الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 02

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان: المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسات جزائرية

اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير

تخصص: مناجمنت

اعداد الطالبة: سامية طوبال

اعضاء اللجنة المشكلة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة الاصلية	
درارني ناصر	استاذ محاضر	جامعة البليدة 02	رئيسا
فروخي امين	استاذ محاضر	م و ع للمناجمنت بالقليعة	مشرفا ومقررا
عيسى براق	استاذ محاضر	جامعة البليدة 02	مناقشا
طويل اسيا	استاذ محاضر	جامعة البليدة 02	مناقشا
فلاق محمد	استاذ	جامعة الشلف	مناقشا
ميلودي ام الخير	استاذ محاضر	جامعة البليدة 02	مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 02

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان: المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسات جزائرية

اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير

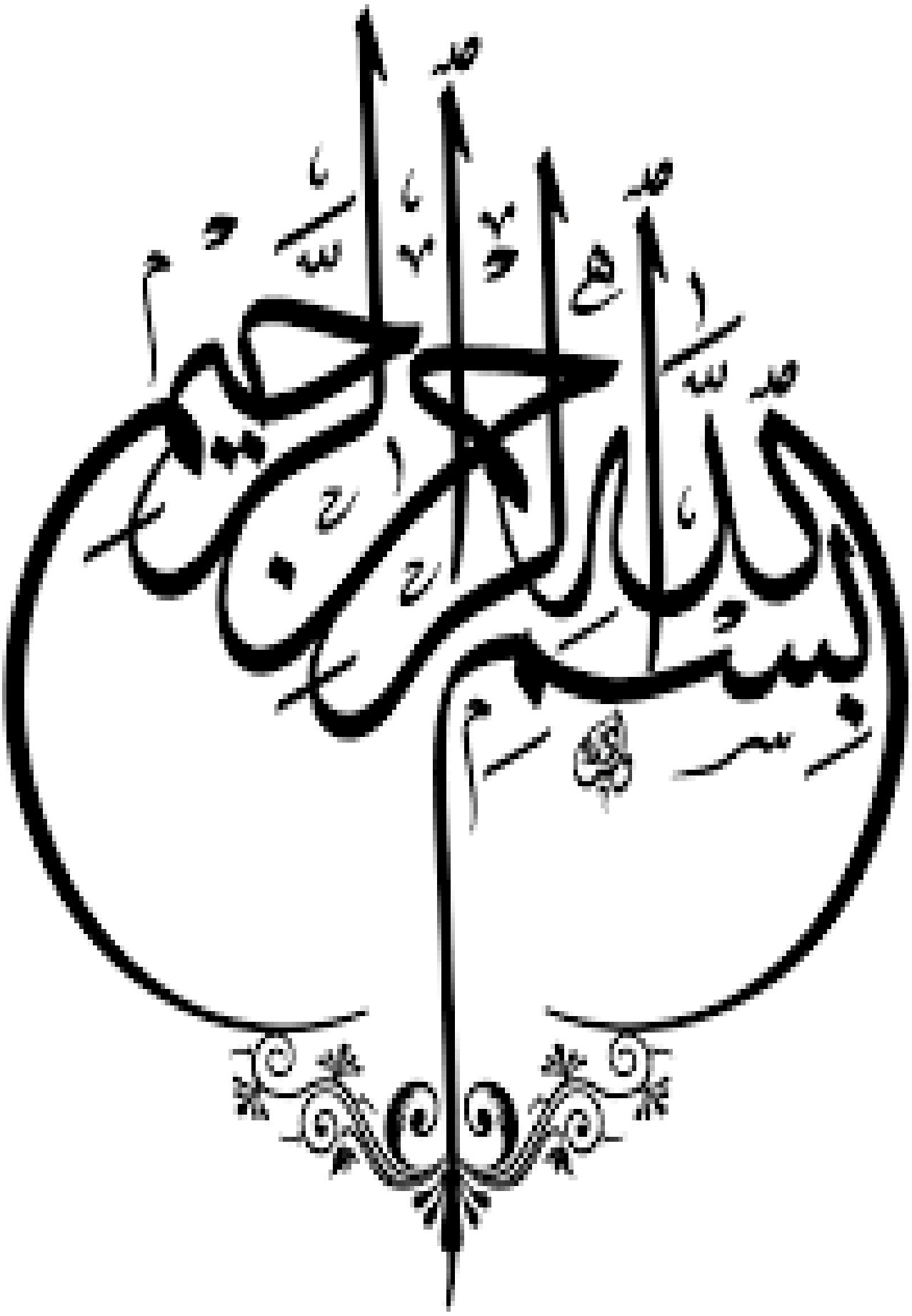
تخصص: مناجمنت

اعداد الطالبة: سامية طوبال

اعضاء اللجنة المشكلة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة الاصلية	
درارني ناصر	استاذ محاضر	جامعة البليدة 02	رئيسا
فروخي امين	استاذ محاضر	م و ع للمناجمنت بالقليعة	مشرفا ومقررا
عيسى براق	استاذ محاضر	جامعة البليدة 02	مناقشا
طويل اسيا	استاذ محاضر	جامعة البليدة 02	مناقشا
فلاق محمد	استاذ	جامعة الشلف	مناقشا
ميلودي ام الخير	استاذ محاضر	جامعة البليدة 02	مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022


بسم الله الرحمن الرحيم

الشكـــر والتقدير:

أولا و قبل كل شيء نحمد الله تعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل .

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من:

الأستاذ **فروخي امين** على إشرافه لعملي هذا وعلى نصائحه القيمة.

اعضاء لجنة المناقشة على وقتهم الثمين لقراءة هذه الاطروحة واثرائها بملاحظاتهم

كل الأساتذة الذين تولوا مهمة إمدادنا بالعلم والمعرفة.

عمال المكتبات الجامعية الجزائرية وما قدموه لنا من مساعدات كبيرة لإنجاز هذا العمل.

موظفي وإطارات **مجمع صيدال**- فرع المضادات الحيوية بالمدية وما قدموه من معلومات وتوجيهات في سبيل إعداد هذا العمل خاصة السيد: مصطفى بن عيسى، السيدة **منى غرابلي** والسيد: **محمد فهيس**

و كل من ساهم ونفعنا من قريب أو بعيد في إعداد هذه الأطروحة.

الاهداء:

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفيه حقه، إلى من احمل اسمه بكل فخر: أبي الغالي حفظه الله ورعاه

إلىأغلىإنسانة في الوجود، إلى من ربتني وأعانتني بالصلاة والدعاء: أمي الغالية حفظها الله .

إلى من هم مصدر سعادتي، سندي وقوتي: إخوتي

إلى كل من : مروة، عبد المالك ، آية وعبد الرحمان.

إلى كل من أزال غيمة جهل من طريقي : أساتذتي

إلى كل صديقاتي وزميلاتي خاصة دفعة مناجمنت

إلى كل من علمني وساهم ولو بحرف لإنجاز هذا العمل .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
كلمة شكر	**I**
الإهداء	**II**
فهرس المحتويات	**III**
قائمة الأشكال	**X**
قائمة الجداول	**XII**
قائمة المختصرات	**XV**
المقدمة العامة.....	أ-غ
الفصـــل الأول: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال	
تمهيد	**2**
المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال	**3**
المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال.....	**3**
المطلب الثاني: المصطلحات المتقاربة وذات صلة بالمسؤولية الاجتماعية	**8**
المطلب الثالث: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال.....	10
المبحث الثاني: ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال	**14**
المطلب الأول: اهمية الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الاعمال.....	14
المطلب الثاني: ابعاد المسؤولية الاجتماعية.....	16
المطلب الثالث: نظريات المسؤولية الاجتماعية	21
المطلب الرابع: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية.....	24
المبحث الثالث: التوجه الاستراتيجي للمؤسسة كالية نحو الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية	28
المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية بين ثقافة المؤسسة والحاجة إلى التغيير المؤسسي.	28
المطلب الثاني: توجه القيادات الإدارية نحو تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية	29
المطلب الثالث: مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومراحل تبنيها للمسؤولية الاجتماعية.....	33
المطلب الرابع: استراتيجيات تطبيق المسؤولية الاجتماعية ومعوقات تنفيذها.....	**37**

المبحث الرابع: تقييم الاداء عن الانشطة الاجتماعية	40
المطلب الاول: مدخل الى الاداء الاجتماعي.....	40
المطلب الثاني: قياس الاداء الاجتماعي.....	42
المطلب الثالث: مجالات تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية.....	45
المطلب الرابع: صعوبات قياس الاداء الاجتماعي.....	46
خلاصة الفصل.....	**48**
الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية	
تمهيد	50
المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية	**51**
المطلب الاول: مفهوم المنافسة واسباب الاهتمام بها.....	51
المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية.....	54
المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها.....	58
المطلب الرابع: أبعاد ومحددات الميزة التنافسية.....	60
المبحث الثاني: المنظورات الحديثة لتشخيص بيئة المؤسسة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية	**69**
المطلب الأول: المدخل المستند إلى التحليل الاستراتيجي البيئي	69
المطلب الثاني: مدخل تحليل هيكل الصناعة وقوى المنافسة لبورتر	72
المطلب الثالث: مدخل سلسلة القيمة	74
المطلب الرابع: المدخل المستند إلى الموارد والكفاءات.....	78
المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية	**81**
المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجيات التنافسية.....	82
المطلب الثاني: استراتيجية قيادة التكلفة	84
المطلب الثالث: استراتيجية التميز	85
المطلب الرابع: استراتيجية التركيز	86
المبحث الرابع: صناعة الميزة التنافسية وعوامل تنميتها والحفاظ عليها	**88**
المطلب الأول: مفهوم صناعة وإدارة الميزة التنافسية.....	88

المطلب الثاني: مراحل الحصول على الميزة التنافسية وعوامل تنميتها.....	89
المطلب الثالث: أسباب تاكل الميزة التنافسية واليات الحفاظ عليها.....	91
المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....	93
خلاصة الفصل.....	**96**
الفصل الثالث: دراسة دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية	
تمهيد	**98**
المبحث الأول: دور البعد الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية	**99**
المطلب الأول: الممارسات الاجتماعية والأخلاقية في إطار وظيفة الموارد البشرية.....	99
المطلب الثاني: مساهمات المؤسسة اتجاه المجتمع المحلي.....	105
المطلب الثالث: أخلاقيات الأعمال ضرورة إدارية بالمؤسسة.....	107
المطلب الرابع: المنظمة الاخلاقية وصفات الشخص المسؤول اجتماعيا.....	109
المبحث الثاني: دور البعد الاقتصادي في بناء الميزة التنافسية	**111**
المطلب الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في إطار وظيفة الإنتاج.....	111
المطلب الثاني: ممارسات المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية في إطار وظيفة التسويق...	114
المطلب الثالث: سلسلة المواصفات العالمية ايزو 9000.....	118
المبحث الثالث: دور البعد البيئي في تحقيق الميزة التنافسية	122
المطلب الأول: مفهوم المسؤولية البيئية وأسباب تبنيها من طرف المؤسسات.....	122
المطلب الثاني: مفهوم نظام الإدارة البيئية (ايزو 14001).....	125
المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية مدخل لدعم نظام الإدارة البيئية.....	128
المطلب الرابع: تخضير المؤسسة	132
المبحث الرابع: الايزو 26000 الية نحو التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية وتعزيز ميزتها التنافسية	136
المطلب الأول: هيكل المواصفة الدولية ايزو 26000.....	136
المطلب الثاني: أهداف ومبادئ المواصفة الدولية ايزو 26000.....	139
المطلب الثالث: موضوعات المواصفة الدولية ايزو 26000	143

خلاصة الفصل.....	**145**
الفصل الرابع: واقـع ممارسـات المسؤوليـة الاجتماعيـة في مجمـع صيـدال– فـرع المضـادات الحيويـة بالمدية	
تمهيد	**147**
المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية بالمدية.	**148**
المطلب الأول: تعريف ونشأة مجمع صيدال.....	148
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.....	153
المطلب الثالث: تعريف ونشأة فرع المضادات الحيوية انتيبيوتيكال المدية.....	156
المطلب الرابع: تنظيم فرع المضادات الحيوية بالمدية.....	158
المبحث الثاني: واقع البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية	**162**
المطلب الأول: خلق فرص العمل وتكافؤ التوظيف بين الموظفين.....	162
المطلب الثاني: الأجور والترقية، التكوين وخدمات التغذية، النقل والرعاية الصحية.....	169
المطلب الثالث: الخدمات الاجتماعية.....	175
المطلب الرابع: لجنة المشاركة.....	177
المبحث الثالث: واقع الجانب البيئي للمسؤولية الاجتماعية	**181**
المطلب الأول: المسؤولية البيئية في فرع المضادات الحيوية بالمدية.....	181
المطلب الثاني: الإمكانيات المسخرة من قبل فرع المضادات الحيوية بالمدية في مجال المسؤولية البيئية.....	186
المطلب الثالث: نظام الصحة والسلامة المهنية في فرع المضادات الحيوية بالمدية.....	190
المطلب الرابع: دراسة إحصائية للحوادث المهنية في فرع المضادات الحيوية بالمدية لسنتي 2018 و 2019.....	200
المبحث الرابع: واقع الجانب الأخلاقي والاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية	**203**
المطلب الأول: ميثاق الأخلاقيات المنتهج في المؤسسة.....	203
المطلب الثاني: مساهمات فرع المضادات الحيوية بالمدية اتجاه المجتمع.....	206
المطلب الثالث: مساهمات فرع المضادات الحيوية بالمدية اتجاه العملاء.....	212
خلاصة الفصل.....	**218**

الفصل الخامس: تحليل تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال- فرع المضادات الحيوية بالمدية	
تمهيد	**220**
المبحث الأول: الإطار المنهجي لتصميم الدراسة الميدانية	**221**
المطلب الأول: اختيار مجتمع وعينة الدراسة.....	221
المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة وطرق جمع البيانات المستخدمة.....	223
المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.....	224
المطلب الرابع: قياس صدق أداة الدراسة.....	226
المبحث الثاني: التحليل الاحصائي لمحوري البيانات الشخصية والمسؤولية الاجتماعية	**231**
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المحور المتعلق بالبيانات الشخصية.....	231
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية.....	233
المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية.....	241
المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية.....	248
المبحث الثالث: التحليل الاحصائي للمحور المتعلق بالميزة التنافسية	**256**
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج بعد الجودة.....	256
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج بعد الإبداع.....	261
المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج بعد الكفاءة.....	266
المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	**272**
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة	272
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة.....	274
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة.....	282
خلاصة الفصل.....	**288**
الخاتمة العامة.....	**289**
قائمة المراجع.....	**302**
الملاحق.....	**330**
الملخص.....	**370**

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية	19
(2-1)	نموذج أصحاب المصلحة	23
(3-1)	مبادرات الوصول إلى خلق مؤسسة أخلاقية ومسؤولة اجتماعيا	30
(4-1)	المراحل الثلاثة للإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات	33
(1-2)	دورة حياة الميزة التنافسية	64
(2-2)	قوى التنافس الخمس لبورتر	74
(3-2)	الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة	75
(4-2)	الإستراتيجية كاستجابة للميزة التنافسية	82
(5-2)	طريقة الحصول على ميزة تنافسية دائمة	83
(6-2)	الاستراتيجيات العامة للتنافس	87
(1-3)	أبعاد ومستويات تخضير المؤسسة	135
(1-4)	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	153
(2-4)	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدية	158

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	ابعاد المسؤولية الاجتماعية المعتمدة في بعض الدراسات	16
(2-1)	مجالات المسؤولية الاجتماعية حسب الهيئات المحاسبية المختصة	45
(1-2)	هيكل المنافسة	53
(2-2)	ابعاد الميزة التنافسية المعتمدة في بعض الدراسات السابقة	61
(1-3)	عينة من الأفعال المسؤولة اجتماعيا التي تقوم بها المؤسسات	118
(2-3)	أوجه الاختلاف بين نظام الإدارة البيئية ايزو14001 والايزو 14000	127
(1-4)	تطور عدد الموظفين في مجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدية وفقا لمتغير الجنس	165
(2-4)	تطور عدد الموظفين في مجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدية وفقا لمتغير المستوى الوظيفي	166
(3-4)	تطور عدد الموظفين في مجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدية وفقا لمتغير نوع العقد.	168
(4-4)	يوضح النشاطات التي يقوم بها فرع المضادات الحيوية بالمدية في مجال حماية البيئة والسلامة المهنية	184
(5-4)	النصوص القانونية المعتمدة من طرف فرع المضادات الحيوية بالمدية	186
(6-4)	عدد الحوادث والعطل المرضية التي يستفيد منها موظفي مؤسسة صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدية خلال سنتي 2018 و2019	200
(7-4)	قيمة المساهمات المقدمة من طرف مجمع صيدال لدعم الأندية الرياضية	210
(8-4)	التظاهرات والأحداث العلمية لمجمع صيدال	216
(1-5)	عدد الاستبيانات الموزعة والنهائية في عينة الدراسة	222
(2-5)	توزيع فقرات الاستبيان حسب محاور الدراسة	223
(3-5)	مقياس ليكرت الخماسي	225
(4-5)	معامل الارتباط سبيرمان لعبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي اليه	227
(5-5)	الاتساق البنائي لأداة الدراسة	228
(6-5)	قيمة معاملات الثبات للدراسة	229
(7-5)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	230

(8-5)	النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة	231
(9-5)	عرض النتائج المتعلقة بالبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية	234
(10-5)	عرض النتائج المتعلقة بالبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية	242
(11-5)	عرض النتائج المتعلقة بالبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية	249
(12-5)	عرض النتائج المتعلقة ببعد الجودة للميزة التنافسية	257
(13-5)	عرض النتائج المتعلقة ببعد المرونة للميزة التنافسية	262
(14-5)	عرض النتائج المتعلقة ببعد الكفاءة للميزة التنافسية	267
(15-5)	تحليل نتائج محوري المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية	273
(16-5)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لابعاد المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة	275
(17-5)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للبعد الاجتماعي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة	277
(18-5)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للبعد البيئي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة	279
(19-5)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للبعد الاقتصادي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة	281
(20-5)	نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق بين اجابات افراد العينة حول تبني المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية تبعا لمتغير الجنس	283
(21-5)	نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق بين اجابات افراد العينة حول تبني المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية تبعا لمتغير السن	284
(22-5)	نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق بين اجابات افراد العينة حول تبني المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية تبعا لمتغير المستوى التعليمي	285
(23-5)	نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق بين اجابات افراد العينة حول تبني المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية تبعا لمتغير سنوات الخبرة بالمؤسسة	286

الرموز او المختصرات	قائمة المصطلحات باللغة الانجليزية	قائمة المصطلحات باللغة العربية
CRS	corporate social responsibility	المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال
EU	European Union	الاتحاد الاوروبي
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development	مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences Program	برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
TR	Triple résultat	نموذج ثلاثي النتائج

مقـــدمة عامة

مقدمة عامة

كنتيجة حتمية لاضطراب وتعقد البيئة التنافسية التي تعمل فيها واشتداد حدة المنافسة، جعل المؤسسة الاقتصادية تواجه تحديات كبيرة لعل اهمها كيفية الحفاظ على تميز مركزها التنافسي لاطول مدة ممكنة لضمان بقائها واستمرارها في السوق، الامر الذي يفرض عليها اعادة التدقيق في صياغة استراتيجياتها واهدافها في شكل عملي قابل للتطبيق والتحقق في ظل البيئة التي تعمل بها، وهذا لايتحقق فقط من خلال الحصول على الموارد والاستغلال العقلاني لها والتركيز على انتهاج استراتيجية معينة في ذلك، بل يكمن أيضا في طرق المزج والتنسيق فيما بينها، اضافة الى ضرورة مواكبة وتبني مختلف المفاهيم الادارية الحديثة التي تشكل في مجملها قيمة تنافسية لها سواء كان ذلك بشكل إجباري أو بشكل طوعي، ولعل أهمها: اخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية.

اذن يمكن القول بان نجاح المؤسسة الاقتصادية المعاصرة اليوم بات مرهونا بممارسة الادوار الاجتماعية من خلال تبني برامج فعالة تاخذ فيها بعين الاعتبار المجتمع والبيئة التي تعمل فيهما الى جانب الدور الاقتصادي وهذا عن طريق الموازنة في الالتزام فيما بين هذه الادوار دون استثناء في اطار قانوني من جهة، وفي اطار أخلاقي من جهة أخرى بهدف تحقيق رضا جميع الاطراف اصحاب المصالح الذين تربطهم علاقة بها سواء كانت بشكل مباشر او غير مباشر (المجتمع، الموظفين، البيئة، المساهمين، الموردين، الزبائن،...) ، بدلا من الاهتمام بالمالك بالدرجة الأولى .

وبالتالي يمكن القول بان المؤسسة المسؤولة اجتماعيا هي التي لا تعمل على تحقيق الأداء المالي (الأرباح) فحسب، بل تعمل على تحقيق الأداء المستدام وفق خطط وبرامج لتعزيز مكانتها وتحسين صورتها الذهنية محليا وعالميا(التحول الى المؤسسة المواطنة) التي تعتبر كخطوة لتحقيق التنمية المستدامة.

مقدمة عامة

اولا: اشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

هل تساهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الاجتماعي، البعد البيئي والبعد الاقتصادي) في تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال- فرع المضادات الحيوية بالمدية ؟

ثانيا: الاسئلة الفرعية

من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد اهتمام من طرف المؤسسة المدروسة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية؟

1.1. هل يوجد اهتمام من طرف المؤسسة المدروسة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية؟

2.1. هل يوجد اهتمام من طرف المؤسسة المدروسة بالسعي نحو تحقيق الميزة التنافسية؟

2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ؟

1.2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ؟

2.2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ؟

3.2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 =α بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟

1.3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 =α بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة تعزى إلى الجنس؟

2.3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 =α بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة تعزى إلى متغير العمر؟

3.3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 =α بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي؟

4.3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 =α بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

من خلال التساؤلات الفرعية يمكن اقتراح الفرضيات التالية:

1. يوجد اهتمام من طرف المؤسسة المدروسة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

1.1. يوجد اهتمام من طرف المؤسسة المدروسة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية.

2.1. يوجد اهتمام من طرف المؤسسة المدروسة بالسعي نحو تحقيق الميزة التنافسية.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ؟

2.1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 .

2.2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 .

3.2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 .

3.توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 =α بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

3.1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 =α بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة تعزى إلى الجنس.

2.3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 =α بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة تعزى إلى متغير العمر.

3.3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 =α بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

4.3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 =α بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

رابعا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال:

- لفت انتباه الإطارات الخاصة بالمؤسسة الى تبني المفاهيم المتعلقة المسؤولية الاجتماعية نظرا للمنافع والمكاسب التي قد تعود على عليها من جراء تطبيقها.
- ابراز الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في بناء وتفعيل المزايا التنافسية بالمؤسسة سعيا نحو تحقيق التميز وضمان البقاء والاستمرار.

خامسا: اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- إبراز أهمية المسؤولية الاجتماعية ودورها الفعال في بناء الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة، خاصة وأنها تمارس نشاطها في ظل محيط اقتصادي شديد المنافسة من طرف القطاع الخاص.
- تحديد طبيعة علاقة الاثر بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة.
- قياس الفروقات المعنوية بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة نتيجة للمتغيرات الشخصية.
- اقتراح بعض التوصيات التي من شانها مساعدة مختلف إطارات المؤسسة في تطوير نشاطاتها من خلال أخذها بعين الاعتبار.

سادسا: اسباب اختيار الدراسة

تتعدد دوافع اختيارنا لهذا البحث حيث تتمثل عموما في ما يلي :

- الاهتمام الشخصي بالمواضيع المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.
- الاهمية الاستراتيجية التي تكتسبها ممارسات المسؤولية الاجتماعية والتي قد تعد الية نحو تفعيل وتعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة العمومية ذات طابع اقتصادي (صناعية)

سابعا: محددات الدراسة

تتحدد الدراسة بالمجالات التالية:

- **المحددات الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع مساهمة المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (البعد الاجتماعي، البعد البيئي والبعد الاقتصادي) في تحقيق الميزة التنافسية (الجودة، المرونة والكفاءة) في مجمع صيدال– فرع المضادات الحيوية بالمدية.
- **المحددات البشرية:** ويقصد بها تحديد مجتمع البحث التي ستطبق عليه موضوع الدراسة، وقد يتكون من مجموعة من الإطارات العاملة في الإدارة العليا (المدراء، رؤساء الأقسام والمصالح،...) في المؤسسة العمومية الاقتصادية محل الدراسة (مجمع صيدال– فرع المضادات الحيوية بالمدية).
- **المحددات الزمانية:** ويقصدبه المجال الزمني لإعداد هذه الدراسة من فيفري 2020 إلى افريل 2020 ، ومن ماي 2021 الى جوان 2021.
- **المحددات المكانية** : كان من المفروض ان تقتصر دراستنا هذه على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العاملة في مجال صناعة الادوية(عامة وخاصة) حتى يتلاءم مع طبيعة عنوان الاطروحة: المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسات جزائرية، وقد تم ذلك فعليا من خلال الحصول على الموافقة باجراء تربصات تطبيقية في عدة مؤسسات غير

مجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدية، الا انه وبسبب ظروف جائحة كورونا تم ايقاف التربصات التطبيقية في اغلب المؤسسات، مما صعب علينا مهمة اجراء الدراسة التطبيقية لهذا اكتفينا فقط بمجمع صيدال– فرع المضادات الحيوية بالمدية.

ثامنا: المنهج المستخدم في الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث واثبات أو نفي صحة الفرضيات المطروحة، تم استخدام:

- **المنهج الوصفي:** يهدف إلى جمع البيانات والحقائق حول الظاهرة المدروسة، وكمحاولة لإظهار مختلف الجوانب النظرية للموضوع نعتمد على عدة أدوات من بينها: المسح المكتبي:(كتب، مجلات، أطروحات)، إضافة إلى الملتقيات والمؤتمرات، شبكة الانترنت، الاتصال ببعض الأساتذة الجامعيين المتخصصين في مجال دراستنا، إضافة إلى الوثائق المؤسسية (تقارير سنوية–إحصائيات) والمقابلات مع إطاراتالمؤسسة المدروسة من اجل طلب المعلومة والتوجيه.
- **المنهج التحليلي:** تم استخدامه في الجانب التطبيقي، حيث تم تقديم استبيان لمختلف موظفي الإدارة العليا(المدراء، رؤساء الأقسام والمصالح،...) في المؤسسة المدروسة، وبعد استرجاعها تم فرزها وإدخالها في برنامج المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، ليتم فيما بعد تحليل النتائج المتحصل عليها واستخلاص النتائج على ضوء ذلك.

تاسعا: بعض الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة (وطنية– عربية وأجنبية) التي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية من مختلف الجوانب، حيث تمت الاستفادة منها في بناء الإطار النظري وكذا تحديد أبعاد كل من المتغيرين في الجانب التطبيقي، ويمكن أن نذكر منها ما تم اطلاعنا عليه كخطوة أولى في إعداد هذا البحث فيما يلي:

مقدمة عامة

1. **الدراسات العربية:** تتمثل في:

- **دراسة قويدر الواحد عبد الله ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات "دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف"، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر03، 2014– 2015**، تناول فيها الباحث مدى إمكانية تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في الفصول النظرية، أما في الفصلين التطبيقيين فقد تم التطرق إلى تقييم نموذج بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية المعتمدة من طرف المؤسسة المدروسة معتمدا في ذلك على مجموعة من الأبعاد، مقترحا في الأخير نموذج جديد لبطاقة الأداء المتوازن المجتمعية من خلال اقتراح مؤشرات جديدة إضافة إلى المؤشرات السابقة لتستفيد منها المؤسسة في عملية التقييم لتكون أكثر فاعلية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج متمثلة في:

- الاعتماد على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء الاقتصادي في المنظمات الاقتصادية غير كاف للإلمام بجميع الجوانب المرتبطة بها، بل وجب إعادة النظر في أساليب جديدة من شانها تلم بدراسة كافة أنواع الأداء الأخرى والمتمثلة في الأداء البيئي والاجتماعي في إطار ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن لتتمكن من اتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة في الوقت المناسب.

- عدم الوعي الكافي من قبل المؤسسة محل الدراسة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية على الرغم من وجود بعض المجهودات في هذا الجانب إلا أنها غير منظمة من جهة، وكذلك لأنها مفروضة عليها نتيجة حجم المخلفات الناتجة عن نشاطها من جهة أخرى، والتي من المفروض تكون ضمن ثقافتها ويكون الالتزام بها طوعي لا إجباري.

مقدمة عامة

- **دراسة سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه العلوم تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2007– 2008:** تناولت فيها أهمية وظيفة التسويق بالنسبة للمؤسسة كونها الوظيفة المسؤولة عن تحقيق المكانة التنافسية لها من خلال عناصر المزيج التسويقي الأربعة ودور كل منها في تحقيق الميزة التنافسية في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد تم التطرق إلى واقع الصناعة الدوائية في الجزائر والظروف المحيطة بها بصفة عامة ومجمع صيدال بصفة خاصة، ومدى قدرة اندماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي.
- **دراسة وهيبة مقدم، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية "دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة وهران،2013– 2014،** تناولت الباحثة فيها أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية كفكر حديث في الإدارة الاستراتيجية المعاصرة لمنظمات الأعمال من جهة، والنشاطات الواجب الالتزام بها من جهة أخرى، باعتبارها لا تقتصر فقط على النشاطات الموجهة اتجاه المساهمين بل تتعدى إلى اطراف أخرى، مع التطرق إلى تجارب بعض الدول الأجنبية والعربية في هذا المجال في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فد تم التطرق إلى أهم التحولات في مسيرة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والإطار القانوني والتنظيمي لممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية على مستواها، إضافة الى استخدام الاستبيان كالية لمعرفة اراء الإطارات العاملة ببعض مؤسسات الغرب الجزائري (عينة) حول ادراك مفهوم المسؤولية الاجتماعية واهميتها، ومستويات تطبيقها اتجاه مختلف أصحاب المصالح التي تربطها علاقة بهم

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج متمثلة في:(المساهمين،ا لموظفين، المستهلكين، الموردين، البيئة والمجتمع المحلي)

- عدم وجود رؤية واضحة (معارضة–مؤيدة) حول المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.

- تطبق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية لكن بدرجات متفاوتة، حيث تولي اهتماما كبيرا لكل من فئتي المساهمين والزبائن، في حين تولي اهتمام بدرجة متوسطة اتجاه كل من فئة العاملين والموردين وكذا اهتمام ضعيف اتجاه البيئة التي تعمل فيها، بينما لايوجد أي اهتمامات فعلية اتجاه المجتمع.

- **فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك (دراسة تحليلية للآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية)، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة المستنصرية–اليمن،2003**، تناول فيها الباحث جملة المخاطر التي قد يتعرض لها المجتمع من جراء الممارسات الخاطئة من طرف الإدارة التسويقية لمنظمات الصناعة الغذائية اليمنية، ومدى التزامها بتحقيق رضا المستهلك من خلال الالتزام بالأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية في الفصول النظرية، أما في الجانب التطبيقي فقد تم تقديم استبيان إلى عينة من المدراء ونوابهم في بعض مؤسسات الصناعة الغذائية باليمن، بالإضافة إلى عينة من المستهلكين موزعة على أربعة أحياء من أمانة العاصمة بالتساوي لكون سكانها يمثلون مختلف شرائح المجتمع اليمني.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج متمثلة في:درجة التزام المؤسسات عينة الدراسة بمسؤولياتها اتجاه كل من المجتمع، المستهلك، أخلاقيات الأعمال، البيئة مقبولة عموما لكنها غير كافية، في حين درجة التزامها اتجاه المستهلكين المبحوثين ضعيف، مما يدل على عدم رضا المستهلكين على النشاطات التي تقوم بها اتجاههم.

- **دراسة حياة قمري ومنيرة نوري، الراس المال المعرفي كمطلب اساسي لاستدامة الميزة التنافسية(دراسة حالة مجمع صيدال)، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2018:** تناولتا فيها الباحثتين المفاهيم النظرية لكل من راس المال المعرفي والميزة التنافسية في الجانب النظري، اما في الجانب التطبيقي فقد تطرقتا الى ابراز علاقة الارتباط والتاثير بين ابعاد متغيري الدراسة من خلال تقديم استبيان الى مجموع الاطارات بالمؤسسة المدروسة.

وقد توصلت هذه الدراسة الى نتيجة مفادها:

- اتفاق اغلب افراد العينة على وجود اهتمام بالميزة التنافسية من طرف المؤسسة المدروسة.
- وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين راس المال المعرفي والميزة التنافسية المستدامة.
- وجود اثر معنوي بين راس المال المعرفي والميزة التنافسية المستدامة.

- **دراسة محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال (دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9000)، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2013– 2014،** تناول فيها الباحث مدى إمكانية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9000 في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تفعيل تطبيقات المسؤولية الاجتماعية في الفصل النظري، أما في الفصل التطبيقي فقد تم التطرق إلى دراسة المراحل التي مرت بها إدارة المؤسسة الجزائرية منذ عام 1962 إلى غاية سنة 2012، ودراسة واقع القدرات التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، وفي الأخير تم التطرق إلى الدراسة الميدانية من خلال تقديم استبيان إلى إطارات الإدارة العليا لمعرفة توجهاتهم حول متغيرات الدراسة والمتمثلة في:

- ✓ المسؤولية الاجتماعية: اتجاه المالكين، العاملين، العملاء، البيئة والمجتمع المحلي.

✓ الميزة التنافسية: التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الابداع والسمعة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج متمثلة في:

- المسؤولية الاجتماعية حقيقة واقعية لا يمكن تجاهلها نظرا لما تعود عليها من مزايا، على العكس كما يراها البعض الآخر عبئ عليها.

- لا يوجد ميزة تنافسية مستدامة، فما هو اليوم ميزة يصبح غدا تقليد، وبالتالي فهي ليست نقطة وصول يمكن للمؤسسة الوصول إليها ثم التوقف عندها، بل يجب إدامتها من خلال تطويرها بالاعتماد على استراتيجيات تتناسب مع ذلك.

- سعي المؤسسات المدروسة الى تبني المسؤولية الاجتماعية والبيئية بالرغم من الضغوطات المالية والثقافية التي تواجهها.

- مستوى الميزة التنافسية في المؤسسات المدروسة كان متوسطا على العموم.

- وجود اثر ذو دلالة احصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات المدروسة في تحقيق الميزة التنافسية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات المدروسة تعزى إلى متغير العمر، بينما توجد فروق تعزى الى متغير المستوى التعليمي وسنوات الخبرة بالمؤسسة.

- **دراسة محمد شقراني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال (دراسة حالة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة المنظمات، جامعة الجلفة، 2018-2019:** تناول فيها الباحث الاطار النظري لمتغيري الدراسة ودور كل من المتغير المستقل في تحقيق المتغير التابع في الفصول النظرية، اما في الفصول التطبيقية فقد تم في مؤسسة الهاتف النقال موبيليس مستخدما في ذلك أسلوب دراسة

الحالة من خلال الاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة (الأرقام والاحصائيات) وكذا المقابلات مع بعض الاطارات، إضافة الى الاستبيان لمعرفة ارائهم حول ابعاد متغيرات الدراسة والمتمثلة في:

- ✓ **المسؤولية الاجتماعية:** المسؤولية القانونية، القانونية، الأخلاقية والخيرية.
- ✓ **الميزة التنافسية:** التكلفة الأقل، السمعة، الابداع، الاستجابة والجودة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج متمثلة في:

- اجماع افراد العينة على وجود ممارسات للمسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة المدروسة.
- وجود علاقة اثر ذات دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.

2. **الدراسات الأجنبية:** تتمثل في:

- **دراسة :(Brammer, S., Millington, A. and Rayton, B)** تحت عنوان: مساهمة المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق الالتزام التنظيمي، منشورة في المجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية لجامعة BATH، العدد 18، سنة 2007: تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية للشركات، أي مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية(تصور الموظف عن المسؤولية الاجتماعية للشركات، تصور الموظف عن العدالة الإجرائية، تصور الموظف عن التدريب، تصور الموظف عن القيادة، تصور الموظف عن الرضا الوظيفي) على الالتزام التنظيمي. وتتضمن عينة البحث كل موظفي الشركة (خدماتية مالية) بالمملكة المتحدة عن طريق البريد الالكتروني.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

- وجود علاقة ذات اثر ايجابي بين كل جانب من جوانب المسؤولية الاجتماعية والالتزام العاطفي حيث أن هذه الأخيرة لا تقتصر على المساهمين بل تتعدى إلى أطراف أخرى، كالموظف مثلا

- العلاقة بين جوانب المسؤولية الاجتماعية للشركات والالتزام التنظيمي تختلف حسب نوع المتغيرات الشخصية: الجنس (امرأة– رجل)، السن: فكلما كانت مدة الموظف اكبر في المؤسسة كلما كان يتميز بالالتزام اتجاهها أكثر.

3. موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة :

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، يمكن تحديد أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين دراستنا هذه والتي تتمثل عموما في :

1.3. التعقيب على الدراسات السابقة :

- **من حيث الموضوع:** تناولت الدراسات السابقة موضوع المسؤولية الاجتماعية من خلال التطرق إلى مفهومها، تطور ظهورها، أهميتها، أهدافها، ... و/ او موضوع الميزة التنافسية من خلال التطرق الى مفهومها، أهميتها، اليات الحفاظ عليها تنميتها،...
- **من حيث المكان:** اختلفت بيئة تطبيق الدراسات مابين عربية وأجنبية.
- **من حيث الزمن:** اغلب الدراسات السابقة درست في الفترة مابين 2003 و 2020
- **من حيث الأدوات المستخدمة:** اغلب الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة ماعدا دراسة سامية لحول ودراسة قويدر عبد الواحد (دراسة الحالة).
- **من حيث العينة المستخدمة:** تختلف العينة المستخدمة حسب نوع الدراسة، فمنهما ما تم توزيع استبيان على:

✓ الإطارات المسيرة لمنظمات الأعمال كونها الفئة الأكثر اطلاعا والماما بمختلف الأمور التي تخص هذه المؤسسات وطرق تسييرها (دراسة محمد فلاق، دراسة وهيبة مقدم، دراسة شقراني، دراسة فؤاد حسين محمد الحمدي، ...)

✓ المستهلك: دراسة فؤاد حسين محمد الحمدي.

✓ الموظفين : دراسة (Brammer, S., Millington, A. and Rayton, B.)

2.3. ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

* **من حيث الأبعاد المستخدمة:** اغلب الدراسات السابقة تناولت موضوعي المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية على حدى، أي مع متغيرات أخرى، ماعدا دراسة محمد فلاق ومحمد شقراني التي تناولتا المتغيرين مع بعض، حيث اعتمدا على مجموعة من الأبعاد بالنسبة لكل من المتغيرين تختلف عن الأبعاد المعتمدة في دراستنا هذه والتي سيتم ذكرها في نموذج الدراسة.

* **بيئة الدراسة:** هذه الدراسة تعتمد على دراسة مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي (صناعي) في قطاع الأدوية لكونها أكثر ملائمة لطبيعة الموضوع، من خلال تقديم عرض لأهم مظاهر وممارسات المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة المدروسة في الفصل التطبيقي الأول، إضافة إلى تقديم استبيان لموظفي الإدارة العليا (رؤساء المديريات والمصالح، والإطارات) كونهم الفئة الأكثر اطلاعا والماما بمختلف القضايا الاستراتيجية في المؤسسة.

* بعض الدراسات السابقة تناولت جميع جوانب المسؤولية الاجتماعية (اتجاه اغلب اصحاب المصالح ذوي العلاقة معها) كدراسة محمد فلاق، محمد شقراني ووهيبة مقدم، في حين نلاحظ بعض الدراسات الاخرى تناولت طرفا معينا كدراسة سامية لحول (دراسة المسؤولية الاجتماعية على مستوى وظيفة التسويق)، قويدر عبد الواحد (المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئية)، في حين دراسة فؤاد حسين محمد الحمدي (المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع والمستهلك). بينما دراسة (**Brammer, S., Millington, A. and Rayton, B.**) تناولت فيها المسؤولية الاجتماعية على مستوى ادارة الموارد البشرية (الموظف).

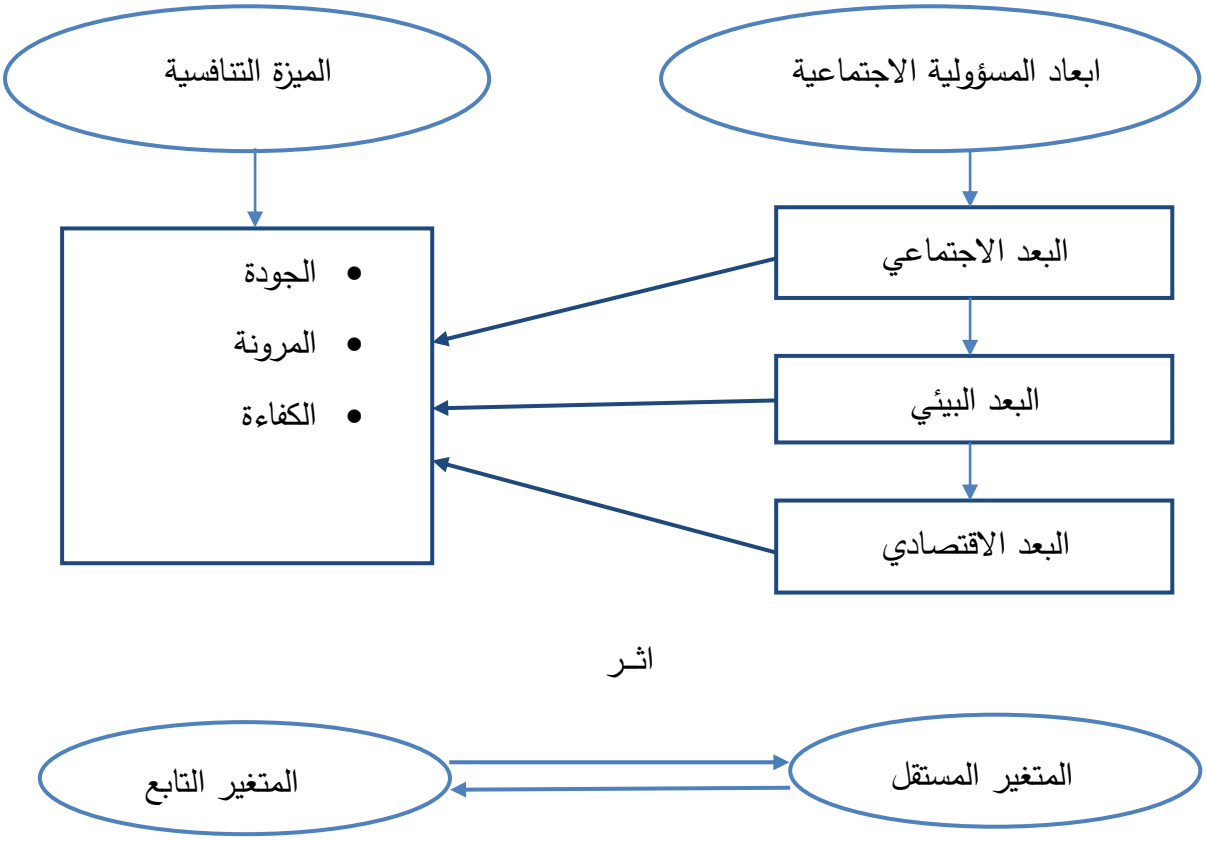
عاشرا: نموذج الدراسة

تم إعداد نموذج الدراسة من قبل الباحثة بناء على الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، حيث يتكون هذا النموذج عموما من:

1. **المتغير الأول (المتغير المستقل):** هو المسؤولية الاجتماعية المتمثلة في أبعادها (البعد الاجتماعي، البعد البيئي والبعد الاقتصادي).
2. **المتغير الثاني (المتغير التابع):** هو الميزة التنافسية بأبعادها(الجودة، المرونة والكفاءة)

وفيما يلي نقترح النموذج التالي:

شكل يمثل نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الباحثة

احدى عشر: المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالدراسة

- **المسؤولية الاجتماعية:** توجه المؤسسات نحو تحسين جميع الأنشطة الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية لها.

- **البعد الاجتماعي:** مساهمة المؤسسة في تحقيق رفاهية المجتمع الذي تعمل فيه، ورعاية شؤون العاملين فيها، مما ينعكس إيجابا على زيادة إنتاجيتهم وتنمية قدراتهم الفنية، وتوفير الأمن المهني والوظيفي والرعاية الصحية والمجتمعية لهم.

- **البعد البيئي:** مراعاة المؤسسة لجميع الجوانب البيئية المباشرة وغير المباشرة ذات الصلة بنشاطاتها بهدف تقليل الآثار السلبية وتعظيم الآثار الايجابية لها.

- **البعد الاقتصادي:** قيام المؤسسة بإنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع وإتاحتها بالسعر المرضي للمجتمع والمستثمر معا بما يحقق في الوقت نفسه الديمومة والبقاء للمؤسسة.

- **الميزة التنافسية:** قدرة المؤسسة على جذب أو استقطاب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم وحاجاتهم.

- **الجودة:** مجموعة من الخصائص التي تحدد قدرة المنتج على تلبية توقعات الزبائن المعلنة والضمنية

- **المرونة:** قدرة المؤسسة الإنتاجية على الاستجابة لتصميم يتناسب مع توقعات ورغبات وحاجات الزبائن في الوقت المناسب

- **الكفاءة:** هي الموارد والإمكانيات التي من شانها أن تميز المؤسسة عن منافسيها، وتقديم أعلى قيمة للزبون.

اثني عشر: هيكل الدراسة

من اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى:

مقدمة عامة: تم فيها التطرق إلى إشكالية الدراسة الأسئلة الفرعية، فرضيات الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، حدود الدراسة، المنهج المستخدم والدراسات السابقة، نموذج الدراسة وبعض المصطلحات الإجرائية المرتبطة بها وهيكل الدراسة.

الفصل الأول: تحت عنوان: **الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال:** حيث فيه تم التطرق إلى بعض المفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية، التطور التاريخي لها وأسباب تبنيها من طرف المؤسسات، أهميتها وأبعادها في ظل نظريات واتجاهات الفكر الإداري، التوجهات الاستراتيجية لتطبيقها، ليتم في الأخير التطرق إلى تقييم الأداء عن الأنشطة الاجتماعية واليات وصعوبات قياسه.

الفصل الثاني: تحت عنوان: **الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية:** والذي تم من خلاله التطرق إلى مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية، تحديد خصائصها، أهميتها وأبعادها، استراتيجياتها، المنظورات الحديثة لتشخيص بيئة المؤسسة، العوامل المؤثرة والمساعدة في بنائها، مراحل الحصول عليها وعوامل تطورها، معايير الحكم على جودتها مع ذكر بعض المعوقات التي تعترض طريق المؤسسة من اجل الحصول عليها.

الفصل الثالث: تحت عنوان: **دراسة دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية:** والذي تم من خلاله التطرق إلى إبراز دور كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، مع التطرق إلى مفاهيم عامة حول الايزو 26000 ودوره في التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية.

الفصل الرابع: تحت عنوان: **واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية في مجمع صيدال- فرع المضادات الحيوية بالمدية-:** حيث فيه تم التطرق إلى تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة مع عرض لبعض ممارسات ونشاطات المسؤولية الاجتماعية المتبناة من طرفها في المجال الاجتماعي، البيئي والاقتصادي.

الفصل الخامس: تحت عنوان: **تحليل تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال- فرع المضادات الحيوية بالمدية:** وفيه تم التطرق إلى الإطار المنهجي لتصميم الدراسة الميدانية، عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحاور البيانات الشخصية وكذا متغيري الدراسة، ليتم في الأخير اختبار فرضيات الدراسة.

الخاتمة العامة: وفيها تم التوصل إلى عدد من النتائج الخاصة بالدراسة النظرية والتطبيقية، واقتراح بعض التوصيات التي من شانها تفيد إطارات المؤسسة في تطوير نشاطاتهم المرتبطة بموضوع المسؤولية الاجتماعية، ليتم في الأخير اقتراح عدد من الدراسات التي يمكن التطرق إليها مستقبلا انطلاقا من الدراسة الحالية.

الفصل الأول:

الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال

الفصل الأول: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال

تمهيد :

تعد الضغوطات الممارسة من طرف الحكومات والمجتمعات على المؤسسة الاقتصادية نتيجة حتمية أملتها الظروف اتجاه جملة الانتقادات الموجهة لها في ظل اهتمامها بتحقيق الأرباح فقط، إضافة إلى ازدياد حدة المنافسة وتزايد وعي المستهلك، الأمر الذي صاحبه ضرورة إعادة النظر في استراتيجيتها وصياغتها لأهدافها مع انتهاج آليات للمحافظة على نجاحها وتميزها والتي على رأسها الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية على مستوى كافة وظائفها، مستغلة في ذلك جل إمكانياتها وجهودها مع احترام الأطر القانونية المعمول بها من جهة، وبما يتوافق مع أسس ومبادئ المجتمع التي تتواجد فيه لتحقيق المصلحة العامة من جهة أخرى عن طريق تحديد أصحاب المصالح وإدارة علاقتها معهم لمعرفة احتياجاتهم والاستجابة لرغباتهم المتوقعة لخلق قيمة مضافة لهم وتعظيمها مقارنة بمنافسيها في نفس القطاع، مع إلزامية إحداث الموازنة فيما بينهم دون تمييز لتحقيق نوعا من الاستقرار الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي معتمدة في ذلك على مجموعة من الآليات والمؤشرات المحاسبية لتقييم أدائها والإفصاح عنه للحكم على مدى كفاءتها وفعاليتها.

وعلى ضوء ماسبق ارتأينا ضرورة تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال.

المبحث الثاني: ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال.

المبحث الثالث: التوجه الاستراتيجي للمؤسسة كآلية نحو الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية.

المبحث الرابع: تقييم الاداء عن الانشطة الاجتماعية.

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال

في هذا المبحث سنتطرق إلى التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال، مع الاشارة الى بعض المفاهيم المتعلقة بها والمطروحة من طرف بعض المفكرين والهيئات الدولية، اضافة الى بعض المصطلحات المقاربة لها مع تحديد اوجه التقارب او الاختلاف فيما بينها.

المطلب الأول: المفهوم النظري للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال

لقد اختلفت التعاريف المقدمة حول المسؤولية الاجتماعية وتعددت وجهات النظر حولها، وبالرغم من ذلك إلا أنهم لم يقدموا مفهوما شاملا ومحددا لها، ومن بين هذه المفاهيم نذكر:

1. تعريف المسؤولية اصطلاحا:

تعرف بأنها: القدرة على التزام الفرد مع الوفاء بما تم الالتزام به بوسطة جهوده الخاصة[1]، كما تعرف ايضا بانها: وعي ويقضة الفرد بالواجبات المسندة اليه اتجاه نفسه واتجاه الاخرين[2].

2. المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمالفي ظل تعدد الاتجاهات الفكرية :

1.2.المفهوم الكلاسيكي: يؤكد هذا الاتجاه على أن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو حماية أموال المساهمين من خلال تحقيق أقصى عائد ممكن عن طريق تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية للمجتمع في حدود الموارد المتاحة، وبما يتوافق مع التشريعات القانونية والقيم الأخلاقية

1- طه احمد الزيدي، المسؤولية الاخلاقية في الاعلام الاسلامي" دراسة تاصيلية وتحليلية لاخلاقيات الاعلام في مواثيق الشرف الاسلامية"، دار النفائس للنشر والتوزيع- دار الفجر للطباعة والنشر،الاردن،2013، ص 22

2- مدحت محمد ابو النصر، ممارسة الخدمة الاجتماعية في مجال المسؤولية الاجتماعية، دار المكتب الجامعي الحديث للنشر، 2016، ص 59

السائدة. وبالتالي فهي وفقا لهذا الاتجاه تتمثل في سلوك المدراء المنتهج وقيمهم الشخصية التي يتميزون بها، والمعبرة عن معتقداتهم واتجاهاتهم لتحقيق الهدف المنشود[1]

2.2. المفهوم الإداري: وفقا لهذا المفهوم فانه تم التحول من الهدف الاحادي الى اهداف اخرى تتمثل في تعظيم رضا المدراء وبحثهم عن القوة والامان والموقع المتميز، اضافة الى ان المسؤولية الاجتماعية تظهر في المؤسسات الكبيرة عن طريق موازنة ادارتها بين مجموعة من العناصر المتفاعلة معها والتي يكون لها تاثير كبير في مساعدة مدرائها على تقديم المزيد من المنافع نحو المجتمع[2].

3.2.المفهوم البيئي: يعتبر هذا المفهوم الاتجاه الحديث للمسؤولية الاجتماعية، تحت مسميات مختلفة من نموذج البيئة الاجتماعية، النموذج النوعي لحياة المدراء، إلى نموذج وجهة النظر العامة الذي يشير إلى ان مسؤولية المؤسسة لا تنحصر في داخلها بل تمتد إلى عموم المجتمع، إضافة إلى الحفاظ على البيئة وجعلها مسؤولية الجميع مع تحقيق المصلحة العامة للمجتمع ككل[3].

3. تعريف المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المفكرين الإداريين والاقتصاديين :

يعتبر (**Shelon**) من الأوائل الذين تطرقوا إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية والذي يشير إلى انه: مهما كانت الإدارة العلمية، ومهما كان الاعتماد كبيرا في تطوير قواعدها على استخدام الطرق العلمية، فان مسؤوليتها الأساسية بالدرجة الأولى هي مسؤولية اجتماعية شعبية، وان استمرارها

1- ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن 2001، ص ص 34-35

2- خالد قاشي- رمزي بودرجة، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار أسامة- نبلاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018، ص 26

3- نفس المرجع السابق، ص ص 26-27

يحتم عليها الوفاء بها عند أداء وظائفها المختلفة[1]، وتليها فيما بعد أعمال**(Bowen)** من خلال كتابه:"المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال"، حيث اعتبرت فترة الخمسينات بداية الحركة الرسمية لظهورها، الذي يشير فيه بان مسؤولية رجال الأعمال تتمثل في الالتزام بالأخلاقيات في تنفيذ السياسات واتخاذ القرارات، بشكل يتوافق مع أهداف، قيم ومبادئ المجتمع الذي تتواجد فيه[2].

أما في فترة الستينات فقد شهدت تطورا ملحوظا في إعطاء صفة رسمية لها، من خلال أعمال **(Keith Davis)** والتي يعرفها بأنها:"ممارسة المؤسسة لمختلف الأنشطة واتخاذ القرارات المناسبة التي من شانها أن تمكنها من تحقيق مصالح أخرى تتعدى المكاسب الاقتصادية والمتطلبات القانونية"[3]، إضافة إلى أعمال (**Johnson**) والذي يعرفها بأنها:الموازنة بين مختلف أصحاب المصالح، أي تحقيق الأرباح مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف الأطراف الأخرى[4]

من خلال ماسبق فان التعريف المقدم من طرف**(Bowen)** يؤكد بان المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال تتميز بطابعها الاخلاقي مراعية في ذلك مصالح جميع الاطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة لتحقيق رضاهم وليس المساهم فقط حرصا على تحقيق المصلحة العامة الى جانب المنفعة الخاصة، في حين باقي التعاريف الأخرى تضيف وتؤكد على وجوب ان تتضمن المساهمة في تحقيق التوجهات الاجتماعية إلى جانب التوجهات الاقتصادية.

1- بشير العلاق، الإدارة الحديثة "مفاهيم ونظريات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008،ص54

2- Shafiqur Rahman, Relationship between Employee Corporate Social Responsibility (CSR) Attitudes, Job Satisfaction and Organisational Commitment in Bangladesh, A thesis presented in partial fulfilment of the requirement for the degree: Doctor of Philosophy,Macquarie Graduate School of Management, Macquarie University, Macquarie University, Australia, August 2014,PP 37-38

3-Keith Davis, The case for and against business assumption of social responsibilities, Arizona State University, vol 16, N^{0}02,1973, PP 312-313

4 -Archie B Caroll, Corporate Social Responsibility :Evolution of a definitional construct, Business & society, Vol 38, N^0 03, September 1999, P 273

أما في فترة الثمانينات فقد شهدت اهتماما متزايدا بها من خلال ربط هذا المفهوم بمواضيع ونظريات أخرى كالاستجابة الاجتماعية، الأداء الاجتماعي، أخلاقيات الأعمال، نظرية أصحاب المصالح،..

أما في فترة التسعينات فقد مثلث حجر الأساس لها من خلال أعمال الباحث**(Caroll,1991) والذي يعرفها بأنها**:توقعات المجتمع من الناحية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والتقديرية اتجاه المؤسسة التي تعمل فيه[1].

من خلال هذا التعريف فانه يرى كارول بانه توجد مسؤوليات اخرى (اخلاقية وتطوعية) الى جانب مسؤولياتها الاقتصادية والقانونية ينبغي على المؤسسة تحملها اتجاه المجتمع التي تعمل فيه، مع التاكيد على ضرورة وأهمية المزج بينها خلال ادائها لنشاطاتها التي تقوم بها.

ويعرفها الغالبي والعامري بأنها:واجب والتزام المؤسسات اتجاه المجتمع بشرائحه المختلفة آخذة بعين الاعتبار التوقعات بعيدة المدى لها، ومجسدة إياها بصور عديدة يغلب عليها طابع الاهتمام المنصوص عليها قانونا[2].

من خلال هذا التعريف فانهما يؤكدان بان المسؤولية الاجتماعية هي ليست تكلفة وانما هي استثمار طويل الأجل، تراعي في التزامها مختلف فئات المجتمع في إطار القانون المعمول به.

4. تعريف المسؤولية الاجتماعية من طرف الهيئات الدولية: يتمثل بعضها في:

تعرف من طرف البنك الدولي بأنها:التزام منظمات الأعمال بالمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع ككل على تحسين نوعية حياته وتطوير مستوى معيشته بأسلوب يخدم

1 –Ibid ,p 273

2– ناصر جرادات– عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، ط 05، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 29–30

جميع مصالحه[1].

هذا التعريف يرى بانها مفهوم مرتبط بأبعاد التنمية المستدامة(الاجتماعي والاقتصادي)، فهو يعبر عن انشغالات المؤسسة، والقرارات الواجبة اتخاذها بما يتوافق مع أصحاب المصالح ككل.

وتعرف ايضا من طرف الاتحاد الأوروبي (UE) بأنها: دمج المؤسسة لمختلف الاعتبارات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية بشكل طوعي خلال قيامها بمهامها من ناحية، وخلال تفاعلها مع أصحاب المصالح من ناحية أخرى[2].

من خلال هذا المفهوم نجد بأنها نشاطات تطوعية اختيارية، لاتستند إلى قوانين وتشريعات تفرض على المؤسسة اثناء قيامها بها اتجاه الأطراف ذوي العلاقة معها.

كما تعرف من طرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBCSD) بأنها:"التصرف الأخلاقي الذي تنتهجه المؤسسة اتجاه المجتمع من خلال إدارتها لنشاطاتها وكذا في علاقتها مع أصحاب المصالح الداخليين او الخارجيين"[3].

من خلال هذا التعريف يرى أنها تهدف وتسعى إلى تبني السلوكيات الصحيحة أثناء قيامها بوظائفها(حماية حقوق المستهلك، حماية البيئة، حل المشاكل الاجتماعية،...)

وتعرفها المنظمة العالمية للمعايرة إيزو 26000 بأنها:" التزام وتعهد المؤسسة بتحمل المسؤولية الناجمة عن القرارات التي تتخذها والممارسات التي تقوم بها إزاء المجتمع والبيئة التي تنشط فيها،

1-The World Bank:"Opportunities And Options For Governments to promote Corporate Social Responsibility In Europe and Central Asia: Evidence from Bulgaria, Croatia and Romania", Working Paper, United States of America, March 2005, P01

2-Nabila Attyani, Challenges and opportunities facing CRS. Local, Regional, and International , Paper submitted to the international conference on Social Responsibility in the Gulf Cooperation Council (GCC), Abu Dhabi, United Arab Emirates, 15-16/04/2013, p 06

3-Marie-Françoise Guyonnaud; Frédérique Willard, Du management environnemental au développement durable des entreprises, Synthèse documentaire sur le développement durable, Agence de l'environnement et de la maitrise de l'energie (ADEM), France , Mars 2004, P5

من خلال انتهاج سلوك أخلاقي وقانوني يساهم في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، وكذا توقعات أصحاب المصالح"[1].

من خلال هذا التعريف يرى أن المسؤولية الاجتماعية من منظور كلي وليس جزئي، فهي آلية لتحقيق التنمية المستدامة من خلال التركيز على مختلف الابعاد واحداث التوافق والتكامل فيما بينها بما يتوافق مع توقعات وتطلعات أصحاب المصالح من جهة والقوانين ومعايير السلوك الدولية من جهة اخرى.

من خلال ما سبق يمكن اقتراح تعريف عام للمسؤولية الاجتماعية يتمثل في :

ممارسات المؤسسة المسؤولة في ظل الالتزام بمختلف المسؤوليات الاقتصادية، الأخلاقية، البيئية والتطوعية في نشاطها وممارساتها التجارية، وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح ككل، من اجل تحقيق التوازن بين رفاهية المجتمع التي تنشط فيه وتعزيز مكانتها، إضافة إلى تحقيق الأداء المستدام، في إطار التشريعات والقوانين السارية من جهة، وبما يتوافق مع مواردها المستخدمة واستراتيجيتها وأهدافها التي تسعى لها من جهة أخرى

المطلب الثاني: المصطلحات المتقاربة وذات صلة بالمسؤولية الاجتماعية

يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الواسعة، التي تعددت الآراء بشأنها، تحت مسميات ومصطلحات متعددة ومتقاربة اومترادفة، والتي نذكر من بينها: **المسؤولية الاجتماعية للشركات، المشاركة الاجتماعية، عطاء الشركات،** والتي تعبر في مجملها عن الدعم والمساهمات

1-Anna Cournac, La responsabilité sociale de l'entreprise multinationale a l'égard de ses territoires d'implatantion, Thèse pour l'obtention du titre de docteur en science de gestion, Université de pau et des pays de l'ADOUR, Présentée et soutenue publiquement le 28 novembre 2013,P26

المقدمة من طرف القطاع الخاص لمختلف البرامج الاجتماعية والاقتصادية الموجهة لخدمة وتنمية المجتمع التي تنشط فيه دون مقابل. حيث نجد:

1. الاستجابة الاجتماعية: تعبرعن سلوك المؤسسة نحو الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه البيئة الناشطة فيها، عن طريق التوفيق بين جودة المنتج او الخدمة المقدمة ودورها الاجتماعي[1]وعلى الرغم من تشابهها مع المسؤولية الاجتماعية، إلا انه حسب**(Robbins)** فان المسؤولية الاجتماعية استثمار أخلاقي تركز فيه على الوفاء بالالتزامات لتحقيق أهداف بعيدة الأمد، بينما الاستجابة الاجتماعية تتمثل في رد الفعل العلمي اتجاه مايحدث على المدى القصير والمتوسط[2].

2. مواطنة المؤسسات: تصرف المؤسسة كمواطن صالح اتجاه المجتمع والدولة من خلال الالتزام بالتوقعات والمبادرات الاقتصادية، البيئية، الخيرية، القانونية والأخلاقية التي تحقق أفضل استجابة لأصحاب المصالح. وعلى الرغم من تشابهها مع المسؤولية الاجتماعية، إلاأن الالتزام بهذه الأخيرة يعتبر خطوة نحو المواطنة الصالحة[3].

3. التنمية المستدامة: هي التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحاضر دون التضحية والإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها[4]. وعلى الرغم من تشابهها مع المسؤولية الاجتماعية في الأبعاد المعتمدة لكليهما، إلا أن الأولى تعبر عن التوفيق بين الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية

1- زاهد الديري-سعادة الخطيب، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص219

2- شيماء السيد سالم، الاتجاهات الحديثة في التسويق، دار الأفاق المشرقة للنشر، الأردن، 2011، ص 78

3-مفيدة تيتوش، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه التنمية المستدامة -مدخل تسويقي- "دراسة حالة عينة من المؤسسات المقيمة بالجزائر"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016-2017، ص 72

4-زكريا يونس احمد، التنظيم القانوني للمسؤولية الاجتماعية للشركات "دراسة مقارنة"، دار الكتب القانونية-دار شتات للنشر، مصر الإمارات،2017، ص83

والبيئية وتكون على مستوى كلي(عالمي)، بينما الثانية على مستوى جزئي(الأعمال والنشاطات التجارية)، حيث تعتبر التطبيق العملي لتحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة[1].

4. العمل التطوعي:هو نشاط اوسلوك اجتماعي يقوم به فرد أو مجموعة من خلال الجمعيات بشكل اختياري دون إكراه أو ضغط، وبدون مقابل، بهدف مساعدة الاخرين[2]، وبالرغم من تشابهه مع المسؤولية الاجتماعية إلا أنهما لا يعتبران نفس المفهوم فهو جزء منها فقط، حيث يعتبر نشاط عرضي قصير الأجل اتجاه فئة معينة في مناسبات محددة أي بشكل غير دوري، مع توفر الميزانية اللازمة لذلك، وهو لا يعد جزء من رسالة وأهداف المؤسسة على عكس المسؤولية الاجتماعية[3] .

المطلب الثالث: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال

مر تطور هذا المفهوم بمجموعة من المراحل تتمثل عموما في:

1. مرحلة الثورة الصناعية والإدارة العلمية: كنتيجة للتطورات العلمية، تم توسع بعض المؤسسات مصاحبا ذلك تطورا ملحوظا في أدائها الاقتصادي[4]، ساعية نحو تحقيق المصلحة الخاصة التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق المصلحة العامة تحت شعار:**"ماهو مهم لي مهم للمجتمع"**، وأيضا:**"ماهو مهم لشركتي مهم للمجتمع"** اللتان تبرران فعل أي شيء لصالحها على

1- وهيبة مقدم، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية "دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2013-2014، ص95

2-منى عطية خزام خليل، راس المال الاجتماعي في عالم متغير، دار المكتب الجامعي الحديث للنشر، 2017، ص 84

3- زكريا يونس احمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 79

4- طاهر محسن منصور الغالبي- صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 55

حساب مصالح الأطراف الأخرى[1]، مع إهمال تام لظروف الوظيفة مستغلة العاملين بشكل غير عادي، ولأجل زيادة كفاءتها قامت ببعض الدراسات حول تحسين طرق العمل مركزة على الحوافز المادية، والتي تعتبر كخطوة ايجابية نحو الوعي بدورها الاجتماعي متجسدا ذلك في تحسين الأجور[2].

2. **مرحلة العلاقات الإنسانية:**إن استمرار سوء الأوضاع المهنية استوجب إعادة النظر فيها، فكان نتاج ذلك التجارب الشهيرة التي أجريت في مصانع الهوثورن كمحاولة للاهتمام بالعامل وتحسين ظروفه[3]. حيث انصب الاهتمام في هذه المرحلة على الجانب المادي من اجل توفير بيئة عمل أفضل لهم بغرض زيادة الإنتاج، وبالتالي زيادة أرباح المالكين[4].

3. **مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وضخامة حجم المؤسسات:** إن ما يميز هذه المرحلة هو تضخم حجم المؤسسات وزيادة حجم الإنتاج، فضلا عن الاستغلال غير العقلاني للموارد وتلوث الجو نتيجة الغازات المنبعثة من جراء نشاطاتها،...، ومنه يمكن القول عدم وجود اي اهتمام بالجوانب الاجتماعية والبيئية والأخلاقية في هذه المرحلة[5].

4. **مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية:**إن أهم ما يميز هذه المرحلة هو إجبارها على ضرورة تبني مسؤوليتها اتجاه أطراف أخرى فضلا عن المالكين، حيث كان من أبرز مظاهرها تحمل مسؤوليتها

1- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص196

2- طاهر محسن منصور الغالبي- صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 55

3- طاهر محسن منصور الغالبي- صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، ط 03، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 56

4- أكرم احمد الطويل- ياسمين طه عبد الرزاق الدباغ، إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الاجتماعية، دار جرير للنشر والتوزيع،عمان الأردن، 2016، ص 52

5-طاهر محسن منصور الغالبي- صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط03، مرجع سبق ذكره، ص 56

الاجتماعية اتجاه العاملين، ويتجسد ذلك في تحسين ظروف العمل، التقاعد والضمان الاجتماعي، إصابات العمل والاستقرار الوظيفي[1].

5. مرحلة الكساد الاقتصادي والنظرية الكينزية: إن إهمال المؤسسات لمسؤولياتها اتجاه المستهلك[2]، كان سببا رئيسيا في حصول الكساد الاقتصادي، وانهيار المؤسسات الصناعية وتسريح العاملين[3]، في هذا الصدد ظهرت النظرية الكينزية والتي تعتبر إحدى التوجهات التي طالبت بأهمية تدخل الدول لإعادة التوازن الاقتصادي وحماية مصالحهم، بانتهاج بعض السياسات المالية والنقدية لإنعاش الاقتصاد وتنميته، مؤديا إلى بناء الخطوات الأولى لتأصيل أفكارها ومفاهيمها[4].

6. مرحلة مابعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي: تميزت هذه المرحلة بالتوسع في مفهوم المسؤولية الاجتماعية، ومن ابرز مظاهر ذلك تعزيز دور النقابات العمالية التي نادت بالدفاع عن حقوق العمال وتحسين ظروف عملهم من خلال سن بعض القوانين كتحديد حد أدنى للأجور، نظام التامين، معالجة حوادث العمل، ظهور بعض جمعيات حماية المستهلك[5].

7. مرحلة ظهور القوانين والمدونات الأخلاقية: إن ما يميز هذه المرحلة هو التوسع في ادوار النقابات، وظهور جماعات الضغط وزيادة قوة تأثيرها، مما انعكس على ضرورة تعميق مفاهيم المسؤولية الاجتماعية عن طريق زيادة المطالبة بحماية المستهلك والبيئة والتوعية بالمخاطر التي

1- فاطمة الزهراء قاسي- فطيمة بن حمودة ، ممارسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمسؤولية الاجتماعية في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول: المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والتحديات البيئية، جامعة جيجل الجزائر، يومي 24-25 أفريل 2017، ص 03

2-حسين بومنجل- معمر داود، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين ظروف العمل بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، الجزائر، المجلد 23، العدد 02، جوان 2017، ص 136

3- فاطمة الزهراء قاسي- فطيمة بن حمودة، مرجع سبق ذكره، ص03

4- محمد فلاق، مواطنة منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018، ص 113

5- فتيحة آيت اوقاسي، المسؤولية الاجتماعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، المجلد 17، العدد 01، 2013، ص 148

قد تنجم عن نشاطها، من خلال تبنيها لمفهوم محاسبة المسؤولية الاجتماعية، والعمل على تطوير مقاييس الأداء الاجتماعي، وبهذا أصبحت أكثر نضجا في القوانين أقوى حضورا على أرض الواقع[1]

8. مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية: كنتيجة حتمية للعولمة ظهور الطابع الرقمي للاقتصاد وانتشار تكنولوجيا المعلومات التي كان لها تأثير واسع في ظهور قيم وجرائم جديدة، الأمر الذي فرض التوجه نحو تطوير المبادرات الاجتماعية من خلال إدراج الشفافية للقضاء على الممارسات الخاطئة كالفساد،...[2]، ومن هنا توسعت النظرة الضيقة وتعدى ذلك إلى دمج ودعم الأنشطة الاجتماعية والبيئية، إضافة إلى مساهمتها التطوعية ورعاية الأنشطة الخيرية الهادفة إلى تحسين نوعية حياة أفراد المجتمع وتلبية تطلعاتهم، والرفع من مستويات معيشتهم[3].

1-حسين بومنجل – معمر داود ، مرجع سبق ذكره ، 137

2- شراف عقون وآخرون، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية: فلسفتها ومؤشرات قياسها، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، جوان 2017، ص 348

3- محمد إبراهيم عبيدات، التسويق الاجتماعي الأخضر والبيئي، ط01،دار وائل للنشر، الأردن،2004، ص 134

المبحث الثاني: ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال

المطلب الأول: اهمية الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الاعمال

تتمثل اهمية الالتزام بها فيما يلي:

1. **بالنسبة إلى المؤسسة:** تتمثل أهميتها في الوعي بأهمية الاندماج بين المؤسسة والمجتمع، مع الموازنة بين مصالح الأطراف ذوي العلاقة بها، محققة نوعا من العدالة والرضا من خلال:

– الاهتمام بالموارد البشرية لزيادة قدرتها على الاحتفاظ بهم وضمان بقائهم، من خلال تحسين مناخ العمل وبعث روح التعاون والترابط بينهم وبين المؤسسة، ورعاية شؤونهم، بشكل يضمن لهم تحقيق الرفاهية الاجتماعية والتوازن النفسي، الأمر الذي سينعكس على أداء المهام الموكلة لهم[1].

– اكتساب ثقة المستهلكين عن طريق انتهاج جملة من التصرفات اتجاههم لنيل رضاهم[2]

– تعتبر المسؤولية الاجتماعية الاتجاه الأمثل لخلق قيمة مضافة للمساهم، وكسب ثقتهم بالمؤسسة نتيجة للمبادرات الاجتماعية التي تطبقها، فكلما كانت سمعتها جيدة كانت فرصة لجذب أموال المستثمرين، وخلق فرص الاستثمار المسؤول اجتماعيا[3].

– تعتبر المسؤولية الاجتماعية آلية لتحسين صورة المؤسسة في المجتمع الذي تتواجد فيه[4]

كما يمكن إضافة مايلي:

1– وهيبة مقدود، المسؤولية الاجتماعية: المسار الجديد لاستراتيجيات المنظمات الاقتصادية وبوادرالاهتمام بها في الجزائر، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، جويلية 2018، ص 313

2– ناصر جرادات– عزام أبو الحمام ، مرجع سبق ذكره ، ص 34

3– شافية قرفي، دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة "دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية"، اطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه الطور الثالث ل م د في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال المؤسسات، جامعة سطيف 01 ، الجزائر، 2015–2016، ص 78

4-The economist intelligence unit , The importance of corporate responsibility , A white paper from the Economist Intelligence Unit sponsored by Oracle, January 2005, P 02

– زيادة مبيعات المؤسسة يؤدي الى زيادة ربحيتها وحصتها السوقية، وزيادة فرص نموها واستمرارها[1]

2. **بالنسبة إلى المجتمع** : تتجلى أهميتها من خلال:

– إن ارتباط المسؤولية الاجتماعية ببعض المفاهيم كالشفافية وتقليل السرية بالعمل، فانه يؤدي إلى زيادة الترابط الاجتماعي، مع توليد شعور بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة، النساء،...من جهة، وتقليل الفساد بمختلف أنواعهالإداري، المالي،...من جهة أخرى[2].

– تحسين الأداء البيئي كالاستغلال الأمثل للموارد، إيجاد طرق وأساليب تعمل على التقليل أو التخلص من النفايات[3] الحد من التلوث مع تحمل المسؤولية المترتبة من جراء القيام بأنشطتها[4]

3. **بالنسبة إلى الدولة:** تتجلى أهم مزايا تطبيقها بالنسبة إلى الدولة في ما يلي:

– تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية الوفاء بها، عن طريق المساهمة في تخفيف الأعباء التي تتحملها، من خلال دورها في حل المشاكل الاجتماعية وإيجاد حلول لها، بتبني برامج مستدامة متخصصة مستغلة مواردها ولو جزئيا للتخفيض من نسب الفقر والبطالة[5]

1– مدحت محمد أبو النصر، ممارسة الخدمة الاجتماعية في مجال المسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 88

2– مصطفى شلابي محمد– علاء محمد شكري، دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية "دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة موبايلي السعودية للاتصالات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2013، ص ص 17–18

3– زوينة بن فرج ، الإفصاح المحاسبي الاجتماعي ضرورة للحكم على المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمقاولة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة– الجزائر، المجلد 10، العدد 18 ، جوان 2017، ص395

4– رشيد سعيدان ، واقع المسؤولية الاجتماعية للمستشفيات "دراسة تطبيقية لعينة من مستشفيات الجنوب الغربي– ولاية بشار–"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم تخصص تسيير، جامعة تلمسان– الجزائر، 2016– 2017 ، ص 19

5– مديحة فخري محمود، المسؤولية الاجتماعية للجامعات وبعض قضايا المستقبل، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018، ص 44

المطلب الثاني : أبعاد المسؤولية الاجتماعية

لقد أشارت الدراسات إلى أبعاد متعددة للمسؤولية الاجتماعية حسب وجهات نظر مختلفة، تختلف من نموذج لآخر، ومن بين هذه الدراسات نذكر منها مايلي:

جدول رقم (1-1): يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية المعتمدة في بعض الدراسات

اسم الباحث	السنة	الأبعاد المعتمدة
Caroll[1]	1991	المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية (الإنسانية)
Pride&Ferrell[2]	2006	
Certo & Peter	1991	المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظف، المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبون، المسؤوليةالاجتماعية اتجاه البيئة، المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع
Chander[3]	2009	
Gray	2009	
John el kington[4]	1999	البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد البيئي
Donna Wood	2000	مبادئ المسؤولية الاجتماعية، عمليات المسؤولية الاجتماعية، المخرجات
Wolfgang	2000	المسؤولية اتجاه المجتمع والثقافة، المسؤولية اتجاه الافراد المتأثرين بانشطة المنظمة، المسؤولية اتجاه البيئة الطبيعية
Schiebel	2000	تحسين الاداء المالي، التزام ودافعية العاملين، ولاء المستهلك، تقليص الخطر، تخفيض تكاليف التشغيل، تعزيز سمعة وصورة العلامة التجارية

1-Archie B.Caroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakholders, Business Horisons , Vol 34 , Issue 4, July – August 1991 , P40-42

2- فؤاد محمد حسين الحمدي، فؤاد محمد حسين الحمدي، الابعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك "دراسة تحليلية لاراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية "، اطروحة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، جامعة بغداد، العراق، 2003، ص 48

3- شافية قرفي، مرجع سبق ذكره، ص 68

4- شهرزاد الهامل، المسؤولية الاجتماعية ومدى الاهتمام بالمحاسبة عنها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث في العلوم التجارية، جامعة سطيف،الجزائر، 2015-2016، ص22-23

Heyen[1]	**2002**	تطوير المجتمع، العلاقات مع العاملين، المجهزين، حماية البيئة والموارد الطبيعية، الممارسات التسويقية، التدقيق المحاسبي والرقابة واعداد التقارير، المسؤولية المادية
الغالبي و العامري[2]	**2006**	البعد الاقتصادي البعد الاجتماعي البعد الاقتصادياالاجتماعي (المتوازن)
Alexander Dahlsrud[3]	**2006**	البعد الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي، الطوعي وبعد اصحاب المصالح
Plazzi Starcher[4]**&**	**2006**	المسؤولية اتجاه المستهلكين، اتجاه العاملين، اتجاه شركاء العمل، اتجاه البيئة، اتجاه المجتمع المحلي، والمسؤولية اتجاه المستثمرين

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على عدد من الدراسات

و فيما يلي سيتم عرض لبعض النماذج والمتمثلة في:

1. نموذج (Caroll): يعتبر كارول من اوائل المفكرين الذي عرف المسؤولية الاجتماعية، وحدد ابعادها من خلال شكل هرمي متسلسل، يتمثل في اربعة مستويات اساسية تتمثل في:

- **المسؤولية الاقتصادية:** وتتمثل في التزام المؤسسة بخلق قيمة مضافة حقيقية لها، من خلال انتاج سلع وتقديم خدمات ذات جودة ونوعية عالية، وباسعار مناسبة توافق توقعات ورغبات المجتمع وفقا لقواعد المنافسة مع عدم الحاق الضرر بالمنافسين من خلال عدم احتكار منتجاتها، ضمان حماية المستهلك وعدم الاضرار بهم، مع تحمل المسؤولية الناجمة عن تاثيراتها المباشرة

1- فؤاد محمد حسين الحمدي، مرجع سبق ذكره ، ص 48

2- طاهر محسن منصور الغالبي- صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، مقال منشور في كتاب بعنوان: التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر- الإمارات، 2006، ص ص 216-217

3- Alexander Dahlsrud :How Corporate Social Responsibility Is Defined: An Analysis Of 37 Definitions, Corporate Social Responsibility And Environmental Management Corp. Soc. Responsib.Environ. Mgmt ,15,1-13,2006 ,P 04

4- Marcello Palazzi & George Starcher ,Corporate Social Responsibility and Business Success, The European Baha'i Business Forum, Paris, France 2006, P9

وغير المباشرة اتجاه المجتمع والبيئة لتحقيق عوائد للمساهمين من جهة، وضمان بقائها والحفاظ على مركزها التنافسي من جهة اخرى[1].

- **المسؤولية القانونية:** وتتمثل في تصرفات المؤسسة كمواطن قانوني بما يتوافق وتوقعات الحكومة من خلال الالتزام بمختلف القوانين، التشريعات واللوائح التي وضعتها السلطات واحترامها[2]، والتي تحدد معايير السلوك الاجتماعي المسؤول في مختلف المجالات كالقوانين التي تنظم المنافسة، حماية المستهلك، البيئة، تعزيز السلامة والعدالة[3].
- **المسؤولية الاخلاقية:** وتتمثل في ممارسة المؤسسة لمختلف الانشطة التي يتوقعها المجتمع منها دون ان تكون مفروضة بنصوص قانونية او تشريعات معينة[4]، ولكن يجب احترامها لتحسين سمعة المؤسسة وكسب ثقة المجتمع، اي التصرف بشكل عادل ونزيه[5].
- **المسؤولية التقديرية(الخيرية):** تتواجد هذه الاخيرة في قمة الهرم، حيث تشير الى المبادرات التطوعية والاعمال الخيرية التي تتبناها المؤسسات من خلال المشاركة في مختلف القضايا

1- ثامر البكري- لانا البنا، التسويق الاخضر واعادة التدوير، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2015، ص 87-90

2- Christian BOURION- Sybil PERSSON, LA PYRAMIDE DE ARCHIE B. CARROLL A L'EPREUVE DU JEU DES ACTEURS FRANCOPHONES: Quelles sont les parties prenantes et quelles sont leurs différentes représentations en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises ?, Cahier de Recherche n°2008-13, Université Nancy , France , P6

3 - Jucan Cornel Nicolae and Jucan Mihaela Sabina, Dimensions and Challenges Of Social Responsibility, Annales Universitatis Apulensis series oeconomica, university of Sibiu, Romania, 12(1), 2010, p238

4- A Level Bussiness,Corporate Social Responsibility,Oxford Cambridge and RSA,2015, P 04, Disponible sur le site: https://www.ocr.org.uk/.../169741-topic-exploration-corporate-soc...

5- شهرزاد بخدة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات العمومية كالية لتحقيق التنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية " دراسة حالة مؤسسات موبيليس فرع بشار"، مجلة دراسات و ابحاث، العدد 28 ، سبتمبر 2017 ، ص 332

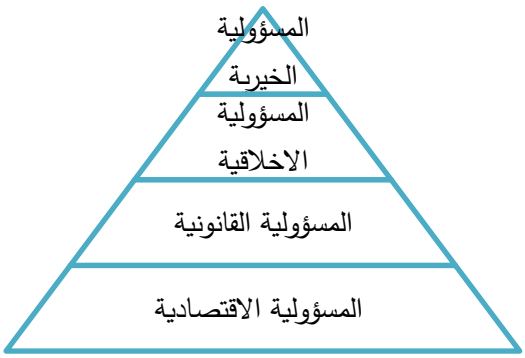
الاجتماعية ومعالجتها[1]، الامر الذي يقتضي التصرف كمواطن صالح يساهم في تنمية المجتمع وتحسين نوعية الحياة فيه[2].

ومنه يمكن القول بان المسؤولية الاخلاقية خطت خطوات ابعد وذلك من خلال[3]:

- التنمية المستدامة: وذلك من خلال تغلب الاهداف طويلة المدى (مراعاة حاجة الاجيال القادمة والوفاء بها) على الاهداف قصيرة المدى (تحقيق الربح).
- المبادرة كاختيار اخلاقي وليس شيء مفروض بقوة القانون.
- ميثاق اخلاقي: والمعبر عن مجمل المبادئ الاخلاقية المرتبطة بمختلف مكونات البيئة العامة والخاصة بالمؤسسة، وما ترتبط به من ممارسات على مستوى الوظائف التي تقوم بها.

وفيما يلي شكل يوضح ابعاد المسؤولية الاجتماعية الموضحة سابقا:

شكل رقم (1-1): هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية



Source : Berrin Filizöz, Mücahit Fisne, Corporate Social Responsibility: A Study of Striking Corporate Social Responsibility Practices in Sport Management, Procedia Social and Behavioral Sciences, N^0 24 , 2011, P 1408

1- Amit Kumar Srivastava And others, Corporate Social Responsibility : A case study of TATA Group, IOSR Journal of Business and Management(IOSRJBM) volume 3, Issue 5 (Sep,Oct. 2012), p19

2- ابو الفتوح بوهريرة ، قيم المواطنة وعلاقتها بتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى الطالب الجامعي " دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة محمد خيضر بسكرة "، اطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التربية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة الجزائر ، 2014-2015 ، ص 116

3- مصطفى يوسف كافي، فلسفة التسويق الاخضر، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2014، ص 289

من خلال الشكل السابق يوضح كارول بان بداية المسؤولية الاجتماعية كانت تتمثل في المسؤولية الاقتصادية من خلال السعي نحو تحقيق الربحية القصوى مع الاطلاع الدائم على القوانين والتشريعات المعمول بها والامتثال لها (مسؤولية قانونية)، لتتطور مراعية في ذلك القيم المجتمعية والجوانب الاخلاقية في قراراتها (مسؤولية اخلاقية)، لتمتد وتصل الى قمة الهرم والتصرف كشريك يعمل على تبني انشطة طوعية تساهم في خدمة المجتمع وتحقيق رفاهيته[1].

وبالتالي فان :

المسؤولية الاجتماعية حسب كارول= المسؤولية الاقتصادية+ المسؤولية القانونية+ المسؤولية الاخلاقية+ المسؤولية التطوعية.

2. نموذج (John El Kington):

نموذج ثلاثي النتائج او مايسمى بـــ : **Triple résultat** او **The triplebottom line**، تم تأسيسه من طرف**John El Kington** مؤسس شركة الاستشارات الأولى للاستراتيجية التنمية المستدامة في بريطانيا، والذي يؤكد على ان المؤسسة المسؤولة اجتماعيا لابد أن تتميز بتحقيق الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، والمتمثلة في[2]:

- **البعد الاقتصادي:** وتشمل جميع الأنشطة ذات الطبيعة الاقتصادية مراعية في ذلك التوجه الاجتماعي لإشباع رغبات أصحاب المصالح وتحقيق تطلعاتهم (مساهمون، عملاء، موردون،...).

1- يوسف حجيم سلطان الطائي- عامر عبد كريم الذبحاوي، الذكاء الاخلاقي مدخل لدعم سمعة منظمات الاعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان الاردن، 2017، ط01، ص 228-229(بتصرف)

2- فاطمة بن العايش، مدى تطبيق القياس والإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لتحقيق تنمية مستدامة "دراسة تحليلية وقياسية لعينة من مؤسسات كاك 40 للفترة 2014-2016"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص مالية محاسبة وتسويق في المؤسسات،جامعة عنابة الجزائر، 2017-2018، ص ص 37-39

- **البعد الاجتماعي:**وهي مجموعة الأنشطة الموجهة للاستجابة لمتطلبات الفئات ذوي العلاقة مباشرة معها (العمال، المجتمع المحلي).
- **البعد البيئي:** وتتمثل في كل العمليات التي تسعى للمحافظة على البيئة من خلال حسن استغلال الموارد والوقاية من التلوث وأنشطة إعادة التدوير، التقليل من انبعاث الغازات،...

المطلب الثالث: نظريات المسؤولية الاجتماعية

لقد اختلفت الآراء والتوجهات حول تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية الامر الذي انعكس على إمكانية تطبيقها أوعدم تطبيقها في المؤسسة متجسدا ذلك في شكل نظريات لعل أهمها نذكر:

1. **النظرية النيوكلاسيكية او نظرية المساهم:**من أهم روادها الاقتصادي الأمريكي **Milton Friedman**، الذي يؤكد بان مسؤولية المؤسسة الوحيدة تتمثل في المسؤولية الاقتصادية والتي تعرف بأنها التزام المؤسسة بالقيام بنشاطاتها التي تهدف إلى تعظيم الأرباح مستخدمة في ذلك مواردها، مع احترام لآليات المنافسة القانونية والأخلاقية في السوق دون اللجوء إلى الغش أو التحايل لأجل البقاء وضمان استمراريتها، وذلك طبقا لمقولته الشهيرة "لاشيء سوى أعلى الأرباح للمالكين"، وعلى ضوء ذلك فان ممارسة أي نشاط ذو طبيعة اجتماعية من شانه أن ينعكس على العوائد المحققة وزيادة التكاليف. وبالتالي فهي غير مسؤولة على حل المشاكل الاجتماعية التي

يعاني منها المجتمع[1]ومن بين الانتقادات الموجهة لهذه النظرية هو الفصل بين ملكية المؤسسة وطريقة تسييرها، من خلال التعارض بين مصالح المدراء وأصحاب المصالح الاخرين[2].

2.نظرية أصحاب المصلحة: لقد اختلفت التعاريف المقدمة حول تحديد مفهوم أصحاب المصلحة، إلا انه يبقى تعريف فريمان هو المرجع الأساسي للعديد من الدراسات باعتباره من الأوائل الذين تطرقوا إلى هذا المفهوم من خلال أبحاثه، حيث يعرفون بأنهم: مختلف الأطراف التي يمكن أن تؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وتتأثر بأنشطتها وقراراتها من جهة أخرى[3]، كما يعرفون بأنهم: مختلف الأطراف المعروفة والمحددة والتي تكون لها علاقات ومصالح مشتركة مع المؤسسة في إطار شرعي وقانوني، من اجل المساهمة في خلق قيمة جوهرية[4]

وفي هذا الشأن يمكن أن نلمس عدة تقسيمات لأصحاب المصالح، حيث تتمثل في[5]:

1.2.أصحاب المصالح الأساسيون: وهم مختلف الأطراف التي تربطهم بالمؤسسة علاقات مباشرة، والتزامات رسمية وتعاقدية، يمارسون عليها سلطة قانونية، وتعتمد عليهم من اجل ضمان بقائها ونجاحها، ويتمثلون عموما في: العملاء، الموظفين، الموردين، المساهمين، المجتمع،...

1- بالاعتماد على :

* Milton Friedman , The Social Responsibility of Business is to increase its profits , The New York Time Magazine , September 13 , 1970 , p 33

* فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الاعمال "مدخل معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص ص 268-269

2-Placier Klára ,The Impact Of Recession On The implimentation Of Corporate Social Responsibility In Companies , Journal of Competitiveness , Issue n^0 02 , 2011 , P84

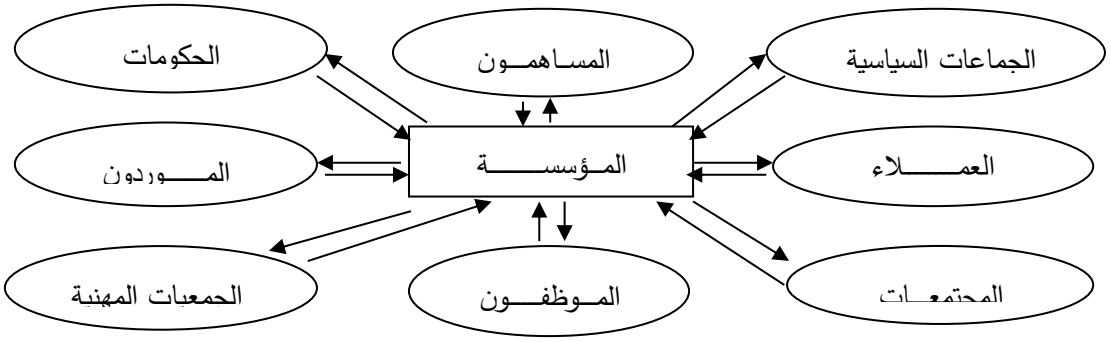
3-Astrid Mullenbach-Servayre , L'Apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la résponsabilité sociétale des entreprises , La revue des sciences de gestion , N^{0}223, janv/ fev 2007,P112

4-Salma DAMAK AYADI,La théorie des parties prenantes: théorie empirique ou théorie normative?,Un article soumis au Centre de recherche de HAL le: 04 avril 2011, P 03,

5-G. Tomas M. Hult , Jeannette A. Mena , O. C. Ferrell & Linda Ferrell, Stakeholder marketing: A definition and conceptual framework , Academy of -Marketing Science , 19 Mai 2011,PP 07-08 ,

2.2.أصحاب المصالح الثانويون: وهم مختلف الأطراف التي تربطهم بالمؤسسة علاقات غير مباشرة وغير تعاقدية (طوعية)، لها سلطة التأثير في الرأي العام لصالح أو ضد ممارسات أي مؤسسة، نذكر منها: وسائل الإعلام، الجمعيات التجارية، شبكات التواصل الاجتماعي، ...

شكل رقم(1-2): نموذج أصحاب المصلحة



Source : Sandrine GHERRA , Intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise: une explication par la théorie des ressources et compétences et l'approche des parties prenantes:" Le cas du secteur des produits de grande consommation", Thèse présentée et soutenue publiquement pour l'obtention du Doctorat en séance de Gestion, Université de la Méditerranée – Aix Marseille II, 25/11/2010, P 83

أما نظرية أصحاب المصالح فإنها تنص على أن الهدف الأساسي للمؤسسة يتمثل في تعظيم القيمة لأصحاب المصالح من خلال الأخذ بعين الاعتبار توقعات جميع الأطراف الخارجية إضافة إلى الأطراف الداخلية على حد سواء، وليس المساهم لوحده فقط على عكس النظرية النيوكلاسيكية[1].

1-Yasmina Sahed-Granger & Anne- Laure Boncori, La traduction des attentes des Parties Prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes, Management & Avenir,N^{0}: 68, 2014, p75

وحتى يتم ذلك لابد من تحديد أصحاب المصالح بدقة، توضيح أساليب وكيفيات التعامل معهم إضافة إلى العمل على تحديداحتياجاتهم وإشباع رغباتهم بما يتوافق مع تطلعاتهم[1].

ومن الانتقادات الموجهة لها هو افتراض وجود علاقة توافقية بين أهداف المؤسسة وأصحاب المصالح، وهذا ما يعكسه الواقع لأنها متضاربة في اغلب الأحيان خاصة في ظل التحيز الذي يمارسه المسيرين في تحديدهم وفي تحقيق تطلعاتهم نظرا للضغوطات التي قد يتعرضون لها[2].

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن[3] :

– النظرية النيوكلاسيكية يغلب عليها الطابع الاقتصادي البحت(تحقيق الأرباح)، بينما نظرية أصحاب المصالح يغلب عليها الطابع الاجتماعي(عضو فعال في المجتمع).

– كلا النظرتين تقوم على ضرورة النهوض بالنشاطات القانونية المطلوبة شرعا، ومع كل نشاط يساهم في تحقيق الأرباح، بينما تتباين في حال النشاطات غير المطلوبة قانونيا، وغير المربحة في الآجل القصير، هنا نلمس معارضة ورفض لهذا النشاط وفقا للنظرة الكلاسيكية، في حين نلمس دعمه وتبنيه وفقا للنظرة المعاصرة بحيث لا يجب أن تتجاوز تكلفته العائد المتوقع منه.

المطلب الرابع: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية

لقد تعددت الآراء والمواقف حول المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال مابين مؤيدة وأخرى معارضة، حيث لكل منهما حججه المقنعة التي يؤكدها أويرفضها بها. والمتمثلة في مايلي:

1– عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2010–2011، ص80

2-Jean-Marie Courrent , RSE et développement durable en PME "Comprendre pour agir", De Boeck Superieur , Bruxelles, 2012,p 27-28

3– زاهد الديري– سعادة الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص215

1. الحجج المؤيدة لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات :

يؤكد هذا الاتجاه على ضرورة تبني المؤسسة لدورها الاجتماعي من خلال الأهمية التي تكتسبها، والتي لها دور في نجاحها[1]، ومن بين أراء المفكرين المؤيدين لها نذكر:

- **كارول:** حيث اعتبرها كل متكامل يمتد من داخل المؤسسة الى خارجها[2] كونها تعبر عن التوقعات التقديرية المنتظرة من المؤسسات أثناء ممارسة نشاطها في فترة زمنية معينة[3].

- أما **هنري فورد** اقر بأنه يجب على المؤسسة أن تحقق الأرباح بشرط أن لا يكون هدفها الوحيد الذي تسعى إليه وإلا ستنتهي فعلا، لأنه بذلك قد تكون وضعت أسبابا كافية لموتها[4].

- كما يقول في هذا الشأن **بيتر دراكر** بأنه لا يكف أن تعمل المؤسسات الخاصة عملا جيدا، بل يجب أن تعمل عملا صالحا لا يضر المجتمع المحيط بها[5].

2. الحجج المعارضة لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات :

يرى أصحاب هذا الاتجاه بان تبنيها مكلف جدا ويحملها تكاليف إضافية من شانها ان تقلل من أرباحها، ومن أنصار هذا الاتجاه:**Milton Friedman, Adam Smith,...**،حيث نذكر:

- إن الالتزام بمهام المسؤولية الاجتماعية يحول المؤسسة إلى شكل لا يختلف عما هو سائد في

1- شافية قرفي ، مرجع سبق ذكره، ص 60

2- ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2014، ص 150

3-Steve may et al , The debate over Corporate Social Responsibility , Oxford university press , New York , 2007 , p06

4- Ivan. TCHOTOURIAN , La responsabilité sociale des entreprises vue sous l'angle du développement durable ou quand le monde des entreprises change , Lex Electronica , vol .13 N^{0}3, 2009 , P 3

5- مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات "المواصفة القياسية iso 26000"، المجموعة العربية لتدريب النشر، القاهرة مصر، 2015، ص 53

المؤسسات الحكومية[1]، حيث أن المسؤولية الأساسية لها هي تحقيق الأرباح لاغيرها، وإذا ماتصرفت خلاف ذلك فإنها تنفق أموال المالكين والمساهمين في غير مجالها، أي التصرف فيها بدوافع غير اقتصادية[2]، فهي بالأخير مؤسسات ذات طابع اقتصادي لا خيري[3].

- قلة الخبرات المتاحة للمؤسسة في معالجة المشاكل الاجتماعية التي تعترض نشاطها[4].

- إن تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يؤثر على أدائها الاقتصادي، كونها تستنزف موارد ضخمة وطاقة لا يستهان بها من جهد المؤسسة[5]، والتي بدورها تنعكس سلبا على المجتمع، في شكل زيادات في أسعار السلع، الأمر الذي يؤثر على موقفها وقوتها التنافسية في السوق[6].

- صعوبة المساءلة المحاسبية عن مختلف الأنشطة الاجتماعية، بسبب غياب معايير حديثة ومطورة تستجيب لقياس الأداء الاجتماعي[7].

1-سميرة أحلام حدو- محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات: الإطار النظري وإمكانية التطبيق العملي في الجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد01، العدد 02، جامعة الجلفة الجزائر، ديسمبر 2014،ص 275

2- نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2014، ص 133

3- مدحت أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات "المواصفة القياسية iso 26000"، مرجع سبق ذكره، ص 52

4- إلياس شاهد، التسويق الاجتماعي كآلية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية في المنظمة، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي الجزائر، المجلد 04، العدد 06، جوان 2014، ص 102

5- محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، 2007، ص 54

6- وهيبة مقدم - بشير بكار، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، جامعة وهران 2 الجزائر، المجلد 07 العدد 01، جوان 2014، ص14

7-جبار بوكثير- بسمة مناخ، آليات تحقيق الريادة في المسؤولية الاجتماعية "شركة جوجل نموذجا"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدوليالثاني حول: المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والتحديات البيئية، جامعة جيجل الجزائر، يومي 24-25 أفريل2017، ص 06

– لا تملك قوة القانون في إلزامية التنفيذ من قبل المؤسسات، أي انه عمل طوعي تقوم به المؤسسة، ولا يحدد بالقانون[1]، أي عدم وجود هيئة رسمية ومعروفة من طرف المجتمع تمكنه من متابعة مدى التقدم في انجازاتها الاجتماعية[2]

وبالرغم من المواقف المختلفة لكل من الطرفين وحججه المتعددة في ذلك، إلا أن الباحثة ترى ضرورة تطبيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية وفق منهج متوازن(اقتصادي–اجتماعي) بالرغم من تعدد الآراء حول طبيعتها، لما لها من أثار ايجابية تنعكس على سمعتها وصورتها في أذهان أصحاب المصالح، وكسب ثقتهم، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الاستثمارات وارتفاع نسبة أرباحها، والذي يعد الهدف الأساسي لأي مؤسسة لضمان بقائها واستمراريتها وارتفاع معدلات نموها (استثمار مستقبلي) لتحقيق مزايا تنافسية تمكنها من تحقيق التفوق والتميز، وهذا ما ينفي ويعارض صحة الحجج المعتمد عليها من قبل الباحث فريدمان وممن سار على مساره.

1– ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 54

2–نوال بوعلاق، مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، جامعة تبسة الجزائر، المجلد 01، العدد 01، سبتمبر 2016، ص 106

المبحث الثالث:التوجه الاستراتيجي للمؤسسة كالية نحو الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية

لا تعتبر برامج المسؤولية الاجتماعية وتبنيها من طرف أي مؤسسة آلية لتحسين صورتها الذهنية، وإنما هي ضرورة اتجاه أصحاب المصالح، ولتحقيقها لابد من إدماجها ضمن استراتيجيتها ورسالتها مع الاقتناع التام بأهميتها من طرف القادة وعدم رفضها باعتبارها أسلوب جديد وحديث يسعى نحو تحقيق التنمية المستدامة، وهذا لا يتم إلا في إطار ثقافة تعتمد على القيم الأخلاقية وتشجع على الإبداع والابتكار وعدم مقاومة التحول نحو التغيير.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية بين ثقافة المؤسسة والحاجة إلى التغيير المؤسسي

تعرف ثقافة المؤسسة بأنها: مختلف الافتراضات، المعتقدات، الأهداف، المعارف والقيم التي يتقاسم ويتشارك فيها أفراد المؤسسة[1]، لتحقيق مجموعة من الأهداف والوظائف المتمثلة في[2]:

– تزويد العاملين بالمؤسسة بالإحساس بالهوية وتقوية الالتزام برسالتها: حيث كلما زادت إمكانية التعرف على الأفكار والقيم التي تسود بالمؤسسة زاد الاهتمام بها، وأصبح ارتباطهم قويًا برسالتها وزاد شعورهم بالانتماء بأنهم جزءلا يتجزأ منها.

– تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المؤسسة من خلال توعيتهم بكيفية الاتصال في مابينهم والعمل معا بفعالية من جهة، وتحقيق التكيف بينهم وبين البيئة الخارجية من جهة اخرى لتحقيق اهداف المؤسسة ورسالتها(الاستمرار، النمو والتفوق،...).

1-Jernej Belak, Borut Milfelner, Enterprise Culture as One of the Enterprise's Key Success Factors (Integral Management Approach): Does the Internal and External Cultural Orientation Matter?, Acta Polytechnica Hungarica, Vol 9, N° 3, 2012, p29

2– مسعودة شريفي– كريمة حاجي، المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة: رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار الجزائر، يومي 14–15 فيفري 2012، ص08(بتصرف)

ولكي تقوم المؤسسة بتطبيق مسؤوليتها الاجتماعية بنجاح اتجاه المجتمع التي تنشط فيه، يستلزم تمهيد الأرضية المناسبة لها، من خلال بناء ثقافة مؤسسية قوية تعمل على تأكيد المبادئ والقيم التي ترتكز عليها في عملياتها الداخلية والخارجية، اي يجب اعتبارها جزء من ثقافتها لا مجرد التزامات قانونية ومفاهيم لاتتعدى العمل الخيري التطوعي، نظرا لما لها من اثر ايجابي عليها في المستقبل وهذا لا يتم الا من خلال القدرة على القابلية والجاهزية للتغيير المؤسسي الايجابي بما يتوافق مع الأحداث المؤثرة فيها والتكيف معها من اجل تحسين قدرتها على حل المشاكل وتطوير نفسها لضمان بقائها واستمرارها، حيث يتم ذلك مرورا بمجموعة من الخطوات تتمثل في[1]:

- الاقتناع بضرورة التغيير المؤسسي وعدم الخلط بين العلاقات الشخصية وأهداف المؤسسة.
- العمل على تفهم طبيعة الثقافة السائدة من طرف القادة بهدف التعرف على الجوانب الايجابية والاستثمار فيها (النظر إلى المورد البشري كمورد وليس كتكلفة مثلا، إعداد نظام اتصال فعال لتسهيل الحصول على المعلومة، العمل على إشباع الحاجات الأساسية للموظفين من خلال تثمين وتفعيل نظم الاختيار، التعيين، التدريب، الترقية، تقييم الأداء والحوافز،...)، والتخلص من الجوانب السلبية (نقل الأفراد الذين يقاومون التغيير وإحلالهم بأفراد راغبين فيه ولهم الاستعداد للتكيف).
- تنشيط وتفعيل الندوات والملتقيات قصد التعرف على رصيد ومعارف وتجارب المنظمات الرائدة.

المطلب الثاني: توجه القيادات الإدارية نحو تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية

يعتبر القادة الفئة العليا في أي مؤسسة، لهم فن التأثير في الآخرين، من خلال القدرة على تبني مفاهيم جديدة وإقناع الغير بالالتزام بها، والتي على رأسها مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فهي لا تعتبر مجرد التزامات اقتصادية اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وتتأثر به، وإنما يجب أن تتفوق على مانص عليه القانون، وان تذهب إلى ابعد من ذلك من خلال الالتزام بالبعد الأخلاقي والإنساني لها من طرف قادة المؤسسة، فهي تعبر عن الكيفية التي يفكرون بها أو السلوك المتبع

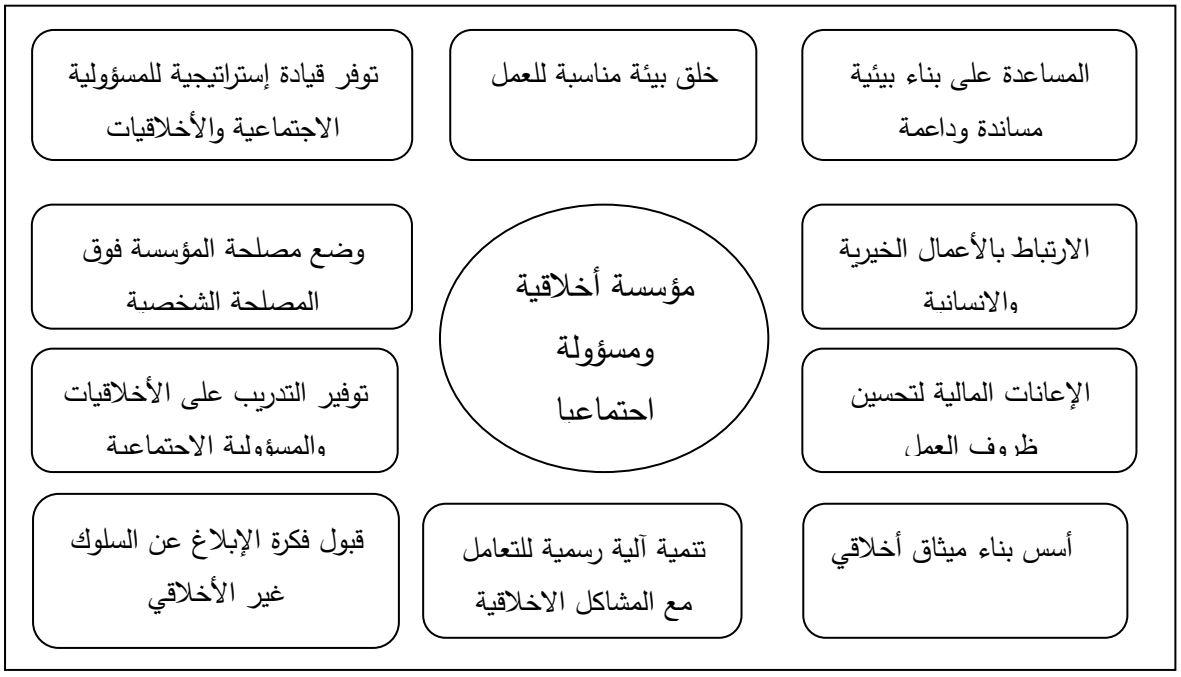
1- مسعودة شريفي- كريمة حاجي، نفس المرجع السابق، ص ص 09-11 (بتصرف)

من طرفهم للقيام بالعمل المطلوب لتحقيق الصالح العام لمختلف الأطراف ذوي العلاقة بها مراعية في ذلك المبادئ والمعايير الأخلاقية، وهو مايطلق عليها:"القيادة الأخلاقية للمسؤولية الاجتماعية".

فالقائد الأخلاقي يعبر عن القدوة الحسنة المتحلية بالفضائل والمثل السامية ومدى قدرته على استخدامها ونقلها إلى الموظفين والمحافظة عليها لأطول وقت ممكن في إطار ما يسمى بالثقافة الايجابية التي تعمل على تحقيق التوافق بينها وبين رؤية ورسالة واستراتيجية المؤسسة من جهة وتحقيق التكامل فيما بين مصالحها من جهة أخرى بغض النظر عن حجمها ونطاق أعمالها[1].

وعلى ضوء ماسبق فانه يتطلب لبناء مؤسسة تلتزم بتفعيل برنامج أخلاقي واجتماعي مع ضمان استمراره مجموعة من العناصر، كما هي موضحة في الشكل التالي

شكل رقم (1-3) : مبادرات الوصول إلى خلق مؤسسة أخلاقية ومسؤولة اجتماعيا



المرجع: فاتن باشا، مرجع سبق ذكره، ص229

1- بالاعتماد على :

* فاتن باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات-دراسة حالة مجمع سونلغاز- بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص ص 220-221

* توفيق محمد عبد المحسن، أخلاقيات الأعمال، دار الفكر العربي وآخرون للتوزيع، مصر،2014

من خلال الشكل السابق يتضح لنا بأنه لتحقيق المسؤولية الاجتماعية لا بد من قيام القائد ببعض الأدوار تتمثل في[1]:

1. **توفير القيادة الاستراتيجية للأخلاق والمسؤولية الاجتماعية:** تعتبر القيادة الاستراتيجية الطريق الفعال للأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية، وفي حال الالتزام بهذا النمط فانه ينعكس على أفعال وسياسات القادة بما يتوافق مع المبادئ الأخلاقية لتوطين المسؤولية الاجتماعية ويعطي الصبغة الأخلاقية للمؤسسة بصفة عامة، وتصرفات الأفراد في مختلف المستويات بصفة خاصة من خلال ربط نظام المكافآت والترقيات بالسلوك الأخلاقي.

2. **خلق بيئة عمل مناسبة وداعمة او مساندة:** أي أن القادة الذين يتميزون بمسؤوليتهم الاجتماعية اتجاه الآخرين، لهم اتجاهات نحو خلق وتوفير بيئة داخلية مناسبة،مريحة وجذابة بحكم أن العاملين يستثمرون أكثر من ثلث وقتهم في العمل، مما ينعكس على رضاهم ومستويات أدائهم، وربحية المؤسسة من جهة، والحفاظ على البيئة الخارجية من جهة أخرى من خلال الالتزام بمجموعة من التصرفات تتعدى الرقابة الإجبارية للبيئة مثل إعادة تدوير النفايات، الاعتماد على مصادر الطاقات المتجددة،...

3. **الارتباط ببعض الأعمال الخيرية والإنسانية:** من أهم المداخل المتبناة من طرف القادة في مجال المسؤولية الاجتماعية التبرع بالأموال للأعمال والمشاريع الخيرية بما يحقق منفعة المستهلك والمجتمع، وتحقق أقصى عائد واثر اجتماعي.

1- فاتن باشا، مرجع سبق ذكره، ص ص 229-231

4. **الاعتماد على الإعانات المالية لتحسين ظروف العمل:** لممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف القادة لابد من توفير اعتمادات أو معونات مالية، حيث تعتبر بمثابة وسيلة لإحداث التغيير الاجتماعي الايجابي والفعال.

5. **تأسيس ميثاق أخلاقي:** تقوم اغلب المؤسسات بإعداد ميثاق مكتوب، حيث يعتبر كمرشد للسلوك الأخلاقي وكيفيات تطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال الحث على عمل الأشياء الصحيحة ومكافأة أصحابها، وتجنب الأعمال غير السلوكية ومعاقبة من يقوم باختراقها، ويزداد تأثيره كلما تمت الإشارة إليه من طرف القادة سواء بشكل رسمي أو غير رسمي.

6. **تنمية آلية رسمية للتعامل مع المشاكل الأخلاقية:** ويتم ذلك بتشكيل لجنة للشؤون الأخلاقية تشترك في إدارتها قادة الإدارة العليا بالتعاون مع المدراء في مختلف المستويات الإدارية، مهمتها تنمية السياسات الخاصة بالسلوكيات الأخلاقية والاجتماعية، المراجعة الأخلاقية لأنشطة المؤسسة، مراجعة الشكاوي المتعلقة ببعض المشاكل الأخلاقية.

7. **تقبل فكرة الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي:** حتى تكون مهمة لجنة الشؤون الأخلاقية فعالة لابد من تقبل فكرة الإبلاغ عن السلوكيات غير الأخلاقية من طرف الآخرين وتشجيعهم على الإفصاح، وعدم فصلهم أومعاقبتهم مراعية الهدف من ذلك سواء إزعاج المؤسسة أو الاهتمام بمصلحتها وحمايتها التي تسعى لها.

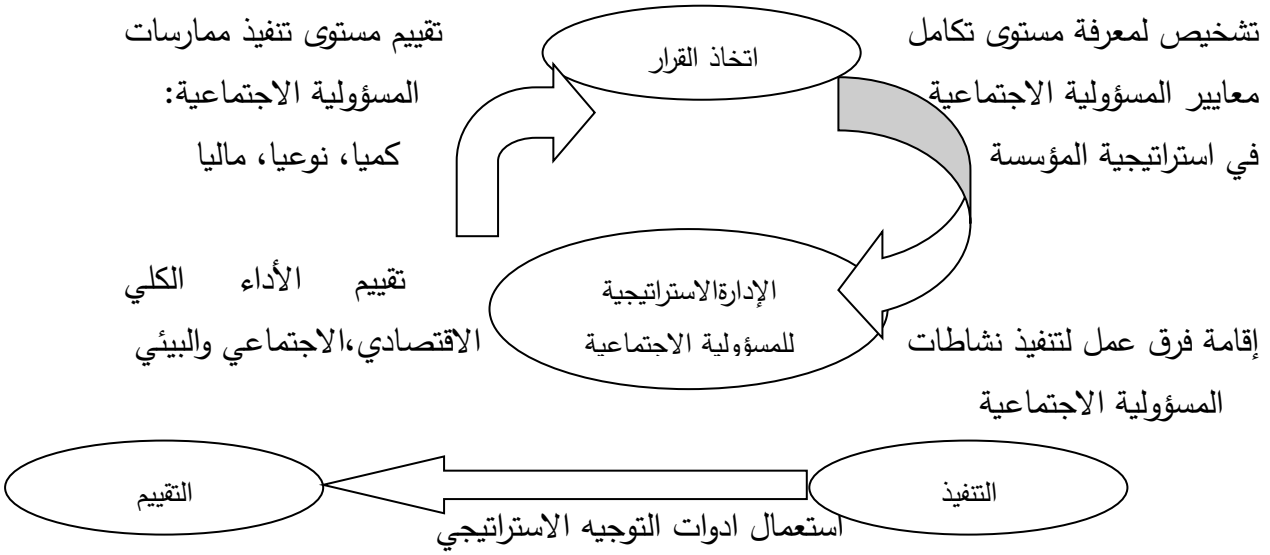
8. **توفير التدريب في مجال الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية:** حيث يتم تدريب القادة في المجال الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية من خلال تلقيهم محاضرات في الجامعات أو المعاهد للتأكيد على أهميته لتحقيق الالتزام الأخلاقي من جهة، ومصلحة المؤسسة من جهة أخرى، ويكون فعالا أكثر كلما تم في بيئة وثقافة مشجعة ومدعمة لذلك.

9. تقديم مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية: من خلال إعطائها الأولوية لتحقيق أهدافها

المطلب الثالث: مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومراحل تبنيها للمسؤولية الاجتماعية

تعرف الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية بأنها الدمج التام والطوعي لبرامج المسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة، واعتبارها جزء لا يتجزأ من أهدافها، بحيث لا تقل أهمية عن الأهداف الاقتصادية[1]. ولتصميم نموذج لها، فانه يمر بثلاثة مراحل أساسية وهي: مرحلة التخطيط ، مرحلة التنفيذ ، مرحلة التقييم حسب ماهو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (1-4) : المراحل الثلاثة للإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات



Source : Floriane Bouyoud, Le management stratégique de la résponsabilité sociale des entreprises, Thèse pour l'optention du titre de docteur en science de Gestion , Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) , Paris,Avril 2010,P137

1- فاطمة بن العايش، مرجع سبق ذكره، ص66

1. مرحلة التخطيط لدمج برامج المسؤولية الاجتماعية:

وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد الملامح الأولى لصياغة وتنفيذ سياسة عامة للمسؤولية الاجتماعية من طرف الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة، من خلال تحديد أهدافها ومدى رغبتها في تبنيها من جهة، وبما يتوافق مع رؤيتها والإسهام في تحقيقها من جهة أخرى، مراعية في ذلك انشغالات مختلف أصحاب المصالح[1]، ولتحقيق ذلك يستلزم عدد من الخطوات تتمثل في:

1.1. تحديد القدرات: ويتم فيها دراسة وفهم لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها، واثر كل منها على دورها المستقبلي في مجال ممارسات المسؤولية الاجتماعية[2]

1.1. التفكير الاستراتيجي: بعدما يتم تحديد الغايات المراد بلوغها من تبني برامج المسؤولية الاجتماعية، تأتي مرحلة التفكير الاستراتيجي من خلال القيام بعملية التحليل الاستراتيجي(مصفوفة **SWOT**) لتحديد نقاط القوة والضعف (تشخيص داخلي)، والفرص والتهديدات التي تواجهها(تشخيص خارجي)[3]

3.1. رسم التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية: يتم فيها تحديد الخطوط الرئيسية لمجالات الالتزام الاجتماعي مراعية في ذلك الإطار القانوني الذي يحدد نشاطها من خلال[4]:

1- وهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال (المفهوم والأهمية-الإدارة والتقييم-التجارب الدولية)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الاردن،2020، ص 91 (التاكد)

2- عبلة بن عرامة، اثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي- دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي (CHU) باتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل م د) في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017-2018، ص57

3- فاطمة العايش ، مرجع سبق ذكره، ص 67

4- بالاعتماد على :

* وهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 92-94

* مركز مراس للاستشارات الإدارية، الدليل الإرشادي للسياسات والإجراءات لبرامج المسؤولية الاجتماعية، سلسلة تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات، الرياض- السعودية، 2010، ص31-34

- تحديد أصحاب المصالح، مع خلق إطار أو نموذج للتواصل والحوار معهم ومتابعة اهتماماتهم، وإشراكهم فيها.
- الموائمة بين إمكانيات المؤسسة المتاحة ومتطلبات الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة.
- تحديد رسالة المسؤولية الاجتماعية التي من خلالها تحقق المؤسسة تطلعاتها المستقبلية.
- وضع الأهداف الاستراتيجية اتجاه أصحاب المصالح للتمكن من تحديد برامج للعمل بها
- ربط برامج المسؤولية الاجتماعية بقضايا المجتمع الفعلية.

4.1. خلق مصلحة إدارية أو لجان استشارية من خارج المؤسسة: تهتم بإعداد وتنفيذ برامج وسياسات المسؤولية الاجتماعية، ووضعها في الهيكل التنظيمي لتحمل تبعاتها ودعم اهتماماتها، من خلال تخصيص ميزانية محددة لها وبشكل منتظم، مستقلة بغض النظر عن حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، حالات الربح والخسارة التي قد تتعرض لها المؤسسة[1]

5.1. وضع الخطط التشغيلية لبرامج المسؤولية الاجتماعية: حيث تعتبر الأداة الأساسية التي تعمل على تحويل رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية الى برمج عملية ومشاريع تنفيذية ضمن إطار زمني محدد مع متابعتها وتحسينها من حين لآخر[2]

2. مرحلة تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية:

تعتبر هذه المرحلة معيار لنجاح او فشل الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تعمل على ضمان تحقيق الأهداف المرجوة من خطة المسؤولية الاجتماعية التي تتبناها، وتنقسم إلى[3]:

1- مركز مراس للاستشارات الإدارية، نفس المرجع السابق، ص36

2- نفس المرجع السابق، ص 38

3- بالاعتماد على :

* فاطمة بن العايش، مرجع سبق ذكره، ص 70-72

* مركز مراس للاستشارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 39

– تطوير الالتزام الداخلي اتجاه المسؤولية الاجتماعية من خلال تعميق وتبني مفهومها لدى كافة أقسام المؤسسة .

– وضع سياسات وقواعد لتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة وخارجها .

– تأسيس فرق العمل وإشراك العاملين في عملية التنفيذ لمتابعة التقدم ومدى تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية.

– التنفيذ الفعلي للخطط التشغيلية المكونة من برامج ومبادرات المسؤولية الاجتماعية الموجودة على ارض الواقع، ومتابعتها.

3. مرحلة تقييم الأهداف للمسؤولية الاجتماعية:

تعد أخر مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، فيها يتم قياس مدى تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية، مارة في ذلك بعدد من المراحل تتمثل في :

1.3. يتم تحديد أدوات لقياس الدور الاجتماعي للمؤسسة (لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن، مواصفات الايزو،...)، مستخدمة في ذلك معايير أو مؤشرات مختلفة منها مايتعلق بالأداء المالي، البيئي والاجتماعي[1].

2.3. بعد قياس الأداء الاجتماعي وتحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والمتوقع، يتم الوقوف على المشاكل والمعوقات التي تعترض ادارة المسؤولية الاجتماعية في تنفيذه، ومعالجتها قبل تفاقمها، كما يتم رفع تقارير تتضمن توصيات الادارة واقتراحاتها فيما يخص ذلك[2].

1– وهيبة مقدم ، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية "دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، ص 147

2– مركز مراس للاستشارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص44

3.3. العمل على تحسين وتطوير برامج المسؤولية الاجتماعية من خلال تقييم لآراء المستفيدينمنها محاولة منها الوصول إلى المستوى المطلوب او المرغوب من طرفهم في حدود إمكانياتهاوبما يتماشى مع استراتيجيتها وأهدافها[1].

4.3. إعداد تقارير للأداء الاجتماعي والبيئي للمؤسسة بصورة منتظمة لاستعراض موقفها العاماتجاه قضايا المسؤولية الاجتماعية[2].

المطلب الرابع: استراتيجيات تطبيق المسؤولية الاجتماعية ومعوقات تنفيذها

1. استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية: لتطبيق المسؤولية الاجتماعية والتعامل مع القضايا والبرامج المتعلقة بها، فانه يستوجب عليها المفاضلة مابين الاستراتيجيات المتاحة، واختيار المناسبة التي تتوافق مع طبيعة موقفها منها، وهي عموما تتمثل فيما يلي:

- **استراتيجية الممانعة او عدم التبني:** وفقا لهذه الاستراتيجية فان المؤسسة تولي اهتماما بالأولويات الاقتصادية للمؤسسات فقط دون الالتزام بأي دور اجتماعي أو بيئي، مع الرفض أو الامتناع عن الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية والبيئية لأنه يقع خارج نطاق مصالحها[3] .
- **الاستراتيجية الدفاعية:** وذلك من خلال القيام بدور اجتماعي محدود جدا، وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط، وهو لحماية المؤسسة من الانتقادات وبالحد الأدنى، ويقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة[4].

1- نفس المرجع السابق

2- وهيبة مقدم ، المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 104

3- رضا فولي عثمان ثابت حسن، التطورات العلمية والأطر النظرية للمسؤولية الاجتماعية، مقال منشور في كتاب جماعي محكم بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات "المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية"، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين ألمانيا، 2019، ص48

4-صالح مهدي محسن العامري- طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، المكتبة العربية،ط02، 2008، ص ص 96-97

- **إستراتيجية التكيف:** ويتم من خلال التزام المؤسسات بالمسؤوليات الاقتصادية والاجتماعية مع مراعاة المتطلبات الأخلاقية من خلال الاهتمام بالقيم والمبادئ الأخلاقية، الأعراف السائدة والسلوكيات المقبولة اجتماعيا في بيئتها الداخلية التي تعبر عن ثقافتها، وكذا بيئتها الخارجية من خلال المجتمع الذي تعمل فيه[1]

- **إستراتيجية المبادرة التطوعية:** ويتم من خلال الاستجابة للمتطلبات الاجتماعية بشكل كبير، حيث تتميز هذه الاستراتيجية بأن الأداء الشامل للمؤسسة يأخذ دائما في الاعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات اثر معاكس لتطلعات المجتمع[2].

2.معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية: توجد العديد من العراقيل التي تعترض ممارسة وتطبيق المسؤولية الاجتماعية، تتعدد مابين مالية، إدارية وقانونية، تتمثل عموما في:

1.2. المعوقات الإدارية: نذكر منها[3]:

- عدم احتواء اغلب المؤسسات على قسم إدارة العلاقات العامة، الأمر الذي يقلل او يحد من التواصل الفعال مع أصحاب المصالح ومعرفة اهتماماتهم وتحديد توقعاتهم وتوجهاتهم.

- قلة أو عدم وجود الوعي والخبرة الكافيين المتعلقين بالجانب الاجتماعي من طرف مسؤولي اغلب المؤسسات، الأمر الذي ينعكس على عدم الاهتمام ببرامج ومبادرات المسؤولية الاجتماعية

- المركزية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية من طرف الإدارة العليا دون إشراك المستويات الإدارية الأخرى في ذلك.

1- رضا فولي عثمان ثابت حسن، مرجع سبق ذكره، ص 49

2- صالح مهدي محسن العامري- طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 97

3- عبلة بن عرامة، اثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي، مرجع سبق ذكره، ص59

3.1. المعوقات القانونية: تتمثل في[1]:

- الالتزام فقط بالأنشطة التي تنص عليها القوانين والتشريعات.
- عدم احترام بعض التشريعات والقوانين في سبيل تحقيق المكاسب المادية والمالية.
- عدم وجود مدونة او دستور اجتماعي أخلاقي في المؤسسات مثل ما هو معمول به في اغلب المؤسسات الكبرى على المستوى الدولي.

3.2. المعوقات المالية: نذكر منها[2]:

- تعظيم الأهداف الاقتصادية من طرف اغلب المؤسسات دون مراعاة للجوانب الاجتماعية.
- قلة الموارد المالية التي تساهم في تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية بحجة أنها تراها غير مسؤولة عنها، مع صعوبة الموازنة والجمع والتوفيق بين الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية
- الاعتقاد بان الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية تكلفة إضافية، يؤدي إلى خفض أرباحها وإضعاف مكانتها أمام منافسيها.

1- فاطمة بن العايش، مرجع سبق ذكره ، ص 85

2- رشيد سعيدان ، واقع المسؤولية الاجتماعية للمستشفيات، مرجع سبق ذكره، ص 23

المبحث الرابع : تقييم الاداء عن الانشطة الاجتماعية

يعد قياس الاداء الاجتماعي وسيلة هامة يتم الاعتماد عليها من قبل المسؤولين في المؤسسة لاتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، باستخدام اليات محاسبية، معتمدة في ذلك على مؤشرات عديدة تمس مختلف مجالاتها بغض النظر عن الصعوبات التي تواجهها في تطبيقها.

المطلب 01: مدخل الى الاداء الاجتماعي

يعرف الاداء الاجتماعي بانه: ترجمة للانشطة الاجتماعية الى ممارسات عملية ، حيث يعمل على اتخاذ مختلف الإجراءات والتدابير التصحيحية اضافة الى القياس لتحقيق النتائج المرغوب فيها[1] كما يعرف بانه: مختلف الممارسات الاجتماعية بما يتوافق مع قيم المؤسسة لتحقيق النتائج بما يتوافق مع الوسائل المسخرة لذلك[2].

اما فيما يخص معايير الاداء الاجتماعي فانه يمكن اجمالها في مايلي:

- **معيار الصلاحية:** اي يجب ان تعكس التقارير الاجتماعية الاثر الاجتماعي للانشطة المطلوب قياس نتائجها لجميع الاطراف ذوي المصلحة مع المؤسسة والاهداف التي اعدت من اجلها[3].

1-Social Performance Glossary, Social Performance Working group, The SEEP NETWORK, October 2006 ,P18

2- بلقاسم زايري- وهيبة مقدم، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداءتجاهها، مداخلة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 20-21 نوفمبر 2012، ص222

3- عادل نقموش،القياس والافصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية "حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الاغواط، الجزائر، 2017-2018، ص94

- **الشفافية والوضوح والخلو من التميز:** اي يجب ان تعبر التقارير الاجتماعية عن الاداء الاجتماعي بنزاهة ودون تحيز، معتمدة في ذلك على طرق قياس محاسبية موضوعية[1].

- **معيار النسبية:** اي العمل على تبيان اسباب تحقق اوعدم تحقق الاهداف الاجتماعية من طرف المؤسسة لاقناع واشباع حاجة طالبي المعلومات الاجتماعية ، وكذا حق المجتمع في الاطلاع عليها[2]

- **معيار المرونة:** اي بجب ان تتميز التقارير الاجتماعية بالديناميكية خاصة على المدى الطويل نتيجة لتغير الظروف المحيطة بها[3].

- **معيار التكلفة الاجتماعية التاريخية :** يعمل على قياس التكاليف للانشطة الاجتماعية والذي يقابل مبدا التكلفة التاريخية للانشطة الاقتصادية في المحاسبة المالية[4].

- **معيار العائد الاجتماعي:** يشمل العوائد الاجتماعية غير القابلة للقياس النقدي المباشر(ليس لها سعر في السوق)، وتقابل مبدا تحقيق الايرادات في المحاسبة المالية[5].

- **معيار مقابلة العوائد الاجتماعية بالتكاليف المسببة لها:** وفيه يتم مقابلة العوائد لكل نشاط

1- شهرزاد بلهامل، ، مرجع سبق ذكره ، ص 102

2- نوال ضيافي، محاسبة المسؤولية الاجتماعية توجه جديد في عصر حديث ، مجلة الابحاث الاقتصادية ، جامعة البليدة 02 الجزائر، العدد 10 ، جوان 2014، ص 289

3- كرومية مسان ، المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر" دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم تخصص ادارة الافراد وحوكمة الشركات، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2013-2014، ص 69 (التاكد)

4- سعدون مهدي الساقي-عبد الناصر نور، محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال ، الاردن، جويلية 2012، ص200، متواجد على الرابط:
http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006101.pdf

5- سيد احمد بوحزام واخرون، محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة ولاية معسكر، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة المسيلة الجزائر، المجلد 02، العدد 03، جانفي 2017، ص83

اجتماعي بالتكلفة التي احدثته، وهو مايقابل مبدا مقابلة الايرادات بالتكاليف في المحاسبة المالية[1]

المطلب 02 : قياس الاداء الاجتماعي

1. محاسبة المسؤولية الاجتماعية :

لقد اختلفت وجهات النظر حول محاسبة المسؤولية الاجتماعية، فمنهم من يعتبرها امتداد للمحاسبة التقليدية، ومنهم من يعتبرها مستقلة بذاتها من حيث المفاهيم المتعلقة بها، لتتمكن من القيام بدورها اتجاه اصحاب المصالح لاتخاذ القرارات المناسبة.

حيث تعرف بانها: قياس الانشطة الاجتماعية مع المراقبة والابلاغ عن الاثار الناجمة عن المؤسسات اتجاه المجتمع التي تنشط فيه[2].

كما تعرف بانها: معلومات منتظمة حول اختيار متغيرات، اجراءات واساليب قياس الاداء الاجتماعي على مستوى المؤسسة ، يتم استخدامها لاغراض التقييم ليتم الافصاح عنها فيما بعد لمختلف اصحاب المصالح الداخليين والخارجيين[3].

اذن محاسبة المسؤولية الاجتماعية نظام يتم من خلاله قياس جميع أنشطة المؤسسة، اضافة الى الانشطة المالية التقليدية بغرض تقييم الاداء الاجتماعي والافصاح عنها لمختلف الاطراف اصحاب المصالح سواء كانوا داخليين او خارجيين.

وفي هذا الصدد فان محاسبة المسؤولية الاجتماعية تقوم على مجموعة من الفروض نذكر منها[4]:

1- نوال ضيافي ، محاسبة المسؤولية الاجتماعية توجه جديد في عصر حديث، مرجع سبق ذكره، ص289

2- Masooma Zaidi, Social Accounting In India, Globa Journal Of Commerce & Management Perspective, Vol 01,N0 01, 2012, P09

3- عبد الزهرة عطية عودة الاسدي- اشرف عبد ربه احمد، مدى امكانية تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصحية "دراسة تطبيقية من منظور سلوكي في مستشفى الصدر التعليمي في البصرة "، مجلة جامعة ذي قار، المجلد 12، العدد 03، ايلول 2017، ص63

4- Sajad Rholami et all , Social Responsibility Accounting: From Theory to Practice, Journal of basic and applied scientific research, N0 2(10),2012, p10113

- كل مؤسسة لديها مسؤوليات اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه ، لذا عليها الالتزام والوفاء بها
- استغلال الموارد النادرة بكفاءة لتحقيق الفعالية المقبولة من جراء الاستثمار الاجتماعي (عائد اجتماعي مناسب)
- الافصاح المحاسبي من طرف المؤسسة للتمكن من الاطلاع على المعلومات ذات طابع اجتماعي
- بعض الموارد الاقتصادية المستغلة من طرف المؤسسة لاتعتبر مجانية كالماء والهواء..، لذا وجب عليها تحمل مسؤوليتها من خلال تعويض المجتمع عن الاثار الناجمة عن نشاطها اتجاهها[1]

اما من خصائص محاسبة المسؤولية الاجتماعية نذكر منها[2]:

- اغلب الانشطة التي تقوم بها المؤسسة قابلة للقياس الكمي، الامر الذي لايسهل من إجراء مقارنة دولية لمسؤوليتها الاجتماعية فحسب، بل أيضًا استخدام التحليل الزمني لتحديد الاتجاهات
- تركز محاسبة المسؤولية الاجتماعية للشركات على نظام إدارة المسؤولية الاجتماعية من منظور نقدي من خلال تحديد وقياس الوظائف المتعلقة بالتخطيط، التنفيذ والمراقبة ،... ، مع تقييم العمليات وتحديد ما إذا كانت ادارة هذا النظام بفعالية لغرض التحسين مع الحد من مخاطر التنفيذ غير المناسب للأنشطة المراد القيام بها.

2. الافصاح المحاسبي للاداء الاجتماعي

يعد الافصاح عن الاداء الاجتماعي احد الوظائف الاساسية للمحاسبة الى جانب القياس المحاسبي للانشطة الاقتصادية، البيئية والاجتماعية ، معتمدا في ذلك على عدة نماذج وطرق .

1- مهند جعفر حسن حبيب- محمد موسى احمد عباس، دور المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في القياس المحاسبي للتكاليف الاجتماعية "دراسة ميدانية على شركتي عطبرة واسمنت السلام"، مجلة الشرق للدراسات والبحوث العلمية ، كلية الشرق الاهلية كسلا ،جمهورية السودان ، المجلد 05 ، سبتمبر 2007 ، ص12

2-Kazuhiro Bai, CSR Accounting Guidelines, Reitaku University Business Ethics & Compliance Research Center, : December 27, 2007, p p 12-13

حيث يعرف بانه: الطريقة التي تستخدمها المؤسسة لاعلام مختلف فئات المجتمع عن نشاطاتها الاجتماعية معتمدة في ذلك على التقارير والقوائم المالية[1]، كما يعرف بانه: الوظيفة التي يتم من خلالها عرض المعلومات المتعلقة بالاداء الاجتماعي بشكل يسمح للمؤسسة بعملية تقييمه[2].

وقد يتم الافصاح من خلال احد الطريقتين:

- **طريقة الدمج او الجمع:** وفيها يتم دمج لمعلومات محاسبة المسؤولية الاجتماعية مع معلومات المحاسبة المالية ضمن القوائم المالية ذات الغرض العام، ومن ابرز النماذج في هذه الطريقة نموذج **(Linowes)** الذي يعتبر قائمة تعتمد على أسلوب القياس النقدي للتكاليف والمنافع الاجتماعي بشكل دوري رغم صعوبته وعدم دقته بشكل كبير ، ويطلق عليها: قائمة النشاط الاجتماعي–الاقتصادي التي تضم 03 مجموعات كل منها يمثل مجالا للمسؤولية الاجتماعية، وتتمثل في: مجال الموارد البشرية–مجال الموارد الطبيعية–مجال المنتج او الخدمة[3]
- **طريقة الفصل او الاستقلالية:** وهو عكس النموذج السابق، فيه يتم عرض معلومات محاسبة المسؤولية الاجتماعية في تقارير مستقلة عن تقارير المحاسبة المالية، باعتبار أن كل منها يحقق أهدافا مختلفة[4]، ومن ابرز النماذج في هذه الطريقة نموذج **(Estes)** الذي يطلق عليه: قائمة

1– يوسف محمود جربوع، مدى تطبيق القياس و الافصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة، مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)، غزة فلسطين، المجلد15، العدد01، جانفي 2007، ص250

2– شهرزاد الهامل، مرجع سبق ذكره، ص125

3– محمد طرشي– يخلف ايمان، الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية من منظور محاسبي، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، المجلد03، الرقم02، جوان2017، ص ص110–111

4– فطوم امحمدي، الافصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية–نموذج مقترح–، مجلة الابحاث الاقتصادية ، جامعة البليدة، الجزائر، العدد13، 2015، ص311

التاثيرات الاجتماعية، يكون في شكل تقارير وصفية، تقارير تتعلق بالافصاح عن التكاليف الاجتماعية، تقارير تتعلق بالافصاح عن تكاليف ومنافع الانشطة الاجتماعية[1].

المطلب الثالث: مجالات تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية

كنتيجة لتغير الظروف المحيطة بالمؤسسة، تم ظهور عدة مجالات لمحاسبة المسؤولية الاجتماعية تختلف من منظمة لاخرى، حيث يمكن ذكر بعضها فيما يلي :

جدول رقم (1-2): مجالات المسؤولية الاجتماعية حسب الهيئات المحاسبية المختصة

الهيئة	مجالات المحاسبة الاجتماعية
لجنة المحاسبة عن الاداء الاجتماعي من قبل الجمعية القومية للمحاسبين بامريكا (N.A.A)	تفاعل المؤسسة مع المجتمع، المساهمة في تنمية الموا البشرية ، المساهمة في تنمية الموارد الطبيعية والبيئية، الارتقاء بمستوى جودة السلع و الخدمات
المعهد الامريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA)	البيئة، الموارد غير المتجددة، الموارد البشرية، الموردون، العملاء، المجتمع
جمعية المحاسبة الامريكية (A.A.A)	الرقابة على البيئة، توظيف الاقليات، العملون، تحسين المنتج، خدمة المجتمع

المصدر: رزكار علي احمد واخرون، المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية و دورها في تحسين نوعية الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة السيليمانية وادارة كرميان، المجلة العلمية لجامعة شيهان السليمانية، المجلد 02 العدد 01، فيفري 2018، ص114

بينما يتفق اغلب الباحثين على وجود 4 مجالات اساسية تتمثل عموما في :

1- احلام عكسة – فاطمة الزهراء سعادة ، دور التشريعات والقوانين في الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية، المجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، جامعة عمار ثليجي الاغواط ، المجلد 01، العدد01، مارس 2017، ص98

1. **مجال المساهمات اتجاه الموارد البشرية:** ويشمل جميع العاملين في المؤسسة بغض النظر عن طبيعة عملهم وموقعهم في الهيكل التنظيمي[1]، بحيث يشمل على الانشطة الاجتماعية التي تتناسب مع حجم وظروف وامكانيات المؤسسة بهدف تحسين فعاليتها الاجتماعية[2].

2. **مجال مساهمة المنتج او الخدمة:** ويتم عن طريق ممارسة مختلف النشاطات الاجتماعية اتجاه العملاء لتحقيق رضاهم عن الخدمة او المنتج المقدمين[3].

3. **مجال المساهمات اتجاه البيئة:** وتتمثل في القيام بمختلف الانشطة التي تساهم في المحافظة على البيئة من الاثار الناجمة عن نشاط المؤسسة، الامر الذي ينعكس عليها بعوائد مالية في الامد البعيد من جهة ، وعلى تحقيق التنمية الاقتصادية من جهة اخرى[4].

4. **مجال المساهمات اتجاه المجتمع:**وتشمل جميع الانشطة التي تهدف الى تحقيق المنفعة العامة لجميع افراد المجتمع ، والارتقاء بمستواهم الاقتصادي والاجتماعي لتحسين صورتها وتصبح مقبولة من طرفهم[5].

المطلب الرابع: صعوبات قياس الاداء الاجتماعي

لقد واجهت عملية قياس الاداء الاجتماعي العديد من المشاكل والصعوبات، الامر الذي يعتبر عائقا في تنفيذ مهامها بكفاءة وفعالية، حيث نذكر منها[6]:

1- حسين هادي عنيزة- ماهر ناجي علي، تاثير الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في قرارات مستخدمي هذه القوائم "دراسة تطبيقية و استطلاعية"، الغري للعلوم الاقتصادية و الادارة ، العدد 26، السنة ، ص165

2- خالد قاشي- رمزي بودرجة، التسويق و المسؤولية الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره، ص 49

3- عبد الزهرة عطية عودة الاسدي- اشرف عبد ربه احمد، نفس المرجع السابق، ، ص66

4- حسين هادي عنيزة- ماهر ناجي علي، مرجع سبق ذكره، ص166

5- نفس المرجع السابق، ص 165

6- نفس المرجع السابق، ص 209

- صعوبة تحديد اصحاب المصالح بدقة من طرف المؤسسة، وترتيبهم في سلم اولوياتها بما يتوافق مع حجم نشاطها، ظروفها وامكانياتها
- عدم سهولة تحديد الممثل الفعلي لاصحاب المصالح، وكيفية التعبير عن متطلباتهم ورغباتهم من طرفه، مع صعوبة التعبير عن بعضها بشكل كمي (الاضرار المعنوية لايمكن ترجمتها في شكل مادي او نقدي) لاخذها بعين الاعتبار اثناء اتخاذ القرار، وهو ما يؤدي الى اتساع الفجوة بين ادراك المدراء لدورهم الاجتماعي اتجاههم بما يتوافق وتوقعاتهم
- عدم وجود معايير ثابتة وخاصة تعتمد عليها المؤسسة لقياس ادائها الاجتماعي، وبالتالي يجب عليها العمل على تطويرها بما يناسب مع طبيعة عملها .

خلاصة الفصل :

لا تعد المسؤولية الاجتماعية مفهوما حديثا، وإنما ظهرت عبر عدة مراحل خلال فترات زمنية مختلفة، مما أدى إلى الاختلاف في تعاريفها واتساع مفاهيمها، وكذا تعدد وجهات النظر حول تطبيقها مابين أراء معارضة ترفض ممارستها بحجة أن مسؤولية المؤسسة الوحيدة هي مسؤولية اقتصادية، وأي نشاط غير ذلك فانه يعتبر تكلفة إضافية لها، ومابين أراء موافقة تدعو إلى تبنيها على اعتبارها استثمار طويل الأجل مع الموازنة بين مسؤولياتها المختلفة (اقتصادية–اجتماعية–بيئية) نظرا لأهميتها في تحقيق أهدافها المخطط لها، الأمر الذي انعكس على تعدد أبعادها واختلافها من دراسة لأخرى.

ومنه يمكن القول بان المسؤولية الاجتماعية هي ممارسات طوعية اتجاه مختلف الأطراف ذوي العلاقة معهم انطلاقا من الموظفين، المستهلكين،... وصولا إلى البيئة والمجتمع ككل، حيث أصبحت تعتبر كآلية لحماية مصالحهم الحالية والمستقبلية وتحقيق نتائج أفضل(مزايا تنافسية) في إدارة أعمالها ككل بما يتماشى مع الجوانب الأخلاقية بشكل فعال، مع مراعاة متطلبات القياس والإفصاح المحاسبيين لتقييم الأداء الاجتماعي معتمدة في ذلك على التقارير كأداة رئيسية تستخدم في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.

الفصل الثاني

الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية

تمهيد:

كنتيجة حتمية لما يشهده العالم من تغيرات، أصبح موضوع المنافسة من المواضيع المهمة التي تشغل اغلب المؤسسات الاقتصادية، حيث أضحت ضرورة ملحة تسعى من خلالها إلى الحفاظ على بقائها واستمرارها في السوق أمام منافسيها، وذلك عن طريق البحث عن مزايا تنافسية تعمل على خلق قيمة مضافة للمستهلكين أو الزبائن بما يتوافق مع توقعاتهم بشكل متميز ومختلف عما تقدمه المؤسسات المماثلة ضمن نفس قطاع النشاط.

ولتحقيق ما سبق لابد من البحث عن المصادر أو الموارد المسخرة لذلك ، مع معرفة سبل بنائها واليات المحافظة عليها معتمدة في ذلك على استراتيجيات تنافسية فعالة بغية زيادة ربحيتها وتحسين وضعيتها التنافسية بما يتوافق مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة .

وعلى ضوء ماسبق ارتأينا ضرورة تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: المنظورات الحديثة لتشخيص بيئة المؤسسة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الرابع: صناعة الميزة التنافسية وعوامل الحفاظ عليها وتنميتها.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

تسعى أي مؤسسة إلى امتلاك مزايا تنافسية تجعلها تحتل مكانة متميزة مقارنة بمثيلاتها في نفس القطاع، معتمدة في ذلك على معايير مختلفة قد تؤهلها لذلك، وهو الأمر الذي أدى إلى بروز العديد من الدراسات من وجهات نظر متعددة تختلف باختلاف الزاوية المنظور منها إليها.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة وأسباب الاهتمام بها

حتى تحتل المؤسسة موقع تنافسي متميز لا بد من تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة إضافية لتحقيق رضا العميل بشكل اكبر مقارنة بمنافسيها، وهذا لا يجب أن يتم إلا في إطار منافسة نزيهة والتي تعتبر مفتاح أساسي نحو نجاحها أو فشلها.

1. تعريف المنافسة :

تعرف المنافسة بأنها: المنافسة بين الأفراد أو المؤسسات أو الدول، تكون بين طرفين أو أكثر يسعيان إلى تحقيق هدف معين لا يمكن للجميع الحصول عليه[1].

كما تعرف بأنها: قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها والتكيف معهم سواء في السوق الداخلية أو الخارجية بمنتج تنافسي يتميز بتكلفة اقل وجودة أعلى[2].

كما تعرف بأنها: تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب عميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، خدمات ما بعد البيع،...[3]

---

1 -Enn Listra, The concept of competition and the objectives of competitors, Papersubmitted to the 20th International Scientific Conference Economics and Management , Procedia - Social and Behavioral Sciences 213 (2015), P26

2- سليم سعداوي، المنافسة في سوق الهاتف الهاتف النقال(موبيليس نموذجا)، دار الحديث للكتاب للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص 64

3- قورين حاج قويدر، اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، دار النشر الجامعي الجديد للنشر والطباعة والتوزيع، تلمسان الجزائر، 2018، ص 60

من خلال ما سبق يمكن القول بان المنافسة هي:

قدرة المؤسسات على التميز والتفرد سواء على المستوى المحلي أو الدولي عن طريق تعظيم القيمة مقارنة بالمنافسين الآخرين في نفس القطاع.

ولتحديد درجة المنافسة فانه توجد مجموعة من العوامل تتحكم فيها تتمثل في[1]:

- عدد المؤسسات التي تتحكم في عرض منتج معين، حيث كلما زاد عددها كلما اشتدت حدة المنافسة بينها والعكس صحيح.
- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول مؤسسات جديدة لإنتاج وتسويق منتج معين كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح.
- العلاقة بين حجم المنتجات المطلوبة من قبل المستهلكين والكميات المعروضة من طرف المؤسسات، حيث كلما زاد العرض عن الطلب منها زادت شدة المنافسة والعكس صحيح.

2. أشكال المنافسة: تتحدد أنواع المنافسة وفقا لعدة معايير تتمثل في :

- **معيار مجال التنافس:** وتشمل المنافسة المباشرة بين مختلف المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد وتقدم سلع وخدمات تتطابق بشكل شبه كامل[2]، أما المنافسة غير المباشرة فإنها تتمثل في الصراع القائم بين المؤسسات القائمة للحصول على اكبر نصيب من الموارد المتاحة وبأحسن الظروف من ناحية الجودة والتكلفة التي تسمح لها بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة الشرسة[3].

1- عبد السلام ابو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة (آليات السيطرة على الأسواق)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2009-2010، ص34

2- محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 143

3- قورين حاج قويدر، مرجع سبق ذكره، ص 61

ب. معيار السعر: وتشمل المنافسة السعرية التي يكون فيها التركيز على تخفيض الأسعار بشكل اقل مقارنة بمنافسيها[1]

ت. معيار موضوع التنافس: وتنقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى[2] :*منافسة في مجال السلع والخدمات، *منافسة ما بين المؤسسات حول زيادة المبيعات والحصول على اكبر حصة سوقية، *منافسة شاملة: تكون بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.

ث. معيار هيكل السوق: يمكن تلخيص معايير هيكل السوق فيما ما يلي :

جدول رقم (2-1): يمثل هيكل المنافسة

الخصائص	المنافسة الكاملة	المنافسة الاحتكارية	احتكار القلة	الاحتكار التام
عدد المنافسين	عدد كبير جدا سواء من البائعين او المشترين	عدة بائعين ومشترين	عدد قليل من البائعين	بائع واحد
حجم المؤسسات المنافسة	صغير	يتغير من حالة لأخرى حسب الصناعة وظروفها	كبير	ليس هناك منافسين
طبيعة السلعة محل التنافس	متشابهة إلى حد التماثل	هناك تفاوت فيها ولاسيما في مستويات الجودة وخدمات مابعد البيع	قد تكون متشابهة أو متمايزة	فريدة ولا يوجد بدائل لها
مدى سيطرة البائع على الأسعار	معدومة تقريبا	تعتمد على درجة التمايز بين السلع محل التنافس	هناك سيطرة بحرص شديد	السيطرة كاملة في حدود ما تسمح به القوانين و الأنظمة الحكومية
إمكانية دخول منافسين جدد	سهلة جدا	سهلة	صعبة	صعبة جدا

المصدر: محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 146

1- هشام حريز- عبد الرحمان بوشمال، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، 2014، ص141

2- نفس المرجع السابق، ص ص 141-142

3. أسباب التنافسية: من أهمها نذكر[1]:

– ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمية خاصة بعد انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية .

– اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نشاط المؤسسات، من خلال إسهامها في سهولة توفير المعلومات عن الأسواق العالمية، متابعة وملاحقة التغيرات، تطوير أساليب بحوث السوق،

– سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة.

– التحالفات بين المؤسسات الكبرى في مجال الاستثمار في مجال البحث والتطوير، مما يؤدي إلى تسارع عمليات الإبداع والابتكار، وبالتالي زيادة في تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية.

– السهولة النسبية لدخول منافسين جدد إلى السوق تؤدي إلى زيادة الطاقة الإنتاجية وتحسين مستويات الجودة، وبالتالي تزايد فرص المفاضلة والاختيار بين البدائل المتاحة للزبائن لإشباع رغباتهم المتعددة بأقل وأيسر الشروط ، ففي هذا الشأن تصبح المنافسة هي السبيل الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية مزايا تنافسية.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

لقد تعددت واختلفت التعاريف المقدمة حول الميزة التنافسية، حيث يتمثل بعضها في:

تعرف الميزة التنافسية بأنها: مدى قدرة المؤسسات على إنشاء أو خلق موقف يمكنها من الدفاع عنها أمام منافسيها[2]، **كما تعرف بأنها:** القدرة على البقاء في صدارة المنافسة الحالية أو المحتملة

1– محمد سمير احمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2009، ص 140

2-Diana Bratić,Achieving a Competitive Advantage by SCM, IBIMA Business Review , Vol 2011, P 04

من خلال الأداء المتفوق الذي يضمن لها الريادة في السوق[1].

من خلال التعريفين السابقين نجد بان الميزة التنافسية تتمثل في مختلف القدرات التي تمتلكها المؤسسة والتي لا يمكن إتباعها او تقليدها من طرف منافسيها، وان تم ذلك فان سيكون على المدى البعيد جدا تكون قد تم الاستغناء عنها أو تم تغييرها.

وبالتالي يمكن القول بان موقع المؤسسة المتميز في السوق مؤشر نحو تحقيق الميزة التنافسية

في حين تعرف بأنها: قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بأسلوب أو أكثر ليس بإمكان المنافسين إتباعه[2]، **وقد تعرف أيضا بأنها:** القدرة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع[3].

أي أن الميزة التنافسية حسب هذا المفهوم تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على القيام بنشاطاتها بشكل أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بمنافسيها في حدود استراتيجيتها وأهدافها المسطرة.

وبالتالي فانه يمكن القول بان الأداء الاستراتيجي المتميز مؤشر نحو تحقيق الميزة التنافسية.

كما تعرف أيضا بأنها: الميزة الإضافية التي يجب على المؤسسة إتقانها بشكل أفضل من المنافس لتكون قادرة على الحصول على مركز أفضل في السوق[4]، **وقد تعرف بأنها كذلك:** مختلف الموارد والجهود المبذولة من طرف المؤسسة لتحقيق إستراتيجية فريدة من نوعها من شأنها أن تحقق قيادة

1 -Wang, Wen-Cheng et al , Types of Competitive Advantage and Analysis, International Journal of Business and Management, Vol: 6, No 5, May 2011, P 100

2- Philip Kotler & Kevin Lane Keller , Marketing Management , 14 th ed ,Prentice Hall , 2012, P 582

3- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 13

4-Wahida Cherief, Le développement des ressources humaines source de l'avantage concurrentiel durable , Revue de Mâaref ,université de Bouira, Alger, Vol°:11, N° 20 , Juin 2016, P 62

التكلفة لتحقيق رضا العملاء[1]، **في حين تعرف** الميزة التنافسية للمؤسسة بانها تتحقق عند امتلاكها لموارد بشرية غير قابلة للاحلال، نادرة وفريدة، لها القدرة على إضافة قيمة يصعب تقليدها[2]

أي انه ينظر إلى الميزة التنافسية بأنها مجموعة الخصائص، الإجراءات والإمكانيات المختلفة التي تمتلكها المؤسسة والغير قابلة للإحلال أو التقليد من طرف الغير.

وبالتالي فانه يمكن القول بان التفرد أو التميز في مواردها مؤشر نحو تحقيق الميزة التنافسية،

وقد تعرف أيضا بأنها: القيمة التي تستطيع المؤسسة خلقها لعملائها(تقديم مزايا فريدة) مقارنة مع المنافسين والتي يجب أن تتجاوز تكلفة إنشائها[3].

أي انه ينظر إلى الميزة التنافسية من منظور القيمة المضافة والمتمثلة في مختلف المنافع (جودة اكبر، سعر اقل) التي تقدمها المؤسسة لعملائها لتحقيق رضاهم بشكل اكبر من المنافسين الآخرين.

وبالتالي فانه يمكن القول بان القيمة المضافة مؤشر نحو تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

في حين يؤكد البعض على ان المؤسسات لا يمكنها الحصول على ميزة تنافسية إلا من خلال الإدارة الفعالة أو التسيير الجيد لها اليوم وفي نفس الوقت خلق ابتكار ليوم غدٍ[4].

أي أن التسيير الجيد والابتكار مؤشران نحو تحقيق الميزة التنافسية

---

1 -ilyes Boudiaf, Intangible resources and competitive advantage – Case study: Telecommunication operators in Algeria –,finance and business economies review, Vol° :01, N°: 02, June 2017, P 343

2–خالد حسين سعيد العسيري، إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية "نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، مصر، 2013، ص 24

3-Soumeya Fattouche -Ismail Hedjazi, The Role of Competitive Intelligence in Creating a Competitive Advantage: Empirical Study of Algeria Telecom Mobilis, Al Bashaer Economic Journal, Vol°:04, N° 03 , February 2019, P 730

4-Tawfiq Boudjenane-Abderrahim Chibi, Investigating the Role of innovation and creativity on creating a comparative advantage: Case study in the hospitality sector in Algeria, aggregates of knowledge magazine,Tindouf University Center,Vol°:03, N° 02, Octobre 2017, P 04

ومن خلال ما سبق يمكن اقتراح تعريف عام للميزة التنافسية يتمثل في :

الميزة التنافسية هي سعي المؤسسة نحو خلق القيمة المضافة لتحقيق رضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات المقدمة، وإدامتها لأطول مدة ممكنة لتحقيق الأداء المتفوق (موقع تنافسي أفضل في السوق) مستغلة في ذلك مختلف مواردها (البشرية، المالية،...) بطريقة متميزة لا يمكن الحصول عليها واستغلالها بها من طرف منافسيها في نفس القطاع.

وقد تتميز عموما بمجموعة من الخصائص تؤهلها لان تكون فعالة، حيث تتمثل عموما في:

- تبنى على الاختلاف والتباين بين منتجات و خدمات المؤسسة ومنافسيها، وليس على التشابه.
- **مستمرة ودائمة:** أي يتم بناؤها على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- عادة ما تكون مركزة في قطاع جغرافي محدد[1].
- تعتبر الميزة التنافسية نسبية وليست مطلقة، وتتحقق بالمقارنة مع المنافسين في نفس القطاع.
- **حاسمة:** أي تنبع من داخل المؤسسة وتعمل على التأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية مقارنة بالمنافسين وتحفيزهم للشراء منها من خلال ما تخلقه من قيمة متجددة باستمرار(التفوق والإبداع)[2].
- تتوفر لدى عدد صغير من المنافسين في القطاع.
- صعوبة محاكاتها من قبل المنافسين، وإمكانية الدفاع عنها من طرف المؤسسة.
- تساعد على تحقيق التوافق بين مختلف موارد المؤسسة بالشكل الذي يسهم في تحقيق حاجات

1- مصطفى يوسف كافي، الابتكار والإبداع التسويقي وفلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص97

2- محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن ،2012، ص 82

ورغبات الزبائن، الأمر الذي ينعكس على تطورها[1].

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية.

- أن تكون مرنة اي يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى وفق للتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة.

- أن تتناسب استخدام هذه الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها والوصول إليها[2].

المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها.

تكسب الميزة التنافسية المؤسسة مكانة إستراتيجية وموقع تنافسي مقارنة بقريناتها في نفس القطاع وهو ما يشكل خطوة أساسية نحو استمرار نموها وضمان بقائها ونجاحها بغض النظر عن العوامل المؤثرة عليها، مما يستلزم دراستها ومعالجتها لتفادي فقدانها.

1. أهمية الميزة التنافسية: تتجسد أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية:

- خلق المؤسسة قيمة مضافة للعملاء من خلال التميز في السلع أو الخدمات المقدمة بشكل يلبي احتياجاتهم، يدعم ويحسن سمعتها في أذهانهم، الأمر الذي يعد مؤشرا ايجابيا نحو احتلالها لموقع ريادي عن طريق امتلاكها حصة سوقية متميزة (زيادة حجم المبيعات وتحقيق أرباح عالية) في ظل سوق شديدة المنافسة، وبالتالي كسب عملاء أكثر رضا وولاء مقارنة بمنافسيها.

1- غني دحام تناي الزيدي-حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للشر والتوزيع، الأردن،2014، ص ص 135-136

2- خولة عدناني وآخرون، وسائل الدفع الالكتروني ودورها في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية "دراسة حالة بنك الخليج الجزائر وكالة بشار"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 02، العدد02، ديسمبر 2018، ص152

– تعتبر رغبة المؤسسة في ضمان البقاء والنمو والاستمرار خطوة نحو التوجه نحو الاستغلال الأفضل للموارد والإمكانيات المتاحة خاصة الموارد البشرية من خلال دعم الإبداع والابتكار الذي يمثل التحسين المستمر في المستوى التكنولوجي وتقديم أفضل المنتجات والخدمات[1].

– تعتبر فرصة للمؤسسة لتجنب تهديد المنافسين في نفس القطاع من خلال تحقيق مستويات أداء مالية عالية مقارنة بهم لعدم قدرتهم على تقليدها أو استنساخها، فهي ميزة خاصة بها لوحدها عن طريق اعتمادها على نماذج جديدة[2].

– تعتبر فرصة لنجاح المؤسسة من خلال حرصها على انتهاج وتطبيق استراتيجيات تعتمد بشكل كبير على نقاط القوة التي تمتلكها، والتي قد تكون سببا نحو تفوقها وتميزها قياسا بمنافسيها[3]وبالتالي يمكن اختصار أهمية الميزة التنافسية من خلال الآتي[4]:

- وسيلة لتحقيق التفوق على منافسيها عن طريق تحقيق موقع تنافسي متميز في السوق.
- آلية لتحقيق قيمة مضافة من خلال الانسجام مع متطلبات العملاء.

1– إيمان حمري– سعيد بن يمينة، سياسات الموارد البشرية مدخل لتعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر02، الجزائر، مجلد 06، عدد02، ديسمبر2017، ص ص 59–60

2– كسرا عنتر عبد الله– انتصار إبراهيم الياس، دور رأس المال الفكري في دعم المزايا التنافسية "دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف التجارية في إقليم كوردستان"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 02، العدد 42، الجزء 02، 2018، ص161

3– حياة قمري– منيرة نوري، الراس المال المعرفي كمطلب أساسي لاستدامة الميزة التنافسية "دراسة حالة مؤسسة صيدال"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، جوان 2018، ص 120

4– جمال هداش محمد، العمل المصرفي الالكتروني ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف" دراسة تطبيقية في عدد من المصارف الأهلية والحكومية"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2017، ص 185

- تحقيق البقاء والنموفي بيئة شديدة المنافسة من خلال المحافظة عليها لأطول مدة ممكنة من جهة، وتحقيق التوافق بين إمكانيات المؤسسة والفرص المتاحة في بيئتها من جهة اخرى.
- تعد معيارا اساسيا للمؤسسة الناجحة بايجاد النماذج المميزة والجديدة، اضافة الى المعايير الفريدة والصعبة التيلا يمكن تقليدها او محاكاتها بسهولة.
- تعتبر الميزة التنافسية خطوة أساسية نحو تحفيز وتوجيه المؤسسة.

2. العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية: تتمثل في:

1.1. العوامل الداخلية: وتتمثل في مدى قدرة المؤسسة على امتلاك موارد، وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين لخلق فائدة جديدة، لعل أهمها الإبداع والابتكار الذين لهما دور كبير في خلق الميزة التنافسية، حيث لا ينحصر الإبداع في تطوير المنتج بل يشمل الإبداع في الإستراتيجية وأسلوب العمل والتكنولوجيا المستخدمة في ذلك[1].

2.2. العوامل الخارجية: وتتمثل في التغير في احتياجات الزبون أو التغيرات الخارجية المختلفة والاستجابة لها عن طريق التوقع المسبق لها وتحليل المعلومات الخاصة بها، والتي من الممكن ان تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لمرونتها وقدرتها على سرعة رد الفعل اتجاهها[2].

المطلب الرابع: أبعاد ومحددات الميزة التنافسية

لقد أشارت الدراسات إلى أبعاد متعددة للميزة التنافسية حسب وجهات نظر مختلفة، حيث يتمثل بعضها في:

1- مصطفى يوسف كافي، الابتكار والإبداع التسويقي وفلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره ، ص 102

2- سيما غالب مقاطف- الهام فخري طملية، أثر وسائل التسويق المباشر في بناء الميزة التنافسية "دارسة ميدانية لفنادق الخمس نجوم في مدينة عمان"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42، 2014، ص 53

جدول رقم (2-2): يوضح أبعاد الميزة التنافسية المعتمدة في بعض الدراسات السابقة

العدد	الدراسات المعتمد عليها	الأبعاد المستخدمة
1[1]	**(Macmillan & Tampoe,2000)** **(Chase et al,2001)** **(Davis et al,2003)** **(الربيعي،2011)**	القيمة المدركة لدى العميل(الجودة، الكلفة، المرونة، التسليم)، التميز (الموارد المالية، المادية، البشرية والإمكانيات التنظيمية)
2[2]	**علاء فرحان طالب** **زينب مكي محمود البناء**	الجودة، الاستجابة للزبائن، كفاءة المنظمة، المقدرة الجوهرية، التداؤبية، الحصة السوقية، المرونة، الكلفة، الفاعلية، الإبداع، الموقع التنافسي،
3[3]	**Hill, Jones, & Schilling,) (2014**	الكفاءة، الجودة، الإبداع، الاستجابة للعميل
4[4]	**(Perrini & Vurro,2010)**	الموارد غير الملموسة، الكفاءات
5[5]	**(الدعمي ومحسن،2012)**	المقدرات الجوهرية، الثقافة الابداعية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية
6[6]	**(الطائي،2016)**	المقدرة الجوهرية، الجودة، الموضع التنافسي ، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية

1- أسماء قحطان عبد الرحمان الدوري، اثر رأس المال الاجتماعي في تحقيق الأولويات التنافسية "دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية"، دار امجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 94-96

2- علاء فرحان طالب-زينب مكي محمود البنا، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2012، ص 239-281

3- Fattouche Soumeya-Hedjazi Ismail,Op,Cit, PP 730-731

4- حارث حسين علي النعيمي، تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "دراسة تحليلية لأراء عينة من الأفراد العاملين في شركة كورك للهاتف النقال في العراق"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 41، الجزء 01، 2018، ص61

5- ليث شاكر محسن- علاء فرحان طالب الدعمي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "بحث استطلاعي في شركات التامين العراقية العامة"، مجلة دراسات محاسبية عامة، المجلد 07، العدد 21، 2012، ص38

6- احمد هادي طالب الطائي، دور تبني الاستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "دراسة استطلاعية على شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 08، العدد 04، 2016، ص ص 147-148

[1]7	(Slack et al ,1998)	التصميم، النوعية، المرونة، سهولة الاستعمال، الجمالية، الإبداع
	(Macmillan & Tampoe,2000)	التكلفة، التميز، المرونة، الوقت، التكنولوجيا

المصدر: من انجاز الباحثة بالاعتماد على عدد من الدراسات

من خلال ما سبق يمكن القول بان هذه الأبعاد تختلف من باحث لآخرمن وجهة نظر مختلفة، وعلى ضوء اعتمدت الباحثة على نموذج علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء والمتضمن بعض الأبعاد فقط وليس كلها بما يتناسب وطبيعة موضوعنا والمتمثلة فيما يلي: الجودة، المرونة والكفاءة، والذي تم استخدامها كأبعاد فرعية للمتغير التابع.

1. الجـودة: والمتمثلـة فـي مـدى ملائمـة المنـتج للاسـتعمال، والتـي يجـب ان تكـون ضـمن المواصفات المطلوبة للايزو والمتمثلة في[2]:

- الصفات المتمثلة بالقوة والصلابة: من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- الصفات الداخلية لدى الشخص والمتمثلة في الشكل، الطعم، الجمالية،...
- الصفات المتعلقة بالديمومة.
- الصفات التعاقدية: كصفة الضمان.
- الصفات الأخلاقية والمتعلقة بدرجة مصداقية رجل البيع وأمانته.

ويمكن تحقيق هذه السمات أو الخصائص من خلال[3]:

1- مصطفى بن عودة، اثر أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات" دراسة تحليلية لآراء العاملين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 08، العدد 01، مارس 2017، ص340

2- مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة استطلاعية"، دار الكتب القانونية-دار شتات للنشر والرمجيات، 2009، ص 84

3- علاء فرحان طالب- عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص117

- **جـودة التصـميم:** وتشـير إلـى مسـتوى الأداء المتفـوق مـن خـلال درجـة مطابقـة أو ملائمـة خصائص التصميم لمواصفات المنتج/ الخدمة.
- **جودة المطابقة:** وتشير إلى قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات (منتجات) مطابقة مع الخصائص المحددة في التصميم.

2. المرونة الإستراتيجية:

تعتبر المرونة سلاحا تنافسيا بالنسبة للمؤسسة، فهي تعبر عن مدى قدرتها على تكييف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية المحتملة واتساع الطلب[1] من خلال الاستجابة للتنوع من خلال إنتاج مدى واسع من المنتجات، إدخال منتجات جديدة، وتعديل المنتجات الحالية بسرعة والاستجابة إلى احتياجات الزبائن[2]، وتشمل عموما[3]:

- مرونة المنتج: وتتمثل في القدرة على تقديم منتجات جديدة او معدلة.
- مرونة المزيج: وتتمثل في القدرة على إنتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم: وتتمثل في التغير على مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- مرونة التسليم: وتشير إلى القدرة على تغيير أوقات التسليم.

3. كفاءة المؤسسة: تتمثل في الموارد والامكانيات التي يمكن ان تميز المؤسسة عن منافسيها، كما يمكن تعريفها بانها الاستغلال الامثل لمختلف موارد المؤسسة المتوفرة لديها (البشرية، المادية، المالية، الزمن)[4].

1- علاء فرحان طالب- عبد الفتاح جاسم محمد، نفس المرجع السابق، ص 117

2- محمد عبد العال النعيمي واخرون، ادارة الجودة المعاصرة "مقدمة في ادارة الجودة الشاملة للانتاج والعمليات والخدمات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009، ص ص 98-99

3- مصطفى شلابي محمد- علاء محمد شكري، مرجع سبق ذكره، ص 22

4- علاء فرحان طالب- زينب مكي محمود البنا، مرجع سبق ذكره، ص 251

ويمكن تحقيق الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف من خلال[1]:

- **اقتصاديات الحجم:** ان الحجم الاقتصادي الكبير يساعد على خفض تكلفة الوحدة الواحدة، ويتحقق من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم الانتاج، او من خلال التخصص وتقسيم العمل.

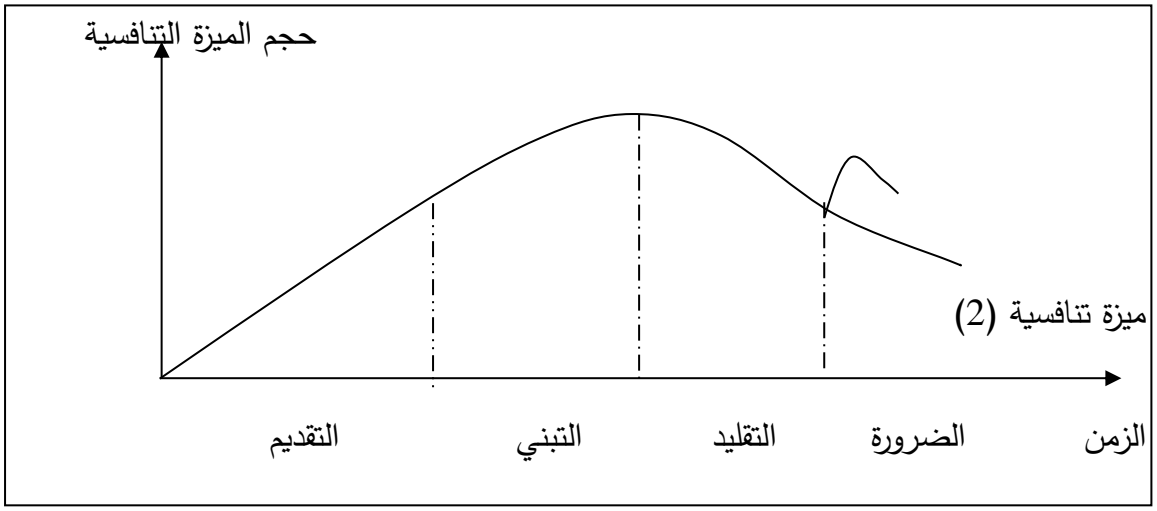
- **تصميم عمليات المنتج:** ويشمل تقييم الكفاءة في مختلف عمليات الانتاج.

وقد تتحدد الميزة التنافسية لأي مؤسسة انطلاقا من بعدين هامين يتمثلان في:

1. حجم الميزة التنافسية:

إن حجم الميزة التنافسية قد يختلف من مؤسسة لأخرى، حيث كلما كانت اكبر مقارنة بمنافسيها كلما تطلب منها بذل جهود اكبر للمحافظة عليها والتغلب عليهم. والميزة التنافسية شانها شان المنتجات أو الخدمات تمر هي الأخرى بنفس دورة حياتها متمثلة في الشكل التالي:

شكل رقم (2-1): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد- تنفيذ- مراجعة)، دار المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2006، ص99

1- نفس المرجع السابق، ص 252

من خلال الشكل يتضح أن دورة حياة الميزة التنافسية تمر بمجموعة من المراحل تتمثل في:

- **مرحلة التقديم (النمو السريع):** في هذه الخطوة تقوم المؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها، ثم تقوم بنقلها إلى الأسواق المستهدفة للتعرف عليها من قبل الزبائن أو المستهلكين، وبفضل قبولها من طرفهم قد تعرف نموا معتبرا (عوائد كبيرة) إضافة إلى زيادة انتشارها أكثر فأكثر نظرا لغياب المنافسة. وقد تعتبر هذه المرحلة من أطول المراحل لكونها تحتاج الكثير من التفكير والإمكانيات البشرية والمادية والمالية،... لتحقيق السبق والتفوق على غيرها في نفس القطاع[1] .

- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية في هذه المرحلة استقرارا نسبيا من حيث التوسع والانتشار على اعتبار هذه المرحلة تمثل نقطة انطلاق للتعرف عليها من قبل المنافسين الآخرين ومدى قبولها من قبل المستهلك، ويتم ذلك عن طريق التوجه نحو البحث على سبل لتقليدها واكتسابها من طرفهم أو التفكير في استراتيجيات لتحسينها[2].

- **مرحلة الركود (التقليد):** تمثل هذه المرحلة بداية الظهور الحقيقي والواضح لرد فعل المنافسين في نفس القطاع، حيث يعملون على جذب المستهلكين ولفت انتباههم من خلال تسخير مختلف إمكانياتهم لإبطال مفعول الميزة التنافسية الأصلية أو تقليدها.ومن ناحية أخرى فإنها تبدأ في التراجع شيئا فشيئا وقد تتجه نحو الركود، الأمر الذي يستلزم إعادة النظر من قبل المؤسسة

1- بالاعتماد على:

* أمال مزوار، دور السياسة التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، 2015-2016، ص 13 (بتصرف).

* الياس سالم، دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الالكترونية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر03 ،الجزائر، 2013-2014، ص 108 (بتصرف)

2- طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، ط01، دار زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 78 (بتصرف)

المنشئة للميزة التنافسية الأصلية في إستراتيجيتها من خلال إعادة دورة حياة جديدة لها عند التأكد بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة[1] .

- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة تكون المؤسسة أمام خيارين، إما تعمل على تحسين ميزتها الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة تعتمد على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية مراعية في ذلك أهمية وضرورة الوقت المناسب، وفي حال عدم تمكنها من ذلك فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وتصبح العودة من جديد إلى المنافسة أمر صعب جدا[2] .

وبالرغم من أن حجم الميزة التنافسية قد يختلف مؤسسة لأخرى، إلا انه لا يمكن حيازتها للأبد. وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها، واختيار الوقت المناسب لإجراء عمليتي التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة. ومنه يمكن القول بان عملية مراجعتها قد تعد من الممارسات الهامة التي تدخل ضمن نشاط البحث عن التحسين المستمر في المؤسسة[3]

2. نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، فنطاق النشاط على مدى واسع يحقق وفرات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، كالاستفادة من وسائل الإنتاج أو الخبرات،... بهدف تحقيق عدة مزايا تنافسية من جهة، وتوزيع المخاطر التنافسية على عدد من المنتجات أو الخدمات من جهة أخرى. وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

1- طارق قندوز، نفس المرجع السابق، ص 78-79

2-مصطفى يوسف كافي، الابتكار والإبداع التسويقي وفلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص100

3- كلتوم واكلي، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية-حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البليدة-"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص108

ومن بين سلبياته ظهور الطوارئ السوقية كظهور البدائل لمنتجات المؤسسة، الأمر الذي يجعلها أمام خيارين إما تسخير مختلف إمكانياتها لمواكبة التغيرات ضمن خطة ورؤية استراتيجية مستقبلية أو الخروج من نطاق التنافس[1].

وعموما يتكون نطاق التنافس من أربعة أبعاد من شانها التأثير على الميزة التنافسية، وهي:

- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا تكون المؤسسة أمام خيارين إما التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمته ككل[2].

- **درجة التكامل الأمامي (النطاق الراسي):** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء أكانت داخلية (قرار التصنيع) أو خارجية بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء)، فالتكامل الراسي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة اقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد(منافذ التوزيع)[3]

- **البعد الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، حيث يسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، في حين تبرز أهمية الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي من خلال تقديم منتجاتها او خدماتها في كل أنحاء العالم[4].

1-الياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 109

2- منصف شرفي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال(دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار الجزائر، يومي 14-15 فيفري 2012، ص12

3- سليم سعداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 82-83

4- فاتح احمية- محمد حيمران، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول: المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية و التحديات البيئية، جامعة جيجل الجزائر، يومي 24-25 افريل 2017ص14

- **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين أنشطتها المختلفة من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، حيث تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة[1].

1- فاتح احمية- محمد حيمران، نفس المرجع السابق، ص14

المبحث الثاني: المنظورات الحديثة لتشخيص بيئة المؤسسة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

لقد اختلفت وجهات النظر حول مصادر تحقيق الميزة التنافسية، فمنهم من يؤكد بأنها ترجع إلى بيئتها الخارجية، على عكس البعض الآخر الذي يرجح إمكانية تحقيقها إلى بيئتها الداخلية متجسدا ذلك في شكل نظريات تختلف في طريقة بنائها وإدامتها لأطول فترة ممكنة.

المطلب الأول: المدخل المستند إلى التحليل الاستراتيجي البيئي.

قبل التطرق إلى التحليل الاستراتيجي للبيئة لابد من التطرق إلى مفهوم بيئة المؤسسة، حيث تعرف بأنها: كل المتغيرات، العوامل، القيود، الظروف التي تواجه المؤسسة وتؤثر على سلوكها الاستراتيجي، والتي تتميز بالتغير المستمر والتعقيد وتداخلها فيما بينها، مما يصعب السيطرة عليها والتحكم فيها، الأمر الذي يستوجب استمرارية عملية تحليلها ومراعاة تأثيرها على إستراتيجيتها[1].

بينما يعرف التحليل الاستراتيجي بأنه: فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء[2]

ومنه يمكن القول بان التحليل الاستراتيجي للبيئة يهدف إلى الوصول إلى تحديد الموقف الاستراتيجي من خلال تحليل مكونات البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، ومكونات البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات.

1- فتيحة فرطاس، راس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة للمؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد المعرفي "دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع الصناعي في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم تخصص علوم اقتصادية فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 03، 2014-2015، ص ص 97-98

2- ثامر البكري- احمد هاشم الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، دار امجد للنشر والتوزيع، 2015، ص 43

1. تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

تعرف البيئة الداخلية للمؤسسة بأنها مختلف الظروف، القوى والعناصر المتواجدة داخل حدودها[1]. ولتحقيق الميزة التنافسية يجب تحليل نقاط الضعف والقوة على النحو التالي[2]:

- تخصيص الموارد وتركيزها لتعزيز مجالات معينة، خاصة المتوفر فيها عوامل النجاح الرئيسية.
- التركيز على الأنشطة الداعمة والسائدة التي لا تتنافس مباشرة مع منتجات المنافسين.
- تحقيق الميزة التنافسية من خلال الابتكارات التي يمكن أن تفتح أسواقا جديدة أو تقود إلى منتجات جديدة.

إذن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يساعد على التعرف على نقاط القوة من خلال تحديد ما تمتلكه المؤسسة من إمكانيات وقدرات جوهرية، الأمر الذي يفرض عليها حسن استغلالها بشكل فعال لتحقيق ميزة تنافسية والتفوق على المنافسين من جهة، وما تعاني منه من نقاط ضعف لتجنبها أو معالجتها للتخفيف من حدتها من جهة أخرى[3]

1- ثامر هادي عبود الجنابي، أثر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأعمال دراسة تحليلية لعينة من الشركات السياحية في محافظة بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 25، العدد 01، 2017، ص262

2- محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص89-90

3- عبد الناصر علك حافظ- حسين وليد حسين عباس، الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 117

2. تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:

تعرف البيئة الخارجية بأنها: مجموع العوامل والمتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، تؤثر فيها ولا تؤثر عليها. وقد يتوقف نجاح أو فشل هذه الأخيرة على قدرتها في خلق درجة عالية من التوافق بين أنشطتها وبين البيئة التي تعمل فيها[1].

ولتحقيق الميزة التنافسية يجب تحليل الفرص والتهديدات على النحو التالي[2]:

- تدقيق وفحص متغيرات البيئة الخارجية وتأثيرها على المؤسسة وعلى أدائها
- التعرف على مواقع الثبات والتغير في قطاعات البيئة الخارجية من حيث كفاية ووضوح المعلومات حولها، الأمر الذي يساعد الإدارة العليا على تحديد العوامل البيئية الواجب التركيز والتكيف معها والطرق المناسبة لذلك.
- التعرف على المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة مع المنافسين لها في نفس القطاع.
- تحديد المركز الاستراتيجي النهائي من خلال تحديد الفرص والتهديدات التي يساهم التحليل الاستراتيجي في اكتشافها ودمجها مع نقاط القوة والضعف التي تم تحديدها.

إذن تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة يساعد على التعرف على مختلف الفرص والاستفادة منها لتحديد وتنفيذ الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأداء المتفوق من جهة، والقدرة على اكتشاف وتجنب التهديدات لتجنبها مسبقا قبل الوقوع فيها من جهة أخرى، ويجب أن تكون هذه العملية بشكل مستمر كنتيجة للتغيرات البيئية وتعقدها للحفاظ على مركزها التنافسي[3].

1- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة"، ط02، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 69

2- محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره ، ص 86-87

3- عبد الناصر علك حافظ- حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 117-118

المطلب الثاني: مدخل تحليل هيكل الصناعة وقوى المنافسة لبورتر

يعد **(M.Porter)** من الأوائل الذين تطرقوا إلى تفسير العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة من خلال التركيز على تحليل بيئة الصناعة بغرض التعرف على قوى المنافسة القائمة فيها بتحديد درجة جاذبية القطاع للمنتجين الحاليين والمرتقبين من جهة، وكذا معرفة العوامل الأساسية لنجاحها في هذه الصناعة من جهة أخرى، معتمدا على جملة من العوامل والمتمثلة في:

1. تهديد الداخليين الجدد: يؤكد بورتر بان تحليل هيكل الصناعة لا يقتصر على المنافسين الناشطين في القطاع وسعيهم نحو تحقيق الميزة التنافسية فقط، بل يتعدى إلى الاهتمام والتركيز على المنافسين الجدد والذي لا يمكن تجاهلهم بسبب امتلاكهم لقدرات جديدة وموارد نوعية إضافة إلى رغبتهم في امتلاك حصص في السوق مما يؤثر على مردودية قطاع النشاط، حيث تتحدد درجة هذه الخطورة من خلال نوعية الحواجز والمعوقات التي يفرضها المنافسون الحاليون في بيئة النشاط والمتمثلة في: اقتصاديات الحجم، تمايز المنتجات، النفاذ إلى قنوات التوزيع،...[1].

2. تهديدات المنتجات البديلة: وتتمثل في قدرة المنافسين الجدد على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات بديلة تؤدي نفس وظائف المنتج أو الخدمة المرجعية لكن بسعر اقل وجودة عالية، والتي من شأنها أن تؤثر على السياسة التسعيرية للمؤسسة وعلى الأرباح المحققة من طرف القطاع ككل، لذا وجب على منافسي القطاع مواجهة هذا الخطر والتعامل معه بدقة[2].

1- هشام حريز- عبد الرحمان بوشمال ،مرجع سبق ذكره، ص ص146-147

2- F. Khamassi-El Efrit et J. Hassainya, Analyse de la compétitivité des entreprises et des produits agro-alimentaires : pertinence et apports de l'approche filière, Options Méditerranéennes, Sér. B / n°32, 2001, P225

3.قوة التفاوض مع الزبائن: تؤثر قوة مساومة الزبائن على شدة المنافسة في الصناعة عند زيادة الأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع، حيث تتمثل في مدى قدرتهم على التفاوض في تدنية الأسعار، رفع النوعية، تنويع المنتجات والخدمات،... مما يؤثر على مردودية المؤسسة.

وتزداد هذه القوة أيضا في بعض الظروف منها: مدى توفر منتجات منافسة أو بديلة، أو انخفاض تكلفة التحول إليها، تأثير الجودة والأسعار،...[1]

4.قوة مساومة الموردين: حيث يمكن أن يشكل الموردون تهديدا على قطاع الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار، تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة منهم، وقد تزداد قوة تفاوض الموردين من خلال: *وجود مجموعة قليلة من الموردين تسيطر على السوق من خلال مدى التحكم في تزويده بالمواد الأولية اللازمة، *عدم توفر البديل بسهولة، *عندما تمثل المواد الخام (الأولية) عنصرا رئيسيا ومدخلا هاما في مدخلات المنتج أو الخدمة[2].

5.شدة المنافسة في القطاع: تعتمد المزاحمة بين المتنافسين المتواجدين في القطاع على مختلف الأساليب والخطط لمواجهة المنافسة مع المؤسسات المتواجدة في نفس قطاع النشاط كتدنية الأسعار، الحملات الاشهارية، إطلاق منتوج جديد، تحسين الخدمات والضمانات المقدمة للعملاء[3]،

وبالتالي يمكن القول بأنه يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار عدة إجراءات منها: تحديد ومعرفة التهديدات والضغوطات التي تتعرض لها بدقة، ترتيبها حسب درجة تأثيرها، واختيار الاستراتيجية التي يمكن إتباعها لمواجهتها[4].

1- فتيحة فرطاس، مرجع سبق ذكره، ص ص 101-102

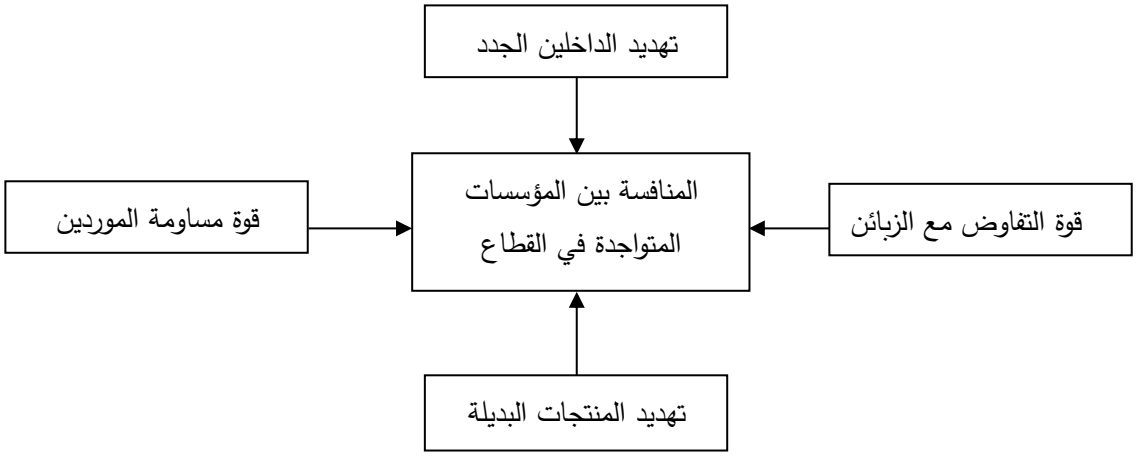
2- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 83

3-Gerard H. Th. Bruijl, The Relevance Of Porter's Five Forces In Today's Innovative And Changing Business Environment, ·January 2018, P 02

4- فتيحة فرطاس، مرجع سبق ذكره، ص102

وفي الأخير يمكن تلخيص كل ما سبق في الشكل التالي:

شكل رقم (2-2) : قوى التنافس الخمس لبورتر



Source : David O Faulkner & Andrew Campbell , The Oxford Handbook of Strategy : A Strategy Overview And Competitive Strategy(AStrategy Overview and competitive strategy), Oxford university press, New York – United States, 2003, p252

المطلب الثالث: مدخل سلسلة القيمة

لقد أكد**(Porter)** على أن تحقيق التميز في المؤسسة لا يرجع إلى بيئتها الخارجية لان التحكم فيها شبه منعدم، إضافة إلى إمكانية تقليد الاستراتيجيات التنافسية المتبعة بسهولة، وإنما قد يعود إلى بيئتها الداخلية من خلال تحليل أنشطتها ومعرفة أي منها سيساهم في خلق القيمة[1] لمنتجاتها أو خدماتها، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها لاتخاذ التدابير اللازمة لتحسينها وتطويرها للوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها[2] **ومنه يمكن تعريف سلسلة القيمة بأنها:** طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة للتمكن من فهم المصادر الحالية والمحتملة

1- توفيق خذري، الميزة التنافسية بين التموقع السوقي والمقاربة بالكفاءات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، جامعة الجلفة الجزائر، المجلد17، العدد 35(2) ، جويلية 2018، ص406 (بتصرف)

2-علاء فرحان طالب-زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص205 (بتصرف)

للميزة التي تحققها مقارنة بمنافسيها[1]، **كماتعرف بأنها:** سلسلة من الأنشطة الهادفة إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات لإضافة قيمة للمنتج[2]

ومن خلال ما سبق يمكن تعريفها بأنها: **تحليل وتقييم المؤسسة لأنشطتها الداخلية لتحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها لخلق قيمة مضافة لعملائها اكبر مقارنة مع منافسيها من جهة وتحديد مصادر الميزة التنافسية من جهة أخرى.**

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (2-3) : الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة



Source :Serge Lambert et al ,Cartographie de la chaîne de valeur: Cerner la valeur pour obtenir un avantage concurrentiel,Chaire de recherche Bell pour des PME de classe mondiale, Institut de recherche sur les PME / Département de génie industriel,Université du Québec,Canada, P05

من خلال الشكل السابق فان أنشطة المؤسسة حسب سلسلة القيمة لبورتر فإنها تنقسم إلى:

1. الأنشطة الرئيسية (الاولية): وهي الوظائف التي تساهم في خلق قيمة للعميل بشكل مباشر[3]، وتتمثل في:

1- نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص101

2- خليدة محمد بلكبير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارةأعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012-2013، ص27

3- خليدة محمد بلكبير، نفس المرجع السابق، ص30

- **الإمدادات الداخلية:** وتشمل جميع الأنشطة المرتبطة بحركة المواد الأولية التي تستلزمها العملية الإنتاجية (استلام، تخزين، توزيع)، وتتوقف الميزة التنافسية للمؤسسة في جودة المواد الأولية، والعناصر النهائية المكونة للمنتج[1].

- **العمليات:** وتشمل مختلف الأنشطة المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكلها النهائي[2]، وتتوقف الميزة التنافسية للمؤسسة على سرعة انجاز العمليات وتلبية الطلبيات[3].

- **الإمدادات الخارجية:** ويشمل مختلف الأنشطة المتعلقة بالمنتجات النهائية، نقلها وتوزيعها على الزبائن، وقد تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية من خلال الفعالية في التعامل مع طلبات الزبائن والقدرة على تلبيتها من خلال إيصال المنتج إليهم وفي الوقت المناسب[4].

- **التسويق والمبيعات:**وتتمثل في مختلف الأنشطة التي تعمل علىجذب المستهلك وتحفيزه لاقتناء المنتج مستخدمة في ذلك البيع الشخصي، الإعلان،الترويج، ...[5]، وقد تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية من خلال جودة الوسائل المستخدمة في ذلك، ومدى تغطية شبكات التوزيع لمختلف المناطق الجغرافية،...[6].

- **الخدمات:**وتتمثل في الأنشطة التي تعمل على زيادة قيمة للمنتج كخدمات ما بعد البيع (إصلاح، صيانة، تدريب، إدامة،...) ومدى قدرتها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة[7].

1- الياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص119

2- روبرت.أ.بتس–ديفيد.لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامى، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2008، ص207 (بتصرف)

3- الياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص120

4- واكلي كلتوم، مرجع سبق ذكره، ص121

5- John Mc Gee, Value chain, Wiley Encyclopedia of Management, Edited by Professor Sir Cary L Cooper, 2014,P02

6- نفس المرجع السابق، ص121

7- عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 53

2. النشاطات الداعمة (المساعدة): تتمثل في المهام أو الأنشطة التي تعمل على إثراء أو مساعدة الأنشطة الأولية للمؤسسة، والجمع بينهما يؤدي إلى خلق القيمة المضافة[1]، وتتمثل في:

- **المشتريات:** وتشمل الأنشطة اللازمة للحصول على المدخلات الواجب توفرها في العملية الإنتاجية وهي تمتد لتشمل مختلف وظائف المؤسسة الأساسية والداعمة لتزويدها بما تحتاج إليه[2].

- **التطورالتكنولوجي:** وتشمل الأنشطة التي تعمل على تحسين المخرجات(تصميم وتطوير المنتج بشكل اكثر كفاءة وفعالية) من خلال أنشطة البحث والتطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات[3]

- **تسيير الموارد البشرية:**وتتمثل في الأنشطة المتعلقة بالتعيين، التدريب، التطوير، وحتى تكون الموارد البشرية فعالة لابد من أن تكون نادرة،غير قابلة للتقليد والاستبدال،خالقة للقيمة،...[4]

- **البنية التحتية للمؤسسة:** وتشمل مختلف الأنشطة الإدارية، القانونية، المالية والمحاسبية،..[5]

إذن فالهدف الرئيسي لسلسلة القيمة يتمثل في إبراز دور كل نشاط من الأنشطة الرئيسية ومدى تأثيره من حيث التكلفة أو التمايز مقارنة بالمنافسين لمعرفة الاستراتيجية المناسبة التي سيتمتبنيها لتحقيق الميزة التنافسية[6].

1-روبرت.أ.بتس-ديفيد.لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامى، مرجع سبق ذكره، 205

2- خليدة محمد بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص30

3-Aziza Bensmina-Wahiba Abbassi,Competitive advantage diagnosis via value chain analysis (A proposed model),Journal of Law and Human Sciences -Economic Studies, University of ElDjelfa , Algeria , Vol 12,N025,January 2015,p415

4- الياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص120

5- Ouardia laoudj et al, la chaine de valeur de l'artisanat algerien comme levier de developpement des avantages comparatifs),Revue des sciences commerciales, Ecole superieur de commerce, Alger, Vol0 18,N0 01,Juin 2019,p 100

6- Ali Senoussi , Salem Mehadi, Analysis of the determinants of the competitiveness of the companies: relevance and contributions of the theory of the competitive advantage and the approach sector, Journal of Development and Applied Economics,University of M'Sila, Vol0 03,N0 01,March 2019,p 343

المطلب الرابع: المدخل المستند إلى الموارد والكفاءات.

يعد هذا المدخل من المداخل الإدارية الحديثة في بناء الميزة التنافسية، والذي يؤكد بأنها لا تتحقق من خلال مكانة المؤسسة في قطاع الصناعة فقط، وإنما تمتد لتشمل الموارد الداخلية عن طريق مزج توليفة من الموارد والقدرات الكامنة الموجودة بها[1].

حيث تعرف الموارد بأنها:مختلف الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات، المعرفة،...التي تمتلكها المؤسسة وتتحكم فيها للتمكن من إعداد وتنفيذ استراتيجياتها التنافسية بغرض تحسين كفاءتها وفعاليتها[2].

وقد تنقسم إلى: *موارد بشرية (عدد العمال ومؤهلاتهم الفنية،...)، *موارد تكنولوجية (التحكم في المعرفة)، *موارد تنظيمية (التحكم في نظام المعلومات ونظام الرقابة،....)، *موارد مادية (مواقع الإنتاج والآلات والمخزون...)، *موارد مالية (حجم التدفق النقدي الذي يسمح بتمويل المشاريع الذاتية وتغطية النفقات الحالية)، بالاضافة الى عنصر سادس ألا وهو شهرة المؤسسة، بينما يصنفها **(Barney)** إلى موارد ذات أصول مادية، بشرية وتنظيمية[3]

أما **الكفاءات** فهي مجموعة من المؤهلات التقنية، المعرفة، القيم، أنظمة الإدارة،...، المكتسبة نتيجة للتعلم الفردي أو الجماعي أو العملي بالمؤسسة[4].

1- أسماء قحطان عبد الرحمان الدوري، ص100

2 -Jay Barney ,Firm Resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, Vol 17, N0 01 , 1991,P101

3- الياس بوضياف، إدارة العلاقات التسويقية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة سوق الاتصالات في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03،الجزائر، 2013-2014، ص 159

4- خليدة محمد بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص32

وهذه الموارد تختلف وتتمايز من مؤسسة لأخرى، بحيث لا يمكن أن يتشابه هذا المزيج فيما بينها، فهو المحدد لمدى كفاءة وفاعلية المؤسسة في أداء وظائفها وإدارة نشاطاتها[1]، حيث أصبحت تسمى بالإستراتيجية ليس لدورها في تحقيق الميزة التنافسية فقط، وإنما أيضا لتميزها بمجموعة من الخصائص والمواصفات والتي قد تكون سببا في تحقيقها[2]، وتتمثل حسب **(Barney)** في:

- **القيمة:** يجب أن تكون قادرة على خلق القيمة للمؤسسة من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات، والدخول إلى مختلف الأسواق والمساهمة في خلق القيمة للمنتج من وجهة نظر الزبون[3]
- **الندرة:** أي أنها متاحة لبعض المؤسسات فقط، حتى يصعب إمكانية نقلها[4].
- **التقليد:** أي أن هذه الموارد غير قابلة للتقليد وهناك إمكانية فهي مكلفة جدا[5].
- **التنظيم**: أي أن يكون للمؤسسة القدرة التنظيمية والإدارية على الاستغلال الفعال للموارد في شكل صيغ تنظيمية جديدة تساعد في تجديدها والحفاظ عليها[6].

ومنه يمكن القول بان هذه النظرية تقوم على التركيز في خصوصيات المؤسسة من الداخل أكثر من الاعتماد على خصوصيات المحيط التنافسي، وبالتالي تعتبرها المركز الذي يجب البحث فيه عن الميزة التنافسية وليس القطاع، ومن بين المبادئ التي تم الاعتماد عليها نذكر:

1-احمد راهي عبد، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية "بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 18، العدد 01، 2016، ص230

2- زهية موساوي ، الكفاءة وتجديدها: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة دفاتر Mecas ، جامعة تلمسان، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، افريل 2005، ص 264

3-نفس المرجع السابق، ص266

4-خليدة محمد بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص 33

5-حسين بركاتي- شرحبيل احمد، تنمية وتدريب الموارد البشرية ودورها في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 02، العدد03، جوان 2017، ص27

6- نفس المرجع السابق، ص27

- المؤسسة هي مجموعة من الموارد، حيث أن توفرها لا يضمن للمؤسسة التفوق، وانما الاستعمال الذكي لها هو الذي يضمن لها ذلك.

- تحسين الانتاجية يجب ان يكون بزيادة حجم المخرجات وليس حجم المدخلات المستعملة.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية

تعرف الاستراتيجيات التنافسية بأنها: الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها معتمدة على مجموعة من الوسائل والسياسات في ذلك[1].

كما تعرف أيضا بأنها: فن ربط المؤسسة ببيئتها الاقتصادية التي تعمل بها[2]

ولتحقيق الميزة التنافسية من طرف المؤسسة في قطاع معين وإدامتها لأطول فترة ممكنة، لابد من انتهاج الاستراتيجية أو الاستراتيجيات التنافسية المناسبة التي تسمح لها بتحقيق الأسبقية على منافسيها والتفوق عليهم، دون اهمال التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية والتكيف معها في حدود امكانياتها واهدافها التي تسعى لها. حيث تتمثل هذه العوامل في[3]: جاذبية القطاع ، حدة المنافسة، التكنولوجية المستعملة، تطور حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن، الفرص المستقبلية إضافة إلى عوامل أخرى تختلف من مؤسسة لأخرى.

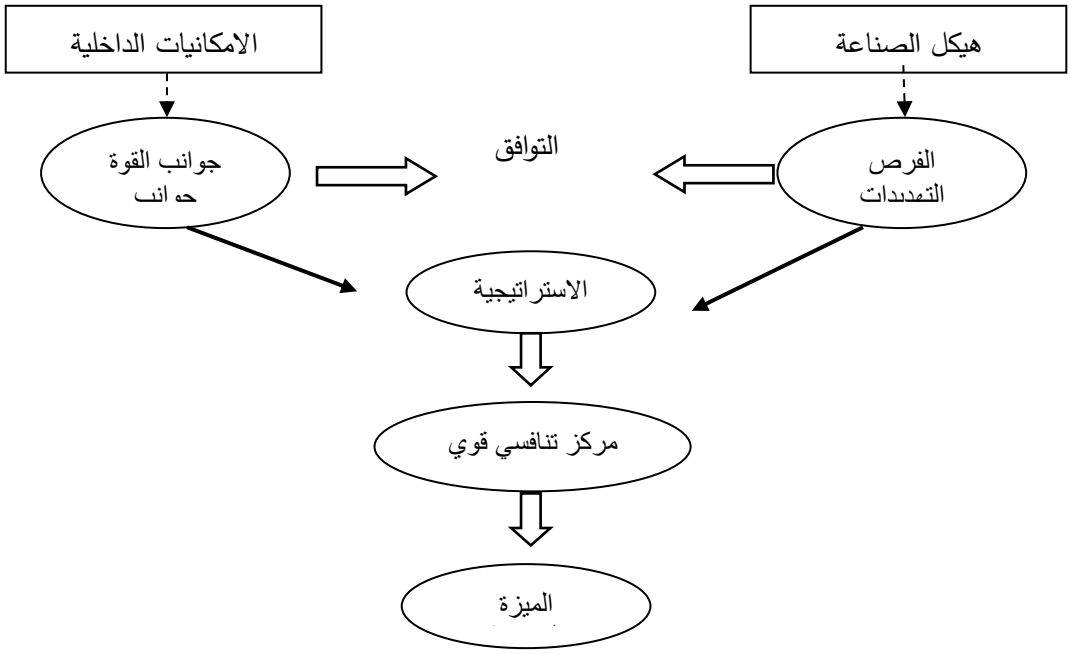
1 -Mohamed bachir Mebirouk- Omar Beldjazia, Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational Performance, Journal of Law and Human Sciences, Economic Studies,Vol 04, N0 08,University of Djelfa, Algeria,April 2009,P351

2- عبد الناصر علك حافظ- حسين وليد حسين عباس، ص117

3- فتيحة فرطاس، مرجع سبق ذكره، ص107

وعموما يمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2-4): الاستراتيجية كاستجابة للميزة التنافسية



المصدر: نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص247

وعموما قد اقترح **(Porter)** ثلاث استراتيجياتعامة للتنافس، حيث سيتم التطرق اليها بنوع من التفصيل، والمتمثلة في[1]: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجيات التنافسية

قبل أن يتم تحديد مفهوم الإستراتيجية التنافسية لابد من التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية، **حيث تعرف الاستراتيجية التنافسية بانها:** مجموعة الأفعال الموجهة لملائمة الموارد والحاجات الحالية للمؤسسة مقارنة مع مواردها وحاجاتها المستقبلية[2]، بهدف تحقيق مستويات أداء عالية.

كماا تعرف بأنها: فن تحقيق واستغلال المزايا التنافسية التي يصعب تقليدها، والمتصفة بالديمومة[3].

1- سعاد فهد الحوال، التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء، دار الكتاب الحديث، القاهرة- مصر، 2015، ص 232

2- طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص112

3- محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 101

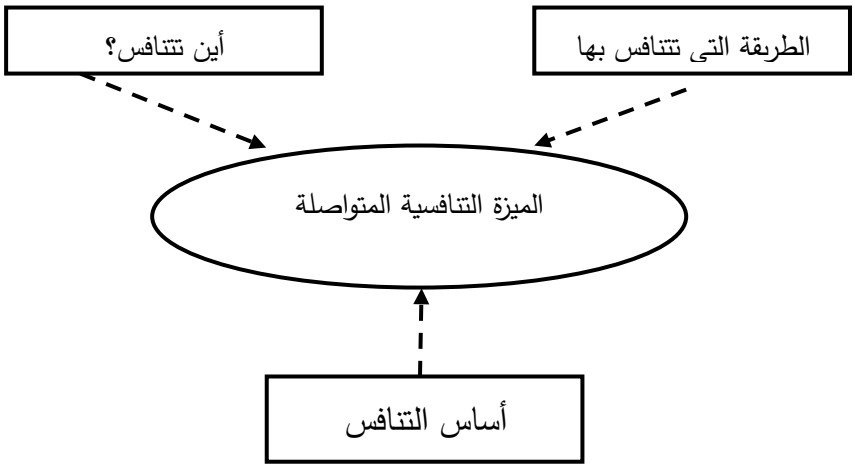
وقد تعرف ايضا بأنها: مختلف التصرفات، الأفعال والالتزامات المتكاملة، المتناسقة والمصممة لاستغلال الكفاءات الأساسية واكتساب الميزة التنافسية من خلال خلق قيمة مضافة[1].

وبالتالي يجب على المؤسسة تحديد وتنفيذ الإستراتيجية المناسبة التي تسمح لها بإدارة الأنشطة التي تم تصميمها بشكل أفضل من أجل توليد أداء فائق على منافسيها[2].

وعموما تتحدد الإستراتيجية التنافسية من خلال 3 مكونات أساسية تتمثل في[3]:

- **طريقة التنافس:** وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية التصنيع،...
- **حلبة التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.
- **أساس التنافس:** ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة، وتعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

شكل رقم (2-5): طريقة الحصول على ميزة تنافسية دائمة



المصدر: نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص246

1- منال جبار سرور- دعاء احمد عبد الرضا، التكامل بين التكلفة المستهدفة الخضراء وهندسة القيمة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 24، العدد 104، ص439

2- واكلي كلتوم، مرجع سبق ذكره، ص123 (بتصرف)

3- نفس المرجع السابق

المطلب الثاني: استراتيجية قيادة التكلفة

وهي الإستراتيجية التي تعمل المؤسسة من خلالها على تحقيق انخفاض التكلفة النسبية مقارنة بالمنافسين، الذي تؤدي بدورها إلى انخفاض الأسعار، وبالتالي زيادة الطلب على المنتجات والخدمات المقدمة، دون المساس بمستويات الجودة[1]

ولتحقيق الميزة التنافسية عن طريق تبني هذه الإستراتيجية لابد من المحافظة عليها واستدامتها من خلال قيامها بالتحسين المستمر والبقاء في مستوى تكاليف متقارب مع المنافسين[2]، من خلال[3]:

- تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير للمؤسسة.
- الاستفادة من تراكم الخبرة والتعلم في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية.
- إمكانية الحصول على الموارد بتكلفة اقل.

ولتحقيق هذه الإستراتيجية لابد من توفر مجموعة من الشروط تتمثل في[4]:

- المرونة في السعر والكميات المطلوبة، حيث يفترض كلما زادت الكميات المطلوبة من المنتجات أو الخدمات المقدمة انخفض السعر.
- نمطية المنتجات والخدمات المقدمة وبالتالي استخدامها بنفس الطريقة من طرف كل الزبائن.
- الاستغناء عن الأنشطة عالية التكلفة من خلال استخدام مواد خام زهيدة الثمن، بحيث لا تؤثر على جودة المنتج، اختصار منافذ التوزيع والاعتماد على طرق البيع المباشر للمستهلك لتقليل كلفة الوسطاء، تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية.

1- خالد حسين سعيد العسيري، مرجع سبق ذكره، ص27

2- الياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 111

3- هشام حريز- عبد الرحمان بوشمال ، مرجع سبق ذكره، ص158

4- محمد فخري راضي، الإدارة الإستراتيجية، دار امجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص42

المطلب الثالث: استراتيجية التميز

يعرف التميز بأنه: قدرة المؤسسة على تقديم منتج أو خدمة متميزة وفريدة، وذو قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون[1]، **كما يعرف بأنه:**الاستراتيجية التي تتمكن المؤسسة من خلالها من تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة ذات جودة رفيعة ونوعية عالية بما يتوافق مع توقعات عملائها وتلبية حاجاتهم بطريقة فريدة ومختلفة عن منافسيها في نفس القطاع ، لجعلهم مستعدين لدفع أي سعر خصوصا للذين يهتمون بالجودة والتميز أكثر من السعر[2].

ولتطبيق هذه الاستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية لفترة طويلة لابد من:

- المنتج المميز غير قابل للتقليد أو على الأقل صعب التقليد من طرف المنافسين مما يجعل ذلك حاجزا لاحتمال دخول منافسين جدد للقطاع.
- يجب أن يكون العميل مقدرا لهذا التميز وعلى استعداد لدفع ثمنه مقابل القيمة المحصل عليها.
- وضوح التميز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من خلال استهلاك المنتج المتميز[3] كخلق مزايا فريدة في المنتج، تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراء المنتج، جعل عملية الصيانة أسهل واقل تكرارا،...[4]

ويكون التميز مهما إذا كان السعر المرتفع المحصل عليه يفوق التكلفة الإضافية للتميز، ويمكن

1- فراس فرحان جدي، إسهامات الإبداع التقني في تعزيز الميزة التنافسية للشركة "دراسة تحليلية في الشركة العربية لكيماويات المنظفات في محافظة صلاح الدين"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 31، 2014، ص 159

2- قبس زهير عبد الكريم جعفر-سنية كاظم تركي علي، تأثير تقانة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية "شركة آسيا سيل للاتصالات الخلوية -بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 49، 2016، ص397

3- عادل مزوغ، دراسة نقدية لاستراتيجيات "Porter" التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، جامعة شلف الجزائر، المجلد 05، العدد 02، جوان 2013، ص49 (بتصرف)

4-هشام حريز- عبد الرحمان بوشمال ، مرجع سبق ذكره، ص 160

إيجاد طرق مختلفة للتميز من خلال[1]:

- التميز بواسطة المنتج: النوع، الشكل، الوظيفة، الديمومة، الإصلاح، التصميم،...
- التميز بواسطة الخدمة: سهولة الطلب، مدة التسليم، خدمات ما بعد البيع...
- التميز بواسطة الموظفين: الكفاءة، الاتصال، قدرة التواصل مع العملاء،...
- التميز بواسطة صورة المؤسسة: رمز المؤسسة،....

المطلب الرابع: استراتيجية التركيز

وهي الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة والتي تستهدف نطاق سوقي محدد (موقع جغرافي، فئة معينة من الزبائن،...) بدلا من التعامل مع السوق ككل. ويمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار اقل مقارنة بالمنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة من حيث (الجودة، المواصفات وخدمة العملاء[2]

ويتم تحقيق ميزة تنافسية ولفترة طويلة من خلال إستراتيجية التركيز من خلال[3]:

- تحقيق التميز في المنتج بشكل يحقق حاجات ورغبات القطاع السوقي المستهدف.
- او من خلال تقديم المنتج للقطاع السوقي بتكلفة اقل.
- او من خلال التمييز والتكلفة الأقل معا.

وتطبق إستراتيجية التركيز عموما في الحالات التالية[4]:

- تواجد مجموعات مختلفة ومتنوعة من الزبائن الذين يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

1- سليم سعداوي، مرجع سبق ذكره، ص72 (بتصرف)

2- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص148

3- نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 258

4- هشام حريز- عبد الرحمان بوشمال ، مرجع سبق ذكره، ص162

- عند عدم محاولة أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين.
- جاذبية القطاع مقارنة بغيره من القطاعات الأخرى واشتداد حدة عوامل التنافس الخمس.

وانطلاقا مما سبق يمكن تلخيص هذه الاستراتيجية في الشكل التالي:

شكل رقم (2-6): الاستراتيجيات العامة للتنافس

نطاق المنافسة	الميزة التنافسية: تميز المنتج-الخدمة	الميزة التنافسية: كلفة منخفضة
واسع	التميز	قيادة شاملة للتكلفة
ضيق	التركيز على التميز	التركيز على التكاليف

المصدر: خالد محمد بني حمدان- وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"منهج معاصر"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019، ص158

وانطلاقا مما سبق يمكن القول بأن المؤسسة لايمكن ان تنتهج استراتيجية دون الاخرى هكذا، وانما يجب الاخذ بعين الاعتبار في ذلك مايتناسب مع إمكانياتها من جهة مع عدم التعارض مع أهدافها من جهة أخرى لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين والتفوق عليهم.

المبحث الرابع: صناعة الميزة التنافسية وعوامل تنميتها والحفاظ عليها.

يعد اكتساب الميزة التنافسية أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، نظرا لمساهمتها في تحسين وضعيتها التنافسية، ولاستمرارها لابد من المحافظة عليها عن طريق إدارة فعالة واعية بأهميتها عن طريق الحرص على استغلال مختلف الآليات والفرص المناسبة لنجاحها وتفوقها بغض النظر عن الضغوطات والتحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: مفهوم صناعة وإدارة الميزة التنافسية

تعرف صناعة الميزة التنافسية بأنها: العمل على خلق وإيجاد وضع فريد ومتميز من طرف المؤسسة، تتفوق فيه في مختلف المجالات كالتسويق، الإنتاج، التمويل، الكوادر البشرية،...

أي هي عملية قائمة على الدراسة والاكتشاف والإبداع الذي يتم توظيفه بشكل علمي سليم وفق خطط منهجية قائمة على الارتقاء والتطور المستمر[1]

أما إدارة الميزة التنافسية فتتضمن تسخير كل الإمكانيات والمتطلبات اللازمة، واستغلال الفرص المناسبة من طرف المؤسسة لتفعيل ميزتها التنافسية والتفوق على منافسيها من خلال مواجهة الضغوط التنافسية الموجودة[2]

ولصناعة المزايا التنافسية هناك مسؤولية مشتركة قائمة على تحالف الأطراف التالية[3]:

- **الدولة أو الحكومة:** حيث تعتبر عنصر رئيسي في عصر العولمة، من خلال تفعيل دورها بما تمتلكه من إمكانيات وموارد وأجهزة.

1- محسن احمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية (منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى أفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر)، مجموعة النيل العربية، 2004، ص 35-36

2- أمال مزوار، مرجع سبق ذكره، ص25

3- نفس المرجع السابق، ص 26

- **المؤسسات:** من خلال ما تمتلكه من أهداف وخطط وبرامج المسخرة لإنتاج أو تسويق منتجات أو خدمات معينة للوصول إلى زيادة حصتها السوقية في الأسواق المستهدفة ودعم مراكزها من جهة، وزيادة تحقيق الأرباح من جهة أخرى

- **الأفراد:** من خلال المزج بين ما لديهم من أهداف، وما يمتلكونه من خبرات ومواهب وقدرات تعمل على اكتشاف الأحدث، إضافة إلى الرغبة في إثبات الذات وتحقيق المكانة والأمان المستقبلي، الأمر الذي يشجع على القدرة على الاستمرار والتواصل والتفوق.

المطلب الثاني: مراحل الحصول على الميزة التنافسية وعوامل تنميتها.

تعبر الميزة التنافسية عن القيمة المضافة المقدمة إلى العملاء بشكل مختلف عن منافسيها، حيث كلما كانت صعبة التقليد والمحاكاة كلما كانت طويلة المدى، ولتحقيقها وتطويرها وتنميتها فإنها تمر بعدد من المراحل بغض النظر عن الأسباب الداعية لذلك.

1. مراحل الحصول على الميزة التنافسية: يمكن إيجاز هذه المراحل فيما يلي:

- **تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة:** بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف لديها مقارنة بالمنافسين، والبيئة الخارجية بعد تحليل المنافسة ودراسة القوى الخمس لبورتر لتحديد الفرص الحالية أو الممكنة لتقدير نقاط الجذب التي يتطلبها السوق من جهة، وكذا التهديدات التي يشكلها المستثمرين الجدد والمنتجات أو الخدمات البديلة من جهة أخرى، كونها قد تؤدي إلى صعوبة احتفاظها بموقفها التنافسي، وبالتالي صعوبة تحقيق عائد.

- **إقرار أو اختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة** (قيادة التكلفة أو التمايز) لتحديد القيمة المستهدفة التي تسعى المؤسسة للوصول إليها من خلال إبراز صفة المنتج أو الخدمة لدى العميل[1]

1- أسماء قحطان عبد الرحمان الدوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 92-93

- **تطبيق الاستراتيجية التنافسية:** من خلال اقتناع المؤسسة بان هذه المرحلة غير مؤقتة أي لاتنتهي بعد مدة معينة، وإنما مرحلة مستمرة تقوم من خلالها بإعادة تقديم القطاع الذي تنتمي إليه وموقعها التنافسي فيه[1]

2. عوامل تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تلجأ إلى تنمية وتطوير ميزتها التنافسية نذكر:

- **ظهور تكنولوجيا جديدة:**حيث يمكن للتطور التكنولوجي السريع أن يخلق فرصا جديدة في عدة مجالات، وعلى رأسها: تصميم المنتج باستخدام الإعلام الآلي، استخدام الآليات الحديثة في مجال التسويق الالكتروني وطرق الإنتاج والتسليم للمنتجات والخدمات المقدمة للزبائن... . وقد تظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من اجل تخفيض التكاليف و/ أو تدعيم ميزة تميز المنتج[2]

- **ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير أولوياته:** إن التغير في احتياجات المستهلكين من شانه أن يؤدي إلى التغير في أذواقهم تجاه منتجات مؤسسة ما وضعف إقبالهم عليها، وتجنبا إلى التوجه إلى منتجات المؤسسات الأخرى المنافسة، فإنها قد تلجأ إلى التعديل في ميزتها التنافسية الحالية، أو تنمية ميزة أخرى جديدة حسب الحاجة[3].

1- باسم فيصل عبد نايف، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تحليلية"، مجلة الدنانير، الجامعة العراقية، المجلد 01، العدد 01، 2012، ص107

2- طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص ص 85-86

3- محمد شتوح، الإدارة الإستراتيجية وقيادة التغيير ودورهما في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة- الجزائر، المجلد 07، العدد 02، سبتمبر 2016، ص113 (بتصرف)

- **ارتفاع تكاليف المدخلات:** كارتفاع تكاليف العمالة، المواد الأولية، وسائل النقل، الإعلان،...من شأنها أن تؤثر على الميزة التنافسية، مما يضطر المؤسسة إلى البحث عن ميزة أخرى تضمن لها التميز مرة أخرى[1]

- **ظهور قطاع جديد في الصناعة:**تظهر فرصة بناء ميزة تنافسية جديدة عند ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة ليس بالوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين فقط، وإنما أيضا من خلال إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج[2]

- **التغير في القيود الحكومية:**إنالقيام بتغيير بعض القيود التي تفرضها الدولة على المؤسسات في صناعة ما كالتغيير في خصائص المنتج أو إضافة قيود لحماية البيئة أو قيود الدخول إلى الأسواق،... كل هذه المعايير تلزمها التحكم في عوامل الإنتاج وحسن استغلالها قصد تمكنها من تحقيق تميز منتجاتها[3].

المطلب الثالث: أسباب تآكل الميزة التنافسية واليات الحفاظ عليها.

عند فقد المؤسسة لميزتها التنافسية فإنها قد تكون عرضة للفشل، الأمر الذي ينتج عنه فقدان قدرتها على جذب المستهلك وإرضائه مع انخفاض ربحيتها مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع، وبالتالي تدهور موقعها التنافسي، ومن بين اهم الأسباب التي تؤدي الى ذلك نذكر[4]:

- **الخمول:** إن سعي المؤسسة نحو التغيير في هيكلها التنظيمي أو احد استراتيجياتها يعد أمرا في غاية الصعوبة لها حتى ولو كان بغية التكيف مع الظروف التنافسية في البيئات الديناميكية، لذا فإنها قد تلجأ بعضها في مثل هذه الحالات إلى إبقاء الأمور كما هي عليه وتجاهل

1- فرطاس فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص106
2- نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 111
3- فرطاس فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص106
4- علاء فرحان طالب- زينب مكي محمود البنا، مرجع ذكره، ص ص 184-185

الحاجة إلى التغيير خاصة في صنع القرارات وإدارة الأنشطة والعمليات التي قد تكون سببا في فقدان الميزة التنافسية أو عائقا في تحقيقها والحفاظ عليها.

- انبهار المؤسسات بنجاحاتها المحققة، مما يجعلها تبذل جهودا أكثر من النوع نفسه للوصول إلى النجاح المستقبلي، الأمر الذي يفقدها ميزتها التنافسية والحفاظ عليها.

ولتجنب الفشل وتعزيز المزايا التنافسية مع الحفاظ عليها وتنميتها، فاننا نذكر ايضا[1]:

- **التركيز على بناء الحواجز للميزة التنافسية:** للحفاظ على الميزة التنافسية فانه يتوجب على المؤسسة المبادرة الاستمرار في التركيز على كل من الكفاءة والجودة، الإبداع والاستجابة للزبائن مع الموازنة في التركيز فيما بينها وعدم التركيز على بعد منها وإهمال باقي الإبعاد لأنه قد يعد اكبر خطا والذي سيكون سببا في تقليدها وبالتالي في فقدانها.

- **التحسينات والتعليم المستمر:** من خلال الاستمرار في التحسينات في الكفاءة، النوعية، الإبداع والاستجابة للزبائن خاصة في ظل البيئات الديناميكية لأنه ما هو ميزة اليوم يصبح غدا تقليدا أو متقادما بسبب إبداعات المنافسين. ويجب أن تغطي عموما مختلف نشاطات وعمليات وقدرات المؤسسة ككل لتحقيق الأداء المتميز عن طريق التعلم المستمر من الأخطاء السابقة، والبحث عن طرق جديدة للتحسين (جلب الشيء الأحسن والأفضل و الأحدث بشكل دائم) لتحقيق التميز والبقاء في ظل عالم يتسم بالمنافسة الشديدة.

- **العثور على أفضل التطبيقات الصناعية:** من خلال تبني أفضل الممارسات الصناعية التي تدعم وتعزز التميز في كل من الكفاءة والجودة، الإبداع والاستجابة للزبائن

كما يمكن إضافة أيضا ما يلي:

1- نفس المرجع السابق، ص ص 185-186

- **التكيف التنظيمي:** وذلك من خلال إيمان المؤسسات بضرورة التكيف مع بيئتها من اجل ضمان البقاء والتقليل من أثار المخاطر التي قد تفقدها مزاياها التنافسية ، وقد يتم ذلك من خلال التغلب على مقاومة التغيير الذي يعتبر كأول خطوة ومن ثم تنفيذ التغيير من طرف القادة الإداريين وفقا للمتغيرات البيئية بما يساهم في الحفاظ عليها واستدامتها[1]

- **ميزة المبادرة:** تقوم بعض المؤسسات بالمبادرة في تحقيق مزايا تنافسية لا يمكن لغيرها الحصول عليها، وقد يرجع ذلك إلى القدرات، الإمكانيات، الخبرة المكتسبة مع القدرة على وضع المعايير المتعلقة بالنشاط أو المجال الذي تعمل فيه المختلفة والمتميزة عن مثيلاتها، الأمر الذي يمكنها من السيطرة على فرص الاستثمار عن طريق إشباع السوق[2]

المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد جودة الميزة التنافسية طبقا لعدد من المعايير التي تمكننا من الحكم عليها، حيث نذكرمنها:

1. مصدر الميزة التنافسية: يمكن تحديد مرتبة الميزة التنافسية وفقا لدرجتين تتمثلان في:

- **مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة:** تستند على التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة[3].
- **مزايا تنافسية مرتفعة:** تعتمد من خلالها المؤسسة على التكنولوجيا في مختلف مجالات عملها، إضافة إلى المعرفة المتخصصة وتوفر مهارات وقدرات ذات مستوى مرتفع، الأمر الذي

1- سناء عبد الرحيم سعيد، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الاستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال "دراسة فكرية تحليلية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد العراق، المجلد 19، العدد 73، 2013، ص 160

2- جيمس سي كراج- روبرت ام جرانت، الإدارة الاستراتيجية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، بدون ذكر بلد النشر، بدون سنة نشر، ص70

3- حسين عبد القادر، رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي الجزائر، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2016، ص 15

ينعكس على تميز المنتج أو الخدمة من خلال تقديم منتجات أو خدمات متميزة عن منتجات أو خدمات المنافسين لتحقيق رضا عملائها. وقد يترتب عن ذلك خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة في شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء،...، لكنها قد تكون محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة[1].

ومنه يمكن القول بان المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل اقل قابلية للاستمرار من المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات[2]

2. عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة:

إن اعتماد المؤسسة على نوع واحد من الميزة التنافسية قد يجعل المنافسين قادرين على تقليدها وفي وقت قصير جدا، لذا فمن مصلحتها التفرد والاختلاف في مصادرها والاعتماد على عدد اكبر من الميز التنافسية الأمر الذي يجعل عملية تقليدها ومحاكاتها تكون صعبة من طرف المنافسين للتمكن من البقاء والحفاظ على مركزها التنافسي لأطول مدة ممكنة[3].

3. درجة التحسين والتطوير والتجديد في الميزة التنافسية:

أي انه يجب على المؤسسة التوجه نحو تجديد وصيانة وتطوير المزايا التنافسية التي تمتلكها من جهة، وخلق مزايا تنافسية جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ميزتها التنافسية الحالية من جهة أخرى، سواء كان ذلك في السوق المحلية أو الخارجية للحفاظ على مكانتها المتميزة ومركزها التفوقي[4] .

1- واكلي كلتوم، مرجع سبق ذكره، ص 110

2- الياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 124

3- مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دار الفا للوثائق للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2017، ص 213

4 - نفس المرجع السابق

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأنه لا يكفي أن تقوم المؤسسة بخلق أو إنشاء ميزة تنافسية فقط لتحقيق تفوقها على منافسيها، وإنما يستلزم أيضا كيفية إدارتها والحفاظ عليها معتمدة في ذلك على معايير معبرة تكون محددة وفقا للقواعد والقوانين المعمول بها في قطاع النشاط مع إثرائها من حين لآخر كلما دعت الضرورة لذلك بشرط أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأدائها حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفرات الاقتصادية[1].

1- مصطفى يوسف كافي، الابتكار والإبداع التسويقي وفلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره ، ص ص 99-100

خلاصة الفصل

في ظل عالم شديد المنافسة أصبح لا يعد الهدف الأساسي لأي مؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية هو تلبية احتياجات العملاء من المنتجات أو الخدمات ، وإنما في خلق القيمة المضافة لهم بطريقة متميزة تعمل على تحقيق رضاهم عنها، إلا أن هذا غير كاف لتحقيق تفوقها وأسبقيتها على منافسيها، وإنما يستلزم توفر مجموعة من الخصائص والمميزات والامكانيات لعل أهمها أن تكون ذات جودة مع قدرتها على الاستجابة والتكيف مع مختلف التغيرات أو التأثيرات لتحقيق الاستدامة لأطول مدة ممكنة.

ولتحقيق ما سبق لابد من الموازنة بين طرق صناعتها وكيفية إدارتها مع التركيز على آليات تنميتها والحفاظ عليها مرورا بعدد من المراحل معتمدة في ذلك على عدة معايير مختلفة بغض النظر عن الضغوطات أو التحديات التي تواجهها سواء كان في بيئتها الداخلية أو الخارجية.

الفصل الثالث

دراسة دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد:

إن زيادة الاهتمام بقضايا التنمية المستدامة، والمطالبة بضرورة تحقيقها من طرف مختلف الفاعلين الاقتصاديين، أدى إلى زيادة وعي مختلف أصحاب المصالح بأهمية الحصول على منتجات أو خدمات صديقة للبيئة، الأمر الذي جعل جل المؤسسات تفكر في حلول تلبي حاجاتهم ورغباتهم جميعا دون الإخلال بالبيئة لزيادة مستويات رضاهم وضمان ولائهم لها، ولعل أهمها التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية بأبعادها الثلاث(الاجتماعي، الاقتصادي والبيئي) مع تحقيق التوازن فيما بينها دون إخلال بواحد منها على حساب الآخر، الأمر الذي يعتبر خطوة ايجابية نحو الحصول على ايزو 26000 لتحقيق ميز تنافسية تؤهلها لتحقيق السبق التنافسي ومواجهة المنافسين (تبني استراتيجيات تنافسية) من جهة، وضمان استمراريتها وبقائها في السوق من جهة أخرى.

وعلى ضوء ماسبق ارتأينا ضرورة تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: دور البعد الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: دور البعد الاقتصادي في بناء الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: دور البعد البيئي في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الرابع: الايزو 26000 الية نحو التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية وتعزيز ميزتها التنافسية.

المبحث الأول: دور البعد الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية.

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من بين التحديات التي باتت تواجه المؤسسات المعاصرة حيث أصبح الالتزام بها معيار للحكم على تميزها، من خلال تفعيل برامجها على مختلف وظائفها ككل بما يتماشى مع السلوكيات الأخلاقية من جهة والتشريعات القانونية من جهة أخرى.

المطلب الأول: الممارسات الاجتماعية والأخلاقية في إطار وظيفة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية همزة وصل بين المؤسسة وموظفيها، تتمثل مهمتها الأساسية في الحصول على المورد البشري والاستثمار فيه والنظر إليه كشريك كونه مورد فريد ونادر غير قابل للتقليد، الأمر الذي يستلزم انتهاج استراتيجية مسؤولة اجتماعيا على مستوى وظائفها والمتمثلة في:

1. الممارسات الاجتماعية قبل البدء بالعمل (قبل التعيين): بعد تحديد الشواغر الوظيفية في المؤسسة يتم الإعلان عنها لاختيارها بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب، ولتحقيق ذلك بكفاءة وفعالية يشترط توفر مجموعة من الضوابط الأخلاقية والاجتماعية[1] تتمثل في:

- صدق الإعلان: من خلال احتوائه على معلومات تتناسب وطبيعة المناصب المطلوبة (صادقة، لاتنطوي على دلالة غير أخلاقية، عدم شموله على شروط تعجيزية تؤدي إلى الإقصاء،...)[2].
- الالتزام بطرق البحث الصحيحة(المشروعة)، وتأمين حقوق المترشحين لشغل الوظائف من خلال الاطلاع على الطلبات المقدمة من طرفهم، الحفاظ على سرية بياناتهم، الالتزام بالرد.

1- محمد شقراني- طارق هزرشي، المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مجلة المعيار، جامعة تيسمسيلت- الجزائر، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2016، ص 257 (بتصرف).

2- سليمة نشنش، مساهمة إدماج المسؤولية الاجتماعية في تطوير إدارة الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة: مؤسسة سونطراك الجزائرية، مجلة معارف، جامعة البويرة- الجزائر، المجلد 11، العدد 20، جوان 2016، ص 387.

– اتسام إجراءات عملية الاستقطاب بالشفافية والعدالة والنزاهة[1] مع ضرورة الموازنة بين الاستقطاب الداخلي والخارجي لضمان مبدأ تكافؤ الفرص للجميع[2].

– موضوعية لجنة الاختيار من خلال الابتعاد عن الوساطة والمحسوبية، عدم الاستهانة بقدرات المترشحين، توفير جو مناسب للمقابلة من ناحية احترام المواعيد وحسن الاستقبال،...

– التكامل بين أعضاء لجنة الاختيار من الناحية الفنية والتخصصات لاختيار الكفاءات الفعالة.

– يتم اختيار المترشحين المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة بناءا على نتائج الاختبارات أو التقييم النهائي من قبل لجان المقابلة المختصة[3].

2.المسؤولية الاجتماعية أثناء العمل (بعد التعيين): بعد تحديد الأشخاص المناسبين، يتم استقبالهم بالمؤسسة وإبرام العقد معهم، وبالتالي فانه يقع على عاتقها مجموعة من الالتزامات الاجتماعية التي من شانها تضمن تحسين حياتهم الوظيفية لضمان ترقية أدائهم، متمثلة في:

- **تحسين بيئة وظروف العمل:** ويتم ذلك من خلال:

– توفير الظروف المناسبة لتحسين بيئة العمل (الإضاءة، التهوية، النظافة...)[4]مع الاستجابة للتغيرات بما يتناسب معها كإدخال التكنولوجيا الحديثة، تبني المؤسسة لنظام رقابي متطور...[5].

1– فاطمة الزهراء العكازي– محمد فلاق، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين ظروف العمل بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة trans–canal chelef بوادي الفضة"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة– الجزائر، المجلد 04، العدد02، ديسمبر 2018، ص47

2– عبد الله مرزق– عبد القادر دبون، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية تجاه الموارد البشرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة– الجزائر، المجلد 03، العدد 02، أكتوبر 2017، ص 178

3– محمد فلاق– سميرة أحلام حدو، مساهمة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في إدارة الأزمات والوقاية منها، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة– الجزائر، المجلد 07، العدد 02، سبتمبر 2016، ص 179

4– محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص 90

5– نفس المرجع السابق، ص 91

- توفير وسائل السلامة في مكان العمل للتقليل من المخاطر المهنية(النظارات، الأحذية الواقية،...)[1].

- بناء علاقة جيدة بين المرؤوسين والرؤساء مبنية على الاحترام والتقدير متجسدا ذلك في العدالة بين الموظفين والمساواة في التعامل معهم، الشفافية وتقليل الاتصالات غير الرسمية[2].

- توفير الخدمات الاجتماعية (الرعاية والضمان الاجتماعيين، التغذية، السكن، النقل،...).

- **الاهتمام بالبحث عن مختلف الطرق والأساليب المناسبة لإدارة النزاعات داخل المؤسسة**[3]

- **تحسين جودة حياة العامل:** ويتم ذلك من خلال:

- اتسام الأجور والمكافآت بالعدالة، وقدرتها على تحفيز الموظفين وزيادة انجذابهم للعمل، والإبداع فيه، مع عدم التمييز بينهم طالما ان المنصب والكفاءة المطلوبة متوفرة بنفس القدر[4].

- إعداد شراكات واتفاقيات مع مؤسسات مختصة في التدريب، على اعتباره حق لكل موظف دون استثناء، يكون معززا لمساره الوظيفي، وهادفا لمواكبة التطور ومختلف التقنيات الحديثة[5].

- يجب أن تتمتع عملية تقييم الأداء بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

1- محمد جواد بلقايد- محمد سعيداني، أشكال المسؤولية الاجتماعية الممارسة على المورد البشري في الشركات "دراسة حالة ثلاث شركات عربية"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي ميلة- الجزائر، المجلد 02، العدد 02، جوان 2018، ص 499

2- نعيمة يحياوي- عبلة بن عرامة، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاستشفائية" دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 01-الجزائر، المجلد 07، العدد 02، جوان 2017، ص 208

3- محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص91

4- نعيمة يحياوي- عبلة بن عرامة ، مرجع سبق ذكره، ص 207

5- طاهر محسن منصور الغالبي- صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال و المجتمع)، ط 01 ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 264-265

- تشكيل لجنة للقيام بعملية تقييم الأداء، يتسم أعضاؤها بالثقة والمصداقية وعدم التحيز، مع خضوع أعضائها لبرامج تدريبية خاصة بالأسس الحديثة لها حتى تكون على اطلاع دائم بها.
- يجب أن تكون المعايير المعتمد عليها في عملية تقييم الأداء دقيقة ومحددة مسبقا، متجددة، متناسبة مع طبيعة المنصب، الهدف منها التركيز على النتائج وتحسينها إن استلزم الأمر، وليس العقاب وإصدار الأحكام[1].

- العمل على توفير جو من الراحة للتخفيف من ضغوط العمل من جهة وتحقيق التوازن بين الحياة الخاصة والمهنية من جهة أخرى، كالاحتفال بالإنجازات التي تحققها المؤسسة والأفراد بتخصيص ميزانية سنوية مناسبة لرعاية النشاطات الاجتماعية[2].

- زيادة تكثيف الاهتمام بالمرأة العاملة بوضع سياسات مناسبة للحد من انتهاك حقوقها[3] والتقليل من عملية استغلالها، مع ضمان تكافؤ الفرص في مجالات العمل (الترقية،الأجور،...)[4].

- إدماج المعاقين من خلال عدم التمييز بينهم مقارنة مع الأشخاص العاديين، توفير بيئة داعمة لهم وتتناسب مع احتياجاتهم، بتقديم الدعم للجمعيات التي تسعى إلى دمجهم بالمجتمع[5].

1- بالاعتماد على :

* نوال ضيافي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والموارد البشرية "دراسة مجمع شي علي للأنابيب سيدي بلعباس"، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر-الجزائر، المجلد03، العدد01، جانفي2014، ص12

* فيروز زروخي، ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 02- الجزائر، مجلد 06، العدد 01، جوان 2015، ص 21

2- وهيبة مقدم، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال(دراسة حالة ثلاث شركات عربية"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف- الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 12

3- نعيمة يحياوي- عبلة بن عرامة، مرجع سبق ذكره، ص 210-211

4- محمد شقراني- طارق هزرشي، مرجع سبق ذكره، ص259

5- نوال ضيافي، مرجع سبق ذكره، ص 13

3. المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية بعد انتهاء عقد العمل: توجد حالات كثيرة لانقضاء عقد العمل نذكر منها الاستقالة أو التقاعد، انتهاء مدة العمل، ...، ومهما كان السبب إلا انه يتوجب على المؤسسة تحمل جوانب من المسؤولية اتجاههم، تتمثل في[1] :

– تقديم مكافآت نهاية الخدمة للموظفين مقابل عملهم بالمؤسسة، مع محاولة إيجاد لهم فرص بديلة للحصول على وظائف جديدة (منحهم تسهيلات أو توصيات للتوظف) في مؤسسات أخرى.

– لهم الأولوية في التوظيف من جديد في حال الحاجة لموظفين، بالاستفادة من خبراتهم في بعض الوظائف كمستشارين، أو مدربين،...

ويمكن من خلال ما سبق أن تحقق المؤسسة مزايا تنافسية من خلال[2]:

- إن تبني المسؤولية الاجتماعية اتجاه المورد البشري من طرف المؤسسة يعد آلية أساسية لاستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة في سوق العمل والحفاظ عليها الذي يعتبر ميزة تتنافس عليها.

- ان تحقيق رضا العنصر البشري يؤهله لان يصبح اهم مورد خالق للتجديد والابتكار في المؤسسة من خلال تسخير كل طاقاته وخبراته ومؤهلاته لخدمتها.

- اعتبار المورد البشري احد أهم أولويات اهتمامات المؤسسة، وليس مجرد أداة لأداء المهام، عن طريق تحسين وضعه الاجتماعي لما له من اثر مباشر على فعاليتها، ومنحه الاستقلالية والمسؤولية وإشراكه في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يمكنه من التفاعل والرد الفوري على مختلف المشكلات التي تواجهه دون الرجوع إلى أطراف أخرى.

- وجوب أن تكون أخلاقيات الإدارة دافع للمورد البشري إلى الابتكار والتجديد، وفي حال العكس على الأقل لن تجعله يفكر في تبني موقف سلبي ضدها أو اتجاه معادي لها.

1– نوال ضيافي، نفس المرجع السابق ، ص13

2– عبد القادر بابا– وهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة (دراسة حالة شركة سونطراك)، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، جامعة تلمسان– الجزائر، المجلد07، العدد01، افريل 2008، ص432

4. دمج المبادرات التطوعية للموارد البشرية

يعرف العمل التطوعي بأنه مختلف الجهود الإنسانية الفردية او الجماعية التي تبذل من طرف أفراد المجتمع بدون مقابل مادي، حيث يجب أن تكون مبنية على الرغبة والدافع الذاتي لتحقيق الشعور بالانتماء إلى المجتمع من خلال تحمل بعض المسؤوليات التي تسهم في تلبية احتياجات أو تقديم خدمات مختلفة، مع المساهمة في حل بعض المشكلات والقضايا الاجتماعية[1]

وحتى يكون فعالا لابد من توفر بعض الشروط الأساسية في الشخص المتطوع والمتمثلة في[2]:

- الإلمام بأسس ومبادئ العمل التطوعي مع العمل بمبدأ الفريق والجماعة.
- الدافع الذاتي نحو العمل التطوعي والإيمان العميق بأهميته.
- عدم التفكير في الحصول على العائد المادي وإنما الغرض منه هو الثواب من الله عز وجل.
- تخصيص الوقت الكافي لممارسة العمل التطوعي.

ويمكن للمؤسسة أن تحقق مزايا تنافسية من خلال الأهداف التي يسعى إليها العمل التطوعي والأهمية الناجمة عنه والتي قد تتمثل عموما في[3]:

– مساهمة الموظفين المتطوعين في تحقيق التنمية الاجتماعية من خلال الاستفادة من طاقاتهم الكامنة والاستثمار فيها بتشجيعهم بالمشاركة في القضايا الاجتماعية من خلال فهم ظروف ومشاكل المجتمع مع المساهمة في إيجاد الحلول المناسبة لها او الحد منها.

1–سلمى كوندة، التسويق الاجتماعي للعمل التطوعي عبر مواقع التواصل الاجتماعي (قراءة في صفحات الفيسبوك لبعض الجمعيات الخيرية الجزائرية)، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي– الجزائر، المجلد05، العدد01، جوان 2018، ص399.

2–حميد قاسم غضبان المالكي وآخرون، دور منظمات المجتمع المدني في العمل التطوعي، كلية التربية جامعة بغداد، العراق، 2016، ص13.

3–نفس المرجع السابق، ص 14

- ترسيخ فكرة العمل التطوعي لدى الموظفين وتدريبهم على حب الآخرين والتفكير فيهم والبعد عن الأنانية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة اكتساب الثقة وارتفاع مستويات الرضا عن النفس.

- تعود الموظفين على العمل التطوعي الجماعي لرسم الخطط واتخاذ القرارات وتنفيذها.

- تشجيع التعاون بين القطاع العام والخاص في مجال العمل التطوعي.

المطلب الثاني: مساهمات المؤسسة اتجاه المجتمع المحلي

يعد المجتمع المحلي احد أصحاب المصلحة الأساسيين للمؤسسة والتي تحاول ربط علاقة وطيدة معه، من خلال ممارسة ادوار مختلفة تتباين ما بين اقتصادية وأخرى اجتماعية، وذلك عن طريق الحرص على دعم التصرفات الايجابية والحد من المشاكل الاجتماعية في اتجاهات مختلفة (الصحة، النقل والمواصلات، الإسكان،...) وقد تتمثل عموما في[1]:

- المساهمة في دعم البنى التحتية للمجتمع نظرا لاعتبارها احد المرتكزات الأساسية التي تعمل على تحسين نوعية الحياة في المجتمع.

- العمل على التقليل من مشكلة البطالة من خلال خلق فرص عمل جديدة، متكافئة وبشكل مستمر لأبناء المجتمع المحلي لتحقيق الاستقرار والأمن الاجتماعي.

- الصدق والشفافية في التعامل: ويتم من خلال دعم الأنشطة الاجتماعية، الترفيهية، الفنية، الثقافية والبيئية كإنشاء المكتبات، إقامة ندوات ومعارض، إنشاء مساحات خضراء... لتحقيق الترابط المجتمعي والتقليل من الاضطرابات والمشاكل الاجتماعية.

- التدخل الايجابي في حالات الطوارئ والكوارث الطبيعية، من خلال المساهمة الفعالة في حالات الإغاثة من الزلازل والفيضانات،...

1- طاهر محسن منصور الغالبي- صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، مرجع سبق ذكره، ص 97-99

– احترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع دون الإخلال أو خرق الآداب العامة كتشجيع الفساد الإداري، أو تحقيق أرباح على حساب صحة المستهلك،...

– دعم مؤسسات المجتمع المدني ماديا ومعنويا كالجمعيات الخيرية التي تهتم بشؤون المرأة، الأطفال، ذوي الاحتياجات الخاصة،... على اعتبارها تقدم خدمات تمس مختلف شرائح المجتمع.

– تقديم الدعم المتواصل للمؤسسات العلمية كمراكز البحوث، الجامعات والمستشفيات كبناء معاهد وجامعات، مستشفيات، إقامة مختبرات علمية، ... لتشجيع العلماء على تقديم أبحاث تنعكس على المجتمع المحلي بخدمات راقية وسلع بنوعيات جيدة وأسعار معقولة.

– التوجه نحو دعم المبدعين لتعزيز ولاء أفراد المجتمع للمنطقة والتقليل من الهجرة إلى الخارج.

من خلال ما سبق يمكن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق المنافع التالية[1]:

– تحقيق التقارب بين المؤسسة والمجتمع المحلي من خلال الحرص على تحقيق التوازن الدائم بين مصالح جميع الأطراف ذوي العلاقة بها دون استثناء باعتبارها جزءا هاما في المسؤولية الاجتماعية لتحقيق العدالة بين مختلف الفئات.

– إن زيادة التكاليف الناتجة عن قيام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية والبيئة قد تستطيع تعويضها مستقبلا كونها تعد استثمارا على المدى البعيد (شهرة وسمعة جيدة من خلال الالتزام بالمعايير البيئية، ميزة تنافسية،...).

– تحسين سمعة المؤسسة واحتلالها مكانة متميزة في الأوساط المالية والتجارية بين العملاء، الموردين وأفراد المجتمع.

1– محمد شقراني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال "دراسة حالة"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة المنظمات، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، 2018–2019، ص 261

المطلب الثالث: أخلاقيات الأعمال ضرورة إدارية بالمؤسسة

إن بروز أخلاقيات الأعمال كان كنتيجة حتمية لكثرة الانتقادات آنذاك حول الفضائح الأخلاقية للمؤسسات، وعدم انتهاجها لتصرفات مسؤولة نحو مختلف أصحاب المصالح، الأمر الذي فرض الالتزام بها وجعلها تحتل مكانة مرموقة في بيئة أعمالها، وذلك من خلال تبني مجموعة من القيم والمبادئ والقواعد سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسة على حد سواء.

وقبل التطرق إلى تقديم مفهوم أخلاقيات الأعمال نقوم بتعريف مصطلح الأخلاق، والذي يعرف بأنه: قيام الفرد بالسلوك المناسب طبقا لما يؤمن به من القيم في موقف معين[1] كما تعرف أيضا بأنها: مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحكم سلوك الفرد او الجماعة فيما يتعلق بما هو صواب أو خطأ، وتتجسد في أربعة محاور أساسية تتمثل في:*القيام بالأعمال الهادفة، *عدم إلحاق الضرر بالآخرين، *عدم الخداع في المعاملات،*عدم التحيز في القيام بأي ممارسات لصالح طرف على طرف أخر[2]

وصياغة مفهوم محدد لأخلاقيات الأعمال لا يعد أمرا سهلا وذلك نظرا لحداثة الموضوع من جهة، وأهميته في الممارسات الإدارية من جهة أخرى، حيث تعددت واختلفت حسب منظور كل باحث، وفي هذا الصدد نذكر منها:

1- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على شركات الاتصال الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 33، 2012، ص380

2- منى مسغوني وآخرون، دور أخلاقيات المهنة في مكافحة الفساد الإداري والمالي بالمنظمات الحكومية في الجزائر "دراسة حالة قطاع الجمارك"، مجلة البشائر الاقتصادية، بشار- الجزائر، المجلد 05، العدد 02، أوت 2019، ص695

تعرف اخلاقيات الاعمال بأنها: توجه الإدارة وتصرفاتها اتجاه مختلف أصحاب المصالح دون استثناء من جهة، وقوانين الدولة التي تنظم عملها من جهة أخرى[1].

وقد تعرف أيضا بأنها: التكامل بين القيم الرئيسية المتبادلة في التعامل بين المدير وموظفيه فضلا عن السياسات والممارسات المتبعة وصولا إلى اتخاذ القرار الأخلاقي بالمؤسسة[2].

وعليه يمكن القول بأنها: مجمل المبادئ والقيم والقواعد التي تحكم التصرف الأخلاقي للأفراد والمؤسسات في بيئة العمل.

ومن أهم المزايا التنافسية المكتسبة من جراء الالتزام الأخلاقي اتجاه مختلف أصحاب المصالح نذكر ما يلي[3]:

- **اتجاه الموردين:** العلاقة تكون طويلة الأجل ومبنية على الثقة والمصالح المشتركة.
- **اتجاه العاملين:** جذب الكفاءات، زيادة الإنتاجية وتنمية ثقافة تنظيمية ايجابية.
- **اتجاه المساهمين:** تحسين صورة المؤسسة وزيادة شهرتها، وبالتالي جذب المستثمرين.
- **اتجاه العملاء:** كسب ولاء العملاء الحاليين وجذب مستهلكين جدد، زيادة أرباح المؤسسة وتدعيم القدرة التنافسية.

1- نور علي عبود العبيدي، أخلاقيات الأعمال وانعكاساتها على الانضباط الوظيفي "دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين في مديرية بلدية الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 03، العدد 43، 2018، ص 70

2- جنان شهاب احمد، أخلاقيات الأعمال: منظور إداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات "دراسة تحليلية لأراء العاملين في مؤسسة الشاكري للمبرآت الاجتماعية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد04، 2013، ص 97

3- فاطمة الزهراء بن نامة – وسيلة العشعاشي ثابت أول، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال "دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم- الجزائر، المجلد 02، العدد 03، جويلية 2012، ص ص 51-52

- **اتجاه المنافسين:** إمكانية التعاون مع المنافسين للحصول على سعر أفضل وجودة أحسن، وشروط دفع ميسرة.

- **اتجاه المجتمع:** تحقيق التقارب بين المؤسسة والجمهور وتحسين سمعة المؤسسة.

- **اتجاه البيئة:** السمعة والشهرة البيئية للمؤسسة تزيد من مكانتها بين المؤسسات المنافسة.

المطلب الرابع : المنظمة الأخلاقية وصفات الشخص المسؤول اجتماعيا

إن الالتزام بالسلوك الأخلاقي ومختلف المبادئ والقيم من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة في أداء أعمالهم يؤهلها لان تصبح في مصاف المنظمات الأخلاقية، الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائها وبالتالي على تنافسيتها.

وقد تعرف المنظمة الأخلاقية بأنها المنظمة التي تناضل من اجل إتباع المبادئ الأخلاقية والهادفة إلى تحقيق النجاح (الأهداف الاقتصادية) ضمن السلوكيات والضوابط القانونية من جهة، والمعايير الأخلاقية والمثاليات من جهة أخرى في أن واحد، تحت شعار:"هل ما تقوم به المنظمة عادل بالنسبة لها ولجميع الأطراف المتعامل معها؟"[1]

والمنظمة الأخلاقية يجب أن تتميز بمجموعة من الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها، والتي قد تتمثل عموما في[2]:

- امتلاك المؤسسة رؤية واضحة حول الاستقامة نحو مختلف أصحاب المصالح، والالتزام بها من طرف الإدارة العليا في مختلف السياسات والممارسات الأخلاقية.

- تحديد أنظمة المكافأة في المؤسسة طبقا لرؤية الاستقامة.

1- فاطمة الزهراء بن نامة – وسيلة العشعاشي ثابت أول، نفس المرجع السابق، ص48

2- سارة عبيدات، التوجه نحو بناء منظمات أخلاقية ومتعلمة كضرورة إستراتيجية في ظل الاقتصاد العالمي الجديد، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي ميلة –الجزائر، المجلد 02، العدد 03، سبتمبر 2018، ص 243

- التزام الإدارة باتخاذ قرارات إدارية مراعية فيها البعد الأخلاقي

كما يمكن اضافة بان المنظمة الأخلاقية تتميز بأربع مبادئ تتمثل في[1]:

- الهدوء والتفاعل الايجابي مع مختلف أصحاب المصالح، وذلك بتنفيذ كل ما هو جيد لهم.
- التركيز على قاعدة جوهرية الا وهي الانتفاع المتبادل بينها وبين الآخرين.
- قائمة على فكرة المسؤولية الفردية وليس الجماعية، من خلال تفويض الأفراد للمسؤولية الفردية عن الأعمال التي يقومون بها مع تحمل المسؤولية الكاملة عن ذلك.
- أداء أنشطتها من طرف أعضاء يتميزون أو يمتلكون قيما عالية.

اما بالنسبة للفرد المسؤول اجتماعيا فهو ذلك الفرد الذي لديه شعور بالمسؤولية الاجتماعية، ولديه استعداد في الاعتماد عليه والثقة به من قبل الآخرين، والشعور بالالتزام نحو الجماعة، ومن بين أهم ملامح وخصائص السلوك المسؤول اجتماعيا نذكر[2]:

- أن يكون الشخص يتميز بالاستقامة والأمانة، موثوقا به، يفي بوعوده، لا يأخذ شيئا على حساب الآخرين، ويعتمد عليه.
- أن يكون محبا للخير اتجاه الآخرين، ولديه ولاء وإخلاص للجماعة المنتمي إليها.
- يستطيع إنهاء المهام التي توكل إليه بصورة صحيحة ودقيقة، مع تحمل مسؤوليته الكاملة عن نتائج اعماله وأخطائه دون إلقاء اللوم على الآخرين.

ومنه يمكن القول بان الشخص المسؤول اجتماعيا يجب أن تتوافر به بعض الخصائص والمواصفات التي تميزه عن غيره ، وتكسبه مكانة متميزة ومرموقة، لعل اهمها القيام بالواجبات

1- سارة عبيدات، نفس المرجع السابق

2- جهيدة توبرينات، سمات الشخصية وعلاقتها بمستوى التفكير الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية لدى طلبة جامعة البليدة 02، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ل م د في علم النفس تخصص الإرشاد والصحة النفسية، جامعة علي لونيسي البليدة 02- الجزائر، 2018-2019، ص ص 254-255

على أكمل وجه، التفاعل والتعاون مع الآخرين، تحمل المسؤولية،...

المبحث الثاني: دور البعد الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية

تعمل المؤسسة على تبني مجموعة من السلوكيات الاجتماعية والأخلاقية في مجمل وظائفها التي تقوم بها، حيث تعمل على تعزيزها بشكل يساعدها في تحقيق أهدافها بطريقة عقلانية ومتوازنة

المطلب الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في إطار وظيفة الإنتاج

تعد وظيفة الإنتاج من الوظائف الهامة التي تعمل فيها المؤسسة على تقديم سلع أو خدمات ذات قيمة للمستهلك لتنعكس على تحقيق رضاه، متجسدا ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتكاملة مراعية في ذلك جملة من القيم الاجتماعية متمثلة في:

1. تصميم المنتج:

يعرف تصميم المنتج بأنه العملية التي يتم بموجبها تحديد الملامح الفنية للمنتج وخصائصه مكوناته، تركيبه، ... بالاعتماد على نظم المعلومات المتوفر والمعتمد من طرف المؤسسة لتحقيق رضا الزبائن بما يتوافق مع احتياجاتهم ورغباتهم الحالية والمتوقعة لتحقيق مزايا تنافسية[1].

وللقيام بعملية تصميم المنتج أو الخدمة يستلزم مراعاة مجموعة من المعايير الأخلاقية تتمثل في[2]:

- القوانين والتشريعات المتعلقة بتصميم المنتج (طبيعة المواد الأولية المستخدمة، صلاحيتها).
- الاهتمام بالناحية الخارجية للمنتج إضافة إلى الناحية الفنية له كونها لاتقل أهمية عنه.
- الاهتمام بتطبيق المعايير البيئية تجنبا لاحتمال تعرض المجتمع لمخاطر التلوث،...
- تحقيق الرشادة الاقتصادية للمنتج بحيث لا تتعدى تكلفته المنفعة المرجوة والمتوقعة منه.

1-علياء محمد خليل، اثر الإبداع التقني في تصميم المنتوج "دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الجلدية/معمل بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 48، 2016، ص 418 (بتصرف)

2- محمد فلاق، مواطنة منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 147-148 (بتصرف)

2. تصميم مواقع الإنتاج: ويتم ذلك من خلال:

- الاستخدام الأمثل للمساحة المستغلة بتنسيق الممرات لتسهيل العمليات وحركة تنقل العاملين.
- توفير بيئة عمل مناسبة لما لها من اثر كبير على نفسية الموظف وعلى انخفاض حوادث العمل وبالتالي على كمية ونوعية الإنتاج[1].
- الاهتمام بالصيانة واعتبارها من الأولويات لان إهمالها قد يؤدي إلى حدوث كوارث بيئية[2].

3. تكنولوجيا العمليات المستخدمة: ويقصد بها الأساليب المستخدمة لإنتاج منتج ابتداء من استغلال المواد الأولية إلى غاية تقديمها في شكلها النهائي، معتمدا على الضوابط الأخلاقية كاستخدام أساليب فنية حديثة في الإنتاج تعمل على التقليل من إحداث الآثار السلبية على البيئة والفرد على حد سواء[3].

4. تصميم الوظائف: يتجسد ذلك في[4]:

- تشريع العديد من القوانين التي تعمل على حماية العمال ووقايتهم من أضرار وحوادث العمل.
- تهيئة المناخ المناسب لبيئة العمل المادية (توفير آلات حديثة واستبدالها من حين لآخر عند انتهاء عمرها الافتراضي، توفير أماكن تحزين مناسبة، توفير وسائل الوقاية الشخصية ،...).
- استخدام الطرق الحديثة التي تعمل على إعادة تدوير النفايات لاستغلالها في نشاطات أخرى أو التخلص منها نهائيا، مع مراعاة ان لا يشكل ذلك مصدرا للتلوث وانبعاث الغازات.

1- نجاة بلعابد- حياة بلعيد، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي: 14-15 فيفري 2012، ص ص 6-7 (بتصرف)

2- وهيبة مقدم، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية "دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، مرجع سبق ذكره، ص 151

3- محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال،2013-2014، مرجع سبق ذكره ، ص 44

4- نجاة بلعابد - حياة بلعيد ، مرجع سبق ذكره، ص 08

5.تخطيط ورقابة الطاقة: تتمثل مسؤولية المؤسسة في القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة من خلال المفاضلة بين البدائل المختلفة لحل مشكل الطاقة المتاحة، والتي يجب ان تكون كافية لإشباع الاحتياجات المتوقعة وبأقل تكلفة ممكنة، ويتحقق ذلك في:

- تخفيض المدة الممتدة مابين طلب المنتج من طرف الزبون او المستهلك واستلامه.
- تدنية التكلفة إلى اقل مايمكن مع مراعاة المرونة والتحكم في الجودة.
- مراعاة الجانب الاجتماعي في طرق التعاقد مع المنظمات والشركات الأصغر[1].

6.تخطيط ورقابة المخزون والشراء: ويتجسد دور المؤسسة الاجتماعي والأخلاقي من خلال العلاقات الشفافة والنزيهة في التعامل مع الموردين، القضاء على المخلفات وسلامة المستودعات والعاملين فيها، وعدم التلاعب بالأسعار واستغلال الحالات غير الطبيعية كالأزمات والكوارث،... التي تعطي الصورة الناصعة للمؤسسة مع مختلف الاطراف[2].

7.أخلاقيات الجودة: تعتبر ثقافة الجودة جزء من ثقافة المؤسسة فهي احد المتطلبات الضرورية لتحسين صورتها الاجتماعية، حيث تتمثل أهم خصائصها وفقا للمعايير الاجتماعية والأخلاقية في: *الاهتمام بالشكل والمواصفات الداخلية والخارجية ومدى الالتزام بها مع تطويرها من حين لآخر ان استلزم الأمر بما لا يؤثر سلبا على حياة المستهلك نتيجة الاستخدام من جهة وعلى تكلفة تقديمه من جهة أخرى، *قدرة المنتج على الاستمرار وتحمله للظروف المحيطة به(المنافسة مثلا).

1- نجاة بلعابد – حياة بلعيد ، نفس المرجع السابق، ص 10

2- نفس المرجع السابق، ص 10

المطلب الثاني: ممارسات المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية في إطار وظيفة التسويق

قبل التطرق إلى التزامات المؤسسة الأخلاقية والاجتماعية في إطار وظيفة التسويق، نتطرق إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية للتسويق، حيث يمكن تعريفها بأنها:"مختلف السياسات والإجراءات والأفعال التي تنتهجها المؤسسة من اجل تحقيق رفاهية المجتمع كهدف أساسي"[1]، كما يمكن تعريفها أيضا بأنها:"مختلف الالتزامات الواجبة على المؤسسة، والموجهة نحو المستهلك لتحقيق رغباته وإشباع حاجاته، لتحقيق رفاهية المجتمع، إضافةإلى ربحيتها وضمان استمراريتها"[2]

ومن ضمن الممارسات الأخلاقية للمسؤولية الاجتماعية في هذا الشأن نذكر:

1. حماية المستهلك و دراسة سلوكه: وذلك من خلال توفير:

- **حق الأمان:** من خلال حماية المستهلك من السلع والخدمات التي تحتوي على عيوب أوتعمل على إلحاق الضرر به عن طريق التأكد من جودتها قبل طرحها كونها آمنة وقابلة للاستخدام، مع تحمل المؤسسة لمسؤوليتها الكاملة في حال وجود عيوب بها[3].

- **حق الحصول على المعلومات والاختيار:** من حق المستهلك الحصول على المعلومات

1- كرومية مسان- محمد بن حميدة، العلاقة بين البعد الأخلاقي التسويقي للمسؤولية الاجتماعية وبين تحقيق رضا المستهلك وحمايته" دراسة حالة المؤسسات الإنتاجية العاملة بولاية سعيدة "، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تيندوف- الجزائر، حجم 02، رقم 01، افريل 2016، ص 108

2- عبد الناصر خري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات التسويق، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2015، ص 98

3- مليكة طيب سليمان، إدراك المستهلك الجزائري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية المصنعة للمنتجات الغذائية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة- الجزائر، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2014، ص 93

اللازمة (كافية، صحيحة، واضحة،...) حول المنتجات التي يرغب بالحصول عليها[1]، ليتمكن من عملية المقارنة مع المنتجات البديلة واتخاذ القرار الشرائي المناسب بما يتوافق مع دخله[2].

- **حق الاستماع إلى رأي المستهلك:** من خلال فسح المجال للمستهلك لإبداء أرائه وطرح انتقاداته حول مختلف المنتجات المعروضة[3]، واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع هذه الشكاوي لتطويرها من طرف المؤسسات والحكومات[4]، لضمان رضاه وإقامة علاقات طويلة الأمد معه[5].

- **حق التعويض:** ويتمثل في حق المستهلك في المطالبة بالتعويض العادل عن الضرر الذي يلحق به من جراء استهلاكه لمنتجات رديئة، او ممارسات تسويقية غير مشروعة[6].

- **حق التثقيف:**من خلال توعية المستهلك لإكسابه المعارف اللازمة لممارسة الخيار الأمثل بين السلع والخدمات بكل حرية، على أن يكون مدركا لحقوقه ومسؤولياته، وكيفيات استعمالها[7].

1- عبد الله عبد الكريم عبد الله- فاتن حسين حوى، حماية المستهلك في بعض التشريعات العربية بين الواقع والتطبيق" القانون اللبناني نموذجا"، دراسة بحثية مقدمة إلى الندوة العلمية حول حماية المستهلك العربي بين الواقع واليات التطبيق ، المركز العربي للبحوث القانونية و القضائية، لبنان، أيام 2-4 جوان 2014، ص 12

2- بن عيسى عنابي، جمعيات حماية المستهلك وترشيد الاستهلاك لدى المستهلك الجزائري، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني: حماية المستهلك في ظل الانفتاح الاقتصادي، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، يومي 13 و 14 افريل 2008، ص242

3- سامر المصطفى، دور جمعية حماية المستهلك في خلق الوعي لدى المستهلكين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، دمشق سوريا، المجلد 29، العدد 02، 2013، ص104

4- عبد الحميد زعباط- سامية بولعسل ، الالتزام بأخلاقيات التسويق لتعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالشركات الدوائية " شركة Pfizer كنموذج"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة و المالية، جامعة الجزائر 03- الجزائر، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2016، ص 327

5- محمد فلاق، مواطنة منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 159

6- هدى معيوف، التسويق وحماية حقوق المستهلك، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، المجلد 12، العدد 04، نوفمبر 2012، ص 216

7- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009، ص 185

- **حق إشباع الاحتياجات الأساسية والعيش في بيئة صحية:** حق المستهلك في الحصول على احتياجاته الضرورية سواء في شكل منتجات أو خدمات[1] في ظل بيئة سليمة، آمنة، وذلك بمطالبة الحكومات بسن التشريعات التي تدعو إلى الحفاظ على البيئة وإنتاج منتجات صديقة لها[2] وهوما دفع بالمؤسسات إلى التركيز على دراسة التأثيرات البيئية لمنتجاتها بشكل اكبر من ذي قبل[3]

- **حق المقاطعة:** أي للمستهلك الحق في التخلي عن استخدام أي سلعة أوخدمة مقدمة من طرف أي مؤسسة لا تلبي احتياجاته ورغباته، ولا تحترم حقوقه كمستهلك[4].

3. التسعير: يتم تجسيد المؤسسة لدورها الاجتماعي والأخلاقي من خلال[5] :

- التحكم في أسعار المنتجات أو الخدمات لتحقيق الموازنة بين تكلفة الإنتاج وهامش الربح.
- مراعاة بعض الشرائح الاجتماعية عند التسعير مثل الطلاب وذوي الاحتياجات الخاصة،..
- العمل على تخصيص نسب معينة ولو بسيطة من الأسعار لدعم الأنشطة الاجتماعية.

4. التعبئة والتغليف: تتم عملية التعبئة والتغليف وفقا لإطار أخلاقي واجتماعي من خلال[6]:

- مراعاة تكلفة التغليف والتعبئة بحيث تكون معقولة وتتناسب مع التكلفة الكلية للمنتج.
- أن لايكون الغرض من تحسين العبوة أو التغليف تخفيض التكلفة على حساب قيمة المنتج

1- سليمان طيب مليكة، مرجع سبق ذكره ، ص 94

2- مسان كرومية، المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر" دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، مرجع سبق ذكره ، ص 105

3- علاء فرحان طالب وآخرون، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان الأردن، ط02، 2014، ص 47

4- هدى معيوف، مرجع سبق ذكره، ص 216

5- خيرة قرن، واقع وأفاق تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الإنتاجية لولايات الجلفة، المدية، الاغواط"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة يحي فارس المدية- الجزائر، 2016-2017، ص 43

6-طاهر محسن منصور الغالبي-صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال(الأعمال والمجتمع)، مرجع سبق ذكره، ص ص249-250

– مراعاة الذوق العام له من الناحية الجمالية وإرفاق نشرية حول المواد المركب منها، كيفية الاستخدام، التعامل مع مخلفات المنتج بعد الاستهلاك،...

5. التوزيع : يظهر الالتزام الاجتماعي والأخلاقي للمؤسسة من خلال[1] :

– إعداد المؤسسة لدراسات تمكنها من اختيار أماكن تخزين مناسبة وقنوات توزيع قصيرة لتحقيق تغطية للسوق خاصة إذا كان منتجا أساسيا، بحيث لا ينعكس على سعره النهائي.

– اختيار وسطاء يتميزون بسلوكيات أخلاقية (ذوي خبرة ونزاهة)، والتزامهم بعدم الاحتكار ورفع الأسعار، التلاعب بالأوزان وتاريخ الصلاحية، ...

6. الترويج : تظهر الممارسات الأخلاقية والاجتماعية من خلال[2]:

– يعد الإعلان وسيلة فعالة مقارنة مع باقي وسائل الاتصال، لإيصال المعلومات إلى الأفراد بشكل متطور وإبداعي، مراعيا في ذلك قيم وأخلاقيات المجتمع وديانتهم،الذوق العام،..

– يعتبر مصدر تمويل ممتاز لبعض الهيئات كالصحف وقنوات التلفزة ومحطات الإذاعة.

7. خدمات مابعد البيع: يتمثل في التزام المؤسسة في تقديم خدمات متكاملة للمستهلك تمتد إلى مابعد عملية البيع وبناء علاقات معه وتطويرها لتعزيز ثقته، حيث يجب أن تكون تكلفتها مجانية أو بتكلفة رمزية معقولة مع سهولة الحصول على خدمات ما بعد البيع عند الحاجة إليها[3].

وفيما يلي أمثلة لعينة من التصرفات المسؤولة اجتماعيا التي قامت بها بعض المؤسسات

1– وهيبة مقدم، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية " دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، مرجع سبق ذكره، ص 159

2– محمد فلاق، مواطنة منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 161

3– طاهر محسن منصور الغالبي– صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، مرجع سبق ذكره، ص ص255–256

جدول رقم(3-1): عينة من الأفعال المسؤولة اجتماعيا التي تقوم بها المؤسسات

1987	توقف ماكدونالدز عن تقديم الطعام في أوعية مصنوعة من مادة تضر بطبقة الأوزون.
1989	اعتراف مؤسسة جونسون وجونسون بأهمية البرامج والسياسات التي تتعلق بالموظفين، مع إضافة عبارة "تهم الأسرة" كشعار لها.
1992	توقف بعض شركات مستحضرات التجميل الكبرى مثل ريفلون عن الاختبارات التي تجرى على الحيوانات.
1993	انسحاب شركة ليفي شتراوس من الصين اعتراضا على الممارسات المناقضة لحقوق الإنسان في ذلك البلد.
1998	قامت شركة تويوتا بتطوير أشجار تمتص الغازات للتقليل من التلوث الناجم عن عوادم السيارات في اليابان

المصدر: نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان الأردن،2015، ط03، ص 385

يوضح الجدول السابق بعض التصرفات والأفعال المسؤولة اجتماعيا والممارسة من طرف بعض المؤسسات العالمية، تتميز بالاختلاف والتنوع، فمنها ما هو متعلق بأطراف داخلية (الموظف)، ومنها ماهو متعلق بأطراف خارجية (البيئة، حماية الزبون أو المستهلك).

المطلب الثالث: سلسلة المواصفات العالمية ايزو 9000

تعد المواصفة ايزو 9000 كمعيار تعتمده المؤسسات في تبني نظام الجودة الخاص بها لأجل طرح مختلف منتجاتها أو خدماتها بطريقة تمكنها من مواجهة المنافسين واقتحام الأسواق الدولية.

حيث تعرف بأنها: سلسلة من المواصفات المكتوبة التي تم إصدارها من طرف المنظمة العالمية للتقييس سنة 1987، المحددة للعناصر الأساسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة المصمم والمتبنى من إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها وخدماتها تتوافق أو تتفوق على حاجات ورغبات وتوقعات العملاء[1].

1- جمال خنشور- خير الدين جمعة، ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 تكامل ام تماثل، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة- الجزائر، المجلد 11، العدد 02، نوفمبر 2011، ص ص 312-313

وقد تتصف هذه المواصفة بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- اعتماد المواصفة على مصطلحات عامة يمكن تطبيقها على كافة المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها، حجمها ونوع النشاط الذي تقوم به.

- تتضمن إرشادات وتوجيهات عامة قادرة على تحقيق ضمان الجودة وتأكيدها في إطار إدارة الجودة الشاملة التي تعد المحرك الأساسي للأنشطة الاقتصادية والوسيلة الهادفة نحو الأسواق العالمية بثقة عالية[1].

- تأكيد المؤسسة بأنه في حال توفر هذه المواصفة بان منتجاتها وخدماتها توافق المعايير العالمية المتبعة من طرف المؤسسات العاملة في هذا المجال[2].

وتتمثل أهمية هذه المواصفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة من خلال[3]:

– تحقيق الأداء المتميز: حيث أن سعي المؤسسة ووصولها إلى الجودة المناسبة مع الاستمرار في التطوير يمكن أن ينتج عنها مستويات أعلى من الابتكار، زيادة ولاء الموظفين ورفع مستويات رضا العملاء لضمان إستمراريتها.

– التسجيل للحصول على الايزو يميز المؤسسة على منافسيها، فهو بمثابة انجاز يعترف به عالميا قد يمكنها من الاستحواذ على مختلف الأعمال العالمية من جهة، والبقاء على رأس قائمة المنافسين من جهة أخرى.

1– علي صادقي– الهاشمي مقراني، تحليل نظامي لواقع تطبيق الايزو 9000 في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط– الجزائر، المجلد 11، العدد 05، جوان 2017، ص ص 106–107

2– إصفاد مرتضى سعيد، تقييم واقع أداء المنظمات قبل وبعد تطبيق نظم إدارة الجودة ايزو 9001 باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة حالة في شركة الحفر العراقية في البصرة"، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 29، 2017، ص 45

3– هوان بوعبد الله وآخرون، اثر تطبيق نظام إدارة الجودة 9000 Iso على تحسين اداء قطاع الصناعة التقليدية والحرف "دراسة حالة مؤسسة Datte El Ghazel بسكرة "، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، البويرة– الجزائر، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019،ص 159–160

اما من حيث إصدارات مواصفة الايزو 9000 فهو عبارة عن سلسلة من المعايير والمواصفات التي عرفت تعديلا من حيث عددها ومحتوياتها، حيث أصدرت لأول مرة في سنة 1987، وقد أعيد إصدارها في سنة 1994، لتخضع إلى مراجعات أخرى في سنة 2000 و2008، حيث كان اخر اصدار لها في 2015 وهو الأحدث لحد الآن. وقد تتمثل عموما في:

- **ايزو 9000:** إصدار 1987: حيث تضم هذه المواصفة مايلي[1]:

- ايزو 9001: نموذج تأكيد الجودة للمؤسسة القائمة بالتصميم،التطوير ،الإنتاج،التنفيذ والخدمات.
- ايزو 9002: تأكيد الجودة لمؤسسات الإنتاج، التنفيذ والخدمات .
- ايزو 9003: نموذج تأكيد الجودة للمؤسسات القائمة بالتفتيش النهائي

- **ايزو 9000: إصدار 1994:** تم إصدار نسخة جديدة تتضمن نفس مواصفات الإصدار السابق، مع إضافة مواصفة جديدة وهي الايزو 9004 التي تعد إرشادية لتحسين الأداء من خلال زيادة التركيز على تأكيد الجودة والأفعال الوقائية بدلا من الاعتماد على الفحص والتفتيش[2] .

- **ايزو 9000: إصدار 2000:** طرا على هذا الإصدار تغييرات جذرية، حيث تم إعادة تسمية المواصفة الى متطلبات نظم الجودة بدلا من تأكيد الجودة، مع التركيز على رضا العملاء كعامل أساسي لنجاحها[3]، من خلال إدماج معايير ايزو 9002 و 9003 في معيار واحد وهو

1- نوال سعدي، تطبيقات نظام الايزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والاختلاف)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة- الجزائر، المجلد 08، العدد 23، مارس 2016، ص 108

2- بالاعتماد على :

* اصفاد مرتضى سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 46

* مصطفى بن قانة- زين الدين بروش، اثر نظام إدارة الجودة عن التنظيم في المؤسسات الجزائرية "دراسة حالة المؤسسات الصناعية ببرج بوعريرج"، مجلة وحدة البحث في تنمية وادارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 02- الجزائر، المجلد 12، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 260

3- نفس المرجع السابق، ص 260

9001، وبذلك أصبحت إمكانية تطبيقها على جميع أنشطة المؤسسة وفي كل أنواعها مهما كان حجمها او القطاع التي تنتمي إليه[1]، وهي تضم عموما المعايير التالية[2]:

- **ايزو 9000:** أساسيات ومصطلحات في نظام الجودة.
- **ايزو 9001:** متطلبات نظام ادارة الجودة.
- **ايزو 9004:** المرشد في تحسين الأداء في نظام إدارة الجودة.

- **ايزو 9000: إصدار 2008:** احدث هذا الإصدار بعض التعديلات المتمثلة في توضيح بعض المتطلبات عن طريق التبسيط وإعادة التنسيق كتوضيح الطرق المختلفة التي يمكن من خلالها قياس رضا العملاء[3]
- **ايزو 9000: إصدار2015:** يمثل الإصدار الأحدث، ومن بين التعديلات التي طرأت عليه في الهيكل العام للمواصفة، زيادة فاعلية ودور الإدارة العليا، تعديلات في بعض المصطلحات المستخدمة، تعديلات في مبادئ نظام إدارة الجودة، مرونة اكبر في التوثيق[4]

1- مراد إسماعيل- داني الكبير امعاشو، أنظمة إدارة الجودة (ايزو 9000) ودورها في إدارة المخاطر التسويقية، مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون، جامعة عين تيموشنت- الجزائر، المجلد 01، العدد 01، جانفي 2016، ص 73

2- خنشور جمال- خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 314

3- نوال سعدي، مرجع سبق ذكره، ص 109

4- الهادي بوقلقول، دراسة اثر دوافع تبني نظام إدارة الجودة ايزو 9000 على المنافع المحققة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن، العدد 24، ديسمبر 2017، مرجع سبق ذكره، ص 167

المبحث الثالث: دور البعد البيئي في تحقيق الميزة التنافسية

تعد المسؤولية البيئية جزء من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ككل، فهي تعتبر احد مقوماتها الأساسية التي تعتمدها في بناء سمعتها وتحسين صورتها في المجتمع التي تتواجد فيه الأمر الذي انعكس على تعدد التعاريف المقدمة حولها مع ظهور بعض المصطلحات والمفاهيم المختلفة المرتبطة بها كالمواصفة الدولية الايزو 14000، نظام الإدارة البيئية،...

المطلب الأول: مفهوم المسؤولية البيئية وأسباب تبنيها من طرف المؤسسات

تعرف المسؤولية البيئية بأنها: الالتزام بمختلف الإجراءات الصديقة للبيئة من طرف المؤسسة، حيث تتعهد من خلالها بتحقيق النفع العام دون الإضرار بالبيئة المحيطة بها والتي قد تتجاوز الالتزامات القانونية المطلوبة منها[1].

كما تعرف بأنها: الطريقة أو الأداة التي تمكن من خلالها مسبب الضرر البيئي (شخص أو مؤسسة) من دفع ثمن إصلاح الضرر الناتج عن الحوادث الصناعية أو التلوث الناجم عن المواد الخطرة أو النفايات... المتسبب فيه كتعويض عن ذلك والذي يكون ملموسا وقابلا للقياس[2].

وتعرف أيضا بأنها: التزام صانعي القرار باتخاذ إجراءات مسؤولة تهدف إلى حماية وتحسين البيئة بشكل يتماشى مع مصالحهم الخاصة[3].

1- Cristina Ganescu, Laura Dindire, Corporate environmental responsability- a key determinant of corporate reputation, CMSS - vol.II, Issue 01 ,2014, p 49.
2-Commission européenne, Livre blanc sur la responsabilité environnementale,Office des publications officielles des Communautés européennes, LuXembourg,2000, P13.
3 -David M. Herold, Ki-Hoon Lee, Corporate environmental responsibility: focus, orientation and salience in the natural resources sector, Int. J. Global Environmental Issues, Vol. X, N°. Y, xxxx 1, P 2

كما تعرف أيضا بأنها: شراكة متعددة الأطراف، هدفها تطبيق وتطوير مختلف المبادرات البيئية بالتركيز على الالتزام البيئي للمؤسسة، مع الحرص على الشفافية في التصريح عن أنشطتها كاملة ليسهل الوصول إليها من قبل أصحاب المصالح[1].

ومن خلال ما سبق يمكن القول بان المسؤولية البيئية هي:

- هي التزام بين المؤسسة وأطراف أخرى (أصحاب المصالح).
- التزام بالقيام بالممارسات البيئية في مختلف نشاطاتها واستراتيجياتها.
- التزام بتحمل المسؤولية عن الآثار السلبية الناجمة عن نشاطاتها.
- الالتزام بالشفافية والموضوعية في التصريح عن أنشطتها البيئية مع إمكانية الاطلاع عليها من طرف مختلف أصحاب المصالح.

وبالتالي يمكن القول بان تبني المسؤولية البيئية في المؤسسة في العصر الحالي أصبح ضرورة حتمية، اذ تعد من المتطلبات الأساسية لوجودها واستمراريتها، لذا نجد اغلبها تدمجها في الظاهر طوعيا رغم انه في الواقع إجباريا.

ومن بين أسباب التبني الاختيارية للمسؤولية البيئية من طرف المؤسسات: فقد نذكر منها[2]:

- زيادة الوعي بالمشاكل البيئية في المنطقة التي تتمركز فيها وفروعها.
- حماية الأنظمة البيئية والاستخدام الأفضل والكفء للموارد الطبيعية.

1-عيسى معزوزي- بن تربح بن تربح، نحو إرساء المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال كأساس محوري لدعم الاقتصاد الأخضر، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 03، العدد 06، ديسمبر 2018، ص 106

2- سفيان ساسي، المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية (حالة الجزائر)، مجلة جيل حقوق الإنسان، مركز جيل البحث العلمي، العدد 02، يونيو 2013، ص ص 16-17.

– تحسين أداء المؤسسة في النواحي البيئية ودفع العاملين للتعرف على المتطلبات البيئية من خلال تحسين قدراتهم على التفاعل والبيئة عن طريق السيطرة الجيدة على سلوكهم وطرق العمل ذات التأثير البيئي المحتمل.

– تحسين صورة المؤسسات بيئيا أمام مجتمعها وقواه الفاعلة في مجال حماية المستهلك والبيئة للتمكن من كسب ودهم ودعمهم.

– تقليل كمية النفايات وبالتالي تقليل المخاطر الناجمة عن الانبعاثات والإصدارات الإشعاعية.

– تقليل التكلفة بإعادة التدوير للمنتجات ومخلفات الإنتاج والإدارة الأفضل لمختلف الجوانب البيئية لعمليات المؤسسة.

ومن بين أسباب التبني الإجبارية للمسؤولية البيئية من قبل المؤسسات فهي تتمثل في[1]:

– حماية المؤسسة من التعرض للمخالفات القانونية ودفع الغرامات المفروضة نتيجة لعدم الالتزام بمختلف التعليمات والتشريعات البيئية الصادرة عن الجهات الحكومية.

– زيادة انتشار الوعي البيئي لدى المستهلكين حيث أضحى التوجه نحو المنتجات الخضراء (الصديقة للبيئة) الأكثر أمنا على صحته والأقل خطرا على البيئة المحيطة به.

– الضغوط المتزايدة للمساهمين والمقرضين بخصوص الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالأداء البيئي والمالي.

– طلب المتعاقدون من إدارة المؤسسة بان يكون منتجها مطابقا للمواصفات البيئية.

1– أمال حفناوي، تحسين الأداء البيئي من اجل تفعيل المسؤولية البيئية المستدامة في منظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة الاسمنت)، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي تيندوف، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2018، ص ص 210–211.

المطلب الثاني: مفهوم نظام الإدارة البيئية (ايزو 14001)

قبل أن نتطرق إلى مفهوم الإدارة البيئية نلقي نظرة مختصرة حول المواصفة ايزو 14000 الذي يعد بمثابة استجابة للاهتمام المتزايد بالبيئة والارتقاء بالأداء البيئي، حيث تعرف بأنها:

– سلسلة مواصفات قياسية دولية خاصة بنظم الإدارة البيئية، تتكون من عدد من المواصفات يتكون كل منها من عدد من البنود والمتطلبات ذات طابع فني وإداري بهدف تشجيع وتنمية إدارة بيئية أكثر كفاءة وفاعلية في المؤسسات المختلفة[1].

– هي مجموعة من المتطلبات التي تهتم بتكوين نظام إدارة بيئية يمكن تطبيقه في جميع أنواع وأحجام المؤسسات، ويتكيف مع مختلف الظروف المتنوعة ليؤدي في النهاية إلى تحسين أداء المؤسسة البيئي من خلال تجسيد سياساتها وتنفيذ أهدافها البيئية[2].

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بأنها: مواصفة قياسية تتناول مختلف جوانب الإدارة البيئية، مستخدمة في ذلك طرق وأساليب مختلفة بهدف تحسين وتطوير أدائها البيئي.

اما بالنسبة لنظام الإدارة البيئية فتتعدد التعاريف المقدمة حوله، حيث نذكر منها مايلي:

يعرف نظام الإدارة البيئية بأنه: مختلف الإجراءات التنظيمية، المسؤوليات، الممارسات،

1– يوسف بومدين، إدخال مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر–عرض تجارب دولية–، المركز الجامعي خميس مليانة الجزائر ، ص 13

2– طارق راشي– زين الدين بروش، اثر تبني الإدارة البيئية وفقا لمواصفات الايزو 14000 على تفعيل وتطوير ممارسة الوظائف الخضراء في المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة الشركة الجزائرية لمناجم الفوسفات Somiphos"، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 11، العدد 22، ديسمبر 2016، ص 204

العمليات والموارد لأجل تحديد وتطبيق السياسة البيئية[1].

كما يعرف بأنه: حلقة مستمرة من التخطيط والتنفيذ والمراجعة وتحسين الأفعال التي تمكن المؤسسة من انجاز أو إتمام التزاماتها البيئية والارتقاء بها[2].

كما يعرف بأنه: مواصفة عالمية توفر إرشادات عن كيفية إدارة المظاهر البيئية لأنشطة ومنتجات المؤسسة الصناعية والخدمات التي تقدمها بطريقة أكثر فعالية أخذة بعين الاعتبار حماية البيئة ومنع التلوث بالتوازي مع الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية[3].

أما من أهم مميزات تطبيقه، فقد نذكر مايلي[4]:

- ضمان المطابقة مع التشريعات البيئية الجاري المعمول بها.
- ترشيد استهلاك المواد الأولية والموارد الطبيعية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.
- تقليص التلوث الناتج عن الأنشطة ومنتجات او خدمات المؤسسة.
- إدماج ونشر المعلومة البيئية داخل نظام التصرف الخاص بالمؤسسة، مع مواكبة أفضل التكنولوجيا المتاحة لتحسين تموقعها على المستوى الداخلي والخارجي.
- اكتساب الاعتراف بالمؤسسة ومنتجاتها من طرف الهيئات العالمية.
- تيسير تصدير المنتجات في أسواق جديدة مع المحافظة على الأسواق التقليدية.

1- فاطمة الزهراء العكازي- عاشور مريزق، مساهمة تطبيق نظم الإدارة البيئية ايزو 14000 في تحسين الأداء التنافسي للمنظمات الصناعية "دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف"، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد 05، العدد 02، أوت 2019، ص 660

2- شرف الدين زديرة وآخرون، تبني المسؤولية الاجتماعية والبيئية كتوجه لدعم نظام الإدارة البيئية في منظمات الأعمال "نماذج عن شركات متميزة اجتماعيا"، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، جامعة بشار الجزائر، المجلد 06، العدد 01، جوان 2019، ص 83

3- مجدوب بحوصي وآخرون، نظام الإدارة البيئية iso 14001 في مؤسسة نفطال، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، جامعة بشار الجزائر، المجلد 05، العدد 02، جوان 2018، ص 114

4- فايزة بوعبد الله، نظام الإدارة البيئية iso 14001 ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الإبداع، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، ديسمبر 2019، ص 388

وبالرغم من المميزات التي يتسم بها، إلا انه لا يخلو من بعض العيوب والمتمثلة فيما يلي[1]:

- التغير في تكلفة نظام الإدارة البيئية، والتي غالبا ما تكون مرتبطة بحجم العملية.
- عدم وضوح بعض المجالات في الايزو 14001 وغموضها، كتحديد وتحليل الجوانب البيئية للمؤسسة ووضع الأولويات والأهداف والغايات البيئية.
- ان الاستثمار في تطبيق الإدارة البيئية لا يضمن إجراء تحسين في الجودة البيئية بالرغم من انه يلزم المؤسسة على تطبيق نظام الإدارة البيئية، ولكن لا يوجد دليل على انه سيولد تحسينات يمكن قياسها.
- الطبيعة التجارية للمقياس، من خلال الاستعانة بمستشارين للحصول على الشهادة عن طريق مكاتب معترف بها دوليا تمتلك حق منح الشهادة.

وفيما يلي بعض أوجه الاختلاف بين نظام الإدارة البيئية ايزو14001 والايزو 14000:

جدول رقم (3-2): أوجه الاختلاف بين نظام الإدارة البيئية ايزو14001 والايزو 14000

المواصفة ايزو 14000	نظام الإدارة البيئية (ايزو 14001)
- يهدف إلى تحسين الأداء البيئي - يمثل الكل ويتضمن عدة إصدارات طوعية دولية - الغرض منه تقليل التلوث من خلال تقديم معايير طوعية لنظم الإدارة البيئية - لا يوجد هيكل أو مبدأ يعد نموذجي ومثالي في التطبيق العملي بخطوات تمكن المؤسسة من تحقيق أفضل أداء بيئي باستثناء المواصفة ايزو 14000	- يهدف إلى تدعيم عملية حماية البيئة ومنع التلوث أو توازنه مع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية - يمثل الجزء وهو معيار ايزو 14001 - تقليل التلوث يأتي من الإجراءات الطوعية التي يدعمها هذا النظام - يعد هيكل ومبدأ نموذجي أو مثالي في التطبيق بخطوات تمكن المنظمة من تحقيق أفضل أداء بيئي

المرجع: خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية 14001 iso دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 08، 2012، ، ص 222

1- فايزة بوعبد الله، نفس المرجع السابق، ص ص 388-399

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية مدخل لدعم نظام الإدارة البيئية

1. دور المسؤولية الاجتماعية في تنفيذ السياسة البيئية للمؤسسة:

نظرا للاهتمام المتزايد بالجوانب البيئية ظهرت مفاهيم إدارية حديثة لتحقيق هذا الهدف، لعل أهمها المسؤولية الاجتماعية لدعم نظام الإدارة البيئية، والتي تعتبر من أهم أولويات الإدارة العليا لتحقيق التكامل فيما بينهما، من خلال تخصيص قسم خاص توكل له مسؤولية تحديد هذه العلاقة، التي تسعى إلى متابعة المشاكل البيئية ودراسة التأثيرات السلبية للمؤسسات على محيطها التي تعمل فيه، مع محاولات للتقليل أو الحد منها من خلال التركيز على التطوير المستمر والتعلم من الأخطاء السابقة وتقييمها مع التحلي بالمرونة في معالجتها.

وإضافة لما سبق فان للموظفين بالمؤسسة بكافة تخصصاتهم ومستوياتهم دور كبير في نجاح نظام الإدارة البيئية من خلال تعزيز قدراتهم وتدريبهم على تنفيذ مسؤوليتهم البيئية عن طريق إعلامهم بمختلف المستجدات البيئية، مع منحهم المجال لتقديم مختلف أفكارهم ومقترحاتهم التي من شانها تعمل على تطوير هذا النظام.

وبالتالي يمكن القول بان آليات نشر المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة بأبعادها حلا مناسبا وفعالا لتحفيز الالتزام البيئي، متجسدا ذلك من خلال صياغة سياسة بيئية تتضمن الالتزامات الاجتماعية والبيئية ضمن رسالتها، رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، ليتم تحويلها إلى خطط وممارسات قابلة للتطبيق العملي مع تحديد الإمكانيات اللازمة لذلك من خلال اختيار فريق عمل توكل إليه مسؤولية التنفيذ، قادر على التعامل وتحليل القضايا وحلها، مع إمكانية عقد اجتماعات دورية لتوعية وتحسيس المسؤولين والعاملين في كل المستويات بمختلف المستجدات البيئية

وانعكاساتها على المؤسسة[1].

2. المسؤولية الاجتماعية آلية لتنفيذ الالتزامات البيئية في ظل ثقافة المؤسسة:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في تطوير ودعم المفاهيم الخاصة بالإدارة البيئية والحفاظ عليها داخل المؤسسة لدعم وضعيتها في السوق من جهة وتحسين صورتها أمام المستهلك من جهة أخرى، وقد لا تكون فعالة إلا إذا كانت تراعي مختلف الجوانب والالتزامات الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية. كما يجب أن تشمل مختلف المستويات الإدارية مع السعي الدائم نحو العمل بما تتضمنه وتنفيذه، وهي تتضمن عموما مايلي[2]:

- وجود الإدراك واليقين في مختلف مستويات الإدارة بأهمية الحفاظ على البيئة وحمايتها وتنميتها بالسبل المتعددة والتي تتلاءم مع قدرات المؤسسة.
- إيجاد النظم التي تعمل على تحسين الصورة العامة للمؤسسة (صديقة للبيئة) أمام المجتمع
- وضع الإطار التنظيمي لتحقيق الهدفين السابقين إقامة إدارة بيئية وتحديد مسؤولياتها، ووضع آليات التقييم والمتابعة مع الأخذ بعين الاعتبار الأثر البيئي في مختلف القرارات الإدارية.

3. الإدارة البيئية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية:

تسعى المؤسسات إلى تعزيز قدراتها التنافسية من خلال اكتساب مزايا تنافسية تتيح لها التفوق على منافسيها بإتباع استراتيجيات تنافسية متعددة، تشمل مجالات متنوعة من أبرزها:

1-بالاعتماد على:

* شرف الدين أمين بن عواق، دور اتجاهات نشر المسؤولية الاجتماعية في دعم نظام الإدارة البيئية داخل المؤسسة، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر،المجلد 04، العدد 06، جوان 2014، ص ص 125-126

* نصيرة يحياوي- مهدي مراد، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الية لتدعيم نظم الإدارة البيئية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط الجزائر، المجلد 07، العدد 32، 2019، ص ص 136-137

2- نصيرة يحياوي، نفس المرجع السابق، ص 137

1.3. رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف[1]:

تعتبر استراتيجية التكلفة إحدى الاستراتيجيات المهمة التي تنتهجها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها، حيث كلما زادت إنتاجيتها وقلت تكاليفها تمكنت من تحديد أسعار منتجاتها وزادت مبيعاتها ومن ثم حصتها السوقية، الأمر الذي يستلزم توحيد مختلف جهود المؤسسة نحو تحقيق هذا الهدف، حيث تعمل على رفع إنتاجيتها من خلال:

- ترشيد استغلال الموارد وتقليل هدر الطاقة اضافة الى تقليل نسبة المعيب في الإنتاج
- زيادة كفاءة أداء العاملين من خلال توفير مناخ مناسب بيئيا

أما وفرات التكلفة فيظهر من خلال:

- التخفيض في استهلاك الطاقة والموارد الأخرى.
- خفض النفايات وإعادة تدويرها لتخفيض نفقات التخلص منها.
- خفض أعباء النقل والتخزين نتيجة التقليل من مدخلات المواد الأولية والطاقة.
- خفض الأعباء المالية والضرائب المفروضة الناتجة عن التلوث والاستفادة منها بسبب التقليل من الآثار البيئية لنشاطاتها والذي بدوره يؤدي إلى انخفاض مصاريف التامين والتعويض عن الأضرار البيئية.

أما الوفرات المالية فتتحقق من خلال:

- التركيز على التدابير الوقائية لأثار التلوث يؤدي إلى خفض الاستثمار في مستلزمات التدابير العلاجية.
- تقليل تكاليف التدريب على المدى الطويل.

1- نجوى عبد الصمد- طلال محمد مفضي بطاينة، الادارة البيئية للمنشآت الصناعية كمدخل حديث للتميز التنافسي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص ص 142-143

- الاستفادة من مزايا التمويل: حيث أن المؤسسة الصديقة للبيئة يمكن لها الاستفادة من قروض ميسرة، تسهيلات من مختلف المصارف، الحصول على إعانات حكومية،...

- تطبيق الإدارة البيئية يؤدي إلى سهولة الالتزام بالمتطلبات التشريعية البيئية، ومن ثم خفض كلف هذا الالتزام.

2.3. تحقيق مزايا تسويقية:

إن المؤسسة التي تقدم منتجات صديقة للبيئة من شانها أن تملك حصة سوقية اكبر مقارنة بمنافسيها، ويتمثل ذلك من خلال دراسة ألمانية تشير إلى أن الحصة السوقية لشركة **(Sony)** انخفضت ب11% في مجال إنتاج التلفزات مقابل زيادة بنسبة 57 % لشركة **(Nokia)** والتي عدت الأفضل بيئيا آنذاك. ويتم ذلك من خلال دور الملصقات البيئية،الإعلان والإفصاح البيئي في نشر المعلومات حول الجوانب البيئية لمنتجاتها، وبالتالي زيادة حجم مبيعاتها وربحيتها مقارنة مع المؤسسات التي لا تأخذ بالحسبان الاعتبارات البيئية، فضلا عن ضرورة التسجيل في المواصفة ايزو 14000 والتي أصبحت متطلبا أساسيا في الأسواق العالمية، الأمر الذي يجعلها تتمتع بالافضلية ومزايا تنافسية تزيد من فرصها السوقية الجديدة المحلية او الدولية وتعزيزها[1].

3.3. تحسين الأداء الإداري:

إن تطبيق نظام الإدارة البيئية من شانه أن يحقق جملة من المنافع للمؤسسة، تتمثل عموما في[2]:

- ارتفاع مستويات الرضا للموظفين من خلال إشراكهم في الاهتمامات البيئية للمؤسسة لزيادة وعيهم بأهميتها، الأمر الذي ينعكس على تحسين معنوياتهم وبالتالي على تفاعلهم مع مجتمعاتهم.

- تحسين الإجراءات المتبعة والتوثيق للمسؤوليات والصلاحيات والتعليمات وتقليل الهدر الإداري.

1- نجوى عبد الصمد- طلال محمد مفضي بطاينة، نفس المرجع السابق، ص143

2- نفس المرجع السابق، ص 144

- الاستفادة من مراجعة الإدارة لأنظمة بيئتها والتي تعتبر مدخلا متميزا لتحسين أداء المؤسسة.
- تشجيع التعاون والتنسيق بين أقسام المؤسسة، وتحسين الاتصالات الداخلية فيما بينها.
- تعريف العاملين الجدد على الأعمال المطلوبة منهم بسرعة بفضل التوثيق الواضح للمسؤوليات والصلاحيات وتعليمات العمل.
- تحقيق التكامل بين نظام الإدارة البيئية والأنظمة الإدارية الأخرى للمؤسسة، الذي يعتبر عامل أساسي لبقائها واستمرارها.

المطلب الرابع: تخضير المؤسسة

يعتبر التخضير مدخلا حديثا تحاول من خلاله المؤسسات حماية بيئتها من التأثيرات السلبية لنشاطاتها نحوها عن طريق إدخال مختلف الاهتمامات البيئية في استراتيجيتها، عملياتها، برامجها وسياساتها لتكون أكثر انسجاما مع بيئتها محققة بذلك زيادة حصتها السوقية، وتحسين صورتها الذهنية الأمر الذي ينعكس على تحقيق ميزة تنافسية.

وعموما تخضير المؤسسة يعني إدخال اللون الأخضر كرمز لطبيعة المؤسسة في مواجهة مختلف الألوان الأخرى الأكثر شيوعا في الماضي (الأسود والرمادي) من خلال إزالة التلوث وليس خفضه فقط بانتهاج تصرفات خضراء لتطوير منتجاتها(خضراء) متجاوزة بذلك الحد الأدنى للوائح البيئية المفروضة[1]. وهذا النموذج يجب أن يكون مرنا من مؤسسة لأخرى، نظرا للاختلاف في حجمها ونوع نشاطها وتأثيره السلبي على البيئة التي تعمل فيها، فهو قائم على تدرج المستويات من المستوى التشغيلي إلى المستوى الاستراتيجي الأعلى من خلال:

1- خيرة قرن، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-91

1.تحضير المؤسسة من خلال استخدام اللوائح البيئية: وتتمثل في الالتزام بالجانب القانوني للوائح التي تفرض الحد الأدنى من الاهتمامات البيئية بتبني أساليب حديثة تعمل على التقليل من التلوث عن طريق استبعاد او استخدام بعض المواد، تقليل النفايات الناجمة عن نشاطها،...[1]

2.تحضير الوظائف الأساسية للمؤسسة: من خلال قيام المؤسسة بمختلف الجهود المبذولة للتقليل من الآثار السلبية في مختلف وظائفها المرفقة لدورة حياة المنتج أو الخدمة ابتداء من عملية الشراء مرورا بالتصميم والإنتاج ومراحل التسويق وصولا إلى توزيعها النهائي، وإعادة التدوير والتخلص من النفايات مع الأخذ بعين الاعتبار الابتكارات الحديثة في كل المراحل السابقة[2]

1.2. الشراء الأخضر: يتم من خلال شراء مختلف المواد والمنتجات التي لها أدنى تأثير على الإنسان والبيئة عند مقارنتها بالمواد والمنتجات للمؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى نفس الغرض[3]

2.2. التصنيع الأخضر: يتمثل في مدى كفاءة استخدام المواد الأولية والطاقة بشكل يقلل من آثار استخدامها (تلوث–نفايات–...) وتقليص جميع مخاطرها على صحة الإنسان والبيئة معا[4].

وبالتالي أصبح التصنيع الأخضر يكتسب أهمية متزايدة حيث يعتبر مدخل لاكتساب مزايا تنافسية، الأمر الذي يؤدي إلى إكسابه أهمية متزايدة تستلزم دمجه ضمن استراتيجية المؤسسة ككل.

3.2.التسويق الأخضر: والذي يعرف بأنه عملية نظامية متكاملة تهدف إلى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو تعديل عاداتهم الاستهلاكية من خلال التوجه نحو طلب منتجات صديقة

1– خيرة قرن، نفس المرجع السابق، ص ص 91–92

2– طارق راشي– زين الدين بروش، مرجع سبق ذكره، ص 213

3– نفس المرجع السابق، ص 215

4– محمد فلاق، مواطنة منظمات الأعمال، ص 197

للبيئة بشكل لا يتعارض مع الأهداف الربحية للمؤسسة، وبالتالي فهو يهدف إلى تحقيق الموازنة بين حاجات ورغبات الزبائن والمتطلبات البيئية وهدف الربحية للمؤسسة في نفس الوقت[1].

وتعتبر ممارسة التسويق الأخضر آلية تمكن المؤسسة من إكسابها مزايا تنافسية داخلية وخارجية من خلال[2]:

- **الميزة التنافسية الخارجية:** تعتمد على جودة وقيمة المنتج المقدم، فهي فرصة لفرض سيطرتها على السوق وعرض منتجاتها بأسعار أعلى مقارنة بمنافسيها، من خلال انتهاج استراتيجية التمييز والتي تتطلب توفر معرفة تسويقية جيدة لمعرفة الحاجات غير المشبعة لدى المستهلك والسبق نحو إشباعها.
- **الميزة التنافسية الداخلية:** وتتمثل في قدرة المؤسسة العالية في التحكم في تكاليف التصنيع وإدارة المنتج، بتخفيض الأسعار عند الحاجة مقارنة بالمنافسين، ويتم ذلك من خلال انتهاج إستراتيجية تخفيض التكاليف القائمة على المعارف والتكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة.

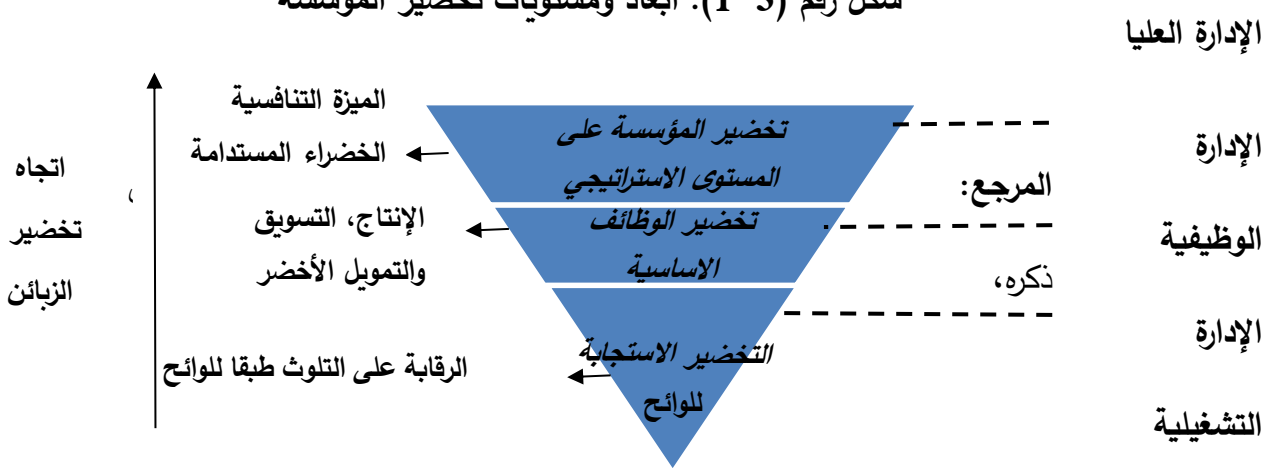
3. تحضير المؤسسة على المستوى الاستراتيجي: تستهدف عملية التخضير في هذا المستوى أما الاستفادة من الفرص الاستراتيجية (تحقيق ميزة تنافسية)، أو مواجهة التهديد الاستراتيجي، ويكون شاملا[3]، حيث تتمثل مسؤولية الإدارة العليا من خلال الشكل التالي:

1- احمد شوقي إسماعيل، التسويق الأخضر" الأهمية- الأبعاد- المزايا ودوره في علم الإدارة والاتصال وإدارة التسويق والمبيعات وإستراتيجية الإنتاج وتدعيم زيادة التنافسية وأثره على الأداء البيئي، مؤسسة شباب الجامعة للتوزيع، جمهورية مصر العربية، ص ص 7-8

2-عبد الرزاق براهمي، التسويق الأخضر"مدخل مفاهيمي"، دار زمزم للنشر والتوزيع، الأردن،2018، ص ص 103-104

3- خيرة قرن، مرجع سبق ذكره، ص 92

شكل رقم (3-1): أبعاد ومستويات تحضير المؤسسة



المرجع: خيرة قرن، مرجع سبق ذكره، ص 91

من خلال الشكل السابق نلاحظ بان الاهتمام بالبعد البيئي يتم من خلال 3 مستويات تتمثل عموما في: ***المستوى الأول (التشغيلي):** الذي يعمل على استخدام مختلف الأساليب التكنولوجية الحديثة للتقليل من التلوث، ***المستوى الثاني:** من خلال تبني البعد الأخضر في مختلف وظائف المؤسسة كالإنتاج، التسويق،...،***المستوى الثالث (الاستراتيجي):** وفيه يتم النظر إلى الاهتمام البيئي إلى انه فرصة إستراتيجية يتم من خلالها تحقيق ميزة تنافسية.

المبحث الرابع: الايزو 26000 الية نحو التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية وتعزيز ميزتها التنافسية

إن الهدف الأساسي لأي مجتمع هو تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها، وذلك من خلال اقتراح مواصفة قياسية ايزو 26000 بمشاركة مختلف الجهود من مختلف أنحاء العالم ، والذي يعد بمثابة هيكل إرشادي مفصل حول النشاطات الاجتماعية والتي ينبغي على المؤسسة ممارستها نحو مختلف أصحاب المصالح.

المطلب الأول: هيكل المواصفة الدولية ايزو 26000

لقد تعددت الفوائد الناجمة لهذه المواصفة نظرا لتعدد المفاهيم المقدمة حولها، وتعدد بنودها والقضايا التي تتضمنها، حيث نذكر منها ما يلي:

تعرف بانها: مجموعة الإرشادات التوجيهية للمؤسسات حول ممارسة أعمالها بطريقة مسؤولة اجتماعياً، مع العمل بشكل أخلاقي وشفاف مراعية في ذلك مختلف الجوانب بشكل يتجاوز الامتثال للقوانين المعمول بها للمساهمة في تحقيق رفاهية أصحاب المصالح ككل[1].

كما تعرف أيضا بأنها:مواصفة دولية تعطي إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية، والتي يمكن استخدامها من قبل جميع المؤسسات العامة والخاصة في كل من الدول المتقدمة والنامية، بهدف مساعدتهم على العمل بأسلوب مسئول اجتماعيا ومقبول من طرف المجتمع المتواجد فيه[2].

1- ISO sr mena, Benefits in applying ISO26000«Selected case studies as a result of the SR MENA Project » , Sweden, February 2016, p03.Available at the link:
https://www.iso.org/iso/srmena_factsheets.pdf

2- محسن بن نايف، المسؤولية الاجتماعية ISO 26000،نشرة تعريفية صادرة عن شركة تنمية المعرفة، المملكة العربية السعودية، ص 02، متوفر على الرابط:
http://epcsr.org/wp-content/uploads/2018/09/ISO26000-ARABIC.pdf

وإدراك أي مؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية وتطبيقها من شانه أن يؤثر على[1]:

- ميزتها التنافسية وسمعتها الحسنة .
- القدرة على جذب الموظفين، والحفاظ على معنوياتهم لضمان رضاهم والتزامهم.
- القدرة على جذب الزبائن، العملاء ومختلف المستخدمين لمنتجات أو خدمات المؤسسة من خلال انتهاج أساليب واليات جذابة للاحتفاظ بهم.
- رأي المستثمرين، الملاك والرعاة والمجتمع المالي.
- العلاقة مع مختلف أصحاب المصالح كالمؤسسات، الحكومات، الإعلام، الموردين والمجتمع المحيط التي تعمل فيه.

وقد تتضمن هذه المواصفة الدولية مجموعة من العناصر(البنود) تتمثل في:

- **المقدمة:** تشمل معلومات حول مضمون هذه المواصفة القياسية ودواعي الحاجة لإعدادها[2]
- **البند الأول: مجال أو نطاق التطبيق:** يتضمن تعريف المواصفة القياسية ومحتواها من حيث المواضيع التي تتضمنها، ومدى تغطيتها وحدود تطبيقها[3]
- **البند الثاني: المصطلحات والتعاريف:** يتضمن تعريفات لأهم المصطلحات الرئيسية ذات الأهمية لفهم المسؤولية الاجتماعية وكيفية استخدامهذه المواصفة[4].

---

1 - Samuel O. Idowu,ISO 26000—A Standardised View ofCorporate Social Responsibility Practices,Cases and Facts: An Introduction, An article presented in the book entitled : ISO 26000- A Standardised View of Corporate Social Responsibility Practices, Cases and controversies , London, 2019, p 02

2- أيمن عبد الحميد محمد-مدحت محمد أبو النصر، تطبيق المعايير الإرشادية للمسؤولية الاجتماعية بقطاع البترول، بدون طبعة، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، بدون سنة النشر، ص 36

3- نفس المرجع السابق

4-International Standard Iso 26000,Guidance on social responsibility :Lignes directrices relatives à la résponsabilité sociétale,1st edition , 2010, P vii

- **البند الثالث: فهم المسؤولية الاجتماعية:** يصف المفاهيم المتعلقة بها، العوامل والظروف المهمة التي تؤثر على طبيعتها وتطورها، كما يتضمن إرشادات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول كيفية استخدام وممارسة هذه المواصفة القياسية الدولية[1].

- **البند الرابع: مبادئ المسؤولية الاجتماعية:** يقدم هذا البند شرح لمختلف المبادئ المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية[2]

- **البند الخامس: الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية وإشراك أصحاب المصلحة:** يتناول اعتراف المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية، وتحديد أصحاب المصالح، والتحاور معهم وإشراكهم في ممارساتها من خلال توفر إرشادات حول العلاقة بينها وبينهم والمجتمع[3]

- **البند السادس:إرشادات حول الموضوعات الأساسية للمسؤولية الاجتماعية:** يوضح مجموع المجالات الأساسية والقضايا الجوهرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية التي تهم مختلف الأطراف من خلال توفير المعلومات اللازمة حولها، مع الأخذ بعين الاعتبار المبادئ ذات الصلة، إضافة إلى مختلف الإجراءات والتوقعات المرتبطة بها[4]

- **البند السابع: التوجيه بشأن دمج المسؤولية الاجتماعية في جميع أنحاء المؤسسة:** يتضمن توجيهات حول وضع المسؤولية الاجتماعية حيز الممارسة، عن طريق إدماجها وتطبيقها في جميع أنحاء المؤسسة، من خلال ضمان تواصلها ومصداقيتها فيما يتعلق بمراجعة تحسين الأداء وتقييم المبادرات الطوعية المتعلقة بها،...[5]

1-Ibid
2- Iso, Iso 26000:Guidance on social responsibility, Discovering iso 26000, p 10
3- Ibid
4- Dekkar Djenatte- Guettaf Lila, Les Bénéfices D'ISO 26000 Pour Les Entreprises Algériennes Dans Le Cadre Du Projet –RSMENA- Cas De NCA Rouïba, Al Bashaer Economic, Bechar Algeria, February 2019 , Vol 04, N0 03, P 795
5- Ibid, PP 795-796

- **الملاحق الإرشادية**:حيث تتضمن على[1]:

- **الملحق أ:** يتضمن أمثلة على المبادرات والأدوات الطوعية للمسؤولية الاجتماعية
- **الملحق ب:** يتضمن المصطلحات المستخدمة في هذه المواصفة

- **بيان المراجع المتصلة بالموضوع:** حيث يتضمن توجيهات متعلقة عموما بالمصطلحات والمفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالتنمية المستدامة اتجاهاتها وخصائصها، مبادؤها وممارساتها، المواضيع والقضايا المرتبطة بها، تعزيز السلوك المسؤول من خلال دمج المسؤولية الاجتماعية في ممارسات المؤسسة، تحديد أصحاب المصلحة واليات التعامل معهم،...[2]

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ المواصفة الدولية ايزو 26000

تتمثل أهداف هذه المواصفة من خلال:

- **على مستوى أداء المؤسسات تجاه المجتمع:** تتمثل في[3]:

- احترام الاختلاف في مختلف المجالات الاجتماعية، البيئية و...وظروف التنمية الاقتصادية.

- توفير التوجيهات العملية التي تجعل من المسؤولية الاجتماعية قابلة للتطبيق والممارسة العملية من خلال تعزيز مصداقية التقارير المعدة لغرض تقييم ممارساتها المختلفة.

- التوافق مع الاتفاقيات والمبادرات الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

- نشر الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية ومكاسب تطبيقها التي تعود على المؤسسة.

1- Roger Frost, Iso 26000 Social Responsibility " The essentials, Iso Focus+ Magazine, Vol 02, N0 03, March 2011, p 11

2- الزهراء بن سفيان ، توطين المواصفة القياسية الدولية للمسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسة الجزائرية الخاصة، مع الإشارة لمؤسسة Condor، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، اكتوبر 2019، ص 1114

3- وهيبة مقدم، تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر استمرارية ام قطيعة ، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم الجزائر، 23-24 افريل 2012، ص 08

– توحيد ممارسات المسؤولية الاجتماعية عن طريق العمل المشترك على المستوى الدولي لتسهيل عملية تقييمها بشكل متماثل في مختلف الدول.

- **على مستوى الأداء البيئي والدور التنموي:** حيث تتمثل في[1]:

– جعل الممارسات العملية للمسؤولية الاجتماعية أداة لتحقيق التنمية المستدامة، من خلال الحفاظ على سلامة الإنسان، الحيوان والبيئة، وذلك بالاعتماد على القوانين المنظمة لذلك مثل: حقوق الإنسان، قوانين حماية البيئة،...

– نشر مفاهيم وممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال دمجها في البرامج التنموية، التعليمية، التثقيفية إضافة إلى برامج البحث العلمي في الجامعات.

- **على مستوى علاقة المؤسسات بأصحاب المصلحة:** تتمثل في[2]:

– تحسين العلاقة بين المؤسسة وبين مختلف الأطراف ذوي العلاقة معها، من خلال خلق حوار مشترك بين الطرفين موضوعه عن أهمية تحقيق المنافع المتبادلة.

– التزام المؤسسة بحقوق كل أصحاب المصالح والعمل على تحسينها بشكل مستمر في سبيل تحسين صورتها الذهنية تجاهها، وتكاتف جهود الأطراف السابقة الذكر لتحقيق المصلحة العامة.

– عدم إهمال حق المجتمع في استفادته من مزايا تمنحها المؤسسة الاقتصادية مثل عدالة التوظيف، منح المساعدات والهبات لمنظمات المجتمع المدني، المساهمة في تحقيق التنمية...

1– الهام يحياوي– ليلى بوحديد، تطبيق بنود مواصفة الايزو 26000 لتشجيع المؤسسات الجزائرية على تبني المسؤولية الاجتماعية، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، جامعة الجلفة– الجزائر، المجلد 02، العدد 06، مارس 2019، ص 96

2– إسراء ممدوح محمد سليمان، الخدمة الاجتماعية في المجال الصناعي، مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، 2017، ص 381

– تحمل تبعات الأنشطة الصناعية على البيئة، من خلال التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن نشاطها وتفاديها كالتخفيف من حدة التلوث،...

وقد تتضمن هذه المواصفة سبعة مبادئ أساسية للمسؤولية الاجتماعية، يجب احترامها وتطبيقها من طرف مختلف المؤسسات والمتمثلة في[1]:

1. **القابلية للمساءلة:** اي ضرورة استجابة المؤسسة للمساءلة من قبل الهيئات القانونية عن تأثيراتها على المجتمع والبيئة التي تتواجد فيهما طبقا للقوانين واللوائح المعمول بهما من خلال[2]:

– نتائج قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة والاقتصاد.

– الإجراءات المتخذة لمنع تكرار الآثار السلبية غير المقصودة على المجتمع والبيئة.

2. **الشفافية:** يفترض هذا المبدأ بان تتميز المؤسسات بدرجة عالية من الشفافية في قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة التي تتواجد فيهما، عن طريق الكشف عن المعلومات اللازمة والإفصاح عنها بشكل معقول، واضح، دقيق، كامل وكاف، يمكن الحصول عليها بسهولة من طرف أصحاب المصالح وفي الوقت المناسب لتمكنهم من التقييم الدقيق لأثر هذه القرارات والأنشطة دون انتهاك خصوصية المؤسسة[3].

---

1 -Manel Ibtissem Mankouri- Abdeslam Bendiabdellah, Manel Ibtissem Mankouri-Abdeslam Bendiabdellah, Éthique des affaires et responsabilité sociale des entreprises : cas de l'Algérie, Le magazine de la performance des institutions algériennes, Université de Kasdi Merbah, Ouargla Algérie, Vol 04, N0 01 , Jully 2015, P14

2– محمد فلاق، مواطنة منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص236

3 -International Standard Iso 26000, Guidance on social responsibility :Lignes directrices relatives à la résponsabilité sociétale, Op, Cit,pp 10-11

3. السلوك الأخلاقي: يفترض هذا المبدأ بان تتصرف المؤسسة بشكل أخلاقي في جميع الأوقات وتعمل على تعزيزه ، حيث يجب ان يبنى سلوكها على قيم الامانة، العدل والتكامل مع الالتزام بتناول مصالح مختلف الأطراف ذوي العلاقة بها[1].

4. احترام أصحاب المصالح: من خلال هذا المبدأ يفترض على المؤسسة الإقرار والاعتراف بالتنوع في أنشطتها ومنتجاتها، إضافة إلى أصحاب المصالح وتنوعهم واحترامهم، مع الأخذ بعين الاعتبار انشغالاتهم والتجاوب معهم[2]

5. احترام القانون: يفترض هذا المبدأ احترام المؤسسات لمختلف القوانين والتشريعات المعمول بها، وإلزامية الخضوع لها، حيث لا يوجد أي فرد أو مؤسسة فوق القانون[3]

6. مراعاة واحترام معايير السلوك الدولية:يفترض هذا المبدأ على المؤسسة احترام المعايير الدولية للسلوك، مع الالتزام بمبدأ احترام سيادة القانون، وذلك من خلال[4]:

- في الحالات التي لا ينص فيها القانون أو تنفيذه على ضمانات بيئية أو اجتماعية كافية، يجب على المنظمة أن تسعى جاهدة لاحترام معايير السلوك الدولية كحد أدنى.
- تجنب التواطؤ من طرف المؤسسة في أنشطة لا تتوافق مع المعايير الدولية للسلوك.

7. احترام حقوق الإنسان: يفترض هذا المبدأ أن تنفذ مختلف السياسات والممارسات التي من شأنها الاعتراف بحقوق الإنسان، واحترامها مع الاعتراف بأهميتها وعموميتها، وذلك من خلال:

1- عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائرفي ظل تحديات التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص ص 115-116

2- لاسك ارسلان بايز- درمان سليمان صادق، تحليل العلاقة بين مبادئ المواصفة القياسية ISO 26000 وسمعة المنظمة: دراسة تحليلية لاراء عينة من المديرين في معامل الاسمنت في مدينة السيليمانية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة الجزائر، المجلد 12، العدد 03، جويلية 2018، ص ص 11-12

3-ISO, ISO26000 and OECD Guidelines Practical overview of the linkage, Op, Cit,pp 12-13

4- Ibid, p 13

– احترام وتعزيز الحقوق الموضوعة في الميثاق الدولي لحقوق الإنسان، واعتبارها جزء لا يتجزأ من الحقوق المطبقة في كافة الدول والثقافات والمواقف مع الالتزام بها إذا كان القانون الوطني او تطبيقه لا يوفر حماية كافية لحقوق الإنسان[1]

المطلب الثالث: موضوعات المواصفة الدولية ايزو 26000

تشمل المواصفة الدولية ايزو 26000 عموما على سبع موضوعات أساسية، وكل موضوع على عدد من القضايا الجوهرية التي يجب على المؤسسة مراعاتها، والمتمثلة في الشكل التالي:

– **الحوكمة المؤسسية:** تمثل النظام المعتمد من طرف المؤسسة في اتخاذ وتنفيذ قراراتها لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤولية تأثير قراراتها وأنشطتها مع دمجها للمسؤولية الاجتماعية[2].

– **البيئة:**تحتاج المؤسسات إلى أن تبذل جهدا للحد من تأثيراتها على البيئية، والنظر في اثر قراراتها وأنشطتها على الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والصحية والاقتصادية والبيئية[3].

– **حقوق الإنسان:** والمتمثلة في مختلف الحقوق الأساسية التي يحتاجها الإنسان بما في ذلك الحقوق السياسية والمدنية كالحق في الحرية والمساواة، بالإضافة إلى الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية مثل الحق في العمل، الصحة، التعليم والضمان الاجتماعي،...[4]

1– زيد المال صافية ميلودي، ايزو 26000: مواصفة دولية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 11، العدد 01، جويلية 2020، ص 542

2–وهيبة بوشارب، كريمة غياد، تقييم واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية وفق المواصفة ايزو 26000 بجامعة سكيكدة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03– الجزائر، المجلد 23، العدد 02، ديسمبر 2020، ص 329

3– احمد صخر وآخرون، واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية لشركات البترولية الجزائرية في ظل معيار المواصفات الدولية ISO 26000 "دراسة حالة SONATRACH.AFOR.ENTP"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية،جامعة خنشلة– الجزائر، المجلد 04، العدد 01، جوان 2020، ص 217

4– نفس المرجع السابق، ص 216

- **الممارسات العمالية:** الهادفة إلى التوافق مع السياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل الذي وجدت من اجله المؤسسة، وهي تتجاوز العلاقة بين المؤسسة وموظفيها، حيث تشمل التوظيف والعلاقات العمالية، ظروف العمل والحماية الاجتماعية، الحوار الاجتماعي، الصحة والسلامة في العمل، التنمية البشرية والتدريب في مكان العمل[1].

- **قضايا المستهلك:** وتتمثل في مسؤولية المؤسسة اتجاه المستهلكين من خلال تقديم خدماتها ومنتجاتها، وتشمل مسؤوليات التثقيف حول المنتج، إعطاء معلومات دقيقة، إرشادات الاستخدام المناسب، شفافية المعلومات التسويقية والترويجية المفيدة، الاتفاقيات، تعزيز التنمية المستدامة، التصميم والخدمة التي تتيح إمكانية الوصول للجميع[2].

- **ممارسات التشغيل العادلة:**والمتعلقة بالسلوك الأخلاقي في تعاملات المؤسسة مع المؤسسات الأخرى، والأفراد لتعزيز النتائج الايجابية التي يمكن أن تحقق من خلالها توفير القيادة السليمة، والتشجيع على تبني المسؤولية الاجتماعية، حيث لا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق احترام، تعزيز وتشجيع معايير السلوك الأخلاقي واحترام سيادة القانون وقابلية المساءلة والشفافية والتعامل بصدق وأمانة مع المؤسسات والهيئات الأخرى[3]

- **إشراك وتنمية المجتمع:** كل مؤسسة لها علاقة تأثير على المجتمع الذي تعمل فيه، حيث ينبغي ان تكون هذه العلاقة مبنية على المشاركة المجتمعية للمساهمة في تنميتها من جهة، وتحقيق التنمية المستدامة من جهة أخرى[4].

1- وهيبة مقدم- بشير بكار، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، مرجع سبق ذكره، ص 15

2- وهيبة مقدم- بشير بكار، نفس المرجع السابق، ص 217

3- نفس المرجع السابق، ص 15

4- نفس المرجع السابق، ص 16

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه من أهم عوامل نجاح أي مؤسسة اليوم(تحقيق ميزة تنافسية) ليس في كيفيات تحويل المدخلات(المواد الأولية) إلى مخرجات (منتجات وخدمات قابل للاستخدام النهائي)، وإنما مرهون على مدى التزامها بالسلوكيات والقضايا الاجتماعية مع القدرة على التعامل معها وحلها في حدود الممكن إلى جانب تحقيق العوائد الاقتصادية دون إهمال الجانب البيئي الذي يعد ضرورة استراتيجية أملتها الظروف الراهنة من جهة، وكذا الحصول على الايزو 26000 الذي يعد مدخل معاصر يشجعها لاكتساب فرص استثمارية جديدة والتوجه نحو العالمية.

الفصل الرابع

واقـع ممارسـات المسؤوليـة الاجتماعيـة

في مجمـع صيـدال– فـرع المضـادات الحيويـة بالمديـة

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم حول متغيري الدراسة وكذا العلاقة فيما بينهما، سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي الأول الى الاطلاع على الواقع الحالي لكل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الاجتماعي، البيئي والاقتصادي) في المؤسسات الجزائرية، وتحديدا مجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدية، كونه يعتبر من المؤسسات العمومية الجزائرية الرائدة في مجال الصناعة الصيدلانية بالرغم من حدة المنافسة التي يشهدها من طرف القطاع الخاص.

وعلى ضوء ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية بالمدية.

المبحث الثاني: واقع البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية.

المبحث الثالث: واقع البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية.

المبحث الرابع: واقع البعد الأخلاقي والاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية.

المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية بالمدية.

يعد مجمع صيدال احد المؤسسات العمومية الاقتصادية الذي يحتل مكانة متميزة في مجال قطاع الأدوية، حيث لاتمتد منتجاته إلى السوق المحلي فقط بل تتعدى إلى الأسواق الخارجية بالرغم من حداثته، فهو يحقق نتائج جيدة عن طريق تظافر مجموعة من الجهود والأساليب والتي على رأسها تبني المسؤولية الاجتماعية من خلال إدماجها في مختلف انشغالاته، نشاطاته ووظائفه الاقتصادية، القانونية، البيئية ،الأخلاقية والخيرية سعيا منه لان يكون مؤسسة مواطنة بامتياز.

المطلب الأول: تعريف ونشأة مجمع صيدال

يمكن التعريف بمجمع صيدال من خلال مايلي[1]:

- **اسم المؤسسة:** مجمع صيدال
- **المقر التجاري:** الطريق الولائي رقم 11، ص ب رقم 141، الدار البيضاء–الجزائر
- **الشكل القانوني:** شركة ذات أسهم (80 % ملك دولة + 20 % تم بيعها في سنة 1999 عن طريق البورصة للمستثمرين "مؤسسات+ أفراد").
- **الطاقة الإنتاجية:** 124.404.000 وحدة (سنة 2018)
- **رأس المال:** 2.500.000.000 دج
- **الموارد البشرية:**3075 (31 ديسمبر 2018)

وقد مر بعدد من المراحل والخطوات، تمثلت عموما في:

1- Selon:
* Le rapport de gestion du conseil d'administration 2018 du Groupe Saidal, PP 15,18
* Le site officiel du Groupe Saidal, Qui sommes-nous,et contact , disponible sur le site: https://www.saidalgroup.dz/

- تم تأسيس الصيدلية المركزية بموجب القرار المؤرخ في 10 أفريل 1963، حيث كانت وظيفتها الأساسية تتمثل في توزيع المنتجات الصيدلانية والكيميائية، وماتحتاجه المستشفيات من تجهيزات، معدات وأدوات صحية ووسائل علمية، إضافة إلى أدوات أخرى ضرورية للطب الإنساني والبيطري، حيث كانت هي المحتكر الوحيد للسوق آنذاك.
- في سنة 1969 تم إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية أو ماتعرف بـ **(PCA)**،التي سمحت لها الدولة بضمان احتكار استيراد، إنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستعمال البشري.
- في سنة 1971 تم إنشاء وحدة الإنتاج بالحراش، والاستحواذ على وحدة **(Biotic)** ووحدة فارمال **(Pharmal)** في سنة 1975 اللتان كانت تحت تصرف الاستعمار الفرنسي سابقا[1]
- في سنة 1982 عقب إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية **(PCA)**، استفاد في هذا الإطار من تحويل مجموعة من المصانع تحت تصرفه تتمثل في كل من الحراش والدار البيضاء وجسر قسنطينة. كما حوّل إليها أيضا مركب المضادات الحيوية لولاية المدية بعد إنهاء بنائه من قبل الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية في 1988.
- في سنة 1989 وبموجب الإصلاحات الاقتصادية، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتميز باستقلالية التسيير.
- في سنة 1993 سمحت بعض التغييرات على قانون المؤسسة بمشاركتها في كل العمليات الصناعية والتجارية من خلال إنشاء فروع جديدة تابعة لها.
- في سنة 1997 قامت مؤسسة صيدال بتنفيذ خطة لإعادة هيكلتها، نتج عنها تحويلها إلى

1– قمبورعبد الرؤوف، نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية –حالة مجمع صيدال– أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية،الجزائر، 2017–2018، ص 131

مجمع صناعي يشمل 03 فروع والمتمثلة في: فرع فارمال (**Pharmal**)، فرع المضادات الحيوية (**Antibiotical**) وفرع الحيويات (**Biotic**)، مما أهلها لإبرام عدة اتفاقيات نذكر منها اتفاقيتين مع العراق في سنة 1998، واخرى مع عدة دول عربية وافريقية كالسينغال (1999).

- في سنة 2003 تحصل المجمع على شهادة الايزو على المستوى الوطني في اليوم المنظم من طرف وزارة الصحة.
- في سنة 2009 قام المجمع بتعظيم حصته من راس المال الخاص بفرع (**Somedial**) الى نحو 59 %.
- في سنة 2010 قام المجمع بشراء 20% من راس مال الفرع (**Iberal**)، كما رفعت حصتها من فرع (**Taphco**) من 38.75 % إلى 44.51 %
- في سنة 2011 قام المجمع بتعظيم حصته من رأس المال الخاص بفرع(**Iberal**)إلى60 %
- في جانفي 2014 قام المجمع بدمج فروعه الذي يملكها وهي فرع بيوتيك، فارمال وانتيبيوتيكال[1]

وقد تبنى مجمع صيدال مجموعة من القيم الأساسية تتمثل بعضها في:التضامن مع المواطن، الإنصاف، النزاهة، الشفافية والالتزام نحو جميع أصحاب المصالح[2].

1-Le site officiel du Groupe Saidal,Qui sommes nous?, Découvrez l'Historique de Saidal

2- Le site officiel du Groupe Saidal, Publications, Présentation Saidal,

ومن مهامه الأساسية فاننا نذكر منها[1]:

- الإسهام في الحفاظ على صحة المواطنين، ووقايتهم من الأمراض الخطيرة، عن طريق إنتاج منتجات صيدلانية متنوعة وعالية الجودة وتزويدهم بها بشكل يساهم في الوصول إلى العلاج ومحاربة مختلف الأمراض.
- المساهمة في سياسة الصحة العامة في تطوير الصناعة الدوائية من خلال توجيه الاستثمار نحو تلبية احتياجات المجتمع وتحقيق رضاه بالحصول على الأدوية اللازمة في إطار انتهاج سياسة تسعيرية تغطي اغلب أصناف المجتمع.

اما الأهداف الإستراتيجية التي يسعى إليها المجمع فهي تتمثل في[2]:

- تعزيز موقعه الريادي في السوق الوطنية في مجال إنتاج الأدوية الجنيسة، مع المساهمة في تجسيد السياسة الوطنية الموضوعة من قبل السلطات العامة للحد من استيراد الأدوية (تقليل الواردات) وضبط السوق والانفتاح على الأسواق الأجنبية.
- تطوير الشراكة لاكتساب تقنيات وتكنولوجيات جديدة تسمح بتوسيع نطاق إنتاجه نحو الأدوية المبتكرة والحديثة.

1- بالاعتماد على:

*Le site officiel du Groupe Saidal, Notre mission,

* قمبور عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص132

2-Le site officiel du Groupe Saidal, Publications, Présentation Saidal, Op,cit ,

- ضمان استقلاله المالي واستدامته في الحفاظ على توازنه، مع الحرص علىتقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية لتحقيق نموه وضمان بقائه واستمراريته والوفاء بواجباته تجاه المساهمين.
- خلق ثقافة مشتركة تعمل على تثمين الموارد البشرية والمحافظة عليهم من خلال تطوير مهاراتهم وتحقيق الاستقرار وتسهيل التواصل بينهم.
- تعزيز القواعد الأخلاقية التي تهدف إلى تسوية وتطهير سوق الأدوية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

قام مجمع صيدال بإعادة هيكله التنظيمي بشكل يتوافق مع مهامه وأهدافه ، حيث يتمثل في:

شكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: وثيقة داخلية مقدمة منّ طرف خلية الإعلام والاتصال بفرع المضادات الحيوية بالمدية

من خلال الشكل السابق نلاحظ بان :

- الهيكل التنظيمي للمجمع يتكون من مجموعة من المديريات، الفروع والوحدات، والتي تتكامل مع بعضها من خلال التنسيق فيما بينها لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها.
- يعتمد الهيكل التنظيمي للمجمع على التسلسل الهرمي، حيث نلاحظ وجود ثلاث مستويات إدارية تتمثل في:

– **الإدارة العليا (الاستراتيجية):** وتتمثل في المدير العام الذي يعتبر المسؤول الأول عن تسيير وإدارة المجمع سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية.

– **الإدارة الوسطى(الاستشارية):** وتتمثل في الأمين العام للمجمع الذي يعتبر المسؤول عن التنسيق والاستشارة وتقديم الدعم لمختلف المديريات الوظيفية.

– **الإدارة الدنيا(الوظيفية):** وتشمل مختلف المديريات الوظيفية التي تهتم بتنفيذ القرارات والخيارات الاستراتيجية.

وفيما يلي عرض موجز للمديريات والوحدات والفروع المتكون منها:

1. المديريات: يتكون مجمع صيدال من مجموعة من المديريات تتمثل في:

* مديرية تسيير المحفظة والاستراتيجية المالية *مديرية التسويق والإعلام الطبي
* مديرية التطور الصناعي والشراكة * مديرية التامين والجودة والمشاريع الصيدلانية
* مديرية التدقيق والتحليل * مديرية الموارد البشرية
* مديرية التنظيم والإعلام

2. الوحدات التجارية: تضم كل من :

* الوحدة التجارية للجزائر وسط * الوحدة التجارية للشرق الجزائري

* الوحدة التجارية للغرب الجزائري

3. مركز البحث والتطوير

4. الفروع: تتمثل في 3 فروع أساسية تتمثل في الآتي[1]:

1.2. فرع فارمال:

مقره بالدار البيضاء بولاية الجزائر،يضم 04 وحدات تتمثل في وحدة الدار البيضاء(1960)، وحـدة قسـنطينة(1998)، وعنابـة(1998)، يقـوم بإنتـاج مجموعـة مـن المنتجـات كـالأقراص، الكبسولات، المحاليل، المراهم ومعجون الأسنان،...، يتميز بمجموعة من الإمكانيات تؤهله لأداء عمله على أكمل وجه حيث نذكر منها:

- طاقة إنتاجية عالية، ومهارة كبيرة في مجال الإنتاج والتحكم فيه من خلال الخبرة المكتسبة.
- تتوفر على مخبر حديث في مجال البحث وتطوير الأدوية.

2.4. فرع بيوتيك:

مقـره بـالحراش بولايـة الجزائر،يضـم 03 وحـدات تتمثـل فـي جسـر قسـنطينة(1948)، الحـراش(1970)، شرشـال(1998) وباتنـة، تقـوم بإنتـاج المحاليـل المكثفـة، العبـوات، الأنابيـب الزجاجية، حيث يتميز:

- مهارات عالية في الإنتاج الصيدلاني نتيجة الخبرة الطويلة في المجال.
- يعد المنتج المحلي الوحيد للمحاليل المكثفة وفق تكنولوجيا حديثة جدا.

3.4. فرع انتيبيوتيكال: وهو محور دراستنا هذه، سيتم التطرق إليه بالتفصيل في المطلب الثالث والرابع.

1– وثيقة داخلية مقدمة من طرف خلية الإعلام والاتصال بفرع المضادات الحيوية بالمدية.

المطلب الثالث: تعريف ونشأة فرع المضادات الحيوية بالمدية

يعد فرع المضادات الحيوية مؤسسة عمومية اقتصادية، يقع بولاية المدية على بعد 100 كلم من العاصمة الجزائر، تتمثل أهم المعلومات التعريفية المتعلقة به في مايلي[1]:

- العنوان: ص ب رقم 33، طريق الخميس، ولاية المدية.
- رقم السجل التجاري: 99B0342252 .
- رقم الحساب البريدي الجاري: 3539-56/91.
- رقم الحساب البنكي: C.P.A : 110 401 70 776 01/86
- رأس المال: 950.000.000.00 دج
- البريد الالكتروني:antibiotical@hotmail.com
- الموقع الالكتروني:www.saidalgroup.dz

يمتد على مساحة تقدر بـ 33 هكتار، بدأ بالإنتاج في سنة 1988، اختص في إنتاج المضادات الحيوية البينيسيلينية وغير البينيسيلينية في شكل كبسولات، أقراص، مراهم، مساحيق، مشروبات،... ، حيث يتوفر على:

- عمارتين لإنتاج منتجات تامة الصنع ذات تخصص صيدلاني، الأولى مخصصة لعائلة المنتجات البينيسيلينية، والثانية لعائلة المنتجات غير البينيسيلينية.
- وحدة إنتاج لوازم التعبئة والتغليف.

1- ربيعة فندوشي، محددات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال الاتصال التنظيمي (دراسة حالة فرع المضادات الحيوية (صيدال) بالمدية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012-2013، ص 103

- مطبعة عامة ضرورية تختص بالتغطية الكلية لمختلف احتياجات الفرع المتعلقة بالتعبئة والتغليف والخدمات، و30 % من احتياجات الفروع الأخرى.

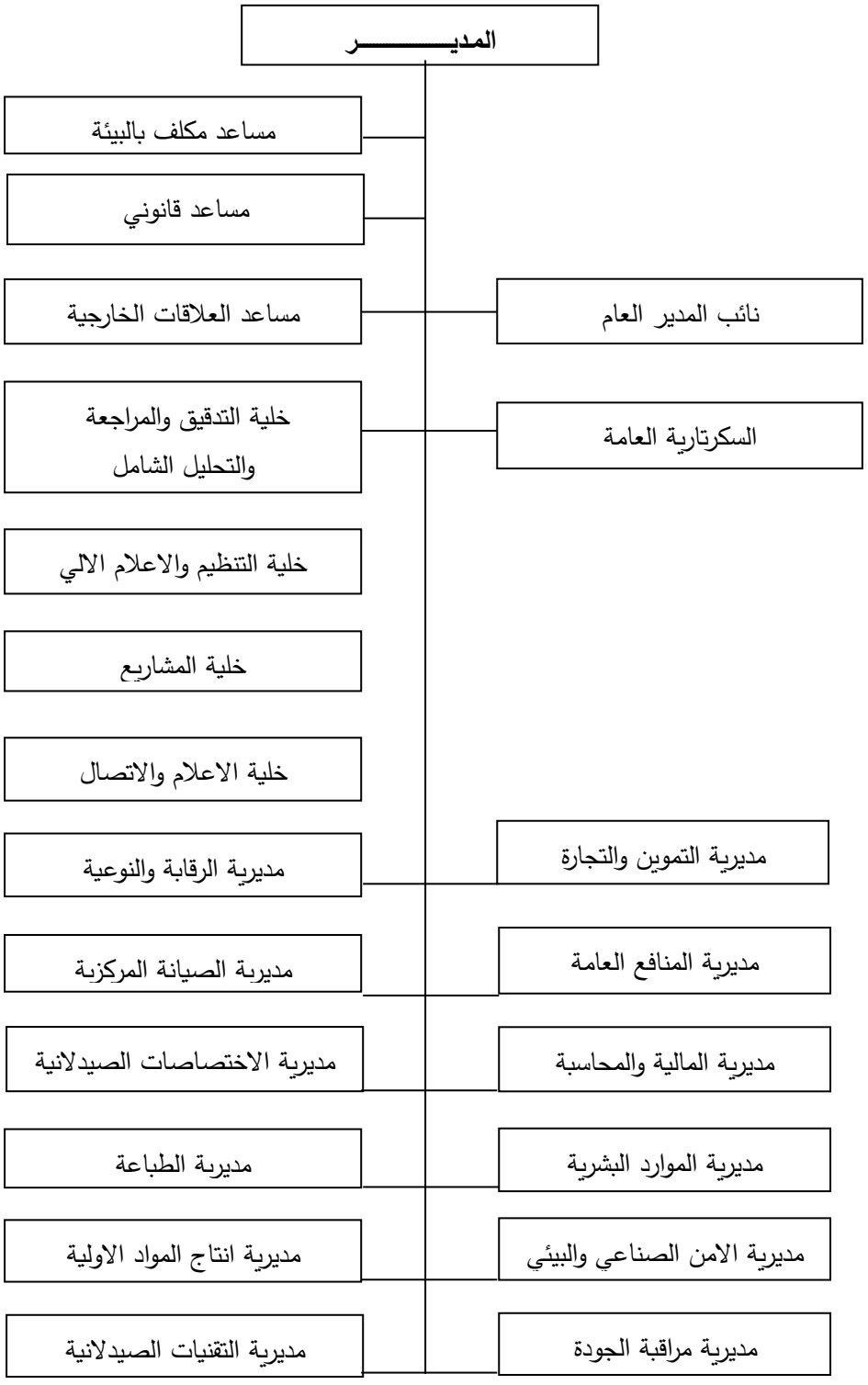
وقد نشأ الفرع سنة 1982 كمشروع تم وضعه تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية للاستغلال، كانت تنتج به المواد الكيميائية، ليتم تحويله في سنة 1986 إلى مؤسسة المنتجات الصناعية صيدال لتبدأ تشغيله سنة 1987 تحت اسم انتيبيوتيكال، خصص لإنتاج المضادات الحيوية، ودخل بصفة رسمية في استقلالية التسيير في فيفري 1998.

ونظرا لكونه مشروع ضخم اسند انجازه إلى المؤسسة الايطالية (**CTIP**) نظرا لما تملكه من خبرة وتكنولوجيا دقيقة في هذا المجال، حيث قدرت مدة انجازه بـ 50 شهرا، أي ما يعادل 04 سنوات وشهرين، حيث تسلمت الجزائر المشروع في 1982/04/12 ، ووضع تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية، وفي يوم الثلاثاء 1988/10/04 تم تدشين المركب رسميا[1]

1- ربيعة فندوشي، نفس المرجع السابق، ص ص 104-105

المطلب الرابع: تنظيم فرع المضادات الحيوية بالمدية

شكل رقم (4-2): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدية



المصدر: وثيقة داخلية مقدمة من طرف خلية الإعلام والاتصال بفرع المضادات الحيوية بالمدية.

من خلال الشكل السابق، نجد بان الهيكل التنظيمي للفرع التابع لولاية المدية يتكون من:

1. الإدارة العامة: تتكون من[1]:

– **المدير العام:** يمثل اعلي سلطة في الفرع، مسؤول عن اتخاذ القرارات، وإدارة ووضع السياسة العامة للفرع، مع ضمان نموه واستمراريته.

– **المساعد المكلف بالبيئة:** مكلف بوضع السياسة اللازمة والواجب إتباعها لحماية البيئة في إطار القانون 03–10 المؤرخ في2003/07/19 الذي ينص على حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.

– **المساعد القانوني:** يسهر على تطبيق القانون من خلال التكفل بمتابعة مختلف القضايا القانونية والنزاعات المالية التي تخص الفرع، والدفاع عن مصالحه.

– **مساعد العلاقات الخارجية:** تتمثل مهامه في تحضير الملفات المرتبطة بالمهام الخارجية، كتقديم المعلومات اللازمة عن المؤسسات المنافسة والمتعاقد معها، المعلومات اللازمة عن العلاقات الخارجية مع الشركاء، الزبائن، الموردون،...

– **خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل:** مهمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات، وضع لوحات القيادة الخاصة بتسيير الفرع.

– **خلية التنظيم والإعلام الآلي:** متابعة مدى ملائمة أنظمة المعلومات والهياكل التنظيمية مع سياسة الفرع المتبعة من جهة والمجمع من جهة أخرى.

– **خلية المشاريع:** مكلفة بالدراسات المتعلقة بمدى ربحية المشاريع، ومتابعة انجازها ومدى تقدمها.

1– قمبور عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 141

– **خلية الاتصال والإعلام:** تسهر على ضمان سهولة ويسر عملية الاتصالات داخل الفرع، مع الأخذ بعين الاعتبار السياسة الاتصالية العامة للمجمع.

2. المديريات الأساسية: تتمثل في[1]:

– **مديرية التقنيات الصيدلانية:** مهمتها ضمان تطبيق القواعد التقنية والإدارية الهادفة إلى حماية الصحة العمومية.

– **مديرية الاختصاصات الصيدلانية:** مهمتها إنتاج مختلف الأدوية بالكمية والجودة المطلوبتين.

– **مديرية إنتاج المواد الأولية:** وهي المسؤولة عن توفير المواد الأولية الفعالة اللازمة باستخدام مختلف الأساليب التكنولوجية الحديثة لتحويلها إلى مضادات حيوية بينيسيلينية أو غير بينيسيلينية

– **مديرية مراقبة النوعية:** مهمتها الرقابة على إنتاج المواد الأولية (محيط العمل، شروط التخزين،...)، إضافة إلى مراقبة نوعية المنتجات تامة الصنع.

3. المديريات المساعدة: تتمثل في[2]:

– **مديرية التموين والتجارة:** مهمتها شراء المواد الأولية، وسائل التخزين، قطع الغيار،... طبقا للمواصفات المحددة سلفا، وتسيير المخزون من المنتجات التامة الصنع، ...

– **مديرية الوسائل العامة:** مكلفة بإنتاج وتوزيع مختلف المواد(الهواء المضغوط، المياه، البخار،...) ، والمنتجات الكيميائية المذابة والتي تعتبر كمدخلات لأقسام الإنتاج.

– **مديرية المالية والمحاسبة:** مكلفة بتطبيق الإستراتيجية المالية ومراجعة الحسابات الخاصة بالفرع.

1– ربيعة فندوشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 106–107

2– قمبور عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص ص 142–143

- **مديرية الموارد البشرية:** وهي المسؤولة عن تطبيق استراتيجيات تسيير الموارد البشرية (تخطيط المسار الوظيفي، الأجور والمنح،..، وتطويرها وتنميتها عن طريق التدريب والتكوين، إضافة إلى تطبيق التعليمات الخاصة بالفرع، وكذا الصادرة من المجمع).
- **مديرية الأمن الصناعي والبيئي:** وهي المسؤولة عن التجهيزات التقنية لمعالجة المياه والنفايات، حماية العمال، والحفاظ على الممتلكات المادية للفرع، وتطبيق القواعد الأمنية والوقائية.
- **مديرية مراقبة الجودة:** تهتم بمتابعة تنفيذ ورقابة نظام تسيير الجودة داخل الفرع.
- **مديرية الصيانة المركزية:** تهتم بتطبيق سياسات الصيانة للمعدات والتجهيزات من اجل ضمان الشروط المثلى في عمليات الاستغلال والتفتيش الدوري الخاص بالمراقبة التقنية داخل الفرع
- **مديرية الطباعة:** تعمل على إنتاج مواد التغليف والتعبئة الصيدلانية (علب دواء، وصفات،...)، إضافة إلى إنتاج بعض المنشورات كالمجلات والجرائد الخاصة بمجمع صيدال ككل، وكذا مختلف القوائم والكتيبات الترويجية، ...

المبحث الثاني: واقع البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية

في هذا المطلب سيتم التعرف على الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة محل الدراسة كونها تعتبر إحدى نقاط القوة التي تتمتع بها، مع التطرق إلى بعض مظاهر المسؤولية الاجتماعية المتواجدة على مستواها من قبل دخول الموظف اليها (مرحلة الاستقطاب)، وأثناء تواجده فيها حتى خروجه منها (الاستقالة أو التقاعد)، وفيما يلي بعض التصرفات والممارسات الأخلاقية والاجتماعية اتجاهها والمتمثلة في:

المطلب الأول: خلق فرص العمل وتكافؤ التوظيف بين الموظفين

يمر التوظيف عموما في أي مؤسسة بعدد من المراحل المتسلسلة، والتي يجب أن يراعى فيها بعض الجوانب الأخلاقية والاجتماعية إضافة إلى الجانب القانوني، والتي تتمثل عموما في:

1. مرحلة الاستقطاب:

تعد عملية الاستقطاب أولى خطوات العملية التوظيفية التي تقوم بها أي مؤسسة، حيث فيها يتم البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظيفة بما يتوافق مع احتياجات المناصب المطلوبة حسب كل مستوى وكل تخصص معتمدة في ذلك على التوظيف الداخلي، وفي حال عدم استجابته أو عدم كفايته للاحتياجات المطلوبة تلجأ المؤسسة إلى التوظيف الخارجي مرورا بعدد من الخطوات والمراحل مراعية فيها بعض الجوانب القانونية، الأخلاقية والاجتماعية التي تضمن العدالة والمساواة في فرص الالتحاق بالمناصب الشاغرة، والمتمثلة عموما في[1]:

1– مقابلة مع السيدة: سهام عماري، رئيسة مصلحة تطويرالموارد البشرية بفرع المضادات الحيوية بالمدية، بتاريخ: 2020/02/03، الساعة: 09:00 صباحا (بتصرف).

– بعدما يتم تحديد عدد المناصب الشاغرة في المؤسسة، يتم الإعلان عن احتياجات التوظيف وإيداع نسخة منها إلى مديرية التشغيل الخاصة بالولاية التي تتواجد بها المؤسسة، يتم فيها تحديد نوع المناصب الشاغرة، عددها، التخصصات المطلوبة، المهام الأساسية، شروط الالتحاق بالمنصب، والخبرة اللازمة في ذلك إن تطلب الأمر، ملف التوظيف، أجال إيداعه،...

– تقوم الوكالة الوطنية لمديرية التشغيل بإعداد قائمة أولية يتم فيها اختيار مجموعة الأفراد طالبي العمل والمسجلين على مستواها (المقبولين للتقييم الأولي)، والتي تتوفر فيهم الشروط والمتطلبات السابقة الذكر.

– يتم استدعاء المترشحين إلى الالتحاق بمقر المؤسسة بعد قيامها بتحديد يوم إجراء المسابقة، والتي قد تنظم على مستواها، حيث تكون عبارة عن امتحان كتابي (موضوع الامتحان المخصص للمسابقة يكون على حسب طبيعة التخصص وطبيعة المنصب)، ومقابلة (يتم فيه معرفة مستوى التحكم خاصة في اللغة الفرنسية، إضافة إلى أسئلة في الثقافة العامة) بحضور كل من مدير إدارة الموارد البشرية، المدراء المعنيون بالمناصب المطلوبة، إضافة إلى أعضاء من المديرية العامة لمجمع صيدال وممثل النقابة ولجنة المشاركة لاختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة.

2. مرحلة الاختيار:

وهي المرحلة الموالية لعملية الاستقطاب، فيها يتم إنهاء إجراءات الامتحانات الكتابية والمقابلة على مستوى المؤسسة، حيث تتم عملية التقييم التي تتم فيها اختيار الأفراد الناجحين في الوظائف المطلوبة، ليتم استدعاؤهم للالتحاق بمقر المؤسسة ومن ثم إلى الطبيب الخاص بها

لإجراء الفحوص اللازمة على مستواه، إضافة إلى بعض الفحوصات الأخرى التي تقام خارجا بغية التأكد من صحة الفرد الذي سيشغل الوظيفة المطلوبة[1].

3. مرحلة التعيين: حيث يتم فيها[2]:

– بعد إجراء التحاليل اللازمة من طرف الفرد الذي سيشغل الوظيفة، يتم إعداد وثيقة من طرف طبيب العمل تحتوي على المعلومات الخاصة به (اسمه، سنه، المنصب والمديرية المرسل إليها)، فيها يبدي رأيه بالموافقة أو عدم الموافقة بالالتحاق بالمؤسسة، وفي حال عدم الموافقة يتم استدعاء الفرد الناجح الموالي في قائمة الانتظار.

– تقوم المؤسسة (مصلحة تطوير الموارد البشرية) بإعداد عقود العمل سواء كان عن طريق عقود العمل المدعم لمدة 3 سنوات(CTA) أو عقود العمل المحددة المدة لمدة سنة (DAIP) أو (CDD)، يمضي فيه كل من المعني بالأمر ومدير إدارة الموارد البشرية بمراعاة القوانين الداخلية للمؤسسة والشروط التي يتضمنها العقد (المدة المحددة، وقت العمل، الغيابات، العقوبات، ...)، ليتم فيما بعد التحاقه بها وبالمنصب المطلوب.

– بعد انتهاء مدة العقد تقوم مصلحة الموارد البشرية بإرسال رسالة إلى المدير المباشر للموظف لإعلامه بذلك، وإبداء رأيه بخصوص قبول الموظف أو لا، من خلال ملء استمارة فيها يبدي رأيه حول مختلف المعايير المتعلقة بطريقة العمل، كمية العمل، الانضباط من الناحية الأخلاقية والمهنية، روح العمل،... ففي حال قبوله يتم ترسيمه، وفي حال رفضه يتم تسريحه نتيجة قيامه بخطأ ما، أو تمديد العقد لمدة أخرى.

1– مقابلة مع السيدة : سهام عماري، نفس المرجع السابق.

2– نفس المرجع السابق

– بعد القيام بعملية ترسيم الموظف يتم في هذه المرحلة عرض لمؤهلاته وقدراته ليتحصل على المناصب المختلفة والترقيات المتنوعة والمناسبة عبر الوقت في حياته المهنية إلى غاية خروجه منها سواء عن طريق التقاعد أو الاستقالة أو فسخ عقد العمل أو المرض،...

– تعد المراحل السابقة الذكر ثابتة ومتتالية، يمر بها كل موظف دون استثناء يتم اختياره لاستلام المنصب الموافق لاختصاصه، خبرته وإمكانياته.

– يحدد الوقت الرسمي لدوام العمل بالمؤسسة حوالي 8 ساعات يوميا، من الأحد إلى الخميس، من الساعة الثامنة صباحا حتى الساعة الرابعة مساء، بمعدل 40 ساعة أسبوعيا.

– يتمثل العدد الإجمالي للموظفين العاملين في فرع المضادات الحيوية بالمدية في نهاية شهر ديسمبر لسنة 2019 في 721 موظفا، من بينهم **08 موظفين معاقين**، يتنوعون ويختلفون من حيث الجنس والسن، المستوى التعليمي والوظيفي، يتم توزيعهم وفقا للجدول التالي:

- **تطور عدد الموظفين وفقا لمتغير الجنس (ذكر/أنثى):**

جدول رقم (4–1): تطور عدد الموظفين في فرع المضادات الحيوية بالمدية وفقا لمتغير الجنس

متغير الجنس		ذكر	النسب	انثى	النسب	المجموع
السنوات	**2015**	576	% 86.35	91	% 13.64	667
	2016	514	% 85.38	88	% 14.61	602
	2017	558	% 84.93	99	% 15.06	657
	2018	595	% 84.15	112	% 15.84	707
	2019	612	% 84.88	109	% 15.11	721

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثيقة مقدمة من طرف السيد: مدير الموارد البشرية بفرع المضادات الحيوية بالمدية

يمثل الجدول السابق التطور والتغير في نسبة عدد الموظفين في فرع المضادات الحيوية بالمدية وفقا لمتغير الجنس (ذكور/إناث)، حيث يلاحظ مايلي:

- تمثل نسبة الذكور الأغلبية مقارنة بنسبة الإناث، حيث تفوق نسبة 80 % .
- التنوع في جنس الموظفين (ذكور، إناث) حيث نلاحظ أن نسبة الإناث في تطور وتزايد مستمر من سنة لأخرى بالرغم من كونها نسب ضعيفة مقارنة بنسب الموظفين الذكور،هذا وان دل على شيء فانه على يدل على:

*توجه المرأة الجزائرية نحو التعليم الجامعي ومحاولة الاندماج في عالم الشغل بغية فرض ذاتها من جهة وزيادة دخلها الاسري وتحسين مستواها المعيشي من جهة اخرى.

*محاولة تطبيق العدالة وتكافؤ الفرص في التوظيف بين الرجل والمرأة من طرف المؤسسة.

*حرص المؤسسة على الاهتمام بالمرأة من خلال دعمها لان تتولى مناصب إدارية وإفساح المجال لها لتأخذ مكانتها مثلها مثل الرجل دون تمييز.

- **تطور عدد الموظفين وفقا لمتغير المستوى الوظيفي:**

جدول رقم (4–2): تطور عدد الموظفين في فرع المضادات الحيوية بالمدية وفق المتغير المستوى الوظيفي.

السنوات		2015	2016	2017	2018	2019
المجموع		667	602	657	707	721
المستوى الوظيفي	اطار	128	116	131	143	157
	عون تحكم	154	139	150	167	199
	عون تنفيذ	385	347	376	397	365

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثيقة مقدمة من طرف السيد: مدير الموارد البشرية بفرع المضادات الحيوية بالمدية

يمثل الجدول السابق التطور والتغير في نسب الموظفين في فرع المضادات الحيوية بالمدية وفقا لمتغير المستوى الوظيفي(إطار، عون تحكم، عون تنفيذ)، حيث يلاحظ مايلي:

- التنوع في الرتب الوظيفية (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ)، حيث احتلت فئة أعوان التنفيذ النصيب الأكبر مقارنة بالفئات الأخرى، لتليها فئة أعوان التحكم، ومن ثم فئة الإطارات، وقد يعود لطبيعة ونوعية وعدد المناصب الواجب توافرها في كل قسم من أقسام المؤسسة.
- التغير في عدد الموظفين من سنة لأخرى أما بالنقصان أو الزيادة، وقد يرجع ذلك إلى:
- التناقص في عدد الموظفين قد يعود إلى الاستقالات، العطل المرضية طويلة الأجل، الاستيداع، عدم تجديد العقد أو عدم ترسيم الموظف نتيجة لارتكاب خطأ ما أو انتهاج سلوكات تخالف قانون المؤسسة الداخلي، الوفاة... وعدم تعويض هذا النقص نظرا لتوقف عملية التوظيف في بعض الأحيان، إضافة إلى إعادة هيكلة المجمع الأمر الذي أدى إلى تسريح عدد كبير من العمال بسبب دمجهم في رتب اقل من رتبهم الحقيقية.
- الزيادة في عدد الموظفين يدل على حرص المؤسسة على تحقيق العدالة في التوظيف وتكافؤ فرص الترقية من خلال العمل على تغطية مختلف الشواغر الوظيفية المطلوبة بما يتناسب معها من مؤهلات وقدرات وخبرات من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- **تطور عدد الموظفين وفقا لمتغير نوع العقد:**

جدول رقم (4–3): تطور عدد الموظفين في فرع المضادات الحيوية بالمدية وفقا لمتغير نوع العقد.

السنوات		2015	2016	2017	2018	2019
المجموع		667	602	657	707	721
عقد العمل	عقود دائمة	406	367	418	461	592
	عقود مؤقتة (CDD)	261	235	239	246	129

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثيقة مقدمة من طرف: مدير الموارد البشرية بفرع المضادات الحيوية بالمدية

يمثل الجدول السابق التطور والتغير في عدد الموظفين العاملين في فرع المضادات الحيوية بالمدية وفقا لمتغير نوع العقد، حيث يلاحظ مايلي:

- اغلب الموظفين العاملين بالمؤسسة مرتبطين بها من خلال عقد دائم، أي ما يمثلون نسبة حوالي 60 % فما فوق، أي ما يمثل نسبة 3/2 من عدد عمالها، وهذه هي الحالة الطبيعية لأي مؤسسة، وإلا تكون مهددة للزوال والانهيار.
- عدد الموظفين العاملين بعقود مؤقتة متذبذب من سنة لأخرى، حيث يرجع ذلك إلى انه لابد من التحاق الموظف بالمؤسسة عن طريق عقود ما قبل التشغيل وبانتهاء مدة العقد المؤقت يصبح موظفا دائما، أي انه يمكن القول بان العقد المؤقت خطوة للوصول إلى العقد الدائم وهذا ما توضحه العلاقة التالية:

الموظف الدائم المرسم = موظف في إطار عقود ما قبل التشغيل+ إثبات للقدرات والمؤهلات+ انضباط وسلوك أخلاقي حسن+ انتهاء فترة التربص والإمضاء على مقرر الترسيم

المطلب الثاني: الأجور والترقية، التكوين وخدمات التغذية، النقل والرعاية الصحية

يسعى فرع المضادات الحيوية بالمدية الى توفير مختلف الخدمات للموظف بغية تحسين حياته المهنية، وتحقيق رفاهيته الاجتماعية، معتمدة في ذلك على سلوكيات تتمثل في:

1. الأجور:

- يبلغ متوسط الأجور للموظفين الدائمين العاملين بفرع المضادات الحيوية بالمدية مابين 39.000.00 دج و 64.000.00 دج ، حيث يختلف من فئة لأخرى حسب الرتب الوظيفية، والمتمثلة فيما يلي[1]:

* **فئة الإطارات:** بلغ متوسط الأجور الخاصة بهم في حدود 63789.44 دج
* **فئة أعوان التحكم:** بلغ متوسط الأجور الخاصة بهم في حدود 52132.17 دج
* **فئة أعوان التنفيذ:** بلغ متوسط الأجور الخاصة بهم في حدود39968.15 دج

وبالرغم من اختلاف الأجور من فئة إلى فئة إلا أنها تبقى ضعيفة نوعا ما من وجهة نظر الموظفين العاملين بالمؤسسة، الأمر الذي يستوجب إعادة النظر فيها حتى تتوازى مع الجهد المبذول من جهة وتلبي حاجاتهم ورغباتهم من جهة أخرى حتى يتمكنوا من تجنب مختلف المعوقات التي من شانها أن تؤثر على عملهم، وبالتالي تقديم أداء أفضل.

والأجر عموما يتضمن الأجر القاعدي + مجموعة من المنح الاجتماعية المختلفة التي تتنوع مابين جماعية التي تعتبر من حق كل فرد + مجموعة من المنح الفردية والتي تقتصر على فئة

1– مقابلـة مـع السـيد: بـدر الـدين حمـوش، رئـيس مصـلحة الأجـور بفـرع المضـادات الحيويـة بالمديـة، بتـاريخ: 2020/02/03.

معينة. وعموما هذه المنح سواء كانت فردية أو جماعية فإنها تحتسب من الأجر القاعدي للموظف، وتختلف من شخص لآخر باختلاف الرتبة الوظيفية والاقدمية .

1.1. المنح الجماعية: تتمثل عموما في[1]:

* **منحة الخبرة المهنية:** تكون ثابتة بالنسبة لكل الموظفين في نفس الرتبة.

* **المنحة الفردية:** تكون 10 % من الأجر القاعدي لكل موظف.

* **المنحة الجماعية:** هي ليست ثابتة (مبلغ معين)، وإنما تختلف من شهر لآخر على حسب الهدف المخطط له من طرف المؤسسة (كمية الإنتاج، تكلفة الإنتاج، رقم المبيعات،...).

* **منحة المناوبة:** تشمل ساعات العمل الإضافية سواء في أيام العمل العادية والمقدرة التعويض عنها بـــ 50 % من تكلفة الساعة في وقت العمل العادي، أو العمل في عطل نهاية الأسبوع أو في أيام العطل الرسمية والمقدر تكلفة التعويض عنها بـ 100 % + تعويض يوم مدفوع الأجر عن كل يوم عمل فيها.

* **منحة المخاطر:** تمنح للعامل نتيجة للأخطار التي قد يتعرض لها الموظف العامل كالضوضاء، الضجيج،... وكذا الأمراض التي قد يتعرض لها نتيجة استخدام بعض المواد الكيميائية،....

1– مقابلة مع السيد: بدر الدين حموش،نفس المرجع السابق

2.1. المنح الفردية: تتمثل عموما في[1]:

***منحة التنقل:** وهي المنحة التي قد يستفيد منها الموظف العامل بالمؤسسة نتيجة تنقله إلى مكان العمل بسيارته الخاصة دون استعمال وسائل المواصلات المخصصة من طرف المؤسسة، وقد تختلف على حسب المسافة المقطوعة:

- إذا كانت المسافة اقل من 30 كلم فإنها تقدر بـ : 2500 دج.
- إذا كانت المسافة أكثر من 30 كلم فإنها تقدر بـ :3200 دج.

كما توجد منحة أخرى للتنقل تختص بفئة معينة (الإطارات الذين لديهم مناصب نوعية مثلا كمدير الأمن الصناعي، مدير المحاسبة والمالية،....) نتيجة استعمال السيارة الخاصة له في القيام بمختلف المهام المستعجلة والمتعلقة بالوظيفة، والمقدرة بـ: 7000.00 دج .

***منحة السلة:** وهي المنحة المخصصة للموظف العامل بالمؤسسة للاستفادة من خدمة الإطعام، والمقدرة بـ 250.00 دج عن كل يوم عمل، والمقدرة بـ 5500.00 دج شهريا.

***منحة الأجر الوحيد:** وهي المنحة المقدمة للموظفين العاملين بالمؤسسة في حال احد الزوجين لا يعمل، والمقدرة بـ: 2700.00 دج.

2. الترقية:

أما فيما يخص الترقية فانه يتم ترقية كل الموظفين المرسمين العاملين بفرع المضادات الحيوية بالمدية دون استثناء على أساس الدرجة مرة كل 3 سنوات، بينما يتم الترقية على أساس الرتبة في حال شغور المنصب الوظيفي أي لا تتطلب مدة معينة، وإذا توفرت فيه المتطلبات

1- نفس المرجع السابق

الأساسية والشروط اللازمة كالشهادة، التخصص، الخبرة، المؤهلات والقدرات، السن في بعض الأحيان،...

وبالتالي يستفيد الموظف المرسم العامل بمؤسسة صيدال لولاية المدية من الترقية أما على أساس الدرجة أو الرتبة ، بينما لا يستفيد من الاثنتين معا في نفس الفترة[1].

3. التكوين:

تعمل المؤسسة على توفير مختلف البرامج والدورات التكوينية كل سنة بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة حرصا منها على زيادة معارف موظفيها ومهاراتهم وخبراتهم من جهة، وبما يتوافق مع الميزانية المخصصة للتكوين جهة أخرى لتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، وذلك عن طريق تقييم الموارد البشرية (اطار، عون تحكم وعون تنفيذ) بناء على مجموعة من المعايير الخاصة بكل فئة.

وقد يكون التكوين عموما في الوظائف الجديدة، او الوظائف الحساسة التي يصعب استبدالها أو المتجددة باستمرار لمواكبة التطور الحاصل في مجال العمل[2]

ومن بين المجالات التي يشملها التدريب نذكر منها :

التسويق ، التسيير والإدارة، تقنيات المنتجات الصيدلانية، تسيير الموارد البشرية، الأمن الصناعي، الصيانة، مراقبة ضمان الجودة، الإعلام الآلي[3]، الأمن الداخلي للمؤسسة، الانجليزية التقنية[4]، المالية والمحاسبة، نظام المعلومات، التنظيم[5]

1– مقابلة مع السيد: بدر الدين حموش، نفس المرجع السابق

2– مقابلة مع الإطار المكلف بمصلحة التكوين بفرع المضادات الحيوية بالمدية.

3-Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration du Groupe Saidal ,2013, P 15

4 -Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration du Groupe Saidal ,2014, P 19

5- Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration du Groupe Saidal,2015, P 18

ويمكن أن يكون التدريب اما داخل المؤسسة أو خارجها بالاتفاق مع مؤسسات أخرى كالجامعات والمعاهد سواء داخل الوطن أو خارجه بما يتوافق مع أهدافها في مختلف أنشطتها، والتي نذكر منها: * المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية (INPAD)، * المعهد العالي للتسيير والتخطيط (ISGP)،* جامعة التكوين المتواصل (UFC)، * المدرسة العليا للتسيير (ESG)،* مركز مابين المؤسسات في التكوين الصناعي (CIFI).

4. خدمات التغذية:

توفر المؤسسة مطعم يستفيد منه جميع الموظفين العاملين بها وكذا المتربصين على مستواها، يتكون من غرفة للمطبخ ولتقديم الوجبات، إضافة إلى فضاء واسع مخصص للأكل مقسم إلى قسمين قسم للموظفين العاملين وقسم أخر للموظفات العاملات بها، يختص بتقديم وجبات غذاء صحية وذات جودة عموما وبأسعار معقولة تقدر بـ 250.00 دج للوجبة للموظفين و 25.00دج للمتربصين، كما تحرص المؤسسة على السهر على نظافة المكان وتسيير النفايات الناجمة عن تحضير الوجبات والتخلص منها[1]

5.خدمة النقل:

تعمل المؤسسة على توفير خدمة النقل لموظفيها بغية تسهيل حركة تنقلهم خاصة بالنسبة للذين لا يملكون وسيلة نقل، من خلال اتفاقيات مع مؤسسات النقل الخاص مرتين في اليوم صباحا عند الدخول ومساء بعد انتهاء الدوام الرسمي، وهي موزعة على مختلف الخطوط سواء كانت داخل

1– مقابلة مع السيد: بدر الدين حموش، مرجع سبق ذكره.

ولاية المدية او خارجها كالبليدة، الجزائر، خميس مليانة، ... [1]

6. الرعاية الصحية:

توفر المؤسسة خدمات الرعاية الصحية للموظفين العاملين فيها، وحتى المتقاعدين حرصا على صحتهم وسلامتهم من مختلف الحوادث أو الأمراض المهنية التي قد يتعرضون لها في أوقات الدوام الرسمي، من خلال توفير مصلحة طب العمل والتي تتضمن طاقم طبي مؤهل (مصلحة للعلاج، اطباء، ممرضين، سيارات اسعاف، لوازم طبية، ...)

وقد تتمثل أهم مهام هذه المصلحة في[2]:

- الكشف الطبي الأولي للموظفين الجدد الناجحين في مسابقة التوظيف والذين سيلتحقون بالمؤسسة للتأكد من مدى سلامتهم الصحية ولياقتهم البدنية لتسليمهم المناصب الشاغرة.
- تقييم مستوى صحة الموظفين في وسط العمل من خلال الكشف الطبي المنتظم لهم عن طريق إجراء فحوصات شاملة مرة كل سنة بصفة عامة، والموظفين الذين يشغلون مناصب حساسة تكون بشكل دوري من فترة لأخرى من اجل التأكد من سلامتهم وإبعادهم عن الخطر إن وجد.
- القيام بالعلاج الاستعجالي للموظفين من خلال تقديم الرعاية الصحية والإسعافات الأولية في حال حدوث إصابة لأي موظف، وان كانت خطرة وتعذر عليها ذلك فانه يتم نقله إلى المستشفى.

1- مقابلة مع السادة: مصطفى بن عيسى ومنى غرابلي، اطارين مكلفين بمكتب الخدمات الاجتماعية بفرع المضادات الحيوية بالمدية ، يوم الاثنين: 2020/02/03.

2- بالاعتماد على:

* مقابلة مع السيد: طبيب العمل لفرع المضادات الحيوية بالمدية.

*الجريدة الرسمية رقم 04 المؤرخة في 1988/01/27 المتضمنة القانون رقم 88-07 المؤرخ في 1988/01/26 المتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل، المادة 12، ص ص 119-120

– الرقابة الدورية لورشات الإنتاج لضمان السلامة المهنية للموظفين من خلال السهر على مراقبة تطبيق برامج وخطط الأمن والسلامة المهنية عن طريق المساهمة في تشخيص العوامل التي قد تضر بصحة الموظف، التأكد من مدى ملائمة ظروف العمل مع القدرة الفيزيولوجية والنفسية للعامل والمهام التي يقوم بها، إضافة إلى المشاركة في وضع الشروط الأساسية للحماية والوقاية من الأخطار التي قد تنجر عنها الحوادث والامراض المهنية مع التخفيض من حالات العجز.

– التقييم الدوري للحوادث من خلال الاطلاع على السجلات الخاصة بالمؤسسة وتشخيص أسباب وقوعها لأخذ الأساليب والاحتياطات الوقائية اللازمة لمنع تكرارها .

– التدقيق في صحة العطل المرضية المقدمة من طرف الموظفين وتأكيدها.

– المساهمة في حماية البيئة بالنسبة للإنسان والطبيعة.

المطلب الثالث: الخدمات الاجتماعية

يقدم هذا المكتب مجموعة من الخدمات والمساعدات الاجتماعية التي يستفيد منها كل الموظفين العاملين بمجمع صيدال فرع انتيبيوتيكال المدية دون استثناء من أول دخوله إلى المؤسسة إلى ما بعد خروجه منها ، حيث تتمثل هذه الخدمات عموما في[1]:

– التصريح بالتحاق العاملين الجدد بالمؤسسة لدى مصالح الضمان الاجتماعي في مدة لا تزيد عن 10 أيام من تاريخ التنصيب، وفي حال عدم التبليغ قد يفرض على المؤسسة غرامة بمبلغ 2000.00 دج مع زيادة بنسبة 20 % عن كل شهر متأخر، مع تقديم الملفات الخاصة بانجاز

1– مقابلة مع السادة: مصطفى بن عيسى ومنى غرابلي، اطارين مكلفين بمكتب الخدمات الاجتماعية بفرع المضادات الحيوية بالمدية ، مرجع سبق ذكره.

بطاقة الشفاء لكل موظف إلى مصالح الضمان الاجتماعي بعد حصوله على رقم الضمان الاجتماعي الخاص به.

– القيام بالإجراءات القانونية المتعلقة بعطل الأمومة، والعطل المرضية نتيجة لحوادث العمل

بينما تتمثل المساعدات الاجتماعية في:

– قام فرع المضادات الحيوية بالمدية بإعداد اتفاقية مع التعاضدية للصناعات البترولية، والتي تعمل على تقديم العديد من الخدمات المرتبطة بالتامين على المرض على أساس نسبة 20% تكملة للخدمات التي يقدمها الضمان الاجتماعي 80 % مقابل اشتراك الموظف العامل فيها باقتطاع نسبة 2 % شهريا من الأجر الخاص به، حيث نذكر منها:

1. التغطية الصحية: والمتمثلة من خلال الاستفادة من مبالغ مالية مقدمة من طرف المؤسسة في اطار القيام بالفحوصات الطبية، التحاليل والاشعة الطبية، النظارات الطبية، تركيب الاسنان الاصطناعية، القيام بالعمليات الجراحية، ... [1]

2. الأحداث العائلية: حيث يستفيد الموظف من المبالغ المالية التالية في حالات الزواج، ميلاد مولود، الختان، المآتم والجنائز (وفاة الموظف، زوجة الموظف، والدي الموظف)[2]

3. المساعدات الاجتماعية: حيث يستفيد الموظف المنخرط من مبالغ مالية في حالات[3]:

– **اليتيم:** يستفيد ابناء الموظف المنخرط المتوفى مبلغا ماليا شهريا حتى بلوغهم سن 21 سنة.

– **الطفل المعاق بنسبة100 %:** حيث تمنح مساعدة سنوية للأعضاء المنخرطين الذين لديهم

1– تعاضدية صناعة البترول (Guide du Mutualistes)، وثيقة داخلية مقدمة من طرف مكتب الخدمات الاجتماعية بفرع المضادات الحيوية بالمدية ***(انظر الملحق 01)***.

2– نفس المرجع السابق.

3– نفس المرجع السابق

طفل أو أكثر مصاب بإعاقة بنسبة 100 %

– **مساعدة اجتماعية تضامنية:** يستفيد الموظف من مساعدة أو دعم جراء كارثة طبيعية أو في حال سرقة ....

المطلب الرابع: لجنة المشاركة

تعمل لجنة المشاركة بالمؤسسة على تقديم مجموعة من الامتيازات لموظفيها في إطار تطبيق مسؤوليتها الاجتماعية اتجاههم بغية حل انشغالاتهم وتحقيق رفاهيتهم وذلك من خلال:

1. الأحداث العائلية: حيث يستفاد من مجموع المنح في حالات زواج الموظف أو الموظفة، حالة الوفاة والتي تختلف من حالة لاخرى (وفاة الموظف ذاته، وفاة الاصول او احد الفروع)، ميلاد طفل والتي تختلف من حالة لاخرى (ولادة عادية او قيصرية)، ختان ابناء الموظفين [1]

2. الرعاية الصحية والأنشطة الرياضية: حيث يستفيد الموظفون من خلال[2]:

– يستفيد الموظفون والمتقاعدون مع عائلاتهم من الخدمات المقدمة (إقامة،علاج،...) فيما يخص الحمامات المعدنية في بعض الولايات: كحمام بوقرة بتلمسان، حمام بوحجر بعين تموشنت، حمام بوحنيفية بمعسكر، حمام البركة بقالمة، حمام الصالحين ببسكرة، مؤسسة دار الضياف ببوشاوي، العلاج بمياه البحر الشاطئ الجديد بوهران، لمدة أسبوع الى 10 أيام، حيث يستفيد من سلفية مالية، تقتطع من الراتب الشهري لمدة معينة.

– تقديم منحة للموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة بمناسبة اليوم الوطني لذوي الاحتياجات الخاصة من كل سنة والمصادف لـ 03/14 من كل سنة + وجبة غذاء مميزة، حيث قدر عدد

1– مقابلـة مـع السيد: محمـد فهيس، اطـار بمكتـب لجنـة المشـاركة بفـرع المضـادات الحيويـة بالمديـة ، بتـاريخ: 2020/02/17

2– نفس المرجع السابق.

الموظفين في هذا الشأن بـ08 موظفين.

– استفادة موظفي المؤسسة وعائلاتهم(أزواجهم وأبنائهم) من الخدمات الطبية المقدمة من طرف المركز الطبي للبريد والمواصلات (الأشعة، التحاليل، الطب العام، طب العيون والأسنان، ...).

– استفادة بعض موظفي المؤسسة من تنظيم البطولة الولائية للرياضة والعمل لكرة القدم، والتي تكون بين موظفي المؤسسات المتواجدة عبر تراب ولاية المدية والمنخرطة في الرابطة الولائية للرياضة والعمل (كمديرية أملاك الدولة، الولاية، التعمير والهندسة المعمارية والبناء، الضمان الاجتماعي، الحماية المدنية، ...) مرة أسبوعيا وذلك كنوع من الرفاهية عن النفس والتخفيف من ضغوطات العمل طيلة أيام الأسبوع، إضافة إلى مقابلات رسمية مع موظفي مختلف الوحدات أو الفروع الخاصة بالمجمع وفقا للبرنامج المسطر من طرف الرابطة طيلة الموسم الرياضي.

بالإضافة إلى أنواع أخرى ككرة الطاولة ، الشطرنج، العاب القوى، السباحة...

3. الرحلات الدينية والترفيهية: تتمثل في[1]:

– الاستفادة من رحلات سنوية منظمة داخل وخارج الوطن (ولاية بجاية–تونس) لمدة أسبوع إلى 10 أيام، حيث بلغ عدد المستفيدين من رحلات إلى تونس لسنة 2019 حوالي 06 موظفين، حيث يستفيد الموظف من 10 %، أما باقي المبلغ يقتطع من الراتب الشهري لمدة تقدر بـ 06 أشهر.

– الاستفادة من السلفيات المقدمة لأداء مناسك العمرة لجميع الموظفين، حيث يقتطع المبلغ من الراتب الشهري لمدة 10 أشهر.

– الاستفادة من السلفيات المقدمة لأداء مناسك الحج لجميع الموظفين، حيث يقتطع المبلغ من الراتب الشهري لمدة 10 أشهر.

1– مقابلة مع السيد: محمد فهيس، نفس المرجع السابق

4. المساعدات والمنح الاجتماعية: تتمثل في[1]:

– استفادة الموظفين من منح التمدرس عن الأطفال من سن السادسة حتى سن الثامن عشر حيث له الحق في منحتين لا أكثر.

– استفادة الموظفين والمتربصين لاكثر من سنة ونصف من قفة المولد النبوي الشريف.

– الاستفادة من السلفيات المقدمة من طرف لجنة المشاركة على مستوى المؤسسة إذا كان المبلغ المستفاد منه من 50.000.00 دج الى 150.000.00 دج، أما في حال 150.000.00 دج فما فوق فانه يستفاد منه من طرف لجنة المشاركة الاجتماعية المركزية للمجمع، حيث يقتطع المبلغ من الراتب الشهري لمدة 10 أشهر.

– الاستفادة من أجهزة كهرومنزلية في إطار الاتفاقية السنوية مع كل من وكلاء شركات **(Samsung)** و **(Géan)** و **(LG)**، حيث يقتطع المبلغ من الراتب الشهري لمدة سنة.

– الاستفادة من كبش العيد في إطار اتفاقية مجمع صيدال مع مؤسسة اللحوم الحمراء والبيضاء ببئر توتة **(ALVIAR)**، حيث يقتطع المبلغ من الراتب الشهري لمدة 06 أشهر.

– سلفية **(AADL)**: تقدم منحة للموظفين ، حيث يقتطع المبلغ من الراتب الشهري.

– سلفية لاقتناء لوازم البناء من خلال اتفاقية مع احد تجار مواد البناء، والتي تقتطع من الراتب الشهري لمدة تقدر بـ 6 أشهر.

5. التكريمات والتقديرات: تتمثل في[2]:

– إعداد حفلة تكريمية للموظفات بمناسبة عيد المرأة الموافق ل 8 مارس من كل سنة + وصل

1– مقابلة مع السيد: محمد فهيس، نفس المرجع السابق

2– نفس المرجع السابق

بقيمة 5000.00 دج لكل موظفة مرسمة، و2000.00 دج للمتربصات (أكثر من سنة ونصف).

– تكريم جميع الموظفين والموظفات بالمؤسسة بمناسبة عيد العمال الموافق لأول ماي من كل سنة، من خلال تحضير وجبة غذاء مميزة + أوسمة وشهادات حيث تقدم: ***الأوسمة البرونزية:** للموظفين العاملين بالمؤسسة لمدة اقل من 15 سنة، ***الاوسمة الفضية:** للموظفين العاملين بالمؤسسة لمدة أكثر من 20 سنة، ***الأوسمة الذهبية:** للموظفين العاملين بالمؤسسة لمدة أكثر من 25 سنة، ***الأوسمة الأرجوانية:** للموظفين العاملين بالمؤسسة لمدة أكثر من 30 سنة.

– تقديم هدايا تحفيزية لأبناء الموظفين نظير حصولهم على شهادات الابتدائية، التعليم المتوسط والثانوي + وجبة غذاء مميزة مع تنظيم زيارة لمختلف أقسام المؤسسة.

– الاستفادة من منح التقاعد تقديرا لمجهوداتهم.

من خلال عرضنا للنشاطات التي يقوم بها مكتب الخدمات الاجتماعية ومكتب لجنة المشاركة، فانه يلاحظ مايلي:

- تنوع النشاطات والخدمات المقدمة (سلفيات، أنشطة رياضية، رعاية صحية، رحلات،...)
- اختلاف وتنوع المنح والتكريمات المقدمة لموظفي المؤسسة (مبالغ، شهادات، أوسمة، هدايا، غذاء مميز)، الأمر الذي يحفزهم على العمل بجد والتميز أكثر.
- تعتبر المدة الممنوحة للموظفين لاسترجاع المبالغ المستلفة مقبولة عموما، والمقدرة من 06 أشهر إلى سنة.

انطلاقا مما سبق فانه يلاحظ بأن المؤسسة تعمل على توفير مختلف الخدمات الاجتماعية وبصيغ مختلفة بهدف مساعدتهم على حل مشاكلهم وتحقيق احتياجاتهم.

المبحث الثالث: واقع الجانب البيئي للمسؤولية الاجتماعية.

تولي المؤسسة للبعد البيئي مكانة هامة نظرا لما له من اهمية كبيرة، ولتجسيد مدى التزامها به فإنها تتوفر على قسم الأمن الصناعي والبيئي في هيكلها التنظيمي والذي يعمل على ممارسة المهام التالية[1]:

– المساهمة في اعداد السياسة العامة للموظف للوقاية الصحية والامن مع السهر على تنفيذها من خلال تطبيق القوانين المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما مع التأكد من السير الحسن للوسائل المسخرة في ذلك.

– التفتيش الدوري لاماكن العمل مع القيام بالتحقيقات المتعلقة بحوادث العمل وتقديم الاحصائيات اللازمة حول ذلك.

– اعداد المخططات السنوية الحالية والمستقبلية للتدخل في مجال الوقاية الصحية والامن، التنبؤ بالأخطار المهنية للتقليل منها او القضاء عليها، وكذا في مجال التكوين.

المطلب الأول: المسؤولية البيئية في فرع المضادات الحيوية بالمدية

يعمل فرع المضادات الحيوية على تحمل مسؤوليته اتجاه البيئة التي يعمل فيها من خلال انتهاج جملة من التصرفات المسؤولة في إطار النصوص القانونية المعمول بها، والتي نذكر منها:

1. تسيير النفايات بفرع المضادات الحيوية بالمدية:

ينتج عن نشاط فرع المضادات الحيوية بالمدية ثلاثة أنواع من النفايات، وهي حريصة على

1– الجريدة الرسمية رقم 04 المؤرخة في: 2005/01/09 المتضمنة المرسوم التنفيذي رقم 05–11 المؤرخ في 2005/01/08 المتضمن شروط انشاء مصلحة الوقاية الصحية والامن في وسط العمل وتنظيمها وسيرها وكذا صلاحياتها، المواد 09–13، ص ص 27–28

تسييرها بمختلف أشكالها والتخلص منها بطرق عقلانية حيث تتمثل عموما في[1]:

1.1. النفايات الصلبة: وهي النفايات الناتجة عن مختلف مديريات المؤسسة(الإدارة، المطبعة، ورشات الإنتاج، المخابر، ...)، والتي يكون مصدرها عادة المواد المستعملة في نشاطاتها التي تقوم بها كالبلاستيك، الزجاج، الخشب، الورق أو الكارتون، المعادن، ... ، حيث يتم فرزها وتصنيفها لـ:

- نفايات تسترجع وتعقم ليعاد استعمالها كالنفايات البلاستيكية، المعدنية والزجاجية.
- نفايات تسترجع ليعاد تدويرها وبيعها إلى مؤسسات أخرى كالنفايات الورقية والتغليف، الشحوم الناتجة عن تقطير المذيبات حيث تجمع في برامل وتباع إلى مؤسسة نفطال.
- نفايات تجمع لتوجه إلى المفرغات العمومية كالنفايات الناجمة عن المطعم، العيادة الطبية
- نفايات تسترجع ليتم حرقها في أفران خاصة كالنفايات الناتجة عن مصفاة الهواء.
- نفايات تسترجع ليتم إتلافها في مراكز خاصة كالنفايات الخاصة بالأدوية والمواد الأولية الفاسدة التي تجاوزت تاريخ صلاحيتها، النفايات الناتجة عن مصفاة الهواء، ...

2.1. النفايات السائلة: وهي النفايات الناجمة عن نشاطها، والتي تخضع إلى:

- **المعالجة الفيزيوكيميائية بيولوجية:** كالنفايات الصناعية السائلة.
- **المعالجة البيولوجية:** كالنفايات السائلة المطهرة.
- التجفيف والحرق كالأوحال السائلة.

1– مقابلة مع السادة: محمد عميري– الياس وجواج، إطارين بمديرية الأمن الصناعي والبيئي بمجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدية، بتاريخ: 2020/03/02

3.1. النفايات الغازية: وهي الغازات الناجمة عن المخابر ورشات التصنيع ووسائل النقل والتي يكون مصدرها عمليات حرق الأوحال، الأدوية الفاسدة، إنتاج بخار الماء، التخمير، ... حيث يتم معالجتها لتجنب أو التخفيف من مختلف أنواع التلوث.

2. نظام الإدارة البيئية (S.M.E):

يحرص فرع المضادات الحيوية بالمدية على تطبيق مسؤوليته البيئية من خلال سعيه نحو تأسيس وتنفيذ نظام الإدارة البيئية **(S.M.E)**عن طريق بذل مختلف الجهود والإمكانيات للحفاظ على البيئة التي يعمل فيها من جهة، ولأجل الحصول على شهادة المواصفات الدولية لنظام الإدارة البيئية ايزو 14001 من جهة أخرى ولتحقيق ذلك لابد من انتهاج بعض الأمور التي تتمثل في[1]:

- ضمان الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بهما.
- تعظيم الاستفادة من الموارد من خلال الاستغلال العقلاني والرشيد لها.
- الفحوصات الوقائية والرقابة المنتظمة لأي تأثيرات على البيئة (التلوثات الفجائية والخطرة)
- تدريب الموظفين وتنمية قدراتهم.
- التوعية بنظام التسيير البيئي وأهميته على جميع المستويات الإدارية والعمل على تطويره وتحسينه بشكل مستمر.
- العمل على تحسين صورة المؤسسة في ذهن المواطن.

3. جهود فرع المضادات الحيوية بالمدية في الجانب البيئي للمسؤولية الاجتماعية:

قام فرع المضادات الحيوية بالمدية بتنفيذ العديد من الإجراءات خلال عدة سنوات عمله بغرض حماية البيئة والحفاظ عليها، والتي نذكر منها:

1- بالاعتماد على الملحق رقم 02

جدول رقم (4–4): يوضح النشاطات التي يقوم بها فرع المضادات الحيوية بالمدية في مجال حماية البيئة والسلامة المهنية

السنوات	الإجراءات
2011	تتمثل في[1]: - تحديث خطط الأمن الداخلي وتطوير خطط التدخل في مواقع الإنتاج. - إعداد تحاليل شهرية لتصريف النفايات السائلة. - استرجاع الزيوت ومواد التشحيم المستخدمة. - تنفيذ مختلف الإجراءات المتعلقة بإدارة النفايات بجميع أشكالها. - إعداد نظام الإدارة البيئية(SME) مع مراقبة مختلف العمليات المتعلقة به. - القيام بمهام التفتيش والمراجعة البيئية.
2012	- نفس الأنشطة المذكورة سابقا لسنة 2011[2].
2014	تتمثل في[3]: - المراقبة التقنية الدورية والمنتظمة للفروع. - إنشاء أنظمة للحماية من الحرائق وتحديث خطط الأمن الداخلي. - إنشاء أنظمة للمراقبة عن بعد مهمتها رصد الأخطار البيئية. - إنشاء مخططات خاصة للوقاية من الأخطار البيئية. - إعداد برامج تكوينية خاص في مجال الأمن الداخلي للمؤسسة.
2015	تتمثل في[4]: - معالجة المنتجات المعيبة والمنتهية الصلاحية من طرف جهة معتمدة. - التخلص من نفايات مواد التغليف والمواد الأخرى (ورق،كارطون، زجاج، بلاستيك، ...) من خلال قنوات متخصصة. - الرقابة الذاتية للنفايات السائلة على مستوى مواقع الإنتاج من طرف المرصد

1- Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration du Groupe Saidal ,2011, P15
2-Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration du Groupe Saidal,2012, P12
3- Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration ,2014,Op, Cit, P31
4- Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration ,2015, Op, Cit, P25

	البيئي الوطني للتنمية المستدامة. - القيام بعمليات تفتيشية بشكل منتظم وعقد لجان للصحة والسلامة المهنية - تحديث خطط الأمن الداخلي وتطوير خطط التدخل في مواقع الإنتاج. - عقد وتنفيذ برامج وقائية خلال فترة الشتاء.
2017	تتمثل في[1]: - تحديث خطط الأمن الداخلي. - الانتهاء من تركيب نظام المراقبة بالفيديو على مستوى فرع المضادات الحيوية بالمدية. - التخلص من نفايات مواد التغليف والمواد الأخرى(ورق،كارتون، زجاج،بلاستيك، ...) من خلال قنوات متخصصة. - تنفيذ البرامج الوقائية لفترة فصل الشتاء(البرد الشديد) وفصل الصيف (الحرارة المرتفعة).
2018	تتمثل في[2]: - تحديث نظام وخطط الأمن الداخلي للمؤسسة. - إنشاء لجنة بالمؤسسة مختصة بالصحة والسلامة المهنية. - تركيب نظام المراقبة بالفيديو على مستوى فرع المضادات الحيوية بالمدية. - تنفيذ البرامج الوقائية لفترة فصل الشتاء.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع صيدال

1- Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration du Groupe Saidal ,2017, PP 25-26

2- Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration ,2018, Op, Cit, P 29

المطلب الثـاني: الإمكانيـات المسـخرة مـن قبـل فـرع المضـادات الحيويـة بالمديـة فـي مجال المسؤولية البيئية.

تسعى المؤسسة في سبيل تطبيق مسؤوليتها الاجتماعية الى تسخير جل إمكانياتها (البشرية، التقنية،...) مع مراعاة الجانب القانوني في ذلك، وقد تتمثل عموما في:

1. التشريعات والنصوص القانونية لحماية البيئة:

تمارس المؤسسة مختلف نشاطاتها في إطار مجموعة النصوص القانونية التي ينص عليها التشريع الجزائري، حيث نذكر منها على سبيل المثال وليس الحصر:

جدول رقم (4-5): النصوص القانونية المعتمدة من طرف فرع المضادات الحيوية بالمدية

طبيعة النص القانوني	الرقم والتاريخ	رقم وتاريخ الجريدة الرسمية الصادر فيها	المضمون	الصفحات
القانون	09-99 المؤرخ في 1999/07/28	العدد 51 الصادر في 1999/08/02	المتعلق بالتحكم في الطاقة	09-04
القانون	19-01 المؤرخ في 2001/12/12	العدد 77 الصادر في 2001/12/15	تسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها	18-09
القانون	10-03 المؤرخ في 2003/07/19	العدد 43 المؤرخ في 2003/07/20	حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة	22-06
القانون	20-04 المؤرخ في 2004/12/25	العدد 84 المؤرخ في 2004/12/29	الوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة	24-13

المرسوم التنفيذي	93-68 المؤرخ في 1993/03/01	العدد 14 المؤرخ في 1993/03/03	المتعلق بطرق تطبيق الرسم على الأنشطة الملوثة أو الخطيرة على البيئة	31
المرسوم التنفيذي	93-160 المؤرخ في 1993/07/10	العدد 46 المؤرخ في 1993/07/14	المنظم للنفايات الصناعية السائلة	12-11
المرسوم التنفيذي	93-161 المؤرخ في 1993/07/10	نفس العدد	صب الزيوت والشحوم الزيتية في الوسط الطبيعي	10-06
المرسوم التنفيذي	93-184 المؤرخ في 1993/07/27	العدد 50 المؤرخ في 1993/07/28	المنظم لإثارة الضجيج	14-13
المرسوم التنفيذي	2000-73 المؤرخ في 2000/04/01 المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 93-165 المؤرخ في 1993/07/10	العدد 18 المؤرخ في 2000/04/02	المنظم لإفراز الدخان والغاز والغبار والروائح والجسيمات الصلبة في الجو	08-03
المرسوم التنفيذي	02-372 المؤرخ في 2002/11/11	العدد 74 المؤرخ في 2002/11/13	المتعلق بنفايات التغليف	12-11
المرسوم التنفيذي	04-409 المؤرخ في 2004/12/14	العدد 81 المؤرخ في 2004/12/19	المحدد لكيفيات نقل النفايات الخاصة الخطرة	05-03
المرسوم التنفيذي	05-240 المؤرخ في 2005/06/28	العدد 46 المؤرخ في 2005/07/03	المحدد لكيفيات تعيين مندوبي البيئة	18

المرسوم التنفيذي	06-138 المؤرخ في 2006/04/15	العدد 24 المؤرخ في 2006/04/16	المنظم لانبعاث الغاز والدخان والبخار والجزيئات السائلة أو الصلبة في الجو وكذا الشروط التي تتم فيها مراقبتها	17-13
المرسوم التنفيذي	06-141 المؤرخ في 2006/04/19	العدد 26 المؤرخ في 2006/04/23	ضبط القيم القصوى للمصبات الصناعية السائلة	11-04
المرسوم التنفيذي	06-198 المؤرخ في 2006/05/31	العدد 37 المؤرخ في 2006/06/04	الضابط للتنظيم المطبق على المؤسسات المصنفة لحماية البيئة.	15-09
المرسوم التنفيذي	07-299 المؤرخ في 2007/07/27	العدد 63 المؤرخ في 2007/10/07	المحدد لكيفيات تطبيق الرسم التكميلي على التلوث الجوي ذي المصدر الصناعي	13-12
المرسوم التنفيذي	07-300 المؤرخ في 2007/07/27	نفس العدد	المحدد لكيفيات تطبيق الرسم التكميلي على المياه المستعملة ذي المصدر الصناعي	14-13
المرسوم التنفيذي	09-19 المؤرخ في 2009/01/20	العدد 06 المؤرخ في 2009/01/25	تنظيم نشاط جمع النفايات الخاصة	10-08

المصدر: بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة:

1. Principaux textes législatifs et réglementaires relatifs à la protection de l'environnement.
2. Listes des textes réglementaires applicables

2. الوسائل التقنية:

يؤدي فرع المضادات الحيوية بالمدية نشاطاته البيئية من خلال تسخير مختلف الوسائل التقنية اللازمة لذلك، والمتمثلة في[1]:

- محطة لمعالجة المياه المستعملة.
- فرن ذو طاقة حرق عالية، يحتوي على مدخنة مزودة بجهاز غسل الغازات بالماء الناتجة عن حرق الفضلات لتمنع تلوث الجو.
- عمود غسل الغازات الناتجة عن عملية التخمير.
- مصفاة جذب وتصفية الغبار والجسيمات العالقة في الهواء الناتجة عن إنتاجالأدوية بغية التقليل من الخطر الذي يمكن أن يلحق بالموظف أولا ومن ثم مختلف الكائنات الموجودة بالمنطقة.
- جهاز جذب وغسل الغازات غير المتحولة إلى سائلة والناتجة عن عملية تقطير المذيبات.
- جهاز جذب بخار المواد المستعملة في المخبر.
- جهاز لقياس الانبعاث الغازية.
- جهاز قياس الصوت لقياس الضجيج والضوضاء الناجمة عن استخدام الآلات والمعدات.

3. الإمكانيات البشرية والاقتصادية : وذلك من خلال[2]:

- تمتلك مؤسسة صيدال فرع المضادات الحيويةبالمدية على كفاءات وإطاراتإدارية متميزة ومتخصصة في مجال حماية البيئة والتي تسعى إلى الحفاظ عليها، والتي على رأسها نذكر

1– مقابلة مع السادة: محمد عميري– الياس وجواج، مرجع سبق ذكره

2– مقابلة مع السادة: محمد عميري – الياس وجواج، نفس المرجع السابق

مساعد مكلف بالبيئة الذي يعمل على وضع السياسة اللازمة والواجب إتباعها لحماية البيئة بالتعاون مع بعض المصالح أو المكاتب الموجودة على مستوى المؤسسة والمتمثلة في:

- **المساعد القانوني:** من خلال تزويده بمختلف التشريعات والقوانين في مجال البيئة.
- **مديرية الاختصاصات الصيدلانية:** من خلال إعداد دراسات لإدارة النفايات وتسييرها إما بمعالجتها ليعاد استعمالها أو التخلص منها بطرق غير مضرة بالبيئة.
- **مديرية التموين والتجارة:** من خلال دراسة المواد الأولية المشتراة وطرق تخزينها، منحها الإذن بخروج النفايات التي يعاد بيعها، ...

– امتلاك المؤسسة على نظام معلومات يحتوي على مختلف البيانات المتعلقة ببيئتها والإمكانيات المسخرة لذلك (إطارات، معلومات، ...).

– السعي المتواصل من طرف المؤسسة للحصول على شهادة ايزو 14001 المتعلقة بحماية البيئة، ويظهر ذلك من خلال حرصها على حماية البيئة التي تعمل بها من خلال الاستثمارات التي قامت بها في هذا المجال، إعداد دراسات في مجال حماية البيئة والمحافظة عليها من خلال البحث عن طرق حديثة لمعالجة النفايات أو التخلص منها والتقليل من التلوث، ...

كل الإمكانيات السابقة وان دلت فإنها تدل على حس المؤسسة على شعورها بالالتزام بمسؤوليتها البيئية اتجاه المجتمع والبيئة التي تعمل فيهما.

المطلب الثالث: نظام الصحة والسلامة المهنية في فرع المضادات الحيوية بالمدية

يسعى فرع المضادات الحيوية لولاية المدية كأي مؤسسة إلى حماية مختلف موارده (بشرية ومادية) من خلال توفير مناخ وظيفي آمن ومريح بالتقليل من حدة المخاطر، الأمراض والحوادث المهنية التي قد يتعرضون لها، عن طريق التفكير في سبل وأساليب للوقاية منها من خلال ايجاد

نظام وتطبيق برامج فعالة تعمل على تسييرها في حال وقوعها، أو تجنبها ومنع تكرارها، وان حدثت تحدث بأقل الأضرار الممكنة. وهذا النظام يتكون من مجموعة من المراحل تتمثل عموما في:

1. تحديد نظام الصحة والسلامة المهنية المنتهج من طرف المؤسسة: حيث يتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد التي توضح السياسة العامة المنتهجة من طرف المؤسسة في هذا المجال بشكل يتناسب مع حجمها وطبيعة نشاطها، تكون مكتوبة وموجهة لكافة الموظفين، متغيرة ويمكن تعديلها من حين لآخر حسب الظروف المحيطة، متكاملة مع أنظمة المؤسسة الأخرى، تحقق الغرض المنشود منها ألا وهو توفير بيئة عمل صحية قليلة المخاطر لتخفيض التكاليف الناجمة عن هذه الحوادث اضافة الى التقليل من الآثار النفسية على الموظفين والتي قد تنتج عنها.

وقد تعتمد في ذلك عددا من السجلات المرقمة والمؤشر عليها والتي تهتم بكل من[1]:

– سجلات مخصصة لتسجيل مختلف الإصابات والحوادث والأمراض المهنية بعد وقوعها، وتقديم المبررات حول ذلك إما من طرف طبيب العمل بالمؤسسة أو من خارج المؤسسة (مستشفى، طبيب مختص، ...)، حيث تتضمن مجموعة من المعلومات نذكر منها: اسم الموظف المتسبب في الحادث، جنسه، سنه، مكان وقوع الحادث، أسباب وقوعه والإجراءات المتخذة في ذلك.

– سجلات لتسجيل مختلف النقائص في بيئة العمل الناجمة عن عملية المراقبة والتفتيش.

إضافة إلى ضرورة الاتصال والتواصل الدائمين بين مسؤولي الصحة والسلامة المهنية وموظفي الأقسام (مسؤولين، موظفين) من خلال أساليب التحاور، التقارير،...للتحقق من مدى تطبيق

1– بالاعتماد على :

*مقابلة مع إطارات بمديرية الأمن الصناعي والبيئي لفرع المضادات الحيوية بالمدية، مرجع سبق ذكره.

* وثائق مقدمة من طرف مديرية الأمن الصناعي والبيئي لفرع المضادات الحيوية بالمدية.

القوانين والتشريعات المتعلقة بالسلامة المهنية من جهة، وإيصال المعلومة المناسبة للمكان المناسب في الوقت المناسب من جهة أخرى.

2.تقييم الخطر:

وفي هذه المرحلة يتم تحديد وتحليل أسباب الحوادث من خلال تقييم شامل لجميع أنواع المخاطر التي تهدد المؤسسة وموظفيها من خلال الكشف عن الأسباب المؤدية إليها(فجائية، متوقعة، متسبب فيها، ...) والاستفادة منها وعدم تكرارها، إضافة إلى الأمراض التي قد تنتج عن تلك الأخطار، والتي قد تتسبب إما في العجز الجزئي أو الكلي أو الوفاة ، حيث تتمثل هذه المخاطر عموما فيما يلي[1]:

– **مخاطر مرتبطة بالآلات والمعدات:** وقد تتمثل في الخطأ في طريقة استعمالها أو وضعها في أماكن غير مناسبة، عدم إجراء صيانة دورية لها ومراقبتها من حين لآخر، إجراء الصيانة من قبل موظفين غير مؤهلين، ...

– **مخاطر الانزلاق:** نتيجة وجود مواد سائلة، كيميائية، بلاستيكية، أو كارتون، ....

– **مخاطر السقوط:** من الطوابق والدخول إلى الأماكن الممنوعة بسبب عدم وجود لافتات تمنع الدخول إليها،...

– **مخاطر متعلقة باستخدام المواد الكيميائية:** حيث تأخذ عدة أشكال: سائلة، صلبة وغازية، والتي من شانها أن تتسبب في مختلف الأمراض المهنية كالحساسية، السرطان، التسمم، الحروق والاختناقات... للموظف عن طريق الاستنشاق، الاحتكاك، الهضم... إضافة الى

1– نفس المرجع السابق

الانفجار،الالتهاب، الاشتعال،... في البيئة التي تتواجد فيها، الأمر الذي يوجب ويستلزم اخذ الحيطة والحذر عند رفعها او استخدامها او نقلها،...

– **مخاطر بيولوجية:** كالفيروسات والجراثيم والبكتيريا التي تنتقل من خلال لمس الأماكن الملوثة أو عن طريق الهواء،.. والتي تؤدي إلى الاضرار بصحة الموظف وأحيانا وفاته.

– **مخاطر فيزيائية:** والمتمثلة في الضوضاء، الحرارة، الإضاءة، التهوية، التلوث، النظافة، الاهتزاز،...، حيث يجب أن تكون كل هذه العوامل في معدلها الطبيعي لا مرتفعة ولا منخفضة عنه تجنبا لأي ضرر قد يؤثر على صحة الموظف وبالتالي على أدائه وأداء المؤسسة ككل، إضافة إلى مخاطر الكهرباء كضرورة التأكد من سلامة وسائل الحماية وخلوها من أي عيوب، إيقاف تشغيل الآلات والمعدات فور حصول عطب بها مباشرة وقبل الشروع في صيانتها، ...

في حين تتمثل بعض الأمراض المهنية التي قد يصاب بها الموظف خلال فترة أدائه لمهامه، والتي قد تنعكس سلبا على نشاطه والمتمثلة في:

– **التسممات الحادة والمزمنة:** تكون بشكل مؤقت أو مزمن، قد تكون ضعيفة أو شديدة الخطورة.

– **الالتهابات الجلدية:** تكون نتيجة ملامسة الجلد لبعض المواد الكيميائية الخطرة.

– **الالتهابات الرئوية:** نتيجة استنشاق بعض المواد الكيميائية الخطرة وانتشارها بالجسم.

3. إيجاد الحلول المناسبة والبحث عن طرق الوقاية: ويتم ذلك من خلال اتخاذ مختلف الإجراءات التي تعمل على القضاء على الخطر إما بشكل نهائي أو مؤقت لمنع تكرارها أو التخفيف من حدتها وإضرارها إلى اقل ما يمكن (تكاليف مباشرة كالأقساط المدفوعة إلى شركات التامين وغير المباشرة كتكاليف الوقت الضائع، الخسائر التي تلحق بمعدات العمل،...) الأمر الذي يثقل كاهل المؤسسة، ولتجنب كل ذلك فانه يتم عن طريق تسخير مختلف الإمكانيات اللازمة

(وسائل بشرية، تقنية، تنظيمية...) مع مراعاة النصوص والتشريعات القانونية الخاصة ببيئة الأعمال الجزائرية[1]، وقد تتمثل في:

1.3. الوسائل القانونية (النصوص والتشريعات القانونية):

تباشر المؤسسة عملها في إطار الاعتماد على مجموعة من النصوص القانونية التي أصدرها المشرع الجزائري والمتمثلة أبرزها في[2]:

- المرسوم رقم 51-05 المؤرخ في: 1991/01/19 المتعلق بالقواعد العامة للحماية التي تطبق على حفظ الصحة والامن في مكان العمل.
- القانون رقم 83-13 المؤرخ في 1983/07/02 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية.
- المرسوم التنفيذي رقم 97-424 المؤرخ في 1997/11/11 المحدد لشروط تطبيق القانون رقم 83-13 المؤرخ في 1983/07/02 المتعلق بحوادث العمل والامراض المهنية، المعدل والمتمم.
- القانون 04-20 المؤرخ في 2004/12/25 المتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة.
- المرسوم التنفيذي رقم 05-08 المؤرخ في 2005/01/08 المتعلق بالقواعد الخاصة المطبقة على العناصر أو المواد أو المستحضرات الخطرة في وسط العمل.
- المرسوم التنفيذي رقم 02-427 المؤرخ في 2002/12/07 المتعلق بشروط تنظيم تعليم العمال وإعلامهم وتكوينهم في ميدان الوقاية من الأخطار المهنية .

1- نفس المرجع السابق

2- وثيقة داخلية مقدمة من طرف مكتب الأمن الصناعي والبيئي لمجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدية، مرجع سبق ذكره

2.3. الوسائل البشرية: تتمثل في لجنة تتكون من مجموع الإطارات في مختلف المجالات، وذلك بالتعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف المنشودة في هذا المجال، حيث تتمثل مهامها في[1]:

- المشاركة في الدراسات وإعداد التدابير اللازمة لأجل الوقاية من الأخطار المهنية.
- المشاركة في انجاز التحقيقات والمراقبة وتبليغ نتائجها إلى السلطات المعنية مع تقديم التدابير الواجب اتخاذها ومتابعة تطبيقها.
- المشاركة في انجاز قنوات إعلامية لأجل التعريف بمناهج الوقاية من الأخطار المهنية بالمؤسسة
- إعداد ونشر الإحصائيات المتعلقة بحوادث العمل وأسبابها وأماكن وقوعها وأثارها.

أما أعضاؤها فيتمثلون في[2]:

- فرق التدخل المتواجدة على مستوى المؤسسة والمتوفرة على مدار اليوم تحسبا لأي طارئ.
- فرق مختصة بصيانة الآلات ومعدات العمل من حين لآخر حين الحاجة لذلك.
- مفتشي الوقاية مختصين بإعداد دورات تفتيشية وفحص مواقع العمل من حين لآخر للتأكد من مدى ملائمة ظروف العمل الفيزيائية من جهة، ومدى تطبيق وسائل الوقاية في مختلف الوحدات والأقسام وبشكل دائم من جهة أخرى.
- مساعد مكلف بالبيئة.

1- الجريدة الرسمية رقم 75 المؤرخة في : 1997/11/12 المتضمنة المرسوم التنفيذي رقم 97-424 المؤرخ في 1997/11/11 المحدد للشروط التطبيقية للباب الخامس من القانون رقم 83-13 المؤرخ في 1983/07/02 والمتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية، المعدل والمتمم، المادة 06، ص 17

2- بالاعتماد على :

*مقابلة مع إطارات بمديرية الأمن الصناعي والبيئي لفرع المضادات الحيوية بالمدية، مرجع سبق ذكره

* وثائق مقدمة من مديرية الأمن الصناعي والبيئي لفرع المضادات الحيوية بالمدية، مرجع سبق ذكره

– طبيب العمل والصحة المهنية يعمل على إعداد المتابعة الدورية للموظفين وبيئة العمل لحمايتهم من جهة، وحماية المؤسسة من جهة أخرى .

– فريق الأمن الذي يعمل على توفير الأمن الداخلي ويضمن الانضباط العام للموظفين.

3.3. الوسائل المادية والتقنية: ويتم ذلك من خلال[1]:

– **تخصيص منح الخطر**: تقدم للموظفين الذين لهم علاقة مباشرة بنشاط المؤسسة، فهي عبارة عن منح تعويضية عن الخطر الذي قد يلحق بهم نتيجة ملامسة المواد الكيميائية الخطرة، إضافة إلى التكفل بمصاريف العلاج في حال وقوع أي حادث .

– **توفير مختلف وسائل الوقاية الفردية** الفعالة الملائمة لكل نشاط، والتي تتناسب مع كل نوع من أنواع الخطر الذي قد يتعرض له الموظف، مع التأكيد على ضرورة استعمالها لحماية أنفسهم وضمان وقايتهم من الحوادث، وعموما يجب أن تكون مريحة، غير ثقيلة وغير معيقة أثناء تأدية مهام العمل، سهلة الاستخدام،...، والمتمثلة في الألبسة الخاصة للموظفين والمتمثلة في:

- **أجهزة لحماية الرأس من مختلف الأخطار الممكن التعرض لها:** مثل خوذات الحماية، القبعات، ...
- **أجهزة لحماية الأيدي والجسم:** القفازات والمآزر بمختلف أنواعها، أجهزة التنفس، أحزمة الأمان خاصة بالنسبة للسلالم والأماكن العالية.
- **أجهزة لحماية الوجه والعينين وحاسة السمع:** النظارات، الكمامات، أقنعة، سماعات أو سدادات خاصة لحماية الجهاز السمعي، ...
- **أجهزة لحماية القدمين:** الأحذية يجب أن تكون أمنة وواقية للموظف من مخاطر السقوط

1– نفس المرجع السابق

او الانزلاق.

- توفير مختلف وسائل الوقاية الجماعية المناسبة لبيئة العمل من خلال:

- توفير حواجز واقية تعمل على امتصاص الحرارة .
- توفير درجة الحرارة المناسبة مع ضمان التهوية الجيدة، واختيار لون وشدة الإضاءة المناسبتين لطبيعة العمل والموظف على حد سواء.
- توفير أجهزة تعمل على التخفيف من الأصوات المختلفة في ميدان العمل، كأجهزة تعمل على كتم الأصوات أو خفض حدتها، استخدام سدادات للأذن،...
- الحرص على نظافة بيئة العمل من خلال التخفيف من نسبة الغبار، الغازات والدخان الناتج عن إنتاج المنتجات، من خلال استخدام أجهزة تعمل على امتصاصها، وتمنع تسربها الى الخارج للتقليل من مختلف أشكال التلوث، ....
- توفير الإسعافات الأولية، الأدوية، أجهزة التدخل،...
- الحرص على مراقبة وصيانة أجهزة الإنذار باستمرار لضمان عمله في الأوقات المناسبة (في حال وجود حرائق بالمكان).
- حرص المؤسسة على وضع لوائح إرشادية لمنع التدخين خاصة داخل ورشات الإنتاج تجنبا لمخاطر الاشتعال او الانفجار نتيجة لاستعمال المواد الكيميائية، مع اتخاذ الإجراءات العقابية في حال حصول ذلك.

- الترتيب الداخلي لمواقع الإنتاج وعدم وجود معوقات تمنع حركة التنقل (أفراد، إنتاج)،...

- استخدام آلات ومعدات تتوافق مع طبيعة العمل من جهة، ومع معايير الصحة والسلامة المهنية طبقا للتشريع المعمول به، (التأكد من سلامتها وأمنها من خلال الفحص الدوري لها).

– استخدام أرضيات غير قابلة للانزلاق.

– القيام بإعداد محاضرات ودورات تدريبية للموظفين من حين لآخر للتأكيد على أهمية الصحة والسلامة المهنية، كيفية تشغيل الآلات وصيانتها، استخدام المواد الخطرة مع توعيتهم بأهمية استخدام وسائل الوقاية سواء كانت الفردية أو الجماعية، خاصة الموظفين الجدد، العائدين من فترة نقاهة طويلة، الذين غيروا مناصب عملهم، ...

– توفير مختلف أساليب وطرق نشر الوعي الوقائي بمختلف أرجاء المؤسسة عامة كاللافتات، الإعلانات، الملصقات واللوائح الإرشادية،... وفي بعض الأقسام خاصة كعدم استعمال الهاتف، عدم التدخين، مخططات الإخلاء في حال وقوع الكوارث، ملصقات لمنافذ النجدة في المؤسسة، ... لتحقيق الأغراض لتي تسعى لها.

– العمل على وضع بطاقات خاصة تتضمن مختلف المعلومات عن كل المواد الكيميائية الخطرة المتواجدة بالمؤسسة: اسمها، نوعها (القابلة للانفجار، للاشتعال، والالتهاب، المواد السامة الضارة، المهيجة،...) ، كيفية استخدامها، مخاطرها، شروط وأماكن تخزينها حيث:

*يجب تخزين المواد الكيميائية حسب أصنافها " قابلة للاشتعال، سامة، ... "

*يجب تخزين المواد غير المتوافقة في أماكن مختلفة عن بعضها (متباعدة).

4.3. الإجراءات التنظيمية: تتمثل في:

- اتخاذ مختلف الإجراءات التصحيحية اللازمة من قبل لجنة متخصصة (تتكون من مدير المؤسسة، طبيب العمل، المسؤولين عن الأمن الصناعي والبيئي، المسؤول المباشر للموظف) والمتمثلة في[1]:

1– مقابلة مع إطارات بمديرية الأمن الصناعي والبيئي لفرع المضادات الحيوية بالمدية، مرجع سبق ذكره.

– التحسين في ظروف البيئة الداخلية للعمل بما يتناسب مع الموظف وطبيعة عمله.

– العمل على تطبيق الإجراء التصحيحي اللازم (تحويلهم إلى أقسام أخرى، عطل مرضية قصيرة أو طويلة الأمد، إقالتهم،...) في حال ثبات عدم قدرة الموظفين على مزاولتهم لعملهم الحالي بعد إجراء الفحوص والأشعة اللازمة على مستوى المؤسسة وخارجها.

– فسح المجال أيضا للعاملين وليس لمسؤولي الأقسام فقط لإبداء أراءهم وطرح انشغالاتهم ودراسة هذه الاقتراحات لكونهم العنصر الأساسي في بيئة العمل لأي مؤسسة .

4. **الرقابة والتوجيه:** ويتم عن طريق القيام بدوريات للتفتيش من حين لآخر بغرض ضمان السير الحسن للمؤسسة من خلال تحديد النقائص وعلاجها باتخاذ مختلف الأساليب الوقائية اللازمة لضمان صحة وسلامة الموظفين، حيث نذكر منها[1]:

– التأكد من مدى تطبيق التعليمات واللوائح، الالتزام بالقوانين،... من طرف الموظفين مع توجيههم ونصحهم في حال وجود تصرفات منافية لذلك، وفي حال تكرار هذه الملاحظات لعدة مرات قد يلجأ أعضاء هذه الدورية إلى اتخاذ الإجراءات العقابية اللازمة لذلك.

– الرقابة على بيئة المؤسسة فيما يتعلق بالشروط الأساسية والنقائص التي يمكن أن تكون فيها عن طريق المراقبة الذاتية من جهة، إضافة إلى التحاور مع الموظفين ومدراء الأقسام لعلاجها وإدراكها تجنبا لوقوع اي حادث يتسبب في كوارث كبرى للمؤسسة من جهة اخرى.

1–نفس المرجع السابق.

المطلب الرابع: دراسة إحصائية للحوادث المهنية في فرع المضادات الحيوية بالمدية لسنتي 2018 و 2019

بالرغم مما تم ذكره في المطلب السابق لكل من الإمكانيات المسخرة من قبل المؤسسة لحماية موظفيها ووقايتهم، إلا انه مازالت الإحصائيات المتعلقة بحوادث العمل مرتفعة ولا تزال تسجل ارتفاعا من سنة لأخرى، الأمر الذي لازال يؤرق مسؤوليها في إيجاد حلول اشد حزما وأكثر فاعلية بما يتناسب مع طبيعة العمل في حدود التشريع الجزائري المعمول به. حيث قدرت الإحصائيات في سنتي 2018 و 2019 وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (4-6): عدد الحوادث والعطل المرضية التي يستفيد منها موظفي فرع المضادات الحيوية بالمدية

الخدمات	عدد الموظفين المستفيدين لسنة 2018		عدد الموظفين المستفيدين لسنة 2019	
عدد العمال الذين تعرضوا إلى حوادث في العمل	بدون توقف في العمل	مع توقف في العمل	بدون توقف في العمل	مع توقف في العمل
	30	08	29	13
عدد الايام المستفاد منها من عطل مرضية	878		976	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المكلفين بمكتب الخدمات الاجتماعية بفرع المضادات الحيوية بالمدية

من خلال الجدول السابق فإننا نلاحظ انه بالرغم من اعتبار موضوع السلامة المهنية حسب رأي الأعوان المكلفين بالأمن البيئي والصناعي من أولويات المؤسسة، ويدخل ضمن السياسة العامة لها، إلا أن معدل الحوادث مرتفع الأمر الذي يدفع بالمؤسسة بالبحث والتعمق أكثر في أسباب هذه الحوادث، حيث نلاحظ ما يلي:

– ارتفاع عدد حوادث العمل سواء بالتوقف عن العمل أو بدون توقف عن العمل.

– اغلب هذه الحوادث تعتبر حوادث شدتها بسيطة نظرا لعدم التوقف عن العمل.

– عدد الحوادث بالتوقف عن العمل ضعيفة مقارنة بالحوادث بدون توقف عن العمل.

– نسب الحوادث متزايدة من سنة لأخرى بالرغم من حرص المؤسسة على تنفيذ مختلف الإجراءات الوقائية وأخذها لمختلف احتياطاتها من وسائل التنبيه والحماية والإرشاد.

وقد يرجع ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى:

– قلة الخبرة والوعي الكافيين من طرف الموظفين بمخاطر العمل التي يمكن أن تلحق بهم خلال مسارهم الوظيفي.

– التوجيه والإرشاد غير الكافي من طرف مسؤولي الصحة والسلامة المهنية بالرغم من تأكيدهم على اتخاذ مختلف الأساليب للوقاية من الحوادث.

الأمر الذي يستدعي من وجهة نظر الباحثة إعادة النظر في نظام الصحة والسلامة المهنية الحالي المطبق عن طريق:

– إعداد دراسة قياسية حول الحوادث التي تعرضت لها المؤسسة خلال السنوات الأخيرة ، من خلال التعمق والتدقيق أكثر في مسبباتها والعوامل التي ساعدت في ذلك، إضافة إلى النتائج التي قد تؤدي إليها في حال حدوثها.

– اعداد دراسة شاملة لبيئة المؤسسة الكلية بصفة عامة والأقسام التي تتضمن اكبر نسبة من الحوادث على مستواها بصفة خاصة.

– تجديد القانون الداخلي للمؤسسة فيما يتعلق بالصحة والسلامة المهنية، بحيث يجب أن يتضمن إجراءات اشد حزما وصرامة لسابقه للتقليل من نسبة الحوادث إلى اقل ما يمكن.

– إعداد قانون داخلي للمؤسسة يتضمن نظام تأديبي يشمل مختلف العقوبات الواجب تطبيقها على كل موظفي المؤسسة وبشكل صارم بدون استثناء لكل من يتسبب في حوادث العمل من خلال مخالفة مختلف اللوائح المتعلقة بالسلامة المهنية.

– الحرص على توفر وسائل الوقاية اللازمة، مع التأكد من مدى ملائمتها مع طبيعة العمل وطبيعة الخطر المتواجد، مع الحرص على تغييرها من حين لآخر عند انتهاء فعالية استخدامها

– الاستعانة بخبراء في مجال الأمن والسلامة المهنية للاستفادة من تجاربهم السابقة والناجحة في هذا المجال.

أما فيما يخص نظام الصحة والسلامة والأمن، فان المؤسسة تسعى للحصول على المواصفة (iso 18001) من خلال سياستها المتبعة في مجال السلامة المهنية والبيئية.

المبحث الرابع: واقع الجانب الأخلاقي والاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: ميثاق الأخلاقيات المنتهج في المؤسسة.

في إطار تبني مشروع المسؤولية الاجتماعية قام فرع المضادات الحيوية بإعداد ميثاق أخلاقيات خاص بها، تم إعداده نتيجة لتكاثف جهود 50 إطار من المجمع من مختلف التخصصات، وقد بدأ العمل به ابتداء من مارس 2013، حيث يهدف إلى اكتساب ثقة جميع الأطراف التي تتعامل معها والحفاظ على صورة المؤسسة، وكذا تسهيل الحياة المهنية للموظفين على اعتبارهم الثروة الأساسية لها، متضمنا مجموعة من المبادئ التي تحدد التصرفات المهنية اليومية لهم، والواجب الالتزام بها واحترامها بغية تحسين العلاقات الإنسانية في بيئة العمل[1].

ومن أهم هذه المبادئ الأخلاقية اتجاههم نذكر منها[2]:

1. المساواة في التوظيف والترقية: ويتم ذلك من خلال:

– وضع سياسة لإدارة الموارد البشرية مصممة ومبنية على العدالة في التعامل مع الموظفين، والمساواة في الحصول على فرص العمل طبقا لما تنص عليه القوانين والتشريعات المعمول بها

– الحرص على التكوين لتحسين مستوى الكفاءات المهنية وضمان اكتساب المعارف واستدامتها، مع تشجيع الترقية الداخلية.

– **التميز والتحرش:** لاتسمح المؤسسة بأي شكل من أشكال التحرش أو التمييز، وتمنع كل تصرف من شانه أن يخلق محيط عمل مهين أو عدواني.

1– بالاعتماد على:

*أخبار صيدال، النشرة الداخلية رقم 04، فيفري 2014، ص04

* ميثاق الأخلاقيات الخاص بمجمع صيدال، ص 08 (انظر الملحق رقم 03)

2– نفس المرجع السابق، ص ص 18–19

– **الصحة والسلامة في العمل:** تعمل المؤسسة على خلق بيئة عمل آمنة، سليمة وخالية من المخاطر باتخاذ مجموعة من الإجراءات في ذلك تتمثل في:

- الحفاظ على سلامة الموظفين الجسدية والعقلية من خلال الحرص على ضمان ظروف صحية وآمنة (الحرص على النظافة، التحكم في العوامل المؤدية إلى التعرض لأخطار الحوادث،...) وفقا للتشريعات السارية المفعول بها.

وإضافة على ماسبق يمكن إضافة الجوانب التالية والمتمثلة في:

- **أخلاقيات المؤسسة في العمل:** وذلك من خلال[1]:

– التميز بالنزاهة، الاستقامة والإنصاف في علاقتها مع جميع الأطراف التي تتعامل معهم (مهنيي الصحة، الممونين، الزبائن، الهيئات العمومية،...)، مع الالتزام بالشفافية اتجاههم من خلال تقديم مختلف المعلومات الخاصة بمنتجاتها.

– الحرص على مبدأ المنافسة النزيهة والشريفة مع احترام مختلف القوانين المتعلقة بنشاطها(تسويق الأدوية وترقيتها).

– الحرص على ضرورة عدم التضارب بالمصالح، مع التأكيد على عدم تأثير المصالح الشخصية للموظفين على موضوعتيهم وأدائهم في ممارسة أعمالهم.

– التعهد بالكشف عن مختلف أنواع الغش (المال، الأملاك،...) ومحاربة كل أشكال الرشوة ووقاية المؤسسة منها.

- **حماية مكتبات المؤسسة:** ويتم عن طريق[2]:

1– ميثاق الأخلاقيات الخاص بمجمع صيدال، نفس المرجع السابق، ص23–26

2– نفس المرجع السابق، ص 35

– المحافظة على الطابع السري للمعلومات من طرف الموظفين العاملين بالمؤسسة، مع الحرص على عدم إفشائها للغير.

– الحرص على حسن استغلال أملاك وموارد المؤسسة وحمايتها من أي ضياع أو سرقة...

- **مسؤولية المؤسسة اتجاه البيئة:** على اعتبارها احد الأعوان الاقتصاديين المؤثرين في المحيط، فإنها تسعى إلى تسخير مختلف الإمكانيات والوسائل اللازمة التي تسمح بتخفيف هذه الآثار من خلال اتخاذ جملة من التدابير والإجراءات والمتمثلة في[1]:

– الحرص على حسن استغلال الموارد مع السعي إلى الاهتمام بأمن وصحة الموظفين ومختلف الأطراف المجاورة لها.

– ضمان تسيير النفايات الصناعية مع التكفل بالمنتجات غير المستعملة (حرقها).

- **التزام المؤسسة اتجاه المجتمع:** حيث تعمل المؤسسة على المساهمة الفعالة في تحقيق التنمية المستدامة ودعم المجتمع من خلال[2]:

– المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال المشاركة في تنمية القطاع الصيدلاني بشكل مستمر.

– الاهتمام بترقية الصحة العمومية من خلال نشاطات التوعية والكشف، وتقديم الدعم للجمعيات الخيرية (التبرع بالادوية).

– المشاركة في تنمية الحياة الاجتماعية والثقافية للمجتمع من خلال رعاية التظاهرات الرياضية العلمية والثقافية خاصة التي لها علاقة بمنتجاتها.

1– ميثاق الأخلاقيات الخاص بمجمع صيدال،نفس المرجع السابق، ص39

2– نفس المرجع السابق، ص 26–27–43

– تقديم وتلقي دعاوى لمأدبات الغذاء، مع إمكانية تقديم أو تلقي الهدايا المتواضعة من طرف الشركاء والمعبرة عن المجاملة، وقد يمنع منعا باتا الهدايا القيمة والمدفوعة نقدا.

وانطلاقا مما سبق يمن القول بان كل هذه المبادئ السابقة الذكر تعتبر إجبارية وعلى الموظفين العاملين بالمؤسسة ملزمون باحترامها وتطبيقها، وأي تجاوز لها قد يعرضهم إلى عقوبات تأديبية، كما يلزم بالإبلاغ عنها لكل من المسؤول المباشر ومدير الشؤون القانونية، إضافة إلى لجنة التدقيق الداخلي لاتخاذ الإجراءات اللازمة في ذلك[1].

المطلب الثاني: مساهمات فرع المضادات الحيوية بالمدية اتجاه المجتمع.

يهدف مجمع صيدال لان تكون مؤسسة مواطنة، متخلقة، ومسؤولة، من خلال إدماج مختلف الانشغالات الاجتماعية والبيئية أثناء ممارسة نشاطاتها، وكذا في تفاعلاتها مع مختلف الأطراف الذين تتعامل معهم ، ومن أهم مظاهر المسؤولية الاجتماعية في هذا المجال نذكر:

1. المشاركة في بعض الأيام الدراسية والملتقيات العلمية: والتي لها صلة بمجالات مختلفة حيث نذكر منها:

- **المجال الطبي:** حيث ساهمت فيه من خلال:

– المشاركة في الايام الدراسية للطب والجراحة للمنطقة العسكرية الرابعة، والمنظمة يومي 10–11 مارس 1999 في مدينة ورقلة، تم فيها عرض لمنتجاتها والتعريف بها والترويج لها[2].

– المساهمة في اليوم الإعلامي والتكويني حول أمراض الربو والحساسية في سنة 2004.

1– ميثاق الأخلاقيات الخاص بمجمع صيدال، نفس المرجع السابق، ص 47

2– جريدة صيدال، جريدة شهرية تصدر عن مجمع صيدال، العدد 05، مارس 1999، ص 02

– المساهمة في التظاهرة العلمية لطب العمل حول الوقاية من الأخطار المهنية وحوادث العمل في سنة 2004.

– المساهمة في تنظيم فعاليات اليوم الطبي الجراحي الرابع في سنة 2009.

– المساهمة في الندوة الجهوية حول مرض السل في سنة 2013[1]

– تنظيم يوم توعوي حول مرض السكري بالتعاون مع جمعية مرضى السكري بولاية الجزائر وخدمات أخصائي السكري وطب العيون في مصلحة الجراحة بمستشفى مصطفى باشا[2].

– رعاية عدة حصص في التلفزيون الجزائري كبرنامج إرشادات طبيبة في قناة الجزائرية الثالثة، وبرنامج (Mag Santé) في قناة (Canal Algérie)[3].

– المشاركة في عدة حصص إذاعية وتلفزيونية[4]

– المشاركة في تنظيم اليوم العالمي لمرضى السكري الى جانب جمعية مرضى السكري وجمعية الصحة والحياة تحت شعار " العائلة والحياة " يومي 23 و 24 نوفمبر 2018 بوسط مدينة غرداية بهدف التعريف بهذا المرض اكثر والتكفل الحسن به من طرف المواطنين[5].

– المشاركة في اليوم المنظم من طرف وزارة الصناعة بتاريخ 2021/04/10 حول موضوع: الصناعة الصيدلانية:الاستراتيجيات والتحديات، مع التنصيب الرسمي للجنة الخبراء التابعة لعملية انتاج اللقاح الروسي في الجزائر[6].

1– وثيقة داخلية مقدمة من طرف خلية الإعلام والاتصال بفرع المضادات الحيوية بالمدية

2 - Le site officiel du Groupe Saidal,Communiqués de presse

3-Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration ,2017, Op,Cit, P 25

4- Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration ,2018, Op,Cit, P 29

5– اخبار صيدال، النشرية الاعلامية للمؤسسة، العدد 38، الثلاثي الرابع 2018، ص ص 02–03

6-Le Site Officiel Du Groupe Saidal , Op,Cit

- **المجال التوعوي:** عن طريق[1]:

- المساهمة في الملتقى الجهوي حول الأخطار الغذائية في سنة 2008.

- تنظيم القافلة الوطنية للتحسيس والحماية من أخطار التسممات الغذائية في سنة 2011.

- تنظيم قافلة تحسيسية ضد آفة المخدرات والإدمان عليها في سنة 2012.

- المساهمة في يوم تحسيسي حول دور الصيدلي في المجتمع في سنة 2013.

- **المجال الاقتصادي:** تتمثل في:

- انعقاد ملتقى حول الجودة في 2011/05/28.

- إعداد أيام دراسية حول طرق وكيفيات إصلاح نظام الأجور والرواتب في ديسمبر 2011[2].

- انعقاد الندوة الاقتصادية والاجتماعية لمجمع صيدال لطبعتها الثالثة والرابعة في نوفمبر 2013 وديسمبر 2014 في معهد التكوين لسونلغاز بحضور إطارات وممثلين عن العمال بالمؤسسة، تم فيها التطرق إلى أهم التحولات التنظيمية بالمؤسسة مع عرض لإحصائيات حول مدى التطور في مخطط التنمية[3].

- إنتاج 03 أفلام وثائقية حول مواقع الإنتاج الجديدة التي ستضمها إليها المؤسسة.

- إنتاج فيلم وثائقي مشترك عن مجمع صيدال نيابة عن وزارة الصناعة والمناجم بشأن النهوض بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية سبتمبر 2018[4].

1– وثيقة داخلية مقدمة من طرف خلية الإعلام والاتصال بفرع المضادات الحيوية بالمدية.
2- Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration ,2011, Op,Cit, P 16
3- Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration ,2013,2014 Op,Cit, PP 25,30
4- Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration ,2018, Op,Cit, P 29

– المشاركة في معرض الانتاج الوطني المنعقد في ديسمبر 2018 بقصر المعارض الصنوبر البحري في طبعته السابعة والعشرين، الذي يعد فرصة للمؤسسة لتقديم مشاريعها الرئيسية والهادفة الى تطوير الصناعة الصيدلانية.

– المشاركة في المعرض الوطني للابداع المنعقد في ديسمبر 2018 بجامعة العلوم والتكنولوجيا بباب الزوار بالجزائر العاصمة، والمنظمة من طرف المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية بهدف تثمين دور الابداع في تحسين تنافسية المؤسسات بمناسبة شهر التوعية والابداع[1]

- **المجال البيئي:** من خلال:

– المساهمة في الملتقى الوطني الرابع حول البيئة والنوادي الخضراء في سنة 2005.

– المساهمة في المنتدى الوطني للشراكة البيئة والتنمية في سنة 2009.

– المساهمة في الملتقى الدولي حول البيئة في سنة 2010

- **المجال الثقافي:** من خلال :

– المساهمة في دعم المهرجان السابع للمسرح حسن الحسني في سنة 2005.

– المساهمة في أيام إعلامية حول العلامة محمد بن شنب في سنة 2012.

2.تقديم الدعم والمساعدة للعديد من الجمعيات الخيرية: والذي يختلف من جمعية لأخرى على حسب حجم ونوعية نشاطها، والتي نذكر من بينها[2]: *جمعية الشفاء المتخصصة لمعالجة مرضى العمود الفقري، *جمعية الآمال المتخصصة في أمراض السكري، *الجمعية الخيرية نسيمة

1– اخبار صيدال، النشرية الاعلامية للمؤسسة، العدد 38، مرجع سبق ذكره، ص 2–3

2– وثيقة داخلية مقدمة من طرف مكتبالإعلام والاتصال بفرع المضادات الحيوية بالمدية

المتخصصة في معالجة أمراض السرطان، *الجمعية الولائية الآمال لحماية المستهلك، *جمعية البيئة والمحيط الأخضر بالمدية، *جمعية الأفراح الثقافية والفنية،*جمعية الأقواس لمواهب الشباب.

3. المساهمة في دعم الأندية الرياضية: من خلال:

– رعاية عدة فرق رياضية من بينها فريق رائد شباب القبة، فريق اتحاد رياضي بوفاريك وفريق اولمبي المدية وتقديم الدعم لعدة لسنوات، وتتمثل قيمة هذه المساهمات من خلال الجدول التالي[1]:

جدول رقم (4–7): قيمة المساهمات المقدمة من فرع المضادات الحيوية لدعم الأندية الرياضية

السنوات	2016	2017	2020
قيمة المساهمات المقدمة	35000000	50000000	15000000

المصدر: بالاعتماد على :

- Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration, 2016, Op.cit., P 18
- Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration, 2018, Op.cit., P29

– مشاركة الفريق الخاص لمجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدية في المباراة النهائية الدورية السنوية لكرة القدم أمام نظيره لفرع الحراش لموسم 2016–2017، والمصادف للعيد العالمي للعمال، حيث كان الفوز من نصيب فريق المدية بهدف مقابل لاشيء في الدقائق الأخيرة للمقابلة[2]، بالإضافة إلى:

- إنشاء جمعية وخلية خاصة بالمرأة العاملة من طرف فرع المضادات الحيوية بالمدية، حيث تم الافتتاح بتاريخ 2012/11/05 بحضور عناصر نسوية من مختلف القطاعات، حيث تمثل الهدف من انشائها في الهدف الانساني والاجتماعي من خلال تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص بين

1- Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration ,2018, Op,Cit, P 29
2– أخبار صيدال، النشرة الإعلامية للمؤسسة، الثلاثي 02، 2017، ص 05

الجنسين، اما الهدف الاقتصادي من خلال الاستثمار الامثل للموارد البشرية لتحقيق النمو المرغوب فيه والانتاجية العالية، والعائد المناسب على الفرد والمؤسسة والمجتمع.

- اصدار مكتب خلية المرأة العاملة مجلة سداسية خاصة بالجنس اللطيف تحت عنوان "تواصل"، والتي تعتبر بمثابة همزة وصل بين الخلية والعاملات من خلال تغطية كل الاحداث والنشاطات المقدمة على شرفها من اجل توصيل المعلومات والاخبار[1]
- استقبال طلبة السنوات النهائية في مختلف الأطوار من خلال الاتفاقيات المعتمدة مع مختلف الجامعات ومراكز التكوين المهني في حدود إمكانيات المؤسسة المسموح به، حيث تعمل على تسييرهم وتوجيههم ومتابعتهم في إجراء مختلف التربصات والدراسات الميدانية على مستواها[2]
- المساهمة في توفير فرص عمل من خلال توظيف حاملي الشهادات من مختلف الجامعات والمعاهد في إطار عقود ما قبل التشغيل التي تعتبر خطوة نحو التوظيف الدائم[3]
- استقبال السيد والي ولاية المدية مصطفى لعياضي خلال زيارته لفرع المضادات الحيوية انتيبيوتيكال المدية بمعية مجموعة من الإطارات المدنية والعسكرية وبعض المدراء التنفيذيون للولاية يوم 2016/02/01 من طرف كل من السادة مدير العمليات ومدير الموقع للمؤسسة، مختتما زيارته بكلمات تذكارية في السجل الذهبي للوحدة معبرا عن إعجابه لما توصلت إليه المؤسسة في مجال الإنتاج الصيدلاني، مع تقديم كلمة شكر لكل القائمين لإنجاحها[4].

1– مجلة تواصل، مجلة سداسية داخلية تصدر من طرف خلية المرأة العاملة لفرع المضادات الحيوية المدية، العدد 00، جانفي 2013، ص ص 2–3

2– مقابلة مع السيد: فهيس محمد، مرجع سبق ذكره.

3– مقابلة مع السيدة: سهام عموري، مرجع سبق ذكره.

4– أخبار صيدال، النشرة الداخلية رقم 25، جانفي/فيفري 2016 ، ص 02

- استقبال والي ولاية المدية السيد: عباس بداوي أثناء زيارته لموقع المضادات الحيوية انتيبيوتيكال المدية مع مجموعة من السلطات الولائية في فيفري 2020 ، أين تم التوجه إلى مختلف ورشات الموقع، أين أبدى اهتمامه و عزمه لمساعدة المجمع في مشاريعه، وفي ختام هذه الزيارة، عبر السيد الوالي عن رضاه عن المجهودات التي يبذلها موظفي و مسئولي المجمع لتلبية احتياجات المنطقة من ناحية الأدوية[1].
- استقبال وفد من وزارة الصحة من الجمهورية الموريطانية في 2020/02/11 بهدف تعزيز العلاقات الجزائرية الموريطانية في مجال الأدوية من خلال التركيز على عمليات التصدير بين المجمع والسلطات الصحية الموريطانية[2].

ومن خلال ما سبق يلاحظ على أن المؤسسة تقوم بأنشطة اجتماعية مختلفة وتشمل مجالات متعددة اتجاه المجتمع التي تنشط فيه ، بالرغم من فترات مشاركتها فيها متباعدة نوعا ما.

المطلب الثالث: مساهمات فرع المضادات الحيوية بالمدية اتجاه العملاء

يسعى مجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدية إلى تبني مسؤوليته الاجتماعية اتجاه عملائه، من خلال انتهاج ضمان الجودة كآلية لتحقيق ذلك مؤكدا على ضرورة[3]:

- ضمان توفير المنتجات ذات نوعية، بكميات متوفرة وبأحسن الأسعار، وفي الآجال المحددة باستمرار بشكل يرضي زبائن المؤسسة.

1- الموقع الرسمي لمجمع صيدال، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 15 مارس 2020

2- نفس المرجع السابق

3- وثيقة داخلية مقدمة من طرف خلية الإعلام والاتصال بفرع المضادات الحيوية المدية تتضمن تصريح السيد الرئيس المدير العام فيما يخص ضمان النوعية **(انظر الملحق رقم 04)**

– الانتباه لرغبات الزبائن حتى تتمكن المؤسسة من تطوير قائمة منتجاتها ورفع مستوى نوعيتها، الأمر الذي يستوجب إعادة النظر في تطوير طرق العمليات الإصلاحية، الوقائية والتحسينية لتطوير وتحسين مردودية النشاط الإنتاجي.

– تحسين صورة المؤسسة بتطوير خدماتها ومنتجاتها، التقليل من شكاوي الزبائن، رفع الفعالية الإنتاجية بتنشيط العمليات التصحيحية والوقائية الفعالة، تحليل واستغلال نتائج التحريات لأجل قياس مدى رضا الزبائن،...

– تطوير كفاءة المؤسسة بترسيخ سياسة تكوين ملائمة تمكن من الحصول على كفاءات متعددة الجوانب تضمن الاستمرارية الفعالة لمناصب عمل.

ومن بين المبادئ المعتمد عليها في تسيير الجودة نذكر منها[1]:

- **الاصغاء للزبون:** حيث نظرا للارتباط الوثيق بين المؤسسة وزبائنها، فانه من الضروري ان تتفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية لتعمل على الاستجابة لمتطلباتهم والمضي قدما لتحقيق توقعاتهم.
- **قدرة التأثير على المجموعات:** حيث يتوجب على المسيرين خلق جوا داخليا يمكن الموظفين من تحقيق اهداف المؤسسة ويساهموا فيها.
- **التسيير بمنهج النظام:** ان تحديد عناصر النظام وفهمها وتسييرها يساهم في فعالية المؤسسة ونجاعتها في الوصول إلى أهدافها.
- **التحسين المستمر:** حيث انه من الضروري ان يكون التحسين الدائم والمستمر للأداء الشامل هدفا تسعى اليه المؤسسات دائما.

1– بيوتيك نيوز، جريدة داخلية ثلاثية صادرة عن مجمع صيدال، رقم 01، سبتمبر 2004، ص 04

- **الواقعية في اتخاذ القرارات:** حيث تقوم القرارات الفعالة على تحليل المعطيات والمعلومات
- **العلاقات المتبادلة والمفيدة بين الموردين:** حيث تدعم هذه العلاقات كلا الطرفين

لإعطاء قيمة اكثر للنتائج التي يحصلونها.

ولتحقيق كل ما سبق من قبل المؤسسة، تم ذلك من خلال:

- تبني مشروع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ايزو 26000 في مختلف وظائف المؤسسة
- اعتماد مشروع ايزو 17025 لمراقبة مختبرات الجودة[1]
- الإصلاح التدريجي لسياسة الجودة من خلال إدخال مختلف التعديلات المناسبة لذلك مع لمراجعة اللازمة والقيام بعمليات المراقبة في مجال الجودة خاصة في المشاريع الجديدة[2]
- مراقبة عمليات تدقيق الجودة مع مراقبة أداء المواقع من حيث جودة المنتج[3].
- إطلاق مشروع نظام التقارير الالي في عدة مجالات كإدارة الاستثمارات المالية والمحاسبية، في مجال المخزونات والمبيعات[4].
- تدقيق الجودة على الأنشطة ذات الصلة بعمليات إنتاج وتوزيع المنتجات.
- القيام بزيارات مرحلية من حين لآخر لكل من مواقع الإنتاج ومستودعات التخزين.
- التحقق من مطابقة نظام الجودة بإجراء تدقيق الجودة.
- مراقبة النشاطات المتعلقة بالجودة فيما يخص المواقع الجديدة للمجمع[5].
- مراجعة وتقييم وتعديل أو تجديد المنتجات الصيدلانية التي تقوم بإنتاجها من سنة لأخرى

1- Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration ,2013, Op,Cit, P 22
2- Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration ,2014, Op,Cit, P 26
3- Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration ,2015, Op,Cit, P 23
4- Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration ,2016, Op,Cit, P 17
5- Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration ,2017, Op,Cit, P 20

– الرقابة على المنتجات الصيدلانية بشكل دائم من حيث الرقابة على أسماء العلامات والتأكد من أسماء المنتجات، مراقبة المنتجات التي قد يوجد بها مشاكل في موقع الإنتاج بالتعاون مع مركز البحث والتطوير لعلاجها[1].

وبالرغم من انه لا توجد الوظيفة التسويقية بالمؤسسة (فرع المضادات الحيوية انتيبيوتيكال المدية) في الهيكل التنظيمي، إلا أن نشاطاتها تابعة لوظيفة الإنتاج ، من خلال تقديم منتج بجودة مناسبة وبسعر معقول، من خلال القيام بمختلف الدراسات السوقية الكمية والنوعية مع البحث عن قنوات توزيعية تقوم من خلالها بتوزيع وتصريف منتجاتها لعملائها وزبائنها، ومن أهم زبائن وعملاء المؤسسة نذكر منهم:

- **الوحدات التجارية التوزيعية:** تتمثل في: الوحدة التجارية وسط (U.C.C) الوحدة التجارية شرق (U.C.E) الوحدة التجارية غرب (U.C.O)
- الصيدلية المركزية، المؤسسات العسكرية، معهد باستور، تجار الجملة مع البحث عن طرق اتصالية للاتصال مع زبائنها من خلال:

– **الترويج التجاري:** يتم إنشاء إجراءات الترويج التجاري لمبيعاتها من خلال العمل على دراسات حول تطور سوق المبيعات– المخزونات، مقترحة على المدير العام التدابير التنظيمية المناسبة لعملية ترويج المنتجات قبل انتهاء تاريخ صلاحيتها[2]

1– بالاعتماد على:
* Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration ,2015, Op,Cit, P 23
* Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration ,2018, Op,Cit, P 24
2- Le Rapport De Gestion Du Conseil D'Administration ,2011, Op,Cit, P 11

– **الترويج الطبي:** ويتمثل من خلال رعاية التظاهرات والأحداث العلمية حول مختلف المجالات الطبية، وتنظيم الزيارات الطبية، التي تعتبر من أهم وسائل الترويج للترويج عن منتجاتها المتخصصة في إنتاجها، والتي قد يتباين عددها من سنة لأخرى والمتمثلة في الجدول التالي:

جدول رقم (4–8): التظاهرات والأحداث العلمية لمجمع صيدال

الأحداث العلمية	التظاهرات العلمية	أيام طبية جراحية	زيارات طبية	النفقات الخاصة بهذه الأنشطة
2011	137	40	203610	40.000.000.00 دج
2013	166	35	177150	114.000.000.00 دج
2014	124	30	184559	136.000.000.00 دج
2015	164	-	176563	154.355.000.00 دج
2016	122	-	162869	130.060.000.00 دج
2017	-	-	160263	89.795.000.00 دج
2018	-	-	160263	133.780.000.00 دج

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمجلس الادارة (2011–2017)

يلاحظ من خلال الجدول السابق مايلي:

– التنوع في أساليب الترويج المختلفة (التظاهرات العلمية، أيام طبية، زيارات....)

– ارتفاع الميزانية المخصصة للترويج من سنة لأخرى، وذلك نظرا لأهميته بالنسبة للمؤسسة للترويج لصورتها وعلامتها التجارية من جهة ولتصريف منتجاتها من جهة أخرى

ومن أهم النصوص التشريعية التي تعتمد عليها المؤسسة نذكر منها[1]:

1– الجريدة الرسمية رقم 53، المؤرخة في: 1992/07/12، ص 1465– 1472 (المرجع كاملا)

- المرسوم التنفيذي رقم 92-285 المؤرخ في 1992/07/06 المتعلق برخص استغلال المؤسسة لإنتاج المواد الصيدلانية و/أو توزيعها
- المرسوم التنفيذي 92-284 المؤرخ في 1992/07/06 المتعلق بتسجيل المنتجات الصيدلانية المستعملة في الطب البشري.

أما فيما يخص المواصفات القياسية للجودة فان المؤسسة تحصلت على ايزو 9002 نسخة 1994 في سنة 2001 لمدة سنتين من 2001/11/23 الى 2003/12/14[1] ، وايزو 9001 نسخة 2000 في سنة 2005 لمدة 03 سنوات من 2005/02/02 إلى 2008/02/01[2] من طرف الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة ، مما يدل على قدرة الفرع على التحكم في أداء عمله من خلال إنتاج منتجات ذات جودة مناسبة بما يتوافق مع المواصفات المطلوبة، الأمر الذي يعمل على تحسين عملياتها الداخلية وتقليل المخاطر المتعلقة بالمنتوج مما ينعكس على رضا عملائها والتمكن من الدخول أو اقتحام أسواق أخرى جديدة.

1- انظر الملحق رقم 05
2- انظر الملحق رقم 06

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن القول بان مجمع صيدال (فرع المضادات الحيوية بالمدية) بالرغم من كونه يتميز بالحداثة، إلا انه يحقق نتائج نوعا ما مقبولة في مجال المسؤولية الاجتماعية من خلال المظاهر والنشاطات التي يمارسها في إطار كل بعد من أبعادها والإبداع فيها بما يتوافق مع إمكانيات وميزانية المؤسسة لتحقيق رضا مختلف أصحاب المصالح من جهة، وتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها من جهة أخرى .

ومن أهم مظاهر المسؤولية الاجتماعية المطبقة في إطار كل بعد من أبعادها نذكر:

- **البعد الاجتماعي:** ويظهر ذلك من خلال الالتزام الاجتماعي اتجاه المورد البشري في إطار عمليات التوظيف، الأجور والحوافز، الترقية والتكوين، الخدمات الاجتماعية، الرعاية الطبية، ...
- **البعد البيئي:** ويتجلى ذلك من خلال الاهتمام ببيئة المؤسسة الداخلية والخارجية عن طريق الاستغلال الكفء والأمثل للموارد، واستخدام التقنيات الحديثة للحد من مختلف أنواع التلوث.
- **البعد الاقتصادي:** ويتجلى ذلك من خلال التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع التي تنتمي إليه من خلال المشاركة في مختلف الملتقيات ورعايتها، تقديم الدعم لمختلف الأندية الرياضية والجمعيات الخيرية،...، إضافة إلى مسؤوليتها اتجاه زبائنها عن طريق تقديم منتج ذو جودة عالية بشكل يلبي احتياجاتهم ويحقق توقعاتهم.

الفصـــــل الخامــس

تحليل تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال

– فرع المضادات الحيوية بالمدية–

الفصل الخامس: تحليل تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال– فرع المضادات الحيوية بالمدية

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصول النظرية السابقة إلى اهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة، وكذا بعض ممارسات تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في مجمع صيدال–فرع المضادات الحيوية بالمدية في الفصل التطبيقي الأول، سنتطرق من خلال هذا الفصل التطبيقي الثاني إلى إبراز الأثر الإحصائي للمسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها من قبل الباحثة معتمدة في ذلك على الاستبيان كأداة في ذلك، حيث تم توزيعه على مجموع الإطارات الذين يشغلون مناصب إدارية عليا بالمؤسسة المدروسة، وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي لتصميم الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: التحليل الاحصائي لمحور البيانات الشخصية ومحور المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الثالث: التحليل الاحصائي لمحور الميزة التنافسية.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: الإطار المنهجي لتصميم الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنقوم بالتطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار مجتمع وعينة الدراسة، تصميم أداة الدراسة وطرق جمع البيانات المستخدمة في ذلك، الأساليب الإحصائية المتبعة لإجراء عملية التحليل، وفي الأخير قياس صدق أداة الدراسة للتأكد من مدى صلاحيتها وإمكانية استخدام نتائجها.

المطلب الأول: اختيار مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة الاقتصادية ذات الطابع العمومي مجمع صيدال– فرع المضادات الحيوية بولاية المدية بصفة عامة وفئة الإطارات بصفة خاصة، حيث كان اختيارنا مبني على أساس العينة الطبقية الملائمة لموضوع هذه الدراسة، والمحددة بالمناصب الوظيفية العليا والسامية (المدراء والمسيرين، رؤساء الأقسام والمصالح،...)، والبالغ عددهم بـ: 157 إطار حسب الإحصائيات المقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية.

وقد تم اختيار هذه الفئة تحديدا في دراستنا هذه نظرا للأسباب التالية:

- كونها تتمركز في الإدارة العليا للمؤسسة، حيث تشغل مناصب قيادية حساسة، لها ارتباطا مباشرا بالمدير العام وبمختلف المستويات الإدارية الأخرى للمؤسسة.
- تمتلك رصيد معرفي هائل عن نشاط المؤسسة وسير العمل فيها.
- لديها خبرات ومهارات متنوعة خاصة في مجال توجه المؤسسة نحو تبني السلوك الأخلاقي والمسؤول اجتماعيا اتجاه مختلف أصحاب المصالح.
- لها الحق في المشاركة وسلطة اتخاذ القرار في المؤسسة.

وفي هذا السياق فقد تم توزيع هذه الاستبانة على 110 إطار من أصل 157 إطار، أي ما يمثل 70% من مجموع المجتمع الإحصائي المختار نظرا لصعوبة التواصل معهم (كون بعضهم في عطل، وبعضهم في مهمات عمل خارج المؤسسة،...)، وبالرغم من ذلك إلا أننا لم نستطع استرجاع جميع الاستبيانات المقدمة، حيث قمنا بإتلاف عدد منها التي كانت تعتبر غير صالحة للتحليل، والجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات النهائية التي قمنا بتحليلها.

جدول رقم (5–1): عدد الاستبيانات الموزعة والنهائية في عينة الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	الملغاة	النهائية
المجموع	**110**	**80**	**08**	**75**
النسب المئوية	%100	%72.72	%04.54	%68.17

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على عدد الاستبيانات المسترجعة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان نسبة الاستبيانات المسترجعة تقدر بـ(72.72%)، بينما عدد الاستبيانات الملغاة فتقدر بـ (04.54 %)، وبالتالي يمكن القول بان نسبة الاستبيانات النهائية الصالحة للتحليل هي 75 استبانة وتقدر نسبتها بـ (68.17%) وهي نسبة عالية ومقبولة عموما ومن بين أسباب اختيار مجمع صيدال لدراستنا هذه:

- المؤسسة الجزائرية العمومية الوحيدة الناشطة في قطاع الأدوية، حيث تسعى إلى تحقيق احتياجات السوق الوطنية بالرغم من حدة المنافسة (مؤسسات القطاع الخاص) من خلال تقديم منتجات صيدلانية متجددة ومتطورة باستمرار تلبي حاجة المواطن الجزائري.
- يعد فرع المضادات الحيوية بالمدية من أهم فروع مجمع صيدال نظرا لارتفاع قدرته الإنتاجية مقارنة مع باقي الفروع الأخرى.
- لها توجه أخلاقي من خلال مشروعها الخاص بوضع مدونة قواعد السلوك الأخلاقي.

- السمعة الطيبة التي تتمتع بها المؤسسة المبحوثة من خلال مساهماتها الاجتماعية اتجاه المجتمع التي تعمل فيه.
- إتباع المؤسسة المبحوثة لسياسات وبرامج لتطبيق مواصفات الجودة.

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة وطرق جمع البيانات المستخدمة

1. تصميم الاستبيان

من أجل جمع البيانات اللازمة التي تؤكد صحة أو نفي الفرضيات المرتبطة بالجانب التطبيقي لدراستنا هذه، تم اختيار الاستبيان كاداة لاستطلاع مختلف آراء الإطارات لغرض معرفة مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال– فرع المضادات الحيوية بالمدية. وفي هذا السياق قمنا بتصميم الاستبيان المتضمن مجموعة من المحاور بعد اطلاعنا على عدد من الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بكلا من المتغيرين المذكورين. وقد يتضمن عموما المحاور التالية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (5–2) : توزيع فقرات الاستبيان حسب محاور الدراسة

المحور 01	يتضمن معلومات خاصة تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة بغرض معرفة ام كان لها تاثير في اختلاف ادراك افراد العينة المدروسة لمتغيرات الدراسة ام لا					
المحاور 02 و03	**المسؤولية الاجتماعية**			**الميزة التنافسية**		
الابعاد	الاجتماعي	البيئي	الاقتصادي	الجودة	الكفاءة	المرونة
العبارات	12–1	24–13	36–25	43–37	51–44	58–52

المصدر: من إعداد الباحثة

2. أساليب جمع البيانات: تم الاعتماد على مصدرين للبيانات يتمثلان في:

1.2. البيانات الأولية: خاصة في الإطار التطبيقي من خلال جمع المعلومات اللازمة حول مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة معتمدة في ذلك على:

– **الملاحظة:** تم الاعتماد عليها بغية معرفة الأمور التي قد لا تتوفر في سجلات ووثائق المؤسسة بشكل مباشر كأخذ صورة عن ملامح الجو الاجتماعي داخل المؤسسة المدروسة، ظروف وطبيعة العمل، سلوك الموظفين، مدى تطبيق القوانين واللوائح والتقيد بها،...

– **المقابلات الميدانية:** مع إطارات المؤسسة للحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالدراسة.

– **الاستبيان:** تم تصميمه لدراسة العلاقة بين متغيري الدراسة معتمدة في ذلك على برنامج (spss)في عمليتي تفريغ وتحليل البيانات المتحصل عليها، وإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة

2.2. البيانات الثانوية: وذلك من خلال الاطلاع على مختلف الكتب، الأطروحات، المقالات والملتقيات،..باللغات العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيري الدراسة، بالإضافة إلى الإحصائيات والتقارير السنوية للمؤسسة المقدمة من طرف الإطارات أو المنشورة على الموقع الالكتروني لها.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

بعد استرجاعنا للاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة وفرزها، قمنا بالاستعانة ببرنامج المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(SPSS)** لتحليل النتائج المتحصل عليها، وبعد إدخال البيانات في هذا البرنامج قمنا بالخطوات التالية :

- قياس معاملات الارتباط **(Spairman)** لتحديد الاتساق الداخلي لعبارات ومحاور الاستبيان.
- قياس معامل الثبات (ألفا كرومباخ) .
- اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف سمنروف للتأكد من توزيع إجابات الاطارات بشكل طبيعي

– تحليل المحور المتعلق بالبيانات الشخصية من خلال إنشاء جداول تشمل التكرارات، النسب المئوية لغرض معرفة الخصائص الخاصة للعينة المدروسة.

– تحليل المحاور المتعلقة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية (كل محور على حدى)

– إجراء الاختبارات الإحصائية لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة: ويتم ذلك من خلال:

✓ تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط: وذلك بغرض معرفة تأثير كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية (المتغير المستقل) على الميزة التنافسية (المتغير التابع) .

✓ تحليل **(Independent- Sample T Test)** للتأكد من وجود اختلافات في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس).

✓ تحليل التباين الأحادي **(One Way Anova)** للتأكد من وجود اختلافات في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة بالمؤسسة)

– تقديم نتائج وتوصيات الدراسة.

أما عن أدوات التحليل الإحصائي التي استخدمناها لتقديم النتائج فتتمثل في:

– مقياس ليكرت الخماسي: كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (5–3) : مقياس ليكرت الخماسي

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79–1	2.59–1.80	3.39–2.60	4.19–3.40	5–4.20

المصدر: عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، خوارزم العلمية للنشر، ص ص 540–541

من خلال الجدول السابق قمنا باعطاء وزن لكل عبارة ثم قمنا بتحديد الفئات المختلفة للمتوسط الحسابي المرجح انطلاقا من:

* حساب المدى: من خلال الفرق بين اعلى واقل وزن، اي 5–4=1

* قسمة المدى على عدد الاوزان، أي 5/4=0.8

* ثم تقسيمه على الحد الأقصى لدرجات تقسيم الإجابات (5/4 = 0.80)،

* القيام بإضافة هذه النتيجة بالتدريج إلى الحدود الدنيا للفئات للحصول على الحد الاعلى لها.

– التكرارات و النسب المئوية لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة.

– المتوسط الحسابي لتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبيان واتجاه الإجابات وفقا لمجالات الاتجاهات السابقة.

– الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي واتساق إجابات أفراد عينة الدراسة .

المطلب الرابع: قياس صدق أداة الدراسة

حتى يمكن القول بان أداة الدراسة المستخدمة صالحة، ويمكن استخدام بياناتها الموجودة فيها، لابد من إخضاعها إلى نوعين من الاختبارات القبلية والمتمثلة في:

1. الصدق الظاهري: للتأكد من مدى صدق أداة القياس المستخدمة وبشكل يخدم أهداف الدراسة، قمنا بعرض الاستبيان في شكله النهائي على الاستاذ المشرف، اضافة الى مجموعة من الاساتذة المحكمين من أصحاب الخبرة والتخصص كما هو مبين في **الملحق رقم 07**، من اجل الاسترشاد بآرائهم حول عباراته، والتأكد من مدى مناسبتها وشموليتها لمتغيرات موضوع الدراسة ليتم

إجراء التعديلات اللازمة على ضوء ذلك لتصبح أكثر ملائمة ووضوح من وجهة نظر افراد عينة الدراسة كما هو موضح في **الملحق رقم 08**.

2. صدق الاتساق الداخلي: يمكن إيجاده من خلال حساب معاملات الارتباط سبيرمان بين كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، ويتمثل ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (5–4): معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي اليه

المحاور	الابعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
المسؤولية الاجتماعية	البعد الاجتماعي	01	0.751**	05	0.579**	09	0.752**
		02	0.811**	06	0.630**	10	0.373**
		03	0.787**	07	0.806**	11	0.577**
		04	0.752**	08	0.763**	12	0.612**
	البعد البيئي	13	0.687**	17	0.666**	21	0.455**
		14	0.716**	18	0.293**	22	0.622**
		15	0.700**	19	0.503**	23	0.381**
		16	0.557**	20	0.678**	24	0.515**
	البعد الاقتصادي	25	0.649**	29	0.697**	33	0.746**
		26	0.304**	30	0.397**	34	0.734**
		27	0.583**	31	0.628**	35	0.741**
		28	0.357**	32	0.603**	36	0.649**
الميزة التنافسية	بعد الجودة	37	0.342**	40	0.526**	43	0.530**
		38	0.319**	41	0.350**		
		39	0.318**	42	0.534**		
	بعد المرونة	44	0.670**	47	0.391**	50	0.630**
		45	0.664**	48	0.613**	51	0.609**
		46	0.535**	49	0.479**		
	بعد الكفاءة	52	0.752**	55	0.378**	58	0.737**
		53	0.382**	56	0.565**		
		54	0.712**	57	0.649**		

** دالة احصائيا عند مستوى (0.01)

* دالة احصائيا عند مستوى (0.05)

مستوى الدلالة sig = 0.000

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامجSPSS .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

معاملات الارتباط لسيبرمان محصورة مابين 0.293 و 0.811، وهي دالة عند مستوى الدلالة المعنوية (α=0.01) ماعدا العبارة 18 فهي دالة عند مستوى الدلالة المعنوية (α=0.05)، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين كل عبارة والمعدل الكلي لجميع عبارات المحور الذي تنتمي اليه، ومنه عبارات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

3. الصدق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، فهو يبين مدى ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-5): الاتساق البنائي لأداة الدراسة

المحاور	الابعاد	معامل الارتباط بيرسون
المسؤولية الاجتماعية	الاجتماعي	0.900**
	البيئي	0.808**
	الاقتصادي	0.906**
الميزة التنافسية	الجودة	0.251**
	المرونة	0.716**
	الكفاءة	0.624**

** دالة احصائيا عند مستوى (0.01)

مستوى الدلالة sig = 0.000

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامجSPSS .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

معاملات الارتباط لبيرسون محصورة بين 0.251 و 0.906 وهي دالة عند مستوى الدلالة المعنوية (α=0.01)، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين كل بعد من هذه الابعاد والمعدل الكلي لجميع العبارات المكونة لهذا الاستبيان ككل.

4. اختبار أداة ثبات الدراسة

يقصد بثبات الدراسة استقرار المقياس المستخدم وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما معامل الصدق فهو المقياس الذي يقيس ما وضع لقياسه[1]

وفي هذا السياق قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (**Alfa Cronback**)، لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على إجابات أفراد العينة، وتشير نتائج هذا المعامل إلى أن الحصول على (**Alfa ≥ 0.60**)يعد من الناحية التطبيقية في العلوم الإنسانية أمرا مقبولا، وكلما اقتربت من 1 دل ذلك على درجة ثبات اعلى لأداة الدراسة، والجدول التالي يبين نتائج ثبات أداة الدراسة .

جدول رقم (5–6): قيمة معاملات الثبات للدراسة.

المحور	عدد العبارات	عدد أفراد العينة	معامل الثبات (ألفا كرومباخ)	معامل الصدق
المسؤولية الاجتماعية	36	75	0.995	0.997
الميزة التنافسية	22	75	0.779	0.882
الاستبيان ككل	58	75	0.944	0.971

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامجSPSS .

1– عز الدين عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 560

تشير قيم مؤشر ألفا كرونباخ الموضحة في الجدول أعلاه لجميع عبارات الاستبيان(0.944) ، في حين تقدر قيمتها بالنسبة لعبارات محور المسؤولية الاجتماعية(0.944)، بينما محور الميزة التنافسية فتقدر بـ(0.779) وهي قيم مرتفعة عموما واكبر من (0.600)، كذلك هو الحال بالنسبة لمعامل الصدق فقد كان مرتفعا حيث تقدر قيمته للاستبيان ككل بـ(0.971) ، مما يدل على مدى ثبات فقرات الاستبيان، وبالتالي يمكن اعتماده لتحقيق أغراض الدراسة.

5. اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار كولموجوروف– سميرنوف **(S–K)** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (5–7): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الاستبيان	قيمة الاختبار	Sig
الاستبيان ككل	**0.742**	**0.641**

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامجSPSS .

يوضح الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي(0.05< 0.641)، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذا الاستبيان يتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثاني: التحليل الاحصائي لمحوري البيانات الشخصية والمسؤولية الاجتماعية

بعد عملية توزيع الاستبيانات واسترجاعها، تم فرزها واختيار الاستبيانات الصالحة للدراسة، ثم تفريغ البيانات بعد ترميزها وإدخالها في جهاز الكمبيوتر بالاعتماد على برنامج SPSS .V 22، كما هي مبينة في الجداول المستعملة في عرض النتائج المحصل عليها.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المحور المتعلق بالبيانات الشخصية

تضمن هذا المحور من الاستبيان جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص العينة المدروسة وتوزيع أفرادها من حيث: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة بالمؤسسة، وقد تظهر النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (5–8): النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	59	%78.7
	أنثى	16	%21.3
السن	اقل من 30 سنة	05	%6.7
	من 31 إلى 40	11	%14.7
	من 41 إلى50	40	%53.3
	أكثر من 51	19	%25.3
المستوى التعليمي	ثانوي او تقني سامي	05	%6.7
	جامعي	55	%73.3
	دراسات عليا	15	%20
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	07	%9.3
	من 6 إلى 10 سنوات	19	%25.3
	من 11 إلى 15 سنة	29	%38.7
	أكثر من 16 سنة	20	%26.7

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامجSPSS .

نلاحظ من خلال الجدول السابق مايلي:

1. الجنس:

نلاحظ أن معظم أفراد العينة ذكور، حيث بلغ عددهم59فرد من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة، أي بنسبة (78.7%) وهي الفئة الأكبر، في حين نجد أن 16 فردا منهم إناث بنسبة (21.3%) من إجمالي افراد عينة الدراسة، وهذا راجع لـ:

– عدد الموظفين الذكور في المؤسسة عموما اكبر من عدد الإناث (إحصائية تطور عدد موظفي المؤسسة حسب الجنس مذكورة في الفصل الرابع).

– طبيعة الوظيفة المعقدة التي تحتاج الى التواجد الدائم لشاغلها واحيانا الاضطرار لبقاء وقت اطول(يفوق الدوام الرسمي)، الامر الذي يصعب على المرأة نظرا لحجم انشغالاتها خارج المؤسسة وبالتالي تكون نتيجة حتمية عدد الإطارات من فئة الذكور اكبر من عدد الإطارات من فئة الإناث.

2. السن:

من خلال توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن، نلاحظ أن الفئة التي يتراوح عمرها اقل من 30 سنة هي الفئة الأقل أي ما يمثل نسبة (6.7%) فقط، لتليها الفئة التي يتراوح عمرها مابين (31– 40) سنة والممثلة بنسبة تقدر بـ (14.7%)، بينما الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة أكبر تقدر بـ:(53.3%)، في حين تبقى الفئة الأخيرة (أكثر من 50 سنة) تمثل نسبة (23.5%). والنسبتان الاخيرتان هما الأكبر مقارنة مع باقي النسب كونهما تمثلان الفئة المناسبة من حيث الاقدمية والخبرة والعطاء القدرة على تحمل المسؤولية لتولي المناصب العليا في المؤسسة.

كما ترجع هذه النسب ايضا إلى سياسة الترقية المتبعة من طرف المؤسسة كل 03 سنوات، إما ترقية بالدرجة أو بالرتبة، ولا يكونا الاثنين معا في نفس الوقت مما يؤثر على حركة ترقية الموظفين من منصب لآخر، وبالتالي فإن تولي المناصب العليا تتناسب طردا مع سن الموظف.

3. المستوى التعليمي:

نلاحظ أن أكثر أفراد العينة يحملون شهادات جامعية (ليسانس–ماستر)، أي مايمثل نسبة (73.3%)، يليهم بنسبة أقل أصحاب الدراسات العليا (ماجستير– دكتوراه) بنسبة (20%)، ثم تليها في الأخير فئة الثانويين واصحاب المعاهد بنسبة(6.7%)، ومنه نستخلص أن أغلب الاطارات لديهم مستوى تعليمي جامعي يؤهلهم لممارسة نشاطاتهم خاصة في ظل المنافسة الشرسة بين القطاع العام والخاص من جهة، اضافة الى انه يؤهلهم لتفهم موضوع الاستبيان والحكم على واقع المسؤولية الاجتماعية وجودة الميزة التنافسية بالمؤسسة من جهة اخرى.

4. سنوات الخبرة بالمؤسسة:

من خلال توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة بالمؤسسة، نلاحظ أن الفئة التي مدة عملها بالمؤسسة اقل من 05 سنوات تمثل النسبة الأقل (9.3%)، بينما نجد فئة (6–10 سنوات) تمثل نسبة 25.3%، في حين نجد فئة (11–15 سنة) تمثل نسبة (38.7%) وهي النسبة الأكبر، لتليها في الأخير فئة الأكثر من 15 سنة لتمثل نسبة (26.7%).

وبالتالي يمكن القول بان اغلب أفراد العينة يمتلكون اقدمية وخبرة معتبرة، تؤهلها لتولي المناصب الادارية الحساسة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية

سنحاول فيما يلي تحليل البعد الاجتماعي لمحور المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المدروسة والمتكون من 12 عبارة، ومن أجل تحليل الإجابات المحصل عليها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

جدول رقم (5-9): عرض النتائج المتعلقة بالبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة	قيمة T	مستوى الدلالة
1	06	08	04	45	12	3.65	1.121	موافق	8	28.224	0.000
	%08	%10.7	%5.3	%60	%16						
2	21	24	02	22	06	2.57	1.377	غير موافق	9	16.182	0.000
	%28	%32	%2.7	%29.3	%08						
3	15	32	-	28	-	2.55	1.189	غير موافق	10	18.552	0.000
	%20	%42.7	-	%37.3	-						
4	16	29	06	22	02	2.53	1.201	غير موافق	11	18.274	0.000
	%21.3	%38.7	%08	%29.3	%2.7						
5	02	08	03	40	22	3.96	1.006	موافق	2	34.092	0.000
	%2.7	%10.7	%04	%53.3	%29.3						
6	05	05	03	46	16	3.84	1.053	موافق	5	31.576	0.000
	%6.7	%6.7	%04	%61.3	%21.3						

0.000	17.325	**12**	**غير موافق**	1.266	2.53	02	26	–	29	18	**7**
						%2.7	%34.7	–	%38.7	%24	
0.000	28.585	**7**	**موافق**	1.131	3.73	16	42	03	09	05	**8**
						%21.3	%56	%04	%12	%6.7	
0.000	29.126	**6**	**موافق**	1.122	3.77	18	40	03	10	04	**9**
						%24	%53.3	%04	%13.3	%5.3	
0.000	36.452	**1**	**موافق**	0.991	4.17	31	36	01	04	03	**10**
						%41.3	%48	%1.3	%5.3	%04	
0.000	32.345	**4**	**موافق**	1.050	3.92	21	40	05	05	04	**11**
						%28	%53.3	%6.7	%6.7	%5.3	
0.000	30.360	**3**	**موافق**	1.126	3.95	25	36	04	05	05	**12**
						%33.3	%48	%5.3	%6.7	%6.7	
0.000	**35.207**	**موافق**		**0.844**	**3.43**	***الاتجاه العام للبعد الاجتماعي***					

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامجSPSS .

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الاجتماعي تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الاتجاه الأقل من خلال المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابات عينة الدراسة كما يلي:

– جاءت العبارة 10 (تساهم المؤسسة في تنظيم ورعاية مختلف التظاهرات الثقافية والأنشطة العلمية المتعلقة بنشاطها) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(4.17) والانحراف المعياري(0.991)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق وبشكل كبير جدا على وجود مساهمات مخصصة من طرف المؤسسة تستغل في تنظيم بعض التظاهرات ورعايتها سعيا منها نحو تحمل مسؤوليتها اتجاه المجتمع التي تعمل فيه من خلال بث ونشر الوعي، الافصاح عن نشاطاتها الاجتماعية... من جهة، ولعل من بينها المساهمة في الملتقيات الجهوية والمشاركة في تنظيم القوافل التحسيسية حول امراض السكري، الربو والحساسية، الأخطار والتسممات الغذائية، اخطار المخدرات وتجنب الإدمان عليها،...، أو للتعريف بأهدافها وجودة منتجاتها من جهة اخرى حيث نذكر من بينها المشاركة في انعقاد الندوة الاقتصادية والاجتماعية لمجمع صيدال في عدة طبعات، المشاركة في المؤتمرات الخاصة بالصناعات الصيدلانية،... والتي تعتبر الية لبناء صورتها و تحسين سمعتها في ذهن المجتمع المتواجد فيه.

– جاءت العبارة 05 (تعمل المؤسسة على توفير الرعاية الصحية والطبية المناسبة لجميع العاملين وعائلاتهم بدون استثناء في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.96) والانحراف المعياري(1.006)، مما يدل أن العينة المدروسة توافق وبشكل كبير جدا على وجود خدمات طبية مقدمة من طرف المؤسسة تلبي حاجتهم(الفحوصات

والتحاليل من طرف طبيب العمل الموجود على مستواها، ابرام اتفاقيات مع بعض المراكز الطبية خارجها(المركز الطبي للبريد والمواصلات بالولاية، الحمامات المعدنية...).

– جاءت العبارة 12 (تقوم المؤسسة بتقديم المساعدات والتبرعات لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.95) والانحراف المعياري(1.126)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق وبشكل كبير جدا على وجود مساهمات مقدمة لمختلف هذه الهيئات سواء بالأدوية التي تنتجها او بالمساهمات المالية ولعل من بينها: جمعية الشفاء(معالجة مرضى العمود الفقري)، الجمعية الخيرية نسيمة (أمراض السرطان)، جمعية الأقواس لدعم مواهب الشباب وتنميتها،...

– جاءت العبارة 11 (تساهم المؤسسة في رعاية البرامج التلفزيونية والإذاعية وكذا مختلف النوادي الرياضية) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.92) والانحراف المعياري(1.050)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق وبشكل كبير جدا على وجود رعاية لبعض البرامج التلفزيونية والإذاعية ولعل نذكر منها برنامج إرشادات طبيبة، وبرنامج (Mag Santé)، وكذلك النشاطات الرياضية كرعاية ودعم فرق رياضية كفريق رائد شباب القبة واتحاد رياضي بوفاريك وفريق اولمبي المدية لعدة سنوات).

– جاءت العبارة 06 (توفر المؤسسة الخدمات الاجتماعية اللازمة للموظفين) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.84) والانحراف المعياري (1.053)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق وبشكل كبير جدا على وجود خدمات اجتماعية مختلفة من طرف المؤسسة حيث نذكر منها توفير خدمات النقل سواء داخل اوخارج الولاية، الاطعام، تقديم السلفيات(اقتناء اجهزة كهرومنزلية، بناء...)، والمنح العائلية

والمساعدات(زواج الموظف، ولادة مولود او ختانه، وفاة، سرقة...)، الخدمات الترفيهية سواء داخل الوطن او خارجه(اداء مناسك العمرة او الحج، تنظيم رحلات سياحية،...)، خدمات التأمين الصحي ومابعد التقاعد (علاج، تحاليل، عمليات جراحية، منحة التقاعد،...)، اضافة الى التكريمات السنوية خاصة في المناسبات (عيد المرأة، عيد العمال،...).

– جاءت العبارة 09 (توفر المؤسسة فرصا للتربص والتدريب لطلبة الجامعات والمعاهد من مختلف أنحاء الوطن) في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.77) والانحراف المعياري(1.122)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق وبشكل كبير على أن المؤسسة تستقبل عددا معتبرا من الطلبة سنويا والبالغ عددهم حوالي 120 طالب من مختلف المستويات(الجامعات والمدارس العليا، مراكز ومعاهد التكوين)، وكذا مختلف التخصصات الجامعية(علوم البيولوجيا، الكيمياء، البيولوجيا، الاقتصاد،...) بغية اجراء تربصاتهم التطبيقية والاستفادة من خبرات المؤسسة في هذا مجال تخصصاتهم.

– جاءت العبارة 08 (تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح ومعلن عنه لجميع العاملين لديها) في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.73) والانحراف المعياري(1.131)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق وبشكل كبير على مساعي المؤسسة نحو إيجاد مدونة قواعد السلوك الأخلاقي التي من خلالها شرحت فيها بعض مسؤولياتها الأخلاقية والاجتماعية اتجاه كل أصحاب المصالح التي تتعامل معهم دون استثناء بنوع من التفصيل حفاظا على مصالحها معهم.

جاءت العبارة 01 (تحرص المؤسسة على مبدأ توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع) في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.65)

والانحراف المعياري(1.121) سعيا منها نحو التقليل من البطالة وتحقيق العدالة والمساواة معتمدة في ذلك على سياسة توظيفية تتميز بعدم التمييز بين الجنسين سواء من ناحية الصحة البدنية (عادي) أو ذوي الاحتياجات الخاصة بما يتوافق مع قدرتهم على مزاولة الانشطة المنوطة اليهم، حيث يبلغ عددهم حوالي 09 موظفين بالمؤسسة، او من ناحية المستوى التعليمي،... ودليل ذلك ارتفاع وتطور عدد الموظفات الاناث من سنة لاخرى واخذ فرصتها مثلها مثل الموظف الرجل خصوصا اذا كانت تتوفر فيها المواصفات المطلوبة.

–جاءت العبارة 02 (الأجور والحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تعادل وتوافق الجهود المبذولة من طرف الموظفين وكفاءتهم المهنية) في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(2.57) والانحراف المعياري(1.377)، مما يدل على أن العينة المدروسة لا توافق على سياسة الأجور المطبقة من طرف المؤسسة كونها اقل بكثير من المجهودات الكبيرة والمبذولة في أداء أعمالهم الموكلة إليهم.

– جاءت العبارة 03 (تتبع المؤسسة نظام تقييم أداء واضح، موضوعي وعادل بشكل يسمح بخلق فرص متساوية للترقية لجميع الموظفين) في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(2.55) والانحراف المعياري(1.189)، مما يدل على أن العينة المدروسة لاتوافق سياسة تقييم الأداء المطبقة في المؤسسة والمتمثلة في مرة كل 03 سنوات إما على أساس الدرجة أوالرتبة، ولا تكونا الاثنين معا في آن واحد، الامر الذي يتطلب اعادة النظر فيها بحيث لاتؤثر على حصول الموظف على احداها على حساب الاخرى، وامكانية حصوله على الاثنتين معا في حال كان مؤهلا ويستحق ذلك.

– جاءت العبارة 04(تعمل المؤسسة على توفير نظام امن صناعي فعال لضمان سلامة الموظفين من الحوادث المهنية والوقاية منها في المرتبة الحادي عشر من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(2.53) والانحراف المعياري(1.201)، مما يدل على أن العينة المدروسة لاتوافق على النظام المطبق حاليا نظرا لتزايد وارتفاع عدد حوادث العمل الناجمة بالرغم من حرص المؤسسة على اتخاذ مختلف الإجراءات اللازمة في ذلك للتقليل منها والتي نذكر منها (توفير وسائل ومعدات الحماية، مخارج للطوارئ، تنظيم ايام تحسيسية حول حوادث العمل، الارشاد والتوعية من طرف المسؤول المباشر،...)

– جاءت العبارة 07 (تحرص المؤسسة على توفير بيئة آمنة ومناسبة للعمل في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(2.53) والانحراف معياري(1.266) ، مما يدل على أن العينة المدروسة لاتوافق على وجود بيئة عمل مناسبة وآمنة تتوافق مع طبيعة العمل الحالي بالرغم من توفر بعض المتطلبات الاساسية والمناسبة من وجهة نظرها كالإنارة، التدفئة، التهوية، وسائل ومعدات الامن،...

من خلال ما سبق يتضح أن اتجاه معظم إجابات إطارات المؤسسة كانت ايجابية عن عبارات البعد الاجتماعي وهذا ما يعكسه:

- المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغت قيمته(3.43) الواقع ضمن الفئة الرابعة حسب مقياس ليكرت، الذي يختلف عن المتوسط الفرضي(3) ويزيد عنه بفارق(0.43)
- الانحراف المعياري المقدر بـ(0.844) المشير إلى تشتت قليل وتباين ضئيل في الإجابات
- قيمة اختبار T دالة إحصائيا.

وبالتالي هذا وان دل على شيء فانه يدل على أن المؤسسة المدروسة تهتم بالبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية سعيا منها نحو تحقيق اهدافها (التحول الى مؤسسة متخلقة ومسؤولة) من خلال:

– تحمل جزء من مسؤولياتها اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه (نشر وبث الوعي، التقليل من البطالة)

–توفير بعض المظاهر والنشاطات الايجابية الهادفة الى خدمة موظفيها بشكل يلبي حاجياتهم ، ويتوافق مع رغباتهم لتحقيق نوعا من رفاهيتهم ولو بمستوى بسيط، الامر مما يؤدي تحقيق رضاهم من جهة، وارتفاع مستويات ولائهم و ادائهم من جهة اخرى.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية

سنحاول فيما يلي تحليل البعد البيئي لمحور المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المدروسة والمتكون من 12 عبارة، ومن أجل تحليل الإجابات المحصل عليها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

جدول رقم (5-10): عرض النتائج المتعلقة بالبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة	قيمة T	مستوى الدلالة
13	06	08	02	40	19	3.77	1.181	موافق	6	27.679	0.000
	%08	%10.7	%2.7	%53.3	%25.3						
14	05	09	02	44	15	3.73	1.119	موافق	7	28.892	0.000
	%6.7	%12	%2.7	%58.7	%20						
15	06	08	02	39	20	3.79	1.189	موافق	5	27.585	0.000
	%08	%10.7	%2.7	%52	%26.7						
16	15	24	-	26	10	2.89	1.420	محايد	10	17.650	0.000
	%20	%32	-	%34.7	%13.3						
17	07	09	03	42	14	3.63	1.194	موافق	9	26.299	0.000
	%9.3	%12	%04	%56	%18.7						
18	02	08	02	38	25	4.01	1.020	موافق	1	34.076	0.000
	%2.7	%10.7	%2.7	%50.7	%33.3						

19	08	32	10	23	02	2.72	1.097	**محايد**	11	21.465	0.000
	%10.7	%42.7	%13.3	%30.7	%2.7						
20	05	09	05	44	12	3.65	1.097	**موافق**	8	28.852	0.000
	%6.7	%12	%6.7	%58.7	%16						
21	03	06	04	38	24	3.99	1.033	**موافق**	2	33.418	0.000
	%04	%08	%5.3	%50.7	%32						
22	21	24	02	26	02	2.52	1.298	**غير موافق**	12	16.810	0.000
	%28	%32	%2.7	%34.7	%2.7						
23	04	06	03	42	20	3.91	1.055	**موافق**	3	32.072	0.000
	%5.3	%08	%04	%56	%26.7						
24	04	09	04	40	18	3.79	1.106	**موافق**	4	29.640	0.000
	%5.3	%12	%5.3	%53.3	%24						
الاتجاه العام للبعد البيئي						**3.53**	**0.690**	**موافق**		**44.292**	**0.000**

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامجSPSS .

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب العبارات الخاصة بالبعد البيئي تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الاتجاه الأقل من خلال المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابات عينة الدراسة كما يلي:

– جاءت العبارة 18(تستخدم المؤسسة أساليب حديثة للتقليل من النفايات ومخلفات الإنتاج وان كانت مرتفعة التكاليف) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(4.01) والانحراف المعياري(1.020)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق وبشكل كبير جدا على استخدام المؤسسة لتقنيات ومعدات حديثة للتقليل من النفايات ومعالجة كل نوع على حدى سواء كانت سائلة او صلبة او غازية...

– جاءت العبارة 21 (تقدم المؤسسة مساهمات مالية للمنظمات العاملة في مجال حماية البيئة) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.99) والانحراف المعياري(1.033)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق بشكل كبير جدا على وجود مساهمات مالية تقدم إلى مختلف الهيئات الناشطة (الجمعيات) في المجال البيئي لدعم نشاطاتها ولعل اهمها الدعم والمساهمات المقدمة الى جمعية البيئة والمحيط الأخضر،...

– جاءت العبارة 23 (تهتم المؤسسة بنظافة أماكن ومحيط العمل بشكل مستمر) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.91) والانحراف المعياري (1.055)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق بشكل كبير جدا على وجود بيئة مناسبة للعمل من حيث توفر عامل النظافة للحفاظ على صحة العامل من مختلف الامراض الناجمة عن ذلك من جهة، كما يعد مؤشر قوي يؤثر على اداء العامل، الامر الذي يستلزم توفير طاقم متخصص في ذلك (موارد بشرية، مستلزمات النظافة،...).

- جاءت العبارة 24 (تسعى المؤسسة للحصول على المواصفة القياسية ايزو 14000 المتعلقة بالبيئة) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.79) وانحراف معياري(1.106)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق على أن المؤسسة تنتهج استراتيجية تسعى من خلالها الى الحصول على ذلك، ويظهر ذلك من خلال الجهود المعتبرة في هذا المجال كالسعي نحو الاستغلال العقلاني والرشيد للموارد، تاسيس وتنفيذ نظام اداري بيئي، ضمان الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها في هذا المجال...

– جاءت العبارة 15 (تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتجات صديقة للبيئة) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.79) والانحراف المعياري (1.189)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق على وجود مجهودات مبذولة في المجال البيئي والامن الصناعي من قبل المؤسسة في سبيل إنتاج منتجات خضراء تلبي حاجة المجتمع من جهة وتحقيق اهدافها الاقتصادية من جهة اخرى.

– جاءت العبارة 13(تخصص المؤسسة مصلحة إدارية تهتم بحماية بيئة المؤسسة والحفاظ عليها) في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.77) والانحراف المعياري(1.181)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق على وجود مديرية تعنى بشؤون البيئة تحت اسم مديرية الأمن الصناعي والبيئي والتي من ضمن مهامها نذكر تقليل النفايات ومعالجتها، العمل على توفير الامن الصناعي البيئي (الافراد، الممتلكات والبيئة) من خلال تطبيق القواعد الأمنية والوقائية اللازمة في ذلك،...

– جاءت العبارة 14(تحترم المؤسسة القوانين التنظيمية والجبائية البيئية المعتمدة من طرف الدولة مع سعيها نحو الالتزام بها) في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد

العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.73) والانحراف المعياري(1.119) مما يدل على أن العينة المدروسة توافق على أن المؤسسة تطبق سلوك اخلاقي يتطابق مع مختلف النصوص القانونية المعتمدة في التشريع الجزائري في مجال البيئة والامن الصناعي (تم ذكر بعضها في الفصل السابق).

– جاءت العبارة 20(تهتم المؤسسة بالمشاركة ورعاية البرامج الهادفة إلى حماية البيئة وتحسينها) في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.65) والانحراف المعياري(1.097)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق على أن المؤسسة لها توجهات بيئية تهدف من خلالها إلى حماية البيئة وحمايتها والحفاظ عليها من خلال المشاركة والمساهمة في العديد من الملتقيات كالملتقى الوطني الرابع حول البيئة والنوادي الخضراء، المنتدى الوطني للشراكة البيئية والتنمية،...

– جاءت العبارة 17(تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والماء والهواء) في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.63) والانحراف المعياري(1.194)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق على تبني مختلف الأساليب الحديثة للحد من مختلف أنواع التلوث، ولعل من بينها الطرق المستخدمة والامكانيات المتوفرة لمعالجة النفايات بمختلف انواعها(جهاز لقياس الانبعاث الغازية، محطة لمعالجة المياه المستعملة، مصفاة جذب وتصفية الغبار والجسيمات العالقة في الهواء،...)

– جاءت العبارة16(تحرص المؤسسة على الاستخدام العقلاني والرشيد للموارد الطبيعية والاقتصاد في مصادر الطاقة) في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها(محايدة) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(2.89)، والانحراف المعياري(1.420)، مما يدل على أن اغلب أفراد العينة

المدروسة ليس لديهم علم او اطلاع ببعض الشؤون البيئية، الأمر الذي اثر على النتيجة المحصل عليها (رأي محايد).

– جاءت العبارة 19 (تقوم المؤسسة بالرقابة المستمرة لأنشطتها بهدف التقليل من الآثار السلبية على البيئة التي تنشط فيها) في المرتبة الحادي عشر من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(2.72) والانحراف المعياري(1.097)، مما يدل على أن العينة المدروسة لاتوافق على وجود رقابة على أنشطتها بشكل دائم ومستمر بالرغم من كونها موجودة، ولعل من بينها نذكر إنشاء أنظمة مهمتها رصد الأخطار البيئية للوقاية منها، لكنها غير كافية من وجهة نظرها الامر الذي يستلزم تكثيفها بشكل يتوافق مع طبيعة كل نشاط من انشطتها.

– جاءت العبارة 22(تمتلك المؤسسة خطط للطوارئ في حال حدوث أي كوارث في بيئة العمل) في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(2.52) والانحراف المعياري(1.298)، مما يدل على أن العينة المدروسة لاتوافق على وجود خطط مستقبلية كافية للتنبؤ بالمشاكل البيئية وعلاجها قبل حدوثها أو التقليل من حدتها في حال حدوثها ودليل ذلك استمرار ارتفاع حوادث العمل من سنة لاخرى.

من خلال ما سبق يتضح أن اتجاه معظم إجابات إطارات المؤسسة كانت ايجابية عن عبارات البعد البيئي وهذا ما يعكسه:

- المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغت قيمته(3.53) الواقع ضمن الفئة الرابعة حسب مقياس ليكرت، الذي يختلف عن المتوسط الفرضي(3) ويزيد عنه بفارق (0.53)
- الانحراف المعياري يقدر(0.690) مما يشير إلى تشتت قليل وتباين ضئيل في الإجابات
- قيمة اختبار T دالة إحصائيا

وبالتالي هذا وان دل على شيء فانه يدل على أن المؤسسة تهتم بالبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية كونه يعد من اهم مرتكزات قيمها وثقافتها واهدافها(التحول الى مؤسسة خضراء ومواطنة) بالرغم من عدم الموافقة على بعض الجوانب، وذلك عن طريق تحمل جزء من مسؤولياتها اتجاه البيئة التي تعمل فيها، وقد يتم ذلك من خلال: استخدام مختلف الأساليب الحديثة للتقليل من النفايات ومخلفات الإنتاج، تجنب مسببات التلوث والحد منها، السعي نحو الحصول على المواصفة ايزو 14000، المساهمة في دعم الانشطة التي تسعى الى رعاية البيئة والحفاظ عليها،...

المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية

سنحاول فيما يلي تحليل البعد الاقتصادي لمحور المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المدروسة والمتكون من 12 عبارة، ومن أجل تحليل الإجابات المحصل عليها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

جدول رقم (5-11): عرض النتائج المتعلقة بالبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة	قيمة T	مستوى الدلالة
25	02	12	01	38	22	3.88	1.090	موافق	6	30.827	0.000
	%2.7	%16	%1.3	%50.7	%29.3						
26	06	08	02	40	19	3.77	1.181	موافق	8	27.679	0.000
	%08	%10.7	%2.7	%53.3	%25.3						
27	02	08	03	40	22	3.96	1.006	موافق	2	34.092	0.000
	%2.7	%10.7	%04	%53.3	%29.3						
28	03	04	01	36	31	4.17	0.991	موافق	1	36.452	0.000
	%04	%5.3	%1.3	%48	%41.3						
29	04	10	02	40	19	3.80	1.127	موافق	7	29.199	0.000
	%5.3	%13.3	%2.7	%53.3	%25.3						
30	04	21	05	34	11	3.36	1.193	محايد	9	24.396	0.000
	%5.3	%28	%6.7	%45.3	%14.7						

31	05	04	36	25	3.95	1.126	**موافق**	3	30.360	0.000
	%6.7	%5.3	%48	%33.3						
32	21	02	22	02	2.41	1.253	**غير موافق**	11	16.680	0.000
	%28	%2.7	%29.3	%2.7						
33	21	02	22	06	2.57	1.377	**غير موافق**	10	16.182	0.000
	%28	%2.7	%29.3	%08						
34	04	05	40	21	3.92	1.050	**موافق**	4	32.345	0.000
	%5.3	%6.7	%53.3	%28						
35	02	01	38	22	3.88	1.090	**موافق**	5	30.827	0.000
	%2.7	%1.3	%50.7	%29.3						
36	23	-	18	06	2.41	1.357	**غير موافق**	12	15.406	0.000
	%30.7	-	%24	%08						
الاتجاه العام للبعد الاقتصادي					**3.50**	**0.753**	**موافق**		**40.329**	**0.000**

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامجSPSS

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الاتجاه الأقل من خلال المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابات عينة الدراسة كما يلي:

– جاءت العبارة 28(تلتزم المؤسسة باستمرار بتقديم البيانات الأساسية حول المنتجات بصورة حقيقية في بطاقة التبيان) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(4.17) والانحراف المعياري(0.991)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق وبشكل كبير جدا على حرص المؤسسة على توفير نشرية خاصة تقوم بتجديدها باستمرار من فترة الى اخرى، تتعلق بالبيانات الأساسية واللازمة في كل علب منتجاتها سواء باللغة العربية واللغة الفرنسية أو لغات أخرى أحيانا مما تسهل عملية أو طرق استخدامه من طرف المستهلك تجنبا لحدوث اي اضرار قد تلحق به.

– جاءت العبارة 27 (تقوم المؤسسة بالإفصاح للمساهمين بدقة عن المعلومات المتعلقة بنشاطها) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.96) والانحراف المعياري(1.006)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق وبشكل كبير جدا على الإفصاح عن مختلف نشاطاتها الاقتصادية او الاجتماعية سواء ذلك كان من خلال التقارير المالية السنوية والمتواجدة على مستوى مصالحها او على موقعها الالكتروني حتى يتمكن اي طرف من الحصول والاطلاع عليها ومعرفة مكانتها المالية والاجتماعية.

– جاءت العبارة 31 (تلتزم المؤسسة بتحقيق مبدأ التوافق(جودة/ سعر) في منتجاتها) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.95) والانحراف المعياري(1.126)، مما يدل على أن المؤسسة تحرص على انتهاج سياسة تسعى من خلالها الى

تلبية حاجة المستهلك بالدرجة الاولى وذلك عن طريق اعتمادها على التقنيات الحديثة في مجال صناعة الادوية سواء عن طريق استيرادها او من خلال الشراكات مع المؤسسات الاجنبية للاستفادة من خبراتها، اضافة الى اعتمادها على مواد اولية ذات جودة عالية وباسعار مناسبة، حرصها على جودة كفاءة عملياتها (درجة عالية من الاتقان مع تفادي وجود اخطاء ...)

– جاءت العبارة 34(تستخدم المؤسسة وسائل إعلامية متنوعة وحديثة للتعريف عن نشاطها وخصائص منتجاتها) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.92) والانحراف المعياري(1.050)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق وبشكل كبير جدا على أن المؤسسة تستخدم وسائل إعلامية حديثة،كافية، متنوعة(الموقع الرسمي، مواقع التواصل الاجتماعي، المجلات، النشرات الداخلية، تنظيم الملتقيات والندوات، المشاركة في البرامج الإذاعية والتلفزيونية...) ومناسبة للتعريف بها وبنشاطاتها الانتاجية والاجتماعية، لفرض مكانتها في المجتمع التي تتواجد فيه.

– جاءت العبارة 35(تتميز السياسة الإعلانية للمؤسسة بالمصداقية والوضوح والموضوعية عند الترويج لمنتجاتها) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.88) والانحراف المعياري(1.090)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق وبشكل كبير جدا على حرص المؤسسة على مراعاتها لبعض الجوانب القانونية والاخلاقية في سياستها الإعلانية المتبعة من طرفها.

– جاءت العبارة 25(تحترم المؤسسة قواعد المنافسة الشريفة لتحقيق أقصى الأرباح) في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.88) والانحراف المعياري(1.090)، مما يدل على أن المؤسسة تحرص وتوافق بشكل كبير

جدا على أن المؤسسة تمارس نشاطاتها في اطار قانوني واخلاقي (الالتزام في ممارسة نشاطاتها مع القوانين والقيم الاخلاقية السائدة في المجتمع) كالالتزام بالشروط المبرمة في العقود مع مختلف المتعاملين معها واحترامها، ...

– جاءت العبارة 29(تقوم المؤسسة بتصميم منتجات تراعي امن وسلامة المستهلك عند استعمالها) في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.80) والانحراف المعياري(1.127)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق وبشكل كبير على أن المؤسسة تحرص خلال تصميم اي منتج مجموعة من الخصائص لعل اهمها ان يكون امنا ولايحدث اي خطر او مضاعفات بالمستهلك(استخدام مواد اولية مناسبة وغير مضرة)، اضافة الى اعداد نشريات وتجديدها باستمرار حول طرق استعماله، اوقات استعماله، الاثار المحتملة،...

– جاءت العبارة 26 (تقوم المؤسسة بتحقيق ربح اقتصادي دون المساس بأجور العاملين) في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.77)، والانحراف المعياري(1.181)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق على أن الربح أو الخسارة المسجلة من طرف المؤسسة غير مرتبطة بالرواتب اطلاقا.

– جاءت العبارة 30(تتحمل المؤسسة مسؤوليتها الكاملة الناجمة عن أي عيب أو خلل في منتجاتها) في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها(محايدة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.36) والانحراف المعياري(1.193) مما يشير إلى عدم اطلاع ومعرفة بعض الاطارات على هذا الامر وقد يرجع الى عدم ادراك اهميته بالنسبة للمؤسسة.

– جاءت العبارة 33(تستخدم المؤسسة قنوات توزيعية متخصصة وحديثة تضمن الحفاظ المناسب والصحي للمنتجات) في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي

المرجح(2.57) والانحراف المعياري(1.377)، مما يدل على أن العينة المدروسة لا توافق على وجود قنوات توزيعية مناسبة بما يتناسب وطبيعة عمل المؤسسة، الامر الذي يستلزم اعادة النظر فيه لاهميته خصوصا وانها تنتج سلعا حساسة بالنسبة لصحة المستهلك.

– جاءت العبارة 32(تعمل المؤسسة على توفير منتجاتها في السوق بكميات كافية ومناسبة) في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (2.41)، والانحراف المعياري(1.253)، مما يدل على أن العينة المدروسة لا توافق وبشكل كبير على تواجد منتجاتها في السوق الجزائري ككل بشكل دائم وبكميات كافية نظرا لكونه لايغطي احتياجاته الا في حدود 60 % تقريبا.

– جاءت العبارة 36 (تعتمد المؤسسة في تغليف منتجاتها على مواد صحية وصديقة للبيئة) في المرتبة الثاني عشر من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(2.41)، والانحراف المعياري(1.357)، مما يدل على أن العينة المدروسة لا توافق على استخدام المؤسسة لتقنيات حديثة في المواد الاولية المستخدمة في تغليف منتجاتها مما يستلزم اعادة النظر فيها عن طريق البحث عن مواد اخرى تكون اكثر صحية واقل اضرارا بالمستهلك وبالبيئة.

من خلال ما سبق يتضح أن اتجاه معظم إجابات إطارات المؤسسة كانت ايجابية عن عبارات البعد الاقتصادي وهذا ما يعكسه:

– المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغت قيمته (3.50) الواقع ضمن الفئة الرابعة حسب مقياس ليكرت،الذي يختلف عن المتوسط الفرضي(3)، ويزيد عنه بفارق (0.50)

– الانحراف المعياري يقدر بـ (0.753) مما يشير إلى تشتت قليل وتباين ضئيل في الإجابات

- قيمة اختبار T دالة إحصائيا

وبالتالي هذا وان دل على شيء فانه يدل على أن اتجاهات الإطارات موافقة على وجود اهتمام بالبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المدروسة كونه يعد من اهم الاهداف وسببا اساسيا لوجودها واستمراريتها، من خلال الاهتمام بالمستهلك والبيئة التي يعيش فيها بشكل يلبي احتياجاته بشكل يتوافق مع توقعاته على الاقل نسبيا عن طريق توفير منتجات ذات جودة عالية وباسعار مناسبة، صحية، امنة، خالية من العيوب، متوفرة على مدار الوقت وفي كل مكان،..

المبحث الثالث: التحليل الاحصائي للمحور المتعلق بالميزة التنافسية

سنحاول فيما يلي تحليل نتائج المحور المتعلق بالميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة، حيث تتعلق أسئلة هذا المحور بمختلف أبعادها المتمثلة في الجودة، المرونة والكفاءة من وجهة نظر إطاراتها معتمدين في ذلك على حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج بعد الجودة

سنحاول فيما يلي تحليل بعد الجودة لمحور الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة، والمتكون من 07 عبارات، ويمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

جدول رقم (5-12): عرض النتائج المتعلقة ببعد الجودة للميزة التنافسية

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة	قيمة T	مستوى الدلالة
37	09	07	-	42	20	3.84	1.163	موافق	3	28.596	0.000
	%08	%9.3	-	%56	%26.7						
38	02	08	-	45	20	3.97	0.972	موافق	1	35.393	0.000
	%2.7	%10.7	-	%60	%26.7						
39	10	09	05	37	14	3.48	1.298	موافق	7	23.214	0.000
	%13.3	%12	%6.7	%49.3	%18.7						
40	02	10	03	40	20	3.88	1.039	موافق	2	32.333	0.000
	%2.7	%13.3	%04	%53.3	%26.7						
41	03	10	-	47	15	3.81	1.036	موافق	4	31.884	0.000
	%04	%13.4	-	%62.7	%20						
42	05	09	05	38	18	3.73	1.155	موافق	6	28.000	0.000
	%6.7	%12	%6.7	%50.7	%24						

43	04	08	03	45	15	3.79	1.056	موافق	5	31.042	0.000
	%5.3	%10.7	%04	%60	%20						
الاتجاه العام لبعد الجودة						**3.78**	**0.482**	**موافق**		**67.942**	**0.000**

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامجSPSS .

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول السابق يمكن ترتيب العبارات الخاصة ببعد الجودة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الاتجاه الأقل من خلال المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابات عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة 38(تستخدم المؤسسة معايير متقدمة في تبني الجودة) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.97) والانحراف المعياري (0.972)، مما يدل على حرص المؤسسة على رصد التكنولوجيات الحديثة للحصول عليها وتطبيقها في نشاطها الامر الذي ينعكس ايجابا على نشاطها (جودة منتجاتها، كسب عملاء جدد).
- جاءت العبارة 40(تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات منتجاتها متطابقة مع المواصفات القياسية) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.88) والانحراف المعياري(1.039)، الامر الذي يدل على سعي المؤسسة نحو تطوير منتجاتها لمواجهة المنافسة الوطنية والدولية على حد سواء بدليل حصولها على شهادة ايزو 9001 و9002
- جاءت العبارة 37 (لدى المؤسسة سياسة واضحة وموثقة في مجال الجودة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.84)، والانحراف المعياري(1.163)، مما يدل على أن المؤسسة المدروسة توافق وبشكل كبير جدا على وجود وانتهاج سياسة جودة متبعة من طرفها واضحة ومعروفة لدى اطاراتها للتمكن من اداء عملهم بالشكل المطلوب لتحقيق اهدافها التي تسعى اليها.
- جاءت العبارة41 (تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية واستقطاب المهارات) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.81) والانحراف المعياري(1.036)، وقد يرجع ذلك الى

استفادة اغلب الاطارات من البرامج التكوينية في مجالات متعددة (خاصة الجودة) دون تمييز على حسب حاجتها الى التكوين بعد عملية تقييمهم بناءا على عدد من المعايير لتحقيق التوازن بين مؤهلات وخبرات الاطارات ومتطلبات المنصب لمواكبة التطورات الحاصلة.

- جاءت العبارة 43 (تقوم المؤسسة بنشر وترسيخ مفاهيم الجودة بين العاملين في مختلف أقسامها) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.79) والانحراف المعياري(1.056)، مما يدل على أن المؤسسة المدروسة تحرص على نشر وتشجيع سياسة الجودة المطبقة من طرفها من حين لاخر من اجل التعريف بها وترسيخها بين العاملين للعمل بها لتحقيق الاهداف التي تصبو اليها.

- جاءت العبارة 42(تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بالعناصر الكفؤة والمهرة لاستغلالها في توظيف مختلف التقنيات الحديثة لتحسين جودة المنتجات) في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.73) والانحراف المعياري(1.155)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق بشدة على سعي المؤسسة نحو الاهتمام بالاطارات المتميزة والكفؤة والاحتفاظ بهم عن طريق توفير لها مختلف الدعم والامتيازات اللازمة لضمان بقائها وعدم انتقالها الى المؤسسات المنافسة للاستفادة منها لما لها من اثر بالغ على نشاطاتها من جهة، وتخفيض تكاليف الحصول على اطارات اخرى من الخارج وربح الوقت لتاقلمها فيها والبدء في نشاطها من جهة اخرى.

- جاءت العبارة 39 (تقوم المؤسسة بتقديم منتجات سليمة ذات جودة عالية، وخالية من الأخطاء مقارنة بباقي المنافسين) في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.48) والانحراف المعياري(1.298)، مما يدل على أن المؤسسة

المدروسة تمتلك خبرات ومهارات متميزة تمكنها من تفادي الوقوع في إنتاج منتجات بها عيوب لكسب رضا المستهلك.

من خلال ما سبق يتضح أن اتجاه معظم إجابات إطارات المؤسسة كانت ايجابية عن عبارات بعد الجودة وهذا ما يعكسه:

- المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغت قيمته (3.78) الواقع ضمن الفئة الرابعة حسب مقياس ليكرت، والذي يختلف عن المتوسط الفرضي (3)، ويزيد عنه بفارق (0.78) .
- الانحراف المعياري يقدر بـ (0.482) مما يشير إلى تشتت قليلوتباين ضئيل في الإجابات
- قيمة اختبار T دالة إحصائيا

وبالتالي هذا وان دل على شيء فانه يدل على أن اتجاهات الإطارات موافقة على وجود اهتمام ببعد الجودة من طرف المؤسسة المدروسة سعيا منها نحو تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج بعد المرونة

سنحاول فيما يلي تحليل بعد المرونة لمحور الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة، والمتكون من 08 عبارات، ويمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

جدول رقم (5-13): عرض النتائج المتعلقة ببعد المرونة للميزة التنافسية

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة	قيمة T	مستوى الدلالة
44	05	10	02	29	29	3.89	1.247	موافق	3	27.030	0.000
	%6.7	%13.3	%2.7	%38.7	%38.7						
45	04	10	02	40	19	3.80	1.127	موافق	4	29.199	0.000
	%5.3	%13.3	%2.7	%53.3	%25.3						
46	04	10	03	25	33	3.97	1.230	موافق	1	27.977	0.000
	%5.3	%13.3	%04	%33.3	%44						
47	06	08	02	45	14	3.71	1.136	موافق	6	28.250	0.000
	%08	%10.7	%2.7	%60	%18.7						
48	21	24	02	22	06	2.57	1.377	غير موافق	7	16.182	0.000
	%28	%32	%2.7	%29.3	%08						
49	21	28	02	22	02	2.41	1.253	غير موافق	8	16.680	0.000
	%28	%37.3	%2.7	%29.3	%2.7						

50	07	10	–	32	26	3.80	1.305	**موافق**	5	25.220	0.000
	%9.3	%13.3	–	%42.7	%34.7						
51	03	12	02	26	32	3.96	1.213	**موافق**	2	28.273	0.000
	%04	%16	%2.7	%34.7	%42.7						
الاتجاه العام لبعد المرونة						**3.51**	**0.800**	**موافق**		**38.008**	**0.000**

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامجSPSS .

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول السابق يمكن ترتيب عبارات الخاصة ببعد المرونة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الاتجاه الأقل من خلال المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابات عينة الدراسة كما يلي:

– جاءت العبارة 46(يمتلك الموظفون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.97) والانحراف المعياري(1.230)، مما يدل على أن المؤسسة المدروسة حريصة كل الحرص على اختيار الموارد البشرية التي تتميز بالمستوى العلمي المناسب والكفاءة العالية التي تؤهلها لتولي مختلف الوظائف الادارية.

– جاءت العبارة 51(تهتم المؤسسة بالاقتراحات التي تستقبلها من طرف عملائها) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.96) والانحراف المعياري(1.213)، مما يدل على أن المؤسسة المدروسة تحرص على الاهتمام بالعملاء من خلال فتح المجال لهم مع الاستماع والاصغاء لآرائهم ومقترحاتهم حول منتجاتها وخدماتها التي قد تكون فرصة لتدارك بعض الاخطاء او تحسين بعض الاوضاع التي قد لاتكون في صالحها.

– جاءت العبارة 44 (لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.89) والانحراف المعياري(1.247)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق على ان المؤسسة تهتم برصد مختلف التطورات والتغيرات في مجال صناعة الادوية لتتجنب مختلف التهديدات التي يمكن ان تواجهها، واقتناص مختلف الفرص التي يمكن ان تستفيد منها في اداء نشاطها.

– جاءت العبارة 45 (تتصف الخطط والسياسات في المؤسسة بالمرونة لتحقق أهدافها بما يتلاءم والظروف التي تواجهها مستقبلا) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.80) والانحراف المعياري(1.127)، مما يدل على حرص المؤسسة على انتهاج اساليب وانظمة تتمتع بالديناميكية والمرونة في حدود الظروف المحيطة بها والمتغيرة باستمرار بما يتماشى مع الأهداف المراد تحقيقها للحفاظ على وضعها التنافسي.

– جاءت العبارة 50 (تهتم المؤسسة بالشكاوي المقدمة من طرف زبائنها وتعمل على حلها بصورة عاجلة) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.80) والانحراف المعياري(1.305)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق على ان المؤسسة المدروسة وبالتحديد مديرية تسيير الجودة تحرص على الاهتمام بالزبائن والعملاء في إطار استلام الشكاوى والتظلمات المقدمة من طرفهم التعامل معها بحدية من طرف مديرية التموين والتجارة بجدية ومعالجتها في اقرب وقت ممكن بهدف إرضائهم وتحقيق ولائهم لها.

– جاءت العبارة 47 (تعمل المؤسسة على تحفيز العاملين على تقبل عملية التغيير السريع بما يستجيب لرغبة الزبائن) في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.71) والانحراف المعياري(1.136)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق على أن وجود سياسة تحفيزية منتهجة تشجع على التغيير بما يتناسب مع ظروف البيئة المحيطة (سياسة التكوين، نشر ثقافة الجودة واعتبارها احد اهم اولوياتها،...).

– جاءت العبارة 48 (تتصف معدات المؤسسة بالمرونة لمواجهة التغيرات بالسوق) في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(2.57) والانحراف المعياري(1.377)، مما يدل على أن العينة المدروسة لا توافق على وجود المرونة اللازمة التي

يجب أن تتميز بها الآلات ومعدات المؤسسة لمواجهة التغيرات الممكن حدوثها مستقبلا، الامر الذي يتطلب اعادة دراسته مع توفير الميزانية المخصصة لذلك.

– جاءت العبارة 49 (تمتلك المؤسسة القدرة السريعة للاستجابة لتغيرات الزبائن وتفضيلاتهم) في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(2.41) والانحراف المعياري(1.253)، مما يدل على أن العينة المدروسة لاتوافق على وجود استجابة كبيرة لحاجات الزبائن بالسرعة المطلوبة مقارنة بمنافسيها.

من خلال ما سبق يتضح أن اتجاه معظم إجابات إطارات المؤسسة كانت ايجابية عن عبارات بعد المرونة وهذا ما يعكسه:

– المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغت قيمته (3.51) الواقع ضمن الفئة الثانية حسب مقياس ليكرت، والذي يختلف عن المتوسط الفرضي (3)، ويزيد عنه بفارق (0.51)

– الانحراف المعياري يقدر بـ (0.800) مما يشير إلى تشتت قليل وتباين ضئيل في الإجابات

– قيمة اختبار T دالة إحصائيا

وبالتالي هذا وان دل على شيء فانه يدل على أن اتجاهات الإطارات موافقة على وجود اهتمام ببعد المرونة من طرف المؤسسة المدروسة سعيا منها نحو تحقيق الميزة التنافسية .

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج بعد الكفاءة

سنحاول فيما يلي تحليل بعد الكفاءة لمحور الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة، والمتكون من 07 عبارات، ويمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

جدول رقم (5-14): عرض النتائج المتعلقة ببعد الكفاءة للميزة التنافسية

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة	قيمة T	مستوى الدلالة
52	02	05	-	36	32	4.21	0.949	موافق جدا	1	38.466	0.000
	%2.7	%6.7	-	%48	%42.7						
53	21	22	04	27	01	2.53	1.277	غير موافق	7	17.181	0.000
	%28	%29.3	%5.3	%36	%1.3						
54	05	10	-	38	22	3.83	1.190	موافق	5	27.855	0.000
	%6.7	%13.3	-	%50.7	%29.3						
55	07	18	02	38	10	3.35	1.247	محايد	6	23.251	0.000
	%9.3	%24	%2.7	%50.7	%13.3						
56	04	09	02	36	24	3.89	1.146	موافق	3	29.428	0.000
	%5.3	%12	%2.7	%48	%32						
57	04	07	02	43	19	3.88	1.065	موافق	4	31.553	0.000
	%5.3	%9.3	%2.7	%57.3	%25.3						

58	05	08	01	25	36	4.05	1.240	**موافق**	2	28.308	0.000
	%6.7	%10.7	%1.3	%33.3	%48						
الاتجاه العام لبعد الكفاءة						**3.67**	**0.657**	**موافق**		**48.467**	**0.000**

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامجSPSS .

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول السابق يمكن ترتيب عبارات الخاصة ببعد الكفاءة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الاتجاه الأقل من خلال المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابات عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة 52 (تستخدم المؤسسة مواردها بشكل كفء) في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(4.21) والانحراف المعياري(0.949)، مما يدل على حرص المؤسسة وبشكل كبير نحو استغلال مواردها بشكل عقلاني ورشيد سواء البشرية او المادية من خلال الحفاظ على الاطارات الكفؤة، دعم واستغلال انشطة البحث والتطوير، طرق الحصول على المواد الاولية والمزج فيما بينها، تقليل النفايات الى اقل مايمكن،... مما يؤثر على انخفاض اسعارها التي قد تكون نقطة قوة مقارنة بمنافسيها في نفس القطاع.
- جاءت العبارة 58 (تراجع المؤسسة بانتظام أو تلغي العمليات غير الضرورية لوحداتها) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(4.05) والانحراف المعياري(1.240)، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على الاطلاع والرقابة الدائمة على مختلف العمليات الانتاجية والتخزينية والتوزيعية، قدرات موريديها الذين تتعامل معهم،... حتى لايحدث اي عطل او تاخير تجنبا للوقت (تاخر في الانتاج وبالتالي التاخر في تقديم الطلبيات للزبائن مما يؤدي الى انخفاض مستويات الثقة فيما بينهم) والتكلفة (يكلفها خسائر مادية طائلة بسبب فقدان الزبون او دفع تعويضات في اغلب الاحيان)

جاءت العبارة 56 (تسعى المؤسسة إلى تطبيق الأساليب والاستراتيجيات الحديثة والتي تساعد في تحسين كفاءة العمليات) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.89) والانحراف المعياري(1.146)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق

بشدة على استخدام مختلف الآليات والطرق التي من شانها تطور في اساليب الانتاج (تقليل الوقت المستخدم لإنجاز نشاطاتها، تقليل التكاليف...) حفاظا على مكانتها في السوق وترقيتها

- جاءت العبارة 57 (تسعى المؤسسة دائما إلى تطبيق التقنيات الحديثة والتي تساعد على تحسين التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.88) والانحراف المعياري(1.065)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق على استخدام المؤسسة لاحدث وسائل الاتصال والتوزيع الحديثة في نقل المعلومات والمنتجات والمواد الاولية لإيصالها إلى المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

- جاءت العبارة 54 (تتابع إدارة المؤسسة باستمرار تقارير استخدام الموارد، متابعة التلف، التلوث الناجم عن نشاطها) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.83) والانحراف المعياري(1.190)، مما يدل على أن العينة المدروسة توافق على وجود سياسة رقابية دائمة (رقابة ميدانية، تقارير،...) والمستخدمة من طرف المؤسسة على مواردها من اجل الحفاظ عليها والحد من سوء استغلالها.

- جاءت العبارة 55 (تطالب الإدارة العليا الأقسام بمقترحات لتقليل الكلف من اجل تقديم المنتج بالشكل المناسب) في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(3.35) والانحراف المعياري(1.247)، وهذا يشير الى ان انتهاج المؤسسة لسياسة الاجتماع والتشاور والدراسة فيما بين اطاراتها في مختلف المديريات ومديرية البحث والتطوير من حين لاخر للبحث عن الاليات والحلول التي تؤدي الى خفض التكاليف ومحاولة الحد منها وتقليصها دون ان يضر ذلك بمضمون المنتج المقدم الذي يعد من اهم اولويات تواجدها.

- جاءت العبارة 53 (تتابع إدارة المؤسسة باستمرار تقارير عملية تقييم أداء موظفيها) في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح(2.53) والانحراف المعياري(1.277)، مما يدل على أن العينة المدروسة لا توافق على سياسة تقييم الأداء المتبعة من طرف المؤسسة لعدم انتظامها اضافة الى كونها تعتمد على معايير غير دقيقة وواضحة بالنسبة لهم.

من خلال ما سبق يتضح أن اتجاه إجابات إطارات المؤسسة كانت ايجابية عن عبارات بعد الكفاءة وهذا ما يعكسه:

- بلغ المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد (3.67) الواقع ضمن الفئة الثانية حسب مقياس ليكرت، والذي يختلف عن المتوسط الفرضي (3)، ويزيد عنه بفارق (0.67) .
- الانحراف المعياري يقدر بـ (0.657) مما يشير إلى تشتت قليلوتباين ضئيل في الإجابات
- قيمة اختبار T دالة إحصائيا

وبالتالي هذا وان دل على شيء فانه يدل على أن اتجاهات الإطارات موافقة على وجود اهتمام ببعد الكفاءة من طرف المؤسسة المدروسة سعيا منها نحو تحقيق الميزة التنافسية .

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد أن تمت عملية تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة ومناقشتها، سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات المطروحة للتحقق من مدى صحتها او عدمها، وفيما يلي سنستعرض نتائج التحليل الخاصة بكل فرضية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة

هل يوجد اهتمام من طرف المؤسسة المدروسة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية؟

H_0: لايوجد اهتمام من طرف المؤسسة بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

H_1: يوجد اهتمام من طرف المؤسسة بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

وللإجابة على السؤال السابق تم الإجابة عنه من خلال اقتراح الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

- **الفرضية الفرعية الأولى:**

H_0: لايوجد اهتمام من طرف المؤسسة بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية .

H_1: يوجد اهتمام من طرف المؤسسة بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية .

- **الفرضية الفرعية الثانية:**

H_0: لايوجد اهتمام من طرف المؤسسة المدروسة بالسعي نحو تعزيز الميزة التنافسية .

H_1: يوجد اهتمام من طرف المؤسسة المدروسة بالسعي نحو تعزيز الميزة التنافسية .

وللإجابة على الفرضية الفرضيتين الفرعيتين السابقتين قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور والاستبيان ككل، والنتائج المحصل عليها في الجدول التالي:

جدول رقم (5–15) : تحليل نتائج محوري المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المسؤولية الاجتماعية	3.49	0.718
الميزة التنافسية	3.65	0.486
الاستبيان ككل	3.57	0.525

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- **تحليل الفرضية الفرعية الأولى:**

– بلغ المتوسط الحسابي العام المرجح لمحور المسؤولية الاجتماعية (3.49) الواقع ضمن الفئة الثانية حسب مقياس ليكرت، والذي يختلف عن المتوسط الفرضي (3)، ويزيد عنه بفارق (0.49)

– الانحراف المعياري يقدر بـ(0.718) مما يشير إلى تشتت قليل وتباين ضئيل في الإجابات

وبالتالي هذا وان دل على شيء فانه يدل على أن اتجاهات الإطارات بالموافقة على وجود اهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة المدروسة والتي تظهر من خلال بعض النشاطات الممارسة والتي سبق ذكرها في جميع المجالات المحددة في دراستنا هذه (المجال الاجتماعي، البيئي، والاقتصادي)، وبالتالي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

- **تحليل الفرضية الفرعية الثانية:**

– بلغ المتوسط الحسابي العام المرجح لمحور الميزة التنافسية (3.65) الواقع ضمن الفئة الثانية حسب مقياس ليكرت، والذي يختلف عن المتوسط الفرضي(3)، ويزيد عنه بفارق (0.65).

– الانحراف المعياري يقدر بـ(0.486) مما يشير إلى تشتت قليل وتباين ضئيل جدا في الإجابات.

وبالتالي هذا وان دل على شيء فانه يدل على أن اتجاهات الإطارات بالموافقة على وجود اهتمام ببناء الميزة التنافسية والسعي نحو تعزيزها من طرف المؤسسة المدروسة، وبالتالي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

- **تحليل الفرضية الرئيسية الأولى:**

– بلغ المتوسط الحسابي العام المرجح لمحاور الاستبيان ككل (3.57) الواقع ضمن الفئة الثانية حسب مقياس ليكرت، والذي يختلف عن المتوسط الفرضي (3)، ويزيد عنه بفارق (0.57).

– الانحراف المعياري يقدر بـ(0.525) مما يشير إلى تشتت قليل وتباين ضئيل جدا في الإجابات

وبالتالي هذا وان دل على شيء فانه يدل على أن اتجاهات الإطارات بالموافقة على وجود اهتمام من طرف المؤسسة المدروسة بتطبيق بعض نشاطات المسؤولية الاجتماعية سعيا منها نحو بناء الميزة التنافسية وتعزيزها، وبالتالي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ؟

– **قبول H_0 إذا كانت:** قيمة F المحسوبة > قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig <من 0.05؛

– **قبول H_1 إذا كانت:** قيمة F المحسوبة < قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى الدلالة Sig >من 0.05

ومن خلال اختبارنا لهذه الفرضية فاننا قد تحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (5–16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة

المصدر		الانحدار	الخطأ	الكلي
مجموع المربعات		5.000	11.339	16.339
درجة الحرية		1	73	74
متوسط المربعات		5.000	0.155	
المعنوية الكلية	قيمة F	32.187		
	Sig	0.000		
معاملات الانحدار		Constant	الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة	
المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)	ß	2.130		
	T	9.370	5.637	
	Sig	0.000	0.000	
القدرة التفسيرية	R	0.553		
	^2R	0.306		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن:

– معامل الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة بلغ R=0.553 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية (1،73)،مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين.

– قيمة معامل التفسير R^2 = 0.306، وهذا يعني أن المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) قد فسر 30.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، والباقي راجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

– بلغت قيمة T المحسوبة 9.370 عند مستوى معنوية 0.000 ، وهي اكبر من T الجدولية (1.664) ، وبالتالي فهي دالة عند مستوى معنوية 0.05.

– بلغت قيمة F المحسوبة 32.187 عند مستوى معنوية 0.000، وهي اكبر منF الجدولية (3.94) وبالتالي فهي دالة عند مستوى معنوية 0.05.

اختبار معنوية المعاملات الانحدار المتعدد B_0، A : بالرجوع إلى الجدول أعلاه نجد:

– **بالنسبة لاختبار معنوية A:** قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن a=2.130 معنوي.

– **بالنسبة لاختبار معنوية B_0:** قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن قيمة تأثير B_0 معنوي وهذا يعني لتحقيق الميزة التنافسية فانه يستلزم تطبيق المسؤولية الاجتماعية بقيمة 0.362

ومنه النموذج الرياضي لفرضية الأثر الرئيسية هو:

الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة= 2.130 + 0.362 (المسؤولية الاجتماعية)

اي :$Y= 0.362\ X_1 +2.130$

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي: يوجد أثر للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

ولمعرفة اثر كل بعد من ابعاد المسؤولية الاجتماعية على حدى على تحقيق الميزة التنافسية نقترح الفرضيات التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى**

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ؟

ومن خلال اختبارنا لهذه الفرضية فاننا قد تحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (5–17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للبعد الاجتماعي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة

المصدر		الانحدار	الخطأ	الكلي
المعنوية الكلية	قيمة F	32.195		
	Sig	0.000		
معاملات الانحدار		Constant	الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة	
المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)	ß	2.336		
	T	12.184	5.674	
	Sig	0.000	0.000	
القدرة التفسيرية	R	0.553		
	R	0.306		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن:

– معامل الارتباط بين البعد الاجتماعي والميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة بلغ R=0.553 عند مستوى دلالة 0.05 ، ما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين.

– قيمة معامل التفسير R^2 = 0.306، وهذا يعني أن البعد الاجتماعي قد فسر30.6% من التغيرات التي تحدث في تحقيق الميزة التنافسية، والباقي راجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

– بلغت قيمة T المحسوبة 12.184 عند مستوى معنوية 0.000 ، وهي اكبر من T الجدولية (1.664) ، وبالتالي فهي دالة عند مستوى معنوية 0.05.

– بلغت قيمة F المحسوبة 32.195 عند مستوى معنوية 0.000، وهي اكبر منF الجدولية (3.94) وبالتالي فهي دالة عند مستوى معنوية 0.05

اختبار معنوية المعاملات الانحدار المتعدد B_0، A: بالرجوع إلى الجدول أعلاه نجد:

– **بالنسبة لاختبار معنوية A:** قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن a=2.336 معنوي.

– **بالنسبة لاختبار معنوية B_0:** قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن قيمة تأثير B_0 معنوي وهذا يعني لتحقيق الميزة التنافسية فانه يستلزم تطبيق البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية بقيمة 0.308

ومنه النموذج الرياضي لفرضية الأثر الأولى هو:

الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة= 2.336 + 0.308 (البعد الاجتماعي)

اي: $Y= 0.308\ X_1 +2.336$

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي يوجد أثر للبعد الاجتماعي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ؟

ومن خلال اختبارنا لهذه الفرضية فاننا قد تحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (5–18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للبعد البيئي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة

المصدر		الانحدار	الخطأ	الكلي
المعنوية الكلية	قيمة F	20.641		
	Sig	0.000		
معاملات الانحدار		Constant	الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة	
المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)	ß	2.265		
	T	8.952		4.543
	Sig	0.000		0.000
القدرة التفسيرية	R	0.469		
	^{2}R	0.220		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن:

– معامل الارتباط بين البعد البيئي والميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة بلغ R=0.469 عند مستوى دلالة 0.05 ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين.

– قيمة معامل التفسير R^2=0.220، وهذا يعني أن البعد البيئي قد فسر22% من التغيرات التي تحدث في تحقيق الميزة التنافسية، والباقي راجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

– بلغت قيمة T المحسوبة 8.952 عند مستوى معنوية 0.000، وهي اكبر من T الجدولية (1.664) ، وبالتالي فهي دالة عند مستوى معنوية 0.05.

– بلغت قيمة F المحسوبة 20.641 عند مستوى معنوية 0.000 ، وهي اكبر منF الجدولية (3.94) ، وبالتالي فهي دالة عند مستوى معنوية 0.05.

اختبار معنوية المعاملات الانحدار المتعدد B_0، A: بالرجوع إلى الجدول أعلاه نجد:

- **بالنسبة لاختبار معنوية A:** قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن a=2.265 معنوي.

- **بالنسبة لاختبار معنوية B_0:** قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن قيمة تأثير B_0 معنوي وهذا يعني لتحقيق الميزة التنافسية فانه يستلزم تطبيق البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية بقيمة 0.319

ومنه النموذج الرياضي لفرضية الأثر الثانية:

الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة= 2.265 + 0.319 (البعد البيئي)

اي :$Y= 0.319 X_2 +2.265$

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي يوجد أثر للبعد البيئي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ؟

ومن خلال اختبارنا لهذه الفرضية فاننا قد تحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (5–19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للبعد الاقتصادي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة

المصدر		الانحدار	الخطأ	الكلي
المعنوية الكلية	قيمة F	28.786		
	Sig	0.000		
معاملات الانحدار		Constant	الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة	
المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)	ß	2.229		
	T	10.052		5.365
	Sig	0.000		0.000
القدرة التفسيرية	R	0.532		
	^{2}R	0.283		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن:

– معامل الارتباط بين البعد الاقتصادي والميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة بلغ R=0.532 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية (1،73)،مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين

– قيمة معامل التفسير R^2 = 0.283، وهذا يعني أن البعد الاقتصادي قد فسر 28.3% من التغيرات التي تحدث في تحقيق الميزة التنافسية، والباقي راجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

– بلغت قيمة T المحسوبة 10.052 عند مستوى معنوية 0.000 ، وهي اكبر من T الجدولية (1.664) ، وبالتالي فهي دالة عند مستوى معنوية 0.05.

– بلغت قيمة F المحسوبة 28.786 عند مستوى معنوية 0.000، وهي اكبر منF الجدولية (3.960) ، وبالتالي فهي دالة عند مستوى معنوية 0.05

اختبار معنوية المعاملات الانحدار المتعدد B_0، A: بالرجوع الى الجدول أعلاه نجد:

– **بالنسبة لاختبار معنوية A:** قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن a=2.229 معنوي.

– **بالنسبة لاختبار معنوية B_0:** قيمة احتمال الخطأ Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 إذن قيمة تأثير B_0 معنوي وهذا يعني لتحقيق الميزة التنافسية فانه يستلزم تطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية بقيمة 0.332

ومنه النموذج الرياضي لفرضية الأثر الثالثة:

الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة= 2.229 + 0.332 (البعد الاقتصادي).

اي: $Y= 0.332\ X_3 + 2.229$

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي يوجد أثر للبعد الاقتصادي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha= 0.05$ بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة على ما سبق سنقوم بتجزئة هذا السؤال الرئيسي إلى 04 فرضيات فرعية، ولاختبارها نستخدم التباين الاحادي **(One Way Anova)** لاختبار الفروق بين اجابات افراد العينة حول تبني المسؤولية الاجتماعية تبعا للمتغيرات الشخصية.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة تعزى إلى متغير الجنس

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة تعزى إلى متغير الجنس.

ومن خلال اختبارنا لهذه الفرضية فاننا قد تحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (5–20): نتائج اختبار التباين الاحادي لاختبار الفروق بين اجابات افراد العينة حول تبني المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية تبعا لمتغير الجنس.

محاور الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	(sig)
الاستبيان ككل	بين المجموعات	0.972	1	0.972	3.625	0.061
	داخل المجموعات	19.566	73	0.268		
	المجموع	20.537	74			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن:

- القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار التباين الاحادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي (0.05<0.061)
- قيمة F المحسوبة (3.625) وهي اقل من قيمة F الجدولية (3.94)

إذن من خلال ما سبق يمكن استنتاج أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة تعزى إلى متغير الجنس، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ونفي الفرضية البديلة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة تعزى إلى متغير السن.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة تعزى إلى متغير السن.

ومن خلال اختبارنا لهذه الفرضية فاننا قد تحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (5–21): نتائج اختبار التباين الاحادي لاختبار الفروق بين اجابات افراد العينة حول تبني المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية تبعا لمتغير السن.

محاور الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	Sig
الاستبيان ككل	بين المجموعات	0.924	3	0.308	1.115	0.349
	داخل المجموعات	19.613	71	0.276		
	المجموع	20.537	74			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن:

- القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي (0.05<0.349)،

– قيمة F المحسوبة (1.115) وهي اقل من قيمة F الجدولية (2.70)

إذن من خلال ما سبق يمكن استنتاج أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة تعزى إلى متغير السن، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ونفي الفرضية البديلة.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

ومن خلال اختبارنا لهذه الفرضية فاننا قد تحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (5–22): نتائج اختبار التباين الاحادي لاختبار الفروق بين اجابات افراد العينة حول تبني المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

محاور الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	Sig
الاستبيان ككل	بين المجموعات	0.581	2	0.290	1.048	0.356
	داخل المجموعات	19.957	72	0.277		
	المجموع	20.537	74			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن:

- القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي (0.05<0.356)،
- قيمة F المحسوبة (1.048) وهي اقل من قيمة F الجدولية (3.09)

إذن من خلال ما سبق يمكن استنتاج أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ونفي الفرضية البديلة.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ومن خلال اختبارنا لهذه الفرضية فاننا قد تحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (5–23): نتائج اختبار التباين الاحادي لاختبار الفروق بين اجابات افراد العينة حول تبني المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

محاور الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	Sig
الاستبيان ككل	بين المجموعات	1.152	3	0.384	1.407	0.248
	داخل المجموعات	19.385	71	0.273		
	المجموع	20.537	74			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن:

- القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي (0.05<0.248)،
- قيمة F المحسوبة (1.407) وهي اقل من قيمة F الجدولية (2.70)

إذن من خلال ما سبق يمكن استنتاج أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ونفي الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم إعداد الدراسة الميدانية والمتعلقة بدراسة تحليلية لأثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال– فرع المضادات الحيوية بالمدية، مستخدمة الاستبيان ونتائجه كأداة لتأكيد أو رفض الفرضيات الموضوعة في ذلك.

وعلى هذا الأساس قد توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها فيما يلي:

1– وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

2– لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة)

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

لقد تزايد اهتمام المؤسسات بالأدوار الاجتماعية والاخلاقية بعدما كان الهدف الاسمى لها هو تحقيق الاهداف الاقتصادية من خلال تحقيق الارباح وتعظيمها، وذلك نظرا لعدم كفايته لوحده، خاصة بعد العديد من المشاكل والازمات التي بات يشهدها العالم والتي كانت سببا رئيسيا فيها.

وكنتيجة لتزايد الضغوطات من طرف مختلف اطراف المجتمع المدني على المؤسسات، فانه لم يعد خيارا امامها بل واجبا عليها تحمل مسؤولياتها اتجاه محيطها التي تعمل فيه من خلال تبني مختلف التوجهات الاجتماعية والبيئية والاخلاقية لخلق قيمة مضافة لمختلف اصحاب المصالح التي قد تكون الية لتحسين صورتها وتحقيق ولائهم ورضاهم عنها مما يخلق لها ميزة تنافسية تتفرد بها عن منافسيها في نفس القطاع من جهة، وتحسين موقعها التنافسي وزيادة نسب تفوقها وفرص استمراريتها من جهة اخرى.

ولتجسيد دراستنا هذه على ارض الواقع، ولمعرفة ما مدى دور تبني الادوار الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية، قمنا بأعداد دراستنا هذه في مجمع صيدال – فرع المضادات الحيوية بالمدية– على اعتباره احد المؤسسات العمومية الاقتصادية والمناسبة لطبيعة الموضوع. وعلى ضوء ذلك قد توصلنا الى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية، اضافة الى اقتراح مجموعة التوصيات التي يمكن الاستفادة منها من طرف المؤسسة، والمتمثلة عموما فيما يلي:

1. ***نتائج الدراسة النظرية:***

- على الرغم من تعدد التعاريف المقدمة حول المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال، إلا أنه يمكن تعريفها من وجهة نظر الباحثة بانها مختلف الممارسات التي يتم من خلالها إدارة وتنظيم علاقة المؤسسة بجميع الأطراف أصحاب المصالح دون استثناء بما يتوافق مع توقعاتهم لتحقيق أدائها المستدام سعيا منها نحو تحقيق التنمية المستدامة.

- بالرغم من تعدد واختلاف الاراء حول تبني او عدم تبني المسؤولية الاجتماعية منظمات الاعمال، الا ان الباحثة ترى بأنها لم تعد خيارا أمام المؤسسة إما قبوله أو رفضه وإنما أصبحت تعد مؤشرا هاما في تنافسيتها، وضرورة حتمية لبقائها واستمرارها وتحقيق مستويات عالية من التفوق والتميز.
- لا يقتصر تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة على مستوى وظيفة معينة، وإنما يجب أن تكون في كل وظيفة من وظائفها، وقد لا يتم ذلك إلا من خلال إدماجها ضمن إستراتيجيتها مرورا في ذلك بثلاث مراحل أساسية ألا وهي مرحلة التخطيط لدمجها، مرحلة تنفيذ البرامج الخاصة بها، وأخيرا مرحلة تقييم الأهداف واتخاذ الإستراتيجية المناسبة في ذلك.
- لتطبيق المسؤولية الاجتماعية من طرف مسؤولي وقادة المؤسسة فانه يتطلب إدماجها ضمن ثقافتها التنظيمية واعتبارها جزأ لا يتجزأ منها من خلال توفر مجموعة من العوامل ولعل من بينها نذكر: خلق البيئة الداعمة والمناسبة لتبنيها، توفير الإعانات والإمكانيات المالية لتطبيقها، ارتباطها ببعض النشاطات والمجالات الخيرية، القدرة على التعامل مع المشاكل غير الأخلاقية والإبلاغ عن التجاوزات غير المسموح بها، ...
- تعد شهادة الايزو 26000 بمثابة آلية أو دليل مرجعي حول ممارسة النشاط الاجتماعي والأخلاقي من طرف المؤسسة بغض النظر عن نوعها، حجمها وموقعها لضمان حقوق الأطراف أصحاب المصالح من خلال القضايا التي تتبناها داخل كل مجال من المجالات التي تتضمنها.
- بالرغم من تعدد التعاريف المقدمة حول الميزة التنافسية الا انه يمكن تعريفها من وجهة نظر الباحثة بانها: الوضع الذي تتميز به المؤسسة وتنفرد به عن مثيلاتها في نفس القطاع، والذي تهدف من خلاله إلى خلق قيمة مضافة للزبون بما يتوافق وتوقعاته ويلبي احتياجاته.

- يختلف حجم الميزة التنافسية من مؤسسة لأخرى، حيث كلما كانت مدة حياتها أطول مقارنة بمنافسيها كلما تطلب منها بذل جهود اكبر للحفاظ عليها لأكبر مدة ممكنة .
- للحفاظ على الميزة التنافسية وتنميتها من طرف المؤسسة لابد من زيادة الاهتمام بمجموعة من العوامل لعل أهمها: التكيف مع المتغيرات البيئية وعدم مقاومتها، الاهتمام بالجودة والإبداع مع التحسين المستمر في الاستجابة للزبائن عن طريق تبني مختلف الأساليب الحديثة لان ما هو اليوم ميزة يصبح غدا تقليدا.
- إن اهتمام المؤسسة بالمورد البشري واعتباره احد أهم أولوياتها يعد شكلا من أشكال الاستثمار فيه(طويل الأجل) لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها كونه مورد نادر، خالق للتجديد والابتكار، غير قابل للتقليد، يصعب الحصول عليه، وهو مختلف من مؤسسة لأخرى.
- إن اهتمام المؤسسة بالمبادرات التطوعية اتجاه المجتمع المحلي من خلال تحمل بعض المسؤولية اتجاهه من شانه أن يؤدي إلى المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية إلى جانب التنمية الاقتصادية،... كل هذا من شانه زيادة مستويات الثقة والتقارب بين المؤسسة والمجتمع التي تنشط فيه والتي بدورها تنعكس على نشاطها وارباحها بشكل ايجابي مستقبلا (شهرة، سمعة جيدة،..)، مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- إن إدراك المؤسسة للاهتمام بالجانب البيئي من شانه أن يحقق فعالية بيئية والتي يمكن أن تكون آلية لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة يصعب تقليدها.
- إن الاهتمام بالزبون من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة وبمواصفات جيدة من شانه أن يؤدي إلى إمكانية حصول المؤسسة على المواصفات القياسية مما يؤدي إلى خلق جو من الثقة المتبادلة فيما بينهم، وتحقيق رضاهم عنها، مما سينعكس على زيادة الإقبال عليها وارتفاع نسب مبيعاتها الأمر الذي قد يكون آلية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

2. ***نتائج الدراسة التطبيقية:***

- عدم وجود إستراتيجية واضحة ودقيقة من طرف المؤسسة للالتزام بمختلف برامج المسؤولية الاجتماعية، وقد يرجع ذلك الى كونها في المراحل الأولى لتبنيها (لا يوجد بعد مديرية مستقلة لإدارة وتخطيط نشاطاتها)، وعلى الرغم من ذلك إلا أن هذا لم يمنع المؤسسة من التوجه نحو الالتزام ببعض الأنشطة الاجتماعية وان كان بعضها في إطار قانوني، إلا أننا نلمس مستوى مقبولا عموما، ويشهد تغييرا ايجابيا من سنة لأخرى كمحاولة منها لتحقيق رضا جميع أصحاب المصالح.
- تسعى المؤسسة المدروسة من خلال ممارسات المسؤولية الاجتماعية إلى بناء علاقات مستدامة مع مختلف أصحاب المصالح من خلال التوجه نحو تحقيق التوازن بين مصالح الجميع لتحقيق رضاهم وضمان ولائهم (الموظف، المستهلك، المجتمع، البيئة،...). ولعل من بين مظاهرها المتجسدة على ارض الواقع نذكر مايلي:
  - **المجال الاجتماعي:** نذكر منها مايلي:

- خلق فرص العمل مع العدالة في التوظيف بين مختلف أفراد المجتمع من حيث معايير (الجنس، المستوى الوظيفي، موظف عادي او لديه اعاقة،...)

- التكافؤ في الفرص فيما بين موظفي المؤسسة من حيث: الاجور، التكوين، الخدمات الاجتماعية ، خدمات لجنة المشاركة، خدمات الرعاية الصحية،...

- إعداد ميثاق لأخلاقيات الأعمال خاص بالمؤسسة، يحدد التصرفات المهنية الواجب الالتزام بها واحترامها بهدف تسهيل الحياة المهنية لموظفيها وتحسين العلاقات فيما بينهم.

- التبرعات للمؤسسات والجمعيات الخيرية والمستشفيات لتمويل احتياجاتهم (أدوية–أموال) بالإضافة إلى المشاركة في بعض الانشطة الثقافية والرياضية والعلمية

- **المجال البيئي:** نذكر منها:

- العمل على انتهاج نظام إدارة بيئي تهدف من خلاله إلى المحافظة على البيئة التي تنشط فيها من جهة والسعي نحو الحصول على المواصفة ايزو 14001 من جهة أخرى، وذلك عن طريق تقليل التأثيرات السلبية على المحيط التي تتواجد فيه، تعظيم الاستغلال العقلاني والرشيد للموارد، التقليل أو الحد من التلوث بمختلف أشكاله، القيام بعمليات تفتيشية والمراجعة البيئية،...

– تعمل المؤسسة على توفير نظام امن وظيفي يعمل على حماية الموظفين من مختلف الأخطار والأمراض التي قد يتعرضون لها خلال مدة عملهم بها من خلال بعض المجهودات المبذولة من طرفها والمتمثلة في: إنشاء أنظمة للحماية من الحرائق وتحديث خطط الأمن الداخلي من سنة لأخرى، إنشاء مخططات للحماية من الأخطار، إنشاء لجان تفتيشية خاصة بالسلامة المهنية، التوعية والإرشاد حول مختلف المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الموظف ، توفير مختلف الإمكانيات القانونية، التقنية والمادية، البشرية،..

- **المجال الاقتصادي:** من بين المجهودات المبذولة في هذا المجال نذكر منها:

– توفير منتجات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة تلبي احتياجات زبائنها.

– توفير منتجات بكميات مناسبة وفي الوقت المحدد لإرضاء زبائنها.

– الإصغاء للزبون من خلال الاهتمام بالشكاوى المقدمة من طرفه، الاهتمام بأرائه ومقترحاته للكشف عن الأخطاء والعيوب التي من الممكن أن ترتكبها عن غير قصد مع أخذها بعين الاعتبار كونه شريك أساسي للمؤسسة ومرتبط بها ارتباطا وثيقا.

– تحسين سياسة الجودة من خلال مواكبة مختلف التطورات وإدخال التعديلات المناسبة للقيام بعمليات المراقبة والتدقيق على الجودة .

– المراجعة والتقييم والتعديل أو التجديد لمختلف المنتجات التي تقوم بإنتاجها من سنة لأخرى.

– البحث عن أساليب جديدة للتعريف بمنتجاتها كالترويج الطبي مع ارتفاع الميزانية المخصصة لذلك من سنة لأخرى وكذا لترويج صورتها وعلامتها التجارية.

- بالرغم من توفير المؤسسة لمختلف الإمكانيات اللازمة من وجهة نظرها في مجال السلامة المهنية، إلا انه يبقى عدد الحوادث مرتفع مما يستدعي التعمق في أسباب حدوثها وتشخيصها ومعالجتها مع إيجاد حلول للحد منها أما من خلال التكامل والتنسيق فيما بين إطارات المؤسسة، او استقطاب خبراء من الخارج للاستفادة من خبراتهم في المجال.
- ان استمرار المؤسسة في تبني المسؤولية الاجتماعية والالتزام بها يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة صعبة التقليد خاصة في ظل المنافسة الشديدة من طرف القطاع الخاص.
- أما بخصوص الدراسة الإحصائية فقد قمنا بها لغرض معرفة اثر كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة المدروسة مستخدمين في ذلك الاستبيان كآلية لتحقيق ذلك، حيث قمنا بتفريغ البيانات الخاصة به في برنامج **SPSS.V22** ، ومن تم عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها بالاعتماد على مختلف المقاييس الإحصائية، وفي الأخير وبغرض التأكد من صحة الفرضيات المقترحة كان لنا لا بد من اختبارها، وقد توصلنا عموما إلى النتائج التالية:

– المؤسسة المدروسة تهتم بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، وهذا ما أظهرته إجابات الإطارات المستجوبة والتي أجمعت على وجود اهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة المدروسة سعيا منها نحو تحقيق الميزة التنافسية، ويظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لمحوري الدراسة والاستبيان ككل، **وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى من جهة،** ومن جهة أخرى يتفق مع النتائج المتوصل اليها في دراسة (محمد فلاق) والذي فيها اجمع اغلب افراد العينة على سعي المؤسسات المدروسة نحو تبني المسؤولية

الاجتماعية والبيئية بالرغم من الضغوطات المالية والثقافية التي تواجهها مع وجود اهتمام بالميزة التنافسية، وكذا دراسة (وهيبة مقدم) والتي أجمعت على تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية لكن بدرجات متفاوتة فيما بين أصحاب المصالح، وكذا دراسة (فؤاد حسين محمد الحمدي) والتي توصلت الى ان درجة التزام المؤسسات عينة الدراسة بمسؤولياتها اتجاه كل من المجتمع، المستهلك، البيئة مقبولة عموما لكنها غير كافية من وجهة نظر اطاراتها، في حين درجة التزامها اتجاه المستهلكين المبحوثين ضعيف من وجهة نظرهم مما يدل على عدم رضاهم على النشاطات التي تقوم بها اتجاههم، في حين دراسة (حياة قمري ومنيرة نوري) اكدت على موافقة افراد العينة المدروسة على وجود اهتمام بالميزة التنافسية من طرف المؤسسة المدروسة.

- وجود علاقة اثر ايجابية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية ككل والميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، وذلك من خلال الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط ، **وهو مايثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية** من جهة، ومن جهة أخرى يتوافق مع نتائج دراسة (محمد فلاق) ودراسة (شقراني محمد) التي تنص على وجود علاقة اثر بين ابعاد المتغيرين .

- عدم وجود فروق بين متوسطات اجابات الاطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة)، وذلك باستخدام اختبار التباين الأحادي، **وهو ما ينفي صحة الفرضية الرئيسية الثالثة** من جهة، ومن جهة اخرى يتوافق مع دراسة (محمد فلاق) بالنسبة لمتغير العمر بينما يتضاد معها بالنسبة لمتغيري المستوى التعليمي وسنوات الخبرة بالمؤسسة، وقد يتضاد أيضا مع دراسة **(Brammer, S., Millington, A. and Rayton, B)** والتي تؤكد على وجود فروق بالنسبة

لمتغير الجنس (امرأة– رجل)، وكذا العمر حيث كلما كانت مدة الموظف اكبر في المؤسسة كلما كان يتميز بالالتزام اتجاهها أكثر.

ومنه يمكننا الإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في:

هل تساهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدية؟ التاكد

حيث يمكن القول بان المسؤولية الاجتماعية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، ويظهر ذلك من خلال النتائج الايجابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيري الدراسة من جهة ودراسة اثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى.

3. التوصيات والاقتراحات:

بناء على نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية، فإننا ارتأينا تقديم بعض التوصيات منها ماهو موجه للمؤسسة المدروسة، ومنها ماهو موجه للحكومة الجزائرية لاتخاذها بعين الاعتبار لأجل زيادة تطبيق المسؤولية الاجتماعية وزيادة الاهتمام بها، وقد تتجلى عموما فيما يلي:

- إن اعتبار المسؤولية الاجتماعية كآلية نحو تحسين صورتها في أذهان مختلف أصحاب المصالح وتحقيق مراكز تنافسية جيدة ومتميزة لا يتحقق هكذا، و إنما من خلال بذل مختلف الجهود من طرف المؤسسة عن طريق:

– ضرورة إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجيتها، وقد لا يتم ذلك إلا من خلال الاقتناع بها كونها ليست تكلفة وإنما هي استثمار طويل الأجل لما لها من أهمية سواء على مستوى المؤسسة أو المجتمع على حد سواء.

– الاقتناع من طرف القادة والمسؤولين بأن تطبيق المسؤولية الاجتماعية واجب على المؤسسة وليس تطوعا منها اتجاه مختلف أصحاب المصالح، مع توفير البيئة والإمكانيات المناسبة

لذلك، مع اعتبارها وظيفة مستقلة مثلها باقي الوظائف الأخرى لها موقعها ومكانتها في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، حيث تعمل على وضع البرامج و الخطط السنوية التي يتم فيها تحديد مختلف البرامج الاجتماعية الممكن تبنيها وطرق وكيفيات تطبيقها.

- ضرورة إيجاد وبناء ثقافة تنظيمية قوية تشجع على التغيير ومواكبته وعدم مقاومته، لتكون بمثابة الأرضية اللازمة للتحول نحو المفاهيم الإدارية الحديثة وتبنيها والتي على رأسها المسؤولية الاجتماعية لتكون بمثابة الواجهة لخلق صورة ايجابية لها وزيادة الإقبال عليها وعلى منتجاتها.

- ضرورة الاطلاع على تجارب الدول والمؤسسات الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية للتعرف على ممارساتها وبرامجها المنتهجة للاستفادة منها وتجسيد المستطاع منها على ارض الواقع في حدود استراتيجياتها المتبعة وثقافتها التنظيمية من جهة، وإمكانياتها المالية المخصصة لهذا النشاط من جهة أخرى.

- ضرورة توجه المؤسسة نحو تكثيف أنشطة المسؤولية الاجتماعية خاصة في المجال البيئي، حيث أصبحت هذه الأخيرة عملة ذات وجهين نظرا لما لنشاطها من اثر على مختلف أصحاب المصالح من جهة، وكذا كونها أصبحت وجها جديدا للمنافسة في مابين المؤسسات من جهة أخرى.

- زيادة الاهتمام بالمورد البشري كونه يعد أهم مورد في المؤسسة مع الاستثمار فيه، من خلال العمل على توفير بيئة عمل آمنة ومناسبة من خلال:

- السعي نحو الاهتمام بإيجاد أو خلق نظام أجور ونظام حوافز فعالين وجاذبين لموظفيها وكفاءاتها، ويشجع على الاحتفاظ بهم وعدم التفكير في ترك العمل من جهة، والبحث عن وظائف أخرى في المؤسسات المنافسة من جهة أخرى.

- التعامل مع جميع الموظفين والإطارات بشكل عادل ونزيه دون التمييز بينهم.

– إمكانية استفادة جميع الموظفين من الترقية بنوعيها في أن واحد وليس إحداهما.

- زيادة الاهتمام ببعد الجودة خاصة باعتبارهما احد أهم أبعاد الميزة التنافسية من خلال:

– زيادة تكثيف البحوث من اجل اكتشاف أساليب جديدة تساهم في خلق منتجات وتقديم خدمات ذات جودة اعلى تستجيب للمتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية بشكل يلبي حاجات المستهلك يشبع رغباته.

– إفساح المجال للعاملين والإطارات بطرح أفكارهم المختلفة من خلال خلق بيئة مناسبة تشجع وتحفز على طرح افكارهم مع الأخذ بمقترحاتهم في سبيل تحقيق أهدافها.

- زيادة دعم الدولة الجزائرية وتشجيعها للمؤسسة الجزائرية على تبني مسؤوليتها الاجتماعية والالتزام بها، وذلك عن طريق:

– تعميق المفاهيم المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وأهميتها في مختلف المناهج والبرامج الدراسية المرتبطة بمختلف الأطوار التعليمية (جانب نظري)عامة، والطور الجامعي (كليات الاقتصاد، التكنولوجيا، البيولوجيا،...) خاصة، اي عدم الاكتفاء بالجانب النظري والتوجه نحو الجانب التطبيقي من خلال:

– تشجيع وتقديم الإمكانيات اللازمة لمؤسسات التعليم العالي على عقد اتفاقيات مع مختلف مؤسسات القطاع الخاص والعام لبرمجة وتنظيم زيارات ميدانية لبعض طلبتها (على الأقل المتفوقين) للاطلاع حول طريقة عملها والمناهج أو الأساليب الحديثة المستخدمة حول موضوع دراستنا هذه، مع إمكانية عقد ندوة للنقاش حول هذه الزيارة لتقديم الانتقادات في ذلك مع إمكانية تقديم الاراء والمقترحات المناسبة لذلك.

– تشجيع المؤسسات الاقتصادية على العمل بمبدأ التوظيف المباشر بالنسبة للطلبة المتفوقين (الأوائل على مستوى كل دفعة) بما يتلاءم مع احتياجاتها بدلا من التوظيف عن طريق الوكالة

الولائية للتشغيل كنوع من ممارسة مسؤوليتها اتجاه المجتمع من جهة وتشجيع الطلبة على النجاح والحرص على تعلمهم وتحقيق مراكز متفوقة من جهة أخرى.

– ضرورة خلق أجهزة حكومية توجيهية– رقابية مهمتها السهر على تطبيق البرامج المتعلقة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات، الرقابة على القوانين المتعلقة بحماية أصحاب المصالح كحماية البيئة، حماية المجتمع، حماية الموظف، حماية المستهلك...

– خلق بيئة مشجعة للمؤسسة الجزائرية على تبني المسؤولية الاجتماعية وتقديم الدعم الكافي لها من خلال إعداد نصوص تشريعية وإجراءات اقتصادية تحفيزية لها حيال ذلك مثلا كالتخفيض في نسبة الضرائب للمؤسسة الملتزمة اجتماعيا وتمديد آجال تسديد القروض، تقديم التسهيلات والإعانات ، تسهيل الحصول على التصاريح اللازمة لعملها،...

– تشجيع الشراكة والتعاون بين القطاع الخاص والقطاع العام من خلال الشراكات المتعددة للاستفادة من الخبرات المكتسبة في المجال من جهة، ولإنجاز مختلف النشاطات في مجال المسؤولية الاجتماعية من جهة أخرى للتخفيف من الأعباء التي ستقع على عاتق المؤسسة.

– العمل على اختيار المسيرين والكفاءات المناسبة بشكل دقيق (ذوي خبرة ومؤهلات) خاصة في الوظائف المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، الأداء المستدام، التنمية المستدامة،....

– التأكيد على الدور التوعوي للجمعيات الناشطة في مجال حماية البيئة وحماية المستهلك ودعمها من طرف الدولة والمؤسسة على حد سواء لممارسة وأداء مهامها الموكلة لها بشكل أكثر كفاءة وفعالية من خلال التثقيف بمختلف القضايا البيئية، التشجيع على استهلاك المنتجات الخضراء، ممارسة الضغوطات على المؤسسات بالالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية...

– تشجيع الاهتمام بالبحث والتطوير من طرف المؤسسات خاصة في المجال الاجتماعي مع

محاولة تدعيم ولو بجزء بسيط الميزانية اللازمة لتلك المؤسسات التي تنتهج المسؤولية الاجتماعية كنوع من التشجيع على الاستمرار في هذا المجال.

4. آفاق الدراسة:

من خلال ما سبق تم دراسة كل من موضوعي المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، والذي نتمنى إلى أن نكون قد وفقنا في الإحاطة ببعض جوانبه ولو بنسبة صغيرة.

وعلى ضوء ذلك ارتأينا انه يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تمثل مواضيع مستقبلية، حيث نذكر من بينها مايلي:

- دور ثقافة المؤسسة في تفعيل تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة الاقتصادية.
- ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المواردالبشرية وأثرها على تحقيق رضاها الوظيفي.
- دور البعد الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في تعزيز استراتيجيات الميزة التنافسية (التميز – تدنية التكاليف) بالمؤسسات الاقتصادية.
- تحليل الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية من خلال انتهاج المسؤولية الاجتماعية (دراسة مقارنة قبل وبعد الالتزام بها)

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. قائمة المراجع باللغة العربية:

قائمة الكتب:

1. احمد شوقي إسماعيل، التسويق الأخضر"الأهمية– الأبعاد– المزايا ودوره في علم الإدارة والاتصال وإدارة التسويق والمبيعات وإستراتيجية الإنتاج وتدعيم زيادة التنافسية وأثره على الأداء البيئي، مؤسسة شباب الجامعة للتوزيع، جمهورية مصر العربية.

2. إسراء ممدوح محمد سليمان، الخدمة الاجتماعية في المجال الصناعي، مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، 2017.

3. أسماء قحطان عبد الرحمان الدوري، اثر رأس المال الاجتماعي في تحقيق الأولويات التنافسية "دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية"، دارامجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.

4. اكرم احمد الطويل– ياسمين طه عبد الرزاق الدباغ، ادارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الاجتماعية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.

5. أيمن عبد الحميد محمد– مدحت محمد أبو النصر، تطبيق المعايير الإرشادية للمسؤولية الاجتماعية بقطاع البترول، بدون طبعة، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، بدون تاريخ النشر.

6. بشير العلاق، الإدارة الحديثة "مفاهيم ونظريات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.

7. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009.

8. توفيق محمد عبد المحسن، أخلاقيات الأعمال، دار الفكر العربي وآخرون للتوزيع، مصر،2014،

9. ثامر البكري– احمد هاشم الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، دار امجد للنشر والتوزيع، 2015،

10. ثامر البكري– لانا البنا، التسويق الأخضر وإعادة التدوير، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015،

11. ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.

12. ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الاردن،2001.

قائمة المراجع

13. جيمس سي كراج– روبرت ام جرانت، الإدارة الإستراتيجية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، بدون ذكر بلد النشر، بدون سنة نشر.

14. حميد قاسم غضبان المالكي وآخرون، دور منظمات المجتمع المدني في العمل التطوعي، كلية التربية جامعة بغداد، العراق، 2016.

15. خالد حسين سعيد العسيري، إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية "نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، مصر، 2013.

16. خالد قاشي– رمزي بودرجة، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار اسامة– نبلاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2018.

17. خالد محمد بني حمدان– وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"منهج معاصر"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019.

18. روبرت.أ.بتس–ديفيد.لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامى، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2008.

19. زاهد الديري– سعادة الخطيب، ادارة المؤسسات الاجتماعية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.

20. زكريا يونس احمد، التنظيم القانوني للمسؤولية الاجتماعية للشركات "دراسة مقارنة"، دار الكتب القانونية– دار شتات للنشر، مصر الامارات،2017.

21. سعاد فهد الحوال، التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء، دار الكتاب الحديث، القاهرة– مصر، 2015

22. سليم سعداوي، المنافسة في سوق الهاتف الهاتف النقال (موبيليس نموذجا)، دار الحديث للكتاب للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.

23. شيماء السيد سالم، الاتجاهات الحديثة في التسويق، دار الافاق المشرقة للنشر، الأردن،2011.

24. صالح مهدي محسن العامري– طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والاعمال، المكتبة العربية، ط02، 2008.

25. طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، دار زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

قائمة المراجع

26. طاهر محسن منصور الغالبي صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

27. طاهر محسن منصور الغالبي– صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، ط 03، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.

28. طاهر محسن منصور الغالبي– صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، مقال منشور في كتاب بعنوان: التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر– الإمارات، 2006،

29. طه احمد الزيدي، المسؤولية الاخلاقية في الاعلام الاسلامي" دراسة تاصيلية وتحليلية لاخلاقيات الاعلام في مواثيق الشرف الاسلامية"، دار النفائس للنشر والتوزيع– دار الفجر للطباعة والنشر،الاردن،2013

30. عبد الرزاق براهمي، التسويق الأخضر"مدخل مفاهيمي"، دار زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2018.

31. عبد السلام ابو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة (آليات السيطرة على الأسواق)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2009–2010.

32. عبد الناصر علك حافظ– حسين وليد حسين عباس، الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

33. عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.

34. علاء فرحان طالب– عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.

35. علاء فرحان طالب وآخرون، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع،عمانالأردن، ط02، 2014.

36. علاء فرحان طالب–زينب مكي محمود البنا، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2012.

37. غني دحام تناي الزيدي– حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للشر والتوزيع، الأردن،2014.

قائمة المراجع

38. فريد فهمي زيارة ، وظائف منظمات الأعمال "مدخل معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009.

39. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيمها–مداخلها–عملياتها المعاصرة"، ط02، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

40. قورين حاج قويدر، اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، دار النشر الجامعي الجديد للنشر والطباعة والتوزيع، تلمسان الجزائر، 2018.

41. مجموعة من الباحثين، كتاب جماعي بعنوان: التحديات المعاصرة للادارة العربية (القيادة الإبداعية)، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر – الإمارات، 2006.

42. محسن احمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية (منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى أفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر)، مجموعة النيل العربية، 2004.

43. محمد إبراهيم عبيدات، التسويق الاجتماعي الأخضر والبيئي، دار وائل للنشر، الاردن،2004.

44. محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009،

45. محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، 2007.

46. محمد سمير احمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.

47. محمد عبد العال النعيمي وآخرون، ادارة الجودة المعاصرة "مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.

48. محمد فخري راضي، الإدارة الإستراتيجية، دار امجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

49. محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.

50. محمد فلاق، مواطنة منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018.

51. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2012،

قائمة المراجع

52. مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات "المواصفة القياسية iso 26000"، المجموعة العربية لتدريب النشر، القاهرة مصر، 2015.

53. مدحت محمد أبو النصر، ممارسة الخدمة الاجتماعية في مجال المسؤولية الاجتماعية، دار المكتب الجامعي الحديث للنشر، 2016.

54. مديحة فخري محمود، المسؤولية الاجتماعية للجامعات وبعض قضايا المستقبل، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة 01، 2018.

55. مصطفى شلابي محمد– علاء محمد شكري، دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية "دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة موبايلي السعودية للاتصالات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، 2013.

56. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006.

57. مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دارالفا للوثائق للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2017.

58. مصطفى يوسف كافي، الابتكار والإبداع التسويقي وفلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

59. مصطفى يوسف كافي، فلسفة التسويق الأخضر، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2014.

60. منى عطية خزام خليل، رأس المال الاجتماعي في عالم متغير، دار المكتب الجامعي الحديث للنشر، 2017.

61. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

62. ناصر جرادات– عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، ط 05، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

63. نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد– تنفيذ– مراجعة)، دار المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2006.

64. نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة مصر، 2014.

قائمة المراجع

65. نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2006.

66. نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان الأردن،2015، ط03.

67. هشام حريز– عبد الرحمان بوشمال، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، 2014.

68. وهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال (المفهوم والأهمية–الإدارة والتقييم–التجارب الدولية)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الاردن،2020.

69. يوسف حجيم سلطان الطائي– عامر عبد كريم الذبحاوي، الذكاء الاخلاقي مدخل لدعم سمعة منظمات الاعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان الاردن، 2017.

قائمة المذكرات:

1. ابو الفتوح بوهريرة ، قيم المواطنة وعلاقتها بتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى الطالب الجامعي" دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة محمد خيضر بسكرة "، اطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التربية، جامعة بسكرة الجزائر، 2014–2015.

2. أمال مزوار، دور السياسة التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص إدارةأعمال، جامعة الجزائر 03، 2015–2016.

3. جهيدة توبرينات، سمات الشخصية وعلاقتها بمستوى التفكير الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية لدى طلبة جامعة البليدة 02، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ل م د في علم النفس تخصص الإرشاد والصحة النفسية، جامعة علي لونيسي البليدة 02– الجزائر، 2018–2019.

4. خليدة محمد بلكبير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارةأعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012–2013.

5. خيرة قرن، واقع و أفاق تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية " دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الإنتاجية لولايات الجلفة، المدية، الاغواط "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة يحي فارس المدية الجزائر، 2016–2017.

قائمة المراجع

6. ربيعة فندوشي، محددات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال الاتصال التنظيمي (دراسة حالة فرع المضادات الحيوية (صيدال) بالمدية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012-2013.

7. رشيد سعيدان ، واقع المسؤولية الاجتماعية للمستشفيات "دراسة تطبيقية لعينة من مستشفيات الجنوب الغربي–ولاية بشار–"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم تخصص تسيير، جامعة تلمسان– الجزائر، 2016-2017.

8. شافية قرفي، دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة "دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية"، اطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه الطور الثالث ل م د في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال المؤسسات، جامعة سطيف 01 ، الجزائر، 2015-2016.

9. شهرزاد الهامل، المسؤولية الاجتماعية ومدى الاهتمام بالمحاسبة عنها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث في العلوم التجارية، جامعة سطيف،الجزائر، 2015-2016،

10. عادل نقموش،القياس والافصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية "حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الاغواط، الجزائر، 2017-2018.

11. عبد الرحمان العايب ، التحكم في الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر، 2010-2011.

12. عبد الرؤوف قمبور، نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية– حالة مجمع صيدال–أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير تخصص ادارةأعمال، جامعة المدية،الجزائر، 2017-2018.

13. عبلة بن عرامة، اثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على اداء الموارد البشرية في القطاع الصحي– دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي (CHU) باتنة–، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكنوراه (ل م د) في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017-2018.

قائمة المراجع

14. فاتن باشا، اتجاه القادة الاداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات–دراسة حالة مجمع سونلغاز– بسكرة–، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016–2017.

15. فاطمة بن العايش ، مدى تطبيق القياس و الافصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لتحقيق تنمية مستدامة "دراسة تحليلية وقياسية لعينة من مؤسسات كاك 40 للفترة 2014–2016" ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص مالية محاسبة وتسويق في المؤسسات،جامعة عنابة الجزائر، 2017–2018.

16. فتيحة فرطاس، راس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة للمؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد المعرفي "دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع الصناعي في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم تخصص علوم اقتصادية فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 03، 2014–2015.

17. فؤاد محمد حسين الحمدي، الابعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك "دراسة تحليلية لاراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية "، اطروحة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، جامعة بغداد، العراق، 2003.

18. كرومية مسان ، المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر" دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم تخصص ادارة الافراد وحوكمة الشركات، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2013–2014.

19. كلثوم واكلي، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة"دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية–حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البليدة–"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان،الجزائر، 2014–2015.

20. محمد شقراني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال "دراسة حالة"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة المنظمات، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، 2018–2019.

21. مفيدة تيتوش، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه التنمية المستدامة –مدخل تسويقي– "دراسة حالة عينة من المؤسسات المقيمة بالجزائر"، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص تسويق ، جامعة الجزائر3، الجزائر ، 2016–2017.

قائمة المراجع

22. وهيبة مقدم، تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية "دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2013-2014.

23. الياس بوضياف ، إدارة العلاقات التسويقية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة سوق الاتصالات في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03،الجزائر، 2013-2014.

24. الياس سالم، دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الالكترونية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر03 ،الجزائر، 2013-2014

قائمة المقالات:

1. احلام عكسة- فاطمة الزهراء سعادة ، دور التشريعات والقوانين في الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، جامعة الاغواط، المجلد 01، العدد01، مارس 2017.

2. احمد راهي عبد، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية "بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 18، العدد 01، 2016.

3. احمد صخر وآخرون، واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات البترولية الجزائرية في ظل معيار المواصفات الدولية iso 26000 دراسة حالة **SONATRACH.ENAFOR.ENTP** ، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 01، جوان 2020.

4. احمد هادي طالب الطائي، دور تبني الاستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "دراسة استطلاعية على شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 08، العدد 04، 2016.

5. إصفاد مرتضى سعيد، تقييم واقع أداء المنظمات قبل وبعد تطبيق نظم إدارة الجودة ايزو 9001 باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة حالة في شركة الحفر العراقية في البصرة"، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 29، 2017.

6. إلياس شاهد، التسويق الاجتماعي كآلية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية في المنظمة، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي الجزائر، المجلد 04، العدد 06، جوان 2014.

قائمة المراجع

7. أمال حفناوي، تحسين الأداء البيئي من اجل تفعيل المسؤولية البيئية المستدامة في منظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة الاسمنت)، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي تيندوف، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2018.

8. إيمان حمري– سعيد بن يمينة، سياسات الموارد البشرية مدخل لتعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 02، الجزائر، مجلد 06، عدد 02، ديسمبر 2017.

9. باسم فيصل عبد نايف، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تحليلية"، مجلة الدنانير، الجامعة العراقية، المجلد 01، العدد 01، 2012.

10. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على شركات الاتصال الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 33، 2012.

11. توفيق خذري ، الميزة التنافسية بين التموقع السوقي والمقاربة بالكفاءات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، جامعة الجلفة الجزائر، المجلد17 ، العدد 35(2) ، جويلية 2018.

12. ثامر هادي عبود الجنابي، أثر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأعمال دراسة تحليلية لعينة من الشركات السياحية في محافظة بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 25، العدد 01، 2017.

13. جمال خنشور– خير الدين جمعة، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 تكامل ام تماثل، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة– الجزائر، المجلد 11، العدد 02، نوفمبر 2011.

14. جمال هداش محمد، العمل المصرفي الالكتروني ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف" دراسة تطبيقية في عدد من المصارف الأهلية والحكومية"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2017.

15. جنان شهاب احمد، أخلاقيات الأعمال: منظور إداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات "دراسة تحليلية لأراء العاملين في مؤسسة الشاكري للمبرآت الاجتماعية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد04، 2013

16. حارث حسين علي النعيمي، تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامةحارث حسين علي النعيمي، تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "دراسة تحليلية للآراء عينة من الأفراد العاملين في شركة كورك للهاتف النقال في العراق"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 41، الجزء 01، 2018.

قائمة المراجع

17. حسين بركاتي– شرحبيل احمد، تنمية وتدريب الموارد البشرية ودورها في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 02، العدد03، جوان 2017.

18. حسين بومنجل– داود معمر، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين ظروف العمل بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، الجزائر، المجلد 23، العدد 02، جوان 2017.

19. حسين عبد القادر، رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي الجزائر، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2016.

20. حسين هادي عنيزة– ماهر ناجي علي، تأثيرالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في قرارات مستخدمي هذه القوائم "دراسة تطبيقية و استطلاعية"، الغري للعلوم الاقتصادية والادارة ، العدد 26.

21. حياة قمري– منيرة نوري ، الرأس المال المعرفي كمطلب أساسي لاستدامة الميزة التنافسية"دراسة حالة مؤسسة صيدال"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، جوان 2018.

22. خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية iso 14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 08، 2012.

23. خولة عدناني وآخرون، وسائل الدفع الالكتروني ودورها في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية"دراسة حالة بنك الخليج الجزائر وكالة بشار"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 02 ، العدد 02، ديسمبر 2018.

24. رضا فولي عثمان ثابت حسن، التطورات العلمية والأطر النظرية للمسؤولية الاجتماعية، مقال منشور في كتاب جماعي محكم بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات "المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية"، ط 01، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين ألمانيا، 2019.

25. الزهراء بن سفيان ، توطين المواصفة القياسية الدولية للمسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسة الجزائرية الخاصة، مع الإشارة لمؤسسة Condor، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، أكتوبر 2019.

قائمة المراجع

26. زهية موساوي ، الكفاءة وتجديدها: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة دفاتر Mecas ، جامعة تلمسان، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، افريل 2005.

27. زوينة بن فرج ، الإفصاح المحاسبي الاجتماعي ضرورة للحكم على المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمقاولة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسييروالعلوم التجارية، جامعة المسيلة– الجزائر، المجلد 10، العدد 18 ، جوان 2017.

28. زيد المال صافية ميلودي، ايزو 26000: مواصفة دولية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 11، العدد 01، جويلية 2020.

29. سارة عبيدات، التوجه نحو بناء منظمات أخلاقية ومتعلمة كضرورة استراتيجية في ظل الاقتصاد العالمي الجديد، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي ميلة –الجزائر، المجلد 02، العدد 03، سبتمبر 2018.

30. ساسي سفيان، المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية (حالة الجزائر)، مجلة جيل حقوق الإنسان، مركز جيل البحث العلمي، العدد 02، يونيو 2013.

31. سامر المصطفى، دور جمعية حماية المستهلك في خلق الوعي لدى المستهلكين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، دمشق سوريا، المجلد 29، العدد 02، 2013،

32. سعدون مهدي الساقي–عبد الناصر نور، محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال، الاردن، جويلية 2012.

33. سلمى كوندة، التسويق الاجتماعي للعمل التطوعي عبر مواقع التواصل الاجتماعي (قراءة في صفحات الفيسبوك لبعض الجمعيات الخيرية الجزائرية)، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي– الجزائر، المجلد05، العدد 01، جوان 2018.

34. سليمة نشنش، مساهمة إدماج المسؤولية الاجتماعية في تطوير إدارة الموارد البشريةلتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة: مؤسسة سونطراك الجزائرية، مجلة معارف، جامعةالبويرة– الجزائر، المجلد 11،العدد 20 ،جوان 2016.

35. سميرة أحلام حدو– محمد فلاق ، المسؤولية الاجتماعية للشركات : الإطار النظري و امكانية التطبيق العملي في الجزائر ، مجلة البديل الاقتصادي ، المجلد01، العدد 02 ، جامعة الجلفة الجزائر، ديسمبر 2014.

قائمة المراجع

36. سناء عبد الرحيم سعيد، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الإستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال"دراسة فكرية تحليلية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد العراق، المجلد 19، العدد 73، 2013.

37. سيد احمد بوحزام وآخرون، محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة ولاية معسكر، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة المسيلة الجزائر، المجلد 02، العدد 03، جانفي 2017،

38. سيما غالب مقاطف– الهام فخري طملية، أثر وسائل التسويق المباشر في بناء الميزة التنافسية "دارسة ميدانية لفنادق الخمس نجوم في مدينة عمان"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42، 2014،

39. شراف عقون وآخرون، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية: فلسفتها ومؤشرات قياسها، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، جوان 2017.

40. شرف الدين أمين بن عواق، دور اتجاهات نشر المسؤولية الاجتماعية في دعم نظام الإدارة البيئية داخل المؤسسة، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 04، العدد 06، جوان 2014.

41. شرف الدين زديرة وآخرون، تبني المسؤولية الاجتماعية والبيئية كتوجه لدعم نظام الإدارة البيئية في منظمات الأعمال "نماذج عن شركات متميزة اجتماعيا"، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، جامعة بشار الجزائر، المجلد 06، العدد 01، جوان 2019.

42. شهرزاد بخدة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات العمومية كالية لتحقيق التنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية "دراسة حالة مؤسسات موبيليس فرع بشار"، مجلة دراسات وأبحاث، الجلفة الجزائر، المجلد 09، العدد 28 ، سبتمبر 2017.

43. عادل مزوغ ، دراسة نقدية لاستراتيجيات "Porter" التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، جامعة شلف الجزائر، المجلد 05، العدد 02، جوان 2013.

44. عبد الحميد زعباط–سامية بولعسل ، الالتزام بأخلاقيات التسويق لتعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالشركات الدوائية " شركة Pfizerكنموذج "، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر 03– الجزائر، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2016.

45. عبد الزهرة عطية عودة الاسدي– اشرف عبد ربه احمد، مدى إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصحية "دراسة تطبيقية من منظور سلوكي في مستشفى الصدر التعليمي في البصرة "، مجلة جامعة ذي قار، المجلد 12، العدد 03، أيلول 2017.

قائمة المراجع

46. عبد القادر بابا – وهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة (دراسة حالة شركة سونطراك)، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، جامعة تلمسان– الجزائر، المجلد 07، العدد 01، افريل 2008.

47. عبد الله مرزق– عبد القادر دبون، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية إتجاهالموارد البشرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة– الجزائر، المجلد 03، العدد 02، أكتوبر 2017.

48. عبد الناصر خري ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات التسويق، مجلة الدراسات الاقتصاديةعبد الناصر خري ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات التسويق، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2015.

49. علي صادقي– الهاشمي مقراني، تحليل نظامي لواقع تطبيق الايزو 9000 في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط– الجزائر، المجلد 11، العدد 05، جوان 2017.

50. علياء محمد خليل، اثر الإبداع التقني في تصميم المنتوج"دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الجلدية/معمل بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 48، 2016.

51. عيسى معزوزي– بن تربح بن تربح، نحو إرساء المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال كأساس محوري لدعم الاقتصاد الأخضر، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 03، العدد 06، ديسمبر 2018.

52. فاطمة الزهراء العكازي– عاشور مريزق، مساهمة تطبيق نظم الإدارة البيئية ايزو 14000 في تحسين الأداء التنافسي للمنظمات الصناعية "دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف"، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد 05، العدد 02، أوت 2019.

53. فاطمة الزهراء العكازي– محمد فلاق، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين ظروف العمل بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة trans–canal chelef بوادي الفضة"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة– الجزائر، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2018.

54. فاطمة الزهراء بن نامة – وسيلة العشعاشي ثابت أول ، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسيةلمنظمات الأعمال "دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم– الجزائر، المجلد 02، العدد 03، جويلية 2012.

55. فايزة بوعبد الله، نظام الإدارة البيئية iso 14001 ودوره في تعزيز الميزة التنافسيةللمؤسسة الاقتصادية، مجلة الإبداع، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، ديسمبر 2019.

قائمة المراجع

56. فتيحة آيت اوقاسي ، المسؤولية الاجتماعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر 03، المجلد 17، العدد 01، 2013.

57. فراس فرحان جدي، إسهامات الإبداع التقني في تعزيز الميزة التنافسية للشركة "دراسة تحليلية في الشركة العربية لكيماويات المنظفات في محافظة صلاح الدين"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 31، 2014.

58. فطوم أمحمدي، الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية–نموذج مقترح–، مجلة الأبحاث الاقتصادية ، جامعة البليدة، الجزائر، العدد13، ديسمبر 2015.

59. فيروز زروخي، ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 02– الجزائر، مجلد 06، عدد 01، جوان 2015.

60. قبس زهير عبد الكريم جعفر–سنية كاظم تركي علي، تأثير تقانة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية "شركة آسيا سيل للاتصالات الخلوية –بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 49، 2016.

61. كرومية مسان – محمد بن حميدة، العلاقة بين البعد الأخلاقي التسويقي للمسؤولية الاجتماعية وبين تحقيق رضا المستهلك و حمايته" دراسة حالة المؤسسات الإنتاجية العاملة بولاية سعيدة "، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تيندوف– الجزائر، حجم 02، رقم 01، افريل 2016.

62. كسرا عنتر عبد الله– انتصار إبراهيم الياس، دور رأس المال الفكري في دعم المزايا التنافسية "دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف التجارية في إقليم كوردستان"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 02، العدد 42، الجزء 02، 2018.

63. لاسك ارسلان بايز– درمان سليمان صادق، تحليل العلاقة بين مبادئ المواصفة القياسية ISO 26000 وسمعة المنظمة: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في معامل الاسمنت في مدينة السيليمانية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة الجزائر، المجلد 12، العدد 03، جويلية 2018.

64. ليث شاكر محسن– علاء فرحان طالب الدعمي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيقالميزة التنافسية المستدامة "بحث استطلاعي في شركات التامين العراقية العامة"، مجلةدراساتمحاسبية عامة، المجلد 07، العدد 21، 2012.

65. مجدوب بحوصي وآخرون، نظام الإدارة البيئية iso 14001 في مؤسسة نفطال، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، جامعة بشار الجزائر، المجلد 05، العدد 02، جوان 2018.

قائمة المراجع

66. محمد جواد بلقايد– محمد سعيداني، أشكال المسؤولية الاجتماعية الممارسة على المورد البشري في الشركات " دراسة حالة ثلاث شركات عربية "، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي ميلة– الجزائر، المجلد 02، العدد 02، جوان 2018.

67. محمد شتوح، الإدارة الإستراتيجية وقيادة التغيير ودورهما في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة– الجزائر، المجلد 07، العدد 02، سبتمبر 2016.

68. محمد شقراني– طارق هزرشي، المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مجلة المعيار، جامعة تيسمسيلت– الجزائر، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2016.

69. محمد طرشي– إيمان يخلف، الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية من منظور محاسبي، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة الشلف الجزائر، المجلد03، الرقم02، جوان2017.

70. محمد فلاق– سميرة أحلام حدو ، مساهمة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في إدارة الأزمات والوقاية منها، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة– الجزائر، المجلد 07، العدد 02، سبتمبر 2016.

71. مراد إسماعيل– داني الكبير امعاشو، أنظمة إدارة الجودة (ايزو 9000) ودورها في إدارة المخاطر التسويقية، مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون، جامعة عين تيموشنت– الجزائر، المجلد 01، العدد 01، جانفي 2016.

72. مصطفى بن عودة، اثر أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات " دراسة تحليلية لآراء العاملين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشورالجلفة، المجلد 08، العدد 01، مارس 2017.

73. مصطفى بن قانة– زين الدين بروش، اثر نظام إدارة الجودة عن التنظيم في المؤسسات الجزائرية "دراسة حالة المؤسسات الصناعية ببرج بوعريرج"، مجلة وحدة البحث في تنمية وادارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 02– الجزائر، المجلد 12، العدد 02، ديسمبر 2017.

74. مليكة طيب سليمان، إدراك المستهلك الجزائري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية المصنعة للمنتجات الغذائية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة– الجزائر، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2014.

75. منال جبار سرور– دعاء احمد عبد الرضا، التكامل بين التكلفة المستهدفة الخضراء وهندسة القيمة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 24، العدد 104

قائمة المراجع

76. منى مسغوني وآخرون، دور أخلاقيات المهنة في مكافحة الفساد الإداري والمالي بالمنظمات الحكومية في الجزائر "دراسة حالة قطاع الجمارك"، مجلة البشائر الاقتصادية ، بشار– الجزائر، المجلد 05، العدد 02، أوت 2019.

77. مهند جعفر حسن حبيب– محمد موسى احمد عباس، دور المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في القياس المحاسبي للتكاليف الاجتماعية "دراسة ميدانية على شركتي عطبرة واسمنت السلام"، مجلة الشرق للدراسات والبحوث العلمية ، كلية الشرق الأهلية كسلا ،جمهورية السودان ، المجلد 05 ، سبتمبر 2007.

78. نصيرة يحياوي– مهدي مراد، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات آلية لتدعيم نظم الإدارة البيئية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط الجزائر، المجلد 07، العدد 32، 2019.

79. نعيمة يحياوي– عبلة بن عرامة، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاستشفائية" دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة "، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 01– الجزائر، المجلد 07، العدد 02، جوان 2017.

80. نوال بوعلاق، مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، العدد 01، جامعة تبسة الجزائر، سبتمبر 2016.

81. نوال سعدي، تطبيقات نظام الايزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والاختلاف)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة– الجزائر، المجلد 08، العدد 23، مارس 2016.

82. نوال ضيافي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والموارد البشرية " دراسة مجمع شي علي للأنابيب سيدي بلعباس"، مجلة التنظيم و العمل، جامعة معسكر– الجزائر، المجلد 03، العدد 01، جانفي 2014.

83. نوال ضيافي، محاسبة المسؤولية الاجتماعية توجه جديد في عصر حديث، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة 02 الجزائر، العدد 10 ، جوان 2014.

84. نور علي عبود العبيدي، أخلاقيات الأعمال وانعكاساتها على الانضباط الوظيفي "دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين في مديرية بلدية الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 03، العدد 43، 2018.

85. الهادي بوقلقول، دراسة اثر دوافع تبني نظام إدارة الجودة ايزو 9000 على المنافع المحققة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن، العدد 24، ديسمبر 2017.

قائمة المراجع

86. الهام يحياوي– ليلى بوحديد، تطبيق بنود مواصفة الايزو 26000 لتشجيع المؤسسات الجزائرية على تبني المسؤولية الاجتماعية، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، جامعة الجلفة– الجزائر، المجلد 02، العدد 06، مارس 2019.

87. هدى معيوف، التسويق و حماية حقوق المستهلك، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة– الجزائر، المجلد 12، العدد 04، نوفمبر 2012.

88. هوان بوعبد الله وآخرون، اثر تطبيق نظام إدارة الجودة 9000 Iso على تحسين اداء قطاع الصناعة التقليدية والحرف "دراسة حالة مؤسسة Datte El Ghazel بسكرة "، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، البويرة– الجزائر، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019.

89. وهيبة بوشارب– كريمة غياد، تقييم واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية وفق المواصفة ايزو 26000 بجامعة سكيكدة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03– الجزائر، المجلد 23، العدد 02، ديسمبر 2020.

90. وهيبة مقدم – بكار بشير، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، جامعة وهران 2 الجزائر، المجلد 07 العدد 01، جوان 2014.

91. وهيبة مقدود، المسؤولية الاجتماعية: المسار الجديد لاستراتيجيات المنظمات الاقتصادية و بوادر الاهتمام بها في الجزائر، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، جويلية 2018.

92. يوسف محمود جربوع، مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، غزة فلسطين، المجلد15، العدد01، جانفي 2007.

قائمة المداخلات:

1. بلقاسم زايري– وهيبة مقدم، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداءتجاهها، مداخلة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 20– 21 نوفمبر 2012، ص222

قائمة المراجع

2. بن عيسى عنابي، جمعيات حماية المستهلك وترشيد الاستهلاك لدى المستهلك الجزائري، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني: حماية المستهلك في ظل الانفتاح الاقتصادي، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، يومي 13 و 14 افريل 2008،

3. جبار بوكثير– بسمة مناخ، آليات تحقيق الريادة في المسؤولية الاجتماعية "شركة جوجل نموذجا"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدوليالثاني حول: المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والتحديات البيئية، جامعة جيجل الجزائر، يومي 24–25 افريل2017،

4. عبد الله عبد الكريم عبد الله– فاتن حسين حوى ، حماية المستهلك في بعض التشريعات العربية بين الواقع والتطبيق" القانون اللبناني نموذجا"، دراسة بحثية مقدمة إلى الندوة العلمية حول حماية المستهلك العربي بين الواقع واليات التطبيق ، المركز العربي للبحوث القانونية و القضائية، لبنان، أيام 2–4 جوان 2014.

5. فاتح احمية– محمد حيمران، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول: المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والتحديات البيئية، جامعة جيجل الجزائر، يومي 24–25 افريل 2017.

6. فاطمة الزهراء قاسي– فطيمة بن حمودة ، ممارسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمسؤولية الاجتماعية في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول: المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والتحديات البيئية، جامعة جيجل الجزائر، يومي 24–25 افريل 2017.

7. مسعودة شريفي– كريمة حاجي، المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة: رحلة الف ميل تبدأ بخطوة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار الجزائر، يومي 14–15 فيفري 2012.

8. منصف شرفي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال(دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار الجزائر، يومي 14–15 فيفري 2012.

9. نجاة بلعابد– حياة بلعيد، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقياتالأعمال في إطارإدارةالإنتاج والعمليات، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي: 14–15 فيفري 2012.

قائمة المراجع

10. نجوى عبد الصمد– طلال محمد مفضي بطاينة، الادارة البيئية للمنشآت الصناعية كمدخل حديث للتميز التنافسي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة الجزائر، 08–09 مارس 2005.

11. وهيبة مقدم، تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر استمرارية ام قطيعة ، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم الجزائر، 23–24 افريل 2012.

12. وهيبة مقدم، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال(دراسة حالة ثلاث شركات عربية"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف– الجزائر، 13 –14 ديسمبر 2011.

13. يوسف بومدين، إدخال مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر–عرض تجارب دولية–، المركز الجامعي خميس مليانة الجزائر.

قائمة الجرائد الرسمية:

1. الجريدة الرسمية رقم 04 المؤرخة في 1988/01/27 المتضمنة القانون رقم 88–07المؤرخ في 1988/01/26 المتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل.

2. الجريدة الرسمية رقم 75 المؤرخة في : 1997/11/12 المتضمنة المرسوم التنفيذي رقم 97–424 المؤرخ في 1997/11/11 المحدد للشروط التطبيقية للباب الخامس من القانون رقم 83–13 المؤرخ في 1983/07/02 والمتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية، المعدل والمتمم،

3. الجريدة الرسمية رقم 04 المؤرخة في: 2005/01/09 المتضمنة المرسوم التنفيذي رقم 05–11 المؤرخ في 2005/01/08 المتضمن شروط إنشاء مصلحة الوقاية الصحية والأمن في وسط العمل وتنظيمها وسيرها وكذا صلاحياتها

الانترنت:

1. محسن بن نايف، المسؤولية الاجتماعية ISO 26000،نشرة تعريفية صادرة عن شركة تنمية المعرفة، المملكة العربية السعودية، ص 02، متوفر على الرابط:

قائمة المراجع

2. مركز مراس للاستشارات الادارية، الدليل الارشادي للسياسات والاجراءات لبرامج المسؤولية الاجتماعية، سلسلة تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات، الرياض– السعودية، 2010،

http://epcsr.org/wp-content/uploads/2018/09/ISO26000-ARABIC.pdf

3. Le site officiel du Groupe Saidal,

***وثائق المؤسسة*:**

1. أخبار صيدال، النشرة الإعلامية للمؤسسة، الثلاثي 02، 2017

2. أخبار صيدال، النشرة الداخلية رقم 04، فيفري 2014.

3. أخبار صيدال، النشرة الداخلية رقم 25، جانفي/فيفري 2016

4. أخبار صيدال، النشرية الإعلامية للمؤسسة، العدد 38، الثلاثي الرابع 2018

5. بيوتيك نيوز، جريدة داخلية ثلاثية صادرة عن مجمع صيدال، رقم 01، سبتمبر 2004

6. جريدة صيدال، جريدة شهرية تصدر عن مجمع صيدال، العدد 05، مارس 1999

7. مجلة تواصل، مجلة سداسية داخلية تصدر من طرف خلية المرأة العاملة لفرع انتيبيوتيكال المدية، العدد 00، جانفي 2013

8. ميثاق الأخلاقيات الخاص بمجمع صيدال

9. وثيقة تعاضدية صناعة البترول (Guide du Mutualistes)

10. Le rapport de gestion du conseil d'administration 2011 du Groupe Saidal

11. Le rapport de gestion du conseil d'administration 2012 du Groupe Saidal

12. Le rapport de gestion du conseil d'administration 2013 du Groupe Saidal

13. Le rapport de gestion du conseil d'administration 2014 du Groupe Saidal

14. Le rapport de gestion du conseil d'administration 2015 du Groupe Saidal

15. Le rapport de gestion du conseil d'administration 2016 du Groupe Saidal

16. Le rapport de gestion du conseil d'administration 2017 du Groupe Saidal

17. Le rapport de gestion du conseil d'administration 2018 du Groupe Saidal

18. Principaux textes législatifs et réglementaires relatifs à la protection de l'environnement.

19. Listes des textes reglementaires applicables.

20. Fiche Technique n^0 42 : Organisation de la prévention " Les techniques d' identification des risques – L'enquête et l'analyse des accidents".

21. Fiche Technique n^{0}43 : Organisation de la prévention " Les techniques d' identification des risques – L'inspection ".

22. Fiche Technique n^{0}47 : Organisation de la prévention " La démarche préventives : le suivi, le contrôle et l'évaluation.

قائمة المقابلات:

1- مقابلة مع السيد: الياس وجواج إطار بمديرية الأمن الصناعي والبيئي بالمؤسسة

2- مقابلة مع السيد: بدر الدين حموش، رئيس مصلحة الأجور بالمؤسسة

3- مقابلة مع السيد: طبيب العمل للمؤسسة

4- مقابلة مع السيد: عبد الكريم بن تواتي، مدير الموارد البشرية بالمؤسسة.

5- مقابلة مع السيد: محمد عميري إطار بمديرية الأمن الصناعي والبيئي بالمؤسسة

6- مقابلة مع السيد: محمد فهيس، موظف بمكتب لجنة المشاركة بالمؤسسة

7- مقابلة مع السيد: مصطفى بن عيسى إطار مكلف بمكتب الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة

8- مقابلة مع السيدة: رئيسة مصلحة التكوين بالمؤسسة

9- مقابلة مع السيدة: سهام عماري، رئيسة مصلحة تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة.

10- مقابلة مع السيدة: منى غرابلي إطار مكلفة بمكتب الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة

2. قائمة المراجع باللغات الاجنبية:

- **Les livres :**

1. Philip Kotler & Kevin Lane Keller , Marketing Management , 14 th ed ,Prentice Hall , 2012,

2. Samuel O. Idowu, ISO 26000—A Standardised View ofCorporate Social Responsibility Practices,Cases and Facts: An Introduction, An article presented in the book entitled : ISO 26000- A Standardised View of Corporate Social Responsibility Practices, Cases and controversies , London, 2019

- **Les theses** :

1. Alexander Dahlsrud :How Corporate Social Responsibility Is Defined: An Analysis Of 37 Definitions, Corporate Social Responsibility And Environmental Management Corp. Soc. Responsib.Environ. Mgmt ,15,1-13,2006 .

2. Ali Senoussi , Salem Mehadi, Analysis of the determinants of the competitiveness of the companies: relevance and contributions of the theory of the competitive advantage and the approach sector, Journal of Development and Applied Economics, University of M'Sila, Vol0 03,N0 01,March 2019.

3. Amit Kumar Srivastava et al, Corporate Social Responsibility :A case study of TATA Group, IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM), Issue 5, volume 3, (Sep,Oct. 2012).

1. Anna Cournac, La responsabilité sociale de l'entreprise multinationale a l'égard de ses territoires d'implatantion, Thèse pour l'obtention du titre de docteur en science de gestion, Université de pau et des pays de l'ADOUR, Présentée et soutenue publiquement le 28 novembre 2013.

4. Archie B Caroll, Corporate Social Responsibility :Evolution of a definitional construct, Business & society, Vol 38, N0 03, September 1999,

5. Archie B.Caroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational takholders, Business Horisons , Vol 34 , Issue 4, July – August 1991.

6. Astrid Mullenbach-Servayre , L'Apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la résponsabilité sociétale des entreprises , La revue des sciences de gestion , $N^0$223, janv/ fev 2007.

7. Aziza Bensmina-Wahiba Abbassi, Competitive advantage diagnosis via value chain analysis (A proposed model), Journal of Law and Human Sciences - Economic Studies, University of ElDjelfa , Algeria , Vol 12,$N^0$25,January 2015.

8. Berrin Filizöz, Mücahit Fisne, Corporate Social Responsibility: A Study of Striking Corporate Social Responsibility Practices in Sport Management, Procedia Social and Behavioral Sciences, N^0 24 , 2011.

9. Cristina Ganescu, Laura Dindire, Corporate environmental responsability- a key determinant of corporate reputation, CMSS - vol.II, Issue 01 ,2014,

10. David M. Herold, Ki-Hoon Lee, Corporate environmental responsibility: focus, orientation and salience in the natural resources sector, Int. J. Global Environmental Issues, Vol. X, N^o. Y, xxxx 1.

11. David O Faulkner & Andrew Campbell , The Oxford Handbook of Strategy : A Strategy Overview And Competitive Strategy(AStrategy Overview and competitive strategy), Oxford university press, New York – United States, 2003.

12. Dekkar Djenatte- Guettaf Lila, Les Bénéfices D'ISO 26000 Pour Les Entreprises Algériennes Dans Le Cadre Du Projet –RSMENA- Cas De NCA Rouïba, Al Bashaer Economic, Bechar Algeria, February 2019 , Vol 04, N0 03.

13. Diana Bratić,Achieving a Competitive Advantage by SCM, IBIMA Business Review , Vol 2011.

14. F. Khamassi-El Efrit et J. Hassainya, Analyse de la compétitivité des entreprises et des produits agro-alimentaires : pertinence et apports de l'approche filière, Options Méditerranéennes, Sér. B / n°32, 2001.

2. Floriane Bouyoud, Le management stratégique de la résponsabilité sociale des entreprises, Thèse pour l'optention du titre docteur en EN science de Gestion , Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) , Paris,Avril 2010.

15. G. Tomas M. Hult , Jeannette A. Mena , O. C. Ferrell & Linda Ferrell, Stakeholder marketing: A definition and conceptual framework , Academy of -Marketing Science , 19 Mai 2011.

16. Gerard H. Th. Bruijl, The Relevance Of Porter's Five Forces In Today's Innovative And Changing Business Environment, Electronic Journal, January 2018.

17. ilyes Boudiaf, Intangible resources and competitive advantage – Case study: Telecommunication operators in Algeria –,finance and business economies review, Vol° :01, N°: 02, June 2017.

18. Ivan. TCHOTOURIAN , La responsabilité sociale des entreprises vue sous l'angle du développement durable ou quand le monde des entreprises change , Lex Electronica , vol .13 $N^0$3, 2009.

19. Jay Barney ,Firm Resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, Vol 17, N0 01 , 1991.

20. Jernej Belak, Borut Milfelner, Enterprise Culture as One of the Enterprise's Key Success Factors (Integral Management Approach): Does the Internal and External Cultural Orientation Matter?, Acta Polytechnica Hungarica, Vol 9, N^o 3, 2012.

21. John Mc Gee, Value chain, Wiley Encyclopedia of Management, Edited by Professor Sir Cary L Cooper, 2014.

22. Jucan Cornel Nicolae and Jucan Mihaela Sabina, Dimensions and Challenges Of Social Responsibility, Annales Universitatis Apulensis series oeconomica, university of Sibiu, Romania, 12(1), 2010.

23. Kazuhiro Bai, CSR Accounting Guidelines, Reitaku University Business Ethics & Compliance Research Center, : December 27, 2007.

24. Keith Davis, The case for and against business assumption of social responsibilities, Arizona State University, vol 16, $N^0$02,1973.

- **Les articles :**

25. Manel Ibtissem Mankouri- Abdeslam Bendiabdellah, Manel Ibtissem Mankouri-Abdeslam Bendiabdellah, Éthique des affaires et responsabilité sociale des entreprises : cas de l'Algérie, Le magazine de la performance des institutions algériennes, Université de Kasdi Merbah, Ouargla Algérie, Vol 04, N^{0}01 , Jully 2015.

26. Marcello Palazzi & George Starcher ,Corporate Social Responsibility and Business Success, The European Baha'i Business Forum, Paris, France 2006.

27. Masooma Zaidi, Social Accounting In India, Global Journal Of Commerce & Management Perspective, Vol 01,N^0 01, 2012.

28. Milton Friedman , The Social Responsibility of Business is to increase its profits , The New York Time Magazine , September 13 , 1970.

29. Mohamed bachir Mebirouk- Omar Beldjazia, Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational Performance, Journal of Law and Human Sciences, Economic Studies,Vol 04, N^0 08,University of Djelfa, Algeria,April 2009.

30. Ouardia laoudj et al, la chaine de valeur de l'artisanat algerien comme levier de developpement des avantages comparatifs),Revue des sciences commerciales, Ecole superieur de commerce, Alger, Vol^0 18,N^0 01,Juin 2019

31. Placier Klára ,The Impact Of Recession On The implimentation Of Corporate Social Responsibility In Companies , Journal of Competitiveness , Issue n0 02 , 2011.

32. Roger Frost, Iso 26000 Social Responsibility "The essentials , Iso Focus$^+$ Magazine, Vol 02, N^0 03, March 2011.

33. Sajad Rholami et all , Social Responsibility Accounting: From Theory to Practice, Journal of basic and applied scientific research, N0 2(10),2012.

3. Sandrine GHERRA , Intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise: une explication par la théorie des ressources et compétences et l'approche des parties prenantes:" Le cas du secteur des produits de grande consommation", Thèse présentée et soutenue publiquement pour l'obtention du Doctorat en séance de Gestion, Université de la Méditerranée – Aix Marseille II, 25/11/2010.

4. Shafiqur Rahman, Relationship between Employee Corporate Social Responsibility (CSR) Attitudes, Job Satisfaction and Organisational Commitment in Bangladesh, A thesis presented in partial fulfilment of the requirement for the degree: Doctor of Philosophy,Macquarie Graduate School of Management, Macquarie University, Macquarie University, Australia, August 2014.

34. Soumeya Fattouche -Ismail Hedjazi, The Role of Competitive Intelligence in Creating a Competitive Advantage: Empirical Study of Algeria Telecom Mobilis, Al Bashaer Economic Journal, Vol°:04, N° 03 , February 2019.

35. Steve may and others , The debate over Corporate Social Responsibility , Oxford university press , New York , 2007.

36. Tawfiq Boudjenane-Abderrahim Chibi, Investigating the Role of innovation and creativity on creating a comparative advantage: Case study in the hospitality sector in Algeria, aggregates of knowledge magazine, Tindouf University Center,Vol°:03, N° 02, Octobre 2017.

37. Wahida Cherief, Le développement des ressources humaines source de l'avantage concurrentiel durable , Revue de Mâaref ,université de Bouira, Alger, Vol°:11, N° 20 , Juin 2016.

38. Wang, Wen-Cheng et al , Types of Competitive Advantage and Analysis, International Journal of Business and Management, Vol: 6, No 5, May 2011.

39. Yasmina Sahed-Granger & Anne- Laure Boncori , La traduction des attentes des Parties Prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes, Management & Avenir,N^0: 68 , 2014.

- **Les séminaires et autres :**

1. A Level Bussiness ,Corporate Social Responsibility,Oxford Cambridge andRSA,2015,

2. Commission européenne, Livre blanc sur la responsabilité environnementale, Office des publications officielles des Communautés européennes , LuXembourg,2000,

3. Enn Listra, The concept of competition and the objectives of competitors, Paper submitted to the 20th International Scientific Conference Economics and Management , Procedia - Social and Behavioral Sciences 213 (2015),

https://www.iso.org/iso/srmena_factsheets.pdf

4. International Standard Iso 26000,Guidance on social responsibility :Lignes directrices relatives à la résponsabilité sociétale,1st edition , 2010,

5. ISO sr mena, Benefits in applying ISO26000«Selected case studies as a result of the SR MENA Project » , Sweden, February 2016, p03. Available at the link:

6. Iso, Iso 26000:Guidance on social responsibility, Discovering iso 26000,

7. Jean-Marie Courrent , RSE et développement durable en PME "Comprendre pour agir", De Boeck Superieur , Bruxelles, 2012

8. Marie-Françoise Guyonnaud; Frédérique Willard, Du management environnemental au développement durable des entreprises , Synthèse documentaire sur le développement durable, Agence de l'environnement et de la maitrise de l'energie (ADEM), France , Mars 2004,

9. Nabila Attyani, Challenges and opportunities facing CRS. Local, Regional, and International , Paper submitted to the international conference on Social Responsibility in the Gulf Cooperation Council (GCC), Abu Dhabi, United Arab Emirates, 15-16/04/2013,

10. Social Performance Glossary, Social Performance Working group, The SEEP NETWORK, October 2006

11. Social Performance Glossary, Social Performance Working group, The SEEP NETWORK, October 2006

12. The economist intelligence unit , The importance of corporate responsibility , A white paper from the Economist Intelligence Unit sponsored by Oracle, January 2005,

13. The World Bank:"Opportunities And Options For Governments to promote Corporate Social Responsibility In Europe and Central Asia: Evidence from Bulgaria, Croatia and Romania", Working Paper, United States of America, March 2005,

الملاحق

الملحق 01

M.I.P

تعاضدية صناعة البترول

ⵜⴰⵎⵙⴰⵡⴰⵜ ⵜⴰⵎⵓⵔⵜ ⵏ ⵜⵣⵔⴼⵜ

Mutuelle de l'Industrie du pétrole

Guide du Mutualiste



Direction Générale:
43, Rue Louis Rouget, Frais Vallon, El Biar - Alger
Email: mutuelle.dg@gmail.com

الملحق 02

POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

ANTIBIOTICAL

Consciente de ses responsabilités à l'égard de l'environnement dans le cadre du développement durable , Antibiotical s'est engagée dans une démarche environnementale qui est intégrée dans sa stratégie générale.

Notre objectif consiste à implanter ,maintenir et améliorer le système de management environnemental selon le référentiel ISO 14001.

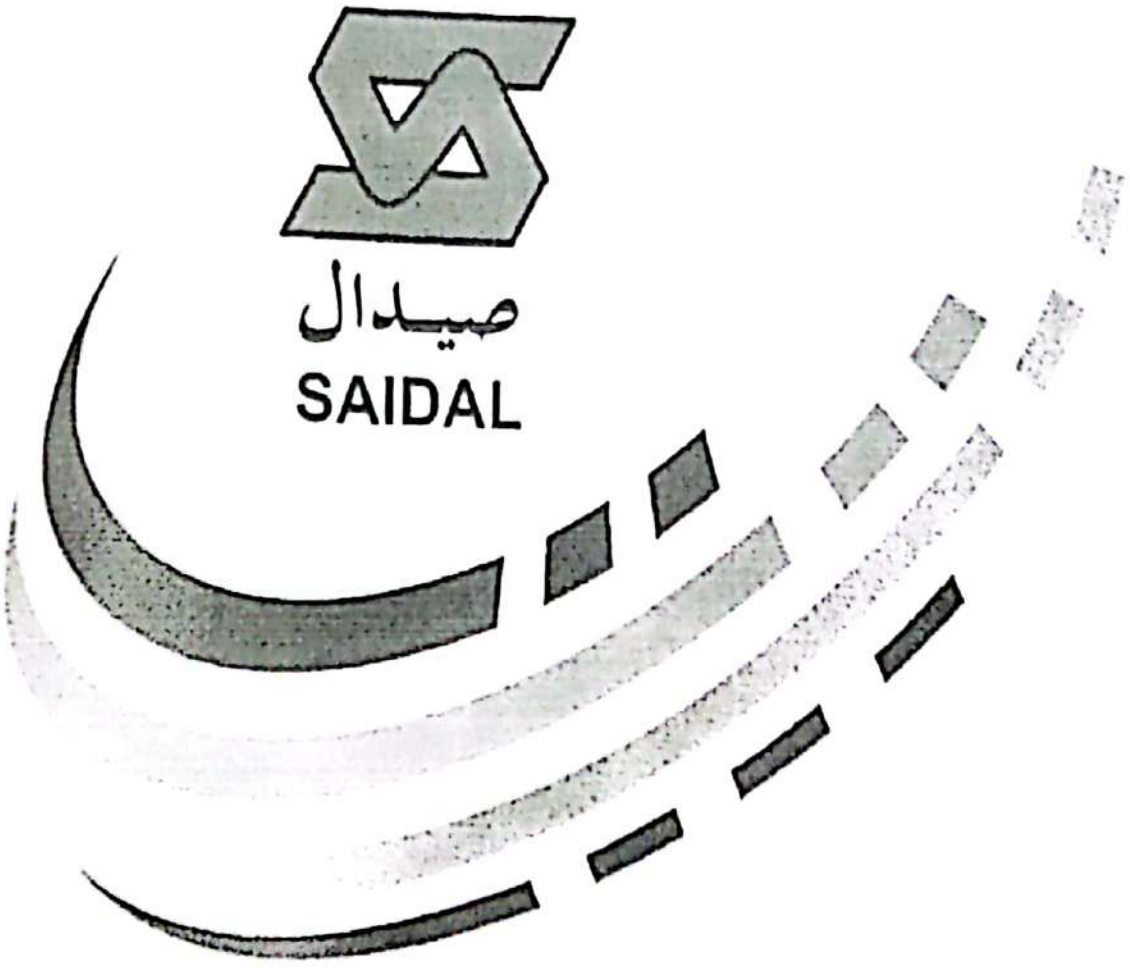
Cette démarche est fondée sur:

- L'assurance de notre conformité à la législation et réglementation environnementale et à toute autre exigence applicable.
- L'optimisation de la consommation des ressources.
- L'évaluation et le contrôle régulier de l'impact de notre site sur l'environnement.
- L'examen préventif de toute incidence significative sur l'environnement.
- La prévention des pollutions accidentelles et des situations dangereuses.
- La sensibilisation, l'implication et l'information du personnel à tous les niveaux à la démarche.
- La formation du personnel et le développement des compétences.
- La planification des actions de progrès visant l'amélioration continue du SME au sein de l'entreprise.
- La promotion de l'image citoyenne de l'entreprise.

• • •

الملحق 03

الأخلاقيات



الملحق 04

أنتيبيو تيكال

تصريح
الرئيس المدير العام
فيما يخص ضمان النوعية

تعهد و إلتزام المديرية العامة فيما يخص ضمان الجودة

إن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى إستجابتها لتلبية إحتياجات و رغبات الزبائن، المستخدمين، المساهمين و إحترام المتطلبات القانونية.

هدفنا هو إرضاء كل هؤلاء الأطراف و لهذ الحيطة لتلبية إحتياجاتهم المستقبلية ذلك من أجل الحفاظ على الثقة المستمرة لشركائنا تجاه عملنا و منتوجاتنا.

إن إرضاء شركائنا يرتكز أساسا على الإلتزام الصارم للإدارة و مجموع مستخدمي المؤسسة من أجل إستعمال كل الوسائل و التنظيم و أساليب العمل الضرورية و من بين أهدافنا الحصول على شهادة الإثبات الدولية التي تعد إعترافا رسميا بمدى إحترامنا لهذا الإلتزام (ISO 9002)

توجهاتنا الرئيسية لسياستنا المنسجمة مع تلك الخاصة بالمجمع هي:
- تلبية الحاجيات و الوفاء بكل الإلتزامات تجاه الزبائن و ذلك من خلال كسب الثقة في نوعية منتجاتنا.
- إشراك العمال في المساهمة بصورة دائمة من خلال تقييم الكفاءات.
- ضمان و تطوير الإمكانيات الضرورية من أجل تأمين إنتاج ذا نوعية.
- العمل بإستمرار على تحسين النوعية.

و بصفتي رئيسا مديرا عاما، و علاوة على توفير الوسائل اللازمة، فإني أتعهد و ألتزم بالعمل على إنجاز هذا المشروع و مراجعة نجاعته دوريا في الميدان إنني مستعد شخصيا لمعالجة أي موقف يلحق ضررا أو خسارة فيما يخص تلبية طلبات الزبائن و لمساعدتي في مهمتي، فإنني أعين السيد « مراد تواتي » الذي أفوض له كل الصلاحيات في التصرف و إتخاذ القرارات نيابة عني من أجل بدء التنفيذ الفعلي لهذه السياسة.

سياسة النوعية لأنتيبيوتيكال

تعتمد سياستنا على المحاور الإستراتيجية التالية:

1- ضمان توفير المنتوجات ذات نوعية، بكمية متوفرة و بأحسن الأسعار.

2- إحترام آجال التوزيع المرضية للزبائن.

3- الإنتباه لرغبات الزبائن، حتى يتسنى لنا تطوير قيمة منتجاتنا

4- تحسين نظامنا من أجل رفع نوعية منتجاتنا، لهذا يجب تطوير طرق العمليات التصليحية، الوقائية و التحسينية لتخفيض كلفة اللانوعية.

5- تحسين صورة المؤسسة بتطوير خدماتنا و منتوجاتنا و هذا يتطلب المزيد من الجهد لتقليص التكاليف الناتجة عن شكاوي زبائننا و رفع الفعالية الإنتاجية بتنشيط العمليات التصحيحية و الوقائية الفعالة.

6- تطوير و تحسين نجاعة مردود نشاطنا في الإنتاج لذا يجب علينا ترقية طرق تطوير الإنتاجية و ضمان صيانة ذات نجاعة عالية.

7- تطوير كفاءات الأفراد بوضع سياسة تكوين ملائمة من أجل إعطاء مستوى عال لعمال أنتيبيوتيكال، الذي يسمح بالحصول على كفاءات متعددة المواهب تضمن الإستمرارية الفعالة لمناصب الشغل.

الرئيس المدير العام

الملحق 05

CERTIFICATION

N° QUAL/2001/17411

The Quality System described by
Le Système Qualité décrit par

GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL
Filiale ANTIBIOTICAL

for the following activities
pour les activités suivantes

FABRICATION ET VENTE POUR LE GROUPE SAIDAL DE PRINCIPES ACTIFS
ET DE PRODUITS PHARMACEUTIQUES INJECTABLES, POUDRE ET LIQUIDE,
POMMADES DERMIQUES ET OPHTALMIQUES, SIROPS,
POUDRE PAR SUSPENSION, FORMES SECHES ET ORALES

صناعة و تسويق لمجمع صيدال، مواد خام فعالة و المنتجات الصيدلانية الموجهة للمعقن مساحيق و سوائل،
مراهم جلدية، و اخرى موجهة لطب العيون، أشربة، مساحيق مستحلبة، اشكال جافة.

MANUFACTURING AND SALES TO SAIDAL GROUP OF ACTIVE INGREDIENTS
AND INJECTABLE PHARMACEUTICAL PRODUCTS, POWDER AND LIQUID,
DERMIC AND OPHTALMIC OINTMENTS, SYRUPS,
POWDER FOR SUSPENSION AND ORAL SOLID FORMS.

carried out in the following location(s)
exercées sur le(s) site(s) suivant(s)

Route d'El Khemis BP 33 26000 MEDEA ALGERIE

has been assessed and found to conform to the requirements of the standard
a été évalué et jugé conforme aux exigences de la norme

ISO 9002 (1994)

The corresponding certificate has been delivered under AFAQ ASCERT International (AAI) rules on :
Le certificat correspondant a été délivré dans les conditions d'application fixées par AFAQ ASCERT International (AAI) le

2001 - 11 - 23

It is valid until
(année mois jour) il est valable jusqu'au

2003 - 12 - 14

(year month day)

GENERAL SECRETARY OF AAI SA
LE SECRETAIRE GENERAL D'AAI SA

F. de LAUZON

CHIEF EXECUTIVE OFFICER OF AAI SA
LE PRESIDENT DU DIRECTOIRE D'AAI SA

O. PEYRAT

ON BEHALF OF THE FIRM
LE REPRESENTANT DE L'ENTREPRISE

A. AOUN

AFAQ ASCERT International

الملحق 06

CERTIFICATION

N° QUAL/2001/17411a

GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL
Filiale ANTIBIOTICAL

انتيبيوتكال

صناعة و تسويق لمجمع صيدال، مواد خام فعالة
و المنتوجات الصيدلانية الموجهة للحقن، مساحيق و سوائل، مراهم جلدية و أخرى
موجهة للعيون، أشربة، مساحيق مستحلبة، أشكال جافة.

FABRICATION ET VENTE POUR LE GROUPE SAIDAL DE PRINCIPES ACTIFS ET DE PRODUITS PHARMACEUTIQUES INJECTABLES, POUDRE ET LIQUIDE, POMMADES DERMIQUES ET OPHTALMIQUES, SIROPS, POUDRE POUR SUSPENSION, FORMES SECHES.

MANUFACTURING AND SALES TO SAIDAL GROUP OF ACTIVE INGREDIENTS AND INJECTABLE PHARMACEUTICAL PRODUCTS, POWDER AND LIQUID, DERMIC AND OPHTALMIC OINTMENTS, SYRUPS, POWDER FOR SUSPENSION, AND SOLID FORMS.

Route d'El Khemis BP 33 26000 MEDEA ALGERIE

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that all the arrangements covering the above-mentioned activities and locations established to meet the requirements of the international standard :

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifie que pour les activités et les sites référencés ci-dessus toutes les dispositions mises en œuvre pour répondre aux exigences requises par la norme internationale :

ISO 9001 : 2000

have been examined and found conform.
ont été examinées et jugées conformes.

2005-02-02

(année.mois.jour) Il est valable jusqu'au / *It is valid until* 2008-02-01

(year.month.day)

On behalf of AAI
Le Représentant de AAI

F. de LAUZON

Chief Executive Officer of AAI SA
Le Président du Directoire de AAI SA

F. NICOLAS

On Behalf of the firm
Le Représentant de l'Entreprise

A. AOUN

Seul organisme ayant fait appel à l'AFAQ AFNOR habilité à délivrer des certificats conformes à ce présent document, veuillez vous référer à la liste établie sur le site Internet : http://www.afaq.org. L'organisme AFAQ AFNOR International est reconnu aux niveaux international et européen par l'IQNet et ses membres. Les certificats délivrés par l'AFAQ AFNOR International sont reconnus par les membres de l'IQNet. Ce certificat ne peut être utilisé que dans le cadre de la loi. Il ne peut être modifié sous peine de poursuites judiciaires. Le détenteur s'engage à faire référence à la validité de ce certificat en se référant à l'organisme émetteur. Le détenteur s'engage à ne pas utiliser ce certificat de manière à porter préjudice à l'organisme émetteur. Le détenteur s'engage à ne pas utiliser ce certificat de manière à porter préjudice à l'organisme émetteur. Le détenteur s'engage à ne pas utiliser ce certificat de manière à porter préjudice à l'organisme émetteur.

الملحق 07

قائمة المحكمين للاستبيان الخاص بالدراسة

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	الجامعة
03	سلام عبد الرزاق	أستاذ محاضر	جامعة المدية
04	اسية طويل	أستاذ محاضر	جامعة البليدة
05	وهيبة مقدم	أستاذ محاضر	جامعة وهران

الملحق 08

جامعة علي لونيسي – البليدة 02-

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم:علوم تسيير تخصص مناجمنت

استبيان لإعداد أطروحة دكتوراه حول: "المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسات جزائرية".

سيدي الفاضل ....سيدتي الفاضلة ....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

تحية طيبة وبعد.....

في اطار اعداد أطروحة دكتورة بعنوان: "المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية (دراسة حالة مجمع صيدال– فرع المضادات الحيوية بالمدية)"، التي قد تسعى الى التعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع العمومي ودورها في تحقيق ميزتها التنافسية .

وبصفتكم اطارا في المؤسسة المدروسة، يشرفني ان اضع بين ايديكم هذا الاستبيان راجية من سيادتكم التكرم بالاجابة على الأسئلة المرفقة كاملة من خلال الواقع التي تعيشه مؤسستكم من جهة، وواقع خبراتكم في هذا المجال من جهة اخرى لتحقيق أهداف الدراسة واستخلاص النتائج وتقديم التوصيات المناسبة في ذلك، علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة و لأغراض البحث العلمي فقط.

و في الأخير تقبلوا منا خالص الشكر مسبقا على تعاونكم معنا .

من اعداد الطالبة:

- سامية طوبال

تحت اشراف الدكتور:

* امين فروخي

مصطلحات الدراسة:

- **المسؤولية الاجتماعية** : التزام المنظمة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة و العمل مع العمال وعائلاتهم ، والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام، بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف .
- **الميزة التنافسية** : هي قدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة إلى المؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط .

المحور الاول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للإطارات بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك :

1. **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
2. **السن :**

اقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى 40 ☐

من 40 الى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3. **المستوي التعليمي:**

باكالوريا ☐ ليسانس ☐ إسات عليا ☐

4. **سنوات الخبرة:**

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ من 15 سنة فما فوق ☐

المحور الثاني : أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المدروسة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن مدى تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الاجتماعي، البيئي والاقتصادي) في مؤسستكم، والمرجو منكم تحديد درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم عنها، وذلك بوضع (X) في المربع المناسب لاختياركم:

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1. البعد الاجتماعي :					
01	تحرص المؤسسة على مبدأ توفير فرص عمل متكافئة لافراد المجتمع (رجل، إمرأة، ذوي الاحتياجات الخاصة) .					
02	الأجور والحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تعادل وتوافق الجهود المبذولة من طرف الموظفين وكفاءتهم المهنية.					
03	تتبع المؤسسة نظام تقييم أداء واضح، موضوعي وعادل بشكل يسمح بخلق فرص متساوية للترقية لجميع الموظفين.					
04	تعمل المؤسسة على توفير نظام امن صناعي فعال لضمان سلامة الموظفين من الحوادث المهنية والوقاية منها (وسائل ومعدات الحماية، مخارج للطوارئ،...).					
05	تعمل المؤسسة على توفير الرعاية الصحية والطبية المناسبة لجميع العاملين وعائلاتهم بدون استثناء (فحوصات دورية، علاج، ...).					
06	توفر المؤسسة الخدمات الاجتماعية اللازمة للموظفين (نقل، إطعام، تقديم سلفيات ومنح إعانات، خدمات ترفيهية ورياضية، تامين صحي، خدمات ما بعد التقاعد، ...)					
07	تحرص المؤسسة على توفير بيئة أمنة ومناسبة للعمل (إنارة، تدفئة، تهوية، ضوضاء، ...)					
08	تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح ومعلن عنه لجميع العاملين لديها					
09	توفر المؤسسة فرصا للتربص والتدريب لطلبة الجامعات والمعاهد من مختلف أنحاء الوطن					
10	تساهم المؤسسة في تنظيم ورعاية مختلف التظاهرات الثقافية والأنشطة العلمية المتعلقة بنشاطها					
11	تساهم المؤسسة في رعاية البرامج التلفزيونية والإذاعية وكذا					

	مختلف النوادي الرياضية					
12	تقــوم المؤسســة بتقــديم المســاعدات والتبرعــات لــدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية					
2. البعد البيئي :						
13	تخصــص المؤسســة مصــلحة إداريــة تهــتم بحمايــة بيئــة المؤسسة والحفاظ عليها					
14	تحترم المؤسسة القوانين التنظيمية والجبائية البيئية المعتمدة من طرف الدولة مع سعيها نحو الالتزام بها					
15	تسعى المؤسسة الى انتاج منتجات صديقة للبيئة					
16	تحرص المؤسسة على الاستخدام العقلاني والرشيد للموارد الطبيعية والاقتصاد في مصادر الطاقة					
17	تســتخدم المؤسســة تقنيــات حديثــة لتجنــب مســببات تلوث التربة والماء والهواء.					
18	تســتخدم المؤسســة أســاليب حديثــة للتقليــل مــن النفايــات ومخلفات الإنتاج وان كانت مرتفعة التكاليف					
19	تقوم المؤسسة بالرقابة المستمرة لأنشطتها بهدف التقليل من الآثار السلبية على البيئة التي تنشط فيها					
20	تهتم المؤسسة بالمشاركة ورعاية البرامج الهادفة إلى حماية البيئة وتحسينها					
21	تقدم المؤسسة مساهمات مالية للمنظمات العاملة في مجال حماية البيئة					
22	تمتلك المؤسسة خطط للطوارئ في حال حدوث أي كوارث في بيئة العمل.					
23	تهتم المؤسسة بنظافة أماكن ومحيط العمل بشكل مستمر					
24	تسـعى المؤسسـة للحصـول علـى المواصـفة القياسـية ايـزو 14000 المتعلقة بالبيئة					
3. البعد الاقتصادي :						
25	تحتـرم المؤسسـة قواعـد المنافسـة الشـريفة لتحقيـق أقصـى الأرباح					
26	تقوم المؤسسة بتحقيق ربح اقتصادي دون المساس بأجور العاملين.					
27	تقوم المؤسسة بالإفصاح للمساهمين بدقة عن المعلومات المتعلقة بنشاطها					

28	تلتزم المؤسسة باستمرار بتقديم البيانات الأساسية حول المنتجات بصورة حقيقية في بطاقة التبيان (خصائص المنتج، المكونات، تاريخ الصلاحية،...)					
29	تقوم المؤسسة بتصميم منتجات تراعي امن وسلامة المستهلك عند استعمالها					
30	تتحمل المؤسسة مسؤوليتها الكاملة الناجمة عن اي عيب او خلل في منتجاتها					
31	تلتزم المؤسسة بتحقيق مبدأ التوافق(جودة/ سعر) في منتجاتها					
32	تعمل المؤسسة على توفير منتجاتها في السوق بكميات كافية ومناسبة.					
33	تستخدم المؤسسة قنوات توزيعية متخصصة وحديثة تضمن الحفاظ المناسب والصحي للمنتجات					
34	تستخدم المؤسسة وسائل إعلامية متنوعة وحديثة للتعريف عن نشاطها وخصائص منتجاتها (صحف، مجلات، ندوات، برامج إذاعية وتلفزيونية،...)					
35	تتميز السياسة الإعلانية للمؤسسة بالمصداقية والوضوح والموضوعية عند الترويج لمنتجاتها					
36	تعتمد المؤسسة في تغليف منتجاتها على مواد صحية وصديقة للبيئة					

المحور الثالث: مقومات بناء الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن واقع الميزة التنافسية في مؤسستكم ، والمرجو منكم تحديد درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم عنها، وذلك بوضع (X) في المربع المناسب لاختياركم:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. بعد الجودة :						
37	لدى المؤسسة سياسة واضحة وموثقة في مجال الجودة					
38	تستخدم المؤسسة معايير متقدمة في تبني الجودة					
39	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات سليمة ذات جودة عالية، وخالية من الأخطاء مقارنة بباقي المنافسين					

40	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع المواصفات القياسية					
41	تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية واستقطاب المهارات					
42	تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بالعناصر الكفؤة والمهرة لاستغلالها في توظيف مختلف التقنيات الحديثة لتحسين جودة المنتجات					
43	تقوم المؤسسة بنشر وترسيخ مفاهيم الجودة بين العاملين في مختلف أقسامها					
2. بعد المرونة:						
44	لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية.					
45	تتصف الخطط والسياسات في المؤسسة بالمرونة لتحقق أهدافها بما يتلاءم والظروف التي تواجهها مستقبلا					
46	يمتلك الموظفون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل					
47	تعمل المؤسسة على تحفيز العاملين على تقبل عملية التغيير السريع بما يستجيب لرغبة الزبائن					
48	تتصف معدات المؤسسة بالمرونة لمواجهة التغيرات بالسوق					
49	تمتلك المؤسسة القدرة السريعة للاستجابة لتغيرات الزبائن وتفضيلاتهم					
50	تهتم المؤسسة بالشكاوي المقدمة من طرف زبائنها وتعمل على حلها بصورة عاجلة					
51	تهتم المؤسسة بالاقتراحات التي تستقبلها من طرف عملائها.					
3. بعد الكفاءة:						
52	تستخدم المؤسسة مواردها بشكل كفء					
53	تتابع إدارة المؤسسة باستمرار تقارير عملية تقييم أداء موظفيها					
54	تتابع إدارة المؤسسة باستمرار تقارير استخدام الموارد، متابعة التلف، التلوث الناجم عن نشاطها					

55	تطالب الإدارة العليا الأقسام بمقترحات لتقليل الكلف من اجل تقديم المنتج بالشكل المناسب					
56	تسعى المؤسسة إلى تطبيق الأساليب والاستراتيجيات الحديثة والتي تساعد في تحسين كفاءة العمليات					
57	تسعى المؤسسة دائما إلى تطبيق التقنيات الحديثة والتي تساعد على تحسين التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية					
58	تراجع المؤسسة بانتظام أو تلغي العمليات غير الضرورية لوحداتها					

بصفتكم إطار، ما هي اقتراحاتكم أو أرائكم حول تعزيز تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المدروسة، والتي يمكن أن تثري هذا العمل اذكرها:

.....

.....

.....

.....

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الملحق 09

نتائج مخرجات (spss)

معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات البعد الاجتماعي مع البعد الكلي للمحور الذي تنتمي اليه

			ع1	ع2	ع3	ع4	ع5	ع6	ع7	ع8	ع9	ع10	ع11	ع12	البعد الاجتماعي
Spearman's rho	ع1	Correlation Coefficient	1,000	,404**	,347**	,304**	,597**	,821**	,407**	,904**	,887**	,324**	,542**	,525**	,751**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,002	,008	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع2	Correlation Coefficient	,404**	1,000	,908**	,923**	,186	,365**	,908**	,372**	,360**	,125	,187	,232*	,811**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,110	,001	,000	,001	,001	,287	,108	,045	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع3	Correlation Coefficient	,347**	,908**	1,000	,884**	,204	,352**	,897**	,330**	,302**	,061	,213	,268*	,787**
		Sig. (2-tailed)	,002	,000	.	,000	,080	,002	,000	,004	,008	,601	,066	,020	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع4	Correlation Coefficient	,304**	,923**	,884**	1,000	,113	,274*	,844**	,278*	,268*	,052	,117	,178	,752**
		Sig. (2-tailed)	,008	,000	,000	.	,334	,017	,000	,016	,020	,655	,316	,127	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع5	Correlation Coefficient	,597**	,186	,204	,113	1,000	,475**	,167	,719**	,749**	,683**	,950**	,893**	,579**
		Sig. (2-tailed)	,000	,110	,080	,334	.	,000	,152	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع6	Correlation Coefficient	,821**	,365**	,352**	,274*	,475**	1,000	,384**	,721**	,701**	,251*	,423**	,400**	,630**
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,002	,017	,000	.	,001	,000	,000	,030	,000	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع7	Correlation Coefficient	,407**	,908**	,897**	,844**	,167	,384**	1,000	,408**	,360**	,026	,175	,225	,806**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,152	,001	.	,000	,002	,828	,133	,053	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع8	Correlation Coefficient	,904**	,372**	,330**	,278*	,719**	,721**	,408**	1,000	,971**	,430**	,666**	,638**	,763**
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,004	,016	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع9	Correlation Coefficient	,887**	,360**	,302**	,268*	,749**	,701**	,360**	,971**	1,000	,473**	,699**	,665**	,752**
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,008	,020	,000	,000	,002	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع10	Correlation Coefficient	,324**	,125	,061	,052	,683**	,251*	,026	,430**	,473**	1,000	,640**	,562**	,373**
		Sig. (2-tailed)	,005	,287	,601	,655	,000	,030	,828	,000	,000	.	,000	,000	,001
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع11	Correlation Coefficient	,542**	,187	,213	,117	,950**	,423**	,175	,666**	,699**	,640**	1,000	,940**	,577**
		Sig. (2-tailed)	,000	,108	,066	,316	,000	,000	,133	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع12	Correlation Coefficient	,525**	,232*	,268*	,178	,893**	,400**	,225	,638**	,665**	,562**	,940**	1,000	,612**
		Sig. (2-tailed)	,000	,045	,020	,127	,000	,000	,053	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	البعد الاجتماعي	Correlation Coefficient	,751**	,811**	,787**	,752**	,579**	,630**	,806**	,763**	,752**	,373**	,577**	,612**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	.
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات البعد البيئي مع البعد الكلي للمحور الذي تنتمي اليه

			a13	a14	a15	a16	a17	a18	a19	a20	a21	a22	a23	a24	البعد البيئي
Spearman's rho	a13	Correlation Coefficient	1,000	,942**	,985**	,190	,758**	-,066	,095	,811**	,060	,150	-,004	,018	,687**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,103	,000	,571	,418	,000	,610	,200	,974	,882	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	a14	Correlation Coefficient	,942**	1,000	,930**	,178	,801**	-,002	,104	,852**	,139	,149	,008	,081	,716**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,126	,000	,984	,373	,000	,235	,202	,943	,487	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	a15	Correlation Coefficient	,985**	,930**	1,000	,200	,749**	-,072	,117	,802**	,084	,170	-,007	,045	,700**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,085	,000	,542	,316	,000	,476	,146	,955	,699	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	a16	Correlation Coefficient	,190	,178	,200	1,000	,139	,063	,493**	,167	,186	,620**	,191	,222	,557**
		Sig. (2-tailed)	,103	,126	,085	.	,233	,594	,000	,151	,110	,000	,100	,055	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	a17	Correlation Coefficient	,758**	,801**	,749**	,139	1,000	,026	,054	,967**	,163	,086	,022	,059	,666**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,233	.	,823	,646	,000	,162	,461	,849	,613	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	a18	Correlation Coefficient	-,066	-,002	-,072	,063	,026	1,000	,087	-,037	,500**	,196	,436**	,509**	,293**
		Sig. (2-tailed)	,571	,984	,542	,594	,823	.	,457	,755	,000	,093	,000	,000	,011
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	a19	Correlation Coefficient	,095	,104	,117	,493**	,054	,087	1,000	,086	,154	,690**	,174	,199	,503**
		Sig. (2-tailed)	,418	,373	,316	,000	,646	,457	.	,461	,188	,000	,136	,087	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	a20	Correlation Coefficient	,811**	,852**	,802**	,167	,967**	-,037	,086	1,000	,117	,098	-,042	,030	,678**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,151	,000	,755	,461	.	,317	,405	,723	,800	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	a21	Correlation Coefficient	,060	,139	,084	,186	,163	,500**	,154	,117	1,000	,226	,428**	,690**	,455**
		Sig. (2-tailed)	,610	,235	,476	,110	,162	,000	,188	,317	.	,052	,000	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	a22	Correlation Coefficient	,150	,149	,170	,620**	,086	,196	,690**	,098	,226	1,000	,379**	,374**	,622**
		Sig. (2-tailed)	,200	,202	,146	,000	,461	,093	,000	,405	,052	.	,001	,001	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	a23	Correlation Coefficient	-,004	,008	-,007	,191	,022	,436**	,174	-,042	,428**	,379**	1,000	,621**	,381**
		Sig. (2-tailed)	,974	,943	,955	,100	,849	,000	,136	,723	,000	,001	.	,000	,001
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	a24	Correlation Coefficient	,018	,081	,045	,222	,059	,509**	,199	,030	,690**	,374**	,621**	1,000	,515**
		Sig. (2-tailed)	,882	,487	,699	,055	,613	,000	,087	,800	,000	,001	,000	.	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	البعد البيئي	Correlation Coefficient	,687**	,716**	,700**	,557**	,666**	,293*	,503**	,678**	,455**	,622**	,381**	,515**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,011	,000	,000	,000	,000	,001	,000	.
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات البعد الاقتصادي مع البعد الكلي للمحور الذي تنتمي اليه

			a25	a26	a27	a28	a29	a30	a31	a32	a33	a34	a35	a36	البعد الاقتصادي
Spearman's rho	a25	Correlation Coefficient	1,000	-,002	,514**	,336**	,928**	,086	,464**	,468**	,221	,270*	,286*	1,000**	,649**
		Sig. (2-tailed)	.	,985	,000	,003	,000	,462	,000	,000	,057	,019	,013	.	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	a26	Correlation Coefficient	-,002	1,000	,070	,044	,050	,109	,117	,137	,231*	,119	,105	-,002	,304**
		Sig. (2-tailed)	,985	.	,552	,709	,673	,351	,317	,239	,046	,309	,370	,985	,008
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	a27	Correlation Coefficient	,514**	,070	1,000	,683**	,563**	,064	,893**	,950**	,145	,141	,156	,514**	,583**
		Sig. (2-tailed)	,000	,552	.	,000	,000	,587	,000	,000	,215	,227	,183	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	a28	Correlation Coefficient	,336**	,044	,683**	1,000	,310**	,013	,562**	,640**	,060	,095	,092	,336**	,357**
		Sig. (2-tailed)	,003	,709	,000	.	,007	,910	,000	,000	,611	,419	,433	,003	,002
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	a29	Correlation Coefficient	,928**	,050	,563**	,310**	1,000	,096	,514**	,515**	,278*	,297**	,310**	,928**	,697**
		Sig. (2-tailed)	,000	,673	,000	,007	.	,415	,000	,000	,016	,010	,007	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	a30	Correlation Coefficient	,086	,109	,064	,013	,096	1,000	,131	,093	,396**	,282*	,319**	,086	,397**
		Sig. (2-tailed)	,462	,351	,587	,910	,415	.	,263	,425	,000	,014	,005	,462	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	a31	Correlation Coefficient	,464**	,117	,893**	,562**	,514**	,131	1,000	,940**	,193	,201	,208	,464**	,628**
		Sig. (2-tailed)	,000	,317	,000	,000	,000	,263	.	,000	,098	,084	,073	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	a32	Correlation Coefficient	,468**	,137	,950**	,640**	,515**	,093	,940**	1,000	,147	,141	,151	,468**	,603**
		Sig. (2-tailed)	,000	,239	,000	,000	,000	,425	,000	.	,208	,229	,196	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	a33	Correlation Coefficient	,221	,231*	,145	,060	,278*	,396**	,193	,147	1,000	,861**	,846**	,221	,746**
		Sig. (2-tailed)	,057	,046	,215	,611	,016	,000	,098	,208	.	,000	,000	,057	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	a34	Correlation Coefficient	,270*	,119	,141	,095	,297**	,282*	,201	,141	,861**	1,000	,944**	,270*	,734**
		Sig. (2-tailed)	,019	,309	,227	,419	,010	,014	,084	,229	,000	.	,000	,019	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	a35	Correlation Coefficient	,286*	,105	,156	,092	,310**	,319**	,208	,151	,846**	,944**	1,000	,286*	,741**
		Sig. (2-tailed)	,013	,370	,183	,433	,007	,005	,073	,196	,000	,000	.	,013	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	a36	Correlation Coefficient	1,000**	-,002	,514**	,336**	,928**	,086	,464**	,468**	,221	,270*	,286*	1,000	,649**
		Sig. (2-tailed)	.	,985	,000	,003	,000	,462	,000	,000	,057	,019	,013	.	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	البعد الاقتصادي	Correlation Coefficient	,649**	,304**	,583**	,357**	,697**	,397**	,628**	,603**	,746**	,734**	,741**	,649**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,008	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات بعد الجودة مع البعد الكلي للمحور الذي تنتمي اليه

			ع37	ع38	ع39	ع40	ع41	ع42	ع43	بعد الجودة
Spearman's rho	ع37	Correlation Coefficient	1,000	-,061	,136	-,005	,080	,018	-,053	,342**
		Sig. (2-tailed)	.	,603	,244	,963	,495	,877	,653	,003
		N	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع38	Correlation Coefficient	-,061	1,000	-,224	,089	,270*	,126	,078	,319**
		Sig. (2-tailed)	,603	.	,053	,448	,019	,283	,505	,005
		N	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع39	Correlation Coefficient	,136	-,224	1,000	-,168	-,153	,358**	-,101	,318**
		Sig. (2-tailed)	,244	,053	.	,149	,191	,002	,387	,005
		N	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع40	Correlation Coefficient	-,005	,089	-,168	1,000	-,007	,036	,926**	,526**
		Sig. (2-tailed)	,963	,448	,149	.	,955	,759	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع41	Correlation Coefficient	,080	,270*	-,153	-,007	1,000	,207	-,038	,350**
		Sig. (2-tailed)	,495	,019	,191	,955	.	,075	,747	,002
		N	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع42	Correlation Coefficient	,018	,126	,358**	,036	,207	1,000	,088	,534**
		Sig. (2-tailed)	,877	,283	,002	,759	,075	.	,453	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع43	Correlation Coefficient	-,053	,078	-,101	,926**	-,038	,088	1,000	,530**
		Sig. (2-tailed)	,653	,505	,387	,000	,747	,453	.	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75
	بعد الجودة	Correlation Coefficient	,342**	,319**	,318**	,526**	,350**	,534**	,530**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,003	,005	,005	,000	,002	,000	,000	.
		N	75	75	75	75	75	75	75	75

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات بعد المرونة مع المحور الذي تنتمي اليه

			ع44	ع45	ع46	ع47	ع48	ع49	ع50	ع51	بعد المرونة
Spearman's rho	ع44	Correlation Coefficient	1,000	,513**	,448**	,280*	,070	,162	,530**	,071	,670**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,015	,548	,164	,000	,542	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع45	Correlation Coefficient	,513**	1,000	,355**	,093	,202	,192	,598**	,198	,664**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,002	,427	,081	,098	,000	,089	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع46	Correlation Coefficient	,448**	,355**	1,000	,075	,144	-,041	,324**	,151	,535**
		Sig. (2-tailed)	,000	,002	.	,523	,216	,730	,005	,196	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع47	Correlation Coefficient	,280*	,093	,075	1,000	,156	,020	,137	,140	,391**
		Sig. (2-tailed)	,015	,427	,523	.	,181	,863	,240	,229	,001
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع48	Correlation Coefficient	,070	,202	,144	,156	1,000	,382**	,094	,963**	,613**
		Sig. (2-tailed)	,548	,081	,216	,181	.	,001	,424	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع49	Correlation Coefficient	,162	,192	-,041	,020	,382**	1,000	,231*	,372**	,479**
		Sig. (2-tailed)	,164	,098	,730	,863	,001	.	,046	,001	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع50	Correlation Coefficient	,530**	,598**	,324**	,137	,094	,231*	1,000	,076	,630**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,005	,240	,424	,046	.	,515	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع51	Correlation Coefficient	,071	,198	,151	,140	,963**	,372**	,076	1,000	,609**
		Sig. (2-tailed)	,542	,089	,196	,229	,000	,001	,515	.	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	بعد المرونة	Correlation Coefficient	,670**	,664**	,535**	,391**	,613**	,479**	,630**	,609**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	.
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات بعد الكفاءة مع البعد الكلي للمحور الذي تنتمي اليه

			ع52	ع53	ع54	ع55	ع56	ع57	ع58	ع59	بعد الكفاءة
Spearman's rho	ع52	Correlation Coefficient	1,000	-,066	,946**	-,024	,089	,189	,956**	,960**	,752**
		Sig. (2-tailed)	.	,571	,000	,836	,447	,104	,000	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع53	Correlation Coefficient	-,066	1,000	-,104	,928**	,278*	,297**	-,078	-,070	,382**
		Sig. (2-tailed)	,571	.	,374	,000	,016	,010	,508	,549	,001
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع54	Correlation Coefficient	,946**	-,104	1,000	-,053	,041	,155	,907**	,985**	,712**
		Sig. (2-tailed)	,000	,374	.	,652	,727	,183	,000	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع55	Correlation Coefficient	-,024	,928**	-,053	1,000	,245*	,288*	-,045	-,019	,378**
		Sig. (2-tailed)	,836	,000	,652	.	,034	,012	,704	,871	,001
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع56	Correlation Coefficient	,089	,278*	,041	,245*	1,000	,861**	,075	,066	,565**
		Sig. (2-tailed)	,447	,016	,727	,034	.	,000	,524	,573	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع57	Correlation Coefficient	,189	,297**	,155	,288*	,861**	1,000	,164	,187	,649**
		Sig. (2-tailed)	,104	,010	,183	,012	,000	.	,159	,108	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	ع58	Correlation Coefficient	,956**	-,078	,907**	-,045	,075	,164	1,000	,919**	,737**
		Sig. (2-tailed)	,000	,508	,000	,704	,524	,159	.	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	بعد الكفاءة	Correlation Coefficient	,752**	,382**	,712**	,378**	,565**	,649**	,737**	,741**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,001	,000	,000	,000	,000	.
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الاتساق البنائي لاداة الدراسة

		البعد الاجتماعي	البعد البيني	البعد الاقتصادي	بعد الجودة	بعد المرونة	بعد الكفاءة	الاستبيان ككل
البعد الاجتماعي	Pearson Correlation	1	,715**	,965**	-,004	,576**	,437**	,900**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,970	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75
البعد البيني	Pearson Correlation	,715**	1	,793**	,093	,339**	,432**	,808**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,425	,003	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75
البعد الاقتصادي	Pearson Correlation	,965**	,793**	1	-,003	,554**	,413**	,906**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,977	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75
بعد الجودة	Pearson Correlation	-,004	,093	-,003	1	,288*	,287*	,251**
	Sig. (2-tailed)	,970	,425	,977		,012	,013	,030
	N	75	75	75	75	75	75	75
بعد المرونة	Pearson Correlation	,576**	,339**	,554**	,288*	1	,398**	,716**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,012		,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75
بعد الكفاءة	Pearson Correlation	,437**	,432**	,413**	,287*	,398**	1	,624**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,013	,000		,000
	N	75	75	75	75	75	75	75
الاستبيان ككل	Pearson Correlation	,900**	,808**	,906**	,251*	,716**	,624**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,030	,000	,000	
	N	75	75	75	75	75	75	75

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

قيمة معاملات الثبات للدراسة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	75	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,995	36

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,779	22

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,944	58

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		محور المسؤولية الاجتماعية	محور الميزة التنافسية	الاستبيان ككل
N		75	75	75
Most Extreme Differences	**Absolute**	,075	,078	,086
	Positive	,055	,067	,053
	Negative	-,075	-,078	-,086
Kolmogorov-Smirnov Z		,648	,679	,742
Asymp. Sig. (2-tailed)		,795	,745	,641

a. Test distribution is Normal.

النتائج المتحصل عليها من محور البيانات الشخصية لاداة الدراسة

Sexe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	male	59	78,7	78,7	78,7
	female	16	21,3	21,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	min 30	5	6,7	6,7	6,7
	entre 30-40	11	14,7	14,7	21,3
	entre 41-50	40	53,3	53,3	74,7
	max 51	19	25,3	25,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Education

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	baccalaureat	5	6,7	6,7	6,7
	licence	55	73,3	73,3	80,0
	etude sup	15	20,0	20,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	min 5	7	9,3	9,3	9,3
	entre 5-10	19	25,3	25,3	34,7
	entre 11-15	29	38,7	38,7	73,3
	max 15	20	26,7	26,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

النتائج المتحصل عليها من محور المسؤولية الاجتماعية

البعد الاجتماعي

		ع1	ع2	ع3	ع4	ع5	ع6	ع7	ع8	ع9	ع10	ع11	ع12	البعد الاجتماعي
N	Valid	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3,65	2,57	2,55	2,53	3,96	3,84	2,53	3,73	3,77	4,17	3,92	3,95	3,4322
	Std. Deviation	1,121	1,377	1,189	1,201	1,006	1,053	1,266	1,131	1,122	,991	1,050	1,126	,84426

البعد البيني

		ع13	ع14	ع15	ع16	ع17	ع18	ع19	ع20	ع21	ع22	ع23	ع24	البعد البيني
N	Valid	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3,77	3,73	3,79	2,89	3,63	4,01	2,72	3,65	3,99	2,52	3,91	3,79	3,5333
	Std. Deviation	1,181	1,119	1,189	1,420	1,194	1,020	1,097	1,097	1,033	1,298	1,055	1,106	,69086

البعد الاقتصادي

		ع25	ع26	ع27	ع28	ع29	ع30	ع31	ع32	ع33	ع34	ع35	ع36	البعد الاقتصادي
N	Valid	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3,88	3,77	3,96	4,17	3,80	3,36	3,95	2,41	2,57	3,92	3,88	2,41	3,5078
	Std. Deviation	1,090	1,181	1,006	,991	1,127	1,193	1,126	1,253	1,377	1,050	1,090	1,357	,75327

النتائج المتحصل عليها من محور الميزة التنافسية

بعد الجودة

		ع37	ع38	ع39	ع40	ع41	ع42	ع43	بعد الجودة
N	Valid	75	75	75	75	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,84	3,97	3,48	3,88	3,81	3,73	3,79	3,7867
Std. Deviation		1,163	,972	1,298	1,039	1,036	1,155	1,056	,48267

بعد المرونة

		ع44	ع45	ع46	ع47	ع48	ع49	ع50	ع51	بعد المرونة
N	Valid	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,89	3,80	3,97	3,71	2,57	2,41	3,80	3,96	2,5150
Std. Deviation		1,247	1,127	1,230	1,136	1,377	1,253	1,305	1,213	,80091

بعد الكفاءة

		ع52	ع53	ع54	ع55	ع56	ع57	ع58	بعد الكفاءة
N	Valid	75	75	75	75	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,21	2,53	3,83	3,35	3,89	3,88	4.05	3,6781
Std. Deviation		,949	1,277	1,190	1,247	1,146	1,065	1,240	,65722

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

		البعد الاجتماعي	البعد البيئي	البعد الاقتصادي	محور المسؤولية الاجتماعية	بعد الجودة	بعد المرونة	بعد المرونة	محور الكفاءة	الاستبيان ككل
N	Valid	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,4322	3,5333	3,5078	3,4911	3,7867	3,5150	3,6781	3,6729	3,5722
Std. Deviation		,84426	,69086	,75327	,71829	,48267	,80091	,65722	,65722	,52581

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الاجتماعي	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,553[a]	,306	,297	,39410

a. Predictors: (Constant), البعد الاجتماعي

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,000	1	5,000	32,195	,000[a]
	Residual	11,338	73	,155		
	Total	16,339	74			

a. Predictors: (Constant), البعد الاجتماعي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,336	,192		12,184	,000
	البعد الاجتماعي	,308	,054	,553	5,674	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Variables Entered/Removed[b]

Variables Entered	Variables Removed	Method
البعد البيئي	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Model Summary[b]

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,469[a]	,220	,210	,41771

a. Predictors: (Constant), البعد البيئي

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,601	1	3,601	20,641	,000[a]
	Residual	12,737	73	,174		
	Total	16,339	74			

a. Predictors: (Constant), البعد البيئي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,265	,253		8,952	,000
	البعد البيئي	,319	,070	,469	4,543	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الاقتصادي	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,532[a]	,283	,273	,40065

a. Predictors: (Constant), البعد الاقتصادي

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,621	1	4,621	28,786	,000[a]
	Residual	11,718	73	,161		
	Total	16,339	74			

a. Predictors: (Constant), البعد الاقتصادي

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,229	,222		10,052	,000
	البعد الاقتصادي	,332	,062	,532	5,365	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المسؤولية الاجتماعية	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,553[a]	,306	,296	,39412

a. Predictors: (Constant), المسؤولية الاجتماعية

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,000	1	5,000	32,187	,000[a]
	Residual	11,339	73	,155		
	Total	16,339	74			

a. Predictors:(Constant), المسؤولية الاجتماعية

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,130	,227		9,370	,000
	المسؤولية الاجتماعية	,362	,064	,553	5,673	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستبيان ككل	Between Groups	,972	1	,972	3,625	,061
	Within Groups	19,566	73	,268		
	Total	20,537	74			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستبيان ككل	BetweenGroups	,924	3	,308	1,115	,349
	Within Groups	19,613	71	,276		
	Total	20,537	74			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستبيان ككل	Between Groups	,581	2	,290	1,048	,356
	Within Groups	19,957	72	,277		
	Total	20,537	74			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستبيان ككل	Between Groups	1,152	3	,384	1,407	,248
	Within Groups	19,385	71	,273		
	Total	20,537	74			

الملخص

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة واقع تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الاجتماعي، البعد البيئي والبعد الاقتصادي) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (الجودة، المرونة والكفاءة) في مجمع صيدال– فرع المضادات الحيوية بالمدية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها، حيث تم تصميم استبانة شملت 58 فقرة موزعة على 75 إطار على مستوى الإدارة العليا، ومن ثم تحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) مستخدمة في ذلك العديد من الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، الانحدار الخطي البسيط، اختبار التباين الأحادي،...

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

1. واقع تبني المؤسسة محل الدراسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية مقبول.
2. مستوى تحقيق الميزة التنافسية (الجودة، المرونة والكفاءة) كان مقبولا.
3. وجود علاقة اثر بين ابعاد المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.
4. عدم وجود فروق بين متوسطات اجابات الاطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية تعزى إلى (الجنس،العمر، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة)

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية– الميزة التنافسية

الملخص

Abstract :

This study aims to know the reality of adopting adopting of social responsibility dimentions (Social Dimension,Environmental Dimension and Economic Dimension) and its role in achieving the competitive advantage (Quality, Flexibility and Efficiency) in Saidal Complex - Antibiotics branch in Medea).

In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical approach to answer the problematic and hypotheses of the study, were a questionnaire was designed that included 58 items distributed over 75 frameworks at the senior management level, and then analyzed and tested hypotheses using the Statistical Package for Social Sciences program (SPSS), using many Statistical methods such as arithmetic mean, standard deviation, simple linear regression, one-way test of variance,...

After conducting the analysis of the study data and testing its hypotheses, the study reached a number of results, the most important of which were :

1. The fact that the institution under study has adopted the dimensions of social responsibility was acceptable.
2. The level of achieving competitive advantage (quality, flexibility and efficiency) was acceptable.
3. There is an impact relationship between the dimensions of social responsibility and competitive advantage.
4. There are no differences between the averages of the responses of the frameworks on regarding social responsibility and competitive advantage due to (gender, age, educational level and years of experience).

Keywords*:* Social responsibility- competitive advantage.