

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf - M'SILA  
Faculté des Sciences Économiques  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## العنوان:

# دور المسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية المستدامة

دراسة ميدانية بمستشفى سليمان عميرات - المسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الأستاذ المشرف:

د. عطالله ياسين

إعداد الطالب:

ع. عطالله خير الدين

أمام لجنة المناقشة المكونة من

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ مساعد (أ)	د. قراوي احمد الصغير
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ محاضر (ب)	د. عطالله ياسين
مناقشا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ مساعد (أ)	د. مرواني رايح

السنة الجامعية 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ  
وَالْمُؤْمِنُونَ) ايه 105 التوبة

صدق الله العظيم

ياربلا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب  
اللحظات إلا بذكرك و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك و لا تطيب الجنة  
إلا برؤيتك يا رب العرش العظيم

اهدي هذا العمل

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب  
إلى من كنت أنامله ليقدم لي لحظة سعادة  
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي  
طريق العلم

إلى القلب الكبير (أبي العزيز )

إلى من أرضعتني الحب و الحنان (أمي الغالية)

إلى رمز الحب و بسلم الشفاء (أخوتي)

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة

إلى رياحين حياتي (أزواج أخواتي )

و إلى قنديل الذكريات (أصدقائي)

إلى كل ساهم معي وكان سندي في انجاز هذا

العمل إلى جميع أساتذتي الكرام

إلى كل من نسيهم قلبي وسكنوا قلبي



# التشكر

الشكر الجزيل والحمد الكثير لله العلي القدير الذي وفقنا وأعاننا على  
إتمام هذا العمل المتواضع



يسعدنا أن نتقدم بالشكر الجزيل للدكتور المشرف " عطالهياسين "  
والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة بمساعدته لنا منذ بداية البحث  
إلى نهايته فكان نعم الأستاذ ونعم الناصح وقد منحنا وقته وصبره

أحاطنا بملاحظاته القيمة فرغم انشغاله والتزاماته الكثيرة  
فقد قبل الإشراف على هذا العمل مع تقديمه الملاحظات  
القيمة التي أنارت لنا طريق البحث والتقصي فله  
كل عبارات الشكر والتقدير عرفانا مني بالجميل

وأرجو من الله سبحانه وتعالى أن يجعله في ميزان  
حسناته

نشكر كل من أثار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على  
انجاز هذا العمل إلى عمال المكتبة كلية العلوم الاقتصادية  
ولا ننسى جزيل الشكر إلى بن حمادة أمال، بن شعبان  
فريال، قجوسيليا، بن قليل منى، و للأستاذة المحكمين  
(حوجو مصطفى، بركاتي حسين، مهدي نزيه، تمار توفيق)  
ولا ننسى جزيل الشكر إلى من أعاننا من قريب أو من

بعيدو إلى ناس لقبائل ✪

ولا ننسى جزيل الشكر للمؤسسة الاستشفائية  
سليمان عميرات - المسيلة"



## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	البيان
-	الإهداء
-	التشكر
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ - ح	مقدمة
<b>الفصل الأول : مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة</b>	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية
11	المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية
13	المطلب الثاني : أهمية المسؤولية الاجتماعية
16	المطلب الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
21	المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة
21	المطلب الأول : مفهوم التنافسية، والميزة التنافسية المستدامة
25	المطلب الثاني : خصائص الميزة التنافسية المستدامة
26	المطلب الثالث: أركان الميزة التنافسية المستدامة
29	المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية كمدخل لبناء الميزة التنافسية المستدامة
29	المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة
35	المطلب الثاني: دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل أهم أركان الميزة التنافسية المستدامة
40	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات -المسيلة-</b>	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
43	المطلب الأول : منهج الدراسة
43	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات
55	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية
55	المطلب الأول : لمحة عن المؤسسة الاستشفائية
59	المطلب الثاني: تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد الدراسة

64	المطلب الثالث: تحليل معطيات المحور الأول والثاني والثالث من الاستبيان
72	خلاصة الفصل
76	الخاتمة
78	قائمة المراجع
84	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان	رقم الجدول
18	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	(1-1)
32	مزايا ومآخذ إستراتيجية ريادة التكلفة المنخفضة	(2-1)
33	مزايا ومآخذ إستراتيجية التمايز	(3-1)
35	مزايا ومآخذ إستراتيجية التركيز	(4-1)
38	دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في تحقيق ميزة التكلفة الأقل	(5-1)
45	العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستراتيجيات التفاضلية المستدامة وأبعادها الفرعية	(1-2)
46	مصفوفة ارتباطات عبارات محور التكلفة الأقل مع الدرجة الكلية للمحور	(2-2)
47	مصفوفة ارتباطات عبارات محور ميزة التميز مع الدرجة الكلية للمحور	(3-2)
48	معامل ألفا كرونباخ للميزة التفاضلية المستدامة	(4-2)
48	العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستراتيجيات واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة	(5-2)
49	مصفوفة ارتباطات عبارات محور المسؤولية البيئية مع الدرجة الكلية للمحور	(6-2)
50	مصفوفة ارتباطات عبارات محور المسؤولية نحو الزبائن مع الدرجة الكلية للمحور	(7-2)
51	مصفوفة ارتباطات عبارات محور المسؤولية نحو العمال مع الدرجة الكلية للمحور	(8-2)
52	مصفوفة ارتباطات عبارات محور المسؤولية تجاه الحكومة والمجتمع المحلي مع الدرجة الكلية للمحور	(9-2)
53	مصفوفة ارتباطات عبارات محور المسؤولية اتجاه الموردون مع الدرجة الكلية للمحور	(10-2)
54	يوضح معامل ألفا كرونباخ للاستراتيجيات واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.	(11-2)
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(12-2)
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(13-2)
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(14-2)
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	(15-2)
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة	(16-2)
64	التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة	(17-2)
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور والدرجة الكلية لاستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية	(18-2)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور والدرجة الكلية لاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة	(19-2)
69	معاملات الارتباط بين أبعاد استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة	(20-2)
70	الانحدار البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة	(21-2)

رقم الصفحة	عنوان	رقم الشكل
ب	نموذج الدراسة النظري	( 1 )
16	هرم كارول (Carroll) للمسؤولية الاجتماعية	(1-1 )
22	أجزاء الميزة التنافسية	(2-1)
26	خصائص الميزة التنافسية المستدامة	(3-1)
30	الاستراتيجيات التنافسية العامة لـ Porter M-	(4-1 )
38	دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في تحقيق ميزة التكلفة الأقل	(5-1 )
56	الموقع الجغرافي لمستشفى سليمان عميرات	(1-2)
58	الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية	(2-2)
58	حركة المرضى	(3-2)
59	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(4-2)
60	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(5-2)
61	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(6-2 )
62	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	(7-2)
63	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة	(8-2)
65	توزيع الطبيعي لمتغير المسؤولية الاجتماعية	(9-2)
65	توزيع الطبيعي لمتغير الميزة التنافسية المستدامة	(10-2)
75	نموذج الدراسة التجريبي	(11-2)

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
86	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق رقم (1)
87	استمارة استبيان قبل التحكيم	الملحق رقم (2)
90	استمارة استبيان بعد التحكيم	الملحق رقم (3)
93	مخرجات spss	الملحق رقم (4)

---

# مقدمة

---

## أ - مقدمة عامة:

في ظل الظروف العالمية الراهنة التي تتسم بالتقلب وتسارع المتغيرات والتحوليات التي مست عمق الحياة المعاصرة من جهة، وبتزايد وعي المؤسسات وكذا الأطراف المعنية بأهمية السلوك المجتمع بالمسؤول من جهة أخرى. وذلك نتيجة لبروز العديد من المصطلحات والمفاهيم والقضايا التي من أبرزها التنمية المستدامة؛ والتي تعتبر التنمية المستدامة أحدث ما توصل إليه الفكر التنموي الحديث فما شهدته العالم في الآونة الأخيرة من آثار خطيرة خلفها الفكر التنموي التقليدي الذي ركز بدوره على الجانب الاقتصادي "التنمية الاقتصادية"، نتيجة النمو المتسارع غير المتوازن والنشاط الإنساني اللاواعي الذي أدى بدرجة أولى إلى مشاكل بيئية غير محسوبة زادت من بؤس المجتمعات الساعية وراء هذه التنمية.

ولقد دخلت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عالم إدارة الأعمال من بابه الواسع لتصبح موضوعة العصر وأحد أهم العوامل التي تؤثر على سمعة وتميز المؤسسة، فالمسؤولية الاجتماعية أصبحت تحدي لأبد على المؤسسات أن تكسبه لصالحها، وأن تجعل منه توجهها استراتيجيا في عملها يُحقق لها العديد من المزايا التنافسية المستدامة تدخل بها الأسواق العالمية تقودها للريادة والانفراد على مثيلاتها في مجال نشاطها.

## ب - إشكالية الدراسة

ومنه يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل تلعب المسؤولية الاجتماعية دورا في بناء ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسة عمومية الاستشفائية سليمان عميرات؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو مستوى المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات؟
- ✓ ما هو مستوى الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة؟

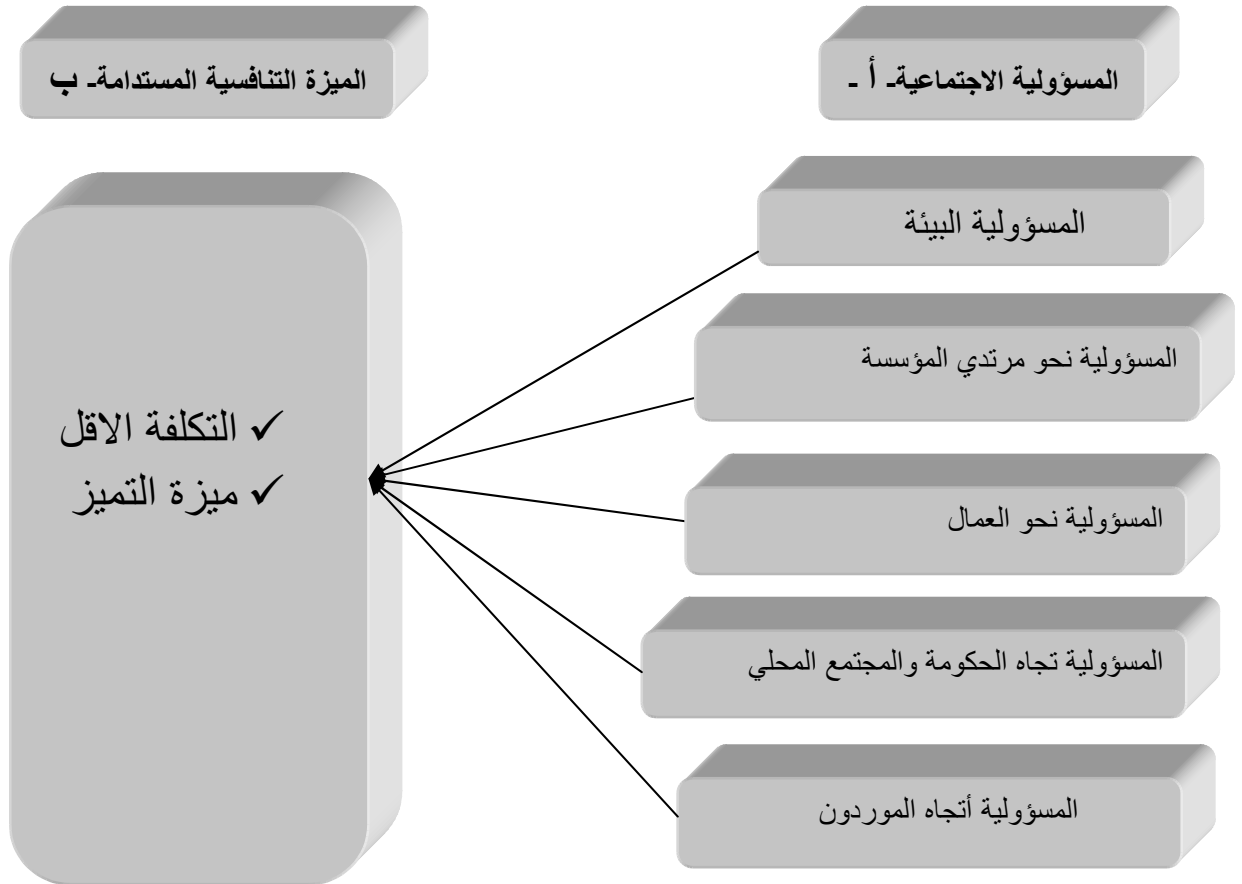
## ج- فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة يمكن أن نضع الفرضية الرئيسية التالية:

- ✓ هناك مستوى مقبول للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات.
- ✓ يوجد مستوى مقبول للميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة

ومنه نستخلص نموذج الدراسة

### الشكل رقم (1) نموذج الدراسة النظري



مصدر: من إعداد الطالب

## د- الهدف من الدراسة

نهدف من خلال هذا الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ الوقوف على واقع التطبيق والمستوى الذي وصلت إليه المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية؛
- ✓ تقييم الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في بناء ميزة تنافسية مستدامة تحقق النجاح، النمو والاستمرارية للمؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات؛
- ✓ الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها الوصول إلى بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في المؤسسة على تطوير عملها من خلال تبني المسؤولية البيئية والاجتماعية كمدخل لصياغة إستراتيجية تنافسية مستقبلية؛

## ه- أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيار موضوع هذه الدراسة لمجموعة من المبررات والدوافع نذكر منها:

- ✓ توافق الموضوع مع تخصصنا؛
- ✓ يعد البحث من أكثر المواضيع المطروحة عالمياً؛
- ✓ يعالج الموضوع تحدياً يواجه المؤسسات خاصة الجزائرية بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛
- ✓ الميول الشخصي لموضوع المسؤولية الاجتماعية والقضايا المتعلقة بالبيئة؛

## ز. الحدود الزمانية والمكانية للدراسة

- ✓ **الحدود المكانية:** تمثلت في مؤسسة الإستشفائية؛ والتي تمارس نشاطها على مستوى ولاية المسيلة، وهذه المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات- المسيلة-
- ✓ **الحدود الزمانية:** ابتداء من شهر أفريل لعام 2019م إلى نهاية شهر جوان من العام نفسه.
- ✓ **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة علاقة المسؤولية والاجتماعية بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

## ح. منهج الدراسة

بما أن بحثنا يندرج تحت بحث العلوم الاقتصادية والبحوث الكمية، اعتمدنا على المنهج الوصفي وبالتالي استخدمنا في دراستنا هذا المنهج لوصف العلاقة بين المتغيرات، ومنه نلجأ أيضا إلى تفسير هذه العلاقة وذلك لقياس قوة العلاقة و الأثر الناجم عنها.

## ط . مجتمع وأدوات الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مستشفى سليمان عميرات- المسيلة- بعد دراسة منهجية أدوات البحث والتعمق في إيجابياتها وسلبياتها، وحتى تكتمل الدراسة الميدانية علميا وعمليا، وعلى ضوء إشكاليات البحث وفرضياته؛ أتضح لنا أن استمارة الاستبيان هي أنسب أدوات البحث و أكثرها ملائمة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة الكمية.

## ع.الدراسات السابقة

حتى نتمكن من الإلمام بمحتوى ما جاء في الدراسات السابقة، ذكرنا هذه الدراسات مع جميع العناصر الواجب ذكرها في هذه الدراسات، وما يلاحظ هو نقص الدراسات العربية التي تمس المتغير المستقل بشكل مباشر أي (المسؤولية الاجتماعية) والتي تربط بين متغيرات الدراسة مباشرة، ولهذا قمنا بذكر الدراسات التي تتناول متغيرات الدراسة أو أحد مكوناته، أو العناصر التي لها علاقة بموضوع بحثنا؛ والدراسات التي اطلعنا عليها في سياق بحثنا هذا مرتبة و هي كالآتي:

### 1- الدراسات باللغة العربية

#### الدراسة الأولى :

دراسة الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية: مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة ، دراسة حالة سوناطراك، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2007.

ركز الباحث على الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تحقق التنمية المستدامة من خلال الالتزام بتبني المسؤولية البيئية والاجتماعية ؟

وخلصت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها:

التنمية المستدامة لاتعتبر مقيدة لنشاط المؤسسة الاقتصادية اذلم تتجاوز هذه الأخيرة الحجم المسموح من التلوث.أصبحت الأبعاد البيئية والاجتماعية مفروضة على المؤسسات الاقتصادية وبانت مؤشرا هاما في

تنافسيتها ومتغير هام من متغيرات التنمية المستدامة، لذا توجب على المؤسسة تغيير نمط تسييرها لصالح الاعتبارات البيئية والاجتماعية وذلك بتطبيق المعايير الدولية كتطبيق معايير الايزو 14001 لأن التوجه الجديد للمنافسة بين المؤسسات يتمركز في حيز الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

### الدراسة الثانية :

دراسة عز الدين دعاس، أثار تطبيق نظام الإدارة البيئية من طرف المؤسسات الصناعية، دراسة حالة شركة الاسمنت بعين توتة ، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2011/2010.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول أثار تطبيق نظام الإدارة البيئية على المؤسسة الصناعية، وتوصلت الى العديد من النتائج قسمها الباحث إلى ما يلي:

الآثار الاقتصادية: زيادة الإنتاجية من خلال ترشيد الموارد والتقليل من هدر الطاقة، تخفيض نسب المعيب في الإنتاج ضبط العلاقة مع المجهزين، تخفيض التكاليف، تحسين العلاقة مع المستهلكين مما يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة .

الآثار الاجتماعية والبيئية: تخفيض نسب الغازات والغبار التي تؤثر على صحة العمال والسكان، تحسين سمعة وصورة الشركة في المجتمع، حماية الأنظمة البيئية والاستغلال العقلاني للموارد، تسيير النفايات والتقليل من الهدر

### 2- الدارساتبالغة الأجنبية

#### الدراسة الثالثة :

- Florian Bouyo ,le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, thèse de doctorat , France, avril 2010.

ركز الباحث على الإشكالية التالية: ماهو هدف المؤسسة من تبني المسؤولية الاجتماعية ؟

Quel est l'intérêt pour l'entreprise de mettre en place une démarche de responsabilité sociale ?

من خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى العديد من النتائج كانت أهمها أن:

الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية تؤثر على الأداء البيئي من خلال تخفيض نسبة التلوث جراء الحد من استنزاف الطاقة، التقليل من عيوب النوعية، تحسين العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة.الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية تؤثر على الأداء الاجتماعي من خلال تحسين إدارة الكفاءات، إدارة الوقت بكفاءة، التواصل الداخلي، تخفيض التكاليف الاجتماعية الخفية، تحفيز العمال مما يخلق

مناخ عمل مناسب.

الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية تؤثر على الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال الرفع من القيمة المضافة لمختلف الفاعلين وتخفيض التكاليف الخفية الكلية، كما تساهم في إدارة المشاريع بكفاءة.

#### الدراسة الرابعة :

- Porter Michael MankR.Kramer, **strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social Responsibility** ,Harvard Business Review. December 2006.

- من خلال هذه الدراسة حاول الباحثان إظهار المسؤولية الاجتماعية كآلية أو وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية، بحيث توصلت الدراسة إلى أن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تساهم في تحقيق أفضل النتائج خاصة تلك المتعلقة بخلق قيمة عند الزبون والأطراف ذات المصلحة، ودورها الكبير في إدارة المخاطر المتعلقة بالسمعة. إذ يرى الباحثان أن العوامل الاقتصادية والاجتماعية يجب عليها أن تتفق أكثر من أن تختلف. وعلى قادة الأعمال أن يدركوا أن المسؤولية الاجتماعية فرصة بدلاً من أن تكون مقيدة للأعمال، خاصة بعد أن أصبحت العوامل الاجتماعية تأخذ حيزاً كبيراً في مجال بناء ومساندة الميزة التنافسية، حيث أصبح رضا وولاء أصحاب المصالح أحد أهم المتطلبات لبناء الميزة التنافسية المستدامة في ظل البيئة التنافسية الحالية. كما توصلت الدراسة إلى أن الأداء الاجتماعي والبيئي قوة دافعة نحو تحقيق الابتكار داخل المؤسسة، وأن الإنتاجية تُعزّز لتوفر الظروف والشروط البيئية والاجتماعية المناسبة التي تنعكس بدورها على الأداء الاقتصادي وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى ترابط بين المنافع الاجتماعية وانعكاسها الإيجابي على طرق بناء الميزات التنافسية.

#### ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة، يتضح لنا أن دراستنا تتميز عن الدراسات السابقة في ما يلي:

- ✓ **من حيث بيئة الدراسة:** أجريت الدراسات السابقة في بيئات أجنبية، وجزائرية مختلفة في حين تم تنفيذ هذه الدراسة على المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات؛
- ✓ **هدف الدراسة:** حيث تنوعت اتجاهات البحثية للدراسات السابقة، فيما تتناول دراستنا دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية في بناء الميزة التنافسية المستدامة ؛
- ✓ **عنصر الاستدامة:** إضافة عنصر الاستدامة في الميزة التنافسية التي تعد النموذج الأحدث لهذه الأخيرة؛

## ي. صعوبات الدراسة

يمكن ذكر صعوبات البحث أو الدراسة في النقاط التالية :

✓ ندرة ونقص المراجع باللغة العربية التي تخص (المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة)؛

✓ صعوبة جمع استمارات الاستبيان من الموظفين؛

✓ ضيق الوقت في إعداد هذه الدراسة والتدريب على برمجية spss؛

## ك. خطة الدراسة

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي بالنسبة للفصل النظري يتمثل عنوانه في ، مدخل النظري للمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، وعليه حتى نلتم بهذا الموضوع قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، إذ سنتطرق في المبحث الأول ماهية المسؤولية الاجتماعية ويندرج تحته ثلاث مطالب، المطلب الأول يخص مفهوم المسؤولية الاجتماعية أما المطلب الثاني فيتمثل في أهمية المسؤولية الاجتماعية ، والمطلب الثالث يتمثل في أبعاد المسؤولية الاجتماعية ، وسنتطرق في المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة يندرج تحته ثلاثة مطالب المطلب الأول مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، أما المطلب الثاني خصائص الميزة التنافسية المستدامة، والمطلب الثالث أركان الميزة التنافسية، وسنتطرق في المبحث الثالث دور المسؤولية الاجتماعية كمدخل لبناء الميزة التنافسية المستدامة يندرج تحته مطلبين مطالب المطلب الأول الاستراتيجيات التنافسية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، أما المطلب الثاني، دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل أركان الميزة التنافسية المستدامة.

وفي الفصل الثاني يتمثل عنوانه في الدراسة الميدانية للمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات-المسيلة- ويندرج عنه مبحثين فيما يخص المبحث الأول منهجية الدراسة الميدانية يندرج تحته مطلبين يتمثل

المطلب الأول فيمنهج الدراسة أما المطلب الثاني أدوات جمع البيانات وفيما يخص المبحث الثاني تحليل بيانات الدراسة يندرج تحته ثلاثة مطالب فالمطلب الأول يخص لمحة عن المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات- المسيلة - والمطلب الثاني يخص تحليل بيانات الديمغرافية لأفراد الدراسة وفيما يخص المطلب الثالث هو تحليل معطيات المحور الأول والثاني والثالث للاستبيان وأخيرا خاتمة.

# الفصل الأول

---

التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية  
والميزة التنافسية

---

## تمهيد

لم تعد المؤسسات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فحسب، ولم يعد تقييم المؤسسات يعتمد على ربحيتها فقط، فقد ظهر مفهوم حديث أثار ولا يزال يثير جدلا كبيرا في الأوساط العلمية والأكاديمية؛ تمثل هذا المفهوم في "المسؤولية الاجتماعية". بالإضافة للميزة التنافسية المستدامة.

فلقد تشعبت البحوث التي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة بالدراسة والتحليل وطرحت وجهات نظر متعددة كل حسب وجهة نظره من جهة ومن جهة أخرى حسب التطور الاقتصادي والاجتماعي والقانوني.

وانطلاقا مما سبق، سنحاول في هذا الفصل، الوقوف على الأسس النظرية والمفاهيمية لموضوع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة. حيث نتطرق إلى مفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية وأسسها، لنتطرق في المبحث الثاني لمفاهيم أساسية للميزة التنافسية المستدامة، وأخيرا للمسؤولية الاجتماعية كمدخل لبناء الميزة التنافسية المستدامة.

### المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

سنحاول من خلال هذا المبحث إلى التطرق إلى النقاط التالية:

#### المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية بالدراسة والتحليل، وسنحاول إعطاء بعض التعاريف المهمة التي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية.

اختلفت الأطر النظرية المفسرة للدور الاجتماعي للمؤسسة من اقتصادي لآخر ومن مدرسة إدارية لأخرى ومن نظرية لأخرى ولعل أهم تلك المفاهيم الممهدة للتأصيل العلمي والشرح الاصطلاحي لتعريف المسؤولية الاجتماعية ما يلي:

يعتبر ميلتون فريدمان Milton Friedman من أوائل من عرفوا المسؤولية الاجتماعية في

سبعينيات القرن الماضي، حيث يرى أن المسؤولية الاجتماعية هي: "استعمال المؤسسة لمواردها

والانخراط في أعمال موجهة لزيادة أرباحها طالما احترمت قواعد اللعبة بمعنى المشاركة في منافسة

حرة مفتوحة دون خداع أو تحايل"<sup>1</sup>، كما يعرف Drucker Peter المسؤولية الاجتماعية بأنها:

"التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي يتعمل فيه"<sup>2</sup>؛ أي أنه ما يجب على المؤسسة القيام به من أجل حل ومعالجة

المشاكل الاجتماعية، وبالرغم من غموض درجة الالتزام وأبعاده وضوابطه والمنافع المترتبة عنه في

هذا التعريف؛ إلا أنه شكل حجر الزاوية للدراسات اللاحقة وفتح الباب واسعاً لدراسة هذا الموضوع باتجاهات مختلفة؛

من الواضح في هذا التعريف إلزامية المسؤولية الاجتماعية مما يؤدي إلى التعامل معها على أنها عبء

وتكلفة.

<sup>1</sup>- Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Times Magazine, September 13, 1970.

<sup>2</sup>- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية، عمان، العدد 13، 2002، ص: 216.

أما الباحث كارول Carroll، فاقترح أن: "المسؤولية الاجتماعية للشركات تتماشى مع التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية من طرف المجتمع في وقت معين"<sup>1</sup>، عموماً يعتبر هذا التعريف الأشمل وأصبح الأساس لنماذج نظرية عدة وضعت في وقت لاحق بعد تعريف كارول، فالمسؤولية الاجتماعية للشركات تشمل أربعة أبعاد رئيسية

هي: المسؤولية الأخلاقية، والمسؤوليات القانونية، والمسؤوليات الاقتصادية.

فالمسؤوليات الاقتصادية تتعلق بشرط وجود الشركة على أن تكون منتجة ومربحة، والمسؤوليات القانونية تعني أن الشركات تقوم بواجباتها وفقاً للقوانين الاقتصادية، أما المسؤولية الأخلاقية تتطلب التقيد بقوانين سلوك الشركات المعمول بها، في حين أن المسؤولية الخيرية تعكس الرغبة في رؤية الشركات تعمل في مجال تحسين رفاه المجتمع. هذا التعريف موسع لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، ففي كثير من الحالات لم نسمع سوى عن الجوانب الخيرية. وعلاوة على ذلك، تشير النتائج إلى أن المستهلكين ينظرون إلى المسؤولية الاقتصادية بشكل يختلف عن غيرها من المسؤوليات، وسيكون من المنطقي أن تفصل بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات والجانب الاقتصادي<sup>1</sup>.

يعرفها الاتحاد الأوروبي commission européenne على أنها: "مفهوم يقوم بدمج الانشغالات الاجتماعية والبيئية في مختلف نشاطات المؤسسة والتفاعل مع مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة بشكل إرادي"<sup>2</sup>؛ فالإتحاد الأوروبي يركز على أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تطوعي لا يستلزم سن القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها المنظمات للقيام بمسئوليتها تجاه المجتمع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- Archie B CAROLL, **Corporate Social responsibility: evolution of a defitional construct**, Business Society, USA, 1999, vol. 38, n° 3, p. 286, disponiblesur le site internet: [WWW.bas-sagepub.com](http://WWW.bas-sagepub.com) at universitatautonomia de Barcelona, oct. 13, 2009.

<sup>2</sup>- Yves enrégleanniksouyet, **la responsabilité sociétale de l'entreprise**, Arnaud Franel édition, France, 2009, p 129.

<sup>3</sup>- محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال "دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2014/2013، ص 24.

في حين يعرفها مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة بأنها: "الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف على نحو أخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية الحياة للعاملين وأسرهه والمجتمع المحلي، والمجتمع ككل"<sup>1</sup>.

أما البنك الدولي فيعرفها على أنها: "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع"<sup>4</sup>

تعرفها المنظمة العالمية للتقييس الإيزو وحسب المواصفة الإيزو 26000 بأنها: "ترجمة لقراراتها وأنشطتها اتجاه المجتمع والبيئة من خلال تبني سلوك شفاف وأخلاقي والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، والصحة والرفاه للمجتمع مع الأخذ بعين الاعتبار توقعات أطراف المصالح، واحترام القوانين السارية وتوافقها مع المعايير الدولية للسلوكيات ودمجها في المنظمة كلها، مع ممارسته وتطبيقه في جميع المستويات المختلفة"<sup>2</sup>.

من خلال دراسة التعاريف السابقة للمسؤولية الاجتماعية، يمكن القول أنّ ظاهرة تعددها واختلافها وعدم الاتفاق على تعريف محدد وموحد يكشف أنّ هناك تطورا واضحا في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، إلا أن كلها تهدف إلى تحديد أهداف تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات. بناءً على ما سبق، يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالمساهمة العقلانية في الأنشطة الاجتماعية عن طريق بعدين أساسيين الأول داخلي ويتمثل في مساهمة الإدارة في تطوير وتحسين ظروف العمل، والبعد الثاني خارجي ويتمثل في مبادرات المؤسسات في التدخل لمعالجة المشاكل التي يعاني منها المجتمع.

#### المطلب الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية

وسيتم التطرق إلى هذه النقاط بالتفصيل فيما يلي<sup>2</sup>:

على الرغم من وجود من عارض فكرة تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية، إلا أن هناك اتفاق عام بأن المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها؛ وتكمن أهميتها من خلال مساهمتها في:

<sup>1</sup>-Ivana Rodic, **Responsabiité sociale des entreprises-le développement d'un cadre Européen**, mémoire de fin d'études, Institut Européen de l'université de Genève, 2007,p 13.

<sup>2</sup>-Capron, Michel, **Quairel-Lanoizelée François marie France turcotte** , iso 26000 une norms hors norme :Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale, economica 2011, .france, p 21.

- خلق رضا أفراد المجتمع من خلال توفير العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وبالتالي تحقيق الاستقرار الاجتماعي؛
- تحقيق التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع وبالأخص ذوي الاحتياجات الخاصة؛
- تحقيق الرفاه الاجتماعي، من خلال تحسين نوعية حياة الأفراد في المجتمع؛
- تحقيق رضا أصحاب المصالح ككل، بما فيهم الخارجيين مما يؤدي إلى استمرارهم في التعامل مع المؤسسة لشعورهم بالأمان والسلامة؛
- التعامل بصدق وشفافية في العمل وبالتالي زيادة الترابط الاجتماعي والرقى بالمجتمع، لأن المسؤولية الاجتماعية تقوم أساساً على الشفافية.
- كما أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يحقق لها العديد من الفوائد منها:
- الفوائد التي تعود على المؤسسة:

تشير العديد من التجارب العالمية إلى العديد من المزايا التي تعود على المؤسسة، يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

- تحسين سمعة المؤسسات والتي تبنى على أساس الكفاءة في الأداء والنجاح في تقديم الخدمات، والثقة المتبادلة بين المؤسسة وأصحاب المصالح، ومستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه المؤسسات، ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية واهتمامها بالاستثمار البشري؛
- تسهيل الحصول على الائتمان المصرفي خاصة في ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على قرار الائتمان للبنوك، وتتضمن بعض المؤشرات مؤشر داو جونز للاستدامة الذي أطلق سنة(1999) ويعني بترتيب المؤسسات والشركات العالمية وفقاً لدرجة مراعاتها للأبعاد الاجتماعية والاعتبارات البيئية خلال ممارستها لنشاطها الاقتصادي؛
- استقطاب أكفاء العناصر البشرية حيث يمثل التزام المؤسسة بمسؤوليتها اتجاه المجتمع الذي تعمل به عنصر جذب أمام العناصر البشرية المتميزة، خاصة بالنسبة للشركات الكبرى المحلية التي تعمل في مجالات متخصصة وتستخدم تكنولوجيا جديدة؛

<sup>1</sup>- حسين عبد المطلب الأسرح، الوقف كأحد أدوات المسؤولية الاجتماعية للشركات، MPRA، POSTED08 فيفري 2012، ص: 13-14.

-حسن إدارة المخاطر الاجتماعية التي تترتب على قيام المؤسسة بنشاطها، خاصة في ظل العولمة؛

- خلق فرص سوقية من عرض سلع وخدمات مصممة لتحسين البيئة المحيطة؛
- تحسن أداء المؤسسة في النواحي المالية والاجتماعية والبيئية<sup>1</sup>.

#### • الفوائد التي تعود على المجتمع:

- تعود المسؤولية الاجتماعية بالعديد من الفوائد على المجتمع منها<sup>2</sup>:
  - زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع وفئاته،
  - ازدياد العدالة الاجتماعية وتطور حالة الاستقرار الاجتماعي،
  - تحسين نوعية حياة المجتمع وتطور حالة الاستقرار الاجتماعي،
  - زيادة الوعي بأهمية الاندماج بين متطلبات المجتمع ومختلف أصحاب المصالح.

#### • الفوائد التي تعود على الدولة:

- ولتبنى المسؤولية الاجتماعية يعود بفوائد على الدولة منها<sup>3</sup>:
  - تخفيض الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى؛

<sup>1</sup> - ساسي سفيان، منية غربية، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمسؤولية البيئية بين التشريع والتطبيق، مدخلة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، ورقة، 20-21 نوفمبر 2012، ص: 353.

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصورالغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 86.

<sup>3</sup> - طاهر محسن منصورالغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص: 52.

- تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة في تحمل التكاليف البيئية والاجتماعية؛
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا؛

#### الفوائد التي تعود على البيئة:

ينجر عن تبني المؤسسة لمسؤوليتها البيئية العديد من المزايا والفوائد التي تعود على البيئة، والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- الإسهام في معالجة مشكلة الاحتباس الحراري وحماية طبقة الأوزون<sup>3</sup>؛
- تقليل كمية النفايات وبالتالي نقل المخاطر الناجمة عن الانبعاثات والإصدارات الإشعاعية<sup>1</sup> بالإضافة الى المحافظة على الموارد الطاقوية خاصة غير متجددة منها، والمحافظة على التنوع البيولوجي الذي هو في تدهور مستمر جراء الممارسات الخاطئة للمؤسسات.

#### المطلب الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

يعد الباحث ArchieCarroll أول من حاول إعطاء مفهوم شامل ومتكامل للمسؤولية الاجتماعية، وأول من وضع الأسس النظرية لها. حيث يرى أن للمؤسسة أربع أنواع من المسؤوليات والتي مثلها في هرم، يتكون من المسؤولية الاقتصادية في القاعدة، تأتي بعدها المسؤولية القانونية، لتليها المسؤولية الأخلاقية، وفي القمة الخيرية، ويكمن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1): هرم كارول (Carroll) للمسؤولية الاجتماعية

<sup>1</sup> - ساسي سفيان، منية غريب، مرجع سابق، ص: 353.



Source: André Sobczak, Nicolas Minvielle, **Responsabilité globale: Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises**, Vuibert, Avril 2011, Paris, p :17.

من خلال هرم Carroll يتضح جليا أن هناك أربع مستويات للمسؤولية الاجتماعية هي:

- **المسؤولية الاقتصادية:** هي الدور الأساسي الذي تلعبه المؤسسة باعتبارها وحدة وكيان اقتصادي قاعدي، عليها أن تنتج السلع والخدمات المرغوبة للمجتمع<sup>1</sup>، حيث تقع عليها مسؤولية توفير فرص العمل، وأن تكون السلع والخدمات ذات نوعية جيدة وبأسعار معقولة تعكس التكلفة الحقيقية للإنتاج.
- **المسؤولية القانونية:** على المؤسسة أن تحترم القوانين والأنظمة التي تحددها الحكومات لا تخترقها، حتى لا تقع في إشكاليات قانونية. مع إتاحة فرص عمل متكافئة للجميع دون تمييز، وتندرج هذه المسؤولية الجانب البيئي من خلال منع تلوث المياه والترربة مع منع الاستخدام التعسفي للموارد ومعالجة النفايات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-Joël Ernult, Arvind Ashta, **Développement durable, Responsabilité Sociale de L'entreprise**, Théorie des Parties Prenantes, Evolution et Perspectives, Cahiers du CEREN 21, 2007, P:17.

- **المسؤولية الأخلاقية:** على المؤسسة أن تستوعب الجوانب الأخلاقية والسلوكية والنفسية في المجتمعات التي تعمل فيها، والواقع أن هذه الجوانب لم تقرر بواسطة القوانين إلا أن احترامها يعتبر أمرا ضروريا لتحسين سمعة لمؤسسة في المجتمع وقبولها.فعلى المؤسسة أن تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه<sup>3</sup>.
  - **المسؤوليات الخيرة:** هي مجموع المبادرات الطوعية التي تقوم بها المؤسسة مثل التبرعات الخيرية<sup>1</sup>، فالمؤسسة تبادر بها بشكل إنساني وطوعي ولا تتوخى المؤسسة من هذه المبادرات زيادة الأرباح أو الحصة السوقية.
- وفيما تفصيل أكثر لما جاء به الباحث A. B.Carroll في هرمه، حيث يوضح هذا الجدول أهم النقاط والعناصر التي يتضمنها كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم(1-1): أبعاد المسؤولية الاجتماعية

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين.</li> <li>• احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين.</li> </ul>	المنافسة العادلة	الاقتصادي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات .</li> <li>• استخدام التكنولوجيا في معالجة .</li> </ul>	التكنولوجيا	

<sup>1</sup>Vincent Lefebvre EFEBVRE et Miruna RADU LEFEBVRE "La responsabilité sociale de l'entreprise contrainte ou Révélateur d'opportunités d'affaires pour l'entrepreneur?CRISC n°2012/4, paris, p:3.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها.</li> <li>• حماية الأطفال صحيا وثقافيا.</li> <li>• حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة.</li> </ul>	قوانين حماية المستهلك	القانوني
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منع تلوث المياه والهواء والتربة.</li> <li>• التخلص من المنتجات بعد استهلاكها.</li> <li>• منع الاستخدام التعسفي للموارد.</li> <li>• صيانة الموارد وتنميتها.</li> </ul>	حماية البيئة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين.</li> <li>• ظروف العمل ومنع عمل الأحداث وصغار السن.</li> <li>• عمل المرأة وظروفها الخاصة.</li> <li>• المهاجرين وتشغيل غير القانونيين.</li> <li>• عمل المعوقين.</li> </ul>	السلامة والعدالة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك.</li> <li>• مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.</li> <li>• مراعاة حقوق الإنسان.</li> </ul>	المعايير الأخلاقية	الأخلاقي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• احترام العادات والتقاليد.</li> <li>• مكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية.</li> </ul>	الأعراف والقيم الاجتماعية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نوع التغذية، الملابس، الخدمات، النقل العام، الذوق العام.</li> </ul>	نوعية الحياة	الخيري

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص: 82.

## 1- أصحاب المصالح

إن بيئة العمل التي تنشط فيها المؤسسات تحتوي على عدد كبير من الجماعات ذات المصالح الخاصة في نشاطاتها، فعلى المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصالح؛ فكل صاحب مصلحة له

معاييره الخاصة في تحديد مدى فعالية أداء المؤسسة كما أن كل صاحب مصلحة يحكم على أفعال الإدارة العليا من خلال تأثيرها عليه.

✓ مفهوم أصحاب المصالح: تتأثر مجموعة من الأفراد والجماعات بتصرفات المؤسسة كما تتأثر بهم هي أيضا، وعلى المؤسسة أن تراعي مصالح تلك الأطراف؛ والتي يطلق عليها اسم أصحاب المصالح، وبالإنجليزية مصطلح Stakeholders. ولقد كان للباحث والاقتصادي Freeman Edward إسهامات في هذا المجال من خلال كتابه الذي أصدر سنة 1984 بعنوان: "A Stakeholder Approach: Strategic Management" الذي أشار فيه إلى ضرورة إعادة النظر في سياسات المدراء والمسيرين اتجاه أصحاب المصالح المختلفة في إطار المسؤولية الاجتماعية لمؤسساتهم؛ حيث اختلفت وجهات النظر وتعددت التعاريف حول مفهوم أصحاب المصالح، فلقد تم تعريفهم في اجتماع معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة الأمريكية، على أنهم: "الجماعات التي بدونها تتوقف المؤسسة عن العمل"<sup>1</sup>. ويعرفها Freeman Edward على أنها: "كل شخص أو مجموعة من الأفراد القادرين على التأثير في المؤسسة أو التأثير بها"<sup>2</sup>. وعرفت أيضا بأنها: "مجموع الفاعلين الداخليين والخارجيين، لديهم طلبات واحتياجات مباشرة وغير مباشرة من المؤسسة"<sup>3</sup>.

تعتبر نظرية الوكالة من أهم النظريات التي استند عليها مفهوم أصحاب المصالح، فلقد ارتبط هذا الأخير بحوكمة الشركات. ومفاد نظرية الوكالة؛ علاقة بين صاحب رأسمال وشخص آخر يقوم ببعض المهام، بدورها هذه المهام تتطلب نيابته في السلطة.

حيث كانت إشكالية حوكمة الشركات تدور حول الكيفية التي يتم بها ضبط سلوك الإدارة العليا، بما يسمح لها بالقيام بالمهام المنوطة بها وتوجيهها بما يخدم مصلحة المساهمين Shareholders. فقد كان التركيز فقط على إشباع رغبات المساهمين. وفي ثمانيات نفس القرن، تم تطوير أفكار إدارية جديدة مع بروز أزمات مالية واقتصادية مست أكبر الشركات العالمية ما أدى إلى حدوث تكتلات بين المنافسين، وبيع أصول شركات إلى منافسيها، مع إفلاس العديد من الشركات. وبالتالي انتقلت إشكالية

<sup>1</sup>-Freeman Edward.R, **strategic management:A stakeholder approach**,Cambridge university press ,2010,p:31.

<sup>2</sup>-Freeman Edward. R. op .cit25.

<sup>3</sup>- Anne Peeters,**responsabilité sociales des entreprises** ,édition pro, Belgique, 2007, p :116.

حوكمة الشركات من العلاقة القائمة بين المساهمين والمسيرين إلى العلاقة بين الشركة وكل أصحاب المصالح Stakeholders<sup>1</sup>.

### ✓ تصنيف أصحاب المصالح

صنف الكاتبان الغالبى والعامرى أصحاب المصالح لعشر فئات هي كما يلي<sup>2</sup>:

- **المالكون:** يمثل المالكون فئة مهمة جداً من أصحاب المصالح والمستفيدين المباشرين من نشاط المنظمة، ويمكن أن يكون المالك شخصاً واحداً أو مجموعة أو شركة مساهمة أو شركة تضامن أو أي شكل قانوني آخر؛
- **العمال:** لا يقصد هنا بالعمالين الفنيون فقط؛ بل تشمل هذه الفئة جميع العاملين من إداريين وفنيين وفئات أخرى؛
- **الزبائن:** هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات بدون استثناء، فوجود المؤسسة مرتبط بإنتاج سلع وخدمات التي يستهلكها الزبائن؛
- **البيئة:** المقصود بالبيئة هنا هي البيئة الطبيعية، التربة والماء والهواء. فلقد أصبح المجتمع معني بشكل كبير وبتزايد مستمر وبالأثار البيئية التي عمليات المؤسسات على صحة الإنسان أولاً وعلى النباتات والحيوانات والمياه والتربة والهواء ثانياً؛
- **المجتمع المحلي:** يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين، حيث يقصد به كل من يقطن حول محيط المؤسسة ويتأثرون بنشاطها سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة؛
- **الحكومة:** تمثل الحكومة فئة من المستفيدين والتي تعير لها المؤسسات أهمية كبيرة قد تفوق باقي الفئات الأخرى في الدول النامية، كما تدخل السلطات الحكومية كطرف مصلحة في المؤسسة من خلال تأثيرها على هذه الأخيرة من خلال السياسات التنظيمية و القوانين والتشريعات؛
- **المجهزون:** يمكن أن ينظر للعلاقة بين المجهزين والمؤسسة على أنها علاقة مصالح متبادلة ووثيقة جداً، لذا يتوقع كل طرف من الطرف الآخر أن يصون هذه العلاقة ويحترمها ويبادر إلى تعزيزها؛

<sup>1</sup> عبد الرحمن العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس-سطفى، 2010/2011، ص 80.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي العامري، مرجع سابق، ص: 85-106.

- المنافسون: لقد اشتدت المنافسة خلال السنوات الأخيرة بسبب كثرة المنتجين وانتقال أغلب الدول إلى آليات السوق المفتوحة، حيث تضم هذه المجموعة جميع المؤسسات التي تنشط في القطاع الخاص بالمؤسسة، فالمنافسين يتأثرون ويؤثرون على المؤسسة؛
- الأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة: لا يخلو مجتمع من وجود أقليات عرقية أو دينية أو مذهبية أو أي نوع آخر من الأقليات، كذلك توجد شرائح ذوي الاحتياجات الخاصة سواء كانت النساء أو الأطفال أو كبار السن، وتنتظر هذه الشرائح من المؤسسات أدواراً مختلفة تجاهها للمساهمة في تلبية هذه الاحتياجات الخاصة؛
- جماعات الضغط: تمثل جماعات الضغط فئات كثيرة ومتعددة ازدادت بسبب التقدم التكنولوجي والسياسي والثقافي والاجتماعي في أي بلد من البلدان، وتطالب هذه الجماعات من المؤسسات بالعديد من المطالب بعضها خاص بجماعة معينة، والآخر أكثر شمولية للجماعات الأخرى.

### المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمفهوم التنافسية والميزة التنافسية، لنتطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وأهم خصائصها، لنصل في الأخير إلى أركان الميزة التنافسية المستدامة.

#### المطلب الأول: مفهوم التنافسية، والميزة التنافسية المستدامة

إنّ بلورة مفهوم دقيق للميزة التنافسية المستدامة يتطلب في البداية الأمر التطرق إلى مفهومين أساسيين هما، التنافسية والميزة التنافسية. ذلك باعتبار الميزة التنافسية المستدامة النموذج الأحدث والمعاصر لهذه الأخيرة مع إضافة سمة الاستدامة والاستمرارية، حيث يشار في هذا الصدد إلى وجود ثلاث أجزاء رئيسية في الميزة التنافسية، يتمثل الأول في التوصيف المرتبط بالمؤسسة والذي هو بمثابة الجواز الممنوح لها للدخول في عالم الأعمال الواسع وخارج الحدود الجغرافية التي تعمل بها محليا والذي يطلق عليه بالتنافسية، والجزء الثاني يرتبط بالحصة السوقية التي تمتلكها الشركة قياسا بالمنافسين، أما الجزء الثالث والأخير فإنه يمثل الميزة التنافسية المستدامة التي تعبر عن إمكانية الشركة في تطوير الميزة التنافسية والحفاظ عليها لتحسين موقعها التنافسي في السوق<sup>1</sup>، ويمكن توضيح هذه الصورة من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> - خالد بني حمدان، ثامر البكري، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة: محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الإستدامة، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، الأردن، العدد 9، 2013، ص:6.

## الشكل رقم(1-2):أجزاء الميزة التنافسية



المصدر:معن وعد الله المعاضيدي، حسين صبحي حسن العباس، تحقيق المزايا التنافسية واستدامتها باستخدام بعض المؤشرات المالية، مجلة تنمية الرافدين، العراق، العدد 95، مجلد 31، 2009، ص:14.

لم يتفق علماء الإدارة على تقديم تعريف واحد ومحدد للتنافسية، حيث يعرفها البعض على مستوى المؤسسة بأنها: "القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها"<sup>1</sup>. كما تعرف أيضا على أنها "قدرة المؤسسة على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين"<sup>2</sup>. ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج، والارتقاء في تصميم المنتجات وتحسين جودتها وخفض تكلفتها، وهذا ما يمكنها على الصمود في وجه المنافسة في الأسواق الوطنية والخارجية معا<sup>3</sup>.

يُشار في هذا الصدد أنّ هناك نوعين من المنافسة في عالم الأعمال، مباشرة تتمثل في الصراع القائم بين المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع وتنتج نفس المنتجات أو الخدمات، وغير مباشرة والتي تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة المختلفة<sup>4</sup>. أما مفهوم الميزة التنافسية فقد جاء ليحل محل الميزة النسبية الذي كان سائدا بين الاقتصاديين والصناعيين ومتخصصي التجارة الدولية، لذلك اجتهدت منظمات الأعمال في تطوير آليات وطرق عمل لتحويل ميزات النسبية إلى ميزات تنافسية من خلال امتلاكها عوامل إنتاج ومهارات بشرية ومعرفية<sup>5</sup>. وبالأساس تعود نظرية الميزة التنافسية إلى أستاذ إدارة الأعمال في جامعة هارفرد الأمريكية PorterMicheal الذي يعد أول من وضع نموذج للميزة التنافسية مبني على متغيرات

<sup>1</sup> - الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، بحث منشور بمجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 12، 2007، ص: 38.

<sup>2</sup> - المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، مصر، 2011، ص: 4.

<sup>3</sup> - راوية حسن، ادارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، دار الجامعية، مصر، 2004، ص: 4.

<sup>4</sup> - الطيب داودي، مراد محبوب، مرجع سابق، ص: 39.

<sup>5</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 308.

جزئية، حيث عرفها بأنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى المستهلك الحصول عليها من المنتج الذي تطرحه"<sup>1</sup>. أما الباحث Fahey (1989) فقد عرفها مركزاً على المكانة الذهنية للمؤسسة على أنها: "أي شيء إيجابي قد يميز المؤسسة أو منتجاتها عن منافسيها"<sup>2</sup>.

وهناك من يعرفها على أنها: أوضاع تفوق مخلوقة ومصنوعة يملكها مشروع معين، نتيجة الدراسة والبحث والاكتشاف ومن خلال ملكات ابتكارية وإبداعية ومواهب فاعلة في مجالات:

\* الإنتاج \* التسويق \* التمويل \* الكوادر البشرية<sup>3</sup>.

انطلاقاً من التعاريف السابقة، يمكن القول أن الميزة التنافسية هي الحالة التي تفرد وتميز المؤسسة على منافسيها؛ عن طريق خدمة زبائنها بأجود السلع والخدمات، أو عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد وتخفيض التكاليف، أو عن طريق السمعة الجيدة والصورة الذهنية.

### 1- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

ظهرت في السنوات الأخيرة نظرية الميزة التنافسية المستدامة، والتي تعتبر واحدة من الأطر النظرية الواعدة في أدبيات الإدارة وخاصة الإدارة الإستراتيجية. فلقد حظي موضوع الميزة التنافسية المستدامة بأهمية بالغة لدى علماء الإدارة.

✓ **مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:** إن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ينطلق أساساً من مفهوم الميزة التنافسية، حيث ورد مصطلح الميزة التنافسية المستدامة بعدة تسميات منها: الميزة التنافسية المتواصلة، الميزة التنافسية المستمرة، إلا أن كلها تتفق في مضمونها، بالرغم من تباين وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم الاستدامة، وقد شرح بورتر (Porter) ذلك من خلال اعتماده عبارة الربحية طويلة الأجل في الإشارة إلى مفهوم الاستدامة<sup>4</sup>. واعتبر الميزة التنافسية هدفاً الإستراتيجياً، بمعنى كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية لأن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، فامتلاك وتطوير الميزة التنافسية

<sup>1</sup> - غسان قاسم داود اللامي، أميرة سكرولي البياتي، إدارة الانتاج و العمليات : متركزات معرفية و كمية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 31.

<sup>2</sup> Low SweeFoon, Praveen Balakrishnan Nair, **Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs**, International Journal of Business and Accountancy, Vol. 1, No1,2010, p :64.

<sup>3</sup> - الخضيري محسن أحمد، صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، ط1، مجموعة النيل العربية، 2004، ص: 34.

<sup>4</sup> - معن وعد الله المعاضدي، استدامة الميزة التنافسية في عصر الأنترنت، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الثاني حول: المعرفة ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007، ص: 06-07.

يمثل هدفا استراتيجيا تسعى المنظمات لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية<sup>1</sup>.

أما الباحث Mcilroy Mark فيرى أن الميزة التنافسية المستدامة هي: "إستراتيجية بحد ذاتها تخلق قيمة فريدة تحقق للمؤسسة منافع طويلة الأجل، من خلال اعتمادها على مواردها الداخلية والقدرات المتميزة التي تمتلكها والتي لا تتوفر في المنافسين"<sup>2</sup>، كما يشير الباحثان K-Chaharbaghi & R- Lynch من جامعة "East London" إلى الميزة التنافسية المستدامة على أنها: "الوسيلة التي يمكن للمؤسسة من خلالها تلبية احتياجات السوق الحالية والمستقبلية"<sup>3</sup>. حسب هذا التعريف فإن الميزة التنافسية المستدامة تتضمن ثلاث دلائل أساسية هي:

- الميزة التنافسية المستدامة هي المحافظة على الموارد المحدودة؛
- الميزة التنافسية المستدامة قائمة على احتياجات السوق، وعلى المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار؛
- الميزة التنافسية المستدامة موجهة نحو المستقبل؛

فيما قدم أستاذ الإدارة الإستراتيجية في جامعة "the Ohio" الأمريكية (Jay Barney 1991) أكثر التعاريف قربا لمضمون الميزة التنافسية المستدامة حين اعتبرها بمثابة "الربح المستديم لتطبيق إستراتيجية فريدة من نوعها تحقق القيمة، شريطة أن لا تكون هذه الإستراتيجية مطبقة من قبل منافسين الحاليين أو المحتملين في الوقت الذي لا يستطيع المنافسون تقليدها"<sup>4</sup>.

اتساقا مع ما سبق نرى أنّ امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة ذات أهمية كبيرة لتحقيق الأهداف المرجوة والمخطط لها آنفا ، وأنّ استدامتها متعلق بمدى قدرة المؤسسة على خلق الانفراد والاختلاف على منافسيها من خلال قدرتها على مزج بذكاء كل من مواردها وقدراتها وكفاءتها الداخلية وتكييفها مع التغيرات البيئية الحاصلة وجعل التحديات المفروضة مصدرا للتميز، مع قدرتها

<sup>1</sup> - سماليحضييه، أحمد بلالي، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 03-04 ماي، 2005.

<sup>2</sup> - بسام منيب علي الطائي، إسرائ وعداد الله قاسم السيعاوي، دور مراكز التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية أيام 20-21 نوفمبر 2012، ورقة، ص: 312.

<sup>3</sup> -AsliKüçükaslanEkmekçi, **The value of environmental management and green product An examination of the energy industry**, African Journal of Agricultural Research Vol. 6- 4 January, 2011, p :53.

<sup>4</sup> - رعد عدنان عبد الرؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية، مجلة تنمية الراءدين، مجلد32، 2010، ص: 89.

على المحافظة عليها لأطول مدة ممكنة من خلال العمل على جعلها صعبة التقليد والاستنساخ من طرف المنافسين.

يمكن تلخيص أهمية امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة فيما يلي<sup>1</sup>:

- تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم على الاستمرار في التعامل معها؛
- امتلاكها يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
- سيكون ولاء ورضا الزبائن والأطراف الأخرى أكبر باتجاه منتجات المؤسسة مما يصعب على المنافسين اختراق هؤلاء الزبائن<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية المستدامة

إن خصائص المزايا التنافسية المستدامة يُفترض أن تُفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص في مايلي<sup>3</sup>:

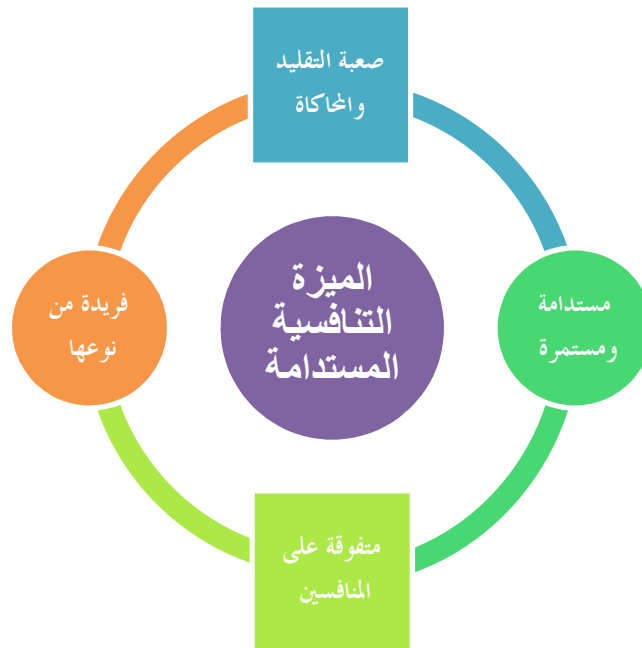
- أن تكون مستمرة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير؛
- أن تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين ومقارنتها في الفترات الزمنية المختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- أن تكون متجددة وفق متطلبات ومعطيات البيئة الخارجية، وقدرات وموارد المنظمة الداخلية؛
- أن تكون مرنة، بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور الموارد وقدرات المنظمة من جهة أخرى؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها. بالإضافة إلى الخصائص السابقة لا بد على الميزة التنافسية المستدامة أن تتسم بما يلي:
- أن تكون ذات قيمة للزبون، وأن تكون فريدة ووحيدة من نوعها يصعب على المنافسين محاكاتها وتقليدها مما يكسب المؤسسة قوة وصمود يجعلها رائدة في مجالها. والشكل أدناه يوضح أهمية تجمع هذه الخصائص في تحقيق سمة الاستدامة.

<sup>1</sup> - طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 309.

<sup>2</sup> - علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 110.

<sup>3</sup> - طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 310.

## الشكل رقم(1-3): خصائص الميزة التنافسية المستدامة



Source: [http://www.1000ventures.com/ebooks/bec\\_mc\\_sustainable\\_competitive\\_advantage](http://www.1000ventures.com/ebooks/bec_mc_sustainable_competitive_advantage) تم الإطلاع

عليه يوم: 09/02/201.

## المطلب الثالث: أركان الميزة التنافسية المستدامة

إنّ المقصود بأركان الميزة التنافسية المستدامة، تلك الأبعاد أو الخصائص والأنواع التي يتم اختيارها من قبل المؤسسة والتركيز عليها عند تقديمها للمنتجات وتلبية الطلب في السوق، التي تستطيع المنظمة عن طريق إحداها أو أكثر الحصول على مزايا تنافسية. بذلك يمكن للمؤسسة أن تتميز بعدة طرق كأن تقدم الأرخص، الأفضل أو الأحدث والأسرع<sup>1</sup>. ويمكن تحديدها ببعدين أساسيين هما: التكلفة الأقل والتميز.

<sup>1</sup>علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سابق، ص: 115.

**1- التكلفة الأقل:** تعد التكلفة الأقل الغرض والهدف الأساسي الذي يؤخذ بعين الاعتبار بالنسبة للمؤسسات التي تنافس مباشرة على السعر، من خلال إنتاج وإيصال السلع والخدمات بأقل سعر ممكن للزبائن الداخليين والخارجيين، شريطة أن لا يؤثر على جودتها، فالزبائن دوماً يفضلون التعامل مع المؤسسات التي توفر السعر المناسب والجودة العالية مع الاستجابة السريعة<sup>1</sup>. مما يحقق للمؤسسة ميزة التكلفة التي يعرفها الباحث M-porter (1985) على أنها: "قدرة المؤسسة على تقديم نفس الأنشطة والعمليات التي يقدمها المنافسون ولكن بفعالية أكثر"<sup>2</sup>. مما يمكنها من تقديم أحسن العروض من حيث الجودة أو من خلال تقديم نفس المستوى من الجودة لكن بأقل تكلفة، في إطار الموارد المتاحة وصولاً إلى مستوى الأداء المطلوب.

إن الهدف من وراء التكلفة الأقل أن تكون المؤسسة قائدة التكلفة في الصناعة التي تنشط فيها، ففي حالات كثيرة يكون قادة التكلفة هم أيضاً القادة من حيث الحصة السوقية، ومثال على ذلك شركة بويغ في مجال الطائرات التجارية<sup>3</sup>. لتكون بذلك التكلفة الأقل هي الهدف العملي الرئيسي للشركات التي تنافس من خلال التكلفة، وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير التكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم على إنتاجها. يمكن للشركة تخفيض تكاليفها من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية، المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم ومساندة إستراتيجية الشركة لتكون قائدة في مجال التكلفة<sup>4</sup>.

**2- التميز:** يفرض هذا النوع من الميزة على المؤسسة أن تتعلم كيف تخلق مزايا تنافسية جديدة تكون صعبة التقليد والاستنساخ من طرف المنافسين، تمكنها من أن تحافظ على أسبقيتها في السوق الذي تنشط فيه. بحيث ترتبط هذه الميزة حسب مايكل بورتر بقدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة والاختيارات المناسبة لما يمكن فعله في المستقبل، وتحقق للمؤسسة عوائد مجزية تفوق ما يحققه

<sup>1</sup>- غسان قاسم داود الامي، أميرة سكروبي البياني، مرجع سابق، ص: 31-32.

<sup>2</sup>-SunhildeCuc,SimonaTripa\_ **Strategy and sustainable competitive advantage the case of zara fashion chain**, fascicle of management and technological engineering, volume vi (xvi), 2007, p:2552.

<sup>3</sup>- فيليب سادلر، ترجمة علاء امد صلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص: 280.

<sup>4</sup>-أكرم أحمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية، جامعة الموصل، 2008، ص: 13.

المنافسون. لذا يعد التميز أساساً أكثر اعتمادية من ميزة قيادة التكلفة من حيث المحافظة على الميزة التنافسية لأطول مدة، حيث أن مزايا التكلفة أسهل للتقليد من مزايا التميز، كما أن التكلفة معرضة بدرجة كبيرة للتأثر بالتغيرات في الأسعار، ولبروز منافسين من البلدان ذات العمالة الرخيصة. فمُنذ ثمانينات القرن الماضي أصبحت المزايا التنافسية القائمة على التميز بالجودة والعلامة التجارية وابتكار منتجات مضمونة بدرجة أكبر من ميزة التكلفة المرتكزة على تكاليف المدخلات المنخفضة ووفرات الحجم أو تكنولوجيا العمليات المتفوقة.

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التميز بعدة طرق مختلفة تتراوح بين التميز بالجودة والقدرة على الإبداع والابتكار مع التحكم الجيد في الوقت والمرونة، والتي يعتبرها العديد من الباحثين هي الأخرى كأبعاد أساسية للميزة التنافسية المستدامة.

✓ **الجودة:** تُعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة، التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن<sup>1</sup>. فرغبة الزبون عند اتخاذ قرار الشراء تنعكس من خلال بحثه الدائم عن النوعية الأفضل إلى جانب السعر المناسب.

يُمكن النظر إلى الجودة من منظورين أساسيين، منظور المؤسسة ويقصد بها المطابقة مع المواصفات المحددة مسبقاً، أما من جهة الزبون فهي تعني مستوى الرضا الذي يتلقاه من طرف الخدمة ومدى مطابقتها مع حاجياته وورغباته<sup>2</sup>. ويمكن تحقيق الجودة بتحقيق مايلي<sup>3</sup>:

- **جودة التصميم:** وهي درجة ملائمة مواصفات التصميم مع متطلبات التي يرغبها الزبون؛
- **جودة المطابقة:** وتتمثل في درجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق، وحاجيات ورغبات الزبائن من جهة، وجعل نسبة المعيب والتالف إلى أدنى درجة ممكنة؛
- **جودة الخدمة:** الكثير من المنتجات يتوقف شراءها على الخدمات المرافقة لها والتي قد تكون إرشادية، و ضمانات وكلها من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وقبوله لدى الزبون.
- ✓ **المرونة:** تُوصف المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات بما يُلاءم حاجات الزبائن.

<sup>1</sup>-كرم أحمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، المرجع نفسه، ص: 13.

<sup>2</sup>-WaleedMjalli Al-Awawdeh, **the relationship between target costing and competitive advantage of jordanian private universities**, international journal of business and management vol. 7, no. 8; april 2012, p 126.

<sup>3</sup>-تامر البكري، استراتيجيات التسويق، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2008، ص: 106.

حيث تعرف بأنها: "القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلاً عن الاستجابة لاحتياجات الزبون بكفاءة"، لتصبح بذلك السلاح الفعّال في المنافسة بين المؤسسات في عصر السرعة<sup>1</sup>. على هذا الأساس يُمكن القول أنّ المرونة التي يتم التميز على أساسها تتحقق على مستوى جانبيين أساسيين هما كالاتي<sup>2</sup>:

- مرونة الحجم: يقصد بها القدرة على التكيف مع حجم الطلب وتقلباته من خلال التحكم في الإنتاج؛
- مرونة مزيج المنتجات: يرتبط بمدى مقدرة مزيج المنتجات مواكبة حاجات ورغبات الزبائن، وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها.

✓ التسليم: يُعدُّ بُعد التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق، فالعديد منها تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع من المنافسين مع التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن في أقصر وقت ممكن. كون الوقت من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية.

✓ الإبداع والابتكار: يعد كل من الإبداع والابتكار بعدا أساسيا ورئيسيا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال قدرته على استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها بإنجاز وتطوير عمل خلاق سواء في مجال الإنتاج أو التكنولوجيا المستعملة<sup>3</sup>. ونلمس ذلك من مفهوم الإبداع الذي ينص على أنه: "استغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق على شكل سلع أو خدمات، وهو أيضا القدرة على توليد الأفكار الابتكارية التي تقابل الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، بالتالي فهو الخطوة الأولى للابتكار<sup>4</sup>. أما الابتكار فيعرف على أنه: "إدخال تعديلات سواء كبيرة أو صغيرة، جذرية أو إضافية على المنتجات أو العمليات أو الخدمات مما يزيد قيمتها عند العميل. مما سبق يبرز بعد الإبداع والابتكار كبعد أساسي وهام جدا في خلق التميز عن المنافسين.

### المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية كمدخل لبناء الميزة التنافسية المستدامة

<sup>1</sup> - أكرم احمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، مرجع سابق: ص:14.

<sup>2</sup> - عبد الله بلوناس، بوزيدي مجد، طرق بناء الميزة التنافسية المستدامة: مدخل حلقة القيمة لبورتر، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، أيام 08-09 نوفمبر 2010. ص: 10.

<sup>3</sup> - عبد الله بلوناس، بوزيدي مجد، مرجع سابق، ص:11.

<sup>4</sup> - عبدالستارعلي، عامر ابراهيم قنديلجي، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسير للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص: 68.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى الاستراتيجيات التنافسية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تفعيل أركان الميزة التنافسية المستدامة.

### المطلب المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

سنحاول مناقشة الاستراتيجيات التنافسية التي حددها الباحث M. porter، حيث اقترح ثلاث استراتيجيات تنافسية تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة. وأن تنفيذ وتطبيق هذه الاستراتيجيات يعتمد في المقام الأول على موارد وكفاءات المؤسسة بالإضافة إلى المرونة الكافية بغرض تكيفها مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية. تتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي: إستراتيجية زيادة التكلفة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز، الموضحة في الشكل الموالي:

### الشكل رقم (1-4): الاستراتيجيات التنافسية العامة لـ M - Porter

القطاع ككل الهدف الاستراتيجي سوق مستهدف	تميز المنتج	التكلفة الأقل
		إستراتيجية التمايز
	إستراتيجية التركيز	

Source: Michael E. porter, **Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors** , the free press, new York 1998, P:39.

قبل الولوج في مضمون هذه الاستراتيجيات لابد في البداية من التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية التي احتلت حيزا هاما في مجال إدارة الأعمال، حيث تزخر أدبيات الإدارة بالعديد من التعاريف والمفاهيم التي تعكس معنى الإستراتيجية، فهناك من عرفها على أنها: "تمط القرارات والإمكانات العاملة في المنظمة لتحقيق تلك الأهداف والأغراض والغايات، بحيث يكون سعيها باتجاه وضع الخطط

والبرامج لتحقيق تلك الأهداف من خلال معرفة وتحديد مستوى السلعة أو الخدمة التي تسعى المنظمة لتقديمها<sup>1</sup>.

### 1- إستراتيجية زيادة التكلفة Cost Leadership

انتشر استعمال هذه الإستراتيجية من طرف الشركات العالمية بشكل متزايد بداية من سنوات السبعينات تزامنا مع شيوع وانتشار مفهوم منحى الخبرة واقتصاديات الحجم. بحيث يقصد بمنحى الخبرة أنه عندما تزداد خبرة المؤسسة في أداء نشاط معين، فإن تكاليف أداء هذا النشاط غالبا تتخفض بالنسبة لكل وحدة منتجة، فالتكرار المستمر للنشاط يسمح بإحداث تحسينات مع كل تكرار متتالي يمثل أساس اقتصاديات الحجم، حيث يكون للشركات فرص أكبر من الذين يأتون فيما بعد لإحداث مثل هذه التحسينات، لأنها نمطيا تتمتع بخبرة أكبر في تسيير وتحسين أنشطتها<sup>2</sup>. في هذا الشأن نسرده على سبيل المثال شركة اليابانية Sharp في إنتاج الشاشات المسطحة للتلفزيون التي تفوقت على مثيلاتها كشركة Philips و Sony نتيجة لدخولها المبكر للسوق وقدرتها على دفع منحى الخبرة والتعلم إلى الأسفل بصورة أسرع من الشركات السابقة<sup>3</sup>.

✓ **متطلبات إستراتيجية زيادة التكلفة:** يتطلب إتباع هذه الإستراتيجية مجموعة من المقومات الأساسية منها مايلي<sup>4</sup>:

- ضرورة اتخاذ المؤسسة الترتيبات المناسبة ووضع الأنظمة الفعالة واتخاذ القرارات السليمة لتحفيز الأفراد من كافة المستويات لتحسين الأداء ورفع معدل الإنتاجية وتقليل الهدر في استخدام الموارد بما يساهم في ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة؛

- على المؤسسة أن تتجه إلى المنتج النمطي الذي يمكن إنتاجه بكميات كبيرة والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبيرة، وتتجنب المؤسسة أن تقدم منتجات ذات مواصفات خاصة تتطلب مزيد من

<sup>1</sup> - شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية، دارالحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص: 57.

<sup>2</sup> - روبرت أ بتسديفيد، ترجمة عبدالحكم الحزامي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص: 246-247.

<sup>3</sup> - بيل مرسي خليل، أحمد عبدالسلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2007، ص: 52.

<sup>4</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبدالله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص: 691-692.

الإنفاق فى أعمال البحوث والتطوير والتصمىم وقر ذلك من مآالات إضافىة للإنفاق ىنتج عنها الاضطرار للبع بأسعار مرتفعة قر تنافسىة مع الأقرىن؛

نظرا لأنّ هذه الإستراتىجىة تركز على خفض التكلفة فإنّ الرىادة فى إتباعها تجعل المنظمة قادرة على تغىىر أسعار منتجاتها لتكون دائما أقل من أسعار منتجات منافسىها، وفى نفس الوقت تحقق حجم مرضى من الأرباح. فتمتع المنظمة بوضع رىادى فى التكلفة المنخفضة يوفر للمنظمة خطأ دفاعىا ضد المنافسىن الأقرىن فهى تسمح للمؤسسة أن تواصل تحقيق الأرباح أثناء الفترات الزمنىة التى تسودها المنافسة الشدىة. كما أنّ الحصة السوقىة الكبرى للمنظمة فى ظل هذه الإستراتىجىة تعنى أنه سىكون لها قوة مساومة عالية مع الموردىن الذىن تتعامل معهم. كما أنّ الأسعار المنخفضة التى تقدمها المنظمة تستخدم كحواجز لدخول الأقرىن لنفس الصناعة وذلك بسبب قلة عدد المؤسسات التى يمكن أن تتحمل المخاطر فى منافستها والدخول فى الصناعة<sup>1</sup>.

✓ مزاىا وماخذ إستراتىجىة رىادة التكلفة المنخفضة: ىبىن الجدول أدناه كل من مزاىا وماخذ إستراتىجىة رىادة التكلفة المنخفضة.

الجدول رقم (1-2): مزاىا وماخذ إستراتىجىة رىادة التكلفة المنخفضة

المآخذ	المزاىا
- إمكانىة أن ىحقق المنافسون نفس مىزة تخفىض التكلفة ومن ثم وجود فرص قوية للمنافسة.	- توفر رصىد من القدرة على منافسة الأقرىن من خلال تخفىض الأسعار أو تقديم تسهىلات أو مزاىا وخدمات اضافىة.
- إمكانىة تعوىض مزاىا منحنى الخبرة من خلال التقنىات الحدىثة التى تساهم فى تقلىل التكلفة	- أعلى قدرة لمواجهة التغىىرات المفاجئة فى أسعار المدخلات وتكلفة الانتاج.
- مخاطر التركيز على تخفىض التكلفة والانشغال بها على حساب تحسىن الجودة وخدمة العملاء.	- القدرة المالىة وتدعىم المركز التفاوضى مع الأقرىن.
	- تتوفر لديها قدرات مانعة لدخول اقرىن كمنافسىن لها فى مآالها .

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن ادرىس، جمال الدىن محمد مرسى، الإدارة الإستراتىجىة: مفاهىم ونماذج تطبىقىة، الدار الجامعىة، مصر، 2006، ص: 274- 273

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبدالله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص:693.

## 2- إستراتيجية التمايز Differentiation

تنص هذه الإستراتيجية والتي تعتبر هي الأخرى منهج استراتيجي آخر لبناء والمحافظة على الميزة التنافسية، على عرض وتقديم منتجات أو خدمات مميزة وفريدة من نوعها في الصناعة<sup>1</sup>، ففي هذه الحالة تهدف المؤسسة إلى خلق حالة احتكارية من المنافسة وبذلك تكون لها سلطة سوقية قوية نتيجة التميز<sup>2</sup>.

إن الافتراض الأساسي وراء إستراتيجية التميز أن يكون العملاء على استعداد أكبر لأن يدفعوا أسعارا أكثر للمنتج أو الخدمة المتميزة، مقابل الجودة العالية التي يتميز بها هذا المنتج، أو نتيجة تقديم خدمات متفوقة لهاجاذبية خاصة. ويكون بذلك التميز أساس لبناء الميزة التنافسية التي تجعل العملاء أكثر ولاء وأقل حساسية باتجاه الأسعار<sup>3</sup>. ويمكن للتمييز أن يأخذ العديد من الصور والأشكال منها<sup>4</sup>:

- تصميم علامة تجارية ذات سمعة عالية، مثال على ذلك السمعة التجارية العالية التي تحظى بها الشركة الألمانية Mercedes لصناعة السيارات؛
- تكنولوجيا متطورة تميزها على منافسيها كما هو الحال بالنسبة لشركة الأمريكية Hyster للجرارات الرافعة.
- خدمة الزبائن ما بعد البيع وهو ما يزيد من قيمة المنتج لدى الزبون؛
- فالتمايز الناجح يسمح للمؤسسة بتوليد أرباح أعلى من المنافسين من خلال البيع بسعر أعلى شريطة أن يكون مقبول في السوق<sup>5</sup>، و أن يكون هنالك توازن بين السعر الإضافي والقيمة المضافة للمنتج.

✓ **متطلبات إستراتيجية التمايز:** يتطلب إتباع إستراتيجية التمايز مجموعة من المقومات الأساسية التي يمكن تلخيصها فيمايلي<sup>6</sup>:

<sup>1</sup>-Michael E. porter, op cit , p :37.

<sup>2</sup>-Jean-Jacques Lambin, Chantal Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation-marché, Collection: Management Sup, Dunod, 7édition, 2008, p :323.

<sup>3</sup>-روبرت أبتس ديفيد، مرجع سابق، ص: 323.

<sup>4</sup>-Michael E. porter, op cit , p : 37.

<sup>5</sup>-Jean-Jacques Lambi., op cit , p : 323.

<sup>6</sup>-مصطفى محمود ابو بكر، فهد بن عبدالله النعيم، مرجع سابق، ص: 688-689.

- إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال؛
  - يتميز عملاء المؤسسة بسمات شخصية وخصائص سلوكية وقدرات مالية ورؤية فنية تنمي ولاءهم للمنتج أو العلامة التجارية وتقلل حساسيتهم تجاه مستوى الأسعار والارتفاعات المتواصلة فيها؛
  - تتطلب إستراتيجية التمايز توفر قدرات فنية ومالية وإدارية لدى المؤسسة لمتابعة احتياجات العميل وقياس مستوى رضاه عن المنتج والقيام بعملية التحديث والتطوير المستمر استجابة لتوقعات العميل.
- ✓ مزايا ومآخذ إستراتيجية التمايز: يظهر الجدول التالي كل من نقاط القوة والضعف التي تنتجها هذه الإستراتيجية.

### الجدول رقم (1-3): مزايا ومآخذ إستراتيجية التمايز

المآخذ	المزايا
- تتطلب جهد متواصل وتحمل عبء التكلفة الإضافية للاحتفاظ بالتفرد في أعين وذهن العملاء.	- خلق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمؤسسة
- اليقظة الدائمة والجهد المتواصل لمتابعة المقلدين قبل استحوادهم على حصة من سوق المنتج الأصلي.	- ايجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج.
- المزيد من الانفاق على الجهود الترويجية وخدمة العملاء والاطمئنان الى قناعة العميل بتفرد المنتج.	- توفير اطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء.

المصدر: مصطفى محمود ابو بكر، فهد بن عبدالله النعيم، مرجع سابق، ص:690.

3- إستراتيجية التركيز Focus: على عكس كل من الاستراتيجيتين السابقتين (التكلفة المنخفضة والتمايز) التي تستهدف سوق واسعة، فإن إستراتيجية التركيز موجهة إلى مجموعة معينة من الزبائن، أجزء من خط الإنتاج أوقطاع سوقي جغرافي معين<sup>1</sup>. وتسعى الشركة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من قطاع السوق المستهدف من خلال تطبيق شكلين عمليين من التمايزهما<sup>2</sup>:

✓ التركيز مع خفض التكلفة cost Focus

<sup>1</sup>-Michael E. porter, op cit p38

<sup>2</sup>- ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص:275.

هي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو مجموعة معينة من المشترين، الذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل. وفي هذه حالة فإن الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

✓ **التركيز مع التمايز Différentiation Focus:** هي استراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج، الموجه إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم، وفي هذه الحالة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في القطاع المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامتها التجارية.

✓ **متطلبات إستراتيجية التركيز:** إن تطبيق هذه الإستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لإنجازها بصورة ملائمة هي<sup>1</sup>:

- وجود أعداد مختلفة من المشترين لهم رغبات وحاجات متنوعة وطريقة استخدامهم للمنتج متميزة؛
  - عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف؛
  - العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.
- ✓ **مزايا ومآخذ إستراتيجية التركيز:** كغيرها من الاستراتيجيات لا تخلو إستراتيجية التركيز من عيوب رغم أهمية المزايا التي توفرها للمؤسسة، والجدول الموالي يبين أهم هذه المزايا والعيوب.

#### الجدول رقم (1-4) : مزايا ومآخذ إستراتيجية التركيز

المآخذ	المزايا
--------	---------

<sup>1</sup> - محضبة سلامي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص:

<p>تتطلب تجهيزات إضافية وأنظمة متطورة لترشيد التكلفة وتحسين الجودة.</p> <p>من المحتمل أن تواجه ردود فعل عنيفة من المؤسسات القديمة العملاقة لمواجهة التركيز على تخفيض التكلفة وتخفيض الأسعار، حيث يكون للمنظمات الكبيرة القدرة على تخفيض الأسعار بدرجة أكبر.</p> <p>التعرض لمخاطر احتمال اختفاء أو تناقص الشريحة التي تخصصت في خدمتها مع الصعوبة التحول إلى الشريحة أخرى تحتاج إلى خدمات مختلفة لا توجد لدى المؤسسة خبرة سابقة في تقديمها.</p>	<p>ترشيد وضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار.</p> <p>تحفز المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للعملاء.</p> <p>الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتخصص ومنح المعرفة في منتج معين أو سوق معين وخدمة فئة معينة.</p> <p>تعميق مكانة المؤسسة لدى عملائها، حيث يصعب على المنافسين اشباع رغبتهم وتلبية احتياجاتهم بمستوى كفاءة المؤسسة.</p> <p>الاقتراب من العملاء أو السوق والمؤسسة المستهدفة ومن ثم سرعة الاستجابة لها.</p>
---	---

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبدالله النعيم، مرجع سابق، ص: 687.

### المطلب الثاني: دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل أهم أركان الميزة التنافسية المستدامة

تناولت العديد من الأبحاث دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ومن بين أهمها تلك التي قامت بها شركة KPMG (الشبكة العالمية للتدقيق) سنة 2011 بعنوان "دور إفصاح الشركات عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية" - حيث أجريت هذه الدراسة على ما يفوق 250 شركة عالمية، لاستقراء المحفزات التي تجعل الشركات تتبنى سلوكيات مسؤولة ومستدامة، وكان مما خلصت إليه الدراسة تحديد أهم الأسباب التي تحفز الشركات للمساهمة في المسؤولية الاجتماعية والتي شملت كل من: الاعتبارات الاقتصادية، تعزيز الاعتبارات الأخلاقية، دعم الابتكار والتعلم، تحفيز العمال، إدارة وتقليل المخاطر، زيادة رأس المال أو تعظيم حقوق الملاك، تحسين السمعة، تحسين وضعها في السوق، دعم وتعزيز العلاقات مع الموردين، خفض التكاليف<sup>1</sup>.

وعليه سيتم توضيح هذه العلاقة من خلال التطرق إلى مايلي:

<sup>1</sup>- KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011, p: 19.

**1-المسؤولية الاجتماعية كوسيلة لجذب، والحفاظ على اليد العاملة المؤهلة:** تشير نظرية الإدارة إلى أن للمسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة في بعدها الداخلي الموجه نحو العاملين، تأثير إيجابي على أدائهم، حيث يؤكد الأبحاث أن العلاقة الجيدة بين المؤسسة وعمالها يؤدي إلى تحفيزهم وتحسين أداءهم، بالإضافة إلى انعكاسها الإيجابي على نظرة الأطراف الخارجية، مما يؤدي بالضرورة إلى جذب واستقطاب العمال وكفاءات جدد نظرا لسمعتها الحسنة ورضى العمال عليها<sup>1</sup>.

حيث توصلت العديد من الدراسات التجريبية إلى تأكيد هذه العلاقة، من بينها تلك التي قام بها كل من الباحثان David Montgomery وCatherine Ramus سنة 2003، والتي اهتمت بدراسة آثار تبني المسؤولية الاجتماعية والبيئية على قرار اختيار أماكن العمل، من خلال ثلاثة جوانب أساسية هي: طبيعة العلاقة مع العمال، الاستدامة البيئية والعلاقة مع أصحاب المصالح الخارجيين، أجريت هذه الدراسة على عينة من الجامعات الأمريكية والأوروبية التي تولى اهتمام معتبرا بالجوانب الاجتماعية والبيئية. وكانت النتيجة أن 90% من المستحثين على استعداد للتخلي على العديد من المزايا المالية مقابل العمل لحساب المؤسسات التي تولي اهتماما بموظفيها وتعاملهم معاملة حسنة دون تمييز بينهم، في حين أن 94% منهم على استعداد للتخلي على مقدار من أجورهم للمؤسسة التي تأخذ بعين الاعتبار المعايير الثلاثة السابقة<sup>2</sup>. وهي نفس النتيجة التي توصل إليها الباحث R Frank (1996) بقيامه بعرض أربع دراسات متفرقة والتي توصلت إلى أن العديد من الموظفين والعمال على استعداد لتلقي تعويضات أقل من المفروض مقابل العمل لمؤسسات تراعي القيم الاجتماعية والأخلاقية<sup>3</sup>. كذلك تشير دراسة بحثية قام بها طلاب معهد Aspen الأمريكي وكانت النتيجة أن حوالي 30% من المبحوثين أكدوا أن إسهامات المؤسسة في التنمية المحلية وخدمة المجتمع عامل جد هام في اختيارهم للوظيفة<sup>4</sup>.

فيما يلي تلخيص لأهمية احترام المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تحقيق المزايا التنافسية

للمؤسسة<sup>5</sup>:

<sup>1</sup>- European Competitiveness Report 2008.p:108.

<sup>2</sup>-David B. Montgomery Catherine A. Ramus, **Corporate Social Responsibility Reputation Effects on MBA Job Choice**, Research paper Series, no1805, Stanford, may 2003, p:7.

<sup>3</sup>- Chong Wei Nurn, Gilbert Tan, **Obtaining Intangible And Tangible Benefits From Corporate Social Responsibility**, International Review of Business Research Papers Volume 6. Number 4. September 2010, p:364.

<sup>4</sup>-European Competitiveness Report 2008.p:107

<sup>5</sup>- بابا عبد القادر، وهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية خالقة للقيمة، منشور على المواقع: <http://iefpedia.com/arab/?p=19505>

- يعد العنصر البشري أهم خالق للتجديد والابتكار في المؤسسة، فالرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يجعله مبدعا يسخر كل طاقاته لخدمة مؤسسته؛
- إذا لم تدفع أخلاقيات الإدارة بالعامل إلى الابتكار والتجديد فهي على الأقل لن تجعله يفكر في تبني موقف سلبي عن مؤسسته أو خلق تنظيم رسمي معادي للإدارة؛
- اعتبار العامل في قلب اهتمامات المؤسسة وليس مجرد أداة لأداء المهام، وتحسين وضعه الاجتماعي له أثر مباشر على فعالية المؤسسة؛
- تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات تجاه العاملين تعتبر بمثابة مركز استقطاب للكفاءات البشرية في سوق العمل، فالمورد البشري المؤهل هو ميزة تتنافس عليها المؤسسات الحالية.

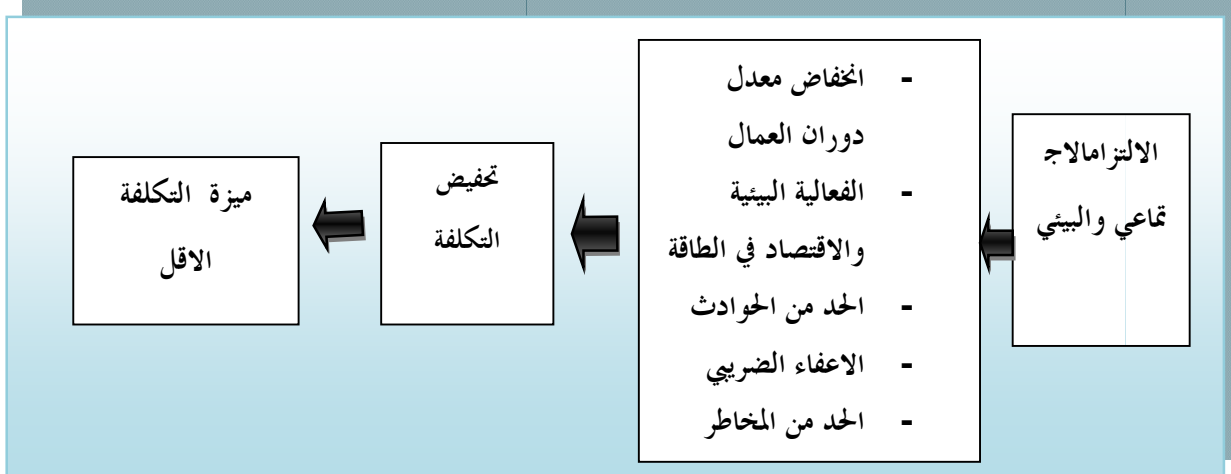
2- دور المسؤولية الاجتماعية في تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة التكلفة: إن دراسة العلاقة بين تبني المسؤولية الاجتماعية وتخفيض التكاليف، يعد من المواضيع والقضايا التي استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين والمؤسسات، حيث يتجه أنصار المسؤولية الاجتماعية إلى أنّ السلوكيات الأخلاقية والاجتماعية بما فيها حماية البيئة تؤدي غالبا إلى وفورات مالية معتبرة تعود على المؤسسات في المدى البعيد، وهذا ما أكدته برنامج بحث للذكاء الاقتصادي سنة 2008 أن 57% من المدراء التنفيذيين يؤكدون الفوائد والعوائد المالية المترتبة على إتباع ممارسات مستدامة خاصة تلك المتعلقة بإجراءات تقليص استهلاكات الطاقة بالإضافة إلى تمكين المؤسسة من دخول أسواق جديدة وتحسين سمعتها نتيجة هذه الممارسات المسؤولة<sup>1</sup>.

فالبرامج والأنشطة الموجه نحو قضايا عالمية مثل التغير المناخي تجد فيها العديد من المؤسسات مدخلا لتحسين الأداء الذاتي ورفع الإنتاجية وخفض التكاليف، وهذا ما ينطبق على الموقف الاستباقي والإجراءات التي تبنتها شركة البريطانية بريتيش بتروليوم مع بدايات ارتفاع حدة القلق من ظاهرة تغير المناخ، بحيث التزمت منذ عام 1998 بالحد من انبعاثات غازات البيت الأخضر المتسببة في ظاهرة تغير المناخ بما يقرب من 50% من مستويات الانبعاثات الحالية. وسعت "بريتيش بتروليوم" إلى هذا الهدف من خلال مجموعة من الإجراءات الداخلية لخفض الانبعاثات من خلال الحد من تنفيس وإشعال الغاز الطبيعي في عمليات استخراج النفط.

<sup>1</sup>-A. Kearney, Doing good Business and the sustainability challenge, Economist Intelligence Uni, February, 2008, p:5.

والشكل الموالي يلخص كيف يساهم التزام المؤسسة بمسؤوليتها والاجتماعية في تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة التكلفة الأقل.

الشكل رقم (1-5): دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في تحقيق ميزة التكلفة الأقل



المصدر: بابا عبد القادر، وهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية خالقة للقيمة، منشور على المواقع: <http://iefpedia.com/arab/?p=1950>

### 3- المسؤولية الاجتماعية كأداة محفزة للإبداع والابتكار

يشير الباحثان Porter Michael, Mankknamer أن من أهم دوافع تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يتعدى بكثير قضية تخفيض التكلفة، بل هي مصدر للعديد من الإبداعات والابتكارات التي تعزز من القدرات التنافسية بلاشك<sup>1</sup>. ورغم أن دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين تتسم بالتعقيد، وتؤكد العديد من الأبحاث والدراسات أن تبني السلوكيات الاجتماعية والأخلاقية تؤدي بالضرورة إلى الأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الاجتماعية، ما يدفعها إلى العمل بجد لخلق وإنشاء طرق جديدة للعمل، وعمليات جديدة، وطرح منتجات جديدة تتلائم ومتطلبات الاستدامة، مما يسمح لها بدخول أسواق جديدة. ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال النقاط التالية:

✓ الابتكار الناجم عن تدريب وتطوير، وتحفيز اليد العاملة ومشاركة أصحاب المصلحة: يمكن للمؤسسة أن تجسد التزامها الأخلاقي والاجتماعي في بعدها الداخلي من خلال أنشطة التدريب والتطوير المختلفة بحيث تنعكس هذه الأنشطة إيجابيا عليها. فعلى المؤسسة أن تنظر إلى هذه

<sup>1</sup>-Porter Michael, Mank R knamer, **Strategy & Society: the link between competitive advantage and corporate social Responsibility**, Harvard Business Review, December 2006, p:1.

الأنشطة على أنها خالفة للقيمة وذات أهمية كبيرة في تعزيز قدرات ومهارات العاملين الحالية والمستقبلية،<sup>1</sup> حيث اهتمت أحد الدراسات بتوضيح العلاقة بين تنظيم العمل والابتكار، والتي شملت عدد من مؤسسات تنتمي إلى 15 دولة من الاتحاد الأوروبي، وخلصت الدراسة إلى أن الإبداع والابتكار يكون أكثر في شركات التي تعطي للعامل نسبة عالية من الحرية في التصرف وحل المشكلات عكس المؤسسات التي تقيد موظفيها وتعطيهم نسبة ضئيلة من حرية التصرف.<sup>2</sup>

✓ الابتكار كرد فعل للتحديات البيئية المفروضة على المؤسسات: العديد من المؤسسات وجدت في الوعي البيئي والاجتماعي عند المستهلك فرص لخلق أفضلية التميز من خلال طرح منتجات صديقة للبيئة، وضرورة تغيير السلوكيات العدائية اتجاه البيئة والمضي قدما نحو مستقبل كله اخضرارا ونقاء مع التفكير الاستراتيجي الريادي للمؤسسات.

تعتبر تجربة شركة "تويوتا Toyota" والتي اتخذت هذا النهج كإستراتيجية تنافسية تميزها عن غيرها من الشركات التنافسية من خلال تركيز خططها الإنتاجية على حل القضايا البيئية وتبنيها للمسؤولية الاجتماعية، ترجمت في طرح أول سيارة صديقة للبيئة تحت العلامة "Prius"، "السيارات الهجينة". فإستراتيجيتها تنطلق من كونها تقدم منتج صديق للبيئة، فضلا عن نظرتها بعيدة الأمد فيما يتعلق بالتغيرات المناخية المحتملة في البيئة، بدأ هذا المشروع سنة 1997 بيعت في اليابان فقط، وتم تقديمها للسوق العالمية في عام 2000 بالنموذج المعروف بريوس<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص: 264.

<sup>2</sup>-Anthony Arundel, Edward Lorenz, Bengt-ÅkeLundvallandAntoineValeyre, **The Organization of Work and Innovative Performance: A comparison of the EU-15**, DRUID Working Paper No. 06-14, 2006,p2.

<sup>3</sup> - ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل swot لبناء استراتيجيات التسويق، حالة تطبيقية على شركة Toyota لصناعة السيارات، مداخلة ضمن فعاليات ملتقى الدولي الرابع حول التنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2011. ص: 24

## خلاصة الفصل:

أضحت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ضرورة حتمية على المؤسسات المعاصرة باعتبارها تهدف إلى إدماج ومراعاة الجوانب الاجتماعية في أنشطتها، وفي علاقاتها مع أصحاب المصالح بعد أن أصبحوا جزء لا يتجزأ من ممارساتها. أصبحت كذلك جزءاً أساسياً من الفكر الإداري وشعاراً ترفعه كبريات الشركات العالمية ومفتاح نجاحها في الوقت المعاصر. لذا تطلب من المؤسسة الرغبة في البقاء والاستمرار خاصة وأنها تنشط في بيئة تسودها المنافسة الشديدة، أن تتجاوز نظرتها التقليدية المنحصرة في الأهداف الاقتصادية والمساهمة الفعالة في حل المشاكل الاجتماعية وتحقيق الرفاهية لمختلف الفئات، مع ضرورة إدماجها للبعد البيئي الذي يهدف إلى حماية الأنظمة البيئية من التلوث ومن الأخطار الأخرى، وترشيد استهلاك الموارد خاصة غير المستدامة منها، وذلك من خلال العديد من البرامج والوظائف الخضراء منها: تبني نظام الإدارة البيئية، الإنتاج الأنظف، نظام الصحة والسلامة المهنية، الاستثمار المسؤول اجتماعياً والتسويق الأخضر.

---

## الفصل الثاني

### الدراسة الميدانية

---

### تمهيد

بعد أن تناولنا في الجانب النظري كل من الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والميزة التنافسية المستدامة، وكيف للمسؤولية الاجتماعية أن تساهم في بناءها وتحقيقها. ولغرض إثراء الموضوع وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الدراسة، سنقوم بدراسة ميدانية للمؤسسة الاستثنائية سليمان عميرات بالمسيلة، والتي سنحاول من خلالها الوقوف على واقع كل من المسؤولية الاجتماعية، والميزة التنافسية المستدامة فيها، كما سنقوم باختبار مدى صحة الفرضيات التي وضعناها في مستهل بحثنا، وفي الأخير عرض النتائج المتوصل إليها، وبعض الاقتراحات التي من شأنها خدمة هذه المؤسسة.

ولهذا الغرض قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية تم التطرق في المبحث الأول لمنهجية الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فكان لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، وأخيرا المبحث الثالث تحليل معطيات المحور الأول والثاني والثالث من الاستبيان.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى النقاط التالية: منهج الدراسة، ثم أدوات جمع البيانات وفي الأخير نتطرق إلى مجتمع الدراسة.

#### المطلب الأول : منهج الدراسة

تتعدد المناهج التي يمكن الاعتماد عليها للقيام بدراسة علمية، وذلك بناء على نوع المعلومات المرغوب في الوصول إليها، وكذا طبيعة الموضوع محل البحث والدراسة، كما يمكن الاعتماد على أكثر من منهج واحد للتمكن من وصول إلى نتائج موضوعية.

فمن أجل تحقيق أهداف الدراسة وإنجاحها، قمنا باستخدام نوعين من المناهج العلمية، يتعلق الأول بالمنهج التحليلي الذي يعرف على أنه: دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كقياس أو كمي. فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيه وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى. أيناستعنا به في جمع البيانات والحقائق المتعلقة بالجانب النظري من الدراسة.

أما منهج دراسة حالة يعرف بأنه طريقة لدراسة تفصيلية لوحدة معينة مثل مجتمع محلي أو أسرة أو قبيلة أو منشأة صناعية أو خدمية بغرض استيفاء جميع جوانبها والخروج بتعميمات تنطبق على الحالات المماثلة لها، لذا تم استخدامه في الجانب التطبيقي من الدراسة لأنه الأنسب.

#### المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات

لغرض تحقيق أهداف الدراسة التي تهدف إلى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في بناء ميزة تنافسية مستدامة، سوف نستعين بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكننا من الوصول

إلى البيانات والمعلومات اللازمة. والتي على رأسها الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية كونها الأكثر ملائمة مع الموضوع، في حين نستعين بالمقابلة كأداة ثانوية.

## 1- الاستبيان

يعتبر الاستبيان أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم واتجاهاتهم. وتأتي أهمية الاستبيان كأداة لجمع المعلومات فهو اقتصادي في الجهد والوقت إذا ما قورن بالمقابلة والملاحظة، ويتألف الاستبيان من استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات يقوم كل مشارك بالإجابة عليها بنفسه دون مساعدة أو تدخل من أحد<sup>1</sup>. وعليه فقد تم الاستعانة به في دراستنا الميدانية.

فلقد تم تصميم الاستبيان بناء على إشكالية موضوع البحث وعلى ضوء الفرضيات، حيث تضمن مجموعة من الأسئلة البسيطة التي رأينا أنها تخدم الموضوع، بالإضافة إلى آراء العديد من الأساتذة، حيث تم تصميمه نهائياً بعد تحكيمه من قبل عدد من الأساتذة. تم الاعتماد في الإجابات على سلم " ليكرت " الذي تراوحت الإجابات بين: غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، أو افق، أو افق بشدة.

توزعت الأسئلة التي اشتملها الاستبيان على ثلاثة محاور أساسية، حيث كانت نسبة الأسئلة متناسبة ومتناسقة مع بعضها، كما هو موضح فيما يلي:

- **المحور الأول:** خاص بالخصائص الديموغرافية للمبحوثين، حيث تضمن 05 فقرات تلك المتعلقة بالبيانات الشخصية للأفراد المستجوبين (العمر، الجنس، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).

<sup>1</sup>علي بن عبده بن علي الألمي، أدوات البحث العلمي، مقال منشور على الموقع: <http://bafree.net/alhisn/showthread.php?t=78540>

- المحور الثاني: خاص بواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة، والذي ضم 36سؤال، قسم على خمسة مجموعات كالاتي:

- المجموعة الأولى: تتعلق بالمسؤولية البيئية للمؤسسة، تضمنت 07 فقرات.
- المجموعة الثانية: تتعلق بمسؤولية المؤسسة نحو المستهلكين، تضمنت 06 فقرات.
- المجموعة الثالثة: تتعلق بمسؤولية المؤسسة نحو العمال، وتضمنت 10 فقرات.
- المجموعة الرابعة: تتعلق بمسؤولية المؤسسة تجاه الحكومة والمجتمع المحلي، وتضمنت 05 فقرات.

• المجموعة الخامسة: تتعلق بمسؤولية المؤسسة نحو الموردين، وتضمنت 05 فقرات.

- المحور الثالث: خاص بالميزة التنافسية المستدامة، تضمن 13 فقرة، توزعت على مجموعتين كمايلي:

- المجموعة الأولى: تتعلق بميزة التكلفة الأقل، وتحتوي على 06 فقرات.
- المجموعة الثانية: تتعلق بميزة التميز، تحتوي على 07 فقرات.

✓ الخصائص السيكمترية(الصدق و الثبات) لإستبيانالميزة التنافسية المستدامة  
• صدق الاستبيان:

-طريقة الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاستبيان عن حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان عن طريق حساب ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

\* الطريقة الأولى حساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان

الجدول رقم (1-2): العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيانالميزة التنافسية المستدامة وأبعاده الفرعية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد استبيان الميزة التنافسية المستدامة
0,01	,888**	التكلفة الأقل
0,01	,962**	ميزة التميز

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيانالميزة التنافسية المستدامة كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ )، حيث تراوحت جميعها على التوالي بين (0.88) و(0.96) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس الميزة التنافسية المستدامة.

- الطريقة الثانية حساب ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

\*حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور التكلفة الأقلع الدرجة الكلية للمحور كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-2): مصفوفة ارتباطات عبارات محور التكلفة الأقلع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
,672**	معامل الارتباط	5	,814**	معامل الارتباط	,756**
0,006	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	0,001
15	حجم العينة		15	حجم العينة	15
**الارتباط دال عند(0.01)			,678**	معامل الارتباط	,753**
*الارتباط دال عند(0.05)			0,005	مستوى الدلالة	0,001
			15	حجم العينة	15

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات (محور التكلفة الأقل مع الدرجة الكلية للمحور) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت

جميعها بين (0,67) و(0,81)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس التكلفة الأقل.

- حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور ميزة التميز مع الدرجة الكلية للمحور كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): مصفوفة ارتباطات عبارات محور ميزة التميز مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة

\*\*الارتباط دال عند(0.01) \* الارتباط دال عند(0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات (محور ميزة التميز مع الدرجة الكلية للمحور) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,78) و(0,93)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثاني كمؤشر لصدق التكوين في قياس ميزة التميز.

2- ثبات الاستبيان الميزة التنافسية المستدامة:

-معامل ألفا كرو نباخ للتناسق الداخلي: تم التأكد من ثبات استبيان الميزة التنافسية المستدامة عن طريق حساب تم حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم(2-4): معامل ألفا كرونباخ الميزة التنافسية المستدامة.

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد استبيان الميزة التنافسية المستدامة
05	0,784	التكلفة الأقل
06	0,922	ميزة التميز
11	0,920	الدرجة الكلية الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان الميزة التنافسية المستدامة جاءت مرتفعة حيث تراوحت على التوالي (0,92/ 0,78) وللاستبيان ككل (0,920) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

✓ الخصائص السيكمترية(الصدق والثبات)لاستبيان المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة:

• الصدق:

\*\*\* طريقة الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاستبيان عن حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان وعن طريق حساب ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

- الطريقة الأولى حساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان

الجدول رقم (2-5): يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيان واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، وأبعاده الفرعية.

أبعاد استبيان استراتيجية تمكين الموارد البشرية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المسؤولية البيئية	,978**	0,01
المسؤولية نحو الزبائن	,859**	0,01
المسؤولية نحو العمال	,988**	0,01
المسؤولية تجاه الحكومة والمجتمع المحلي	,950**	0,01
المسؤولية اتجاه الموردون	,894**	0,01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان المسؤولية الاجتماعية كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ )، حيث تراوحت جميعها بين (0,85) و(0,98) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس المسؤولية الاجتماعية.

- الطريقة الثانية حساب ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

\*\*\* حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور المسؤولية البيئية مع الدرجة الكلية

للمحور كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): مصفوفة ارتباطات عبارات محور المسؤولية البيئية مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية

,946**	معامل الارتباط	,735**	معامل الارتباط	,885**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة	0,002	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة
15	حجم العينة	15	حجم العينة	15	حجم العينة
,883**	معامل الارتباط	,887**	معامل الارتباط	,756**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	0,001	مستوى الدلالة
15	حجم العينة	15	حجم العينة	15	حجم العينة
** الارتباط دال عند (0.01) * الارتباط دال عند (0.05)				,693**	معامل الارتباط
				0,004	مستوى الدلالة
				15	حجم العينة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات (محور المسؤولية البيئية مع الدرجة الكلية للمحور) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,69) و(0,94)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس المسؤولية البيئية.

\*\*\* حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (المسؤولية نحو الزبائن المؤسسة) مع الدرجة الكلية لمحور النماذج العقلية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7): مصفوفة ارتباطات عبارات محور (المسؤولية نحو مرتدي المؤسسة) مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
,755**	معامل	,891**	معامل	,808*	معامل

	الارتباط		الارتباط		الارتباط
0,001	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة
15	حجم العينة	15	حجم العينة	15	حجم العينة
,816**	معامل الارتباط	,938**	معامل الارتباط	,827**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة
15	حجم العينة	15	حجم العينة	15	حجم العينة
**الارتباط دال عند (0.01) * الارتباط دال عند (0.05)					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات (محور المسؤولية نحو الزبائن مع الدرجة الكلية للمحور) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,75) و (0,93)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثاني كمؤشر لصدق التكوين في قياس (المسؤولية نحو الزبائن).

\*\*\*حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور المسؤولية نحو العمال مع الدرجة الكلية للمحور كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-8): مصفوفة ارتباطات عبارات محور المسؤولية نحو العمال مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
,932**	معامل الارتباط	,823**	معامل الارتباط	,706**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	0,003	مستوى الدلالة

15	حجم العينة	15	حجم العينة	15	حجم العينة
,907**	معامل الارتباط	,890**	معامل الارتباط	,920**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة
15	حجم العينة	15	حجم العينة	15	حجم العينة
,833**	معامل الارتباط	,880**	معامل الارتباط	,910**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة
15	حجم العينة	15	حجم العينة	15	حجم العينة
,911**	معامل الارتباط	,905**	معامل الارتباط	,923**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة
15	حجم العينة	15	حجم العينة	15	حجم العينة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات (محور

المسؤولية نحو العمال مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ )

حيث تراوحت جميعها بين (0,70) و (0,93)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي

للمحور الثالث كمؤشر لصدق التكوين في قياس المسؤولية نحو العمال.

\*\*\* حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور المسؤولية تجاه الحكومة والمجتمع

المحلي مع الدرجة الكلية للمحور كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-9): مصفوفة ارتباطات عبارات محور المسؤولية تجاه الحكومة والمجتمع المحلي

مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية		الدرجة	الدرجة
---------------	--	--------	--------

			الكلية			الكلية		
	معامل الارتباط	5	,958**	معامل الارتباط		,812**	معامل الارتباط	
	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
	حجم العينة		15	حجم العينة		15	حجم العينة	
**الارتباط دال عند (0.01)			,915**	معامل الارتباط		,796**	معامل الارتباط	
*الارتباط دال عند (0.05)			0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
			15	حجم العينة		15	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات (محور المسؤولية تجاه الحكومة والمجتمع المحلي مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,01)$  حيث تراوحت جميعها بين  $(0,79)$  و  $(0,95)$ ، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الرابع كمؤشر لصدق التكوين في قياس المسؤولية تجاه الحكومة والمجتمع المحلي.

\*\*\*حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور المسؤولية اتجاه الموردون مع الدرجة الكلية للمحور كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-10): مصفوفة ارتباطات عبارات محور المسؤولية اتجاه الموردون مع الدرجة

الكلية للمحور

			الكلية			الكلية		
	معامل الارتباط	5	,852**	معامل الارتباط		,805**	معامل الارتباط	
	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	

	الدلالة		الدلالة		الدلالة
15	حجم العينة	15	حجم العينة	15	حجم العينة
** الارتباط دال عند (0.01)		** ,880	معامل الارتباط	** ,907	معامل الارتباط
* الارتباط دال عند (0.05)		0,000	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة
		15	حجم العينة	15	حجم العينة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات (محور

المسؤولية اتجاه الموردون مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,73) و(0,90)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق

الداخلي للمحور الخامس كمؤشر لصدق التكوين في قياس المسؤولية اتجاه الموردون.

### 3- ثبات الاستبيان والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة:

#### 1- معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم التأكد من ثبات إستبيان واقع المسؤولية

الاجتماعية في المؤسسة عن طريق حساب تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ فتحصلنا على النتيجة

التالية:

الجدول رقم(2-11): يوضح معامل ألفا كرونباخ للاستبيان واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد استبيان واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة
07	0,917	المسؤولية البيئية
6	0,915	المسؤولية نحو الزبائن
12	0,971	المسؤولية نحو العمال
5	0,909	المسؤولية تجاه الحكومة والمجتمع المحلي
5	0,887	المسؤولية اتجاه الموردون
35	0,983	الدرجة الكلية واقع المسؤولية الاجتماعية في

		المؤسسة
--	--	---------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد إستبيان واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة جاءت مرتفعة حيث تراوحت بين (0,88 0,91) وللاستبيان ككل (0,98) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحا للتطبيق في الدراسة الأساسية.

#### ✓ المقابلة

المقابلة هي حوار شفوي، يتم فيه التبادل اللفظي بين القائم بالمقابلة وبين فرد أو عدة أفراد للحصول على معلومات ترتبط بآراء أو اتجاهات أو مشاعر أو دوافع أو سلوك، وتستخدم المقابلة مع معظم أنواع البحوث إلا أنها تختلف في أهميتها حسب المنهج المتبع في الدراسة، فعلى سبيل المثال تعتبر من أنسب الأدوات استخداما في المنهج الوصفي ولا سيما ما يتعلق ببحوث دراسة الحالة<sup>1</sup>.

ومن أجل الحصول على المعلومات مباشرة ودقيقة ولغرض تبسيط الأسئلة وإزالة الغموضعليها، تم الاستعانة بهذه الأداة مع الإطارات المستجوبة بالمؤسسة محل الدراسة بغية الوصول إلى إجابات دقيقة وللتعمق أكثر في الدراسة.

#### ✓ مجتمع الدراسة

استهدفت هذه الدراسة عمال من المؤسسة العمومية الاستشفائية المختصة في أمراض النساء والتوليد مستشفى سليمان عميرات بالمسيلة للإجابة على أسئلة الاستبيان، وهذا من خلال التوزيع المباشر.

<sup>1</sup> - علي بن عبده بن علي الألمي، أدوات البحث العلمي، مقال منشور على الموقع : <http://bafree.net/alhish/showthread.php?t=78540>

تم تحصيل (50) استبيان تمثل إجابات العمال بدون إلغاء أي استبيان، وكان المستهدفون من الاستبيان هم إطارات هذه المؤسسة "المدير، نائب المدير، رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح، عمال مهنيين وظائف أخرى".

#### المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية

بعد استرجاع الاستمارات وتفريغها بواسطة برنامج Spss19 الإحصائي، نتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل محاور الاستبيان وما يحتويه من أسئلة التي تخدم الموضوع، وذلك بداية بتحليل المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية للمستبحثين، ثم المحور الثاني المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وفي الأخير محور الميزة التنافسية المستدامة. بعدها تحليل مدى وجود علاقة وارتباط بين المتغيرين التابع والمستقل.

#### المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة الاستشفائية

##### 1- التعريف بالمؤسسة

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد، طب و جراحة الأطفال - مستشفى سليمان عميرات بالمسيلة هي مؤسسة عمومية ذات طابع تقني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.<sup>1</sup>

الهيكل فتح أبوابه يوم 06 أوت سنة 1992 كقاعة ولادة حضريه بطاقة استيعاب تقدر بـ 64

سرير وتقع بوسط مدينة المسيلة. وتم توسيعه وبناء مرافق أخرى وحول إلى مؤسسة إستشفائية

متخصصة في أمراض النساء والتوليد وطب وجراحة الأطفال تحت تسمية (مستشفى سليمان عميرات

للولادة الأم والطفل) وهذا بموجب المراسيم التالية :

<sup>1</sup> - وثائق المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات-المسيلة.

❖ المرسوم التنفيذي رقم: 97-465 المؤرخ في: 02/12/1997 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم: 08/62 المؤرخ في: 24 فبراير 2008 الذي يحدد قواعد إنشاء المؤسسات الاستثنائية المتخصصة و تنظيمها وسيرها.

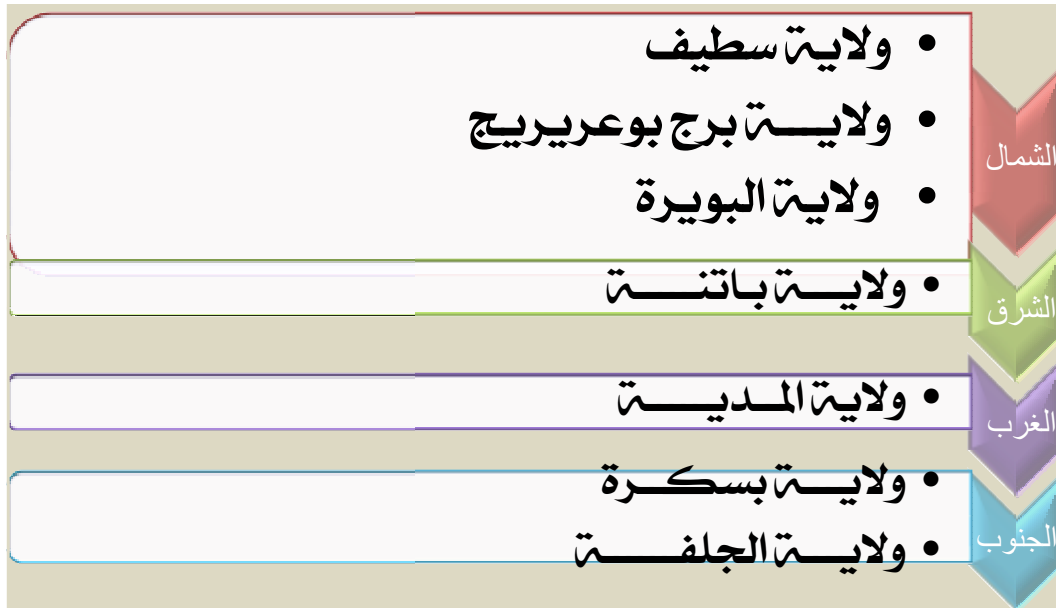
❖ القرار رقم 015 المؤرخ في 27 جانفي المتضمن إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة الاستثنائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد وطب وجراحة الأطفال بطاقة استيعاب تقدر بـ 104 سرير مكونة من ثلاثة مصالِح وعشرة وحدات موزعة كالتالي:

وحدة الأطفال الكبار توجد بالمؤسسة الاستثنائية (الزهرابي) لعدم وجود هياكل بالمؤسسة مصلحة جراحة الأطفال لا تشتغل لعدم وجود المقر وعدم وجود الاختصاصيين.

❖ القرار 95 المؤرخ في سبتمبر 2013 المتضمن إنشاء المصالح و الوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة الاستثنائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد وطب وجراحة الأطفال و تطبيقا للمادة الثالثة منه تلغى كل الاحكام المخالفة لهذا القرار سيما القرار رقم 015 المؤرخ في 27 جانفي، 2009 بطاقة استيعاب تقدر بـ 70 سرير مكونة من مصلحتين ويغطي 15 دائرة التي تشمل بدورها 47 بلدية.

تغطي المؤسسة الاستثنائية المتخصصة منطقة جغرافية تمتد على مساحة 18175 كلم<sup>2</sup>.

الشكل رقم (1-2): الموقع الجغرافي لمستشفى سليمان عميرات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق

2- التنظيم الإداري:

يدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد، طب وجراحة الأطفال-مستشفى سليمان عميرات- بالمسيلة مجلس إدارة ويسيرها مدير وتزود بمجلس استشاري يسمى المجلس الطبي.

### 1- مجلس الإدارة:

هدفه الأساسي تسيير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد، طب وجراحة الأطفال- مستشفى سليمان عميرات بالمسيلة بحيث يتشكل من الأعضاء الآتيين:

-ممثل الوالي، رئيسا، ممثل إدارة المالية، ممثل التأمينات الاقتصادية، ممثل هيئات الضمان الاجتماعي، ممثل المجلس الشعبي البلدي، لبلدية مقر المؤسسة، ممثل المجلس الشعبي الولائي، ممثل المستخدمين الطبيين ينتخبه زملاؤه.

يشارك مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد، طب وجراحة الأطفال- مستشفى سليمان عميرات- بالمسيلة في مداورات مجلس الإدارة بصوت استشاري ويتولى أمانة المجلس.

يتداول مجلس الإدارة في المواضيع الآتية: مخطط التنمية القصير والمتوسط المدى

- مشروع ميزانية المؤسسة، الحسابات التقديرية، الحسابات الإدارية، مشاريع المخططات التنظيمية للمصالح، البرامج السنوية الخاصة بصيانة البنايات و التجهيزات، الاتفاقيات المبرمجة مع مؤسسات التكوين، العقود المتعلقة بالخدمات العلاجية والموقعة مع شركاء المؤسسة لا سيما مع هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضديات والجماعات المحلية والمؤسسات و الهيئات الأخرى، مشروع جدول الموظفين، النظام الداخلي للمؤسسة، قبول الهبات و الوصايا أو رفضها، لا يمكن لمجلس الإدارة اتخاذ قرارات يترتب عليها تجاوز في الميزانية.

### 2- المجلس الطبي:

يقوم المجلس الطبي في وضع آراء تقنية قصد التوضيح أو إعطاء آراء مناسبة وهذا فيما يخص:

- إقامة علاقات عملية بين مختلف المصالح الطبية.  
- مشاريع البرامج الخاصة بالتجهيزات الطبية وبنناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها:  
-برامج الصحة والسكان، برامج التظاهرات العلمية و التقنية، إنشاء المؤسسات الطبية أو حلها، يقترح المجلس الطبي كل الإجراءات المناسبة لتحسين تنظيم وسير مصالح العلاج والوقاية.

3: الموارد البشرية:تضم المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد، طب

وجراحة الأطفال- مستشفى سليمان عميرات بالمسيلة 316 موظف موزعين على الرتب التالية

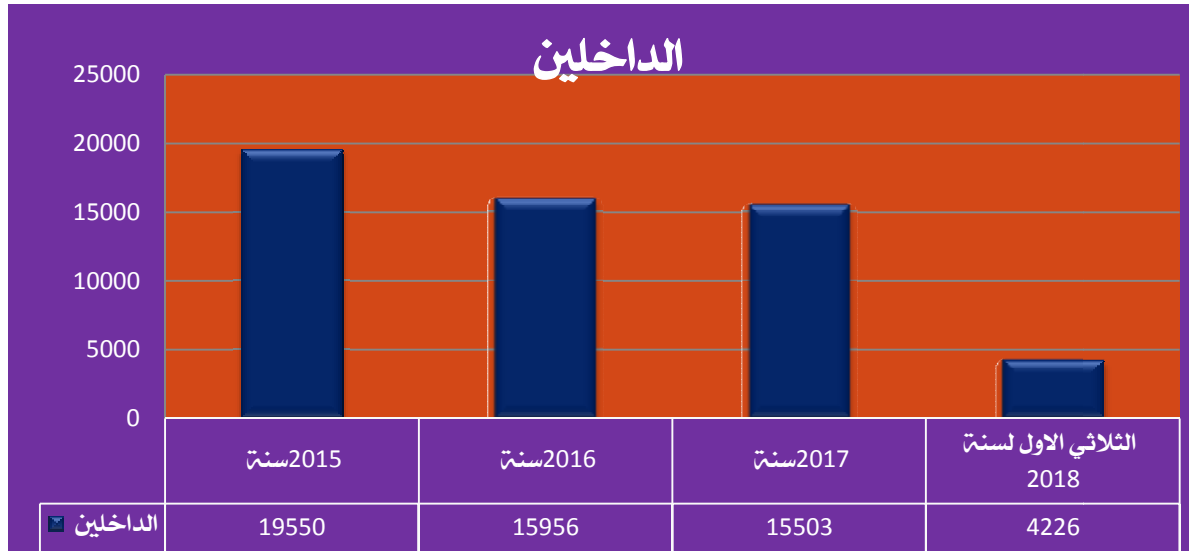
الشكل رقم (2-2): الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية



4- النشاطات

✓ حركة المرضى:

الشكل رقم (2-3): حركة المرضى



الملاحظ من خلال الجدول والرسم البياني أن عدد المرضى المقبولين في تناقص بنسبة 21 % وذلك نتيجة أشغال الترميم والتهيئة التي مست المؤسسة والتي كانت تعرف اهتلاك كبير سواء على مستوى الهيكل العام أو التجهيزات.

المطلب الثاني: تحليلالبيانات الديموغرافية لأفراد الدراسة

✓ الجنس:

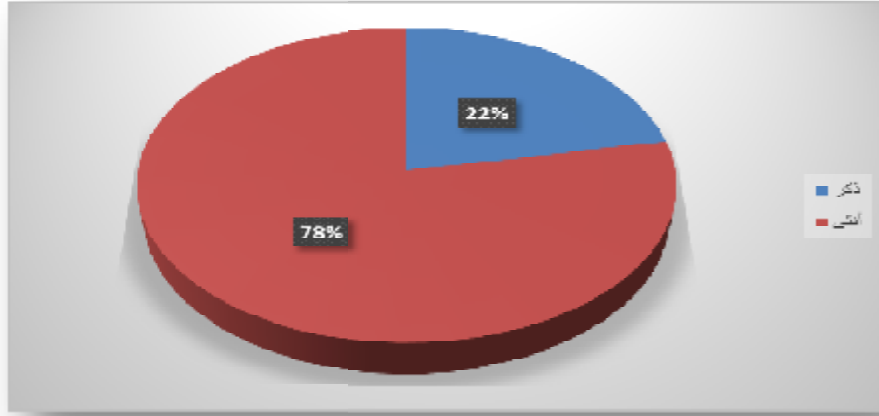
الجدول رقم (2-12): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
22 %	11	ذكر
78%	39	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (11) بنسبة 22%، أما الإناث فقد بلغ عددهن (39) أنثى بنسبة قدرت بـ 78 % كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(2-4): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

✓ العمر:

الجدول رقم (2-13): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	29	58%
35-45 سنة	11	22%
46-50 سنة	6	12%
أكثر من 51 سنة	4	8%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50)

فرداً، نلاحظ أن (29) أفراد يتراوح سنهم (أقل من 35 سنة) بنسبة بلغت 58%، أما من تتراوح

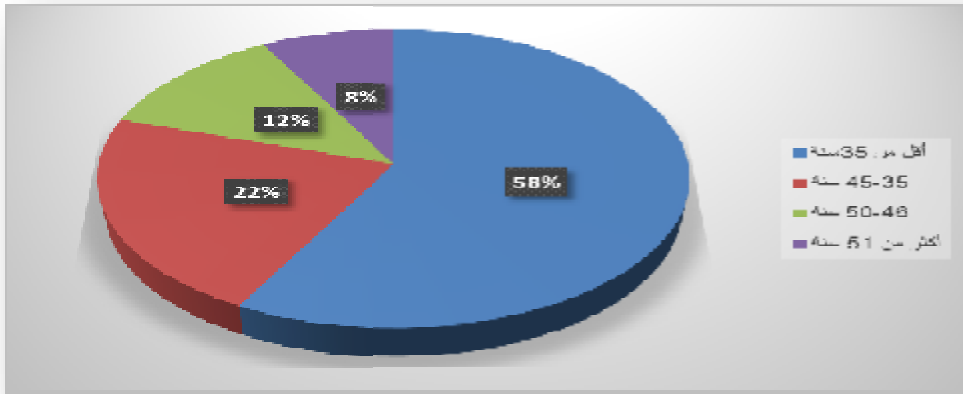
أعمارهم من (من 35 إلى 45 سنة) فقد بلغ عددهم (11) فرد بنسبة قدرت بـ 22%، أما من تتراوح

أعمارهم (من 46-50 سنة) فقد بلغ عددهم (6) فرد بنسبة قدرت بـ 12%، أما من تتراوح

أعمارهم (أكثر من 51 سنة) فقد بلغ عددهم (4) فرد بنسبة قدرت بـ 8%، وهذا ما يوضحه الشكل

التالي:

الشكل رقم (2-5): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

✓ المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2-14): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
12%	6	أقل من ثانوي
30%	15	ثانوي
48%	24	جامعي
10%	5	أخرى
100%	50	المجموع

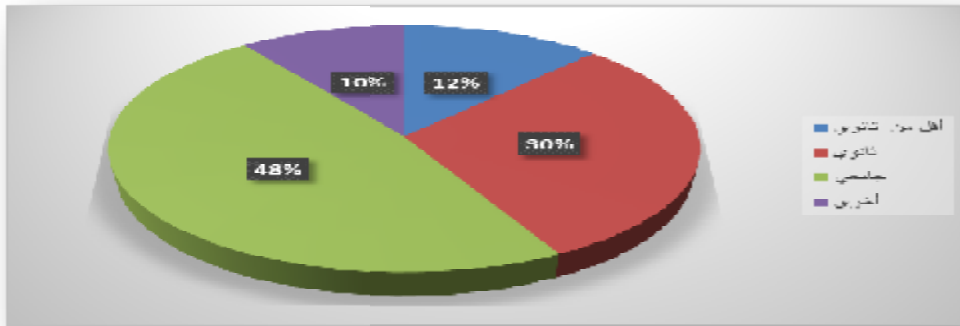
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50)

فرداً، نلاحظ أن (6) فرداً لديهم مستوى تعليمي (أقل من ثانوي) بنسبة بلغت 12%، أما من لديهم

مستوى ثانوي فقد بلغ عددهم (15) فرد بنسبة قدرت بـ 30%، أما من لديهم مستوى جامعي فقد بلغ عددهم (24) فرد بنسبة قدرت بـ 48%، أما من لديهم مستوى (أخرى) فقد بلغ عددهم (5) فرد بنسبة قدرت بـ 10%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

✓ الأقدمية:

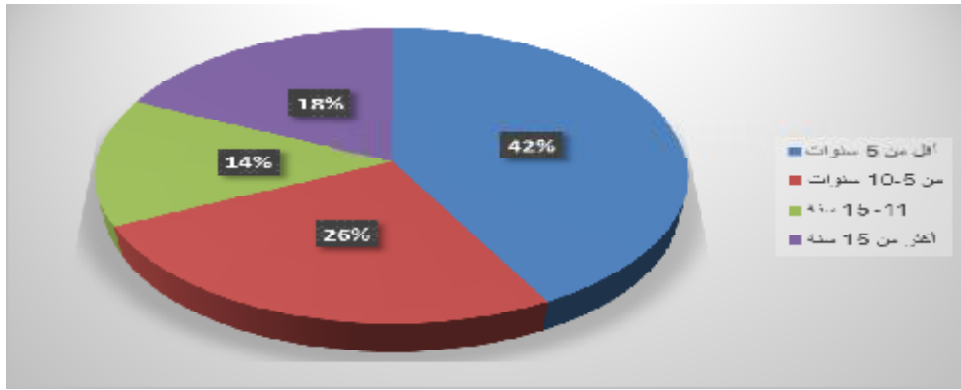
الجدول رقم (2-15): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
42%	21	أقل من 5 سنوات
26%	13	من 5-10 سنوات
14%	7	11-15 سنة
18%	9	أكثر من 15 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50) فرداً، نلاحظ أن (21) فرد لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت 42%، أما من تتراوح خبرتهم من (5 سنة إلى 15 سنوات) فقد بلغ عددهم (13) فرد بنسبة قدرت بـ 26 %، أما من تتراوح خبرتهم من (11 سنة إلى 15 سنة) فقد بلغ عددهم (7) فرد بنسبة قدرت بـ 14%، أما من تتراوح خبرتهم من (15 سنة فما فوق) فقد بلغ عددهم (9) فرد بنسبة قدرت بـ 18%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-7): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

✓ الرتبة:

الجدول رقم (2-16): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة

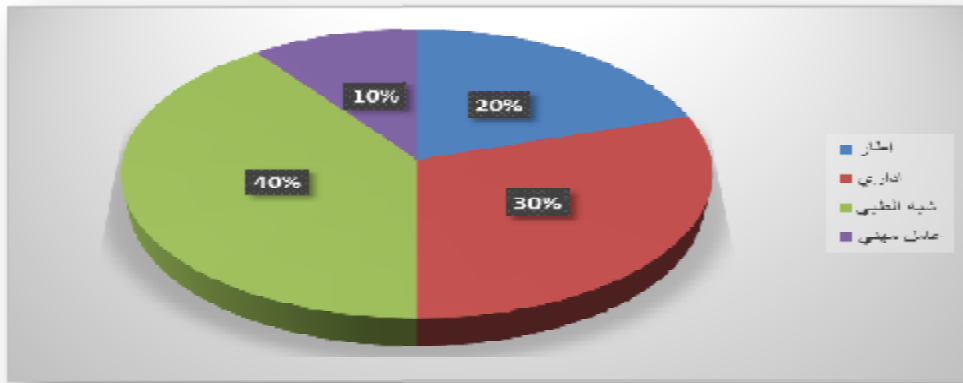
النسبة المئوية	التكرارات	الرتبة
20%	10	إطار
30%	15	إداري

شبه الطبي	20	40%
عامل مهني	5	10%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50) فرداً، نلاحظ أن (28) فرد لديهم رتبة (اطار) بنسبة بلغت 31,1%، أما من لديهم رتبة (موظف اداري) فقد بلغ عددهم (59) فرد بنسبة قدرت بـ 65,6%، أما من لديهم رتبة (عامل مهني) فقد بلغ عددهم (3) فرد بنسبة قدرت بـ 3,3%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-8): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

المطلب الثالث: تحليل معطيات المحور الأول والثاني والثالث من الاستبيان

1- الاعتدالية

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية والمتمثلة في المتغيرات التالية(متغير المسؤولية الاجتماعية -متغير الميزة التنافسية المستدامة)،والجدول التالي يوضح ذلك:

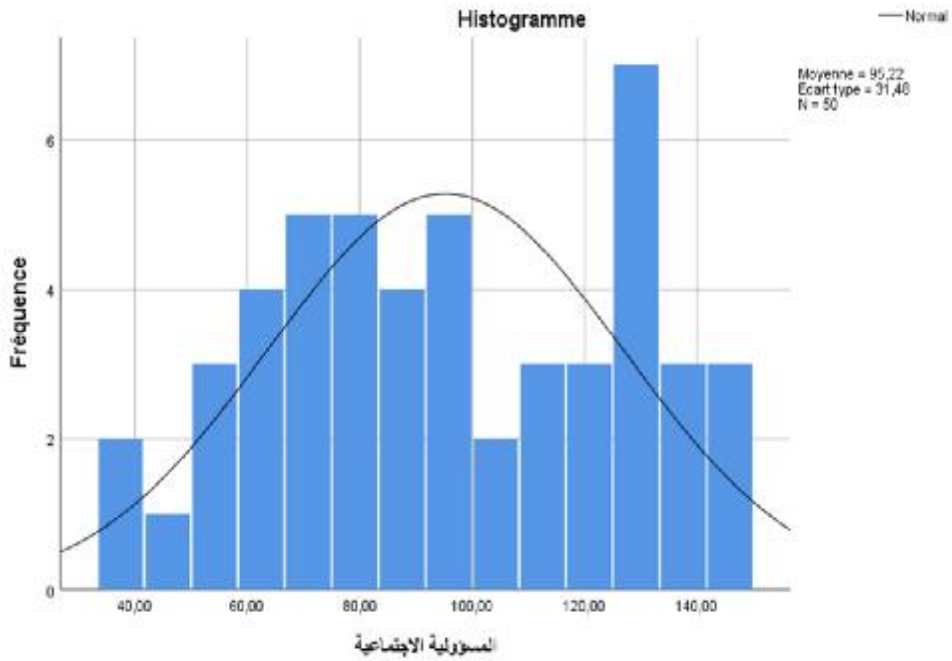
جدول رقم (2-17) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0,105	50	0,962	,200*	50	0,091	المسؤولية الاجتماعية
غير دال	0,692	50	0,983	,200*	50	0,080	الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

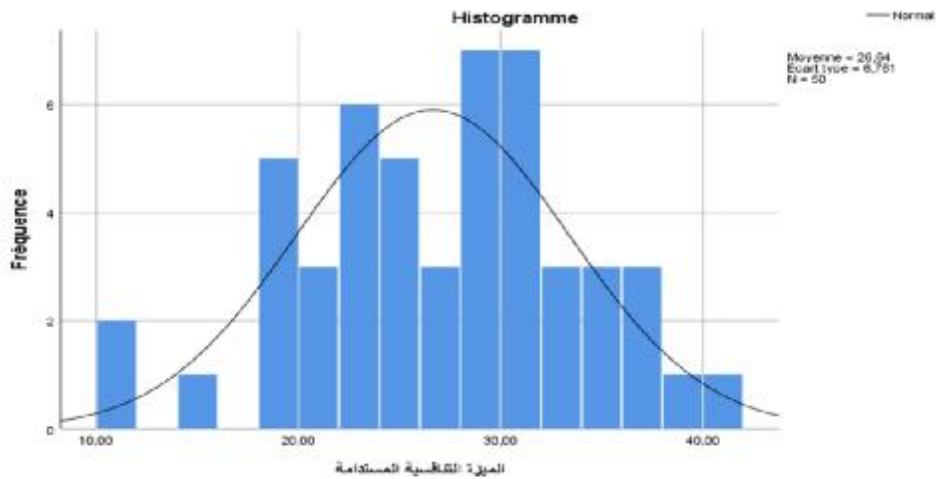
من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروفسميرنوف، واختبار شابيرواويلك أن كل القيم بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة وهي متغير المسؤولية الاجتماعية البشرية -متغير الميزة التنافسية المستدامة، جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، مما يجرنا إلى القول بأن بيانات المتغيرين تتوزع توزيعاً طبيعياً وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في معالجة مختلف فرضيات وتساؤلات الدراسة الحالية هي أساليب بارامترية. كما هو موضح في الشكلين التاليين:

شكل رقم(2-9): يوضح التوزيع الطبيعي لمتغير المسؤولية الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

شكل رقم (2-10): التوزيع الطبيعي لمتغير الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

2- فرضيات الدراسة:

✓ الفرضية الأولى:

"مستوى المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات متوسطة".

وللتعرف على مستوى المسؤولية الاجتماعية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية للمحاور والدرجة الكلية لاستبيان المسؤولية الاجتماعية، كما موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور والدرجة الكلية لاستبيان المسؤولية الاجتماعية

الترتيب ب	المستوى	المجال (معياري الحكم)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المسؤولية الاجتماعية والدرجة الكلية	رقم العبارة
2	متوسط	[3,4-2.6]	0,93121	2,7343	المسؤولية البيئية	1
4	متوسط	[3,4-2.6]	1,09259	2,5633	المسؤولية نحو الزبائن	2
1	متوسط	[3,4-2.6]	1,05910	2,9300	المسؤولية نحو العمال	3
3	متوسط	[3,4-2.6]	1,06415	2,7320	المسؤولية تجاه الحكومة والمجتمع المحلي	4
5	متوسط	[3,4-2.6]	0,77263	2,3760	المسؤولية اتجاه الموردون	5
	متوسط	[3,4-2.6]	0,89943	2,7206	الدرجة الكلية للمسؤولية الاجتماعية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

وللتعرف على "مستوى المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات"

تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (50) وبعد

استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية

للمحور ومقارنته بمعيار الحكم حيث تبين أن متوسطات درجات أفراد مجتمع البحث في محاور استبيان المسؤولية الاجتماعية تتراوح بين (2,93) درجة و بانحراف معياري قدره (2,37) درجة، أي في المجال من [3,4-2.6] أي المجال المتوسط.

أما بالنسبة للدرجة الكلية لإستبيان المسؤولية الاجتماعية فقد بلغ المتوسط الحسابي (2,7206) بانحراف معياري قدره (0,89943) وعند اجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي الى المجال [من 3,40-2,60]، أي المجال المتوسط.

هذا يعني أن "مستوى المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات متوسطة".

✓ الفرضية الثانية:

"مستوى الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات متوسطة".

وللتعرف على مستوى المسؤولية الاجتماعية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور والدرجة الكلية لاستبيان الميزة التنافسية المستدامة، كما موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(2-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور والدرجة الكلية لاستبيان الميزة التنافسية المستدامة

الترتيب	المستوى	المجال (معياري الحكم)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة والدرجة الكلية	رقم العبارة
1	منخفض	-1.8] [2,6	0,73401	2,5200	التكلفة الأقل	1
2	منخفض	-1.8]	0,75815	2,3400	ميزة التميز	2

		[2,6				
	منخفض	-1.8]	0,61459	2,4218	الميزة التنافسية المستدامة	
		[2,6				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

وللتعرف على "مستوى الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات" تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (50) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور ومقارنته بمعيار الحكم حيث تبين أن متوسطات درجات أفراد مجتمع البحث في محاور استبيان الميزة التنافسية المستدامة بلغت على التوالي (2,52) درجة وبانحراف معياري قدره (2,34) درجة، أي في المجال من [2,6-1.8] أي المجال المنخفض.

أما بالنسبة للدرجة الكلية لاستبيان الميزة التنافسية المستدامة فقد بلغ المتوسط الحسابي (2,4218) بانحراف معياري قدره (0,61459) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي الى المجال [من 2,60-3,40]، أي المجال المنخفض.

هذا يعني أن "مستوى الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات منخفضة".

✓ الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية على أنه: "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات".

وللتحقق من صحة هذا لفرض استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون Pearson

Correlation للكشف عن قيم معامل الارتباط بين أبعاد المقياسين والجدول التالي يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (2-20): يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد استبيان المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة	المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية اتجاه الموردين	المسؤولية تجاه الحكومة والمجتمع المحلي	المسؤولية نحو العمال	المسؤولية نحو مرتدي المؤسسة	المسؤولية البيئية		
						1	R	المسؤولية البيئية
,624**	,917**	,405**	,795**	,857**	,863**		SIG	
0,000	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000	50	N	
50	50	50	50	50	50	50		
							R	المسؤولية نحو الزبائن
,519**	,911**	,413**	,766**	,853**	1	,863**	SIG	
0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	N	
50	50	50	50	50	50	50		
							R	المسؤولية نحو العمال
,710**	,976**	,545**	,886**	1	,853**	,857**	SIG	
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	N	
50	50	50	50	50	50	50		
							R	المسؤولية تجاه الحكومة والمجتمع المحلي
,627**	,909**	,477**	1	,886**	,766**	,795**	SIG	
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	N	
50	50	50	50	50	50	50		
							R	المسؤولية اتجاه الموردين
,543**	,593**	1	,477**	,545**	,413**	,405**	SIG	
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,004	N	
50	50	50	50	50	50	50		
							R	المسؤولية الاجتماعية
,696**	1	,593**	,909**	,976**	,911**	,917**	SIG	
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	N	
50	50	50	50	50	50	50		

1	,696**	,543**	,627**	,710**	,519**	,624**	R	الميزة	
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	SIG	التنافسية	
50	50	50	50	50	50	50	N	المستدامة	
** دال عند مستوى الدلالة 0,01. * دال عند مستوى الدلالة 0,05.									

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

### تشير نتائج الجدول رقم 24 الى:

- 1- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للمسؤولية الاجتماعية والدرجة الكلية وللميزة التنافسية المستدامة حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (\*\*0,696) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ). أي كلما ارتفعت درجة المسؤولية الاجتماعية لدى أفراد عينة الدراسة كلما ارتفع معه مستوى الميزة التنافسية المستدامة، كما أن الارتباط دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ).
  - 2- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية البيئية، المسؤولية نحو مرتدي المؤسسة، المسؤولية نحو العمال، المسؤولية تجاه الحكومة والمجتمع المحلي، المسؤولية اتجاه الموردون) والدرجة للميزة التنافسية المستدامة حيث بلغت على التوالي (،624\*\*/،519\*\*/،710\*\*/،627\*\*/،543\*\*) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ).
- ✓ الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة".

وحيث كانت العلاقة بين المتغيرين خطية فقد استخدم الانحدار البسيط للتعرف على أثر التدريب والتطوير على ولاء العاملين، ويمكن استعراض نتائج الفرض من خلال الجدول التالي:

جدول (2-21): نتائج الانحدار البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة

الدلالة	حجم الأثر	مستوى الدلالة	R	الانحداريين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة
دالعند 0.01	0,485	0.01	,696**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss19

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة والتي بلغت ( $0,696^{**}$ ) هي قيمة عالية موجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى المسؤولية الاجتماعية زاد معه مستوى الميزة التنافسية المستدامة، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) نلاحظ أنه بلغ 0,485 أي 48,5% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة المسؤولية الاجتماعية يلزمها زيادة في نسبة الميزة التنافسية المستدامة بـ 48,5% وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية يؤثر بنسبة 48,5% في الميزة التنافسية المستدامة، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

تعد الدراسة الميدانية التطبيقية جانبا مهما جدا لاستكمال وتعزيز الجانب النظري لأي بحث علمي، وهو ماتم تطبيقه في هذه الدراسة من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية المختصة في أمراض النساء والتوليد مستشفى سليمان عميرات بالمسيلة، ومن ثم إعادة جمع الإجابات وتحليل مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال تنظيمها وفقا للمحاور التي يضمها الاستبيان والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تم استخراج مختلف التكرارات والقيم الإحصائية المتعلقة بمحاور الاستبيان.

### خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل المؤسسة منهجية الدراسة الميدانية ومنهج الدراسة وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها ، كما تضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخير المعالجات الإحصائية التي اعتمدها عليها الباحث في تحليل الدراسة، وكخلاصة لهذا الفصل فقد تم التوصل من خلال اختبار الفرضيات إلى النتائج التالية :

- ✓ مستوى المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات متوسطة.
- ✓ مستوى الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات متوسطة.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة



---

خاتمة

---

## خاتمة

هدف هذا البحث إلى دراسة الطريقة التي تؤثر بها المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاستشفائية على الميزة التنافسية المستدامة، أي معرفة درجة مساهمة المسؤولية الاجتماعية في الميزة التنافسية المستدامة، وحتى نلخص كل ما جاء في هذه الدراسة بشكل علمي، قمنا بإدراج عدة عناصر في خاتمة بحثنا، حيث سنقوم بمناقشة نتائج البحث؛ وفي الأخير النتائج والاقتراحات وآفاقها.

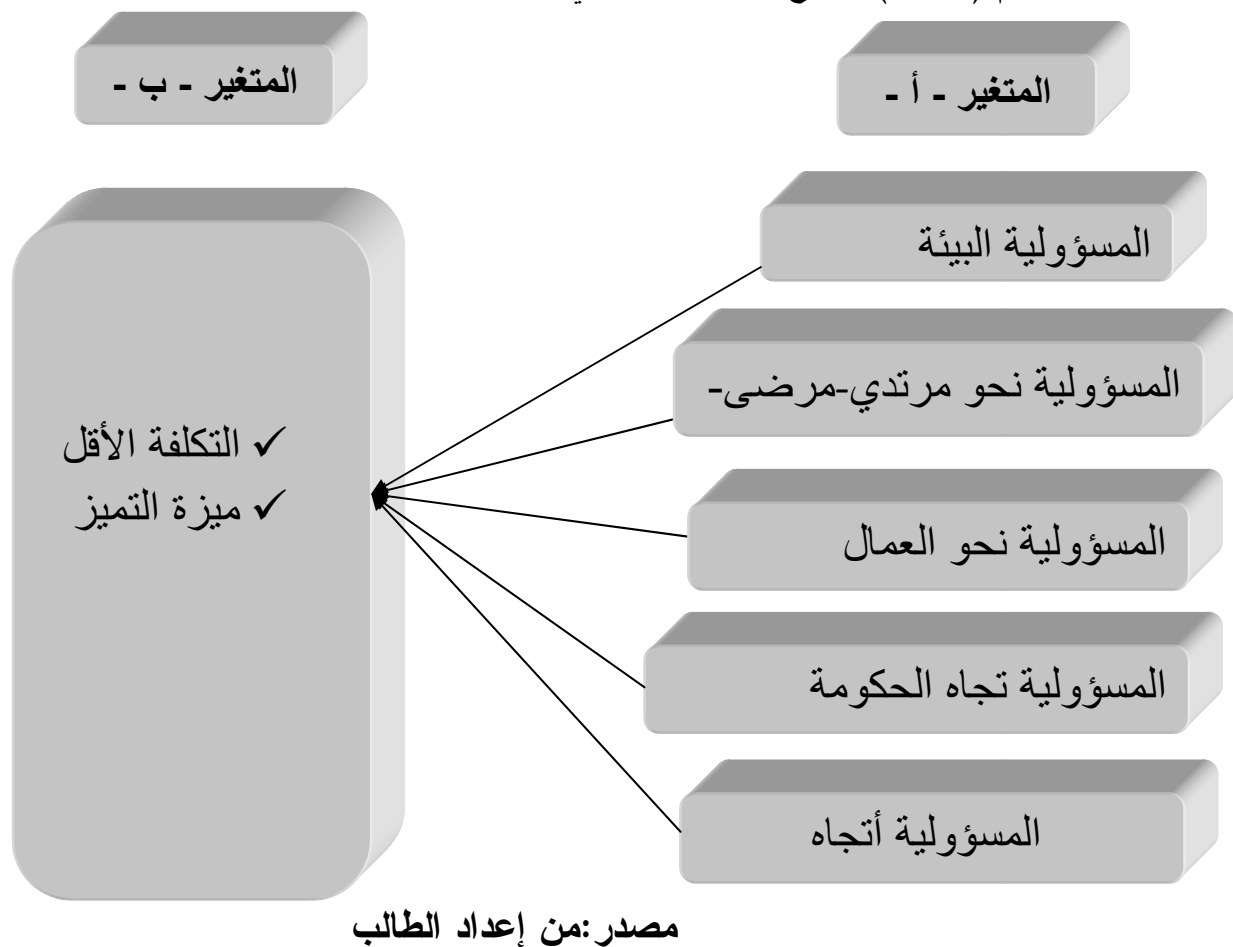
## أ. مناقشة نتائج البحث

أردنا من خلال دراستنا أن ندرس دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ولعل ما يميز هذه الدراسة أنها استخدمت فيها دراسة كمية، حيث لأول مرة نستخدم برمجية خاصة بالتحليل الكمي (SPSS)

لقد توصلت دراستنا إلى تمثيل بياني لنموذج تجريبي، نبين من خلاله المتغيرات التي تحققت في الدراسة والذي يأتي كما يلي:

الشكل رقم (2-11) نموذج الدراسة التجريبي



وما نلاحظه من هذا التمثيل البياني، فيما لو قارناه بالنموذج النظري للدراسة، أن بعض ظهرت في هذا النموذج التجريبي نظرا لحققها في المؤسسة الاستشفائية.

وقد قمنا باختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على عدة مؤشرات من محتوى الاستبيان لقياس العلاقة والأثر وتحديد درجة تحقق كل فرضية، فالفرضية الأولى مستوى المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تحققت؛ أما الفرضية الثانية مستوى الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تحققت ، والفرضية الثالثة توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تحققت، والفرضية الرابعة يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية المستدامة قد تحققت في المؤسسة ويمكن تبرير هذه النتائج من خلال تحليلنا لمحتوى برنامج spss.

#### ب- خلاصة نتائج البحث

وندرج في هذا الجزء مساهمة دراستنا في الإطار الأول؛ أي الجانب النظري و الجانب الميداني من الدراسة والموجه للمؤسسة الاستشفائية- سليمان عميرات

#### ج- استنتاجات الدراسة

تم الاستنتاج ونحن بصدد المؤسسة محل الدراسة ان المسؤولية الاجتماعية لها علاقة بالميزة التنافسية المستدامة.

#### د- الاقتراحات

إنهم مشكلة أثارت انتباهنا ونحن بصدد الدراسة الميدانية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة ، وبالتالي نقترح ما يلي

- ✓ على المؤسسة أن تسعى باستمرار لتحسين ظروف العمل المناسبة.
- ✓ أن تقوم بتقديم خدمات إجتماعية للموظفين خارج نطاق العمل الاهتمام بالسلامة المهنية.
- ✓ أن تحترم القوانين والتشريعات الحكومية وتطبيقها بصرامة.
- ✓ أن تسعى بناء جسور التعاون مع مراكز البحث والجامعات والمعاهد.
- ✓ أن تساهم في تكوين وتدريب طلاب الجامعات والمعاهد.

#### هـ- أفاق الدراسة

أخيرا، نقترح هذه الدراسة مجالاً للتحقيق مستقبلية نذكر منها:

- ✓ دور المسؤولية الاجتماعية إتجاه العملاء في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
- ✓ دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستدامة
- ✓ الاستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة



---

# قائمة المراجع

---

## -المراجع العربية-

## \*الكتب

- 1-أكرم أحمد الطويل، رعيد إبراهيم إسماعيل ، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية، جامعة الموصل، 2008.
- 2-الخضيرى محسن أحمد، صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، ط1، مجموعة النيل العربية، 2004.
- 3-ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 4-ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2008.
- 5-حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 90، فبراير 2010.
- 6-حسين عبد المطلب الأسرج،الوقف كأحد أدوات المسؤولية الاجتماعية للشركات، MPRA، POSTED08 فيفري 2012.
- 7-راوية حسن، ادارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، دار الجامعية، مصر، 2004.
- روبرت أبتس ديفيد، ترجمة عبد الحكم الحزامي، الادارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 8-طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس. الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 9-طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009
- 10-عبد الستار العلي، عامر ابراهيم قنديلجي، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسير للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 11-علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد ، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 12-غسان قاسم داود اللامي، أميرة سكرولي البياتي، ادارة الانتاج و العمليات : مرتكزات معرفية و كمية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 13-فيليب سادلر، ترجمة علاء امد صلاح، الادارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.

- 14-مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبدالله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.
- 15-نبيل مرسي خليل، أحمد عبدالسلام سليم، الادارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2007.

### رسائل

- 16-محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال "دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2013/2014.
- 17-يحيوية سلامي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.

### مجلات

- 18-الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، بحث منشور بمجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 12، 2007.
- 19-خالد بني حمدان، ثامر البكري، الاطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة: محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الإستدامة، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، الأردن، العدد 9، 2013.
- 20-رعد عدنان عبد الرؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية، مجلة تنمية الرفادين، مجلد 32، 2010.
- 21-طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية، عمان، العدد 13، 2002.

### الملتقيات والمؤتمرات

- 22-المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، مصر، 2011.
- 23-بسام منيب علي الطائي، إسراء وعد الله قاسم السيعاوي، دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية أيام 20-21 نوفمبر 2012، ورقلة.

- 24- ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق، حالة تطبيقية على شركة Toyota لصناعة السيارات، مداخلة ضمن فعاليات ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2011.
- 25- ساسي سفيان، منية غربية، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمسؤولية البيئية بين التشريع والتطبيق، مدخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، ورقلة، 20-21 نوفمبر 2012.
- 26- سملايحيضيه، أحمد بلالي، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 03-04 ماي، 2005.
- 27- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 28- عبد الرحمن العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2010/2011.
- 29- عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء الميزة التنافسية المستدامة: مدخل حلقة القيمة لبورتر، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ايام 08-09 نوفمبر 2010.
- 30- معن وعد الله المعاضيدي، استدامة الميزة التنافسية في عصر الأنترنت، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول: المعرفة ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007.
- المراجع باللغة الأجنبية**

**. Les Articles / C. Les Conférences internationales et rapport**

31-Anne Peeters, responsabilités sociales des entreprises ,édition pro, Belgique, 2007.

32-Anthony Arundel, Edward Lorenz, Bengt-Åke Lundvall and Antoine Valeyre, The Organization of Work and Innovative Performance: A comparison of the EU-15, DRUID Working Paper No. 06-14, 2006.

33-Archie B CAROLL, Corporate Social responsibility: evolution of a defitional construct, Business Society, USA, 1999, vol. 38, n° 3,

- disponiblesur le site -- 34-internet: [WWW.bas-sagepub.com](http://WWW.bas-sagepub.com) at universitatautonomia de Barcelona, oct. 13, 2009.
- 35-AsliKüçükaslanEkmekçi, The value of environmental management and green product An examination of the energy industry, African Journal of Agricultural Research Vol. 6- 4 January, 2011.
- 36-Capron, Michel, Quairel-Lanoizelée François marie France turcotte, iso 26000 une norms hors norme :Vers une conception mondaile de la responsabilité sociétale, economica 2011, france.
- 37-Chong Wei Nurn, Gilbert Tan, Obtaining Intangible And Tangible Benefits From Corporate Social Responsibility, International Review of Business Research Papers Volume 6. Number 4. September 2010.
- 38-David B. Montgomery Catherine A. Ramus, Corporate Social Responsibility Reputation Effects on MBA Job Choice, Research paper Series, no1805, Stanford, may 2003.
- 39-European Competitiveness Report 2008.p:107
- 40-European Competitiveness Report 2008.
- 41-Freeman Edward. R, strategic management:A stakeholder approach, Cambridge university press , 2010.
- 42-Ivana Rodic, Responsabiité sociale des entreprises-le développement d'un cadre Européen, mémoire de fin d'études, Institut Européen de l'université de Genève, 2007.
- 43-Jean-Jacques Lambin, Chantal Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation-marché, Collection: [Management Sup](#), Dunod, 7édition, 2008.
- 44-Joël Ernult, ArvindAshta, Développement durable, Responsabilité Sociale de L'entreprise, Théorie des Parties Prenantes, Evolution et Perspectives, Cahiers du CEREN 21, 2007.
- 45-PMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011.
- 46-Low SweeFoon, Praveen Balakrishnan Nair, Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian

MNCs, International Journal of Business and Accountancy, Vol. 1, No1,2010.

47–Milton Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, September 13, 1970.

48–Porter Michael , Mank R Knamer, Strategy & Society: the link between competitive advantage and corporate social Responsibility, Harvard Business Review, December 2006.

49–SunhildeCuc, SimonaTripa, Strategy and sustainable competitive advantage the case of zara fashion chain, fascicle of management and technological engineering, volume vi (xvi), 2007.

50–Vincent Lefebvre EFEBVRE et Miruna RADU LEFEBVRE "La responsabilité sociale de l'entreprise contrainte ou Révélateur d'opportunités d'affaires pour l'entrepreneur? CRIS Cn°2012/4, paris.

51–WaleedMjalli Al–Awawdeh, the relationship between target costing and competitive advantage of jordanian private universities, international journal of business and management vol. 7, no. 8; april 2012.

52–Yves enrégleanniksouyet, la responsabilité sociétale de l'entreprise, Arnaud Franel édition, France,2009.

---

# قائمة الملاحق

---

## الملحق رقم (1) قائمة الأساتذة المحكمين

اسم المحكم ولقبه	رتبة المحكم	ملاحظات
د. بركاتي حسين	أستاذ محاضر. (أ)	تمالت تعديل في المحور الأول
د. مهدي نزيه	أستاذ مساعد. (أ)	تمالت تعديل في المحور الأول
د. تمار توفيق	أستاذ محاضر. (أ)	تمالت تعديل في المحور الثاني
د. حوحو مصطفى	أستاذ محاضر. (أ)	تمالت تعديل في المحور الثاني

## الملحق رقم (2) استمارة استبيان قبلالتحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد بوضياف – المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

استبيان بحث ميداني

دور المسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية المستدامة

–دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات–

هذا الاستبيان خاص بالإطارات والإطارات المتوسطة

### Questionnaire destiné aux cadres supérieures et aux cadres moyens

أخي الفاضل، أختي الفاضلة.. تحية طيبة

نضع بين أيديكم هذا الاستبيانكمطلب أساسي لإتمام مذكرةالماستر بالعنوان المذكور أعلاه، آملينمن سيادتكم المحترمة والموقرة التعاون معنا لاستكمال وانجاح هذه الدراسة والتكريم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان بكل موضوعية، وذلك بوضع الإشارة (X) في المكان المناسب. علما أن هذه المعلومات التي سيتم جمعها سوف نتعامل معها بسرية تامة، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لا غير.

نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم الجبارة في خدمة البحث العلمي والمعرفة، تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير.

تحت إشراف الأستاذ:

عطالله ياسين

الطالب:

عطالله خير الدين

## 1- العمر

أقل من 35 سنة  35-45 سنة  46-50 سنة  أكثر من 51 سنة

## 2- الجنس

ذكر  أنثى

## 3- المستوى التعليمي

أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي آخرى

## 4- عدد سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية

أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  11-15 سنة  أكثر من 15

## 5- الموقع الوظيفي الحالي

مدير  نائب مدير  رئيس قسم  رئيس مصلحة أخرى

## المحور الثاني: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.

لمعرفة مدى تبنى مؤسساتكم للمسؤولية الاجتماعية، نعرض عليكم بعض الأحكام المسبقة، وعليكم ابداء درجة موافقتكم عليها.

بدائل الإجابة					الفقرة
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					<b>المسؤولية البيئية</b>
					1. تقوم مؤسساتكم باستطلاعات دورية للبيئة المحيطة بها
					2. تهتم مؤسساتكم باقتناء أحدث التقنيات والتكنولوجيات النظيفة
					3. تقوم مؤسساتكم بمعالجة النفايات و المخلفات الصناعية التي تطرحها
					4. تسعى ادارة مؤسساتكم لدعم مشاريع انتاج المنتجات الصديقة للبيئة.
					5. تهتم مؤسساتكم باستغلال الطاقات البديلة و المتجددة.
					6. تستغل مؤسساتكم مواردها المتاحة بصورة رشيدة وعقلانية وبكفاءة عالية



					41. تساهم مؤسساتكم في تكوين وتدريب طلاب الجامعات و المعاهد.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	<b>المسؤولية اتجاه الموردون</b>
					42. تقوم مؤسساتكم بتسوية مستحقات مورديها في الوقت المحدد.
					43. تتعامل مؤسساتكم مع عدد معتبر من الموردين.
					44. تسعى مؤسساتكم باستمرار الى بناء علاقات وطيدة مع مورديها.
					45. تهتم مؤسساتكم بأراء مورديها وتأخذها بعين الاعتبار .
					46. سمعة وصورة مؤسساتكم جيدة لدى العملاء.

**المحور الثالث: الميزة التنافسية المستدامة** لمعرفة واقع الميزة التنافسية المستدامة في مؤسساتكم، نعرض عليكم بعض الأحكام المسقاة، وعليكم إبداء درجة موافقتكم عليها

بدائل الإجابة					الفقرة
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					<b>التكلفة الأقل</b>
					48. تتسم تكاليف الخدمات في مؤسساتكم بالانخفاض.
					49. ترون أن برامج حماية البيئة وأنظمة الإدارة البيئية تساهم في تقليص تكاليف الخدمات.
					50. تساهم أنظمة الصحة والسلامة المهنية من تقليص تكاليف التشغيل المباشرة.
					51. ترى مؤسساتكم أن معامل دوران العمال منخفض.
					52. ترى مؤسساتكم ان برامج التدريب التي توفرها للعمال تساهم في تحسين أداءهم.
					53. تدعم مؤسساتكم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	<b>ميزة التميز</b>
					54. خدمات مؤسساتكم ذات خصائص مميزة يصعب تقليدها.
					55. تمتلك مؤسساتكم كفاءات و مهارات بشرية.
					56. الثقافة التنظيمية في مؤسساتكم تساهم في خلق جو مناسب يساعد على الابداع
					57. تسهر مؤسساتكم على تطوير أداء العمال لتكييفها مع المتطلبات البيئية.
					58. تتسم مؤسساتكم بسمعة جيدة.

					59. تستجيب مؤسساتكم لآراء وشكاوي الزبائن بسرعة.
					60. يساعد التزام مؤسساتكم البيئي والاجتماعي على تحسين وتطوير خدماتها.

### الملحق رقم (3) استمارة استبيان قبل التحكيم

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

استبيان بحث ميداني

دور المسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية المستدامة

–دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات –

هذا الاستبيان خاص بالإطارات والإطارات المتوسطة

### Questionnaire destiné aux cadres supérieures et aux cadres moyens

أخي الفاضل، أختي الفاضلة.. تحية طيبة

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان كمتطلب أساسي لإتمام مذكرة الماستر بالعنوان المذكور أعلاه، آمليين من سيادتكم المحترمة والموقرة التعاون معنا لاستكمال وانجاح هذه الدراسة والتكريم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان بكل موضوعية، وذلك بوضع الإشارة (X) في المكان المناسب. علما أن هذه المعلومات التي سيتم جمعها سوف نتعامل معها بسرية تامة، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لا غير.

نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهماتكم الجبارة في خدمة البحث العلمي والمعرفة، تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير.

تحت اشراف الأستاذ:

اعداد الطالب:

عطاالله ياسين

–عطاالله خير الدين

السنة الجامعية 2018/2019

## المحور الأول: الخصائص الديموغرافية

## 1- العمر

أقل من 35 سنة  35-45 سنة  46 سنة أو أكثر من 51 سنة

## 2- الجنس

ذكر  أنثى

## 3- المستوى التعليمي

أقل من ثانوي ثانوي  ثانوي  ثانوي  ثانوي  ثانوي

## 4- عدد سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية

أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  10-15 سنة  أكثر من 15 سنة

## 5- الموقع الوظيفي الحالي

إطار  به طبي  عامل

## المحور الثاني: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.

لمعرفة مدى تبني مؤسستكم للمسؤولية الاجتماعية، نعرض عليكم بعض الأحكام المسبقة، وعليكم ابداء درجة موافقتكم عليها.

بدائل الاجابة					الفقرة
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المسؤولية البيئية
					1. تقوم مؤسستكم باستطلاعات دورية للبيئة المحيطة بها
					2. تهتم مؤسستكم باقتناء احدث التقنيات والتكنولوجيات النظيفة
					3. تقوم مؤسستكم بمعالجة النفايات و المخلفات الصناعية التي تطرحها

					4. تسعى ادارة مؤسستكم لدعم مشاريع انتاج المنتجات الصديقة للبيئة.
					5. تهتم مؤسستكم باستغلال الطاقات البديلة و المتجددة.
					6. تستغل مؤسستكم مواردها المتاحة بصورة رشيدة وعقلانية وبكفاءة عالية
					7. تهتم مؤسستكم بعقد المنتقيات والندوات للتعريف بأهم التحديات المتعلقة بالجانب الصحي.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	<b>المسؤولية نحو مرتدي المؤسسة</b>
					8. تقدم مؤسستكم أجرد الخدمات الصحية.
					9. تسهر مؤسستكم على خدمة المرضى باستمرار.
					10. تقدم خدماتها بكل شفافية ونزاهة.
					11. تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار اهتمامات، اراء وشكاوى المرضى، وتستجيب لها
					12. توفر مؤسستكم كل المعلومات والإرشادات اللازمة المتعلقة بالخدمة.
					13. كسب رضا الزبائن والمحافظة على ولائهم من أهم اهتمامات ادارة مؤسستكم.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	<b>المسؤولية نحو العمال</b>
					14. تعتقدون أنأجور عمالكميتوافق مع الجهود المبذولة من طرفهم.
					15. تهتم مؤسستكم بتقديم محفزات مادية للعمال الأكفاء.
					16. تهتم مؤسستكم بتقديم محفزات معنوية للعمال الأكفاء.
					17. تمنح مؤسستكم الحرية للعمال أثناء تأدية العمل.
					18. تسهر مؤسستكم على توفير نظام معلومات يسمح للعمال بالاطلاع على الأحداث ومستجدات العمل.
					19. تدريب العمال وتكوينهم للرفع من مهاراتهم وكفاءاتهم من أولويات إدارة مؤسستكم.
					20. تقوم مؤسستكم بإشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بما.
					21. تسعى مؤسستكم باستمرار لتحسين ظروف العمل المناسبة.
					22. تقوم مؤسستكم بمحاربة جميع انواع التمييز بين العمال.
					23. تقوم مؤسستكم بتقديم خدمات اجتماعية للموظفين خارج نطاق العمل.
					24. توفر مؤسستكم نظام للمعاشات مناسب للعمال المتقاعدين.
					25. تهتم مؤسستكم بالسلامة المهنية.
غير موافق	غير موافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	<b>المسؤولية تجاه الحكومة والمجتمع المحلي</b>

تماما	موافق				
					34. تتوافق رسالة وأهداف المؤسسة مع قيم وعادات المجتمع الذي تنشط فيه.
					35. تهتم مؤسستكم بتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة.
					36. تحترم مؤسستكم القوانين والتشريعات الحكومية وتطبقها بصرامة.
					37. تسعى مؤسستكم إلى بناء جسور التعاون مع مراكز البحث والجامعات والمعاهد.
					38. تساهم مؤسستكم في تكوين وتدريب طلاب الجامعات و المعاهد.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المسؤولية اتجاه الموردون
					39. تقوم مؤسستكم بتسوية مستحقات مورديها في الوقت المحدد.
					40. تتعامل مؤسستكم مع عدد معتبر من الموردين.
					41. تسعى مؤسستكم باستمرار الى بناء علاقات وطيدة مع مورديها.
					42. تهتم مؤسستكم بأراء مورديها وتأخذها بعين الاعتبار.
					43. سمعة وصورة مؤسستكم جيدة لدى الموردين فقط.

### المحور الثالث: الميزة التنافسية المستدامة

لمعرفة واقع الميزة التنافسية المستدامة في مؤسستكم، نعرض عليكم بعض الأحكام المسبقة، وعليكم إبداء درجة موافقتكم عليها

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	التكلفة الأقل
					44. تتسم تكاليف الخدمات في مؤسستكم بالانخفاض.
					45. ترون أن برامج حماية البيئة وأنظمة الإدارة البيئية تساهم في تقليص تكاليف الخدمات.
					46. تساهم أنظمة الصحة والسلامة المهنية من تقليص تكاليف التشغيل المباشرة.
					47. ترى مؤسستكم أن معامل دوران العمال منخفض.
					48. ترى مؤسستكم ان برامج التدريب التي توفرها للعمال تساهم في تحسين أداءهم.
					49. تدعم مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	ميزة التميز
					50. خدمات مؤسستكم ذات خصائص مميزة يصعب تقليدها.
					51. تمتلك مؤسستكم كفاءات ومهارات بشرية عالية.

					52. الثقافة التنظيمية في مؤسساتكم تساهم في خلق جو مناسب يساعد على الابداع
					53. تسهر مؤسساتكم على تطوير أداء العمال لتكييفها مع المتطلبات البيئية.
					54. تتسم مؤسساتكم بسمعة جيدة.
					55. تستجيب مؤسساتكم لآراء وشكاوي الزبائن بسرعة.

### الملحق رقم (4) مخرجات spss

ملاحق الاستطلاعية:

### Corrélations

		المسؤولية البيئية	المسؤولية نحو مرتدي المؤسسة	المسؤولية نحو العمال	المسؤولية تجاه الحكومة والمجتمع المحلي	المسؤولية تجاه الموردون	المسؤولية الاجتماعية
المسؤولية البيئية	Corrélacion de Pearson	1	,811**	,960**	,908**	,884**	,978**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	15	15	15	15	15	15
المسؤولية نحو مرتدي المؤسسة	Corrélacion de Pearson	,811**	1	,816**	,758**	,634*	,859**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,001	0,011	0,000
	N	15	15	15	15	15	15
المسؤولية نحو العمال	Corrélacion de Pearson	,960**	,816**	1	,927**	,863**	,988**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	15	15	15	15	15	15
المسؤولية تجاه الحكومة والمجتمع المحلي	Corrélacion de Pearson	,908**	,758**	,927**	1	,888**	,950**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,001	0,000		0,000	0,000
	N	15	15	15	15	15	15
المسؤولية تجاه الموردون	Corrélacion de Pearson	,884**	,634*	,863**	,888**	1	,894**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,011	0,000	0,000		0,000
	N	15	15	15	15	15	15
المسؤولية الاجتماعية	Corrélacion de Pearson	,978**	,859**	,988**	,950**	,894**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	15	15	15	15	15	15

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

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

Corrélations

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	المسؤولية البيئية
Q1	1	,741**	,549*	0,428	,770**	,877**	,721**	,885**
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)		0,002	0,034	0,112	0,001	0,000	0,002	0,000
N	15	15	15	15	15	15	15	15
Q2	,741**	1	0,406	0,259	,682**	,729**	0,507	,756**
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	0,002		0,133	0,351	0,005	0,002	0,054	0,001
N	15	15	15	15	15	15	15	15
Q3	,549*	0,406	1	,543*	,524*	,678**	,597*	,693**
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	0,034	0,133		0,037	0,045	0,005	0,019	0,004
N	15	15	15	15	15	15	15	15
Q4	0,428	0,259	,543*	1	,612*	,672**	,782**	,735**
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	0,112	0,351	0,037		0,015	0,006	0,001	0,002
N	15	15	15	15	15	15	15	15
Q5	,770**	,682**	,524*	,612*	1	,775**	,684**	,887**
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	0,001	0,005	0,045	0,015		0,001	0,005	0,000
N	15	15	15	15	15	15	15	15
Q6	,877**	,729**	,678**	,672**	,775**	1	,789**	,946**
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	0,000	0,002	0,005	0,006	0,001		0,000	0,000
N	15	15	15	15	15	15	15	15
Q7	,721**	0,507	,597*	,782**	,684**	,789**	1	,883**
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	0,002	0,054	0,019	0,001	0,005	0,000		0,000
N	15	15	15	15	15	15	15	15
المسؤول البيئية	,885**	,756**	,693**	,735**	,887**	,946**	,883**	1
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	0,000	0,001	0,004	0,002	0,000	0,000	0,000	
N	15	15	15	15	15	15	15	15

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

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

Corrélations								
		Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	المسؤولية نحو مرتدي المؤسسة
Q8	Corrélation de Pearson	1	,906**	,518*	,728**	0,453	0,422	,808**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,048	0,002	0,090	0,118	0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15
Q9	Corrélation de Pearson	,906**	1	,546*	,836**	0,353	0,453	,827**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,035	0,000	0,197	0,090	0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15
Q10	Corrélation de Pearson	,518*	,546*	1	,824**	,810**	,827**	,891**
	Sig. (bilatérale)	0,048	0,035		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15
Q11	Corrélation de Pearson	,728**	,836**	,824**	1	,586*	,718**	,938**
	Sig. (bilatérale)	0,002	0,000	0,000		0,022	0,003	0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15
Q12	Corrélation de Pearson	0,453	0,353	,810**	,586*	1	,714**	,755**
	Sig. (bilatérale)	0,090	0,197	0,000	0,022		0,003	0,001
	N	15	15	15	15	15	15	15
Q13	Corrélation de Pearson	0,422	0,453	,827**	,718**	,714**	1	,816**
	Sig. (bilatérale)	0,118	0,090	0,000	0,003	0,003		0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15
المسؤولية نحو مرتدي المؤسسة	Corrélation de Pearson	,808**	,827**	,891**	,938**	,755**	,816**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	
	N	15	15	15	15	15	15	15

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

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

Corrélations													نحو العمل
	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	
Q14	1	,593*	,566*	0,510	,709**	0,461	,644**	0,502	,659**	0,496	,696**	0,505	,706**
Corrélation de Pearson													
Sig. (bilatérale)		0,020	0,028	0,052	0,003	0,084	0,010	0,056	0,008	0,060	0,004	0,055	0,003
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q15	,593*	1	,958**	,790**	,628*	,766**	,707**	,818**	,936**	,824**	,855**	,785**	,920**
Corrélation de Pearson													
Sig. (bilatérale)	0,020		0,000	0,000	0,012	0,001	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q16	,566*	,958**	1	,794**	,679**	,791**	,696**	,851**	,865**	,784**	,815**	,751**	,910**
Corrélation de Pearson													
Sig. (bilatérale)	0,028	0,000		0,000	0,005	0,000	0,004	0,000	0,000	0,001	0,000	0,001	0,000
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q17	0,510	,790**	,794**	1	,807**	,908**	,793**	,945**	,779**	,844**	,700**	,934**	,923**
Corrélation de Pearson													
Sig. (bilatérale)	0,052	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,004	0,000	0,000
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q18	,709**	,628*	,679**	,807**	1	,678**	,684**	,778**	,601*	,654**	,708**	,772**	,823**
Corrélation de Pearson													
Sig. (bilatérale)	0,003	0,012	0,005	0,000		0,005	0,005	0,001	0,018	0,008	0,003	0,001	0,000
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q19	0,461	,766**	,791**	,908**	,678**	1	,898**	,858**	,801**	,893**	,527*	,835**	,890**
Corrélation de Pearson													
Sig. (bilatérale)	0,084	0,001	0,000	0,000	0,005		0,000	0,000	0,000	0,000	0,044	0,000	0,000
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q20	,644**	,707**	,696**	,793**	,684**	,898**	1	,733**	,858**	,888**	,582*	,804**	,880**
Corrélation de Pearson													
Sig. (bilatérale)	0,010	0,003	0,004	0,000	0,005	0,000		0,002	0,000	0,000	0,023	0,000	0,000
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q21	0,502	,818**	,851**	,945**	,778**	,858**	,733**	1	,759**	,756**	,715**	,874**	,905**
Corrélation de Pearson													
Sig. (bilatérale)	0,056	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,002		0,001	0,001	0,003	0,000	0,000
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q22	,659**	,936**	,865**	,779**	,601*	,801**	,858**	,759**	1	,899**	,809**	,825**	,932**
Corrélation de Pearson													
Sig. (bilatérale)	0,008	0,000	0,000	0,001	0,018	0,000	0,000	0,001		0,000	0,000	0,000	0,000
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q23	0,496	,824**	,784**	,844**	,654**	,893**	,888**	,756**	,899**	1	,650**	,899**	,907**
Corrélation de Pearson													
Sig. (bilatérale)	0,060	0,000	0,001	0,000	0,008	0,000	0,000	0,001	0,000		0,009	0,000	0,000
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q24	,696**	,855**	,815**	,700**	,708**	,527*	,582*	,715**	,809**	,650**	1	,686**	,833**
Corrélation de Pearson													
Sig. (bilatérale)	0,004	0,000	0,000	0,004	0,003	0,044	0,023	0,003	0,000	0,009		0,005	0,000
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Q25	0,505	,785**	,751**	,934**	,772**	,835**	,804**	,874**	,825**	,899**	,686**	1	,911**
Corrélation de Pearson													
Sig. (bilatérale)	0,055	0,001	0,001	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005		0,000
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
المسؤول ية نحو العمل	,706**	,920**	,910**	,923**	,823**	,890**	,880**	,905**	,932**	,907**	,833**	,911**	1
Corrélation de Pearson													
Sig. (bilatérale)	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

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

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

Corrélations							المسؤولية تجاه الحكومة والمجتمع المحلي
		Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	
Q26	Corrélacion de Pearson	1	0,363	,784**	,653**	,648**	,812**
	Sig. (bilatérale)		0,184	0,001	0,008	0,009	0,000
	N	15	15	15	15	15	15
Q27	Corrélacion de Pearson	0,363	1	,742**	,753**	,630*	,796**
	Sig. (bilatérale)	0,184		0,002	0,001	0,012	0,000
	N	15	15	15	15	15	15
Q28	Corrélacion de Pearson	,784**	,742**	1	,853**	,705**	,958**
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,002		0,000	0,003	0,000
	N	15	15	15	15	15	15
Q29	Corrélacion de Pearson	,653**	,753**	,853**	1	,623*	,915**
	Sig. (bilatérale)	0,008	0,001	0,000		0,013	0,000
	N	15	15	15	15	15	15
Q30	Corrélacion de Pearson	,648**	,630*	,705**	,623*	1	,816**
	Sig. (bilatérale)	0,009	0,012	0,003	0,013		0,000
	N	15	15	15	15	15	15
المسؤولية تجاه الحكومة والمجتمع	Corrélacion de Pearson	,812**	,796**	,958**	,915**	,816**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	15	15	15	15	15	15

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).  
\* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations							المسؤولية اتجاه الموردون
		Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	
Q31	Corrélacion de Pearson	1	,788**	,636*	,607*	0,409	,805**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,011	0,016	0,130	0,000
	N	15	15	15	15	15	15
Q32	Corrélacion de Pearson	,788**	1	,835**	,642**	,582*	,907**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,010	0,023	0,000
	N	15	15	15	15	15	15
Q33	Corrélacion de Pearson	,636*	,835**	1	,717**	0,385	,852**
	Sig. (bilatérale)	0,011	0,000		0,003	0,156	0,000
	N	15	15	15	15	15	15
Q34	Corrélacion de Pearson	,607*	,642**	,717**	1	,634*	,880**
	Sig. (bilatérale)	0,016	0,010	0,003		0,011	0,000
	N	15	15	15	15	15	15
Q35	Corrélacion de Pearson	0,409	,582*	0,385	,634*	1	,731**
	Sig. (bilatérale)	0,130	0,023	0,156	0,011		0,002
	N	15	15	15	15	15	15
المسؤولية اتجاه الموردون	Corrélacion de Pearson	,805**	,907**	,852**	,880**	,731**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	
	N	15	15	15	15	15	15

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).  
\* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الثبات:

Statistiqu		Statistiqu		Statistiqu		Statistiqu		Statistiques de	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,917	7	0,915	6	0,971	12	0,909	5	0,887	5

Statistiques de	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,983	35

-الصدق والثبات الميزة التنافسية:

Corrélations				
		التكلفة الأقل	ميزة التميز	الميزة التنافسية المستدامة
التكلفة الأقل	Corrélation de Pearson	1	,728**	,888**
	Sig. (bilatérale)		0,002	0,000
	N	15	15	15
ميزة التميز	Corrélation de Pearson	,728**	1	,962**
	Sig. (bilatérale)	0,002		0,000
	N	15	15	15
الميزة التنافسية المستدامة	Corrélation de Pearson	,888**	,962**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	
	N	15	15	15

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

Corrélations							
		S1	S2	S3	S4	S5	التكلفة الأقل
S1	Corrélacion de Pearson	1	,528*	,523*	0,273	0,425	,756**
	Sig. (bilatérale)		0,043	0,046	0,325	0,114	0,001
	N	15	15	15	15	15	15
S2	Corrélacion de Pearson	,528*	1	,692**	0,317	0,250	,753**
	Sig. (bilatérale)	0,043		0,004	0,249	0,369	0,001
	N	15	15	15	15	15	15
S3	Corrélacion de Pearson	,523*	,692**	1	0,466	0,269	,814**
	Sig. (bilatérale)	0,046	0,004		0,080	0,332	0,000
	N	15	15	15	15	15	15
S4	Corrélacion de Pearson	0,273	0,317	0,466	1	0,511	,678**
	Sig. (bilatérale)	0,325	0,249	0,080		0,051	0,005
	N	15	15	15	15	15	15
S5	Corrélacion de Pearson	0,425	0,250	0,269	0,511	1	,672**
	Sig. (bilatérale)	0,114	0,369	0,332	0,051		0,006
	N	15	15	15	15	15	15
التكلفة الأقل	Corrélacion de Pearson	,756**	,753**	,814**	,678**	,672**	1
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,001	0,000	0,005	0,006	
	N	15	15	15	15	15	15

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

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

**Corrélations**

		S6	S7	S8	S9	S10	S11	ميزة التمييز
S6	Corrélation de Pearson	1	0,369	,778**	,611*	,847**	0,407	,790**
	Sig. (bilatérale)		0,176	0,001	0,016	0,000	0,132	0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15
S7	Corrélation de Pearson	0,369	1	0,390	,781**	,561*	,902**	,782**
	Sig. (bilatérale)	0,176		0,151	0,001	0,030	0,000	0,001
	N	15	15	15	15	15	15	15
S8	Corrélation de Pearson	,778**	0,390	1	,545*	,952**	,540*	,825**
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,151		0,036	0,000	0,038	0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15
S9	Corrélation de Pearson	,611*	,781**	,545*	1	,740**	,868**	,898**
	Sig. (bilatérale)	0,016	0,001	0,036		0,002	0,000	0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15
S10	Corrélation de Pearson	,847**	,561*	,952**	,740**	1	,661**	,935**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,030	0,000	0,002		0,007	0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15
S11	Corrélation de Pearson	0,407	,902**	,540*	,868**	,661**	1	,859**
	Sig. (bilatérale)	0,132	0,000	0,038	0,000	0,007		0,000
	N	15	15	15	15	15	15	15
ميزة التمييز	Corrélation de Pearson	,790**	,782**	,825**	,898**	,935**	,859**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	15	15	15	15	15	15	15

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

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

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,784	5	0,922	6	0,920	11

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 35 سنة	29	58,0	58,0	58,0
	سنة 35-45	11	22,0	22,0	80,0
	سنة 46-50	6	12,0	12,0	92,0
	أكثر من 51 سنة	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	11	22,0	22,0	22,0
	أنثى	39	78,0	78,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من ثانوي	6	12,0	12,0	12,0
	ثانوي	15	30,0	30,0	42,0
	جامعي	24	48,0	48,0	90,0
	أخرى	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	21	42,0	42,0	42,0
	من 5-10 سنوات	13	26,0	26,0	68,0
	سنة 11-15	7	14,0	14,0	82,0
	أكثر من 15 سنة	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار	10	10,0	10,0	10,0
	اداري	15	10,0	10,0	20,0
	شبه الطبي	20	10,0	10,0	30,0
	عامل مهني	5	70,0	70,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الاعتدالية:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المسؤولية الاجتماعية	0,091	50	,200*	0,962	50	0,105
الميزة التنافسية المستدامة	0,080	50	,200*	0,983	50	0,692

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

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المسؤولية البيئية	50	2,7343	0,93121	0,13169
المسؤولية نحو مرتدي المؤسسة	50	2,5633	1,09259	0,15452
المسؤولية نحو العمال	50	2,9300	1,05910	0,14978
المسؤولية تجاه الحكومة والمجتمع المحلي	50	2,7320	1,06415	0,15049
المسؤولية اتجاه الموردين	50	2,3760	0,77263	0,10927
المسؤولية الاجتماعية	50	2,7206	0,89943	0,12720

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التكلفة الأقل	50	2,5200	0,73401	0,10381
ميزة التميز	50	2,3400	0,75815	0,10722
الميزة التنافسية المستدامة	50	2,4218	0,61459	0,08692

### Corrélations

		المسؤولية البيئية	المسؤولية نحو مرتدي المؤسسة	المسؤولية نحو العمال	المسؤولية تجاه الحكومة والمجتمع المحلي	المسؤولية اتجاه الموردون	الميزة التنافسية المستدامة
المسؤولية البيئية	Corrélacion de Pearson	1	,863**	,857**	,795**	,405**	,624**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,000	0,004	0,000
	N	50	50	50	50	50	50
المسؤولية نحو مرتدي المؤسسة	Corrélacion de Pearson	,863**	1	,853**	,766**	,413**	,519**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000	0,003	0,000
	N	50	50	50	50	50	50
المسؤولية نحو العمال	Corrélacion de Pearson	,857**	,853**	1	,886**	,545**	,710**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	50	50	50	50	50	50
المسؤولية تجاه الحكومة والمجتمع المحلي	Corrélacion de Pearson	,795**	,766**	,886**	1	,477**	,627**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	50	50	50	50	50	50
المسؤولية اتجاه الموردون	Corrélacion de Pearson	,405**	,413**	,545**	,477**	1	,543**
	Sig. (bilatérale)	0,004	0,003	0,000	0,000		0,000
	N	50	50	50	50	50	50
الميزة التنافسية المستدامة	Corrélacion de Pearson	,624**	,519**	,710**	,627**	,543**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	50	50	50	50	50	50

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

Corrélations			
		المسؤولية الاجتماعية	الميزة التنافسية المستدامة
المسؤولية الاجتماعية	Corrélation de Pearson	1	,696**
	Sig. (bilatérale)		0,000
	N	50	50
الميزة التنافسية المستدامة	Corrélation de Pearson	,696**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	
	N	50	50

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

الأثر :

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المسؤولية الاجتماعية <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية المستدامة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,696 <sup>a</sup>	0,485	0,474	4,90151	0,485	45,217	1	48	0,000	

a. Prédicteurs : (Constante), المسؤولية الاجتماعية

b. Variable dépendante : الميزة التنافسية المستدامة

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1086,329	1	1086,329	45,217	,000 <sup>b</sup>
	de Student	1153,191	48	24,025		
	Total	2239,520	49			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية المستدامة

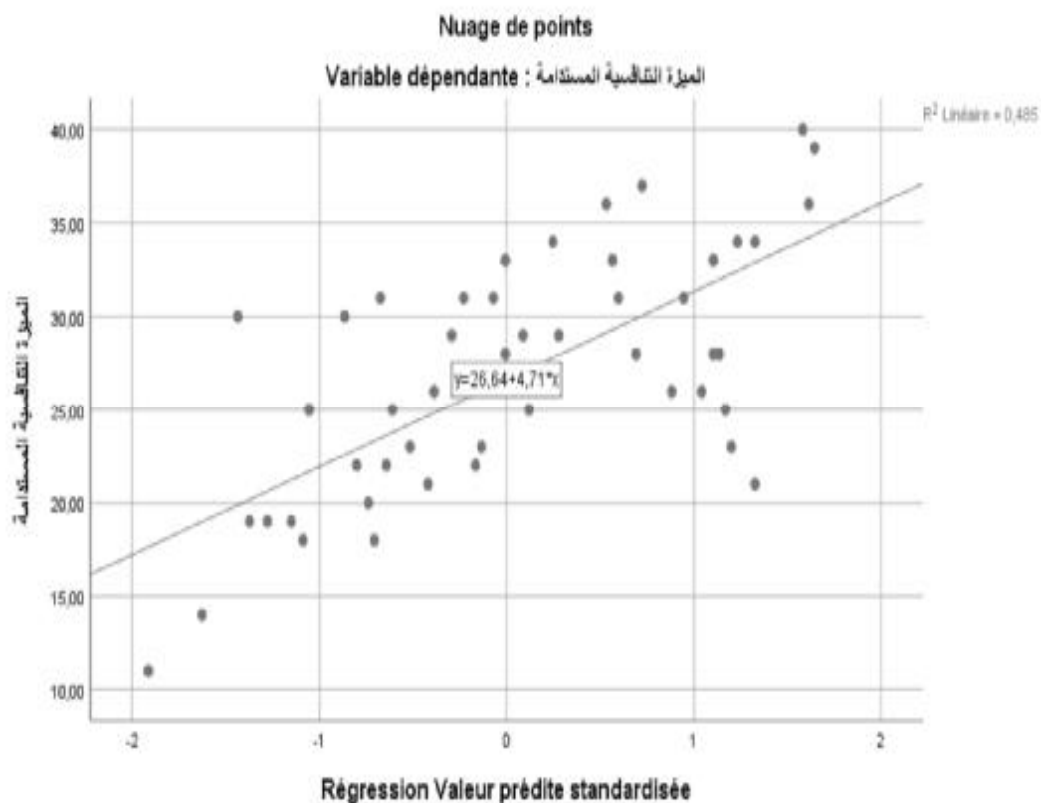
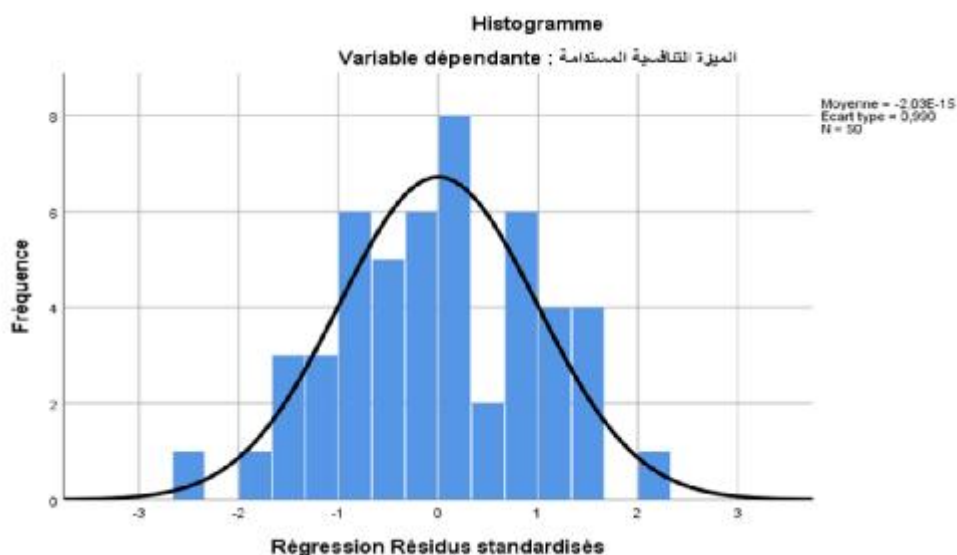
b. Prédicteurs : (Constante), المسؤولية الاجتماعية

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	12,398	2,229		5,563	0,000
	المسؤولية الاجتماعية	5,235	0,779	0,696	6,724	0,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية المستدامة

Statistiques des résidus <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite de Student	17,6328	34,3848	26,6400	4,70850	50
Valeur prévue standard	-11,88908	10,12360	0,00000	4,85124	50
Résidu standard	-2,426	2,065	0,000	0,990	50

a. Variable dépendante : العيزة التنافسية المستدامة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الملخص

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية معرفة في المؤسسة "الاستشفائية سليمان عميرات" بالمسيلة، ومن خلال هذا الدور نريد توضيح الأثر بين متغير مستقل (المسؤولية الاجتماعية) حيث يحتوي على خمسة أبعاد هي المسؤولية البيئية، المسؤولية نحو مرتدي المؤسسة، المسؤولية نحو العمال، المسؤولية اتجاه الحكومة والمجتمع المحلي، المسؤولية اتجاه الموردون.

أما متغير تابع (الميزة التنافسية المستدامة)؛ حيث يحتوي هذا الأخير على بعدين أساسيين هما تكلفة الأقل، وميزة التميز. وتمت الدراسة الميدانية في " سليمان عميرات بالمسيلة" ، واعتمدنا على دراسة كمية، استخدمنا فيها الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها.؛ وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 50 موظفا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS.19.

وفي الأخير أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد دور للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: التنافسية، المسؤولية الاجتماعية، الميزة التنافسية المستدامة، مستشفى سليمان عميرات.

## Abstract

The main objective of this study is the conceptualization of social responsibility and competitive advantage. It is in this role that we want to clarify the effect between an independent variable (social responsibility), which contains five dimensions: environmental responsibility, Towards workers, responsibility towards the government and community, responsibility towards suppliers.

The variable (sustainable competitive advantage); the latter contains two main dimensions are the cost of the least, and the advantage of excellence. The study was carried out on a random sample of 50 employees. The data were analyzed using SPSS.19.

Finally, the results of the study showed that there is a role of social responsibility in achieving sustainable competitive advantage.

Keywords: competitiveness, social responsibility, Competitive Advantage, Sulaiman Omairat Hospital.