردها واختلافها عن غيرها من المؤسسات الأخرى في ذات المجال، وإن هذا الأمر لا يأتي مصادفة بل يستوجب على المؤسسة أن تعرف قواعد التنافس القائمة في السوق وكيفية بناء الميزة تنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم.

ولذلك سنحاول الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية من خلال التطرق للمباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية، المصادر، المداخل، المحددات.

المبحث الثالث: أبعاد الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.

في ظل الديناميكية التي أصبحت سمة الأسواق الحالية، تصاعد التنافس بين المؤسسات للوصول لمكانة الريادة والتي لا تطالها إلا المؤسسة المتفوقة والمتميزة، التي لديها القدرة على مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية. حيث ظهر مفهوم الميزة التنافسية كضرورة حتمية بسبب التغير السريع في بيئة الأعمال وحدة التنافس التي تعرفها الأسواق واحتل هذا مكانة هامة في الأدبيات المتعلقة بالتفكير والتخطيط الإستراتيجي في مجال الإدارة الإستراتيجية، كما أن الحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليها أصبح أمرا صعب التحقيق إلا إذا أدركت المؤسسة مصدرا فعالا ومستمرا للميزة التنافسية من أجل أن تدوم أطول وقت ممكن، خاصة وأن التميز التنافسي المستمر والمتواصل لم يعد يقتصر على مواصفات المنتجات وأسعارها، بل تعداه إلى متغيرات أخرى.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية.

لقد نتج عن التغيرات والتحولات التي عرفها العالم كظاهرة العولمة وإنفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية، إشتداد المنافسة بين المؤسسات في الأسواق على اختلافها، حيث أصبحت التنافسية سمة مميزة لعالم الأعمال اليوم وبمثابة التحدي الذي يواجه المؤسسات المعاصرة.

أولا: تعريف التنافسية.

إن المتتبع للأدبيات التي تناولت مفهوم التنافسية يجد أنه لا يوجد إجماع حول تعريف موحد لها، وعلى هذا سنتطرق لمفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة مع الإشارة إلى التنافسية على مستوى كل من الدولة والقطاع، فيما يلي:

1 – تعريف التنافسية على مستوى الدولة: هناك عدة تعاريف للتنافسية على مستوى الدولة، منها ما يلي:

تعريف المنتدى الإقتصادي العالمي (WEF)*: يعرفها على أنها "القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة"، وفي نص آخر عرفها على أنها "مقدرة الإقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الإقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد"[1]، حيث ركز هذا التعريف على نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالى الذي يعكس مستوى الإنتاج في الدولة.

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)*: عرفت التنافسية على المستوى الاقتصادي الوطني "بأنها الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط السوق الحرة والعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق العالمية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسع الدخول الحقيقة للشعب على المدى الطويل، كما تعرف نفس المنظمة التنافسية في وثيقة أخرى بأنها قدرة البلد على زيادة حصصه في الأسواق المحلية والدولية"[2]، طبقا لهذا التعريف فإن عناصر تنافسية الدولة تبدأ بالمؤشرات الكلية للاقتصاد مرورا بموقف العلاقات الاقتصادية مع العالم الخارجي، وموصفات عوامل الإنتاج وقدرتها على تحقيق دخل مرتفع للأفراد.

أما المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية: فيعرفها على أنها " قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل

---

* Word Economic Forum.

[1] نوري منير، **تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الإقتصادية**، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 4، 2006، ص23.

* Organisation for Economic Cooperation and Development.

[2] حفيان عبد الوهاب، **إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق**، مجلة البحوث الإدارية والسياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد السادس،2017، ص106.

الطويل"[1]، إرتكز هذا التعريف على القدرة التنافسية لمنتجات الدولة في الأسواق العالمية وانعكاس ذلك على رفاهية مواطنيها.

لذا نقول أن التنافسية على مستوى الدولة تتمثل في قدرة منتجات المؤسسات العاملة في إقليمها على النفاذ إلى الأسواق الخارجية لزيادة معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي وتحسين معيشة المواطنين.

2 _ تعريف التنافسية على مستوى القطاع:

فيما يتعلق بالتنافسية على مستوى القطاع فهي تعني "قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية"[2] وهو ما يؤدي إلى تميز الدولة في هذه الصناعة.

وفي تعريف آخر لتنافسية القطاع "أن فرع النشاط يكون تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل إنتاجه مساوية أو أعلى مما لدى المنافسين الأجانب، ويكون فرع النشاط تنافسيا أيضا إذا كان مستوى تكاليف الوحدة الواحدة منه (المتوسطة) يساوي أو يقل عن مستواه عند المنافسين الأجانب"[3]، ومن أهم مؤشرات التنافسية على مستوى القطاع نجد: الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر فيه.

---

[1] خروف منير، ثوامرية ريم، **القدرة التنافسية المستدامة في الجزائر–دراسة تحليلية–** ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، العدد الثامن 2017، ص 342.

[2] كمال رزيق، بوزعرور عمار، **التنافسية الصناعية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية**، الملتقى الوطني الأول حول: الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، يومي 21،22 ماي 2002، جامعة سعد دحلب، البليدة، ص 2.

[3] كلثوم كبابي، **التنافسية وإشكالية الإندماج في الإقتصاد العالمي** "**دراسة حالة الجزائر، المغرب وتونس**"، رسالة ماجستار في العلوم الإقتصادية تخصص إقتصاد دولي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 7.

وبالتالي يمكن القول أن تنافسية القطاع هي قدرته على التميز دوليا ومنافسة المنتجات في الأسواق الأجنبية دون تدخل من الدولة لدعم تميزه.

3 _ تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة: يمكن إيجاز بعض التعاريف المقدمة لها فيما يلي:

تعرف على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين، بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"[1]

كما تعرف "بأنها الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق المستهدفة، كما تؤدي أيضا التنافسية معنى الصراع والتضارب والرغبة في المخالفة والتميز على الآخرين"[2]

وتعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة، والسعر المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"[3]

وفي تعريف آخر نجد تنافسية المؤسسة "تعبر عن قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات

---

[1] زرزار العياشي، غياد كريمة، **استخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال في المؤسسة الإقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 165.

[2] سامية لحول، **التسويق والمزايا التنافسية "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"**، أطروحة دكتوراه علوم شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 66.

[3] بن نافلة قدور، **مكانة بحوث التسويق الدولي في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية "بالتطبيق على عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة"**، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية فرع تسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 173.

السوق والمنافسة لاسيما من حيث الجودة والسعر وطرق التوزيع والترويج المناسبة"[1]، كما تعتبر تنافسية المؤسسة محددا أساسيا لتنافسية الدولة وذلك من خلال قدرة المؤسسات على تقديم منتجات ذات جودة عالية وتكلفة أقل.[2]

من خلال التعاريف السابقة نجد أن التنافسية على مستوى المؤسسة تنطوي على الجوانب التالية:

-السعي للحصول على أكبر حصة سوقية من خلال التفوق على المنافسين؛

-تميز المؤسسة مقارنة بالمنافسين من خلال تقديم منتجات مبتكرة ذات جودة عالية، أو بتكاليف منخفضة مقارنة بالمنافسين؛

-يعتبر المستهلك محور التنافسية على مستوى المؤسسة والمستفيد منها؛

-تنافسية الدولة في مجال معين مبنية على تنافسية القطاع المكون من عدة مؤسسات متميزة.

بناءا على هذا يمكننا القول أن التنافسية على مستوى المؤسسة، هي ذلك التحدي الذي تسعى من خلاله إلى تحسين أدائها عبر زيادة الإنتاجية وتقديم منتجات مبتكرة من أجل تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى، وأن وجود مؤسسات متميزة في قطاع معين يؤدي بالضرورة إلى زيادة تميزه وينعكس إيجابا على تنافسية الدولة.

---

[1] Tomasz Siudek, Aldona Zawojska, **Competitiveness in the Economic concepts "Theories and empirical research"**, Warsaw University of Life Sciences, Poland, Oeconomia Vol 13 No 1, 2014,p 93.

[2] Neslihan Arslan, Hüseyin Tatlıdil, **Defining and Measuring Competitiveness "A Comparative Analysis of Turkey, With 11 Potential Rivals"**, International Journal of Basic & Applied Sciences IJBAS-IJENS Vol: 12 No: 02, 2012, p 34.

ثانيا: عوامل التنافسية، وأهدافها.

1-عوامل التنافسية: من بين العوامل تحدد التنافسية والتي يتوجب الإنتباه لها وتحليلها، مايلي:[1]

- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، ومن الواضح هنا أنه كلما زاد عدد المؤسسات كلما إزدادت شدة المنافسة؛

- مدى سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، ذلك أن دخول بعض المؤسسات الجديدة للتخصص في منتج معين لتسويقه يعني أن المنافسة ستزداد شدة؛

- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق والكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها بمعنى أنه كلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب كلما زادت حدة المنافسة.

2_ أهداف التنافسية: تهدف التنافسية لتحقيق جملة من الأهداف من أهمها ما يلي:[2]

-**تحقيق درجة عالية من الكفاية:** بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة؛

-**التطور والتحسين المستمر للأداء:** من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة؛

---

[1] زهير الحدرب، **التسويق المعاصر**، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2010، ص 37.

[2] العيهار فلة، **دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستار في فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر بالخروبة، 2005، ص87.

-**الحصول على نمط مفيد للأرباح:** إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

3_ أهمية التنافسية: تتمثل أهمية التنافسية فيما يلي:[1]

-استباق المنافسة بتطوير المنتجات والخدمات والأساليب المستخدمة سعيا إلى كسب ثقة وولاء العملاء، ومن ثمة الإهتمام بالبحث والتطوير واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية كإحدى أهم الركائز للمؤسسات في عملياتها التنافسة؛

-تنمية واستثمار القدرات التنافسية للمؤسسة، في كل ما يميزها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الحاليين والمرتقبين؛

-يشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن التنافسية تعطي فرصة للدول الصغيرة للخروج من محدودية السوق المحلي إلى رحابة السوق العالمي؛

-ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمية بعد حركة انفتاح الأسواق؛

-التنافسية تعمل على ارتفاع مستويات الجودة والنوعية لتلبية رغبات وحاجات العملاء؛

-التنافسية تؤدي إلى تقوية الإندماج في الإقتصاد العالمي التي تساهم في المحافظة على مستوى معيشي مرتفع؛

-التنافسية تؤدي إلى الرخاء والإزدهار اللذان ينعكسان بدورهما على الإقتصاد؛

-تؤدي التنافسية إلى دعم الموارد البشرية من أجل خلق معارف جديدة مما يساهم في التنمية الإقتصادية؛

-التنافسية تؤدي إلى الرخاء والإزدهار اللذان ينعكسان بدورهما على الإقتصاد؛

---

[1] زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء،**دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية،** الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 9/8 نوفمبر 2010، ص6.

-تساعد التنافسية على ترك العمل بأساليب نمطية وتقليدية والإنتقال إلى أياليب مرنة ومتطورة تتواكب الأساليب المعتمدة من طرف المنافسين؛

-الإنتقال من الخبرات الماضية المكتسبة والسعي نحو خبرات حديثة.

يمكن القول أنه في ظل التحديات التي تطرحها بيئة الأعمال الحديثة، والتي أصبح شعارها البقاء للأفضل، توجب على المؤسسات والدول تعزيز الهياكل الإنتاجية وتحسين كفاءتها وتطوير التقنية والنهوض بالعنصر البشري وتحسين بيئة الأعمال، وجذب رؤوس الأموال الأجنبية، وأصبح دعم التنافسية الوسيلة الرئيسية للإقتصاديات المتقدمة والنامية على حد السواء لرفع التحديات السابقة وهو الأمر الذي جعل التنافسية موضع إهتمام الدول والمنظمات الدولية والمؤسسات، فأصبح لها مجالس وهيئات وإدارات ولها سياسات وإستراتيجيات ومؤشرات.[1]

المطلب الثاني: مفهوم المنافسة.

المنافسة بمفهومها البسيط هي حالة التحدي أو الصراع الحاصل غالبا بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين وتمثل حلقة وسيطة بين التغير البيئي وأداء المؤسسة والصراع المتواصل من أجل البقاء[2]، حيث تعتبر المنافسة السمة المميزة للأسواق الحالية.

أولا: تعريف المنافسة.

المنافسة هي المضاربة أو المزاحمة التي يفتعلها المنتجون لسلع متشابهة بقصد تصريف منتجاتهم، وتحقيق أكبر ربح ممكن، وكسب أكبر حصة في السوق[3]، كما تعتبر المنافسة من أهم

---

[1] عبد الحكيم عبد الله النسور، **الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الإقتصادي**، أطروحة دكتوراه في الإقتصاد والتخطيط، كلية الإقتصاد قسم الإقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2009، ص 19 (بتصرف).

[2] حفيان عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص104.

[3] فراس جميل، عبد الكريم الزعبي، عبد الكريم بطاينة، **إدارة المخزون وأثرها على الاحتفاظ بالزبائن في ظل المنافسة**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، العراق، 2012، ص 226.

عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة والمؤثرة على ربحيتها واستمرارها وبقاءها في السوق وهي تمثل سلع ومواد متماثلة تخدم نفس الشريحة من الزبائن[1]. يبن هذان التعريفان كون المنافسة أحد عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على نشاط المؤسسة وهي الحالة السائدة بين المنتجين لمنتجات متشابهة.

تعرف أيضا على أنها "وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل غايته رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارضي المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة التكامل (الإنتاج والاستعمال)[2]، يبن هذا التعريف أن المنافسة هي الوسيلة التي يستعملها المتنافسون في السوق لتبيين قيمة المنتج لدى المستهلك وتحقيق رفاهيته.

كما تعرف المنافسة على أنها "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات وتوقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السعري وغيرها"[3] كما عرفت بأنها "نظام من العلاقات الإقتصادية الذي ينطوي تحته عدد كبير من المشترين والبائعين، وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر لبلوغ أقصى ربح ممكن، بحيث تخضع الأسعار في هذا النظام لتفاعل قوى إقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها، متمثلة في قوى العرض والطلب"[4]، حيث أن المنافسة تتمثل في النظام الذي يحكم السوق.

---

[1] سميرة علي الزبيدة، **المنافسة وأثرها على استراتيجيات التسويق لمنظمات الأعمال**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 13، العراق، 2006، ص25.

[2] سامية لحول، مرجع سبق ذكره، ص59.

[3] حرايرية عتيقة، **الميزة التنافسية**، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد السادس، جامعة الجزائر 2، 2015، ص10.

[4] إلياس سالم، **التحليل التنافسي بإستخدام النموذج الخماسي لبورتر "بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية ببرج بوعريريج"**، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم تجارية، جامعة المسيلة، العدد 15، 2016، ص 341.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن المنافسة هي الوضع القائم في السوق بين بمجموعة من المنافسين، تحكمه قوى إقتصادية حرة ويسعى كل منافس إلى تعظيم حصته في السوق من خلالها فهي النظام الذي يحكم السوق.

ثانيا: أنواع المنافسة وأهميتها.

1- أنواع المنافسة: تتخذ المنافسة أشكالا مختلفة، وذلك حسب: العارضين في السوق، درجة حرية الزبائن في إختيار المنتجات والتعامل مع العارضين، مدى تجانس وتشابه المنتجات...إلخ وبناءا على ذلك يمكن التمييز بين أربعة أنواع من أشكال المنافسة وهي:

أ_ المنافسة الكاملة: تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا ضئيلا من حجم الإنتاج الإجمالي المعروض في السوق، وهذا يعني أن خروج أو دخول المنتج إلى السوق لن يؤثر على العرض الكلي، كما تتميز المنافسة الكاملة بتجانس السلعة التي يقوم المنتجون بإنتاجها مما يستبعد أي شكل من أشكال الدعاية أو الإعلان، وطالما أنما السلعة المنتجة متجانسة فيترتب عن ذلك وجود سعر واحد في السوق أي أن المنتجين لا يستطيعون التأثير على السعر السائد في السوق وإنما يتحدد هذا السعر عن طريق تفاعل قوى العرض والطلب، كما تتصف المنافسة الكاملة أيضا بحرية الدخول والخروج من السوق فيفترض عدم وجود عراقيل أو موانع أو صعوبات مهما كان نوعها تمنع المنتجين من الدخول إلى السوق.[1]

[1] مصطفى زعابة، **ترقية تنافسية المؤسسة من خلال تسيير علاقات الزبائن الصناعيين "دراسة حالة شركة NISSAN ROCADE SUR AUTO (Algérie)**" رسالة ماجستار في العلوم تجارية تخصص إدارة و تسويق الخدمات، جامعة الجزائر3، 2011، ص3.

ب_ المنافسة الإحتكارية: هناك الكثير من المنافسين لهم القدرة على تمييز منتجاتهم بصفة كلية أو جزئية، ومن ثمة يركز المنافسون على تقسيم السوق لتلبية حاجات السوق المستهدف بكفاءة عالية؛

ج_ إحتكار القلة: في هذه الحالة السوق يتكون من عدد قليل من المؤسسات تنتج وتسوق نفس المنتج وهي مؤسسات كبيرة الحجم، وفي غالب الأحيان يكون هناك إنسجام في السعر والخدمة المقدمة من قبل هذه المؤسسات، والحل الوحيد أمام المؤسسة هنا للحصول على الميزة التنافسية هو تخفيض التكلفة والإستفادة من غلة الحجم.[1]

د _ الإحتكار الكامل: يتميز بوجود منتج واحد فقط، وتتميز السلعة التي ينتجها المحتكر بعدم وجود بدائل قريبة منها، هذا ما يعني أن المنتج يمثل السوق كله لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج ومن خلال سيطرته على الإنتاج يمكنه التحكم في الأسعار كما يتميز الإحتكار الكامل بوجود صعوبات وموانع (قانونية، تكنولوجية، مالية...) تمنع المنتجين الآخرين من الدخول للسوق.[2]

2- **أهمية المنافسة:** تظهر أهمية المنافسة كونها تمثل أساس التجارة وعمادها لما تحققه من زيادة في الأرباح عن طريق تحسين الإنتاج وتخفيض الأسعار، وهذا ما ينعكس على رفاهية المجتمع، كما تظهر أهمية المنافسة بالنسبة للأطراف الأساسية فيها كما يلي:[3]

---

[1] يحي عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، **التسويق الإستراتيجي**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 90.

[2] مصطفى زعابة، مرجع سبق ذكره، ص 4.

[3] شرفاوي آسيا، **تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية "دراسة حالة مؤسسة دليس فود كومباني"**، رسالة ماجستار في العلوم تجارية تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2010، ص 13 (بتصرف).

- **بالنسبة للمنتج:** بدون المنافسة لا تكون عند المنتجين رغبة في تحسين منتجاتهم، ولا رغبة في البحث عن طرق تقنية جديدة للإنتاج أو البيع؛

- **بالنسبة للمستهلك:** المنافسة تجعل المستهلك في مكانة السيد في السوق، إذ توفر له فرصة الاختيار لما يريد بالمواصفات التي يريد، والسعر الموجود الذي يناسبه أي السعر الذي يتوافق مع إمكانياته؛

- **بالنسبة للمنتج (السلعة أو الخدمة):** ما يعتبر جيدا في نظر المستهلك يستمر وما هو رديء يزول، وغياب المنافسة يؤدي إلى تقلص فرص الاختيار.

إذن يمكن القول أن للمنافسة أهمية واضحة في النشاط الاقتصادي وبالنسبة لكل الأطراف، سواء المنتجين ببحثهم على التحسين والتطوير في المنتجات بشكل مستمر وبالتالي زيادة الأرباح، أو المستهلكين من خلال توفر الخيارات والأسعار المناسبة، والمنافسة تجعل المنتجات أكثر جودة من خلال سباق المتنافسين في التجديد والابتكار.

تجدر الإشارة إلى أن المنافسة تختلف عن التنافسية بحيث إذا كانت المنافسة هي نظام من العلاقات الاقتصادية الذي ينطوي تحته عدد كبير من المشترين والبائعين، وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر لبلوغ أقصى ربح ممكن، بحيث تخضع الأسعار في هذا النظام لتفاعل قوى اقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها متمثلة في قوى العرض والطلب، فإن التنافسية تتمثل في إمتلاك المؤسسة لقدرات متكاملة تؤهلها لمواجهة المنافسة والتغلب عليها.

المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية.

سنعرض من خلال هذا المطلب جملة من المفاهيم التي قدمها الباحثون حول الميزة التنافسية كما سنستعرض تطورها التاريخي.

أولا: البعد التاريخي للميزة التنافسية

من الصعب تحديد تاريخ ظهور الميزة التنافسية نظرا لصعوبة تحديد تاريخ المنافسة، فهي موجودة منذ وجدت المؤسسات إلى حد الآن وبأساليب ودرجات متباينة، كما أن المتتبع للأدبيات التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية يجد أن آراء علماء الإقتصاد إختلفت عن آراء علماء إدارة الأعمال حول الميزة التنافسية، حيث يهتم الإقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للإقتصاد الوطني ككل ويذهب البعض منهم للقول بأن "مفهوم الميزة التنافسية لم يظهر صدفة وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية* بسبب التحولات التي عرفها العالم، ولازال على جميع الأصعدة فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل"[1]. في حين يهتم كتاب علم الإدارة بالميزة التنافسية على مستوى المؤسسة.

تشير بعض المراجع إلى أنه "يرجع ظهور فكرة الميزة التنافسية إلى أواخر السبعينات من خلال شركة ماكنزي للإستشارات (Mckinsey Company) إعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغير في الظروف البيئية وكان ذلك بفضل

---

* صاحب نظرية الميزة النسبية هو David Ricardo والتي شرحها في مؤلفه الشهير Principles Of Political Economy and Taxation سنة 1817، وهي تطور لنظرية الميزة المطلقة ل Adam Smith التي قدمها سنة 1776 في كتابه الشهير: ثروة الأمم، وقد انتقد ريكاردو نظرية الميزة المطلقة وقدم نظريته القائمة على مبدأ النسبية في تفسير التجارة الدولية.

[1] بن نافلة قدور، عرابة رابح، **التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية**، الملتقى الدولي الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية "واقع و تحديات"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 14،15، ديسمبر،2004، ص 512.

قدرتهم على معرفة إختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم"[1]، مع ذلك فإن الجدل مستمر بخصوص وضع مفهوم واضح للميزة التنافسية، إذ أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى (Chamberlin 1939) ثم إلى (Selznick 1959) الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم طور هذا المفهوم من طرف هوفر وشاندل (Schendel & Hofer) حين وصفا الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد.[2] وبعد ذلك جاء (Day) سنة 1984، ثم (M.porter) سنة 1985، فوضعا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية.[3] وقد استحوذ هذا المصطلح على اهتمام متزايد منذ أن شكل الرئيس الأمريكي السابق (رونالد ريغن) لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية وتدهورها أمام منافساتها اليابانية، ثم قام بعد ذلك بتأسيس مجلس السياسة التنافسية الذي يعرف بمجلس التنافسية كما أن السبب الرئيسي لظهور الميزة التنافسية يتجلى في امتلاك المؤسسات مجموعة موارد ومقدرات متباينة تدعم ميزتها وتوضح اختلاف الأداء بينها، ومن جهة أخرى يمكن تحديد مجموعة من الأسباب التي أدت إلى زيادة الإهتمام المؤسسات بتطوير مفهوم الميزة التنافسية بالآتي:

-ظهور تكنولوجيا حديثة؛

-ظهور حاجات جديدة للمستهلك وتغيرها؛

-تغير تكاليف المدخلات؛

---

[1] مصطفى زعابة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

[2] محسن عبد الله الراجحي، صفاء عبد الجبار الموسوي، عادل عيسى الوزني، **الميزة التنافسية للنشاط السياحي**، دار الأيام للنشروالتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 51.

[3] جلول بن قشوة، زينب الرق، **الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لبنوك التأمين "حالة بنك التأمين "الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) وكارديف الجزائر(CARDIF-el djaziar)"**، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج فى الاقتصاد العالمي، مخبر الإصلاحات الاقتصادية، التنمية واستراتيجيات الاندماج في الاقتصاد العالمي بالتعاون مع المدرسة العليا للتجارة بالجزائر، المجلد 10، العدد 20، 2015، ص 136.

-التغير في القيود الحكومية.[1]

هذا وظهرت الميزة التنافسية بقوة في عهد العولمة الجديدة، ففي التسعينيات من القرن العشرين وصفت الميزة التنافسية بأنها الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد، وبزيادة حدة المبادرة لجذب العملاء وزيادة حدة المنافسة في نهاية القرن العشرين، أصبحت الميزة التنافسية تمثل القابلية على تقديم قيمة متفوقة للعميل، وفي بداية القرن الحادي والعشرين أصبحت حقيقة الميزة التنافسية الموقع الربحي المسند الموجود في ذاكرة العميل الذي يعتقد أن القيمة التي سيحصل عليها هي أعظم من السعر الذي سيدفعه.[2]

ثانيا: تعريف الميزة التنافسية.

يحوز مفهوم الميزة التنافسية على مكانة هامة في مجال الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأعمال، خصوصا في ظل إحتدام المنافسة بين المؤسسات في عصر العولمة الإقتصادية، وقد قدمت العديد من التعاريف للميزة التنافسية نوجز بعضها فيما يلي:

يعرف (Ansoff) الميزة التنافسية بأنها الفرص المميزة ضمن مجال مزدوج (منتج/سوق) يتجه للنمو فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة بالمنتج في السوق، والتي سوف تعطي للمؤسسة وضعية تنافسية قوية.[3] حيث يركز هذا التعريف على تنافسية المنتج في السوق.

---

[1] غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، **المقدرات الجوهرية للمرد البشري الإتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال**، دار غيداء، عمان، الأردن، 2014، ص ص: 121،122 (بتصرف)

[2] أسماء قحطان عبد الرحمن الدوري، **أثر رأس المال الإجتماعي في تحقيق الأولويات التنافسية**، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 88.

[3] Thomas Fritz**, The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period "Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance",** Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden, Germany, 2008, p10.

أما (Lambin) فيعرف الميزة التنافسية على أنها "الخصائص أو السمات التي يتمتع بها المنتج أو العلامة والتي تعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين، ويرى (Lambin) بأن الخصائص والصفات للمنتج أو العلامة قد تختلف وقد تكون على علاقة مباشرة بالمنتج نفسه، أو عبارة عن خدمات إضافية تصاحب المنتج أو طريقة توزيعه".[1] يبن هذا التعريف أن الميزة التنافسية عبارة عن مجموعة من الخصائص التي قد ترتبط بالمنتج أو تكون مصاحبة له.

بالنسبة ل(Porter) فالميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها لزبائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بالمنافسين مع منافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة تميز المنتج وتبرر الزيادة السعرية.[2] يظهر من خلال التعريف أن (Porter) إرتكز على معيار خلق القيمة لدى الزبون كأساس لتعريف الميزة التنافسية، ويتحقق ذلك حسبه من خلال تقديم المؤسسة لمنتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين، أو تقديمها لمنتجات متفردة مقارنة بهم.

يضيف (Barney) أن الميزة التنافسية هي: قدرة المؤسسة على توليد قيمة أكبر من المتوقع مقارنة مع الموارد التي توضفها من خلال الأداء الجيد مقارنة مع المنافسين في نفس الصناعة.[3]

تعرف أيضا على أنها "القيمة المضافة التي يتم إنشاؤها من طرف المؤسسة، وتعكس الإختلافات التي تمكن الزبائن من تمييز المنتج"[4] حيث إرتكز هذا التعريف على القيمة المضافة في تعريف الميزة التنافسية.

---

[1] بلعلياء خديجة، معموري صورية، **دور تكنولوجيا الإعلام والإتصال في إكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال**، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13، 14 ديسمبر ،2011، ص06.

[2] Michael E. Porter, **Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance**, New York, The Free Press, 1985, p19.

[3] Richard P. Rumelt, **What in the World is Competitive Advantage?**, Policy Working Paper, The Anderson School at UCLA, University of California, usa, 2003, p02.

[4] John Rogath Mboya, **Determinants of Competitive Advantage in the Textile and apparel industry in TANZANIA "application of structural equation modeling",** Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy in business management of the open University of Tanzania, Tanzania, 2015, p 18.

كما تعرف الميزة التنافسية على أنها "المنفعة التي تحققها المؤسسة في حالة قيامها بعرض منتج تنافسي في السوق يسمح لها بزيادة أرباحها"[1] يركز هذا التعريف قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من خلال المنتج التنافسي الذي تطرحه في السوق.

ويعرفها علي السلمي على أنها " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز".[2]حيث بين من خلال هذا التعريف أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم منافع أكثر مقارنة بالمنافسين.

تعرف أيضا على أنها "عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"[3]، يبين هذا التعريف أن المؤسسة يمكن أن تتفوق على منافسيها من خلال الإستراتيجية التي تطبقها.

والجدول التالي يوضح أبرز التعاريف وتوجه كل باحث في تعريفه للميزة التنافسية.

---

[1] Charlene Rowena van Zyl, **Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable Competitive Advantage**, Magister In Strategic Management, Faculty of Management, University of Johannesburg, South Africa, 2006, p19.

[2] عبد الحكيم جربي، **أثر الإستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، فرع قسنطينة"**، مجلة دراسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، العدد 29، 2017، ص 281.

[3] هجيرة شيخ، **الذكاء الإقتصادي وأهميته في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الإقتصادية**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017، ص 219.

الجدول(03):أبرز تعاريف الميزة التنافسية.

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFER ,1980	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها.	الأنشطة
FAHRY,1989	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها إيجابا عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهنية
Roppaport ,1992	قدرة المؤسسة على تقليص كلفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون	الكلفة
Evans,1993	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
Macmalland and Tampo,2000	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين	المنافسة

المصدر:ثامر ياسر البكري، **إستراتيجيات التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012،ص 194.

من خلال التعاريف السابقة والجدول أعلاه يتضح أن الميزة التنافسية قد خضعت لإهتمام وإجتهاد الكثير من الباحثين قصد تعريفها وأن كل باحث قد ركز توجهه على جانب معين في تعريفها.

ونحن نرى أن الميزة التنافسية **هي ذلك المجال الذي تتفرد به المؤسسة والذي يعكس تميزها ويعطيها أفضلية تنافسية مقارنة بمنافسيها، قد يكون هذا التميز مرتبطا بالمنتج،**

كالأسعار، الجودة، العلامة...، وقد يرتبط بأنشطة المؤسسة والإستراتيجة التي تطبقها، كما قد يرتبط بالمؤسسة نفسها من خلال سمعتها، تاريخها، أو إهتمامها للمجتمع الذي تنشط فيه.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف الميزة التنافسية.

تسعى المؤسسات من وراء تحقيقها لميزة تنافسية لتحقيق جملة من الأهداف قصد البقاء والمنافسة ومن هنا تستمد الميزة التنافسية أهميتها.

أولا:أهمية الميزة التنافسية: تظهر أهمية الميزة التنافسية من خلال كونها:[1]

- سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية إحتياجات الزبائن في المستقبل؛

- معيارا لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها بإستمرار لأن النماذج القديمة لها أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم بها؛

- تحدد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وتتمثل في أن المؤسسة تبني إستراتيجياتها إعتمادا على ميزة تنافسية لا تتوافر لدى المنافسين وأن تكون طويلة الأمد، كما أنها تتجنب الإستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوافرة لدى المؤسسة؛

---

[1] علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، **إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 148.

– تعد هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تبغي التفوق والتميز وأن قدرة المؤسسة على إستغلال الموارد والإمكانيات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها؛

– مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها ومن ثمة لا يمكن أن تبني أو تمتلك أية مؤسسة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعا لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية.

كما يعتبر إيجاد الميزة التنافسية بالمقارنة مع ما يقدمه المنافسون جوهر الإستراتيجية التسويقية، وذلك لأن الميزة التنافسية تساهم في تحقيق ما يأتي:[1]

– تحقيق قوة سوقية من خلال سيطرة الحصة السوقية للسلع أو العلامات التي تطرحها في الأسواق المستهدفة؛

_ القدرة على إقناع الزبائن بأن ما تقدمه المؤسسة أكثر تميزا مما يقدمه المنافسون وهو ما يؤدي إلى تحقيق رضاهم؛

– تطوير سلع أو خدمات جديدة وإيجاد أسواق متخصصة وجديدة؛

---

[1] أنظر بذلك في تصرف

- ثامر البكري، **قضايا معاصرة في التسويق**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص169.
- وليد عباس جبر، أحمد حسين جلاب، بشرى محمد كاظم، **المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية "دراسة مقارنة"**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية، المجلد 4، العدد 13، جامعة الكوفة، العراق 2009، ص 185.

– إيجاد منافذ توزيع جديدة؛

– إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف للسلعة أو العلامة التجارية؛

– تطوير مراكز مالية قوية للمؤسسة.

ثانيا: أهداف تحقيق الميزة التنافسية: يعتبر امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيقه، فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، البشرية والتكنولوجية بهدف التفوق على المنافسين وخلق قيمة للعملاء، ويمكن تجسيد أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من إمتلاك ميزة تنافسية فيما يلي: [1]

أ– الانفتاح الواسع على الآخرين: بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين (المستهلكين) الذين يصبحون مكونا رئيسيا من مكونات نشاط المؤسسة والذين يعتبرون كجسر واصل بين واقع حاضر ومستقبل مرغوب، فتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد عدد مستهلكي منتجاتها ومن ثم توسع تعاملاتها وإطلاعها على مختلف سلوكيات وأذواق المستهلكين واكتسابها لخبرة معينة في التعامل معهم والانفتاح ليس فقط على العملاء، بل حتى على المنافسين، الموردين، المؤسسات المشابهة وغيرها؛

---

[1] أنظر في ذلك بتصرف

- بن علي عائشة، جلولي سهام، **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة دفاتر بوادكس، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، العدد 03، 2015، ص 89.
- سمية حرنان، **ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية العمومية لنقل المسافرين شرق البلاد الوحدة 34 بسكرة"**، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة 2009، ص 35.

ب– كثافة الربح والسعي لتحقيقه: فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحيازة لكافة أشكال الأصول، ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنيا من أجل:

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

من خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع إحتياطاتها ومن ثم تدعيم الاستثمار والتوسع في نشاطها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيقيها الموقع المميز في السوق؛

ج– دخول مجال تنافسي جديد: ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية أسواق دولية، التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات؛

د– الإطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية: حيث تهدف المؤسسات إلى التحول من البحث عن حل المشكلة أو الأزمة إلى التفوق بالاكتشاف والبحث والريادة في آفاق غير مسبوقة من العلم والمعرفة، وهي آفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وتتيح إمكانية التميز لمنتجات المؤسسة.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية، المصادر، المداخل، المحددات.

لقد اختلف الباحثون في تصنيفهم لمصادر الميزة التنافسية كل حسب توجهه، كذلك نبين من هذا المبحث المداخل الحديثة للميزة التنافسية.

المطلب الأول: خصائص الميزة التنافسية ومصادرها.

إن الخصائص والصفات التي تتميز بهما المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وتمس الأنشطة التي تقوم بها، كالمنتوج، وكيفية الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية،...إلخ، وإن هذا التفوق النسبي ناتج عن عدة عوامل أو مصادر مختلفة.

أولا: خصائص الميزة التنافسية: تتمتع الميزة التنافسية بمجوعة من الخصائص الفريدة التي تشكل في مجلها قيمة مضافة تنفرد بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها، نوجز هذه الخصائص فيما يلي:[1]

-مورد ثمين وحاسم، يساهم في إكتشاف أساليب جديدة في الإنتاج تهدف لتقليل معدلات إستعمال المواد الخام؛

-الميزة التنافسية نسبية، أي أنها تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛

-تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين، وتنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشترين أو في كليهما؛

---

[1] أنظر في ذلك بتصرف:

- فيروز جيرار، **السياسات الإستثمارية في شركات التأمين ودورها في تطوير الميزة التنافسية**، مجلة "الأبحاث الاقتصادية" لجامعة البليدة 2، العدد 15، 2016، ص 173.
- قمري حياة، **أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال**، مجلة أبحاث إقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2017، ص 35.

-تتسم الميزة التنافسية بالندرة، لأنها ذات خبرات ومهارات تمكن من زيادة الإبتكارات والإبداعات المتسارعة في وقت قياسي؛

-لا يمكن تقليدها بسهولة، لأن المعرفة التي تمتلكها كل مؤسسة تكون خاصة بها، ولها بصماتها المميزة، والتي استطاعت بناءها خلال مدة زمنية معينة وبالإنفاق على الحصول عليها؛

-مورد لا يمكن إحلال بديل عنه للإرتباطه بالقدرة المميزة للمؤسسة.

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية.

تسعى المؤسسات دائما إلى إكتساب مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تزاوله، الأمر الذي أوجب عليها ضرورة إعداد وتهيئة القدرات والإمكانيات من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة ودعم لهذه المزايا وتجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق[1]، حيث لم يتفق الكتاب والباحثون في مجال الميزة التنافسية على تحديد موحد وثابت لمصادرها وهذا راجع أساسا لإختلاف وجهات نظرهم حول تحديد مفهوم الميزة التنافسية، وسنستعرض بعض آراء الباحثين حول مصادر الميزة التنافسية فيما يلي:

الجدول(04): مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين.

الباحث (الكاتب)	السنة	المصادر
Porter	1985	هيكل الصناعة، ومكانة المؤسسة في الصناعة، والمشترين،

[1] هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، **التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 120.

		والموردين، والداخلين الجدد، والسباق التنافسي، وتهديد المنتجات البديلة، وأصحاب المصالح الآخرون
Aaker	1989	الشهرة للنوعية، وخدمة المستهلك/دعم المنتج، الاسم المدرك، إدارة وكادر هندسي جيدين، إنتاج بكلف منخفضة، موارد مالية، الأسبقيات التقنية، توفر أسس إرضاء المستهلك، تقسيم السوق/التركيز، خصائص المنتج/التميز، ابتكار منتجات مستمر، الحصة السوقية، الحجم/الموقع التوزيعي، أسعار منخفضة/قيمة عالية معروضة، معرفة الأعمال، منتجات مرنة كفوءة، قوة بيع فاعلة، مهارات تسويقية واسعة، رؤية مشتركة/الثقافة، أهداف إستراتيجية، الموقع، تصورات (رؤى) إعلانية قوية، تعاون جيد، بحث وتطوير هندسي، تخطيط قصير الأجل، علاقات توزيع جيدة
Marsh	1990	التدفق النقدي، إيجاد القيمة
Kay	1993	الشهرة أو السمعة، والمعمارية، والإبداع، والموجودات الإستراتيجية
هل وجونز	1990	الجودة المتميزة، والكفاءة المتميزة، ورد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون، والابتكار

المصدر: سناء عبد الرحيم سعيد، **متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الإستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال "دراسة فكرية تحليلية"**، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، المجلد 19، العدد 73، جامعة بغداد، العراق،2013، ص135.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الدراسات قد تعددت حول مصادر الميزة التنافسية فمنها ما اتفقت على مصادر معينة ومنها ما زادت عنها، كما أن البعض من الباحثين أرجع مصادر الميزة التنافسية إلى تحليل قوى التنافس الموجودة في السوق، ومنهم من ركز على موارد المؤسسة كمصدر للميزة التنافسية، هذا وقد إعتبر(Jean Jacques Lambin) مصادر الميزة التنافسية إما أن تكون داخلية أو خارجية:[1]

-**الميزة التنافسية الخارجية:** هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتوج وتمثل قيمة لدى المشتري، سواء بتخفيض تكاليف الإستعمال، أو برفع كفاءة الاستعمال.

-**الميزة التنافسية الداخلية:** تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، والإدارة، أو تسيير المنتوج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين.

وهناك من يرى أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال القوى الأساسية التالية:[2]

-**هدف التميز** (Différentiation)**:** تقديم منتوج متميز في شريحة أو سوق مختلف وذلك من خلال تطوير المنتج حتى يتمتع بخصائص مميزة تمنح جاذبية تنافسية في الأسواق.

-**التكلفة** (Cost): إذ أصبحت المؤسسات تركز على التكلفة لإعتقادها بأن مهمتها في السيطرة على التكاليف وتقديم المنتج بأقل تكلفة ممكنة وبشكل معقول بما لا يؤثر على نوعية المنتج وتتضمن جميع تكاليف النشاطات المتعلقة به مصدرا للميزة التنافسية.

---

[1] كربالي بغداد، **تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية**، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، البليدة، ص3، على الموقع: http://elbassair.net (أطلع عليه بتاريخ: 28/ 03/ 2018، على الساعة 15:14)

[2] زيان بروجة علي، **واقع وأهمية التنافسية السياحية للدول العربية في ظل التحديات المعاصرة دراسة حالات**، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم إقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2018، ص 117 (بتصرف).

-**الإبداع** (Innovation): تقديم المنتج فوق ما هو متوقع بالنسبة للمستهلكين والمنافسين مما يجعلها نقطة جذب مشتركة تدفع المستهلكين إلى التفكير أكثر باستهلاك المنتجات.

-**النمو** (Growth): تحقيق الميزة التنافسية من خلال التوسع الجغرافي واستهداف أسواق جديدة.

ونحن نرى أن إختلاف وجهات النظر حول مصادر الميزة التنافسية يرجع أساسا إلى مداخل بنائها والتي سنأتي على ذكرها.

المطلب الثاني: إسهامات (Porter) في مجال الميزة التنافسية.

تناولت العديد من المداخل موضوع الميزة التنافسية بالدراسة والتحليل، حيث طورت وحسنت مع نهاية القرن الماضي، ولعل أبرز الإسهامات في هذا المجال والتي قدمت تحليلا منتظما لموضوع الميزة التنافسية كان مع ظهور مدرسة (Harvard)، والتي قدمت مقاربة مفادها أن نجاح المؤسسات يرتبط بمدى قدرتها على الاستجابة للفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، بحيث يؤكد كل من (Christensen & Androws & Guth & Learned) سنة 1965، أن إمكانية تحقيق المؤسسة لموقع تنافسي جيد في السوق مبني على علاقة المؤسسة ببيئتها الصناعية.[1] ونظرا للإسهامات التي قدمها (Porter) الأستاذ بجامعة هارفارد الأمريكية، والتي تعتبر مدخل الميزة التنافسية المرتكز على الأنشطة وتحليل البيئة، إرتأينا أن نفصلها فيما يلي:

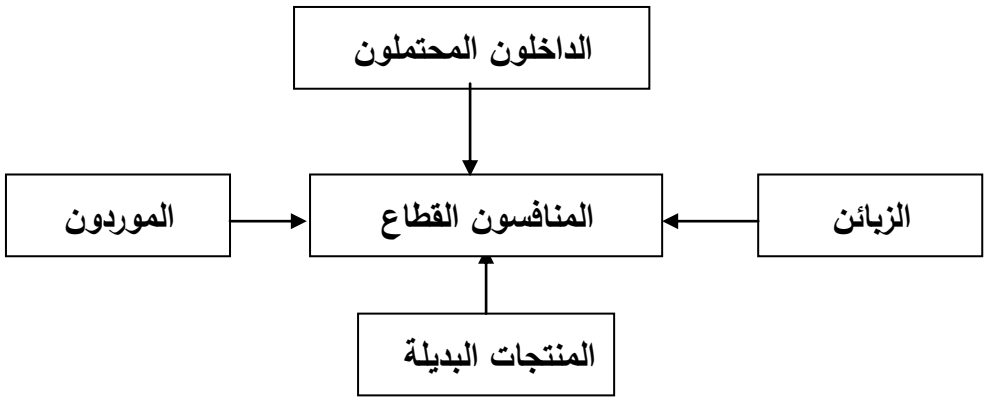
أولا :القوى التنافسية الخمس

يرى (Porter) أن كل مؤسسة مطالبة قبل وضع إستراتجيتها، بمعرفة الوسط الذي تعمل فيه، لأنه يحدد قواعد العمل التنافسي، وبالرغم من الإختلافات الموجودة مابين القطاعات المختلفة فإن

[1] Charlene Rowena van Zyl, op cit, p 19.

هذه الأخيرة تشترك فيما بينها في كونها تخضع لتأثير خمس قوى تحدد الحدة التنافسية ومن ثمة تحدد الأرباح الكامنة الممكنة لأي مؤسسة تحقيقها[1]، حيث يمكن تبين هذه القوى من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): نموذج القوى الخمس للمنافسة.



Source: Michael E. Porter, The Five Competitive Forces That Shape Strategy, harvard business review, january 2008,p 27, this publication at: www.hbr.org.

وفيما يلي شرح للعومل السابقة:[2]

1- الداخلون المحتملون: يتوجب على المؤسسة القائمة توجيه الإهتمام نحو الداخلين الجدد والمحتملين، فمن خلال إمتلاكهم لقدرات جديدة وموارد جوهرية يمكن أن يشكلوا تهديدا على مردودية المؤسسة، وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، وعليه نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، الاحتياج إلى رأس المال، تكاليف التبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسة الحكومية.

---

[1] طارق قندوز، **الميزة التنافسية** "**مدخل سلوك المستهلك**"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص 105.

[2] أنظر بذلك في تصرف:
نفس المرجع السابق، ص ص 106،107.
هجيرة شيخ، مرجع سبق ذكره، ص 172.

2- القوة التفاوضية للزبائن: يمارس الزبائن ضغوطا على المؤسسة للحصول على جودة أعلى وأسعار أقل وتزداد قوتهم التفاوضية كلما كبر حجم مشترياتهم، ومتى كانوا على علم بوجود منتجات بديلة.

3- القوة التفاوضية للموردين: يمكن أن يشكلوا قوة تهدد نشاط المؤسسة إذا كان عددهم قليلا مع عدم توفر مصادر كثيرة للتوريد.

4- تهديدات المنتجات البديلة: حيث أن وجود بدائل للمنتجات التي تقدمها المؤسسة يعتبر بمثابة تهديد تنافسي كبير، كما هو الحال عند غياب التميز في المنتجات وسهولة نقل التكنولوجيا.

5- شدة المنافسة الحالية: ونقصد بذلك المنافسين الموجودين فعلا داخل القطاع والذين يتنافسون من أجل الزيادة أو الحفاض على وضعيتهم بالسوق، ويزداد تأثر المؤسسة بهم كلما زاد عددهم مع بطئ نمو الصناعة، وغياب التميز.

ثانيا: سلسلة القيمة.

ظهر مفهوم سلسلة القيمة في الخمسينيات على يد "Lourence milles" وهو تاجر أمريكي، وقد عمل الأستاذ "M.Porter" على تطويره من خلال كتاباته[1]، قدم "Porter" في كتابه الشهير"الميزة التنافسية" فكرة سلسلة القيم كأسلوب لتقييم الإمكانات الداخلية للمؤسسة[2]، حيث تعتبر المؤسسة وفق هذا الأسلوب سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة لمنتجاتها، وينظر إلى كل وحدة نشاط باعتبارها نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، بحيث تمثل هذه المخرجات مدخلات وحدة النشاط

---

[1] حمزة بن الزين، **دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية "دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث فرع علوم إقتصادية تخصص إدارة الشركات البترولية، 2018، 18.

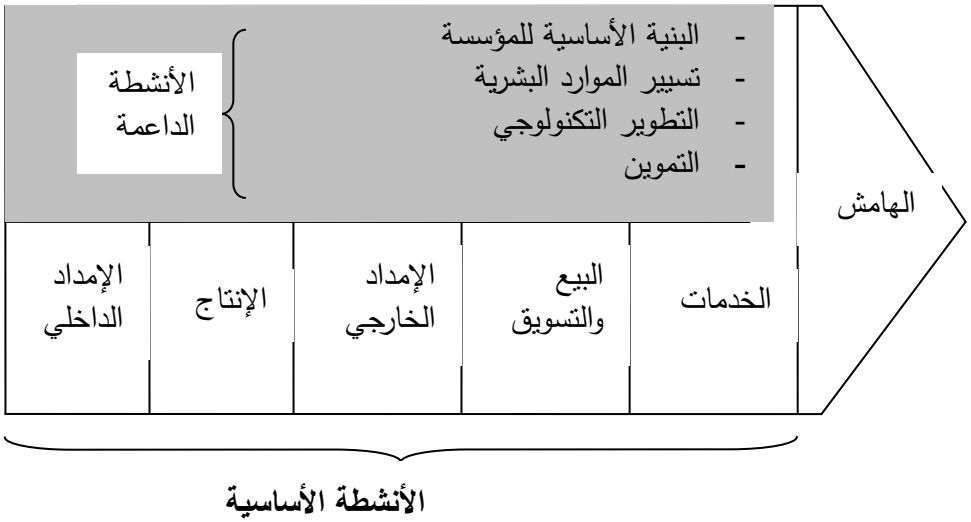
[2] الشريف بقة، فايزة محلب، **تحليل التأثير البيئي كآلية من آليات اليقضة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية "دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي برج بوعريريج وسطيف"**، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 02، 2015، ص140.

التي تليها[1]، وأن المؤسسة تهدف إلى إضافة قيمة للمنتج ويتحقق هذا من خلال نوعين من الأنشطة:[2]

1- الأنشطة الرئيسية (الأساسية): التي تتعلق أساسا بأنشطة الإمداد الداخلي والخارجي (نقل، تخزين، توزيع)، الإنتاج (استعمال المواد الأولية، تركيب، تصنيع)، التسويق والخدمات التي تزيد من قيمة المنتج (تشكيل، تصليح...).

2- الأنشطة الداعمة: وهي أنشطة تساهم في العملية الإنتاجية لكن بطريقة غير مباشرة، وتتمثل أساسا في: البنية الأساسية للمؤسسة، المشتريات، تسيير الموارد البشرية والتطوير التكنولوجي ويمكن توضيح السلسلة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): سلسلة القيمة لبورتر.



Source: Michael E. Porter, Towards A Dynamic Theory of Strategy, Strategic Management Journal, Vol.12, No.8, 1991, p 103.

---

[1] مصطفى محمد الدرويش، **الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية** "**دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية**"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2013، ص 84.

[2] زينب جبار يوسف، **إدارة وتخفيض الكلفة بإستخدام سلسلة القيمة دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية**، مجلة التقني، المجلد 22، العدد05، العراق، 2009، ص ص: 63،64 (بتصرف).

عرف بورتر سلسلة القيمة على "أنها ذلك القدر من المال الذي يكون المستهلكون على إستعداد لدفعه مقابل ما تنتجه المؤسسة والمعبر عنه بإجمالي الإيرادات"[1]، حيث أن هدف المؤسسة هو تحقيق قيمة لزبائنها أعلى من التكلفة التي تتحملها، وكلما كان الفرق منسجما أكثر كلما كان هامشها أكبر، لأن "القيمة تقاس بما يدفعه الزبون جراء استهلاكه للسلعة أو استفادته من الخدمة"، بورتر بهذا النموذج كان يسعى إلى معرفة وزن كل نشاط على مستوى المؤسسة، ومقدار ما يحققه من قيمة، كون الأنشطة هي المسببة الرئيسة في خلق التكاليف[2]، لقد بين بورتر من خلال هذا النموذج أن الأنشطة الأساسية في سلسلة القيمة هي التي تخلق القيمة في المنتجات وأن الأشطة الداعمة يتمثل دورها في إضفاء الكفاءة والفاعلية للأنشطة الأساسية، وعلى هذا الأساس يتم التركيز على الأنشطة الأكثر أهمية، ولكن الإنتقاد الموجه لما قدمه بورتر هو كيف تقوم المؤسسة بخلق ميزة تنافسية في حالة تساوي تكلفة منتجها والقيمة التي يحققها للزبون مع التكلفة والقيمة التي يقدمها منتج أحد المنافسين.

ثالثا: الإستراتيجيات التنافسية

قد أكد بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي بإستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة

---

[1] تريش محمد، قادري رياض، **الوصول إلى الميزة التنافسية بإستخدام سلسلة القيمة ل Michael Porter مع الإشارة لشركة خزف تافنة certaf بمغنية**، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 07، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر، الجزائر، 2016، ص 23.

[2] سعاد قوفي، **التجمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة لبعض تجارب الدول النامية"**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد صناعي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 79 (بتصرف).

بالمنافسين الآخرين،[1] وإعتمادا على هذا قام بصياغة ثلاثة إستراتيجيات يمكن للمؤسسة أن تنتهجها:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: فيها يتم التركيز على ترشيد النفقات وتدنية التكاليف إنطلاقا من مفهوم الكفاءة الإنتاجية[2]، وتقوم هذه الإستراتيجية أساسا على أن المؤسسة الأكثر تنافسية هي تلك التي تستطيع تحقيق تكلفة أقل مقارنة مع المنافسين، ومن بين العوامل المساعدة على تخفيض التكاليف نجد: توافر إقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحنى الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة.[3]

2- إستراتيجية التميز: إن أساس هذه الإستراتيجية هو قيام المؤسسة بتوفير منتجات أو خدمات فريدة للمشترين أو تختلف عما يقدمه المنافسون، وفي هذه الحالة تستطيع المؤسسة تمييز نفسها عن الآخرين في الصناعة.[4] حيث أن سعر المنتج وتكلفته لا يعتبر منعرجا تنافسيا فالمؤسسات المتميزة عادة ما تسعى لكسب ثقة ووفاء عملائها حتى لو استلزم ذلك فرض زيادات في الأسعار.[5]

3- إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على إختيار مجال تنافسي محدد داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على منتج أو خدمة منفردة أو عدد محدد من المنتجات أو الخدمات

---

[1] هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره ص 130.

[2] فريد راهم، فارس قاطر، **المعرفة السوقية والإستراتيجيات التنافسية في مؤسسات الأعمال الجزائرية "دراسة تطبيقية على مؤسسة مناجم الفوسفات"**، مجلة رؤى إقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، المجلد 07، العدد 02، 2017، ص 263.

[3] أحمد محمد عبد الحميد، **أثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2018، ص 44.

[4] حسن حميد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 151.

[5] غضاب رانية، **استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ماش – GMSud– بسكرة"**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث (ل م د) في العلوم تجارية، تخصص تدقيق محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 87 (بتصرف).

المتقاربة جدا،[1] فتسعى المؤسسة إلى الإستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء ولها بديلان هما: إما التركيز مع خفض التكلفة أو التركيز مع التمايز.[2]

رابعا: الإنتقادات الموجهة للتحليل الكلاسيكي:

قد أشار بورتر إلى ضرورة عدم الجمع بين إستراتيجية التكلفة الأقل وإستراتيجية التميز بإعتبارهما خيارين متناقضين، وأن المؤسسة التي تعمل عليهما وتفشل في تحقيق أي واحدة من الإستراتيجيتين تقع في مشكلة المنخنق في الوسط، بينما في الواقع العملي تمكنت العديد من المؤسسات اليابانية الجمع بين ميزة التكلفة الأقل والتميز[3]، وكان هذا أساس الإنتقاد لما قدمه بورتر كما أن الإستراتيجيات التي قدمه بورتر لا يمكن تحقيقها بدون موارد وقدرات متميزة يتم إستغلالها بطريقة مثلى.

تجدر الإشارة في هاهنا إلى أن إسهامات بورتر في مجال الميزة التنافسية تعتبر جد قيمة إلا أن الفكرة العامة لهذه المقاربة التي يمكن تطبيقها على جميع أنواع الصناعات واجهت عدة انتقادات تصب أساسا في صعوبة تطبيقها وعدم قدرتها على وصف تنافسية المؤسسات الخدمية.

---

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق الإستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2011، ص 252.

[2] فرحاتي لويزة، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة "دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة، باتنة"**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 182.

[3] نور الهدى بوهنتالة، **خلفيات الميزة التنافسية وإستراتيجيات تمليكها للمؤسسة**، مجلة الآفاق للدراسات كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي، تبسة، العدد 03، 2017 ص 164 (بتصرف).

وأول من انتقد نظرية التحليل الكلاسيكي التي جاء بها porter هما كل من المفكران Prahuled & Humel سنة 1989، حيث بينا محدودية هذه المقاربة، من خلال فيما يلي:[1]

-إن فلسفة التحليل الكلاسيكي القائمة على تحديد الاستراتيجية وصياغتها انطلاقا من هيكل الصناعة الذي يسمح بتحديد أداء المؤسسة حسب porter هذا المفهوم كان محل نقد لأن الدراسات أثبتت أن تفسير تغيير الأداء داخل المؤسسات، يعود بنسبة كبيرة الى متغيرات داخلية، كذلك المحيط التنافسي أصبح أكثر اضطرابا وأقل توقعا الى درجة تصعب دراسته. كما أنه يصعب تفسير مرور المؤسسة من وضعية تنافسية ضعيفة في المجال التنافسي إلى وضعية أقوى وقلب موازين القوة؛

-كما يرى porter المؤسسة التي تريد تحقيق النجاح عليها اختيار استراتيجية واحدة مما يلغي ويقصي فرصة تحقيق مزايا تنافسية أخرى؛

-ما يلاحظ أيضا أن مقاربة التحليل الصناعي تكمن في بناء استراتيجية المؤسسة تبعا للمحيط، هذه المقاربة قد تنجح في محيط مستقر، لكن يكمن خطرها في المحيط الديناميكي.

وهذا ما أسس لمقاربة جديدة ديناميكية جديدة تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة.

المطلب الثالث: المداخل الحديثة لبناء الميزة التنافسية.

شهد الفكر الإستراتيجي عدة تغيرات فيما يخص كيفيات إكتساب الميزة التنافسية، وكان في كل مرة يظهر إختلاف حول مجال البحث عن هذه الميزة، وبداية من نموذج Porter الذي ينظر للمؤسسة كنظام مفتوح يسعى للتأقلم مع متغيرات المحيط، وبالتالي فوصول المؤسسة للميزة

---

[1] موساوي زهية، **الكفاء وتجديدها مصدر لتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة les cahiers du mecas، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان العدد 01، ، 2005، ص 263 (بتصرف).

التنافسية يتحدد إنطلاقا من القوى الموجودة في السوق، ومع التطورات المتسارعة في المحيط توجه الإهتمام إلى العوامل والمقومات الموجودة داخل المؤسسة.

وفي نهاية الثمانينات ظهرت المقاربة المبنية على الموارد والمهارات، حيث قدمت هذه المقاربة رؤية إستراتيجية مختلفة عن تلك التي سبقتها، فالفكرة الأساسية لها جد بسيطة، وهي أن المؤسسة الأكثر تنافسية هي تلك التي تمتلك موارد متميزة وتستغلها أحسن إستغلال.[1]

أولا: المقاربة المبنية على الموارد.

حسب (Grant) فإن الأبحاث والدراسات حول الإستراتيجية بشكل عام والميزة التنافسية بشكل خاص قد ركزت خلال فترة الثمانينات من القرن الماضي على البعد البيئي الخارجي وبخاصة تحليل هيكل الصناعة، لاسيما كتابات (Porter) التي ركزت على عناصر البيئة الخارجية والتي تؤثر على المؤسسة ووضعها التنافسي وكذا الإستراتيجيات التي تحقق لها المزايا التنافسية[2]، فيما أهمل الربط بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية، ونتيجة لهذا ظهر مدخل الموارد الذي إعتبر المؤسسة هي الوحدة الأساسية للتحليل قصد تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن محاولات العديد من المؤسسات لتفسير الميزة التنافسية أظهرت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية[3]. وتعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية، ويستند هذا المدخل إلى إفتراض مفاده "أن المؤسسة كوحدة للتحليل تتنوع مكوناتها لتحقيق الميزة التنافسية، ومن خلال قدرتها على تحقيق التكامل بين

---

[1] سمية حرنان، مرجع سبق ذكره ص 39.

[2] غزي محمد العربي، **بناء الميزات التنافسية: المداخل والإستراتيجيات التنافسية**، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 09، 2013، ص 89.

[3] Didier Cazal Et Anne Dietrich, Compétences Et Savoirs **: Entre GRH Et Stratégie**, Les Cahiers De La Recherche, Claree, Janvier 2003, P02, sur le site: www.e-rh.org/documents/competence_savoir.pdf, 16/05/2018, 23:35.

موجوداتها النادرة القيمة الملموسة، ومواردها صعبة التقليد والنقل للمنافس الآخر".[1] حيث يعتبر مدخل الموارد من أشهر المداخل وأكثرها حداثة لفهم ديناميكية المنافسة، ونجاح بعض المؤسسات بينما تفشل أخرى.

1_ تعريف الموارد: تشير الموارد إلى كل الموجودات الرأسمالية والمالية والموجودات البشرية التي تتمثل المعرفة والمهارات والموجودات التنظيمة والطبيعية، حيث تساعد المؤسسة على التنفيذ الفعال للخيارات الإستراتيجية ولها دور هام في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.[2] بحيث يتم تفسير الميزة التنافسية طبقا للموارد التي ساهمت في تشكيلها، هذا ويكون المورد أساسيا بالنسبة للمؤسسة ويقود للميزة التنافسية إذا توفر على خصائص نذكرها فيما يلي:[3]

-ندرة هذه الموارد، بحث تكون غير متاحة لجميع المؤسسات ويصعب أو يستحيل خلقها من طرف المنافسين؛

-عدم قابليتها للتقليد، إذ يصعب تقليدها من قبل المنافسين كصورة العلامة أو الكفاءات المتراكمة؛

-خاصية طول العمر والديمومة ما يسمح بإستثمارات طويلة الأجل؛

---

[1] حسن حميد عبد الله، **دورنظم المعلومات والإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية** "**دراسة تطبيقية في الشركة العاملة في الصناعة الكهربائية**"، أطروحة دكتوراه في اختصاص إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، فرع العراق، 2012، ص 162.

[2] سعدون حمود جثير الربيعاوي، عبد الناصر علك حافظ، **الإدارة الإستراتيجية**، دار غيداء، عمان، الأردن، 2018، ص 364 (بتصرف).

[3] أنظر في ذلك بتصرف:

- CHAHINAZE CHALABI, **Ressources, Capacités et Avantage Concurrentiel en Gestion de Projet TI : une étude delphi**, mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en gestion de projet, université du Québec a Montréal, Canada, 2009, P 13.
- محسن عبد الله الراجحي، صفاء عبد الجبار الموسوي، عادل عيسى الوزني، مرجع سبق ذكره ص 37.

-عدم قابليتها للإحلال، بمعنى عدم وجود موارد بالمواصفات نفسها يمكن أن تستعمل كبديل مكان الموارد الأصلية؛

-ملكية هذه الموارد وأن تكون محمية بحواجز قانونية وتنظيمية.

كما قدم كل من الباحثين (Barney& Wright) إطارا يوضحان فيه خصائص الموارد التي تحقق ميزة تنافسية يشار إليه في الأوساط الأكاديمية بإطار VRIO وهو إختصار (للقيمة Valuable، الندرة Rare، التقليد Imitate، المؤسسةOrganization).

أما الباحثان(Castro& Giraldi) فقد أشاروا إلى نوعين من الإطارات هما:

-إطار VRIS (القيمة Valuable، الندرة Rare، غير قابل للتقليد بشكل كامل Imperfectly Imitable، وغير قابل للاستبدال بشكل كاملImperfectly Substitutable)

-إطار VRIN (القيمة Valuable، الندرةRare، غير قابل للتقليد بشكل كامل Imperfectly Imitable وغير قابل للاستبدال Non-Replaceable)[1]

2_ أنواع الموارد: تتمثل موارد المؤسسة عموما في:[2]

-**الموارد الملموسة:** وتتضمن الموارد المالية والموارد المادية (البنايات، الأراضي، والمعدات)؛

-**الموارد البشرية:** وتتضمن المهارات والمعرفة، والتفاعل والإتصال، الدافعية، الفرق القوية، الأداء الجيد، ومعرفة الكيف؛

---

[1] مروة السيد مهران عثمان، عمرو محمد أحمد عواد، السيد أحمد فتحي حسيب، **التأثير المعدل لبطاقة الأداء المتوازن للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية)**، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد – كلية التجارة، مصر، العدد 02، 2019، ص 220 (بتصرف).

[2] علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 188.

-**الموارد غير الملموسة:** وتتضمن الثقافة التنظيمية، السمعة، االعلامة التجارية، العلاقات التجارية، المعرفة التكنولوجية، الخبرة؛

-**الموارد التنظيمية:** وتتضمن مسارات التقارير والعلاقات.

إن موارد المؤسسة مهما كان نوعها فهي ليست منتجة بصورتها المنفردة بل أنها يجب أن تتكامل مع بعضها البعض لتكسب المؤسسة القابلية التنظيمية، التي تمثل تركيبة معقدة وشبكة متداخلة من الإجراءات والعمليات التي تحدد فاعلية وكفاءة المؤسسة في تحويل مدخلاتها (الموارد) إلى مخرجات (منتجات، وخدمات)، ولكي تكون إدارة المؤسسة فاعلة ومتميزة يجب أن تحاول تأطير مجموعة متميزة من القدرات لتنفرد بها، وتشكل لها ميزة تنافسية[1]، حيث يتضح لنا أن المؤسسة التي تسعى إلى المحافظة على بقائها واستمراريتها يتوجب عليها أن تمتلك موارد تصوغ لها إمتلاك ميزة تنافسية ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل يجب أن تمتلك مهارات وقدرات تساعدها لإستغلال مواردها أحسن إستغلال.

على الرغم من أن وجهة النظر القائمة على الموارد تفسر خصائص الموارد التي يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية، إلا أنها تعرضت لانتقادات حيث أن لا يمكن تطبيقها إلا على الظروف البيئية الثابتة فقط وفي ضوء ذلك فإن نظرية الموارد مفهوم له قيود، ومعظم الأبحاث التي أجريت باستخدام نظرية الموارد، لم تظهر كيف يمكن للموارد أن تحقق ميزة تنافسية في ظل أي من التغيرات البيئية، وعلاوة على ذلك، لم تفسر نظرية الموارد كيف يمكن تجديد هذه الموارد القيمة لمساعدة المؤسسة للحفاظ على التدفقات النقدية المتفوقة في المستقبل، حيث أن الميزة التي يصعب تطويرها أو تعزيزها يمكن أن تتآكل بسرعة وتصبح غير قادرة على البقاء بسبب قابليتها للتقليد أو

---

[1] حياة قمري، **دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدال"**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2017، ص 24.

الاستبدال، بالإضافة إلى التحولات السريعة في بيئة الأعمال نتيجة التطورات التكنولوجية والاستجابات السريعة للمنافسة، ينتج عن ذلك أن تفقد المؤسسة القدرة على التكيف تدريجيا والحفاظ على المزايا التنافسية الحالية، كما أن تحقيق ميزة تنافسية يتطلب أكثر من مجرد امتلاك موارد يصعب تكرارها، وفي ضوء ذلك نظرية الموارد يمكن أن تولد ميزة تنافسية بطريقة محدودة.[1]

ثانيا: مدخل القدرات الجوهرية

مع بداية التسعينات وضع كل من (براهالاد وهامل) القاعدة الأساسية لتصور جديد منبثق عن مدخل الموارد يترجم دور الكفاءات في خلق التفوق، ويعرف كل من الباحثين الكفاءة على أنها مجموعة من المهارات القادرة على توفير قيمة فريدة من نوعها للزبون، وكثيرا ما يستعمل لفظ المهارة والقدرة للتعبير عن الكفاءة التي هي نتيجة للاستعمال الأمثل للموارد قصد تحقيق هدف محدد يتيح للمؤسسة أن تكسب ميزة تنافسية[2]، حيث تتمثل القدرات الجوهرية في مهارات المؤسسة التي تمكنها من بناء ميزة تنافسية.

1_ تعريف القدرات الجوهرية: لقد تناول رواد الإدارة الاستراتيجية تعريف مصطلح القدرة الجوهرية بمفاهيم عديدة إلا أن جميع تلك المفاهيم تصب في سياق واحد، فقد عرف(Rowe and all) القدرة الجوهرية بأنها "مزيج فريد من الموارد، والخبرة في مؤسسة معينة" كما عرفها أيضا (Prahuled & Humel) بأنها حزمة من المهارات، والتقنيات والتي تمكن المؤسسة من تقديم منفعة حقيقية للعمل[3]، وتعرف أيضا على أنها "مهارات المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الإستخدام الإنتاجي، وتلك المهارات تكمن في الأنظمة المعتادة للمؤسسة أي في الطريقة التي تعتمدها على صعيد إتخاذ

---

[1] مروة السيد مهران عثمان، عمرو محمد أحمد عواد، السيد أحمد فتحي حسيب، **مرجع سبق ذكره**، ص 221 (بتصرف).

[2] مسعود طحطوح، **أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة" دراسة حالة مؤسسة إقتصادية"**، رسالة ماجستار تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 24.

[3] هلالي وليد، مرجع سبق ذكره، ص 47.

القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق أهدافها المأمولة"[1]، ومن أهم خصائص المهارات نذكر:[2]

- ✓ أنها جماعية؛
- ✓ صعبة التقليد؛
- ✓ مرنة ولها القدرة على التطور؛
- ✓ متكيفة.

2-أنواع القدرات الجوهرية: هناك ثلاثة أنواع أساسية للقدرات الجوهرية وهي:[3]

-**قدرات الدخول إلى الأسواق:** وهي تتضمن إدارة تطوير العلاقات التجارية، والمبيعات والتسويق، والتوزيع، والإمدادات التسويقية، والدعم التقني وهذه المهارات تساعد المؤسسات على البقاء قريبة من عملائها؛

-**القدرات المرتبطة بالتكامل:** وهي تتضمن الجودة، إدارة الوقت، والإنتاج في الوقت المحدد، وإدارة المخزون، إذ تبين مدى قيام المؤسسة بالإنجاز بسرعة، ومرونة أكبر وبثقة عالية أكثر من المنافسين؛

-**القدرات المرتبطة بالوظائف:** وهي تتضمن المهارات التي تمكن المؤسسات من إستثمار خدماتها ومنتجاتها الوظيفية الفريدة.

المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية.

---

[1] شارلزهل، جاريث جونز، **الإدارة الإستراتيجية**، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية،2001، ص 212.

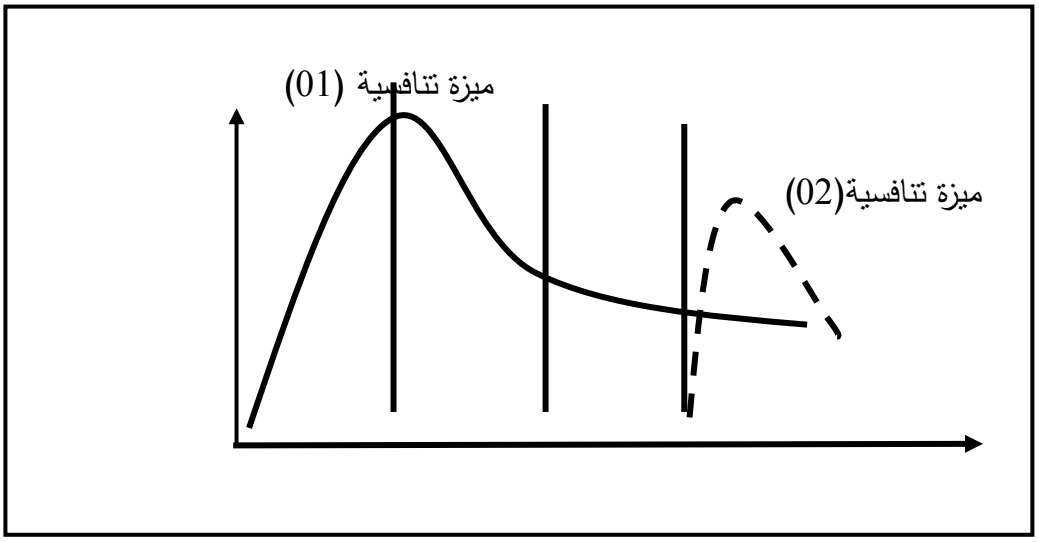
[2] سمية حرنان، مرجع سبق ذكره ص ص 40،41.

[3] علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص ص 196،197.

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة بمتغيرين يمكن من خلالهما الحكم على مدى إمكانية هذه الميزة التنافسية على الصمود ومواجهة المنافسين، ويتمثل هذين المحددين في:

أولا: حجم الميزة التنافسية: إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت كبيرة وجلية وواضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهودا معتبرة وصرف أموالا باهضة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها[1]، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة مثل دورة حياة المنتج كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): محددات الميزة التنافسية حجم الميزة التنافسية



المصدر: فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 106.

[1] فرحات غول، **مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية "حالة المؤسسات الجزائرية"**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر 2006، ص100.

ويمكن شرح المراحل السابقة كما يلي:[1]

-**مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والإستعداد البشري، المادي، المالي، وتعرف الميزة مع مرور الزمن إنتشارا أكثر فأكثر.

-**مرحلة التبني:** وتعرف الميزة التنافسية هنا إستقرارا نسبيا من حيث الإنتشار بإعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفرات هنا في أقصى ما يمكن.

-**مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة شيئا فشيئا وتتجه نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومنه إنخفاض في الوفورات.

-**مرحلة الضرورة:** وتأتي منها مرحلة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزات الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يقصد به مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة الهادفة لتحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، وكمثال على ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، وخبرة فنية واعدة، واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات النطاق وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق التي تغطيها عمليات المؤسسة. وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على نطاق سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.[2]

---

[1] هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 118،119.

[2] هلالي وليد، **الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة "دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS"**، رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية فرع الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009، ص 34.

هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة، نبينها في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

نطاق التنافس	التعريف والشرح
1-نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2-النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا إعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
3-النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: سلمان حسين، **الإستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية بالدول النامية**، رسالة ماجستير في قسم العلوم الإقتصادية، تخصص اقتصاد كمي، جامعة الجزائر، 2004، ص 60.

المبحث الثالث: أبعاد الميزة التنافسية.

في ظل متغيرات بيئة الأعمال الحديثة التي تشتد فيها حدة المنافسة أصبح لزاما على المؤسسات أن تواجه هذه المتغيرات وأن تتكيف معها لتكون أكثر قدرة على مواجهة المنافسة، بحيث تسعى المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية، تجعلها تتفوق على منافسيها وتربح حصص سوقية وزبائن إضافيين، هذا وقد إختلف الباحثون في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، لذا ارتأينا عرض بعض الآراء فيها والتي استسقينا منها أبعاد دراستنا الحالية بما يتوافق معها.

الجدول(06): أبعاد الميزة التنافسية حسب وجهة نظر بعض الباحثين.

الباحثون	أبعاد الميزة التنافسية
Evans, 1993	تكلفة، نوعية، مرونة، تسليم، إبداع
Cetro& Peter, 1995	تكلفة، نوعية، مرونة، إعتمادية
Mintzberg& quinn,1996	نوعية، الإسناد، السمعة، السعر، التصميم
Krajewski&Ritzman, 1996	تكلفة، نوعية، مرونة، وقت
Best, 1997	تكلفة، تميز، نمو، تحالفات، الإبداع
Slack, et…al, 1998	التصميم، نوعية، مرونة، سهولة الإستعمال، الجمالية، الإبداع
Mcmillan&Tampo, 2000	تكلفة، نوعية، مرونة، وقت، تكنولوجيا

المصدر: مصطفى بن عودة، **أثر أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات "دراسة تحليلية لآراء العاملين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة"**، مجلة دفاتر إقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 8،2017، ص340.

هناك شبة اتفاق بين الباحثين على أن اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية إنما هو دالة لنجاح استراتيجيات الأعمال المعتمدة من قبل وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتكون منها هذه المؤسسة، والميزة التنافسية بهذا الاتجاه تستند إلى ركائز عديدة اختلف الباحثون في تحديدها، إذ ركز (Porter,1980) على قيادة الكلفة والتميز لتحقيق الميزة التنافسية وبين (Kay,1993) أن الميزة التنافسية تستند إلى القدرات المميزة التي بدورها تعكس الخصائص المميزة لعلاقة المؤسسة مع مورديها، زبائنها، وموظفيها، وأورد (Turban And all,1999) سبعة أسس لتحقيق الميزة التنافسية هي: قيادة التكلفة، التميز، النمو، التحالفات، الإبداع، تحسين الكفاءة الداخلية، والتوجه نحو الزبون. وذهب(John And all,1997) إلى إبراز المضامين العالية في إستراتيجية الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية متفقاً في ذلك مع(Porter1990) وحدد (Hills & Jones, 2001) أربعة جوانب لتحقيق الميزة التنافسية هي: الكفاءة، الجودة، الإبداع، الاستجابة للزبائن وذلك في اشارة منه إلى جوانب المقدرة المميزة للمؤسسة وحديثا حدد (Thompson And Strickland, 2003) ، ثلاث جوانب يشترط توافرها في إستراتيجية الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية هي:

- خصائص المنتج (التكلفة الأقل، المنتج الأفضل، خط المنتج الواسع، خدمة الزبون المتميزة، والتركيز على جزء معين من السوق)؛
- الخبرة، نقاط قوة الموارد، والقابليات التنافسية؛
- حماية الأعمال من ردود أفعال المنافسين أو التطورات التنافسية المهددة لها[1].

[1] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية** "**مدخل متكامل**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص:303،302.

استنادا إلى ما سبق ومن خلال الجدول (06)، وبعد الإطلاع على عدد من الدراسات السابقة حول موضوع الميزة التنافسية، إرتأينا إعتماد الأبعاد التالية لتكون أبعادا للميزة التنافسية متمثلة في: التكلفة الأقل، التميز، السمعة.

المطلب الأول: بعد التكلفة الأقل.

تعتبر التكاليف ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، حيث أنها ترتبط إرتباطا وثيقا بتحقيقها لأهدافها، لهذا كانت المؤسسات ولا تزال تولي أهمية كبيرة لتخفيض التكاليف أقصى ما يمكن، بغية زيادة الأرباح والرفع من مستوى الإيرادات المتحققة.

أولا: تعريف التكلفة الأقل، ومحدداتها

1- تعريف التكلفة: التكلفة في معناها المتداول هي تلك "القيمة النقدية التي تدفع في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة معينة"،[1] وسنقوم بتوضيح هذا المصطلح من خلال عرض بعض التعاريف حيث تعرف التكلفة على أنها "قياس للتضحية بالموارد من أجل الحصول على منفعة، والتي تؤثر بالنقصان على الموجودات عند اكتساب المنفعة بالمستقبل".[2]

---

[1] تومي ميلود، زعرور نعيمة، **دور أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة في تخفيض التكاليف**، مجلة أبحاث إدارية وإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 14، 2013، ص 176.

[2] ساحل فاتح، **دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2008، ص 38.

كما تعرف كونها "القيمة الإقتصادية لأية تضحية اختيارية، سواء كانت مادية أم معنوية، والتي يمكن قياسها بالعملة النقدية التي تبذل في سبيل الحصول على منفعة حاضرة أو مستقبلية".[1] هذا وتعتبر التكلفة واحدة من المتغيرات الهامة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقليل التكلفة الإجمالية للمنتجات عن طريق خفض تكلفة الإنتاج بنسبة تحقق رغبات مجموعة واسعة من العملاء.[2]

من خلال ما سبق نجد أن التكلفة تتضمن كل ما تضحي به المؤسسة في سبيل الوصول لمنفعة مادية أو معنوية، في الحاضر أو المستقبل، من أجل تحقيق هدف يخدم المؤسسة.

2- تعريف التكلفة الأقل: تعد التكلفة الأقل البعد التنافسي الأول الذي تطبقه الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا والتي تستهدف لأن تكون القائدة أو الرائدة في عنصر التكلفة بين منافسيها[3]، وتعرف التكلفة الأقل على أنها " قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق المنتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها، وانخفاض التكلفة يخلق فرص البيع بأسعار منافسة، مما يمكن المؤسسة من تحقيق أرباح أعلى ويعتمد هذا البعد على مدخلات الإنتاج الأقل تكلفة بالنسبة إلى المنافسين، مما يعني الانخفاض في التكلفة الإجمالية"[4] كما تعرف على أنها "الأسلوب المخطط

---

[1] درويش عمار، صالح إلياس، **الإدارة الإستراتيجية للتكاليف كأداة لتعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية "دراسة حالة مصنع النسيج للمواد الثقيلة MANTAL بتلمسان"**، مجلة رؤى إقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، العدد 8، 2015، ص 205.

[2] Al-najjar Fayez Jomah, **"Social Responsibility and its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies)"**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 7, No. 2, 2016, p 120.

[3] خالد قاشي، **مساهمة الإبتكار التسويقي في تنمية الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال "دراسة ميدانية لمنظمة سويتلي بمحافظة الجلفة بالجزائر"**، مجلة دراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، العدد 23أ، 2015، ص 193.

[4] Jayaseelan David, Latha Krishnadas Mazumder, **"The role of business ethics and social responsibility in achieving competitive advantage and ensuring sustainable business (an**

الذي يهدف إلى تحسين الكفاءة من خلال الاستخدام الأمثل لعناصر التكاليف، والسرعة في انجاز العمليات أو زيادة الإنتاج بما يؤدي إلى خفض تكلفة الوحدة المنتجة دون أن يؤثر ذلك على جودتها ووظائفها"[1]، وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير على التكلفة والعمل على تخفيضها بالشكل الذي يجعل الزبائن يميلون للمنتج الأقل سعرا دون المساس بجودة ونوعية المنتج.[2] فالتكلفة الأقل تسمح للمؤسسة بمواصلة تحقيق الأرباح أثناء اشتداد حدة المنافسة كما أن الحصة السوقية للمؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية تعني أن للمؤسسة قوة تساومية عالية مع الموردين[3]، كما أن تحقيق تكلفة أقل والبيع بأسعار تنافسية يعتبر بمثابة إستراتيجية وقائية ضد دخول منافسين جدد للصناعة.

حيث نجد أن التكلفة الأقل تعكس قدرة المؤسسة على الإستعمال الأمثل لعناصر الإنتاج والتقليل من مستوى التكاليف، مما ينعكس على تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج نحو الإنخفاض، دون أن يؤثر هذا على جودة المنتج ومواصفاته.

---

empirical study on industrial companies in UAE) ", The Business & Management Review, .2015, vol. 6, no 3, p 150

[1] فلاق محمد، **مساهمة المسؤولية الإجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال" دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000"**، مرجع سبق ذكره، ص 198.

[2] Jean-Jacques Lambin, **Maketing stratégique et opérationnel -Du marketing à l'orientation-marché: Du marketing à l'orientation-marché**, 7eme édition, Dunod, Paris, 2008, p 250.

[3] زياد هاشم السقا، ساكار ظاهر عمر أمين، **دور أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية غي دعم إستراتيجية قيادة الكلفة "دراسة لآراء عينة من المحاسبين في الشركات الصناعية العراقية"**، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 03، العراق، 2017، ص 221.

3- محددات التكلفة الأقل: يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل من خلال على عدد من المحددات، والتي تعتمد على بنية القطاع الإقتصادي الذي تعمل فيه الموسسة، حيث نلخص هذه المحددات فيما يلي: [1]

- **عوامل منحنى التعلم والخبرة:** يعد مفهوم أثر الخبرة تطويرا لمفهوم أثر التعلم الذي ظهر على يد الرائد "Paterson Wright" قائد القاعدة الجوية التابعة للجيش الأمريكي المتخصصة في صناعة الطائرات الحربية بولاية "Ohio" بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1926، حيث اكتشف أن تكلفة الوحدة الواحدة كانت تنخفض بحوالي 20% في كل مرة كان يتم فيها مضاعفة الكمية المنتجة، ويرتبط منحنى الخبرة إرتباطا وثيقا بالتكلفة لأن تكرار الأداء يخضع لنظرية التعلم، فكلما زاد عدد مرات أداء عملية إنتاجية معينة انخفض الوقت المستغرق للإنتاج، وبهذا تنخفض تكلفة المتنج مما يتيح للمؤسسة القدرة على طرحه في الأسواق بأسعار تنافسية.
- **التوقيت:** إن إستغلال عنصر الزمن يمكن أن يقود المؤسسة لميزة التكلفة الأقل، لأن المؤسسة التي تدخل المنتج لأول مرة للسوق ستستغل جميع الفرص التسويقية الموجودة به وبأقل تكلفة ممكنة، وفي هذا الصدد يرى "Abell" أن الوقت يعتبر عنصرا رئيسيا لأي إستراتيجية تنافسية حيث أن الفرص التسويقية تكون متاحة في أوقات وغير متاحة في أوقات أخرى.

---

[1] مزوغ عادل، **دراسة نقدية لإستراتيجيات «Porter» التنافسية**، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، العدد 10، 2010، ص ص: 47، 48 (بتصرف).

-**استغلال الطاقة الإنتاجية:** لإستغلال الطاقة الإنتاجية الكامنة أثر كبير على تكلفة الوحدة المنتجة، لذا نجد أن التوقف أو التغيير في إستعمال طاقة المؤسسة له تأثير على التكلفة، خصوصا في التذبذبات الموسمية.

-**إقتصاديات الحجم:** يتمثل هذا المحدد في إنخفاض التكلفة الكلية كلما زاد الإنتاج، حيث ستتوزع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة بالزيادة مما يؤدي إلى إنخفاض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة.

-**العلاقة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية:** يمكن أن تشترك بعض وحدات الأعمال الإستراتيجية في بعض الوظائف مثل: بحوث التسويق، البحث والتطوير، التوزيع...

ثانيا: مزايا ومخاطر التكلفة الأقل كميزة تنافسية.

1- مزايا تطبيق ميزة التكلفة الأقل: يساهم تطبيق ميزة التكلفة الأقل في تحقيق عدة مزايا للمؤسسة تتمثل في:[1]

-مايتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛

-ما يتعلق بالمشترين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد المشترين الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛

---

[1] أنظر في ذلك بتصرف:

- حازم محمد عبد الفتاح، **التسويق التنافسي**، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2017، ص ص: 178،179.
- قويدر بورقبة، **محددات إستراتيجية قيادة التكلفة وأثرها على القوى التنافسية للمنظمة**، مجلة دفاتر إقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد8، 2017، ص 281.

-ما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، خاصة إذا كانت إعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوطات إرتفاع أسعار المدخلات الهامة؛

-ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛

-ما يتعلق بالمنتجات البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها إستعمال السعر كسلاح ضد المنتجات البديلة عكس منافسيها الذين لا يتوفرون على هذه الميزة.

2- مخاطر التكلفة الأقل كميزة تنافسية: رغم المزايا التي توفرها هذه الميزة للمؤسسة، إلا إن هناك بعض المخاطر التي يجب أخذها بعين الإعتبار عند تطبيقها منها:[1]

-**نشاطات التجارة:** في معظم الأحوال يتم تناسي هذه الأنشطة في ظل نشاط التصنيع الذي يلاقي كل الإهتمام، حيث تربط المؤسسة التكاليف بالإنتاج فقط مع أن كلا من التسويق والبيع تشكل جزء كبيرا من التكاليف؛

-**التموين:** تقوم الكثير من المؤسسات بالتركيز على تكاليف المواد الأولية على حساب وسائل الإنتاج والتي تعد عنصر مساعد وليس رئيسي؛

-**النشاطات الصغيرة والمساندة:** لا تلاقي هذه النشاطات الدعم الكافي والإهتمام المناسب لمهمتها، تتمثل هذه الأنشطة في الإستثمارات الصغيرة وعمليات داخلية كالتنظيم والصيانة.

-**التحليل السيئ لعوامل تطور التكاليف:** يؤدي إلى بناء إستراتيجيتها على العامل الخطأ وهذا ما يسبب الفشل في السيطرة على التكاليف؛

---

[1] معاريف محمد، **دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية حالة المؤسسات الجزائرية "دراسة حالة قطاع التأمين، سعيدة"**، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013، ص ص: 120، 121.

-**عدم التركيز على روابط المؤسسة بالموردين والزبائن:** ينقص من فعالية الإستراتيجية حيث لا تكون لديها الحرية الكافية لضبط معاييرها للموارد أو الإستفادة من خدمات ما بعد البيع للزبائن؛

-**مهارات المؤسسة في التحكم بعوامل تطوير التكاليف:** عادة ما تكون هذه الأخيرة متناقضة فمن جهة تعطي المؤسسة فرصة في إكتساب ميزة لتدنية التكاليف ومن جهة أخرى تسلب منها هذه الميزة في حالة نقص الخبرة والقدرة الإدارية.

إن تقليل التكاليف وتحقيق ميزة التكلفة الأقل يعتبر مجالا جذابا للمؤسسات لاسيما التي تعمل في سوق تكون فيه الحساسية للسعر مفرطة، فالسعر يعتبر محددا أساسيا في إتخاذ المستهلك لقرار الشراء، ولكن رغم المزايا التي تنطوي عليها هذه الميزة إلا أن إساءة إستعمالها قد يهدد المؤسسة خصوصا إذا دخلت في حرب أسعار مع منافسين أكثر خبرة وقوة منها، ضف إلى ذلك كون السعر كعامل قد تقل أهمية مقارنة بالجودة في بعض المنتجات، كما أن ظهور تطورات تكنولوجية قد يؤدي مباشرة إلى إلغاء أثر الخبرة على التكاليف، خصوصا إذا ما لم تتمكن المؤسسة من توفير الموارد المالية لتبني هذه التطورات، وهنا نجد بعض المؤسسات لا تولي أهمية كبيرة للتكلفة بل تحاول خلق ميزة تنافسية على أساس التميز.

المطلب الثاني: بعد التميز.

يعتبر التميز منهجا إستراتيجيا مهما لبناء الميزة التنافسية، ذلك في ظل أن التكلفة الأقل والسعر الجذاب لا يعتبر حاسما في بعض المجالات من الصناعة، كما قد تتساوى تكلفة منتج المؤسسة مع منتج أحد المنافسين وبهذا تعسى المؤسسة للتميز عن منافسيها.

أولا: مفهوم ميزة التميز.

1- تعريف ميزة التميز: يقال عن الشيء أنه متميز إذا إختص بصفات غير موجودة لدى الغير حيث يسعى إليها الجميع[1]، ولقد برز هذا المفهوم في الأوساط الأكاديمية سنة 1982 من خلال كتاب كل من الباحثين(Thomas.J Peters & Robert H.Waterman ,j.R) وهما مستشاران لدى شركة Mckinsey حيث قدما كتابا تحت عنوان البحث عن التميز (Insearch to excellence) والذي ترجم للغة الفرنسية عام 1983 تحت عنوان (l'excellence le prix de) كما أتبعاه بكتاب آخر عام 1985 تحت عنوان حماس التميز (la passion de l'excellence) وحقق هاذان الكتابان مبيعات بملايين النسخ.[2] تعرف ميزة التميز على أنها: قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع...)[3]، حيث يساعد هذا التميز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن وكسب ثقتهم ووفائهم. وكي يكون هناك تميز يجب أن يكون المنتج المتميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو صعب التقليد كما يجب أن يكون الزبون مقدرا لهذا التميز وعلى إستعداد أن يدفع ثمنه بالإضافة إلى وضوح التميز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء إستهلاك المنتج المميز[4]، والتميز لا يعني تقديم المؤسسة لمنتجات متنوعة بل يعد كإستراتيجية لتحسين المنتجات وتطويرها.[5]

---

[1] نفس المرجع، ص 126.

[2] حجاج عبد الرؤوف، **الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها "دراسة ميدانية في شركة روائج الورود لصناعة العطور بالوادي"**، رسالة ماجستار في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير **المؤسسات**، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2007، ص 10.

[3] رحمون رزيقة، شنشونة محمد، **مساهمة أبعاد رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية "دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة"**، مجلة أبحاث إدارية وإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 18، 2015، ص 47.

[4] حازم عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 181.

[5] RANDALL G. HOLCOMBE**, Product differentiation and economic progress**, The quarterly journal of Austrian economics, vol 12, NO. 1, 2009, p 17.

يشير الإقتصادي فليب كوتلر إلى أن تمييز المنتج هو القيام بتصميم مجموعة التباينات الواضحة والتي تميز عروض المؤسسة المعنية من عروض المؤسسات المنافسة، و تضم مجموعة من الخصائص التي لا بد توفرها لإنجاح عملية التمييز والتي يطلق عليها أبعاد الجودة و المتمثلة بمزايا وخصائص المنتج وجودة الأداء والمطابقة والعبوة والموثوقية وإمكانية الصيانة والتصليح وشكل هيئة المنتج والتصميم وغيرها من أبعاد، لغرض الحصول على ميزة تنافسية يفترض أن يكون تمييز المنتج حقيقيا ومن الصعب تقليده، إلا أنه ونظرا للمنافسة المحتدمة التي باتت تشهدها الأسواق حاليا في ظل العولمة وسهولة دخول منافسين جدد لأي سوق مع انخفاض حواجز الدخول بسعي معظم الدول لتحرير التجارة، لا بد من الإعتماد على المعايير التالية:

-**الأهمية:** إذ أن تميز المنتج يؤدي إلى تقديم منفعة واضحة كبيرة لأكبر عدد من الزبائن؛

-**الأفضلية:** عن طريق التمييز يتم استخدام أفضل الطرق للحصول على المنفعة؛

-**إمكانية الإدراك:** يكون التمييز واضحا للزبائن بما يمكن مقارنته مع المنتجات المنافسة بسهولة؛

-**عدم إمكانية تقليده بسهولة من قبل المنافسين:** بحيث لايمن تقليده بسرعة؛

-**الاستعداد للدفع:** التميز يقتصر على المنافع أو الخصائص المنفردة التي يدفع الزبون أسعارا أعلى للحصول عليها؛

-**التفرد:** أي امتلاك المنتج لخصائص وصفات غير متوفرة في المنتجات المنافسة. [1]

إستنادا على ما سبق ومن وجهة نظرنا نرى أن ميزة التميز تعني قدرة المؤسسة على إحداث درجة من الإختلاف بين منتجاتها والمنتجات المماثلة التي تقدمها المؤسسات المنافسة، حيث

[1] محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، **التسويق والمكانة الذهنية منظور استراتيجي**، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2012، ص60 (بتصرف).

يساعد هذا الإختلاف على معرفة منتجاتها والإستدلال عليها وقد لا يرتبط التميز بالمنتج بحد ذاته أحيانا وإنما يستمد اسم المؤسسة وعلامتها وتعاملاتها مع المجتمع.

2- متطلبات ميزة التمييز: يتطلب إتباع ميزة التميز مجموعة من المقومات الأساسية منها ما يلي:[1]

-إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال أو النشاط؛

-يتميز عملاء المؤسسة بسمات شخصية وخصائص سلوكية وقدرات مالية ورؤية فنية تنتمي ولائهم للمنتج أو العلامة التجارية وتقلل حساسيتهم اتجاه مستوى الأسعار والارتفاعات المتواصلة فيها؛

-ليس بالضرورة أن يرتبط التميز أو التفرد بالارتفاع جودة المنتج عن غيره ولا بانخفاض تكلفة إنتاجه عن غيره، فقد يكون التميز من خلال شكل المنتج، العبوة، الغلاف ...إلخ؛

-توفر قدرات ومهارات تسويقية عالية وكفاءة قسم بحوث التطوير والتسويق؛

-جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة إضافة إلى الباحثين؛

-الإعتماد على قنوات توزيع فعالة والتعاون مع الوسطاء؛

-شهرة المؤسسة في مجال الجودة والتكنولوجيا.

3- **تحقيق ميزة التميز:** حتى تتمكن المؤسسة من حيازة ميزة التميز، يجب عليها الاستناد إلى الموارد المنفردة والخاصة متمثلة فيما يلي:[1]

---

[1] مونير مهدي، **الكفاءة الإنتاجية ودورها في اختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية "دراسة حالة مؤسسة لصناعة الكوابل بسكرة"**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 72 (بتصرف).

-**الإجراءات التقديرية:** إن الإجراءات التقديرية للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل المؤسسة قد تمثل عاملا مهما على تميزها، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة، وكثافة النشاط (مستوى الاستثمار، محتوى النشاط، جودة وسائل الإنتاج المستعملة، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، والمعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط)؛

-**الروابط:** يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة مصدرا للتميز، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، التنسيق مع الموردين، تقليص مدة تطوير منتج جديد، بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع؛

-**الرزنامة:** قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطا معينا بخاصية التمايز، فمثلا المؤسسة السباقة في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها أن تحقق التميز، وعلى العكس من ذلك فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذو جدوى لأنه يسمح للمؤسسة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة؛

-**الموضع:** إن اختيار الموضع الملائم للأنشطة يساعد على حيازة عوامل التميز؛

-**الإلحاق:** يمكن أن تنجم خاصة التميز لنشاط منتج للقيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركا بين عدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة؛

---

[1] بن جدو بن علية، **الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي"**، رسالة ماجستار، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015، ص 55.

-**التعلم وآثاره:** قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التميز لنشاط معين، فالجودة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثمة فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز مستمر؛

-**التكامل:** قد ترتبط خاصية التميز بدرجة التكامل، حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة القيمة كأن تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي بذلك تهيئ الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدر التميز؛

-**الحجم:** قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبيا على التميز، كأن يضعف مرونة المؤسسة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات الزبائن المتنوعة.

ثانيا: مصادر ميزة التميز ومزاياها.

1- مصادر ميزة التميز: هناك عدة مصادر يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التميز من خلالها من بينها ما يلي:[1]

- **الإبداع في التصميم والتكنولوجيا:** إن الإبداع المتميز من الناحية التقنية والتكنولوجية مع استعمال آلات حديثة وطاقة أقل يساهم بإحداث عناصر جديدة في المنتج والخدمة؛

- **الخدمات:** وهي تتمثل في الخدمات التي يتم إضافتها للمنتجات الأصلية، كخدمة العملاء بتحقيق حاجاتهم وتلبية رغباتهم المختلفة؛

[1] مقدم عبيرات، حساب محمد الأمين، **إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 5، 2008، ص306.

– **مكانة العلامة التجارية:** كثيرا ما تواجه المؤسسات الراغبة في الدخول ولاء ووفاء زبائن السوق لمنتجات مؤسسة معينة قد حازت على ثقتهم بفضل مركز علامتها وتميز مواصفاتها وخصائصها الفنية؛

– **قنوات التوزيع:** وذلك بالإبداع والابتعاد عن التقليد في عملية التوزيع، مع تقديم نظام بيعي وإشهاري جديد ومتميز خاصة على مستوى الزبائن، وكذا السيطرة على قنوات وطرق التوزيع المختلفة.

2– مزايا التميز كميزة تنافسية: لميزة التميز عدة مزايا، تتمثل أساسا في خلق وضعية تنافسية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة، كما يلي:[1]

– **على مستوى المنافسين:** المؤسسة تكون محصنة من تحرشات المنافسين ومناوراتهم السعرية بفضل وفاء زبائنها.

– **على مستوى الزبائن:** الصفات المتفردة للمنتجات هي في حد ذاتها عامل إضعاف لتهديد مساومة الزبائن، خاصة في ظل انعدام المنتجات البديلة.

– **على مستوى الموردين:** الهوامش المرتفعة التي يضمنها نجاح هذه الإستراتيجية، من شأنه أن يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم.

– **على مستوى المنتجات البديلة:** إن تميز المنتجات ووفاء زبائنها لها ورضاهم عن أدائها، سوف يحد من درجة هذا التهديد، وخاصة وأن تهديد المنتجات البديلة لا يتحقق إلا إذا كانت تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار أقل أو مماثلة لها.

---

[1] بن خليفة أحمد، بعلي حمزة، **فعالية إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات التنافسية**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، العدد الثامن 2017، ص 555.

3- صعوبات تطبيق ميزة التميز: قد يحول دون الإستفادة من ميزة التميز بعض الأخطاء التي تقع فيها المؤسسة المتبعة لهذه الميزة، نذكر منها ما يلي:[1]

-**التميز المفرط:** يحدث ألا تستوعب المؤسسة الآليات التي تؤثر بواسطتها على القيمة المضافة، أو الملحوظة من طرف الزبون وقد يؤدي ذلك إلى إفراط التميز، فمثلا إذا كانت جودة المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة تتعدى إحتياجات الزبائن، فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمنافس الذي يمتلك منتجا ذو جودة مناسبة وسعر منخفض.

-**سعر إضافي مرتفع جدا:** يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بالقيمة الممنوحة للزبون وبإستمرار التميز ذاته، فالسعر الإضافي المرتفع قد يؤدي بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة، ومن ثمة فهي مطالبة بأن توازن بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي المرافق لها حيث لا يرتبط هذا الأخير بدرجة التميز فحسب، بل كذلك بمستوى الأسعار السائد في السوق.

-**عدم معرفة تكلفة التميز:** لا يؤدي التميز إلى نتائج أكبر من المتوسط إذا لم تتجاوز القيمة الملحوظة من قبل الزبون تكلفتها وتنسى المؤسسات عادة تحديد تكلفة الأنشطة المسئولة عن التميز، وتفترض منذ الوهلة الأولى أن هذا الأخير مربح فتعمد إلى تسخير موارد مالية له أكثر مما يدره من أرباح، أو تهدر فرص تخفيض التكاليف.

-**التركيز الشديد على المنتج:** لا تنظر بعض المؤسسات إلى التميز إلا من الناحية الفيزيائية للمنتج، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها والتي يمكن أن توفر للمؤسسة فرصة للتميز أو لتحقيق التكلفة الأقل، من خلال التركيز على الأنشطة التي

---

[1] حباينية محمد، **دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص ص: 60،61 (بتصرف).

تضفي زيادة ملحوظة في قيمة المنتج، والتقليل من التركيز على بعض الأنشطة المكلفة دون أن تكون خالقة للقيمة.

هذا ونجد أنه في كثير من الأحيان يكون من المفيد للمؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في آن واحد، شريطة أن لا تتعارض الواحدة منهما مع الأخرى عبر تقديم منتج متميز مع سعر مناسب.

المطلب الثالث: بعد السمعة.

لقد فرضت التحولات التي يعرفها عالم الأعمال المعاصر، ضرورة الاهتمام بموضوع سمعة المؤسسة نظرا لدورها الفعال في تكوين الآراء والانطباعات الجيدة عنها، وما ينجم عن ذلك من إتجاهات الأفراد الإيجابية عنها ويحفزهم على التعامل معها، حيث أصبحت موردا فعالا لتقوية المركز التنافسي في ظل التقارب الكبير بين المؤسسات في الموارد الملموسة.

أولا: مفهوم السمعة.

1- تعريف السمعة: تعتبر السمعة أحد الموارد الغير الملموسة للمؤسسة وإهمال هذا المورد من شأنه أن يضع المؤسسة في أزمة لا تقل عن الموارد المالية، كونها رأس المال الحقيقي الذي تعمل المؤسسات من خلاله إذ بدون السمعة الجيدة لن تنجح المؤسسة ولن تستمر في البقاء[1]، وتعرف السمعة على أنها "إحدى الأصول الإستراتيجية غير الملموسة التى تؤثر في نظرة أصحاب

[1] هنار إبراهيم أمين، **دور مكونات الجودة الريادية في تعزيز السمعة الإستراتيجية "دراسة إستطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عدد من فاكلتيانات جامعة دهكوك"**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد 16، العدد 4، 2014، ص 213.

المصالح للمؤسسة سواء المساهمين، الموظفين، والمستهلكين، وتقييمهم لها"[1] كما تعرف أيضا على أنها "النتيجة الخالصة للانعكاس الخارجي والداخلي لهويتها أي النتيجة الإدراكية لمستقبلي رسائل المؤسسة المكونة من مختلف الإشارات التي تبثها"[2]

في تعريف آخر نجد سمعة المؤسسة على أنها: "بناء معقد مكون من مجموعة القيم المنسوبة للمؤسسة كالأصالة، المصداقية، النزاهة والمسؤولية التي يستشعرها المرء عن المؤسسة حيث تعكس شخصيتها"[3]، من خلال هذا يتضح أن سمعة المؤسسة مفهوم أوسع من هويتها التي تنعكس في أصحاب المصلحة الداخليين، وأوسع أيضا من صورتها التي تتعلق برأي أصحاب الخارجين عنها، وهنا نجد بعض الباحثين يصنفون سمعة المؤسسة إلى داخلية وخارجية كما يلي:

-**السمعة الداخلية:** تشمل الجوانب المتعلقة بتصور أصحاب المصلحة الداخليين للمؤسسة وهم: العمال، المساهمون، الموردون...إلخ، والذين تربطهم علاقة وثيقة ومباشرة بالمؤسسة، حيث أن نظرتهم الجيدة للمؤسسة تشعرهم بأنهم جزء من عائلة واحدة، وينعكس هذا على دعمهم للمؤسسة،[4] وتعكس سمعة الداخلية للمؤسسة هويتها.

-**السمعة الخارجية:** هي سمعة مستمدة من رؤى ومفاهيم أصحاب المصلحة الخارجيين لأنشطة المؤسسة، ونعني بهم بقية مجتمع الأعمال والذين ليسوا قريبين من المؤسسة كما هو

---

[1] Dieudonné Gahungu, **Analyse de l'image de marque et de son influence sur la fidélité de la clientèle bancaire** "**approche relationnelle**", Thèse de doctorat en sciences de gestion, université cheikh diop de Dakar, république du Sénégal, 2010, p 22.

[2] بن العربي يحي، **إستراتيجيات إستعادة سمعة المؤسسة في إتصال الأزمات**، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة حمه لخضر، الوادي، العدد 7، 2014، ص 213.

[3] Davies Gary, Rui Vinhas da Silva , Rope Stuart, **A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation**, Corporate Reputation Review, Vol 7, No.2004, p 127.

[4] Percy Marquina Feldman, Rolando Arellano Bahamonde, Isabelle Velasquez BELLIDO, **A New Approch For Measuring Corporate Reputation, Business Administration Magazine**, Sao Paulo, Brazil, vol 54, N1, 2014, p 58.

الحال بالنسبة لأصحاب المصلحة الداخليين، والذين يستمدون نظرتهم للمؤسسة من خلال ما إتصالهم مع أصحاب المصلحة الداخلين، وإنطباعهم الجيد عن المؤسسة ينعكس بقبولهم لها ويسهل نشاطها.[1] فهي بذلك صورة المؤسسة التي يلمسها بقية أصحاب المصلحة.

بناءا على هذا فإن سمعة المؤسسة تمثل تصورات ورؤى أصحاب المصالح على إختلافهم للمؤسسة، سواء كان إتصالهم مباشرا أو غير مباشر معها ومن هنا تنبع أهمية هذا المورد الإستراتيجي الغير ملموس وتأثيره الكبير على نجاح بعض المؤسسات وفشل أخرى.

2- خطوات بناء سمعة المؤسسة: يتوجب بناء سمة المؤسسة اتباع مجموعة من الخطوات التي من شأنها المساس بأنشطة وعمليات المؤسسة، وعمليات الإتصال المختلفة فيها، والسعي إلى نشر ثقافة لذلك، فضلا عن مجموعة من الجهود المبذولة لتعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح على الصعيد الداخلي والخارجي، ونشير هنا إلى مجموعة من الخطوات التي يجب أن تتبعها المؤسسة لبناء السمعة المرغوبة متمثلة فيما يلي:[2]

أ. معرفة أولوية وأهمية أصحاب المصلحة بالنسبة للمؤسسة، وماهي تفضيلاتهم من خلال إجراء بحوث حول أصحاب المصالح بغية معرفة المزيد عن أعمالهم وأنشطتهم، كما تكشف هذه البحوث عن مواطن قوة وضعف أصحاب المصلحة، مما يمكن المؤسسة من تحديد الفجوة بين الواقع الداخلي لمؤسسة وتصورات أصحاب المصلحة والسعي لمعالجة ذلك؛

---

[1] Iwu-Egwuonwu, Ronald Chibuike, **Corporate Reputation & Firm Performance "Empirical Literature Evidence"**, International Journal of Business and Management, 2011,Vol. 6, N 4, p201.

[2] عراك عبود عمير، أحمد ضياء الدين صلاح الدين، **انعكاس إدارة علاقات الزبون في تعزيز سمعة المنظمة "دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية الخاصة في مدينة بغداد"**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 25، العدد 3، 2017، ص ص: 63، 64 (بتصرف).

ب. تحديد العوامل الرئيسية التي تمس سمعة المؤسسة بشكل مباشر، من خلال التعرف بشكل أفضل على أصحاب المصالح نتيجة للبحوث التي تم القيام بها، ويكون دور المؤسسة هو دعم وزيادة الإهتمام بهذه العوامل ووضع السياسات والبرامج الكفيلة بتطويرها، مما ينتج عن ذلك إعادة ترتيب أولويات المؤسسة من حيث العمليات والسلوكيات؛

ج. الإهتمام بأصحاب المصالح وبتوقعاتهم التي جرت معرفتها، ثم العمل على صياغة الإستراتيجيات لتقليص الفجوات الحاصلة في توقعاتهم؛

د. مشاركة القيادة العليا للمؤسسة في العملية ومتابعتها خطوة بخطوة، باعتبارهم الركيزة الأساسية في بناء سمعة المؤسسة؛

هـ. قياس الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وتحسين النتائج التي تم الحصول عليها، والعمل على مراقبتها باستمرار.

ثانيا: أهمية السمعة وأبعادها.

1- أهمية السمعة: تتجلى أهمية السمعة في النقاط التالية:[1]

-تعتبر السمعة بمثابة البناء الاجتماعي الذي تحصل عليه المؤسسة من علاقتها مع أصحاب المصالح، وأن السمعة الجيدة تؤدي إلى توطيد العلاقات الودية مع الأطراف المؤثرة في المجتمع حيث تساعد في التقليل من المخاطر التي قد يتحملها الزبائن جراء اقتناء خدمة أو منتج ما وتكون عونا لهمم عندما يواجهون اختيار منتجا معينا خاصة في

[1] شافية قرفي، حمودي حاج صحراوي، **دور المسؤولية الإجتماعية في دعم سمعة المؤسسة "دراسة تحليلية من وجهة نظر إطارات مؤسسة رويبة للعصائر (NCA)"**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 16، 2016، ص ص: 124،125.

حالة تشابه المنتجات والخدمات في الوظائف، كل هذا سوف يزيد في رضا المستهلكين عن المؤسسة وكذا الموظفين عن عملهم؛

- تعطي قيمة سيكولوجية إضافية للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة؛

-تضاعف فاعلية الإعلان وتأثير قوة المبيعات، فالسمعة الايجابية لها شأن كبير في مصداقية إعلانات المؤسسة؛

-تدعم إدخال المنتجات الجديدة إلى الأسواق؛

-تتيح فرصة الوصول إلى أفضل المؤسسات المقدمة للخدمات المهنية، حيث تفضل وكالات الإعلان الممتازة التعامل مع أفضل العملاء وبذلك تستطيع أن تستأجر السمعة الجيدة لهؤلاء العملاء؛

-توفر فرص إضافية للمؤسسة في حال تعرضها لأزمة ما؛

-تتيح فرصة الوصول إلى موظفين ذوي الكفاءات العليا، فمعظم طالبي العمل يفضلون العمل لدى المؤسسات تتمتع باحترام الجميع.

2- أبعاد سمعة المؤسسة: تعتبر موضوع سمعة المؤسسة وتحديد أبعادها من المواضيع المثيرة في الأوساط الأكاديمية، حيث أن الأهمية الكبيرة لأصحاب المصلحة في ظل المنافسة الحادة التي تعرفها بيئة الأعمال، يحتم على المؤسسة دعم سمعتها، وأغلب الباحثين غير متفقين على أبعادها. حيث أن سمعة المؤسسة مفهوم صعب القياس وسريع التغير ويرتبط بنوع العلاقة بين أداء العمل وما يحقق من سمعة تنظيمية والسمعة الجيدة تتعلق بصورة وهوية المؤسسة، وأن هناك ستة أبعاد

لسمعة المؤسسة وهي (الإتصال، الهوية، الثقة، الصورة، الجدارة، المصداقية)[1]، في حين يرى بعض الباحثين أن الأبعاد الأساسية لسمعة المؤسسة هي (الرؤيا والقيادة، بيئة العمل، المسؤولية الإجتماعية، الأداء المالي، المنتجات والخدمات، والكسب العاطفي)، والتي بدورها تؤدي إلى العناصر الستة للنجاح وهي (بناء الثقة مع أصحاب المصالح، تعظيم الأرباح، كسب المزيد من المستثمرين، الحصول على العاملين الموهوبين والأكفاء، زيادة المبيعات، قيادة سلسلة السوق)[2]، ويرى كل من الباحثين (Wiedmann &Buxel) أن أبعاد السمعة هي (المسؤولية الإجتماعية، العلامة، الزبائن، صورة المؤسسة، الإتصال، بيئة العمل) ويضيف الباحث (Fombrun) أن لسمعة المؤسسة عدة أبعاد وهي (الإبداع، جذب العاملين الموهوبين، هوية المؤسسة، صورة المؤسسة، الإتصال)[3] من خلال هذا نجد أن أبعاد سمعة المؤسسة هي: المسؤولية الإجتماعية، هوية المؤسسة، صورة المؤسسة، الثقافة التنظيمية، الإبداع، العمال المهرة، الجودة، وهي التي اتفق عليها معظم الباحثين وهذا ما تبين لنا من خلال مراجعة الدراسات ذات الصلة بموضوع سمعة المؤسسة.

المطلب الرابع: جودة الميزة التنافسية وضرورة تنميتها.

نوضح من خلال هذا المطلب معايير الحكم على جودة الميزة التنافسة والأسباب التي تدفع المؤسسات إلى الحفاظ عليها وتنميتها.

---

[1] يوسف حجيم الطائي، محمد جبار الصائغ، عامر عبد الكريم الذبحاوي، **دور الذكاء الأخلاقي في إدارة سمعة المنظمة "بحث تطبيقي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسة في كليتي العلوم والزراعة في جامعة الكوفة"**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد 15، العدد 1، 2013، ص 18 (بتصرف).

[2] محمد فلاق، **المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 303 (بتصرف).

[3] محمد جبار هادي الظالمي، **الذكاء الإستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية "دراسة إستطلاعية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية (كربلاء، بابل، النجف، الكوفة)"**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، العراق، المجلد 18، العدد 01، 2016، ص 14.

أولا: مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

1- مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية: يعتمد تقييم الوضع التنافسي لمنظمات الأعمال على عدد من المؤشرات، أهمها:[1]

- **الربحية:** إذ يعد هذا المؤشر كافيا للحكم على القدرة التنافسية الحالية للمؤسسة، وللقول أنها تعتبر تنافسية فإنه يجب أن تكون القيمة السوقية لديونها ورأس مالها مقسوما على تكلفة استبدال أصولها أكبر من الواحد.

- **تكلفة التصنيع:** إذ يمكن اعتبار انخفاضها مقارنة بتكلفة المنافسين كمؤشر للتنافسية في فرع النشاط المتجانس (أو في القطاع)، ما لم يكن هذا الانخفاض هو على حساب الربحية المستقبلية لمنظمة الأعمال.

- **الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:** أي مدى الفعالية التي تحول منظمات الأعمال مجموعة عناصر الإنتاج إلى منتجات.

- **الحصة السوقية:** حيث من الممكن للمؤسسة معينة أن تحقق أرباحا وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية، من دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، والحصة السوقية تعكس باقي المزايا في الإنتاجية أو تكلفة عوامل الإنتاج وكذا العوامل الأخرى.

2- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

---

[1] قاصب حسين، **الخيارات الإستراتيجية لمنظمة الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس"**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث تخصص: إدارة أعمال إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2019، ص 52.

إن درجة جودة الميزة التنافسية ونوعيتها تتحد بثلاث عوامل أساسية هي:

- **مصدر الميزة التنافسية:** حيث يمكن أن يتم ترتيب الميزة التنافسية تبعا لدرجتين هما:

أ. مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

ب. مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة: مثل المستوى التكنولوجي، وتميز المنتج، والصورة الحسنة للعلامة وذلك طبقا للمجهودات التسويقية المتراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء تحكمها تكاليف تحول مرتفعة، و تتميز هذه المزايا التنافسية بعدد من الخصائص أهمها:

- تحقيق هذه المزايا يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل: الأفراد الذين هم على قدر من التدريب الخاص، القدرات الفنية الداخلية، العلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.

- ✓ يعتمد تحقيق هذه المزايا على زمن طويل من الاستثمار المستمر والتراكم في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطور، والتسويق.
- ✓ ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة الأصول المادية والمعنوية وفي شكل سمعة طيبة، وعلاقة وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول بأن المزايا التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل هي أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا الناتجة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.[1]

- **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:** يؤدي إعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من المنافسين كإعتمادها مثلا على التكلفة الأقل للمواد الأولية

[1] هلالي وليد، مرجع سبق ذكره، ص ص 31،32.

بحيث بإمكان المنافسين إيجاد مصادر توريد أرخص مما تملكه المؤسسة، وبالتالي يمكنهم إكتساب ميزة تنافسية تفوق ميزتها، في حين يصعب تقليدها عند تعدد مصادرها كإعتماد المؤسسة على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، بالإضافة إلى تميز المنتج، بإضافة تعديلات جديدة عليه، وتقديم خدمات ما بعد البيع...إلخ.[1]

– **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية**: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو إيجاد مزايا تنافسية جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة[2]، من هنا ينظر للميزة التنافسية على أنها:[3]

أ_ المدخلات: مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة واستمرار المؤسسة في عملها (الموجودات، الموارد البشرية).

_ قدرتها على خلق قيمة بشكل أفضل من المنافسين (مصدر قوة)؛

_ ذات قيمة نادرة وغير قابلة للإحلال ومكلفة إذا ما تم تقليدها؛

_ أن تؤدي أنشطتها بشكل أفضل من المنافسين؛

---

[1] عيسى دراجي، **البيئة والميزة التنافسية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 9،10، ديسمبر، 2010، ص 13.

[2] بن العربي حمزة، **مساهمة المواصفات القياسية (iso) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية** "**دراسة حالة مؤسسة condor إلكترونيك**"، رسالة ماجستار في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015، ص ص 164،165.

[3] حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص ص: 121،122.

_ امتلاك هذه المدخلات لا يكفي بل لابد أن يرافقها الإستخدام الأمثل لتلك الموارد في أنشطتها ووحدات الأعمال الإستراتيجية.

ب_ العمليات: تتمثل بكافة الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة لتحويل المدخلات إلى مخرجات (ذات قيمة للزبون)، وسواء كانت سلعا أو خدمات ربما تحقق التفوق في السوق الذي تعمل به.

_ إنجاز الأنشطة بكلفة أقل، من خلال رفع مستوى الأداء (زيادة خبرة العاملين)؛

_ يرتبط منحنى الخبرة بالعلاقة بين الأداء المتحقق لدى العاملين وعامل الزمن؛

_ مستوى التلف الصفري، مع مرور الوقت زيادة التعلم والتدريب (تخفيض التكاليف والتلف إلى أدنى حد).

ثانيا: ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية.

إن عملية تنمية وتطوير الميزة التنافسية عملية مستمرة، فتوصل المؤسسة لميزة تنافسية لا يعني نجاحها للأبد، حيث أن نجاحها يعتمد على تطوير هذه الميزة أو الإنتقال من ميزة إلى أخرى.

1- **أسباب فقدان الميزة التنافسية:** تسعى المؤسسات جاهدة إلى إكتساب ميزة تنافسية تكون بمثابة سلاح تواجه به المنافسين إلا أن بعض المؤسسات قد لا تتمكن من الحفاظ على ميزتها التنافسية لعدة أسباب نوجز أهمها فيما يلي:[1]

-**القصور الذاتي:** في ظل ظروف البيئة التنافسية المتسمة بالديناميكية، تجد المؤسسات نفسها غير قادرة على مجاراة هذه البيئة بتغيير إستراتيجياتها وهياكلها، حيث لا تستطيع

[1] شارلزهل، جاريث جونز، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 224، 225، 226 (بتصرف).

التغلب على القوى الداخلية، إذ تتحول القدرات التنظيمية من مصدر للمزايا التنافسية إلى سببا لنشوء القصور الذاتي. ولعل من أبرز الأمثلة عن ذلك ما حدث لشركة IBM خلال التسعينيات، حيث تلقت خسائر قدرت بخمسة بلايين دولار، كما قامت بتسريح أكثر من مائة ألف موظف نتيجة القصور الذاتي الذي كان سببه ظهور المعالجات الدقيقة المتميزة المنخفضة التكلفة تحول السوق عن الأجهزة الكبيرة إلى الحواسيب الشخصية الصغيرة المنخفضة التكلفة وقد أدى تخلف تقنيات شركة IBM وانكماش أسواقها إلى عدم قدرتها على التوافق مع هذا التحول.

-**الإلتزامات الإستراتيجية السابقة:** لقد حاول "جيماوات" أن يثبت أن الإلتزامات الإستراتيجية السابقة للمؤسسة لا تحد من قدرتها فقط على تقليد المنافسين، ولكنها قد تسبب أيضا أخطاء وقصورا تنافسيا. ففي بعض الأحيان تقوم المؤسسات باستثمار موارد ضخمة في نوع معين من الصناعات، إلا أن تحولات السوق وتقلبات أذواق المستهلكين قد تميل نحو نوع آخر من المنتجات وهذا ما يتطلب التحول من الإستراتيجة السابقة للخروج من هذه الأزمة.

-**تناقص إيكاروس*** **الظاهري:** يرى "داني ميللر" أن المؤسسات قد تفشل في المحافظة على ميزتها التنافسية لما تنبهر بما هي بصدد إحرازه من نجاحات مبكرة، إذ تعتقد أن استمرار السير في نفس الطريق وبنفس الإستراتيجيات هو السبيل الوحيد لضمان النجاح في المستقبل، فتغرق في التخصص مما يفقدها النظرة البعيدة للسوق ومتطلبات تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي كثيرا ما تلاقي الفشل.

---

* **إيكاروس:** شخصية أسطورية يونانية كان محتجزا في جزيرة "كريت" فصنع له والده أجنحة للهرب من الأسر وثبتهما بالشمع ونصحه بعدم الإقتراب من الشمس وعندما حلق اقترب من الشمس فذاب الشمع وهوى صريعا، فكان سبب نجاحه هو سبب هلاكه.

2- تنمية وتطوير الميزة التنافسية: تقوم االمؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك واكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بابتكار تحسينات وتطورات مستمرة في: التكنولوجيا، المنتوج سواء كان سلعة أو خدمة، أساليب التسويق، أساليب الإنتاجية ...الخ، والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير، وتكوين الموارد البشرية وتنمية قدراتهم الإبداعية ومهاراتهم.[1] ولتطوير الميزة التنافسية من قبل المؤسسة عدة أسباب من بينها:[2]

-**ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن للتغير التكنولوجي أن ينشئ فرصا جديدة في مجلات: تصميم المنتج بإستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الأنترنيت، طرق الإنتاج والتسليم والخدمات المقدمة للزبائن. وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة، عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تميز المنتج.

-**ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها:** عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم، فيحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة جديدة.

-**ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة:** تبرز فرصة بناء ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة، والفكرة ليست في الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين، ولكن أيضا هي إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج.

---

[1] بلقايد براهيم، **التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية "دراسة حالة البنوك في وهران"**، أطروحة دكتوراه العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن أحمد، وهران 2، 2016، ص 141.

[2] طارق قندوز، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 85،86.

-**تغير تكاليف المدخلات أو درجة توفرها:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في تكاليف المدخلات، مثل اليد العاملة، المواد الأولية، الطاقة، وسائل النقل.

-**حدوث تغيرات في القيود الحكومية:** هناك مجموعة أخرى من المؤثرات، قد تؤثر أو تغير في الميزة التنافسية، مثل القيود الحكومية في مجال مواصفات المنتج، أو حماية البيئة من التلوث.

3- الحفاظ على الميزة التنافسية: في عصر العولمة لم يعد تحقيق ميزة تنافسية الشغل الشاغل للمؤسسات، وإنما أصبحت تهتم بالدرجة الأولى بكيفية االحفاظ على هذه الميزة وإدامتها، ومن أهم سبل تحقيق ذلك ما يلي:[1]

-**التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية:** كي تستطيع المؤسسة المحافظة على ميزتها التنافسية، يجب عليها التركيز على أركان البناء الأربعة العامة للمزايا التنافسية والمتمثلة في الكفاءة والجودة والتحديث والإستجابة للزبون. كما يتطلب منها التركيز على تطوير الكفاءات المتميزة التي تملكها حيث تساهم في تحقيق التميز في تلك المجالات؛

-**الإستمرار المنظم لعمليتي التحسين والتعلم:** من أهم ما يميز مناخ الأعمال الحالي هو الديناميكية وسرعة التغير خاصة في مجال التكنولوجيا، وهذا ما يجعل من دورة حياة الميزة التنافسية تتميز بالقصر، إذ يسهل تقليد مصادر الميزة التنافسية بسرعة وسهولة من قبل المنافسين، كما يمكن أيضا هجرها والتوصل لميزة أكثر تطورا منها. لذا فالسبيل الوحيد أمام المؤسسة للحفاظ على ميزتها التنافسية هو تحسين الكفاءة والجودة وتحديث الاستجابة للزبون باستمرار من خلال إعطاء الأهمية القصوى لعملية التعلم داخل المؤسسة لإيجاد

---

[1] عزرون فاروق، **دور إدارة الميزة التنافسية المستدامة "دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية"**، رسالة ماجستار في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2015، ص ص: 97، 98 (بتصرف).

طرق تحسين عملياتها، ومحاولة خلق كفاءات جديدة، علاوة على تحسين وتطوير الكفاءات المتوفرة لديها؛

-**الأداء المتميز والقياس المقارن:** يعتبر الأداء المتميز أساس بناء الموارد والقدرات التي تدعم تمييز الكفاءة والجودة والاستجابة للزبون والمحافظة على هذه الموارد. ومن أجل تحقيق هذا الأداء يجب على المؤسسة أن تتبع أداء المؤسسات الرائدة في نفس مجال صناعتها، وأن تحاول محاكاته ولما لا التفوق عليه عن طريق تحديد الطرق التي تسمح بتحسين كفاءة العمليات، وهو ما يعرف بالقياس المقارن؛

-**التغلب على القصور الذاتي:** يعتبر التغلب على العوائق الخاصة بالتغيير داخل المؤسسة أحد المتطلبات الرئيسية للإبقاء على الميزة التنافسية، لذا يجب على المؤسسة العمل بشكل مستمر على تحديد مختلف العوائق الخاصة بالتغيير، ومن ثم الاستفادة من القيادة الجيدة والاستخدام الأمثل للموارد من أجل إحداث التغييرات اللازمة في بناء المؤسسة.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم عرضه خلال هذا الفصل، نستنتج أن الميزة التنافسية تعتبر ضرورة حتمية للمؤسسات الطامحة للنجاح في ظل بيئة أعمال معاصرة سمتها الأساسية التنافسية، إحتدام شدة المنافسة وأن بقاء المؤسسة فيها ونجاحها فيها مرتبط بإمتلاكها لميزة تنافسية تعبر بها عن تفردها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، كما قد قمنا بالتعرض للعديد من المفاهيم التي قدمت للميزة التنافسية بغية توضيح هذا المفهوم.

هذا وتتعدد مصادر الميزة التنافسية وكلما كثرة هذه المصادر إنعكس هذا إيجابا على جودة الميزة التنافسية وقوتها، لنصل أنه وفي ظل إقتصاد تحكمه العولمة وثورة التكنولوجيا، أصبح استنساخ ميزة تنافسية أسهل بكثير من خلقها، هذا ما يحتم على المؤسسة الهادفة لإمتلاك ميزة تنافسية فعالة أن تسعى إلى تجنيد جميع مواردها (الملموسة والغير الملموسة) بغية تحقيق هذه الميزة.

كما قد بينا أبعاد الميزة التنافسية التي سوف يتم إعتمادها في دراستنا هذه، متمثلة في (التكلفة الأقل، التميز، السمعة) والتي سوف نحقق في طبيعة تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات فيها، حيث أن المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات دخلت عالم الأعمال من بابه الواسع لتصبح موضة العصر وأحد أهم العوامل التي تؤثر على سمعة وتميز المؤسسة ونجاحها.

الفصل الثالث:

تحليل تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية.

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي تعتبر تجسيدا لإهتمام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه حيث تزايد الإهتمام بها نظرا للتطورات التي تعرفها بيئة الأعمال الحالية وفي ظل الضغوطات التي تواجهها المؤسسات للإسهام في تنمية المجتمع الذي تعمل فيه.

وتطرقنا في الفصل الثاني إلى الميزة التنافسية كتحدي للمؤسسات وضرورة حتمية للبقاء في السوق وتحقيق النجاح والتطلعات في ظل بيئة الأعمال الديناميكية التي تحكمها المنافسة بمختلف أنواعها.

سنحاول في هذا الفصل دراسة وتحليل الدور الذي تلعبه أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية وهو ما تصبو دراستنا لتحقيقه، وذلك من خلال التطرق للمباحث التالية:

المبحث الأول: التسويق وأبعاد المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الثاني: تحليل أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات.

المبحث الثالث: دور أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: التسويق وأبعاد المسؤولية الاجتماعية.

مع الأهمية الكبيرة التي حظي بها التسويق اليوم تغيرت نظرة المؤسسات له ولم يعد ينظر إليه أنه مجرد نشاط من أنشطة المؤسسة وإنما بات محددا رئيسيا لنجاح المؤسسات، ومن الناحية التسويقية تعتبر المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع مدخلا حديثا للتسويق المعاصر.

المطلب الأول: التسويق، المفهوم ومراحل التطور.

يعتبر التسويق من الأنشطة الديناميكية والمتجددة لذا يصعب تعريفه في إطار ضيق كما عرف مفهومه عدة تطورات، ونظرا لكونه نشاطا ركائزيا في المؤسسة نجد مؤسسات اليوم تولي له اهتماما بالغا.

أولا: مفهوم التسويق.

إن كلمة التسويق مشتقة من الكلمة اللاتينية Mercatus والتي تعني السوق، وتشتق كذلك من كلمة Marketing،[1] والتسويق لغة هو طلب السلع والخدمات، واسم المكان السوق ويعني موضع بيع وشراء السلع أي مختلف المواد التجارية وهو أيضا الموضع الذي تباع فيه الحاجات والسلع وغيرها، وأما الفعل "سوق البضاعة" فمعناه صدرها أي طلب لها سوقا.[2]

أما اصطلاحا فقد قدمت له العديد من التعريفات اختلفت حسب فترتها ووفقا للجهة التي قدمت التعريف نذكر أبرزها فيما يلي:

---

[1] بلحيمر إبراهيم، **التسويق، المفاهيم، الأنواع**، المجالات، دار الخلدونية، الجزائر، 2016، ص11.

[2] ميدون إيمان، **البعد الأخلاقي في التسويق**، دار هومة، الجزائر، 2015، ص 17.

تعرفه الجمعية الأمريكية للتسويق "AMA" سنة 1960 بأنه "القيام بأنشطة المشروع التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي"[1] حيث نجد من خلال هذا التعريف أن التسويق يبدأ بعد الانتهاء من إنتاج السلعة وينتهي عند بيعها، بينما التسويق أشمل من ذلك.

يعرف (Mc Carthy) التسويق سنة 1971 على أنه "العملية الإنتاجية التي توجه التدفق الاقتصادي للسلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك بطريقة تضمن التطابق بين العرض والطلب وتؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة"[2] حيث اعتبر أن التسويق عملية تصريف للمنتجات لتحقيق الربح بينما يتكامل التسويق مع بقية أنشطة المؤسسة وبما يضمن يتوافق العرض والطلب.

عرف (Philipe Kotler) سنة 1980 التسويق على أنه "النشاط الإنساني الذي يهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية التبادل"[3]، هذا التعريف يبين أن التسويق لا يعنى بالعمليات التجارية فقط بل يتعداها كونه يهدف لإشباع الحاجات والرغبات.

عرف (Stanton) التسويق على أنه "نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات للمستهلكين الحاليين والمرتقبين"[4] كما عادت الجمعية الأمريكية للتسويق "AMA" لتعريف التسويق سنة 1985 على أنه "عملية تخطيط وتنفيذ ومتابعة تطوير وتسعير، وترويج، وتوزيع السلع والخدمات والأفكار، لخلق التبادل الذي

---

[1] بلحيمر إبراهيم، قندوز طارق، **مدخل إلى التسويق الأخضر**، دار الخلدونية، الجزائر، 2015، ص 10.

[2] قاشي خالد، بودرجة رمزي، **التسويق والمسؤولية الإجتماعية**، دار أسامة، عمان الأردن، 2018، ص 51.

[3] ثامر البكري، **الإتصالات التسويقية والترويج**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 70.

[4] منير نوري، **التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 12.

يحقق الإشباع لكل من الأفراد والمؤسسات"[1]، وهو التعريف الشائع والمعروف حيث يتضمن عناصر المزيج التسويقي من: منتج وتسعير، توزيع، وترويج.

وفي سنة 2008 أعطت "AMA" آخر تعريف للتسويق حيث تعتبره: "النشاط الذي تمارسه المؤسسة من أجل تقديم وتبادل العروض التي لها قيمة مضافة للعملاء والمجتمع ككل"[2] ويعتبر هذا التعريف هو الشامل، حيث يبين أن التسويق عملية تستطيع من خلالها المؤسسات خلق قيمة للعميل والمجتمع ككل.

وكخلاصة للتعريفات السابقة، يمكن القول أن التسويق يشمل عدة أنشطة تهدف في مجملها إلى خلق القيمة للمستهلك والمجتمع وتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال أنشطة تخطيط المنتج، وتسعيره، توزيعه والترويج له، وهو ما يعرف في التسويق بالمزيج التسويقي.

ثانيا: توجهات الفكر التسويقي

إن المتتبع لأدبيات التسويق يجد تباينا في تحديد التوجهات التي عرفها الفكر التسويقي من باحث لآخر إلا أنه يمكن الإشارة لأبرز التوجهات في الجدول التالي:

---

[1] محمد عبد الغني حسن، رضوى محمد هلال، **التسويق الإجتماعي**، مؤسسة تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص 15.

[2] Mary Rownd, Christine Heath, **The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing**, American Marketing Association, January 14, 2008, p 1.

الجدول رقم (07): مراحل تطور الفكر التسويقي

المرحلة	التركيز على	الوسيلة	الهدف	الفلسفة
التوجه بالمنتج	الإنتاج	صنع منتجات ذات جودة عالة	إنتاج أكبر قدر ممكن	_ اصنع منتجا جديدا فسوف يشتريه الناس. _ اربح في كل وحدة نسبة معينة. _ أنا أعرف أن الناس يبحثون عن الجودة.
التوجه بالمبيعات	المنتجات الحالية	جهود بيعية مكثفة وجهود إعلانية	كلما زاد حجم المبيعات كلما زاد ربحنا	_البائع المتميز يحل المشاكل. _البائع يقوم ببيع كل ما ينتجه.
التوجه بالتسويق	الحاجة الحقيقة للمستهلك والرغبات	المزيج التسويقي المتكامل	أن نربح من خلال إشباع المستهلك	_ إنتاج ما يريد المستهلك استهلاكه. _ البحث في رغبات المشترين.
التوجه بالمجتمع	الحاجات المباشرة وغير المباشرة للمستهلك والمجتمع	حملات التسويق الاجتماعي	أن نربح على المدى الطويل	_ إنتاج ما لا يتعارض مع مصالح بيئة التسويق الاجتماعية. _ البحث في رغبات و مشاكل المجتمع.

المصدر: منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 21.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن توجه التسويق مر بمراحل مختلفة انطلاقا من المفهوم الإنتاجي وإنتاج أكبر قدر ممكن من المنتجات، مرورا بالتوجه البيعي بالتركيز على الجهود الترويجية لتصريف الفائض في الإنتاج، فالمفهوم التسويقي الذي يعتبر المستهلك سيدا للسوق. وصولا إلى المفهوم الاجتماعي للتسويق حيث يتمحور هذا المفهوم نحو تبني التسويق للمسؤولية الاجتماعية اتجاه قضايا المجتمع، مع إشارته إلى التسويق البيئي على أنه جزء من القضايا الاجتماعية.[1]

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية للتسويق.

منذ الخمسينيات من القرن الماضي عندما طرح "Peter Drucker" مقولته الشهيرة بكون التسويق يعبر عن عمليات متجددة تقوم بها المؤسسات ويحدث من خلالها تكامل بين منتجاتها مع سلوكيات وأهداف وقيم المجتمع فقد تم التركيز على ضرورة أن تكون القرارات التسويقية متناسبة مع قيم المستهلك ومتطلبات المجتمع بشكل عام[2]، ومن خلال هذا يمكننا أن نقول أن بداية اهتمام المؤسسات بالمجتمع قد ظهر في أنشطة التسويق.

أولا: تعريف المسؤولية الاجتماعية للتسويق

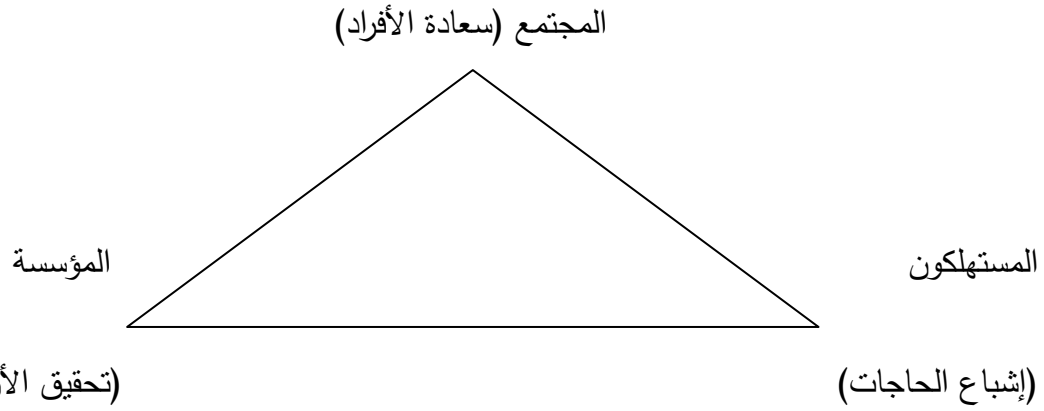
[1] سمير سعيد بن سحنون، **البعد البيئي للتسويق**، دار الخلدونية، الجزائر، 2015، ص 11.

[2] وفاء التميمي، **واقع تبني المسؤولية الإجتماعية في التسويق للشركات المنتجة لمستحضرات التجميل** "**دراسة ميدانية مبنية على آراء مجموعة من مديري شركات إنتاج مستحضرات التجميل**"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 3، 2010، ص 354.

عرفت المسؤولية الاجتماعية للتسويق على أنها "التوقف عن تقديم المفاهيم المتعلقة بالخداع والتضليل"[1]، جاء هذا التعريف في مرحلة مبكرة حيث أنه غير كاف ويقرب أن يكون للمؤسسات الخيرية وغير الهادفة للربح.

وعُرفت حديثا بأنها "الفلسفة التسويقية المعبر عنها بالسياسات والإجراءات والأفعال التي تحقق بمجملها رفاهية المجتمع كهدف أساسي"[2] يعتبر هذا التعريف أوسع من سابقه حيث يجب على المسوق أن ينسق بين الأنشطة التسويقية ويأخذ بعين الاعتبار سعيه لرفاهية المجتمع ويقوم مفهوم المسؤولية الاجتماعية للتسويق على ثلاثة معايير أساسية متمثلة في: مراعاة حاجات ورغبات المستهلكين، تحقيق أرباح للمؤسسة، تحقيق رفاهية المجتمع، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (07): المعايير الأساسية للمسؤولية الإجتماعية للتسويق



المصدر: سمير سعيد بن سحنون، **البعد الأخلاقي والاجتماعي للتسويق**، دار الخلدونية، الجزائر، 2015، ص46.

[1] شراد ياسين، **إستراتيجية تطوير وظيفة التسويق المستدام وأثرها على الميزة التنافسة للمؤسسة الإقتصادية" دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية SANIAK عين الكبيرة**"، رسالة ماجستار تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 49.

[2] ثامر ياسر البكري، **التسويق والمسؤولية الإجتماعية**، مرجع سبق ذكره، ص 106.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن المسؤولية الاجتماعية للتسويق تقوم على تحقيق إشباع لحاجات المستهلكين عبر تقديم سلع وخدمات وكذلك تحقيق الأرباح للمؤسسة ولكن الغاية الأهم هي تحقيق رفاه وسعادة المجتمع لذا وضعت في قمة المثلث. وينطوي تحت هذه المسؤولية أيضا أن لا تحاول المؤسسة خداع المستهلك وتضليله مثلما يحدث مع بعض المؤسسات، سواء كان ذلك في الإعلان أم في غلاف السلعة أم غير ذلك، وكذلك عدم تقديمها سلعا أو خدمات يترتب عن استخدامها الإضرار بصحة الأفراد في المجتمع أو تعريضهم للإصابة أو المرض من وراء استخدام المنتج.[1]

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية كمفهوم تسويقي.

يعتبر التسويق أحد الوظائف والأنشطة المهمة التي تمارسها المؤسسة وذلك بغية التوصل للأهداف والغايات المحددة، وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية بمنظور تسويقي لا يختلف كثيرا عن ما هو عليه بالمفهوم العام للمؤسسة ككل، ولكن الاختلافات تكمن في التوجهات والتطبيقات المعتمدة في تنفيذ المسؤولية الاجتماعية خصوصا في البيئة الخارجية التي تتعامل معها وظيفة التسويق، ويمكن الإشارة إلى جانبين أساسيين في التوجهات التسويقية للمؤسسة اتجاه المسؤولية الاجتماعية هما:[2]

1-الجانب الفلسفي: ويتمثل في إسهام المؤسسة وبشكل عادل بتحمل مسؤوليتها القيمة تجاه المجتمع وشأنها بذلك شأن الأطراف الأخرى العاملة في خدمة المجتمع كالعائلة، المدارس، الجامعات، المستشفيات، منظمات المجتمع المدني...إلخ. إذ بات من الواضح اليوم في عالم

---

[1] سمير سعيد بن سحنون، **البعد الأخلاقي والإجتماعي للتسويق**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 46.

[2] ثامر البكري، **قضايا معاصرة في التسويق**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 156.

الأعمال بأن حاجات المجتمع المدني تأخذ بعين الاعتبار، والسياق المهم في مسار تلك الأعمال وأن المؤسسات اليوم ليست مطالبة في تقديم منتجات جيدة من وجهة نظر الزبائن فحسب، بل أنها مطالبة من قبلهم أيضا بأن تكون مهتمة في القضايا الاجتماعية التي يواجهونها فضلا عن اهتمامات البيئة. وهذا الأمر نابع من تطور مفهوم التسويق ولكون المؤسسات لا تعمل وفق ما يفرضه القانون وآلية السوق، بل أن المجتمع يريد من المؤسسات أن تعمل بشكل أخلاقي وأن تكون جزءا من المجتمع باعتبارها مواطنا قبل أن تكون مؤسسة ذات مصالح خاصة.

2-الجانب الإستراتيجي: يقوم في جوهره على حسابات المؤسسة المنصبة نحو الالتزام بالتعامل مع الزبائن على أساس مقدار تفضيلهم للتعامل مع المؤسسات التي تكون أكثر التزاما اتجاه تحقيق المسؤولية الاجتماعية. ومن هنا فإنه على المؤسسات التسويقية أن تضع في نظرها الاعتبارات الأخلاقية والاجتماعية والقانونية والبيئية في أنشطتها المختلفة، حيث يمكننا أن نرى بوضوح تام بأن المستهلكين قد يغيرون من قراراتهم الشرائية وتعاملاتهم مع المؤسسات وفقا لموقف المؤسسة من الاعتبارات التي أصبحت لازمة لقبول التعامل معها من قبل المجتمع.

هذا ويكمن الإعتماد على المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتق التسويق في النشاطات الإقتصادية إلى ما يلي:[1]

-توجه إدارة التسويق للاهتمام بمشاكل المجتمع، يعتبر تحقيقا لمنفعتها الذاتية في نفس الوقت، إذ أن معرفة المشكلة ومعرفة حلها يساهم في زيادة مبيعاتها وأرباحها وقدراتها الإنتاجية فيما بعد؛

---

[1] نبيل بن عامر، حسام لعمش، **تفعيل دول المسؤولية الإجتماعية للتسويق في ترقية الخدمة الصحية "دراسة تحليلية مع عرض تجارب"**، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد03، 2015، ص 185.

-يمكن تذليل المشكلات الحاصلة في المجتمع مثل تقديم المنتج الأفضل، مواجهة البطالة...الخ، عن طريق اتخاذ واعتماد المؤسسة المسؤولية الاجتماعية في أدائها؛

-تبرز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الكبيرة العاملة في مجال التسويق، كانعكاس طبيعي لحجم تأثيرها الواسع على المجتمع، ومن خلال استجابتها لحاجاته ورغباته الكثيرة وعلى نطاق واسع.

المطلب الثالث: قراءة في أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

ارتأينا في هذا المطلب أن نقدم عرضا لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حسب ما تناولتها بعض الدراسات والأدبيات، حيث شكلت هذه الأخيرة ركيزة أساسية اعتمدنا عليها في تحديد أبعاد دراستنا الحالية وذلك من خلال:

أولا: عرض لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: يمكن تلخيص أبرزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): عرض لأبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب بعض الباحثين

اسم الباحث	السنة	أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
Archie B Carroll[1] Rangsan Nochai, Titida Nochai[2]	1979 2014	المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية.

[1] Archie. B .Carroll, **A Three Dimensional Model of Corporate Performance**, Academy of Management Review, vol 4, N4, 1979, p 500.

[2] Rangsan Nochai, Titida Nochai, **The Effect of Dimensions of Corporate Social Responsibility on Consumers' Buying Behavior in Thailand: A Case Study in Bangkok, International Conference on Economics**, Social Sciences and Languages (ICESL'14) Singapore, May 14-15, 2014, p 44.

حدو سميرة أحلام[1]	2018	
Marcello Palazzi [2] and George Starcher	1997	المسؤولية اتجاه المستهلكين، المسؤولية اتجاه العاملين، المسؤولية اتجاه الشركاء، المسؤولية اتجاه المجتمع المحلي، المسؤولية اتجاه البيئة، المسؤولية اتجاه المستثمرين.
Alexander [3] Dahlsrud	2008	البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد البيئي، بعد أصحاب المصلحة، البعد الاختياري.
فؤاد محمد حسين الحمدي[4]	2003	المسؤولية اتجاه المجتمع، المسؤولية اتجاه حماية المستهلك، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية اتجاه حماية البيئة.
الحوري و آخرون[5]	2009	المسؤولية الاجتماعية اتجاه: المجتمع المحلي، الموظفين، الزبائن، الموردين، البيئة، المساهمين.
فلاق محمد[6]	2014	المسؤولية الاجتماعية اتجاه: المالكين، العاملين، العملاء، البيئة والمجتمع.

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على عدد من المراجع

---

[1] حدو سميرة أحلام، **تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء سمعة منظمة الأعمال دراسة ميدانية للشركات العاملة في قطاع الاتصالات بالجزائر**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، شعبة تسيير، تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2018، ص 26.

[2] Marcello Palazzi, George Starcher**, corporate social responsibility and business success**, The European Baha'i Business Forum, Paris, France, 1997, p 9.

[3] Alexander Dahlsrud, **How Corporate Social Responsibility is Difined: an analysis of 37 Difinitions**, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2008, p4. this publication at: https://onlinelibrary.wiley.com/

[4] فؤاد محمد حسين الحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 6.

[5] فاتح عبد القادر الحوري، ممدوح الزيادات، هايل عبابنة، **إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية** "**دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الخلوية الأردنية**"، المؤتمر العلمي الثالث حول: إدارة منظمات الأعمال، جامعة الأردن للعلوم التطبيقية الخاصة، أيام 27– 29 أفريل 2009، ص 15.

[6] فلاق محمد، **مساهمة المسؤولية الإجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال**" **دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000**"، مرجع سبق ذكره، ص: ج.

من خلال الجدول أعلاه يظهر بعض الاختلاف بين آراء الباحثين في تحديدهم لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وهذا الاختلاف وإن وجد فهو راجع لتوجهات كل باحث، وكذا مناسبة الأبعاد التي اعتمدها لدراسته، إلا أنها في الأخير تتقارب لتعزيز فلسفة المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات.

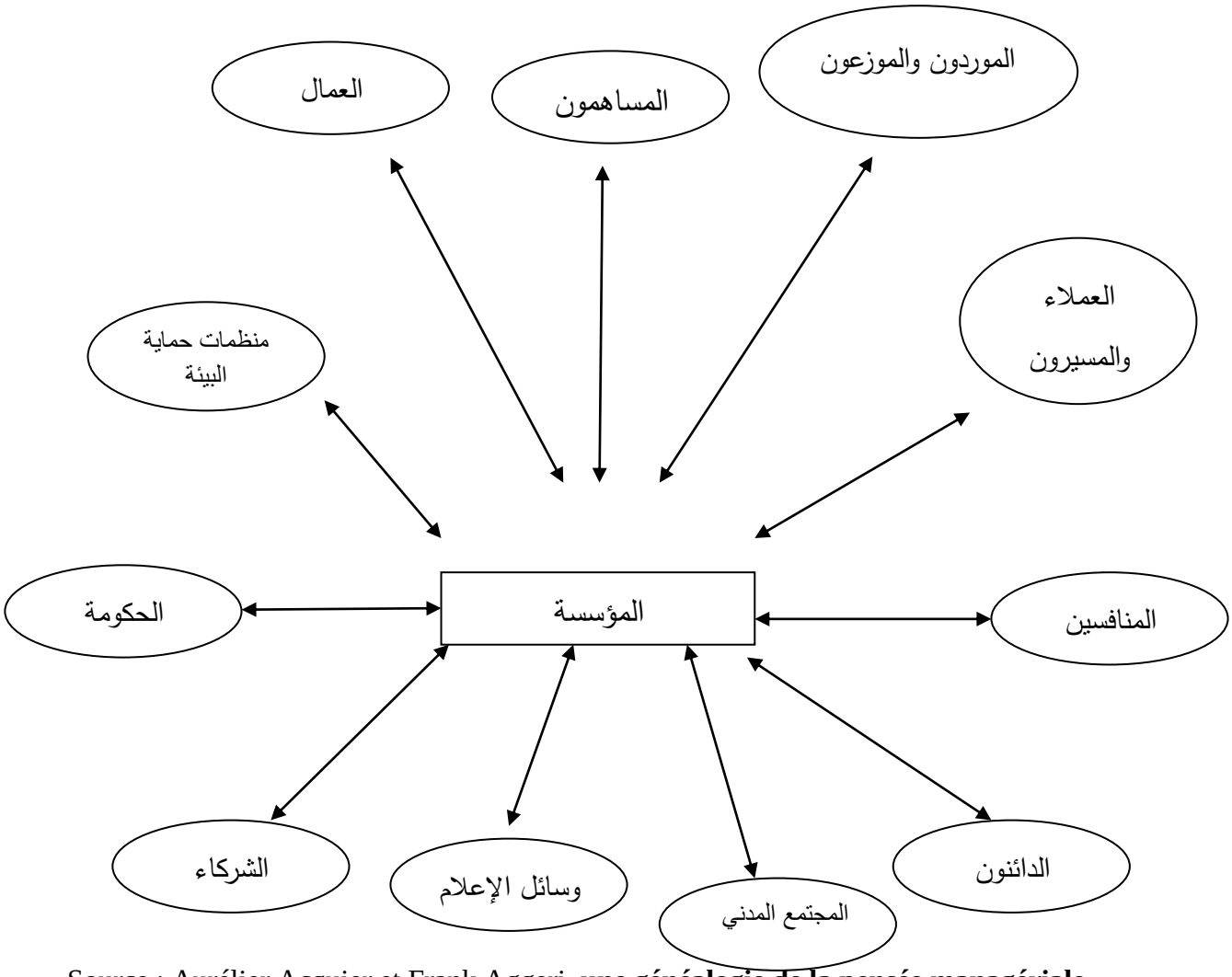
ثانيا: نماذج أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

بعد مراجعة مستفيضة للأدبيات والدراسات التي تناولت موضوع أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قمنا بتحليلها تبعا لما قدمه بعض الباحثين حيث نجد أن بعضهم وجه الأبعاد التي اعتمدها بناءا على الأطراف التي تتبادل المنفعة مع المؤسسة كالمستثمرين، العاملين، العملاء، المستهلكين،... بيد أن بعض الباحثين اعتمد على الإطار المفاهيمي عند تحديده لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث أننا في نهاية الأمر نرصد نموذجين أساسيين لتحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هما:

1_ **نموذج أصحاب المصلحة:** استخدم مصطلح أصحاب المصلحة (stakeholder) لأول مرة في عام 1963 في معهد ستانفورد للأبحاث[1]، و يقصد به "الجماعات والأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بأهداف وإنجازات المؤسسة" ويعتبر الاقتصادي فريدمان من أبرز المؤيدين لهذا التوجه[2]، يمكن عرض مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة من خلال الشكل التالي:

[1] Ivana Rodić, op cité, p 15.
[2] Samuel Mercier, **Une analyse historique du concept de parties prenantes : quelles leçons pour l'avenir ?**", Revue Management et Avenir, n° 33, 2010/3, P 142.

الشكل رقم (08): أصحاب المصالح في المؤسسة



Source : Aurélier Acquier et Frank Aggeri, **une généalogie de la pensée managériale sur la RSE**, Revue française de gestion, N°180,2007/11, p143.

ويمكن سرد أهم أصحاب المصالح باختصار فيما يلي:[1]

- **المساهمون:** يمثل المساهمون فئة مهمة من أصحاب المصالح، حيث أنهم يملكون حقوق ملكية جزء من أصول المؤسسة ما يخول لهم الحق في الاستفادة من جزء من أرباحها على اختلاف أصنافهم؛

[1] حمزة رملي، إسماعيل زحوط، **دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الأول حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 20،21 نوفمبر 2012، ص 327.

– **الزبائن أو العملاء:** إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية بدون استثناء فوجود المؤسسة وبقاؤها مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات وتسويقها ووجود طلب عليها من قبل هؤلاء؛

– **الموردون والموزعون:** يتوّقف نشاط أي مؤسسة على بناء علاقة وثيقة قائمة على الثقة المتبادلة مع الموردين حيث أنهم يمثلون مصدر مهم لمدخلات المؤسسة ومحرك رئيسي لسلسلة توريدها. كما تحتاج المؤسسة لجماعة أخرى من أصحاب المصلحة الحاسمين وهي جماعة الموزعين، حيث يعمل هؤلاء عمل الموردين لكن في جهة المخرجات؛

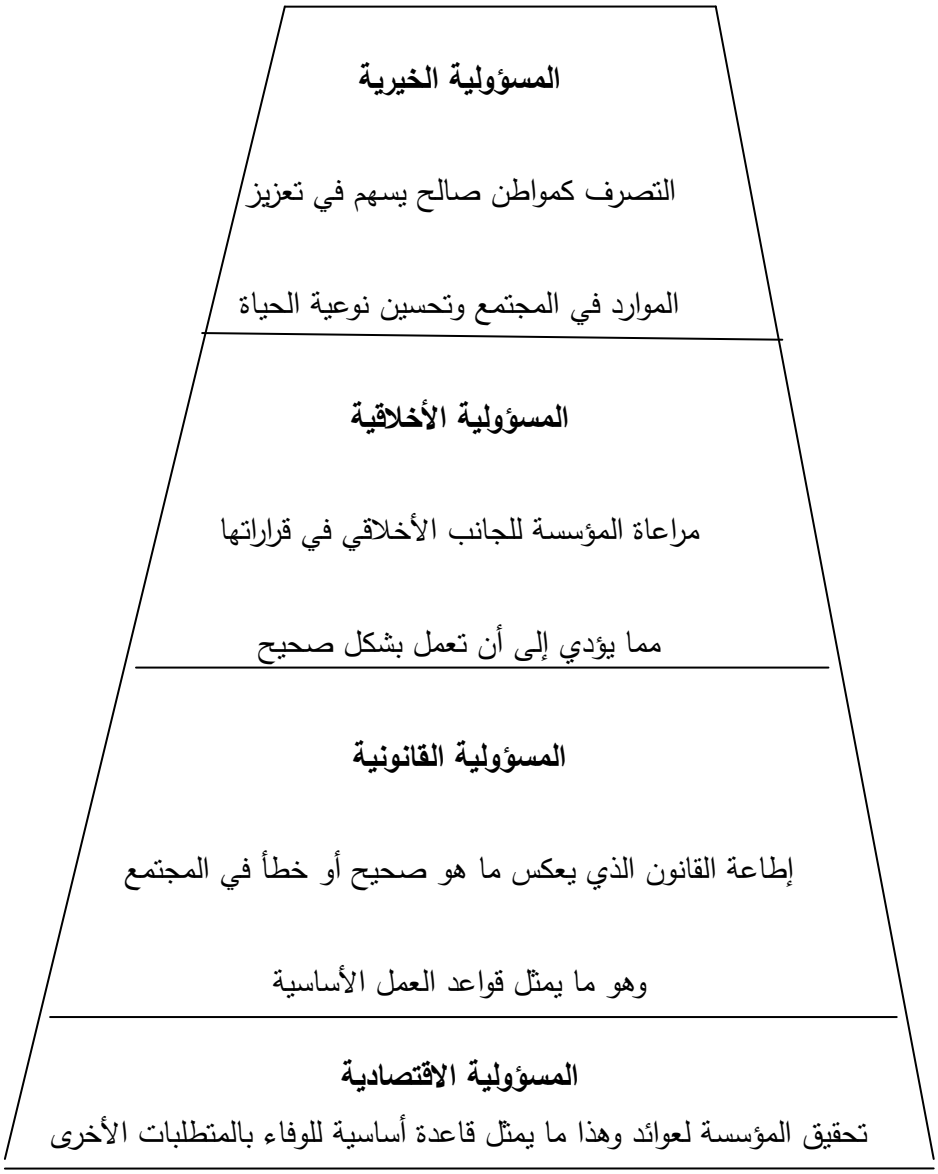
– **العمال:** تشمل هذه الفئة جميع العاملين أو الأجراء من إداريين وفنيين وفئات أخرى، ويعتبر العامل مصدر خلق القيمة في المؤسسة، حيث أن له مصلحة مهمة لا تقتصر على الأجر فحسب، بل تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة كمحيط العمل، التكوين والتدريب وكذلك نظام للحوافز؛

– **المجتمع المحلي:** يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين، نقصد بهم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة من النشاط الذي تمارسه المؤسسة.

2- النموذج المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية: يعتبر الباحث (Carroll) أول من أعطى تعريفا شاملا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأول من وضع لها أسسها النظرية، كما أنه أول من حدد أبعادها في أربعة أنواع من المسؤوليات سنة 1979 وهي: المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية

القانونية، المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية[1]، كما قد قدم (Carroll) أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال هرم كما يلي:

الشكل رقم (09): هرم أبعاد المسؤولية الاجتماعية



Source: Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz, **Business & Society: Ethics and Stakeholder Management**, 7th Edition, USA, 2009, p 45.

[1] قاشي خالد، بودرجة رمزي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

حيث يتضح من خلال الشكل أعلاه أن كلا من المسؤولية الاقتصادية والقانونية يشكلان قاعدة هرم أبعاد المسؤولية الاجتماعية ونقطة بناء للأبعاد الأخرى، وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأبعاد:

- **المسؤولية الاقتصادية:** تمثل مسؤوليات أساسية يحب أن تلتزم بها المؤسسة إذ أن إنتاج السلع والخدمات ذات القيمة للمجتمع بتكلفة معقولة ونوعيات جيدة، وفي إطار هذه المسؤوليات تحقق المؤسسة العوائد والأرباح الكافية بتعويض مختلفة مساهمات أصحاب رأس المال والعاملين وغيره.
- **المسؤولية القانونية:** هذه المسؤوليات عادة ما تحددها الحكومات بقوانين وأنظمة تعليمات يجب أن لا تخرقها المؤسسات وأن تحترمها، وفي إطار هذه المسؤوليات يمكن الإشارة إلى إتاحة فرص العمل بصورة متكافئة للجميع دون تميز بسبب الجنس أو القومية أو غيرها.
- **المسؤولية الأخلاقية:** يفترض بالمؤسسة أن تستوعب الجوانب القيمة والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها، وفي حقيقة الأمر فان هذه الجوانب لم تؤطر بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعد أمرا ضروريا لزيادة سمعة المؤسسة في المجتمع وقبولها فعلى المؤسسة أن تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه.[1]
- **المسؤولية الخيرية:** هذه الأنشطة الخاصة تنبع من رغبة المؤسسات لتحقيق الأدوار الاجتماعية التي لا يقتضيها القانون وليس من المتوقع أن تنجز بالمعنى والإطار الأخلاقي، ولكنها تأخذ بعدا إستراتيجيا على نحو متزايد، على سبيل المثال التبرعات

[1] عزاوي عمر، مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد سايح، **دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي**، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي14-15 فيفري2011، ص9.

الخيرية، وتدريب العاطلين عن العمل على المدى الطويل، وتوفير الرعاية اليومية للأمهات العاملات...إلخ[1]

المطلب الرابع: ضبط أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

إنطلاقا من مما تم عرضه حول آراء الباحثين حول أبعاد المسؤولية الإجتماعية وبناءا على النموذجين السابقين سنحاول في هذا المطلب ضبط أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات.

أولا: أبعاد المسؤولية الإجتماعية إتجاه أصحاب المصلحة.

بناءا على النموذجين السابقين – نموذج أصحاب المصالح والنموذج المفاهيمي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية– يتم تحديد اهتمامات أصحاب المصلحة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): نظرة أصحاب المصلحة للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات

	أصحاب المصلحة الأكثر تأثيرا				
أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	المالكون	المستهلكون	العمال	المجتمع	آخرون
البعد الاقتصادي					
البعد القانوني					
البعد الأخلاقي					
البعد الخيري (الإنساني)					

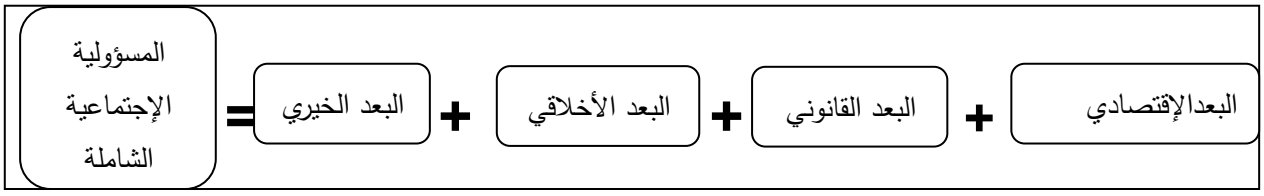
Source: Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz, **Business & Society: Ethics and Stakeholder Management**, 7th Edition, USA, 2009, p 4.[7]

[1] محمد عبد حسين الطائي، **المسؤولية الإجتماعية للشركات و أخلاقيات العمل**، مرجع سبق ذكره، ص 29.

بناءا على الجدول أعلاه والذي يبين تقاطع النموذجين السابقين تقوم المؤسسة بتحديد توجهها اتجاه المسؤولية الاجتماعية وتحديد اهتمامات أصحاب المصلحة وبالتالي انتهاج الإستراتجية التي تراها مناسبة، حيث نجد أن اهتمامات أصحاب المصالح تختلف اتجاه تطبيق المؤسسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية فالمالكون مثلا يهمهم التزام المؤسسة بالبعد القانوني وذلك حتى لا تتعرض المؤسسة لمتابعات قضائية تعيق نشاطها وأيضا البعد الاقتصادي وذلك لتحقيق أقصى ربح لهم بينما يهتم العمال بالبعد الاقتصادي بغية ضمان قدرة المؤسسة المالية لتسديد أجورهم والتزامها بالبعد القانوني في تعاملاتها معهم، وأيضا يهتمون لإسهامات المؤسسة لتحسين ظروف عملهم ومعيشتهم من خلال التزامها بالبعد الخيري.

ونحن نرى أنه وأمام كثرة أصحاب المصلحة في المؤسسة وتنوعهم وزيادة تأثيرهم في المؤسسة أصبح من الضروري أن تلتزم المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية الشاملة بكافة أبعادها كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): المسؤولية الإجتماعية الشاملة



المصدر: بليزاك عبد الحليم، السعيد بريكة، **العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الإجتماعية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للشركات**، مجلة الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 13، 2017، ص102 (بتصرف).

ثانيا: أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات

اختلف الباحثون في تسمية أبعاد المسؤولية الإجتماعية ولم يختلفوا في مضمونها وجوهرها. فزيادة عن النموذج الذي قدمه (Carroll) –النموذج المفاهيمي– ونموذج أصحاب المصلحة، هناك من الباحثين من يشير إلى أن المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات لها بعدين أساسيين هما: البعد الداخلى والبعد الخارجي، حيث أن البعد الداخلي ينصب في تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المقام الأول على الأفراد العاملين في المؤسسة وتتعلق بقضايا مثل الاستثمار في رأس المال البشري، والصحة، والسلامة، والإدارة، وفي حين ترتبط ممارسات المسؤولية الاجتماعية وبعدها الخارجي بالبيئة أساسا وتتركز على إدارة الموارد الطبيعية المستخدمة في عمليات الانتاج. وفي البعد الخارجي أيضا تذهب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أبعد من المؤسسة نفسها وتمتد إلى المجتمع المحلي، شركاء الأعمال التجاريين والموردين والعملاء والسلطات العامة والمدارس والجامعات، والمنظمات غير الحكومية التى تنشط في المجتمعات المحلية أو البيئة.[1]

حيث أن أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات لم تخرج في جوهرها عن النموذج الذي قدمه (Carroll) مع مراعاة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال وعليه تتمثل أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات فيما يلي:

-**البعد الإقتصادي:** يتمثل البعد الاقتصادي للمسؤولية الإجتماعية في عمل المؤسسات على تحقيق الأرباح وزيادة العائد على الاستثمار للمساهمين، وهنا فإن المؤسسة تمارس أنشطة إقتصادية في إطار الكفاءة والفاعلية وبذلك فإن المؤسسة التي تستخدم الموارد بشكل رشيد

[1] محمد عبد حسين الطائي، **المسؤولية الإجتماعية للشركات وأخلاقيات الأعمال**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمال، الأردن، 2016، ص 27 (بتصرف).

لتنتج سلعا وخدمات بنوعية راقية وتوزع العائد بشكل عادل على عوامل الإنتاج المختلفة قد تحملت مسؤولية إقتصادية أفضل من غيرها التي لاتراعي هذا الجانب.[1]

-**البعد القانوني:** حيث أن المؤسسة يجب أن تلتزم بإطاعة القوانين، وأن تكسب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون[2]، وإن كان الحد الأدنى لمسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع هو إطاعة القانون. فإن المسؤولية الاجتماعية لا تنحصر فقط داخل المؤسسة وإنما تتعدى حدودها لتصل إلى أطراف وفئات خارجية عديدة، تماشيا مع هذا ظهر مفهوم جديد للمسؤولية الاجتماعية سمي بالمفهوم البيئي أو نموذج البيئة الاجتماعية حيث اعتبر هذا المفهوم الأكثر حداثة وارتباطا بالبيئة.

-**البعد الأخلاقي:** بمعنى أن تكون المؤسسة مبنية على أسس أخلاقية وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة، وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين، فهذه السلوكيات هي بمثابة أعراف وقيم متوارثة ومتجددة بالوقت ذاته، وتعمل جنبا إلى جنب مع الأبعاد القانونية في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية.[3] حيث أن البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية ينطوي على الأنشطة والسلوكيات المسموح بها والمحظورة التي تلتزم بها المؤسسة، وتستمد شرعيتها من المجتمع الذي تعمل فيه حتى لو لم تكن مقننة.[4]

-**البعد الخيري:** تعبر المسؤولية الخيرية عن مختلف المبادرات الطوعية للمؤسسة التي تتسم بطابعها الإنساني كبرامج التدريب لفئات من المجتمع من كبار السن أو الشباب، حيث لا

---

[1] دحمان بن عبد الفتاح، جمال عبد الناصر بوثلجة، نفيسة ناصري، مرجع سبق ذكره، ص 360.

[2] حامد كريم الحدراوي، أفنان عبد علي الأسدي، علي عبد الأمير الفتلاوي، **توظيف أبعاد المسؤولية الإجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية** "**دراسة تطبيقية في بعض جامعات الكوفة**"، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 7 العدد 30، جامعة الكوفة، العراق، 2014، ص 07.

[3] قاشي خالد، بودرجة رمزي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

[4] Jucan Cornel Nicolae, Jucan Mihaela Sabina, **Dimension and challenges of social responsibility**, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 12(1), 2010, p 238.

تكون هذه النشاطات أو المبادرات بشكل أساسي مرتبطة بمجال عمل المؤسسة، ولا ينتظر منها زيادة في الأرباح أو في الحصة السوقية[1].

كما قد تتبنى المؤسسة في هذا الإطار قضية أساسية من قضايا المجتمع وتعمل على دعمها ومتابعتها[2]، حيث تعتبر رسالة صادقة وخدمة إنسانية تخدم بها المؤسسة مجتمعها من خلال تحسين جوانب حياته والمشاركة في حل مشكلات معينة ودعم القضايا التي تتعلق بالبيئة والمجتمع كاستخدام مواد صديقة للبيئة أو التبرعات التي تقدمها المؤسسات للمجتمعات الناشطة والفاعلة في المجتمع، وهي مبادرات طوعية غير ملزمة للمؤسسة تبادر بها بشكل إنساني وتطوعي وليس من المتطلبات الضرورية للمؤسسة[3]، ولهذا جاء البعد الخيري في قمة هرم أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الذي قدمه الباحث Carroll **(الشكل رقم: 09)**، حيث أنه أقصى درجات التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية لتكون بذلك مواطنا صالحا على غرار الأشخاص الطبيعيين ويمكن إعادة عرض أبعاد المسؤولية الإجتماعية في الجدول التالي:

---

[1] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية للشركات "الإطار النظري وإمكانية التطبيق العملي في الجزائر"**، مجلة البديل الإقتصادي، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2014، ص 269.

[2] مقدم وهيبة، **تقييم مدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الإجتماعية "دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014، ص 80.

[3] ناهد أحمد محمد، **أثر المسؤولية الإجتماعية على ولاء العملاء "دراسة على شركات المنتجات الغذائية السودانية"**، رسالة ماجستار العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص 19.

الجدول رقم (10): وصف أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات

البعد	الوصف
البعد الإقتصادي	انتاج السلع والخدمات ذات القيمة للمجتمع بغية تمكن المؤسسة من تلبية متطلبات الدائنين وحملة الأسهم (أصحاب المصلحة).
البعد القانوني	القوانين التي يتوقع أن تحظى بإلتزام الإدارة.
البعد الأخلاقي	الإلتزام بالمعتقدات السائدة في المجتمع بشأن السلوك.
البعد الخيري	التزامات طوعية بشكل كلي تلتزم بها المؤسسة، كالإسهامات الخيرية كالمساهمة في مكافحة الفقر، ودعم الجمعيات الخيرية...إلخ

المصدر: وليد حيد رشيد الأميري، **المسؤولية الإجتماعية للمصارف الخاصة "في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال التمويلي"**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2017، ص 176 (بتصرف).

المبحث الثاني: تحليل أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات.

يعتبر البعدان الإقتصادي والقانوني للمسؤولية الإجتماعية الجانبين المسلم بهما في أعمال المؤسسات وهذا ما ذهب إليه الكثير من الكتاب في هذا المجال حيث أنهما يعدان حجر الأساس لبناء المؤسسة لمسؤوليتها الإجتماعية ليأتي بعدهما كل من البعد الأخلاقي والخيري للمسؤولية الإجتماعية واللذان يعتبران جد مهمين لتعكس المؤسسة إلزامها اتجاه المجتمع.

المطلب الأول: البعد الإقتصادي.

ينظر للبعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات على أنه البعد الإرتكازي، حيث يشكل قاعدة لبناء الأبعاد الأخرى وإن تبني هذا البعد يعتبر من المسؤولية الإلزامية للمؤسسة.

أولا: البعد الإقتصادي أساس عمل المؤسسات.

يعتبر البعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية أساس عمل المؤسسات وركيزة بناء مسؤوليتها إتجاه المجتمع، وهذا ما أكد عليه الإقتصادي (Milton Friedman) حيث يؤكد أن المؤسسات عليها إستعمال مواردها والقيام بأنشطتها بغية تحقيق الأرباح، ويعد هذا مسؤوليتها الأساسية. وبشكل عام تتحمل جميع المؤسسات مسؤوليات إقتصادية بحيث تكون مربحة وتتمكن من توفير عائد على الإستثمار بالنسبة للمساهمين فيها، وتوفير وظائف في المجتمع والمساهمة في السلع والخدمات، وكيفية ارتباط المؤسسة بالمساهمين.[1] ويعد منظور المسؤولية الإقتصادية من أولويات إدارة المؤسسة لما لها من دور في تعظيم الأرباح وهو الهدف الأساسي للمسؤولية الإقتصادية التي تمثل الدور الأول للأعمال في إطار تطورها التاريخي فعندما يقوم الرياديون بإنشاء الأعمال فإن الدافع الأساسي لتحملهم المخاطرة هو تحقيق الأرباح والفوائد التي سيحصلون عليها من ممارسة النشاط وبتحقيق المؤسسة لمسؤوليتها الإقتصادية فإنها سوف تكون قادرة على الإستمرار في

[1] نظام موسى سويدان، **التسويق المعاصر**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 386.

تقديم السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع.[1]

ثانيا: تحليل عناصر البعد الإقتصادي.

من خلال مراجعتنا للبحوث والكتابات التي تناولت موضوع أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات والمبنية على النموذج المفاهيمي، قمنا بتحديد العناصر المرتبطة بالبعد الإقتصادي كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): العناصر المرتبطة بالبعد الإقتصادي.

	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
البعد الإقتصادي	المنافسة العادلة	منع الإحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين. إحترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين.
	التكنولوجيا	إستفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن يوفرها. إستخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال** "**الأعمال و المجتمع**"، دار وائل للنشر،عمان، الأردن، ط5، 2016، ص 82.

[1] أنظر في ذلك بتصرف:

- بخدة شهرزاد، **المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات العمومية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة الإقتصادية والإجتماعية والبيئية**، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 28، 2017، ص 332.
- خنشور جمال، خير الدين جمعة، **دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ترسيخ منظور المسؤولية الإجتماعية**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، المجلد الثالث، العدد 02، 2017، ص 325.

يعتبر البعد الإقتصادي أساس المسؤولية الإجتماعية وركيزة بنائها فهو لا ينطوي على تحقيق الأرباح للمساهمين وفقط بل هو إلتزام إتجاه كافة أصحاب[1]، فالبعد الإقتصادي يتسع ليطال فئات أخرى من أصحاب المصالح غير المساهمين ويمكن إبراز ذلك من خلال ما يلي:

1_ البعد الإقتصادي اتجاه المالكين: ويشتمل على:

-تعظيم قيمة السهم وتعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، وهذا يساعد في زيادة منفعتهم الشخصية من المساهمة في المؤسسة إلى حدها الأقصى وزيادة القيمة السوقية لحقوقهم؛

-زيادة المبيعات حيث تساهم زيادة المبيعات في إكتساب المؤسسة حصة سوقية أكبر وبالتالي زيادة إيراداتها وأرباحها؛

-رسم صورة جيدة للمؤسسة في بيئتها، حيث يساهم ذلك في إعطاء قيمة مضافة للمساهمين، إذ أنه كلما تحسنت نظرة الآخرين للمؤسسة كان أفضل للمساهمين؛

-حماية أصول المؤسسة وموجوداتها من خلال إتخاذ قرارات إستثمارية صحيحة، وتقييم إقتراحات الإستثمارات الجديدة وعوائدها المستقبلة ومخاطرها، وإدارة رأس المال العامل.[2]

-حملة الأسهم هم المالكون الحقيقيون للمؤسسة، لذا يجب أن تتعهد المؤسسات بالإدارة الجيدة لأموالهم ولهم الحق في معرفة الكيفية التي تدار بها أموالهم[3]، هذا وتشير العديد من

---

[1] Marie Dohnalova, Katerina Legnerova**, SOCIAL PILLAR OF CSR IN THE CZECH SUBSIDIARIES OF INTERNATIONAL COMPANIES**, The 11th International Days of Statistics and Economics, Prague, czech republic, September 14-16, 2017, p 304.

[2] بسام فتحي سالم الذيابات، **دراسة إستكشافية لمدى تأثير المسؤولية الإجتماعية على أداء البنوك الإسلامية الأردنية من "وجهة نظر الموظفين"**، أطروحة دكتوراه فلسفة تخصص إدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2014، ص 53.

[3] هايل نزال عبطان الجهيم، **المسؤولية الإجتماعية وأثرها على مكانة العلامة التجارية للشركات من وجهة نظر العملاء "دراسة تطبيقية على قطاع الإتصالات الأردنية في إقليم الشمال"**، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2015، ص 60.

البحوث ذات الصلة أن هنالك علاقة إيجابية بين المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات وأدائها المالي وتحقيقها للأرباح.[1]

2_ البعد الإقتصادي إتجاه العاملين: يتم تجسيد الجوانب المتعلقة بالبعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية إتجاه العاملين في ما يلي:[2]

-دفع الرواتب والأجور في إطار واسع باعتبارها تأتي منسجمة مع العقد المبرم بين المؤسسة والعامل؛

-أن تتسم الأجور والمكافئات بالعدالة والكفاءة والمساواة وأن تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة انجذابهم للعمل والإبداع فيه؛

-أن تراعي إدارة الموارد البشرية اختيار الطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافئات وأن لا تلتزم فقط بالطرق التي تحقق مصالحها بعيدا عن مصالح جميع الفئات؛

-تخصيص ميزانية لوضع البرامج التدريبية التى تركز على الاحتياجات الفردية طبقا للخطط التدريبية ودفع نفقات ذلك سواء خارج البلاد أو لدى المؤسسات الأخرى أو في داخل المؤسسة.

3_ البعد الإقتصادي إتجاه المنافسين: ويشتمل على:[3]

---

[1] Archie B. Carroll, **Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks**, Organizational Dynamics, 2015, p 89. this publication at: www.sciencedirect.com

[2] يحياوي نعيمة، بن عرامة عبلة، **دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الإستشفائية "دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة"**، مجلة الإقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 12 (02)، 2017، ص 207 (بتصرف).

[3] نظام موسى سويدان، **مرجع سبق ذكره**، ص 387 (بتصرف).

-عدم إستعمال بعض الأساليب التي من شأنها أن تؤثر على المنافس كالإغراق أو الإحتكار؛

-الإلتزام بالمنافسة العادلة والنزيهة؛

-التعاون من أجل تحقيق التقدم التكنولوجي والإقتصادي.

كما يطال البعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة فئات أخرى كالعملاء والمجتمع المحلي، حيث يتعين على المؤسسة تقديم منتجات بنوعية جيدة وأسعار مقبولة للعملاء كما يتوجب عليها المساهمة في تحقيق التنمية الإقصادية في المجتمع.

رغم أن البعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية يشير إلى ضرورة تحقيق الأرباح للمساهمين والإلتزام اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين إلا أن هذه المسؤولية تشكل قاعدة لبناء الأبعاد الأخرى (القانوني، الأخلاقي والخيري)، فمن غير المعقول أن تتجاوز نفقات المؤسسة إجتماعيا إيراداتها، وهذا ما نادى به العديد من الإقتصاديين كفريدمان وآدم سميث، الذي لا يرون أن للمؤسسة مسؤولية غير تحقيقها للأرباح، ونحن نرى أن المؤسسة عليها تحقيق توازن نسبي بين مسؤوليتها الإجتماعية والإقتصادية بإعتبار هذه الأخيرة ركيزة ترتكز عليها الأولى.

المطلب الثاني: البعد القانوني.

إن إلتزام المؤسسة بالبعد القانوني للمسؤولية الإجتماعية نابع بالدرجة الأولى بطابع الإلزام بتطبيقه، هذا وإن المؤسسة المخالفة للقوانين السائدة قد يعرضها لمتابعات قضائية وغرامات تكون في غنى عنها.

تعتمد المسؤولية القانونية على قوانين وتشريعات الدولة، فضلا قوانين حماية المستهلك من الغش والخداع، وحماية البيئة من التلوث إذ أن قطاع الأعمال ركز اهتمامه بهذا الموضوع بسبب المشاكل التي تولدت عن مخلفات المصانع في الأنهار والبحار وماتسببه من آثار سلبية وكذلك الضوضاء الناتجة عن الآلات ووسائل الإنتاج والإهتمام بالإستخدام المنظم للموارد.[1]

أولا: الإلتزام بالقوانين واللوائح الحكومية والتشريعات.

يمكن النظر للقوانين بأنها عبارة عن نتائج تيار أو اتجاه معين بما يتوقعه المجتمع من حيث السلوك المقبول، ويمكن اعتبار الممارسات على أنها غير قانونية إذا ما كان المجتمع ينظر إليها على أنها سلبية وغير أخلاقية، فالقانون يحدد ويضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه المدراء وعليه فإن وجود هذه القوانين يعتبر جزءاً من عملية التحديد الفعلي لمهنة الإدارة من جانب ومن جانب آخر فإن هذه القوانين تخلق قنوات لسلوك المؤسسات مما يجبرها على السير باتجاه القواعد الأخلاقية التاريخية في مجال الأعمال، فعندما تتصرف المؤسسة بطرق يعتبرها المجتمع سلبية يتم سن القوانين التي تعكس قيم المجتمع وتنكر بالسلوك الأخلاقي الصحيح. وهكذا فالقوانين تمثل رغبات المجتمع كما أنها تعد رادعا للسلوكيات غير المقبولة والمنحرفة، أما اللوائح الحكومية فإنها مجموعة المعايير المحددة من قبل السلطات للممارسات المقبولة وغير المقبولة لذلك تصدر السلطات اللوائح الهادفة أو إلى الحد من التلوث، التقليل من الازدحام والضوضاء في المدن الكبيرة فهذه تعبر عن مساهمة الحكومة بترسيخ المسؤولية الأخلاقية تجاه المجتمع وهكذا فإن تأثير القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات يبدو واضحاً في تأصيل قواعد

---

[1] ياسمين حكمت سلمان، خمزة فائق وهيب، **قياس تأثير المسؤولية الإجتماعية وانعكاسها على الأداء المالي للمصارف "بحث تطبيقي في المصرف الأهلي العراقي"**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق، المجلد 14، العدد 48، 2019، ص 33.

السلوك الأخلاقي في المجتمع للأفراد والمؤسسات.[1] ويمكن ابراز عناصر البعد القانوني في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): العناصر المرتبطة بالبعد القانوني.

البعد القانوني	قوانين حماية المستهلك	عدم الإتجار بالمواد الضارة وخداع المستهلك
	حماية البيئة	– منع تلوث المياه والهواء والتربة. – صيانة الموارد وتنميتها. – التخلص من المنتجات بعد استهلاكها. – الممارسات البيئية الصحيحة في العملية الإنتاجية.
	السلامة والعدالة	– منع التمييز. – ظروف العمل واصابات العمل. – التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي.

المصدر: مجموعة مؤلفين، **المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية**، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019، ص 410 (بتصرف).

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال** "**الأعمال والمجتمع**"، دار وائل للنشر،عمان، الأردن، ط5، 2016، ص ص: 144،145.

ثانيا: المسؤولية البيئية.

إلى جانب التوافق مع القانون والقواعد يجب على المؤسسة تحمل مسؤولية الأعباء البيئية الناجمة عن أشطتها ومنتجاتها في المناطق الريفية أو المدنية والبيئة الطبيعية بشكل عام[1]، وتعتبر المسؤولية البيئية من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام واسع في الآونة الأخيرة ومن مظاهر هذا الإهتمام ارتباطه بمفهوم المسؤولية الإجتماعية والتنمية المستدامة.

1_ تعريف المسؤولية البيئية: يمكن تعريف المسؤولية البيئية للمؤسسات على أنها "تغطية الآثار المترتبة عن عمليات المؤسسات اتجاه البيئة، كتخفيض عملية اتلاف المنتجات والإنبعاثات الغازية، تدوير النفايات، التقليل من التلوث وتقليص الممارسات التي تكون لها آثار سلبية مستقبلا على البيئة"،[2] كما تعرف على أنها "الممارسات التي تعود بالنفع على البيئة، أو التخفيف من الآثار السلبية التي تتجاوز ماهو مطلوب من المؤسسات قانونا"[3] وبهذا تعبر عن التزام المؤسسات بالحفاظ على البيئة والمساهمة في التنمية المستدامة.

2_ دوافع تبني المسؤولية البيئية في المؤسسات: يعتبر إلتزام المؤسسات بمسؤوليتها البيئية أمرا ضروريا، وإن كانت هذه الإلتزامات غير مقننة بصورة واضحة فإنه على المؤسسة الإلتزام بها نظرا للأسباب التالية:

---

[1] أيمن عبد الحميد محمد، مدحت محمد أبو النصر، **تطبيق المعايير الإرشادية (ISO 26000) للمسؤولية الإجتماعية بقطاع البترول**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2018، ص 25.

[2] Antonio Vives, **Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America**, Inter-American Development Bank, Sustainable Development Department, Washington, D.C. USA, 2005, p8.

[3] فضالة خالد، قرومي حميد، **دور تبني المسؤولية الإجتماعية والبيئية في المؤسسة الإقتصادية للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة**، مجلة معارف، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، العدد 22، 2017، ص 48.

أ. أسباب التبني الاختياري للمسؤولية البيئية في المؤسسة: من أهم هذه الأسباب ما يلي:[1]

-تقليل كمية النفايات وبالتالي تقليل المخاطر الناتجة عن الانبعاثات والإصدارات الإشعاعية؛

-حماية الأنظمة البيئية والاستخدام الأفضل للموارد الطبيعية؛

-الإسهام ولو بجزء بسيط في معالجة مشكلة الاحتباس الحراري وحماية طبقة الأوزون؛

-زيادة الوعي بالمشاكل البيئية في المنطقة التي تتمركز فيها المؤسسة وفروعها؛

-تحسين أداء المؤسسة في النواحي البيئية ودفع العاملين للتعرف على المتطلبات البيئية وتحسين قدراتهم على التفاعل والبيئة؛

-تحسين صورة المؤسسات بيئيا، وتحسين الصورة العامة للمؤسسة أمام مجتمعها وقواه الفاعلة في مجال حماية المستهلك والبيئة وتمكين المؤسسات بالتالي من كسب ودهم ودعمهم؛

-تقليل التكلفة بإعادة التدوير والبرامج الأخرى المشابهة والإدارة الأفضل للجوانب البيئية لعمليات المؤسسة؛

-السيطرة الجيدة على سلوك الأفراد، وطرق العمل ذات التأثير البيئي المحتمل.

ب. أسباب التبني الإجباري للمسؤولية البيئية في المؤسسات: إلى جانب التبني الطوعي فإن الإستجابة لمطالب جماعات الضغط يعتبر من أهم الأسباب التي تدفع المؤسسات للإلتزام بالاعتبارات البيئية، كما هو موضح فيما يلي:[2]

---

[1] ساسي سفيان، **المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية (حالة الجزائر)**، مجلة جيل حقوق الإنسان، مركز جيل البحث العلمي، البليدة، 2014، ص 16.

[2] ساسي سفيان، منية غريب، **المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمسؤولية البيئية "بين التشريع والتطبيق دراسة ميدانية تحليلية"**، الملتقى الدولي الأول حول سلوك المؤسسات الإقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 21،22، نوفمبر، 2012، ص 354.

-**المتطلبات الحكومية:** المتمثلة في التشريعات البيئية لجعل المؤسسة أكثر التزاما ورعاية للاعتبارات البيئية.

-**المستهلكون:** لقد أصبحت البيئة أحد العوامل الرئيسة المؤثرة على دوافعهم الاستهلاكية، وأحد الاعتبارات الأساسية في تحديد رغباتهم وجاذبيتهم وتفضيلاتهم لنمط معين من السلع دون غيرها.

-**المساهمون والمستثمرون:** تواجه المؤسسات ضغوطا متزايدة من جانب كل من المساهمين والمستثمرين من أجل تحسين أدائها البيئي.

-**المتطلبات التعاقدية:** إن القلق الخاص بشؤون البيئة وزيادة الضغوط من القوانين والتشريعات المتلاحقة وكذلك من االمجتمع بمختلف فئاته، قد غيرت من أسلوب الأعمال وعقد الصفقات على مستوى العالم.

ثالثا: جمعيات حماية المستهلك كأهم جماعات الضغط لإلتزام المؤسسات بالبعد القانوني.

لقد أدى سعي المؤسسات لإشباع حاجات المستهلكين والضغط عليهم عبر الإعلان والدعاية التي تحيط بهم من كل جانب إلى خرق بعض المؤسسات قواعد التعامل الصحيح وإلحاق الضرر بالمستهلكين، ومع زيادة وعي المجتمع في عصر العولمة وبروز المسؤولية الإجتماعية ظهرت جمعيات تنادي بضرورة حماية المستهلك وإلتزام المؤسسات بقواعد وقوانين التعامل الصحيح حيث تعتبر جمعيات حماية المستهلك من أهم جماعات الضغط لدفع المؤسسات للإلتزام اتجاه مجتمع الأعمال.

1_ تعريف جمعية حماية المستهلك: تعرف على أنها "حركة منظمة من مجموعة من الأفراد والمؤسسات الحكومية والتي تسعى إلى الإهتمام والدفاع عن مصالح المستهلكين وتنمية مصادر

القوة الخاصة بهم والمتعلقة بإجراء المعاملات مع البائعين"[1] وتعرف أيضا على أنها "حركة إجتماعية تعمل على تعزيز حقوق وقوة المشترين بالعلاقة مع البائعين، إلى الحد الذي يكون فيها المستهلك قادرا عن الدفاع عن رغباته"[2]

ومن التعاريف السابقة نجد أن جمعيات حماية المستهلك هي حركة تجسد ذلك الفعل الاجتماعي المنظم من طرف المستهلكين، والذي يهدف إلى تجسيد حقوقهم وتعمل على حمايتهم من الغش والاحتيال وتمارس الضغط على المؤسسات من أجل تحمل مسؤولياتها الإجتماعية، وإلتزامها بقواعد وقوانين التعامل الصحيح.

يمكن القول أن المهمة الأساسية لحركات حماية المستهلك ترتكز في تكوين حالة من التوازن بين حقوق المستهلكين والبائعين، وتحت رعاية الأجهزة المركزية المختصة التي عليها تحديث تشريعاتها المؤسسة لعلاقة كافة أطراف العملية التبادلية من مستهلكين، تجار وصناع بطريقة متوازنة وعادلة، كما تهدف حركة حماية المستهلك في العالم إلى توجيه أنظار المعنيين من كل الأطراف إلى المجالات التي تتطلب حلولا جذرية لما يعانيه جمهور المستهلكين من قضايا ومشاكل يومية قد تكون مستعصية مثل: تطوير مواصفات السلع ومحاربة الارتفاع المستمر في أسعار السلع الأساسية بشكل غير مبرر، بالإضافة إلى مواجهة تلك الموجات من الرسائل الإعلانية المضللة التي قد تأتي على شكل إيحاءات طابعها التضليل والخداع للمستهلكين بافتراض الغباء أحيانا، وضعف وعيهم أحيانا أخرى[3].

---

[1] ميدون إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 200.

[2] سمير سعيد بن سحنون، **البعد الأخلاقي والإجتماعي للتسويق**، مرجع سبق ذكره، ص 115.

[3] سمير سعيد بن سحنون، **البعد البيئي للتسويق**، مرجع سبق ذكره، ص 72.

2_ حقوق المستهلك: تتمثل الحقوق الرئيسة للمستهلك، والتي أعلن عنها بداية الرئيس الأمريكي الأسبق (John Kennedy) في 15 مارس 1962، بالإضافة إلى الحقوق التي أقرتها الجمعية العامة لمنظمة الأمم المتحدة في قرارها رقم(248/39) بتاريخ 15 أفريل 1985، الحقوق الأربعة الرئيسة والتي تتمثل فيما يلي:

-**حق الأمان(The right of safety)**: أي حق المستهلك في الحماية من السلع والخدمات، وعمليات الإنتاج التي يمكن أن تحدث له أضرارا فيما يتعلق بصحته وسلامته، وبتعبير آخر فإن هذا الحق يعني أن المنتج لم يعد يمارس نشاطه الإنتاجي والتسويقي فقط في إطار المساءلة القانونية، بل يضاف إلى ذلك أن أداءه يتم تحت قيد المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلك.[1]

-**حقه في الحصول على المعلومات(The Right to be informed)**: يتمثل بحق المستهلك في الحصول على المعلومات الكافية وذات المصداقية عن المنتجات، وهذا يتطلب من المصنعين والمسوقين توفير الظروف الملائمة التي تمكن المستهلكين من حيازة المعلومات الكافية عن المنتجات، وتمكنهم من القيام بعملية المقارنة بين ما يعرض عليهم من سلع وخدمات وتقويمها، بما يمكن المستهلك من تجنب الوقوع في فخ عمليات الغش والخداع التسويقي التي يمكن أن تمارس عليه بواسطة الإعلانات الكاذبة، أو عن طريق العلامات التجارية المقلدة، أو غيرها من الوسائل والأدوات الإنتاجية والتسويقية؛

---

[1] الداوي الشيخ، **تحليل آليات حماية المستهلك في ظل الخداع والغش التسويقي "حالة الجزائر"**، 2009، ص 4، مقال منشور على الموقع:
http://kenanaonline.com/users/controle/downloads/55242 أطلع عليه بتاريخ 11/20/ 2018 (على الساعة: 23:31).

-**حق الاختيار(The right to choose):** يقصد بها أن يملك المستهلك الحق في الاختيار في أثناء عملية الشراء والتبادل، وعدم إجباره على شراء ما لا يرغب فيه، وذلك بإتاحة فرصة الاختيار له بين المنتجات التي يحتاج إليها ويرغب في شرائها في ظروف عادلة، ووفقا لأسعار تنافسية ملائمة لدخله، وألا يقع المستهلك رهينة لحالة الاحتكار السائدة في السوق من طرف المنتجين والبائعين، لأنه عندئذٍ يكون قد فقد حق الاختيار العادل والمناسب؛

-**حقه في إسماع رأيه (The right to be heard):** يشمل هذا الحق تمكين المستهلك من إبداء رأيه ووجهة نظرة فيما يتعلق بالمنتجات المعروضة، خاصة إذا كانت المنتجات المسوقة معرضة لاحتمالات التقادم والتلف، أو قد تسبب له أضراراً صحية. كما يتضمن هذا الحق بأن يكون للمستهلك ممثلون عنه لدى الجهات الحكومية وغير الحكومية لتلبية طلباته في المواصفات والخصائص عند القيام بسياسة تطوير المنتجات، ويضمنون له حقوقه دون أية خروق لحقوقه. وباختصار لا يجوز للبائع أن يطبق مبدأ "دع المستهلك يأخذ حذره"[1]

المطلب الثالث: البعد الأخلاقي.

ينبع البعد الأخلاقي من أخلاقيات المؤسسة التي ترتبط بدورها بالمسؤولية الإجتماعية وكثيرا ما يرد مصطلح أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية كمصطلحين متلازمين نظرا لإرتباطهما الوثيق حيث يعكس تبني المؤسسة للبعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية التزامها بأخلاقيات الأعمال.

---

[1] سامر المصطفى، **دور جمعية حماية المستهلك في خلق الوعي لدى المستهلكين**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، المجلد 29، العدد 02، 2013، ص ص: 103،104.

أولا: مفهوم أخلاقيات الأعمال:

1_ التداخل بين المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال:

أشار الإقتصادي (Kirrane) إلى تماثل بين أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية إذ إن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا جزء من منهج شامل متمثلا في أخلاقيات الأعمال، حيث أن الأخلاقيات تتعلق بالقيم الداخلية التي هي جزء من البيئة الثقافية للمؤسسة وأيضا بأشكال القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بما يتصل بالبيئة الخارجية. إذ إن المسألة الأخلاقية تؤثر في تصرفات الفرد أو المجموعة أو المؤسسة بشكل (سلبي أو ايجابي) على الآخرين، كما أن أخلاقيات الأعمال هي كل ما يتعلق بالعدالة وبعض النواحي الأخرى مثل توقعات المجتمع والمنافسة ونزاهة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية، ويمكن القول أن أخلاقيات الأعمال هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول أو صحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، والذي تلعب فيه الثقافة التنظيمية والقيم وأنظمة المؤسسة وأصحاب المصالح دورا أساسيا في تحديده وهذا ما نلمسه في البعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية.[1]

2_تعريف أخلاقيات الأعمال: أخلاقيات الأعمال مصطلح جديد الاستخدام في بيئة الأعمال حيث تعرف الأخلاق "أنها مبادئ تتعلق بخصائص مثل الأمانة والنزاهة، والاعتمادية والمسؤولية وجوانب

[1] عطا الله بشر النويقه، **أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة**، مجلة دراسات – العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 43 ، العدد 01، 2016، ص 121 (بتصرف)

أخرى في السلوك القويم مقابل السلوك الخاطئ"[1]، كما يعرفها(Schermer horn) بأنها "نمط وصفي يحدد معايير سلوك الفرد وما هو جيد ورديء وما هو صحيح أو خطأ في ذلك السلوك"، وهذا التعريف يتفق مع ما جاء به (Beekun) حيث أشار إلى أن الأخلاق هي "سلسلة من المبادئ المحددة مسبقا والتي تصف ما يجب أن يقوم به الفرد ومالا يجب القيام به، وتمييز بين التصرفات الصائبة والخاطئة لذلك الفرد"[2]

أما أخلاقيات الأعمال فقد عرفها (Van Vilock) بأنها الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي الذي تتم من خلاله اختيار ما هو جيد، وعرفت كذلك بأنها سلوك ملتزم بالجوانب الأخلاقية والقيمة المعبرة عن الثقة والشفافية والصدق والإبتعاد عن التمييز والمراوغة، حيث يؤدي إلى نتائج مرضية لجميع الأطراف عبر اعتماد وسائل وأدوات مشروعة.[3]

3- أهمية أخلاقيات الأعمال: يختلف الباحثون حول الغرض من أخلاقيات الأعمال في المجتمع فمنهم من يقترح أن الهدف الرئيسي من الأعمال هو تحقيق أقصى عائد لأصحابها، وبالتالي يجب تشجيع أنشطة زيادة الربحية والقيمة العالية للمساهمين فقط، لأن أي وظيفة أخرى تكون مضرة على الأرباح. ويعتقد البعض أن المؤسسات الوحيدة التي يرجح أن تبقى قادرة على المنافسة في السوق في تلك التي تضع تعظيم الربح فوق كل شيء آخر، ومع ذلك يشير بعض الباحثين إلى أن على المؤسسات الانصياع للقانون والالتزام بالقواعد الأخلاقية الأساسية، لأن عواقب الفشل في القيام

---

[1] بن صالح عبد الرزاق، **أخلاقيات التسويق وأثرها على سلوك المستهلك**، أطروحة دكتوراه في العلوم تجارية، جامعة الجزائر 03، 2014، ص 110.

[2] عنابي بن عيسى، فاطمة الزهرة عسول، مرجع سبق ذكره، ص 5.

[3] ميدون إيمان، **البعد الأخلاقي في التسويق**، مرجع سبق ذكره، ص 118.

بذلك قد يكون مكلفا جدا في الغرامات، وفقدان الترخيص، أو سمعة المؤسسة،[1] حيث تستمد أهميتها من خلال الفوائد التي تعود بها على المؤسسة إذا ما تم تطبيقها والتي نوردها فيما يلي:[2]

- تحقيق مردود مالي من خلال الالتزام الأخلاقي وإن لم يكن على المدى القصير فإنه بالتأكيد سوف يكون واضحا على المدى الطويل، وهذا ضد المنظور التقليدي الذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح المؤسسة المتمثلة بالربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية؛
- الخسائر التي يمكن أن تتحملها المؤسسة جراء تجاهلها بالالتزام بالمعايير الأخلاقية؛
- تعزيز سمعة المؤسسة على الصعيد المحلي والدولي؛

إن تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى ردود فعل الأطراف الأخرى التي سوف تكون سلبية بالتأكيد والتي تؤدي إلى توقيع أضرار على المؤسسة.

المطلب الرابع: البعد الخيري.

يعتبر الإلتزام بالبعد الخيري للمسؤولية الإجتماعية من طرف المؤسسة كتجسيد فعلي لمدى إلتزامها الإجتماعي فالمؤسسة التي تتبنى البعد الإقتصادي، القانوني، والأخلاقي، للمسؤولية الإجتماعية تؤسس لقاعدة قوية توجهها لمساهمات خيرية في المجتمع الذي تعمل فيه.

---

[1] محمد عبد الوهاب العزاوي، معاوية كريم العاني، عبد السلام محمد خميس، **أخلاقيات الإدارة**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص 38 (بتصرف).

[2] وافية شراد، **مساهمة أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري**، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 14، 2013، ص 146.

أولا: البعد الخيري أقصى درجات الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية

يأتي البعد الخيري في قمة هرم أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة وينطوي على السلوكيات والأنشطة الإضافية التي يراها المجتمع مرغوبة وهي أنشطة إختيارية غير ملزمة للمؤسسة تبادر فيها بشكل إنساني وتطوعي وتلقى ترحيبا من المجتمع لأنها ذات صلة بمشاريع تهمه، كما هو الحال في بناء دور المسنين والمساهمة في معالجة الفقر وغيرها، حيث أن هذه المسؤوليات التطوعية تنبع من رغبة المؤسسة في المساهمة في أنشطة ليست ملزمة اقتصاديا أو قانونيا أو أخلاقيا وبالتالي فإنها تعبر عن حرص المؤسسة لأن تكون مواطنا صالحا من خلال الدعم الذي تقدمه لإقامة البرامج المختلفة في مجالات التعليم والصحة والخدمات الإنسانية والثقافة والفنون وغيرها، كما أن إلتزام المؤسسات بمثل هذه المسؤوليات يعمل على تحسين صورتها بين المؤسسات الأخرى ويزيد من ولاء الزبائن والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين لها. بناءا على هذا وتأسيسا عليه فإن أبعاد المسؤولية الإجتماعية مرتبة بشكل هرمي يعكس الترابط بينها وبين أولويات المؤسسات، إذ لا ينتظر من المؤسسة مبادرة خيرية أو إلتزام أخلاقي ما لم تكن قد قطعت شوطا كبيرا في تبنيها للبعدين الإقتصادي والقانوني، فالمؤسسة ملزمة بتحقيق الأرباح والعوائد الإقتصادية لتبية متطلبات المالكين وحملة الأسهم ولكي تستمر بالعمل يجب أن تحترم القوانين، ونظرا لكون المسؤولية الإجتماعية مفهوما مرنا وإستجابة لتطلعات المجتمع يتوجب على المؤسسة أن تكون أخلاقية في تعاملاتها، ولتحقق تطلعات المجتمع يتوجب الأمر أن تساهم في رفاهه وحل مشاكله.[1]

ثانيا: مظاهر إلتزام المؤسسات بالبعد الخيري

تتجلى مساهمة المؤسسات بالجانب الخيري في المجتمع في حل المشاكل الاجتماعية من خلال قيامها بعمليات اجتماعية معينة، وغالبا ما يقع تأثير هذه العمليات على الفئات الاجتماعية

- [1] أنظر بذلك في تصرف:
- Archie B. Carroll, **The Pyramid of Corporate Social Responsibiiity: Toward the Morai Management of Organizational Stakeholders**, Business horizons, vol. 34, no 4 , 1991 p 42.
- صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين الزيادي، **دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمة المدركة** "دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد 16 العدد 1، 2014، ص ص: 15، 16.

التي ترتبط مباشرة بالمؤسسة، كالعمال أو ترتبط بصورة غير مباشرة كسكان المنطقة التي تتواجد فيها المؤسسة، ويمكن الإشارة للبعض من هذه الإسهامات فيما يلي:[1]

-**المساهمة في تحسين الظروف المعيشية للأسر المحتاجة والفقيرة:** تقوم المؤسسات بالمساهمة في تحسين الظروف المعيشية للأسر المحتاجة والفقيرة سواء بتقديم مبالغ مالية أو منتجات وخدمات ضرورية بالمجان. حيث يعد هذا من قبيل التزام المؤسسات بالمساهمة في دعم الطبقات الهشة للمجتمع الذي تعمل فيه وبما يعكس أدائها للمسؤولية الإجتماعية؛

-**دعم الأبحاث العلمية ومؤسسات التعليم:** قد تقوم المؤسسات بإعداد برامج لدعم الأبحاث العلمية ومؤسسات التعليم إدراكا منها بأهمية البحث العلمي في تطوير ورقي المجتمع، وبما ينعكس على أدائها الخيري؛

-**توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة:** يعكس التوظيف الطوعي لعدد معين من ذوي الاحتياجات الخاصة من قبيل تبني المؤسسة لمسؤوليتها الإجتماعية، كما قد تصدر بعض الدول تشريعات تلزم المؤسسات على أراضيها بهذا النمط من التوظيف إلا أن الإسهامات الطوعية لتوظيف هذه الشريحة من المجتمع يبين إلتزام المؤسسات بالبعد الخيري؛

-**توظيف عمالة زائدة:** تقوم بعض المؤسسات بتوظيف عدد من العمال قد يزيد عن حاجاتها أو يدخل ضمن حاجاتها للعمالة الموسمية عند إرتفاع الطلب على منتجاتها مع عدم

---

[1] أنظر في ذلك بتصرف:

- PHILIP KOTLER, NANCY LEE**, Corporate Social Responsibility "Doing the Most Good forYour Company and Your Cause"**, John Wiley & Sons, New Jersey, USA, 2008, p 146.
- محمد فلاق، **المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 222.

التخلى عن هؤلاء العمال عند تناقص الطلب على منتجاتها حيث يعد هذا إسهاما من المؤسسات بامتصاص ظاهرة البطالة؛

-**التبرعات النقدية للجمعيات والمؤسسات الخيرية:** تساهم بعض المؤسسات بتبرعات نقدية سنوية لدعم الجمعيات الهادفة لتنمية المجتمع والحفاظ على حقوق بعض الطبقات منه كجمعيات مرضى السرطان، جمعيات مرضى السكري، جمعيات حماية البيئة...إلخ أو بعض المؤسسات الخيرية كدور رعاية المسنين، ومراكز كفالة الأيتام، ومراكز إعادة تأهيل الأشخاص المدمنين؛

-**تقديم مساهمات لدعم البنى التحتية للمجتمع:** ينعكس هذا من خلال إسهام المؤسسات في تطوير المجتمع وضمان المرافق العامة له من خلال شق الطرقات، تشييد الجسور، فك العزلة عن بعض المناطق، المساهمة في بناء المستشفيات...إلخ؛

-**التضامن مع المجتمع في الأزمات والكوارث الطبيعية:** تساهم بعض المؤسسات طوعيا من باب التضامن مع المجتمع ومساندته في تجاوز بعض الأزمات والكوارث الطبيعية ما يعكس كون هذه المؤسسات كمواطن يسعى لدعم مجتمعه.

ثالثا: أهمية التزام المؤسسات بالبعد الخيري

كما تمت الإشارة إليه سابقا فإن البعد الخيري للمسؤولية الإجتماعية يأتي في قمة هرم أبعاد المسؤولية الإجتماعية وينطوي على السلوكيات والأنشطة الإضافية التي يطلبها المجتمع من المؤسسة، كما تظهر أهمية تبني المؤسسات للبعد الخيري للمسؤولية الإجتماعية فيما يلي:[1]

-الإسهام في توزيع مصادر تنمية المجتمع وتحسين جودة الحياة؛

[1] أكرم أحمد الطويل، ياسمين طه عبد الرزاق الدباغ، **إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الإجتماعية**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص ص: 87، 88 (بتصرف).

-مساهمة المؤسسة في الحياة الثقافية للمجتمع كالجوانب الدينية والفنية والأدب والرياضة وآليات التعامل مع المنظمات غير الحكومية بشكل عام من خلال تبنيها واهتماماتها بهذه الجوانب؛

-كسب المؤسسة تعاطف المجتمع، من خلال الهبات والمساعدات والمشاريع الخيرية التي تساهم بها في حل مشاكل المجتمع وتنميته؛

-المساهمة في سد احتياجات المجتمع المتغيرة ومتطلباته الضرورية، فضلا عن خلق مناصب عمل جديدة من خلال إقامة المشاريع الخيرية والإجتماعية ذات الطابع التنموي.

المبحث الثالث: دور أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية.

بعد أن فصلنا في أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات من خلال المبحثين السابقين سنحاول في هذا المبحث دراسة دور تبني المؤسسات لأبعاد المسؤولية الإجتماعية وأثره على تحقيق كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية.

المطلب الأول: دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق ميزة التكلفة الأقل.

يرى كثير من الباحثين أن إلتزام المؤسسة بمسؤوليتها الإجتماعية ما هو إلا تحمل لتكاليف إضافية تثقل كاهل المؤسسة وتؤثر سلبا على أدائها، بينما يرى البعض الآخر أن المسؤولية الإجتماعية تؤدي إلى تقليل التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

أولا: دوافع تحقيق التوازن بين المسؤولية الإقتصادية والإجتماعية.

في ظل تطلعات المجتمع لمساهمة المؤسسات في تحقيق رفاهه أصبح لزاما على المؤسسات القيام بأدوار إجتماعية إلى جانب أدوارها الإقتصادية، ويمكن إجمال دوافع تحقيق التوازن بين المسؤولية الإقتصادية والإجتماعية فيما يلي: [1]

-الموازنة بين الإهتمام بمصلحة المساهمين ومصلحة الفئات الأخرى يخلق نوعا من الإنصاف والعدالة، ويخلق الرضا لدى أفراد المجتمع، خاصة بعد فصل الملكية عن الإدارة؛

---

[1] وهيبة مقدم، بلقاسم زايري، **المسؤولية الإجتماعية للشركات أداة لتحقيق التكامل بين التنمية الإقتصادية والتنمية الإجتماعية في الدول العربية**، مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 07، 2013، ص 80 (بتصرف)

-لن تتحقق الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة بمعزل عن التأثيرات الاجتماعية السائدة في المجتمع؛

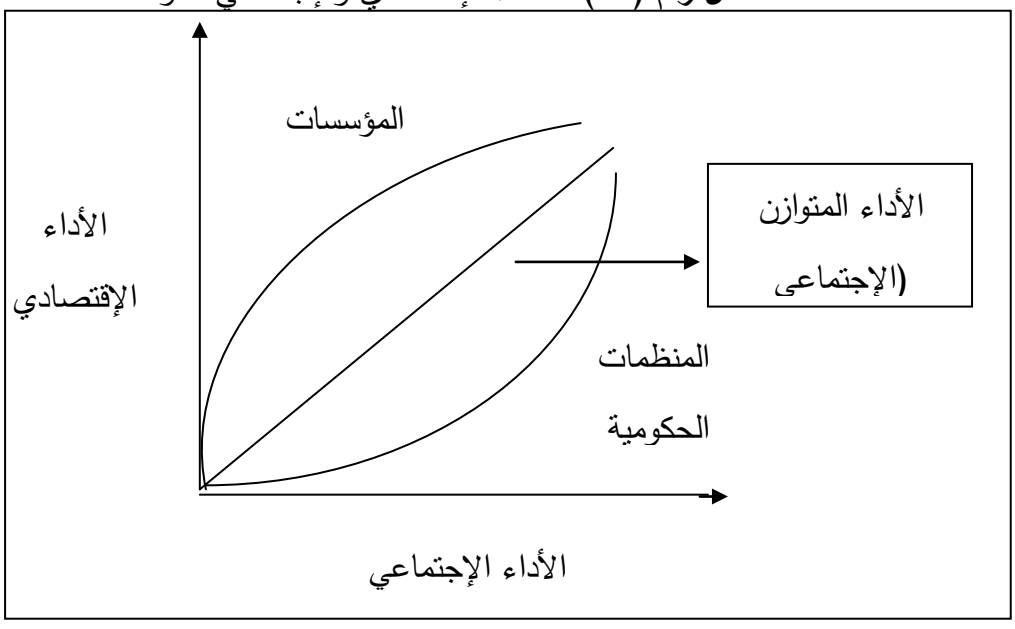
-إن المساهمين لن يرضوا بتعظيم الأرباح في الأجل القصير، لكنهم يرغبون في استمرار هذه الأرباح بمعدلات مناسبة مع تحقيق السمعة الطيبة والمركز المرموق لمؤسساتهم في الأجل الطويل بمقتضى توطيد العلاقات مع مختلف الأطراف؛

-إن العمال لن يقبلوا بحصول المساهمين على الأرباح الطائلة مع عدم إستفادتهم وتحقيق رقيهم ورفاهيتهم وهم أصلا من العناصر الرئيسية في تحقيق هذه الأرباح؛

-المجتمع المحلي وقياداته لن يقفوا دائما متفرجين وهم يرون تلك المؤسسات تستفيد من مختلف موارد المجتمع، وعناصره، وتحقق الأرباح ولا تقدم له أية مساعدة لحل مشاكله الإجتماعية المتعددة التي تكون هي قد سببت فيها.

هذا وفي ظل تخلي الحكومات تدريجيا عن أدوارها الإجتماعية أصبحت المؤسسات تساهم في تنمية المجتمع من خلال دورها المتوازن الإجتماعي والإقتصادي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): الأداء الإقتصادي والإجتماعي للمؤسسة



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، **قراءات في الفكر الإداري المعاصر** "**تباين الأهداف المتوخات من المسؤولية الإجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة**"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 305.

ثانيا:دور المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات في تخفيض التكاليف.

على النقيض من وجهة النظر القائلة بأن الإلتزام المؤسسة بمسؤوليتها الإجتماعية هو زيادة في التكاليف والأعباء

الإضافية فإن تبني المؤسسة للمسؤولية الإجتماعية يؤدي إلى خفض التكاليف من خلال:[1]

-**التقليل من تكاليف التشغيل:** يمكن لبعض مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أن تقلل بشكل كبير من تكاليف التشغيل. على سبيل المثال، لا يؤدي تقليل مواد التعبئة والتغليف أو التخطيط للطريق الأمثل لشاحنات التسليم من الأثر البيئي لتشغيل المؤسسة فحسب بل يقلل أيضًا من التكلفة. إن عملية تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات تحفز المسئولين التنفيذيين على التفكير في ممارساتهم التجارية والبحث عن طرق أكثر فاعلية للتشغيل؛

---

[1] أنظر بذلك في تصرف:

- Asemah Ezekiel S, Ruth A. Okpanachi, and Leo ON Edegoh, **"Business advantages of corporate social responsibility practice: A critical review"**, New Media and Mass Communication, vol. 18, no 3,2013, p p: 50,51.
- de Pret Roose de Calesberg, A. "**La RSE, un avantage concurrentiel chez BePark?**", Mémoire-projet en vue de l'obtention du titre de Master, UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN, Belgique, 2016, p 19.
- العابد لزهر، **التعلم من أزمة المسؤولية الإجتماعية "حالة شركة NIKE"**، مجلة دراسات إقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة –2– عبد الحميد مهري، العدد رقم 01، 2014، ص 102.
- بن علي أمال، مسعودي زكارياء، **الإهتمامات البيئية في إطار المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات الإقتصادية "دراسة حالة شركة Condor للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية"**، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، المجلد 01 ، العدد 01، 2017، ص 417.
- بليزاك عبد الحليم، السعيد بريكة، **العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الإجتماعية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للشركات**، مجلة الإقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 13، 2017، ص 105.

-**زيادة القدرة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم:** أثبتت العديد من الدراسات أن الموظفين يميلون للعمل بالمؤسسات التي تكون مسئولة إجتماعيا، وهذا ما يقلل من تكلفة توظيف موظفين جدد وتدريبهم، كما تزيد الإلتزامات الإجتماعية للمؤسسة من تفاني الموظفين في أدائهم لأعمالهم وولائهم للمؤسسة مما ينعكس إيجابا على منحنى الخبرة؛

-**تجنب التصادم مع القوانين والتشريعات الحكومية:** في ظل تخلي الحكومات عن بعض الأدوار التنموية المنوطة بها، فإن المؤسسات أصبحت تلعب هذا الدور، وإن عدم إلتزام المؤسسة بمسؤوليتها الإجتماعية، لاسيما القانونية منها يودي إلى تعرضها إلى متابعات قضائية من طرف الحكومات، تنجر عنها غرامات مالية تكون المؤسسة في غنى عنها ونعكس على تكلفة الإنتاج؛

-**الوضع التنافسي:** عزوف المستهلكين عن منتجات المؤسسة الغير مسؤولة إجتماعيا يؤدي إلى إضعاف وضعها التنافسي، وهذا الضعف التنافسي ناجم أيضا عن ارتفاع تكلفة الإنتاج لما يصاحب سوء الأداء الإجتماعي من هدر الموارد والطاقة وضعف أداء العاملين مما ينعكس على نوعية المنتجات، أما على المستوى الدولي فإن عولمة النشاط الإنتاجي والإقتصادي والإتفاقيات الدولية التي تحكم الأداء الإجتماعي والبيئي للدول قد تنتهي بإستبعاد المؤسسة الغير مسؤولة إجتماعيا وبيئيا من السوق العالمية نتيجة لتشريعات ولوائح تصدرها الدولة والتي تعتبرها في بعض الأحيان مسائل خاصة بالسيادة الوطنية وعلى العكس من ذلك فإن المؤسسة المسؤولة إجتماعيا وبيئيا تتمكن من تحسين وضعها التنافسي وخفض التكاليف محليا ودوليا من خلال خفض التكاليف المتعلقة بإنبعاثات الغازات التي تسبب تغير المناخ العالمي أو تقليل استعمال المواد الكيماوية كما يمكن تقليل

تكاليف التخلص من النفايات من خلال إعادة تدويرها وتحسين أداء العاملين من خلال جداول العمل المرنة والتناوب على الوظائف وغيرها من الآليات الكفيلة بزيادة الإنتاجية؛

-**القبول الإجتماعي للمؤسسة:** نظرا للتطور الذي تشهده تقنيات المعلومات والاتصال ووسائل الإعلام، جعل هذا من بعض قرارات وأنشطة المؤسسات غير مرغوب فيها بحجة أنها تتصف باللامسؤولية الاجتماعية، حيث تحولت إلى قضايا رأي عام عبر وسائل الإعلام، وظهرت المظاهرات والدعاوى لمقاطعة المنتجات، فالمستهلك الذي له درجة عالية من الوعي يمكنه مقاطعة منتجات المؤسسة وهو ما حدث للعديد من المؤسسات منها مؤسسة "DANONE" التي أرادت غلق مصانعها في بعض الدول الأوروبية، فواجهت المؤسسة أزمة مسؤولية اجتماعية تمثلت في تخليها عن مسؤوليتها تجاه العمال، فحتى مع تسوية الوضعية المالية لهم بعد تسريحهم وحصولهم على جميع مستحقاتهم تبقى البطالة هي المشكلة التي سيعانون منها، فمثل هذا القرار يعتبر قانونيا لكنه يتنافى مع الجانب الأخلاقي والإنساني، وهو ما لم يتقبله المجتمع المدني الذي طالب من خلال جمعيات المستهلكين بمقاطعة منتجات المؤسسة؛

-**ولاء العملاء:** تتمكن المؤسسة المسؤولة إجتماعيا من خلق قيمة للعملاء وكسب ولائهم كون هذه المؤسسة تساهم في تنمية المجتمع وبالتالي تحافظ على حصتها في السوق وتتجنب التكاليف الإضافية لجذب عملاء جدد في كل مرة.

المطلب الثاني: دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق ميزة التميز.

مع تعدد مصادر التميز أصبحت المؤسسة الملتزمة إجتماعية تحقق ميزة تنافسية تتفرد بها عن منافسيها، وتعبر بها عن إهتمامها بالمجتمع وفي ظل عصر العولمة أصبح المستهلك قادرا على التمييز بين المؤسسات والمفاضلة بينها تبعا لأدائها الإجتماعي.

أولا: مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية.

يعتبر الإلتزام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية استثمارا استراتيجيا للمؤسسات لأنها عنصر أساسي في استراتيجية تميز المؤسسات في أعمالها. حتى وإن كانت غير مرتبطة بشكل مباشر بالمنتج أو بعملية الإنتاج، إلا أنه يمكن إعتبار المسؤولية الإجتماعية كشكل من أشكال التميز كما أن تضمين أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في صياغة الاستراتيجية العامة وتحديد مستوى الموارد المخصصة لها من خلال تحليل التكاليف والعوائد الإجتماعية، ينعكس على تميز المنتجات من خلال دعم البحث والتطوير، بغية تقديم منتجات مبتكرة للمستهلك بما يحقق رفاهه ينعكس إيجابا على المجتمع، وكذلك تميز المؤسسة بالنسبة للحكومة من خلال دعمها للبرامج التنموية، إذ أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ستزيد الأرباح في الأمد البعيد مع تلبية الطلب على المسؤولية الاجتماعية من أصحاب المصلحة المتعددين، كما تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات المطبقة لإستراتيجية المسؤولية الإجتماعية يمكنها أن تكسب ميزة تنافسية من خلال هذه الإستراتيجية وتمنع المنافسين من محاكاة نفس الاستراتيجية المحققة للميزة التنافسية.[1] بالإضافة إلى كون المؤسسة مسئولة إجتماعيا فإن هذا يزيد من عدد مصادر ميزتها التنافسية ويعكس تميزها في السوق، ويمكن عرض أهم مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة عند تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية من خلال الجدول التالي:

[1] MOTILEWA Deborah B, WORLU Rowland EK, **Corporate Social Responsibility as a tool for gaining competitive advantage**, International Journal of Multidisciplinary Research and Review, Vol. 1(1): 16-24, 2015, p 20, (بتصرف)

الجدول رقم (13): ملخص يعرض مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية

إستعمال المسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق ميزة تنافسية	وصف الآلية	توضيح للممارسات
الشرعية و الترخيص بالنشاط، المسؤولية الاجتماعية بصفها ضامنة للسمعة وأداة للتسويق	الحصول على تصريح بممارسة النشاط من طرف السلطات العمومية يرتبط غالبا بسمعة المؤسسة، كما أن السمعة تكسب المؤسسة ميزة تنافسية قد لا يمتلكها المنافسون.	استفادت مؤسسة لافارج الفرنسية (la fage)من صورتها الجيدة (بفضل التزامها بالمسؤولية الاجتماعية) فحصلت من السلطات على تراخيص باستغلال الموارد الطبيعية في مناطق حساسة، في حين لم تحصل المؤسسات المنافسة لها على نفس الامتيازات.
ارتفاع التكاليف التي يتكبدها المنافسون، المسؤولية الاجتماعية كطريقة لتغيير القوى التنافسية.	تشجيع المزيد من اللوائح والتنظيمات الصارمة على مستوى القطاع من طرف المؤسسات التي لها التزم كبير بالمسؤولية الاجتماعية، مما يضاعف من تكاليف الموائمة بالنسبة للمؤسسات المنافسة ويصعب دخول المنافسين الجدد والمحتملين.	ساهمت المؤسسة الأمريكية (داو شميكل) (Dow Chemical)في وضع معايير عالية للوقاية من تلوث البيئة، في الولايات المتحدة الأمريكية.
جذب اليد العاملة الاكثر	تعتبر المسؤولية الاجتماعية	وضعت مؤسسة (Accenture)

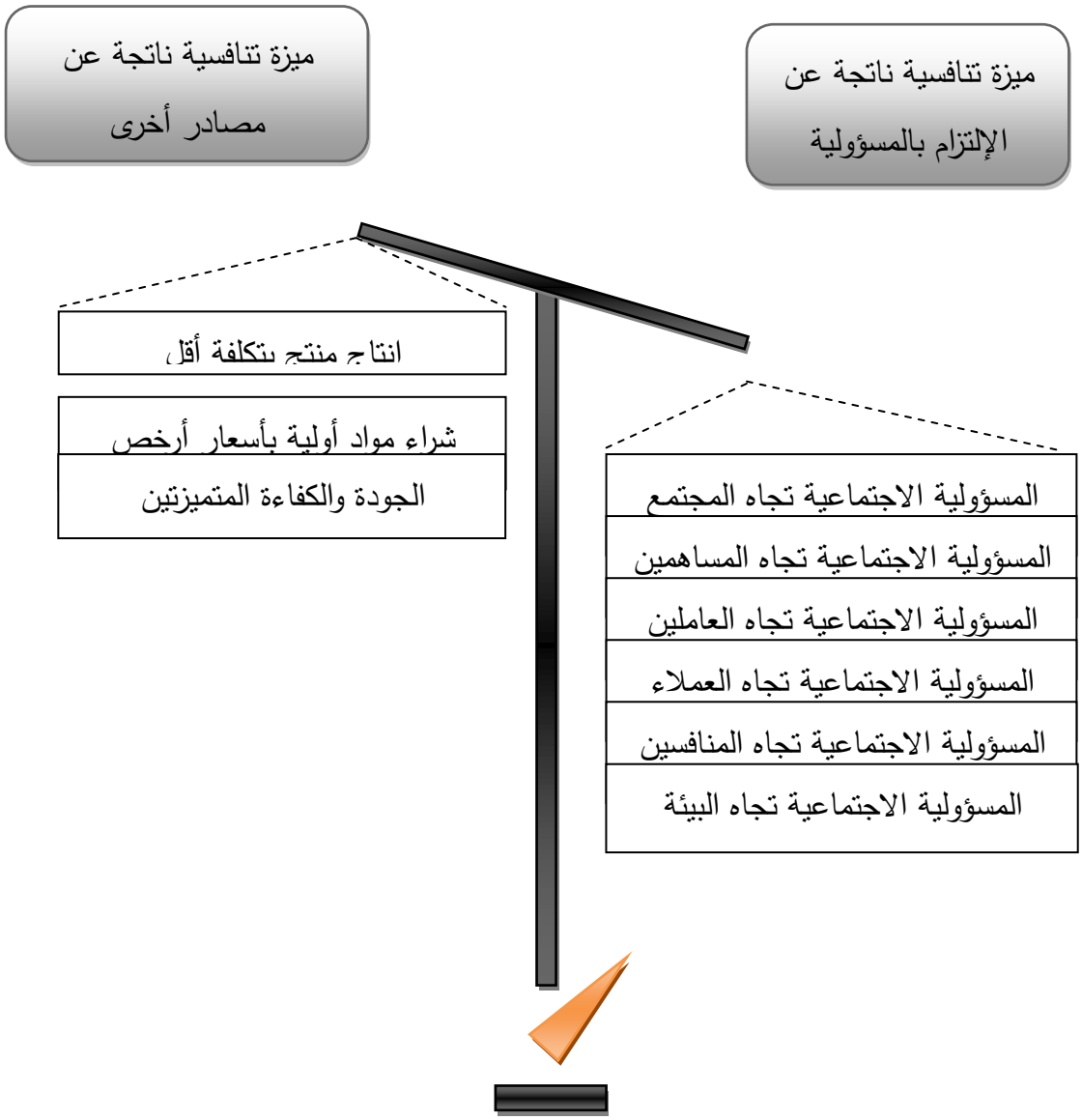
انتاجية، حيث أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية هي اشارة للجودة في سوق العمل.	للمؤسسات ميزة جذابة للعمال المرتقبين، خصوصا من يملكون كفاءات عالية.	برامجها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في أنظمة الاتصال التي تستهدف الطلاب والخريجين الجدد.
زيادة المبيعات، حيث أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر أداة تسويقية تؤثر على سلوك الزبائن.	تسمح المسؤولية الاجتماعية بالتموقع التسويقي المميز، وقد يتم اعتبارها من قبل بعض المستهلكين/الزبائن كسمة مميزة لمنتج المؤسسة.	قامت بعض المؤسسات ببناء استراتيجياتها التسويقية بناء على المسؤولية الاجتماعية، مثل (Patagonia) و(The Body Shop) كأن تكون عملية شراء منتوج ما مرتبطة بالتبرع الخيري أو الاسهام في قضية انسانية.
تخفيض المخاطر التحكم في التكاليف، المسؤولية الاجتماعية هي شكل من أشكال الفاعلية التنظيمية	يمكن أن تحقق المسؤولية الاجتماعية وفرات في المجالات الطاقوية من خلال الحد من هدر الموارد، وتخفيض المخاطر الاجتماعية والبيئية.	اقتصد (HSBC) ملايين الدولارات فقط من خلال تخفيض ضوء لافتاته بعد الساعة العاشرة ليلا.
التأثير على السلوكات التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كأداة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.	يمكن أن تؤثر المسؤولية الاجتماعية على السلوكات المهنية، مثل المشاركة والرضا الوظيفي، كما تمنح دور اضافي لأداء الموارد البشرية.	أظهرت دراسة قامت بها مؤسسة استشارية انجليزية في عام 2005 أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تسمح بتخفيض معدل دوران العمل و زيادة ولاء الموظفين تجاه

		مؤسستهم.
التعلم، المهارات، المسؤولية الاجتماعية كمورد داخلي استراتيجي	تعزز المسؤولية الاجتماعية التعلم المرتبط بمجال الادارة الاجتماعية والبيئية، كما تساهم المسؤولية الاجتماعية في بناء مهارات جديدة.	نظام إدارة أصحاب المصالح في مؤسسة (Danone) ولد الكثير من المعرفة التي يمكن نشر لاحقا في المؤسسة.

المصدر: عبد الغفور دادن، حفصي رشيد، **المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية**، مجمع أعمال الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسات الإقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي: 22،2012/11/20، ص ص:417،416.

من خلال الجدول رقم (13) يتضح كثرة مصادر الميزة التنافسية التي يمكن أن تعتمدها المؤسسة لخلق التميز إذا إلتزمت بمسؤوليتها الإجتماعية اتجاه مجتمعها، وهذا ما ينعكس إيجابا على قوة ميزتها التنافسية وتفردها ويزيد من صعوبة محاكاتها وتقليدها من طرف المنافسين، لكون هذه المؤسسة متميزة إجتماعيا ويمكن تبيين ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12): تميز المؤسسة تبعا لعدد ومصادر ميزتها التنافسية



المصدر: **من إعداد الطالب.**

ثانيا: المسؤولية الإجتماعية كمدخل للتميز.

تطور مفاهيم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات وأصبحت في الكثير من دول العالم أداة من الأدوات التي يقيم بها أداء المؤسسات ومجالس إدارتها، وأصابحت عاملا مهما في تبويب المؤسسات إقتصاديا إلى مؤسسات ذات منفعة مستدامة ومؤسسات لاتهتم بالتنمية المستدامة، بل

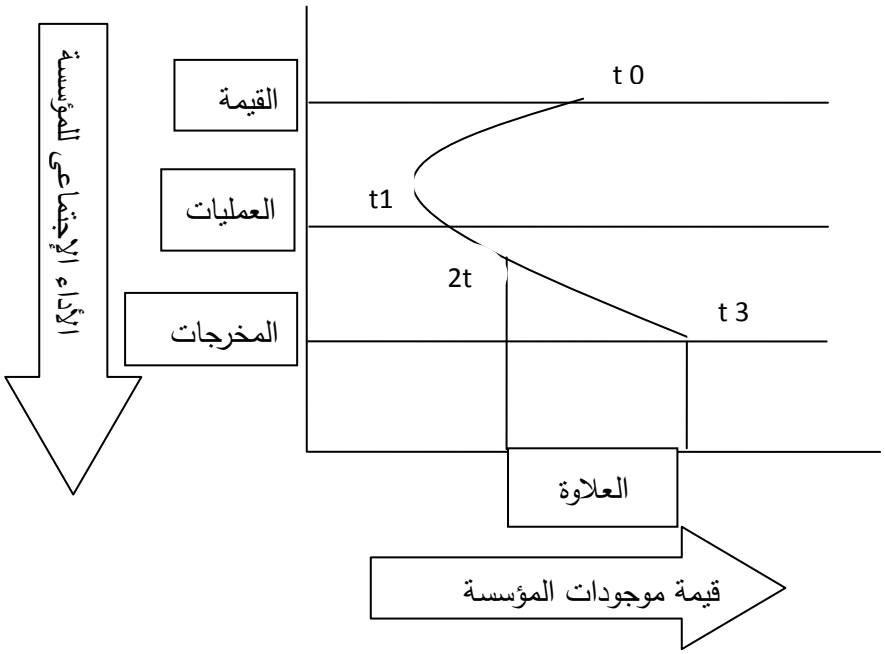
أصبحت المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات حافزا مهما لمجالس الإدارة والإدارات التنفيذية لتحقيق مكاسب مالية وذاتية في الوقت نفسه. وأصبحت علاوة على إستخدامها كأداة للعلاقات العامة والتسويق، أداة لإظهار الملاءة الإقتصادية للمؤسسات في أسواق المال بما تحققه من عوائد ذات أثر إيجابي في المؤسسات،[1] لذا أصبحت هذه الأخيرة تتبنى أكثر من أي وقت مدخلا إستراتيجيا تضرب به مثلا حيا في عطائها السخي من أجل تطوير المجتمع الذي تعمل فيه، ويطلق على هذا المدخل "نموذج المؤسسة السخية" فقد نهجت العديد من المؤسسات إلى ربط منتجاتها بقضية إجتماعية معينة سواء على المدى البعيد أو القصير وهو ما أصبح يعرف "بالتسويق المرتبط بقضية Cause- related Marketinf" فهو يربط مساهمات المؤسسة في مجال قضية محددة بشكل مدروس من قبل إدارة المؤسسة وتشغل في الوقت نفسه حيزا كبيرا من إهتمام المستهلكين سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ضمن النشاط التسويقي الذي يحقق الإيراد للمؤسسة.[2] وبهذا فإن أنشطة المسؤولية الإجتماعية تساهم في زيادة قيمة أسهم المؤسسة كما يبينه الشكل التالي:

---

[1] عبد الرحمان عمر أحمد محمد، **العلاقة بين المسئولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال وتعظيم الأرباح "وجهة نظر محاسبية"**، أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، قطر، المجلد 8، العدد 26، 2017، ص 24.

[2] ناجي معلا، **إدارة علامات الشهرة "مدخل تسويقي إستراتيجي متكامل"**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013، ص 315 (بتصرف).

الشكل رقم (13): دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة أسعار أسهم المؤسسات



المصدر: عباس حميد يحي التميمي، دجلة عبد الحسين عبد، **تأثير مبادرات المسؤولية الإجتماعية في الأداء المالي للوحدة الإقتصادية وخلق قيمة لها**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 86، 2015، ص 610.

يبين الشكل أعلاه أن قيمة أسعار أسهم المؤسسة تتأثر بمدى تبنيها للمسؤولية الإجتماعية حيث أن سهم المؤسسة ينتقل من النقطة (t0) إلى النقطة (t1) عندما تصل الأخبار حول أنشطة جديدة للمؤسسة في المسؤولية الإجتماعية، لكن ما إن تبدأ المؤسسة بتنفيذ العمليات الجديدة حتى يتم إعادة تغطية سعر السهم عند النقطة (t2) والتي تمثل السعر القديم للسهم، فيما بعد وعند إنجاز المخرجات المطلوبة فإن المؤسسة تحقق علاوة المسؤولية الاجتماعية ويصل سعر السهم حتى النقطة (t3).

ثالثا: دور الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية في تحقيق تميز المؤسسة لدى المستهلك.

إذا تبين للمستهلك حرص المؤسسة على الوفاء بكل التزاماتها تجاهه خاصة تلك الالتزامات ذات الطابع الاجتماعي فإن هذا ينجر عنه مايلي[1]:

-وجود انطباع ذهني ايجابي عن المؤسسة لدى المستهلك وبالتالي تفضيل خدماتها أو منتجاتها؛

-إن المؤسسة التي تبادر دائما إلى التطوير المستمر للسلع والخدمات بهدف السعي للارتقاء بحياة المستهلك تعكس اهتمامها بطريقة واضحة به وليس بالعائد المادي وهكذا يكون المستهلك في ترقب دائم للمنتج الجديد ويتلهف لتجربته وهكذا تكسب هذه المؤسسة نوعا من وفاء المستهلكين؛

-إن المؤسسات التي تقدم منتجات أو خدمات لبعض الشرائح الخاصة من المستهلكين كإنتاج مؤسسات المشروبات الغازية أنواع خاصة بفئات تعاني من أمراض معينة أو تسعى إلى تخفيف الوزن أو الترشيق، وبهذا تكسب في صفها فئة أخرى من المستهلكين؛

-الالتزام الإجتماعي جد مهم، فهو يبعد الشكوك حول المؤسسة التي تلتزم بقواعد العمل في السوق ولا تخرق القوانين وتبتعد عن الغش والتدليس والاحتيال أو إنقاص الأوزان...؛

-يفضل المستهلكون التعامل مع منتجات وخدمات بعض المؤسسات وذلك لأنها تلتزم بمعالجة الأضرار (أضرار مختلفة الأثر، مادية أو نفسية للمستخدم) التي تحدث بعد البيع والاستخدام؛

---

[1] مسان كرومية، محمد بن حميدة، **العلاقة بين البعد الأخلاقي التسويقي للمسؤولية الإجتماعية وبين تحقيق رضا المستهلك وحمايته دراسة حالة المؤسسات الإنتاجية العاملة بولاية سعيدة**، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي بتندوف، المجلد 02،العدد02، 2016، ص ص:110،111 (بتصرف).

-سيقوم المستهلكون بالدعاية المجانية لتلك المؤسسة عندما يتحدثون مع نظرائهم عن إلتزامها الإجتماعي، وتجدهم ينوهون بمواقف جيدة حدثت لهم عند تعاملهم مع تلك المؤسسة؛

-سيكون من اليسير أن تحصل المؤسسة على رأي المستهلكين عند محاولة تطوير خدماتها لأن المستهلكين يشعرون بنوع من الولاء لتلك المؤسسة.

المطلب الثالث: دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق ميزة السمعة.

يعتبر بناء المؤسسة لسمعة طيبة والحفاظ عليها من الأمور الصعبة في عالم الأعمال حيث أن أية ممارسة غير قانونية أو غير أخلاقية قد تؤدي إلى هدم سمعة بذلت المؤسسة سنوات في بنائها وهنا يظهر الدور المهم للمسؤولية الإجتماعية في بناء والحفاظ على سمعة المؤسسة.

أولا: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة المؤسسة.

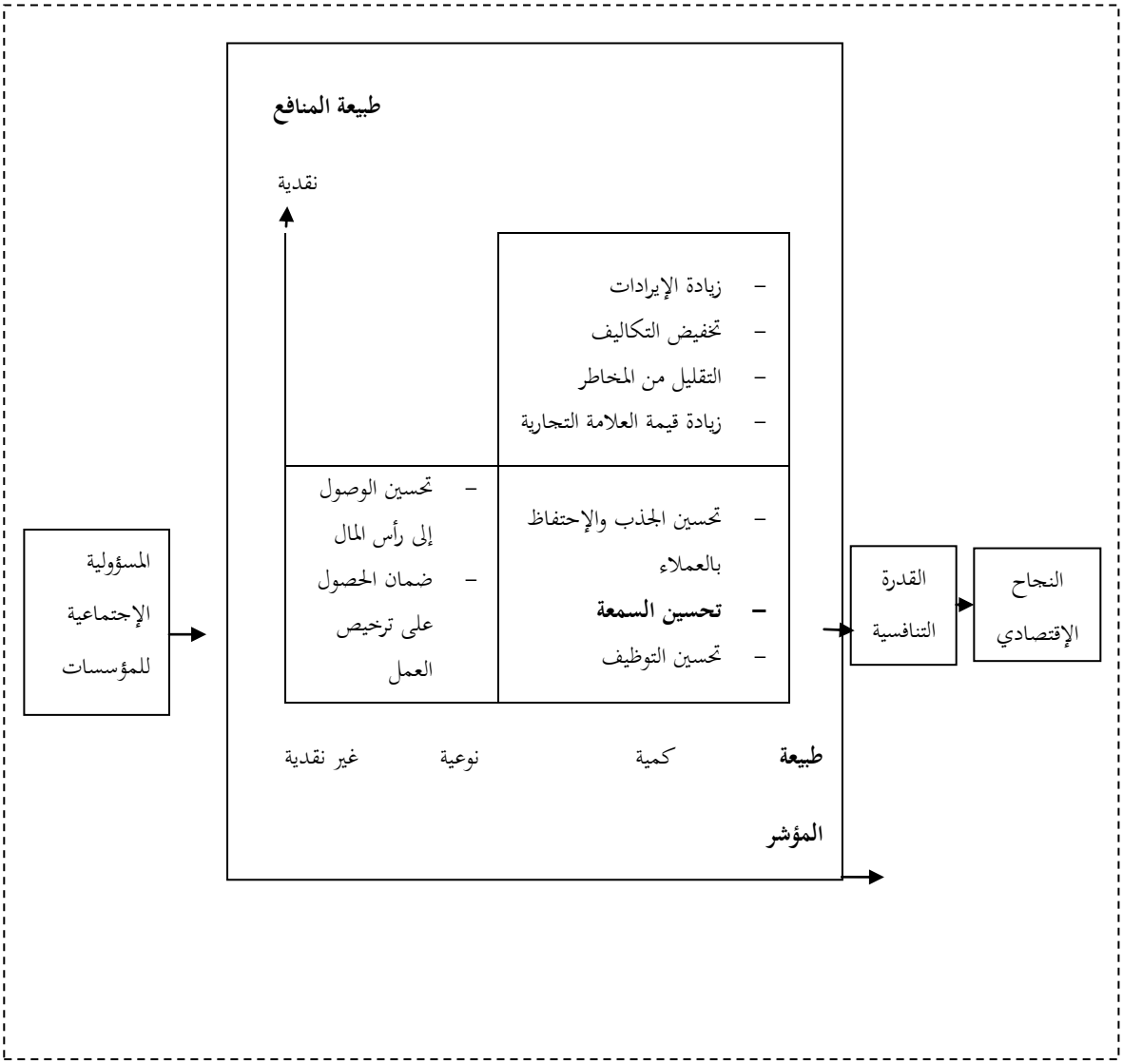
أكد العديد من الباحثين على أهمية الإستثمار في المجالات المختلفة للمسؤولية الإجتماعية مثل الأعمال الخيرية، حيث أصبحت تعد إستراتيجة، كونها تجلب منافع كثيرة للمؤسسة كزيادة المبيعات وتعزيز الصورة الذهنية لها، فقد أكدت الدراسات بأن الإبتكار والإبداع لهما دور كبير في ترسيخ الصورة الذهنية ولكنهما لا يكفيان لضمان النجاح، فقد ظهرت المسؤولية الإجتماعية لتحقيق ذلك فبالإضافة إلى الأداء المالي الأفضل والزيادة في حجم المبيعات فإن لها أثرا ايجابيا على الصورة الذهنية وتحسين سمعة المؤسسة، وبالتالي القدرة على استقطاب الموظفين والمستهلكين، تحسين العائد على الإستثمار وتعزيز وتحسين تنافسية المؤسسة.[1] حيث تشير التجارب والدراسات

[1] علالي مليكة، **دور المسؤولية الإجتماعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الإقتصادية**، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 22، 2017، ص 289.

إلى أن هناك العديد من الفوائد التي تجنيها المؤسسات إثر التزامها بالمسؤولية الاجتماعية فيما يخص تكوين سمعة المؤسسة رغم ما ينطوي عن هذا الالتزام من أعباء مادية ومالية، فقد بينت دراسة قام بها (Prise Waterhouse Coopers) أن 70% من الصناعات الأمريكية والأوربية تدمج المسؤولية الاجتماعية في صورة مؤسساتها، كما تؤكد العديد من الدراسات التي أجريت في بيئات مختلفة، ومن هذه الدراسات دراسة صادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي بعنوان (Voice Of The Leaders Survey) لعام 2003 على أن سمعة المؤسسة من خلال تبني برامج المسؤولية الاجتماعية تعد من أهم معايير نجاح المؤسسة، وتوصلت نتائج الدراسة التي شملت 1500 مديرا في أكثر من 1000 مؤسسة عالمية إلى أن 60% تقريبا ممن شملتهم الدراسة، يرون أن السمعة الجيدة يمكن أن تساهم بنحو 40% من القيمة السوقية لأسهم المؤسسات كما تساهم السمعة الجيدة في قدرة المؤسسة على مواصلة تحقيق الأرباح والأداء الجيد.[1] حيث تتعدد المنافع النقدية والغير نقدية التي تجنيها المؤسسة من وراء إلتزامها بمسؤوليتها الإجتماعية، وهو مابينه "**Weber**" من خلال النموذج التالي:

[1] شافية قرفي، حمودي حاج صحراوي، مرجع سبق ذكره ص 125.

الشكل رقم (14): نموذج "Weber " لتأثير المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات



Source: Manuela Weber**, The Business case for corporate Soial responsibility:"A company-**
Level measurement approach for CSR",European Management Journal, vol. 26, no .4,2008, p 250

يعكس النموذج الذي قدمه "Weber" المنافع التي تجنيها المؤسسة من وراء إلتزامها بمسؤوليتها الإجتماعية، حيث تؤدي إلى دعم قدرتها التنافسية وتحقيق نجاحها الإقتصادي، صنف من خلال النموذج منافع المسؤولية الإقتصادية إلى نقدية وغير نقدية، فالمنافع النقدية تتجلى في: زيادة الإيرادات، تخفيض التكاليف، والتقليل من المخاطر. أما المنافع الغير نقدية فقد صنفها

"Weber" على أساس كمي ونوعي، المنافع النوعية تتمثل في: تحسين الوصول إلى رأس المال وضمان الحصول على ترخيص العمل، والتي هي في الأساس نتيجة للتحسن في رأس المال الغير ملموس للمؤسسة متمثلا في سمعتها وقبولها الإجتماعي، مما يؤدي إلى منافع كمية متمثلة في القدرة على جذب العملاء والاحتفاظ بهم وبالعمال المهرة كذلك، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيق نجاحها الإقتصادي.

تكمن أحد الجوانب الرئيسية لسمعة المؤسسة في تصورات أصحاب المصلحة لمدى التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية، أو بشكل أكثر دقة إدراكهم لمدى استيفاء مبادرات ونتائج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة للقيم والتوقعات الاجتماعية والبيئية لهم، في هذا السياق تمتلك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات القدرة على التأثير على هذه المفاهيم، وبالتالي المساهمة في تحقيق أقصى درجة لسمعة المؤسسة. كما تثبت مراجعة الأدبيات أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والسمعة ترتبطان بشكل إيجابي، على سبيل المثال وفقا لـ (Husted & Allen) وبناء على وعي العملاء ومجموعات أصحاب المصلحة بمنتجات المؤسسات، قد تؤثر قيمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على سمعة المؤسسة بشكل إيجابي وبالتالي تؤثر على إيجابا على سلوك العملاء واقتنائهم لمنتجاتها، كما أن السمعة الجيدة للمؤسسة لديها إمكانية كبيرة لخلق قيمة يصعب تقليدها، حيث تعتبر سمعة المؤسسة ميزة تنافسية في الأسواق خصوصا عندما يكون من الصعب تمييز المنتجات، لذا يتم تعزيز هذه الميزة التنافسية من خلال استخدام المسؤولية الاجتماعية[1]، وتظهر العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية والسمعة من خلال الشكل التالي:

[1] Šontaitė-Petkevičienė Miglė, "**CSR reasons, practices and impact to corporate reputation**" Procedia-Social and Behavioral Sciences, vol. 213,2015, p 506.

الشكل رقم (15): العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية وسمعة المؤسسة



Source: TROTTA Annarita, IANNUZZI Antonella, CAVALLARO Giusy, et al, **Banking reputation and CSR: a stakeholder value approach**, 2011, p 13, this publication at: http://www.repman.com.tr/tr/wp-content/uploads/user/makaleler/banking-reputation-and-csr-a-stakeholder-value-.approach.pdf

من خلال الشكل أعلاه تتضح العلاقة التبادلية بين سمعة المؤسسة ومسؤوليتها الإجتماعية فكلاهما مرتبط بالعلاقة مع أصحاب المصالح، حيث أن أنشطة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة تحسن من سمعتها، كما أن السمعة الجيدة للمؤسسة تدفعها لتطبيق المسؤولية الإجتماعية ومن هنا يظهر التداخل بين سمعة المؤسسة ومسؤوليتها الإجتماعية.

رغم هذا التداخل الإرتباطي بين المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة وسمعتها إلا أن هناك عددا من الباحثين سلطوا الضوء على الإختلاف بين المفهومين. حيث أن سمعة المؤسسة تمثل نتيجة الحكم على قدرة المؤسسات على خلق القيمة من منظور أصحاب المصلحة[1]، فهي مفهوم متعدد

[1] خليل جمعه عثمان صابون، **الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية "دراسة على عينة من الشركات السودانية**، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017، ص 67.

الأبعاد يرتكز على توقعات أصحاب المصالح، ويعكس خصائص المؤسسة، أما المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة فلديها طبيعة وصفية تعكس سلوك المؤسسة وإلتزامها اتجاه المجتمع.[1]

ثانيا: الروابط بين سمعة المؤسسة والمسؤولية الإجتماعية.

يرى الكثير من الباحثين أن المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة قد لا تؤثر بشكل مباشر على أدائها المالي ومع هذا فإن أنشطة المسؤولية الإجتماعية تجد شرعيتها من كونها تدعم رأس المال الغير ملموس للمؤسسة متمثلا في سمعتها لدى مجتمع الأعمال[2]. ويساهم تبني المسؤولية الإجتماعية في تعزيز سمعة المؤسسة وعلامتها التجارية حيث أن الممارسات التجارية المسؤولة إجتماعيا تؤدي إلى تعزيز مكانة المنتج وعلامته التجارية وتحسين سمعة المؤسسة التي تمارسها، وهذا يعد من معايير نجاحها وتميزها التنافسي[3]، وتعكس السمعة النجاح النسبي للمؤسسات في تحقيق توقعات أصحاب المصلحة المتعددين، وكلما زادت مساهمة المؤسسة في الرفاه الاجتماعي، كانت سمعتها أفضل وإن تحقيقها لهذا يساهم في تسهيل وصولها إلى أسواق رأس المال وجذب والمستثمرين وإمكانية فرض أسعار أعلى، مقارنة بالمنافسين.[4]

هذا ويشير (Susanto) إلى أربعة مؤشرات يمكن استخدامها لتقدير قوة سمعة المؤسسة متمثلة فيما يلي:[5]

-قدرة المؤسسة على فرض أسعار مرتفعة لمنتجاتها خلال فترة طويلة نسبيا من الزمن؛

-قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بأفضل بالعمال؛

-الكلمة المنطوقة الإيجابية حول المؤسسة والتوصية بإقتناء منتجاتها؛

-الدعم العام في وقت الأزمات.

---

[1] Esther de Quevedo-Puente, Juan Manuel de la Fuente-Sabaté, Juan Bautista Delgado-García. "**Corporate social performance and corporate reputation: Two interwoven perspectives."** Corporate Reputation Review, , vol. 10, no 1, 2007, p 63.

[2] Susanto Alfonsus B, Rachel English**, The role of corporate social responsibility in enhancing corporate reputation**, Social Responsibility Review, vol 3, 2012, p 28.

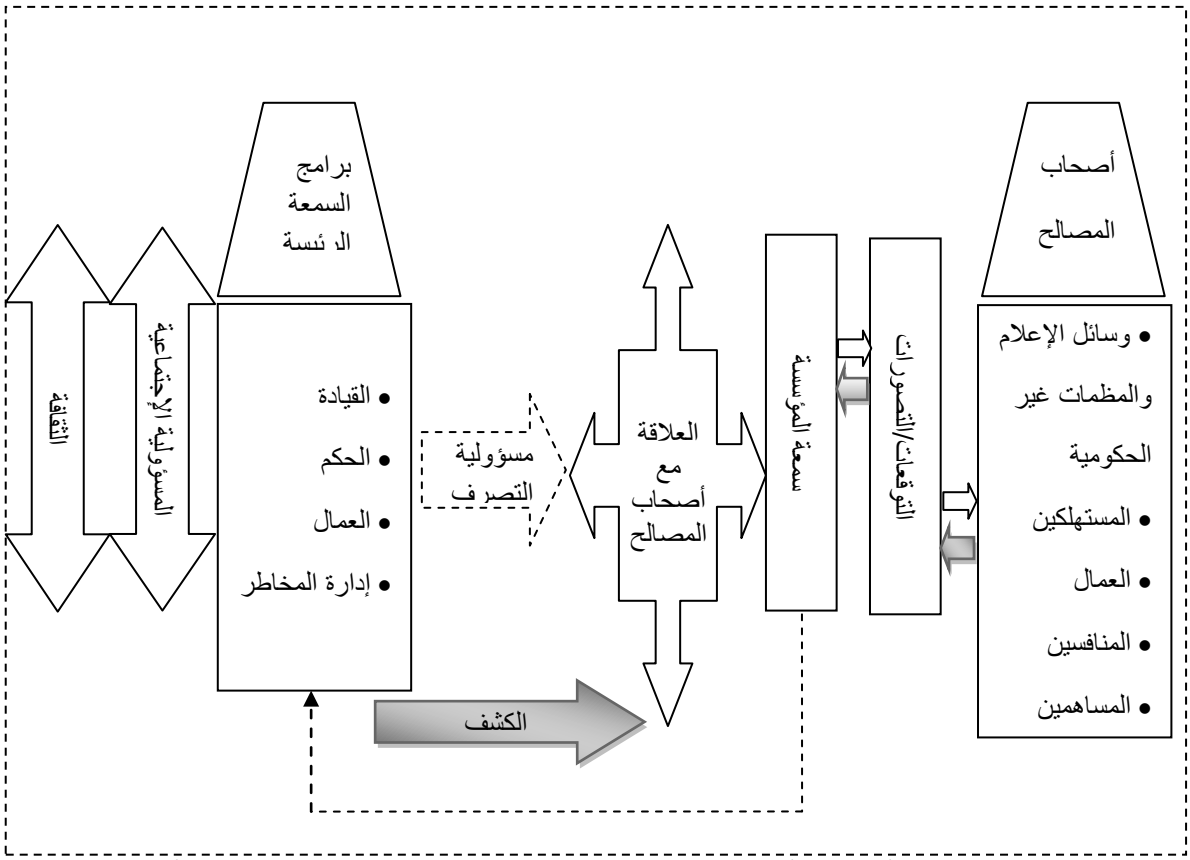
[3] علالي مليكة، **مرجع سبق ذكره**، ص 288.

[4] Brønn Peggy Simcic, Albana Belliu Vrioni, **Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview**, International journal of Advertising ,vol 20, no 2, 2001,p 209.

[5] Susanto Alfonsus B, Rachel English**, op. cit,** P 30.

يقترح (Susanto) أيضا أن سمعة المؤسسة تتضرر عندما تكون هناك فجوة مدركة بين أداء المؤسسة وتوقعات أصحاب المصلحة، كمثال على هذا عندما يجد أصحاب المصلحة أن المؤسسة تكسب أرباحا ضخمة بينما لا تساهم في تحسين جودة الحياة، فإن هذا سيضر بسمعة المؤسسة، لذلك فإن أرباح المؤسسة ستنخفض في الأمد القريب أو البعيد، بل أن حتى وجود المؤسسة سيصبح مهددا، وهنا تساعد برنامج المسؤولية الاجتماعية وبشكل جوهري المؤسسة على الحد من هذه المخاطر.

الشكل رقم (16): الروابط بين سمعة المؤسسة والمسؤولية الإجتماعية.



المصدر: حدو سميرة أحلام، **تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء سمعة منظمة الأعمال دراسة ميدانية للشركات العاملة في قطاع الاتصالات بالجزائر**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، شعبة

تسيير، تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017، ص190.

يبن الشكل أعلاه الدور الجوهري للمسؤولية الإجتماعية في دعم سمعة المؤسسة، ويتم تحديد الإتصالات حسب الأسهم التي تشير إلى وجود علاقة ثنائية بصفة خاصة، وهذا ما يدل على وجود صلة بين البرامج الرئيسة للسمعة وتطلعات أصحاب المصالح على إختلافهم، وتتضمن هذه البرامج المسؤولية الإجتماعية بإعتبارها عنصرا أساسيا في جميع البرامج الأخرى، ضف لذلك الثقافة التنظيمية التي تحدد الخصائص والسمات الأساسية لهوية المؤسسة، من خلال التأكيد على التوجه الإجتماعي للمؤسسة إتجاه أصحاب المصالح، خصوصا عبر عملية الإفصاح التي تشكل بيانا لأنشطة المؤسسة إجتماعيا اتجاه أصحاب المصالح وإستجابة لتوقعاتهم ومدى تأثير ذلك على سمعة المؤسسة.

المطلب الرابع: نماذج عن مؤسسات عالمية تطبق المسؤولية الإجتماعية.

قدمت مجلة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات **CR's Magazine*** ترتيبا لأفضل **100** مؤسسة متميزة إجتماعيا لعام **2018** تقوم بمسؤوليتها إتجاه المجتمع من خلال أنشطتها المختلفة، وقد إعتمد الترتيب على تقييم ممارسات المؤسسات من حيث 7 مجالات: التأثير على البيئة، التغيرات المناخية، العلاقات مع العمال، حقوق الإنسان، الأداء المالي للمؤسسة، الحوكمة، والأعمال الخيرية، والجدول التالي يبين ترتيب المجلة لأفضل 30 مؤسسة تقوم بأنشطة المسؤولية الإجتماعية.

* Magazine of Corporate Social Responsibility.

الجدول رقم (14): ترتيب أفضل 30 مؤسسة تقوم بمسؤوليتها الإجتماعية لسنة 2018.

الترتيب	المؤسسة	الترتيب	المؤسسة
01	Microsoft Corporation	16	Hormel Foods Corp.
02	Accenture plc	17	Praxair, Inc.
03	Owens Cornin	18	Symantec Corp.
04	Intel Corp.	19	DXC Technology Co
05	Hasbro, Inc.	20	Clorox Co.
06	Altria Group Inc.	21	General Motors Co.
07	Cisco Systems, Inc.	22	Merck & Co Inc
08	Ecolab, Inc.	23	AT&T, Inc.
09	Johnson & Johnson	24	Texas Instruments Inc.
10	NVIDIA Corp	25	Monsanto
11	General Mills, Inc.	26	CVS Health Corp
12	Campbell Soup Co.	27	Bristol-Myers Squibb Co.
13	Lockheed Martin Corp.	28	Eaton Corporation plc
14	Abbott Laboratories	29	Kimberly-Clark Corp.
15	Pepsico Inc.	30	Becton, Dickinson And Co.

:**Source:** CR's Magazine; The 100 Best Corporate Citizens**,** Sur le site
www.3blassociation.com/files/exV4MF/CR_Summer%2018_100%20Best_revised.pdf
.:1023consulté le 11/01/2019 à

وسنتطرق فيما يلي للبعض من هذه المؤسسات العالمية التي تولي إهتماما كبيرا لأنشطة المسؤولية الإجتماعية وتنمية المجتمع، حيث حازت على العديد من الجوائز لإتزامها اتجاه المجتمع.

أولا: شركة مايكروسوفت : وهي من كبرى شركات البرمجيات في العالم وقد إحتلت الشركة المرتبة الأولى في ترتيب أفضل **100** مؤسسة تقوم بمسؤوليتها الإجتماعية لعام

2018، الصادر عن مجلة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات. تقوم مايكروسوفت بالعديد من الأنشطة والبرامج لخدمة المجتمع، وفي إطار ذلك فإنها تعمل على تشجيع الموظفين لديها على العمل التطوعي في خدمة المجتمع، من خلال منح الموظفين الذين يرغبون في الإشتراك بالعمل التطوعي وقتا مدفوع الأجر (يصل إلى ثلاثة أيام)[1]. تحت شعار "**تأثير حقيقي من أجل غد أفضل**" تلتزم مايكروسوفت بالعمل الدائم على الوفاء بمسؤولياتها العامة والتي تخدم احتياجات الناس في المجتمعات من جميع أنحاء العالم.[2] وتتجلى المسؤولية الإجتماعية لشركة مايكروسوفت فيما يلي:[3]

- العمل على وصول منتجات الشركة لتلبية احتياجات مختلف فئات المجتمع، بما في ذلك أكثر من مليار شخص من ذوي الإعاقات في العالم كما تم تطوير تقنية لفائدة المكفوفين وضعاف البصر؛
- التعاون مع شركات الاتصالات في أمريكا من خلال مبادرة "Airband" للمناطق النائية من أجل توصيل الانترنيت إلى 2 مليون شخص في أمريكا الريفية بحلول عام 2022، على أمل أن تكون حافزا لمساعدة الذين يفتقرون للوصول إلى الفرص الاقتصادية والتعليمية والصحية التي توفرها الإنترنت؛

---

[1] قاشي خالد، بوديسة أحمد، جعفر حليمة، **دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات** "**عرض نماذج لأهم المؤسسات التي تحتل الصدارة عالميا في المواطنة الاجتماعية**"، الملتقى الدولي حول: التحديات الحديثة للتسويق وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، جامعة زيان عاشور، الجلفة، يومي 05/04 ديسمبر 2018، ص 16.

[2] جمعة خير الدين، دريدي أحلام، صبرينة خليل، **واقع ممارسة المسؤولية الإجتماعية في الشركات العالمية** "**شركة Microsoft نموذجا**"، مجلة الإقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 02، العدد 01، 2019، ص 158.

[3] Microsoft releases 2017 Corporate Social Responsibility report, Sur le site: https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2017/10/16/microsoft-releases-2017-corporate-social-responsibility-report/, consulté le 11/01/2019 à 23:50.

-أما خارج الولايات المتحدة الأمريكية فتدعم الشركة الوصول إلى الإنترنت، من خلال مساعدة شركات الاتصالات الهادفة لتوصيل الانترنيت، والتي ستساعد المليارات من الناس في الحصول على الإنترنت بشكل أفضل؛

-في سنة 2017 تبرعت شركة مايكروسوفت بأكثر من 1.2 مليار دولار للمؤسسات غير الربحية في جميع أنحاء العالم؛

-في 2016، أعلنت شركة مايكروسوفت أنها ستتبرع بأكثر من مليار دولار في مجال التكنولوجيا السحابية للباحثين غير الربحيين والباحثين الجامعيين وهو ما تحقق بالفعل خلال سنة 2017، حيث تقدم الشركة الخدمات السحابية لأكثر من 90000 مؤسسة غير ربحية، مع تطلع الشركة لزيادة عدد المؤسسات غير الربحية إلى 300.000 مؤسسة خلال السنوات الثلاث المقبلة؛

-خلال أكثر من 30 عاما، قدم موظفو الشركة تبرعات للمؤسسات غير الربحية، وقامت الشركة بتوفيق تبرعاتهم من خلال برنامج منح الموظفين، وجمع أكثر من 1.5 مليار دولار؛

-تعتبر مايكروسوفت أن الابتكار والاستدامة يسيران جنبا إلى جنب، ففي عام 2016، قامت بأكبر عملية شراء لطاقة الرياح حتى الآن.

هذا وتساهم شركة مايكروسوفت في العديد المجالات لدعم المجتمع وتنميته من خلال مايلي: [1]

[1] Microsoft 2018 Corporate Social Responsibility Report, Sur le site: https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RE2IDuR, consulté le 12/01/2019 à 00:15.

1- في مجال الإهتمام بالعاملين:

-تلتزم شركة مايكروسوفت بالتكوين الدوري للعاملين بها وتوفر دورات تكوينية متاحة ب 16 لغة؛

-تقوم الشركة بتطبيق معايير الجودة والسلامة وتحقيق الأمن الوظيفي سعيا منها للحفاظ على صحة وسلامة العاملين كما تعمل المؤسسة على تحسين الجوانب الإجتماعية والنفسية للعاملين بها؛

-في إستطلاع للرأي شمل 90٪ من العاملين بالشركة صرح 93٪ منهم بأنهم فخورون بالعمل في الشركة؛

-توفر Microsoft إجازات عائلية مدفوعة الأجر لموظفيها في جميع أنحاء العالم، حيث يحصل الموظفون ما لا يقل عن 20 أسبوعا إجازة مدفوعة الأجر للوالدين لرعاية الأطفال حديثي الولادة؛

-تشجع الشركة عمالها على التبرعات والأعمال الخيرية العمل حيث تبرع العمال بما مقداره 158 مليون دولار من إجمالي 1.4 مليار دولار لدعم البرامج والخدمات التي تقوم بها المنظمات غير الربحية في جميع أنحاء العالم، حيث إستفادت من هذا المبلغ حوالي 385.196 منظمة غير ربحية سنة 2017.

2- في المجال التعليمي:

-في أكثر من 60 دولة حول العالم، تدعم الشركة المنظمات غير الربحية والمؤسسات التعليمية في جهودها لتعزيز التعليم في العالم ؛

-تلقى 13.000 طالب تعليما متخصصا في علوم الكمبيوتر من خلال برنامج TEALS (Microsoft Technology Education and Literacy) الخاص بمايكروسوفت؛

-مشاركة 12 مليون شاب في تجارب تعلم علوم الكمبيوتر من خلال 97 منظمة غير ربحية في 54 دولة؛

-تسخير 50.000 عامل لضمان الوصول إلى المهارات المطلوبة والرفع من فرص العمل من خلال شركة مايكروسوفت بحلول عام 2020؛

-مشاركة 96 مليون متعلم حول العالم في دورات ماين كرافت التعليمية منذ عام 2015؛

-كما تلتزم شركة مايكروسوفت بالمجالات الأخلاقية والإجتماعية حيث تعتمد على الشفافية في نشر البيانات، وتحترم قواعد المنافسة العادلة، وتقدم منتجات بأسعار مقبولة وجودة عالية.

ثانيا: شركة Accenture plc :[1] هي شركة عالمية للاستشارات الإدارية والخدمات المهنية حيث توفر خدمات استشارية واستراتيجية ورقمية وتقنية وخدمات التشغيل. الشركة أعيد تشكيلها لتأخذ من دبلن في أيرلندا مقرا لها منذ 1 سبتمبر 2009 وهي ضمن قائمة فورتشن 500 لأكبر 500 شركة في عام 2016، سجلت الشركة صافي إيرادات 32.9 مليار دولار، وبأكثر من 394.000 موظف لخدمة العملاء في أكثر من 200 مدينة في 120 دولة. في عام 2015 كان لدى الشركة حوالي 130.000 موظف في الهند، 48.000 في الولايات المتحدة، وحوالي 50.000 في الفلبين، وتشمل قائمة عملاء شركة Accenture الحالية 94 شركة من

1 https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%83%D8%B3%D9%86%D8%AA%D8%B4%D8%B1, consulté le 20/01/2019 à 22:20.

شركات قائمة "فورتشن غلوبال 100" لأكبر الشركات وأكثر من ثلاثة أرباع شركات قائمة "فورتشن غلوبال 500".

إحتلت الشركة المرتبة الثانية في ترتيب أفضل **100** مؤسسة تقوم بمسؤوليتها الإجتماعية لعام 2018، الصادر عن مجلة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات. حيث كانت في المرتبة السابعة سنة 2017 وارتقت للمرتبة الثانية، وتتجلى المسؤولية الإجتماعية لشركة "**Accenture plc**" فيما يلي:[1]

-تعتقد الشركة أن موظفيها أساس نجاحها وتولي إهتماما كبيرا لمسارهم المهني ففي سنة 2017 أنفقت شركة "**Accenture plc**" 935 مليون دولار أمريكي لتطوير موظفيها، بما في ذلك استثمارات كبيرة لضمان رفاهيتهم من سكن وتسهيل التنقل وغيرها، كما تهتم الشركة بتدريب وتكوين موظفيها على التكنولوجيا الجديدة وتسعى للاحتفاظ بهم؛

-في شهر نوفمبر من سنة 2017، أطلقت الشركة برنامج المواهب المستقبلي " Future Accenture" والذي يمثل أداة للتعلم التفاعلي وإكتشاف المواهب مجال تكنولوجيا المعلومات والمجالات الرقمية عبر العالم والإستثمار فيها؛

-تعمل شركة "Accenture plc" على تعزيز الثقافة الخضراء والمساهمة في النمو المستدام بيئيا والحد من الإنبعاثات الملوثة للبيئة والنفايات، كما تقوم سنويا بالإفصاح البيئي لأنشطتها؛

---

[1] Accenture-2017-Corporate-Citizenship-Report, Sur le site: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-75/Accenture-2017-Corporate-Citizenship-Report.pdf, consulté le 24/01/2019 à 22:00.

-تسعى الشركة للإستثمار في الطاقات المتجددة على سبيل المثال في الهند ما يقارب من 40 ٪ من العقارات الخاصة بالشركة تعمل بالطاقة الخضراء، كما قامت الشركة سنة 2017 بتخفيض ما يعادل 20.000 طن متري من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون"CO2" جراء استخدامها للكهرباء بإستعمال مصادر صديقة للبيئة؛

-تقوم الشركة بالإستفادة من التقنيات الجديدة لإدارة الطاقة لتحقيق الكفاءة في إدارة الطاقة في فروعها، ففي سنة 2017 حققت الشركة تحسنا في كفاءة الطاقة بنسبة 8٪ مما ساعدها على توفير أكثر من 1.2 مليون ميغاواط من الكهرباء وأكثر من 700.000 طن متري من "CO2" منذ عام 2007، كما وفرت الشركة أكثر من 160 مليون دولار من الإقتصاد في استعمال الطاقة؛

-تدعم الشركة البعثات العلمية وتساهم في توفير البنى التحتية في المناطق النائية، وتشجع على الإبداع خصوصا في المشاريع الإيكولوجية؛

-تعمل المؤسسة على دعم المجتمعات لاسيما في الدول النامية، ففي مالاوي مثلا تساهم الشركة لإنشاء مشروع مستدام لصناعة الشاي يوفر مناصب عمل لأكثر من 30.000 عامل.

ثالثا: شركة إنتل : إنتل هي من أكبر الشركات المتخصصة في رقاقات ومعالجة الكمبيوتر، وقد إحتلت المركز الرابع في ترتيب أفضل 100 مؤسسة تقوم بمسؤوليتها الإجتماعية لعام 2018، الصادر عن مجلة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، وتعد المؤسسة من

أبرز الشركات في مدى تطبيق المسؤولية الإجتماعية حيث كانت في المرتبة الثانية سنة 2017، وقد حصلت المؤسسة على أكثر من 80 جائزة دولية عن تلك الأنشطة ومن بين أنشطتها ما يلي:[1]

-تنتهج شركة إنتل إدارة إستراتيجية لتخفيض استهلاك الطاقة من سنة لأخرى، وتخفيض كمية النفايات، بغية تجسيد إستراتجية للاستدامة البيئية حيث يشارك جميع الموظفين في الحد من التأثير البيئي للمؤسسة؛

-تبذل الشركة مجهودات كبيرة لترشيد إستخدام المياه حيث قامت بصرف 237 مليون دولار في مشاريع الحفاظ على المياه منذ سنة 1998، لتتمكن من توفير أكثر من 3.5 مليار جالون من الماء في عام 2017؛

-تولي المؤسسة أهمية كبيرة للجودة حيث أنها متحصلة على مواصفة ISO 14001 للجودة، وتلتزم بمعيار ISO 50001 لإدارة الطاقة؛

-تعمل الشركة على التقليل من إنبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون الناتج عن أعمالها وتسعى لتحقيق انخفاض الانبعاثات بنسبة 40٪ تقريبا ضمن أهدافها البيئية لعام 2020؛

-تتمثل رؤية شركة إنتل بالتعاون مع مورديها –أكثر من 17000 مورد في أكثر من 100 دولة– في تجنب استخدام المواد التي يمكن أن تضر بشكل خطير بالبيئة أو صحة الإنسان في منتجاتها، حيث تحترم جميع القواعد في هذا المجال كالمتطلبات القانونية، المعاهدات والاتفاقيات الدولية، ومتطلبات السوق، بل أنها تتجنب أيضا استعمال بعض المواد الخطرة في إنتاجها حتى ولو لم يمنع القانون من ذلك؛

---

[1] corporate responsibility at Intel 2017–2018 report, Sur le site: https://csrreportbuilder.intel.com/PDFfiles/CSR-2017_Full-Report.pdf consulté le 26/01/2019 à 23:40.

-تعمل الشركة على تكريس مبادئ الشفافية والمساواة في التوظيف والترقية والتعامل مع الموظفين؛

-تشجع شركة إنتل التبرعات الخيرية والأعمال التطوعية ودعم المنظمات الغير حكومية حيث يتبرع موظفوها بسخاء ويساهمون بمهاراتهم التقنية وخبرتهم، ففي السنوات العشر الماضية تبرع موظفو الشركة بأكثر من 10 مليون ساعة من الخدمة لدعم المجتمع. وفي سنة 2017 تبرع الموظفون بأكثر من 225.000 ساعة للعمل التطوعي؛

-منذ عام 2010، منحت مؤسسة إنتل أكثر من 659.000 دولار لضمان 165 مشروع عبر العالم تدخل ضمن برامجها التطوعية لدعم المجتمع؛

-في عام 2017، بلغت تبرعات الشركة من أجل برامج الإغاثة وإعادة بناء المجتمعات في حالات الكوارث إلى ما يقرب من مليون دولار، حيث ساهمت إنتل في العديد من برامج الإغاثة في أعقاب العديد من الكوارث، بما في ذلك الأعاصير والعواصف الاستوائية في فلوريدا، تكساس، وكوستاريكا وزلزال المكسيك، وحرائق الغابات في كاليفورنيا...؛

-نظمت إنتل معرضا دوليا للعلوم والهندسة في أكبر مسابقة علمية للشاب المبدعين في طور الثانوية في العالم، في لوس أنجلوس سنة 2017، حيث ضم أكثر من 1700 من المبدعين الشباب لتمثيل ما يزيد عن 7 ملايين مدرسة ثانوية في العالم، وكلف المعرض الشركة أكثر من 4 مليون دولار للمنح الدراسية والجوائز.

رابعا: شركة Hasbro, Inc: هي شركة أمريكية متخصصة في صناعة الألعاب تم تأسيسها في عام 1923 من قبل الأخوين Henry و Helal Hassenfeld في ولاية رود آيلاند شمال شرق الولايات المتحدة الأمريكية وجاءت تسمية مؤسسة Hasbro من إختصار Hassenfeld

Brothers.[1] وقد إحتلت المركز الخامس في ترتيب أفضل 100 مؤسسة تقوم بمسؤوليتها الإجتماعية لعام 2018، الصادر عن مجلة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، حيث كانت في المرتبة الأولى سنة 2017.

تولي الشركة إهتماما كبيرة بمسؤوليتها الإجتماعية وهذا ما يعكسه شعارها إتجاهها المتمثل: في "**Hasbro**" نعتقد أن كل يوم هو فرصة لنفعل ما هو أفضل. نحن نسعى دائما للتصرف بمسؤولية، وللقيام بذلك نجد طرق أكثر ذكاء لممارسة الأعمال التجارية، إن الالتزام العميق بالمسؤولية الاجتماعية لمؤسستنا يعكس رغبتنا في المساعدة على بناء علم أكثر أمانا واستدامة للأجيال القادمة. "[2]

ويتضح جليا إهتمام الشركة بمسؤوليتها الإجتماعية من خلال أنشطتها فيما يلي:

-تجاوزت مساهمات"**Hasbro**" الخيرية 22 مليون دولار، حيث شارك أكثر من 94٪ من موظفيها في برنامج الشركة التطوعي؛[3]

-تتصرف الشركة وفق مدونة أخلاق خاصة بها يلتزم بتطبيقها كل من أعضاء مجلس الإدارة والموظفين والوكلاء التابعين لها؛

-تلتزم الشركة بصرامة بمعايير الجودة والسلامة في جميع منتجاتها لدعم ثقة وتوقعات المستهلكين نظرا لحساسية المجال الذي تنشط فيه (ألعاب الأطفال) مع الإبداع والتجديد

---

[1] https://en.wikipedia.org/wiki/Hasbro , consulté le 28/01/2019 à 00:30.

[2] Hasbro CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, Sur le site: https://csr.hasbro.com/en-us, consulté le 28/01/2019 à 00:50

[3] Hasbro Named One of America's Most Reputable Companies, Sur le site: https://investor.hasbro.com/press-releases/corporate-social-responsibility consulté le 30/01/2019 à 22:52.

في المنتجات، وفي سنة 2018 لم تسجل الشركة أية شكوى فيما يخص عدم مطابقة أحد منتجاتها لمعيار الجودة أو الأمان؛

-تعمل الشركة على تخفيض آثارها السلبية على البيئة وتسعى للحفاظ على الثروات الطبيعية للأجيال القادمة، حيث حازت الشركة على المرتبة الثالثة في التصنيف الأخضر لعام 2017؛

-تدرك الشركة أهمية الاستثمار في المورد البشري، وترى بأن موظفيها مصدر لتفوقها لذا تهتم بجعل الشركة مكانا مثاليا واستثنائيا للعمل، من خلال الاهتمام بالموظفين وتوفير سبل الراحة والرفاهية لهم لجعلهم فخورين بعملهم بالشركة وتعزيز ثقافة إنتمائهم لها.[1]

[1] https://csr.hasbro.com/en-us, consulté le 30/01/2019 à 22:52.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال ما تم عرضه خلال هذا الفصل، نجد أن التسويق وبكونه حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع حيث أن أنشطة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات ظهرت في أنشطة التسويق، كما تم تسليط الضوء على نماذج أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات وهي في إطارها العام لم تخرج عن الطرح الذي قدمه الباحث كارول.

كما أن أبعاد المسؤولية الإجتماعية رتبت بشكل تصاعدي يعكس ترابطها وأولويتها بالنسبة للمؤسسة، حيث أن الإلتزام بالبعد الإقتصادي يأتي بالدرجة الأولى للإستجابة لتطلعات المساهمين والعمال، ولكي لا تتعرض المؤسسة لأية متابعات ومشاكل قانونية يتوجب عليها الإلتزام بالبعد القانوني، كما أن عمل المؤسسات في بيئة ديناميكية شديدة التنافس يوجب احترام أخلاقيات الأعمال، وتكريسا منها لتحقيق تنمية المجتمع وحل مشاكله تلتزم بالبعد الخيري وهو مايعكس مواطنتها.

هذا ونجد أن إلتزام المؤسسة بأبعاد المسؤولية الإجتماعية يؤدي بها إلى تحقيق مزايا تنافسية، وعلى النقيض من الطرح القائل بأن المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة مجرد تكاليف إضافية فإن هذا الإلتزام الإجتماعي يؤدي إلى تخفيض التكاليف، كما أن عدد الميزات التنافسية المحصلة من جراء إهتمام المؤسسة بمجتمعها يصوغ لها مكانة فريدة ومتميزة بين منافسيها، ويعكس ولاء المستهلكين لها، وأن الأنشطة والمبادرات الإجتماعية للمؤسسة لتنمية المجتمع يساهم في بناء وتدعيم سمعتها.

الفصل الرابع:

التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتشخيص المسؤولية الإجتماعية بها.

تمهيد:

قدمت الفصول السابقة حول المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية إطارا عاما وشاملا عن متغيري الدراسة فيما يتعلق بالجانب المفاهيمي وأبعادهما الأساسية نظريا، وللتأكد من صحة ما تم تقديمه فإننا سنحاول في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على المؤسسات الجزائرية، من خلال إعطاء نظرة عن الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات في المؤسسة الجزائرية، وبهدف التحقيق في تأثير المسؤولية الإجتماعية جاء اختيارنا لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA) بولاية تيسمسيلت، بناء على ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم شامل لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية بولاية تيسمسيلت.

المبحث الثاني: اتجاهات المسؤولية الإجتماعية في مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الأول: تقديم شامل لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية بولاية تيسمسيلت.

تعتبر صناعة النسيج من أقدم أنواع الصناعات التي مارسها الإنسان، وعلى غرار باقي الصناعت الأخرى، فقد عرفت هذه الصناعة تطورات كبيرة بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي، كما قد ازدادت أهمية هذه الصناعة من خلال الثورة الصناعية، ولاتزال ذات أهمية كبيرة في إقتصاديات عديد الدول.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA) بولاية تيسمسيلت.

قبل التطرق إلى المؤسسة محل الدراسة لا بد لنا من الحديث عن واقع القطاع الذي تنتمي إليه، لذلك سوف نتحدث عن قطاع النسيج في الجزائر.

أولا: نبذة تاريخية عن صناعة النسيج في الجزائر.

تعتبر صناعة النسيج من الصناعات القديمة في الجزائر حيث وجدت منذ 1902 بإنشاء مصنع (Vidal Mangal) للأغطية والخيم ببولوغين باب الواد، وذلك أثناء فترة الإستعمار الفرنسي للجزائر وكانت توجد عدة مصانع وورشات بلغ عددها 716 ورشة، لكنها كانت عبارة عن فروع لمصانع فرنسية ومن أبرزها مصنع (BOOM) الذي يقوم بصناعة الملابس الداخلية والذي تأسس سنة 1961 ومصنع (ICOTAL) ببجاية للغزل والنسيج وصناعة القمصان والجوارب والملابس الداخلية والذي تم تأسيسه سنة 1960 إضافة إلى مصنعي (TISSOT) بالبليدة ومصنع (SFET)

بتلمسان و(SOTIF) بوهران وغيرها، حيث تعد هذه أهم مصانع النسيج التي كانت موجودة قبل الإستقلال.[1]

بعد الإستقلال سعت الجزائر للنهوض بالقطاعات الإقتصادية المختلفة ومن بينها قطاع النسيج حيث تم إنشاء مؤسسة صونيتكس (SONITEX) وفقا للأمر رقم (218/66) بتاريخ 1966/07/22[2]. حيث لعبت هذه المؤسسة دورا مهما في تنمية وتطوير صناعة النسيج، مما سمح لها بعد فترة قصيرة أن تتبوء مكانة بارزة بين المؤسسات الوطنية، من خلال المهام المسندة لها والمتمثلة فيما يلي:[3]

-دراسة السوق الوطنية؛

-تخطيط وتحضير برنامج الإنتاج السنوي؛

-ضمان التموين الضروري لهذه البرامج؛

-تحديد سياسة البيع، وضمان السيولة، وتوزيع المنتجات؛

-إنجاز كل الدراسات التقنية والتكنولوجية والإقتصادية والمالية المتعلقة بأهدافها؛

-الشروع في بناء وإقامة وتهيئة جميع الوسائل الصناعية الجديدة المطابقة لأهدافها.

---

[1] خالدي محمد، **تمثلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر: دراسة ميدانية بمؤسسة مانطال لصناعة الأغطية بمدينة تلمسان**، رسالة ماجستارفي علم الإجتماع، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع، 2006، ص 146.

[2] L'ALGÉRIENNE DES TEXTILES / *** Textiles Algériens, Sur le site: http://www.texalg.dz/, consulté le 12/11/2019 à 22:40.

[3] شريف شطيبي، **إنتاجية العامل في القطاع الصناعي دراسة تطبيقية على مؤسسة الصناعات النسيجية القطنية بقسنطينة (1980_1984)**، رسالة ماجستار في العلوم الإقتصادية تخصص: إقتصاد كمي، جامعة قسنطينة، 1991، 120.

كما أن من أهم أهدافها أيضا هو المساهمة في توفير فرص العمل للمواطنين، وتلبية حاجاتهم من منتجاتها المختلفة.

وفي سنة 1972 وقعت الهيكلة الأولى لمؤسسة صونيتكس (SONITEX) وانشقت عنها مجموعة من المؤسسات المتخصصة في صناعة النسيج وهي:[1]

-Enaditex: وهي مؤسسة متخصصة في توزيع المواد النسيجسة.

-Cotitex: وهي مؤسسة متخصصة في الصناعات القطنية وخياطة الأقمشة وغيرها.

-Elatex: وهي مؤسسة متخصصة في الصناعات الصوفية.

وقصد التحكم في قطاع النسيج وتنميته وتوسيع نشاطه وفي إطار استراتيجية التنمية المعتمدة منذ سنة 1975، أنشأت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية (Covertex) بموجب القرار رقم 02 لمجلس الصندوق الوطني للصناعات التحويلية بتاريخ 1972/01/22 وسميت ب (SPA-Covertex) كما تم إنشاء مجموعة من المؤسسات الفرعية أهمها:[2]

-وحدة باب الزوار(Fitel) بالجزائر العاصمة: مختصة في إنتاج الأغطية والخيط أنشأت خلال الفترة الإستعمارية، حازت عليها المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية عام 1973، بعدما تمت توسعتها سنة 1972 مساحتها تقدر بحوالي 4400 م^2 كما تم ابرام عقد مع مؤسسة ألمانية سنة 1989 من أجل التجزئة الجزئية لتجهيزاتها الإنتاجية لتوضع

---

[1] شداد الناصر، **التفكير الإبداعي ودوره في في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الجزائري للمنسوجات بولاية تيسمسيلت"**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2018، ص 211.

[2] شريط عابد، **استراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات "حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الأغطية النسيجية"**، رسالة ماجستار في علوم التسيير، جامعة الجزائر 1995، ص ص: 106، 107 (بتصرف).

للإستغلال امن جديد سنة 1991، هذه الوحدة لها طاقة إنتاجية تقدر بحوالي 900.000 غطاء نسيجي و800 طن من الخيط التقليدي سنويا.

-وحدة (Mantal) بتلمسان: مختصة في الأغطية النسيجية والخيط التقليدي، بنيت خلال الفترة الإستعمارية، حازعت عليها المؤسسة الوطنية عام 1968 لها مساحة مغطاة تقدر بحوالي 13700م^2، تم ابرام عقد مع مؤسسة ألمانية من أجل التجديد المرحلي لتجهيزات الإنتاج وكانت على مرحلتين، الأولى انطلقت سنة 1989 لتوضع التجهيزات المجددة للإستغلال سنة 1991، الثانية انطلقت سنة 1991 لتوضع هذه التجهيزات للإستغلال سنة 1992، هذه الوحدة لها مقدرة إنتاجية مقدرة بحوالي 650.000 غطاء نسيجي و800 طن من الخيط التقليدي سنويا.

-وحدة عين جاسر(Safilco) بباتنة: متخصصة في إنتاج الأغطية النسيجية والخيط التقليدي، شيدت سنة 1987 بمساحة مغطاة تقدر بحوالي 35.880 م^2 من طرف شركة فرنسية وبقاعدة المفتاح باليد، لتنطلق عملية الإنتاج بنفس السنة من خلال طاقة إنتاجية مقدرة بحوال مليون غطاء نسيجي و2.000 طن من الخيط التقليدي سنويا.

-وحدة (Sofact spa) بتيسمسيلت: متخصصة في انتاج الأغطية النسيجية والخيط التقليدي، منشأتها شيدة سنة 1987 بمساحة مغطاة مقدرة بحوالي 35.000 م^2 من طرف مؤسسة مختلطة (**هندية-ألمانية**) وبقاعدة المفتاح باليد، لينطلق الإنتاج بها سنة 1987 لها طاقة إنتاجية مقدرة بحوالي 1.000.000 غطاء نسيجي و2.000 طن من الخيط التقليدي سنويا.

ثانيا: نشأة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA) بولاية تيسمسيلت.

في إطار توزيع النشاطات الصناعية عبر الوطن، وتجسيدا لسياسة التعاون جنوب جنوب المنتهجة في الجزائر خلال فترة الثمانينات من القرن الماضي، أبرمت المؤسسة الوطنية للصناعات

النسيجية (SONITEX) سنة 1983 عقد مع مؤسسة (PEC- STAR) في بومباي بالهند لإنشاء مركب لصناعة الأغطية النسيجية والخيط الخشن في تيسمسيلت باسم (COUVERTEX)وبقيت أشغال هذا المشروع في إطار الانجاز إلى غاية سنة 1987.

لم تدوم مؤسسة (COUVERTEX) إلا عشر سنوات، وفي 29 ديسمبر 1997 وبقرار رقم 02 لمجلس الجمعية العامة الغير العادية للصندوق القابض للصناعة النسيجية قرر حل هذه المؤسسة وتوزيع ممتلكاتها على المؤسسات الفرعية الجديدة وانبثقت عنها مؤسسة صوفاكت (SOFACT spa) بتيسمسيلت بتاريخ 15 مارس 1998.

سنة 2012 نتج عن إعادة تنظيم وهيكلة قطاع النسيج في الجزائر المركب الصناعي للأغطية النسيجية تحت مسمى تكسالج (TEXALG) الجزائرية للمنسوجات، حيث تم بتاريخ 01 جانفي 2012 حل وإعادة تنظيم دون تصفية للمؤسسة الأم كوفرتاكس (Couvertex) وهذا بقرار من مجلس الجمعية العامة غير العادية حيث تم إنشاء المركب بناءا على عقد رقم (636) من سجل العقود الإدارية لسنة 2011 المحرر من طرف مديرية أملاك الدولة لولاية الجزائر بتاريخ 12 أكتوبر 2011[1]. ويصنف المركب كمؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم غير متداولة تحت إسم تكسالج (Texalg-SPA) بغلاف مالي قدره 5 مليار دج وتم تقسيمها إلى 50 ألف سهم.

سنة 2017 تمت إعادة هيكلة مؤسسات النسيج في الجزائر ونتج عنه تسمية المؤسسة بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TEXTILES DIVERS ALGERIE)، بموجب عقد إداري

---

[1] نجاح عائشة، نوري منير، **دور التدريب في تحقيق تنمية المهارات البيعية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمنسوجات texalge بتيسمسيلت**، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 16، 2016، ص 101، (بتصرف).

صادر عن المديرية العامة للأملاك الوطنية تحت رقم 2017/427، برأس مال إجتماعي قدره 2 مليار دج مقسم إلى 20.000 سهم بقيمة إسمية قدرها 100.000 دج للسهم الواحد.

وإن من سلبيات التنظيم وإعادة التنظيم الجديد لقطاع المنسوجات في الجزائر أن المؤسسة ورثت مديونية ضخمة عن المؤسسة الأم بما يقارب 120 مليار دج، ورغم هذا إلا أن المؤسسة تمكنت من تجاوز هذا المشكل وحافظت على تسييرها وإنتاجيتها. وفيما يلي بطاقة تقنية حول المؤسسة:

الجدول رقم (15): بطاقة تقنية حول مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية(TDA)بتيسمسيلت

إسم المؤسسة	مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية بتيسمسيلت
الإسم المختصر	(TDA) TEXTILES DIVERS ALGERIE
المؤسسة الأم	COUVERTEX
المساحة الكلية	10,3 هكتار
المساحة المغطاة	5,3 هكتار
عنوان المؤسسة	المنطقة الصناعية– طريق الجزائر- صندوق بريد 172 تيسمسيلت
البعد عن مقر الولاية	1 كلم
الشكل القانوني للمؤسسة	مؤسسة ذات أسهم (50 ألف سهم)

مؤسسة مقاولة الإنشاء	(PEC- STAR- Inde)
الإنشاء في إطار إستراتيجية	التعاون جنوب–جنوب
الغلاف المالي المخصص للإنشاء	550.000.000,00 دج
تاريخ الإنطلاق في أشغال إنشاء المؤسسة	11 ديسمبر 1983
تاريخ إستلام المؤسسة	02 ديسمير 1987
تاريخ الإنطلاق في الإنتاج	04 جويلية 1987
المواد الأولية	صوف اصطناعي (100% ACRYLIQUE) مشتقة من البترول
الطاقة الإنتاجية السنوية القصوى	1.000.000,00 بطانية و2.000طن من الخيط الخشن، بنظام عمل 3*8
رقم السجل التجاري	98B07002021
رأس المال الإجتماعي	2 مليار دج
رقم الضمان الإجتماعي	3832463057
الأسواق المستهدفة	السوق المحلية السوق الدولية

طريقة التوزيع	البيع المباشر بالتجزئة، البيع لجار الجملة، البيع للمؤسسات العمومية عن طريق التعاقد
الهاتف الفاكس	046/55-12-15 046/47-86-25
البريد الإلكتروني	sofact-spa@yahoo.fr tda2017tissemsilt@gmail.com

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة

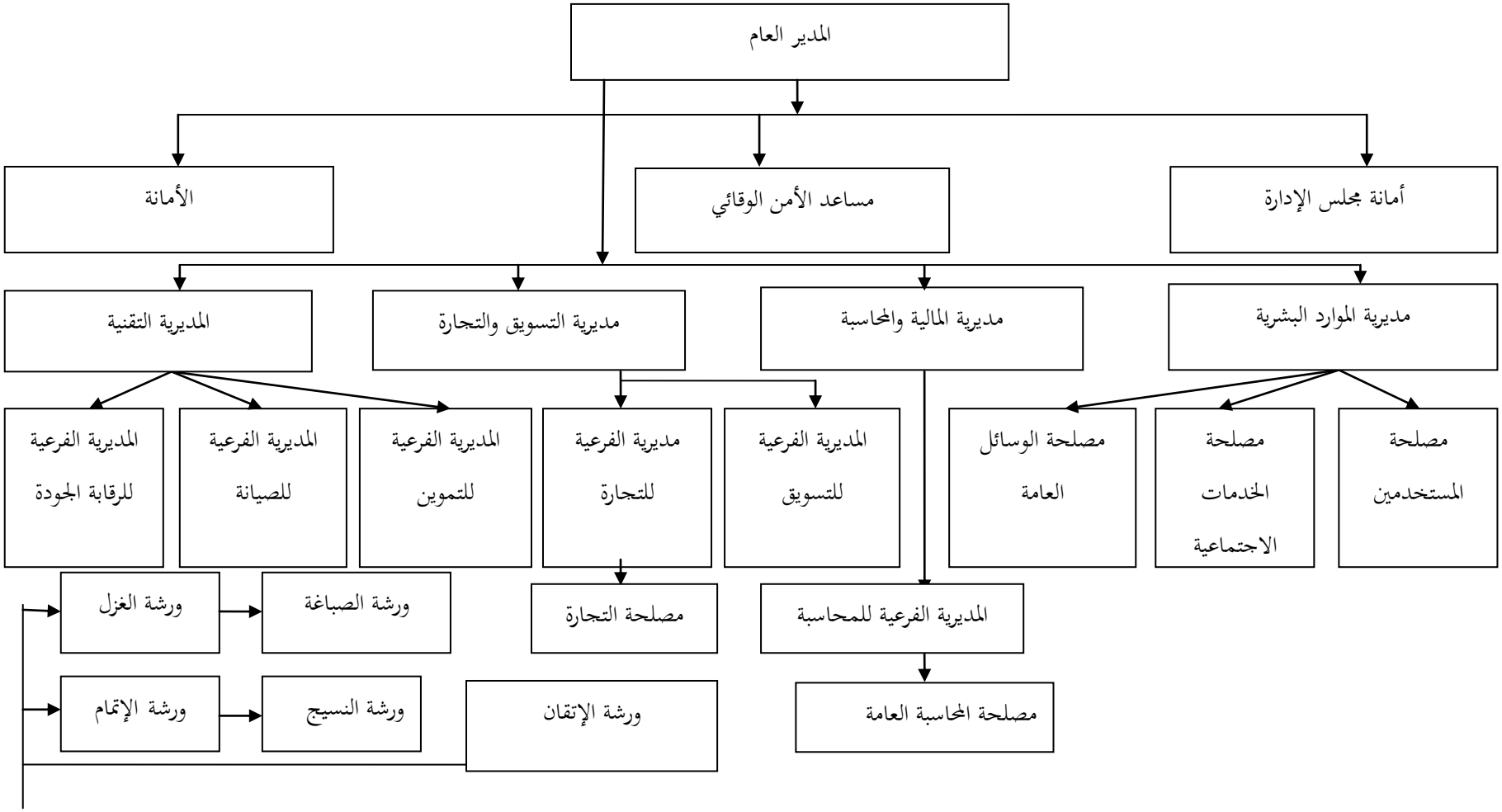
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA).

كغيرها من المؤسسات تحتوي مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA) على مجموعة من المديريات بدورها تندرج تحتها مجموعة من المصالح والفروع والمكاتب والورشات تقوم بتنسيق العمل فيما بينها بغية تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

أولا: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA) بتيسمسيلت من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA)



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق من مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة.

يتضح من خلال الشكل السابق أن نوع الهيكل التنظيمي لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA) هو هيكل وظيفي. حيث يقوم هذا النوع من الهياكل على مبدأ التخصص بتقسيم نشاط المؤسسة إلى أنشطة رئيسة وفرعية تسند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها وله الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر لكل من يعمل ضمن نطاق إشرافه وتخصصه.[1] والذي نجده يحقق مبدأ التخصص ويحقق التنسيق والتعاون بين الأفراد والرؤساء في الورشات والأقسام المختلفة وسهولة الإشراف على الأعمال بغية تحقيق أهداف المؤسسة، كما نجد من خلال الشكل السابق أن مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية قد إعتمدت هيكلا تنظيميا يتناسب مع طبيعة وحجم نشاطها حيث أن قمة هرمها التنظيمي هو المدير العام الذي يشرف ويتابع وينسق بين المديريات المكونة للمؤسسة والمتمثلة في:

قسم المنازعات القضائية وأمانة مجلس إدارة المؤسسة وعلى مصلحة الأمن الوقائي كما يقوم بعملية المراقبة والتنسيق بين مختلف المديريات المكونة للمؤسسة والمكونة من :

- المديرية التقنية؛
- مديرية الموارد البشرية؛
- مديرية التجارة والتسويق؛
- مديرية المالية والمحاسبة؛
- مديرية التموين؛

---

[1] بغدود راضية، **تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن"**، رسالة ماجستار في العلوم الإقتصادية وعلوم التسير، فرع تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2008، ص 41.

- مديرية الصيانة.

كما تضم المؤسسة الورشات التالية:

- ورشة الصباغة؛
- ورش الغزل؛
- ورشة النسيج؛
- ورشة الإتمام؛
- ورشة الإتقان.

ثانيا: تفصيل الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

تحتوي مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA) على هيكل تنظيمي شامل لنشاطها، بما يتناسب مع التطور والنمو الاقتصادي الذي شهدته هذه المؤسسة، كما يبين هيكلها التنظيمي على أن المؤسسة تعتمد على أسس تسيير وتخطيط حديثة وفيما يلي عرض مفصل للمديريات والورشات والمصالح التي تحتويها المؤسسة:

1-المدير العام: يوجد في قمة الهرم التنظيمي لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية المدير العام، وهو شخصيا يقوم بوظيفتين، وهما تسيير الشؤون المالية والإدارية للمؤسسة، وهذا بإشرافه مباشرة على المديرية العامة، ورآسته إجتماعات مجلس الإدارة وهذا حسب ما جاء في القانون التأسيسي للمؤسسة.

2- المديرية العامة: يترأسها المدير العام وهو المسير الرئيسي الأول لشؤون المؤسسة، توجد تحت سلطته مختلف الهيئات الإدارية إذ ترسل له بانتظام تقارير كتابية وشفوية حول سير نشاطها، كما

يقوم بزيارات يومية للورشات الإنتاجية، ويسهر المدير العام على ضمان تطبيق البرنامج السنوي المسطر بأكبر نسبة ممكنة بمساعدة إطارات المؤسسة.

3- مجلس الإدارة: يعقد المدير العام إجتماعات دورية كلما مع مجلس الإدارة كلمل دعت الضرورة لذلك، حيث يطرح عليهم جداول أعمال مسطرة مسبقا في جلسة تنعقد باستدعائهم، وأبرز المهام والوظائف الرئيسية للمجلس رسم واعتماد التوجيهات الإستراتيجية والأهداف الرئيسية للمؤسسة ووضع ومتابعة إجراءات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

4- أمانة مجلس الإدارة: تقوم بالاتصال مع رئيس مجلس الإدارة ومختلف الهيئات الإدارية وذلك لتحضير ملف الجلسة المراد انعقادها، لذلك فهي تقوم بجمع الوثائق اللازمة التي تحضرها كل هيئة حسب اختصاصها لتناقش في الجلسة كما تقوم بالإجراءين التاليين:

- تقوم بتحضير الاستدعاءات الموجهة لأعضاء المجلس؛
- تعلم أعضاء المجلس بتاريخ انعقاد المجالس مع تحضير ملف المداولة.

ويتكون مجلس الإدارة من ممثلين للعمال يتم انتخابهم من طرف العمال، وأعضاء تقوم باختيارهم الدولة لمدة ستة سنوات ويتم تجديد ثلثهم كل سنتين.

5- مديرية المالية والمحاسبة: تعتبر مديرية المالية والمحاسبة أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة، فهي المسؤولة عن تقييم النشاط، كما أنها تسهر على تسجيل ومراقبة كل العمليات الحسابية والمالية التي تقوم بها المؤسسة، لاسيما فواتير البيع اليومية التي تدون في قائمة (bordereau des ventes) وسجل الإيرادات، وبالنسبة لهذه المديرية فإن المصلحة الوحيدة التي لها وجود فعلي هي مصلحة المحاسبة العامة، أما مصلحة المالية والمحاسبة التحليلية فوجودها بالاسم فقط. ولمصلحة المحاسبة العامة عدة أدوار ومهام أساسية منها:

- تقوم بتسجيل المعلومات المتعلقة بنشاط مختلف الأقسام والمصالح؛
- مسك حسابات المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار الترتيبات التشريعية والتنظيمية؛
- ضمان تسيير التزامات المؤسسة على المستوى المالي وتسيير الحسابات المركزية؛
- تقوم أيضا بتحديد النتيجة العامة لمدة محددة من نشاط السنة (مدة محدودة)؛
- ضمان المراقبة المالية والمحاسبية؛
- تسيير التدفقات المالية للمؤسسة وتقوم بوضع السياسة المالية للمؤسسة.

6- مديرية الموارد البشرية: تعتبر هذه المديرية الدعامة الرئيسية للمؤسسة في تسيير نشاطاتها اليومية، تتولى هذه المديرية العديد من المهام التي تتعلق بالقوى العاملة حيث تقوم بتحديد الإحتياجات والمناصب المالية الشاغرة والقيام بإجراءات التوظيف مع السهر على تكوينهم للقيام بالمهام المسندة لهم، وأيضا تحرص على تعريفهم بحقوقهم وواجباتهم وإلتزامهم بالقوانين الداخلية للمؤسسة وقوانين العمل ومن ثمة متابعة انضباط العمال وغيابهم في كشف الغيابات، ترتيب ملفاتهم الإدارية.

وتضم هذه المديرية ثلاث مصالح:

- **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تساعد مصلحة الشؤون الاجتماعية العمال في مواقفهم الصعبة من تقديم هبات ومساعدات في حالة المرض كما تسهر على تكوين مخطط طبي لتقديم إسعافات يومية في حالة وقوع حادث عمل مع توفير تعويضات العلاج، وذلك بالتنسيق مع صندوق الضمان الاجتماعي كما تعمل على برمجة التظاهرات الرياضية والثقافية لتقوية الروابط بين المؤسسة والعمال.

- **مصلحة الوسائل العامة:** تتمثل مهامها الأساسية في السهر الدائم والمستمر على صيانة التجهيزات والعتاد بالمؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى التكفل التام بإقتناء المشتريات بمختلف أنواعها وأصنافها وجردها في سجل الجرد، إلى جانب التكفل بالمتابعة اليومية للمخزون والحرص على نظافة المؤسسة بمختلف ورشاتها ومكاتبها وبيئتها بصفة عامة.
- **مصلحة المستخدمين:** تعمل هذه المصلحة في كل ماله علاقة بالعمل والعمال من أجر، علاوات، عطل، تعويضات الخبرة المهنية واقتطاعات في حال الغيابات.

7- المديرية التقنية: تهتم بالإشراف على مراقبة سير العملية الإنتاجية بصفة عامة من التخطيط للإنتاج وتحديد الموارد اللازمة له إلى غاية تخزين المنتجات قبل تصريفها كما تعمل على ضمان السير العادي للعملية الإنتاجية، وهي تعكس الوجه العام لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.

8- المديرية الفرعية للصيانة: تعمل على ضمان التنسيق الجيد بين الموارد المختلفة والطاقات التي تدخل في العملية الإنتاجية وتتفرع إلى:

-مصلحة الكهرباء: يتمثل دورها في مراقبة الآلات التي تشتغل كهربائيا.

-مصلحة الميكانيك: تتولى هذه المصلحة بتصليح الآلات العاطلة بالتنسيق مع المديرية التقنية وكذلك سيارات النقل واستبدال قطع الغيار.

-مصلحة التصنيع: يتمثل دورها في تصنيع المنتجات حسب الطلبيات المختلفة وتعمل على صيانة آلات النسيج المختلفة.

-مصلحة معالجة المياه: بإعتبار أن الماء يدخل ضمن العملية الإنتاجية بصورة جوهرية فتختص هذه المصلحة التي لها علاقة مع ورشة الصناعة بتسخين الماء، وإضافة المواد الكيميائية الخاصة لمعالجة المياه القذرة من أجل الحفاظ على البيئة والمحيط من التلوث.

إلا أن هذه المصالح لا تتواجد بالتفصيل ضمن المؤسسة بل ضمن الهيكل التنظيمي فقط.

9- المديرية الفرعية للرقابة والجودة: تحتوي هذه المصلحة على عمال متخصصين، يتم القيام فيهما بالرقابة قبل، أثناء، وبعد العملية الإنتاجية، وتنقسم هذه المديرية بدورها إلى:

- المخبر الكيميائي: يوجد به عدّة أجهزة تستعمل في اكتشاف والحصول على تركيبة النسيج المطلوب، وبعد تطبيق التركيبة في ورشة الصباغة تتم عملية مراقبة المادة المصنوعة والتأكد من أنه قد تم الحصول على اللون المطلوب والمخطط له.

-المخبر الفيزيائي: تتم فيه مراقبة ما هو فيزيائي، حيث يتم مراقبة مقاس الخيط وهذا حسب ما تم طلبه من المديرية التقنية في ورشة الغزل، أما ورشة النسيج يتم فيها مراقبة متانة الخيوط في القماش ومراقبة الأخطاء في الرسومات ومعرفة مصدر الخطأ سواء كان من العامل أو من الآلة وتصحيحه، أما في ورشة الإتمام فتتم مراقبة نوعية التغليف ومعرفة المقياس الجديد للغطاء.

-مصلحة البرمجة: دورها هو تقدير الأولي لكمية المواد الأولية اللازمة لإنتاج العدد والكمية المسطرة في البرنامج حسب الأشهر وكذلك في حالة وجود طلبيات خاصة.

-ورشة الصباغة: تختص بتغيير اللون وذلك باستعمال المواد الكيماوية والملونات بغرض الحصول على الألوان والأشكال المطلوبة.

-ورشة الغزل: تختص بتحويل مادة الأكريليك القطنية إلى شكل خيوط، ويكون مقياس الخيط بناءا على طلب المديرية التقنية.

-ورشة النسيج: تختص في نسج الغطاء حسب كل الطلبات والمواصفات المختلفة، كما تحترم الجودة والنوعية حسب طلبات العملاء.

-ورشة الإتمام: وظيفتها تتمثل في ترتيب قطع القماش وتسويته بالمرور بآلة المراقبة، حيث تصبح هذه القطعة قابلة للتقطيع وخياطة الحاشية في ورشة الإتقان.

-ورشة الإتقان: يتم على مستوى هذه الورشة تقطيع قطع من الغطاء والتي يتراوح طولها مابين 40 و50 متر في الغالب إلى أغطية مختلفة المقاييس وذلك حسب النوعية والطلب، ثم تقدم إلى ورشة الخياطة لوضع الحاشية والتذكرة، حينئذ تكتمل صناعة الغطاء حيث يتم تغليفه وتعبئته حتى يصبح جاهزا للتسويق.

10- المديرية الفرعية للتموين: تتفرع هذه المديرية إلى مصلحتين هما: مصلحة الشراء، ومصلحة تسيير المخزون.

ـ مصلحة الشراء: تعتبر مسؤولة عن عملية شراء المواد الأولية والقطع اللازمة للعملية الإنتاجية، إذ تقوم بعد تحضير البرنامج السنوي ومتطلبات الاستهلاك بما يلي:

-قبض تقديرات مصلحة الإنتاج والصيانة؛

-الإعلان عن مناقصات وطنية ودولية للتموين؛

-القيام بإجراءات الشحن والنقل والجمركة والتأمين على البضاعة لدى صندوق التأمينات.

- **مصلحة تسيير المخزون:** يكون عمل هذه المصلحة على مستوى المخازن إذ تقوم بالإجراءات التالية:

-حساب كميات المواد الداخلة إلى المخازن؛

-مراقبة نوعية المواد المقتناة؛

-تحرير وصل الاستلام ومراقبة الفواتير؛

-الحرص على تخزين المواد ضمن الشروط المطلوبة؛

-تحرير سند إخراج السلع من المخازن.

11- **مديرية التسويق والتجارة**: يأتي دور هذه المديرية بعد آخر مرحلة من الإنتاج (أي الإتقان والتغليف)، وهي تنقسم إلى مدريتين فرعيتين هما: المديرية الفرعية للتسويق، والمديرية الفرعية للتجارة.

-**المديرية الفرعية للتسويق:** إن الدور الأساسي لهذه المديرية هو بيع المنتجات النهائية، ومن أجل ذلك انتهجت المؤسسة سياسة اقتصادية تسمح لها بإيجاد منافذ لمنتجاتها في السوق، لذا تبنت عدّة طرق للوصول إلى هدفها المنشود وهي:

-عقد إتفاقيات لتزويد العملاء الحكوميين بإحتياجاتهم كالمديرة العامة للسجون والمديرية العامة للجيش الوطني الشعبي؛

-المشاركة في المعارض المختلفة؛

-البيع بالتقسيط للإقامات الجامعية وبعض الجمعيات الخاصة بالخدمات الإجتماعية؛

-البيع بالجملة للخواص والمؤسسات العمومية كالمستشفيات مثلا.

- **المديرية الفرعية للتجارة:** هي المسؤولة عن تسيير مخزونات المنتج النهائي، كما تقوم بإجراءات البيع وتسوية حسباتها مع الزبائن، إذ تتعامل مع عدّة فئات من العملاء منهم الجامعات، لجنات الخدمات الإجتماعية لمديرية التربية، ومختلف القطاعات العمومية، وكذا الخواص سواء كانوا متعاقدين أو جدد وهذا حسب تصريح المدير الفرعي للتجارة.

المطلب الثالث: مراحل تصنيع الأغطية النسيجية بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA).

يعتبر النشاط الإنتاجي الرئيسي لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية في إنتاج الأغطية النسيجية (البطانيات)، والخيط الخشن وكغيرها من المؤسسات الإنتاجية فإن عملية الإنتاج تمر بعدة مراحل أساسية إبتداءا من إقتناء المواد الأولية وصولا إلى تسويق المنتجات النهائية وسنعرض خلال هذا المطلب المراحل والعمليات الأساسية التي تمر بها صنع الأغطية النسيجية داخل المؤسسة.

أولا- مرحلة الصباغة: تعتبر هذه المرحلة المرحلة الأولى للإنتاج حيث يتم فيها صباغة الكمية المطلوبة من قسم الإنتاج من المادة الأولية، ليعاد تخزين المادة الأولية المصبوغة في المخازن على شكل أسطوانات كبيرة مضغوطة وقبل طلب هذه الأسطوانات يتم فتحها للتخلص من الشوائب ومعالجتها كيميائيا عبر وضعها في أوعية كبيرة ثم عصرها لتجفف جيدا بغية تخزينها في شكلها النهائي في ضروف ملائمة على شكل كرات ترقبا لمرحلة الغزل حيث تصبح المواد الأولية في هذه المرحلة جاهزة للإستعمال من طرف ورشة الغزل.

ثانيا- مرحلة الغزل: تمر مرحلة الغزل بثلاث خطوات أساسية تهدف لتحويل المادة الأولية المصبوغة الجاهزة إلى خيوط من خلال:

1. مرحلة فتح ألياف كرات مادة الأكريليك: يتم في هذه الخطوة تفكيك الكراة الكبيرة من المادة الأولية المصبوغة وغزلها ومن ثمة تحويلها لكراة أقل حجما.
2. تمشيط وتفخيم الألياف: بعد أن عملية غزل المادة الأولية المصبوغة وتحويلها لكراة أقل حجما يتم تمرير الألياف في آلات لتفخيمها والفصل بينها عن طريق أمشاط معدة لهذا كما تتم عملية التنظيف النهائية من الشوائب واستبعاد الألياف التالفة والقصيرة.

3. مرحلة الكشط والتمديد: تتم في هذه العملية تشكيل شريط الألياف بالمقاسات المطلوبة وذلك بعد تهذيبها حيث ينتج عنها خيوط مرنة وبمتانة محددة، حيث بعد هذه العملية تنتج عن الألياف خيوط الأكريليك الجاهزة للإستعمال الميكانيكي.

ثالثا– الإستعداد لمرحلة النسيج: يتم في هذه المرحلة وضع الخيط الأكريليك الذي نتج عن مرحة الغزل السابقة على بكرات خاصة قصد تسهيل البدء في عملية النسيج.

رابعا– مرحلة النسيج: بعد وضع خيوط الأكريليك الثخينة تضاف لها خيوط قطنية رفيعة يتم دمجها بطريقة منسجمة للوصول إلى الحد المطلوب من التداخبل بين هذان الخيطان (خيوط الأكريليك الثخين والخيوط القطنية الرفيعة) ثم يمرر النسيج على ألة خاصة من أجل مراقبته حيث أن عملية النسج والدمج بين الخيطين تتم بعدة آلات مختلفة قصد الحصول على النسيج المطلوب (الإختلاف في الآلة المستعملة يؤدي إلى الإختلاف في نوعية المنتج النهائي)، وتجدر الإشارة أنه في هذه المرحلة يتم إستعمال تقنية خاصة للحصول على نسيج مضاد للحريق وهذه المنتجات معدة أساسا للمؤسسات العقابية والقطاع والعسكري واللذان يعتبران من أهم عملاء المؤسسة.

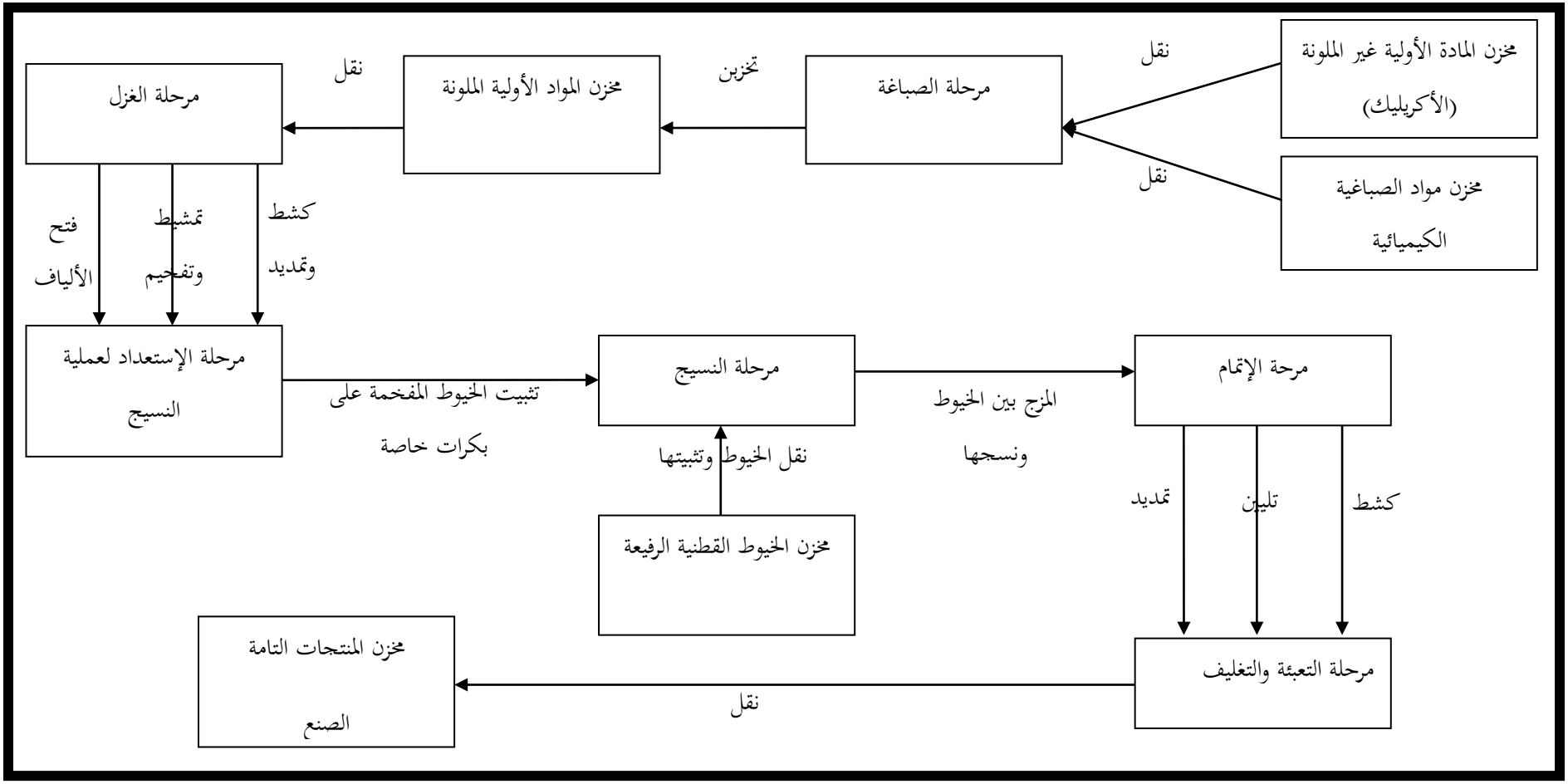
خامسا – مرحلة الإتمام: في هذه المرحلة يتم عملية كشط النسيج وتمديده حيث يوضع على آلة خاصة للكشط ليصبح ذو سطح لين ثم تتم عملية تمديده ليعاد لآلة أخرى للرقابة وتعتبر هذه المرحلة بمثابة وضع الرتوشات الأخيرة والنهائية للمنتجات.

سادسا– مرحلة التفصيل ووضع الحواشي: يتم في هذه المرحلة تقطيع وتفصيل النسيج الذي تم تمديده وتليينه في المرحلة السابقة وذلك حسب الأبعاد المطلوبة للبطانية كما تتم أيضا عملية وضع الحواشي على البطانية عبر ماكينة خاصة لخياطة هذه الحواشي.

سابعا– مرحلة التعبئة والتغليف: بعد تمام العمليات السابقة تمر المنجات النهائية الصنع على آلات خاصة لتعبئتها بما يتناسب مع نوعية المنتج سواء في أكياس مزودة بمقبظ يد أو حقيبة لولبية الشكل أو غيرها وبعدها تنقل المنتجات إلى مخزن المنتجات الجاهزة حيث تحفظ ضمن شروط مناسبة إستعدادا لتسويقها وبيعها.

ويمكن عرض مختلف مراحل التصنيع السابقة ضمن الشكل التالي:

الشكل رقم (18): مراحل صناعة الأغطية النسيجية بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية(TDA)



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق من المصلحة التقنية بالمؤسسة

من خلال الشكل السابق تتضح المراحل الأساسية وعمليات المعاجة التي تمر بها صناعة الأغطية النسيجية داخل مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية بداية من نقل المواد الأولية وصباغتها ومن ثم غزلها فنسجها وصولا إلى مرحلة الإتمام والتفصيل والتعبئة إلى تخزين المنتجات النهائية بغية تسويقها، وهنا نشير أن مختلف المراحل والعمليات التي تمر بها صناعة الأغطية هي ذات أهمية بالغة وإنعكاس مباشر على جودة المنتجات النهائية لذا نجد إدارة المؤسسة تولي أهمية كبيرة لعمليات الرقابة القبلية والبعدية سواء على الآلات أو مراجعة المنتج في مراحله المختلفة وذلك حرصا منها على الحصول على منتجات ذات جودة وخالية من كل العيوب.

المطلب الرابع: منتجات مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية(TDA) ودورها في الإقتصاد الوطني.

يرتبط بقاء مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA) بالمنتجات التي تقدمها لذا تسعى جاهدة لتقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات العملاء، ما يضمن لها البقاء والمنافسة.

أولا: منتجات مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA).

تختص مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA) في صناعة الأغطية النسيجية ذات نوعية جيدة لتلبية رغبات العملاء، وإن نشاط أي مؤسسة يتوقف على إمكانياتها المادية البشرية وقدرتها على توفير مصادر الدخل اللازمة لتمويل احتياجاتها، من خلال إيراداتها المتمثلة أساسا في العوائد التي تجنيها من خلال بيع منتجاتها المختلفة، حيث تختص مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA) في إنتاج وتسويق الأغطية النسيجية، المصنوعة من مادة الأكريليك المستوردة من عدة دول أهمها إسبانيا، تركيا، الولايات المتحدة الأمريكية، المكسيك واندونيسيا، كما

تنتج المؤسسة الخيوط الغليظة، التي تباع في الغالب في القطاع الخاص بالنسيج التقليدي وفيما يلي عرض مفصل للمنتجات التي تنتجها وتسوقها:

الجدول رقم (16): منتجات مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA)

تسمية المنتوج	الأبعاد (سم)	طبيعة التغليف	المواد الأولية المستعملة (%)	الرسم
بطانية صوفابيلا Couverture Sofabella	220 * 240	حقيبة بمقبض يدوي	80 % أكريليك 20 % قطن	حيوانات، أزهار، أخرى
بطانية شاغيس Couverture Chariss	220 * 240	حقيبة بمقبض يدوي	80 % أكريليك 20 % قطن	حيوانات، أزهار، أخرى
بطانية وارسنيس Couverture Ouarsenis	220 * 240	حقيبة	80 % أكريليك 20 % قطن	حيوانات، أزهار، أخرى
بطانية رانية Couverture Rania	220 * 160	على شكل أسطوانة	80 % أكريليك 20 % قطن	إطارات مربعات
بطانية مطبوعة Couverture	220 * 240	على شكل	80 % أكريليك	موحد

imprimée		أسطوانة	20 % قطن	
بطانية سعاد Couverture Souad	220*180	كيس عادي	80 % أكريليك 20 % قطن	إطارات مربعات
نسيج مفخم Tissu Peluche	منتوج حسب الطلب	كيس عادي	80 % أكريليك 20 % قطن	موحد

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق من المصلحة التقنية بالمؤسسة

يبين الجدول السابق منتجات مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA) حيث نجد أن المؤسسة تقدم تركيبة متنوعة من المنتجات وتقدر الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة بمليون بطانية و2.000 طن من الخيط الثخين وذلك عند استعمال المؤسسة للطاقة الإنتاجية القصوى باستعمال ثلاثة أفواج (3*8)، إلا أنه وفي السنوات القليلة الأخيرة أصبحت لا تتعدى إنتاجية المؤسسة 650.000 بطانية حيث يتم العمل بفوجين عوض ثلاثة أفواج (2*8)، كما نشير إلى أن إنتاجية المؤسسة تتميز بالمرونة حيث يمكن الرفع من كمية الإنتاج عند زيادة الطلب عليها لاسيما في فصل الشتاء وبعض الطلبات الخاصة، كما أن منتجات المؤسسة منها ما هو موجه للمشتري النهائي ومنها ما يتم إعداده وفقا للطلبيات المعدة في إطار الإتفاقية المبرمة بين المديرية العامة للجزائرية للنسيج وعملائها الحكوميين الذين يتمثلون أساسا في: المديرية العامة للأمن الوطني، وزارة الدفاع، وزارة العدل الممثلة في مديرية المؤسسات العقابية وإعادة التأهيل، الجامعات...

ثانيا: أهداف المؤسسة ودورها في الإقتصاد:

تحرص مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية بولاية تيسمسيلت على بقائها في السوق، وهي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكرها فيما يلي:

-الحفاظ على المكسب الكبير وهو مركب الأغطية النسيجية والذي يعتبر من الهياكل القاعدية في الصناعة النسيجية في الجزائر؛

-استعمال أحدث الوسائل المتطورة في الإنتاج بغرض تحديث مواصفات المنتوج وطرح منتجات جديدة؛

-تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بغرض تطوير المؤسسة والمساهمة في الاقتصاد الوطني؛

- اشباع حاجات ورغبات العملاء بغية الحصول على رضاهم؛

-توسيع الأسواق الحالية وفتح أسواق جديدة؛

-التسيير العقلاني والجاد للمؤسسة لضمان البقاء والاستمرار والتطور.

كما أن للمؤسسة دورا في تدعيم الإقتصاد الوطني يمكن إيجازه فيما يلي:

-الظروف الإنتاجية والتجارية للمؤسسة في تحسن مستمر فهي لازات تنافس وتسوق منتجاتها وعملياتها التسويقية في تحسن مستمر كما أنها تساهم في تدعيم خزينة الدولة عن طريق الضرائب التي تدفعها بانتظام لمصلحة الضرائب.

-بالنسبة لإقتناء المواد الأولية فإن المؤسسة لاتتوجه للأطراف الخارجية للتمويل بل تعتمد على أموالها الخاصة؛

-تعمل المؤسسة على مواجهة مشكل البطالة في الجزائر حيث ورغم الظروف التي مرت بها من إعادة هيكلة إلا أنها توظف عددا لا بأس به من العمال؛

-تعتبر المؤسسة من المؤسسات الصناعية القليلة بالمنطقة والمتخصصة في صناعة المنسوجات، حيث تساهم في ترسيخ الطابع الصناعي بالمنطقة؛

-تعتبر المؤسسة من المؤسسات القليلة التي إستطاعت الصمود والمنافسة رغم هيكلة الإقتصاد الوطي ككل وإعادة توجيهه؛

-تساهم المؤسسة في سد حاجات المواطنين ومؤسسات الدولة من منتجاتها مما يوفر على الجزائر استيراد مثل هذا النوع من المنتجات بالعملة الصعبة؛

-السعي المستمر للبحث والتطوير داخل المؤسسة لضمان تحقيق الجودة والمنافسة خارجيا؛

-المؤسسة من بين المؤسسات الحاصة على المواصفة ISO 9001.

- تعتبر مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية المؤسسة الوحيدة إفريقيا التي تقوم بإنتاج نوع من الأغطية الغير قابلة للإحتراق.

المبحث الثاني: اتجاهات المسؤولية الإجتماعية في مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مختلف الأنشطة ذات العلاقة بالمسؤولية الإجتماعية والتي تطبقها مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية تجاه مختلف أصحاب المصالح، وحيث أن مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية مؤسسة اقتصادية فإنها تطبق مستوى معين من المسؤولية الإجتماعية كغيرها من المؤسسات الجزائرية وإن لم تكن هناك قواعد واضحة وملزمة لتطبيق المسؤولية الإجتماعية في الجزائر.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية اتجاه العاملين.

يعتبر العنصر البشري ذو أهمية كبيرة في المؤسسات الإقتصادية، فهو أحد الركائز الأساسية لنجاحها، وإذا كانت المؤسسات تولي اهتمامها لرأس المال البشري فلا بد من تقديمها ما هو أفضل لذا نجدها تطبق ممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاهه.

أولا: توظيف العاملين بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.

تساهم مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية اجتماعيا في مجال التوظيف من خلال أنها تضفي لعمليات التوظيف مصداقية أكبر وذلك من خلال الإعلان عن المناصب الشاغرة عبر الوكالة الوطنية للتشغيل، وبالتالي تجعل فرص التوظيف متكافئة لكل المواطنين.

بالإضافة إلى أنها تلجأ إلى الطرق القانونية المعتمدة في التوظيف سواء على أساس الاختبارات والتي تكون لها لجنة مختصة تقوم بدراسة الملفات وتدقيقها وقبول المترشحين الذين

تتوفر فيهم الشروط اللازمة لشغل المنصب، تليها مرحلة اجراء الاختبارات الكتابية والتي تكون معدة من طرف مختصين سواء من الجامعة أو مراكز التكوين والتعليم المهنيين، وبعد إصدار نتائج الاختبارات الكتابية توجه قائمة الناجحين إلى خبراء ومختصين أغلبهم من إطارات المؤسسة لاجراء الاختبارات الشفهية والتي تتمثل في مقابلة مع الناجحين في الاختبار السابق، يتم على أساسها انتقاء أفضل المترشحين الذين يتوافقون ومتطلبات المنصب.

وما يمكن أن نلمسه من خلال ما تم ذكره في مقابلة مع مدير الموارد البشرية بالمؤسسة أنَّ المؤسسة تظهر التزامها بالشفافية في جميع مراحل عملية التوظيف.

وهو ما لمسناه بعد اطلاعنا على إعلانات المؤسسة حول المناصب الشاغرة، وكذا عملية التنقيط التي تعتمدها المؤسسة حيث تبين لنا أن المؤسسة تعتمد على معيار المساواة في التوظيف ولا يوجد أي تفرقة على أساس الإقامة، الجنس، السن.... بل الكفاءة هي من تحدد صاحب المنصب.

هذا وتعمل المؤسسة على تطبيق البعد القانوني الموجه لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة والمتعلق بتطبيق قانون الاستثمار فيما يخص توظيف فئة ذوي الاحتياجات الخاصة والتي لا بد أن تمثل نسبة 1% من مجموع عمال المؤسسة. فمؤسسة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية تولي أهمية كبيرة لتطبيق هذا القانون.

كما تقدم مجموعة من منتجات المؤسسة كهدايا ومنح للعمال في المناسبات الرسمية والأعياد الوطنية، كعيد العمال، عيد المرأة، عيد الاستقلال ...

ثانيا: تكوين وتدريب العاملين بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.

يعتبر تكوين العاملين عنصرا فعالا في كسب المهارات والخبرات التي تساعدهم في التأقلم مع ظروف العمل وتضفي جوا من الأريحية داخل المؤسسة.

تحرص مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية على تكوين عمالها وتدريبهم بشكل مستمر ورغم عدم وجود أيه مراسيم تنظيمية للتدريب داخل المؤسسة حيث كان التدريب في سنوات الثمانينات داخليا حيث بمجرد توظيف العامل يقوم المشرفون بتدريبه من أجل القيام بالعمل الموكل إليه أما الآن فالمؤسسة متعاقدة مع مراكز التكوين المهني الموجودة بالولاية حيث بمجرد توظيف العامل في المؤسسة وخلال الفترة التجريبية التي تتراوح عادة من 03 أشهر إلى 06 أشهر يتم إجراء تربص بمراكز التكوين المهني من أجل اكتساب المهارات اللازمة للقيام بالعمل الموكل لهم وتحسين الإنتاجية وتركز المؤسسة في برامجها التكوينية على ما يلي:

-تحديد الإحتياجات التدريبية لكل ورشة على حدى؛

-التخطيط لعمليات التكوين والتدريب مع تقيم هذه العمليات بغية التأكد من مدى تحقق الأهداف؛

-العمل على استمرارية عملية التكوين والتدريب،

-التدريب والتكوين أداة فعالة من أجل مواجهة التغيرات البيئية ومواكبتها؛

-وضع نظام ناجع بهدف تقييم التدريب في المؤسسة؛

-تعتبر المؤسسة مركزا للتكوين الذاتي من خلال العمل والتدريب في آن واحد؛

-تنظيم دورات تكوينية داخل المؤسسة نظريا وتطبيقيا؛

-العمل على تحسين مستوى المشرفين عن عملية التكوين والتدريب في المؤسسة؛

-التأكيد على ضرورة تكوين وتدريب العاميلن يقينا بأن الجودة في الإنتاج ناتجة عن عمال مهرة.

وفيما يلي عرض لمصاريف تكوين العاملين في المنسوجات المتنوعة الجزائرية:

الجدول رقم(17): مصاريف التكوين في المؤسسة خلال الفترة (2010-2020)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020*
المبلغ (د ج)	708.352.64	1.313.030.07	2.344.713.54	2.368.505.36	2.346.508.96	2.640.544.40	2.505.913.74	774.000,00	87.000.00	88.000.00	40.000.00

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق من مصلحة المحاسبة.

يبين الجدول رقم (17) تطور مصاريف تكوين العمال خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى سنة 2020* حيث عرفت هذه المصاريف زيادة منذ سنة 2011 فالمؤسسة تولي أهمية كبيرة للتكوين لما له من أثر في كفاءة العمال أثناء تأديتهم للمهام المنوطة بهم، وتختلف مصاريف التكوين بإختلاف المستويات في السلم التنظيمي إلا أنها متعلقة أساسا بثلاثة مستويات، المستوى الأول متعلق بأعوان التنفيذ حيث تتم عملية تكوينهم من خلال إتفاقيات تبرمها المؤسسة مع مراكز التكوين المهني، المستوى الثاني متعلق بتكوين الإطارات العادية وذلك من خلال دورات تكوينية متمثلة في ملتقيات وأيام دراسية أما المستوى الثالث والمتعلق بالإطارات السامية خارج الجزائر(إسبانيا، كوريا الجنوبية) بالتنسيق مع المديرية العامة، أما إنخفاض مصاريف التكوين منذ سنة 2017 فهو راجع للحاجة للتكوين بالدرجة الأول فالمؤسسة تعمل على الحفاظ على العمال الذين اكتسبوا خبرة وتلقوا تكوينا متخصصا في مجال عملهم، وذلك سعيا منها لتخفيض التكاليف.

ثالثا: تدابير الحفاظ على صحة العاملين.

ترتبط صناعة النسيج كغيرها من الصناعات بجملة من الأمراض المهنية التي تنجم عن هذه الصناعة والتي يتوجب الوقاية منها.

1.الأمراض الناجمة عن صناعة النسيج: يمكن تحديد نوعين أساسين من الأمراض المهنية في صناعة النسيج والتي يكون سببها الأساسي الغبار، متمثلة فيما يلي:[1]

-**السحار:** مرض رئوي خاص بقطاع الغزل والنسيج الذي يحدث نتيجة التعرض للألياف القطن والكتان وخيوط الأكريليك وتختلف حدته باختلاف مدى تعامل الموظف مع الألياف والكتان.

-**السحار القطني:** يمكن تصنيفه على أنه مرض من أمراض تغير الرئة والذي ينتج عادة عن تراكم الغبار المعدني في أنسجة الرئة والذي يسبب صعوبة في التنفس وله مضاعفات خطيرة على صحة المريض.

2. الصحة والسلامة المهنية في المنسوجات المتنوعة الجزائرية: تهتم المؤسسة بالحفاظ على سلامة الموظفين من الأمراض المهنية وذلك من خلال:

-التوعية المستمرة للعاملين بخطورة الأمرض المهنية؛

-استعمال الأجهزة الواقية كالكمامات لتخفيظ درجة تعرض العامل للغبار؛

-السعي لتخفيض نسبة الغبار الناتج عن عملية الإنتاج من خلال الإستخدام الأمثل للآلات؛

-وجود وإلزامية الفحوص الطبية السنوية للعمال، وتقوم المؤسسة بالتكفل بمصاريفها؛

---

[1] هولوسي أي، **تدابير الصحة والسلامة المهنية في قطاع الغزل والنسيج ب 10 أسئلة**، 2017، ص 5 (بتصرف)، على الرابط:

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/genericdocument/wcms_618261.pdf

-حث العاملين على ضرورة إجراء فحوصات طبية متخصصة في حالة ظهور أعراض على أحد العاملين، خاصة بالنسبة للأمراض المعدية؛

-استعمال أجهزة التهوية المناسبة للتخفيض من الغبار الناجم عن عملية الإنتاج؛

-تحسين آداء العاملين اتجاه الجوانب المتعلقة بالصحة والسلامة والأمن والمحيط؛

-السعي لتخفيض حوادث العمل والأمراض المهنية من خلال تجنب كل مسبب للحوادث وضمان أمن وسلامة التجهيزات.

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية تجاه العملاء.

تسعى المؤسسات في وقتنا الحالي إلى تعظيم أرباحها عبر إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وفي بعض الأحيان لا تلتزم المؤسسات بقواعد التعامل الصحيح بغية تحقيق أهدافها منتهكة بذلك حقوق المستهلك، ولكن مع تنامي الوعي بالمسؤولية الإجتماعية ازدادت مطالب المجتمع للمؤسسات بضمان حقوق المستهلكين ضمن كافة ممارساتها التسويقية.

أولا: مجالات الإخلال بمصالح العملاء: يتعرض العميل إلى العديد من الحالات التي تمس بسلامته فبالإضافة إلى المنتجات المغشوشة يتعرض العميل للغش في المجالات التالية:[1]

-الغش في الإعلان: حيث انتهجت بعض المؤسسات أساليب الخداع في رسائلها الإعلانية لإثارة التصرفات الانفعالية غير الرشيدة لدى العميل لاقتناء السلعة حتى ولو لم يكن بحاجة لها؛

[1] محمد حنفي محمد نور تبيدي، علي ثواب محمد إبراهيم، **دور التوعية في حماية المستهلك**، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، العدد9، 2017، ص 200.

-غياب الضمان: يفترض حين حصول العميل على منتوج معين أن يعطى ضمانا من المنتج حول صلاحية المنتوج المباع وسلامته من العيوب؛

-إنعدام التبيين: لا يزال العديد من العملاء يعانون من نقص درايتهم حول كيفية استعمال المنتجات لعدم وجود البيانات، أو عدم معرفتهم بكيفية الاستفادة من البيانات المتاحة؛

-السعر: يعاني العملاء من فرض أسعار لا تنسجم مع مقدرته المادية، إضافة إلى التحايل على الأسعار التي يتبعها المنتجون من خلال البيع بالتقسيط أو التخفيضات الصورية وغيرها من الأساليب غير المشروعة؛

-التوزيع: إن عدم توزيع المنتجات في أماكن وأوقات محددة، قد تعرض المستهلك لحالات الاحتكار وتخصيص الكثير من الجهد والوقت لاقتناء تلك المنتجات؛

-التعبئة والتغليف: قد تستخدم المؤسسة مواداً غير صحية في عمليتي التعبئة والتغليف، الأمر الذي يعرض المستهلك الكثير من الأضرار جراء تلك الممارسات؛

-المقاييس والأوزان: إذ أن عدم وجود الرقابة الكافية قد يعرض المستهلك للإخلال في جانب المقاييس والأوزان الخاصة بالمنتجات مثل النقص في الوزن أو الحجم والمكونات؛

-النقل والتخزين: عدم استخدام المؤسسات لأفضل الأساليب في النقل والتخزين قد يعرض المستهلك إلى أضرار صحية، خاصة إذا ما كانت تلك المواد سريعة التلف مثل المواد الغذائية.

ثانيا: إلتزامات مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية اتجاه العملاء.

يعتبر العميل المحور الجوهري الذي ترتكز عليه المؤسسات في تحقيقها لأهدافها، فقدرتها على استمالته تعكس كفاءة أدائها التسويقي، لذا نجد المؤسسات تولي أهمية بالغة لعملائها حيث أنهم يعتبرون الضامن الأساسي لاستمراريتها في الأسواق الدينامكية، تأسيسا على هذا فإن مؤسسة

المنسوجات المتنوعة الجزائرية تحرص على الإتزام اتجاه عملائها على إختلافهم ويمكن أن نلمس هذا الإلتزام من خلال ما يلي:

-إجراء دراسات دورية لتحديد حاجات ورغبات المستهلكين ومعرفة أسباب التغير في أذواقهم؛

-العمل على تقديم منتجات تتناسب مع حاجات ورغبات المستهلكين؛

-تقديم منتجات ذات ألوان مختلفة تتناسب مع التباين في الأذواق ومعاني الألوان؛

-الحرص على تقديم منتجات تنافسية من حيث الجودة والسعر؛

–تقديم قيمة السرعة في التعامل مع الزبائن وتوفير الطلبيات في الآجال المحددة؛

-تنمية سياسة الإتصال مع الزبائن لاسيما التغذية العكسية (المعلومات الواردة من الزبون إلى المؤسسة بعد عملية الشراء) قصد تقوية الروابط مع الزبائن والعمل على تدارك العيوب في المتجات والتعامل مع حالات عدم الرضا؛

-تكوين العمال وتوظيف العمالة المؤهلة مع الإحتفاظ بعمال الخبرة داخل المؤسسة قصد تحسين المخرجات؛

-المراجعة المستمرة لسجل شكاوى الزبائن وتقديم حلول مناسبة لها؛

-التركيز على الجودة من خلال لرقابة المخرجات ضمن كل مراحل العملية الإنتاجية والتخطيط لنظام الجودة الشاملة؛

-تدعيم مهارات التعامل لدى العمال خصوصا الذين هم على اتصال مباشر مع الزبائن؛

-العمل على الإحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال الرفع في درجة رضاهم عن منتجات المؤسسة والسعي لجذب زبائن جدد؛

-عملية الإنتاج داخل مؤسسة عملية تشاركية بين مختلف عمالها لذا نجد المؤسسة تقوم بتحفيز عمالها وتأهيلهم والعمل بمبدأ التحسين المستمر، وصيانة تجهيزات الإنتاج بهدف تحسين جودة الأداء.

المطلب الثالث: المسؤولية الإجتماعية لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية اتجاه البيئة.

لقد أدى سعي المؤسسات لتحقيق أهدافها الإقتصادية إلى الكثير من الأضرار التي تمس البيئة والموارد الطبيعية، نظير هذا وعلى الصعيد العالمي تشكلت العديد من المنظمات والهيئات والحركات التي تنادي بضرورة حماية البيئة، وتم إنشاء العديد من القوانين والتشريعات تجسيدا لذلك، وبإعتتبار أن المؤسسات ضمن منهج المسؤولية الإجتماعية تعد فردا من المجتمع وجزءا من البيئة بات تحملها لمسؤوليتها البيئية من أكبر التحديات التي تواجهها.

أولا:عناصر المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية: تطرح منظمة (ENGO[*]) رؤيتها للمسؤولية البيئية مكونة من ثلاث مرتكزات رئيسية متمثلة في التعهدات البيئية، إدارة الموارد والطاقة، المراعاة الفعلية لمتطلبات أصحاب المصالح، حيث يمكن تفصيل هذه العناصر فيمايلي:[1]

1-التعهدات البيئية: وتكون المؤسسة ذات مسؤولية بيئية إذا حققت مايلي:

-تبني رؤية مؤسسية شاملة بهدف دعم حماية البيئية؛

-اتخاذ حماية البيئة والمحافظة عليها كإستراتيجية ذات أولوية؛

---

[*] Organisation non gouvernementale environnementale.

[1] حفناوي أمال، ملاح وئام، **المسؤولية البيئية كآلية لمساهمة منظمات الأعمال في التنمية المستدامة "تجربة شركة Aramex"**، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، جامعة العربي التبسي، تبسة، العدد 01، 2018، ص ص 53، 54.

-تبني مبادئ التدابير الوقائية؛

-العمل على أساس أن العمليات الاقتصادية تكون محدودة بالنظام البيئي؛

-معرفة إذا ما كانت منتجاتها وخدماتها لها قيمة بيئية و/أو اجتماعية ومراعاة هذه الخاصية عند اتخاذ قراراتها؛

-العمل على جعل قراراتها متكاملة ومتناسقة مع الإجراءات الحكومية، وتشجيع الثقافة المؤسسية التي تسمح بتدعيم القيم البيئية؛

2- إدارة الموارد والطاقة: وفي هذا الإطار يمكن ذكر النقاط التالية:

-استغلال الموارد الطبيعية بكفاءة؛

-إنتاج واستعمال الموارد المتجددة بكفاءة؛

-اعتماد وتطبيق أنظمة الإنتاج الصحيحة؛

-إعداد تقييم للأداء من أجل تحقيق استمرارية النمو، ودمج التكاليف والفوائد البيئية الإجمالية.

3- المراعاة الفعلية لأصحاب المصالح: وعلى أساس هذه النقطة، تكون المؤسسة مسؤولة بيئيا إذا حققت ما يلي:

-الالتزام بمبادئ أولوية الإفصاح والإعلام المجاني للسلطات والمنظمات المحلية؛

-قبول محاسبة المنظمات وغيرها من أصحاب المصالح على مسؤولياتها البيئية الماضية، الحاضرة والمستقبلية؛

-الالتزام بشفافية الإفصاح عن تأثيراتها البيئية الحقيقية؛

-تقديم التقارير الدورية لأصحاب المصالح حول تأثيراتها البيئية الحقيقية.

ثانيا: الجهود القانونية لإلزام المؤسسات بحماية البيئة في الجزائر.

تتجلى جهود الجزائر لإلزام المؤسسات بحماية البيئة من خلال سن العديد من القوانين في هذا المجال، وأيضا إصدار مراسيم تنفيذية للحفاظ على البيئة، كما قامت الجزائر بالمصادقة على العديد من المعاهدات الدولية المتعلقة بحماية البيئة، وخصت وزارة لذلك متمثلة في وزارة البيئة والطاقات المتجددة، وفيما يلي عرض لأهم القوانين والمراسيم المتعلقة بحماية البيئة في الجزائر:

1-القوانين:

القانون رقم 03- 10 المؤرخ في 19 جمادى الأول عام 1424 الموافق ل 19 يوليو سنة 2003 . يتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة

-القانون رقم 01 - 19 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق ل 12 ديسمبر 2001 والمتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها.

-القانون رقم 91 - 25 المؤرخ في 18 ديسمبر 1991 والذي ينص على فرض ضريبة على الأنشطة الملوثة والخطيرة.

-القانون رقم 99 - 09 المؤرخ في 15 ربيع الثاني عام 1420 الموافق ل 28 جويلية 1999 والمتعلق بالتحكم في الطاقة (اقتصاد الطاقة).

2-المراسيم التنفيذية:[1]

-مرسوم تنفيذي رقم 03-477 ممضي في 09 ديسمبر 2003 يحدد كيفيات وإجراءات إعداد المخطط الوطني لتسيير النفايات الخاصة ونشره ومراجعته.

[1] http://www.meer.gov.dz/a/?page_id=246 le 25-10-2020 a 23:48

-مرسوم تنفيذي رقم 04-409 ممضي في 14 ديسمبر 2004 يحدد كيفيات نقل النفايات الخاصة الخطرة.

-مرسوم تنفيذي رقم 05-240 ممضي في 28 يونيو 2005 يحدد كيفيات تعيين مندوبي البيئة.

-مرسوم تنفيذي رقم 05-315 ممضي في 10 سبتمبر 2005 يحدد كيفيات التصريح بالنفايات الخاصة الخطرة،

-مرسوم تنفيذي رقم 06-104 ممضي في 28 فبراير 2006 يحدد قائمة النفايات بما في ذلك النفايات الخاصة الخطرة.

-مرسوم تنفيذي رقم 06-138 ممضي في 15 أبريل 2006 ينظم انبعاث الغاز والدخان والبخار والجزيئات السائلة أو الصلبة في الجو وكذا الشروط التي تتم فيها مراقبتها.

-مرسوم تنفيذي رقم 06-141 ممضي في 19 أبريل 2006 يضبط القيم القصوى للمصبات الصناعية السائلة.

-مرسوم تنفيذي رقم 06-198 ممضي في 31 مايو 2006 يضبط التنظيم المطبق على المؤسسات المصنفة لحماية البيئة.

-مرسوم تنفيذي رقم 07-145 ممضي في 19 مايو 2007 يحدد مجال تطبيق ومحتوى وكيفيات المصادقة على دراسة وموجز التأثير على البيئة.

-مرسوم تنفيذي رقم 07-144 ممضي في 19 مايو 2007 يحدد قائمة المنشآت المصنفة لحماية البيئة.

-مرسوم تنفيذي رقم 09-19 ممضي في 20 يناير 2009 يتضمن تنظيم نشاط جمع النفايات الخاصة.

-مرسوم تنفيذي رقم 09-336 ممضي في 20 أكتوبر 2009 يتعلق بالرسم على النشاطات الملوثة أو الخطيرة على البيئة.

-مرسوم تنفيذي رقم 13-110 ممضي في 17 مارس 2013 ينظم استعمال المواد المستنفذة لطبقة الأوزون وأمزجتها والمنتجات التي تحتوي عليها.

ثالثا: مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية للإتزام بمسؤوليتها البيئية:

تسعى مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية لتطبيق التزامها نحو البيئة من خلال العديد من البرامج، تسعى لقليل تلوث المياه والبيئة، من خلال اعتمادها على الآلات التي تشتغل بالطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي، وابتعادها عن تلك الآلات التي تعتمد على البنزين والذي تعتبر نسبة التلوث فيه كبيرة مقارنة بالمواد الأولى. ومن خلال دراستنا الميدانية لاحظنا أن المؤسسة تعتمد على نظام التهوية الطبيعية في الكثير من الأحيان، لتجنب المكيفات الهوائية سعيا منها لترشيد النفقات من الكهرباء، وتم ملاحظة أن التقييس المعماري للمؤسسة يتوافق مع البنيات الخضراء والتي تعتمد على التهوية والإنارة الطبيعيتين من خلال تواجد عدد كبير من النوافذ وممرات الهواء.

وحاولنا من خلال دراستنا هذه معرفة مدى التزام المؤسسة بترشيد نفقات الطاقة، وذلك بالاعتماد على لغة الأرقام والتي تتمثل في كمية الاستهلاك خلال السنوات 2010_2020 والتي نوردها في الجدول التالي:

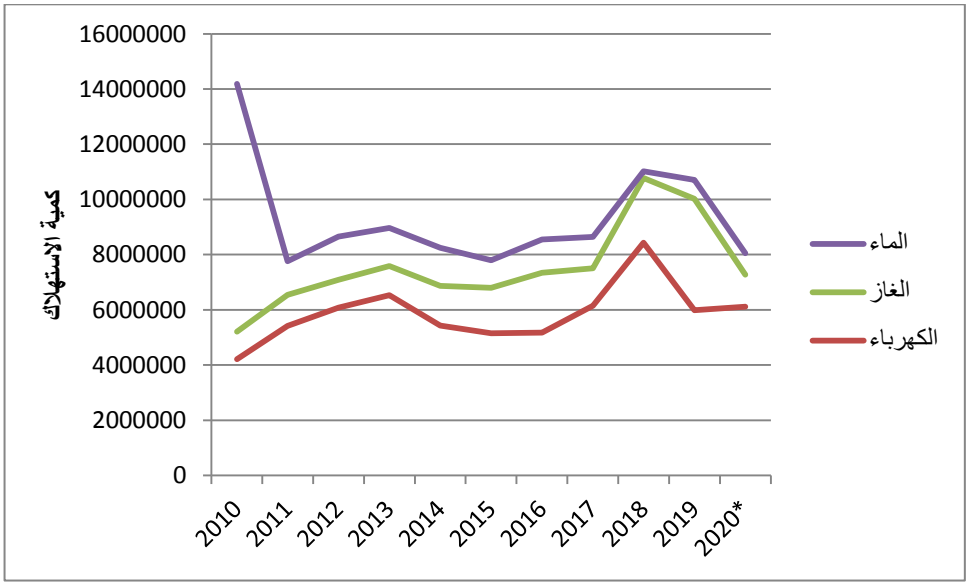
الجدول رقم (18): كمية استهلاك الطاقة في مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 *
الكهرباء دج	42.138.99	54.235.74	60.831.12	65.322.82	54.310.92	51.457.43	51.707.97	61.427.63	84.311.36	59.852.51	61.152.40

الغاز دج	9.984.74	11.147.65	10.001.71	10.540.00	14.322.00	16.499.84	21.755.02	13.661.85	23.486.59	40.351.48	11.612.94
الماء دج	89.766.36	12.243.63	15.736.33	13.750.36	13.892.83	10.006.99	12.052.91	11.369.67	2.339.65	6.804.28	7.708.19

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق من مصلحة المحاسبة.

الشكل رقم (19): كمية استهلاك الطاقة في المنسوجات المتنوعة الجزائرية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (18)

كقراءة للمعطيات التي تحصلنا عليها من قبل مصلحة المحاسبة بالمؤسسة والمتعلقة بالكمية المستهلكة من الكهرباء والغاز والماء يتبين أن الكمية المستهلكة من هذه الموارد تعرف تذبذبا عدا كمية إستهلاء الماء التي انخفضت بداية من سنة 2010 وحافظت على هذا المستوى المنخفض في السنوات الممتدة من سنة 2011 إلى غاية سنة 2020* حيث يجسد هذا وعي الإدارة العليا للمؤسسة بضرورة ترشيد الكمية المستهلكة من هذا المورد أما التذبذب في الكمية المستهلكة من

الكهرباء والغاز فنرجعها إلى كمية الإنتاج التي تعرف إختلافا من سنة لأخرى وذلك حسب الطلبيات والإتفاقيات المبرمة بين المؤسسة وعملائها لاسيما الحكوميين منهم.

أما بالنسبة للنفايات تخصص المؤسسة نظام صرف صحي للمياه الملوثة جراء عمليات التصنيع، حيث تقوم بمعالجة هذه المياه من خلال وضعها في خزان كبير والقيام بتخفيض نسبة تلوثها بإظافة مواد كالفوسفات وغيره من المواد المعالجة، ثم فلترتها وتصريفها.

وفيما يتعلق ببقايا المواد الأولية، إما إعادة تدويرها ليتم استخدامها كمادة أولية لمنتج (ZAWRA) أو التخلص من المواد غير الصالحة للتدوير من خلال بيعها لمؤسسات أخرى تقوم باستغلالها لانتاج منتجات أخرى.

المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية اتجاه المجتمع المحلي.

يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة للمؤسسات شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتنصل من المجتمع الذي تنشط بداخله، وتعتبر جزءا مكونا له، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها اتجاهه، من خلال بذل المزيد في سبيل الرفاهية العامة، ومحاولة تحسين القدرة المعيشية، والمساهمة في دعم البنى التحتية، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الرياضية والترفيهية، احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة، الدعم المتواصل للمراكز الصحية والعلمية، رعاية الأعمال الخيرية.

أولا: ممارسات المسؤولية الإجتماعية التي تطبقها المؤسسة اتجاه المجتمع المحلي: بالنسبة لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية فإنها بدورها لا تحيد عن هذه قاعدة المساهمة في رفاهية المجتمع، إذ أنها تحاول تقوية رابطتها مع المجتمع المحلي من خلال:

- تقديم مساعدات مالية (نقدا) أو مادية (عبارة عن منتجات المؤسسة) للجمعيات الدينية التي تعنى ببناء المساجد.
- البيع بسعر الجملة للجمعيات الخيرية؛
- منح هبات متمثلة أساسا في منتجات تقدمها المؤسسة دوريا للجهات الداعمة للمجتمع متمثلة في الجمعيات التالية: (جمعية كافل اليتيم تيسمسيلت، جمعية التقوى الخيرية الشلف، جمعية كافل الخير بثنية الحد، جمعية الارشاد والاصلاح تيسمسيلت)
- تشجيع روح التعاون والتكافل لدى العمال في الأزمات والحالات الاستثنائية التي قد يمر بها أحدهم؛
- تقديم مساعدات دولية بالتنسيق مع المديرية العامة للمؤسسة بالجزائر العاصمة لبعض الدول المنكوبة جراء الكوارث الطبيعية من بينها موريتانيا ودولة النيجر؛
- تقوم المؤسسة بانتاج منتج (EINIFISH) والمتمثل في بطانية غير قابلة للاشتعال حيث يعتبر هذا المنتج موجها لنزلاء المؤسسات العقابية، وتساهم المؤسسة في سد احتياج الجزائر من هذا المنتج؛
- المساهمة في عمليات التشجير والحفاظ على المساحات الخضراء؛
- المساهمة في ترقية البحث العلمي وتحسين جودة التكوين والتعليم المهنيين من خلال القيام بعمليات تأطير الطلبة والباحثين، من خلال التربصات الميدانية، إذ تساهم المؤسسة سنويا بمعدل تأطير حوالي 20 تقرير ليسانس، 10 مذكرات ماستر.

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية خلال أزمة-COVID19- كورونا أنموذجا.

- منح مساعدات مادية متمثلة في 20 بطانية لمستشفى ثنية الحد بولاية تيسمسيلت لمجابهة الأزمة؛
- التعاون مع مديرية الحماية المدنية لتخفيف الضغط والأعباء المترتبة عليها من خلال مساعدتها في التكفل بالمصابين من خلال منحها 40 بطانية لاستخدامها في اجلاء المصابين، للتخفيف من حدة العدوى؛

هذا وتطبق المؤسسة اجراءات احترازية للحد من خطورة الفيروس وتنقله من خلال الالتزام بما يلي:

- استخدام 50% من قدرات استقبال المؤسسة كمرحلة أولى؛
- احترام مسافة التباعد الجسدي المقدرة بـ 1.50 متر؛
- التأكيد على الارتداء الاجباري للقناع الواقي بالنسبة للعمال في الورشات، والكمامات الطبية بالنسبة للاداريين والزائرين؛
- التطهير والتعقيم الدوريين لمختلف هياكل المؤسسة؛
- الاعتماد على التهوية الطبيعية والتقليل من استعمال مكيفات الهواء والمراوح؛
- التوزيع الدوري والمنتظم للكمامات الطبية على العمال كل ثلاث أيام بمعدل مرتين اسبوعيا؛
- ترك كرسيين فارغين بعد كل كرسي مشغول في حافلة نقل العمال؛
- التقليل من الاجتماعات لتفادي الاحتكاك بين العمال والاعتماد على اللوائح والتعليمات والارساليات.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة.

سنحاول في هذا المبحث وصف مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات وكيفية معالجتها عبر الأساليب الإحصائية المعتمدة، تمهيدا للوقوف على تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.

المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها.

في هذا المطلب سنوضح المنهج العلمي الذي تم الإعتماد عليه في الدراسة، كما سنتطرق للحدودها.

أولا: منهج الدراسة.

يعتبر تحقيق التكامل والتجانس بين الجانب النظري في الدراسة والجانب التطبيقي أمرا في غاية الأهمية في البحوث والدراسات العلمية حيث أن هذا التكامل لا يتأتى إلا من خلال إختيار مناسب للبحث العلمي، حيث يعرف هذا الأخير على أنه "مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية، أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"[1]

تتعدد مناهج البحث حسب طبيعة الموضوع المبحوث فيه، حيث تم قمنا في دراستنا بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بإعتباره المنهج المناسب للدراسة، ويتطلب هذا

[1] مجموعة مؤلفين، **منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية**، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019، ص 14.

المنهج جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، وفق الملاحظة، وإجراء مقابلات، وعمل استمارات استبيان، وعمل قياسات إحصائية، ومتابعة تطور الظاهرة بمتغيراتها، ثم تصنيف وتبويب هذه البيانات، بغية استخلاص النتائج كحقائق علمية من هذه البيانات، ووضع الحلول للظاهرة محل الدراسة، تطبيقا لهذا المنهج على الدراسة، تم الجانب النظري إستنادا إلى جملة من المراجع العربية والأجنبية على أنواعها المختلفة وصلتها بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد أساسا على المقابلة للوقوف على مدى تطبيق ممارسات المسؤولية الإجتماعية بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية، والإستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات وتحليل نتائجها بمختلف الإختبارات الإحصائية بغية التوصل إلى النتائج المرجوة من الدراسة.

ثانيا: حدود الدراسة.

شملت حدود دراستنا جانبين أساسين يتمثلان في:

-**الحدود المكانية:** تتمثل في الإطار المكاني الذي قمنا فيه بإجراء الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع الاستبانة المصممة لخدمة إطار الدراسة ونموذجها على عمال مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA) بتيسمسيلت من الإطارات، ويعود هذا الاختيار نظرا كون العينة المختارة تكون أكثر دراية ببرامج المؤسسة المتعلقة بمتغيري البحث سواء المسؤولية الاجتماعية أو الميزة التنافسية، وهذا من حيث التخطيط أو من حيث التطبيق والتنفيذ.

-**الحدود الزمانية:** تمثلت في الفترة الخاصة للقيام بالدراسة وانجازها بشكلها النهائي وقد امتدت من منتصف شهر مارس 2020 إلى نهاية شهر نوفمبر2020، حيث تم العمل مع المؤسسة بصورة متقطعة وذلك نظرا لاجراءات الحجر الصحي المترتب عن **جائحة كوفيد 19**. والاجراءات الوقائية التي اتخذتها المؤسسة لمجابهة هذه الجائحة.

-**الحدود البشرية:** تتمثل في مجتمع الدراسة وهم الإطارات من عمال مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA) تيسمسيلت.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة، وأداتها.

سنعمل من خلال هذا المطلب على تبيين مجتمع وعينة الدراسة الميدانية.

أولا:مجتمع وعينة الدراسة: وهناك من يطلق عليه محتمع الدراسة الأصلي، ويقصد به كامل الأفراد أو الأحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة[1]، وبما أن مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية بولاية تيسمسيلت كانت المؤسسة محل الدراسة الميدانية، فإن مجتمع الدراسة هم عمال مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية سنة 2020 والذين بلغ عددهم (242) عاملا، وبعد الأخذ بتوجيهات الأساتذة المحكمين للإستبانة بإعتبار أنه ليس بإمكان كل العمال إستيعاب وفهم أسئلة الدراسة لا سيما إذا ارتبطت بممارسات المسؤولية الإجتماعية وطرق تقليل التكاليف وتحقيق التميز وبناء سمعة المؤسسة، لذا إعتمدت الدراسة على الحصر الشامل للإطارات من عمال المؤسسة ممثلة في: المدير، إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق، إدارة المحاسبة، إدارة الإنتاج... بالإضافة إلى رؤساء فرق العمل بالمؤسسة في فترة الدراسة الميدانية والبالغ عددهم 68 عاملا، حيث تم تسليم معظم الإستبانات يدا بيد لأفراد العينية، والبعض تكفل بها أحد إطارات الموارد البشرية نظرا لظروف العمل وإجراءات التباعد وعدم الإكتضاض في المكاتب والورشات التي طبقتها المؤسسة لمجابهة جائحة كوفيد 19، تم استرجاع 65 إستبانة وإستبانتين ضائعتين، بنسبة إسترجاع قدرت ب(**95** %) وترجع نسبة الإسترجاع الكبيرة إلى المقابلات المتكررة مع المدراء الفرعيين ورؤساء

---

[1] محمد عبيدات، محمد أو نصال، عقلة مبيضين، **منهجية البحث "القواعد والمراحل والتطبيقات"**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 83.

المصالح وفرق العمل التي قمنا بها لتوضيح أهداف الدراسة ومعرفة المستوى الذي وصلت إليه المؤسسة من ممارسات المسؤولية الإجتماعية وبغية الخروج بتوصيات تفيد المؤسسة، حيث من هذه الإستبانات تحصلنا على 63 إستبانة صالحة للتحليل.

ثانيا: بناء أداة الدراسة.

تم الإعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة وبعد مراجعة مستفيضة للدراسات التي تناولت موضوعنا بصورة جزئية تمت تقسيم الإستبانة إلى ثلاثة محاور تضم مجموعة من الأبعاد تعبر عنها أسئلة أحادية الإجابة (مغلقة) تتعلق بأبعاد الدراسة -**أنظر الملحق (02)**-، تتمثل هذه المحاور فيما يلي:

المحور الأول: تضمن المحور الأول من الإستبانة الأسئلة المتعلقة بالمسؤولية الإجتماعية ضمن أربع أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: يتمثل في البعد الإقتصادي متضمنا خمس عبارات مرقمة من 01-05.
- البعد الثاني: تمثل في البعد القانوني وضم خمس عبارات مرقمة من 06-10.
- البعد الثالث: يتمثل في البعد الأخلاقي ويتضمن خمس عبارات مرقمة من 11-15.
- البعد الرابع: يخص في البعد الخيري حيث يتضمن خمس عبارات مرقمة من 16-20.

المحور الثاني: يتعلق المحور الثاني من الإستبانة بالمتغير التابع متمثلا في الميزة التنافسية وتضمن ثلاثة أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: يتعلق بالتكلفة الأقل والذي تضمن أربعة عبارات مرقمة 21-25.
- البعد الثاني: يتمثل في ميزة التميز متضمنا أربعة عبارات مرقمة من 26-30.
- البعد الثالث: يخص ميزة السمعة وتشكل من أربعة عبارات مرقمة من 31-35.

المحور الثالث: يتعلق المحور الثالث من الإستبانة بالبيانات الشخصية لمفردات العينة والتي تمثلت أساسا في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، وطبيعة العمل.

هذا وبغية تقييم إجابات مفردات العينة تم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، المكون من خمسة درجات كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (19): ترتيب درجات الإجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

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

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثالث: الأدوات والأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الأدوات المعتمدة في جمع البيانات والتي تم تحليلها باستعمال جملة من الأساليب الإحصائية المختلفة من أجل التحقق من صحة الفرضيات وبغية الإجابة على إشكالية الدراسة.

أولا: أدوات الدراسة: لقد تمت الإستعانة بمجوعة من مصادر البيانات نوردها فيما يلي:

-**البيانات الثانوية:** وهذا بالإعتماد على جملة من المصادر والمراجع المتمثلة في: الكتب والمقالات والملتقيات، ورسائل ماجستير، أطروحات الدكتوراه والمواقع الإلكترونية الرسمية. سواء كانت باللغة العربية أو بلغات أجنبية والتي لها علاقة بدراستنا بمتغيراتها الكلية "المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات أو الميزة التنافسية" أو المتغيرات الجزئية.

-**البيانات الأولية:** تعتبر المصادر الأولية مصادرا مهمة للمعلومات حيث تم تجميعها بغية إستكمال الجانت التطبيقي من الدراسة وتم الحصول عليها أساسا بالعتماد على:

- ✓ **الملاحظة:** لقد كانت الزيارة المتكررة لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية بتيسمسيلت فرصة من أجل ملاحظة الكثير من السلوكيات والوقائع المتعلقة بممارسات المسؤولية الإجتماعية والسبل الكفيلة بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة،حيث كان لها الأثر الكبير في جمع معلومات الدراسة وتحليل نتائجها استنادا لمواقف وتصرفات مباشرة وواقعية.
- ✓ **المقابلات:** تعد تقنية المقابلة من أهم أدوات جمع المعطيات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية ويعد التحقيق بواسطة المقابلة تقنية يطرح خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة مدروسة ومدققة وهادفة من أجل خدمة موضوع البحث على مجموعة مختارة من عينة البحث حيث أنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة.[1] ومن فوائدها أنها تساعد على زيادة دقة المعطيات وتقليل نسبة الخطأ فيها، كما تتيح هذه الطريقة للباحث التعرف على أحوال الأشخاص المبحوثين من مشاهدته مما يسهل إستعمال المعطيات الخاصة بهم.[2] حيث تم إجراء العديد من المقابلات مع عمال مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية على إختلاف رتبهم في الهكيل التنظيمي إلا أنه تم التركيز على الإطارات بغية استسقاء المعلومات التي تعود بالنفع على الدراسة منهم. للإشارة هنا تم الاعتماد على نوع المقابلة الشخصية، لعدم إمكانية القيام بالمقابلة الجماعية المركزة.
- ✓ **الوثائق:** تعتبر الوثائق من الأدوات الأساسية التي تساعد الباحث على جمع المعلومات الموثقة حول الظاهرة محل الدراسة وتعتبر من مصادر البيانات الداخلية للمؤسسة، ففي

---

[1] محمد عبيدات، محمد أو نصال، عقلة مبيضين، مرجع سبق ذكره، ص 55.

[2] عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، **أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي "التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج SPSS"**، دار الشروق، عمان، الأردن، 2007، ص 38.

دراستنا هذه تمكنا من الحصول على مجموعة من الوثائق التي تمكننا من التعرف أكثر على المجالين المكاني والبشري للدراسة، حيث تحصلنا على وثائق تخص مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.

- ✓ **الإستبانة:** هي عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط إقتصادي أو إجتماعي أو فني أو ثقافي، ومن مجموع الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها.[1] حيث يتم الإعتماد على الإستبانة نظرا للمزايا التالية:

-تتيح الحصول على معلومات كمية؛

-تتميز بالسهولة والفعالية في تجميع وتبويب المعلومات وتحليلها؛

-سهلة الإجابة ولا تحتاج إلى تفكير معقد؛

-سريعة الإجابة ولا تحتاج إلى جهد كبير[2]؛

-لا تحتاج الاستبانة إلى عدد كبير من جامعي البيانات؛

- اختصار الوقت والتكلفة.

ثانيا:الأساليب الإحصائية المعتمدة.

من أجل تفريغ بيانات الاستبيانة وتحليل محتواها وكذا اختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا على البرنامج الإحصائي(SPSS نسخة رقم23.0)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

-**معامل ألفا كرونباخ** (Chronbach-Alpha)**:** يعتبر ألفا كرونباخ مقياسا ومؤشرا لقياس ثبات أداة الدراسة وصدقها، ويقصد بثبات الإستبانة استقرارها وعدم تناقضها، بمعنى أنه لو تم

---

[1] نفس المرجع، ص 22.

[2] محمد سرحان المحمودي، **مناهج البحث العلمي**، دار الكتب، صنعاء، اليمن، 2019، ص 127.

إعادة توزيعها على نفس العينة التجريبية فإننا نحصل على نسبة نتائج مطابقة لنفس النتائج الأولى بالمعامل المتحصل عليه، أما صدق الإستبانة يعني أنها تقيس ما تم إعدادها لقياسها وتتراوح قيمه بين 0 و 1، ويؤكد المتخصصون في علم الإحصاء أن قيمة ألفا كرونباخ إذا كانت مساوية أو أكثر من 0,6 فإنها قيمة مقبولة للحكم على ثبات الإستبانة وصدقها؛

-**مقاييس الإحصاء الوصفي** (Descriptive StatisticMeasures)**:** وذلك من خلال التوزيعات التكرارية لإظهار إجابات مفردات عينة الدّراسة، والنسب المئوية لإظهار مدى استجابة أفراد العينة اتجاه عبارات محاور الاستبانة؛

-**المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:** يتم استخدام المتوسط الحسابي لتحديد اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول القيمة المتوسط لها لمتغيرات الدراسة، أما الانحراف المعياري فيستخدم درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي وبالتالي تحديد اتجاهات إجابات العينة؛

-**معامل الارتباط بيرسون**(Pearson Correlation Coefficient): للكشف عن العلاقة بين المتغير التابع والمستقل؛

-**الانحدار المتعدد** (Multiple RegressionAnalysis)**:** لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، كما يستعمل لاختبار القدرة التنبؤية للنموذج المقترح؛

- **معامل إرتباط الرتب سبيرمان** (Spearman's rank correlation coefficient)**:** يستعمل هذاالإرتباط لقياس مدى العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، ومعرفة ما إذا كان التغير في المتغير التابع مرتبطا بالمتغير في المتغير السابق.

-**اختبار** T **الأحادي العينة** (One sample T-test)**:** استخدم هذا الإختبار لمعرفة الدلالة الإحصائية لكل متغير من متغيرات الدراسة وتكون الدلالة إيجابية إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية أقل من 0,05، ومنه فأفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرات والعكس صحيح.

-**تحليل التباين الأحادي**(One Way Anova) : استعمل لإختبار وجود اختلافات بين إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات.

المطلب الرابع: صدق وثبات الإستبانة.

قبل التفصيل في نتائج الدراسة الميدانية يتوجب التتأكد من صدق وثباة الإستبانة وأنها قد صممت بما يتناسب مع الظاهرة والمجتمع الذي ستوزع به.

أولا: صدق الإستبانة.

بغية التأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بمايلي:

1- الصدق الظاهري للإستبانة: يقصد بالصدق الظاهري أن عبارات الإستبانة مناسبة للظاهرة قيد الدراسة وللعينة التي تطبق عليها حيث تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص من جامعات مختلفة داخل الوطن وخارجه -**أنظر الملحق (01)**-، لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديلها والتحقق من السلامة والصياغة

اللغوية والعلمية لعبارات الاستبانة مدى ملائمتها للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك التأكد من شمول الاستبيانة لمشكلة الدراسة من عدمه.

استنادا على الملاحظات التي تم تقديمها من طرف الأساتذة المحكمين تم تعديل الإستبانة حيث قمنا بإعادة صياغة بعض العبارات وحذف أخرى لتستبدل بعبارات أكثر دقة منها كذلك تغيير بعض العبارت الأكاديمية البحتة لتكون مفهومة لدى عينة الدراسة حسب ما تم توجيهنا به، لتتم الصياغة النهائية للإستبانة مكونة من 35 سؤالا.

2- الصدق الداخلي لأداة الدراسة: ويقصد به انسجام كل عبارة من عبارات الإستبانة للبعد الذي تنتمي إليه،أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر.وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط 'بيرسون' بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور.

الجدول (20): الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

رقم العبارة	معامل ارتباط العبارة ببعدها	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل ارتباط العبارة ببعدها	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل ارتباط العبارة ببعدها	مستوى الدلالة
01	0.676	0.000	13	0.590	0.000	25	0.806	0.000
02	0.494	0.000	14	0.872	0.000	26	0.676	0.000
03	0.637	0.000	15	0.604	0.000	27	0.516	0.000
04	0.649	0.000	16	0.675	0.000	28	0.659	0.000
05	0.483	0.000	17	0.604	0.000	29	0.666	0.000
06	0.758	0.000	18	0.538	0.000	30	0.592	0.000
07	0.373	0.000	19	0.581	0.000	31	0.520	0.000
08	0.561	0.000	20	0.460	0.000	32	0.623	0.000
09	0.810	0.000	21	0.709	0.000	33	0.481	0.000
10	0.731	0.000	22	0.617	0.000	34	0.543	0.000
11	0.798	0.000	23	0.803	0.000	35	0.485	0.000
12	0.503	0.000	24	0.542	0.000			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أن معظم معاملات الارتباط لعبارات الاستبانة كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 مما يدل على وجود اتساق داخلي بين العبارات والأبعاد التي تمثلها.

3- الصدق الخارجي لأداة الدراسة:

نقصد الصدق الخارجي إلى وجود إرتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة وبين أداة الدراسة ككل، ويمكن التأكد من ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط كما يلي:

الجدول (21): الصدق الخارجي لأداة الدراسة.

البعد	البعد الإقتصادي	البعد القانوني	البعد الأخلاقي	البعد الخيري	ميزة التكلفة الأقل	ميزة التميز	ميزة السمعة
معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	0.788	0.680	0.523	0.873	0.812	0.757	0.771

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss23.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط كانت موجبة، وقد تراوحت بين 0.623 إلى 0.873 بين أبعاد الدراسة والاستبانة ككل، حيث أن جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة.

يقصد بثبات أداة الدراسة إلى أنه هنالك إستقرار في الإستبانة حيث أنه لو تم إعادة توزيع الإستبانة مرة أخرى على مفردات في نفس الشروط والظروف فنحصل على نفس النتائج تقريبا.

حيث تم بالتأكد من مدى ثبات الاستبيان باستخدام برنامج spss باستعمال معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) ونبين النتائج في الجدول التالي:

الجدول(22): معامل الفا كرونباخ Alpha Cronbach's **لقياس ثبات الاستبانة.**

المحور	العبارات	معامل ثبات العبارة	معامل ثبات المحور ككل	ثبات الإستبانة
البعد الإقتصادي	العبارة رقم 01	**0,871**	**0,763**	**0,877**
	العبارة رقم 02	**0,873**		
	العبارة رقم 03	**0,878**		
	العبارة رقم 04	**0,872**		
	العبارة رقم 05	**0,869**		
البعد القانوني	العبارة رقم 06	**0,870**	**0,779**	
	العبارة رقم 07	**0,875**		
	العبارة رقم 08	**0,880**		
	العبارة رقم 09	**0,876**		
	العبارة رقم 10	**0,889**		
البعد الأخلاقي	العبارة رقم 11	**0,870**	**0,736**	
	العبارة رقم 12	**0,869**		
	العبارة رقم 13	**0,869**		
	العبارة رقم 14	**0,872**		
	العبارة رقم 15	**0,870**		
البعد الخيري	العبارة رقم 16	**0,867**	**0,809**	
	العبارة رقم 17	**0,870**		
	العبارة رقم 18	**0,872**		
	العبارة رقم 19	**0,886**		
	العبارة رقم 20	**0,885**		

ميزة التكلفة الأقل	العبارة رقم 21	**0,870**	**0,777**	
	العبارة رقم 22	**0,873**		
	العبارة رقم 23	**0,870**		
	العبارة رقم 24	**0,872**		
	العبارة رقم 25	**0,878**		
ميزة التميز	العبارة رقم 26	**0,877**	**0,772**	
	العبارة رقم 27	**0,870**		
	العبارة رقم 28	**0,874**		
	العبارة رقم 29	**0,873**		
	العبارة رقم 30	**0,869**		
ميزة السمعة	العبارة رقم 31	**0,874**	**0,810**	
	العبارة رقم 32	**0,876**		
	العبارة رقم 33	**0,877**		
	العبارة رقم 34	**0,876**		
	العبارة رقم 35	**0,874**		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss23.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرومباخ للإستبانة ككل قد بلغ قيمة 0,877 وهي قيمة مرتفعة، حيث أن معاملات ألفا كرومباخ لأبعاد الدراسة سجلت أيضا قيما مقبولة، وتراوحت هذه القيم بين 0,736 و 0,810، وهو ما يعكس قيمة ألفا كرومباخ للعبارات التي عرفت قيما أدناها 0,772 وأعلاها 0,889، حيث أن هذه القيم جيدة تفوق القيمة المقبولة لتعميم نتائج الدراسات أعلى من 0,6، وهو ما يدل على ثبات عبارات الإستبانة وصلاحيتها لجمع البيانات.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة (Normality Distribution Test): نظرا لكون حجم عينة الدراسة أكبر من 30 مفردة حسب نظرية النهاية المركزية والتي تنص على أنه كلما ازداد حجم العينة n فإن التوزيع لمتوسط هذه المتغيرات العشوائية يقترب من التوزيع الطبيعي، و لتوضيح الفكرة الأساسية التي تتضمنها النهاية المركزية نعرضها في العبارة المبسطة التالية: "إذ سحبنا عينات عشوائية حجم كل منها n من مجتمع متوسط μ و انحرافه المعياري σ محدودا ، فإن توزيع متوسط العينة $\bar{x}$ يتطابق مع التوزيع الطبيعي بمتوسط يساوي μ و انحراف معياري σ /√n و تزداد دقة التقريب كلما ازدادت n. هذا وتظهر أهمية نظرية النهاية المركزية في توضيح نزوع العديد من المتغيرات العشوائية إلى أن يكون توزيعها بصورة تقريبية هو التوزيع الطبيعي".[1]

للتأكد من ما إذا كانت عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، قمنا بإجراء إختبار كولمجروف– سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) والنتائج المحصل عليها ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	K الحرجة	معامل الإلتواء (Skewness)	معامل التفرطح (Kurtosis)
البعد الإقتصادي	0,1637	- 0,398	0,384
البعد القانوني		- 0,539	0,405
البعد الأخلاقي		- 0,694	0,337
البعد الخيري		- 0,446	1,875
ميزة التكلفة الأقل		- 0,499	0,219

[1] ديلمي لخضرو، سحنون محمد، **نظرية النهاية المركزية والاستدلال الإحصائي**، بمجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، العدد04، 2013، ص04 (بتصرف).

ميزة التميز		- 1,068	1,006
ميزة السمعة		- 0,881	1,375
المجموع		-0.654	0.824

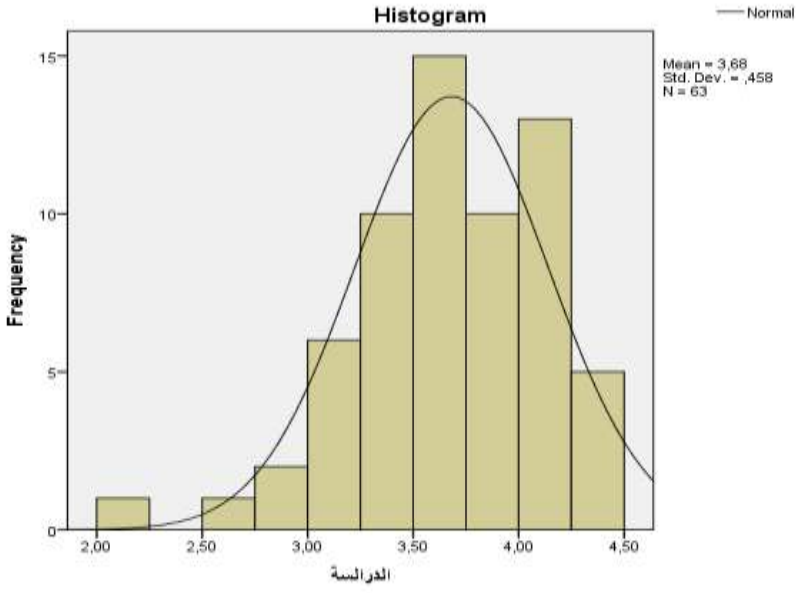
*الاختبار دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.00

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبن أن مفردات العينة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تبين بعد إجراء إختبار كولمجروف –سمرنوف أن مستوى الدلالة المعنوية لمختف الأبعاد كانت 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة 0.05 الذي يعد كمعامل للخطأ في هذا الإختبار، وكانت كل المحاور تحت نسبة معنوية لذلك وفي هذه الحالة يتم قبول فرضية توزع البيانات توزيعا طبيعيا. كما أن قيم K المحسوبة كانت كلها أقل من قيمة K الحرجة. أما بالنسبة لمعامل الإلتواء فنستنتج منه أن جميع القيم متماثلة حيث جاءت محصورة بين [−3، 3].

أما بالنسبة لمعامل التفلطح فكل القيم محصورة في المجال [−1، 1]، وهذا يدل على أن بينات المحاور متاثلة، وهي تؤكد أن العينة تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يمثله الشكل التالي:

الشكل رقم (20): التوزيع الطبيعي للمفردات



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

خلاصة الفصل الرابع

تم التطرق في هذا الفصل إلى تقديم شامل ومفصل عن المؤسسة محل الدراسة والتي كانت مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية بولاية تيسمسيلت، حيث نجد ان هذه المؤسسة قديمة النشأة وهي تابعة للمؤسسة الأم (COUVERTEX)، كما خضعت هذه المؤسسة إلى العديد من التحولات الناتجة عن إعادة هيكلة وتنظيم قطاع المنسوجات في الجزائر، ورغم المشاكل التي واجهتها إلا أنها لازالت محافظة على سيرورتها ونشاطها، وتم تقديم عرض مفصل لهيكلها التنظيمي، والمديريات والورشات المكونة لها كما قدمنا نبذة عن المراحل التي تمر بها عملية إنتاج الأغطية بالمؤسسة ومنتجاتها الأساسية.

هذا وحاولنا تسليط الضوء على ممارسات المسؤولية الإجتماعية التي تقوم بها مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية إتجاه مختلف أصحاب المصالح، وذلك إستنادا إلى المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال الزيارة الميدانية المتكررة للمؤسسة والمقابلات التي قمنا بها مع بعض عمال وإطارات المؤسسة، حيث نجد أن المؤسسة تتبنى حدا معينا من المسؤولية الإجتماعية اتجاه العمال، والعملاء، البيئة، والمجتمع المحلي. إلا أن ممارساتها الإجتماعية لاسيما المتعلقة بالبعد الخيري لاترق لأن تكون مرضية لتطلعات المجتمع.

في المبحث الثالث من هذا الفصل فصلنا في الإجراءات المنهجية والأداة الرئيسة للدراسة والتي تمثلت في إستبانة مكونة من (35) سؤالا وإجراءات تحكيمها وتعديلها لتصبح جاهزة للتوزيع، حيث تحصلنا على (63) إستبانة صالحة للتحليل، كما تطرقنا إلى أهم الأساليب الإحصائية التي سنستخدمها في دراستنا، وقمنا ببعض الإختبارات الإحصائية للتأكد من صدق الأداة وثباتها وتوزيعها الطبيعي، بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS.

الفصل الخامس

تحليل نتائج الدراسة الإحصائية لتأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية.

تمهيد:

نستكمل في هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة من خلال تحليل وتفسير نتائج الإستبانة للتعرف على مدى تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية كمتغير مستقل (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) على الميزة التنافسية كمتغير تابع بأبعاده (ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز، ميزة السمعة). كما سنبين في هذا الفصل أيضا مختلف نتائج الاختبارات الإحصائية التي تم الإعتماد عليها في التحليل كالجداول التكرارية، المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، وإختبار T الأحادي العينة، ومن ثمة نسعى لإختبار الفرضية الرئيسة للدراسة والفرضيات الفرعية، وذلك حسب آراء العينة من الإطارات بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية. حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة لمتغيري المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول:عرض وتحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

من أجل توصيف دقيق لعينة الدراسة، والإلمام بخصائصها سوف نعرض في هذا النبحث الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من العمال والتي تتمثل في: (الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي...).

المطلب الأول: عرض نتائج متغير الجنس والفئة العمرية

من خلال هذا المطلب نعرض توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والفئة العمرية.

أولا: توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.

يمكن توضيح النتائج الخاصة بعينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(24): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

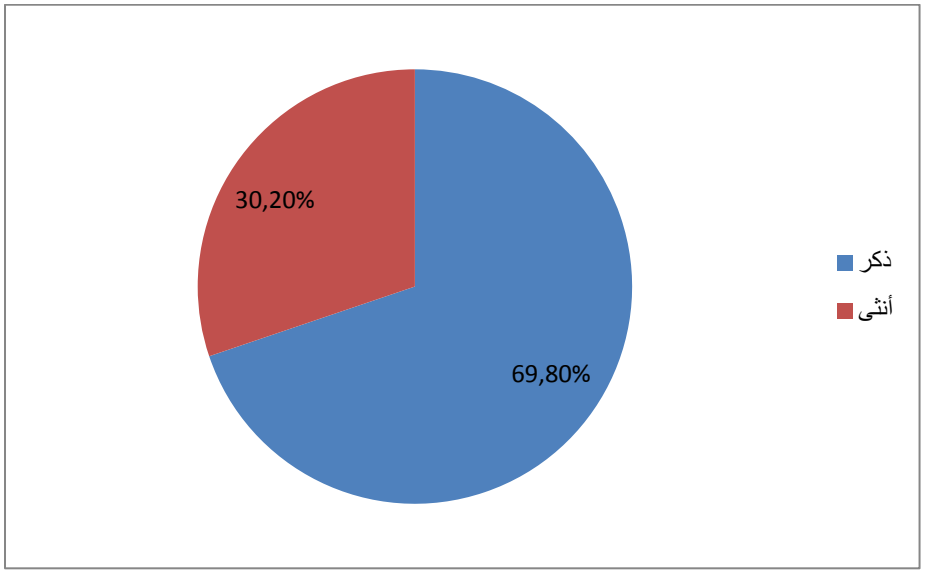
الجنس	العدد	النسبة
ذكر	44	% 69,8
أنثى	19	%30,2
المجموع	63	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من ثلثي أفراد العينة هم من الذكور حيث أن عددهم (44) بنسبة (69,8%) أما الإناث فقد بلغ عددهن (19) أنثى بنسبة تقدر ب (30,2%)

حيث تعد هذه النسبة مرتفعة نوعا ما، نرجعه من خلال الملاحظة الشخصية والمقابلات المتعددة مع عمال المؤسسة، ومن خلال إجراءات التوظيف التي تنتهجها مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة إلى كون أن المؤسسة تنهج السبل القانونية في التوظيف وتتبع الشفافية وعدم التفريق بين الجنسين، كذلك فإن الإدارة العليا للمؤسسة تعين الإطارات على أساس الكفاءة في العمل دون محاباة أو تفرقة بين الذكور والإناث، وتفسير هذه النسبة الكبيرة للذكور مقارنة بالاناث راجع إلى كون طابع المؤسسة يعتمد بكثرة على الجهد العضلي الذي يتوفر في فئة الذكور، ويمكن تمثيل النتائج السابقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (21): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

ثانيا: توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية.

يمكن تبيينها من خلال الجدول أدناه:

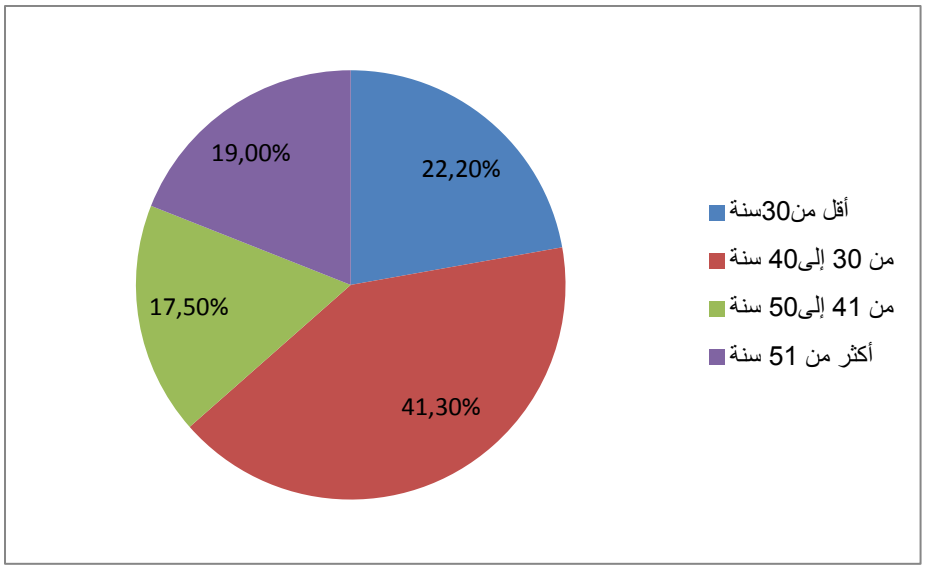
الجدول رقم (25): توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية

العمر	العدد	النسبة
أقل من30سنة	14	%22,2
من 30 إلى40 سنة	26	%41,3
من 41 إلى50 سنة	11	%17,5
أكثر من 51 سنة	12	%19,0
المجموع	63	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

تبرز نتائج الجدول رقم (25) أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة بنسبة تقدر ب (41,3%) تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة (22,2%) ثم الفئة العمرية أكثر من 51 سنة بنسبة (19,0%)، وأخيرا الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة (17,5%)، وهنا يمكن الإشارة إلى أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة من حيث السن هي الأقل من 40 سنة بنسبة (**63,5**%) ، حيث أن الإطارات وخصوصا إذا تعلق الأمر بالمناصب العليا في الهرم التنظيمي للمؤسسة لا يمكن تعينهم وهم حديثو العهد بالعمل بل بعد التكوين وإثبات الكفاءة، كما أن المؤسسة تحتفظ بعمال الخبرة أكثر الذين سنهم أكثر من 51 سنة وذلك لنقل مكتسبات سنوات العمل والخبرة في التسيير إلى الفئة الشبابية، ويمكننا تمثيل معطيات الجدول السابق في الشكل التالي:

الشكل رقم (22): توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

المطلب الثاني: توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

من خلال الجدول رقم (26) سنتعرف على توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

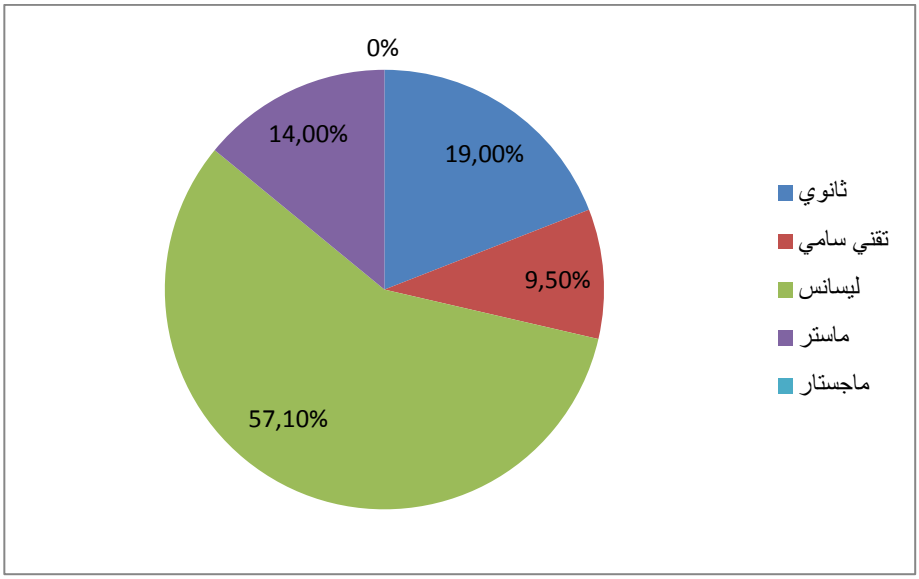
الجدول رقم (26): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة
ثانوي	12	%19,0
تقني سامي	06	%9,5
ليسانس	36	%57,1
ماستر	9	%14,0
ماجستار	00	%00
المجموع	63	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة هو مستوى الليسانس بنسبة (57,1%) ثم يليها المستوى الثانوي بنسبة **(19%)** ، ثم المتحصلون على الماستر بنسبة 14%، أما المستوى الأقل تمثيلا هو المتحصلين على شهادة تقني سامي بنسبة 9,5%، للإشارة فقد تم إعداد هذه المستويات بالتنسيق مع موظف بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث تفسر هذه النتائج على أن نسبة **(71,1%)** من الإطارات متحصلون على شهادات جامعية وهي نسبة مهمة وفي صالح المؤسسة، أما العمال ذوو المستوى الثانوي وتقني سامي فيمثلون عمال الخبرة بالمؤسسة، وكذلك السياسة المنتهجة من قبل المؤسسة للسماح للعمال بصفة عامة والإطارات على وجه الخصوص بمزاولة دراستهم في الجامعة، ومنح ساعات في حدود ما يسمح به القانون، والشكل رقم (24) الذي يمثل التوزيع البياني لعينة الدراسة وفق المستوى التعليمي كما يلي:

الشكل رقم (23): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

المطلب الثالث: توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة والوظيفة.

من خلال هذا المطلب نوضح ونحلل توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة والمسمى الوظيفي.

أولا: توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة

نبين من خلال الجدول التالي توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة:

الجدول رقم (27): توزيع العينة حسب متغير الخبرة

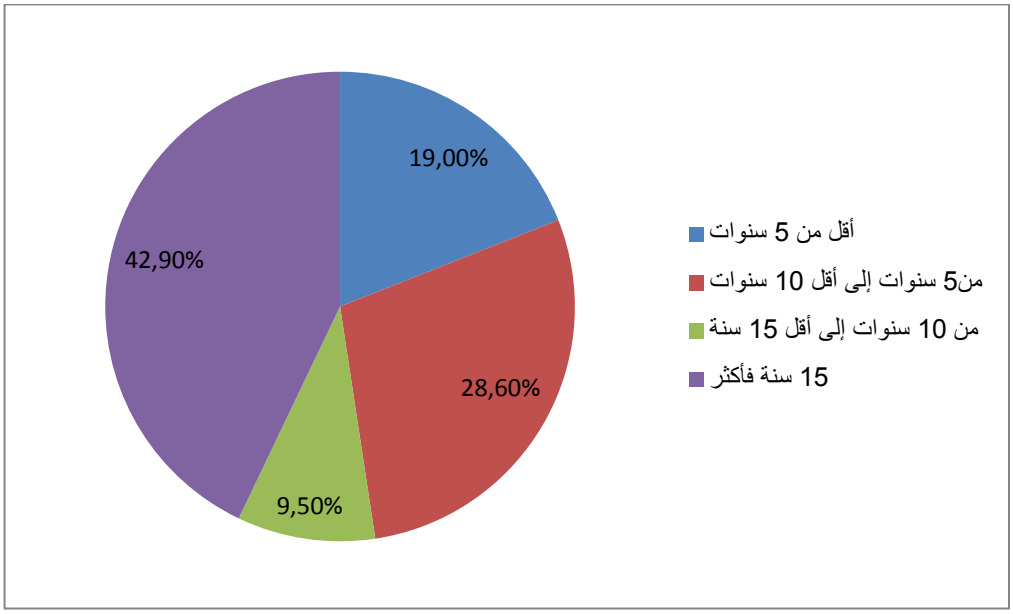
سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	%19,0
من5 سنوات إلى أقل 10 سنوات	18	%28,6
من 10 سنوات إلى أقل 15 سنة	6	%9,5
15 سنة فأكثر	27	%42,9
المجموع	63	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من خلال الجدول رقم (27) أن أكثر مفردات العينة هم من أصحاب الخبرة حيث أن الفئة ذات الخبرة أكثر من 15 سنة كانت بنسبة **(%42,9)** تليها الفئة ذات الخبرة من5 سنوات إلى أقل 10 سنوات بنسبة 28,6%، ثم الفئة الأقل من 5 سنوات خبرة بنسبة (19,0%) فالفئة ذات الخبرة

من 10 سنوات إلى أقل 15 سنة بنسبة (9,5%) ولكن ما يمكن قوله عموما هو أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة لا بأس بها في مجال عملهم حيث تقدر نسبة من يملكون خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة (**52,1**%) ، ويمكن توضيح النتائج السابقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (24): توزيع العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

ثانيا: توزيع مفردات العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.

تتوزع مفردات العينة حسب متغير المسمى الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): توزيع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

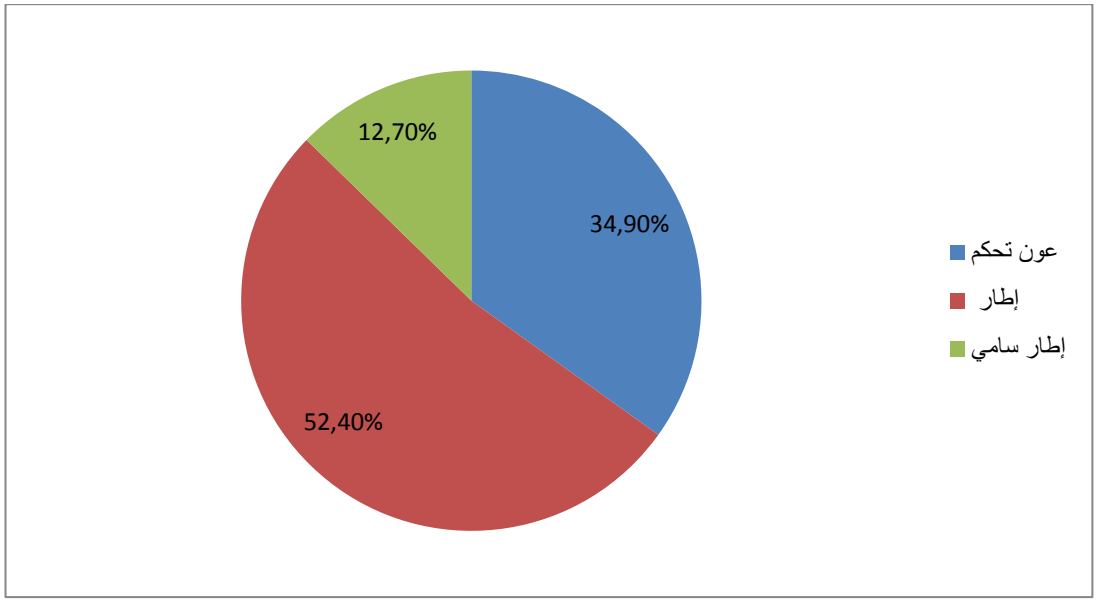
المسمى الوظيفي	العدد	النسبة
عون تحكم	22	%34,9
إطار	33	%52,4

إطار سامي	8	%12,7
المجموع	63	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أن أغلب مفردات العينة هم من الإطارات بنسبة (%52,4)، تليها نسبة أعوان التحكم ب (%34,9) والذين يقصد بهم رؤساء المكاتب وفرق العمل للتنسيق بين الإدارة العليا للمؤسسة وعمال التنفيذ، بينما كانت نسة الإطارات السامية (%12,7) من مفردات العينة حيث أن غالبية الفئة المستقصاة هم من الإطارات بنسبة (**%65,1**) حيث أنهم على دراية بإستراتيجيات المؤسسة وسياساتها لاسيما فيما يخص ممارسات المسؤولية وعمليات تنفيذها، ونوضح هذه النتائج أيضا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (25): توزيع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

المطلب الرابع: توزيع مفردات العينة حسب متغير طبيعة العمل.

من خلال الجدول رقم (29) سنبين توزيع مفردات العينة حسب متغير طبيعة العمل:

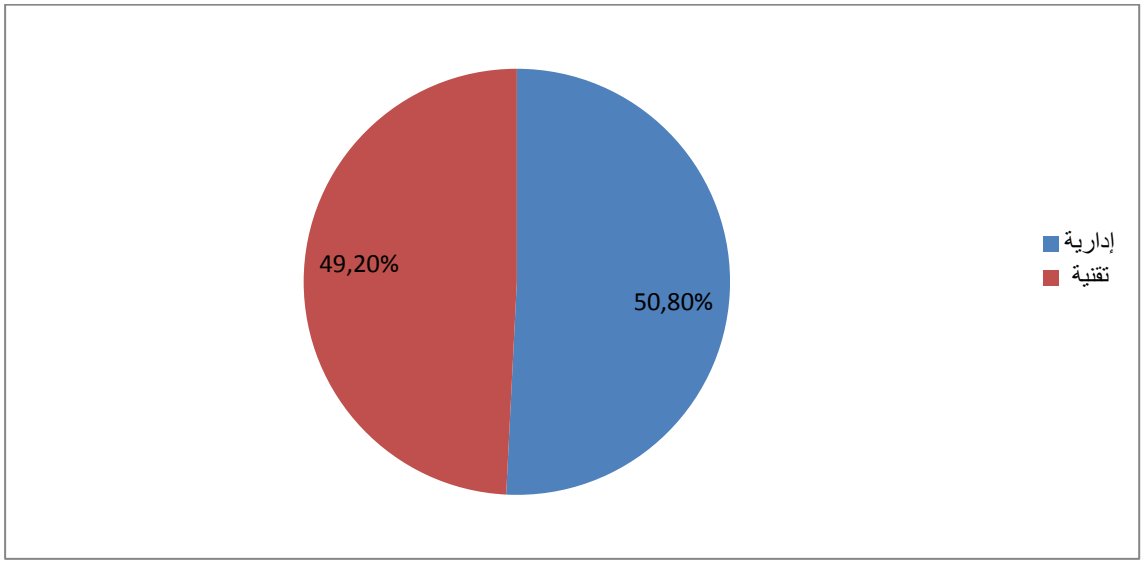
الجدول رقم (29): توزيع العينة حسب متغير طبيعة العمل

طبيعة العمل	العدد	النسبة
إدارية	32	%50,8
تقنية	31	%49,2
المجموع	63	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يتبن من خلال الجدول رقم (29) أن مفردات عينة الدراسة قد توزعت بشكل متساوي تقريبا مناصفة بين طبيعة العمل الإدارية والتقنية حيث كانت نسبت الإداريين (50,8%)، أما التقنيون فكانت النسبة (49,2%) وهو ما نرجعه لتوزيع المناصب العليا والإطارات حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة للتنسيق بين الوظائف والمهام، ويمكن تمثيل الجدول السابق بالشكل التالي:

الشكل رقم (26): توزيع العينة حسب متغير طبيعة العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة لمتغيري المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية.

بغرض قياس وتحليل اتجاهات مفردات عينة الدراسة ودرجة موافقتها حول العبارات التي وردت في الاستبانة، ومعرفة ما إذا كان هناك تشتت أو تجانس في هذه الإجابات، استعملنا مقياس النزعة المركزية ممثلا في الوسط الحسابي أين يتم مقارنته بالمتوسطات المرجحة لتحديد درجة الموافقة ولقياس التشتت والتجانس استعملنا الانحراف المعياري.

بما أننا استعملنا مقياس ليكرت الخماسي وبإعتبار وجود أربع فئات فإن المدى بين كل فئة وأخرى هو 4/5= 0,8. كما يبينه الجدول التالي:

الجدول(30): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها.

الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	1,8-1	2,6-1,81	3,4-2,61	4,2-3,41	5-4,21

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة حول البعد الإقتصادي والبعد القانوني.

يعتبر البعد الإقتصادي أساس عمل المؤسسات وركيزة لبناء أبعاد المسؤولية الإجتماعية حيث خصصنا لهذا البعد خمسة عبارات مرقمة على النحو التالي: (1،2،3،4،5) أما البعد الثاني من أبعاد المسؤولية الإجتماعية متمثلا في البعد القانوني، خصصنا له خمسة عبارات مرقمة على النحو التالي: (6،7،8،9،10) وسنعمل في هذا المطلب بتحليل نتائج إجابات مفردات العينة حول

العبارات المتعلقة بهذا بكل بعد من خلال المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية الخاصة بكل عبارة كما تم ترتيب العبارات تبعا لأهميتها النسبية.

أولا: تحليل نتائج البعد الإقتصادي.

يوضح الجدول التالي اتجاهات إجابات مفردات العينة حول العبارات المتعلقة بالبعد الإقتصادي:

الجدول رقم (31) تحليل نتائج البعد الإقتصادي

العبارة		التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
1- تعمل المؤسسة على توسيع استثماراتها.	التكرار	03	06	06	41	07	3,68	0,96	%73,60
	النسبة	%4,80	9,50 %	9,50 %	65,10 %	11,1 %0			
2- تقوم المؤسسة بتقديم منتجات ذات قيمة للمجتمع بأسعار معقولة.	التكرار	01	02	12	38	10	3,85	0,77	%77,00
	النسبة	%1,60	3,20 %	19,00 %	60,30 %	15,9 %0			
3- تقوم المؤسسة	التكرار	13	09	08	27	06	3,06	1,04	%61,20

دوما بتحسين مستوى الأجور.	النسبة	%20,60	14,30 %	12,70 %	42,90 %	9,50 %		
4- تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة.	التكرار	05	00	05	39	14	3,90	1,01	%78,00
	النسبة	%7,90	00,00 %	7,90 %	61,90 %	,22 %20			
5- تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين وجذب آخرين جدد.	التكرار	01	05	08	38	11	3,84	0,86	%76,80
	النسبة	%1,60	7,90 %	12,70 %	60,30 %	17,5 %0			
المجموع							3,66	0,63	73,20 %

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات البعد الإقتصادي كانت بوزن نسبي أكبر(60%) ومن حيث الأهمية النسبية كانت العبارة الرابعة هي الأكثر أهمية حيث أن المؤسسة تعمل على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة وهذا تجسيدا للبعد الإقتصادي فكما يرى الكثير من الباحثين أن الهدف الأول للمؤسسات الإقتصادية هو تحقيق الأرباح لضمان الإستمرارية، وفي المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية جاءت العبارة الثانية كون المؤسسة تقدم منتجات ذات قيمة للمجتمع ككل وبأسعار معقولة سيعا لتحقيق الأرباح والقبول الإجتماعي في آن واحد وهو ما يتوافق مع النمط الإقتصادي الإجتماعي الذي هو أكثر توازنا، أما العبارة الخامسة التي تشير إلى عمل المؤسسة على الإحتفاظ بزبائنها الحاليين وسعيها لجذب زبائن جدد فكانت ثالثة الترتيب من حيث الأهمية النسبية وبمتوسط حساي قدره (3,84) وذلك تجسيدا لأهمية العملاء

لدى المؤسسة ودورهم في بقائها في السوق، تليها العبارة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث أن إستثمارات المؤسسة لا تعدو كونها تكون داخلها من حيث تحسين الجودة والعمل على الإستثمار في العمال المهرة وابتكار أنواع جديدة من المنتجات، بينما حلت العبارة الثالثة أخيرة في الترتيب وبمتوسط حسابي متوسط قدره (3,06) ذلك كون مفردات العينة لا توافق بشكل كبير على أن المؤسسة تعمل على زيادة الأجور بشكل دائم، نظرا لأن المؤسسة قد مرت بعديد الأزمات كما يثقل كاهلها المديونية التي ورثتها عن المؤسسة الأم، وقد جاءت جميع الإنحرافات المعيارية دالة على عدم وجود تشتت كبير في إجابات مفردات العينة.

ثانيا: مدى تطبيق مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية للبعد الإقتصادي.

للتأكد من مدى تطبيق مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية للبعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية، قمنا بإجراء اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة العينة على مدى تطبيق البعد الإقتصادي، والنتائج تظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (32): نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مدى تطبيق البعد الإقتصادي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Tالمحسوبة	قيمة Tالجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية(sig)
البعد الإقتصادي	3,66	0,63	8,40	1,99	62	0,000

*الاختبار دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS

بإجراء اختبار T الأحادي العينة (One sample T-test)، تبين أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للبعد الأول الذي ينص على مدى تطبيق البعد الإقتصادي في مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية قد بلغت (3,66) وبانحراف معياري قدره (0,63) الذي يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة، وحيث أن قيمة T المحسوبة قد بلغت (8,40) وهي أعلى من قيمتها الجدولية-**أنظر الملحق (04)**- البالغة (1,99) ، وبالتالي يمكننا القول بأن مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية تطبق البعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية. وما يؤكد هذا القول أن مستوى الدلالة المحسوب هو Sig=0,000 وكان أقل من 0,05، وهو المستوى المعتمد لهذه الدراسة.

ثالثا: تحليل نتائج البعد القانوني.

تم ترتيب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأوزان النسبية للعبارات المتعلقة بالبعد القانوني ضمن الجول التالي:

الجدول رقم (33): تحليل نتائج البعد القانوني

العبارة		التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
6- ترى أن المؤسسة تلتزم بقانون	التكرار	04	05	11	37	06	3,57	0,99	%71,40
	النسبة	%06,30	7,90 %	17,50 %	58,70 %	9,50 %			

العمل.								
7- تلتزم المؤسسة بقوانين حماية المستهلك.	التكرار	03	05	08	35	12	3,76	1,01	%75,20
	النسبة	%4,80	7,90 %	12,70 %	55,60 %	19,0 %0			
8- تولي المؤسسة أهمية كبيرة لقوانين حماية البيئة.	التكرار	03	10	07	31	12	3,61	1,11	%72,20
	النسبة	%4,80	15,90 %	11,10 %	49,20 %	19,0 %0			
9- ترى أن المؤسسة تتجنب المعاملات غير القانونية.	التكرار	00	07	05	31	20	4,01	0,92	%80,20
	النسبة	%00,00	11,10 %	%7,90	42,20 %	31,7 %0			
10- تلزم المؤسسة عمالها بالقوانين السارية، وتحرص على تطبيقها.	التكرار	02	04	09	32	16	3,88	0,96	%77,60
	النسبة	%3,20	6,30 %	14,30 %	50,80 %	25,4 %0			
المجموع							3,77	0,77	75,40 %

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات البعد القانوني كانت بمتوسطات حسابية فوق المتوسط حيث كانت كل العبارات بدرجة موافقة مرتفعة أي أن المتوسط الحسابي يقع في المدى [3,41،4,20[ومن خلال الانحرافات المعيارية للعبارات نجد أن مفردات

العينة لم يختلفو على الموافقة على عبارات هذا البعد الذي تحصل في مجمله على متوسط حسابي قدره (3,84) بدرجة موافقة، وتشتت ضعيف يفسره الإنحراف المعيار الذي كانت قيمته (0,77)، كما كانت كل العبارات المتعلقة بالبعد القانوني ذات أهمية نسبية مرتفعة لدى مفردات العينة فاقت نسبتها (60%) في مقدمتها من حيث الأهمية تجنب المؤسسة للمعاملات الغير قانونية وإلزام العمال بتطبيق القوانين والتشريعات تفاديا للمتابعات القانونية التي قد تكلف المؤسسة تكاليف أو غرامات هي بغنى عنها، حيث أن الإمتثال للقانون يمثل الحد الأدنى للمسؤولية الإجتماعية.

رابعا: مدى تطبيق مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية للبعد القانوني.

بغرض التأكد من مدى تطبيق مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية للبعد القانوني للمسؤولية الإجتماعية، قمنا بإجراء اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة العينة على مدى تطبيق البعد القانوني، والنتائج تظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (34): نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مدى تطبيق البعد القانوني

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Tالمحسوبة	قيمة Tالجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية(sig)
البعد القانوني	3,77	0,77	9,97	1,99	62	0,000

*الاختبار دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى نتائج اختبار T الأحادي العينة (One sample T-test) لمدى تطبيق البعد القانوني للمسؤولية الإجتماعية حسب إجابات مفردات العينة، حيث بلغت قيمة

المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لهذا البعد (3,77)، بدرجة موافقة مرتفعة، أما قيمة T المحسوبة قد بلغت (9,97) وهي أعلى من قيمتها الجدولية–**أنظر الملحق (04)**– البالغة (1,99) ، وحيث أن مستوى الدلالة المحسوب هو Sig=0,00 وكان أقل من 0,05 وهذا ما يؤكد أن إختبارT دال إحصائيا ومنه نستنتج بأن مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية تطبق البعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة حول البعد الأخلاقي والبعد الخيري.

تم تخصيص خمسة عبارات للبعد الأخلاقي مرتبة حسب الترقيم (11،12،13،14،15)، أما البعد الخيري الذي يعتبر أقصى درجات إلتزام المؤسسة بمسؤوليتها الإجتماعية، حيث تم تخصيص خمسة عبارات لهذا البعد ذات الترقيم (16،17،18،19،20) وسنعمل على تحليلها من خلال المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ولمعرفة مدى تطبيق مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية لهذين البعدين تم الإعتماد على اختبار T الأحادي العينة.

أولا: تحليل نتائج البعد الأخلاقي.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابة والإنحرافات المعيارية والأوزان النسبية الخاصة بالعبارات والتي سنعمل على تحليلها لمعرفة إتجاهات إجابات مفردات العينة حول هذا البعد.

الجدول رقم (35): تحليل نتائج البعد الأخلاقي

العبارة		التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
11- تقدم المؤسسة منتجات سليمة وخالية من العيوب.	التكرار	01	05	09	31	17	3,92	0,93	%78,40
	النسبة	%1,60	7,90 %	14,30 %	49,20 %	27,0 %0			
12- تلتزم المؤسسة بأخلاقيات المنافسة الشريفة.	التكرار	03	04	06	38	12	3,82	0,97	%76,40
	النسبة	%4,80	6,30 %	%9,50	60,30 %	19,0 %0			
13- تتوافق أهداف المؤسسة مع قيم وأهداف المجتمع.	التكرار	00	06	09	32	16	3,92	0,88	%78,40
	النسبة	%00,00	9,50 %	14,30 %	50,80 %	25,4 %0			
14- تتجنب المؤسسة كل ممارسات الغش والخداع التي من شأنها تظليل العملاء.	التكرار	02	02	06	30	23	4,11	0,93	%82,20
	النسبة	%03,20	03,20 %	09,50 %	47,60 %	36,5 %0			

15- تراعي المؤسسة في تعاملاتها المعايير الأخلاقية الإيجابية التي تتماشى مع دين وتقاليد المجتمع.	التكرار	02	07	14	29	11		
	النسبة	%3,20	11,10 %	22,20 %	46,00 %	17,50%	3,63	1,08	%72,60
المجموع							3,88	0,67	77,60 %

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن هناك أن العبارات المتعلقة بالبعد الأخلاقي قد ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن (60%)، حيث أن مفردات العينة يوافقون على محتوى هذه العبارات أما حيث الأهمية النسبية فقد رتبت كما يلي:

- العبارة رقم (14) التي تشير إلى أن المؤسسة تتجنب كل ممارسات الغش والخداع التي من شأنها تظليل العملاء، جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي (82,20%) وهي النسبة الأكبر، كما أن المتوسط الحسابي للعبارة بلغ قيمة (4,11) مما يدل أن هناك درجة موافقة كبيرة من طرف أغلبية المستجوبين على هذه العبارة، وذلك نظرا لأن الممارسات التسويقية الغير أخلاقية من شأنها أن تؤثر سلبا على ثقة العملاء بالمؤسسة وبالتالي فقدان شريحة مهمة منهم.

- تشير العبارة رقم (13) إلى مدى توافق قيم المؤسسة مع وأهداف المجتمع، حيث كانت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية متساوية مع العبارة رقم (11) لكن بإنحراف معياري

أقل بلغ (0,88)مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات مفردات العينة حول هذه العبارة التي بلغ متوسطها الحسابي (3,92) ما يدل على وجود درجة موافقة مرتفعة.

– العبارة رقم (11) بلغت أهميتها النسبية (78,40%) وكانت متعلقة بتقديم مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية لمنتجات سليمة وخالية من العيوب، تماشيا مع أخلاق الإسلام التى هي أخلاق المجتمع الجزائري، وقد بلغ متوسطها الحسابي(3,92) بدرجة موافقة مرتفعة مع تشتت نسبي في إجابات مفردات العينة يفسره الإنحراف المعياري الذي بلغ قيمة (0,93).

– العبارة رقم (12) والمتعلقة بإلتزام المؤسسة بأخلاقيات المنافسة كانت رابعة من حيث الوزن النسبي وبمتوسط حسابي قدره (3,82) ما يدل على وجود درجة مرتفة من الموافقة عليها مع انحراف معياري بلغ (0,97).

– العبارة رقم (15) التي تشير إلى أن جميع تعاملات المؤسسة المعايير الأخلاقية الإيجابية التي تتماشى مع دين وتقاليد المجتمع، فقد كانت خامسة من حيث الوزن النسبي بنسبة (72,60%) وقد بلغ متوسطها الحسابي (3,63) بدرجة موافقة مرتفعة مع تشتت نسبي في إجابات مفردات العينة حيث بلغ الإنحراف المعياري (1,08).

ثانيا: مدى تطبيق مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية للبعد الأخلاقي.

للتأكد من مدى التزام مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية أخلاقيا، تم الإعتماد على اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة العينة على مدى تطبيق هذا البعد، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (36): نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مدى تطبيق البعد الأخلاقي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Tالمحسوبة	قيمةTالجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية(sig)
البعد الأخلاقي	3,88	0,67	10,41	1,99	62	0,000

*الاختبار دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS

أشارت نتائج اختبار T الأحادي العينة (One sample T-test) لمدى التزام المؤسسة أخلاقيا، أن المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول هذا البعد قد بلغت (3,88) وبانحراف معياري قدره (0,67) الذي يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة، وحيث أن قيمة T المحسوبة قد بلغت (10,41) وهي أعلى من قيمتها الجدولية –**أنظر الملحق (04)**–البالغة (1,99)، وبالتالي يمكننا القول بأن مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية تطبق البعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية. وما يؤكد هذا أن مستوى الدلالة المحسوب هو Sig=0,00 وكان أقل من 0,05 الذي إعتمدته الدراسة.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج الدراسة حول البعد الخيري.

يمكن تبيين نتائج اجابات مفردات العينة حول العبارات المتعلقة بالبعد الخيري من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (37): تحليل نتائج البعد الخيري

العبارة		التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
16- تشجع المؤسسة عمالها على التبرعات والأعمال الخيرية.	التكرار	05	08	19	25	06	3,30	1,07	%66,00
	النسبة	%7,90	12,70 %	30,20 %	39,70 %	9,50 %			
17- تقوم المؤسسة برعاية الفئات الهشة في المجتمع.	التكرار	04	07	14	34	04	3,42	0,99	%68,40
	النسبة	%06,30	11,10 %	22,20 %	54,00 %	6,30 %			
18- تتضامن المؤسسة مع المجتمع في الأزمات والكوارث.	التكرار	05	07	10	32	09	3,52	0,86	%70,40
	النسبة	%7,90	11,10 %	15,90 %	58,00 %	14,3 %0			
19- تعمل المؤسسة على دعم الأبحاث العلمية ومؤسسات التعليم.	التكرار	18	10	16	13	06	2,66	1,06	%53,20
	النسبة	%28,60	15,90 %	25,40 %	20,60 %	9,50 %			

20- تشجع المؤسسة التظاهرات الرياضية والثقافية والفنية.	التكرار	27	15	14	04	03	2,06	1,802	%41,20
	النسبة	%42,90	23,80 %	22,20 %	6,30 %	4,80 %			
المجموع							2,99	0,66	59,80 %

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS

من خلال الجدول أعلاه، يتضح هناك ثلاثة عبارات من العبارات المتعلقة بالبعد الخيري قد ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن (60 %)، بمعنى أن مفردات العينة يوافقون على محتوى هذه العبارات كما رتبت من حيث الأهمية النسبية كما يلي:

العبارة رقم (18) التي تشير إلى أن المؤسسة تتضامن المجتمع في الأزمات والكوارث، جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي (70,40%)، كما أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول هذه العبارة بلغ قيمة (3,52) مع إنحراف معياري قيمته (0,86) ما يدل أن أغلب المستجوبين قد وافقوا على هذه العبارة، وقد جاءت فترة توزيع الإستبانة متزامنة مع أزمة جائحة كورونا COVID 19 وما التمسناه من خلال الزيارة الميدانية المتكررة هو سعي المؤسسة للتضامن مع المجتمع من خلال تقديم مساعدات سبق الإشارة لها في الفصل السابق.

تشير العبارة رقم (17) إلى قيام المؤسسة برعاية الفئات الهشة في المجتمع كانت أهميتها بنسبة (68,40%) وبمتوسط حسابي قدره (3,42) ما يبن أن مفردات العينة قد وافقت على هذه العبارة.

العبارة رقم (16) كانت ثالثة من حيث الأهمية النسبية والتي تشير إلى أن المؤسسة تشجع عمالها على التبرعات والأعمال الخيرية وقد بلغ متوسطها الحسابي (3,30)بدرجة موافقة مع تشتت نسبي في إجابات مفردات العينة يفسره الإنحراف المعياري الذي بلغ قيمة (1,07).

أما كل من العبارتين (19، 20) والمتعلقة بدعم المؤسسة للأبحاث العلمية ومؤسسات التعليم. وتشجيع المؤسسة للتظاهرات الرياضية والثقافية والفنية فقد كانت أهميتها النسبة أقل من (60 %) وبمتوسطين حسابيين قدرهما 2,66 و 2,06 على الترتيب ما يدل على عدم موافقة المستجوبين على هاتين العبارتين وكما تم الإشارة إليه سابقا يعد البعد الخيري أقصى درجات إلتزام المؤسسات بمسؤوليتها الإجتماعية لاسيما الطوعية منها لذا قد لا نجد أغلب المؤسسات تطبقه.

رابعا: مدى تطبيق مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية للبعد الخيري.

للتأكد من مدى تطبيق مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية للبعد الخيري للمسؤولية الإجتماعية، قمنا بإجراء اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة العينة على مدى تطبيق البعد الخيري، والنتائج تظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (38): نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مدى تطبيق البعد الخيري

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Tالمحسوبة	قيمة Tالجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية(sig)
البعد الخيري	2,99	0,66	10,41	1,99	62	0,000

*الاختبار دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS

يبن الجدول السابق نتائج اختبار T الأحادي العينة (One sample T-test) لمدى التزام مؤسسة المنسوجات الجزائرية المتنوعة بالبعد الخيري للمسؤولية الإجتماعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول هذا البعد (2,99) وبانحراف معياري قدره (0,66) مشيرا إلى عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة، كما أن قيمة T المحسوبة قد بلغت (10,41) وهي أعلى من قيمتها الجدولية-**أنظر الملحق رقم (04)**- البالغة (1,99) عند مستوى دلالة معنوية Sig=0,00 وهو أقل من 0,05 الذي إعتمدته الدراسة، وبالتالي فمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية تطبق البعد الخيري للمسؤولية الإجتماعية.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة لمتغير الميزة التنافسية.

المحور الثاني للإستبانة كان متعلقا بالمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، ومن خلال هذا المطلب سنحاول تحليل إجابات مفردات العينة ودرجة موافقتها حول عبارات هذا المحور وذلك بإستعمال مقياس النزعة المركزية والإنحراف المعياري لقياس تجانس وتشتت الإجابات، كما سنحاول معرفة مدى تطبيق مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية لكل بعد من الميزة التنافسية وهذا بالإعتماد على إختبار (T) الأحادي العينة.

أولا: عرض وتحليل نتائج الدراسة حول ميزة التكلفة الأقل.

يقدم الجدول التالي ملخصا عن استجابات مفردات العينة حول فقرات البعد الأول من المتغير التابع متمثلا في ميزة التكلفة الأقل.

الجدول رقم (39): تحليل نتائج ميزة التكلفة الأقل

	التكرار	المتوسط	الانحراف	الوزن

		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
21- تعمل المؤسسة على تدنية تكاليف الإنتاج.	التكرار	2	15	09	29	08	3,41	1,08	%68,20
	النسبة	%3,20	23,80 %	14,30 %	46,00 %	12,7 %0			
22- أسعار منتجات المؤسسة مناسبة ومرضية لزبائنها.	التكرار	01	02	09	39	12	3,93	0,78	%78,60
	النسبة	%1,60	%3,20	14,30 %	61,90 %	19,0 %0			
23- تستفيد المؤسسة من خبراتها في تقليل التكاليف.	التكرار	00	09	15	26	13	3,68	0,96	%73,60
	النسبة	%00	14,30 %	23,80 %	41,30 %	20,6 %0			
24- تحصل المؤسسة على المواد الأولية بأسعار مناسبة.	التكرار	09	10	09	27	08	3,23	1,02	%64,60
	النسبة	14,03 %	15,90 %	14,30 %	42,90 %	12,7 %0			
25- تعتقد أنَّ أجور العمال ليست مرتفعة.	التكرار	03	01	10	26	23	4,03	1,01	%80,60
	النسبة	%4,80	%1,60	15,90 %	41,30 %	36,5 %0			

73,20 %	0,66	3,66	المجموع

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي المتعلق بالعبارات الخاصة بميزة التكلفة الأقل قد بلغ قيمة عالية تقدر ب (3,66) وانحراف معياري قيمته (0,66) دالا على تجانس إجابات مفردات العينة.

ومن حيث الأهمية النسبية كانت العبارة رقم (25) الأولى من حيث الترتيب وابتي تشير أن أجور العمال ليست مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (4,03) مع تشتت في إجابات أفراد العينة يبينه الإنحراف المعياري الذي بلغت قيمته (1,01)، حيث أن المؤسسة تقدم أجورا غير مرتفعة لعمالها حيث أن أجور العمال تدخل ضمن التكلفة النهائية للمنتجات.

العبارة رقم (22) أهميتها النسبية (78,60%) حيث تشير إلى أن أسعار منتجات المؤسسة مناسبة ومرضية لزبائنها، وبمتوسط حسابي قيمته (3,93) دالا على درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة مع عدم وجود تشتت كبيرة في إجابات مفردات العينة حيث بلغ الإنحراف المعيار (0,78).

تشير العبارة رقم (23) إلى أن المؤسسة تستفيد من خبراتها في تقليل التكاليف، وكانت ثالثة من حيث الأهمية النسبية كما بلغ المتوسط الحسابي (3,68) وبتشتت نسبي في إجابات أفراد العينة حيث كانت قيمة الإنحراف المعياري (0,96)، وهذا يدل على إعتماد المؤسسة على خبراتها في تدنية تكاليف الإنتاج.

العبارة رقم (21) كانت رابعة من حيث الأهمية النسبية بنسبة تقدر ب (68,20%) مشيرة إلى عمل المؤسسة على تدنية تكاليف الإنتاج، ومتوسط حسابي قيمته (3,41) مع وجود تشتت في إجابات أفراد العينة يدل عليها الإنحراف المعياري الذي بلغ (1,08).

العبارة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية كانت العبارة رقم (24) مشيرة إلى حصول المؤسسة على المواد الأولية بأسعار مناسبة، وكانت قيمة المتوسط الحسابي (3,23) مع عدم تجانس في إجابات أفراد العينة يبينه الإنحراف المعياري الذي قيمته (1,02)، وهذا ما يدل على وجود درجة موافقة منخفضة نسبيا، حيث أن المؤسسة تقوم بإستيراد المواد الأولية من الخارج ولا يمكنها التحكم في أسعارها.

ثانيا: مدى تطبيق مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية لميزة التكلفة الأقل.

للتأكد من مدى تطبيق مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية لميزة التكلفة الأقل، قمنا بإجراء اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة العينة على مدى تطبيق ميزة التكلفة الأقل، والنتائج تظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (40): نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مدى تطبيق ميزة التكلفة الأقل

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Tالمحسوبة	قيمة Tالجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية(sig)
ميزة التكلفة الأقل	3,66	0,66	7,39	1,99	62	0,000

*الاختبار دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS

أشارت نتائج اختبار T الأحادي العينة (One sample T-test) لمدى تطبيق مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية لميزة التكلفة الأقل، أن المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حولها قد بلغت (3,66)وبانحراف معياري قدره (0,66) الذي يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة، وحيث أن قيمة T المحسوبة قد بلغت (7,39) وهي أعلى من قيمتها الجدولية- **أنظر الملحق (04)**- البالغة (1,99)، وبالتالي يمكننا القول بأن مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية تطبق ميزة التكلفة الأقل. وما يؤكد هذا أن مستوى الدلالة المحسوب هو Sig=0,00 وكان أقل من 0,05 الذي إعتمدته الدراسة.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج الدراسة حول ميزة التميز.

خصصنا لهذا البعد خمسة عبارات مرقمة على النحو التالي: (26،27،28،29،30) وسنعمل على تحليل نتائج هذا البعد من خلال المتوسطات الحسابية والإحرافات المعيارية الخاصة بكل عبارة، وكذلك باستعمال اختبار T الأحادي العينة.

يمكن إظهار النتائج المتعلق بميزة التميز من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (41): تحليل نتائج ميزة التميز.

العبارة		التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
26- تمتلك	التكرار	03	03	09	35	13	3,82	0,97	%76,40

المؤسسة منتجات لها خصائص ليست متوفرة لدى المؤسسات المنافسة.	النسبة	%4,80	4,80 %	14,30 %	55,60 %	20,60 %0			
27- المؤسسة سباقة إلى ابتكار أنواع جديدة من المنتجات.	التكرار	04	09	07	31	12	3,60	0,77	%72,00
	النسبة	%6,30	14,30 %	11,10 %	49,20 %	19,00 %0			
28- خبرة المؤسسة تسمح لها بتطوير وتحسين منتجاتها.	التكرار	03	08	09	35	08	3,58	1,02	%71,60
	النسبة	%4,80	12,70 %	14,30 %	55,60 %	12,70 %0			
29- تملك المؤسسة خاصية انتاج لا تتوفر لدى المنافسين.	التكرار	05	09	07	33	09	3,50	1,14	%70,00
	النسبة	%7,90	14,30 %	11,10 %	52,40 %	14,30 %0			
30- تستهدف المؤسسة شرائح وأسواق جديدة.	التكرار	01	09	10	29	14	3,73	1,01	%74,60
	النسبة	%1,60	14,30 %	15,90 %	46,00 %	22,20 %0			
المجموع							3,65	0,69	% 73

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS

يوضح الجدول رقم (41) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات ميزة التميز، وما يمكن ملاحظته فإن المتوسط الحسابي الكلي (3,65)، وإنحراف معياري قدره (0,69).

على مستوى العبارات نلاحظ أن الفقرة رقم (26) احتلت الدرجة الاول من حيث الأهمية بوزن نسبي قدره (76,40%) حيث تشير إلى كون منتجات المؤسسة تتميز بخصائص لا تتوفر في منتجات المؤسسات المنافسة، وكان المتوسط الحسابي مرتفعا نوعا ما حيث بلغ (3,82) وباحراف معياري قيمته (0,94)، والتوجه الغالب حول إجابات أفراد العينة هو موافق، وهذه النتائج كانت متوقعة حيث أن المؤسسة تمتلك منتجات لا تتوفر عليها المؤسسات المنافسة كالأغطية الغير قابلة للإشتعال. ثم جاءت العبارة رقم (30) متضمنة إستهداف المؤسسة شرائح وأسواق جديدة بمتوسط حسابي قيمته (3,73) مع وجود تشتت في إجابات مفردات العينة يفسره الإنحراف المعياري الذي كانت قيمته (1,01) حيث أن التوجه الغالب للإجابات حول هذه العينة هو موافق وهذا ما استسقسناه من مدير قسم التسويق بالمؤسسة حيث أن المؤسسة تعمل بالإعتماد على خبرتها للدخول في أسواق جديدة وجذب شرائح سوقية.

العبارة رقم (27) كانت ثالثة من حيث الأهمية النسبية بوزن نسبي قدره (72,00%) والتي تشير إلى كون المؤسسة سباقة إلى ابتكار أنواع جديدة من المنتجات بمتوسط حسابي قدره (3,60) دالا على درجة مرتفعة من الموافقة مع عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة يبينه الإنحراف المعياري الذي كانت قيمته (0,77). تليها العبارة رقم (28) رابعة من حيث الأهمية النسبية وهذه العبارة تشير إلى أن خبرة المؤسسة تسمح لها بتطوير وتحسين منتجاتها بمتوسط

حسابي قيمته (3,58) مع وجود عدم تجانس نسبي في إجابات مفردات العينة حول هذه العبارة حيث كنت قيمة الإنحراف المعياري (1,02).

العبارة رقم (29) كانت خامسا من حيث الأهمية النسبية بوزن نسبي قدره (70,00%) مشيرة إلى إمتلاك المؤسسة خاصية انتاج لا تتوفر لدى المنافسين وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3,50) مع وجود تشتت في إجابات مفردات العينة حول هذه العبارة يفسره الإنحراف المعياري الذي بلغت قيمته (1,14) فالمؤسسة تعمل على صيانة آلات الإنتاج المتوفرة لديها وتعمل على اقتناء تجهيزات جديدة وهو ما علمناه من مقابلة مع مدير قسم الإنتاج.

رابعا: مدى تطبيق مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية لميزة التميز.

بغرض التأكد من مدى تطبيق مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية لميزة التميز كبعد من أبعاد الميزة التنافسية، قمنا بإجراء اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة العينة على مدى تطبيق ميزة التميز، والنتائج تظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (42): نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مدى تطبيق ميزة التميز

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Tالمحسوبة	قيمة Tالجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية(sig)
ميزة التميز	3,65	0,69	7,40	1,99	62	0,000

*الاختبار دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى نتائج اختبار T الأحادي العينة (One sample T-test) لمدى تطبيق ميزة التميز كبعد من أبعاد الميزة التنافسية حسب إجابات مفردات العينة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لهذا البعد (3,65)، بدرجة موافقة مرتفعة، أما قيمة T المحسوبة قد بلغت (7,40) وهي أعلى من قيمتها الجدولية–**أنظر الملحق (04)**– البالغة (1,99)، وحيث أن مستوى الدلالة المحسوب هو Sig=0,00 وكان أقل من 0,05 وهذا ما يؤكد أن إختبارT دال إحصائيا ومنه نستنتج بأن مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية تطبق ميزة التميز.

خامسا: عرض وتحليل نتائج الدراسة حول ميزة السمعة.

يظهر الجدول استجابات مفردات العينة حول البعد الثالث من أبعاد الميزة التنافسية متمثلا في ميزة السمعة.

الجدول رقم (43): تحليل نتائج ميزة السمعة.

العبارة		التكرار	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
31– للمؤسسة سمعة طيبة في السوق.		التكرار	02	01	06	41	13	3,98	0,81	%79,60
		النسبة	%3,20	1,60 %	%9,50	65,10 %	20,6 %0			
32– تعتبر نفسك		التكرار	01	03	10	27	22	4,04	0,92	%80,80

جزءا من المؤسسة وتعمل على تحسين سمعتها.	النسبة	%1,60	4,80 %	15,90 %	42,90 %	34,90 %0			
33- تعتقد أن المؤسسة لديها شهرة واسعة في مجال عملها.	التكرار	02	07	05	34	15	3,84	1,01	%76,80
	النسبة	%3,20	11,20 %	%7,90	54,00 %	23,80 %0			
34- تتوفر لدى العملاء معلومات كافية عن المؤسسة.	التكرار	06	02	06	40	09	3,69	1,07	%73,80
	النسبة	%9,50	3,20 %	%9,50	63,50 %	14,30 %0			
35- سمعة المؤسسة تشجع عملائها على التعامل معها.	التكرار	04	04	04	43	08	3,74	0,98	%74,80
	النسبة	%6,30	6,30 %	%6,30	68,30 %	12,70 %0			
المجموع							3,86	0,64	77,20 %

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي المتعلق بالعبارات التي تقيس ميزة السمعة لدى مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية قد بلغ درجة مرتفعة (3,86) وإنحراف معياري صغير قدر ب (0,64) مبينا تجانس إجابات أفراد العينة، هذه النتيجة تعكس مدى إهتمام مؤسسة

المنسوجات المتنوعة الجزائرية بسمعتها بإعتبارها رأس المال الغير ملموس الذي كونته المؤسسة من خلال خبرتها في مجال الصناعات النسيجية، وفيما يلي تحليل للنتائج المكونة لهذا البعد:

العبارة رقم (32) التي تشير إلى كون العامل يعتبر نفسك جزءا من المؤسسة ويعمل على تحسين سمعتها، جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي (80,80%)، أما المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول هذه العبارة بلغ قيمة (4,04) مع إنحراف معياري قيمته (0,92) ما يدل أن أغلب المستجوبين قد وافقوا على هذه العبارة، حيث أن المؤسسة تمكنت من التأسيس لإنتماء العاملين لها وإعتبارهم جزءا منها وذلك من خلال الموائمة بين العمال الجدد وعمال الخبرة.

تشير العبارة رقم (31) إلى أن للمؤسسة سمعة طيبة في السوق وهي عبارة مباشرة، كانت أهميتها بنسبة (79,60%) وبمتوسط حسابي قدره (3,98) ما يعكس أن مفردات العينة قد وافقت على هذه العبارة، مع عدمم وجود تشتت في إجاباتهم حيث بلغ الإنحراف المعياري قيمة تقدر ب (0,81).

العبارة رقم (33) كانت ثالثة من حيث الأهمية النسبية والتي تشير إلى أن المؤسسة لديها شهرة واسعة في مجال عملها. وقد بلغ متوسطها الحسابي (3,84) بدرجة موافقة مع تشتت نسبي في إجابات مفردات العينة يفسره الإنحراف المعياري الذي بلغ قيمة (1,01)، حيث أن المؤسسة اكتسبت هذه الشهرة من خلال خبرتها الطويلة في السوق.

العبارة رقم (35) كانت رابعة من حيث الأهمية النسبية بنسبة تقدر ب (74,80%) مشيرة إلى سمعة المؤسسة تشجع عملائها على التعامل معها، بمتوسط حسابي قيمته (3,74) وإنحراف

المعياري بلغ (1,08) حيث حصلت هذه العبارة على درجة موافقة مرتفعة تؤكد على كون السمعة هي رأس مال المؤسسة الغير ملموس.

العبارة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية كانت العبارة رقم (34) مشيرة إلى توفر معلومات كافية عن المؤسسة لدى العملاء، حيث حصلت هذه العبارة على درجة موافقة يبينها المتوسط الحسابي بقيمة تقدر ب (3,69) مع عدم تجانس في إجابات أفراد العينة يبينه الإنحراف المعياري الذي قيمته (1,07).

سادسا: مدى تطبيق مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية لميزة السمعة.

للتأكد من مدى تطبيق مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية لميزة السمعة، قمنا بإجراء اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة العينة على مدى تطبيق ميزة السمعة، والنتائج تظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (44): نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مدى تطبيق ميزة السمعة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Tالمحسوبة	قيمة Tالجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية(sig)
ميزة السمعة	3,86	0,64	10,57	1,99	62	0,000

*الاختبار دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS

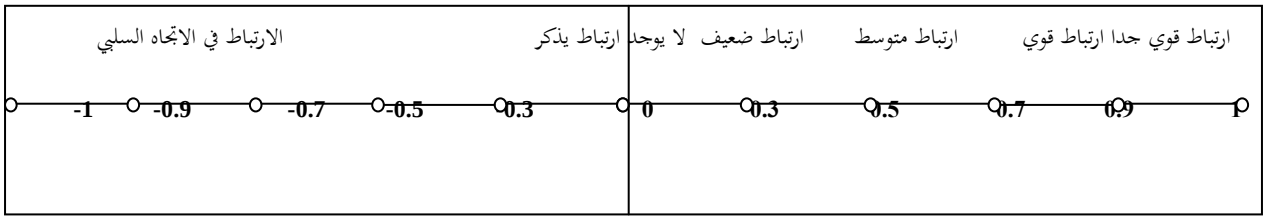
يبن الجدول السابق نتائج اختبار T الأحادي العينة (One sample T-test) لمدى تطبيق مؤسسة المنسوجات الجزائرية المتنوعة لميزة السمعة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول هذا البعد (3,86) وبانحراف معياري قدره

(0,64) مشيرا إلى عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة، كما أن قيمة T المحسوبة قد بلغت (10,57) وهي أعلى من قيمتها الجدولية-**أنظر الملحق (04)**- البالغة (1,99) عند مستوى دلالة معنوية Sig=0,00 وهو أقل من 0,05 الذي إعتمدته الدراسة، وبالتالي فمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية تطبق ميزة السمعة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

من خلال هذا المبحث سنعمل على اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتأكد في ما إذا يوجد علاقة تأثيرية بين متغيري الدراسة من عدمه، كذلك عملنا على التأكد من مدى صحة الفرضيات الفرعية لقبولها أو رفضها، وكما تمت الإشارة إليه سابقا فإن الدراسة قد اعتمدت مستوى معنوية α =0,05 كمستوى دلالة لها.

الشكل رقم(27): الخط البياني لمعامل الارتباط سبيرمان



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسة.

تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان عند مستوى دلالة 0,05، كون استخدامه يعتمد على لمتغيرات تكون ترتيبية، والإجابات منحرفة عكس بعض الدراسات السابقة التي استخدمت معامل الإرتباط بيرسون الذي لم تتوفر لدينا أحد شروط استخدامه لدينا: "وحدة قياس المتغيرات يجب أن تكون دولية".

تتمثل الفرضية الرئيسة فيما يلي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.

لاختبار هذه الفرضية ننطلق من افتراضين كما يلي:

- **فرضية العدم (ف0)**:لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.

- **الفرضية البديلة (ف1)**: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.

لاختبار علاقة الإرتباط بين متغير المسؤولية الإجتماعية ومتغير الميزة التنافسية تم حساب معامل الارتباط سبيرمان ، ونظرا لكون الفرضية تتكون من أكثر من بعد في المتغير المستقل قمنا باستعمال الإنحدار المتعدد، وعليه فإنه إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل أو يساوي 0,05 فإننا نرفض فرضية العدم ف0، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0,05 فإننا نقبل فرضية العدم ف0.

و النتائج المتحصل عليها موضحة كالتالي :

الجدول (45): علاقة الارتباط المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية

المتغيرات	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة الإحصائية
المسؤولية الإحتماعية والميزة التنافسية	0,577	0,000

*الاختبار دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss23.

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط سبيرمان بين المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية للمؤسسة بلغ ما قيمته 0,577 وهذه قيمة دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية α =0.05 وهذا ما يؤكد وجود ارتباط متوسط موجب ودال إحصائيا بين المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسة للمؤسسة.

أما نتائج الانحدار المتعدد فقد أسفرت عن النتائج الموضحة في الجدول أدناه :

الجدول (46): نتائج الانحدار المتعدد لدراسة تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية على الميزة التنافسية.

Sig	F **الجدولية**	F **المحسوبة**	R^2	R	Sig	T	B	**البيان**
					0,001	3,595	1,336	Constante
					0,000	4,391	0,387	البعد الإقتصادي
0,000	04	11,977	0,452	0,673	0,004	0,459	0,043	البعد القانوني
					0,000	1,116	0,051	البعد الأخلاقي
					0,010	2,655	0,201	البعد الخيري

*الاختبار دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج يوضح الإنحدار المتعدد لتأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية على الميزة التنافسية، ويظهر أن البعد الإقتصادي يؤثر على الميزة التنافسية بالدرجة الأولى حيث بلغت قيمة t(4,391) وبدلالة إحصائية (0,000)، وقيمة β بلغت (0,387) أي أن الزيادة بقيمة واحدة في البعد الإقتصادي يؤدي إلى الزيادة في الميزة التنافسية بما قيمته (0,387)، البعد الخيري كان ثنيا في الترتيب من حيث درجة التأثير في الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة t(2,655) و

بدلالة إحصائية (0,010)، بينما بلغت قيمة β بلغت (0,201) أي أن الزيادة بقيمة واحدة في البعد الخيري يؤدي إلى الزيادة في الميزة التنافسية بما قيمته (0.237)، يلي ذلك البعد الأخلاقي من حيث درجة التأثير، فنجد أن قيمة t تقدر ب(1,116) و بدلالة إحصائية (0,000)، وقيمة β كانت (0.087)، وفي المرتبة الرابعة من حيث درجة تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية على الميزة التنافسية نجد العد القانوني حيث كانت قيمة t مقدرة ب (0,459) وقيمة β (0,043) بدلالة إحصائية (0.070).

ومن حيث الإرتباط فإن قيمة R (0,673) الموضحة أعلاه توضح وجود ارتباط متوسط بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية، وكانت قيمة F المحسوبة (11,977) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (04) حيث أنها قيمة دالة إحصائيا عند (α =0,05)، كما أن مستوى الدلالة المحسوب (0,000) أقل من مستوى المعنوية المفترض، بناءا على هذا نتأكد من عدم صحة الفرضية الصفرية وبالتالي رفضها وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية (لبعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) والميزة التنافسية لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.

و يعبر عن العلاقة بالنموذج التالي:

$$y=1,336+0,387x_1+0,043x_2+0,051x_3+0,201x_4$$

حيث أن: y تمثل الميزة التنافسية.

x1 تمثل البعد الإقتصادي؛ x2 تمثل البعد القانوني؛

x3 تمثل البعد الأخلاقي؛ x4 تمثل البعد الخيري.

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الأولى.

للتأكد من تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسة تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية، وبغية التأكد من صحتها أو عدمها قمنا بإستعمال إختبار الإنحدار المتعدد.

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) وميزة التكلفة الأقل.

لاختبار هذه الفرضية ننطلق من افتراضين مضمونهما كالتالي:

- **فرضية العدم (ف0):** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) وميزة التكلفة الأقل.
- **الفرضية البديلة (ف1):** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) وميزة التكلفة الأقل.

بغية التأكد من صحة إحدى الفرضيتين السابقتين قمنا بإستعمال أسلوب الانحدار المتعدد، حيث أنه إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل أو يساوي 0,05 فإننا نرفض فرضية العدم ف0، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0.05 فإننا نقبل فرضية العدم ف0، والنتائج المتوصل إليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول (47): نتائج الانحدار المتعدد لدراسة تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية على ميزة التكلفة الأقل.

Sig	F الجدولية	F المحسوبة	R^2	R	Sig	T	B	البيان
0,000	04	7,947	0,354	0,595	0,030	1,535	0,876	Constante

البعد الإقتصادي	0,608	4,495	0,000					
البعد القانوني	0,064	0,440	0,002					
البعد الأخلاقي	−0,010	−0,140	0,019					
البعد الخيري	0,117	1,008	0,017					

*الاختبار دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS

يوضح الجدول أعلاه تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) على ميزة التكلفة الأقل، حيث بينت النتائج أن البعد الإقتصادي يؤثر على ميزة التكلفة الأقل بالدرجة الأولى حيث بلغت قيمة t(4,495) و بدلالة إحصائية (0,000)، و قيمة β بلغت (0,608) يمكن تفسيرها على أن الزيادة بقيمة واحدة في البعد الإقتصادي يؤدي إلى الزيادة في قيمة التكلفة الأقل بما قيمته (0,608)، يأتي بعده البعد الخيري من حيث الترتيب في درجة التأثير على ميزة التكلفة الأقل، حيث بلغت قيمة t (1,008) وبدلالة إحصائية (0,017)، كما أن قيمة β بلغت (0,117) ما يدل على أن الزيادة بقيمة واحدة في البعد الخيري يؤدي إلى الزيادة في قيمة ميزة التكلفة الأقل بما قيمته (0,117)، يأتي بعد ذلك يلي ذلك البعد القانوني حيث بلغت قيمة t(0,440) بدلالة إحصائية قدرها (0,002)، كما أن قيمة β (0,064)، وفي المرتبة الرابعة من حيث درجة التأثير كان البعد الأخلاقي والذي هوذو تأثير سالب، حيث كانت قيمة t تقدر ب (0,140 −) و بدلالة إحصائية (0,019)، كما بلغت قيمة β (0,010 −) ما يدل على أن الزيادة في البعد الأخلاقي بوحدة واحدة يرافقه الزيادة بقيمة (0,010 −) في ميزة التكلفة الأقل.

كما نلاحظ أن قيمة R بلغت (0,595) ما نفسره بوجود ارتباط متوسط بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية وميزة التكلفة الأقل كما أن معامل التحديد بلغ 35% ما يبن أن (0,35) من التغير في ميزة التكلفة الأقل ناتج عن التغير في أبعاد المسؤولية الإجتماعية، مع التفاوت في درجة التأثير وبما أن قيمة F المحسوبة كانت (7,947) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) –**أنظر الملحق (05)**–، لكون مستوى مستوى الدلالة المحسوب (0,000) أقل من مستوى المعنوية المفترض إحصائيا عند (α =0,05) لذا فقيمة F دالة إحصائيا، ومنه نستنتج عدم صحة الفرضية الصفرية ورفضها حيث نقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) وميزة التكلفة الأقل لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.

ويمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرات بالنموذج التالي:

$$y_1 = \mathbf{876} + \mathbf{0,608}x_1 + 0,0\mathbf{64}x_2 - 0,0\mathbf{10}x_3 + 0,\mathbf{117}x_4$$

حيث: y_1 تمثل ميزة التكلفة الأقل .

x_1 تمثل البعد الإقتصادي؛ x_2 تمثل البعد القانوني؛

x_3 تمثل البعد الأخلاقي؛ x_4 تمثل البعد الخيري.

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثانية.

ميزة التميز هي البعد الثاني من أبعاد الميزة التنافسية التي إعتمدتها دراستنا وسنسعى من خلال هذا المطلب للكشف عن مدى تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية على هذه الميزة.

يكون نص الفرضية كما يلي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) وميزة التميز لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.

بغية إختبار هذه الفرضية ننطلق من افتراضين مضمونهما كما يلي:

- **فرضية العدم (ف0):** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) وميزة التميز.
- **الفرضية البديلة (ف1):** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) وميزة التميز.

لاختبار هذه الفرضية استعملنا أسلوب الانحدار المتعدد، وعليه فإنه إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل أو يساوي 0,05 فإننا نرفض فرضية العدم فـ0، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0,05 فإننا نقبل فرضية العدم فـ0 ، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول (48): نتائج الانحدار المتعدد لدراسة تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية على ميزة التميز.

البيان	B	T	Sig	R	R^2	F المحسوبة	F الجدولية	Sig
Constante	0,907	1,547	0,027	0,543	0,295	6,063	04	0,000
البعد الإقتصادي	0,388	2,791	0,007					
البعد القانوني	0,107	1,039	0,047					
البعد الأخلاقي	0,074	0,717	0,053					

البعد الخيري	0,206	1,726	0,010					

*الاختبار دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS

الجدول رقم (48) يوضح نتائج الإنحدار المتعدد الذي يبين درجة تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية على ميزة التميز كما يلي:

البعد الإقتصادي هو الأكثر تأثيرا على ميزة التميز حيث أن قيمة t بلغت (2,791) بدلالة إحصائية قدرها (0,007)، وكانت قيمة β (0,388) ما معناه أن الزيادة بقيمة واحدة في البعد الإقتصادي تنتج عنه زيادة في ميزة التميز بما قيمته (0,388).

البعد الخيري كان ثانيا من حيث ترتيب درجة التأثير على ميزة التميز، حيث بلغت قيمة t (1,726) مع مستوى دلاله إحصائية قيمتها (0,010)، وقيمة β تقدر ب (0,206)، بناءا على هذا نستنتج أن الزيادة بقيمة واحدة في البعد الخيري يؤدي إلى الزيادة في قيمة ميزة التميز بما قيمته (0,206).

في المرتبة الثالثة من درجة التأثير في ميزة التميز، نجد البعد القانوني بعلغت قيمة t (1,039) بمستوى بدلالة إحصائية قدره (0,047)، أما قيمة β فكانت (0,107) ما يبين أن الزيادة بقيمة واحدة في البعد القانوني ينتج عنه الزيادة في قيمة ميزة التميز بما قيمته (0,107).

في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث ترتيب أبعاد المسؤولية الإجتماعية تأثيرا في ميزة التميز نجد البعد الأخلاقي حيث تقدر قيمة t ب(0,717) عندى مستوى دلالة إحصائية (0,053)، كما أن قيمة β قدرت ب (0,074) وهو ما معناه أن الزيادة بقيمة واحدة في البعد الأخلاقي تنتج عنه الزيادة في قيمة ميزة التميز بما قيمته (0,074).

الإرتباط بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية وميزة التميز يعبر عنه R الذي كانت قيمته مساوية ل(0,543) دالا على وجود ارتباط متوسطة، حيث أن معامل التحديد بلغ 29% ما يبن أن (0,29) من التغير في ميزة التميز ناتج عن التغير في أبعاد المسؤولية الإجتماعية، وكما تم توضيحه فإن درجة التأثير تختلف من بعد لآخر، وبما أن قيمة F المحسوبة كانت (6,063) وهي قيمة أكبر من F الجدولية –**أنظر الملحق (05)**– البالغة (4) عند مستوى دلالة إحصائية محسوب قدره (0,000)، ما يؤكد أن هذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الذي إعتمده الدراسة (α =0,05)، نستنتج عدم صحة الفرضية الصفرية وبالتالي نرفضها ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) وميزة التميز لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.

حيث نعبر عن العلاقة بين المتغيرات بالنموذج التالي:

$$y_2=\mathbf{0,907}+\mathbf{0,388}x_1+\mathbf{0,107}x_2+\mathbf{0,074}x_3+\mathbf{0,206}x_4$$

حيث: y_2 تمثل ميزة التميز.

x_1 تمثل البعد الإقتصادي؛ x_2 تمثل البعد القانوني؛

x_3 تمثل البعد الأخلاقي؛ x_4 تمثل البعد الخيري.

المطلب الرابع: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

نسعى من خلال هذا المطلب للكشف عن تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية على تحقيق ميزة السمعة حيث تضمنت الفرضية الفرعية الثالثة ما يلي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) وميزة السمعة لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.

بغية اختبار صحة الفرضية الثالثة فإننا ننطلق من افتراضين كما يلي:

- **فرضية العدم (ف0):**لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) وميزة السمعة.
- **الفرضية البديلة (ف1):** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) وميزة السمعة.

تم الإعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد لإختبار الفرضية، حيث أنه إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة محسوب أقل أو يساوي 0,05 فإننا نرفض فرضية العدم ف0، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0,05 فإننا نقبل فرضية العدم ف0 ونرفض الفرضية البديلة، ويوضح الجدول التالي النتائج المحصل عليها:

الجدول (49): نتائج الانحدار المتعدد لدراسة تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية على ميزة السمعة.

Sig	F الجدولية	F المحسوبة	R^2	R	Sig	T	B	البيان
0,029	04	4,910	0,167	0,409	0,000	3,755	2,225	Constante
					0,006	1,171	0,165	البعد الإقتصادي
					0,089	0,269	0,041	البعد القانوني
					0,233	1,206	0,087	البعد الأخلاقي

البعد الخيري	0,197	2,316	0,024					

*الاختبار دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS

يبن الجدول أعلاه نتائج الإنحدار المتعدد الذي يبين درجة تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية على ميزة التميز وقد تفاوت تأثير الأبعاد كما يلي:

البعد الخير كان في المرتبة الأولى من حيث درجة التأثير على ميزة السمعة حيث أن قيمة t بلغت (2,316) ودلالة إحصائية قدرها (0,024)، وكانت قيمة β (0,197) ما معناه أن الزيادة بقيمة واحدة في البعد الإقتصادي تنتج عنه زيادة في ميزة السمعة بما قيمته (0,197).

البعد الإقتصادي حل في المرتبة الثانية من حيث ترتيب درجة التأثير على ميزة السمعة، حيث بلغت قيمة t (1,171) مع مستوى دلاله إحصائية قيمتها (0,006)، وقيمة β تقدر ب (0,165)، بناءا على هذا نستنتج أن الزيادة بقيمة واحدة في البعد الإقتصادي يؤدي إلى الزيادة في قيمة ميزة السمعة بما قيمته (0,165).

يلي البعد الإقتصادي البعد البعد الأخلاقي الذي جاء ثالثا من حيث درجة التأثير في ميزة السمعة، نجد أن قيمة t بلغت (1,206) بمستوى بدلالة إحصائية قدره (0,233)، أما قيمة β فكانت (0,087) ما يبين أن الزيادة بقيمة واحدة في البعد الأخلاقي ينتج عنه الزيادة في قيمة ميزة السمعة بما قيمته (0,087).

في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث ترتيب أبعاد المسؤولية الإجتماعية تأثيرا في ميزة السمعة نجد البعد القانوني حيث تقدر قيمة t ب(0,269) عند مستوى دلالة إحصائية (0,089)، كما أن قيمة β قدرت ب (0,041) وهو ما معناه أن الزيادة بقيمة واحدة في البعد القانوني تنتج عنه الزيادة في قيمة ميزة السمعة بما قيمته (0,041).

علاقة الإرتباط بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية وميزة السمعة يعبر عنه R الذي كانت قيمته مساوية ل(0,409) مبينا وجود ارتباط ضعيف، وهو ما يؤكده معامل التحديد بلغ 16% ما يبن أن (0,16) من التغير في ميزة السمعة ناتج عن التغير في أبعاد المسؤولية الإجتماعية بينما ينتج (0,84) من التغير نتيجة عوامل أخرى، وكما تم توضيحه سابقا فإن درجة التأثير تختلف من بعد لآخر، وبما أن قيمة F المحسوبة كانت (4,910) وهي قيمة أكبر من F الجدولية –**أنظر الملحق رقم (05)**– البالغة (4) عند مستوى دلالة إحصائية محسوب قدره (0,029) وهو أقل من مستوى (α =0,05) الذي إعتمده الدراسة وما يؤكد أن قيمة F المحسوبة دالة إحصائيا.

بناءا على ما سبق نتأكد من عدم صحة الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) وميزة السمعة لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.

و يمكن التعبير عن نموذج هذه العلاقة بالشكل التالي :

$$y_3=2,225+0,165x_1+0,041x_2+0,087x_3+0,197x_4$$

حيث: y_3 تمثل ميزة السمعة.

x_1 تمثل البعد الإقتصادي؛ x_2 تمثل البعد القانوني؛

x_3 تمثل البعد الأخلاقي؛ x_4 تمثل البعد الخيري.

خلاصة الفصل الخامس

قمنا خلال هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة الإحصائية مفصلة لتأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية ومناقشتها بالإستعانة بجملة من الإختبارات الإحصائية بإستعمال برنامج SPSS.

وتبين لنا بعد احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإجابات مفردات العينة حول أبعاد المسؤولية الإجتماعية أن هناك درجة موافقة مرتفعة على العبارات المتعلقة بكل من البعد الإقتصادي، البعد القانوني، والبعد الأخلاقي، في حين كانت درجة الموافقة حول عبارات البعد الخيري منخفضة تميل إلى الحيادية، أما فيما يتعلق بتطبيق الميزة التنافسية فقد خلصنا أن المؤسسة تسعى لتطبيقها بأبعادها الثلاثة (ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز، ميزة السمعة) وهذا كتفسير لنتائج اختبار T الأحادي العينة، كما قمنا في الأخير باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة حيث استنتجنا أنه يوجد ارتباط متوسط موجب بين متغيري الدراسة وأن هناك تأثيرا لأبعاد المسؤولية الإجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية مع التفاوت في درجة تأثير كل بعد.

الخاتمة

الخاتمة

إن تبعات العولمة التي مست العالم بجميع آثارها وانعكست في جميع المجالات، وحتى على مستوى الأعمال وما واكبها من الظروف الإجتماعية والإقتصادية التي أثرت بالبيئة الكلية والجزئية للمؤسسة، حيث تزايدت حدة المنافسة بين المؤسسات وأصبح الحفاظ على مكانة في السوق من أصعب الأمور التي تؤرق المؤسسات لتكون شغلها الشاغل، ومع التطور التكنولوجي على مستوى الإتصال والإعلام أضحت ثقافة المستهلكين واسعة لتصل لحد معرفة الأداء الإجتماعي للمؤسسات والتي ينجر عنها التغير المستمر في السلوك الاستهلاكي اتجاه المنتجات المختلفة والمفاضلة بينها اجتماعيا، فليس كل المنتجات لها نفس الأداء الاجتماعي، ومع ظهور اتجاهات كثيرة تنادي بضرورة دعم المؤسسات للمجتمع الذي تنشط فيه وضرورة حمايتها للبيئة عكس ما كان متداولا سابقا حيث كانت المؤسسات تعمل مع هامش من الحرية دون أدنى إعتبار للبيئة والمجتمع، وباتت المسؤولية الإجتماعية بمثابة التحدي الحقيقي أما مؤسسسات الأعمال، ولو تعمقنا في الموضوع لوجدنا الأصل التاريخي للمسؤولية الإجتماعية يرجع لما قبل ذلك كما نجده من الإتجاهات التي نادت بها الكثير من الأديان على غرار الدين الإسلامي الحنيف، ومع زيادة الإهتمام بهذا المجال تنامى الشغف العلمي والأكاديمي لتأطير هذا الموضوع، وتزايد عدد الهيئات والمنظمات المطالبة بضرورة تحمل المؤسسة لمسؤولية إجتماعية إتجاه المجتمع وتعارضت الآراء وإنقسمت بين مؤيد ومعارض لتحمل المسؤولية الإجتماعية فنجد الكثير من الإقتصاديين ممن يرون أن المؤسسة لا تعمل لأهداف إجتماعية ومنهم من يؤكد على ضرورة الإلتزام الإجتماعي خصوصا مع عدم قدرة الدول على تلبية جميع الإحتياجات التي تصب في زيادة رفاهية المجتمع والعناية بالخدمات الإجتماعية والصحية والبيئة، وهو ما بات يثقل كاهل الدول لتلقي بجانب منه للمؤسسات.

ومع شدة التغير والديناميكية التي تفرضها المنافسة في السوق باتت المؤسسات تسعى جاهدة لإكتساب ميزة تنافسية تمنحها الأفضلية على منافسيها خصوص مع التطورات التكنولوجية الحاصلة وسهولة التقليد التي هدمت الكثيرة من المزايا حيث باتت تقليدية وغير مجدية في سوق ميزته الأساسية هي التغير وعدم الإستقرار على جميع المستويات والأطراف، وهو ما يستلزم على المؤسسات إظهار ردود أفعال مناسبة قصد التكيف السريع والمحافظة على المكانة في السوق وإلا بات الخروج منه مصيرا لا مناص منه، كل هذا وغيره من المتابعات القضائية والفضائح الأخلاقية التي أدت لفقدان العديد من المؤسسات لمكانتها في السوق، نتاجا للامسؤوليتها الإجتماعية ولم يشفع لها لا التاريخ ولا العلامة في الإحتفاظ بعملائها الذين تحول استهلاكهم لمنتجات مؤسسات منافسة أكثر دعما للممارسات الإجتماعية الهادفة لرفاهية ورقي المجتمع الذي بات من يمنح الشرعية لبقاء المؤسسات، تحت قاعدة "المستهلك محور العملية التسويقية" كل هذا يبرر للمؤسسات أن تقبل بعض الإنحرافات عن هدفها الأساس الذي لا ينكره اثنان والمتمثل في تحقيق الأرباح لتكون لها مسؤولية إجتماعية إلزامية وطوعية وعلى عكس الطرح القائل بزيادة التكاليف نظير الممارسات الإجتماعية للمؤسسة نجدها باتت مدخل التقليل التكاليف وتحقيق التميز والحفاظ على السمعة.

عملت دراستنا في جانبها النظري على التحقق من العلاقة التأثيرية بين متغيري أبعاد المسؤولية الإجتماعية (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) ومتغير الميزة التنافسية بأبعادها الثلاث: (ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز، ميزة السمعة)، وفي الجانب التطبيقي تم عكس ما تم التطرق له نظريا على مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA)، حيث خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية أدت بنا من خلال دراسة الموضوع

وتحليل نتائجه أن نوصي بمجموعة من التوصيات، لتكون الدراسة في النهاية بمثابة باب لفتح آفاق أخرى لموضوع الدراسة حسب مايلي:

أولا: نتائج الدراسة النظرية.

- ✓ تعتبر المسؤولية الإجتماعية نتاجا لظاهرة العولمة وسرعة انتشار المعلومة مع تنامي ثقافة المستهلكين، حيث تنطوي على مجموعة من الأنشطة الهادفة لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق رفاهية المجتمع، وتعود جذورها إلى ظهور إتجاه قوي ينادي بضرورة إهتمام المؤسسة بالمجتمع الذي تنشط به في سبغينات القرن الماضي.
- ✓ تكون ممارسات المسؤولية الإجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين والخارجين وقد تباينت آراء الباحثين واالإقتصاديين بين مؤيد ومعارض لها، حيث يراها البعض مجرد تكاليف إضافية تتحملها المؤسسة في حين يرى البعض الآخر أنها تعود بالأرباح والنتائج الإيجابية على المؤسسة.
- ✓ للمسؤولية الإجتماعية عدة فوائد سواء بالنسبة للمؤسسة أو الدولة وكذا المجتمع كما تساهم في خلق الثقة بين المستهلك والمؤسسة وتعزز من ولائه لها.
- ✓ بإعتبار التسويق حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع فإن الأنشطة الجوهرية للمسؤولية الإجتماعية تنطلق من وظيفة التسويق لتطال جميع أنشطة المؤسسة وتطبيقها تعنى به جميع المستويات الإدارية وبصفة خاصة الإدارة العليا بإعتبار المسؤولية الإجتماعية ذات أهمية على المستوى الإستراتيجي.
- ✓ لم تخرج أبعاد المسؤولية الإجتماعية عن الإطار النظري الذي قدمة الباحث كارول حيث رتبها بشكل هرمي مكون من أربعة أبعاد: البعد الإقتصادي الذي يشكل قاعدة الهرم والذي تبنى على أساسه بقية الأبعاد حيث يشير إلى تحقيق الأرباح للمؤسسة من خلال توفير منتجات مجدية

إقتصادية ونافعة للمجتمع، يليه البعد القانوني الذي يحتم على المؤسسة التقيد بالقوانين والتشريعات السائدة، ومن ثمة يأتي البعد الأخلاقي ما يوجب على المؤسسة أن تكون أخلاقية في جميع أنشطتها وممارساتها، البعد الخيري يشكل أقصى درجات الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية وهو قمة الهرم الذي قدمه كارول وهو ما ينعكس في مبادرات تطوعية وغير ملزمة تعكس إنسانية المؤسسة ومواطنتها ضمن المجتمع. كما أن هذه الأبعاد تختلف درجة أهميتها عند مختلف أصحاب المصالح.

- ✓ مع الديناميكية التي تشهدها الأسواق حالية ومع سهولة استنساخ المزايا التنافسية أصبحت المؤسسات تزيد عن المداخل التقليدية بتقليل التكاليف وتحقيق التميز وتعزيز السمعة من خلال أنشطة المسؤولية الإجتماعية بما قد يكسبها مكانة فريدة في السوق وميزة تنافسية صعبة التقليد.
- ✓ تعتبر المسؤولية الإجتماعية مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا: نتائج الدراسة التطبيقية:

- ✓ تواجه مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA) العديد من الصعوبات المشاكل الناجمة عن هيكلة وإعادة هيكلة قطاع النسيج في الجزائر من أبزها المديونية التي ورثتها المؤسسة عن المؤسسة الأم.
- ✓ تطبق مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA) ممارسات متفاوتة للمسؤولية الإجتماعية اتجاه مختلف أصحاب المصالح.
- ✓ تولي المؤسسة إهتماما كبيرا بتطبيق القوانين والتشريعات المنظمة للعمل والمتعلقة بالبيئة تفاديا للمخالفات التي قد تنجر عنها منازعات وغرامات مالية تؤثر على عملها.

- ✓ من خلال إجابات مفردات العينة، اتضح لنا أن هناك موافقة على كل من: البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي والبعد الخيري.
- ✓ تم قبول **الفرضية الرئيسة** حيث تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α =0.05) بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية لمؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.
- ✓ بينت الدراسة الإحصائية **صحة الفرضية الفرعية الأولى** وعليه تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) على ميزة التكلفة الأقل لدى مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.
- ✓ تبين من خلال الدراسة الإحصائية **صحة الفرضية الفرعية الثانية** حيث أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) على ميزة التميز لدى مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.
- ✓ اتضح من خلال الدراسة الإحصائية **صحة الفرضية الفرعية الثالثة** وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) على ميزة السمعة لدى مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية.

توصيات الدراسة:

على ضوء نتائج الدراسة المتحصل عليها يمكننا تقديم مجموع التوصيات التالية:

-تعزيز تبني مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية (TDA) للمسؤولية الإجتماعية من خلال تبني ميثاق خاص تحدد فيه ممارسات المسؤولية الإجتماعية اتجاه مختلف أصحاب المصالح، وتوعية العاملين من خلاله على مستوى جميع المجالات بأهمية المسؤولية الإجتماعية خاصة الذين لديهم علاقة مباشرة مع المجتمع والمستهلك.

-القيام بتطوير الممارسات التطوعية ضمن إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية وعدم الإكتفاء بالمسؤولية الإجتماعية الإلزامية.

-ضرورة منح فرص أكبر للعاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية لتشجيعهم على القيام بالأعمال التطوعية التي تندرج ضمن ممارسات الأنشطة المسئولة إجتماعيا وتدخل في تنمية المجتمع.

-القيام بسن نظام للإدارة البيئية داخل المؤسسة وهذا للتقليل من الآثار البيئية التي تنجم عن العمليات التصنيعية بالمؤسسة وما لها من تأثير سلبي على البيئة والمجتمع وتوجيه المؤسسة أكثر نحو تطبيق ممارسات المؤسسات الخضراء.

-تكوين العاملين في قسم التسويق تكوينا متخصصا قصد الإلمام بظروف البيئة التسويقية التنافسية بغية التطوير من المداخل التي تتبناها المؤسسة لخلق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء.

-التركيز على المسؤولية الإجتماعية بأبعادها الأربعة لاسيما البعد الأخلاقي والبعد الخيري لتطبيق المسؤولية الإجتماعية الشاملة وتحسين صورة المؤسسة.

-ابتعاد المؤسسة عن الممارسات اللامسؤولة إجتماعيا والسعي إلى تحقيق التميز الإجتماعي من خلال الإبداع والإبتكار لتعزيز مكانة المؤسسة في السوق وتثقيق المجتمع أكثر بممارسات المسؤولية الإجتماعية التي تطبقها مع التركيز على الأنشطة التسويقية التي تضمن ذلك كالإعلان، المعارض، الرعاية....

-الرفع من تنافسية المؤسسة من خلال تجديد بعض الآلات المستعملة في العملية الإنتاجية وهذا لمواكبة التطورات الحديثة واقتناء الآلات الأكثر أداءا بيئيا مع التوعية بضرورة حماية البيئة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

آفاق الدراسة :

بعد الانتهاء من إجراء الدراسة توضح لنا جوانب مختلفة يمكن اعتمادها كمواضيع بحوث مستقبلا، تتمثل في:

- دور الإتصال التسويقي في تعزيز المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الإقتصادية.
- تأثير المسؤولية البيئية للمؤسسات الصناعية على تحقيق الميزة التنافسية.
- المسؤولية الإجتماعية كآلية لتحقيق ولاء العملاء.
- دور المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق.
- تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية على المركز التنافسي للمؤسسة.
- مدى تطبيق ممارسات المسؤولية الإجتماعية في الأنشطة الترويجية.
- أثر التسويق البيئي على الأداء التسويقي للمؤسسات الصناعية.
- أثر المسؤولية الإجتماعية على صورة العلامة التجارية.

قائمة

المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية:

القرآن الكريم.

الحديث النبوي الشريف.

<u>الكتب العربية:</u>

1. أحمد محمد عبد الحميد، **أثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2018.
2. أسماء قحطان عبد الرحمن الدوري، **أثر رأس المال الإجتماعي في تحقيق الأولويات التنافسية**، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
3. أكرم أحمد الطويل، ياسمين طه عبد الرزاق الدباغ، **إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الإجتماعية**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
4. أيمن عبد الحميد محمد، مدحت محمد أبو النصر، **تطبيق المعايير الإرشادية (ISO 26000) للمسؤولية الإجتماعية بقطاع البترول**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2018.
5. بلال خلف السكارنه، **أخلاقيات العمل**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
6. بلحيمر إبراهيم، **التسويق، المفاهيم، الأنواع، المجالات**، دار الخلدونية، الجزائر،2016.
7. بلحيمر إبراهيم، قندوز طارق، **مدخل إلى التسويق الأخضر**، دار الخلدونية، الجزائر، 2015.
8. توفيق محمد عبد المحسن، **أخلاقيات الأعمال**، دار الفكر العربي، مصر، 2014.

9. ثامر البكري، **الإتصالات التسويقية والترويج**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.

10. ثامر البكري، **قضايا معاصرة في التسويق**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

11. ثامر ياسر البكري، **التسويق والمسؤولية الإجتماعية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.

12. حازم محمد عبد الفتاح، **التسويق التنافسي**، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2017.

13. خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، **الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة**، الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، مصر، 2006.

14. زرزار العياشي، غياد كريمة، **استخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال في المؤسسة الإقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

15. زهير الحدرب، **التسويق المعاصر**، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2010.

16. سامي بن إبراهيم السويلم، **مدخل إلى أصول التمويل الإسلامي**، مركز نماء للبحوث والدراسات، بيروت، لبنان، 2013.

17. سعدون حمود جثير الربيعاوي، عبد الناصر علك حافظ، **الإدارة الإستراتيجية**، دار غيداء، عمان، الأردن، 2018.

18. سليمة طبايبية، **المحاسبة الإجتماعية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

19. سمير سعيد بن سحنون، **البعد الأخلاقي والإجتماعي للتسويق**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.

20. سمير سعيد بن سحنون، **البعد البيئي للتسويق**، دار الخلدونية، الجزائر، 2015.

21. سمير عبد الغني محمود، **المحاسبة الإجتماعية للوحدات الإقتصادية**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2016.

22. شارلزهل، جاريث جونز، **الإدارة الإستراتيجية**، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية،2001.

23. صالح الحموي، رولا المعايطة، **المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء)**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2015.

24. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

25. طارق قندوز، **الميزة التنافسية "مدخل سلوك المستهلك"**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015.

26. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 13، عمان، الأردن،2002.

27. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال "الأعمال والمجتمع"**، دار وائل للنشر،عمان، الأردن، ط5، 2016.

28. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال** "**الأعمال والمجتمع**"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005.

29. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، **أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي** "**التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج SPSS**"، دار الشروق، عمان، الأردن، 2007.

30. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، **إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

31. علي أحمد السالوس، **الإقتصاد الإسلامي والقضايا الفقهية المعاصرة**، دار الثقافة، الدوحة، قطر، 1998.

32. علي عبد الصمد عمر، **حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي**، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.

33. علي عبد الله شاهين، **النظرية المحاسبية** "**إطار فكري تحليلي وتطبيقي**"، مكتبة آفاق للطباعة والنشر والتوزيع، غزة، فلسطين، 2011.

34. غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، **المقدرات الجوهرية للمورد البشري الإتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال**، دار غيداء، عمان، الأردن، 2014.

35. فلاق محمد، **مواطنة منظمات الأعمال**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

36. قاشي خالد، بودرجة رمزي، **التسويق والمسؤولية الإجتماعية**، دار أسامة، عمان الأردن، 2018.

37. مجموعة مؤلفين، **منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية**، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019.

38. محسن عبد الله الراجحي، صفاء عبد الجبار الموسوي، عادل عيسى الوزني، **الميزة التنافسية للنشاط السياحي**، دار الأيام للنشروالتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

39. محمد سرحان المحمودي، **مناهج البحث العلمي**، دار الكتب، صنعاء، اليمن، 2019.

40. محمد عبد الغني حسن، رضوى محمد هلال، **التسويق الإجتماعي**، مؤسسة تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.

41. محمد عبد الوهاب العزاوي، معاوية كريم العاني، عبد السلام محمد خميس، **أخلاقيات الإدارة**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.

42. محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، **التسويق والمكانة الذهنية منظور استراتيجي**، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2012.

43. محمد عبد حسين الطائي، **المسؤولية الإجتماعية للشركات وأخلاقيات الأعمال**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

44. محمد عبيدات، محمد أو نصال، عقلة مبيضين، **منهجية البحث "القواعد والمراحل والتطبيقات"**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.

45. محمد فلاق، **المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

46. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق الإستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2011.

47. مدحت محمد أبو النصر، **المسؤولية الإجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية ISO 2600**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.

48. مصطفى شلابي محمد، علاء محمد شكري، **دور المسؤولية الإجتماعية في زيادة القدرة التنافسية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2013.

49. منير نوري، **التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.

50. ميدون إيمان، **البعد الأخلاقي في التسويق**، دار هومة، الجزائر، 2015.

51. ناجي معلا، **إدارة علامات الشهرة "مدخل تسويقي إستراتيجي متكامل"**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013.

52. نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

53. نظام موسى سويدان، **التسويق المعاصر**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

54. هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، **التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014.

55. يحي عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، **التسويق الإستراتيجي**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.

56. يوسف حجيم سلطان الطائي، عامر عبد كريم الذبحاوي، **الذكاء الأخلاقي مدخل لدعم سمعة منظمات الأعمال**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

57. يونس ذياب عواد، **دليل المسؤولية المجتمعية للجامعات**، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، 2010.

الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. بسام فتحي سالم الذيابات، **دراسة إستكشافية لمدى تأثير المسؤولية الإجتماعية على أداء البنوك الإسلامية الأردنية من "وجهة نظر الموظفين"**، أطروحة دكتوراه فلسفة تخصص إدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2014.

2. بغدود راضية، **تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن"**، رسالة ماجستار في العلوم الإقتصادية وعلوم التسير، فرع تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2008.

3. بلقايد براهيم، **التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية "دراسة حالة البنوك في وهران"**، أطروحة دكتوراه العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن أحمد، وهران 2، 2016.

4. بن العربي حمزة، **مساهمة المواصفات القياسية (iso) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية "دراسة حالة مؤسسة condor إلكترونيك"**، رسالة ماجستار في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015.

5. بن جدو بن علية، **الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي"**، رسالة ماجستار، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015.

6. بن صالح عبد الرزاق، **أخلاقيات التسويق وأثرها على سلوك المستهلك**، أطروحة دكتوراه في العلوم تجارية، جامعة الجزائر 03، 2014.

7. بن نافلة قدور، **مكانة بحوث التسويق الدولي في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية "بالتطبيق على عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة"**، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية فرع تسيير، جامعة الجزائر، 2008.

8. بودرجة رمزي، **أبعاد المسؤولية الإجتماعية للتسويق وإنعكاسها على الصورة الذهنية للمؤسسة من وجهة نظر المستهلكين _دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية_**، أطروحة دكتوراه ل م د، تخصص إتصال تسويقي، جامعة البليدة 2، 2016.

9. حباينية محمد، **دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.

10. حجاج عبد الرؤوف، **الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها "دراسة ميدانية في شركة روائج الورود لصناعة العطور بالوادي"**، رسالة ماجستار في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير **المؤسسات**، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2007.

11. حدو سميرة أحلام، **تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء سمعة منظمة الأعمال دراسة ميدانية للشركات العاملة في قطاع الاتصالات بالجزائر**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، شعبة تسيير، تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2018.

12. حسن حميد عبد الله، **دورنظم المعلومات والإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية "دراسة تطبيقية في الشركة العاملة في الصناعة الكهربائية"**، أطروحة دكتوراه في اختصاص إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، فرع العراق، 2012.

13. حمزة بن الزين، **دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية "دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث فرع علوم إقتصادية تخصص إدارة الشركات البترولية، 2018.

14. حياة قمري، **دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدال"**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2017.

15. خالدي محمد، **تمثلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر: دراسة ميدانية بمؤسسة مانطال لصناعة الأغطية بمدينة تلمسان**، رسالة ماجستار في علم الإجتماع، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع، 2006.

16. خليل جمعه عثمان صابون، **الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية "دراسة على عينة من الشركات السودانية**، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017.

17. زيان بروجة علي، **واقع وأهمية التنافسية السياحية للدول العربية في ظل التحديات المعاصرة دراسة حالات**، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم إقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2018.

18. ساحل فاتح، **دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2008.

19. سامية لحول، **التسويق والمزايا التنافسية "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"**، أطروحة دكتوراه علوم شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

20. سعاد قوفي، **التجمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة لبعض تجارب الدول النامية"**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد صناعي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.

21. سمية حرنان، **ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية العمومية لنقل المسافرين شرق البلاد الوحدة 34 بسكرة"**، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة 2009.

22. شداد الناصر، **التفكير الإبداعي ودوره في في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الجزائري للمنسوجات بولاية تيسمسيلت"**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2018.

23. شراد ياسين، **إستراتيجية تطوير وظيفة التسويق المستدام وأثرها على الميزة التنافسة للمؤسسة الإقتصادية" دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية SANIAK عين الكبيرة"**، رسالة ماجستار تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

24. شرفاوي آسيا، **تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية "دراسة حالة مؤسسة دليس فود كومباني"**، رسالة ماجستار في العلوم تجارية تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2010.

25. شريط عابد، **استراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات "حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الأغطية النسيجية"**، رسالة ماجستار في علوم التسيير، جامعة الجزائر 1995.

26. شريف شطيبي، **إنتاجية العامل في القطاع الصناعي دراسة تطبيقية على مؤسسة الصناعات النسيجية القطنية بقسنطينة (1980_1984)**، رسالة ماجستار في العلوم الإقتصادية تخصص: إقتصاد كمي، جامعة قسنطينة، 1991.

27. ضيافي نوال، **المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية**، رسالة ماجستار تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.

28. طارق راشي، **الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الايزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة – دراسة حالة شركة مناجم الفوسفاط بتبسة " SOMIPHOS"–**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

29. العايب عبد الرحمان، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف،2011.

30. عبد الحكيم عبد الله النسور، **الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الإقتصادي**، أطروحة دكتوراه في الإقتصاد والتخطيط، كلية الإقتصاد قسم الإقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2009.

31. عزرون فاروق، **دور إدارة الميزة التنافسية المستدامة "دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية"**، رسالة ماجستار في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2015.

32. العيهار فلة، **دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستار في فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر بالخروبة، 2005.

33. غضاب رانية، **استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ماش – GMSud– بسكرة"**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث (ل م د) في العلوم تجارية، تخصص تدقيق محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

34. فرحات غول، **مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية "حالة المؤسسات الجزائرية"**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر 2006.

35. فرحاتي لويزة، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة "دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة، باتنة"**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

36. فضالة خالد، **دور الإقتصاد الإسلامي في إرساء المسؤولية الإجتماعية للبنوك الإسلامية "دراسة حالة بنك البركة الجزائري"**، أطروحة دكتوراه ل م د شعبة دراسات في العلوم التجارية تخصص إدارة تسويقية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2019.

37. فلاق محمد، **مساهمة المسؤولية الإجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال" دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000"**،

أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2014.

38. فؤاد محمد حسين الحمدي، **الأبعاد التسويقية للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات و إنعكاسها على رضا المستهلك دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية**، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة المستنصرة، اليمن، 2003.

39. قاصب حسين، **الخيارات الإستراتيجية لمنظمة الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس"**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث تخصص: إدارة أعمال إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2019.

40. قويدر الواحد عبد الله، **دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاتها بالشلف ELDE**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2015.

41. كلثوم كبابي، **التنافسية وإشكالية الإندماج في الإقتصاد العالمي "دراسة حالة الجزائر، المغرب وتونس"**، رسالة ماجستار في العلوم الإقتصادية تخصص إقتصاد دولي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

42. مساعدية عماد، **دور إستراتيجية تمنية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض المؤسسات"**، رسالة ماجستار في إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2014.

43. مسعود طحطوح، **أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة" دراسة حالة مؤسسة إقتصادية"**، رسالة ماجستار تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

44. مصطفى زعابة، **ترقية تنافسية المؤسسة من خلال تسيير علاقات الزبائن الصناعيين "دراسة حالة شركة NISSAN ROCADE SUR AUTO (Algérie)"** رسالة ماجستار في العلوم تجارية تخصص إدارة و تسويق الخدمات، جامعة الجزائر3، 2011.

45. مصطفى محمد الدرويش، **الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية "دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية"**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2013.

46. معاريف محمد، **دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية حالة المؤسسات الجزائرية "دراسة حالة قطاع التأمين، سعيدة"**، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013.

47. مقدم وهيبة، **تقييم مدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الإجتماعية "دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014.

48. مونير مهدي، **الكفاءة الإنتاجية ودورها في اختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية "دراسة حالة مؤسسة لصناعة الكوابل بسكرة"**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

49. ناهد أحمد محمد، **أثر المسؤولية الإجتماعية على ولاء العملاء "دراسة على شركات المنتجات الغذائية السودانية"**، رسالة ماجستار العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.

50. هايل نزال عبطان الجهيم، **المسؤولية الإجتماعية وأثرها على مكانة العلامة التجارية للشركات من وجهة نظر العملاء "دراسة تطبيقية على قطاع الإتصالات الأردنية في إقليم الشمال"**، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2015.

51. هجيرة شيخ، **الذكاء الإقتصادي وأهميته في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الإقتصادية**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017.

52. هلالي وليد، **الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة "دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS"**، رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية فرع الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009.

المقالات العلمية:

1. أبو بكر مفتاح شابون، **محاسبة المسؤولية الإجتماعية وتحقيق الرفاه الإقتصادي "دراسة تطبيقة لمدى ادراك واهتمام الشركة الليبة للحديد والصلب بمدينة مصراته لمفهوم المسؤولية الإجتماعية"**، مجلة جامعة سهبا (العلوم البحثية والتطبيقة) ليبيا، المجلد 14، العدد 01، 2015.

2. اسماعيل مولوج، كمال مولوج، **أثر الإفصاح عن الأداء الإجتماعي على الأداء المالي للشركات "دراسة ميدانية"**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، العدد 08، 2017.

3. إلياس سالم، **التحليل التنافسي بإستخدام النموذج الخماسي لبورتر "بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية ببرج بوعريريج"**، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم تجارية، جامعة المسيلة، العدد 15، 2016.

4. بخدة شهرزاد، **المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات العمومية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة الإقتصادية والإجتماعية والبيئية**، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 28، 2017.

5. بليزاك عبد الحليم، السعيد بريكة، **العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الإجتماعية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للشركات**، مجلة الإقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 13، 2017.

6. بن العربي يحي، **إستراتيجيات إستعادة سمعة المؤسسة في إتصال الأزمات**، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة حمه لخضر، الوادي، العدد 7، 2014.

7. بن خليفة أحمد، بعلي حمزة، **فعالية إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات التنافسية**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، العدد الثامن 2017.

8. بن علي أمال، مسعودي زكارياء، **الإهتمامات البيئية في إطار المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات الإقتصادية "دراسة حالة شركة Condor للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية"**، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، المجلد 01 ، العدد 01، 2017.

9. بن علي عائشة، جلولي سهام، **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة دفاتر بوادكس، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، العدد 03، 2015.

10. بوحزام سيد أحمد، حملات بن عاشور، حيموري حلومة، **محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة ولاية معسكر**، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 03، 2017.

11. تربش محمد، قادري رياض، **الوصول إلى الميزة التنافسية بإستخدام سلسلة القيمة ل Michael Porter مع الإشارة لشركة خزف تافنة certaf بمغنية**، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 07، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر، الجزائر، 2016.

12. تومي ميلود، زعرور نعيمة، **دور أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة في تخفيض التكاليف**، مجلة أبحاث إدارية وإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 14، 2013.

13. جعفر عثمان الشريف عبد العزيز، **مدى إلتزام الشركات الصناعية بالإفصاح عن تكاليف المسؤولية الإجتماعية "دراسة ميدانية"**، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 17، العدد1، 2016.

14. جلول بن قشوة، زينب الرق، **الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لبنوك التأمين "حالة بنك التأمين "الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) وكارديف الجزائر(CARDIF-el djaziar)"**، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج فى الاقتصاد العالمي، مخبر الإصلاحات الاقتصادية، التنمية واستراتيجيات الاندماج في الاقتصاد العالمي بالتعاون مع المدرسة العليا للتجارة بالجزائر، المجلد 10، العدد 20، 2015.

15. جمعة خير الدين، دريدي أحلام، صبرينة خلبل، **واقع ممارسة المسؤولية الإجتماعية في الشركات العالمية "شركة Microsoft نموذجا"**، مجلة الإقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 02، العدد 01، 2019.

16. حامد كريم الحدراوي، أفنان عبد علي الأسدي، علي عبد الأمير الفتلاوي، **توظيف أبعاد المسؤولية الإجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية "دراسة تطبيقية في بعض جامعات الكوفة"**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 7 العدد 30، جامعة الكوفة، العراق، 2014.

17. حرايرية عتيقة، **الميزة التنافسية**، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد السادس، جامعة الجزائر 2، 2015.

18. حفناوي أمال، ملاح وئام، **المسؤولية البيئية كآلية لمساهمة منظمات الأعمال في التنمية المستدامة "تجربة شركة Aramex"**، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، جامعة العربي التبسي، تبسة، العدد 01، 2018.

19. حفيان عبد الوهاب، **إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق**، مجلة البحوث الإدارية والسياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد السادس،2017.

20. خالد قاشي، **مساهمة الإبتكار التسويقي في تنمية الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال "دراسة ميدانية لمنظمة سويتلي بمحافظة الجلفة بالجزائر"**، مجلة دراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، العدد 23أ، 2015.

21. خروف منير، ثوامرية ريم، **القدرة التنافسية المستدامة في الجزائر–دراسة تحليلية–** ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، العدد الثامن 2017.

22. خضرة صديقي، **المسؤولية الإجتماعية في ظل حوكمة الشركات**، مجلة دراسات إقتصادية، المعهد المصري للدراسات، 2019.

23. خنشور جمال، خير الدين جمعة، **دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ترسيخ منظور المسؤولية الإجتماعية**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، المجلد الثالث، العدد 02، 2017.

24. دحمان بن عبد الفتاح، جمال عبد الناصر بوثلجة، نفيسة ناصري، **المسؤولية الاجتماعية للشركات مفاهيم ونظريات**، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية، أدرار، العدد 27، 2013.

25. درويش عمار، صالح إلياس، **الإدارة الإستراتيجية للتكاليف كأداة لتعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية "دراسة حالة مصنع النسيج للمواد الثقيلة MANTAL بتلمسان"**، مجلة رؤى إقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، العدد 8، 2015.

26. ديلمي لخضرو، سحنون محمد، **نظرية النهاية المركزية والاستدلال الإحصائي**، بمجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، العدد04، 2013.

27. رحمون رزيقة، شنشونة محمد، **مساهمة أبعاد رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية "دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة"**، مجلة أبحاث إدارية وإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 18، 2015.

28. رفيق نزاري، **المحاسبة عن المسؤولية الإجتماعية – البيئية (مفاهيم ونماذج)**، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 04، العدد 16، 2019.

29. زرواط فاطيمة الزهراء، بن علي أمال، **المسؤولية الإجتماعية للمنظمات ميزة إستراتيجية على العمليات التسويقية "دراسة حالة مؤسسة ORSIM لإنتاج اللوالب والبراغي والصنابير ولواحقها بوادي ارهيو بغيلزان"**، مجلة الأبحاث الإقتصادية لجامعة البليدة 2، العدد 16، 2017.

30. زوبيدة محسن، حمزة بن الزين، عمر الفاروق زرقون، **أبعاد المسؤولية البيئية والإجتماعية في المؤسسات البترولية "دراسة ميدانية بمجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار"**، مجلة رؤى إقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد 11، 2016.

31. زياد هاشم السقا، ساكار ظاهر عمر أمين، **دور أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية غي دعم إستراتيجية قيادة الكلفة "دراسة لآراء عينة من المحاسبين في الشركات الصناعية العراقية"**، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 03، العراق، 2017.

32. زينب جبار يوسف، **إدارة وتخفيض الكلفة بإستخدام سلسلة القيمة دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية**، مجلة التقني، المجلد 22، العدد05، العراق، 2009.

33. ساسي سفيان، **المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية (حالة الجزائر)**، مجلة جيل حقوق الإنسان، مركز جيل البحث العلمي، البليدة، 2014.

34. سامر المصطفى، **دور جمعية حماية المستهلك في خلق الوعي لدى المستهلكين**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، المجلد 29، العدد 02، 2013.

35. سميرة علي الزبيدة، **المنافسة وأثرها على استراتيجيات التسويق لمنظمات الأعمال**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 13، العراق، 2006.

36. شافية قرفي، حمودي حاج صحراوي، **دور المسؤولية الإجتماعية في دعم سمعة المؤسسة "دراسة تحليلية من وجهة نظر إطارات مؤسسة رويبة للعصائر (NCA)"**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 16، 2016.

37. الشريف بقة، فايزة محلب، **تحليل التأثير البيئي كآلية من آليات اليقضة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية "دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي برج بوعريريج وسطيف"**، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 02، 2015.

38. صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين الزيادي، **دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمة المدركة** "دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد 16 العدد 1، 2014.

39. ضيافي نوال، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية**، مجلة التنظيم والعمل، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف الكفاءات، جامعة معسكر، العدد5، 2014.

40. طرشي محمد، يخلف إيمان، **الإفصاح عن المسؤولية الإجتماعية من منظور محاسبي**، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 5، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017.

41. العابد لزهر، **التعلم من أزمة المسؤولية الإجتماعية "حالة شركة NIKE"**، مجلة دراسات إقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة –2– عبد الحميد مهري، العدد رقم 01، 2014.

42. عبد الحكيم جربي، **أثر الإستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، فرع قسنطينة"**، مجلة دراسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، العدد 29، 2017.

43. عبد الرحمان عمر أحمد محمد، **العلاقة بين المسئولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال وتعظيم الأرباح "وجهة نظر محاسبية"**، أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، قطر، المجلد 8، العدد 26، 2017.

44. عبد الرزاق مولاي لخضر، بوزيد سايح، **دور الإقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الإجتماعية للشركات**، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، جامعة بلمختار سليمان، غرداية، العدد 12، 2011.

45. عراك عبود عمير، أحمد ضياء الدين صلاح الدين، **انعكاس إدارة علاقات الزبون في تعزيز سمعة المنظمة "دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية الخاصة في مدينة بغداد"**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 25، العدد 3، 2017.

46. عطا الله بشر النويقه، **أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة**، مجلة دراسات – العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 43 ، العدد 01، 2016.

47. علالي مليكة، **دور المسؤولية الإجتماعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الإقتصادية**، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 22، 2017.

48. علي صالح جوهر، السيد سلامة الخميسي، نيللي الشيد عاشور، **هبة بنت إسماعيل بن علي البلوشية، المسؤولية الاجتماعية كمدخل لتفعيل دور سياسات الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية**، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، العدد 131، 2018.

49. غزي محمد العربي، **بناء الميزات التنافسية: المداخل والإستراتيجيات التنافسية**، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 09، 2013.

50. فراس جميل، عبد الكريم الزعبي، عبد الكريم بطاينة، **إدارة المخزون وأثرها على الاحتفاظ بالزبائن في ظل المنافسة**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، العراق، 2012.

51. فريد راهم، فارس قاطر، **المعرفة السوقية والإستراتيجيات التنافسية في مؤسسات الأعمال الجزائرية "دراسة تطبيقية على مؤسسة مناجم الفوسفات"**، مجلة رؤى إقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، المجلد 07، العدد 02، 2017.

52. فضالة خالد، قرومي حميد، **دور تبني المسؤولية الإجتماعية والبيئية في المؤسسة الإقتصادية للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة**، مجلة معارف، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، العدد 22، 2017.

53. فلاق محمد، **المسؤولية الإجتماعية للشركات النفطية العربية "مؤسستي سوناطراك الجزائرية، أرامكو" السعودية نموذجا**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 12، 2013.

54. فيروز جيرار، **السياسات الإستثمارية في شركات التأمين ودورها في تطوير الميزة التنافسية**، مجلة "الأبحاث الاقتصادية" لجامعة البليدة 2، العدد 15، 2016.

55. قاسم علي عمران البياتي، **واقع تطبيق محاسبة المسؤولية الإجتماعية "دراسة تحليلة وصفية في شركة الفرات للصناعات الكيماوية"**، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإدارية والإقتصادية والمالية، جامعة الفرات الأوسطية التقنية، العراق، المجلد 11 العدد 02، 2019.

56. قمري حياة، **أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال**، مجلة أبحاث إقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2017.

57. قويدر بورقبة، **محددات إستراتيجية قيادة التكلفة وأثرها على القوى التنافسية للمنظمة**، مجلة دفاتر إقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد8، 2017.

58. محمد جبار هادي الظالمي، **الذكاء الإستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية "دراسة إستطلاعية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية (كربلاء، بابل، النجف، الكوفة)"**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، العراق، المجلد 18، العدد 01، 2016.

59. محمد حنفي محمد نور تبيدي، علي ثواب محمد إبراهيم، **دور التوعية في حماية المستهلك**، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، العدد9، 2017.

60. محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية للشركات "الإطار النظري وإمكانية التطبيق العملي في الجزائر"**، مجلة البديل الإقتصادي، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2014.

61. مختار بونقاب، زواويد لزهاري، **تطبيق مبادئ المسؤولية الإجتماعية في المصارف الإسلامية "دراسة حالة مجموعة البركة الإسلامية"**، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية والإجتماعية والإقتصادية، العدد الأول، 2019.

62. مخلوفي عبد السلام، سيرات سامية، **دور التسويق الإجتماعي في تعزيز المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات**، مجلة معارف، جامعة أكلي محند ولحاج ، البويرة، السنة العاشرة، العدد 20، 2016.

63. مروة السيد مهران عثمان، عمرو محمد أحمد عواد، السيد أحمد فتحي حسيب، **التأثير المعدل لبطاقة الأداء المتوازن للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية)**، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد – كلية التجارة، مصر، العدد 02، 2019.

64. مزوغ عادل، **دراسة نقدية لإستراتيجيات «Porter» التنافسية**، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، العدد 10، 2010.

65. مسان كرومية، محمد بن حميدة، **العلاقة بين البعد الأخلاقي التسويقي للمسؤولية الإجتماعية وبين تحقيق رضا المستهلك وحمايته دراسة حالة المؤسسات الإنتاجية العاملة بولاية سعيدة**، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي بتندوف، المجلد 02،العدد02، 2016.

66. مشري حسناء، **دراسة أثر نظام المحاسبة الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية "دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"**، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، العدد 14، 2014.

67. مصطفى محمد جمعة أبو عمارة، **الإفصاح عن المسؤولية الإجتماعية في شركات المساهمة السعودية**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، الإسكندرية، مصر، العدد 02، المجلد 54، 2017.

68. مقدم عبيرات، حساب محمد الأمين، **إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 5، 2008.

69. موساوي زهية، **الكفاء وتجديدها مصدر لتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة **les cahiers du mecas**، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان العدد 01، 2005.

70. نبيل بن عامر، حسام لعمش، **تفعيل دول المسؤولية الإجتماعية للتسويق في ترقية الخدمة الصحية "دراسة تحليلية مع عرض تجارب"**، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد03، 2015.

71. نجاح عائشة، نوري منير، **دور التدريب في تحقيق تنمية المهارات البيعية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمنسوجات texalge بتيسمسيلت**، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 16، 2016.

72. نور الهدى بوهنتالة، **خلفيات الميزة التنافسية وإستراتيجيات تمليكها للمؤسسة**، مجلة الآفاق للدراسات كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي، تبسة، العدد 03، 2017.

73. نوري منير، **تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الإقتصادية**، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 4، 2006.

74. هنار إبراهيم أمين، **دور مكونات الجودة الريادية في تعزيز السمعة الإستراتيجية "دراسة إستطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عدد من فاكلتيانات جامعة دهكوك"**، مجلة القادسية للعلوم

الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد 16، العدد 4، 2014.

75. وافية شراد، **مساهمة أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري**، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 14، 2013.

76. وفاء التميمي، **واقع تبني المسؤولية الإجتماعية في التسويق للشركات المنتجة لمستحضرات التجميل "دراسة ميدانية مبنية على آراء مجموعة من مديري شركات إنتاج مستحضرات التجميل"**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 3، 2010.

77. وليد عباس جبر، أحمد حسين جلاب، بشرى محمد كاظم، **المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية "دراسة مقارنة"**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية، المجلد 4، العدد 13، جامعة الكوفة، العراق 2009.

78. وهيبة مقدم، بلقاسم زايري، **المسؤولية الإجتماعية للشركات أداة لتحقيق التكامل بين التنمية الإقتصادية والتنمية الإجتماعية في الدول العربية**، مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 07، 2013.

79. ياسمين حكمت سلمان، خمزة فائق وهيب، **قياس تأثير المسؤولية الإجتماعية وانعكاسها على الأداء المالي للمصارف "بحث تطبيقي في المصرف الأهلي العراقي"**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق، المجلد 14، العدد 48، 2019.

80. يحياوي نعيمة، بن عرامة عبلة، **دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الإستشفائية "دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة"**، مجلة الإقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 12 (02)، 2017.

81. يوسف حجيم الطائي، محمد جبار الصائغ، عامر عبد الكريم الذبحاوي، **دور الذكاء الأخلاقي في إدارة سمعة المنظمة "بحث تطبيقي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسة في كليتي العلوم والزراعة في جامعة الكوفة"**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد 15، العدد 1، 2013.

82. يوسف محمود جربوع، **مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الإجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة "دراسة استكشافية لآراء المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في قطاع غزة/فلسطين"**، مجلة العلوم الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، 2007.

83. يوسف هارون خميس محمد، فاطمة عامر حمداد، **تطبيق محاسبة المسؤولية الإجتماعية ودوره في تحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية للشركات"دراسة حالة الشركة السودانية لإتصالات سوداتيل"**، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة المجمعة، الرياض، السعودية، المجلد 16، العدد 02، 2015.

<u>الملتقيات والأيام الدراسية:</u>

1. إيمان سعادة، رجا الخالدي، **واقع المسؤولية الإجتماعية للشركات الفلسطينية وسبل توجيهها نحو دعم التنمية الإجتماعية**، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، القدس، فلسطين، 2019.

2. بلعلياء خديجة، معموري صورية، **دور تكنولوجيا الإعلام والإتصال في إكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال**، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13، 14 ديسمبر،2011.

3. بن نافلة قدور، عرابة رابح، **التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية**، الملتقى الدولي الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية "واقع و تحديات"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 14،15، ديسمبر،2004.

4. حامد نور الدين، بورغدة هدى، **الإهتمام بالبعد البيئي للمسؤولية الإجتماعية من قبل منظمات الأعمال والحكومات في ظل تبني مفهوم التنمية المستدامة**، المؤتمر الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة – الواقع والرهات–، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 14،15، نوفمبر، 2016.

5. حسين عبد المطلب الأسرج، **تفعيل دور المسؤولية الإجتماعية للشركات في التنمية الإقتصادية والإجتماعية في الدول العربية**، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، جامعة بشار، يومي14–15 فيفري2012.

6. حمزة رملي، إسماعيل زحوط، **دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الأول حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 20،21 نوفمبر 2012.

7. روبنز ريكوبيرو، **كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الإتجاهات والقضايا الراهنة**، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا، 2004.

8. زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، **دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية**، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 9/8 نوفمبر 2010.

9. ساسي سفيان، منية غريب، **المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمسؤولية البيئية "بين التشريع والتطبيق دراسة ميدانية تحليلية"**، الملتقى الدولي الأول حول سلوك المؤسسات الإقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 21،22، نوفمبر، 2012.

10. سفير محمد، حيدوشي عاشور، **قياس الأداء الاجتماعي ونطاق الإفصاح عن معلوماته في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي الثاني عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 14،15/ 2016/11.

11. طارق راشي، **دور تبني مقاربة المسؤولية الإجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال**، المؤتمر العلمي العالمي التاسع للإقتصاد والتمويل الإسلامي بعنوان: "النمو والعدالة والإستقرار من منظور إسلامي" أيام 10/09 سبتمبر 2013 إسطنبول، تركيا.

12. عبد الحق بوقفة، عبد الله مايو، فاتح لقوقي، **محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الأسس والمفاهيم**، الملتقى الدولي الثاني عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 14،15/ 2016/11.

13. العرابي مصطفى، طروبيا نذير، **المسؤولية الاجتماعية للمصارف الإسلامية – تحليل تجربة المصرف الإسلامي للتنمية–**، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي14–15 فيفري2012.

14. عزاوي عمر، مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد سايح، **دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي**، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي14-15 فيفري2011.

15. عمار طهرات، ملاي خليل، **الأبعاد العملية للمنظمات في مجال المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة "نماذج لتجارب دولية رائدة"**، المؤتمر الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة في تدعيم إستراتجية التنمية المستدامة –الواقع والرهات–، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 14_15 نوفمبر 2016.

16. عنابي بن عيسى، فاطمة الزهرة عسول، **إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية**، جامعة بشار، يومي14-15 فيفري2012.

17. عيسى دراجي، **البيئة والميزة التنافسية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 9،10، ديسمبر، 2010.

18. فاتح عبد القادر الحوري، ممدوح الزيادات، هايل عبابنة، **إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية "دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الخلوية الأردنية"**، المؤتمر العلمي الثالث حول: إدارة منظمات الأعمال، جامعة الأردن للعلوم التطبيقية الخاصة، أيام 27- 29 أفريل 2009.

19. قاشي خالد، بوديسة أحمد، **الزكاة أداة الإقتصاد الإسلامي لمواجهة الفقر "دراسة حالة صندوق الزكاة لولاية تيسمسيلت –الجزائر–"**، المؤتمر الدولي الخامس للمالية الريادية CIFEMA'17، أغادير، المغرب، يومي 4،5 ديسمبر 2017.

20. قاشي خالد، بوديسة أحمد، جعفر حليمة، **دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات "عرض نماذج لأهم المؤسسات التي تحتل الصدارة عالميا في المواطنة الاجتماعية"**، الملتقى الدولي حول: التحديات الحديثة للتسويق وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، جامعة زيان عاشور، الجلفة، يومي 05/04 ديسمبر 2018.

21. كمال رزيق، بوزعرور عمار، **التنافسية الصناعية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية**، الملتقى الوطني الأول حول: الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، يومي 21،22 ماي 2002، جامعة سعد دحلب، البليدة.

22. محمد جموعي قريشي، عبد الحفيظ بن ساسي، **معيار السلامة الاجتماعية والبيئية من منظور الإقتصاد الإسلامي**، المؤتمر الدولي الأول حول سلوك المؤسسات الإقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 20، 21 نوفمبر 2012.

23. مقدم وهيبة، **المسؤولية الإجتماعية للشركات من منظور الاقتصاد الإسلامي**، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل"، المركز الجامعي بغرداية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 23 و 24 فيفري 2011.

المقالات والمواقع الإلكترونية:

1. الداوي الشيخ، **تحليل آليات حماية المستهلك في ظل الخداع والغش التسويقي "حالة الجزائر"**، 2009، مقال منشور على الموقع:

http://kenanaonline.com/users/controle/downloads/55242 أطلع عليه بتاريخ 20/11/ 2018 (على الساعة: 23:31).

2. محمود محمد صبرة، سمر عبد الجواد هارون، **ثلاثية الإبداع ومدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية لبعض المؤسسات الكبرى بقطاع غزة**، مقال منشور على الموقع: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/76984/15/MPRA_paper_76984.pdf أطلع عليه بتاريخ 12/25/ 2017 (على الساعة: 22:37).

3. صالح سليم الحموري، المسؤولية الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، مقال منشور على الموقع: http://www.arabvolunteering.org/corner/threads/27162 (أطلع عليه بتاريخ: 25/ 12/ 2017، على الساعة 00:41)

4. سعدون مهدي الساقي، عبد الناصر نور ، **محاسبة المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، ، مقال منشور على الموقع: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006101.pdf (أطلع عليه بتاريخ: 08/08/ 2018، على الساعة 14:59).

5. هولوسي أي، **تدابير الصحة والسلامة المهنية في قطاع الغزل والنسيج ب 10 أسئلة**، 2017) على الرابط: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/--- ilo-ankara/documents/genericdocument/wcms_618261.pdf

6. كربالي بغداد، **تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية**، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، البليدة، على الموقع: http://elbassair.net (أطلع عليه بتاريخ: 28/ 03/ 2018، على الساعة 15:14)

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

Ouvrages:

1. Commission des communautés européennes, livret vert, **promouvoir le cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises**, Bruxelles, Belgique, 2001.
2. Jean-Jacques Lambin, **Maketing stratégique et opérationnel -Du marketing à l'orientation-marché: Du marketing à l'orientation-marché**, 7eme édition, Dunod, Paris, 2008.
3. Marcello Palazzi, George Starcher**, corporate social responsibility and business success**, The European Baha'i Business Forum, Paris, France, 1997.
4. Michael E. Porter, **Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance**, New York, The Free Press, 1985.
5. PHILIP KOTLER, NANCY LEE**, Corporate Social Responsibility "Doing the Most Good forYour Company and Your Cause"**, John Wiley & Sons, New Jersey, USA, 2008.
6. Samuel O Idowu, Walter Leal Filho, **Global Practices of Corporate Social Responsibility**, Berlin : Springer, 2009.
7. Thomas Fritz**, The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period "Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance",** Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden, Germany, 2008.

Thèses universitaires:

1. Andrew Ngawenja Mzembe**, Corporate Social Responsibility in Malawi case studies of the mining and agricultural industries**, Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, University of Huddersfield, England, 2012.
2. CHAHINAZE CHALABI, **Ressources, Capacités et Avantage Concurrentiel en Gestion de Projet TI : une étude delphi**, mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en gestion de projet, université du Québec a Montréal, Canada, 2009.
3. Charlene Rowena van Zyl, **Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable Competitive Advantage**, Magister In Strategic

Management, Faculty of Management, University of Johannesburg, South Africa, 2006.

4. De Pret Roose de Calesberg, A. "**La RSE, un avantage concurrentiel chez BePark?**", Mémoire-projet en vue de l'obtention du titre de Master, UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN, Belgique, 2016.
5. Dieudonné Gahungu, **Analyse de l'image de marque et de son influence sur la fidélité de la clientèle bancaire** "**approche relationnelle**", Thèse de doctorat en sciences de gestion, université cheikh diop de Dakar, république du Sénégal, 2010.
6. Floriane Bouyoud, **Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises,** Thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, France, 2010.
7. Ivana Rodić, **Responsabilité sociale des entreprises "le développement d'un cadre européen"**, Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes, INSTITUT EUROPEEN DE L'UNIVERSITE DE GENEVE, Suisse, 2007.
8. John Rogath Mboya, **Determinants of Competitive Advantage in the Textile and apparel industry in TANZANIA "application of structural equation modeling",** Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy in business management of the open University of Tanzania, Tanzania, 2015.
9. Tarik EL MALKI, **Environnent des entreprises "responsabilités social et performance", analyse empirique dans le cas du Maroc**, thèse doctorat es sciences économiques, Aix- Marseille université, France, 2010.

Articles:

1. Al-najjar Fayez Jomah, **"Social Responsibility and its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies)**", International Journal of Business and Social Science, Vol. 7, No. 2, 2016.

2. Archie B Carroll, **Corporate social responsibility "evolution of a definitional construct"**, Business & Society, Vol. 38 n° 3, September 1999.

3. Archie B. Carroll, **The Pyramid of Corporate Social Responsibiiity: Toward the Morai Management of Organizational Stakeholders**, Business horizons, vol. 34, no 4 , 1991.

4. Archie. B .Carroll, **A Three Dimensional Model of Corporate Performance**, Academy of Management Review, vol 4, N4, 1979.

5. Asemah Ezekiel S, Ruth A. Okpanachi, and Leo ON Edegoh, **"Business advantages of corporate social responsibility practice: A critical review"**, New Media and Mass Communication, vol. 18, no 3,2013.

6. Brønn Peggy Simcic, Albana Belliu Vrioni, **Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview**, International journal of Advertising ,vol 20, no 2, 2001.

7. Davies Gary, Rui Vinhas da Silva , Rope Stuart, **A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation**, Corporate Reputation Review, Vol 7, No.2004.

8. Donna J. Wood, **Corporate Social Performance Revisited**, The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 4, 1991.

9. Esther de Quevedo-Puente, Juan Manuel de la Fuente-Sabaté, Juan Bautista Delgado-García. "**Corporate social performance and corporate reputation: Two interwoven perspectives."** Corporate Reputation Review, vol. 10, no 1, 2007.

10. Fang Han, Zhihong Zhang, **Analysis of Accounting Disclosure Mode for Strengthening Corporate Social Responsibility**, International Journal of Business and Management, Vol3, No 9, 2008.

11. Iwu-Egwuonwu, Ronald Chibuike, **Corporate Reputation & Firm Performance "Empirical Literature Evidence"**, International Journal of Business and Management, 2011,Vol. 6, N 4.

12. Jayaseelan David, Latha Krishnadas Mazumder, **"The role of business ethics and social responsibility in achieving competitive advantage and ensuring sustainable business (an empirical study on industrial companies in UAE)** ", The Business & Management Review, 2015, vol. 6, no 3.

13. Keith Davis, **The case of and against business of responsabilities**, the academy of management journal, vol 16, N 2, university of California USA, 1973.

14. MOTILEWA Deborah B, WORLU Rowland EK, **Corporate Social Responsibility as a tool for gaining competitive advantage**, International Journal of Multidisciplinary Research and Review, Vol. 1(1): 16-24, 2015

15. Neslihan Arslan, Hüseyin Tatlıdil, **Defining and Measuring Competitiveness "A Comparative Analysis of Turkey, With 11 Potential Rivals"**, International Journal of Basic & Applied Sciences IJBAS-IJENS Vol: 12 No: 02, 2012.

16. Percy Marquina Feldman, Rolando Arellano Bahamonde, Isabelle Velasquez BELLIDO, **A New Approch For Measuring Corporate Reputation, Business Administration Magazine**, Sao Paulo, Brazil, vol 54, N1, 2014.

17. PETER A. HESLIN, JENNA D. OCHOA, **Understanding and developing strategic corporate social responsibility**, Organizational Dynamics, Vol. 37, No. 2, 2008.

18. Rachael A. Truscott, Jennifer L. Bartlett, Stephane A. Tywoniak **«The reputation of the corporate social responsibility industry in australia»**, Australasian marketing journal, volume 17, n°2, 2009.

19. RANDALL G. HOLCOMBE**, Product differentiation and economic progress**, The quarterly journal of Austrian economics, vol 12, NO. 1, 2009.

20. Sajad Gholami and all, **Social Responsibility Accounting "From Theory to Practice"**, Journal of Basic and Applied, vol 2, No 10, 2012.

21. Samuel Mercier, **Une analyse historique du concept de parties prenantes : quelles leçons pour l'avenir ?**", Revue Management et Avenir, n° 33, 2010/3.

22. Šontaitė-Petkevičienė Miglė, "**CSR reasons, practices and impact to corporate reputation"** Procedia-Social and Behavioral Sciences, vol. 213,2015.

23. Susanto Alfonsus B, Rachel English**, The role of corporate social responsibility in enhancing corporate reputation**, Social Responsibility Review, vol 3, 2012.

24. Tillmann Wagner, Richard J. Lutz, & Barton A.Weitz**, Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions**, Journal of Marketing, vol 73, N6 november, 2009.

25. Tomasz Siudek, Aldona Zawojska, **Competitiveness in the Economic concepts "Theories and empirical research"**, Warsaw University of Life Sciences, Poland, Oeconomia Vol 13 No 1, 2014.

26. Uche Lucy, **Corporate Social Accounting and the Enhancement of Information Disclosure among Firms in Nigeria: A Case of Some Selected Firms in Nigeria** , Journal of Economics and Sustainable Development, Vol.5, No.6, 2014.

Forum:

1. Hamidi Youcef, Khelfaoui Mounia, **La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME)algériennes "Quelle forme de RSE implicite ou l'explicite"**, colloque international sur les comportements des entreprises économiques face aux enjeux du développement durable et de l'équité sociale, Ouargla 20et 21 novembre 2012.
2. Marie Dohnalova, Katerina Legnerova**, SOCIAL PILLAR OF CSR IN THE CZECH SUBSIDIARIES OF INTERNATIONAL COMPANIES**, The 11th International Days of Statistics and Economics, Prague, czech republic, September 14-16, 2017.
3. Rangsan Nochai, Titida Nochai, **The Effect of Dimensions of Corporate Social Responsibility on Consumers' Buying Behavior in Thailand: A Case Study in Bangkok, International Conference on Economics**, Social Sciences and Languages (ICESL'14) Singapore, May 14-15, 2014.

Articles électroniques:

1. Alexander Dahlsrud, **How Corporate Social Responsibility is Difined: an analysis of 37 Difinitions**, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2008. This publication at: https://onlinelibrary.wiley.com/
2. Microsoft 2018 Corporate Social Responsibility Report, Sur le site: https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RE2IDuR, consulté le 12/01/2019 à 00:15.
3. Accenture-2017-Corporate-Citizenship-Report, Sur le site: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-75/Accenture-2017-Corporate-Citizenship-Report.pdf, consulté le 24/01/2019 à 22:00.
4. Archie B. Carroll, **Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks**, Organizational Dynamics, 2015, this publication at: www.sciencedirect.com

5. corporate responsibility at Intel 2017–2018 report, Sur le site: https://csrreportbuilder.intel.com/PDFfiles/CSR-2017_Full-Report.pdf
6. Didier Cazal Et Anne Dietrich, Compétences Et Savoirs **: Entre GRH Et Stratégie**, Les Cahiers De La Recherche, Claree, Janvier 2003, sur le site: www.e-rh.org/documents/competence_savoir.pdf.
7. Hasbro CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, Sur le site: https://csr.hasbro.com/en-us
8. Hasbro Named One of America's Most Reputable Companies, Sur le site: https://investor.hasbro.com/press-releases/corporate-social-responsibility
9. http://www.meer.gov.dz/a/?page_id=246
10. https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%83%D8%B3%D9%86%D8%AA%D8%B4%D8%B1.
11. https://csr.hasbro.com/en-us
12. L'ALGÉRIENNE DES TEXTILES / *** Textiles Algériens, Sur le site: http://www.texalg.dz/
13. Microsoft releases 2017 Corporate Social Responsibility report, Sur le site: https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2017/10/16/microsoft-releases-2017-corporate-social-responsibility-report/
14. http://kenanaonline.com/users/controle/downloads/55242
15. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/76984/15/MPRA_paper_76984.pdf
16. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/genericdocument/wcms_618261.pdf
17. https://en.wikipedia.org/wiki/Hasbro, consulté le 28/01/2019 à 00:30.

Rapports:

1. Antonio Vives, **Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America**, Inter-American Development Bank, Sustainable Development Department, Washington, D.C. USA, 2005.

2. Jucan Cornel Nicolae, Jucan Mihaela Sabina, **Dimension and challenges of social responsibility**, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 12(1), 2010.

3. Mary Rownd, Christine Heath, **The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing**, American Marketing Association, January 14, 2008.

4. Richard P. Rumelt, **What in the World is Competitive Advantage?**, Policy Working Paper, The Anderson School at UCLA, University of California, usa, 2003.

5. THE WORLD BANK**, Beyond Corporate Social Responsibility: The Scope for Corporate Investment in Community Driven Development**, Report No 37379-GLB, 2007.

الملاحق

الملحق (01): قائمة أسماء الأساتذة المحكمين للإستبيان.

الرقم	الصفة والإسم الكامل للمحكم	جهة العمل
01	الأستاذ الدكتور علي فلاح الزعبي	جامعة عجلون الوطنية / الأردن
02	الأستاذ الدكتور مقراش فوزية	جامعة جيجل
03	الدكتور العابد لزهر	جامعة قسنطينة
04	الدكتورة مسان كرومية	جامعة سعيدة
05	الدكتور محمودي أحمد	جامعة تيسمسيلت
06	الدكتورة براهيمي آسية	جامعة تلمسان
07	الدكتورة حاج سليمان خرواع هند	جامعة تلمسان

الموضوع : طلب تحكيم استبانة

الملحق (02) : الاستبانة المرسلة للمحكمين.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، الأستاذ(ة) الفاضل (ة):

نظرا لما تتمتعون به من كفاءة علمية في هذا المجال، فإنه يشرفني طلب رأيكم في هذه الاستبانة المصممة بهدف جمع المعلومات الميدانية اللازمة للدراسة التي أقوم بها استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه ل.م.د تخصص: اتصال تسويقي، والموسومة بعنوان : دراسة تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمنسوجات)

من إعداد الطالب بوديسة أحمد بإشراف الأستاذ قاشي خالد.

لذا فأرجو منكم سيدي الفاضل/سيدتي الفاضلة تقديم رأيكم بوضع علامة x في الخانة المناسبة، و تقديم مختلف اقتراحاتكم التي يمكن أن تخدم فقرات الاستبانة التي توجه للعاملين في المؤسسة ، كما أرجو منكم ملء استمارة المعلومات الخاصة بكم لأهمية ذلك عند إضافتكم إلى قائمة محكمي الاستبانة.

و لوضعكم أكثر في الصورة فإن الاستبانة صممت بناءا على الإشكالية الرئيسة المتمثلة في:

إلى أي مدى تساهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للمنسوجات ؟

الفرضيات الفرعية:

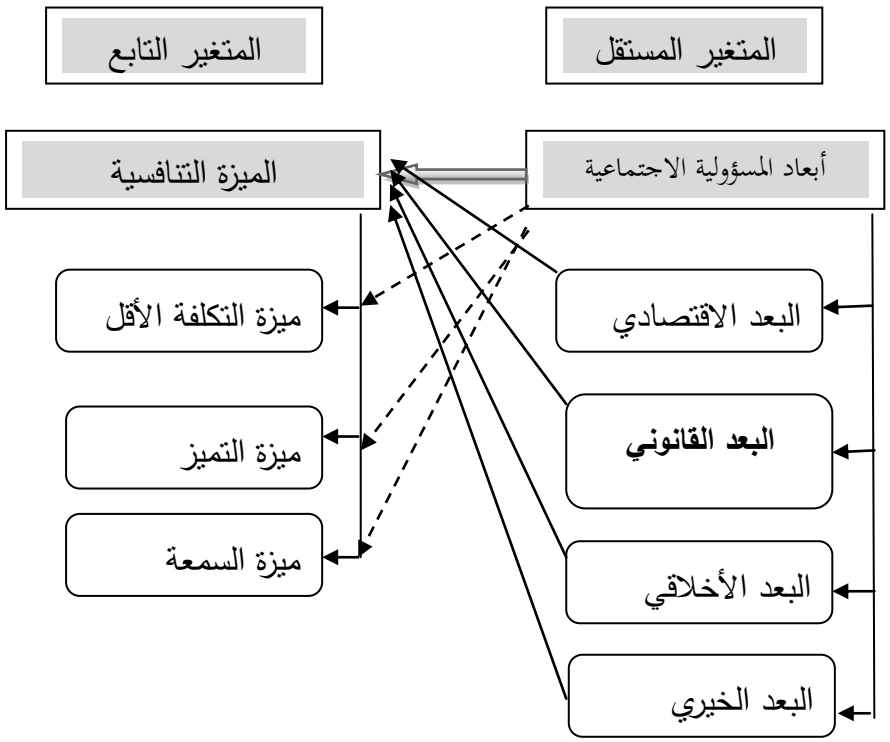
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي والخيري)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أبعاد الميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز، وميزة السمعة) وميزة التكلفة الأقل.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أبعاد الميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز، وميزة السمعة) وميزة التميز.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أبعاد الميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز، وميزة السمعة) وميزة السمعة.

نموذج الدراسة:



معلومات خاصة بالأساتذة المحكمين

الاسم :.....

اللقب:.....

المؤهل العلمي:.....

جهة العمل:.....

عدد سنوات الخبرة:.....

رأي المحكم النهائي في الاستبانة :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الجزء الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية: إليك مجموعة من العبارات التي تعبر عن أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الوطنية للمنسوجات فالرجاء قراءة هذه العبارات ثم وضع علامة x في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك وعدم وموافقتك لهذه العبارات.

	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
البعد الاقتصادي	1. من أولويات المؤسسة توسيع استثمارات.					
	2. تقوم المؤسسة بتقديم منتجات ذات قيمة للمجتمع و بأسعار معقولة.					
	3. تعمل المؤسسة على مراجعة نظام أجور عمالها.					
	4. تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين و جذب آخرين جدد.					
	5. تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة.					
البعد القانوني	6. تولي المؤسسة أهمية بالغة لتطبيق القوانين.					
	7. تلتزم المؤسسة بقوانين حماية المستهلك.					
	8. تولي المؤسسة أهمية كبيرة لقوانين حماية البيئة.					
	9. المؤسسة على دراسة تامة بالقوانين السائدة.					
	10. تلزم المؤسسة عمالها بالقوانين السارية، وتحرص على تطبيقها.					
البعد الأخلاقي	11. تقدم المؤسسة منتجات سليمة وخالية من العيوب.					
	12. تلتزم المؤسسة بقواعد المنافسة الشريفة.					
	13. تتوافق أهداف المؤسسة مع قيم وأهداف المجتمع.					
	14. تتجنب المؤسسة كل ممارسات الغش والخداع التي من شأنها تظليل المستهلك.					
	15. تقدم المؤسسة ضمانات على منتجاتها وتلتزم بها.					
ال	16. تشجع المؤسسة عمالها على التبرعات والأعمال					

	الخيرية.					
	17. تقوم المؤسسة برعاية الفئات الهشة في المجتمع.					
	18. تتضامن المؤسسة مع المجتمع في الأزمات والكوارث.					
	19. تعمل المؤسسة على دعم الأبحاث العلمية ومؤسسات التعليم.					
	20. تشجع المؤسسة التظاهرات الرياضية والثقافية والفنية.					

الجزء الثاني: الميزة التنافسية: إليك مجموعة من العبارات التي تعبر الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للمنسوجات فالرجاء قراءة هذه العبارات ثم وضع علامة x في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك وعدم وموافقتك لهذه العبارات.

	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
ميزة التكلفة الأقل	1. تسعى المؤسسة لتقليل تكاليف الانتاج.					
	2. أسعار منتجات المؤسسة مناسبة ومرضية لزبائنها.					
	3. تعتمد المؤسسة على منحنى الخبرة في تقليل التكاليف.					
	4. تحصل المؤسسة على المواد الأولية بأسعار مناسبة.					
	5. تعتقد أنَّ أجور العمال ليست مرتفعة.					
ميزة التميز	6. تمتلك منتجات المؤسسة خصائص غير متوفرة لدى المؤسسات المنافسة.					
	7. تعمل المؤسسة على تقديم منتجات مبتكرة.					
	8. خبرة المؤسسة تسمح لها بتطوير وتحسين منتجاتها.					
	9. تملك المؤسسة خاصية انتاج لا تتوفر لدى المنافسين.					
	10. تستهدف المؤسسة شرائح وأسواق جديدة.					
ميزة السمعة	11. سمعة المؤسسة تسبقها في السوق.					
	12. تعتبر نفسك جزءا من المؤسسة وتعمل على تحسين سمعتها.					
	13. تعتقد أن المؤسسة لديها شهرة واسعة في مجال عملها.					
	14. تتوفر لدى الزبائن معلومات كافية عن المؤسسة.					

	15. ولاء الزبائن يرجع لسمعة المؤسسة.					

الجزء الثالث: المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الفئة العمرية: أقل من 25سنة ☐ من 25-45سنة ☐ أكثر من 45سنة ☐

3 -المؤهل العلمي: أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4- الخبررة أُقل من 3 سنوات ☐ من 3 إلى 6 سنوات ☐

أكثر من 6سنوات ☐

5- الدخل الشهري:

أقل من 18000 دج ☐ من 18000دج إلى 38000دج ☐

من 38001 دج إلى 58000 دج ☐ من58001 فأكثر ☐

الملحق(03): الاستبانة في شكلها النهائي.

جامعة "علي لونيسي" البليدة 2

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إعداد باحث الدكتوراه: بوديسة أحمد

وإشراف أ.الدكتور: قاشي خالد

تخصص: إتصال تسويقي

إستمارة الاستبيان

السادة/السيدات: عمال وعاملات المنسوجات المتنوعة الجزائرية "TDA".

تحية طيبة، وبعد:

يشرفني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع البيانات المتعلقة بانجاز بحث يدخل ضمن التحضير للحصول على شهادة دكتوراه، تخصص إتصال تسويقي بعنوان:

دراسة تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة المنسوجات المتنوعة الجزائرية "TDA")

نرجو منكم الإجابة على أسئلة الإستبيان بكل موضوعية، وهذا دون ذكر إسمكم علما أن إجابتكم ستحاط بالسرية التامة وتستخدم لغرض علمي بحت.

شكرا على تعاونكم في دعم البحث العلمي، وتقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

الجزء الأول: المسؤولية الاجتماعية: إليك مجموعة من العبارات التي تعبر عن **المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات** فالرجاء قراءة هذه العبارات ثم وضع علامة **x** في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك أو عدم موافقتك لهذه العبارات.

	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
البعد الاقتصادي	تعمل المؤسسة على توسيع استثماراتها.					
	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات ذات قيمة للمجتمع و بأسعار معقولة.					

	تقوم المؤسسة دوما بتحسين مستوى الأجور.					
	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين و جذب آخرين جدد.					
	تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة.					
البعد القانوني	ترى أن المؤسسة تلتزم بقانون العمل.					
	تلتزم المؤسسة بقوانين حماية المستهلك.					
	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لقوانين حماية البيئة.					
	ترى أن المؤسسة تتجنب المعاملات غير القانونية.					
	تلزم المؤسسة عمالها بالقوانين السارية، وتحرص على تطبيقها.					
البعد الأخلاقي	تقدم المؤسسة منتجات سليمة وخالية من العيوب.					
	تلتزم المؤسسة بأخلاقيات المنافسة الشريفة.					
	تتوافق أهداف المؤسسة مع قيم وأهداف المجتمع.					
	تتجنب المؤسسة كل ممارسات الغش والخداع التي من شأنها تظليل المستهلك.					
	تقدم المؤسسة ضمانات على منتجاتها وتلتزم بها.					
البعد الخيري	تشجع المؤسسة عمالها على التبرعات والأعمال الخيرية.					
	تقوم المؤسسة برعاية الفئات الهشة في المجتمع.					
	تتضامن المؤسسة مع المجتمع في الأزمات والكوارث.					
	تعمل المؤسسة على دعم الأبحاث العلمية ومؤسسات التعليم.					
	تشجع المؤسسة التظاهرات الرياضية والثقافية والفنية.					

الجزء الثاني: الميزة التنافسية: إليك مجموعة من العبارات التي تعبر **الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للمنسوجات** فالرجاء قراءة هذه العبارات ثم وضع علامة **x** في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك وعدم وموافقتك لهذه العبارات.

	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
ميزة التكلفة الأقل	تعمل المؤسسة على تدنية تكاليف الانتاج.					
	أسعار منتجات المؤسسة مناسبة ومرضية لزبائنها.					
	تستفيد المؤسسة من خبراتها في تقليل التكاليف.					
	تحصل المؤسسة على المواد الأولية بأسعار مناسبة.					
	تعتقد أنَّ أجور العمال ليست مرتفعة.					
ميزة التميز	تمتلك المؤسسة منتجات لها خصائص ليست متوفرة لدى المؤسسات المنافسة.					
	المؤسسة سباقة إلى ابتكار أنواع جديدة من المنتجات.					
	خبرة المؤسسة تسمح لها بتطوير وتحسين منتجاتها.					
	تملك المؤسسة خاصية انتاج لا تتوفر لدى المنافسين.					
	تستهدف المؤسسة شرائح وأسواق جديدة.					
ميزة السمعة	للمؤسسة سمعة طيبة في السوق.					
	تعتبر نفسك جزءا من المؤسسة وتعمل على تحسين سمعتها.					
	تعتقد أن المؤسسة لديها شهرة واسعة في مجال عملها.					
	تتوفر لدى العملاء معلومات كافية عن المؤسسة.					
	سمعة المؤسسة تشجع عملائها على التعامل معها.					

الجزء الثالث: المعلومات الشخصية:

1_الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2_الفئة العمرية: أقل من 30سنة ☐ من 30-40سنة ☐ من41سنة إلى 50 سنة ☐
51 سنة فأكثر ☐

3 -**المستوى التعليمي:** ثانوي ☐ ليسانس ☐
ماستر ☐ ماجستار ☐ أخرى ☐ ،
أذكرها.....

4- الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من5 سنوات إلى أقل 10 سنوات ☐
من 10 سنوات إلى أقل 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

5- المسمى الوظيفي:

إطار سامي ☐ إطار عادي ☐

عون تحكم ☐

6- طبيعة العمل: إدارية ☐ تقنية ☐

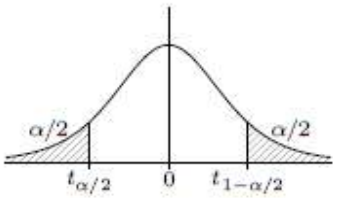
الملحق(04): جدول إختبار T .

A.3. Lois de Student

Si T est une variable aléatoire suivant la loi de Student à ν degrés de liberté, la table donne, pour α fixé, la valeur $t_{1-\alpha/2}$ telle que

$$\mathbb{P}\{|T| \geqslant t_{1-\alpha/2}\} = \alpha.$$

Ainsi, $t_{1-\alpha/2}$ est le quantile d'ordre $1-\alpha/2$ de la loi de Student à ν degrés de liberté.



ν \ α	0,900	0,500	0,300	0,200	0,100	0,050	0,020	0,010	0,001
1	0,1584	1,0000	1,9626	3,0777	6,3138	12,7062	31,8205	63,6567	636,6192
2	0,1421	0,8165	1,3862	1,8856	2,9200	4,3027	6,9646	9,9248	31,5991
3	0,1366	0,7649	1,2498	1,6377	2,3534	3,1824	4,5407	5,8409	12,9240
4	0,1338	0,7407	1,1896	1,5332	2,1318	2,7764	3,7469	4,6041	8,6103
5	0,1322	0,7267	1,1558	1,4759	2,0150	2,5706	3,3649	4,0321	6,8688
6	0,1311	0,7176	1,1342	1,4398	1,9432	2,4469	3,1427	3,7074	5,9588
7	0,1303	0,7111	1,1192	1,4149	1,8946	2,3646	2,9980	3,4995	5,4079
8	0,1297	0,7064	1,1081	1,3968	1,8595	2,3060	2,8965	3,3554	5,0413
9	0,1293	0,7027	1,0997	1,3830	1,8331	2,2622	2,8214	3,2498	4,7809
10	0,1289	0,6998	1,0931	1,3722	1,8125	2,2281	2,7638	3,1693	4,5869
11	0,1286	0,6974	1,0877	1,3634	1,7959	2,2010	2,7181	3,1058	4,4370
12	0,1283	0,6955	1,0832	1,3562	1,7823	2,1788	2,6810	3,0545	4,3178
13	0,1281	0,6938	1,0795	1,3502	1,7709	2,1604	2,6503	3,0123	4,2208
14	0,1280	0,6924	1,0763	1,3450	1,7613	2,1448	2,6245	2,9768	4,1405
15	0,1278	0,6912	1,0735	1,3406	1,7531	2,1314	2,6025	2,9467	4,0728
16	0,1277	0,6901	1,0711	1,3368	1,7459	2,1199	2,5835	2,9208	4,0150
17	0,1276	0,6892	1,0690	1,3334	1,7396	2,1098	2,5669	2,8982	3,9651
18	0,1274	0,6884	1,0672	1,3304	1,7341	2,1009	2,5524	2,8784	3,9216
19	0,1274	0,6876	1,0655	1,3277	1,7291	2,0930	2,5395	2,8609	3,8834
20	0,1273	0,6870	1,0640	1,3253	1,7247	2,0860	2,5280	2,8453	3,8495
21	0,1272	0,6864	1,0627	1,3232	1,7207	2,0796	2,5176	2,8314	3,8193
22	0,1271	0,6858	1,0614	1,3212	1,7171	2,0739	2,5083	2,8188	3,7921
23	0,1271	0,6853	1,0603	1,3195	1,7139	2,0687	2,4999	2,8073	3,7676
24	0,1270	0,6848	1,0593	1,3178	1,7109	2,0639	2,4922	2,7969	3,7454
25	0,1269	0,6844	1,0584	1,3163	1,7081	2,0595	2,4851	2,7874	3,7251
26	0,1269	0,6840	1,0575	1,3150	1,7056	2,0555	2,4786	2,7787	3,7066
27	0,1268	0,6837	1,0567	1,3137	1,7033	2,0518	2,4727	2,7707	3,6896
28	0,1268	0,6834	1,0560	1,3125	1,7011	2,0484	2,4671	2,7633	3,6739
29	0,1268	0,6830	1,0553	1,3114	1,6991	2,0452	2,4620	2,7564	3,6594
30	0,1267	0,6828	1,0547	1,3104	1,6973	2,0423	2,4573	2,7500	3,6460
40	0,1265	0,6807	1,0500	1,3031	1,6839	2,0211	2,4233	2,7045	3,5510
80	0,1261	0,6776	1,0432	1,2922	1,6641	1,9901	2,3739	2,6387	3,4163
120	0,1259	0,6765	1,0409	1,2886	1,6577	1,9799	2,3578	2,6174	3,3735
∞	0,1257	0,6745	1,0364	1,2816	1,6449	1,9600	2,3263	2,5758	3,2905

Lorsque $\nu = \infty$, $t_{1-\alpha/2}$ est le quantile d'ordre $1-\alpha/2$ de la loi normale $\mathcal{N}(0,1)$.

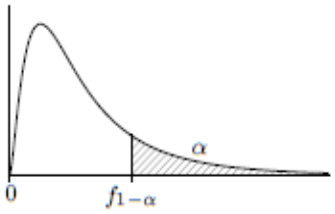
الملحق(05): جدول إختبار F .

A.4. Lois de Fisher–Snedecor ($\alpha = 0,05$)

Si F est une variable aléatoire suivant la loi de Fisher–Snedecor à (ν_1, ν_2) degrés de liberté, la table donne la valeur $f_{1-\alpha}$ telle que

$$\mathbb{P}\{F \geqslant f_{1-\alpha}\} = \alpha = 0,05.$$

Ainsi, $f_{1-\alpha}$ est le quantile d'ordre $1-\alpha = 0,95$ de la loi de Fisher–Snedecor à (ν_1, ν_2) degrés de liberté.



ν_2 \ ν_1	1	2	3	4	5	6	8	10	15	20	30	∞
1	161	200	216	225	230	234	239	242	246	248	250	254
2	18,5	19,0	19,2	19,2	19,3	19,3	19,4	19,4	19,4	19,4	19,5	19,5
3	10,1	9,55	9,28	9,12	9,01	8,94	8,85	8,79	8,70	8,66	8,62	8,53
4	7,71	6,94	6,59	6,39	6,26	6,16	6,04	5,96	5,86	5,80	5,75	5,63
5	6,61	5,79	5,41	5,19	5,05	4,95	4,82	4,74	4,62	4,56	4,50	4,36
6	5,99	5,14	4,76	4,53	4,39	4,28	4,15	4,06	3,94	3,87	3,81	3,67
7	5,59	4,74	4,35	4,12	3,97	3,87	3,73	3,64	3,51	3,44	3,38	3,23
8	5,32	4,46	4,07	3,84	3,69	3,58	3,44	3,35	3,22	3,15	3,08	2,93
9	5,12	4,26	3,86	3,63	3,48	3,37	3,23	3,14	3,01	2,94	2,86	2,71
10	4,96	4,10	3,71	3,48	3,33	3,22	3,07	2,98	2,85	2,77	2,70	2,54
11	4,84	3,98	3,59	3,36	3,20	3,09	2,95	2,85	2,72	2,65	2,57	2,40
12	4,75	3,89	3,49	3,26	3,11	3,00	2,85	2,75	2,62	2,54	2,47	2,30
13	4,67	3,81	3,41	3,18	3,03	2,92	2,77	2,67	2,53	2,46	2,38	2,21
14	4,60	3,74	3,34	3,11	2,96	2,85	2,70	2,60	2,46	2,39	2,31	2,13
15	4,54	3,68	3,29	3,06	2,90	2,79	2,64	2,54	2,40	2,33	2,25	2,07
16	4,49	3,63	3,24	3,01	2,85	2,74	2,59	2,49	2,35	2,28	2,19	2,01
17	4,45	3,59	3,20	2,96	2,81	2,70	2,55	2,45	2,31	2,23	2,15	1,96
18	4,41	3,55	3,16	2,93	2,77	2,66	2,51	2,41	2,27	2,19	2,11	1,92
19	4,38	3,52	3,13	2,90	2,74	2,63	2,48	2,38	2,23	2,16	2,07	1,88
20	4,35	3,49	3,10	2,87	2,71	2,60	2,45	2,35	2,20	2,12	2,04	1,84
22	4,30	3,44	3,05	2,82	2,66	2,55	2,40	2,30	2,15	2,07	1,98	1,78
24	4,26	3,40	3,01	2,78	2,62	2,51	2,36	2,25	2,11	2,03	1,94	1,73
26	4,23	3,37	2,98	2,74	2,59	2,47	2,32	2,22	2,07	1,99	1,90	1,69
28	4,20	3,34	2,95	2,71	2,56	2,45	2,29	2,19	2,04	1,96	1,87	1,65
30	4,17	3,32	2,92	2,69	2,53	2,42	2,27	2,16	2,01	1,93	1,84	1,62
40	4,08	3,23	2,84	2,61	2,45	2,34	2,18	2,08	1,92	1,84	1,74	1,51
50	4,03	3,18	2,79	2,56	2,40	2,29	2,13	2,03	1,87	1,78	1,69	1,44
60	4,00	3,15	2,76	2,53	2,37	2,25	2,10	1,99	1,84	1,75	1,65	1,39
80	3,96	3,11	2,72	2,49	2,33	2,21	2,06	1,95	1,79	1,70	1,60	1,32
100	3,94	3,09	2,70	2,46	2,31	2,19	2,03	1,93	1,77	1,68	1,57	1,28
∞	3,84	3,00	2,60	2,37	2,21	2,10	1,94	1,83	1,67	1,57	1,46	1,00

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	63	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	63	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,877	35

الفرضية الرئيسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,673[a]	,452	,415	,38374

a. Predictors: (Constant), الأخلاقي.البعد, الاقتصادي.البعد, الخيري.البعد, القانوني.البعد

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,055	4	1,764	11,977	,000[b]
	Residual	8,541	58	,147		
	Total	15,595	62			

a. Dependent Variable: التنافسية.الميزة

b. Predictors: (Constant), القانوني.البعد, الأخلاقي.البعد, الاقتصادي.البعد, الخيري.البعد

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,336	,372		3,595	,001
	الاقتصادي.البعد	,387	,088	,488	4,391	,000
	القانوني.البعد	,043	,095	,053	,459	,004
	الأخلاقي.البعد	,051	,045	,119	1,116	,000
	الخيري.البعد	,201	,076	,268	2,655	,010

a. Dependent Variable: التنافسية.الميزة

التكلفة الأقل

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,595[a]	,354	,309	,58921

a. Predictors: (Constant), الأخلاقي.البعد, الاقتصادي.البعد, الخيري.البعد, القانوني.البعد

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,035	4	2,759	7,947	,000[b]
	Residual	20,135	58	,347		
	Total	31,171	62			

a. Dependent Variable: الأقل.التكلفة.ميزة

b. Predictors: (Constant), القانوني.البعد, الأخلاقي.البعد, الاقتصادي.البعد, الخيري.البعد

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,876	,571		1,535	,030
	الاقتصادي.البعد	,608	,135	,543	4,495	,000
	القانوني.البعد	,064	,145	,055	,440	,002
	الأخلاقي.البعد	-,010	,070	-,016	-,140	,019
	الخيري.البعد	,117	,116	,111	1,008	,017

a. Dependent Variable: الأقل.التكلفة.ميزة

ميزة التميز

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الخيري.البعد, الاقتصادي.البعد, الأخلاقي.البعد, القانوني.البعد[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: التميز.ميزة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,543[a]	,295	,246	,60552

a. Predictors: (Constant), الأخلاقي.البعد, الاقتصادي.البعد, الخيري.البعد, القانوني.البعد

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,891	4	2,223	6,063	,000[b]
	Residual	21,266	58	,367		
	Total	30,157	62			

a. Dependent Variable: التميز.ميزة

b. Predictors: (Constant), القانوني.البعد, الأخلاقي.البعد, الاقتصادي.البعد, الخيري.البعد

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,907	,586		1,547	,027
	الاقتصادي.البعد	,388	,139	,352	2,791	,007
	القانوني.البعد	,107	,149	,094	1,039	,047
	الأخلاقي.البعد	,074	,072	,125	,717	,053
	الخيري.البعد	,206	,119	,198	1,726	,010

a. Dependent Variable: التميز.ميزة

ميزة السمعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,409[a]	,167	,110	,61179

a. Predictors: (Constant), الأخلاقي.البعد, الاقتصادي.البعد, الخيري.البعد, القانوني.البعد

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,357	4	1,089	4,910	,029[b]
	Residual	21,709	58	,374		
	Total	26,066	62			

a. Dependent Variable: السمعة.ميزة

b. Predictors: (Constant), القانوني.البعد, الأخلاقي.البعد, الاقتصادي.البعد, الخيري.البعد

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
,000	(Constant)	2,225	,493		3,755	
,006	الاقتصادي.البعد	,165	,140	,161	1,171	

Study The Impact of Corporate Social Responsibility Dimensions on Aachieving Competitive Advantage "Case Study"

Abstract:

The study aimed to identify the impact of the corporate social responsibility dimensions (the economic dimension, the legal dimension, the ethical dimension, the charitable dimension) as an independent variable on achieving the competitive advantage (the lower cost advantage, the distinction advantage, the reputation advantage) as a dependent variable. It also aimed to know the extent of The commitment of the Algerian Diversified Textiles Corporation to the practices of social responsibility.

To achieve the objectives of the study, the questionnaire was relied upon as the main tool for data collection. After being judged by specialized professors, it was distributed to 68 questionnaires on a sample from the frames of the Algerian Diverse Textile Corporation, to retrieve 63 valid questionnaires for analysis. The influence between the study variables by using the SPSS program, and by using the descriptive-analytical method, the study reached a basic conclusion that:

There is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the dimensions of social responsibility and the competitive advantage of the Algerian diversified textile enterprise.

In light of the findings, the study recommended a set of recommendations, the most important of which are: Promoting the adoption of the Algerian Diverse Textile Corporation (TDA) for social responsibility by adopting a special charter in which social responsibility practices are defined towards the various stakeholders, focusing on social responsibility in its four dimensions, especially the ethical dimension and the charitable dimension. To apply comprehensive social responsibility and improve the competitiveness of the institution.

Keywords: social responsibility, competitive advantage, Diversified Textiles Algerian Corporation.