

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: /...../2018

رقم التسجيل: .....



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة استراتيجية

بعنوان:

**دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية**

**للمؤسسة الاقتصادية**

**دراسة حالة " مؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة "**

تحت إشراف الأستاذ

جباري عبد الوهاب

إعداد الطالب

يطو الربيع

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الأستاذ (ة)
رئيسا	جامعة المسيلة	تاهمي نادية
مشرفا	جامعة المسيلة	جباري عبد الوهاب
مناقشا	جامعة المسيلة	صغيور حياة

السنة الجامعية 2017 / 2018.

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واقترن رضاها برضي الرحمان وارتبطت  
طاعتها بطاعة الخالق

والدتي حفظها الله وبارك في عمرها

إلى من يسر لي طريق العلم وعلمني حب العمل والصبر والمثابرة

والذي حفظه الله وبارك في عمره

إلى أحب الناس على قلبي إلى رفيقة دربي زوجتي الغالية -

إلى من قال في شأنهم الله زينة الحياة الدنيا اسيل و اروى حفظهما الله-

إلى كل من ساندني في الحياة إخوتي و أخواتي وأصهاري وكل العائلة  
حفظهم الله

إلى من ساعدني بالقول والفعل وكان سندا لي في إنجاز هذا العمل

يطو الربيع

# تشكرات

اللهم إني عبدك ابن عبدك ابن أمتك ناصيتي بيدك، ماض في حكمك، عدل في قضاؤك، أسألك بكل اسم هو لك، سميت به نفسك، أو أنزلته في كتابك أو علمته أحدا من خلقك، أن تجعل القرآن ربيع قلبي ونور صدري وجلاء حزني وذهاب همي

نحمد الله سبحانه وتعالى على إنجاز هذا العمل، ونسأله أن يجعله صدقة جارية وأن يجعل فيه ما هو لصالح الأمة.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف أستاذي المحترم :  
"جباري عبد الوهاب" لما منحه لي من وقت وجهه وإرشاده، كما أتقدم بالشكر إلى كل الأستاذة الذين ساهموا من بعيد أو من قريب في إنجاز هذا العمل المتواضع، وأخص بالشكر السادة أعضاء المناقشة لإثراء هذه الدراسة بالملاحظات القيمة والبناءة وإلى كل من ساهموا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد .

يطو الربيع

تهدف الدراسة إلى إبراز أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تبيان مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتعريف بأهم وظائفها، و مفهوم الميزة التنافسية و التعريف بمصادرها و أنواعها، و إبراز العلاقة بينهما هذا فيما يخص الجانب النظري من الدراسة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدت دراستنا على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بثلاثة محاور تصب في فكرة فرضيات الدراسة وقد تم توزيعه على مستوى مؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة بحيث تمت الدراسة على عينة شملت العديد من إطارات وعمال الشركة ، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS )، برنامج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات تحليل الانحدار المتعدد و في الأخير خلصت تأثير ذي دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاح:** المسؤولية الاجتماعية، الميزة تنافسية.

### Résumé de l'étude:

L'étude vise à mettre en évidence l'impact de la responsabilité sociale de la société dans la réalisation de l'avantage concurrentiel، grâce à illustrer le concept de responsabilité sociale et la définition des fonctions les plus importantes ، et le concept de l'avantage concurrentiel et la définition et types et les sources، et mettre en évidence la relation entre eux par rapport à l'aspect théorique de l'étude .

En ce qui concerne le côté pratique a adopté le questionnaire de l'étude comprenait des questions liées à trois axes circulant dans l'idée d'hypothèses ont été distribués au niveau de la société de l'Lafarge holcime filière de m'sila afin que l' étude a été menée sur un échantillon des cadres et les ouvriers dans le même société ، nous avons adopté dans l'analyse des données des questionnaires sur le programme Statistical Package for Social Sciences ( SPSS ) programme Tableau Assistant Excel et de tester des hypothèses analyse de régression multiple et dans cette dernière étude a conclu la présence d'un effet statistiquement significatif responsabilité sociale de la société dans la réalisation de l'avantage concurrentiel dans la société à l'étude.

**Mots clés:** la responsabilité sociale de la société la responsabilité sociale de la société. avantage concurrentiel.

## فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	الإهداء .....
	الشكر .....
	ملخص .....
	قائمة المحتويات .....
	قائمة الجداول .....
	قائمة الأشكال البيانية .....
	قائمة الملاحق .....
أ-و	مقدمة .....
07	الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.....
09	المبحث الأول: الأدبيات النظرية - الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية.....
09	المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية.....
09	الفرع الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية.....
10	الفرع الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.....
11	الفرع الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية.....
12	الفرع الرابع: مجالات المسؤولية الاجتماعية.....
15	المطلب الثاني: المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية.....
15	الفرع الأول: المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية.....
17	الفرع الثاني: المعارضون للمسؤولية الاجتماعية.....
18	المطلب الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.....
18	الفرع الأول: البعد الإقتصادي.....
18	الفرع الثاني: البعد القانوني.....
19	الفرع الثالث: البعد الأخلاقي.....
19	الفرع الرابع: البعد الخيري.....
19	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية - الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية .....
20	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.....
20	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....

21	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية.....
21	الفرع الثالث: أنواع ومصادر الميزة التنافسية.....
22	الفرع الرابع: أهمية الميزة التنافسية.....
23	المطلب الثاني: محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....
23	الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية.....
24	الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....
25	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية.....
25	الفرع الأول: التكلفة الأقل.....
26	الفرع الثاني: الإستجابة.....
27	الفرع الثالث: الجودة.....
27	الفرع الرابع: الإبداع.....
28	الفرع الخامس: السمعة.....
29	المبحث الثالث: تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بفضل المسؤولية الإجتماعية .....
30	المطلب الأول: أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.....
31	المطلب الثاني: استعمال المؤسسات الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق الميزة التنافسية.....
33	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة.....
34	المبحث الأول: مظاهر المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة.....
34	المطلب الأول: تعريف مؤسسة إنتاج الإسمنت لافارج هولسيم بالمسيلة .....
35	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الإسمنت لافارج هولسيم بالمسيلة.....
35	المطلب الثالث: تقييم الالتزامات الاجتماعية لمؤسسة إنتاج الإسمنت لافارج هولسيم بالمسيلة.....
35	الفرع الأول: استحداث نظام لإدارة الصحة والسلامة والبيئة .....
36	الفرع الثاني: الأنشطة المحققة من طرف مؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة في إطار المسؤولية الاجتماعية ...
37	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية.....
37	المطلب الأول: الطريقة المتبعة .....
37	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة .....
37	الفرع الثاني: بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها .....
38	الفرع الثالث: طبيعة متغيرات الدراسة .....

38	المطلب الثاني: الأدوات و الإجراءات المتبعة.....
38	الفرع الأول: أداة البحث .....
39	الفرع الثاني: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات .....
40	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها و مناقشتها.....
40	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية .....
40	الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص العينة .....
41	الفرع الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بأراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان.....
46	الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضيات .....
49	المطلب الثاني: مناقشة النتائج. ....
49	الفرع الأول: النتائج .....
49	الفرع الثاني: المناقشة.....
51	الخاتمة .....
53	قائمة المصادر و المراجع .....
56	الملاحق.....

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	مجالات المسؤولية الاجتماعية	01
31	استعمال المسؤولية الاجتماعية من طرف بعض المؤسسات كأداة لخلق الميزة التنافسية	02
38	مقياس ليكارت الحماسي	03
39	نتائج معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	04
40	خصائص عينة الدراسة	05
41	نتائج تحليل محاور أبعاد المسؤولية الاجتماعية	06
44	نتائج تحليل محاور أبعاد الميزة التنافسية	07
47	نتائج العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	08

## فهرس الأشكال و الملاحق

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	أمودج الدراسة	شكل رقم (01)
17	نمودج كارول في المسؤولية الاجتماعية	شكل رقم (02)
23	دورة حياة الميزة التنافسية	شكل رقم (03)
28	أبعاد سمعة المنظمة القوية	شكل رقم (04)
29	الأبعاد المشتركة لدعم سمعة المنظمة	شكل رقم (05)
35	الهيكال التنظيمي لمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة	شكل رقم (06)

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	رقم الملحق
59	استمارة الاستبيان	ملحق رقم (01)
61	قائمة المحكمين	ملحق رقم (02)

مقدمة

## I - توطئة:

لقد كانت ولا زالت مناقشة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وطبيعة البيئة التي تنشط فيها، من المواضيع التي تثير جدلا واسعا في الأوساط العلمية والأكاديمية وفي إدارة هاته المؤسسات، إذ تشعبت البحوث في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وطرحت وجهات نظر متعددة مثلت تيارات فكرية لتعامل المؤسسات مع مجتمعاتها من جهة ومن جهة أخرى عكست هذه العلاقة طبيعة التطور الاقتصادي والاجتماعي الذي شهدته مختلف الدول على الصعيد العالمي حيث كان يرى أصحاب المنهج التقليدي أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تكمن في ضرورة تحقيق أقصى أرباح ممكنة في حدود الإطار القانوني القائم، وقد استمد هذا المنهج من النظرية الاقتصادية الكلاسيكية التي ترى أن الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة تتمثل في تحقيق المصلحة الذاتية للمساهمين.

وفي أوائل الخمسينات من القرن الماضي ظهر اتجاه فكري فرض نفسه بقوى خاصة في المجتمعات الرأسمالية حيث يدعوا هذا الاتجاه إلى ضرورة التزام المؤسسة باتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، فأصبحت الإدارة مسؤولة ليست فقط عن تحقيق الكفاءة الاقتصادية لأنشطة المؤسسة فقط من خلال تعظيم مؤشر الربحية، ولكن أيضا بما يجب أن تؤديه المؤسسة باتجاه المشاكل الاجتماعية المترتبة عن أداء تلك الأنشطة، بمعنى أن الإدارة أصبحت مضطرة إلى التسليم بالمسؤولية الاجتماعية ( الأداء الاجتماعي ) إلى جانب مسؤوليتها الاقتصادية ( الأداء الاقتصادي )، الشيء الذي حتم على هاته المؤسسات تبني هذا النوع من المسؤوليات باعتباره بعدا جديدا من أبعاد التنافسية بين المؤسسات، من شأنه دعم وتقوية صورة المؤسسة وبالتالي مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية لها.

من هذا المنطلق أصبحت المسؤولية الاجتماعية تلعب دورا استراتيجيا مؤثرا في الوفاء بمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية ومسرحة للتنافس بين مختلف المؤسسات، و هو ما أكسبها أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات المتنافسة التي تريد تحقيق سبق الريادة، وعلى هذا الأساس تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

## II - طرح الإشكالية:

استنادا لما ذكر يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي:  
ما هو دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية بالتطبيق على مؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات جزئية وهي:

\_\_ ما أثر البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية "التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة الإبداع، السمعة" بالمؤسسة محل الدراسة؟

\_\_ ما أثر البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية "التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة الإبداع، السمعة" بالمؤسسة محل الدراسة؟

\_\_ ما أثر البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية "التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة الإبداع السمعة" بالمؤسسة محل الدراسة؟

\_\_ ما أثر البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية "التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة الإبداع السمعة" بالمؤسسة محل الدراسة؟

### III – فرضيات الدراسة:

استنادا إلى مشكلة الدراسة، تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد للمسؤولية الاجتماعية أثر ذي دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية "التكلفة الأقل، الإستجابة، الجودة الإبداع، السمعة" في مؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة، ويشترك منها الفرضيات التالية:

\_\_ يوجد أثر للبعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية "التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة الإبداع، السمعة" عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha=0.05)$ .

\_\_ يوجد أثر للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية "التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة الإبداع، السمعة" عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha=0.05)$ .

\_\_ يوجد أثر للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية "التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة الإبداع، السمعة" عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha=0.05)$ .

\_\_ يوجد أثر للبعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية "التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة الإبداع، السمعة" عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha=0.05)$ .

### IV – أنموذج الدراسة:

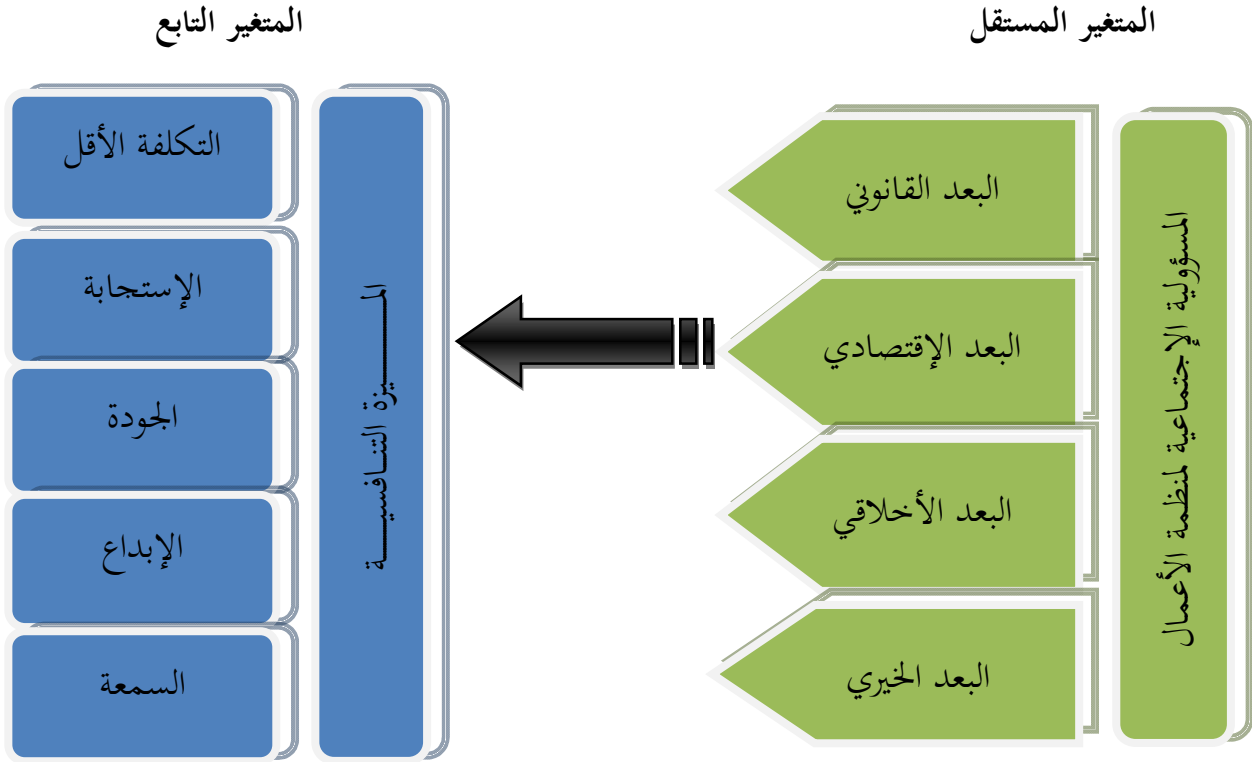
#### 01 – المتغير المستقل:

ويتمثل في المسؤولية الاجتماعية وتنقسم إلى أربعة أبعاد هي البعد الإقتصادي، البعد القانوني البعد الأخلاقي والبعد الخيري.

#### 02 – المتغير التابع:

ويتمثل في الميزة التنافسية وتنقسم هي الأخرى إلى خمسة أبعاد هي التكلفة الأقل، الإستجابة، الجودة الإبداع، السمعة.

## الشكل رقم (01) أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

#### V – مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع البحث له أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالي:  
 \_ الاهتمام المتزايد بموضوع الدراسة من قبل الأكاديميين و الاقتصاديين، كما أنه يتناسب ويخدم مجال التخصص المتمثل في الإدارة الإستراتيجية.  
 \_ الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع العلمية.

#### VI – أهداف الدراسة:

\_ إعداد إطار نظري خاص بالدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات المعاصرة ذات الصلة بالموضوع واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية والسير على نهجها لبناء الإطار العلمي للدراسة.  
 \_ صياغة إطار نظري يفسر العلاقة بين إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية والأداءين الاقتصادي والاجتماعي وانعكاساتها على بناء الميزة التنافسية.  
 \_ محاولة تأكيد الدور الفعال الذي تقوم به المسؤولية الاجتماعية كأحد عوامل التفوق التنافسي وكإستراتيجية ناجحة من طرف المؤسسة الاقتصادية أمام المنافسين.  
 \_ التعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة.  
 \_ التعرف على المستوى الذي وصلت إليه المؤسسة محل الدراسة في بناء الميزة التنافسية.

\_\_ تقييم أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الميزة التنافسية.

\_\_ الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها إعطاء بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في الشركة على تطوير عملها.

## VII – أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع الذي أعيد التركيز عليه بقوة في عالم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها، بحيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للمؤسسات قيد البحث في بذل المزيد إزاء مسؤولياتها الاجتماعية.

\_\_ الاهتمام العالمي الواسع بالمسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات إدارتها والمنافع التي تعكسها على منظمات الأعمال. \_\_ تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها تؤسس نظريا وتطبيقيا الربط المنطقي للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

\_\_ توضيح مدى مساهمة أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

\_\_ أهمية نتائج الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.

\_\_ حاجة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلى إدراك المفاهيم النظرية والممارسات العملية للمسؤولية الاجتماعية والمنافع المترتبة عليها للدولة والمجتمع والمؤسسة.

\_\_ بيان الدور الذي يمكن أن تؤديه إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مما يكسبها القدرة في الدخول إلى سوق المنافسة العالمية.

## VIII – حدود الدراسة:

لكل دراسة علمية أو نظرية حدود مكانية وحدود زمانية، تتمثل الحدود المكانية للمؤسسات عينة الدراسة، أما الحدود الزمانية فتمثل الفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسة وكما يلي :

\_\_ **الحدود المكانية :** مؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة لإنتاج الإسمنت.

\_\_ **الحدود الزمانية :** امتدت فترة اعداد الدراسة من مطلع شهر افريل 2018 الى غاية منتصف شهر ماي من نفس السنة

## IX – منهج الدراسة:

قصد الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة، والتمكن منه نحاول استخدام المناهج المستخدمة في الدراسات الاقتصادية وعليه فإن المنهج المستخدم سيكون منهجا وصفيًا، يمكن من خلاله توضيح جوانب الموضوع النظرية من خلال تجميع المعلومات وتنظيمها والإحاطة بكافة المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالاعتماد على الدراسات السابقة هذا بالنسبة للفصل الأول، كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الفصل الثاني لأنه يوافق طبيعة موضوع البحث.

**X – صعوبات الدراسة:**

– الجهد الكبير المبذول في الحصول على المصادر والمراجع والمقالات العلمية، ويعود ذلك لقلة المراجع بنفس موضوع دراستنا على حد علم الباحث.

– صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبيان المعد لذلك، وذلك بسبب إشغال الكوادر من الإطارات والإطارات السامية بالمؤسسة محل الدراسة.

**XI – مرجعية الدراسة:**

لغرض استكمال الجانب النظري للموضوع لا بدأ من مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وتقديم ما تناولته هذه الدراسات من متغيرات والتي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية، لذا سيتم في هذا المطلب عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغير من متغيرات الدراسة.

**أ – الدراسات العربية:**

**01** – دراسة (رابعة سالم النصور، 2010) بعنوان " أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مصارف التجارية العاملة بالأردن"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بالأردن، حيث توصلت هذه الدراسة إلى تبني المصارف التجارية العاملة بالأردن محل الدراسة لواقع أنماط المسؤولية الاجتماعية بشكل مرتفع، وكان ترتيبها أن النمط الاجتماعي وبليبه النمط الإقتصادي وأخيرا النمط البيئي، بالإضافة إلى أهمية مستوى تحقيق الميزة التنافسية ( المرونة، الإبداع، السمعة) كذلك كان مرتفع، وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لأنماط المسؤولية الاجتماعية الثلاث في تحقيق الميزة التنافسية.

**02** – دراسة ( موسى قاسم القريوبي، رياض عبد الله الخوالدة، مازن كمال قطيشان، محمد فالح الحنيطي، محمد عطوة المعاينة 2014 ) مقالة بعنوان " دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية \_ دراسة حالة في شركة زين للإتصالات الخلوية" هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة ( الإهتمام بالعاملين، التركيز على العملاء، حل المشكلات الاجتماعية، الإهتمام بالبيئة، والمنافسة الشريفة، والمساهمة في الخطط التنموية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركة زين للإتصالات الخلوية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من التركيز على العملاء، الإهتمام بحل المشكلات الاجتماعية، والاهتمام بالعاملين، و الإهتمام بالبيئة، والمنافسة الشريفة، والمساهمة في دعم الخطط التنموية) في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

**ب – الدراسات الأجنبية:**

**01** – دراسة أجنبية لكل من (kramer , marker & porter , Michael, 2006) بعنوان: Strategy and society : the link between competitive advantage and corporate social responsibilive , هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية للشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت الدراسة نظرية تستند بالأساس على استعراض المجال النظري للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية وقد تناولت هذه الدراسة العديد من المواضيع كان من أبرزها نشأة وظهور المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على المجتمع

والأعمال، بالإضافة إلى التكامل بينهما بما يعكس ميزتها التنافسية ومن خلال عناصرها المتمثلة في القضايا الاجتماعية العامة التي تعد مهمة جدا للمجتمع والتي غالبا ما تكون ذات تأثير على عمليات المنظمة، وكذلك تأثير سلسلة القيمة التي تؤثر على نشاطاتها بشكل كبير، بالإضافة إلى البعد الاجتماعي للمحتوى التنافسي التي تتمثل في العوامل البيئية الخارجية، والتي تؤثر على موجهات التنافس في نطاق عمل المنظمة.

02 – دراسة (Dima & Zhejiang Gongshang, 2007) بعنوان (an empirico examinassions of competitive advantage and corporate social responsibility: a chinese Banting industry investigation)، أجريت هذه الدراسة في الصين وتحدثت عن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية من خلال دراسة أجريت على الشركات المالية الصينية، وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز أن الميزة التنافسية للشركات المالية الصينية ترتبط بمدى ممارستها لمسؤولياتها الاجتماعية لديها ولدى المؤسسات الاقتصادية التي تتضمن خلق صورة إيجابية عنها لدى المجتمع المحلي، كما أشارت إلى أن تدني ممارسة المسؤولية الاجتماعية لدى بعض البنوك يبرزه خوفهم من خسارة قيم القروض التي يقدمها للعملاء، كما يرى الباحث أن ممارسة المؤسسات سواء كانت خدمية أو تجارية أو غير ذلك تحقق لها الميزة التنافسية وتعمل على استقطاب أفراد المجتمع لديها، حيث أنهم سوف يقومون بدعمها وتقرير أعمالها مما يحقق لها ميزة تنافسية.

## XII – هيكل الدراسة:

سعيًا منا للإحاطة بجميع جوانب وأساسيات البحث وللإجابة على الإشكالية، فقد قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين الأول خصص للجانب النظري للدراسة حيث تم تقسيمه لثلاثة مباحث، المبحث الأول كان بعنوان الأدبيات النظرية – الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية والذي تناولنا فيه ماهية المسؤولية الاجتماعية من حيث "النشأة المفهوم، الأهمية والمجالات، آراء المؤيدين والمعارضين للمسؤولية الاجتماعية، أبعاد المسؤولية الاجتماعية"، أما المبحث الثاني فكان بعنوان الأدبيات النظرية – الميزة التنافسية وتطرقنا فيه إلى مفهوم الميزة التنافسية خصائصها، أنواعها و مصادرها، الأهمية، محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية، أبعاد الميزة التنافسية فيما تم التطرق في المبحث الثالث إلى دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق بالميزة التنافسية.

أما الفصل الثاني، فكان بعنوان الجانب التطبيقي للدراسة، تم تخصيصه للدراسة التطبيقية فقسمنها إلى ثلاثة مباحث الأول تم التطرق فيه إلى مظاهر المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة من حيث التعريف بالمؤسسة الهيكل التنظيمي، الأنشطة المحققة من طرف الشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية، فيما تم تخصيص المبحث الثاني لتحديد مجتمع وعينة الدراسة، طريقة جمع المعطيات، الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات، أما المبحث الثالث، فقد خصص لعرض النتائج المتوصل لها ولاختبار الفرضيات ومناقشة النتائج، و في الأخير ومن خلال الخاتمة تم استعراض ما توصلنا له من إقتراحات وأفاق الدراسة.

الفصل الأول :

الإطار النظري للمسؤولية

الاجتماعية والميزة التنافسية

## تمهيد الفصل الأول:

يعتبر موضوع المسؤولية الاجتماعية من المواضيع التي حظيت -ومازالت- باهتمام كبير في أوساط الاقتصاديين والباحثين لما لها من تأثير كبير في تحقيق أهداف المنظمة وتميزها، فتحقيق الميزة التنافسية أصبح يركز على أبعاد إجتماعية غير الأبعاد المتعارف عليها للميزة التنافسية، كما أصبحت المسؤولية الاجتماعية تعتبر كإستراتيجية تسويقية تستعملها المؤسسة من أجل التسويق لعلامتها التجارية وسمعتها، و هو ما أكسبها دورا كبيرا في الرفع من تنافسية المؤسسة.

و عليه سنحاول من خلال هذا الفصل بيان مفهوم المسؤولية الاجتماعية و أهميتها و أهدافها ضمن المبحث الأول أما المبحث الثاني فنحاول من خلاله توضيح مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها و مصادرها، وفي المبحث الثالث فسنحاول الربط بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والميزة التنافسية، فكان تقسيم الفصل كالتالي:

**المبحث الأول:** الأدبيات النظرية - الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية.

**المبحث الثاني:** الأدبيات النظرية - الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

**المبحث الثالث:** دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية \_ الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية.

قبل الولوج في غمار المسؤولية الاجتماعية وجب الإحاطة بالجانب النظري لهذا المفهوم من خلال التطرق إلى بعض المفاهيم الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية في المطلب الأول، وأشكال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في المطلب الثاني بينما سنتطرق في المطلب الثالث لأبعاد المسؤولية الاجتماعية.

## المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لماهية المسؤولية الاجتماعية من خلال التعرض لنشأتها وتطورها، مفهومها، أهميتها و مجالاتها والآراء المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

## الفرع الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية.

عرفت المسؤولية الاجتماعية تطورات مستمرة نتيجة للظروف والمتغيرات الإقتصادية والسياسية والاجتماعية والإيكولوجية السائدة، وكذلك لتغير أنماط وأساليب الإدارة، الشيء الذي جعل من الصعب تحديد مراحل دقيقة لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وسوف نتطرق في بحثنا هذا إلى بعض التقسيمات التي تناولت المراحل التي مرت بها المسؤولية الاجتماعية.

## أولاً: التقسيم الأول: ( الفترة من 1800 إلى يومنا الحاضر)

**01 - مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة 1800 - 1920 :** وفي هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للمؤسسات تتمثل في تعظيم الأرباح، والتوجه نحو المصلحة الذاتية وأن النقود والثروة هي الأكثر أهمية وأن " ما هو جيد لي هو جيد للبلد".

**02 - مرحلة إدارة الوصاية للفترة من أواخر العشرينيات حتى بداية الستينيات:** وفيها تغيرت النظرة إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث أصبح ينظر إلى أن المسؤولية الأساسية للمؤسسة هو تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين، وأن النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضاً، وأن " ما هو جيد للشركات جيد للبلد".<sup>1</sup>

**03 - مرحلة إدارة نوعية الحياة من أواخر الستينيات حتى الوقت الحاضر:** وفي هذه المرحلة فإن المسؤولية الأساسية لمؤسسات تقوم على أن الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود، وهذا يحقق المصلحة الذاتية لشركات الأعمال ومصالح المساهمين والمجتمع ككل، وأن " ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد".

## ثانياً: التقسيم الثاني: ( فترة ما قبل الحرب العالمية الثانية - وفترة من الحرب العالمية الثانية إلى يومنا )

**01 - الثورة الصناعية:** تميزت هذه المرحلة بالاستغلال الغير عقلاني لجهود العاملين والموارد البشرية، حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، وبالتالي فإن في هاته المرحلة لم يكن هناك أي اهتمام بالعاملين كما أن هذا الوضع استفاد منه المالكين بالدرجة الأولى، واتجه البحث في هذه المرحلة إلى كيفية تحسين إنتاجية العاملين من خلال دراسة الوقت وطريقة إنجاز العمل الأفضل بالتركيز على تحفيز العاملين بالوسائل

1 نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية في شركات الأعمال، الورق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص ص 201-202.

المادية عن طريق تحسين الأجور المدفوعة للعاملين مقابل جهد كبير مبذول لإعطاء إنتاج كبير، ويمكن القول أن في هذه المرحلة كان هناك وعيا بسيطا بالمسؤولية الاجتماعية يتمثل في تحسين أجور العاملين.

**02 - مرحلة تضخم حجم المؤسسات:** تميزن هاته المرحلة بتخصص العامل بجزء من العمل و الذي لا يحتاج إلى تدريب طويل لكي يتقنه واستنزاف موسع للموارد الطبيعية نظرا لتضخم حجم المؤسسات، وهذا الأمر يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية ضمن أعمال المؤسسة.

**03 - مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية:** حيث دفعت هذه الأفكار المؤسسات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية، حيث كان من أبرزها مطالبة العاملين بما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي.

**04 - مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية:** لقد أدى الكساد العالمي الكبير وانحيار المؤسسات الصناعية وتسريح لآلاف العاملين إلى اضطرابات كثيرة، بشكل تطلب تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، حيث ظهرت نظرية كينز الشهيرة التي تدعو إلى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي لإعادة التوازن الاقتصادي، ويرجع ذلك أساسا إلى إهمال إدارة المؤسسات الاقتصادية خاصة الصناعية منها لبعض مسؤولياتها اتجاه أطراف متعددة من المستفيدين الشيء الذي جعلها في تضارب مع مصالح هؤلاء، بحيث أن هدفها كان تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ بعين الاعتبار المستهلك ومصالحه المتعددة.

كل ما سبق ذكره علاوة على تأثير الأفكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر في أنحاء مختلفة من العالم، أدى إلى بناء أرضية للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.

**05 - مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي:** تعزز في هذه المرحلة دور النقابات وجماعات الضغط في المطالبة بتحسين ظروف العمل و سن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجلس الإدارة، كما تعزز في هذه المرحلة أيضا النظام الاشتراكي.

إن هذه الأحداث انعكست بشكل كبير على المؤسسات، حيث تم تحديد حد أدنى للأجور وإشراك العاملين بالإدارة ونظم التأمين الاجتماعي والصحي، وقوانين معالجة حوادث العمل وظهور حماية المستهلك خاصة في الدول العربية وهذا ما يفسر نقلة نوعية في تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرحا نظريا فقط.

**06 - مرحلة جماعات الضغط:** تجسدت الإحتجاجات في المراحل السابقة إلى بروز جماعات الضغط، حيث أصبحت في الفترة الأخيرة قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسات، حيث تمثل جماعات الضغط مصالح شريحة واسعة من المستفيدين كجمعيات حماية المستهلك، جمعيات حماية البيئة، جمعيات السلام الأخضر... الخ.

إن تأثير هذه الجمعيات يتمثل في فرض خياراتها لكي تأخذ بعين الإعتبار من قبل المؤسسات مباشرة، أو في شكل ضغط على الحكومات ينعكس على المؤسسات بشكل غير مباشر، حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية في هاته المرحلة أكثر تجسيدا حيث تم تطوير معايير واضحة و مؤشرات قياس كمية تطلبها كثير من المنظمات الدولية خصوصا تلك التي تتعلق بالتنمية المستدامة.

**07 - مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية:** حيث اتسمت هذه المرحلة ببروز ظواهر جديدة مثل العولمة والخصخصة واتساع نمو قطاع الخدمات وازدهار وانتشار تكنولوجيا وشبكات المعلومات، حيث ولدت صناعة المعلومات وشبكة الأنترنت قيم وجرائم جديدة وأنواعا من الإنتهاكات والتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للإقتصاد الجديد، الشيء الذي أدى بالمؤسسات الإقتصادية إلى الاتجاه نحو تطوير مبادراتها الإجتماعية خصوصا وأن اختيار بعض المؤسسات العملاقة في الإقتصاد الأمريكي مثل ( انرون) نتيجة عدم إلتزامها بالمسؤولية الإجتماعية من حيث الإفصاح المحاسبي عن موقفها المالي وأصول حقيقية وتضخيمها بهدف تعظيم قيمة السهم بشكل غير صحيح الأمر الذي ألحق أضرارا بالمالكين والمستهلكين والمجتمع على حد سواء.

### الفرع الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

حتى وقتنا الراهن لم يتم إعطاء تعريف محدد لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بشكل تكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية ودولية، حيث لا تزال هذه المسؤولية تستمد قوتها و قبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية، وفيما يلي بعض التعاريف المهمة في هذا المجال والمقدمة من طرف الأكاديميين و المنظمات والجمعيات الدولية والعالمية.

### أولا: تعاريف الأكاديميين للمسؤولية الاجتماعية:

**تعريف بيتر دراكر (PETER DRUKER , 1977) :** عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها " التزام المنشأة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه".<sup>1</sup>

**تعريف (STRIER , 1979):** حيث يعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها" استجابة لتوقعات المجتمع من المنظمة والتي يفرض عليها أن تبادر للقيام بها، لتتحمل مسؤولياتها اتجاه المجتمع وبصورة تفوق مستوى خضوعها للقانون، مع مراعاة عدم الإضرار بمصالح المنظمة وتحقيق عائد مناسب على الاستثمارات".<sup>2</sup>

**تعريف سوندر هولميس (SUNDR A HOLMES , 1985) :** حيث اعتبر المسؤولية الاجتماعية على أنها التزاما من طرف منظمات الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة مثل محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث، وخلق فرص العمل، وحل مشكلة السكن والمواصلات وغيرها".<sup>3</sup>

**تعريف فيليب كوتلر و نانسي لي ( PHILIP KOTLER & NANCY LEE , 2005 ):** "المسؤولية الإجتماعية للشركات هي التزام بتحسين رفاهية المجتمع من خلال ممارسة أعمال اختيارية تقديرية والمساهمات بالموارد المؤسسية".

### ثانيا: تعاريف المنظمات والجمعيات:

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور و صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان ، 2010، ص 49.

<sup>2</sup> محمد فلاق، المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان ، 2016، ص 44.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص32.

تعريف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية: " المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الإقتصادية مع الحفاظ على البيئة والعمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام، بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف".<sup>1</sup>

تعريف الغرفة التجارية: تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها " جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية".<sup>2</sup>

تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة 2004: حيث يعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها " الإلتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل".

تعريف معهد شاردات للعلاقات العامة 2009: "المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تصف الدور الاجتماعي والإنساني والخيري الذي تلعبه المنظمة في المجتمع".

تعريف المنظمة الدولية للمعايير ISO 2012: المسؤولية الاجتماعية هي " مسؤولية المنظمات عن قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، من خلال إلتزامها بالشفافية والسلوك الأخلاقي الذي يجب:

- أن يتسق مع التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع.
- أن يضع في اعتباره توقعات أصحاب المصلحة.
- أن يضع في اعتباره القوانين المتعلقة بالمجتمع، ويتفق مع المعايير العالمية للسلوك.
- أن يكون متكامل مع المنظمة نفسها".<sup>3</sup>

في ضوء هذه التعاريف يمكن إعطاء تعريف شامل للمسؤولية الاجتماعية على أنها " التزم أخلاقي طوعي بين المؤسسة الاقتصادية والمجتمع الذي تعمل فيه، تسعى من خلاله إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بما من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام.

### الفرع الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية.

أكد العديد من الباحثين على أهمية الاستثمار في المجالات المختلفة للمسؤولية الاجتماعية مثل الأعمال الخيرية بحيث أصبحت تستعملها العديد من المؤسسات كاستراتيجية تسويقية من أجل تشكيل صورة ذهنية وتلميع سمعتها لدى المجتمع، وبالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها والوقوف في وجه المنافسة الشرسة من المؤسسات المنافسة. أولاً: بالنسبة للمؤسسة.

تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:<sup>4</sup>

- تحسين الأداء المالي وزيادة الفوائد الاستثمارية والأرباح.

<sup>1</sup> -marie- francois guynnaub et frederique willard du management environnement au développement durable des entreprises. France. p.15.

<sup>2</sup> حسين الأسرج ، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة محسر التنمية، العدد 90، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2010، ص4.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص ص 33-34.

<sup>4</sup> محمد جودت ناصر، علي الخضر، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، منشورات جامعة دمشق، مركز التعليم المفتوح، 2013-2014، ص ص 23-24.

- استقطاب العمالة المميزة والاحتفاظ بها وزيادة إنتاجية العاملين وكسب رضاهم وتحقيق ولائهم.
- تشكيل صورة ذهنية إيجابية لدى أكبر شرائح ممكنة في المجتمع.
- تحسين علاقات المنظمة مع عناصر البيئة الخارجية.

#### ثانياً: بالنسبة للمجتمع:

تمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المجتمع المحلي فيما يلي:

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعي.<sup>1</sup>
- الإرتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة التثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد، وهذا يساهم في الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع وذلك نتيجة إسهام المنظمات وتقديمها الدعم المادي والمعنوي كالمساعدة في حل مشاكل البطالة والفقر وتحسين الخدمات الصحية والتعليمية وزيادة المداخيل والتعويضات للعاملين، والتي تحسن من معيشة البشر.<sup>2</sup>
- إزدياد الوعي بأهمية الإدماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح.<sup>3</sup>

#### ثالثاً: بالنسبة للدولة:

تلعب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة دور كبير بالنسبة للمجتمع، وذلك من خلال ما يلي:

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
  - يؤدي الإلتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
  - المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجتهد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً، بعيداً عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.<sup>4</sup>
- الفرع الرابع: مجالات المسؤولية الاجتماعية.
- تقوم المؤسسة بالعديد من الإلتزامات ونحو العديد من الأطراف في إطار تبنيها لفلسفة المسؤولية الاجتماعية كما هو موضح بالجدول رقم (01).

### الجدول رقم (01) مجالات المسؤولية الاجتماعية

<sup>1</sup> محمد جودت ناصر، علي الخضر، نفس المرجع السابق، ص 23-24.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور و صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 52.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 83.

<sup>4</sup> خالد قاشي و رمزي بودرحة، التسويق والمسؤولية الاجتماعية . مدخل لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 29.

مجالات المسؤولية الاجتماعية	ما يجب أن تدركه المؤسسات من دور اجتماعي نحو أصحاب المصالح
المالكون أو المساهمون	- تحقيق أقصى ربح، وتعظيم قيمة السهم، وزيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية أصول المنظمة و موجوداتها، كما يتطلع المساهمين من المؤسسة إلى السعي نحو تحقيق نسب نمو عالية، ورسم صورة محترمة للمنظمة، ناهيك عن التطوير المستمر لقدرات المنظمة وإمكاناتها.
العاملون	- توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة بينهم حسب الجنس أو اللون أو العرق، إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم و إتباع سياسة للترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي، و إتباع نظام أجور وحوافز تحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في منظمات الأعمال الأخرى في نفس القطاع أو المجتمع.
الزبائن	- تقديم منتجات وخدمات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمانة عند الاستعمال، تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج أو الخدمة والتخلص منه بعد الاستعمال، التزام المنظمات بمعالجة الضرر التي تحدث بعد البيع والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة، إضافة إلى الالتزام الأخلاقي واحترام قواعد المنافسة الشريفة.
الموردون	- يتوقع الموردون أن تحترم منظمات الأعمال تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة، المتمثلة في التوريد باستمرار خاصة بالنسبة للمواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، وأسعار عادلة ومقبولة للمواد، بالإضافة إلى تسديد الالتزامات والصدق في التعامل، وتدريب المجهزين على مختلف أساليب وطرق تطوير العمل من أجل ضمان جودة المواد المسلمة.
المنافسون	- تنتظر منظمات الأعمال المنافسة من بعضها البعض في إطار المسؤولية الاجتماعية منافسة عادلة ونزيهة وعدم الإضرار بالآخرين، عدم سحب العاملين والموظفين من الطرف الآخر بأساليب غير نزيهة ومشروعة، حيث أن آليات السوق والعمل الشفاف هي المحرك للقوى العاملة في التوجه لميدان العمل الذي يناسبهم.
المجتمع المحلي	- دعم البنى التحتية و احترام العادات والتقاليد وعدم خرق القواعد العامة للسلوك

<p>الإيجابي وعدم القبول بالفساد الإداري والرشوة وتحقيق أرباح على حساب صحة المستهلك، دعم مؤسسات المجتمع المدني والجمعيات والمؤسسات الأخرى التي تهتم بشؤون المرأة والأطفال والشباب وكبار السن أو ذوي الاحتياجات الخاصة، خلق فرص عمل جديدة وبشكل مستمر لحل مشكلة البطالة في المجتمع وتوفير مصادر عيش كريمة لأبناء المجتمع المحلي وزيادة الاستقرار والأمن الاجتماعي.</p> <p>- دعم النشطة الاجتماعية مثل الأندية الترفيهية وأماكن الترويح لكبار السن وملاعب للأطفال ونوادي ترفيهية.</p> <p>- المساهمة الايجابية والفاعلة في حالة الطوارئ ( الحروب الأهلية والاضطرابات السياسية) والكوارث الطبيعية كالحرائق، الفيضانات والزلازل والبراكين.</p>	
<p>- الالتزام بالقوانين والتشريعات الصادرة من الحكومة، تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم وعدم التهرب الضريبي، تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي، احترام مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف، احترام الحقوق المدنية للمجتمع دون تمييز، تعزيز جهود الدولة في مكافحة الأمراض المستوطنة والمستعصية، المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وغيرها مثل البطالة، المساعدة في التأهيل والتدريب المجتمعي وبعض الأنواع الخاصة من التأهيل لذوي الاحتياجات الخاصة.</p>	<p>الحكومة</p>
<p>- وضوح واستقرار السياسة البيئية للمنظمة، وجود الأخلاقيات البيئية ومعايير التطبيق وجود قسم خاص بالبيئة في هيكل العام للمنظمة، اندماج العاملين في الأنشطة البيئية وجود نظام للجودة الشاملة والإدارة البيئية، ترشيد استخدام الموارد والطاقات والمياه الوقاية من التلوث وتقليل العادم وأنشطة التدوير، استخدام المحاسبة البيئية، الإشراف على سير عمليات الإنتاج والتصنيع وسيرها بطريقة ملائمة للبيئة.</p>	<p>البيئة</p>
<p>- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والنقابات، التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام، الصدق والشفافية في نشر المعلومات المتعلقة بالمنظمة.</p>	<p>جماعات الضغط</p>
<p>- عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقليات في أماكن العمل، التعليم والحق في إقامة الشعائر والطقوس الدينية وإحياء المناسبات القومية، المساواة في التوظيف والعدالة في الوصول للمناصب العليا، المساهمة في دمج الأقليات في المجتمع المحلي مع المحافظة على هويتهم الخاصة، توفير فرص عمل للمعاقين ومساعدتهم على أن يكون لهم دور في المجتمع، توفير تجهيزات المعوقين، دعم الجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع.</p>	<p>الأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة</p>

المصدر : محمد الصيرفين المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2007، ص70 وبتصرف من الطالب.

## المطلب الثاني: المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية.

على غرار الاختلافات والتباينات في مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فإن دور و تأثير المسؤولية الاجتماعية على المؤسسة الاقتصادية كان ولا يزال محل خلاف بين من يرى أن الالتزام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية يشكل عبئاً يضاف إلى أعباء المؤسسة، وبين من يرى أن الالتزام بتلك المبادئ من شأنه أن يشكل العديد من المزايا التنافسية للمؤسسة ويدر عليها أرباحاً سيما في المدى البعيد، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال التعرّيج على الآراء المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية.

## الفرع الأول: المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية.

يرى مؤيدو هذا الاتجاه أن المؤسسة كيان اجتماعي يؤثر ويتأثر بالمجتمع، وأن المسؤولية الاجتماعية ما هي سوى التزام المنظمة بالعمل وفق مصالح ومتطلبات المجتمع، وأن ترعي بشكل واسع مصالح جميع الأطراف وأن لا ينحصر دورها في تحقيق الأرباح والعوائد للمساهمين فقط، وتخلص بحوث أصحاب هذا الاتجاه إلى أن منظمات الأعمال تستفيد من مجموعة من المزايا في حالة رعايتها لبرامج المسؤولية الاجتماعية والتي منها:<sup>1</sup>

- **زيادة نمو المؤسسة:** حيث أثبتت البحوث والدراسات أن الشركات التي تطبق فكر المسؤولية الاجتماعية نمت بمعدل أربعة أضعاف عن تلك التي لم تتبع هذا الاتجاه.<sup>2</sup>

- **زيادة مبيعات المؤسسة وحصتها السوقية:** حيث أكدت دراسة (Bloom Et Al,2003) بأن ما نسبته 78% من الأشخاص البالغين يشترون منتجات من أجل دعم قضية يهتمون بها، وأن 48% مستعدون لتغيير العلامات التجارية والتحول من علامة تجارية مرتبطة بقضية نبيلة في حالة تماثل السعر والجودة، كما تضيف الدراسة أن نسبة 75% من المستهلكين قراراتهم الشرائية تتأثر بسمعة المنظمة المهتمة بالبيئة، وأن 80% على استعداد لدفع نقود أكثر مقابل المنتجات الصديقة للبيئة.

- **تقوية مكانة العلامة التجارية:** في كتابهما روح العلامة التجارية يقدم كل من (HAMICHE PERILNGMA ET RJORIE THOMPSON) حججاً قوية تؤكد أن ربط منظمة الأعمال أو علامة تجارية ما بعمل خيري أو قضية اجتماعية مناسبة يمكن أن يقدم مساهمة عظيمة "لروح العلامة التجارية" وخلص إلى أن المستهلكين يتجاوزون المسائل العملية المتعلقة بالأداء الوظيفي للمنتج أو مزايا المنتج العقلانية والجوانب العاطفية والسيكولوجية لشخصية العلامة التجارية وصورها الذهنية ليتجهون صوب قمة هرم ماسلوا للحاجات ويسعون وراء تحقيق الذات (HAMICHE ET MARJORIE,2001,5).

- **إزدياد الجاذبية للمستثمرين وتحسين الأداء المالي:** يذهب البعض إلى أن الالتزام بأنشطة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال يزيد من قيمة أسهمها، بحيث أظهرت دراسات (SANDRA WADDOCK, 2000) وجود ارتباط إيجابي بين سعر أسهم المنظمة وبين المسؤولية الاجتماعية، وقد أوضحت الدراسة أن منظمات الأعمال التي كان لها اهتمام بالمسؤولية الاجتماعية حققت فارقاً في أسعار أسهمها بنسبة 05% عن المنظمات التي لم يكن لديها

<sup>1</sup> محمد فلاق، مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 43.

اهتمام بهذا الجانب، كما برهنت دراسة - كثيرا ما يتم الاستشهاد بها- قامت بإجرائها جامعة جنوب غرب لوزيانا بعنوان " تأثير التقارير المنشورة عن السلوك غير الأخلاقي على أسعار الأسهم " على أن الدعاية المحيطة بسلوك المنظمات غير الأخلاقي تخفض أسعار السهم مدة لا تقل عن ستة أشهر (MOTLER ET NANCY,2011, 30) .

- **انخفاض التكاليف:** هناك العديد من المبادرات التي تهدف إلى تحسين الأداء البيئي وتؤدي إلى خفض التكاليف مثل تقليل انبعاث الغازات التي تسبب تغيير المناخ العالمي أو تقليل استخدام المواد الكيميائية الزراعية والاعتماد على المواد العضوية، كما يمكن تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال صادرات إعادة تدويرها، كما أثبتت البحوث والدراسات إلى أن تثقيف الموظف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وإشراكه في بعض برامجها ساهم في تخفيف الأعباء عن الشركات وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف التي يتسبب بها الغياب والفواتير الصحية بنسبة 30%.

- **تجنب الإجراءات الحكومية:** إن التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية يساهم في بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تعترض هذه المنظمات أثناء ممارستها أنشطتها كما تجنبها الإجراءات الحكومية التي تعد مكلفة لمنظمات الأعمال من جهة وتحد من مرونة المنظمات في اتخاذ القرارات من جهة أخرى .

- **زيادة الإنتاجية والجودة:** تشير استطلاعات الرأي إلى أن 73% من قادة الأعمال في أوروبا يؤمنون أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية ، يمكن أن يساهم في زيادة الإنتاجية والربحية للشركات التي لديها برامج في المسؤولية الاجتماعية.<sup>1</sup>

كما أن التزام منظمات الأعمال بجوانب المسؤولية الاجتماعية في عملياتها الإنتاجية يؤدي إلى تخفيض معدل وقوع الخطأ وزيادة الجودة وتعزيز الفعالية والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار (تقرير الأمم المتحدة، 2004، 78) .

- **بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى:** إن التطور الصناعي والتوسع في مجالات الخدمة وزيادة الميل للإستهلاك صاحبه العديد من التأثيرات السلبية الجانبية والتي لا يمكن أن تتحمل مسؤولية مكافحتها الدولة لوحدها نظرا لمحدودية مواردها و إمكانياتها، وبالتالي يصبح من الضروري أن تساهم منظمات الأعمال بتخصيص جانب من عوائدها لمواجهة وتقليل الآثار السلبية على الحياة والمجتمع.

- **الوقاية خير من العلاج:** يشير (STEINER,1979,141) إلى أنه إن لم تقم منظمات الأعمال بمهامها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي يعاني منها، فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية في المجتمع.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص43.

الفرع الثاني: المعارضون للمسؤولية الاجتماعية.

يستمد المعارضون للمسؤولية الاجتماعية آرائهم من النظرية الاقتصادية، حيث يرى ميلتون فريدمان MILTON FRIEDMAN أن مسؤولية رجل الأعمال تكمن في تعظيم الأرباح، وإذا ما تصرف بخلاف ذلك فإنه ينفق أموال حملة السهم في غير مجالها، أو أنه تصرف بدوافع غير اقتصادية.

وحجج هؤلاء في حقيقتها هي حجج علمية وموضوعية وتدور أغلبها حول واحدة أو أكثر من التوجهات التالية:

- أن تبني دورا اجتماعيا من طرف منظمات الأعمال الخاصة يؤدي إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي تعد جوهر وجود المنظمات الأعمال الخاصة، والتي تسمح بالتوسع وتوظيف المزيد من العاملين ودفع الضرائب للدولة والمساهمة في تحسين ميزان مدفوعاتها وما يتبع ذلك من مردود ايجابي على المجتمع.<sup>1</sup>

- إذا ما أخذت منظمات الأعمال بمهام المسؤولية الاجتماعية وبشكل متزايد فإنها ستتحول في وقت قصير على شكل لا يختلف عما هو سائد في المنظمات الحكومية. (RUE ET BYARS,2004 ;465)

- إذا ما انفردت منظمة الأعمال بإنفاق المبالغ على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية دون المنافسين الآخرين فإن ذلك يعني تحملها تكلفة إضافية من شأنها أن تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل به، وبالتالي تنعكس سلبا على موقفها وقوتها التنافسية في السوق ، (GLUCK , 2001,9)، ليؤكد بهذا ما جاءت به دراسة (WRIGHT ET FERRIS, 1997) على وجود علاقة سلبية بين المسؤولية الاجتماعية والربحية.

- في النهاية سيدفع المجتمع ثمن مساهمة منظمة الأعمال في حل المشاكل الاجتماعية على شكل أسعار مرتفعة (WEHRICH ET KOOTZ, 1994, 68).

- يرى أصحاب هذا الإتجاه أن المفاهيم الأخلاقية تنطبق على الأفراد لا على منظمات الأعمال، لأن الأفراد وحدهم يستطيعون صنع المفاهيم الأخلاقية وتطبيقها، وطالما المسؤولية الاجتماعية قضية أخلاقية بالدرجة الأولى، فهي مسألة ضمير وهذا لا ينطبق إلا على الشخص الطبيعي بعكس المنظمة كونها شخصية اعتبارية.

- صعوبة إخضاع أبعاد المسؤولية الاجتماعية إلى إطار رسمي يتضمن الجوانب المحاسبية والقانونية لها.

- يعتبر تبني المسؤولية الاجتماعية سلطة إضافية أكبر ستتمتع بها منظمات الأعمال لتعزز من نفوذها وقدرتها، فإذا كانت هذه المنظمات تمتلك الموارد الاقتصادية فإن تعزيز هذه الأخيرة بسلطة اجتماعية إضافية سيجعل منها قوة كبيرة في المجتمع.

- تفتقر منظمات الأعمال إلى المهارات الكافية التي تمكنها من النهوض بالدور الاجتماعي بشكل صحيح هذا من جانب، ومن جانب آخر هناك مؤسسات متخصصة في هذا الدور الاجتماعي يجب أن يعزز دورها وأن تركز منظمات الأعمال دور أكبر للأداء الاقتصادي وتعزيز المنافسة وتنشيط الاقتصاد.<sup>2</sup>

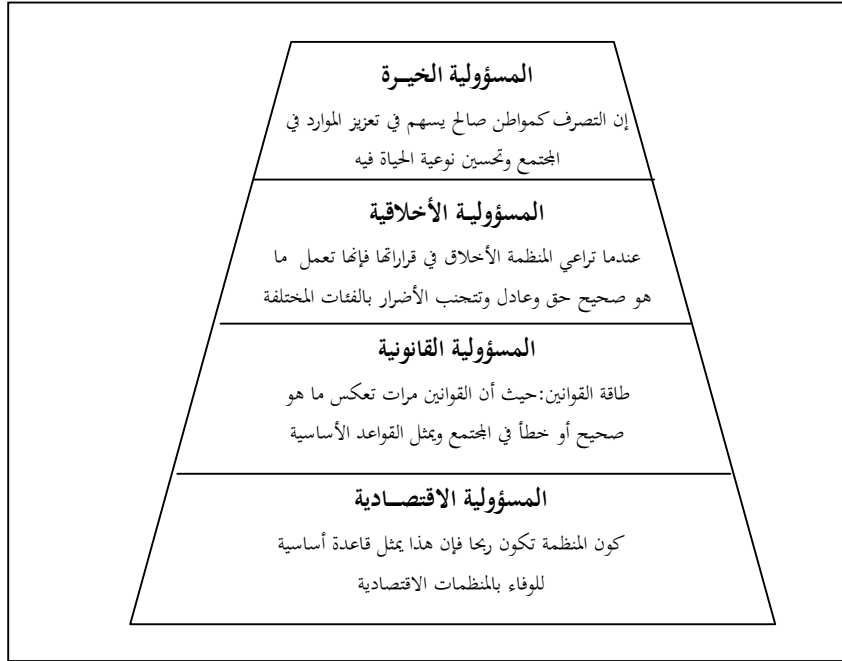
<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي صالح مهدي محسن العامري المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) دار وائل للنشر عمان، ط4، الأردن، 2015، ص72.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي صالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع السابق، ص73.

## المطلب الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

يعد نموذج كارول أكثر النماذج المسؤولية الاجتماعية شهرة وهو من الرواد بين الباحثين الإداريين والاجتماعيين الذين ركزوا على البعد الاجتماعي للمنظمات، حيث أشار إلى أن هناك أربعة أنواع للمسؤولية الاجتماعية، وقد تم تنظيمها في شكل هرمي عرف بنموذج كارول في المسؤولية الاجتماعية كما هو موضح في الشكل أدناه :

## شكل رقم ( 02 ) نموذج كارول CARROL في المسؤولية الاجتماعية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية (الأعمال والمجتمع)، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان ، 2008، ص83.

الفرع الأول: البعد الاقتصادي (المسؤولية الاقتصادية).<sup>1</sup>

تتضمن المسؤولية الاقتصادية تحقيق الأرباح للملاك والإداريين والعاملين والمساهمين كما أن DRUCKER عبر عن ذلك بقوله " إن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تتمثل أولاً في تحقيق الأرباح الاقتصادية التي تمكنها من تغطية التكاليف المستقبلية فإن لم تتمكن المنظمة من تحقيق هذه الأرباح فإنها لن تتمكن من تلبية أية مسؤولية اجتماعية أخرى إضافة إلى تحقيق الربح لباقي الأطراف التي تتأثر بقرارات المنظمة كتقدم منتجات للمستهلكين بأسعار مناسبة ووظائف بأجور عادلة للعاملين وكل ذلك يجب أن يتم في إطار الأنظمة واللوائح النافذة.

## الفرع الثاني: البعد القانوني (المسؤولية القانونية).

يقصد بالمسؤولية القانونية للمؤسسة التزام المؤسسة بالقوانين والتشريعات والأنظمة التي تسنها الدولة أو المجتمع، والتي تعتبر بمثابة تشجيع والتزام لهاته المؤسسات بأن تنتهج سلوك مسؤول ومقبول في أنشطتها ومخرجاتها المقدمة للمجتمع وأن لا ينتج عنها أضرار.

<sup>1</sup> محمد جودت ناصر، علي الخضر، مرجع سابق، ص21.

ومما لا شك فيه بأنه لا ينعكس فقط بحدود علاقة المؤسسة بالمستهلك والمجتمع، بل يعمل على حماية المؤسسات بعضها من البعض الآخر من جراء أساليب المنافسة غير العادلة التي قد تحصل.<sup>1</sup>

كما يقصد بالمسؤولية القانونية أيضا احترام المنظمة للوائح والتعليمات المنظمة للعمل بها والتي وضعتها لنفسها واحترام قوانين العمل في المجتمع واحترام قوانين المجتمع الأخرى بصفة عامة، وعدم اقتراف أي جرائم في حق العاملين أو العملاء أو المجتمع، كما يجب أيضا على المنظمة احترام المواثيق والمعاهدات الوطنية والإقليمية والدولية مثل الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والعهد الدولي للحقوق المدنية والسياسية... إلخ.

**الفرع الثالث: البعد الأخلاقي ( المسؤولية الأخلاقية).**

يعرف (CORDYU WILEY, 1995) المسؤولية الأخلاقية بأنها "مجموعة المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحدد قرارات المنظمة وسلوكها".

كما يعرف (MARIE MIRA, 2007) المنظمة الأخلاقية بأنها: " المنظمة التي تناضل من اجل اتباع المبادئ الأخلاقية الهادفة إلى النجاح ضمن المعايير الأخلاقية والقيم المثلى، ونتيجة لذلك فإن المديرين الأخلاقيين يحاولون تحقيق أهداف المنظمة المرتبطة بالربح واتباع السلوك القانوني والأخلاقي في آن واحد حيث يكون شعار هذا النوع من الإدارة " هل ما تقوم به المنظمة عادل بالنسبة لها ولجميع الأطراف المتعاملين معها".

من التعاريف السابقة يمكن القول بان أن المسؤولية الأخلاقية تتمثل في ضرورة التزام المنظمات عند قيامها بوظائفها ومهامها باتباع الأسس والقواعد التي تتفق مع منظومة القيم والضوابط والعادات والتقاليد، واحترام الثقافات الرئيسية والفرعية دون إلحاق أضرار بالمجتمع ومكوناته.<sup>2</sup>

**الفرع الرابع: البعد الخيري (المسؤولية الخيرية).**

يقصد بالمسؤولية الخيرية قيام المنظمة بعمل الخير وتقديم الإعانات والمساعدات للمجتمع بما يساهم في تحسين نوعية الحياة لسكان المجتمع، وخاصة للفئات الفقيرة و المحتاجة في المجتمع، ويدخل أيضا تحت المسؤولية الخيرية للمنظمات قيامها بالتبرع للجمعيات الأهلية للمستشفيات التي تقدم الرعاية الصحية للفقراء والأطفال وتقديم المساعدات للمعاقين والأيتام والأرامل.<sup>3</sup>

- وهذا البعد هو بمثابة خدمة تلتزم بها المنظمة طواعية بتقديمه للمجتمع من خلال تحسين جوانب الحياة فيه ونوعيتها والمساهمة في حل مشاكله ودعم قضاياه، ومعظم القواعد ومؤسسات المجتمع المدني.<sup>4</sup>

**المبحث الثاني: الأدبيات النظرية \_ الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.**

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمية نتيجة لظاهرة العولمة وتحرير التجارة وانفتاح الأسواق وتسارع وتيرة الابتكارات التكنولوجية على الساحة الدولية، فإنه يتوجب الآن على المؤسسة الاقتصادية أكثر

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 233.

<sup>2</sup> محمد فلاق، مرجع سابق، ص 132.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 39.

<sup>4</sup> زكية مقري، نعيمة بجاوي، دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، دراسة موازنة بين النظامين الإسلامي والوضعين المتلقي الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل، جامعة غرداية، الجزائر، يومي 23-24/02/2011، ص 12.

من أي وقت مضى، المضي قدما من أجل الحصول على مزايا تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في السوق وكذا تحقيق تفوقها المطلوب، والأمر لا ينتهي بمجرد الحصول على الميزة التنافسية وإنما يتطلب كذلك السعي دوماً وبشكل مستمر إلى تنميتها بهدف الحفاظ عليها.

وبهدف الإحاطة بهذا المصطلح سوف نتطرق في المطلب الأول لماهية الميزة التنافسية، فيما سنتطرق في المطلب الثاني لمحددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

### المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.

لقد شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً كبيراً من أعمال المفكرين في مجال الاقتصاد والإدارة منذ بداية ثمانينات القرن الماضي، مما نتج عنه اختلاف وجهات النظر وعدم الاتفاق حول تعريف موحد بشأن الميزة التنافسية، حيث سنتطرق في هذا المطلب لمفهوم الميزة التنافسية وخصائصها وأهميتها وكذا أنواعها ومصادرها.

### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

في ظل الاختلاف الحاصل بين الاقتصاديين والإداريين حول مفهوم موحد للميزة التنافسية سوف نقوم بالتطرق لبعض التعاريف التي تناولت هذا المصطلح.

- تعريف نبيل خليل مرسى: في كتابه "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" عرف نبيل مرسى الميزة التنافسية على أنها "تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها."<sup>1</sup>

- تعريف مايكل بورتر: "الميزة التنافسية هي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها بما تسمح لها تكاليفها وقدرتها المالية بخلقها حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها هذه القيمة محصلة بطرق متعددة كالسعر المنخفض..."<sup>2</sup>.

- تعريف فيليب كوتلر: "الميزة التنافسية هي القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل"<sup>3</sup>

- تعريف علي السلمي: "الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز، الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون."<sup>4</sup>

كما تعرف أيضاً على أنها "مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد

<sup>1</sup> . نبيل خليل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 37.

<sup>2</sup> Michael porter . l avantage concurrentiel traduit par Philippe de l avergne . édition bunod . paris France 1997. P 1

<sup>26</sup> Philip Köhler , Bernard Dubois, et delphine manceau, marketing management, 11eme édition ,Pearson éducation, paris, France ;2004,p44.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2001، ص 104.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 104.

تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار أو التطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة".<sup>1</sup>

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن الميزة التنافسية لأي منظمة هي عنصر أو عناصر التفوق التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية بعددين أساسيين هما.<sup>2</sup>

**البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل:** ويقصد بذلك تحسين القيمة التي يدركها العميل لمنتجات المنظمة (استعمالية، استهلاكية تبادلية).

**البعد الثاني: التميز:** إيجاد الوسائل التي تحقق الإبداع والابتكار في منتجاتها وخدمات المنظمة وطرق أدائها بحيث لا يمكن للمنافسين مجاراتها.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد على الشروط التالية:

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- الاستمرارية، بمعنى يمكن للميزة التنافسية أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.

ولكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن تكون مجتمعة لأن كل شرط مرهون بالآخر حيث أن الحسم مقترن بالاستمرارية وهذا الأخير مقترن بشرط الدفاع عنها.

**الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية الميزة التنافسية.**

من خصائص الميزة التنافسية ما يلي:<sup>3</sup>

- تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس فقط على المدى القصير.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة، بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هاته الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير والبعيد.

**الفرع الثالث: أنواع ومصادر الميزة التنافسية**

**أولا أنواع الميزة التنافسية:** تنقسم الميزة التنافسية إلى 3 أنواع أساسية هي :

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مناهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص174.

<sup>2</sup> ليلى محمد وليد بدران، دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، نموذج مقترح للبنوك الإسلامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2010، ص48.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دائل للنشر، ط2، عمان، 2009، ص309.

- **ميزة التكلفة الأقل:** نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى منافسيها.<sup>1</sup>

- **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.<sup>2</sup>

- **ميزة الجودة:** عرفها " JURAN " بأنها الالتزام بالمتطلبات، أما " CROSBY " فيعرفها بأنها الملائمة للاستخدام ويضيف " DEMING " تحقق انعدام العيوب وأن يعمل كل فرد بشكل صحيح من المرة الأولى لتلبية احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا.<sup>3</sup>

ثانيا مصاد **الميزة التنافسية:** تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى:

- **التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية:** يمكن أن تعتمد المنظمة على إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس والمتمثلة في كل من قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز، والمقصود بالتفكير الاستراتيجي هنا لا يتوقف عند هذا المستوى وإنما يأخذ التفكير الإيجابي للمنظمة، الذي يضمن لها النجاح والبقاء، ومن ثم التفوق لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها واجتذاب التهديدات الممكن التعرض لها.<sup>4</sup>

- **الإطار الوطني:** إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى، بحيث تمتلك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المصرفية، والمالية، فالحيازة على هذه الموارد يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية.

- **مدخل الموارد أساسا لبناء ميزة تنافسية:** إذا كان امتلاك إستراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية، فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات.<sup>5</sup>

**الفرع الرابع: أهمية الميزة التنافسية.**

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة. وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوشناق عمار، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية : مصادرها، تميزتها، تطويرها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، الخروبة 2002، ص 15\_16.

<sup>2</sup> بريس فايزة، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تسويق، جامعة سعد دحلب . البلدة 2005، ص 29.

<sup>3</sup> مديحة بخوش، دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث العدد 12، جامعة العربي تيسي، تبسة، الجزائر، 2013.

<sup>4</sup> مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة 2013، ص 09.

<sup>5</sup> بريس فايزة، مرجع سابق، ص 29.

- تعتبر الأساس الذي تساق حوله الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، إذ أن المؤسسات تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفضل بدون وجود هاته الميزة.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني: محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.**

**الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية.**

إن هدف أي مؤسسة يركز حول السعي لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة، وهذا يصعب الحصول عليه في ظل وجود العديد من الجهات التنافسية التي قد تتمكن من تقليد منتجاتها.

فاليوم نجد أنه من الصعب حماية ميزة معينة، لأنه بمجرد تقليدها أو تجاوزها من طرف المنافسين تصبح تكلفة على المؤسسة وفيما يلي محددات الميزة التنافسية:

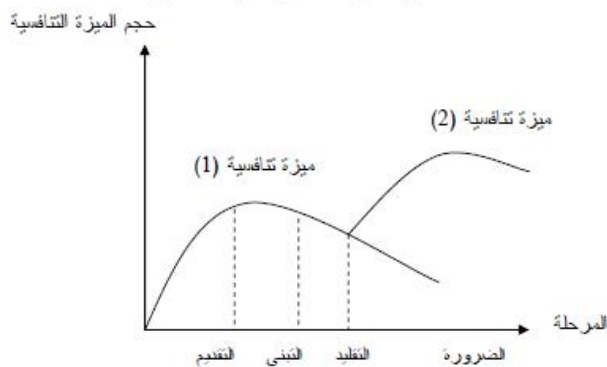
**أولاً: حجم الميزة التنافسية.**

إن المبتكر أو مبدع الميزة التنافسية لا يستطيع استغلالها إلا لفترة محدودة إلى غاية إعلان المنافسين لهجوم معاكس، وفي هذه الحالة يتعين على المؤسسة أن تتخذ اتجاهها جديداً في عملها بحثاً عن ميزة جديدة.<sup>3</sup>

وتتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز الخدمة في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها.<sup>4</sup>

مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات والخدمات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى كما هو مبين في الشكل الموالي:

**شكل رقم ( 03 ) : دورة حياة الميزة التنافسية**



**المصدر:** نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص86.

<sup>1</sup> معموري صورية، الشيخ هجرية، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 8-9 نوفمبر 2010، ص3-4.

<sup>2</sup> عامر فدعوس، فاضل حمد سلمان، علي حسون، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة تطبيقية في مستشفى ابن البيطار "، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، الإصدار 32، بغداد، العراق، 2012، ص15.

<sup>3</sup> سمية حرزان ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008-2009، ص32.

<sup>4</sup> حجاج عبد الرؤف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تميتها"، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة سكيكدة، 2006-2007، ص21.

ويمكن تلخيص دورة حياة المنتج في المراحل التالية:

- **مرحلة التقييم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج للكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، ويعزى ذلك للقبول الذي تخص به قبل عدد متزايد من الزبائن.

- **مرحلة التبنى:** تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدءوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

- **مرحلة التقليد:** ويتراجع في هاته المرحلة حجم الميزة التنافسية وتتحج شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسون قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفورات.

- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا مرحلة ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإن لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.<sup>1</sup>

ثانيا : **نطاق التنافس:** يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعملية المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد هي :

**القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

**النطاق الراسي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة فالتكامل الأساسي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الراسي الأمامي.

**النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من النشاط و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هاته الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في نطاق عالمي أو كوني.

**نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.<sup>2</sup>

**الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.**

تحدد نوعية وجودة الميزة بثلاثة ظروف هي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سماح صو، جور تسيير الكفاءات في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب باوماش بسكرة"، رسالة ماجستير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008-2009، ص18.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص22.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص ص 99-100.

أولاً: مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

- مزايا من مرتبة مرتفعة مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة.

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حال تعدد مصادر الميزة التنافسية فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة.

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية.

من خلال الاستطلاع لبعض الدراسات العالمية والعربية في مجال الميزة التنافسية، نجد أن هناك نوعاً من التوافق بخصوص الأبعاد الأكثر شيوعاً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتمثل هاته الأبعاد بالتكلفة الأقل، الاستجابة الجودة، الإبداع والسمعة.

الفرع الأول: التكلفة الأقل.

تعرف عملية خفض التكلفة بأنها "الأسلوب المخطط الذي يهدف إلى تحسين الكفاءة من خلال استخدام الأمثل لعناصر التكاليف، والسرعة في إنجاز العمليات أو زيادة الإنتاج بما يؤدي إلى خفض تكلفة الوحدة المنتجة، دون أن يؤثر ذلك على جودتها ووظائفها"، إذ يجب أن تتم عملية خفض التكلفة دون المساس بنوعية ومواصفات السلعة المنتجة أو الخدمة المؤداة، فمثلاً استعمال مواد رديئة النوعية كونها ذات كلفة أقل في صناعة سلعة معينة، لا يعد تخفيضاً لتكاليف المواد الأولية المستعملة في صناعة السلعة.<sup>1</sup>

وهناك العديد من السياسات والإجراءات الكفيلة بخفض التكلفة مثل توفير وسائل إنتاج مناسبة لتحقيق اقتصاديات الحجم، الاستغلال الأمثل للموارد، الاستثمار في المناطق ذات التكاليف الأقل، التركيز على تحسين الإنتاجية، التركيز على منحى الخبرة للمحافظة على التكاليف المنخفضة، العمل على الحصول على مصادر التموين المناسبة، بمعنى تحقيق مزايا سعرية من الموردين.

إن تبني هاته الإستراتيجية من قبل المؤسسة يوفر لها مجموعة من المزايا:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد فلاق، مرجع سابق، ص 281.

<sup>2</sup> احمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، يومي 08-09 مارس 2005، ص 466-467.

– أنها تشكل حاجزا دفاعيا أمام أقوى المنافسين، فإذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم بطريقة غير كفؤة نسبيا فسيكون ذلك على حساب الأرباح، وبالتالي خروجهم من السوق، أما في حالة ما إذا فضل المنافسون البقاء على وضعهم الحالي فلن يتمكنوا من المنافسة بسبب إرتفاع تكاليفهم النسبية الأمر الذي ينعكس على مستوى الأسعار والذي بدوره ينعكس على الكمية المطلوبة من منتجاتهم.

– أنها تشكل حاجزا دفاعيا أمام القوة التفاوضية للمستهلكين، فإذا كانت هناك ضغوطات على المؤسسة من قبل جمعيات حماية المستهلك لتخفيض الأسعار فلن تكون هناك أي ضغوطات على المؤسسة كون تكاليفها منخفضة.

– إن نجاح هاته الإستراتيجية يشكل حاجزا دفاعيا أمام القوى التفاوضية للموردين، إذ أن تبنيها يوفر مرونة كافية لدى المؤسسة في حالة ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج، حيث تمكن المؤسسة من تعويض الزيادة في أسعار مدخلات الإنتاج من خلال خفض التكاليف في الأنشطة الأخرى.

– كما تشكل هاته الإستراتيجية حاجزا قويا أمام أية محاولة لدخول السوق من قبل المنافسين الجدد، خاصة باعتمادها لاقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فتحقيق الحجم الكبير يتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبيرة، كما أن الإنطلاق بالحجم ضعيف لن يسمح للمؤسسة الجديدة بالصمود أمام أسعار القطاع.

– كما تعمل هاته الإستراتيجية على حماية المؤسسة من خطر وجود السلع البديلة التي يمكن أن تنافس منتجاتها فالتهديد يكمن في أن هاته المنتجات لا تحوز فقط على نفس خصائص المنتج المراد تعويضه وإنما أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية، أي على مستوى التكاليف وهو ما سيكون صعبا في مواجهة مؤسسة تعتمد على هاته الإستراتيجية.

إلا أن هناك بعض المخاطر التي تنطوي عليها هاته الإستراتيجية مثل التغير التكنولوجي، الذي يلغي الإستثمارات القديمة التي بذلت المنظمة مجهودات كبيرة في سبيل توفيرها من أجل الإنتاج بكميات كبيرة بهدف تقليل التكلفة، أو أن يقوم المنافسون بتقليد الخبرة أو السياسات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التكلفة الأقل، كما يمكن أن تحمل المؤسسة المتغيرات الأخرى كالمتغيرات التسويقية والإنتاجية بسبب التركيز على التكلفة بالإضافة إلى مخاطر حرب الأسعار وما تنطوي عليه من تخفيض في هوامش الأرباح وبالتالي تدهور إجمالي المردودية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الإستجابة.

إن من أهم المؤشرات لقياس أداء وتنافسية المنظمات هو مدى قدرتها على الإستجابة للزبائن وتلبية حاجاتهم والمحافظة على ولائهم، وعندئذ سيولي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق تميز يستند على الميزة التنافسية.<sup>2</sup> و الإستجابة هي عبارة عن مجموعة من القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة و موثوقية الأداء، فسرعة الإستجابة عنصر أساسي في تحقيق رضا الزبون، لأنها تختصر الوقت المستهلك من قبله.

<sup>1</sup> عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافسي لشركة صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الإقتصادي، أطروحة دكتوراة في الإقتصاد و التخطيط، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009، ص275.

<sup>2</sup> محمد فلاح، مرجع سابق، ص 275.

ويوضح (EVANS AND COLLIER,2007:126) بأن الوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنظر لما يمثله الوقت من أهمية لدى الزبون.<sup>1</sup>

أما المرونة فتعرف على أنها قدرة المنظمة على استجابة للتغيرات الحاصلة في أذواق وحاجات وطلبات الزبون.<sup>2</sup>

أما الموثوقية، فتعني إمكانية الاعتماد على المنتج بحيث يحقق القيمة التي يتوقعها الزبون.

### الفرع الثالث: الجودة.

يصفها (KOTLER, 1997) بأنها "المظاهر والخصائص الكلية للمنتج (سلعة أو خدمة) التي تجعله قادرا على إشباع حاجات الزبون"، أما الجودة الشاملة فتعرف على أنها "التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت اللازم لإنجازها بالإستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل وللعملية الإنتاجية، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل.

ويعتبر التحسين المستمر كأحد مرتكزات الجودة الشاملة من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث لمنتجات وعمليات المنظمة قيمة يفتقر إليها المنافسون، مما يسمح بخفض التكلفة إلى مستوى أقل منهم ويمكن للمنظمة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحوث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد أجزاء المكونة له أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء، مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحوث والتطوير من الرفع من كفاءة المنظمة بجعلها رائدة في مجال تطوير عمليات التصنيع، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية.<sup>3</sup>

### الفرع الرابع: الإبداع.

يعد الإبداع من المصادر الأساسية للميزة التنافسية لأنه يعطي المنظمة شيئا فريدا تفتقده المنظمات المنافسة الأخرى.

وقد تباينت تعريف الكتاب للإبداع، حيث يعرفه دراكر على أنه "الطريقة التي تعتمد عليها المنظمة لخلق مصادر جديدة للثروة أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلا.<sup>4</sup> فيما يرى كوتلر بأن الإبداع "يشير إلى أية سلعة أو فكرة يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على أنها مفيدة وجديدة"، أي أن هناك نوعان من الإبداع هما:

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة "مدخل معاصر"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2012، ص466-467.

<sup>2</sup> محمد فلاح، مرجع سابق، ص287.

<sup>3</sup> سهلاي محضينة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، 2005، ص8-9.

<sup>4</sup> محمد فلاح، مرجع سابق، ص181.

- **إبداع المنتج:** وهو عملية تطوير المنتجات أو وضع خصائص متفوقة للمنتجات الموجودة حالياً، وإبداع المنتج يخلق قيمة من خلال إيجاد منتجات جديدة أو تحسين عمل المنتجات الموجودة التي يدرك الزبون أنها سوف تقدم منفعة أكثر.

- **إبداع العملية:** هو تطوير العملية الجديدة لإنتاج المنتجات وتسليمها للزبائن، وإبداع العملية يسمح للمنظمة بزيادة القيمة من خلال تخفيض كلف الإنتاج وعلى المدى البعيد.<sup>1</sup>

**الفرع الخامس: السمعة.**

إن فكرة سمعة المنظمة معقدة ومتداخلة يصعب قياسها وقد نظر إليها الكتاب من زوايا مختلفة، حيث عرفها (FOMBRUN,2007,37) بأنها " تخمينات كلية في أذهان الناس حول صورة المنظمات وخدماتها"، كما توصف السمعة على أنها " تقييم الجمهور لقدرة المنظمة على تلبية احتياجات الجمهور المدركة، وهي انطباع المتعاملين معها حول منتجاتها وسياساتها وأنظمتها"، وتلعب السمعة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة حيث يرى (LWU-EGWUONWU,2011,202) بأنه بالرغم من أن دعم السمعة مفهوم معنوي، فإن السمعة الجيدة تزيد المنظمة بشكل واضح وتزودها بميزة تنافسية ثابتة، ويمكن تحديد أهمية السمعة فيما يلي:<sup>2</sup>

- المنظمة التي تتمتع بسمعة جيدة لها قيمة في السوق المالية وأسهمها لها قيمة عالية.
  - السمعة الجيدة تشكل عاملاً لجذب العاملين الجيدين.
  - تساعد على توليد ولاء المستهلك للمنظمة عند شعوره بالرعاية والاحترام المستمرين.
  - تساعد المؤسسة في الحصول على رأس المال المطلوب لمشاريعها.
- ويضيف (HONG ET YANG ,2009,384) بأن " السمعة القوية المرتبطة بالآداء المالي تزيد من فعالية الإعلان والقدرة على شحن القيمة، وتحسين استخدام العاملين، وتسهيل تقديم المنتج، وتزيد من الوصول إلى رأس المال بسهولة، وجذب المستثمرين وزيادة المبيعات".

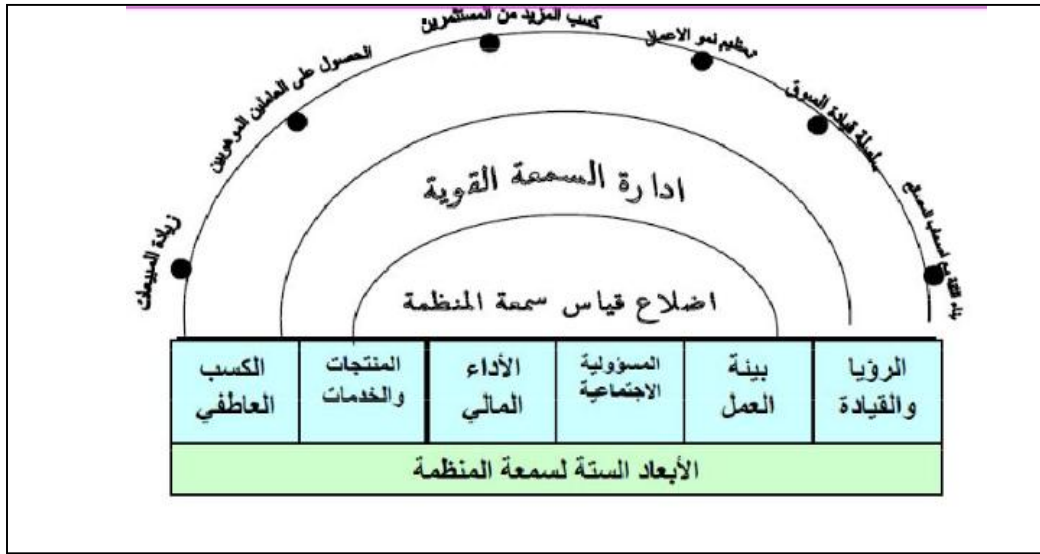
ويرى (TANLAMI,2010,37) أن من أهم فوائد إدارة السمعة هي إعطاء ثقة عالية للمستهلكين و المستثمرين والمجهزين والعاملين في المنظمة وكذلك أمام المنظمات الأخرى.

ولسمعة المنظمة جملة من الأبعاد، حيث بين (BICK,2008,02) بأنها تتمثل في الرؤيا والقيادة، بيئة العمل، المسؤولية الاجتماعية، الآداء المالي، المنتجات والخدمات، والكسب العاطفي، والتي تؤدي بدورها إلى العناصر الستة للنجاح وهي: بناء الثقة مع أصحاب المصالح، تعظيم الأرباح، كسب المزيد من المستثمرين، الحصول على العاملين الموهوبين والأكفاء، زيادة المبيعات، قيادة سلسلة السوق، كما هو موضح في الشكل رقم (04):

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص181.

<sup>2</sup> محمد فلاح، مرجع سابق، ص300-304.

الشكل رقم (04) أبعاد سمعة المنظمة القوية



المصدر: محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 313. ومن خلال الكتابات والبحوث ذات الصلة بسمعة المنظمة ووفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين، تبين أن الإبداع والمسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة، جذب العاملين الموهوبين، الثقافة التنظيمية جميعها مفاهيم انبثقت من الكتابات ذات العلاقة بالفهم الكلي لدعم سمعة المنظمة، والشكل (05) يوضح هاته المكونات.

الشكل (05) الأبعاد المشتركة لدعم سمعة المنظمة.



المصدر: محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 304

### المبحث الثالث: . تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بفضل المسؤولية الاجتماعية

إذا كانت مسؤولية المؤسسات الاجتماعية قد تطورت تاريخيا تحت تأثير الضغوط الاجتماعية والبيئية والضوابط الحكومية والإصلاحات التشريعية، فإن المؤسسات تحولت في العقود الأخيرة من المواقع الدفاعية التي غالبا ما جاءت كاستجابة للضغوط الخارجية عليها، إلى مواقع إيجابية قائمة على إدراك الترابط الوثيق بين الممارسات المسؤولة اجتماعيا وبيئيا وبقاء و استمرارية المؤسسة.

وبالتالي فإن المؤسسة هي المستفيد الأول جراء تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال ما تدره الأخيرة من فوائد تحقق وتدعم قدراتها التنافسية، وستتطرق في هذا المبحث إلى أهمية تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية، وكذا تقديم بعض النماذج لبعض المؤسسات التي استطاعت تحقيق مزايا تنافسية من خلال تطبيقها لفلسفة المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: : أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية

- توصل العديد من الباحثين إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الأداء الاجتماعي و الأداء المالي والتنافسي للمؤسسات، فقد قسم الباحث CANNOLLY الفوائد المترتبة جراء تبني المسؤولية الاجتماعية إلى فوائد اجتماعية وأخرى مالية، حيث يشير هذا الأخير إلى أن المؤسسة التي تلتزم بمبادئ المسؤولية الاجتماعية فإنها معرضة لتكاليف باهظة تدفعها على شكل تعويضات للمتضررين من أصحاب المصالح، بما فيهم حماة البيئة الذين يطالبون المؤسسة بدفع تكاليف الضرر البيئي وفيما يلي بعض الآثار المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية و الأداء المالي والميزة التنافسية.<sup>1</sup>
- تحسين صورة و سمعة المؤسسة في المجتمع خاصة لدى العملاء والعمال، إذا ما اعتبر أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه كافة الأطراف ذات المصلحة (مباشرة أو غير مباشرة)، مما يزيد من مصداقيتها وزيادة الإقبال عليها وبالتالي تعاضم قيمتها السوقية وتزيد أرباحها وتحقيق التفوق على المنافسين.<sup>2</sup>
  - تسهيل الحصول على الائتمان المصرفي، حيث أصبحت قرارات إقراض البنوك وقرارات شراء للمستهلكين وتوجهات الإستثمار لحملة الأسهم والتأمينات مبنية أساسا في الوقت الراهن على أداء المؤسسة الاجتماعي والبيئي باعتبار معيار الأداء الاجتماعي للمؤسسة أحد أهم المعايير التي تعمل على جذب المستثمرين للمساهمة في استثمارات المؤسسة الحالية والمستقبلية.
  - إن التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يعمل على تحسين مناخ العمل السائد من خلال بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة.
  - إن عدم التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية في جانبها البيئي، سيؤدي إلى استنزاف أكثر للموارد الطبيعية ولمزيد من التلوث وطرح النفايات في البيئة المحيطة، ومن ناحية أخرى سيعرض المؤسسة في حد ذاتها للمقاطعة من قبل أصحاب المصالح .
  - " تمكن المسؤولية الاجتماعية من تقليص تكاليف التشغيل، وتحسين الصورة العامة للمنتجات وسمعتها، وزيادة المبيعات، وإخلاص العملاء، وزيادة الإنتاجية والنوعية، مما يؤدي إلى وضعها في موقف تنافسي أفضل من غيرها من المنافسين".<sup>3</sup>
  - إن المسؤولية الاجتماعية تمثل تجاوب فعال وتكيف مع التغييرات الحاصلة في حاجات العاملين والمجتمع، لينعكس هذا التجاوب بعلاقات إيجابية ترفع من مستوى الأداء وتحقيق مردود مالي أفضل.
  - جعل عملية اتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات على أساس فهم متطور لتطلعات المجتمع والفرص المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> بيري محمد أمين، كريفار مراد، مداخلة بعنوان دور وأهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدام - واقع ورهانات - يومي 14-15 نوفمبر 2016. جامعة حسنية بن بوعلي، الجزائر، ص 11-12.

<sup>2</sup> الزهرة رحمان، تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص 42.

<sup>3</sup> محمد فلاق، مرجع سابق، ص 314.

- الولاء الكبير للعاملين سوف ينعكس إيجابيا في تحقيق الإنتاجية العالية، وتقليل التكاليف المرتبطة بالغياب عن العمل.

- رضا عالي للمستهلكين نتيجة الحوافز والمزايا المادية المحسوسة في السلعة والخدمة ( السعر و النوعية، التغليف الذوق، الأمان، وتوفر السلعة أو الخدمة دون انقطاع، والاحتياجات المختلفة للزبائن)، إضافة إلى المطالبة بتحمل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

وعليه يمكن القول بأن المؤسسات إذا ما تبنت فلسفة المسؤولية الاجتماعية، فإن ذلك من شأنه المساهمة في تحقيق رفاهية المجتمع، وسيعزز من سمعتها وعلامتها التجارية، كما أن ذلك سينمي درجة الرضا لدى الأفراد العاملين لديها وتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح والاستماع لآراء ووجهات نظر الجمهور وجماعات الضغط، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

**المطلب الثاني:** استعمال المؤسسات الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق الميزة التنافسية.

في الواقع هناك العديد من الدراسات التي تناولت الدور الجوهري للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، والجدول التالي يلخص ما وصل إليه الباحثون في هذا المجال.

**جدول رقم (02) استعمال المسؤولية الاجتماعية من طرف بعض المؤسسات كأداة لخلق الميزة التنافسية**

المسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق ميزة تنافسية	وصف الآلية	توضيح الممارسات
السمعة وأداة للتسويق.	الحصول على تصريح بممارسة النشاط الشرعية والترخيص بالنشاط، المسؤولية الاجتماعية بوصفها ضامنة من طرف السلطات العمومية يرتبط المنظمة، كما أن السمعة تكسب الشركة ميزة تنافسية قد لا يمتلكها المنافسون.	استفادت شركة لافارج الفرنسية (Lafarge) من صورتها الجيدة بفضل التزامها بالمسؤولية الاجتماعية، غالبا بسمعة فحصلت من السلطات على ترخيص باستغلال الموارد الطبيعية في مناطق حساسة، في حين لم تحصل المنظمات المنافسة على نفس الامتيازات
ارتفاع التكاليف التي يتكبدها المنافسون، المسؤولية الاجتماعية كطريقة لتغيير القوى التنافسية .	تشجيع المزيد من اللوائح والتنظيمات الصارمة على مستوى القطاع من طرف المنظمات التي لها التزام كبير بالمسؤولية الاجتماعية، مما يضاعف من تكاليف الموائمة بالنسبة للمنظمات المنافسة ويصعب دخول المنافسين الجدد	ساهمت الشركة الأمريكية داو كيميكل (dow chemical) في وضع معايير عالية للوقاية من تلوث البيئة، في الولايات المتحدة الأمريكية.

	والمحتملين.	
وضعت شركة (accenture) برامجها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في أنظمة الإيصال التي تستهدف الطلاب والخريجين الجدد.	تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ميزة جذابة للعمال المرتقبين، خصوصا من يملكون كفاءات عالية.	جذب اليد العاملة الأكثر إنتاجية، حيث أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية هي إشارة للجودة في سوق العمل.
قامت بعض المنظمات من بناء استراتيجياتها التسويقية بناء على المسؤولية الاجتماعية، مثل (patagonia) و (the bodyshop) كأن تكون عملية شراء منتج ما مرتبطة بالتبرع الخيري أو الإسهام في قضية إنسانية	تسمح المسؤولية الاجتماعية بالمتوقع التسويقي المتميز، وقد يتم اعتبارها من قبل بعض المستهلكين/الزبائن كسمة مميزة لمنتج المنظمة.	زيادة المبيعات، حيث أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر أداة تسويقية تؤثر على سلوك الزبائن.
اقتصد (HSBC) ملايين الدولارات فقط من خلال غزالة ضوء لافتاته بعد الساعة العاشرة ليلا.	يمكن أن تحقق المسؤولية الاجتماعية وفورات في المجالات الطاقوية من خلال الحد من هدر الموارد، وتخفيض المخاطر الاجتماعية والبيئية.	تخفيض مخاطر التحكم في التكاليف، المسؤولية الاجتماعية شكل من أشكال الفاعلية التنظيمية.
أظهرت دراسة قامت بها شركة استشارية انجليزية عام 2005 أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تسمح بتخفيض معدل دوران العمل وزيادة ولاء الموظفين اتجاه شركتهم.	يمكن أن تؤثر المسؤولية الاجتماعية على السلوكيات المهنية، مثل المشاركة و الرضا الوظيفي، كما تمنح دور إضافي لآداء الموارد البشرية.	التأثير على السلوكيات التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات أداة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
نظام إدارة أصحاب المصالح في شركة (Danone) ولد الكثير من المعرفة التي يمكن نشرها لاحقا في الشركة.	تعزز المسؤولية الاجتماعية التعلم المرتبط بمجال إدارة الاجتماعية والبيئية، كما تساهم المسؤولية الاجتماعية في بناء مهارات جديدة.	التعلم ، المهارات، المسؤولية الاجتماعية كمورد داخلي استراتيجي.

المصدر: محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، 2016، ص 315-316.

## خلاصة الفصل الأول

تم التعرض في هذا الفصل إلى عموميات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية ، كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي تندرج في سياقها، حيث تم تبيان الدور الرئيسي الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لتحقيق التميز، ولقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة النظرية أن المسؤولية الاجتماعية لها أثر فعال في تحقيق الميزة التنافسية وهذا ما سنحاول تأكيده في الجانب التطبيقي.

# الفصل الثاني :

دراسة ميدانية بمؤسسة

لافارج هولسيم بالمسيلة

## تمهيد

نظرا لأهمية المسؤولية في تحقيق الميزة التنافسية ارتأينا دراسة الموضوع من الناحية الميدانية و ذلك من خلال ثلاثة مباحث، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى مظاهر المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة من حيث التعريف بالمؤسسة وأهدافها والأنشطة المحققة من طرف مؤسسة لافارج في مجال المسؤولية الإجتماعية، أما المبحث الثاني فسنطرق فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية (مجتمع و عينة الدراسة، و على بيانات الدراسة الميدانية بشقيها الأولي والثانوي، و سوف نتطرق إلى طريقة تصميم قائمة الاستبيان بدءا بمرحلة الإعداد إلى هيكل الاستبيان، بالإضافة إلى التعريف بمتغيرات الدراسة وذلك في المطلب الأول، أما المطلب الثاني سوف نتطرق فيه إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة، و البرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان و المبحث الثالث الذي نتناول فيه مطلبين، الأول نعرض فيه نتائج الدراسة الميدانية، أما المطلب الثاني فنحاول من خلاله تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: مظاهر المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة.

## المطلب الأول: التعريف بمؤسسة لافارج هولسيم.

هي شركة خاصة بالمساهم الوحيد للشركة الجزائرية للاسمنت، وهي فرع من مجمع عالمي في 150 دولة متواجدة على مستوى المعمورة، و قد بدأ الاستثمار في الشركة الجزائرية للاسمنت في المرحلة الأولى بإنشاء خط إنتاج بقدرة إنتاجية سنوية تعادل 02 مليون طن من الاسمنت قدرت بحوالي 260 مليون أورو ، من بعد جاءت المرحلة الثانية وركزت فيه الشركة على إنشاء خط ثاني للإنتاج بـ 02 مليون طن لتحقيق هدف الوصول إلى سعة إنتاج تعادل 04 مليون طن سنويا في سنة 2005 وهذا بتكلفة استثمار تقدر بـ 190 مليون أورو، وهذا قبل أن يتم شراء أسهم الشركة من طرف المجمع العالمي لافارج وتم تسميتها بشركة لافارج هولسيم، وتقع الشركة بمنطقة الدبيل دائرة حمام الضلعة ولاية المسيلة حيث تتصل غربا بالطريق الوطني رقم 60 الرابط بين مسيلة وسيدي عيسى ، أما شرقا فتتصل بالطريق الوطني رقم 45 الرابط بين مسيلة وبرج بوعريرج، كما تبعد الشركة على بعد حوالي 260 كلم من العاصمة و120 كلم من ولاية بجاية، هذا التموقع أعطى لها مكانة جغرافية جيدة بالنسبة للمنطقة التجارية المنشودة وللشركة إدارة مركزية بالجزائر العاصمة بمنطقة حيدرة بالإضافة إلى إدارة فرعية متواجدة على مستوى المصنع. وفي 2008 بدأت شركة لافارج هولسيم وهي جزء من مجمع عالمي، إنتاجها من الاسمنت وحققت قفزة نوعية بتحقيقها أعلى رقم في الإنتاج قدر 5مليون طن سنة 2015، وهي حاليا توظف 545 مستخدم موزعين على النحو التالي: 45 إطار، 100 عون تحكم، 400 عون تنفيذ.

و تسعى مؤسسة لافارج هولسيم إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:

- زيادة طاقتها الإنتاجية الحقيقية والمقدرة حاليا بـ 5 مليون طن في السنة.

- تغطية وتلبية احتياجات الزبائن في كامل التراب الوطني من مادة الإسمنت.

- رفع قيمة الإنتاج الوطني.

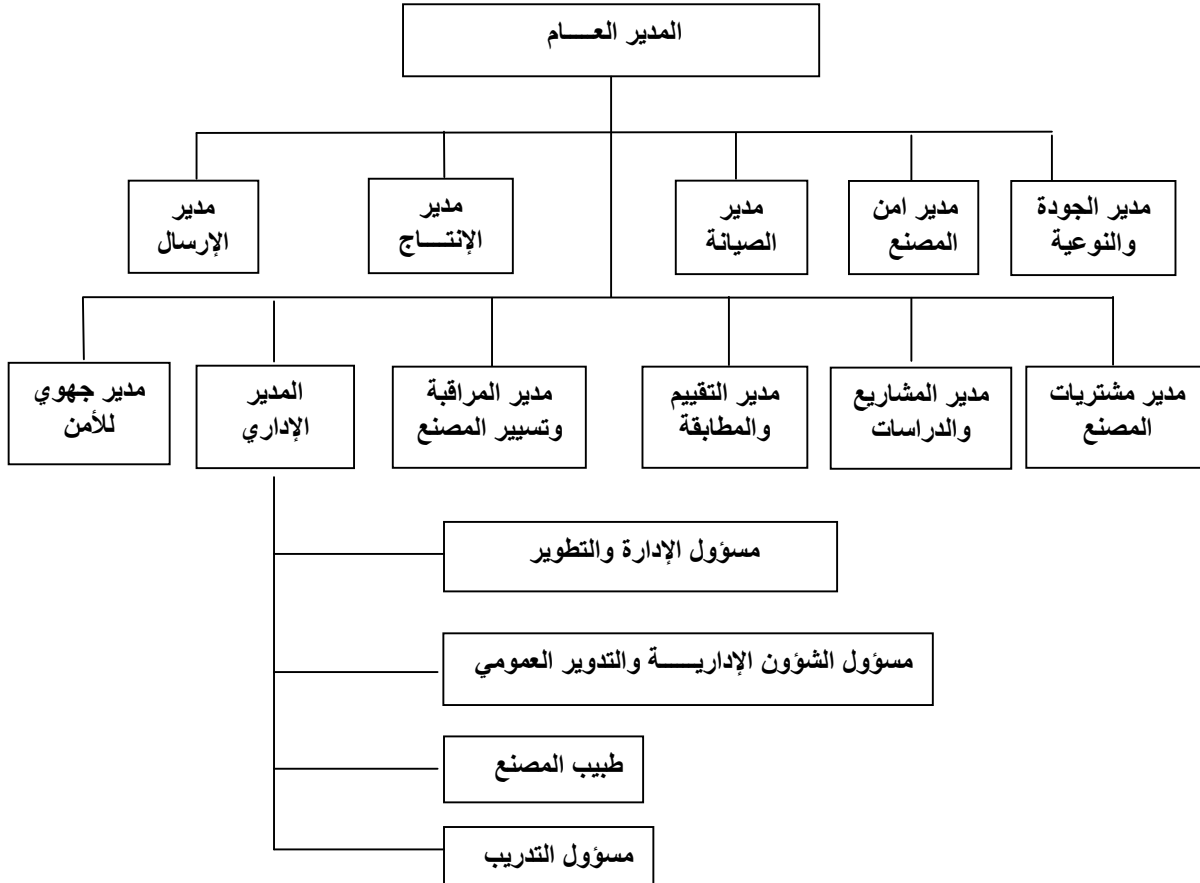
- توفير مناصب شغل والتقليل من نسبة البطالة.

- الوصول إلى مصاف المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الاسمنت

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة:

الشكل رقم (06) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر : مصلحة التدريب بمؤسسة لافارج.

المطلب الثالث: تقييم الالتزامات الاجتماعية لمؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة.

تلعب المؤسسة دورا أساسيا في الاقتصاد الوطني من خلال تزويد المجتمع بمجموعة من المنتجات الإسمنتية، ونظرا للآثار البيئية والاجتماعية لنشاط المؤسسة بادرت هاته الأخيرة بمجموعة من المشاريع التي تهدف إلى حماية البيئة والاعتناء بالمجتمع منها:

الفرع الأول: استحداث نظام لإدارة الصحة والسلامة والبيئة (HSE).

من أجل الحفاظ على الموارد الطبيعية ودعم التنمية في البلاد، اتبعت مؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة نهج المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال تطوير نظام متميز وصارم لإدارة الصحة والسلامة والبيئة تم تصميمه لمراعاة جميع النواحي التي من شأنها أن تلعب دورا في الصحة والسلامة والبيئة، ويهدف هذا النظام إلى ما يلي:

- المحافظة على حياة الإنسان وحماية البيئة.

- التنبؤ وتخفيض أخطار الحوادث.

- تحسين آداء المجموعات اتجاه الجوانب المتعلقة بالصحة والسلامة والأمن والمحيط.
  - تحسيس العمال من خلال المعلومات والاتصالات وترقية الاستثمار البشري.
  - المساهمة في التنمية المستدامة.
- كما تبنت المؤسسة شعارا في هذا المجال هو " لا حوادث، لا إصابات للعمال، لا تأثير على البيئة"، ومن أهم الأنشطة التي عازمت المؤسسة على بلوغها في هاته المجالات نجد:
- **في مجال الصحة:** تخفيض الأمراض المهنية، تحسين ظروف العمل وتوفير الرعاية الصحية للعمال وأسرهم، خلق جو مناسب للعمل، ترقية التكوين والتعليم والتوعية في مجال الصحة والنظافة والعمل.
  - **في مجال الأمن:** تخفيض عدد حوادث العمل، ترقية مستوى عال من الأمن، تجنب وإلغاء كل مسبب للحوادث ضمان سلامة وأمن التجهيزات، تكوين العمال في مجال الأمن الصناعي.
  - **في مجال البيئة:** الحفاظ على الموارد الطبيعية، التخفيض ومنع الإنبعاثات الجوية، المساهمة في الجهود الوطنية للتشجير.
- دائما وفي ذات السياق، تقوم الشركة بصفة دورية ومستمرة بإجراء رسكلة وتكوين في إطار الصحة والسلامة لجميع عمال الشركة دون استثناء.
- الفرع الثاني: الأنشطة المحققة من طرف مؤسسة لافارج هولسيم في إطار المسؤولية الاجتماعية.**
- لقد بادرت الشركة منذ إنشائها سواء بالتسمية القديمة أو الجديدة بالعديد من البرامج والمشاريع التي تندرج في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والتي تهدف بالدرجة الأولى إلى المحافظة على البيئة والنهوض بالتنمية المحلية علة مستوى المنطقة ومن بين هاته الأنشطة والمشاريع ما يلي:
- تزويد السكان المجاورين للمصنع والمنتجين لمنطقة أولاد خلوف بالماء الشروب انطلاقا من الآبار الإرتوازية التابعة للشركة.
  - القيام بإعادة تهيئة المدرسة الابتدائية الكائنة بمنطقة الديبل سعيا منها للنهوض بالتربية والتعليم ومحو الأمية بالمنطقة.
  - إعادة تهيئة وتبليط الطريق الرابط بين المصنع والطريق الوطني رقم 60.
  - المشاركة في عمليات ومبادرات التشجير.
  - عقد اتفاقيات مع مركز التكوين بحمام الضلعة من أجل رسكلة طلبة المعهد وتكوينهم تطبيقيا في العديد من المجالات والتخصصات.
  - كما قامت الشركة بالكثير من الأنشطة المتعلقة برعاية الطفولة والنشاطات الثقافية والرياضية والترفيهية والتضامنية.

**المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية.**

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة، حيث يشمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

**المطلب الأول: الطريقة المتبعة**

يتناول هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، أهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أدوات جمع هذه البيانات.

**الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة**

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة لافارج هولسيم والبالغ 545 مستخدم موزعين على النحو التالي: 45 إطار 100 عون تحكم، 400 عون تنفيذ، كما تم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع أو نشر استمارة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع 55 إستمارة تم استرجاعها جميعا خضعت للدراسة اعتمدنا طريقة التسليم والاستلام المباشر.

**الفرع الثاني: بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها**

أولاً- بيانات الدراسة : اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الآتي:

**01\_ البيانات الأولية:** وتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت حسب فرضيات الدراسة.

**02\_ البيانات الثانوية:** تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة تمثلت في الكتب والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات والتي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر، وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث بالإضافة إلى القيام بعملية مسح للدراسات السابقة، والتي ساعدت على بناء الإطار النظري للدراسة

**ثانيا - أدوات جمع البيانات:**

تم الاعتماد في جمع البيانات على استبيان ، وقد صمم بطريقة مبسطة، واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة كما أن الإجابة على الأسئلة كانت وفق مناهج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج والملحق رقم (01) يوضح نموذج الاستبيان، وقد تم عرض الاستبيان على أساتذة في التخصص وقد تم إجراء التعديلات اللازمة على أساس ملاحظاتهم.

اعتمدنا في توزيع الاستبيان الاتصال المباشر بأفراد العينة.

حيث احتوى الاستبيان على مقدمة مفادها تقديم موضوع الدراسة للمستقصي منهم، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي لتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي وأن هدفها هو

دراسة الأثر بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية والميزة التنافسية، كما بينا أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض علمية بحثه .

كما احتوى الاستبيان على ثلاثة أقسام رئيسية هي على الترتيب:

- شمل القسم الأول الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة "الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة".
- شمل القسم الثاني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة المتمثلة في " البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري.
- شمل القسم الثالث أبعاد المزايا التنافسية والمتمثلة في " التكلفة الأقل، الإستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة. و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي " LIKERT SCALE " والذي يحتمل خمسة إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم: (03) مقياس ليكارت الخماسي

الرأي	غير موافق جد	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة (الوزن)	1	2	3	4	5

### الفرع الثالث: طبيعة متغيرات الدراسة

يتضمن موضوع الدراسة والمتمثل في دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة لافارج هولسيم متغيرين أساسيين الأول متغير مستقل والمتمثل في المسؤولية الاجتماعية بتحديد أبعادها والمعبر عنها بأربعة أبعاد رئيسية هي: البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري، أما الثاني متغير تابع والمتمثل في الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة والمتمثلة في: التكلفة الأقل، الإستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة.

### المطلب الثاني: الأدوات و الإجراءات المتبعة

سنحاول من خلال هذا المطلب بيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان.

### الفرع الأول: أداة البحث

**01 - تحكيم الاستبيان:** قبل نشر الاستبيان خضع لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة من جامعة المسيلة ينقسمون إلى قسمين، القسم الأول يضم الأساتذة المتمرسين في إعداد وإدارة الاستبيان، والقسم يمثل أساتذة متخصصين في الجانب الموضوعي للبحث وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب خاصة من حيث:

\_\_ دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.

\_\_ توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية.

– من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية.

و في الأخير وبناء على ملاحظات وتوصيات الأساتذة المحكمين تمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

## 02 - اختبار ثبات الاستبيان بطريقة " ألفا كرونباخ " CRONBACHS ALPHA

من أجل اختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية الأجوبة لكل متغير على إحدى فقد تم استخدام معامل ألف كرونباخ، حيث أن معامل ألف كرونباخ يأخذ قيم ما بين (0\_1)، فإذا لم يكن هناك ثبات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، على العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة معامل ألف كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة .

### الجدول رقم(04) : نتائج معادلة كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

الرقم	المحور	قيمة ألفا
01	المسؤولية الاجتماعية	0,759
02	الميزة التنافسية	0,869

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**03 - نتائج اختبار الثبات:** من الجدول نجد بالنسبة لمحور المسؤولية الاجتماعية فإن قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0,759 أي أنه إذا أردنا إعادة توزيع الاستبيان من جديد فإن 75 منهم سيعيدون نفس الإجابة، وهذا يعبر عن نسبة ثبات معقولة من شأنها أن تعطي مصداقية أكثر للنتائج المستخرجة، ونفس الحال بالنسبة لمحور الميزة التنافسية حيث قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0,869 .

### الفرع الثاني: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات

بعد أن تم تحصيل الاستبيانات، تم الاعتماد في عرض وتحليل البيانات على برنامج الجداول الإلكترونية Excel 2007 لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول يترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة ودوائر، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها، كما تم استخدام بعض الأساليب المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical package for social sciences (spss)22، ومن تلك الأساليب انتهجنا التحليل الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه المحاور الرئيسية للاستبيان، كما تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارات القسم الثاني للأسئلة الاستبيان، كما مكنتنا برنامج spss من حساب المتوسط المرجح والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة، والتحقق من أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية والتي تتمثل فيما يلي :

– استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان.

\_\_ حساب المتوسطات الحسابية لكل محور من الاستبيان.

\_\_ قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة.

\_\_ اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

**المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها**

يشمل هذا المبحث على مطلبين الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفي المطلب الثاني سنحاول تفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.

**المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية**

في هذا المطلب سنحاول عرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

**الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة**

لقد تمت دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية "الجنس، السن، المستوى التعليمي الوظيفة "

**أولاً: وصف خصائص عينات الدراسة:**

**الجدول رقم(05) : خصائص عينة الدراسة**

المتغير	العدد	النسبة%
الجنس	ذكر	96,4
	أنثى	3,6
	المجموع	100
السن	أقل من 20	00
	20 - 30	25,5
	31 - 40	20
	أكثر من 40	54,5
	المجموع	55
المستوى التعليمي	أخرى	3
	ثانوي فما دون	34,5
	جامعي	21,8
	دراسات عليا	38,2
	المجموع	55
الوظيفة المشغولة	عون تنفيذ	40
	عون تحكم	27,3
	إطار	25,4
	إطار سامي	7,3
	المجموع	55

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

**01 - الجنس:** من خلال الشكل أعلاه وفي شقه المتعلق بتوزيع النسب حسب جنس أفراد العينة، حيث نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة كانوا كلهم ذكور وذلك بنسبة 96.4% أما الإناث بنسبة 3.6% هذا يدل على أن تخصص إنتاج الإسمنت محور اهتمام الذكور أكثر من الإناث.

**02 - السن:** من خلال الشكل أعلاه نجد أن نسبة 25.5% من أفراد العينة تراوح أعمارهم بين 20 - 30 سنة ونسبة 20% تتراوح أعمارهم بين 31 - 40، أما الباقي فمن 40 سنة فأكثر وذلك بنسبة 54.5%، هذا يدل على أن مؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة تولى اهتمام للفئة الشبابية في شغل المناصب.

**03 - المستوى التعليمي:** من خلال الشكل أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن أغلبية العينة متحصلين على مستوى دراسات عليا وذلك بنسبة 38.2%، ونسبة 21.8% هم من أصحاب الدراسات الجامعية، ونسبة 34.5% من المتحصلين على المستوى الثانوي فما دون وفي الأخير نسبة 5.5% من المتحصلين على دراسات أخرى، هذا يدل على أن أغلبية العينة ذات مستوى علمي جيد.

**04 - الوظيفة المشغولة:** من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة هم أعوان تنفيذ بنسبة 40% ونسبة 27.3% عون تحكم، بينما نسبة 25.4% هم إطارات، ونسبة 7.3% إطارات سامية، وهذا يدل على أن مؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة تولى أهمية كبيرة لتأطير أجهزتها.

**الفرع الثاني : تحليل النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان**

**أولا: تحليل فقرات المحور الأول (المسؤولية الاجتماعية):**

**الجدول رقم (06): نتائج تحليل محور أبعاد المسؤولية الاجتماعية**

أبعاد المسؤولية الاجتماعية		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>01- البعد الاقتصادي</b>			
1	المؤسسة تحقق ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور.	3.78	.875
2	تسعى المؤسسة إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة.	3.73	.732
3	تتحرى المؤسسة الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعا وشراء بأساليب واضحة وغير ملتوية.	3.40	.807
4	تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة.	3.51	.791
المجموع		3.6045	.62674
<b>02- البعد القانوني</b>			
5	تعمل المؤسسة على الإلتزام بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية والطبية للعمال.	4.16	.601
6	معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة موثقة ومطبقة بالكامل.	5.11	6.760
7	تحتزم مؤسستكم بالقوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل.	4.18	.819
8	تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العامل من خدمات اجتماعية كوسائل النقل من وإلى مواقع العمل، وتقديم تسهيلات للحصول على سكن	3.82	.819
9	تتبنى إدارة المؤسسة الاعتراف بعمل النقابات العمالية.	3.67	.924

10	تعمل مؤسساتكم على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي وتقديم الإعانات عند الوفاة أو العجز.	4.04	.816
المجموع			
03- البعد الأخلاقي			
11	تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع.	3.71	.599
12	تمتلك المؤسسة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه.	3.69	.466
13	تسعى مؤسساتكم لمراعاة حقوق الإنسان وكذا عادات وتقاليد المجتمع.	3.76	.693
14	تمتلك المؤسسة دليلا أخلاقيا واضحا ومعلن عنه لجميع العاملين لديها.	3.82	.669
المجموع			
04 - البعد الخيري			
15	تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس وطرق وبرامج إسكان وغيرها.	3,60	,915
16	تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز طفولة، مراكز رعاية المعوقين.... إلخ).	3,16	,856
17	توافق المؤسسة على المشاركة في البرامج المسطرة من طرف الجمعيات والهيئات المحلية والتي تهدف إلى حماية البيئة والمجتمع.	3,51	,960
18	تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل للنساء، إيماناً منها بدور المرأة في زيادة مستويات الدخل للمواطنين وتحسين مستوى معيشتهم.	3,00	1,000
19	تقدم المؤسسة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة.	5,82	9,464
المجموع			

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق حول المسؤولية الاجتماعية، نلاحظ ما يلي:

**01 - بالنسبة للبعد الاقتصادي:** من خلال الشكل أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (3.40 و3.78). كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي:

1- احتلت الفقرة "المؤسسة تحقق ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.78 وبانحراف معياري 0.875.

2- احتلت الفقرة " تسعى المؤسسة إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.73 وبانحراف معياري 0.732.

3- احتلت الفقرة " تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.51 وبانحراف معياري 0.791.

4- احتلت الفقرة " تتحرى المؤسسة الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعا وشراء بأساليب واضحة وغير ملتوية " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.40 وبانحراف معياري 0.807 .

**02 - بالنسبة للبعد القانوني:** من خلال الشكل أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (3.67 و 5.11). كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي:

1- احتلت الفقرة " معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة موثقة ومطبقة بالكامل " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 5.11 وبانحراف معياري 6.760.

2- احتلت الفقرة " تحترم مؤسستكم بالقوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.18 وبانحراف معياري 0.819 .

3- احتلت الفقرات 5 و 10 و 08 و 09 المراتب المتبقية بمتوسط حسابي 4.16 و 4.04 و 3.82 و 3.67 على الترتيب وبانحراف معياري 0.601 و 0.816 و 0.819 و 0.924 على الترتيب.

**03 - بالنسبة للبعد الأخلاقي:** من خلال الشكل أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (3.69 و 3.82). كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي:

1- احتلت الفقرة " تمتلك المؤسسة دليلا أخلاقيا واضحا ومعلن عنه لجميع العاملين لديها " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.82 وبانحراف معياري 0.669 .

2- احتلت الفقرة " تسعى مؤسستكم لمراعاة حقوق الإنسان وكذا عادات وتقاليد المجتمع " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.76 وبانحراف معياري 0.819 .

3- احتلت الفقرات 11 و 12 المراتب المتبقية بمتوسط حسابي 3.71 و 3.69 على الترتيب وبانحراف معياري 599 و 466 على الترتيب.

**04 - بالنسبة للبعد الخيري:** من خلال الشكل أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (3,00 و 5,82). كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي:

1- احتلت الفقرة " تقدم المؤسسة تسهيلات ومساعدات لآداء مناسك الحج والعمرة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 5,82 وبانحراف معياري 9,464 .

2- احتلت الفقرة " تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس وطرق و برامج إسكان وغيرها " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,60 وبانحراف معياري 0,915 .

3- احتلت الفقرات 17 و 16 و 18 المراتب المتبقية بمتوسط حسابي 3,51 و 3,16 و 3,00 على الترتيب وبانحراف معياري 0,960 و 0,856 و 1,000 على الترتيب.

وبصفة عامة نلاحظ أن المستبنيين يرتبون الأبعاد السابقة كما يلي البعد القانوني في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,1638، ثم البعد الأخلاقي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,7455 ثم البعد الإقتصادي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,6045، ثم البعد الخيري في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,60 .

## ثانيا: تحليل فقرات محور أبعاد الميزة التنافسية

## الجدول رقم (07) : نتائج تحليل محور أبعاد الميزة التنافسية

01- أبعاد الميزة التنافسية		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
<b>01. التكلفة الأقل</b>		
20	تعد التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية لسياسة المؤسسة.	3.60
21	تعمل المؤسسة على خفض التكلفة باستمرار.	3.55
22	تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل خفض التكاليف.	3.78
23	تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على خفض تكاليف العمليات فيها.	3.78
24	تنتهج إدارة المؤسسة سياسة بيعية بأسعار أقل من أسعار المنافسين.	2.89
المجموع		
.79821		
4.0425		
<b>02- الإستجابة</b>		
25	تركز المؤسسة على حاجات ورغبات العملاء، وتعمل على تجسيدها بشكل متطور ومتميز.	3.89
26	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لبحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للعملاء.	3.78
27	لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية.	3.73
28	تمتلك المؤسسة شبكة توزيع سريعة وفعالة في إيصال المنتجات والخدمات للعملاء.	3.95
المجموع		
.44674		
3.8364		
<b>03- الجودة</b>		
29	تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية والدولية.	4.05
30	هناك قسم يعنى بالجودة في المؤسسة، يضع الحلول والمعالجات الخاصة بالجودة.	3.96
31	تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.	3.95
32	طورت المؤسسة من عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التكوينية واستقطاب الكفاءات.	3.89
33	تقدم المؤسسة المنتجات والخدمات للعملاء بسرعة وفي الوقت المحدد.	3.84
المجموع		
.51622		
3.9382		
<b>04- الإبداع</b>		
34	تمتيز منتجات وخدمات المؤسسة بالتجديد والإبداع المستمر.	3.84
35	تهتم المؤسسة بتطوير تشكيلة من المنتجات والخدمات بما يتناسب مع توقعات العميل.	3.95
36	تهتم المؤسسة بأفكار العملاء وإبداعاتهم، وتأخذ بأرائهم ومقترحاتهم في تطوير المنتج أو الخدمة.	3.59
37	تعمل المؤسسة على تطوير طرق التواصل مع عملائها، لإمدادهم بالمعلومات عن المزاي التي تقدمها .	3.82
المجموع		
.47968		
3.8000		
<b>05- السمعة</b>		
38	سمعة المؤسسة مميزة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى.	4.05
39	سمعة المؤسسة رسخت اسم المنتجات والخدمات التي تقدمها.	4.00
40	تلقي المؤسسة تقديرا واحتراما من قبل المجتمع، نتيجة المنتجات والخدمات التي تقدمها.	3.93
41	تراعي المؤسسة دوما الأبعاد الأخلاقية لخدمة المجتمع.	3.69
42	نادرا ما تفقد المؤسسة عملائها لصالح المؤسسات المنافسة الأخرى.	3.78
المجموع		
.50305		
3.8909		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق حول المسؤولية الاجتماعية، نلاحظ ما يلي:

**01 - بالنسبة لبعد التكلفة الأقل:** من خلال الشكل أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (2.89 - 3.78). كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي:

1- احتلت الفقرات " تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل خفض التكاليف " وكذا الفقرة " تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على خفض تكاليف العمليات فيها " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.78 وبانحراف معياري 0.809 للفقرة الأولى و 0.832 للفقرة الثانية.

2- احتلت الفقرات 20 و 21 و 24 المراتب المتبقية بمتوسط حسابي 3.60 و 3.55 و 2.89 على الترتيب وبانحراف معياري 0.993 و 1.015 و 0.809 على الترتيب.

**02 - بالنسبة لبعد الإستجابة:** من خلال الشكل أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (3.73 - 3.95). كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، حيث جاءت النتائج كما يلي:

1- احتلت الفقرة " تمتلك المؤسسة شبكة توزيع سريعة وفعالة في إيصال المنتجات والخدمات للعملاء " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.95 وبانحراف معياري 0.558 .

2- احتلت الفقرة " تركز المؤسسة على حاجات ورغبات العملاء، وتعمل على تجسيدها بشكل متطور ومتميز " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.89 وبانحراف معياري 0.458 .

7- احتلت الفقرات 26 و 27 المراتب المتبقية بمتوسط حسابي 3.78 و 3.73 على الترتيب وبانحراف معياري 0.599 و 0.732 على الترتيب.

**03 - بالنسبة لبعد الجودة:** من خلال الشكل أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (3.84 و 4.05). كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي:

1- احتلت الفقرة " تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية والدولية " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.05 وبانحراف معياري 0.678 .

2- احتلت الفقرة " هناك قسم يعنى بالجودة في المؤسسة، يضع الحلول والمعالجات الخاصة بالجودة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.96 وبانحراف معياري 0.719 .

7- احتلت الفقرات 31 - 32 - 33 المراتب المتبقية بمتوسط حسابي 3.95 و 3.89 و 3.84 على الترتيب وبانحراف معياري 0.591 و 0.786 و 0.570 على الترتيب.

**04 - بالنسبة لبعد الإبداع:** من خلال الشكل أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (3.59 و 3.95). كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي:

1- احتلت الفقرة " تهتم المؤسسة بتطوير تشكيلة من المنتجات والخدمات بما يتناسب مع توقعات العميل " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.95 وبانحراف معياري 0.558

2- احتلت الفقرة " تتميز منتجات وخدمات المؤسسة بالتجديد والإبداع المستمر " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.84 وبانحراف معياري 0.660.

3- احتلت الفقرات 37 - 36 المراتب المتبقية بمتوسط حسابي 3.82 و 3.59 على الترتيب وبانحراف معياري 0.669 و 0.687 على الترتيب.

**05 - بالنسبة لبعد السمعة:** من خلال الشكل أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (3.69 - 4.05). كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي:

- احتلت الفقرة " سمعة المؤسسة مميزة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.05 وبانحراف معياري 0.621.

- احتلت الفقرة " سمعة المؤسسة رسخت اسم المنتجات والخدمات التي تقدمها " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.00 وبانحراف معياري 0.471 .

- احتلت الفقرات 40 - 42 - 41 المراتب المتبقية بمتوسط حسابي 3.93 و 3.78 و 3.69 على الترتيب وبانحراف معياري 0.634 و 0.762 و 0.717 على الترتيب.

وبصفة عامة نلاحظ أن المستفيدين يرتبون الأبعاد السابقة كما يلي التكلفة الأقل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.0425 ثم الجودة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.9382 ثم السمعة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.8909، ثم الإستجابة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.8364 ثم الإبداع في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.8000 .

**الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضيات.**

لاختبار الفرضية الأولى فقد تم الاستعانة ببرنامج SPSS وباستخدام الانحدار البسيط ، لمعرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصناعية الجزائرية وبين الميزة التنافسية، عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ )، حيث تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (08).

الجدول رقم (08) : نتائج علاقة بين المسؤولية الاجتماعية وبين الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Ecart standard	Bêta	T	
(Constante)	2.721	.567		4.801	.000
البعد الاقتصادي	.206	.093	.302	2.214	.031
البعد القانوني	.070	.047	.204	1.490	.142
البعد الأخلاقي	-.003	.126	-.003	-.022	.983
البعد الخيري	.013	.032	.054	.401	.690

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

في هذا الجانب سنقوم باختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام الانحدار المتعدد وذلك كما يلي :

**01 - اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:** للبعد الاقتصادي أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية "التكلفة الأقل، الاستجابة الجيدة، الإبداع، السمعة" في مؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة و التي قسمت إلى الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

**الفرضية الصفرية:** يوجد أثر للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية "التكلفة الأقل الاستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة" عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في مؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة.

**الفرضية البديلة:** لا يوجد أثر للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية "التكلفة الأقل الاستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة" عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في مؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة.

— حيث يظهر الجدول رقم (08) أن قيمة Sig. تساوي 0.031 وبالتالي هناك وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية إذ بلغ معامل الإنحدار B (0.206). عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) أي أن ما قيمته (0.206). من التغير في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية، ونرفض الفرضية البديلة المتمثلة في عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) .

**02 - اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:** للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية "التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة" في مؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة، و التي قسمت إلى الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

**الفرضية الصفريّة:** يوجد أثر للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية "التكلفة الأقل الاستجابة الجودة، الإبداع، السمعة" عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في مؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة.

**الفرضية البديلة:** لا يوجد أثر للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية "التكلفة الأقل الاستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة" عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في مؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة.

— حيث يظهر الجدول رقم (08) أن قيمة Sig. تساوي 0.142 أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي نرفض الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية، ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

**03 - إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:** للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية "التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة" في مؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة: و التي قسمت إلى الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

**الفرضية الصفريّة:** يوجد أثر للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية "التكلفة الأقل الاستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة" عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في مؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة.

**الفرضية البديلة:** لا يوجد أثر للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية "التكلفة الأقل الاستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة" عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في مؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة.

— حيث يظهر الجدول رقم (08) أن قيمة Sig. تساوي 0.983 أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي نرفض الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية، ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

**04 - إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:** أن للبعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية أثر مهم في تحقيق الميزة التنافسية "التكلفة الأقل الاستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة" في مؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة: و التي قسمت إلى الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر للبعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية "التكلفة الأقل الاستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة" عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في مؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة

**الفرضية البديلة:** لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية ب بين البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية "التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة" عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في مؤسسة لافارج فرع المسيلة.

— حيث يظهر الجدول رقم (08) أن قيمة Sig. تساوي 0.690 أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي نرفض الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية، ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

ومما سبق يمكن تلخيص الجداول السابقة في المعادلة التالية:  $Y = 2.721 + 0.031X$  بمعنى أن الميزة التنافسية دالة في البعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية.

### المطلب الثاني: مناقشة النتائج.

نحاول من خلال هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها في المطلب السابق (المخرجات) باستخدام الأساليب و الاختبارات الإحصائية، و هذا من خلال النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان و النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.

### الفرع الأول: النتائج.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

### أولاً: النتائج المتعلقة بعينة الدراسة.

من التحليل السابق وجدنا أن عينة الدراسة أو المستبينون يرتبون أبعاد المسؤولية الاجتماعية كما يلي: البعد القانوني في المرتبة الأولى، ثم البعد الأخلاقي في المرتبة الثانية، ثم البعد الاقتصادي في المرتبة الثالثة ثم البعد الخيري في المرتبة الأخيرة ، كما أن المستتقصين يرتبون أبعاد الميزة التنافسية كما يلي التكلفة الأقل في المرتبة الأولى، ثم الجودة في المرتبة الثانية، ثم السمعة في المرتبة الثالثة، ثم الاستجابة في المرتبة الرابعة.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين البعد الاقتصادي والميزة التنافسية عند مستوى 0.05 في المؤسسة محل الدراسة، فيما توصلت إلى عدم وجود أثر لكل من البعد القانوني والأخلاقي والخيري للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية عند مستوى 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

### الفرع الثاني: المناقشة

في ضوء ما توصلنا له من نتائج يتضح لنا أن المؤسسة محل الدراسة تعبر أهمية بالغة للبعد الاقتصادي، أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات اتضح أن هنالك أثر ذي دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية وهذا يتفق مع دراسة رابعة سالم النصور، 2010، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لأنماط المسؤولية الاجتماعية الثلاث " النمط الاجتماعي ، النمط الاقتصادي، النمط البيئي " في تحقيق الميزة التنافسية.

### خلاصة الفصل.

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في إلى مدى يمكن للمسؤولية الاجتماعية أن تحقق الميزة التنافسية في مؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة، وذلك من خلال الاعتماد على دراسة ميدانية، إذ تناولنا هذا الفصل من خلال مبحثين المبحث الأول تعرضنا فيه إلى الطريقة و الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، و المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عرض نتائج الدراسة و تحليلها و مناقشتها.

خاتمة

مما سبق يتبين لنا أنه لم يعد تقييم المؤسسات الاقتصادية يعتمد على ربحيتها فحسب ولم تعد تلك المؤسسات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية و الاجتماعية عبر أنحاء العالم. وكان من أبرز هاته المفاهيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية هذا المفهوم تطور على مر الأزمنة من مجرد مبادرات طوعية إختيارية تفرضها دوافع ثقافية ودينية، إلى ضرورة ملحة واستراتيجية تسويقية تستعملها المؤسسة الاقتصادية من أجل التسويق اجتماعيا لسمعتها وبناء صورتها الذهنية لدى الجمهور، من أجل زيادة حصتها السوقية وزيادة ربحيتها والرفع من تنافسيتها، وقد أدركت المؤسسات الاقتصادية اليوم أنها في غير معزل عن المجتمع وتنبهت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية مثل هموم المجتمع والبيئة، وإلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأضلاع الثلاث للتنمية التي عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة وهي النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة.

لذلك يجدر بالمؤسسات الاقتصادية عموما والمؤسسات الجزائرية خصوصا إدراج أبعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن نشاطاتها دون الإضرار بأهدافها و محاولة إيجاد الأرضية الملائمة له لتحقيق مركز تنافسي جيد. وفي دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة، وللإلمام بحيثيات الموضوع تناولناه من خلال فصلين فصل نظري و فصل تطبيقي، و كان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة التي كنا نسعى من خلالها إلى اختبار أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية وتوصلنا من خلالها إلى ما يلي:

#### أولا- نتائج الدراسة النظرية:

- مفهوم المسؤولية الاجتماعية تطور نتيجة المشكلات والأزمات المتعددة التي ارتبطت بحرية الأعمال ونظرتها الضيقة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه، وكذا تنامي الوعي الاجتماعي والبيئي لدى أفراد المجتمع.
- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية تطور على مر الأزمنة من مجرد مبادرات طوعية إختيارية تفرضها دوافع ثقافية ودينية، إلى ضرورة ملحة وإستراتيجية تسويقية تستعملها المؤسسة الاقتصادية من أجل التسويق اجتماعيا لسمعتها وبناء صورتها الذهنية لدى الجمهور، وبالتالي زيادة حصتها السوقية وزيادة ربحيتها والرفع من تنافسيتها.
- تسمح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية من بناء صورتها الذهنية و تحسين سمعتها ومركزها المالي وأن المسؤولية الاجتماعية تعتبر بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية استثمارا على المدى الطويل حيث تفوق عوائده التكاليف المنفقة على أوجه الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة، وأن تبريرات بعض المعارضين للمسؤولية الاجتماعية على أنها تكلفة إضافية تضاف إلى أعباء المؤسسة تبرير خاطئ.
- المسؤولية الاجتماعية أصبحت في الوقت الراهن بعد من أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجية تسويقية تستعملها المؤسسة للتسويق اجتماعيا لعلامتها التجارية وسمعتها.

## ثانيا- نتائج الدراسة التطبيقية:

حيث خلصت الدراسة التطبيقية إلى ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة عند مستوى دلالة ( $0.05=\alpha$ ) للمؤسسة محل الدراسة.
- عدم وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة عند مستوى دلالة ( $0.05=\alpha$ ) للمؤسسة محل الدراسة.
- عدم وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة عند مستوى دلالة ( $0.05=\alpha$ ) للمؤسسة محل الدراسة.
- عدم وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة عند مستوى دلالة ( $0.05=\alpha$ ) للمؤسسة محل الدراسة.

## ثالثا- الاقتراحات:

الدراسة خلصت إلى الإقتراحات التالية:

- \_\_ ضرورة إدماج المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية نظرا لدورها في بناء وتحسين صورتها الذهنية و تحسين سمعتها ومركزها المالي، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لها.
- \_\_ ضرورة إدراج المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لقسم خاص ضمن هيكلتها يعنى بتخطيط وتنفيذ البرامج الاجتماعية للمؤسسة.
- \_\_ ضرورة اهتمام المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة بالأبعاد الثقافية والأخلاقية والخيرية للمسؤولية الاجتماعية.
- \_\_ ضرورة عقد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمؤتمرات و ورشات عمل لتحديد معايير للآداء الاجتماعي للمؤسسات.

- \_\_ ضرورة تشجيع الدولة للمؤسسات المسؤولية اجتماعيا من خلال سن قوانين وتشريعات تسمح بإعفائها من الضرائب أو منحها امتيازات مقابل مساهمتها اجتماعيا.

## رابعا- آفاق الدراسة

- إن موضوع دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه، و بذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات:
- \_\_ دور المسؤولية البيئية في تحقيق الميزة التنافسية .
- \_\_ أثر التسويق الاجتماعي على القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- \_\_ الآداء البيئي كإستراتيجية تنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- \_\_ دور المسؤولية الاجتماعية في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة.
- \_\_ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الاجتماعية آفاق وتطلعات.

أولا - اللغة العربية:

01- الكتب:

- 01 - جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 02 - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، ط2، دائل وائل للنشر ، عمان، 2009.
- 03 - طاهر محسن منصور الغالي، إدارة والإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- 04 - طاهر محسن منصور و صالح مهدي العامري، المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2005.
- 05 - طاهر محسن منصور و صالح مهدي العامري، المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2008.
- 06- طاهر محسن منصور و صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط3 دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 07- طاهر محسن منصور الغالي صالح مهدي محسن العامري المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) ، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2015.
- 08 - محمد الصيرفين المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 09- محمد جودة ناصر، علي الخضر، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، منشورات جامعة دمشق، مركز التعليم المفتوح، 2013-2014.
- 10- محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2016.
- 11- مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
- 12- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 13- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية في شركات الأعمال، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن ، 2006.
- 14 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2001.
- 15 - ثامر ياسر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

- 16 - علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة"مدخل معاصر"، ط2، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2012.
- 17 - خالد قاشي و رمزي بودرجه، التسويق والمسؤولية الاجتماعية . مدخل لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- 02- أطروحات الدكتوراه:**
- 18 - عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركة صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الإقتصادي، أطروحة دكتوراة في الإقتصاد والتخطيط، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009
- 03- مذكرات الماجستير:**
- 19 - الزهرة رحمانى، تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2014.
- 20 - بريس فايزة، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تسويق، جامعة سعد دحلب . البليدة ، الجزائر، 2005.
- 21 - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها"، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2006-2007.
- 22 - وشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية : مصادرها، تنميتها، تطويرها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة الخروبة، الجزائر، 2002.
- 23 - ليلى محمد وليد بدران، دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، نموذج مقترح للبنوك الإسلامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال , جامعة دمشق، سوريا، 2010.
- 24 - سماح صولح، جور تسيير الكفاءات في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب باوماش بسكرة"، رسالة ماجستير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008-2009.
- 25 - سمية حرنان ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008-2009.
- 04- المقالات:**
- 26 - احمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08-09 مارس 2005.
- 27 - بريري محمد أمين، كريفار مراد، مداخله بعنوان دور وأهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدام - واقع ورهانات- جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 14-15 نوفمبر 2016. يومي 14-15 نوفمبر 2016.

28 - كية مقري، نعيمة يجياوي، دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، دراسة موازنة بين النظامين الإسلامي والوضعين الملتيقي الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل، جامعة غرداية، الجزائر، يومي 23-24 فيفري 2011.

29 - مزياني نور الدين، بلاسكة صلاح، التخطيط الفعال للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، الملتيقي الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.

30 - معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتيقي الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 8-9 نوفمبر 2010.

#### 05- المجالات:

31 - حسين الأسرج ، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة محسر التنمية، العدد 90، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، فيفري 2010.

32 - مديحة بخوش، دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث، العدد 12، جامعة العربي تبسي تبسة، 2013.

33 - عامر فدعوس، فاضل حمد سلمان، علي حسون، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة تطبيقية في مستشفى ابن البيطار" ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد 32، بغداد، العراق، 2012.

#### ثانيا - اللغة الأجنبية:

34-Marie- François Guyonnaud et Frédérique Villard du management environnement au développement durable des entreprises, France, mars 2004.

35-Michel porter, L avantage concurrentiel traduit par Philippe de l avergne . Edition bunod . Paris, France, 1997.

36-Philip Köhler , Bernard Dubois, et delphine manceau, le marketing management, 11eme édition, Pearson édition, paris, France ;2004.

## الملحق رقم (1): استمارة الاستبيان

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية لعلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة استراتيجية

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

- يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن دراسة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة إستراتيجية التي تهدف إلى معالجة موضوع: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إنتاج الإسمنت لافارج- هولسيم بالمسيلة يكفي فقط التأشير بعلامة (X) لكل إجابة في الخانة المناسبة التي تعكس رأيكم .

في الأخير أحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي بحت فأملنا فيكم كبير بأن تكون إجاباتكم على الأسئلة موضوعية وصادقة.

في الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الطالب: يطو الربيع

أولاً: معلومات خاصة:

- الجنس: ذكر  أنثى
- السن: أقل من 20 عاماً  من 20 - 30 عاماً  من 31 - 40 عاماً  أكثر من 40 عاماً
- المستوي التعليمي: أخرى  ثانوي فما دون  جامعي  دراسات عليا
- الوظيفة المشغولة: إطار سامي  إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية:

01- البعد الاقتصادي					
موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	
					1 _ المؤسسة تحقق ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور.
					2 _ تسعى المؤسسة إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة.
					3 _ تتحرى المؤسسة الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعا و شراء بأساليب واضحة وغير ملتوية.
					4 _ تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة.
02- البعد القانوني					
					5 _ تعمل المؤسسة على الالتزام بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية والطبية للعمال.

					6 - معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة موثقة ومطبقة بالكامل.
					7 - تحترم مؤسستكم بالقوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل.
					8 - تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العامل من خدمات اجتماعية كوسائل النقل من وإلى مواقع العمل، وتقدم تسهيلات للحصول على سكن
					9 - تتبنى إدارة المؤسسة الاعتراف بعمل النقابات العمالية.
					10 - تعمل مؤسستكم على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي وتقدم الإعانات عند الوفاة أو العجز.
<b>03- البعد الأخلاقي</b>					
					11 - تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع.
					12 - تمتلك المؤسسة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه.
					13 - تسعى مؤسستكم لمراعاة حقوق الإنسان وكذا عادات وتقاليد المجتمع.
					14 - تمتلك المؤسسة دليلا أخلاقيا واضحا ومعلن عنه لجميع العاملين لديها.
<b>04 - البعد الخيري</b>					
					15 - تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس وطرق وبرايمج إسكان وغيرها.
					16 - تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز طفولة، مراكز رعاية المعوقين... إلخ).
					17 - توافق المؤسسة على المشاركة في البرامج المسطرة من طرف الجمعيات والهيئات المحلية والتي تحدف إلى حماية البيئة والمجتمع.
					18 - تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل للنساء، إيماننا منها بدور المرأة في زيادة مستويات الدخل للمواطنين وتحسين مستوى معيشتهم.
					19 - تقدم المؤسسة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة.

**ثالثا: الميزة التنافسية**

<b>01- التكلفة الأقل</b>					
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	
					20 - تعد التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية لسياسة المؤسسة.
					21 - تعمل المؤسسة على خفض التكلفة باستمرار.
					22 - تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل خفض التكاليف.
					23 - تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على خفض تكاليف العمليات فيها.
					24 - تنتهج إدارة المؤسسة سياسة بيعية بأسعار أقل من أسعار المنافسين.
<b>02- الإستجابة</b>					
					25 - تركز المؤسسة على حاجات ورغبات العملاء، وتعمل على تجسيدها بشكل متطور ومتميز.

					26 - تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لبحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للعملاء.
					27 - لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية.
					28 - تمتلك المؤسسة شبكة توزيع سريعة وفعالة في إيصال المنتجات والخدمات للعملاء.
<b>03- الجودة</b>					
					29 - تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية والدولية.
					30 - هناك قسم يعنى بالجودة في المؤسسة، يضع الحلول والمعالجات الخاصة بالجودة.
					31 - تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.
					32 - طورت المؤسسة من عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التكوينية واستقطاب الكفاءات.
					33 - تقدم المؤسسة المنتجات والخدمات للعملاء بسرعة وفي الوقت المحدد.
<b>04- الإبداع</b>					
					34 - تتميز منتجات وخدمات المؤسسة بالتجديد والإبداع المستمر.
					35 - تحتم المؤسسة بتطوير تشكيلة من المنتجات والخدمات بما يتناسب مع توقعات العميل.
					36 - تحتم المؤسسة بأفكار العملاء وإبداعاتهم، وتأخذ بأرائهم ومقترحاتهم في تطوير المنتج أو الخدمة.
					37 - تعمل المؤسسة على تطوير طرق التواصل مع عملائها، لإمدادهم بالمعلومات عن المزايا التي تقدمها .
<b>05- السمعة</b>					
					38 - سمعة المؤسسة مميزة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى.
					39 - سمعة المؤسسة رسخت اسم المنتجات والخدمات التي تقدمها.
					40 - تلقى المؤسسة تقديرا واحتراما من قبل المجتمع، نتيجة المنتجات والخدمات التي تقدمها.
					41 - تراعي المؤسسة دوما الأبعاد الأخلاقية لخدمة المجتمع.
					42 - نادرا ما تفقد المؤسسة عملائها لصالح المؤسسات المنافسة الأخرى.

الملحق رقم (2): قائمة المحكمين

الأستاذ (ة)	الجامعة الأصلية	الصفة
بعيطيش شعبان	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (أ)
حوحو مصطفى	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (أ)
ميمون الطاهر	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (أ)
جباري عبد الوهاب	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (ب)