جامعة يحي فارس– المدية–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تسيير

الموضوع:

دور المسؤولية الاجتماعية في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة

إعداد الطالبتين:

هاجر عزي

مريم بطاش

تحت إشراف:

د. محمد بولصنام

لجنة المناقشة

د. غزازي عماد	رئيسا	جامعة المدية
د. بولصنام محمد	مشرفا و مقررا	جامعة المدية
د. قبطان شوقي	عضوا ممتحنا	جامعة المدية

السنة الجامعية: 2016-2015

شكر وتقدير

قَالَ تَعَالَى: ﴿فَٱذۡكُرُونِيٓ أَذۡكُرۡكُمۡ وَٱشۡكُرُواْ لِي وَلَا تَكۡفُرُونِ ١٥٢﴾ البقرة: 152

ابتداء أحمد الله وأشكر فضله على عونه لي في إنجاز هذه المذكرة، أما بعد:

فإن واجب الشكر يحتم علي أن أتقدم بوافر التقدير والامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور محمد بولصنام لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة ولبذله المخلص، فقد كان لصبره وسعة صدره وتدقيقه الأثر الواضح في توجيه سير مذكرتي هذه نحو الاتجاه الصحيح، فوفقه الله وجزاه خير الجزاء، كما أتوجه بالشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة.

كما يقتضي واجب الاعتراف بالجميل أن أتقدم بجزيل شكري وتقديري إلى الأستاذ غزازي عماد لمساندته لي في هذا العمل

و أخيرا أتقدم بالشكر إلى كل الزملاء لدفعة الماستر سنة 2015-2016

تخصص إدارة وتسيير المؤسسة.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى الوالدين الكريمين: أبي وأمي

حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى أخي محمد وأخواتي كل باسمها

وفقهم الله في حياتهم

إلى صديقاتي لويزة، سامية ونصيرة

إلى صديقي العزيز هشام

إلى الأهل

والأصدقاء

هاجر

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة.

إلى أمي نبع الحنان والتضحية.

إلى زوجي منير.

إلى أختي إكرام ونجاة.

إلى أخوتي بلال وسيد علي وعادل وزوجاتهم.

إلى أولاد إخوتي تسنيم ومحمد وأريج ومايا ومحمد ورسيم.

إلى صديقتي أمينة وكريمة.

إلى كل من كان له الفضل في تعليمنا وتربيتنا.

مريم

مستخلص

لقد جاءت هذه الدراسة والتي يتمحور موضوعها حول" دور المسؤولية الاجتماعية في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري-وكالة المدية"، لتحقيق مجموعة من الأهداف التي ترمي إليها هذه الدراسة والمتمثلة في إبراز أهمية الدور الذي تلعبه فلسفة المسؤولية الاجتماعية في سبيل تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال الكشف عن العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وإمكانية تحقيق الميزة التنافسية، ولإحراز هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي، حيث اعتمد على المسح الأدبي النظري بغية توضيح بعض المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى تصميم استبيان لإجراء استطلاع لآراء ووجهات نظر الإطارات المتواجدة في "البنك الخارجي الجزائري-وكالة المدية-" بهدف استقصاء الواقع حول دور المسؤولية الاجتماعية في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة، وفي هذا الصدد تم إجراء مسح شامل حيث تم توزيع 22 استبيان على جميع الإطارات من مدراء وعمال وتم استرجاعهم بالكامل، فكان عددها 22 استبيان، ويحوز هذا الأخير على درجة عالية من الثبات قدرها 97.8% وبصدق بلغ 93.9%

و من ثم تحليل إجابات واتجاهات أفراد عينة الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وغيرها من الأساليب، وعقب عملية التحليل تبين لنا أن المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) ومن خلال أبعاده يفسر لنا ما نسبته 88.2 % من التباين الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وبالتالي فإن هذه الدراسة خلصت إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود دور تلعبه المسؤولية الاجتماعية من خلال أبعادها الأربعة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية لدى البنك الخارجي الجزائري –وكالة المدية- وهذا الدور تساهم فيه المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال بدرجة كبيرة ثم تأتي بدرجة أقل المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن وبعدها تجاه البيئة وتليها تجاه المجتمع.

Abstract

This study، which revolves around the theme of the role of social responsibility in maximizing the competitive advantage of the corporation (case study of the external Bank of Algeria، Medea ،s agency) came to achieve a set of goals، which aim to highlight the importance of the role played by the philosophy of social responsibility in order to maximize the competitive advantage of the studied corporation and that by revealing the relationship between the dimensions of social responsibility and the possibility of achieving competitive advantage. To achieve these goals، a descriptive approach has been used which adopted the theoretical literary survey in order to clarify some theoretical concepts related to the variables of the study، in addition to designing a questionnaire to conduct a survey of the views of the tire existing view in the bank in order to find out the truth about the role of social responsibility in maximizing the competitive advantage of the corporation.

In this regard، a comprehensive survey was conducted where 22 questionnaires were distributed to all the working staff، managers departments and have been fully retrieved thus، 22 questionnaires were analyzed، and they had a degree of reliability of 97.8% and sincerity amount of 93.9%.

Then the answers and attitudes of the study sample were analyzed relying on a set of statistical methods such as percentages، standard deviations and other styles، and after the analysis process، it was revealed to us that the independent variable (social responsibility) through its dimensions explains 88.2% of the discrepancy in the dependent variable (competitive advantage)، and therefore، this study concluded to a set of results، notably the presence of the role played by social responsibility through its four dimensions in order to achieve a competitive advantage at the external Bank of Algeria، Medea ،s agency،

this role contributes to the social responsibility towards the workers significantly، then comes to a lesser degree the role of social responsibility towards the environment، followed by the community.

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

إهداء
شكر
ملخص
قائمة المحتويات
قائمة الجداول
قائمة الأشكال
قائمة الملاحق
مقدمة عامة..... أ

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

تمهيد..... **02**
المبحث الأول: البعد التاريخي لتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة..... **03**
المطلب الأول: مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية..... 03
المطلب الثاني: نظريات المسؤولية الاجتماعية..... 06
الفرع الأول: النظرية النيوكلاسيكية..... 07
الفرع الثاني: نظرية الوكالة..... 07
الفرع الثالث: نظرية أصحاب المصالح..... 07
المطلب الثالث: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة..... 08
الفرع الأول: المفهوم الكلاسيكي..... 08
الفرع الثاني: المفهوم الإداري..... 09
الفرع الثالث: المفهوم البيئي..... 10
المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية..... **11**
المطلب الأول: مفهوم وأهمية المسؤولية الاجتماعية..... 11
الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية..... 11
الفرع الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية..... 18
المطلب الثاني: عناصر وأبعاد المسؤولية الاجتماعية..... 22
الفرع الأول: عناصر المسؤولية الاجتماعية..... 22
الفرع الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية..... 25

المطلب الثالث: مبادئ المسؤولية الاجتماعية والركائز الأساسية لنجاحها..... 30
الفرع الأول: مبادئ المسؤولية الاجتماعية..... 30
الفرع الثاني: الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية..... 32
المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة..... 34
المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة..... 34
الفرع الأول: الحجج المؤيدة للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية..... 34
الفرع الثاني: الحجج المعارضة للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية..... 35
المطلب الثاني: المعوقات التي تمنع ممارسة المسؤولية الاجتماعية..... **37**
المطلب الثالث: قياس الأداء الاجتماعي..... 38
خلاصة الفصل..... 39

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

تمهيد..... 41
المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية..... 42
المطلب الأول: مفهوم التنافسية..... **42**
المطلب الثاني: تعريف الميزة التنافسية وأهميتها..... 42
الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية..... 43
الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية..... 44
المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية **و**خصائصها..... **45**
الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية..... 45
الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية..... 46
المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية..... 48
المطلب الأول: مقاربات الميزة التنافسية..... 48
المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية..... 58
المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية..... 59
المبحث الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية..... 63
المطلب الأول: إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة..... 63
المطلب الثاني: إستراتيجية التمايز..... 65
المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز..... 68

المبحث الرابع:المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية **69**
المطلب الأول: خصائص المؤسسات المتميزة اجتماعيا..... 69
المطلب الثاني: أساسيات بناء الميزة التنافسية الاجتماعية..... **70**
المطلب الثالث: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية..... **71**
خلاصة الفصل..... **74**

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري

تمهيد..... **76**
المبحث الأول: عرض عام للبنك الخارجي الجزائري..... 77
المطلب الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري وأهدافه..... 77
الفرع الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري..... 77
الفرع الثاني: أهداف البنك الخارجي الجزائري..... 78
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام للبنك الخارجي الجزائري..... **78**
المطلب الثالث: دراسة وكالة البنك الخارجي الجزائري..... **80**
الفرع الأول: تعريف الوكالة ونشاطاتها..... 80
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الخارجي الجزائري بالمدية..... 81
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية..... **84**
المطلب الأول: متغيرات الدراسة..... **84**
المطلب الثاني: تحديد أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية..... **85**
الفرع الأول: أدوات جمع البيانات..... 85
الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية..... 88
المطلب الثالث: إجراءات تطبيق الدراسة..... 89
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية..... **89**
المطلب الأول: الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان..... **90**
الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة..... 90
الفرع الثاني: الاتساق الداخلي..... 91
المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية..... **93**
المطلب الثالث: تحليل مجالات المسؤولية الاجتماعية والتنافسية في البنك..... **97**
الفرع الأول: تحليل مجالات المسؤولية الاجتماعية في البنك..... 97

الفرع الثاني: تحليل مجالات الميزة التنافسية للبنك..... 107
المطلب الرابع: تحليل أثر مجالات المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية..... **115**
الفرع الأول: تأثير مجالات المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية.... 115
الفرع الثاني: تأثير المسؤولية الاجتماعية ككل على الميزة التنافسية..... 118
خلاصة الفصل..... ..... **121**
خاتمة عامة..... **123**
المراجع..... ..... **127**
الملاحق..... **134**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	15
1-2	تعاريف أساسية للمسؤولية الاجتماعية	15
1-3	المراحل التاريخية لاتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية	17
1-4	عناصر المسؤولية الاجتماعية وبعض ما يجب أن تدركه الإدارة من دور اجتماعي اتجاهها	23
1-5	أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية	29
1-6	الحجج المؤيدة والمعارضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	35
2-1	مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية	72
3-1	قياس محاور دراسة المسؤولية الاجتماعية من خلال أسئلة الاستبيان	86
3-2	قياس محاور دراسة الميزة التنافسية من خلال أسئلة الاستبيان	86
3-3	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان الموجه لموظفي البنك	87
3-4	مجالات الاتجاهات حسب مقياس ليكرت الخماسي	87
3-5	تعداد استبيانات الدراسة	89
3-6	معاملات ثبات أداة الدراسة وصدقها	90
3-7	معاملات الارتباط (سبيرمان) بين كل عبارة من الاستبيان والدرجة الكلية للمحور المرتبطة به	91
3-8	معاملات الارتباط (سبيرمان) بين كل عبارة من الاستبيان والدرجة الكلية للمحور المرتبطة به	92
3-9	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	93
3-10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	94
3-11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	95
3-12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	119
3-13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور في الجزء الثاني	98
3-14	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المحور1: المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال	100

3-15	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المحور2: المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	102
3-16	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المحور3: المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	104
3-17	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المحور4: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	106
3-18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور في الجزء الثالث	108
3-19	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المحور5: زيادة القدرة التنافسية من خلال الحصة السوقية	110
3-20	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المحور 6: زيادة القدرة التنافسية من خلال الصورة الذهنية	122
3-21	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المحور7: زيادة القدرة التنافسية من خلال القدرة على مواجهة المنافسين	114
3-22	نموذج الانحدار المتعدد	115
3-23	معاملات معادلة الانحدار المتعدد	116
3-24	نموذج الانحدار البسيط	118
3-25	معاملات معادلة الانحدار البسيط	119

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	استراتيجيات تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية	27
1-2	هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية	28
2-1	سلسلة القيمة لـ "بورتر"	50
2-2	مقارنة لمؤسستين متشابهتين في سلسلة القيمة	53
2-3	مقارنة لسلاسل القيمة المختلفة	54
2-4	دورة حياة الميزة التنافسية	60
2-5	الاستراتيجيات الأساسية لبورتر	63
2-6	منحنى الخبرة	65
2-7	توازن إستراتيجية التمييز	66
2-8	مستوى الجودة والتمييز العمودي	67
3-1	الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري	79
3-2	الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الخارجي الجزائري بالمدية سنة 2015	83
3-3	متغيرات الدراسة	84
3-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	93
3-5	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	94
3-6	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	95
3-7	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	97

قائمة الملاحق

الاستبيان.....	135

مقدمة عامة

مقدمة

أدى الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية والتطور التكنولوجي السريع إلى زيادة حدة المنافسة، فقد أصبح السعي إلى تحقيق التفوق والتميز الشغل الشاغل لمؤسسات الأعمال بغية البقاء والاستمرار، وعند إخفاق المؤسسات في الاستجابة لاحتياجات بيئتها الاجتماعية ولمصالح الأطراف الأخرى كانت النتيجة الطبيعية لذلك تفاقم المشكلات وظهور الأزمات المرتبطة بحرية ممارسة الأعمال بالإضافة إلى النظرة الضيقة للمصلحة الذاتية لهذه المؤسسات على حساب المجتمع الذي تعمل فيه، مما أدى إلى استحالة إمكانية الاستمرار في حرية المؤسسات خاصة بعد أن بدأت تواجه ظروفا جديدة ووعيا اجتماعيا وبيئيا من أجل مراعاة مصالح الأطراف الأخرى وتحقيق مصلحة المجتمع ككل.

وبمرور الزمن، ونظرا إلى أن هذه المؤسسات لها حقوق إضافة إلى التزامات تجاه المجتمع الذي يوفر لها متطلبات البيئة الاقتصادية الصحيحة، أدى هذا إلى ظهور ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية والتي تعد الوسيلة الوحيدة أمام هذه المؤسسات لبلوغ أهدافها آخذة بعين الاعتبار ظروف ذلك المجتمع والتحديات التي تواجهه.

وعليه فقد أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية مطلبا أساسيا من خلال المحاولات العديدة والمختلفة لاستعراض نماذج خاصة بقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات، كما أنها تؤكد على ضرورة قيام هذه المؤسسات بإدارة أعمالها بشكل أخلاقي فعال على كافة المستويات، ومن شأن المسؤولية الاجتماعية أن تعزز من مكانة وسمعة المؤسسات، وتنمي لأصحاب المصالح فيها درجة الرضا.

كذلك فإن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون مصدرا للفرص والابتكار من خلال الاستماع لآراء ووجهات نظر الجمهور وجماعات الضغط، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مما يعزز من حصتها السوقية وقدرتها التنافسية.

وبناء على ما تقدم، فإن المسؤولية الاجتماعية تعد جزءا لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسات المعاصرة للتفاعل مع البيئة بكل متغيراتها، فضلا عن أهدافها الإستراتيجية التقليدية، ومن هنا برزت اهتمامات واتجاهات فكرية متباينة حول المسؤولية الاجتماعية التي قامت بها هذه المؤسسات.

انطلاقا مما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة إمكانية وجود تأثير للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة من عدمه، حيث تكمن إشكالية الدراسة حول إبراز الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية من أجل تحقيق ميزة تنافسية لدى البنك الخارجي الجزائري – وكالة المدية– وعليه يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

ما دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

و يمكن بلورة هذه الإشكالية من خلال طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية انطلاقا من تحليل أبعاد المسؤولية الاجتماعية والتي تم ترجمتها في الصياغات التالية:

- ✦ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال على الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- ✦ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن على الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- ✦ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- ✦ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الميزة التنافسية للمؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

و كإجابة أولية عن التساؤلات المطروحة تم بناء الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية

للمسؤولية الاجتماعية دور أساسي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفرضيات الفرعية

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال على الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن على الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الميزة التنافسية للمؤسسة؛

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط التالية:

- أهمية المتغيرات المدروسة والمتمثلة في المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية؛
- توضيح مدى تأثير عناصر المسؤولية الاجتماعية (العمال، الزبائن، البيئة، المجتمع)على تحقيق الميزة التنافسية في البنك الخارجي الجزائري- وكالة المدية -؛

وبهذا تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومدى مساهمتها في تحقيق ميزة تنافسية لهذه المؤسسات وبالتالي تحقيق مستويات أداء عالية، حيث يمكن اعتبار هذه الدراسة خطوة مبدئية للحث على القيام بمزيد من الدراسات والتي تبين أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تحقيق ميزة

تنافسية، ومن المحتمل أن تقود نتائج الدراسة الحالية إلى إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر، لتطوير أداء المؤسسة محل الدراسة وتعميمها على المؤسسات الأخرى بعد أن تكون الصورة قد اتضحت بشكل جيد.

أهداف الدراسة

جاءت هذه الدراسة نتيجة لوجود مجموعة من الأهداف الرامية إلى تحقيقها والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تقديم أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وإظهار العوامل المؤثرة فيها، إضافة إلى عرض الإطار النظري للميزة التنافسية ؛
- إبراز الدور الفعال للمسؤولية الاجتماعية؛
- التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية بوكالة المدية للبنك الخارجي الجزائري؛
- التعرف على عناصر المسؤولية الاجتماعية التي تؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- التحري عن مدى وجود دور يمكن أن تلعبه المسؤولية الاجتماعية كذريعة لتحقيق الميزة التنافسية في وكالة المدية للبنك الخارجي الجزائري؛
- الخروج بمجموعة من التوصيات فيما يخص موضوع الدراسة؛
- فتح مجال البحث للمهتمين بمثل هذه المواضيع لمناقشة جوانبه المتعددة والمتداخلة؛

منهج الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم استخدام الوصف لإعداد الإطار النظري والمفاهيمي المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، واستخدام التحليل في الدراسة التطبيقية لتحليل مدى فعالية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في البنك الخارجي الجزائري–وكالة المدية–

الدراسات السابقة

أولا: الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

1- دراسة مازن عبد القادر خليل عليان بعنوان: "**واقع المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي وأثرها على الأداء**"، 1994[1]:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، من خلال رصد ممارسة مؤسسات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي لأنشطة المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع والعاملين في هذه المؤسسات بالإضافة إلى فلسفة إدارة المؤسسات نحو ممارسة المسؤولية الاجتماعية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضرورة وضع أنظمة لمحاسبة المؤسسات على أدائها الاجتماعي من حيث منح التسهيلات المختلفة للمؤسسات المسؤولة اجتماعيا ومعاقبة غير المسؤولة اجتماعيا، كذلك ضرورة تطوير مؤشرات خاصة لمسؤولية المؤسسات الاجتماعية يساهم في صياغتها وقياسها عدد من المتخصصين.

2- دراسة الطاهر خامرة بعنوان: "**المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة سوناطراك**" 2007[2]:

فيها تطرق إلى العلاقة بين الالتزامات البيئية والاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية ومساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال إبراز مجموعة من الإجراءات الطوعية الكفيلة بتحقيق ذلك، وإلى السياسات البيئية الأخرى والتي أطلق عليها اسم السياسات البيئية الضبطية، وهدفت الدراسة إلى بيان كيفية تطبيق أسس القياس وإعداد التقرير عن المسؤولية البيئية والاجتماعية.

ومن بين النتائج المتوصل إليها هو أن الأبعاد البيئية والاجتماعية أصبحت مفروضة على المؤسسات الاقتصادية وباتت مؤشرا هاما في تنافسيتها ومتغيرا هاما من متغيرات التنمية المستدامة.

---

[1]- مازن عبد القادر خليل عليان، "**واقع المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي وأثرها على الأداء**"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 1994.

[2]- **الطاهر خامرة، "المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة سوناطراك"**، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007.

3- دراسة ضيافي نوال بعنوان: "**المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية**"، **2010/2009**[1]:

تناولت هذه الدراسة أهمية المسؤولية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية باعتبار هذه الأخيرة من أهم الموارد التي تستخدمها المؤسسات الحديثة، بحيث تطرقت إلى موضوع استقطاب الموارد البشرية، واختيارها وتعيينها وتكوينها وتحفيزها.....كل هذا في إطار التزامها بالمسؤولية الاجتماعية، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي استخلصت من إجابات عينة البحث المدروسة هو أنه بالإضافة إلى النشاطات الايجابية المتعلقة بمسؤولية المؤسسة تجاه مواردها البشرية، فهناك بعض النواقص والقصور في النظام المطبق والممارسات المنتهجة.

4- دراسة فارس نبيل عجيلات بعنوان: "**المسؤولية الاجتماعية في العلاقات العامة في شركات الاتصالات الأردنية، دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية**"، 2012/2011[2]:

بحيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات العامة في القطاع الخاص من خلال مؤسسة كبرى للاتصالات في تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية وبرامجها، بالإضافة إلى التعرف على مدى معرفة العملاء والمستفيدين ببرامج المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة ومدى رضاهم عنها.

و توصلت الدراسة إلى أن مستويات رضا الزبائن عن خدمات المؤسسة كانت متوسطة، فقد جاءت المؤسسة في نطاق المسؤولية الاجتماعية في مجال العلاقات مع الزبائن في المرتبة الأولى، فيما جاءت الخدمات المتعلقة بالمجتمعات المحلية في المرتبة الثانية، بينما جاءت الخدمات المقدمة للبيئة في المرتبة الثالثة والأخيرة.

5- دراسة قويدر الواحد عبد الله بعنوان: "**دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE**"، 2015/2014[3]:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن وهذا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE، في محاولة لتفعيل هذه المسؤولية، ومن بين النتائج المتوصل إليها هي ربط مفهوم المسؤولية الاجتماعية بمؤشرات الأداء لبطاقة الأداء المتوازن واختيار الشكل المناسب من بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية لظروف المؤسسة التي ترغب في دمج البعد البيئي والاجتماعي في نظام تقييم الأداء الخاص بها.

---

[1]- ضيافي نوال، "**المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية**"، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010/2009.

[2]- فارس نبيل عجيلات، "**المسؤولية الاجتماعية في العلاقات العامة في شركات الاتصالات الأردنية، دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية**"، أطروحة دكتوراه، جامعة الشرق الأوسط، 2012/2011

[3]- قويدر الواحد عبد الله، "**دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات –حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE**"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2015/2014.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

1- دراسة نحاسية رتيبة بعنوان: **"أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، 2003/2002**[1]:

هدفت الدراسة إلى توضيح كيف أن تطبيق اليقظة التنافسية بالمؤسسة يؤدي إلى تنمية ميزتها التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أن زيادة درجة تعقيد البيئة وارتفاع حدة المنافسة فرض على المؤسسة إنشاء نظام لليقظة التنافسية، بغية الاستغلال الأمثل لمعلومات المحيط مما يساعدها في تنمية ميزتها التنافسية.

2- دراسة بلالي أحمد بعنوان: **"الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة ل مايكل بورتر، دراسة حالة مؤسسة مواد البناء بتمنراست"، 2003**[2]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك بالتركيز على تحليل "مايكل بورتر"، وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من أهمية تحليل الأنشطة الداخلية باعتبارها المسؤولة عن إنشاء القيمة إلا أنه ينبغي عدم إغفال دور المحيط الخارجي في التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة وأنه من أجل تنميتها يجب على المؤسسة مراقبة العوامل التي كانت وراء حصولها على تلك الميزة.

3- دراسة سملالي يحضيه بعنوان: **"أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة"، 2005**[3]:

هدفت الدراسة إلى محاولة اقتراح مقاربة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية لميزة تنافسية مرتبط بشكل أساسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية وتثمين كفاءاتها الفردية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الميزة التنافسية تعتبر هدف استراتيجي تسعى المؤسسات لتحقيقه من خلال التميز في الجودة والكفاءة والمعرفة، وأن تحقيق الاستدامة يتوقف على فعالية التسيير الاستراتيجي ونجاعة التشخيص لبيئة المؤسسة الداخلية والتنافسية، واعتماد إستراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الأمثل للموارد.

---

[1]- نحاسية رتيبة، **"أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003/2002.

[2]- بلالي أحمد، **"الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة ل مايكل بورتر- دراسة حالة مؤسسة مواد البناء بتمنراست "** رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2003.

[3]- سملالي يحضيه، **"أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة"**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.

4- دراسة قريشي محمد 2005/2004، بعنوان: دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية – دراسة حالة ENICAB- رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة[1]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والقدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية الوطنية، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة التي استهدفتها الدراسة تتبنى سياسة واضحة للإبداع التكنولوجي مكنتها من تنويع تشكيلة منتجاتها إلى 240 منتج تقريبا، مما ساعدها في تعزيز قدرتها التنافسية.

5- دراسة بلالي أحمد بعنوان: **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، 2007**[2]:

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ونموذج الإدارة الإستراتيجية باعتباره الإطار المنهجي والتوجيهي لتحقيق هذه الميزة، مع إبراز المكانة التي تحتلها هذه الأخيرة ضمن هذا الإطار باعتبارها الهدف الاستراتيجي المحوري الذي تسعى الاستراتيجيات لتحقيقه وعبر مستوياتها المختلفة.

و من بين نتائج هذه الدراسة أن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يمر عبر إستراتيجية تنافسية تركز على الموارد الإستراتيجية للمؤسسة وتأخذ بعين الاعتبار تأثيرات هيكل الصناعة.

---

[1]- قريشي محمد، **دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية، دراسة حالة ENICAB**"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005/2004.

[2]- بلالي أحمد، "**الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية**"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007.

هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول: فصلين نظريين و فصل تطبيقي، حيث جاءت مقسمة على النحو التالي:

الفصل الأول: نشأة و تطور المسؤولية الاجتماعية
و تناولنا فيه مايلي:

المبحث الأول: البعد التاريخي لتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية

المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية
و تناولنا فيه مايلي:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية

المبحث الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية

المبحث الرابع: الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري

و تناولنا فيه مايلي:

المبحث الأول: عرض عام للبنك الخارجي الجزائري

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

الفصل الأول

نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

تمهيد:

تعد المسؤولية الاجتماعية من المواضيع التي اهتم بها الأكاديميين ورجال الأعمال على حد السواءنظرا لما لها من تأثير على الربح.

ففيما مضى كانت المؤسسات تمارس نشاطاتها بحرية مطلقة دون أدنى اكتراث لما تخلفه نشاطاتها على الوسط الذي تعمل ضمنه، لكن بمرور الوقت وتماشيا مع التطور العلمي والتكنولوجي الهائل الذي شهدته بيئة الأعمال ودخولها في ظل ما يسمى باقتصاد المعرفة، برزت جليا الحاجة إلى وجود قيود تضبط هذه الأنشطة وتحد من مخلفاتها السلبية، وبذلك أصبحت المؤسسات تتسابق للظهور بمظهر متميز عن نظيراتها، وذلك بتأطير أعمالها ونشاطاتها بإطار أخلاقي ينم عن وعي اجتماعي واعتراف ضمني بمدى أهمية التحلي بالمسؤولية الاجتماعية بغية المساهمة في زيادة رفاهية المجتمعات وتطورها وازدهارها.

إن موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كان ولا يزال يثير جدلا كبيرا في الأوساط العلمية والعملية بين مؤيد وداعم لفكرة الالتزام بها ومعارض، وهنا تجدر الإشارة إلى أن حدة الخلاف بين التيارات الفكرية المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية ضلت تشتد تارة وتخفت تارة أخرى عبر مراحل تطور هذا المفهوم.

وفي ظل هذه المؤشرات جاء الفصل الأول تحت عنوان: "**نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة**" حيث يهتم بالجزء النظري لدراسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والذي قسّم بدوره إلى ثلاثة مباحث.

المبحث الأول يقدم البعد التاريخي لتطور المسؤولية الاجتماعية ومختلف النظريات التي تطرقت إليها، وصولا إلى تطور هذا المفهوم وتأصيله.

أما المبحث الثاني فيضم مفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وخصص لإيجاد تعريف شامل ومستوفي حول المسؤولية في ظل غياب تعريف دقيق لها مع التطرق لأهميتها والتعرف على عناصرها وأبعادها وكذا مبادئها وأهم الركائز المساعدة على نجاح هذه الفكرة.

أما المبحث الثالث يمثل مختلف ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال بيان حجج المؤيدين والمعارضين لها وبعض معوقات ممارستها بالإضافة إلى قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات.

المبحث الأول: البعد التاريخي لتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

يتمثل المنهج التقليدي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في ضرورة تحقيق أقصى أرباح ممكنة، وذلك في حدود الإطار القانوني القائم، وقد استمد هذا المنهج مقوماته من النظرية الاقتصادية الكلاسيكية، والتي تقوم على أن المعيار الأساسي لأداء المؤسسة هو كفاءته الاقتصادية التي تتبلور في تنظيم المصلحة الذاتية للمساهمين باعتبارها المسؤولية الأولية للإدارة.

وفي أوائل الخمسينيات من القرن الماضي ظهر اتجاه قوي وخاصة في المجتمعات الرأسمالية يدعو إلى ضرورة التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه فأصبحت الإدارة مسؤولة ليس فقط عن تحقيق الكفاءة الاقتصادية لأنشطة المؤسسة معبرا عنها بواسطة مؤشر الربحية، ولكن أيضا عن ما يجب أن تؤديه المؤسسة اتجاه المشاكل الاجتماعية المترتبة عن أداء تلك الأنشطة، بمعنى أن الإدارة أصبحت مضطرة إلى التسليم بالمسؤولية الاجتماعية إلى جانب مسؤوليتها الاقتصادية.

المطلب الأول: مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

إن المتتبع لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم عبر الزمن.

وبهذا الصدد سنحاول رصد أهم المراحل التي تشكل إطارا لتطور المفهوم عبر مراحل زمنية متعاقبة.

1- **مرحلة الثورة الصناعية والإدارة العلمية:** تتميز هذه المرحلة بوجود استغلال غير عقلاني لجهود العاملين والموارد البشرية، حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، ولا وجود للاهتمام بالعاملين والمجتمع والوعي البيئي، فكل هذا راجع إلى أن الثورة الصناعية كانت تمثل حدثا بارزا في الحياة الإنسانية حيث كانت بداياتها وأن وفرة المياه والمساحات الشاسعة والموارد الطبيعية غير المستغلة لم تثر انتباه المجتمع إلى خطورة التلوث والمشاكل البيئية الأخرى.[1]

وبدافع زيادة كفاءة استغلال الموارد وخصوصا القوى العاملة اندفع بعض رجال الأعمال والمالكين للمصانع لدراسة كيفية تحسين إنتاجية العاملين عن طريق دراسة الوقت والحركة وطريقة انجاز العمل الأفضل مع التركيز على تحفيز العاملين بواسطة الوسائل المادية وذلك من خلال تحسين الأجور المدفوعة، مقابل جهد كبير يبذلونه

[1]- الطاهر خامرة، **المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل للمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة**، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007، ص ص 76، 77.

لإعطاء إنتاج كبير، ويمكن القول أن في هذه المرحلة كان هناك وعيا بسيطا بالمسؤولية الاجتماعية يتجسد في تحسين أجور العاملين.[1]

2- **مرحلة العلاقات الإنسانية وتجارب هوثورن:** إن تزايد استغلال العاملين وإصابات العمل كثيرة، بالإضافة إلى الوفيات الناتجة عن تشغيل الأطفال والنساء ولد شعورا لدى الكثير من المدراء والمهتمين بشؤون الصناعة في ذلك الوقت بضرورة الاهتمام وإعادة النظر بظروف العمل عن طريق تحسينها.

وقد تزامن هذا مع ابتكار "هنري فورد" لخطوط الإنتاج، والذي ترتب عليه إنتاج كميات كبيرة من السيارات ما أدى إلى زيادة الغازات المنبعثة ونسب التلوث في الهواء، كما أن مصانع "هوثورن" حاولت دراسة تأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية، إن هذا يمثل قفزة نوعية في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث بدأ الاهتمام بشؤون العمال، وقد تبارت كثير من المنظمات الرائدة في ذلك الوقت في إجراء دراسات مشابهة وأبدت اهتماما بالعناصر المادية للعمل من أجل توفير ظروف عمل مادية أفضل للعاملين لغرض زيادة الإنتاج وبذلك زيادة أرباح المالكين.[2]

3- **مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم حجم المنشآت:** لقد تضخم حجم الشركات الصناعية وعدد العاملين فيها نتيجة للتطورات التي أدخلها "Henry Ford" بابتكاره لخط الإنتاج والذي ترتب عليه إنتاج كميات كبيرة من السيارات، حيي في بداية ظهور هذه الخطوط استخدم فيها الكثير من صغار السن لأن العامل يتخصص بجزء بسيط جدا من العمل ولا يحتاج إلى تدريب طويل ليتقنه، فضلا عن تزايد التلوث البيئي جراء العمليات الصناعية وبواقي فضلات الإنتاج والغازات التي انعكست على صحة وسلامة الأفراد، بالإضافة إلى بداية الاستنزاف الموسع للموارد الطبيعية كالغابات وبالتالي هذا يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات.[3]

4- **مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية:** [4] في هذه المرحلة كان التطور المهم يتمثل في كون الأفكار الاشتراكية تعد تحدي للمؤسسات وذلك بضرورة تحمل مسؤولية المستفيدين باختلاف أنواعهم بالإضافة إلى المالكين حيث أن هذه الأفكار هي من أكبر العلامات التي دفعت منشآت المؤسسات في الغرب إلى تبني الكثير من

[1]- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 55.

[2]- بوبكر محمد الحسن، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة**، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص4.

[3]- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، مرجع سابق، ص 56.

[4]- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، المرجع ذاته، ص 57.

عناصر المسؤولية الاجتماعية، حيث كان ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي والاستقرار الوظيفي من أبرز المطالب التي نادى بها العاملون.

5- مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية: [1] لقد أدى حصول الكساد الاقتصادي الكبير وانهيار المؤسسات الصناعية وتسريح العاملين إلى ظهور اضطرابات كثيرة مما استدعى تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، هذا ما ساعد على ظهور "نظرية كينز" الشهيرة والتي تدعو بوجوب تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي.

كل هذه العوامل مهدت لبناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.

6- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي: [2] تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة، فقد كان للحرب العالمية الثانية دور كبير في جعل الدولة تتدخل في مجالات عديدة وتوجيه الاقتصاد خاصة في الدول المتحاربة، بالإضافة إلى تزايد دور النقابات بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة من خلال المشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور ونظم التأمين الاجتماعي والصحي وجمعيات حماية المستهلك... هذا ما مثل نقلة نوعية حقيقية في تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرحا نظريا فقط.

7- مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات: [3] تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات وزيادة تأثيرها في قرارات المؤسسة بشكل عام، وزيادة عدد الاضطرابات وتعرض الكثير من المؤسسات إلى خسائر كبيرة، كما تميزت هذه الفترة كذلك بزيادة القضايا المرفوعة أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات التي تقوم بها المؤسسات تجاه المجتمع مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية، البيئية، وكذا الأخلاقية للعاملين، فعملت المؤسسات على تطوير مقاييس الأداء الاجتماعي ما أدى بها إلى إدراج الشفافية في إطار المسؤولية الاجتماعية.

8- مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية: [4] لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات في المراحل السابقة بشكل قوانين ودساتير أخلاقية، بدأت المؤسسات في صياغتها وتبنيها، وقد بدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في رسالة المؤسسة بشكل واضح وهذا ما سعى إليه الميثاق العالمي

---

[1]- خبابة عبد الله وخبابة صهيب، **المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي الثالث، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14، 15 فيفري 2012، ص 3.

[2]- بوبكر محسن الحسن، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة**، مرجع سابق، ص5.

[3]- خبابة عبد الله، خبابة صهيب، **المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مرجع سابق، ص 4.

[4]- الطاهر خامرة، **المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل للمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة**، مرجع سابق، ص 79.

"Global Compact" والذي يطرح مجموعة من المبادئ الرئيسية ويكرس مفاهيم التعاون بين قطاع الأعمال والمجتمعات التي تعمل فيها وتركز هذه المبادئ على العناصر التالية: حقوق الإنسان، المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، حماية البيئة. هنا ظهر حقل جديد في المحاسبة وهو محاسبة المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي للمؤسسة وكذلك تطوير مقاييس للأداء الاجتماعي للمؤسسات.

9- **مرحلة جماعات الضغط:** [1] في هذه المرحلة أصبحت المسؤولية الاجتماعية أكثر نضوجا كفكرة نظرية وأقوى حضورا على أرض الواقع كممارسة بحكم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية تطلبها كثير من المؤسسات الدولية خصوصا تلك التي تهتم بما يسمى بالتنمية المستدامة.

حيث برزت هذه الجماعات بشكلها الأولي في مراحل سابقة ولكنها أصبحت في الفترة الأخيرة قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات منظمات الأعمال.

حيث تعمل عل تحريك مشاعر الجمهور المساند لها وفرض خياراتها لكي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسات مباشرة أو بشكل ضغط على الحكومات وبالتالي ينعكس على المنظمات بشكل غير مباشر.

10- **مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية:** [2] تتسم هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد وبروز ظواهر مثل العولمة والخصخصة وانتشار شبكات المعلومات وازدهار صناعة تكنولوجيا المعلومات واتساع نمو قطاع الخدمات، فقد ظهرت مخاوف حقيقية وذلك بسبب تزايد سطوة المنظمات العملاقة نتيجة لتخلي الحكومات عن دورها التقليدي في تقديم الكثير من الخدمات بسبب اتساع نطاق ظاهرة الخصخصة وما حملته معها من تسريح للعاملين وتغير هيكل الاقتصاديات في دول العالم.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن المعلوماتية وشبكة الانترنت قد ولدت قيما جديدة وأنواعا من الانتهاكات والتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد.

المطلب الثاني: نظريات المسؤولية الاجتماعية

تباينت واختلفت النظريات المفسرة للدور الاجتماعي للمؤسسة من اقتصادي لآخر ومن مدرسة إدارية لأخرى ومن نظرية لأخرى ويدور النقاش لهذه الأفكار حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

ومن أهم النظريات الممهدة للتأهيل العلمي والشرح الاصطلاحي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية نذكر ما يلي:

[1]- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، مرجع سابق، ص 59.

[2]- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، المرجع ذاته، ص 60 .

1- النظرية النيوكلاسيكية:

تعد هذه النظرية رافضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية حيث تقول بـ«لا شيء سوى أعلى الأرباح للمالكين»[1] رائدها هو الاقتصادي الأمريكي ميلتون فريدمان "MILTON Friedman" الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد حيث يشير إلى أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال القرارات الموجهة لتحسين المردودية والربحية لفائدة المساهمين وأن مبدأ تعظيم قيمة المساهم هو الهدف الاجتماعي المناسب للمؤسسات لأنه يعادل تعظيم الثروة الاجتماعية للمؤسسة.

2- نظرية الوكالة: [2]

ظهرت نظرية الوكالة بفضل مساهمة الباحثان "MICHAEL Jensen" و" WILLIAM Meckling" اللذان يعتبران المؤسسة سوق حرة وعقد العمل وما هو إلا عقد تجاري، والوكالة معناه أن شخصا يسند مصالحه لشخص آخر كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة عند قيام المساهمين بإسناد مهام التسيير إلى المدراء.

وتفسر هذه النظرية العلاقة بين المسيرين والمساهمين في إطار حوكمة المؤسسات، كما يمكن أن تشتمل هذه النظرية على مجموع أصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة حيث تستند على المسيرين باعتبارهم وكلاء تربطهم علاقات تعاقدية مع فئات عديدة من الجهات الفاعلة: المساهمين، الدائنين، الزبائن، المستهلكين، الموردين، المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية... وحسب هذه النظرية فإن أصحاب المصالح لهم قدرة التأثير عل القرارات الإستراتيجية للمسيرين.

3- نظرية أصحاب المصالح:

يعتبر أصحاب المصالح مجالا من المجالات المهمة التي تمارس فيها المؤسسات دورا اجتماعيا وهم الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المؤسسة ولهم حصة أو فائدة منها أو من أدائها.[3]

وحسب هذه النظرية تعتبر المؤسسة نتيجة لعلاقات مختلفة بين مجموع أصحاب المصالح الذين لا ينحصرون فقط في مجموع المساهمين وإنما مجموع الفاعلين المشمولين بنشاطات وقرارات المؤسسة والمسؤولية اتجاه المجتمع تصبح مسؤولية اتجاه أصحاب المصلحة.

---

[1]- فريد فهمي زيارة، **مدخل معاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 286.

[2]- بورحلة علال، **تحليل المنظمات**، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 80.

[3]- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 90.

من هذه النظرية يمكن التمييز بين نوعين من أصحاب المصلحة[1]، النوع الأول لهم علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي ولهم عقد ظاهر مع المؤسسة:المساهمون، المصارف، العاملون، الزبائن والموردون، أما النوع الثاني لهم علاقات طوعية مع المؤسسة في إطار غير قانوني كالسلطات المحلية والمنظمات غير الحكومية.

حيث أن هذه النظرية تبحث عن دمج الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة ولكن لا يمكن تطبيقها على المستوى الكلي للتنمية المستدامة، ومن هذا المنطلق ظهرت نظرية جديدة: "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" تأخذ بعين الاعتبار السلع الأساسية التي تضمن استمرار وإنتاجية المجتمعات البشرية مثل إدارة النفايات، باختصار ضمان الشروط الملائمة لحياة المجتمعات البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار المساهمة في الإنتاج والحفاظ على الموارد العالمية المشتركة.

المطلب الثالث: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إن المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الأعمال قد مرت عبر حقبة تاريخية ليست بالقصيرة وبالتالي قد تأثرت بالعديد من المتغيرات الفكرية والفلسفية والتطبيقية والتي انعكست على مقدار قبولها وتنفيذها، أو تجاهلها في بعض الحالات، وعلى ضوء ذلك فقد تغير مفهوم المسؤولية الاجتماعية منذ ظهورها إلى وقتنا الحاضر وفق ثلاث مفاهيم أو اتجاهات فكرية يمكن التعبير عنها كالتالي:

الفرع الأول: المفهوم الكلاسيكي (التقليدي)[2]

ترجع خلفية هذا المفهوم إلى أفكار الاقتصادي آدم سميث والتي تبلورت حول كون كافة المؤسسات تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع، وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح مع مراعاة الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة، هذا ما يجعل الربح هو الهدف الوحيد للمؤسسة.

هنا يشير الاقتصادي ميلتون فريدمان Milton Friedman بقوله: «هناك شيء واحد، لا شيء غيره في منظمات الأعمال وبما تتحمله من مسؤولية اجتماعية، هو استخدامها للموارد وتصميمها للأنشطة المطلوبة لزيادة أرباحها على الأمد الطويل وجعل ذلك قاعدة في انجاز أعمالها».

ولقد طور هذا الاتجاه بفضل العديد من الدراسات التي قام بها الباحثون أبرزهم "ALFRED Marchal، DAVID Ricard،JOHN Stuart " وغيرهم نتج عنها أن مساهمة المؤسسات في تقديم السلع والخدمات هو منفعة مقدمة للمجتمع عن طريق تخفيض التكاليف وتعظيم فاعلية الأداء، وهذا بحد ذاته مساهمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

---

[1]– طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مجلة البحوث المعاصرة، العدد 2، المجلد 11، 1997 .

[2]– ثامر ياسر البكري، **التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001، ص ص 34، 37.

أما من جانب الإطار الفلسفي للمسؤولية الاجتماعية فإنه يعبّر عنه عن طريق السلوك والقيم الشخصية لمدراء ومسيريها والتي تقوم أساسا على مبدأ "ما هو جيد للمؤسسة جيد للمجتمع" باعتبار الربح الهدف الوحيد للمؤسسة وهو منفعة للمجتمع.

ولكن بالرغم من سيادة هذا المفهوم لفترة طويلة، إلا أن المنافسة التي ظهرت وبعض التغيرات الأخرى الحاصلة أدت إلى ظهور أهداف أخرى مرافقة للربح تنسجم وتتلاءم مع وجهة النظر الجديدة المتمثلة بالمفهوم الإداري الحديث.

الفرع الثاني: المفهوم الإداري

في أعقاب عام 1930 أدرك الاقتصاديون والإداريون أن هناك فجوة كبيرة بين المفهوم الكلاسيكي فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والطبيعة الجديدة للمؤسسات وقد خرج Berle and Means باستنتاج من خلال تحليل قاما به مفاده أن: «إذا ما تغيرت الأعراف والقوانين السائدة، فإن أهداف المشروع سوف تتغير، كما أن قوة صنع القرار والمتعلقة بحدود المسؤولية الاجتماعية يجب أن ترتبط بالمديرين أكثر من ارتباطها وتركزها بيد المستثمرين».[1]

وهنا ظهر اتجاه فكري إداري جديد للمؤسسات سواء كان ذلك داخلها أو خارجها وبهذا الصدد يقول العالم الاقتصادي Paul SAMUALSON أن: «المشاريع الكبيرة في هذه الأيام، لا تتعهد بتحقيق مسؤوليتها الاجتماعية فقط.، بل إنها يجب أن تحاول وبشكل تام في عمل ما هو أفضل».[2]

وبتبلور الأفكار اتخذ المفهوم الإداري للمسؤولية الاجتماعية بعدا وعمقا في تحديده، وقد تعزز هذا المفهوم بمجموعة الأفكار التي طرحتها لجنة التطوير الاقتصادي كونه يمثل "علاقة المؤسسة بالزبائن والمجتمع ككل" فهو يقوم على فكرة أن المؤسسة نظام مفتوح تحقق منفعتها الذاتية مع تحقيق منافع أخرى كإرضاء حاجات الأفراد والاهتمام بالعمال كتوفير الأمن، السلامة، الرعاية الصحية...

وبالتالي فإن أحد الافتراضات الأساسية لوجود هذا المفهوم هو كون منظمة الأعمال نظاما ثنائي الاتجاه، أي تستلم مدخلاتها من المجتمع وتقوم بإرسال مخرجاتها إلى عموم المجتمع في الاتجاه الآخر.[3]

---

[1] -JACOBY Neil H**. Coarporate power and social responsability**, New York Macmillan Publishing CO, INC, 1973, P193.

[2] -STEINER, George A, **Business and society**, New York, Random Hovre, 1972, p18.

[3]- محمد الصيرفي، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 32.

الفرع الثالث: المفهوم البيئي

بعد أن أدرك المسيرون أن المسؤولية الاجتماعية لا تنحصر فقط داخل المؤسسة وإنما تتعدى حدودها ذلك لتصل إلى أطراف وفئات خارجية عديدة، ظهر مفهوم جديد سمي بـ: المفهوم البيئي أو نموذج البيئة الاجتماعية، أو النموذج النوعي لحياة المديرين أو نموذج وجهة النظر العامة، حيث اعتبر المفهوم الأكثر حداثة وارتباطا بالبيئة، وما ميز ذلك مختلف الأبحاث والدراسات التي أجراها العديد من الباحثين وكأفضل مثال دراسة كل من RALPH Nader et JOHN K.Galbraith على مجموع المؤسسات الصناعية الكبيرة ومدى تأثيرها على المجتمع وبها وصلا إلى استنتاج مفاده: "عندما تكون المصلحة الاجتماعية العامة هي القضية... فليس هناك أي حق طبيعي يترك أو يعلو على تلك المصلحة".[1]

ومعنى ذلك أن المصلحة العامة للمجتمع فوق أي اعتبار ذاتي، وأنه لا يحق أن يتجاوزه أي هدف أو معيار آخر.

وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يقوم على مدى تحقيق مصلحة المجتمع مع تحقيق الأرباح على المدى الطويل بمراعاة حاجات الأفراد وتلبيتها والمحافظة على البيئة واعتبارها مسؤولية الجميع.[2]

[1]– ثامر ياسر البكري، **التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، مرجع سابق، ص 41.

[2]– محمد الصيرفي، ، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، مرجع سابق، ص 34.

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

تعتبر المؤسسات بمختلف أشكالها وأحجامها، ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها، كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني وضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام معينة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف، هذه المجموعة من الأفراد تتأثر بالطريقة التي تتصرف بها المؤسسة ومسيروها، وعلى هذه الأخيرة أن تراعي مصالح هؤلاء وتطلعاتهم إن أرادت الاستمرارية والتطور والبقاء.
ومما لاشك فيه فإن المسؤولية الاجتماعية لها أساسيات متعلقة بها من مفهوم وأهمية وعناصر وأبعاد بالإضافة إلى مبادئها وهذا ما سنراه بشيء من التفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المسؤولية الاجتماعية

الفرع الأول: المفهوم

أولا– التعريف: من خلال المعاني المتعددة للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، ونظرا لعدم وجود اتفاق حول معنى معين لها أدى ذلك إلى وجود ثلاث وجهات نظر بشأن المسؤولية الاجتماعية وقد تم الاتفاق عليها وهي (التقليدية، المصلحية، الايجابية).

وسنقوم بتقديم شرح موجز عن هذه المفاهيم: [1]

- **المفهوم التقليدي للمسؤولية الاجتماعية:**

لقد برز هذا المفهوم خلال عقد الثمانينات من القرن التاسع عشر (عام 1880)، ويعبر هذا المفهوم التقليدي عن بذل جهود الإدارة والمدراء لخدمة مصالح مالكي المنظمة أي على المدراء رسم الخطط اللازمة التي تقوم بتعظيم الأرباح وتحقيق المردود على المدى البعيد، وعدم المخاطرة بمصالح المنظمة من خلال انغماسها بأعمال ذات أبعاد اجتماعية إلا إذا كان هدفها تلافي أمورا قانونية.

- **المفهوم المصلحي للمسؤولية الاجتماعية:**

برز هذا المفهوم خلال عقد الثلاثينات من القرن العشرين عام 1930م وذلك بسبب تطور التدخل الحكومي حيث عكس هذا المفهوم التزام المدراء تجاه جماعات معينة تأثرت أو قد تتأثر بما تحقق من الأهداف التنظيمية، والجماعات المتأثرة (المستفيدة) من المنظمة تتمتع بقوة التأثير من خلال قراراتها وسلوكياتها ومن هذه الجماعات

[1]– **الأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية**، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلة دولية لدراسات الإدارة العامة المقارنة الجملة رقم 6، العدد 3، الإصدار العربي، سبتمبر، 2001، ص 4.

(المالكون، الزبائن، المنافسون، الحكومة...) فعلى سبيل المثال إذا أرادت المنظمة إيقاف خط إنتاجي معين عليها إعلام هذه الجماعات كلها أو بعض منها بهذه الأجزاء خلال مدة زمنية محددة وذلك لما لهذه الجماعات من مصلحة تستوجب بقاء وديمومة المنظمة.

- **المفهوم الايجابي للمسؤولية الاجتماعية:**

برز هذا المفهوم بعد عام 1960 وذلك ليعبر عن مدى أهمية التزام المدراء.

1. بضرورة تجنب المشاكل التي تواجه المنظمة، وذلك من خلال دراسة البيئة واتخاذ الحيطة والحذر تجاه التطورات المحتملة فيها.
2. بتوليف الأهداف المنظمية بطريقة تحقق مصالح الجماعات المستفيدة من هذه أو تلك المنظمة.
3. باعتماد خطوات ثابتة بشأن تطوير المصالح المتبادلة للمنظمة.

- وفي هذا المفهوم يشترط العمل على ضخ معلومات بين المدراء والجماعات المستفيدة والمتعاملة مع المنظمة، وذلك بسبب الالتزامات الواقعة عل المنظمة مثل (شرعية الدور، إستراتيجية العملياتية، الاستجابة للضغوط، تحديد، قياس، تقييم، إبلاغ وتوجيه الآثار المنظمية التي يمكن أن تحدثها المنظمة تجاه الجماعات المستفيدة وذات المصالح المشتركة وذلك حتى تحافظ على علاقاتها مع الغير.
- ويمكن ذكر التعريف التالي للمسؤولية الاجتماعي للباحثتين (Chang and flores) وهو أن المسؤولية الاجتماعية هي: التزام متخذ القرار في انتهاج أسلوب للعمل يؤمن من خلاله حماية المجتمع وإسعاده ككل فضلا عن تحقيق منفعته الخاصة.[1]

ويضم هذا التعريف معنيان الأول يتمثل بتحديد هدف منظمة الأعمال نحو تحقيق القيم الاجتماعية من خلال القرارات التي تتخذها، والثاني يتمثل في العمل على مواجهة التحديات الجديدة التي تواجهها إدارة المنظمة والتي يكون لها تأثير على قوتها في المجتمع ومقدار مساهمتها في تلبية حاجاته من خلال الوظائف التي تؤديها.

ولقد عرفت جمعية الإداريين الأمريكيين American Management Associations المسؤولية الاجتماعية على أنها (استجابة إدارة الشركات العملية إلى التغير في توقعات المستهلكين والاهتمام العام بالمجتمع مع الاستمرار بانجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثورة الاقتصادية).[2]

[1]– ثامر ياسر البكري، **التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، مرجع سابق، ص 51.

[2]– مازن عبد القادر جليل عليان، **واقع المسؤولية الاجتماعية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي وأثرها على الأداء (دراسة تطبيقية)**، رسالة ماجيستير، الجامعة الأردنية، 1994، ص 12.

وفي تعريف للأستاذ هاورد بوين يقول أن المسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية رجال الأعمال في متابعة السياسات، واتخاذ القرارات، والقيام بالأنشطة التي تعتبر صالحة ومفيدة من حيث الأهداف والقيم في مجتمعنا.[1]

كذلك يمكن القول بأن المسؤولية الاجتماعية هي في جوهرها الحصول عل مستوى عال من التوازن بين مصالح مختلف عناصر المجتمع: الموظفون والعمال والمستثمرون والمستهلكون..[2].

يمكن استعراض عدد من التعاريف التي تنطلق من زوايا ووجهات نظر مختلفة كالآتي: [3]

- تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها: "مجموعة القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة والساعية إلى تحقيقها كجزء من إستراتيجيتها".
- وتعرف كذلك بأنها: "تعهد والتزام رجال الأعمال في مواصلة السياسات لصنع القرارات ومعالجة الحالات المرغوبة ولتحقيق الأهداف والقيم لعموم المجتمع، فالتعريف يتركز على جانب التعهد والالتزام لإدارة المنظمة حيال المجتمع ومعتمدا القرارات المتخذة كوسيلة لبلوغ الأهداف الموضوعة لرسالة المنظمة.
- كما تعرف بأنها بمثابة عقد اجتماعي ما بين منظمات الأعمال والمجتمع لما تقوم به المنظمة من عمليات تجاه المجتمع.
- أو أنها العلاقات المتفق عليها والالتزامات والواجبات المتصلة بالمؤثرات المشتركة في تحقيق سعادة ورفاهية المجتمع.
- أو هي التزام المنظمة باتجاه تحسين تأثيراتها الموجبة في المجتمع والعمل على تقليص تأثيراتها السالبة، وهذا يعني بأن المنظمة وانطلاقا من تحملها للمسؤولية الاجتماعية تعمل على اتخاذ القرارات ذات التأثير والاستجابة السليمة والجذابة من قبل المجتمع، وأنها تعمل بنفس الوقت على تقليص أو تجاوز أي تأثير سالب يمكن أن يصيب المجتمع جراء العمليات التي تؤديها وبشكلها العرضي وغير المقصود.
- كما عرفتها المنظمة العالمية للمعايير بأنها: تحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع والمحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة.[4]

[1]– محمد الصيرفي، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، مرجع سابق، ص 18.

[2] – محمد الصيرفي، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة** المرجع ذاته، ص 18.

[3]– ثامر ياسر البكري، **التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، مرجع سابق، ص ص 24، 27.

[4]– حسين الأسرج، **المسؤولية الاجتماعية للشركات**، المعهد العربي للتخطيط، مجلة جسر التنمية، العدد 90، الكويت، 2010، ص 3.

- عرفها Philip Kotler وNancy Lee بأنها التزام بتحسين رفاهية المجتمع من خلال ممارسات أعمال اختيارية تقديرية ومساهمات بالموارد المؤسسية.[1]

- كما عرفت بأنها الشعور بالالتزام من جانب المؤسسات نحو وضع معايير اجتماعية محددة أثناء عملية صنع القرار الاستراتيجي، وعند قيامها بتقييم القرارات من الوجهة الأخلاقية، فإنه يتعين التسليم باتخاذ ما هو في صالح رفاهية المجتمع ككل.[2]

- وعرفت أيضا على أنها التزام مؤسسات الأعمال تجاه المجتمع والذي يأخذ بعين الاعتبار توقعات المجتمع من المنظمات في صورة اهتمام بالعاملين وبالبيئة بحيث يمثل هذا الالتزام ما هو أبعد من مجرد أداء الالتزامات المنصوص عليها قانونيا.[3]

- وعرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل.[4]

و للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعريفات كثيرة من قبل بعض الاقتصاديين، فيما يلي نورد بعض منها من خلال الجدول التالي:

[1]- فليب كوتلر، نانسي لي، **المسؤولية الاجتماعية للشركات**، ترجمة: علاء أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2011، ص 9.

[2]- بحوصي مجذوب وبخوش مديحة، **دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية**، الملتقى الدولي الثالث، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار 14-15 فيفري 2012، ص4.

[3]- علاء فرحان وآخرون، **فلسفة التسويق الأخضر**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 38.

[4]- بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع **أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية**، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص 03.

جدول رقم (1-1): تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المصدر	التعريف
Murry et Montanari،1986 ، 817.	تعد المسؤولية الاجتماعية كمنتوج Product يقدم إلى جمهور المنظمة الداخلي والخارجي.
Goolsby and hunt 1992	عقد اجتماعي بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل به.
Schermerhorn،2001، 126	التزام المنظمة للعمل بطرق تخدم مصالحها وتخدم أصحاب المصالح المتأثرين بسلوكها بشكل عام.
O'bran and Robinson،2002، 3.	القيام بالأشياء الصحيحة.
Fulop and others،2000، 15	تعني إدارة عادلة وفاعلة تسهم في تطوير الاقتصاديات.

المصدر: فؤاد حسين محمد الحمدي، **الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك**، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص40.

وفي الأخير نوجز أهم تعاريف المسؤولية الاجتماعية في الجدول رقم (2-1)

جدول رقم (2-1): تعاريف أساسية للمسؤولية الاجتماعية

	المؤسسة	التعريف
منظمات القطاع الخاص	مؤسسة الأعمال التجارية الراعية للمسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي مجموعة شاملة من السياسات والممارسات والبرامج التي تدمج في جميع مراحل عمليات الإنتاج والأنشطة التجارية ومراحل اتخاذ القرار التي تدعمها وتكافئها الإدارة العليا.
	المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي التزام المؤسسات المتواصل بالسلوك الأخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وفي وقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرها فضلا عن المجتمعات المحلية والمجتمع عامة.
	المنتدى الدولي لقادة الأعمال	المسؤولية الاجتماعية هي ممارسة الأعمال التجارية المتسمة بالانفتاح والشفافية والقائمة على المبادئ الأخلاقية واحترام الموظفين وصممت تلك المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة إضافة إلى المساهمين.
	الغرفة التجارية الدولية	التزام مؤسسات الأعمال الطوعي بإدارة أنشطتها على نحو مسؤول.

المؤسسات الدولية	منظمة الأمم المتحدة	تحلي المؤسسات بروح المواطنة الصالحة عن طريق اعتناق واستصدار عدد من القيم المتفق عليها عالميا في ممارسات المؤسسات في دعم السياسات الملائمة للمجتمع.
	معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاقتصادية	هي السلوك الأخلاقي لشركة والمجتمع ما اتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف التي لها مصلحة شرعية مع المؤسسة.
	البنك الدولي	هي التزام قطاع الأعمال بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة والعمل مع الموظفين وحاملي الأسهم والمجتمع المحلي والمجتمع الكلي من أجل تحسين نوعية حياتهم بأساليب تفيد قطاع الأعمال والتنمية على السواء.
	المنتدى الاقتصادي العالمي	إسهام المؤسسات في المجتمع عن طريق أنشطة أعمال أساسية وبرامج استثماراتها الاجتماعية والخيرية وعملها في مجال السياسات العامة، حيث يحدد بالطريقة التي تدير بها المؤسسة علاقاتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
	منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي	تشمل المسؤولية الاجتماعية فعالية الأعمال الملائمة التي تطورها مع المجتمعات التي تعمل فيها، ويتعلق العنصر الأساسي للمسؤولية الاجتماعية بأنشطة الأعمال ذاتها.
منظمات المجتمع المدني	مركز تحلي المؤسسات بروح المواطنة في كلية بوسطن	يشير مصطلح تحلي المؤسسات بروح المواطنة إلى الطريقة التي تدمج بها المؤسسات القيم الاجتماعية الأساسية في أعمالها اليومية وعملياتها وسياستها، وتدرك أن نجاحها يرتبط بصحة المجتمع ورفاهيته
	فرقة العمل المهنية بالكنائس والمسؤولية الاجتماعية	الشركة ذات المسؤولية الاجتماعية لها مصلحة في كفالة ومعاملة الموظفين معاملة لائقة وكسبهم أجور عادلة ومنصفة والعمل في ظروف آمنة.
	منظمة العفو الدولية	الأطراف الفاعلة اقتصاديا سواء أكانت مؤسسات مالية أو دولية مسؤولة عن أثر أنشطتها اتجاه حقوق الإنسان، كما ترى المؤسسة أن مراعاة أثر جميع جوانب عمليات المؤسسة في حقوق الإنسان ورفع انتهاك حقوقه ضمن مجال نفوذها وعملياتها وتستخدم ذلك في دعم حقوق الإنسان في جميع البلدان التي تعمل فيها.

المصدر: منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، **كافة البيانات المتعلقة بتأثير المؤسسات على المجتمع**، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا، 2003، ص ص 27، 29.

ثانيا– مراحل تطور اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية:

يحدد هاي وآخرون ثلاث مراحل لهذا التطور والذي تعبر عنه اتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية وهي كالآتي: [1]

[1]– نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2014، ص ص 127-128.

1. مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة 1800–1920: في هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للأعمال هي تعظيم الأرباح، والتوجه نحو المصلحة الذاتية، وأن النقود والثورة هي الأكثر أهمية، وأن ما هو جيد لي جيد للبلد.

2. مرحلة إدارة الوصاية للفترة من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات: وفيها المسؤولية الأساسية للأعمال هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين، وأن النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا، وأن ما هو جيد للمؤسسات جيد للبلد.

3. مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر: في هذه المرحلة تقوم المسؤولية الأساسية للأعمال على أن الربح الضروري ولكن الأفراد أهم من النقود، وهذا يحقق المصلحة الذاتية المستنيرة لمؤسسات الأعمال ومصالح المساهمين والمجتمع ككل.

والجدول رقم (3–1) يوضح هذه المراحل والاتجاهات السائدة فيها

جدول رقم (3–1) المراحل التاريخية لاتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية

الاتجاهات	المرحلة 1 إدارة تعظيم الأرباح 1920–1800	المرحلة 2 إدارة الوصاية من أواخر العشرينات إلى بداية الستينات	المرحلة 3 إدارة نوعية الحياة من أواخر الستينات إلى الوقت الحاضر
(1) التوجه	المصلحة الذاتية الصرفة	– المصلحة الذاتية – مصالح المساهمين	– المصلحة الذاتية المستنيرة. – مصالح المساهمين. – مصلحة المجتمع.
(2) القيم الاقتصادية	ما هو جيد لي جيد لبلدي	ما هو جيد للمنظمات جيد لبلدنا	ما يوجد لمجتمعنا جيد لبلدنا.
	أقصى الأرباح	الربح الملائم	الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود.
	النقود والثروة أكثر أهمية	النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا	
	دع المشتري يحترس	دعنا لا نغش العميل	دع البائع يحترس
	العمل سلعة تباع وتشترى	للعمل حقوق محددة يجب الاعتراف بها	كرامة العامل يجب أن تحترم.
	مساءلة الإدارة من قبل المالكين	مساءلة الإدارة من قبل المالكين، العملاء، العاملين، الموردين، والمساهمين.	مساءلة الإدارة من قبل المالكين، المساهمين والمجتمع.

(3)القيم التكنولوجية	التكنولوجيا مهمة جدا	التكنولوجيا مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا	الأفراد أكثر أهمية من التكنولوجيا،
(4)القيم الاجتماعية	– مشكلات العاملين يجب تركها في البيت؛ – أنا فرد صارم وأدير أعمالي كما أشاء؛ – جماعات الأقلية أدنى من البيض ويجب أن تعامل حسب ذلك.	– نعترف أن للعاملين حاجات أبعد من الحاجات الاقتصادية. – أنا فردي ولكني أعترف بقيمة مشاركة الجماعة. – جماعات الأقلية لهم موقعهم في المجتمع وأن موقعهم أدنى مني.	-إننا نستخدم الفرد كوحدة كلية. -مشاركة الجماعة أساسية لنجاحنا. -إنهم مثلي ومثلك.
(5)القيم السياسية	البيئة الطبيعية تسيطر على قدر من الناس	الناس يمكن أن يتحكموا ويعالجوا البيئة	المحافظة على البيئة من أجل نوعية الحياة
(6)القيم الجمالية	القيم الجمالية؟ ما هي؟	القيم الجمالية جيدة، وكأنها ليست لنا.	إننا نحافظ على قيمنا الجمالية من جانبنا

Source: R.D Hay، et al، Business and society: cases and texts، south-western، publishing، Cincinnati، 1976، PP 10-11.

الفرع الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية

المتفحص لواقع المؤسسات بأنواعها سواء الخاصة منها أو العامة أو الأهلية، يجد أن هناك اهتماما متزايدا بممارسات المسؤولية الاجتماعية، بل إن المؤسسات الدولية والحكومات بدأت تطور تشريعات وقوانين لتطبيق المسؤولية الاجتماعية بصورة مقننة ومهنية، والسؤال الذي يتبادر في الأفق، لماذا أصبحت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ذات أهمية؟

أولا– الأسباب التي أدت إلى الاهتمام المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية: [1]

هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية والتي من أهمها:

[1] -Regional csr.com/ar/showthread.php ? p: 1499 . 10 :01 بتاريخ: 22/02/2016 على الساعة

1. العولمة بتركيزها على التجارة الخارجية والمؤسسات متعددة الجنسيات ووحدات الإنتاج والعرض والطلب، مما يعطي نوعا من الأرجحية لأنشطة المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بإدارة المصادر وحماية البيئة والصحة والأمان عن أشياء أخرى.

2. الحكومات والهيئات غير الحكومية مثل الأمم المتحدة ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومنظمة العمل الدولية والتي قامت بتطوير إرشادات ومبادئ وأدوات لرسم المعايير الاجتماعية للسلوك المقبول.

3. التقدم في تكنولوجيا الاتصالات مثل الانترنت والهاتف المحمول وغيرهما من الوسائل المعنية على متابعة أنشطة المؤسسات والحصول على المعلومات.

وتقوم المؤسسات غير الحكومية حاليا بجذب الانتباه نحو أنشطتها التجارية التي يشعرون باشكالياتها من خلال مواقعهم على الانترنت.

4. أصبح المستهلكون والمستثمرون يبدون اهتماما بدعم ممارسات العمل المسؤول وزيادة الطلب على الحصول عن معلومات عن: كيف تقوم الشركات بمواجهة المخاطر والقضايا الاجتماعية والبيئية.

5. حدوث تصدع وخرق للأخلاقيات المشتركة والتي زادت من درجة فقدان الثقة بالمؤسسات وشددت على الحاجة لتطوير سياسة مشتركة وتوفير نوع من الشفافية والمسؤولية والأخلاقيات.

6. يتبنى المواطنون في كثير من البلدان فكرة أن المؤسسات لابد أن توفي بمعايير العناية بالبيئة والمجتمع بغض النظر عما يقومون به.

7. هناك وعي متزايد بمحدودية الدور الحكومي لاحتواء كافة القضايا التي لها علاقة بالمسؤولية الاجتماعية.

8. ظهور اتجاه لدى المؤسسات بضرورة تبني أسلوب للمسؤولية الاجتماعية ما يخفف من مخاطر العمل ويرتقي باسم وسمعة المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك توجد أسباب أخرى لضرورة تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية تتمثل فيما يلي: [1]

1) تحسين سمعة المؤسسات: والتي ترتكز أساسا على مدى النجاح في تقديم الخدمات، ومستوى الكفاءة في الأداء، ومستوى الشفافية الذي تتعامل به المؤسسات ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية واهتمامها بالاستثمار البشري هذا ما يساهم بدرجة كبيرة في تحسين سمعة هذه المؤسسات.

2) تحسين الأداء المالي: توجد صلة حقيقية بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي الايجابي وهذا ما بينته البحوث التي أجريت في هذا المجال بالتحديد من مجالات المسؤولية الاجتماعية.

[1]– مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد سايح، **دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات**، الملتقى الدولي حول: الاقتصاد الإسلامي، الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي بغرداية، يومي 23-24 فيفري 2011، ص ص 9، 10.

3) زيادة الإنتاجية والجودة: تبذل المؤسسات جهودا كبيرة في مجال المسؤولية الاجتماعية من خلال القوى العاملة كما أن العمليات التي تقوم بها غالبا ما تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتعزيز الفعالية والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل بالإضافة إلى زيادة الثقة بالنفس لدى الموظفين وذلك بمشاركتهم في صنع القرار.

4) زيادة القدرة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم: إن المؤسسات التي تتبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية تتميز بأنها تعين موظفين ذوي كفاءة عالية بطريقة سهلة مع إمكانيتها على الحفاظ عليهم ما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التوظيف والتدريب، كذلك يظهر أن القيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متناسقة مع قيم الموظفين وذلك راجع إلى أن هؤلاء الموظفون يتم تعيينهم من المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة.

5) تخفيض تكاليف التشغيل: هناك إمكانية لتقليل التكاليف انطلاقا من تحسين الأداء البيئي مثل تقليل استخدام المواد الكيميائية الزراعية وتخفيض تكاليف التخلص من النفايات من خلال إعادة تدويرها، كذلك الجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مجال الموارد البشرية مثل تخفيض تكاليف التوظيف والتدريب، والاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين ذوي الكفاءة والفعالية.

6) تعزيز المبيعات وولاء العملاء: إن المؤسسات عليها أن تهتم أولا بالمعايير الشرائية للمستهلكين مثل: الأسعار، جودة السلع، طرق التوزيع وإيصال المنتجات والترويج ومدى ملاءمة هذه السلع وتوفرها في الوقت والزمان المناسبين بالإضافة إلى الاهتمام بطبيعة المنتجات من خلال تأثيرها على البيئة ومدى استخدام مواد معدلة وراثيا فيها.

ثانيا– أهمية المسؤولية الاجتماعية:

يمكن تلخيص أهمية المسؤولية الاجتماعية في النقاط التالية: [1]

- زيادة التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع مع خلق شعور بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة ومختلف شرائح المجتمع.
- تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر مستوى من العدالة الاجتماعية ومبدأ تكافؤ الفرص.
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية، أو الناحية الثقافية.
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين مؤسسات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.
- تحسين التنمية السياسية انطلاقا من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمؤسسات ما يساهم في زيادة الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

كما يمكن تحليل أهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال النقاط التالية:

[1]– طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 526.

بالنسبة للدولة: [1]

– إن إدراك المؤسسات لدورها الاجتماعي يؤدي إلى تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى؛

– كذلك فمن المتوقع أن عوائد الدول ستكون أفضل بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة؛

– رفد الدولة بمستحقاتها من الضرائب والرسوم والمساهمة في القضاء على البطالة والتطور التكنولوجي وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الخاصة في هذا الإطار.

- **بالنسبة للمجتمع:** [2]

– زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع توليد شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد وذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل؛

– الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة ومبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛

– تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع؛

– تحسين التنمية السياسية انطلاقا من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمؤسسات وهذا سيساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية؛

– ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصلحة؛

– القدرة على الحصول على الخدمات التي يحتاجها المجتمع في مختلف الجوانب الضرورية مثل النقص في الخدمات التعليمية أو الصحية أو الثقافية أو الاقتصادية.

[1]– طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 52.

[2]– خالد بن يوسف برقاوي، **آراء الشباب حول المسؤولية الاجتماعية**، الملتقى السنوي لمراكز الأحياء بمكة المكرمة تحت عنوان "المسؤولية الاجتماعية" 1429هـ، ص 8.

بالنسبة للمؤسسة: [1]

– تحسين صورة المؤسسة بالمجتمع وترسيخ المظهر الايجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة، خاصة إلى اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة تجاه أطراف متعددة ذات مصالح مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة؛

– تحسين مناخ العمل السائد في المؤسسة والتي تؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛

– تمثل تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع وانتقالها إلى الحاجات الاجتماعية وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة؛

– تحقيق المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي والعلاقة الاجتماعية مع المجتمع وغيرها.

بالإضافة إلى أن هناك فوائد أخرى تتمثل في: [2]

– تعتبر العلاقات طويلة الأجل مع العملاء هي ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة في ظل أسواق كثيفة المنافسة، تساعدها على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما، وتجنب الحروب السعرية ؛

– تساعد على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة؛

– تحقق موقع في ذهن العميل، بأن المؤسسة تقع في موقع الخبير والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها.

المطلب الثاني: عناصر وأبعاد المسؤولية الاجتماعية

الفرع الأول: عناصر المسؤولية الاجتماعية

إن متابعة ما كتب حول المسؤولية الاجتماعية يشير إلى أن الباحثين قد حددوا عددا كبيرا من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية ولكنهم يتباينون في ترتيب أولويات هذه العناصر حيث ظهرت اختلافات في ذلك حسب بيئة الدراسة وحسب زمنها وطبيعة الصناعة المبحوثة، وإجمالا يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤشرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية كما هو موضح في الجدول التالي:

[1]– بن هلال صفية، **اثر المسؤولية البيئية والاجتماعية في تحسين العلاقات العامة –دراسة حالة المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية لينداغاز**–وحدة ورقلة– ظرسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع: الإدارة البيئية والسياحية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013–2014، ص46.

[2]– الهام فخري أحمد حسن، "**التسويق بالعلاقات**"، الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات الدوحة–دولة قطر، 8/6 أكتوبر 2003، ص 64.

جدول رقم (4-1) عناصر المسؤولية الاجتماعية وبعض ما يجب أن تدركه الإدارة من دور اجتماعي اتجاهها

العنصر	ما يجب أن تدركه الإدارة من دور اجتماعي اتجاهه
1- المالكون	• تحقيق أكبر ربح ممكن؛ • تعظيم قيمة السهم والمنشأة ككل؛ • رسم صورة محترمة للمنشأة في بيئتها؛ • حماية أصول المنشأة؛ • زيادة حجم المبيعات.
2- العاملون	• رواتب وأجور مجزية؛ • فرص تقدم وترقية؛ • تدريب وتطوير مستمر؛ • عدالة وظيفية؛ • ظروف عمل مناسبة؛ • رعاية صحية؛ • إجازات مدفوعة؛ • توفير السكن والنقل.
3- الزبائن	• منتجات بنوعية جيدة؛ • أسعار مناسبة؛ • منتجات متوفرة وسهل الحصول عليها؛ • الإعلان الصادق؛ • منتجات أمينة عند الاستعمال؛ • إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياه بعد الاستعمال.
4- المنافسون	• منافسة عالة ونزيهة؛ • معلومات صادقة وأمينة؛ • عدم سحب العاملين من الطرف الآخر بوسائل غير نزيهة؛ • الاستمرارية في التجهيز؛ • المشاركة في التعامل؛ • أسعار عادلة ومقبولة.

5- المجهزون	• تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل.
6- المجتمع	• المساهمة في دعم البنى التحتية؛ • توظيف الأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة ؛ • خلق فرص عمل جديدة؛ • دعم الأنشطة الاجتماعية؛ • المساهمة في حالة الطوارئ والكوارث؛ • الصدق في التعامل وتزويده بالمعلومات الصحيحة؛ • احترام العادات والتقاليد السائدة.
7- البيئة	• الحد من تلوث الماء والهواء والتربة؛ • تطوير الموارد وصياتها؛ • منتجات غير ضارة؛ • التشجير وزيادة المساحات الخضراء.
8- الحكومة	• الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجهات الصادرة من الحكومة؛ • احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف؛ • تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم الأخرى وعدم التهرب منها؛ • المساهمة في الصرف على البحث والتطوير؛ • المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة؛ • المساعدة في إعادة التأهيل والتدريب.
9- جماعات الضغط الاجتماعي	• التعامل الجديد مع جمعيات حماية المستهلك؛ • احترام أنشطة جماعات حماية البيئة؛ • احترام دور النقابات العالية والتعامل الجيد معها؛ • التعامل الصادق مع الصحافة.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي، محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات**: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، ص217.

كما يمكن إضافة العناصر التالية للمسؤولية الاجتماعية: [1]

[1]- ميسون محمد عبد القادر، **التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض التغيرات**، رسالة ماجستير، كلية التربية علم النفس، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص56.

- **الاهتمام:** ويقصد به الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، صغيرة أم كبيرة، ذلك الارتباط الذي يخالطه الحرص على استمرار تقدمها وتماسكها وبلوغ أهدافها، والخوف من أن تصاب بأي ظرف يؤدي إلى إضعافها أو تفككها.
- **الفهم:** ينقسم إلى شقين، الأول: فهم الفرد للجماعة، والثاني: فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله، ويقصد بالشق الأول فهمه للجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية، وفهم لمؤسساتها وعاداتها وقيمها ووضعها الثقافي وتاريخها، أما الشق الثاني فالمقصود به أن يدرك الفرد آثار أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة، أي يفهم القيمة الأخلاقية لأي فعل أو تصرف اجتماعي يصدر عنه.
- **المشاركة:** يقصد بها اشتراك الفرد مع الآخرين في عمل ما يمليه الاهتمام وما يتطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في إشباع حاجاتها، وحل مشكلاتها، والوصول إلى أهدافها، وتحقيق رفاهيتها والمحافظة على استمرارها.

و هناك ترابط وتكامل بين عناصر المسؤولية الاجتماعية الثلاثة: [1]

الاهتمام، الفهم، المشاركة، لأن كلا منها ينمي الآخر ويدعمه، فالاهتمام يحرك الفرد إلى فهم الجماعة، وكلما زاد فهمه زاد اهتمامه، كما أن الاهتمام والفهم ضروريان للمشاركة، والمشاركة نفسها تزيد من الاهتمام وتعمق من الفهم، ولا يمكن أن تتحقق المسؤولية الاجتماعية عند الفرد إلا بتوفر عناصرها الثلاثة.

الفرع الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

يعمل المسوقون اليوم في ظل بيئة ديناميكية شديدة التعقيد، تتطلب منهم التفكير المتجدد حول الأهداف والممارسات التسويقية، التي يقومون بها للاستجابة إلى حاجات ورغبات الزبائن، وتستمد المؤسسات قوتها وفاعليتها من خلال انتمائها الحقيقي للمجتمع وتفاعلها معه، بما يعزز من قدراتها في أن تكون القرارات المتخذة لا تعتمد على المنهج الاقتصادي البحت، بل تسعى لأن تكون قراراتها ذات بعد أخلاقي وإنساني واجتماعي للمساهمة في رقي الحياة.

لقد سعى العديد من الكتاب والباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة، فوضعوا لها مسميات متباينة، وقد تمت الإشارة إلى أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية، تمثلت فيما يلي:

[1] بوبكر محمد الحسن، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة**، مرجع سابق، ص 17.

- **المسؤولية الإنسانية (الخيرة):**

قمة الهرم في المسؤولية الاجتماعية والذي قد لا يمثل أحد متطلبات العمل في المؤسسة، إلا أنه في حقيقته يمثل الرفاهية والشهرة والمكانة التي تحتلها المؤسسة، عبر ما تقوم به من فعاليات وأنشطة تدعمها بالأبعاد الثلاثة المكونة لقاعدة الهرم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.[1]

أي أنها ترتبط بتطوير نوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل وغيرها من جوانب أخرى.[2]

أي أن تكون المؤسسة صالحة، وأن تعمل على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع، وتحسين نوعية الحياة.

- **المسؤولية الأخلاقية:**

تستند إلى مبادئ ومعايير أخلاقية وكذلك إلى أعراف وقيم اجتماعية وفي إطارها توجد مؤشرات عديدة تندرج في إطار تكافؤ الفرص والتوظيف والجوانب الأخلاقية في الاستهلاك ومراعاة مبادئ حقوق الإنسان واحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع وغيرها.[3]

بمعنى أن تكون المؤسسة مبنية على أسس أخلاقية، وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين.[4]

- **المسؤولية القانونية:**

تقوم على أساس مبادئ حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك وتحتوي مجموعة كبيرة من العناصر يفترض أن تحترم من قبل المؤسسات وبالشكل الذي يعزز ويساهم في الارتقاء بالعلاقة مع المستهلك ومع العاملين بمختلف أجناسهم وأعراقهم وأديانهم وكذلك منع الأضرار بالبيئة من خلال الاستخدام التعسفي للموارد أو التلوث الحاصل في الماء والهواء والتربة.[5]

أي التزام المؤسسة بإطاعة القوانين واكتساب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.[6]

---

[1]- ثامر ياسر البكري، **التسويق أسس ومفاهيم معاصرة**، مرجع سابق، ص 233.

[2]- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)**، مرجع سابق، ص 65.

[3]- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)**، المرجع ذاته، ص65.

[4]- عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز، **تأثير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات**، الملتقى الدولي الثالث، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، ص 7.

[5]- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري،**المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)**، المرجع ذاته، ص 65.

[6]- عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز، **تأثير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات**، مرجع سابق، ص 7.

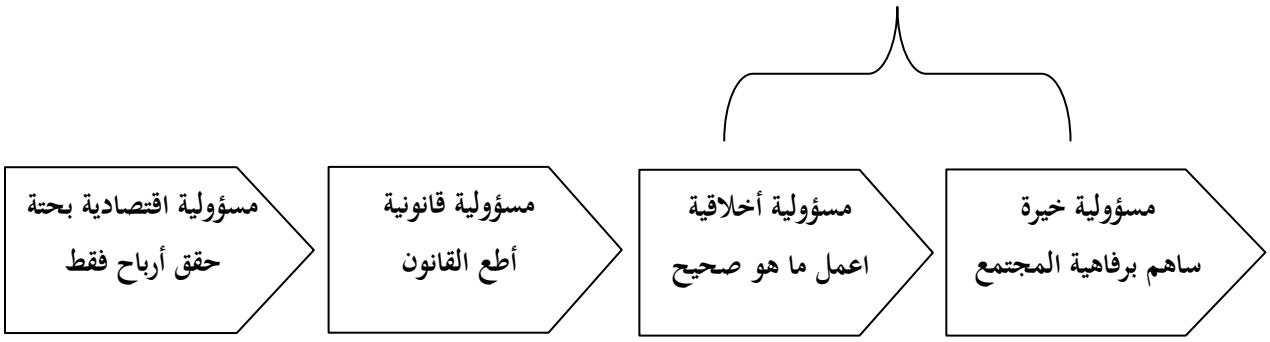
- **المسؤولية الاقتصادية:**

تستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي حيث تشتمل على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية يجب أن تؤخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحرة والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي وبما لا يلحق ضررا في المجتمع والبيئة.[1]

فهي تتمثل ومنذ القدم في عمل المؤسسات على تحقيق الأرباح وزيادة العائد على الاستثمار للمساهمين في المؤسسة، فضلا عن مسؤوليتها في توفير أجواء العمل المناسبة وحماية العاملين من أخطار العمل مع ضمان حقهم في العمل.[2]

ويقصد بها أن تكون المؤسسة نافعة ومجدية اقتصاديا وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين.[3]

شكل رقم (1-1): يوضح استراتيجيات تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **الإدارة والأعمال**، مرجع سابق، ص 97.

من الملاحظ أن Carroll وظف هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل Pyramide لتوضيح الترابط بينها من جانب ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية فلا يمكن أن تتوقع من المؤسسات مبادرات خيرة ومسؤولية إذا لم تكن هذه المؤسسات قد قطعت شوطا في إطار تحملها لمسؤولياتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها والشكل أدناه يوضح هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية.

[1]- طاهر محسن منصور الغالبي صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)**، مرجع سابق، ص 65.

[2]- ثامر ياسر البكري، **التسويق أسس ومفاهيم معاصرة**، مرجع سابق، ص 232.

[3]- عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز، **تأثير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات**، مرجع سابق، ص 7.

شكل رقم (2-1): هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



Source: Carroll ARCHIE B and Buchholtz Ann.K ،**Business and society**، Thomson، 2002، p40.

جدول رقم (5-1): أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية

البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
الاقتصادي	المنافسة العادلة	• منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين؛ • احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين.
	التكنولوجيا	• استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن يوفرها؛ • استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.
القانوني	قوانين حماية المستهلك	• عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها؛ • حماية الأطفال صحيا وثقافيا؛ • حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة.
	حماية البيئة	• منع تلوث المياه والهواء والتربة؛ • التخلص من المنتجات بعد استهلاكها؛ • منع الاستخدام التعسفي للموارد؛ • صيانة الموارد وتنميتها.
	السلامة والعدالة	• منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين؛ • ظروف العمل ومنع عمل الأحداث وصغار السن؛ • إصابات العمل؛ • التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي؛ • عمل المرأة وظروفها الخاصة؛ • المهاجرين وتشغيل غير القانونيين؛ • عمل ذوي الاحتياجات الخاصة ؛
الأخلاقي	المعايير الأخلاقية	• مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك؛ • مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف؛ • مراعاة حقوق الإنسان.
	الأعراف والقيم الاجتماعية	• احترام العادات والتقاليد • مكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية.
الإنساني (الخيري)	نوعية الحياة	• نوعية التغذية؛ • الملابس؛ الخدمات؛

		• النقل العام؛ • الذوق العام.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال** (**الأعمال والمجتمع**)، مرجع سابق، ص 82.

المطلب الثالث: مبادئ المسؤولية الاجتماعية والركائز الأساسية لنجاحها

الفرع الأول: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

ترتكز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على مجموعة مبادئ يمكن إيجازها فيما يلي: [1]

- **الاستدامة:** تتمثل في الإجراءات المتخذة في الوقت الراهن من أجل بناء الخيارات المتاحة في المستقبل، فعند الإفراط في استخدام الموارد المتاحة لن تصبح متوفرة للاستخدام في المستقبل.

فالاستدامة تعتبر مبدأ أساسي من مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يعنى بضرورة الاستخدام الأمثل للموارد التي يمكن أن تتجدد وذلك من أجل الحفاظ على مستقبل الموارد المتاحة، ولا يتم ذلك إلا عن طريق الرفع من كفاءة الإنتاج.

- **المساءلة:** تتمثل في اعتراف المؤسسة بكل تأثيراتها الخارجية والداخلية، مما يحتم عليها تقدير حجم هذه الآثار والإبلاغ عنها للأطراف المتضررة من حكومة وعمال وعملاء ومجتمع.

هذا المبدأ يوجب وضع التدابير المناسبة المتعلقة بأداء المؤسسة وبيئتها الخارجية والإجراءات المتخذة من طرفها، وهذا ما يتطلب تخصيص تكاليف تعنى بهذا الجانب.

وعند الاعتراف بهذا المبدأ نكون قد اعترفنا بأن المؤسسة جزء من المجتمع ولها مسؤولية متبادلة مع جميع أطرافه، وعلى هذا الأساس يمكن لهؤلاء الأطراف اتخاذ تدابير ضد المؤسسة وعليها بالمقابل تبرير جميع الأعمال التي تقوم بها.

- **الشفافية:** تتمثل في إعلان المؤسسة بشكل واضح ودقيق وعادل عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها خاصة فيما يتعلق بالتأثيرات على البيئة الداخلية والخارجية والآثار المحتملة على البيئة والمجتمع والعمال والعملاء، مع ضرورة أن تكون هذه المعلومات متاحة لكل الأطراف ذوي العلاقة المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بنشاطات المؤسسة.

[1]– محمد بولصنام، **واقع وآفاق الافصاح الاجتماعي في الجزائر –دراسة حالة قطاع الاتصالات–** أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014-2015، ص 58.

كما يمكن إضافة المبادئ التالية: [1]

- **المبدأ الأول: الحماية وإعادة الإصلاح البيئي**

يدعو إلى أن تقوم المؤسسة على حماية وإعادة إصلاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية.

- **المبدأ الثاني: القيم والأخلاقيات**

تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير وإنفاذ المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.

- **المبدأ الثالث: المساءلة والمحاسبة**

يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطريقة وفترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.

- **المبدأ الرابع: تقوية وتعزيز السلطات**

العمل على الموازنة بين الأهداف الإستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن.

- **المبدأ الخامس: الأداء المالي والنتائج**

تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العائدات وأن تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.

- **المبدأ السادس: مواصفات موقع العمل**

يعني أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات.

- **المبدأ السابع: العلاقات التعاونية**

يعني أن تتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

[1]– عريوة محاد، **دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص ص 56،55.

- **المبدأ الثامن: المنتجات ذات الجودة والخدمات**

تحدد المؤسسة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضا وسلامة الزبائن.

- **المبدأ التاسع: الارتباط المجتمعي**

تعمل المؤسسة على تحقيق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه تتميز بالحساسية تجاه ثقافة واحتياجات هذا المجتمع، وتلعب المؤسسة في هذا الخصوص دورا يتسم بالايجابية والتعاون والمشاركة حيثما يكون ممكنا في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال.

كما تستند المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على المبادئ الأساسية التالية: [1]

- **مبدأ الإذعان القانوني:** بمعنى أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقا لإجراءات راسخة ومحددة والإلمام بها.
- **مبدأ احترام الأعراف الدولية:** بمعنى أن تحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياساتها وممارستها للمسؤولية الاجتماعية.
- **مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية:** بمعنى أن تقر المؤسسة وتتقبل وجود تنوع بالمصالح للأطراف المعنية وتنوعا في أنشطة ومنتجات المؤسسة الرئيسية والثانوية وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية.
- **مبدأ احترام حقوق الإنسان الأساسية:** بمعنى أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

الفرع الثاني: الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة[2]

- ضرورة إيمان المؤسسة بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون هناك قناعة ويقين من قبل كل مسؤول فيها ابتداء من أصحاب المؤسسات، مرورا بمديريها التنفيذيين، وانتهاء بالموظفين حول أهمية هذا

[1]– صالح السحيباني، **المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية "حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية"**، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية تقييم واستشراف، بيروت، لبنان، 2009، ص 9.

[2]– نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، **استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 57.

الدور، وأنه أمر واجب على كل مؤسسة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، وهو أمر لا تتفضل به المؤسسة على مجتمعها بل تفتخر به وتعتبره واجبا عليها.

- أن تقوم المؤسسة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلا من الانتقاد والشكوى للسلبيات الموجودة.
- أن يصبح هذا النشاط جزءا رئيسيا من أنشطة المؤسسات يتم متابعته من قبل رئيس المؤسسة، كما يتم متابعة النشاط التجاري، وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها تماما كما توضع مخططات المبيعات وغيرها من الأنشطة التجارية.
- يجب على المؤسسة أن تخصص مسؤولا متفرغا تفرغا كاملا لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا ويمنح الصلاحيات المطلوبة، ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا ويمنح الصلاحيات المطلوبة، وأن يكون له دور رئيسي وفاعل على مستوى المؤسسة.
- الحرص على عدم الإعلان عن البرامج الاجتماعية إلا بعد انطلاقها، فكثير من البرامج الاجتماعية التي يعلن عنها لا يكتب لها الاستمرار لعدم قدرة المسؤولين عنها على تنفيذها طبقا لما تم الإعلان عنه وهذا قد يساهم في المستقبل في توقف البرنامج.
- إجراء مراجعة بيئية لآثار مخرجات المؤسسة مع تبني السياسات اللازمة للتعامل مع الهدر والنواتج العرضية وترشيد الاستهلاك لمصادر الطاقة وكل ما يتعلق بالاستخدام الآمن لمنتجات المؤسسة المعنية.
- من أكبر المعوقات التي تواجه المؤسسات الراغبة في الانطلاق في برامج المسؤولية الاجتماعية، رغبة هذه المؤسسات في الانطلاق من خلال مشاريع كبيرة وضخمة وذات أرقام عالية، ولا ضرر في أن توضع هذه الأهداف على المدى البعيد، ولكن حتى يتم البدء في مثل هذه البرامج يجب أن تكون الانطلاقة من خلال أهداف صغيرة ومحدودة تكبر بمرور الأيام لتحقيق المشاريع والبرامج الكبيرة.

المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

أصبح العديد من رجال الأعمال يتبنون مفهوم المسؤولية الاجتماعية نظرا لتأثير مختلف أنشطتها وممارساتها على البيئة والمستهلكين، والعاملين... الخ بصفة عامة جميع أصحاب المصلحة والمجتمع ككل، فالمسؤولية الاجتماعية والمعروفة أيضا بالأداء الاجتماعي تم إدماجها في السياسات العامة للمؤسسة، وأصبحت تتخللها آراء مؤيدة ومعارضة لها بالإضافة إلى أن هناك بعض المعوقات التي تتخلل تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

كل هذا يندرج ضمن المبحث الثالث الذي سنتطرق له بشيء من التفصيل.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة

سيتم استعراض الحجج التي تدعو لقيام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية وما يقابلها من حجج مضادة تدعو إلى تقليصها.

الفرع الأول: الحجج المؤيدة للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية

إن الحجج وراء قيام المؤسسات بمهام المسؤولية الاجتماعية وبمتغيراتها المختلفة تنحصر بالآتي: [1]

- تعد مجالا مناسبا في العلاقة بين المؤسسة والمجتمع وبما يمكنها من البقاء في السوق؛
- تحقيق حالة الإشباع للحاجات ويعني مساهمتها في تحقيق الربحية الاجتماعية لعموم المجتمع، ودون أن تنحصر بمن يمتلك القسم الأعظم من القوة الشرائية؛
- أنها تعمل عل تحسين وتطوير صورة المؤسسة أمام المجتمع؛
- أداؤها الحالي الذي تقوم به حيال المجتمع هو شكل من أشكال الثقافة في المجتمع وما يتطلبه من تنفيذ؛
- أنها تمثل الحالة الأفضل للمستثمرين، وذلك عن طريق رفع قيمة الأسهم على الأمد الطويل، لما تحظى به المؤسسات من ثقة لدى المجتمع، وما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلا؛
- القانون والتشريعات لا يمكن أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة بالمجتمع، ولكن بوجود المسؤولية في الأعمال فإنها ستمثل قانونا "اجتماعيا"؛
- الوقاية من المشكلة أفضل من علاجها، لذلك من المناسب ترك المؤسسات لتعمل في المجتمع ولتتجنب المشكلات وقبل أن تتفاقم ويصعب علاجها؛

[1]- ثامر ياسر البكري، **التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، مرجع سابق، ص ص 52، 53.

- تمثل فعلا "أخلاقيا واجبا"، وعلى إدارات المؤسسات إعطاء المزيد ومن ثم المزيد من الاهتمام والرعاية الإنسانية والخيرية.

الفرع الثاني: الحجج المعارضة للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية

يمكن حصر الحجج التي تدعو لعدم القيام بمهام المسؤولية الاجتماعية في العناصر التالية: [1]

- محدودية الخبرة والمهارة المتاحة لدى المؤسسات في معالجة المشكلات الاجتماعية التي تعترض عملها؛
- تضعف الأهداف الرئيسية الأخرى للمؤسسات إذا تم القيام بها، لكونها تستنزف طاقة ليست بالقليلة من جهد المؤسسة؛
- المسؤولية الاجتماعية تكاليفها عالية، والتي بدورها ستنعكس على المجتمع، ولما يؤدي إلى زيادة قيم وأسعار السلع المشتراة؛
- تعد المسؤولية الاجتماعية مسألة معقدة وصعبة، لأن القرارات المتعلقة بها تكون معمقة، ومتضمنة العديد من المتغيرات والتي يصعب استيعابها في الكثير من الأحيان، وخصوصا في المؤسسات صغيرة الحجم؛
- لا تمتلك قوة القانون في إلزامية التنفيذ من قبل المؤسسات، أي أنه عمل طوعي تقوم به المؤسسة ولا يحدد بالقانون؛
- مديرو المؤسسات هم ليسوا بالقضاة الذين يمكنهم النطق بالأحكام في تجاوز المشكلات الاجتماعية أينما وجدت، وإنما ذلك من مسؤولية الدولة والجهات التابعة لها وذات العلاقة حصرا؛
- إذا انفردت المؤسسة بإنفاق المبالغ على تنفيذ برنامج المسؤولية الاجتماعية ودون المنافسين الآخرين، فإن ذلك يعني تحملها كلفة إضافية من شأنها أن تعكس زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها وبالتالي تنعكس سلبا على موقفها وقوتها التنافسية في السوق.

بالرغم من إدراك معظم المؤسسات لأهمية المسؤولية الاقتصادية وتأييد تبنيها إلا أنه يوجد البعض منها من تجد هذه الفكرة تهديدا لوجودها الحر، والجدول التالي يبين مختلف الحجج التي تدفع بالمؤسسات إما لتبني المسؤولية الاجتماعية أو تفاديها وغض البصر عنها.

الجدول رقم (6-1): الحجج المؤيدة والمعارضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

مع المسؤولية الاجتماعية	ضد المسؤولية الاجتماعية
1- توقعات الجمهور: ارتفاع التوقعات الاجتماعية من المؤسسات والرأي العام يدعم الاهتمام الاجتماعي	**1- انتهاء أقصى الربح:** هذا هو جوهر الرؤية التقليدية، حيث المؤسسات يجب أن تهتم بالأهداف

[1]- ثامر ياسر البكري، **التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، مرجع سابق، ص 54.

والأهداف الاقتصادية؛ **2- الأرباح طويلة الأمد:** نتيجة العلاقات مع المجتمع وتحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور؛ **3- الالتزام الأخلاقي:** العمل بما هو صواب وتجنب الأعمال غير الشرعية؛ **4- الصورة الذهنية للجمهور:** خلق أفضل الصور لجذب جمهور أكثر واكتساح أسواق أكبر؛ **5- البيئة الأفضل:** خلق بيئة أكثر استقرارا وجذبا للعمال المهرة؛ **6- مصالح حملة الأسهم:** رفع قيمة الأسهم على المدى الطويل؛ **7- امتلاك الموارد:** المؤسسة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتقديم الدعم الاجتماعي؛ **8- عدم تشجيع صدور لوائح حكومية لاحقة:** إن اللوائح الحكومية تضيف تكاليف اقتصادية وقيود إدارية على مرونة الإدارة والعمل في المؤسسات من خلال المسؤولية الاجتماعية فإن المؤسسات تزيل الحاجة على مثل هذه اللوائح. **9- الموازنة بين المسؤولية والقوة:** الأعمال لها قوة كبيرة في المجتمع ومثل هذه القوة لابد لها من توازن من خلال المسؤولية الاجتماعية كي لا تثير القلق منها ولا تبدو الأعمال تعمل ضد الصالح العام. **10- تفوق الوقاية على العلاج:** فالمؤسسة العاملة في المجتمع تسعى إلى حل المشاكل قبل تفاقم الأوضاع.	الاقتصادية وترك الأهداف الاجتماعية لمؤسسات المجتمع الأخرى؛ **2- إضعاف الفرص:** متابعة الهدف الاجتماعي يضعف الإنتاجية الاقتصادية مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأرباح؛ **3- التكاليف:** الأعمال الاجتماعية تعتبر تكلفة بالنسبة للمؤسسة؛ **4- القوة الأكبر:** سيادة المؤسسات في المجتمع وخاصة بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية فإنها ستصبح أكثر قوة؛ **5- نقص المهارات:** محدودية الخبرة ونقص المهارة في مواجهة المشاكل الاجتماعية؛ **6- نقص المساءلة:** إن السياسيون المتابعون للقضايا الاجتماعية يسألون عن أنشطتهم، حيث أن المسؤولية الاجتماعية مسألة معقدة وصعبة ومن الصعب استيعابها في الكثير من الأحيان؛ **7- نقص دعم الجمهور الواسع:** عدم توفر مثل هذا الدعم لدى الجمهور وانقسامه إزاء هذه القضية أو تلك يولد مناقشات ساخنة يجعل الأعمال في غير حاجة للدخول فيها.

المصدر: نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 214، 215.

المطلب الثاني: المعوقات التي تمنع ممارسة المسؤولية الاجتماعية

هناك بعض المعوقات التي تحول دون ممارسة المؤسسات لأداء دورها الاجتماعي وهي: [1]

أولا– المعوقات الإدارية: منها:

- عدم احتواء بعض المؤسسات على إدارة العلاقات العامة؛
- نقص الخبرة لدى الذين يشغلون إدارات وأقسام المؤسسات فيما يتعلق بالأمور الاجتماعية والأخلاقية؛
- ضعف الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، الذي هو في الواقع مرتبط بفلسفة الإدارة العليا تجاه المجتمع والبيئة المحيطة، وضعف الاهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية؛
- إهمال الإدارات العليا في عملية إشراك المستويات الإدارية الأخرى في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية؛
- عدم وجود اتصال فعال من قبل الإدارات مع الجمهور.

ثانيا– المعوقات القانونية: وتتلخص في:

- الالتزام بنشاطات محددة تنص عليها القوانين والأنظمة؛
- عدم وجود صيانة سياسية اجتماعية أخلاقية، التي هي وظيفة من وظائف التخطيط الاستراتيجي؛
- عدم وضع دستور اجتماعي أخلاقي في المؤسسات كالذي يتم تطبيقه في كبرى المؤسسات في العالم؛
- عدم احترام التشريعات والقوانين والأنظمة في سبيل تحقيق المكاسب المادية وعندما يقدمون على مخالفة يضعون في حسابهم إحدى الاحتمالات التالية:

– قد لا يكتشف أمر المخالف؛

– قد لا يتم إدانة المخالف.

أما إذا اكتشف أمره أو دينه فقد تغطي المكاسب المالية التي يحصل عليها ما يحصله من خسائر، لأن المسؤولية الاجتماعية هي التزام أخلاقي من قبل المديرين على الأغلب لم تفرضه القوانين والأنظمة بل تحتمه ضرورات المنفعة المجتمعية العامة التي أدت إلى ضعف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية عند المدراء.

[1]– نهال المغربل، ياسمين فؤاد، **المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية**، ورقة عمل رقم 138، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، سبتمبر، 2008، ص .05

ثالثا– المعوقات المالية: نذكر منها:

- هدف بعض المؤسسات هو تعظيم الأرباح فقط.
- الاعتقاد بأن ايلاء الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تخفيض أرباح المؤسسة وإضعافها في المنافسة الدولية.
- نقص الموارد المالية التي تحول دون الإسهام في نشاطات المسؤولية الاجتماعية.
- صعوبة الجمع بين العمل المربح وعمل المؤسسة المتجاوبة اجتماعيا.

المطلب الثالث: قياس الأداء الاجتماعي

هناك أربعة مؤشرات أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية:[1]

- 1) **مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة**: ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتكوينهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.
- 2) **مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة**: ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى به لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.
- 3) **مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع**: ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتكوين الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.
- 4) **مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج**: وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتكوين وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

[1]– ضيافي نوال، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية**، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010، ص 45.

خلاصة الفصل:

تعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأنها الطريقة التي يجب على المؤسسات العمل بها من أجل دمج الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية في صنع القرار ليتم تطبيق أحسن الممارسات والتي تعود بالفائدة على المؤسسات.

فلقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية تتبوأ حيزا ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات المحلية وتحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل المؤسسات لكونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية المجتمع، فليكن لأي مؤسسة أن تحاول تعزيز فرص نجاحها في مجتمعها من خلال زيادة الاهتمام بعرض الدور الاجتماعي.

وبعد دراستنا لهذا الفصل والمتعلق بنشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة نستنتج أن:

- المسؤولية الاجتماعية تعرف على أنها التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- تتمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية في: البعد الإنساني، الأخلاقي، القانوني، الاقتصادي.
- للمسؤولية الاجتماعية أهمية بالنسبة للدولة، المؤسسة والمجتمع.

الفصل الثاني
الاطار النظري
للميزة التنافسية

تمهيد:

لقد أدى تسارع حركة عولمة التبادل إلى ولادة نظام جديد لاقتصاد السوق، يعتمد أساسا على القدرات التنافسية للمؤسسات.

فالعولمة وإن كانت قد فتحت آفاقا جديدة للمؤسسات إلا أنها وضعتهم أمام تحديات كبيرة لا يمكن تخطيها إلا بامتلاكهم مزايا يستبقون بها منافسيهم، وبذلك أصبح التحلي بالقدرات التنافسية حتمية لا مفر منها لكل مؤسسة ترغب في المحافظة على كيانها في سوق تتميز بالمنافسة المفرطة.

ويركز هذا الفصل على البحث في العناصر الأساسية للميزة التنافسية فكل مؤسسة ترغب في احتلال المكانة التنافسية المناسبة التي تسمح لها بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين وزيادة حجم الحصة السوقية ولتحقيق هذه الوضعية فإن فهم الميزة التنافسية وكيفية تجسيدها والمحافظة عليها يبدو أمر ضروري.

ويعالج هذا الفصل هذه المفاهيم من خلال أربع مباحث:

المبحث الأول يقدم مفهوم الميزة التنافسية من خلال تعريف التنافسية والميزة التنافسية وأهميتها بالإضافة بيان أنواع الميزة التنافسية وخصائصها.

أما المبحث الثاني فيضم أساسيات حول الميزة التنافسية من خلال ذكر مصادرها ومحدداتها.

أما المبحث الثالث يمثل مختلف استراتيجيات الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز.

وبالنسبة للمبحث الرابع فهو يربط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية من خلال تقديم خصائص المؤسسات المتميزة اجتماعيا وأساسيات بناء الميزة التنافسية الاجتماعية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

تعتمد المؤسسات بمختلف نشاطاتها سواء خدماتية، صناعية، أو إنتاجية على المنافسة بغرض النمو والبقاء والتوسع وذلك بتطوير وتجديد مختلف الأساليب المتبعة في التسيير لتحسين مركزها التنافسي وتعظيم الأرباح لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التنافسية، الميزة التنافسية وفي الأخير سنرى أنواعها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

التعريف الاصطلاحي للتنافسية

1- **على المستوى الدولي**: هي الدرجة التي تستطيع بها أمة أو بلد في ظل ظروف سوق حرة وعادلة أن تنتج السلع والخدمات التي تفي بشروط الأسواق الدولية، وبنفس الوقت تحافظ وتعمل على زيادة الدخول الحقيقية لمواطنيها.

2- **على المستوى الوطني**: هي أن الدولة تصبح أكثر أو أقل تنافسية إذا تحسنت أو تراجعت قدرتها على البيع في الأسواق المحلية أو الأجنبية كنتيجة لتغير الكلفة والسعر.

3- **على مستوى الصناعة**: هي القدرة الحالية والمستقبلية والفرص المتاحة للمستثمرين للتصميم.[1]

وإنتاج وتسويق السلع في بيئتها والتي تشكل أسعارها وجودتها غير السعرية حزمة جذب أكثر للمنافسين من الخارج أو الداخل.[2]

المطلب الثاني: تعريف الميزة التنافسية وأهميتها

تتفوق المؤسسات على غيرها من المنافسين خلال تميزها بعنصر أو عدة عناصر غير قابلة للتقليد والمجاراة، وهذا لتضمن مكانتها أو استمرار نموها.

[1]- عبد الله القضاة، **المقدرة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني، دراسة تحليلية**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2001، ص14.

[2]- عبد الله القضاة، **المقدرة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني، دراسة تحليلية**، المرجع ذاته، ص15.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية:

أولا -مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظر الدولة:يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية البلد بأنها: القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستديمة في دخل الفرد الحقيقي، مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي، وهكذا فإن هذا المفهوم يعكس الصفات الهيكلية لكل اقتصاد وطني[1].

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (O C D E) فتعرف الميزة التنافسية على أنها: الدرجة التي يستطيع بلد ما في ظل أسواق حرة وعادلة، إنتاج سلع وخدمات تنجح في اختبار الأسواق الدولية؛ وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخيل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل[2].

تتفق التعاريف السابقة على أن الميزة التنافسية تتمثل في الكيفية التي تتمكن بها الدولة من استخدام التدابير والإجراءات المختلفة التي تسمح لها بالتميز عن منافسيها ومن ثم التفوق عليهم، وهو ما ينعكس في الأخير على تحسين مستوى معيشة أفراد تلك الدولة.

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظر القطاع: تعرف التنافسية على مستوى القطاع على أنها: قدرة المؤسسات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.[3]

ثالثا: مفهوم الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة: حسب مايكل بورتر فإن الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة. [4]

أما هيئة التجارة والصناعة البريطانية فعرفت التنافسية بالنسبة للمؤسسة على أنها: القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.[5]

---

[1]– إسماعيل زغلول، محمد الهزايمة، **سياسات وخطط تطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الأردني**، ندوة القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية.معهد السياسات الاقتصادية لصندوق النقد العربي، العدد الخامس، 1999، ص 250

[2]– سملالي يحضيه " أثر **التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 2005، ص4 .

[3]– مصنوعة أحمد، الملتقى الدولي السابع حول: "**الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير –تجارب الدول–** " جامعة حسيبة بن بوعلي –الشلف– كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 03- 04 ديسمبر 2012 ص 3.

[4]–مصنوعة أحمد، الملتقى الدولي السابع حول: "**الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير –تجارب الدول–** المرجع ذاته، ص 3.

[5]– عبد الرحمان بن عنتر، "**نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، حالة الصناعات التحويلية بالجزائر**" أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2004، ص 148.

- ويعرفها محسن أحمد الخضيري بأنها:إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق فيها في مجالات:الإنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية.[1]

من خلال هذا التعريف يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي: تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.[2]

الفرع الثاني:أهمية الميزة التنافسية:

تنبع أهمية الميزة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة أكبر في تخصيص الموارد، واستخدامها لتشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ورفع مستوى نوعية الإنتاج وكذا مستوى معيشة المستهلكين من خلال خفض التكاليف والأسعار، بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تساهم في تجاوز إحدى العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية والمتمثلة بضيق السوق المحلية والتي تحول دون الاستفادة من وفرات الحجم الكبير.[3]

تكتسب الميزة التنافسية أهمية بالغة في حياة المؤسسات، حيث بفضلها يتم تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي، وكذا من تطوير المؤسسات وتحقيقها لأعلى العوائد، وذلك من خلال زيادة ولاء الزبائن ورضاهم تجاه السلع والخدمات المنتجة من قبل المؤسسة، وبالتالي حصولها على حصة سوقية أكبر، و في هذا السياق أشار تقرير التنافسية لسنة 2000 أن الدول الصغيرة لديها القدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية أكثر من الدول الكبيرة، بسبب أن المؤسسات في الدول الصغيرة لديها فرصة كبيرة للخروج من محدودية السوق إلى رحابته بشرط أن تكون هذه الأسواق تتميز بالنزاهة والشفافية، ومن ثم زيادة الدخل الوطني.[4]

---

[1]- حجاج عبد الرؤوف، "الميزة **التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي**"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت55 سكيكدة، 2006-2007، ص24.

[2]- حجاج عبد الرؤوف، "الميزة **التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي**"، المرجع ذاته، ص24.

[3]- علي أحمد ديوب، **عوامل تعزيز القدرة التنافسية ومدى إمكانية تفعيلها في الصناعات السورية**، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، دمشق، 2005-2006، ص26.

[4]-أحمد سليمان الجرجري، محمد عبد الوهاب العزاوي، **التصنيع الأخضر كأحد متطلبات الأداء البيئي ودوره في تحقيق التفوق التنافسي**، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22 و23 نوفمبر 2011، ص 53.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية وخصائصها

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية:

من أنواع الميزة التنافسية نميز ما يلي:

1) ميزة التكلفة الأقل: [1]

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنشطة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم بحيث أن هذا الأخير هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد السواء لذلك يجب أن لا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمنبرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمنطق تم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

أي معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع

المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.

2) ميزة التميز (الجودة):

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند على عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي نميز من بينها التعلم حيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.[2]

معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى – خصائص خاصة للمنتج -خدمات ما بعد البيع)لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز[3].

---

[1]– نبيل مرسي خليل، "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1996، ص84.

[2]– مسعود طحطوح، **أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص10.

[3]–نبيل مرسي خليل، "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، مرجع سابق، ص84.

3) ميزة اختصار الوقت:

هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:[1]

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق؛
- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج؛
- تخفيض مدة تسليم الطلبية للزبون؛
- تخفيض زمن التحويل أو تغير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع)؛
- الالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية:

نظرا لجمالية الميزة التنافسية ضمن إستراتيجية المؤسسة وأثرها الواضح في تحقيق النجاح المرغوب، فإن تحقيق الفائدة المرجوة من امتلاكها يقتضي تحقيق توفر عدد من الخصائص التي يجب أن تتميز بها الميزة التنافسية نجد منها ما يلي:[2]

- الميزة التنافسية تبنى على الاختلافات والتباين بين المؤسسة ومنافسيها وليس على التشابه؛
- يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
- عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي محدود.

– أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

– 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 وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.

---

[1] –M.PORTER, **l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, inter-éditions, 1986, p 85.

[2]– طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص309.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:[1]

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

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

[1] G.GARIBALDI, **Stratégie concurrentielle: choisir et gagner**, ed. d'organisation, 1994, pp 95-96.

المبحث الثاني:أساسيات حول الميزة التنافسية

إذا كان هناك تقارب في وجهات نظر الباحثين في تعريف الميزة التنافسية فإن تحديد مصادرها لا يلقى هذا الإجماع، وهذا ما سيتم معالجته من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مقاربات الميزة التنافسية

ضمن الإطار التصويري للميزة التنافسية فإن هذا الميدان تهمين عليه مقاربتين رئيسيتين: هيكل الصناعة ونظرية الموارد بالإضافة إلى مقاربات أخرى وتختلف كل مقاربة عن الأخرى في طريقة معالجتها لمصادر الميزة التنافسية.

1- الهيكل الصناعي[1]: (بورتر) وفق هذا النموذج فإن المنافسة تعتبر أهم عامل يتحكم في مدى نجاح أو فشل المؤسسة في القطاع الصناعي فالمنافسة هي التي تحدد مدى ملاءمة نشاطات المؤسسة ومساهمتها في النتائج المحققة والميزة التنافسية حسب النموذج تعني البحث عن أفضل موقع تنافسي في القطاع الصناعي في ظل تأثير عوامل المحيط التنافسي للاستفادة من نقاط ضعف المنافس.

وفي إطار معالجته للمحيط التنافسي يؤكد "بورتر" على أن العامل الأول الذي يتحكم في مردودية المؤسسة يتمثل في مدى جاذبية القطاع نتيجة للأرباح التي يحققها، أما العامل الثاني فهو الموقع التنافسي النسبي مقارنة مع المنافسين في نفس الصناعة، ولا يمكن الفصل بين هذين العاملين ذلك أن المؤسسة التي تنشط في صناعة تحقق أرباح عالية مع موقع تنافسي ضعيف نسبيا أو في الحالة الكسبية لمؤسسة تملك موقع تنافسي ملائم في صناعة غير جذابة لا يمكن لها تحقيق أرباح معتبرة كما يرى "بورتر" أن هذين العاملين يتأثران بمدى قوة القوى المكونة للمحيط التنافسي ومدى التفاعل الموجود بينها.

1-1- القوى التنافسية الخمس "لبور تر":

أ- **المزاحمة بين المؤسسات الموجودة:** تنشئ هذه الوضعية في حال ما إذا رغبت مؤسسة أو أكثر في تحسين موقعها التنافسي داخل القطاع فتبادر بالفعل من خلال خفض الأسعار وتجديد تشكيلة المنتجات المقترحة وزيادة حجم الإنفاق على الحملات الإعلانية لزيادة الحصة السوقية.

ب-**تهديد الداخلون المحتملون:** إن نموذج بوتر للقوى المشكلة للمحيط التنافسي يتعدى تحليل تأثير المنافسين الحاليين إلى دراسة تأثير الوافدين الجدد الذين يحملون قدرات جديدة تهدد استقرار السوق ويرتبط تهديد الداخلون المحتلون إلى السوق بقوة موانع الدخول التي يفرضها المنافسون إلى القطاع وقدرتهم على تجاوزها

[1]- مسعود طحطوح، **أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية**، مرجع سابق، ص ص 8، 9.

فكلما كانت هذه الموانع ضعيفة كلما أدى ذلك إلى زيادة كثافة المنافسة داخل القطاع وزيادة حدة الصراع من أجل الحصص السوقية، فكثيرا ما تصطدم المؤسسات الجديدة بواقع ولاء الزبون لعلامة معينة وعدم رغبته في تغييرها نتيجة الثقة المكتسبة جراء التعامل المسبق معها وتميز هذه المنتجات بالنسبة إليه أو عدم قدرتها على الوصول إلى قنوات التوزيع.[1]

ج–القوى التفاوضية للموردين: يقصد بالموردين المؤسسات التي تهم بإمداد وتموين المؤسسة بالموارد التي تحتاجها في العملية الإنتاجية خاصة الموارد الأولية والآلات ومعدات الإنتاج ويكمن تأثير المورد في قدرة هذا الأخير على فرض الأسعار وشروط التوريد وهو ما قد لا يتناسب مع الأهداف المسطرة.[2]

د- القوة التفاوضية للزبون: يسود الاعتقاد وسط نشاطات الأعمال أن إرضاء الزبون يعتبر من أهم العوامل التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، والزبون عادة ما يرغب في شراء منتجات تتميز بجودة عالية لكن بأقل تكلفة ممكنة، وهذا يشكل ضغط على المؤسسة في ممارسة نشاطاتها، تحت هذا القيد هي تعمل على إرضاء الزبون باستعمال أقل عدد ممكن من الموارد، وقد يؤدي هذا الأمر إلى اختلاف مصلحة ورغبة كل من المؤسسة والزبون في كثير من الأحيان، فيعمل كل طرف إلى فرض رغبته والشروط الملائمة له.

هـ –تهديد المنتجات البديلة: يكمن هذا التهديد في إمكانية إحلال منتجات المؤسسة بأخرى من خارج القطاع يمكن أن تؤدي نفس الوظيفة لكن أقل، وتؤثر هذه المنتجات على السياسة التسعيرية للمؤسسة وعلى الأرباح المحققة من طرف القطاع ككل بزيادة تأثيرها كلما كانت الأقرب إلى المستهلك من حيث إشباع حاجاته مع أفضلية سعر مقارنة بالمنتجات الأصلية، فمثلا إمكانية إحلال الألمنيوم مكان الحديد في بعض الصناعات يؤثر سلبا على الأرباح في صناعات الحديد والصلب.[3]

1–2– سلسلة القيمة مصدر للميزة التنافسية:

– **مفهوم سلسلة القيمة:** ينظر "بورتر" للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات التي تتفاعل فيما بينها لخلق قيمة، والقيمة هي المبلغ الذي يكون الزبون مستعدا لدفعه مقابل ما تعرضه المؤسسة، وهذه الأخيرة تكون في وضعية مربحة إذا كانت القيمة المقترحة أكبر من التكلفة الإجمالية وأول خطوة في التحليل تبدأ بتجزئة القيمة الكلية حسب تأثير كل نشاط لتحديد المصدر الرئيسي للقيمة.[4]

---

[1] – Michael E Porter, **competitive strategy technique for analizing industries and competitors (USA)** , free pres , 1980, p7.

[2] – Michael E Porter, 1986, OP, Cit, P36.

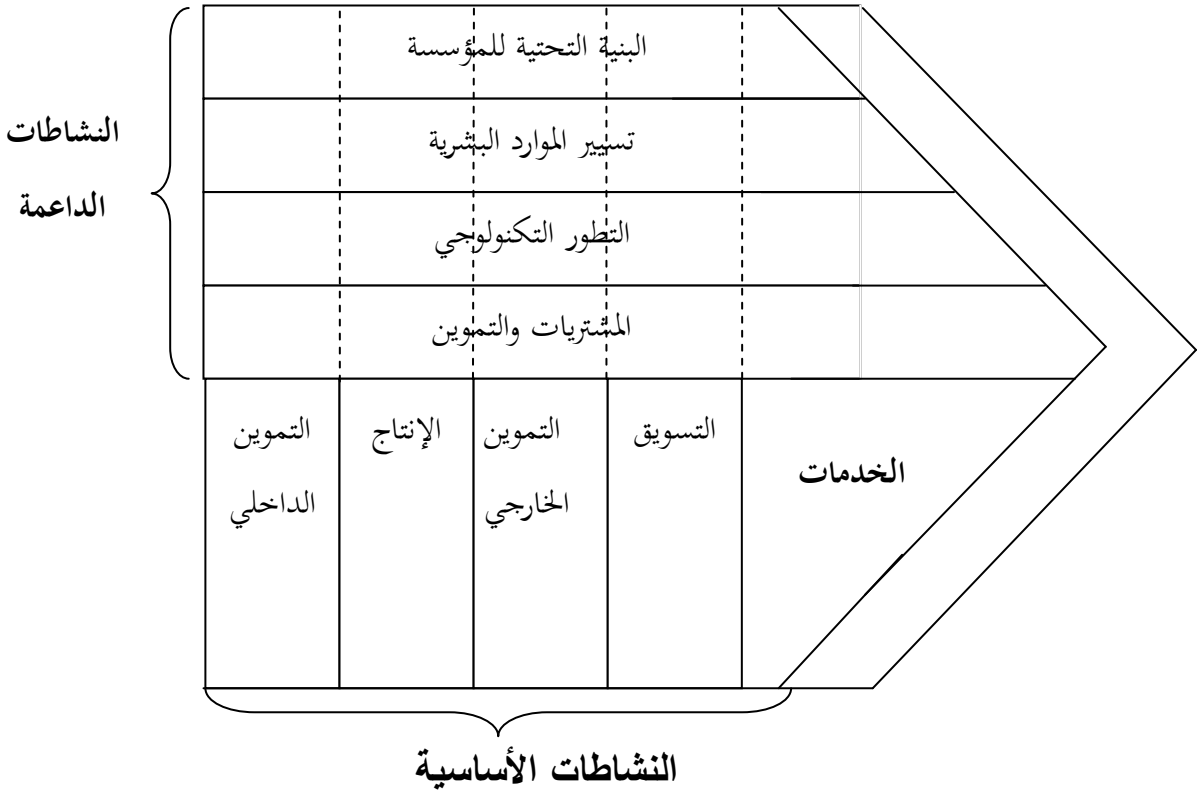
[3] – Michael E Porter, 1985, OP, P 34.

[4] – Raymond Alain thietaet, Jean marc xuarele **, stratégies concepts, méthodes, mis en ouevre** 2ème, edition, Paris pnnod, 2006, p84.

هذا التقسيم ينتج عنه ما يعرف بنشاطات القيمة، وهي النشاطات التي بواسطتها توفر المؤسسة منتجات ذات قيمة للزبون باستخدام الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية.

ويمكن تمثيل هذه النشاطات باستخدام سلسلة القيمة كما يبينه الشكل:

الشكل رقم (1-2): سلسلة القيمة لـ "بورتر"



Ressource: Michael E Porter، **competitive strategy technique for analizing industries and competitors (USA)**،cit p84.

أ- **النشاطات الأساسية:** تمثل تلك النشاطات التي تساهم بطريقة مباشرة في عملية الإنتاج وفي بيع المنتجات، وهي تنقسم إلى: [1]

[1]- مسعود طحطوح، **أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية**، مرجع سابق، ص14.

أ-**1- التموين الداخلي**: وتضم كافة النشاطات المرتبطة بتدفق المدخلات من المورد إلى ورشة الإنتاج وتتلخص هذه الوظائف في الاستلام والتخزين والمراقبة والنقل والتفريغ للمدخلات إلى ورشة الإنتاج.

أ-2- **الإنتاج**: تعرف هذه الوظيفة بالعملية التي تتم فيها استخدام المدخلات وتحويلها إلى سلع تامة الصنع أو خدمات موجهة مباشرة للزبون وهي تضم عملية التحويل والتركيب والتغليف والصيانة والاختبار والمراقبة والتوعية.....الخ

أ-3- **التموين الخارجي**: هي النشاطات المرتبطة بالجمع والتخزين والتوزيع المادي للمنتجات على الزبائن.

أ-4- **التسويق والبيع**: وتضم هذه الوظيفة مجموع النشاطات المسؤولة عن تقديم الوسائل التي تمكن الزبون من شراء منتجات للمؤسسة وتحفيزهم على ذلك.

أ-5- **الخدمات**: وهي نشاطات تهدف إلى دعم القيمة لدى الزبون وتتمثل خاصة في خدمات ما بعد البيع والخدمات المرفقة كالتركيب والتصليح والتكوين وتوفير قطع الغيار....الخ.

ب-**النشاطات الداعمة**: هي النشاطات التي تساهم في العملية الإنتاجية لكن بطريقة غير مباشرة وهذا من خلال تقديم الدعم للأنشطة الرئيسية بما يسمح لها بزيادة الكفاءة والفعالية. [1] تتوزع ضمن أربع مجموعات:

ب-1- المشتريات والتموين: تتعلق بوظيفة شراء الموارد الضرورية للنشاطات الأساسية والداعمة، وتتمثل هذه الموارد في المواد الأولية الخام والمواد نصف المصنعة كما تشمل بعض الأصول كالآلات الإنتاجية والتجهيزات والمعدات المخبرية والمكتبية، ورغم الأثر الضئيل لتكاليف وظيفة المشتريات والتموين في حد ذاتها على التكاليف الكلية مقارنة مع الوظائف الأخرى، فكل النشاطات المكونة لسلسلة القيمة تحتاج إلى مدخلات يتعين على وظيفة المشتريات والتموين توفيرها بالشروط المطلوبة وإلا ستعطل هذه النشاطات.

ب-**2- التطور التكنولوجي**: وتتكون هذه الحلقة من مجموعة من النشاطات التي تساهم في تحسين المنتج والعمليات الإنتاجية وهي لا تهتم فقط بالتكنولوجيات المرتبطة مباشرة بالمنتج إنما تتعدى ذلك لتشمل البحوث الأولية للمنتج والتصميم وهندسة العمليات الإنتاجية وتطور التجهيزات.

[1]- Curtis M Grim, Mun lee, men G Smith, **srategy as an action competitive dvnanics and competitive advantage** « New york: oxford university pres 2006 », p74.

ب-3- **البنية الأساسية للمؤسسة:** وهي تتألف من مجموعة من النشاطات التي تضمن تسلل التسليم للعمليات داخل المؤسسة ويتعلق الأمر بالتسيير والتخطيط والمالية والمحاسبة والعلاقات القانونية والخارجية....الخ. [1]

ب-4- **تسيير الموارد البشرية:** إن تأثير وظيفة تسيير الموارد البشرية على القيمة يكون من خلال لعب دور تحفيزي للمهارات والمساهمة في التحكم في التكاليف الناجمة على الأجور، وبصفة عامة هي تشمل النشاطات المرتبطة بالتوظيف والتكوين واستخدام العمال وتحفيزهم وتخطيط سياسات الأجور.

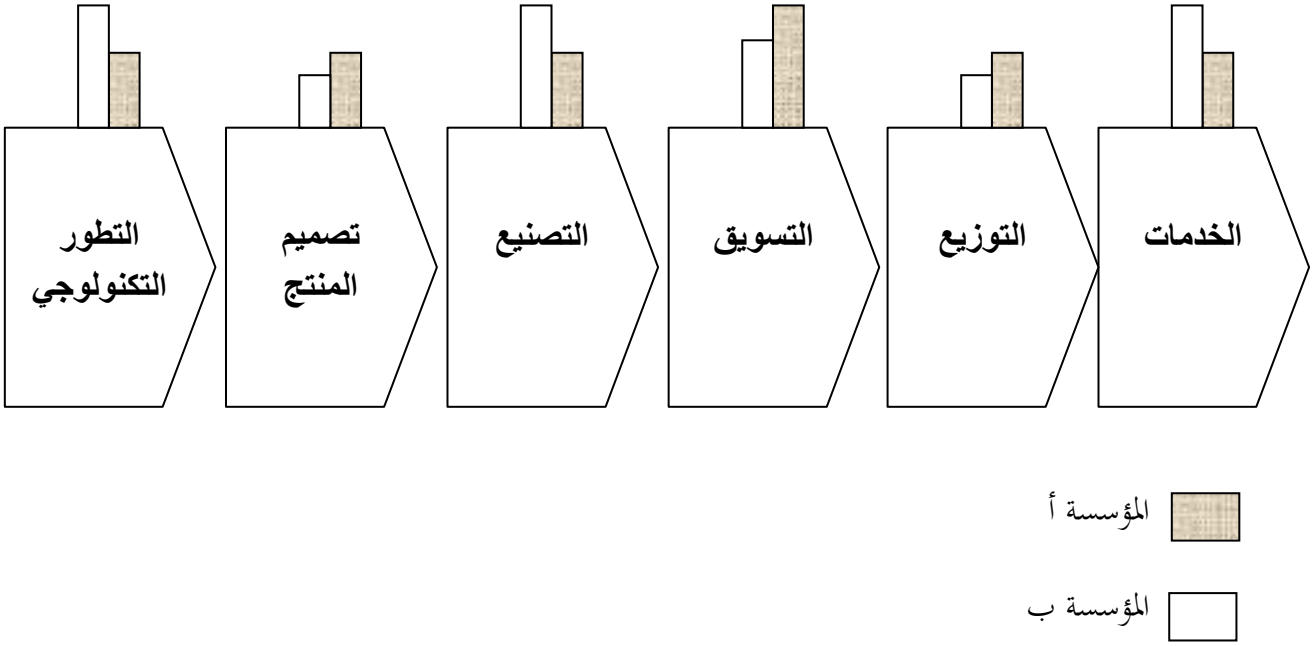
مقارنة سلسلة القيمة: إن الفهم المجرد للعلاقة بين النشاطات الداخلية للمؤسسة لا يمكن أن يقود إلى فهم حقيقي لمصدر الميزة دون إجراء مقارنة بين اثر كل حلقة من سلسلة القيمة مع تلك الخاصة بالمؤسسات المنافسة، ومن خلال هذه المقارنة يمكن أن تظهر وضعيتين حسب درجة تشابه سلاسل القيمة للمؤسسات: [2]

أ- **سلاسل القيمة للمتنافسين متشابهة:** في هذه الحالة يكون تسلسل الحلقات المكونة لسلاسل القيمة الخاصة بالأطراف المتنافسة متطابقة أما اكتساب الميزة التنافسية فيتوقف على قدرة أحد الأطراف على التحكم الأفضل في إحدى هذه النشاطات وفي العلاقة الموجودة بينها كما يبينه الشكل (2-2) وكمثال عن هذه الحالة فإن المؤسسة "لوغيال" "l'oréal" المتخصصة في مواد التجميل تتشابه سلسلة القيمة الخاصة بها مع منافسيها الرئيسيين لكنها استطاعت خلق الفرق في القيمة من خلال تفوقها في وظيفة التسويق.

[1] – Curtis m.Grimm mumlee, Ken G, Smith, Op, CT,P 75.

[2] – مسعود طحطوح، **أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية**، مرجع سابق، ص17.

الشكل رقم (2-2): مقارنة لمؤسستين متشابهتين في سلسلة القيمة



المصدر: P 75، CT، Op، Smith، Ken G،Curtis m.Grimm mumlee

ب- سلاسل القيمة للمتنافسين مختلفة:

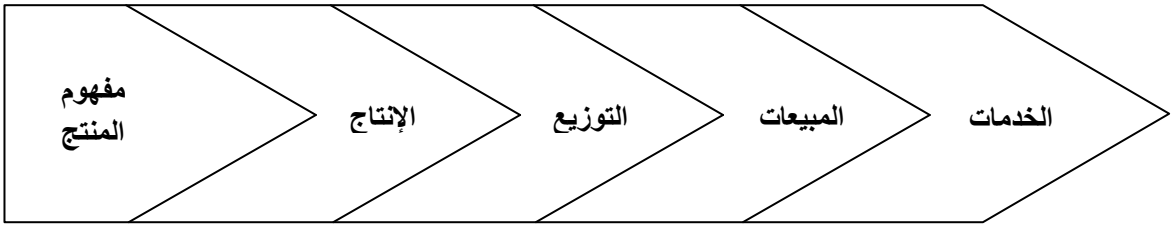
عكس الحالة الأولى فإن حلقات السلسلة لا تكون متشابهة وعملية تحديد مصدر الميزة التنافسية تكون من خلال تقييم إيجابيات المخطط التنظيمي ككل الخاص بكل مؤسسة ومدى مساهمته في القيمة، فمثلا تتفوق مؤسسة "دال" "Dell" المتخصصة في صناعة الحواسيب الآلية عن نظيرتها "Hp-Compaq" المنافس الرئيسي في الصناعة من جوانب ناجمة عن الفرق في تسلسل نشاطات القيمة: [1]

- تكاليف تسيير المخزون بكل أنواعها تؤول إلى الصفر كون المؤسسة تقوم بيع المنتج حسب الطلب ووفق رغبات الزبون تتيح للمؤسسة عرض آخر التكنولوجيات الحديثة مما يدعم استمرارية التميز.
- الاتصال المباشر بالزبون النهائي وبالتالي خدمته بطريقة أحسن.

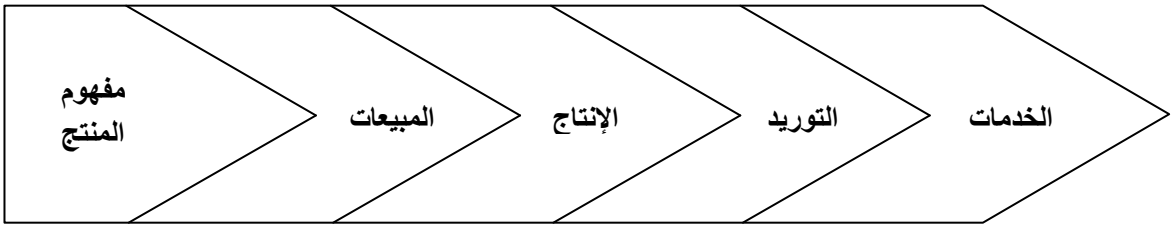
[1]- طحطوح مسعود، **أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية**، مرجع سابق، ص18.

الشكل رقم (3-2): مقارنة لسلاسل القيمة المختلفة

سلسلة القيمة لمؤسسة " Dell"



سلسلة القيمة لمؤسسة " Hp- Compaq"



المصدر: Raymond Alain thièt art، Jean Mare، Op Cit، p88

إن أهم ما يمكن الأخذ به من خلال إجراء هذه المقارنة أن التميز جراء الاختلاف في سلسلة القيمة يؤثر بشكل أقوى على استمرارية تفوق المؤسسة في مجال نشاطها، وهذا ما يمكن أن يفسر بأن المؤسسات المتنافسة ذات المخطط التنظيمي المتشابه يمكنها وبسهولة امتلاك وتطوير نفس المهارات المرتبطة بالنشاط الذي يكمن فيه التفوق، عكس المؤسسات التي تختلف في النشاطات المكونة لسلسلة القيمة حيث تبني وتطوير نفس المنظومة وتحسين المهارات في ذلك النشاط يتطلب وقت جد معتبر.

إن هيكل الصناعة لبورتر الخاص بمصادر الميزة التنافسية يرتكز بصفة خاصة على تحليل أثر المحيط التنافسي على جاذبية القطاع وعلى المركز التنافسي للمؤسسة، وكيف أن هذا الموقع هو نتيجة التفاوت في التحكم في نشاطات القيمة.[1]

[1]- طحطوح مسعود، **أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية**، مرجع سابق، ص19.

2- المقاربة المبنية على الموارد[1]: إن معالجة هذه النظرية لمصادر الميزة التنافسية تتركز على تحليل القدرات الداخلية للمؤسسة وهو ما يشكل قطيعة مع المفهوم التقليدي ل"بورتر" القائم على أساس أحسن موقع من حيث المنتج /السوق، وتعود الجذور النظرية لهذه المقاربة وبدون أي شك إلى كتابات "Edith Penrose" حيث طرحت سنة 1959م نظرية نمو المؤسسة حيث تتصور الباحثة المؤسسة على أنها حافظة للموارد المادية وغير المادية والبشرية والتي تعمل من خلالها على تحويل المدخلات إلى مخرجات ثم تعرضها على السوق لتحقيق الأرباح.

وتقوم نظرية الموارد على ضرورة التركيز في التحليل على خصوصيات المؤسسة من الداخل أكثر من الاعتماد على خصوصيات المحيط التنافسي في سبيل ترجمة الأداء في السوق، فالنظرية تعتبر المؤسسة هي المستوى الذي يجب البحث فيه عن الميزة التنافسية وليس القطاع، ويمكن تلخيص مبادئ المقاربة المبنية على الموارد حسب ما جاء به "براهالاد" و"هامل" في النقاط التالية: [2]

- المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الموارد
- وفرة الموارد (الموارد المنظورة خاصة) لا يضمن للمؤسسة التفوق في السوق كما أن النقص فيها لا يمنعها بالضرورة من تحقيق ذلك.
- كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في طريقة استعمال ومزج الموارد وهو ما ينتج عنه فروق في الأداء بين المؤسسات.
- تنقسم مدرسة الموارد في معالجتها للميزة التنافسية إلى تيارين رئيسين:

أ- **المقاربة المبنية على المعرفة**[3]: إن مفهوم المعرفة والأبعاد المرتبطة بها جذب اهتمام الكثير من الباحثين مثل أيزنهارد (Eisenhardt)و نوتاكا (Notaka).....، فقواعد المنافسة منذ الثلاثين سنة الأخيرة تغيرت من التنافس لاكتساب الموارد المالية إلى البحث عن خلق والتحكم أكثر في المعارف الجديدة وهذا التحول كان نتيجة التحول في طبيعة العمل وظهور حاجة الفرد الذي يفكر ويتخذ القرارات في ظل اقتصاد المعرفة والتفوق الحقيقي للمؤسسة حسب هذا التوجه يكمن في حجم القدرات الفكرية والمعرفية التي يملكها العمال وقدرة

[1]- عبد المليك مزهودة، **مساهمة لإعداد مقاربة تيسيرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2007، ص129.

[2]- عبد المليك مزهودة، **مساهمة لإعداد مقاربة تيسيرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن في الجزائر**، المرجع ذاته، ص131.

[3]- المرجع ذاته، ص ص 139، 140 .

هؤلاء على التعلم والحصول على معارف جديدة يمكن استعمالها في ترشيد استعمال الموارد أو تسريع عجلة البحث والتطوير.

وإذا كانت المعرفة هي ذات طابع إدراكي فهذا يجعلها تتميز بخصائص تزيد من قيمتها الإستراتيجية:

- عدم النفاذ بالاستعمال
- صعوبة تحديد نوع المعلومة المناسبة للنجاح أو التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل
- التميز بالتراكم، فتراكم المعرفة عبر الزمن يجعل من الصعب على المنافس تعويض هذا التأخر.

ويقسم الباحثون المعرفة بالاستناد إلى نموذج "نوتاكا" إلى: [1]

أ- المعرفة الصريحة: هي تلك التي يمكن أن تنقل إلى الآخرين بصفة شبه كاملة فرغم أن المعرفة في الأصل تنتمي إلى الأفراد إلا أنها يمكن أن تحول إلى أفراد آخرين داخل المؤسسة من خلال الوثائق المكتوبة أو الدورات والتربصات التكوينية أو الندوات العلمية...الخ

ب- المعرفة الضمنية: هي المعرفة التي تتكون نتيجة الممارسة فيمكن للفرد أن يحس بها ولكنه لا يستطيع التعبير عنها، ولهذا فهي تعتبر صعبة الانتقال وتحتاج لفترة معتبرة من الممارسة حتى تتكون تلك الخبرة المرتبطة بذلك المجال المعني. [2]

ب -المقاربة المبنية على الكفاءة: مع بداية التسعينات وضع كل من "براهالاد" و"هامل" القاعدة الأساسية لتصور جديد منبثق عن نظرية الموارد يترجم دور الكفاءات في خلق التفوق، ويعرف كل من الباحثين الكفاءة على أنها مجموعة من المهارات القادرة على توفير قيمة فريدة من نوعها للزبون أما "غرانت" فيعتبرها القدرة على انجاز مهمة أو نشاط معين باستعمال الموارد وكثيرا ما يستعمل لفظ المهارة والقدرة للتعبير عن الكفاءة التي هي نتيجة للاستعمال الأمثل للموارد قصد تحقيق هدف محدد يتيح للمؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية وتقوم الكفاءة بصفة عامة على ركائز أساسية هي المعرفة العلمية والمعرفة العملية التي تعكس القدرة على انجاز مهمة معينة إضافة إلى المعرفة الكونية التي تمثل الرغبة والإرادة لانجاز تلك المهمة وتقسم الكفاءات حسب مساهمتها في الميزة التنافسية إلى ثلاثة أقسام. [3]

---

[1]- عبد المليك مزهودة، **مساهمة لإعداد مقاربة تيسيرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن في الجزائر**، مرجع سابق، ص141.

[2]- - عبد المليك مزهودة، **مساهمة لإعداد مقاربة تيسيرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن في الجزائر**، المرجع ذاته، ص142.

[3]- طحطوح مسعود، **أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية**، مرجع سابق، ص24.

1- **الكفاءات الإضافية:** وهي الكفاءات التي يرتبط وجودها بوجود المؤسسة وتدخل في تسيير البنية الأساسية للمؤسسة وغالبا ما تكون هذه الكفاءات مستقلة عن المجال الذي تنشط فيه كتلك التي تختص بمجال المحاسبة.

وهذا النوع من الكفاءات نادرا ما يشكل مصدر للقيمة ولهذا فمن الصعب تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد عليه.

الكفاءات الضرورية: وهي التي ترتبط مباشرة بالمجال الذي تنشط فيه المؤسسة فكل قطاع يتطلب التحكم في بعض المهارات والكفاءات الخاصة، فمثلا تعتبر قطاعات النقل الجوي والفندقية من القطاعات التي لا يمكن تخزين الخدمات المقترحة على الزبون، فكل مكان شاغر يعتبر بمثابة خسارة بالنسبة للمؤسسة خاصة إذا كان الطلب متذبذب وهذا ما يحتم عليها التحكم في بعض الكفاءات المرتبطة بالسياسة السعرية مثلا لتعويض هذه الخسارة. [1]

الكفاءات الأساسية: هي مجموعة من المعارف العلمية والمعارف العملية والمعارف الكونية التي تنفرد المؤسسة في ملكيتها وتساهم بصفة فعالة في خلق القيمة والتسابق الحقيقي بين المؤسسات هو بغرض كسب أكبر حصة من هذه الموارد الإستراتيجية لاعتبارها الوسيلة التي تستعملها المؤسسة لاستغلال الفرص المستقبلية، [2] ويشترط كل من "براهالاند" و"هامل" في هذا النوع من الكفاءات أن تكون قابلة للاستعمال في عدة نشاطات أو قطاعات أخرى وإلا تكون محصورة بنشاط واحد، وأن تكون صعبة الانتقال إلى المؤسسات الأخرى. [3]

3- مقاربة العلاقات: إذا كانت نظرية الموارد ترتكز على الإمكانيات والقدرات الداخلية التي تملكها وتتحكم فيها المؤسسة بمفردها، فإن مقاربة العلاقات تقترح رؤية جديدة تجاه العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية حيث تعتبر أن مصدر التفوق يمكن أن يتعدى الحدود الداخلية للمؤسسة إلى نظام تسيير العلاقات المشتركة مع الأطراف الخارجية والتي تشكل فيما بينها ما يعرف بسلسلة العرض (Supply chain) وتشمل بالإضافة إلى المؤسسة كل من المورد والزبون، [4] وتقوم هذه المقاربة على تصور انه يمكن للمؤسسة أن تزيد من مستوى أداء

[1] – Raymound alain thietart Jean Marc Xuerele, Op Cit, p79.

[2]– طحطوح مسعود، **أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية**، مرجع سابق، ص25.

[3] – Raymound alain thietart Jean Marc Xuerele, Op Cit, p80.

[4]– طحطوح مسعود، **أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية**، مرجع سابق، ص 26.

نشاطاتها وأن تخفض من التكاليف الإجمالية والأخطار الإستراتيجية وأن تخلق قيمة إضافية للزبون اعتمادا على علاقات التعاون والتحالف التي تكونها مع الوحدات المكونة لنظام القيمة. [1]

فعكس تصور "بورتر" القائم على أساس المنافسة البحتة بين المؤسسة من جهة والمورد والزبون من جهة أخرى، فإن هذه المقاربة تركز على أهمية علاقات التعاون التي تربط هذه الأطراف خاصة تلك العلاقات طويلة المدى الناجمة عن الثقة المتبادلة والتي تكون ما يصطلح عليه بميزة مبنية على العلاقة وتعتبرها مصدر للميزة التنافسية. [2]

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، ونذكر منها ما يلي:

أ- **الإبداع:** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال شركة "British Airwary" الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد". [3]

ب-**الزمن:** (الوقت) حيث يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في الخدمات ميزة تنافسية كبيرة في الآونة الأخيرة ويتحقق ذلك من خلال تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج أو الخدمة إلى وقت تلبيتها. [4]

ت-**المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة.

فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية للقياس كالمعرفة باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، [5] فإذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو

---

[1]- عبد المليك مزهودة، **مساهمة لإعداد مقاربة تيسيرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن في الجزائر**، مرجع سابق، ص145.

[2]- طحطوح مسعود، **أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية**، مرجع سابق، ص 27.

[3]- نوري منير، **مداخلة بعنوان إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمقدمات الأعمال المتطلبات والتوصيات**، 2005، ص124.

[4]- عفاف السيد بدوي عبد الحميد، **رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه، 2012، ص11.

[5]-عفاف السيد بدوي عبد الحميد، **رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية** المرجع ذاته، ص 12.

مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة. [1]

وهناك مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي: [2]

– المصادر الداخلية والمرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية قنوات التوزيع، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة.

– المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية البشرية المؤهلة وغيرها.

يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

إن اكتساب الميزة التنافسية والاستمرارية في المحافظة عليها هي التي تواصل التحسين والابتكار والتطوير من خلال عمليات ديناميكية مستمرة وكذا الالتزام بالاستثمار المستمر والمتواصل لتحديد الفرص والعمل على تعظيم المكاسب.

حدد نبيل مرسي خليل في كتابه للميزة التنافسية في مجال الأعمال متغيرين أو بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس: [3]

[1]– نوري منير، **مداخلة بعنوان إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمقدمات الأعمال المتطلبات والتوصيات**، مرجع سابق، ص126.

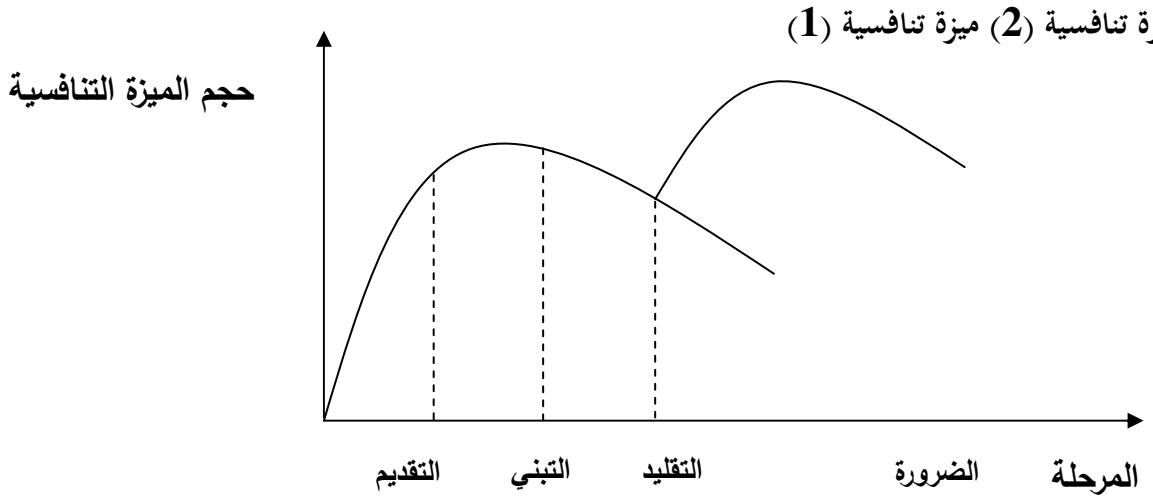
[2]– عفاف السيد بدوي عبد الحميد، **رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية**، مرجع سابق، ص12.

[3]– آمال عياري، رجم نصيب، **الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية**، الملتقى الدولي، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر، عمان 1999، ص204.

أولا: حجم الميزة التنافسية

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية (إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج) في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، [1] وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة، للتغلب عليها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى كما هو مبين في الشكل الموالي

شكل رقم (4-2): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال مركز الإسكندرية، مصر 1996، ص86

من خلال الشكل رقم (4-2) يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي:

1- **مرحلة التقديم**: من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية، البشرية وجهود ضخمة وذلك كون الميزة التنافسية تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة للإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة.[2]

[1]- حجاج عبد الرؤوف، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي**، مرجع سابق، ص20.

[2]- حجاج عبد الرؤوف، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي**، المرجع ذاته، ص21.

حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة وكذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

2- **مرحلة التبني**: في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها كونها بدأت تستمد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، إذ أنه ومن خلال الشكل يتبين لنا أن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافس في القطاع التحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة. [1]

3- **مرحلة التقليد**: يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها. [2]

4- **مرحلة الضرورة**: في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية وكذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها أو تقديم الإبداع. [3]

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية لا يكفيها امتلاك هذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها من أجل معرفة أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية.

ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فاتساع هذا النطاق يمكن أن يخفض في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن أمثلة تلك الاستفادة من استخدام منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات(وفرات) الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة.

---

[1]- حجاج عبد الرؤوف، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي**، مرجع سابق، ص21.

[2]- نبيل مرسي خليل، "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، مرجع سابق، ص87.

[3]- حجاج عبد الرؤوف، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي**، المرجع ذاته، ص22.

ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج (سلعة أو خدمة) متميز.

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، ونوردها فيما يلي:

1-نطاق القطاع السوقي:ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم وهنا يتم الاختيار مابين التركيز على قطاع (جزء)معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2-النطاق الرأسي: ويعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية، وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد في حالة التكامل الرأسي الخلفي أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة لإستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.

3-النطاق الجغرافي: ويعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط بها المؤسسة وبالتالي تتنافس فيها، ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية، وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان في العالم.

4-نطاق الصناعة: ويعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة، فقد يؤدي استخدام نفس أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها لميزة تنافسية.

إن الأبعاد الأربعة السابق ذكرها إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة وبالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي.

المبحث الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية

إن الإستراتيجية هي بمثابة مجموعة من التطورات والقرارات والعمليات التي تهدف إلى تنشيط الموارد وعناصر التفوق قصد تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة، وإذا كان هناك شيء أكيد في أدبيات التسيير فهو أن الأرباح التي تحققها المؤسسة هي بمثابة نتيجة للإستراتيجية التي تتبناها وعلى هذا الأساس تأخذ عملية اختيار الإستراتيجية الملائمة أهمية بالغة في رسم مكانة المؤسسة داخل خريطة المنافسة.

وهذا الاختيار يكون بين ثلاث استراتيجيات مشتقة من نموذج "بورتر" كما يبينها الشكل رقم (5-2) وتعتمد كل إستراتيجية على ثقافة مختلفة وتطور مغاير لكيفية تجسيد التفوق على حساب المنافسين.

ا لشكل رقم (5-2) الاستراتيجيات الأساسية لبورتر



source: Michel E Porter Op cit p 39

المطلب الأول: إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة

أخذت هذه الإستراتيجية حيز كبير من اهتمامات الباحثين خاصة خلال فترة السبعينات تزامنا مع ظهور مفهوم منحنى الخبرة، [1] وحسب هذا التوجه فإن الحصول على وضعية تنافسية ملائمة يرتكز بصفة أساسية على قدرة المؤسسة على إنتاج نفس السلع وبنفس المواصفات التي ينتجها المنافسون أو تقديم نفس المستوى من الخدمات لكن بأسعار أقل، [2] فالقيمة المدركة للزبون تزداد كلما ازدادت قدرة المؤسسة على عرض أسعار أقل وهذا يسمح للمؤسسة بزيادة حصتها السوقية وبالتالي تعويض ضعف الهوامش في الوحدة الواحدة

[1] – Michael e porter, 1980, Op cit p35.

[2] – طحطوح مسعود، **أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية**، مرجع سابق، ص26.

وتحقيق الأرباح المرغوب فيها، وإذا كانت الأسعار تتأثر بالدرجة الأولى بتكاليف الإنتاج، فهذا يعني أن قدرة المؤسسة على احتلال موقع تنافسي مناسب مرتبط بقدرتها على الإنتاج بأقل تكاليف ممكنة.

ومن هذا المنطلق فإن دور المؤسسة يتمثل بالدرجة الأولى في البحث عن كيفية خفض التكاليف وهذا ليس من خلال تقليص حجم الاستثمارات إنما بتحسين طرق الإنتاج وبتطبيق هذا المفهوم فإن المؤسسة تحصل على قدرة أكبر على المقاومة ضد محاولات خفض الأسعار المفروضة في السوق والمنافسين.

وتسمح إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة للمؤسسة بتحقيق وضعية دفاعية مناسبة في مواجهة قوى المنافسة الخمس لبورتر وهذا من خلال:

- المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تكون أكثر مرونة والأكثر استعدادا لمواجهة أي تغيرات سوقية غير متوقعة خاصة فيما يتعلق بسياسات تسعير المنافسين وبالتالي فوضعيتها التنافسية النسبية تكون أفضل.
- القوة التفاوضية للزبون لا تشكل تهديدا للمؤسسة في هذه الإستراتيجية لأن الزبون يمارس ضغطا على المؤسسة فقط قصد خفض الأسعار إلى مستوى أدنى في السوق[1].
- العوامل المساعدة لتحقيق إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة تعتبر بمثابة حوافز لدخول زبائن جدد إلى السوق.
- الأسعار المنخفضة تعتبر بمثابة حصانة للمؤسسة في مواجهة السلع البديلة[2].

أما تطبيق هذه الإستراتيجية فهو ليس بهذه البساطة فهو يحتاج إلى التحكم بقدر كبير من المعرفة العملية خاصة في المجال التنظيمي والتكنولوجي كما يشترط أن يكون الطلب تجاه التغير في السعر مرن ومن العوامل التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة بغية خفض تكاليف الإنتاج:

أ- **ميزة التكلفة المطلقة:** يقصد بها تفوق المؤسسة من حيث قدرتها على امتلاك موارد ذات تكلفة أقل وهذا نتيجة تحالف خاص مع المورد أو نتيجة تواجد هذه المواد في مناطق أخرى، وهذه الموارد يمكن أن تكون على شكل مواد خام ومواد نصف مصنعة أو بمثابة عمالة منخفضة التكلفة، غير أن استمرارية الميزة التنافسية المبنية على هذا الأساس تعتبر أمر صعب لأن هذه الموارد تعتبر ثابتة نسبيا وبمقدور المؤسسات المنافسة الوصول إليها.[3]

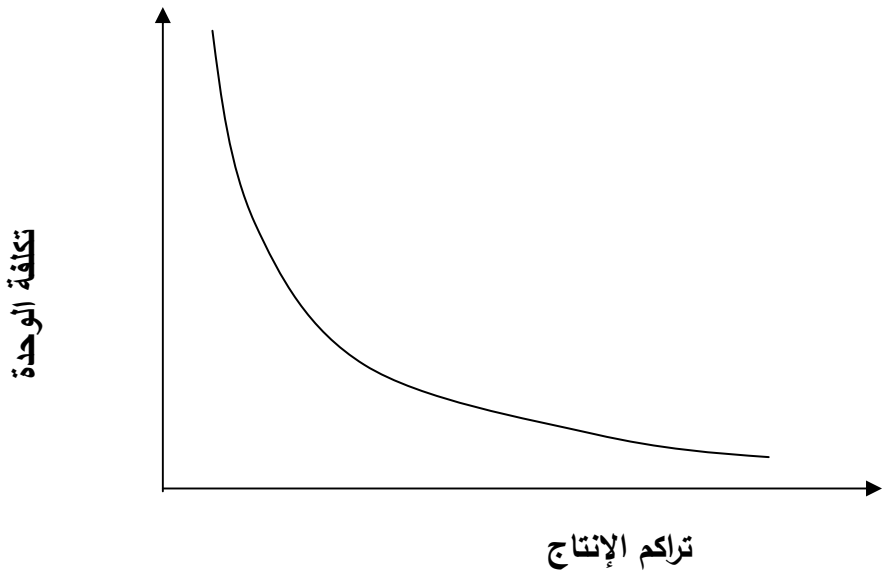
[1]- طحطوح مسعود، **أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية**، مرجع سابق، ص26.

[2] – Michael e porter, 1980, Op cit p36.

[3]- مسعود طحطوح، **أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية**، المرجع ذاته، ص30.

ب-**أثر الخبرة:** ويعني قانون الخبرة أن تكلفة الوحدة مضافة لمنتج متجانس ومقاس بوحدات تتناقص بنسبة مئوية ثابتة ومتوقعة كلما تضاعف حجم الإنتاج، [1] كما يبينه الشكل (6-2)

الشكل رقم (6-2): منحنى الخبرة



المصدر: مسعود طحطوح، **أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية،** مرجع سابق، ص32.

المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز

حسب مفهوم "Bertrand" فإن المنافسة التامة بين المؤسسات تقود في النهاية إلى تساوي الأسعار مع التكاليف مما يؤدي إلى انعدام الأرباح، وتعتبر إستراتيجية التمييز بمثابة اختيار بديل بالنسبة للمؤسسة لتفادي سلبيات المنافسة القائمة على أساس الأسعار، وهذا بتقديم منتجات تتناسب مع توقعات الزبون لزيادة مستوى رضا هذا الأخير وبالتالي المبلغ الذي يكون مستعدا لدفعه مقابل السلعة أو الخدمة المقترحة.

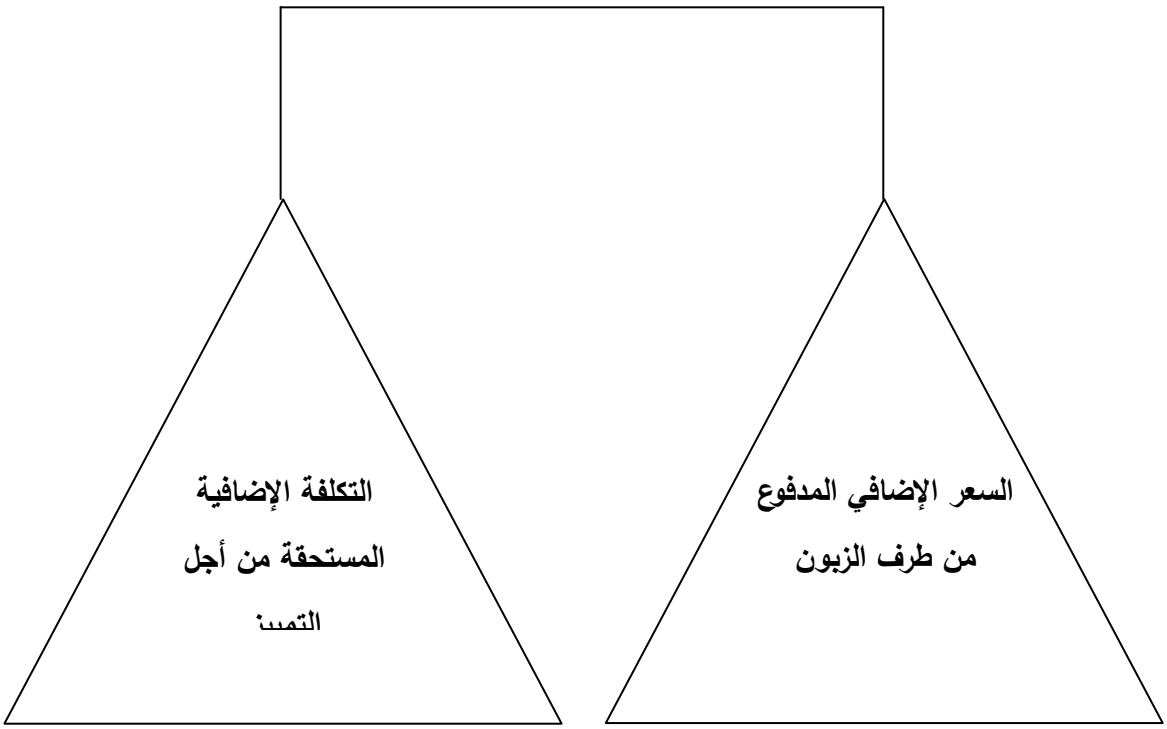
فإستراتيجية التمييز تقوم على مبدأ جعل الزبون ينظر إلى منتجات المؤسسة بنظرة مختلفة مقارنة مع المنافسين ومن خلال عرض منتج فريد من نوعه يمثل قيمة للزبون وسط مجموعة من العروض التي تركز خاصة على

[1]- عماد أحمد إسماعيل، **خصائص نظام المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجي في الإطارات العليا والوسطى**، دراسة تطبيقية على المصاريف التجارية العاملة في قطاع غزة، 2011، ص44.

التكاليف المنخفضة، [1] فهذه الإستراتيجية تهدف إلى خلق توازن بين القيمة الإضافية التي يقترحها المنتج مع السعر الإضافي الذي يكون الزبون مستعدا لدفعه وهذا ما يمكن أن يكون من خلال: [2]

- الاعتماد على الصورة الذهنية التي تخلقها العلامة التجارية في ذهن المستهلك كما هو الحال بالنسبة لشركة "مارسديس" لصناعة السيارات.
- الخدمات المرفقة مع المنتج والتي تزيد من مستوى القيمة المدركة لدى المستهلك.

الشكل رقم: (7-2) توازن إستراتيجية التمييز



source: Jean Hefer Michael Kalika Jacques Orsoni **management strategique et organisation** 6ème edition

ويعتبر سلوك شراء المستهلك القاعدة الأساسية لبناء هذه الإستراتيجية ولهذا فالمؤسسة تحتاج إلى دراسة وتحليل الأذواق والقدرات الشرائية للمستهلكين، ويميز الباحثين ضمن هذه الإستراتيجية بين:

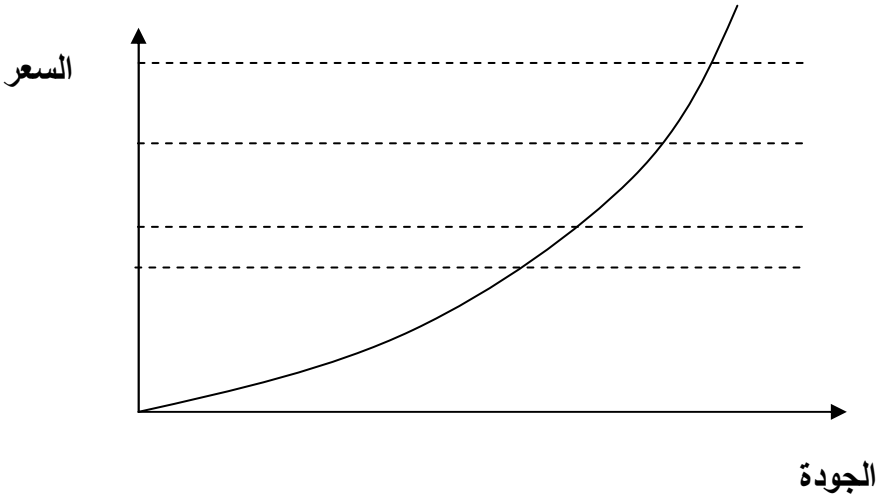
[1] -Michael e porter, 1980, Op cit p37.

[2]- عماد أحمد إسماعيل، **خصائص نظام المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجي في الإطارات العليا والوسطى**، دراسة حالة تطبيقية على المصاريف التجارية العاملة في قطاع غزة، مرجع سابق، ص46.

أ- **التمييز العمودي:**

يفترض هذا المفهوم أن المؤسسات تقوم بتقييم مجموعة حاجات لدى المستهلك لكن بدرجات متفاوتة من الجودة واختيارات هذا الأخير تكون من منطلق المفاضلة بين الجودة كما يبينه الشكل:

الشكل رقم (8-2): مستوى الجودة والتمييز العمودي



Ressource: Michael E Porter 1980، Op cit p38

كما يفترض مفهوم التميز العمودي أن هناك إجماع وسط المستهلكين في تقييم جودة السلع والخدمات المقترحة من طرف المؤسسة كالمقارنة بين مختلف العلامات التجارية في صناعة السيارات الرفاهية(مرسيدس) والسيارات العائلية (رونو)، وفي اغلب الأحيان تكون هذه المقارنة بمثابة انعكاس القدرة الشرائية للمستهلك، والتميز العمودي لهذا المفهوم فهو يخص فئات المستهلكين ذوي الأجر المنخفض ويركز فقط على الفئات ذات الأخر المرتفع، ورغم أن حجم الأعمال يتقلص نتيجة هذا الأمر إلا أن هامش ربح الوحدة الواحدة يعوض هذا النقص[1].

ب-**التمييز الأفقي:** تعتمد هذه الأفكار نتيجة على التمييز بين أذواق المستهلكين داخل الفئة الواحدة، فالمؤسسات المتنافسة تعمل على اقتراح منتجات ذات جودة متقاربة نسبيا لكن بخصائص مختلفة، وقد تم دراسة هذه الحالة سنة 1929م من طرف M.Motelling ويشبه الباحث المنافسة على هذا الأساس

[1]-عماد احمد إسماعيل، **خصائص نظام المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجي في الإطارات العليا والوسطى**، دراسة حالة تطبيقية على المصاريف التجارية العاملة في قطاع غزة، مرجع سابق، ص60.

ببائعي مثلجات على شاطئ ويتساءل في هذا الإطار عن أحسن وضعية للبائعين لتعظيم أرباحهم، وكجواب عن هذه الإشكالية يرى الباحث انه يمكن للبائعين إما التموقع في وسط الشاطئ لكن هذا الأمر يعتمد على كل بائع آخذا أسعار الطرف الآخر بعين الاعتبار أو التموقع على أطراف الشاطئ وهذه الوضعية تساعد كل واحد منهما على فرض الأسعار التي تناسبه، فالمستهلك يكون في اغلب الأحيان مستعدا لدفع مبلغ إضافي مقابل الحصول على الخدمة أو السلعة من مكان قريب منه بدل البحث عن نفس المنتج بأقل تكلفة في مكان أخر ابعد نسبيا. ومن خلال هذا المثال يمكن ملاحظة أهمية ودور المكان(طريقة التوزيع) في عملية تحديد الأسعار.

لتمييز منتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين يعتمد في جزء من استراتجياتها التنافسية عن المنافسة خارج دائرة الأسعار، فالمؤسسة تبحث من خلال هذه الإستراتيجية عن كيفية تعزيز ولاء الزبائن للعلامة التجارية لتحسين موقعها التنافسي فدرجة ارتباط الزبون بالمؤسسة يؤدي في اغلب الأحيان إلى تقليص حساسية هذا الأخير تجاه الأسعار وزيادة درجة تفضيلية لمنتجات المؤسسة على حساب المنافسين، كما أن هذا الولاء يعتبر بمثابة حاجز ليحول منافسين جدد إلى القطاع بالنظر لعدم رغبة الزبون في تغيير نمط استهلاكه ومن جانب أخر فإن المؤسسة التي تستطيع أن تكسب ثقة الزبون وولاءه تستطيع أن تحصن نفسها جيدا من خطر المنتجات البديلة.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

رغم أن كل من إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة وإستراتيجية التمييز تنموان عن ثقافة وطريقة تفكير مختلفة إلا أنه يمكن المزج بين هاتين الإستراتيجيتين بطريقة تنتج عنها ما يعرف بإستراتجية التركيز.[1] وتعتمد هذه الإستراتجية على التركيز على مجموعة من المستهلكين أو جزء من قطاع السوق أو منطقة جغرافية محددة مقابل كل خط إنتاجي معين، والعمل على خدمة هؤلاء المستهلكين بطريقة حصرية وهذه الإستراتيجية من خلال هذا المفهوم تتيح للمؤسسة إشباع الحاجات المتغيرة للمستهلكين بطريقة أحسن مقارنة مع المنافسين، وتعمل هذه الإستراتجية على كسب الميزة التنافسية من خلال تلبية الحاجات المختلفة لمجموعة من الزبائن وإن أهملت من طرف المؤسسات التي تعتمد على الإستراتيجيتين السابقتين.[2]

[1]– زكية مقرى "**نحو تفكير جديد إدارة الإنتاج في ظل هيمنة السوق دراسة حالة مجموعة من المؤسسات للوطنية الجزائرية** "، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2011، ص76.

[2]– مسعود طحطوح، **أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية**، مرجع سابق، ص38.

المبحث الرابع: الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية

إن تطبيق المؤسسات لمبدأ المسؤولية الاجتماعية وحرصها على القيادية من خلال مشروعات نموذجية تحقق مقصودها بنفع مجتمعاتها هو عطاء ايجابي مثمر، وهذا الإسهام بقدر نفعه للغير فإن نفعه عائد عليها من خلال صناعته لصورة ذهنية متميزة وبنائه لسمعة حسنة تعتبر في عالم الأعمال وقطاعاته ميزة تنافسية تجذب بها المواهب وتحفظ بها القدرات البشرية المتواجدة في ميدان العمل، كما أنه إسهام مباشر منها لتحقيق التكامل بين قطاعات التنمية الرئيسية(الحكومي، الخيري، الخاص).

المطلب الأول: خصائص المؤسسات المتميزة اجتماعيا

في هذا الاتجاه أشار pastin إلى المبادئ الأربعة الأساسية كمواصفات للمؤسسة الاجتماعية وهي:[1]

*أنها هادئة في تفاعلها داخليا ومع المشاركين وأن القاعدة الأساسية في هذا النوع من المؤسسات هي القيام بتنفيذ كل ما هو جيد لتلك الأطراف كجزء من الجودة الخاصة التي تمتلكها.

*تركز على مسألة جوهرية تتمثل في أن الآخرين ينتفعون منها مثلما تنتفع من الآخرين(المسؤولية الإنسانية).

*المسؤولية فيها فردية وليست جماعية وتنشأ بتفويض الأفراد للمسؤولية الفردية عن الأعمال التي يقومون بها، وتكمن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المؤسسات في هذا المجال في شرعية أن الأفراد مسؤولون عن الأقسام التي يعملون بها.

*أنها ترى أن أنشطتها تتم في إطار الأغراض المحددة وأن هذه الأغراض هي الطريق السليم للعمليات التي يمارسها الأعضاء الذين يمتلكون القيم العالية كما أن هذه الأغراض تستخدم لتحديد موقع المؤسسة في بيئتها.

يتضح مما سبق أن المؤسسات الاجتماعية لها من السمات والخصائص ما يميزها عن المؤسسات الأخرى، فالمؤسسات ذات الخصائص المحددة أعلاه يمكن أن توصف بأنها اجتماعية أخلاقية في حين نجد أن المؤسسات التي تفتقر إلى تلك الخصائص أو بعض منها لابد وأن تسعى إلى أن تتحول إلى منظمة أخلاقية من خلال إيجاد الوسائل الملائمة لعمليات التحول.

[1] Pastin mark **the mard probben of man agement gaining the ethias edge**. jossey bass1986.p135.

المطلب الثاني: أساسيات بناء الميزة التنافسية الاجتماعية

إن الوصف الذي طرحه "Daft" في كتابه الإدارة يمكن أن يعد وسيلة فاعلة لإحداث عملية التحول لتصبح المؤسسة في مصاف المؤسسات المسؤولة اجتماعيا لأنها تركز في ذلك على ضمان الأبعاد والمبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بنائها لميزتها التنافسية بالاعتماد على: [1]

أ- **الأخلاقيات الفردية:** هنا تجب الإشارة إلى أهمية أن يتسم هؤلاء الأفراد بالصدق والاستقامة وأن تنعكس تلك السمات في قراراتهم وسلوكاتهم، وبذلك ثقة بقية الأفراد من داخل وخارج المؤسسة في المدراء كونهم أداة لتنفيذ المعايير الأخلاقية والمعاملة الصادقة، ويكونون أخلاقيون في تعاملاتهم العادلة مع الآخرين.

ب-**أخلاقيات القيادة:** أفرزت دراسة السياسات والممارسات الأخلاقية في العديد من المؤسسات الناجحة حقيقة أن الدور الذي يمارسه القادة في هذه المؤسسات في مجال توجهها للخدمة الاجتماعية يعد حيويا، فالطريق الأقل الذي يختاره القائد ليحدد التوجهات الأخلاقية للمؤسسة يتم من خلال الأفعال والتصرفات التي يقوم بها، أي عكس تلك القيم في الواقع العملي وإذا لم يهتم العاملون بالقيم الأخلاقية التي يحددها قادتهم فإن ذلك يؤثر على الأفكار التي يحملونها والتي تدور حول عدم أهمية القيم الأخلاقية في المؤسسة كما يرى البعض بأن عملية صياغة القيم الأخلاقية في المؤسسة لتحقيق تميز خارجي يجب أن يتم في إطار: [2]

- الثقافة التنظيمية في استمرارية أعمالها لإعادة تجديد أو تحسين القيم الأخلاقية غير الثابتة.
- الأخلاق المكتسبة بالتدريب والتكوين وفق توجه رسمي نحو المسؤولية أكبر اتجاه لبيئة نشاطها.
- إن الأفراد العاملين هم الذين يدعمون تلك القيم الجوهرية في إطار الأفعال والتصرفات التي يمارسونها.
- مساعدة نظام التقييم والمكافأة المعتمدة في المؤسسة لاكتشاف الارتباط في الكيفية التي يقوم بها هياكل من المدراء والعاملين بملامسة القيم في أعمالهم وتصرفاتهم اليومية.

ت-**الأنظمة والهياكل المنظمة:** تتضمن ما يلي: [3]

1- **الثقافة المنظمة:** توصف بأنها من القوى الأساسية المساهمة في تكوين أو بناء المؤسسات ذات الحس الاجتماعي وفي هذا الصد يشار إليها من خلال ثلاث اتجاهات هي:

-جوهر الثقافة: وهو الاتجاه الذي يركز على الثقافة عبر الأبعاد الفكرية غير الملموسة لها كالقيم والمعتقدات والافتراضات والفلسفة والمواقف المشتركة التي تربط أعضاء المؤسسة.

- **مظاهر الثقافة:** وهو الاتجاه الذي يركز على الثقافة من خلال مظاهرها مثل الرموز والطقوس وأنماط السلوك والبنية والهياكل والمنظمة.

---

[1]- سعد العنزي ومؤيد الساعدي، **أخلاقيات الإدارة مدخل التكوين في منشآت الأعمال**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد الأول، العدد3، بغداد، العراق، 2002 .، ص111.

[2]- سعد العنزي ومؤيد الساعدي، **أخلاقيات الإدارة مدخل التكوين في منشآت الأعمال**، المرجع ذاته، ص112.

[3]- المرجع ذاته، ص113.

-**النسيج الثقافي**: وهو الاتجاه الذي يستوعب الاتجاهات الفكرية الحديثة المتمثلة في الأبعاد الجوهرية والسلوكية بوصفها آلية للانسجام بينها وبين الفكر والعقل، ويتمثل التأثير الأساسي للنسيج الثقافي في صياغة أخلاقيات الأعمال وتحول المؤسسة إلى منظمة أخلاقية خلال التأثيرات الفطرية في التصرفات الأخلاقية وغير الأخلاقية للمستهلكين.

2-**الرموز الأخلاقية**: هي عبارات أساسية تعكس قيم المؤسسة المتعلقة بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية، ومن شأن هذه العبارات أن تبين للعاملين في المؤسسة السبب الرئيسي لنشوء المؤسسة، وتميل تلك الرموز الأخلاقية إلى أن تكون بشكلين الرموز الأخلاقية المستندة إلى المبادئ والرموز الأخلاقية المستندة إلى السياسات.[1]

المطلب الثالث: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية [2]

تتصف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بأنها علاقة معقدة ومتداخلة، فبعض الخبراء يرون أن الامتثال لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية يمثل عبئا إضافيا يزيد من تكاليف الإنتاج ويضر بالميزة التنافسية للمنظمات والقطاعات الصناعية، ويصر البعض الأخر على أن المعايير الاجتماعية هي آلية مفيدة لتحسين كفاءة الإنتاج، والحد من التأثيرات السلبية على والبيئة والمجتمع على حد سواء.

وتتوقف الميزة التنافسية للمؤسسات في القدرة على تعزيز الإستراتيجيات المجدية من حيث الكلفة، أي من حيث سعر السلع والخدمات وإنتاجها وتصديرها بأهمية أساسية في إطار الجهود الرامية إلى زيادة القدرة التنافسية، وذلك بالاعتماد على المسؤولية الاجتماعية، حيث يجب أن تكون منتجات المؤسسة تراعي رغبات المجتمع ولا تضر بالصحة العامة وتلتزم بشروط الجودة البيئية، وهذا من شانه أن يزيد صادرات الدول النامية في السوق الدولية.

إن تبني المؤسسة للأدوار الاجتماعية تجعلها تؤثر وتتأثر بالمجتمع باعتباره الوعاء الكبير الذي تعمل في ظله، وانطلاقا من هذا لابد عليها أن تقوم بدور كبير في تحقيق أهدافه من خلال مجالات متعددة ليست اقتصادية فقط، إذ يعتبر رضا المجتمع ومد جسور التعاون معه، استثمار ذو مردود مستقبلي للمؤسسة من خلال محاولة تغيير نظرة المجتمع لها بأنها مؤسسة تسعى فقط إلى زيادة الأرباح وتوسيع الاستثمار على حساب العديد من المتطلبات الأساسية كالعاملين والبيئة التي تعمل فيها من خلال زيادة المبيعات بما يسمح بتحقيق الزيادة في الشهرة والسمعة والسبب أن منتجاتها متكيفة مع البيئة، وفي هذا السياق أصبحت العديد من المؤسسات

[1]- سعد العنزي ومؤيد الساعدي، أخلاقيات الإدارة مدخل التكوين في منشات الأعمال، مرجع سابق، ص113.

[2]- عبد الغفور دادن، حفصي رشيد، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية، على الرابط: http://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/seminaires/archive/facult%C3%A9-des-sciences-economiques-,-de-gestion-et-des-sciences-commerciales/72-le-colloque-international-sur-le-comportement-des-entreprises.html، تاريخ الاطلاع 10-04-2016 على الساعة 11:21.

تكيف منتجاتها مع متطلبات حماية البيئة بما يؤدي إلى التقليل من الآثار البيئية، والذي أدى إلى ظهور مصطلح تخضير الأعمالBusiness Creening.

من هنا يتضح أن للمسؤولية الاجتماعية دور في خلق العديد من المزايا التنافسية لصالح المؤسسات، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (1– 2): مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية

استعمال المسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق الميزة التنافسية	وصف الآلية	توضيح الممارسات
الشرعية والترخيص بالنشاط: المسؤولية الاجتماعية بصفتها ضامنة للسمعة وأداة للتسويق	الحصول على تصريح بممارسة النشاط من طرف السلطات العمومية يرتبط غالبا بسمعة المؤسسة، كما أن السمعة تكسب المؤسسة ميزة تنافسية قد لا يمتلكها المنافسون.	استفادت شركة لافا رج الفرنسية من صورتها الجيدة (بفضل التزامها بالمسؤولية الاجتماعية) فحصلت من السلطات على تراخيص باستغلال الموارد الطبيعية في مناطق حساسة، في حين لم تحصل الشركات المنافسة لها على نفس الامتيازات.
ارتفاع التكاليف التي يتكبدها المنافسون: المسؤولية الاجتماعية كطريقة لتغيير القوى التنافسية	تشجيع المزيد من اللوائح والتنظيمات الصارمة على مستوى القطاع من طرف المؤسسات التي لها التزام كبير بالمسؤولية الاجتماعية مما يضاعف من تكاليف المواءمة بالنسبة للمؤسسات المنافسة ويصعب دخول المنافسين الجدد والمحتملين.	ساهمت الشركة الأمريكية (داو شيميكل –(dow chimical في وضع معايير عالية للوقاية من تلوث البيئة في الولايات المتحدة الأمريكية.
جذب اليد العاملة الأكثر إنتاجية: حيث أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية هي إشارة للجودة في سوق العمل.	تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ميزة جذابة للعمال المرتقبين خصوصا من يملكون كفاءات عالية.	وضعت شركة(accenture) برامجها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في أنظمة الاتصال التي تستهدف الطلاب والخريجين الجدد.

زيادة المبيعات: حيث أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر أداة تسويقية تؤثر على سلوك الزبائن.	تسمح المسؤولية الاجتماعية بالتموقع التسويقي المتميز، وقد يتم اعتبارها من قبل بعض المستهلكين/الزبائن كسمة مميزة لمنتج المؤسسة.	قامت بعض الشركات ببناء إستراتيجياتها التسويقية بناء على المسؤولية الاجتماعية مثل: (Patagonia)أو (The Body Shop) كأن تكون عملية شراء منتج ما مرتبطة بالتبرع الخيري أو الإسهام في قضية إنسانية.
تخفيض المخاطر– التحكم في التكاليف: المسؤولية الاجتماعية هي شكل من أشكال الفاعلية التنظيمية.	يمكن أن تحقق المسؤولية الاجتماعية وفرات في المجالات الطاقوية من خلال الحد من هدر الموارد، وتخفيض المخاطر الاجتماعية والبيئية.	اقتصد (HSBC) ملايين الدولارات فقط من خلال عزله لضوء لافتة بعد الساعة العاشرة ليلا.
التعلم، المهارات: المسؤولية الاجتماعية كمورد داخلي استراتيجي.	تعزز المسؤولية الاجتماعية التعلم المرتبط بمجال الإدارة الاجتماعية والبيئية، كما تساهم المسؤولية الاجتماعية في بناء مهارات جديدة.	نظام إدارة أصحاب المصالح في شركة Danone ولد الكثير من المعرفة التي يمكن نشرها لاحقا في الشركة.

Manager la responsabilité ،Source: Jean-Pascal Gond / Jacques Egalen

http://www.dareios.fr/ftp/RSE/RSE_132-137.pdf،**sociale de l'entreprise**

خلاصة الفصل:

بناء على ما ذكر سلفا، ترتكز الميزة التنافسية على إحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتمييز منتجات المؤسسة، حسب الظروف التي تواجهها.

و حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق الميزة التنافسية يتوجب عليها الاعتماد على مصدرين أساسيين يتمثلان في تحصيل موارد ذات درجة عالية من التخصص وقدرة المؤسسة على استغلال هذه الموارد بدرجة عالية من الكفاءة .ويمكن للمؤسسة وضع إستراتيجية تنافسية تقوم على أساس استغلال هذه الموارد والكفاءات المتاحة .

كما تستطيع المؤسسة أيضا تبني إستراتيجية استثمارية مناسبة لدعم القدرات المتوفرة لخلق مزايا تنافسية جديدة.

الفصل الثالث

دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصلين الأول والثاني المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، الميزة التنافسية وكيف يمكن للمؤسسة ربط العلاقة بينهما، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري ميدانيا، بهدف تشخيص تطبيق المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ومدى إمكانية الاعتماد عليها في تحقيق ميزة تنافسية.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة التطبيقية فقد تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: عرض عام للبنك الخارجي الجزائري.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: عرض عام للبنك الخارجي الجزائري[1]

نقوم في هذا المبحث بتقديم البنك الخارجي الجزائري أهدافه وهيكله التنظيمي

المطلب الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري وأهدافه

الفرع الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري

تأسس البنك الخارجي بالمرسوم رقم67-204 في الأول من أكتوبر1967، برأس مال قدره 20 مليون جزائري، وقد ورث خمسة بنوك أجنبية وهي:

- القرض الليوني Crédit Lyonnais.
- المؤسسة العامة Société Générale .
- قرض الشمال Crédit du Nnord.
- البنك الصناعي الجزائري المتوسط Banque Industrielle de l'Algerie et de Méditerané.
- بنك بركليز Barclys bank.

ولم يحصل البنك على هيكله النهائي إلا في جوان 1986، وأصبح مستقلا بموجب نص القانون 01/88 الصادر في 17 جانفي 1988، وبعدها تحول البنك الأول إلى مؤسسة ذات أسهم مع حفاظه على نفس الهدف الذي حدده القرار 01 أكتوبر 1967.

وقد ورث البنك الخارجي الجزائري مجموعة فعاليات لعدة مؤسسات، فبالرغم من أنه ينتمي إلى القطاع العمومي فإنه يخضع للقانون التجاري، وبالتالي لقواعد المنافسة وذلك إضافة إلى نزعته الأولية الخاصة والمتمثلة في التجارة الخارجية، ويتدخل في جميع العمليات البنكية ولقد كان تأسيسه بمثابة الحلقة الأخيرة من إجراءات تأميم البنوك.

وفي هذا البنك قسمان، واحد للائتمان (ودائع وإقراض)، والثاني للعمليات الأجنبية، ويتضمن تمويل التجهيز المقرر في الخطة بالإضافة إلى مواضيع النفط والتعدين، وقد توسعت عمليات البنك منذ 1970، فهو الذي لديه حسابات الشركات الصناعية الكبرى في ميادين المحروقات

(سونطراك، نفطال) والكيميائية والبتروكيميائية والتعجين والنقل البحري ومواد البناء، وهو الذي يمدها بالقرض. وقد ساهم البنك بالفعل في تمويل وتطوير حقول حاسي الرمل وحاسي مسعود. وأنشأ أنابيب النفط

[1]– وثائق مقدمة من طرف وكالة البنك الخارجي الجزائري بالمدية

والغاز ومصافي سكيكدة وعنابة وسطيف، ومصانع الإسمنت في الشلف والحجاز، وفي الحصول على ناقلات النفط والغاز والبضائع والركاب.

بالإضافة إلى المقر الرئيسي بالعاصمة فإن له 8 مديريات جهوية و90 فرع (وكالة) موجودة في المناطق الكبرى، وفي المناطق الصناعية ومناطق إنتاج البترول.

الفرع الثاني: أهداف البنك الخارجي الجزائري:

للبنك الخارجي أهداف عديدة يسعى إلى تحقيقها من أهمها ما يلي:

- تحفيز وتشجيع وتمويل العمليات التجارية مع باقي بلدان العالم.
- تسهيل تنمية الإصلاح الاقتصادية بين الجزائر والخارج.
- يعمل على تأمين العمليات التجارية مع الخارج ضد الأخطار السياسية والاقتصادية.
- ضمان التنفيذ الجيد للالتزامات الناتجة بين أسواق الدول والجماعات المحلية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام للبنك الخارجي الجزائري

تنقسم المديرية العامة للبنك الخارجي الجزائري إلى عدة مديريات مختلفة وهي:

- **المديرية الفرعية التجارية:** وتعمل على التنسيق بين مختلف الوكالات في مجال الاتصال والإعلام.

- **المديرية الفرعية للعلاقات الدولية:** وتعمل على تنظيم ومتابعة ومراقبة مختلف العمليات مع الخارج (عمليات الاستيراد والتصدير).

- **المديرية الفرعية للمالية:** ويكمن دورها في إعداد مختلف ميزانيات البنك ومراقبة جميع الحسابات وكذا مراقبة التسيير الداخلي للبنك.

- **المديرية الفرعية للتنظيم:** ومهمتها أساسا تكمن في تنظيم العتاد ومختلف الآليات الخاصة بالبنك.

- **المديرية الفرعية للتعهدات:** ويكمن دورها في مراقبة ومتابعة جميع القروض الممنوحة للزبائن.

- **المديرية الفرعية لإدارة الأعمال:** وتعمل على مراقبة جميع ممتلكات البنك وكذا إدارة شؤون العاملين.

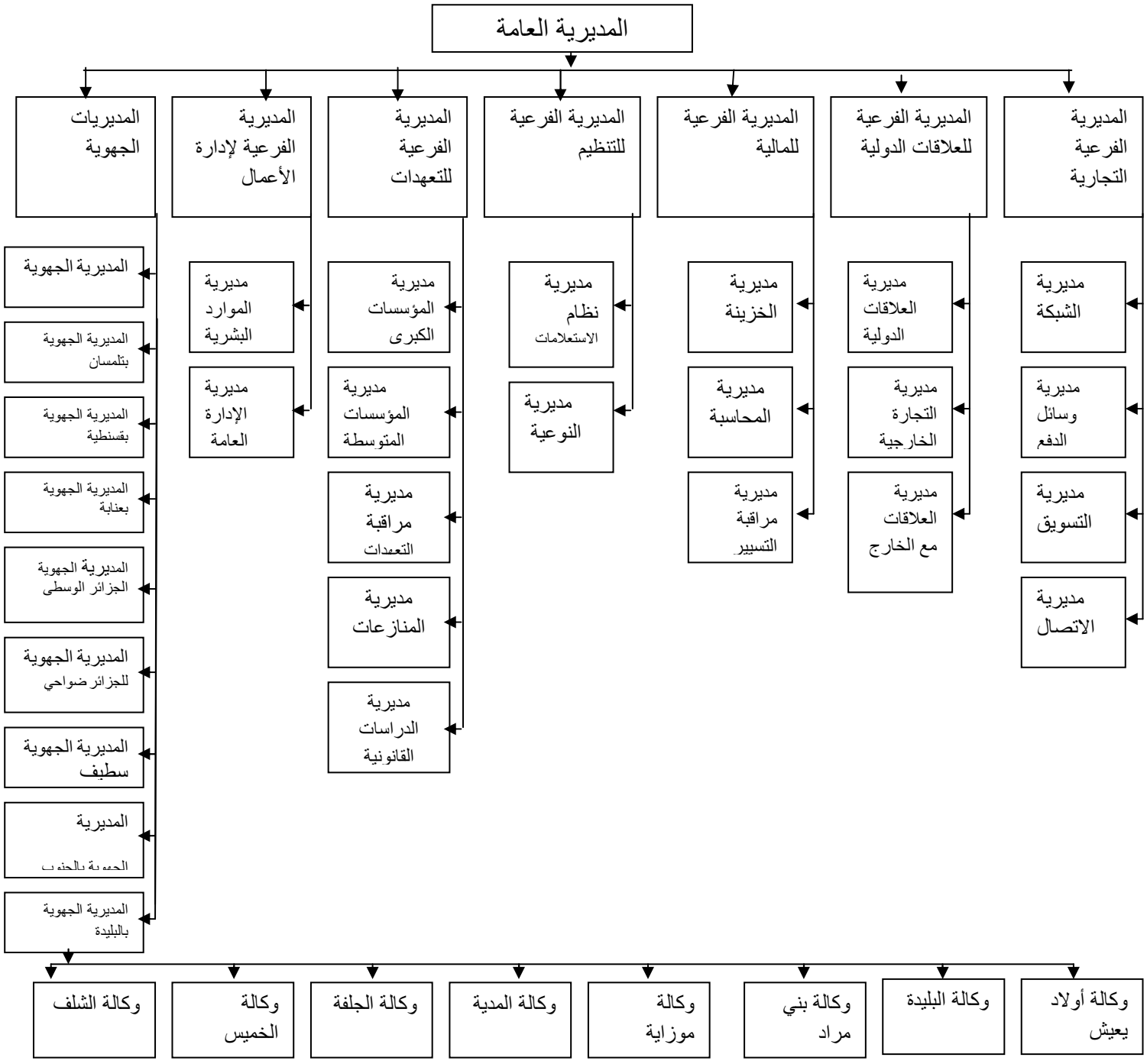
- **المديريات الجهوية:** وتعمل على مراقبة جميع نشاطات الوكالات التابعة.

- **المفتشية العامة:** ويكمن دورها أساسا في مراقبة نشاطات الوكالات دوريا.

– **الكتابة العامة:** وهي السكرتارية الخاصة بنشاطات رئيس المديرية العامة.

وكل هذه المديريات تنقسم إلى مديريات فرعية حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (1–3): الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري



المصدر: وكالة البنك الخارجي الجزائري بالمدية في 12/31 /2015

المطلب الثالث: دراسة وكالة البنك الخارجي الجزائري

لكل بنك مديرية عامة تنقسم إلى مديريات جهوية ووكالات، ومن بين وكالات البنك الخارجي الجزائري وكالته بالمدية، وهي محطة دراستنا التطبيقية.

الفرع الأول: تعريف الوكالة ونشاطاتها

1. تعريف الوكالة: وكالة البنك الخارجي الجزائري بالمدية هي واحدة من بين ثمانية وكالات تابعة بالمديرية الجهوية بالبليدة، تأسست سنة 1982 بهدف توسيع مجال نشاط البنك وخدمة زبائنه الموجودين بالولاية.

2. مهام ونشاط الوكالة: تقوم الوكالة بعدة نشاطات من أهمها ما يلي:

- استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص.
- استقبال عمليات الدفع التي تقدم نقدا أو عن طريق الشيك، والمتعلقة بعمليات التوظيف والتحصيل وجميع عمليات البنك.
- يمنح قروضا بجميع أشكالها سواء كانت00 قروض بضمانات أو تسبيقات بدون ضمانات وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة.
- توزيع رؤوس أموال الأفراد ومراقبة استعمالها.
- يقوم بجميع العمليات المتعلقة بالاكتتاب، الخصم، شراء الأوراق التجارية، الوصولات، الدفعات.
- يقوم بدور البنك المراسل مع البنوك الأخرى.
- التمويل بشتى الطرق لعمليات التجارة الخارجية، استقبال وديعة مبالغ السندات، استقبال أموال ناتجة عن عمليات الدفع والخاصة بالسفتجة، سند لأمر، الشيك، فواتير أو وثائق التجارة الأخرى.
- اكتساب أموال من العمليات التالية: البيع، الإيجار، وجميع العمليات المنقولة التي تخص نشاط الوكالة أو المتعاملين.
- العمل لصالحه أو لصالح زبائنه بصفة مباشرة أو غير مباشرة، والقيام بالعمليات التي تدخل ضمن أهدافه بالجزائر وبالخارج بأي شكل من الأشكال.

الوكالة تقوم بجميع المهام مهما كان شكلها، والتي لها فوائد متعلقة بمؤسسات أو شركات جزائرية كانت أو أجنبية، وتسعى إلى تحقيق أهدافها وتطوير الأعمال الخاصة بها.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الخارجي الجزائري بالمدية

تتواجد بالوكالة المصالح التالية:

1. **مصلحة الصندوق:** تنقسم هذه المصلحة إلى مصالح فرعية تؤدي عدة احتياجات منها
- التحصيلات بأنواعها.
- عمليات السحب والدفع.
- عمليات التحويل.
- عمليات المقاصة.
- عمليات المحفظة.

2. **مصلحة التجارة الخارجية:** من بين المهام الرئيسية التي تؤديها هذه المصلحة هي:
- عمليات السحب والدفع بالعملة الصعبة.
- التحصيلات بالعملة الصعبة.
- عمليات التجارة الخارجية (التصدير والاستيراد).

3. **مصلحة التعهدات:** تعمل هذه المصلحة على مايلي:
- دراسة القروض.
- دراسة التعهدات القانونية والتحصيل.
- الاهتمام بقضايا المنازعات.
- العمل على تكوين ملف وتحليله وتسيير الملفات وطلبات القروض من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمؤسسات الصناعية والمؤسسات الفردية والأعمال الحرة.
- تعمل على تقديم القروض حسب نوع الوكالة وحسب الامتيازات المقدمة للبنك، ومن حيث نوع القرض وقيمته وأهميته.
- القيام بدراسات ميدانية للتأكد من سلامة طلب القرض.
- إجراء المقابلات مع العملاء، والتفاوض معهم على مختلف النقاط الخاصة بطلب القرض.

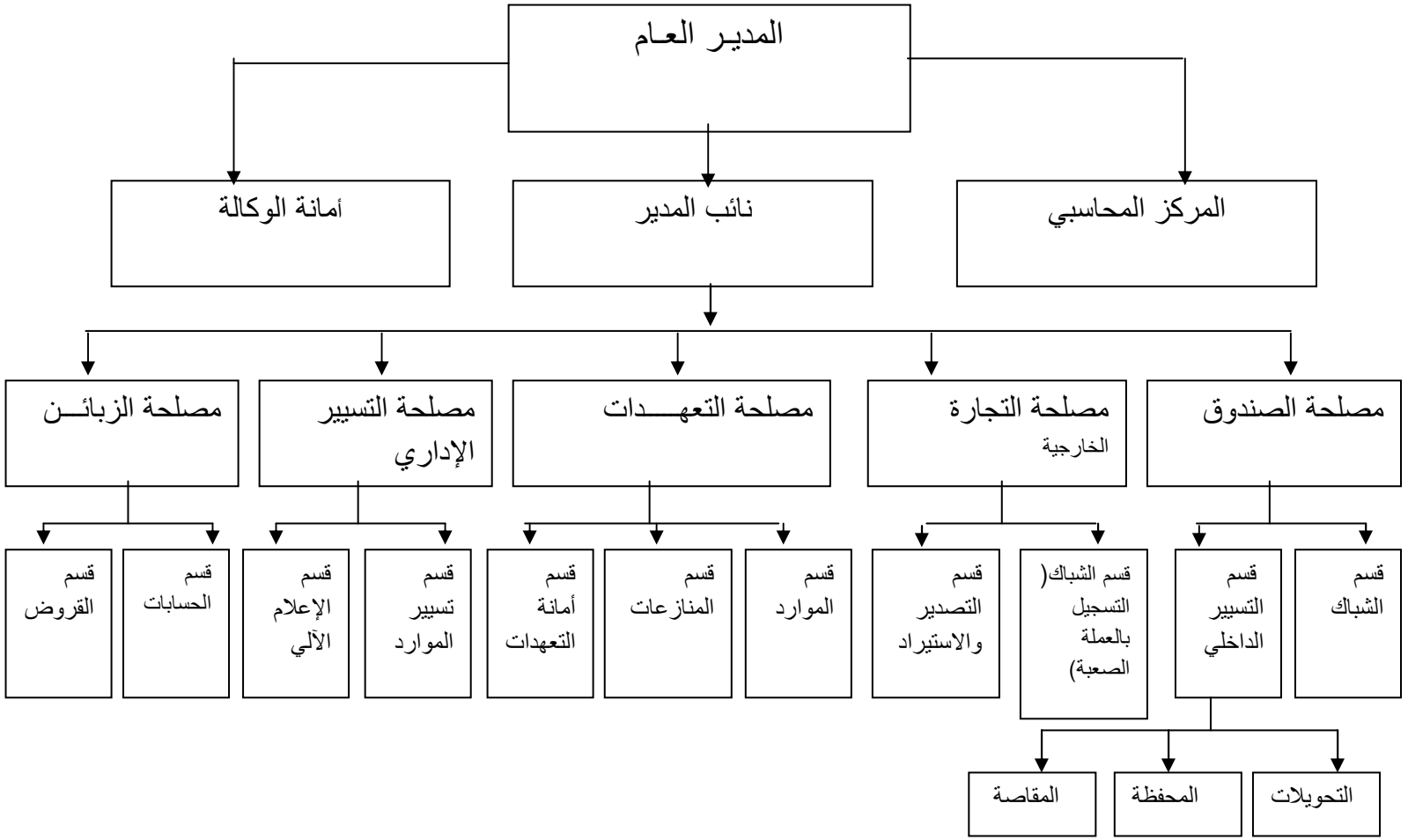
4. **مصلحة التسيير الإداري:** تتولى هذه المصلحة المهام التالية:
- تسيير موارد الوكالة.
- الاهتمام بالتنظيم والرقابة.
- التسيير الآلي للعمليات.

5. **مصلحة الزبائن:** تتولى هذه المصلحة المهام التالية:

- دراسة ملفات القروض.

ويمكن توضيح هذه المصالح من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2–3): الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الخارجي الجزائري بالمدية سنة 2015.



المصدر: وكالة البنك الخارجي الجزائري بالمدية في 2015/12/31.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يتناول هذا المبحث عرضا لخطوات الدراسة التطبيقية ويتضمن وصفا لمتغيرات الدراسة، منهج الدراسة، عينة الدراسة، كما يتضمن الإجراءات المعتمدة في إعداد أداة الدراسة، صدقها، ثباتها، المعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة، وأخيرا اختبارات الدراسة.

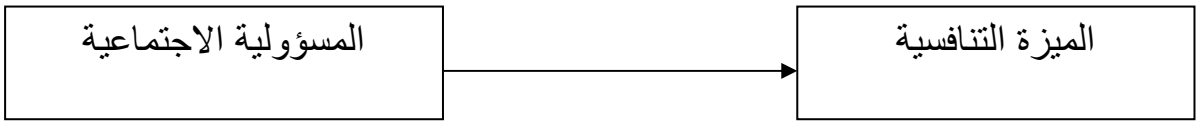
المطلب الأول: متغيرات الدراسة

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى كل من متغيرات الدراسة، وكذا منهج الدراسة ومبررات اختياره.

الفرع الأول: متغيرات الدراسة

يمكن التعبير عن متغيرات الدراسة في الشكل التالي:

شكل رقم (3-3): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

من الشكل يتضح أن المتغير التابع للدراسة يتمثل في الميزة التنافسية، أما المتغير المستقل فيتمثل في المسؤولية الاجتماعية.

المتغير التابع: الميزة التنافسية

تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة مضافة –منافع للعميل–، وأن ذلك يتطلب القدرة على تلبية احتياجاته بفعالية أكبر من المنافسين، من خلال تبني إستراتيجية تؤكد تميزها تضمن لها زيادة حصتها السوقية وتمكنها من تحقيق ربحية أعلى.

المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية

بما أن أهم مجالات تطبيق نظرية المسؤولية الاجتماعية تكمن في دراسة الميزة التنافسية، وفي الوقت الذي أشار فيه العديد من الباحثين إلى قدرة هذه النظرية ومنهجيتها على إعطاء تصور دقيق للميزة التنافسية، فان الدراسة

الحالية تتمحور حول مناقشة واقع نظرية المسؤولية الاجتماعية وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة "البنك الخارجي الجزائري".

المطلب الثاني: تحديد أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية

يتضمن هذا المطلب تحديد أدوات جمع البيانات، الإجراءات المتبعة في إعداد أداة الدراسة، صدقها، ثباتها، المعالجة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة .

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

لمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع البحث، لجأنا إلى جميع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث والتي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات حول موضوع الدراسة.

الاستبيان: يعتبر الاستبيان من أهم أدوات جمع البيانات، وهو يضم مجموعة من الأسئلة معدة خصيصا لتغطية محاور البحث وللإجابة عن فرضياته (أنظر الملحق).

وقد تطلب بناء الاستبيان عدّة مراحل وهي:

* **مرحلة إعداد الاستبيان:** تم تطوير الاستبيان بناء على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، واعتمادا على بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث تم صياغة مجموعة من الأسئلة التي تجيب على فرضيات البحث.

يحتوي الاستبيان الذي تم تصميمه على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة تتعلق ببعض المعلومات عن عمال المؤسسة محل الدراسة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، متوسط سنوات الخبرة عند العمال.

الجزء الثاني: يشتمل هذا الجزء على محاور الدراسة التي تعبر عن المتغير المستقل " المسؤولية الاجتماعية ".

وقد تم تقسيم الاستبيان في هذا الجزء إلى أربعة محاور رئيسية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1 – 3): قياس محاور دراسة المسؤولية الاجتماعية من خلال أسئلة الاستبيان

محاور الدراسة	الأسئلة
محور 1: المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال	من السؤال: 1 إلى السؤال: 5
محور2: المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	من السؤال: 6 إلى السؤال: 10
محور 3: المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	من السؤال: 11 إلى السؤال: 14
محور 4: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	من السؤال: 15 إلى السؤال: 19

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالمتغير التابع " الميزة التنافسية " وقد تم الاعتماد على بعض المؤشرات مثل: الحصة السوقية، الصورة الذهنية والقدرة على مواجهة المنافسين

الجدول رقم (2 – 3): قياس محاور دراسة الميزة التنافسية من خلال أسئلة الاستبيان

محاور الدراسة	الأسئلة
محور 5: زيادة القدرة التنافسية من خلال الحصة السوقية	من السؤال: 20 إلى السؤال: 24
محور6: زيادة القدرة التنافسية من خلال الصورة الذهنية	من السؤال: 25 إلى السؤال: 28
محور 7: زيادة القدرة التنافسية من خلال القدرة على مواجهة المنافسين	من السؤال: 29 إلى السؤال: 32

المصدر: من إعداد الطالبتين

وقد تم استخدام مقياس ليكرت خماسي المستويات (1- 5) لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة من خلال بعض المؤشرات كما يلي:

جدول رقم (3 -3): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان الموجه لموظفي البنك

محاور الدراسة	خيارات الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين

و انطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي ثم حساب طول المدى: 5-1=4، ومن ثم نقسم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على 5/4=0.8، بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (4-3): مجالات الاتجاهات حسب مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	من1 إلى 1.79	من1.80إلى 2.59	من 2.60إلى 3.39	من 3.40إلى 4.19	من4.20إلى 5
الاتجاه	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

* **مرحلة تحكيم الاستبيان:** تم تحكيم الاستبيان من قبل مجموعة من الأساتذة المختصين للتأكد من ملائمة البيانات ومدى قدرة الاستبيان على حل مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد تمحورت الملاحظات حول النقاط التالية:

-إعادة ترتيب بعض الأسئلة بما يتناسب وفرضيات الدراسة.

-إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها.

-ضرورة الفصل بين المصطلحات وتجنب استعمال المترادفات.

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار كافة الملاحظات وإجراء بعض التعديلات على الاستبيان على ضوء ملاحظات الأساتذة.

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

تم الاعتماد في معالجة موضوع التحليل الإحصائي على البرنامج الإحصائي SPSS النسخة السابعة عشر لتحديد اتجاهات المستجيبين للدراسة وتحليل البيانات، حيث تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية التالية:

1- اختبارات قبلية:

* **معامل ثبات ألفا كرونباخ:** لحساب معامل ثبات محاور الاستبيان بالإضافة للاستبيان ككل.

* **معامل الارتباط سبيرمان:** لمعرفة الصدق الداخلي للاستبيان بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع له.

2- اختبارات بعدية:

*التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات لوصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

* التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

*استخدام اختبار نموذج الانحدار البسيط والمتعدد لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على التابعة والقيام بعملية التحليل واختبار صحة الفرضيات.

يعتبر نموذج الانحدار من الأدوات التي تركز على دراسة الأثر بين متغير تابع وبين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة، ويأخذ الصيغة التالية:

$$Y_i = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + \dots\dots\dots + b_n x_n + e_i$$

b_0: قيمة الثابت

x_1: المتغير المفسر الأول

x_2: المتغير المفسر الثاني

x_n: المتغير المفسر n

e_i: حد الخطأ

Y: المتغير التابع

المطلب الثالث:إجراءات تطبيق الدراسة

لاستعمال الاستبيان كأداة لجمع المعلومات قمنا بالخطوات التالية:

- توزيع الاستبيان بعد تعديله على العينة المدروسة(عمال البنك الخارجي الجزائري)
- الاستبيانات الموزعة استرجعت بالكامل، إذ لم تكن هناك استبيانات مستبعدة.

و يمكن توضيح تعداد الاستبيانات في الجدول التالي:

جدول رقم(5-3): تعداد استبيانات الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المفقودة	المسترجعة	المستبعدة	النهائية
المجموع	22	0	22	0	22
النسبة المئوية	100	0	100	0	100

المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة التطبيقية ويتضمن إثبات صدق هذه الدراسة ومدى الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه، كذلك تطرقنا فيه إلى الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية، بالإضافة إلى دراسة وتحليل مجالات المسؤولية الاجتماعية والتنافسية في البنك وأخيرا استنتاج تأثير المتغير المستقل على التابع.

المطلب الأول:الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان

بغرض التأكد من صدق الاستبيان ومدى ملاءمته للشروط اللازمة للاختبار الجيد ولأغراض الدراسة، تم الاعتماد على بعض الاختبارات الموضحة كما يلي:

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

ثبات الأداة يراد به مدى ثبات واستقرار النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الأداة لو تكرر توزيع هذه الأخيرة مرة أخرى على نفس العينة وفي ظل نفس الظروف، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach) وقيمه في هذه الدراسة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (6-3): معاملات ثبات أداة الدراسة وصدقها

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
01	**المسؤولية الاجتماعية**	**19**	0.933	
	تجاه العمال	**05**	0.876	0.905
	تجاه الزبائن	**05**	0.905	0.976
	تجاه البيئة	**04**	0.865	0.965
	تجاه المجتمع	**05**	0.906	0.977
02	**الميزة التنافسية**	**13**	0.853	
	من خلال الحصة السوقية	**05**	0.907	0.963
	من خلال الصورة الذهنية	**04**	0.981	0.954
	من خلال القدرة على مواجهة المنافسين	**04**	0.924	0.898
03	**الاستبيان ككل**	**32**	0.978	0.939

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول المبين أعلاه بأن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" الإجمالي بلغ 0.978 وهو مرتفع جدا حيث تجاوز بكثير المعدل العام المقبول (60% فأكثر) وهذا ما يفسر بأن هذه الأداة لو تم إعادة توزيعها على نفس عينة الدراسة وفي نفس الشروط فإننا نتحصل على نفس النتائج بنسبة 97.8 %، مقابل ذلك فقد بلغ معامل "الصدق الإجمالي" 0.933، وهي نسبة عالية جدا، وهذا ما يدل على تمتع الأداة المعتمدة في هذه الدراسة على ثبات كبير ودرجة كبيرة من الصدق.

الفرع الثاني: الاتساق الداخلي

و يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان على عينة الدراسة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه، ويمكن توضيح هذه المعاملات في الجدول التالي وذلك عند مستوى الدلالة sig=0.01.

✓ **مجال المسؤولية الاجتماعية**

جدول رقم (7-3): معاملات الارتباط (سبيرمان) بين كل عبارة من الاستبيان والدرجة الكلية للمحور المرتبطة به

المحور	العبارة	معامل الارتباط "سبيرمان"	مستوى الدلالة sig
المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال	01	**0.548	0.004
	02	**0.548	0.004
	03	**0.949	0.000
	04	**0.953	0.000
	05	**0.953	0.000
المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	06	**0.885	0.000
	07	**0.946	0.000
	08	**0.850	0.000
	09	**0.864	0.000
	10	**0.938	0.000
المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	11	**0.912	0.000
	12	**0.960	0.000
	13	**0.912	0.000
	14	**0.912	0.000
المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	15	**0.842	0.000
	16	**0.594	0.000
	17	**0.819	0.000
	18	**0.917	0.000
	19	**0.880	0.000
** دال عند مستوى معنوية (0.01)			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (7-3) أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحاور الأربعة والدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبيان الموجه لعمال البنك محل الدراسة والمرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية، والذي يوضح أن قيم معامل الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة sig=0.01، وبالتالي فإن عبارات المحاور الأربعة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جدا، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحاور، وبذلك يعتبر الاستبيان صادقا لما وضع لقياسه.

✓ **مجال الميزة التنافسية**

جدول رقم (8-3): معاملات الارتباط (سبيرمان) بين كل عبارة من الاستبيان والدرجة الكلية للمحور المرتبطة به

المحور	العبارة	معامل الارتباط "سبيرمان"	مستوى الدلالة sig
من خلال الحصة السوقية	**20**	**0.857	0.000
	21	**0.913	0.000
	22	**0.921	0.000
	23	**0.904	0.000
	24	**0.884	0.000
من خلال الصورة الذهنية	**25**	**0.959	0.000
	26	**0.976	0.000
	27	**0.976	0.000
	28	**0.984	0.000
من خلال القدرة على مواجهة المنافسين	**29**	**0.836	0.000
	30	**0.874	0.000
	31	**0.934	0.000
	32	**0.938	0.000
** دال عند مستوى معنوية (0.01)			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (8-3) أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحاور الثلاثة والدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبيان الموجه لعمال البنك محل الدراسة والمرتبطة بالميزة التنافسية، والذي يوضح أن قيم معامل الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة sig=0.01، وبالتالي فإن عبارات المحاور الثلاثة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جدا، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحاور، وبذلك يعتبر الاستبيان صادقا لما وضع لقياسه.

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

خصص الجزء الأول من محاور الاستبيان للمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وقد تضمن: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

وقد كانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

1-الجنس:

انقسم أفراد العينة إلى نسبة 50 % ذكور و50 % إناث كما هو موضح في الجدول التالي:

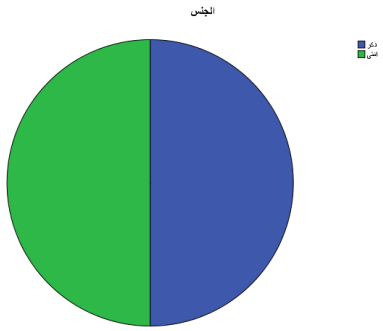
جدول رقم (9-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	11	50
أنثى	11	50
المجموع	22	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة ينقسمون بنسبة 50 % إلى ذكور وإناث، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الممارس الذي لا يتطلب مجهودات عضلية أو بنية قوية، بالإضافة إلى الموقع الاستراتيجي الذي تتواجد به المؤسسة والذي يسمح بتواجد العنصر النسائي فيه.

شكل رقم (4-3): توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

2-السن:

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على مختلف الفئات العمرية

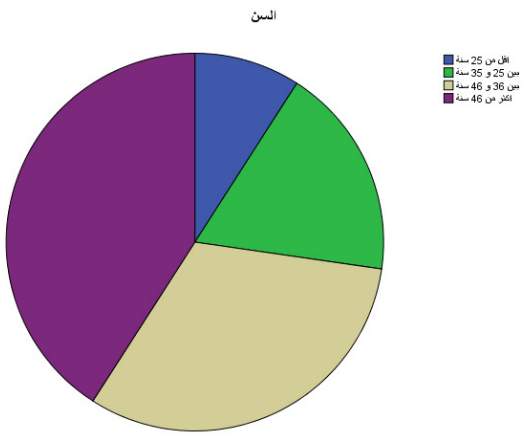
جدول رقم (10-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	2	9.1
بين 25 و35 سنة	4	18.2
بين 36 و46 سنة	7	31.8
أكثر من 46 سنة	9	40.9
المجموع	22	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (10-3) نجد أن أفراد العينة الذين لديهم سن أكبر من 46 سنة يمثلون نسبة 40.9% وهي نسبة تسمح بالقول أن المؤسسة قديمة النشأة، في حين نجد ما نسبته 31.8% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 36 و46 سنة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين تقع أعمارهم ما بين 25 و35 سنة 04 أفراد وهم يمثلون نسبة 18.2%، أما من السن 25 سنة فأقل فيمثلون نسبة 9.1% وهي نسبة ضئيلة جدا.

شكل رقم (5-3): توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

3-المستوى التعليمي:

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على المستويات التعليمية ومختلف تكرارات هذه الفئات ونسبها.

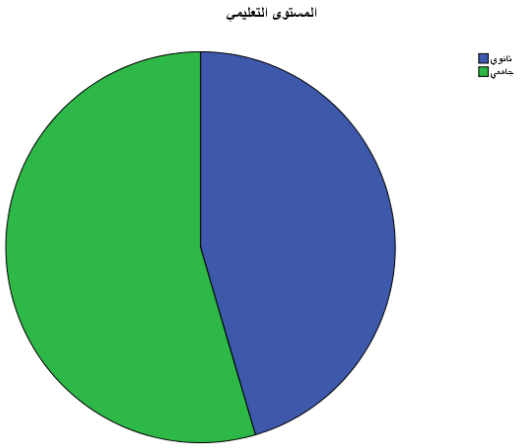
جدول رقم (11-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	10	45.5
جامعي	12	54.5
دراسات عليا	/	/
شهادة مهنية	/	/
المجموع	22	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

تبين نتائج الجدول (11-3) أن النسبة الغالبة هي للمستوى الجامعي أي ما مقداره 54.5 %، وهذا نظرا لاحتواء المنطقة على جامعة يتم فيها تدريس تخصصات تخدم بشكل كبير طبيعة المهام المزاولة، بحيث يتم تشغيل خريجيها بنسبة مرتفعة، كما بلغ عدد أفراد العينة الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي 10 أفراد وهم يمثلون نسبة 45.5 %، أما بالنسبة لمستوى الدراسات العليا والشهادة المهنية فهم منعدمو التواجد في المؤسسة.

شكل رقم (6-3): توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

4-سنوات الخبرة:

حسب عينة الدراسة فإن جلها موظفين ذوي خبرة أكثر من 20 سنة بأعلى نسبة بلغت 40.9 % تليها فئة من 11 إلى 20 سنة بنسبة 27.3% ويمكننا توضيح تكرارات أفراد العينة وكذا نسبهم حسب متغير سنوات الخبرة في الجدول التالي.

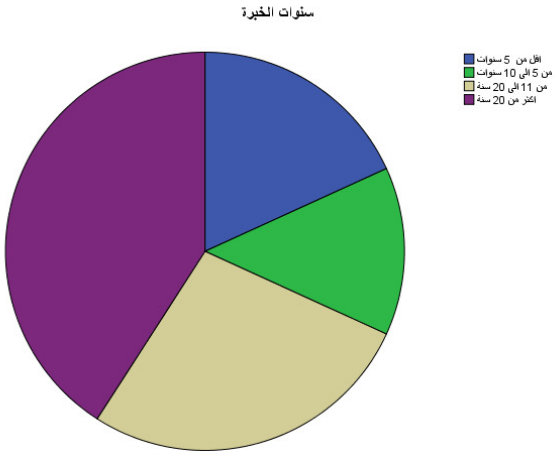
جدول رقم (12-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	4	18.2
من5 إلى 10 سنوات	3	13.6
من11 إلى 20 سنة	6	27.3
أكثر من 20 سنة	9	40.9
المجموع	22	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين لديهم سنوات الخبرة من 05 سنوات فأقل يمثلون ما نسبته 18.2 % من إجمالي أفراد العينة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة في الآونة الأخيرة لم تعد توظف العمال بنسبة كبيرة كما في السابق إنما بشكل قليل، بينما 13.6% سنوات الخبرة لديهم تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات، كما تشير معطيات الجدول أن سنوات الخبرة التي تتراوح ما بين 11 إلى 20 سنة قد أخذت نسبة مقدارها 27.3%، بينما نسبة 40.9% من أفراد عينة الدراسة لديهم أكثر من 20 سنة خبرة.

شكل رقم (7-3): توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- أن أفراد العينة موزعون بنسبة متساوية 50% بين ذكور وإناث.
- أن أغلب أفراد العينة يزيد عمرهم عن 46 سنة بنسبة 40.9 %.
- أن أغلب أفراد العينة هم جامعيون بنسبة 54.5 %.
- أن أغلب أفراد العينة مدة خبرتهم أكثر من 20 سنة بنسبة 40.9 %.

المطلب الثالث: تحليل مجالات المسؤولية الاجتماعية والتنافسية في البنك

الفرع الأول: تحليل مجالات المسؤولية الاجتماعية

درس هذا الجزء من خلال المحاور(1-4) وذلك لمعرفة مدى تواجد مفهوم المسؤولية الاجتماعية في البنك من خلال أبعادها الأربعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الجزء 1.95 وبانحراف معياري قدر ب 0.55 وذلك بدرجة ضعيفة والجدول التالي يوضح مختلف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور.

جدول رقم (13-3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور في الجزء الثاني

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال	1.67	0.35	ضعيفة جدا
02	المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	2.81	0.88	متوسطة
03	المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	1.69	0.58	ضعيفة جدا
04	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	1.64	0.49	ضعيفة جدا
التقييم العام		**1.95**	**0.55**	**ضعيفة**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق حول المسؤولية الاجتماعية، تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا الجزء يتراوح ما بين(1.64 و2.81). كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها، حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي:

- احتل المحور2 " المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.81 وبانحراف معياري 0.88.

- احتل المحور3" المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1.69 وبانحراف معياري 0.58

- احتل المحور1 "المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي1.67 وبانحراف معياري 0.35.

- احتل المحور4 "المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.64 وانحراف معياري 0.49.

و بصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام أقل من الوسط المعتمد مما يدل على أن المستقصين لا يوافقون على محتوى هذا الجزء، أي 1.95 أقل من 3.

المحور 1: المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال

اهتم هذا المحور بدراسة مدى تبني البنك لمفهوم المسؤولية الاجتماعية تجاه عماله من خلال العبارات (1-5) وقد كانت نتائج هذه الدراسة كما يلي: المتوسط الحسابي قدر ب 1.67 وذلك بانحراف معياري قدر ب 0.35 والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (14-3): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المحور1: المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال

رقم العبارة	العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تميزت مسابقات التوظيف بالمصداقية	**التكرار**	2	20	/	/	/	1.91	0.29	**ضعيفة**	1
		النسبة	9.1	**90.9**	/	/	/				
2	منح البنك فرصا متكافئة للتقدم بطلبات العمل	**التكرار**	2	20	/	/	/	1.91	0.29	**ضعيفة**	2
		النسبة	9.1	**90.9**	/	/	/				
3	يمنح البنك للعامل المجال في المشاركة في اتخاذ القرار	**التكرار**	10	12	/	/	/	1.55	0.510	**ضعيفة جدا**	3
		النسبة	**45.5**	**54.5**	/	/	/				
4	يحترم البنك ويتبنى الأفكار التي يقترحها العمال	**التكرار**	11	11	/	/	/	1.50	0.512	**ضعيفة جدا**	4
		النسبة	50	50	/	/	/				
5	يلتزم البنك بالحرص على توفير العناية وتحقيق رضا العاملين، الصحة والسلامة المهنية، المساواة وحقوق العمال	**التكرار**	11	11	/	/	/	1.50	0.512	**ضعيفة جدا**	5
		النسبة	50	50	/	/	/				
التقييم العام								1.67	0.35	ضعيفة جدا	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نقوم بتفسير ذلك النتائج المتحصل عليها كما يلي:

احتلت العبارة 1:المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 1.91وهو أقل من المتوسط الحسابي المعتمد 3 بمعنى عدم وجود المصداقية في التوظيف.

احتلت العبارة 2: المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 1.91وهو أقل من المتوسط الحسابي المعتمد 3 هذا يعني عدم وجود تكافؤ الفرص.

احتلت العبارة 3: المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 1.55 وهو أقل من المتوسط الحسابي المعتمد 3 بمعنى أن البنك لا يمنح للعامل المجال في اتخاذ القرار.

احتلت العبارة 4: المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 1.50وهو أقل من المتوسط الحسابي المعتمد3، معنى ذلك عدم احترام البنك لأفكار العمال.

احتلت العبارة 5: المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قيمته 1.50وهو أقل من المتوسط الحسابي المعتمد 3، معنى ذلك عدم التزام البنك بتوفير الشروط الملائمة للعمل.

نستخلص مما سبق أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال في البنك ضعيف جدا وظهر ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي للتقييم العام وهي 1.67 أقل من المتوسط الحسابي المعتمد3.

المحور2: المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن

في هذا المحور تم دراسة البعد الثاني للمسؤولية الاجتماعية ألا وهو الزبائن، وقد اختصت العبارات رقم (6-10) بهذا، ليبلغ المتوسط الحسابي 2.81 بانحراف معياري قدر ب 0.88 ويوضح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (15-3): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المحور2: المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن.

رقم العبارة	العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
6	يهتم البنك بإقامة علاقات طيبة مع عملائه	**التكرار**	/	/	1	12	9	4.36	0.58	كبيرة جدا	1
		النسبة	/	/	4.5	54.5	40.9				
7	قيام البنك باستقصاءات دورية لقياس مدى رضا الزبون عن خدماته المقدمة	**التكرار**	6	9	/	7	/	2.36	1.21	**ضعيفة**	**3**
		النسبة	27.3	40.9	/	31.8	/				
8	يهتم البنك بشكاوي العملاء والعمل على حلها بصورة عاجلة	**التكرار**	7	14	/	/	1	1.82	0.85	**ضعيفة**	**4**
		النسبة	31.8	63.6	/	/	4.5				
9	يلتزم البنك بتنفيذ الاتفاقيات التي يبرمها مع الزبائن في الوقت المناسب	**التكرار**	4	14	/	3	1	1.50	0.512	**ضعيفة جدا**	**5**
		النسبة	18.2	63.6	/	13.6	4.5				
10	يحترم البنك حقوق الزبائن المنصوص عليها في لوائحه	**التكرار**	3	4	1	11	3	3.32	1.32	**متوسطة**	2
		النسبة	13.6	18.2	4.5	50	13.6				
التقييم العام								2.81	0.88	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على العبارات المخصصة للمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن كان بدرجة متوسطة ونفسر ذلك كالآتي:

احتلت العبارة6 المرتبة الأولى حيث كانت معظم الإجابات تتمحور حول موافق وموافق بشدة لذلك ظهر المتوسط الحسابي بقيمة 4.36 وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد 3 هذا يدل على أن البنك يهتم بإقامة علاقات طيبة مع عملائه.

احتلت العبارة10 المرتبة الثانية والتي كانت نتيجتها بالإيجاب أي أن البنك يقوم فعلا باحترام حقوق الزبائن المنصوص عليها في لوائحه وذلك من خلال النتيجة التالية: المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3.32 وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد 3.

احتلت العبارة 7 المرتبة الثالثة حيث كانت معظم الإجابات بعدم الموافقة، فقدر المتوسط الحسابي ب 2.36 وهو أقل من المتوسط الحسابي المعتمد 3وهذا دليل على عدم قيام البنك باستقصاءات دورية لقياس مدى رضا الزبون عن خدماته المقدمة.

احتلت العبارة 8 المرتبة الرابعة فكانت النتائج كما يلي: المتوسط الحسابي 1.82وهو أقل من المتوسط الحسابي المعتمد3 وذلك معناه أن البنك لا يهتم بشكاوي عملائه.

احتلت العبارة 9 المرتبة الخامسة حيث يتضح لنا أن البنك لا يلتزم بتنفيذ الاتفاقيات التي يبرمها مع الزبائن في الوقت المناسب وذلك من خلال نتيجة المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.50 والذي هو أقل من المتوسط الحسابي المعتمد 3.

المحور3: المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة

كان تقييم عناصر عينة الدراسة لهذا المجال بدرجة ضعيفة جدا وورد هذا بمتوسط حسابي قدر ب 1.69 ليقابله انحراف معياري قيمته 0.58 وهذا يدل على رفض المستقصين لعبارات هذا المحور وقد تمت دراسته من السؤال 11 إلى السؤال 14.

جدول رقم(16–3): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المحور3: المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة.

رقم العبارة	العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
11	تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم الإدارة وثقافة البنك بشكل عام	**التكرار**	9	13	/	/	/	1.59	0.503	**ضعيفة جدا**	2
		النسبة	40.9	59.1	/	/	/				
12	يساهم البنك مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على نظافة البيئة	التكرار	7	12	/	2	1	2	1.59	**ضعيفة**	1
		النسبة	31.8	54.5	/	9.1	4.5				
13	يقوم البنك باستخدام وسائل ومعدات صديقة للبيئة	**التكرار**	9	13	/	/	/	1.59	0.503	**ضعيفة جدا**	**3**
		النسبة	40.9	59.1	/	/	/				
14	يعمل البنك على إقامة مؤتمرات وندوات للتحسيس والتوعية بحماية البيئة	**التكرار**	9	13	/	/	/	1.59	0.503	**ضعيفة جدا**	**4**
		النسبة	40.9	59.1	/	/	/				
التقييم العام								**1.69**	0.58	ضعيفة جدا	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه توصلنا إلى النتائج التالية:

- احتلت العبارة 12المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2 وهو أقل من الوسط المعتمد 3، مما يدل على أن البنك لا يساهم في المحافظة على نظافة البيئة مع الجهات ذات العلاقة.

- احتلت العبارة 11 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1.59 وهو أقل من الوسط المعتمد 3، أي أن حماية البيئة لا تعد من أهم مركزاته.

- احتلت العبارة 13 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.59 وهو أقل من الوسط المعتمد 3، أي أن البنك لا يقوم باستخدام وسائل ومعدات صديقة للبيئة.

- احتلت العبارة 14 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.59 وهو أقل من الوسط المعتمد3 ما يدل على رفض المستقصين لهذه العبارة، أي أن البنك لا يعمل على إقامة مؤتمرات وندوات للتحسيس والتوعية بحماية البيئة.

ومن خلال التقييم العام نلاحظ أن المستقصين يرفضون محتوى هذا المحور وظهر ذلك من المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 1.69 وهي أقل من المتوسط الحسابي المعتمد3.

المحور4: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

تمت دراسة هذا المحور من خلال 5 عبارات (15-19) اختصت بطرح بعض اهتمامات المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع وقد توصلنا إلى النتائج التالية: المتوسط الحسابي قدر ب 1.64 مع انحراف معياري قدر ب 0.49 بدرجة ضعيفة جدا.

جدول رقم (17-3): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المحور4: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

رقم العبارة	العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
15	تتوافق رسالة البنك وأهدافه مع أهداف وقيم المجتمع	التكرار	6	15	**1**	/	/	1.77	0.52	ضعيفة جدا	**2**
		النسبة	27.3	68.2	**4.5**	/	/				
16	يساهم البنك في معالجة مشكلة البطالة في المجتمع	التكرار	5	17	/	/	/	1.77	0.42	ضعيفة جدا	**1**
		النسبة	22.7	77.3	/	/	/				
17	يقوم البنك بدعم البنى التحتية مثل: إنشاء النوادي، الأسواق، عمليات التشجير..	التكرار	12	9	1	/	/	1.50	0.59	ضعيفة جدا	**5**
		النسبة	54.5	40.9	4.5	/	/				
18	يساهم البنك في التبرعات الخيرية مثل: قفة رمضان، الحج، العمرة....	التكرار	10	12	/	/	/	1.55	0.51	ضعيفة جدا	**4**
		النسبة	45.5	54.5	/	/	/				
19	يولي البنك اهتماما كبيرا للتعاون مع المؤسسات العلمية لترسيخ مكانة العلم	التكرار	11	9	1	1	/	1.64	0.79	ضعيفة جدا	**3**
		النسبة	50	40.9	4.5	4.5	/				
التقييم العام								1.64	0.49	ضعيفة جدا	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه كانت النتائج كالتالي:

- احتلت العبارة 16 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1.77 وهو أقل من المتوسط الحسابي المعتمد 3 وانحراف معياري 0.42 ومنه فإن البنك لا يساهم في معالجة مشكلة البطالة.

- احتلت العبارة 15 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 1.77 وهو أقل من المتوسط الحسابي المعتمد 3 وانحراف معياري 0.52، ومنه فإن رسالة البنك وأهدافه لا تتوافق مع أهداف وقيم المجتمع.

- احتلت العبارة 19 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ذو القيمة 1.64 وهو أقل من المتوسط الحسابي المعتمد 3، ومنه فإن البنك لا يولي اهتماما للتعاون مع المؤسسات العلمية.

- احتلت العبارة 18المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 1.55 وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي 3، بمعنى أن البنك لا يساهم في التبرعات الخيرية.

- احتلت العبارة 17 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب 1.50 وهو أقل من المتوسط الحسابي المعتمد 3، ومنه فإن البنك لا يقوم بدعم البنى التحتية.

وبصفة عامة فإن المستقصين يرفضون عبارات هذا المحور وذلك نظرا لأن التقييم العام للمتوسط الحسابي والذي بلغت قيمته 1.64 أقل من المتوسط الحسابي المعتمد 3.

الفرع الثاني: تحليل مجالات الميزة التنافسية للبنك

درس هذا الجزء من خلال المحاور(5-7) وذلك لدراسة تأثير زيادة القدرة التنافسية من خلال ثلاثة مفاهيم على الميزة التنافسية للبنك وهي: الحصة السوقية، الصورة الذهنية، القدرة على مواجهة المنافسين حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الجزء 3.71و بانحراف معياري قدر ب 0.78 وذلك بدرجة كبيرة والجدول التالي يوضح مختلف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور.

جدول رقم (18-3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور في الجزء الثالث

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
05	زيادة القدرة التنافسية من خلال الحصة السوقية	2.86	0.83	متوسطة
06	زيادة القدرة التنافسية من خلال الصورة الذهنية	3.89	1.22	كبيرة
07	زيادة القدرة التنافسية من خلال القدرة على مواجهة المنافسين	4.38	0.44	كبيرة جدا
التقييم العام		**3.71**	**0.78**	**كبيرة**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق حول الميزة التنافسية، تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا الجزء يتراوح ما بين(2.86و4.38).

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يوافقون على محتوى هذا المحور، حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي:

- احتل المحور7 " زيادة القدرة التنافسية من خلال القدرة على مواجهة المنافسين " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.38 وانحراف معياري 0.44.

- احتل المحور6" زيادة القدرة التنافسية من خلال الصورة الذهنية " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 1.22.

- احتل المحور5" زيادة القدرة التنافسية من خلال القدرة على مواجهة المنافسين " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.86 وبانحراف معياري 0.83.

وبصفة عامة نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد مما يدل على أن المستقصين يوافقون على محتوى هذا الجزء، أي 3.71أكبر من 3 .

المحور5: زيادة القدرة التنافسية من خلال الحصة السوقية

تمت دراسة هذا المحور من خلال 5 عبارات (20-24) اختصت بدراسة زيادة القدرة التنافسية من جانب الحصة السوقية وقد كانت النتائج كما يلي: المتوسط الحسابي قدر ب 2.86 مع انحراف معياري قدر ب 0.83 بدرجة متوسطة.

جدول رقم (19-3): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المحور5: زيادة القدرة التنافسية من خلال الحصة السوقية.

رقم العبارة	العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
20	يمتلك البنك القدرة على إقناع العملاء المستهدفين بموقعه ومكانته في السوق	التكرار	9	13	/	/	/	4.41	0.50	**كبيرة جدا**	01
		النسبة	40.9	59.1	/	/	/				
21	يركز البنك على المنافع والفوائد التي يهتم بها العميل	التكرار	5	12	/	3	2	3.61	1.24	**كبيرة**	02
		النسبة	22.7	54.5	/	13.6	9.1				
22	يعيد البنك تصميم برامج عمله عند تعرضه لهجمات تنافسية شديدة	التكرار	/	4	/	11	7	2.05	1.046	**ضعيفة**	03
		النسبة	/	18.2	/	50	31.8				
23	الإفصاح عن حجم الاستثمارات المالية	التكرار	/	2	/	11	9	1.77	0.869	**ضعيفة جدا**	05
		النسبة	/	9.1	/	50	40.9				
24	الإفصاح عن تكاليف معالجة الشكاوي	التكرار	/	6	/	13	3	2.41	1.054	**ضعيفة**	04
		النسبة	/	27.3	/	59.1	13.6				
التقييم العام								2.86	0.83	**متوسطة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه كانت النتائج كالتالي:

- احتلت العبارة 20 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.41 وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد 3 ومنه فعلا يمتلك البنك القدرة على إقناع العملاء المستهدفين بموقعه ومكانته في السوق.

- احتلت العبارة 21 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.61 وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد 3 ومنه فإن البنك يركز فعلا على المنافع والفوائد التي يهتم بها العميل.

- احتلت العبارة 24 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 2.41 وهو أقل من المتوسط الحسابي المعتمد 3 معناه أن البنك لا يقوم بعملية الإفصاح تكاليف معالجة الشكاوي.

- احتلت العبارة 22 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 2.05 وهو أقل من المتوسط الحسابي المعتمد 3، معناه أن البنك لا يعيد تصميم برامج عمله عند تعرضه لهجمات تنافسية.

- احتلت العبارة 23 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قيمته 1.77 وهو أقل من المتوسط الحسابي المعتمد 3 معناه عدم وجود إفصاح عن حجم الاستثمارات المالية في البنك.

و عموما في هذه الحالة فإن معظم المستقصين لا يبدون موافقتهم على عبارات هذا المحور وذلك نظرا لأن التقييم العام للمتوسط الحسابي والذي بلغت قيمته 2.86 أقل من المتوسط الحسابي المعتمد 3.

المحور6: زيادة القدرة التنافسية من خلال الصورة الذهنية

اختص هذا المحور بدراسة زيادة القدرة التنافسية من خلال الصورة الذهنية وذلك بالعبارات (25-28) وقد كانت النتائج كما يلي: المتوسط الحسابي قدر ب 3.89 مع انحراف معياري قدر ب 1.22بدرجة كبيرة.

جدول رقم (20-3): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المحور 6: زيادة القدرة التنافسية من خلال الصورة الذهنية

رقم العبارة	العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
25	الاهتمام بالعميل يخلق صورة ذهنية جيدة عن البنك	التكرار	1	2	/	11	8	4.05	1.09	**كبيرة**	01
		النسبة	4.5	9.1	/	50	36.4				
26	عدم التورط في صفقات وعقود مشبوهة وغير قانونية يعزز من الصورة الجيدة للبنك	التكرار	2	2	/	10	8	3.91	1.26	**كبيرة**	02
		النسبة	9.1	9.1	/	45.5	36.4				
27	الالتزام بالتشريعات والقوانين الحكومية يكون صورة جيدة عن البنك	التكرار	2	2	/	10	8	3.91	1.26	**كبيرة**	03
		النسبة	9.1	9.1	/	45.5	36.4				
28	رعاية الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية يعزز الصورة الجيدة للبنك	التكرار	3	2	/	10	7	3.73	1.38	**كبيرة**	04
		النسبة	13.6	9.1	/	45.5	31.8				
التقييم العام								3.89	1.22	**متوسطة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامجSPSS

نفسر نتائج الجدول أعلاه كما يلي:

- احتلت العبارة 25 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 4.05 وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد 3، معناه فعلا أن الاهتمام بالعميل يخلق صورة ذهنية جيدة عن البنك.

- احتلت العبارة 26 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.91 وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد 3 بمعنى عدم التورط في صفقات وعقود مشبوهة وغير قانونية يعزز فعلا من الصورة الجيدة للبنك.

- احتلت العبارة 27 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.91 وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد 3 ويفسر ذلك بأنه فعلا عند الالتزام بالتشريعات والقوانين الحكومية ذلك يكون صورة جيدة عن البنك.

- احتلت العبارة 28 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 3.73 وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد 3، هذا ما يثبت أن رعاية الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية يعزز الصورة الجيدة للبنك.

مما سبق نستخلص أن أفراد العينة يؤيدون فكرة زيادة القدرة التنافسية من خلال الصورة الذهنية وهذا ما أكده التقييم العام الذي خلص إلى متوسط حسابي قدر ب 3.89 وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد 3.

المحور7: زيادة القدرة التنافسية من خلال القدرة على مواجهة المنافسين

درس من خلال العبارات (29-32) واهتم بدراسة إمكانية زيادة القدرة التنافسية من خلال القدرة على مواجهة المنافسين وخلص ذلك إلى متوسط حسابي قيمته 4.38 وانحراف معياري قيمته 0.44

جدول رقم (21-3): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المحور7: زيادة القدرة التنافسية من خلال القدرة على مواجهة المنافسين

رقم العبارة	العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
29	يعمل البنك على الالتزام بأخلاقيات الأعمال ومواثيق العمل	التكرار	/	/	/	16	6	4.27	0.45	**كبيرة جدا**	**4**
		النسبة	/	/	/	72.7	27.3				
30	يعمل البنك على احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالآخرين	التكرار	/	/	/	15	7	4.32	0.47	**كبيرة جدا**	**3**
		النسبة	/	/	/	68.2	31.8				
31	يعتمد البنك في تعاملاته مع العملاء على أسلوب يحقق بناء الثقة والاحترام	التكرار	/	/	/	12	10	4.45	0.510	**كبيرة جدا**	**2**
		النسبة	/	/	/	54.5	45.5				
32	يعمل البنك على تحقيق السرعة في انجاز الخدمة مقارنة بمنافسيه	التكرار	/	/	/	11	11	4.50	0.512	**كبيرة جدا**	**1**
		النسبة	/	/	/	50	50				
التقييم العام								4.38	0.44	**كبيرة جدا**	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامجSPSS

من الجدول أعلاه توصلنا إلى ما يلي:

– احتلت العبارة 32 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.50 وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد 3 معناه أن البنك يعمل فعلا على تحقيق السرعة في انجاز الخدمة.

– احتلت العبارة 31 المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي 4.45 وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد 3 بمعنى أن البنك يعتمد على بناء الثقة والاحترام مع العملاء.

– احتلت العبارة 30 المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي 4.32 وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد 3 معناه أن البنك يعمل على احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالآخرين.

– احتلت العبارة 29 المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي 4.27 وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد 3، أي فعلا يعمل البنك على الالتزام بأخلاقيات الأعمال ومواثيق العمل.

من خلال التقييم العام نلاحظ أن المتوسط الحسابي ذو القيمة 4.38 أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد 3 ومنه نستنتج تأييد المستقصين لعبارات هذا المحور وهذا بدرجة كبيرة جدا.

المطلب الرابع: تحليل أثر مجالات المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

الفرع الأول: تأثير مجالات المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

1– صلاحية نموذج الانحدار المتعدد

جدول رقم (22–3): نموذج الانحدار المتعدد

R	R.SQUARE
0.976	0.953

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

R: هي علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع

R^2: صلاحية النموذج (معامل التحديد): تفسر المتغيرات المستقلة ما نسبته 95.3 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "الميزة التنافسية"، بمعنى أن ما قيمته 4.7% يفسر من خلال متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج.

2 – كتابة معادلة الانحدار المتعدد

جدول رقم (23–3): معاملات معادلة الانحدار المتعدد

	b	Sig
الثابت	0.657	0.008
المجال 01	1.031	0.001
المجال 02	0.962	0.000
المجال 03	-0.391	0.071
المجال 04	-0.433	0.184

المصدر:من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

$$Y= 0.657+ 1.031x_1+ 0.962x_2- 0.391x_3- 0.433x_4$$

حيث:

Y: يمثل الميزة التنافسية

0.657: هي تنافسية المؤسسة في غياب مجالات المسؤولية الاجتماعية

x1: تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال

x2: تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن

x3: تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة

x4: تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

تفسير النتائج

– نلاحظ أن زيادة وحدة واحدة في المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال يؤدي إلى زيادة 1.031 في الميزة التنافسية للمؤسسة

– نلاحظ أن زيادة وحدة واحدة في المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن يؤدي إلى زيادة 0.962 في الميزة التنافسية للمؤسسة

– نلاحظ أن زيادة وحدة واحدة في المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة يؤدي إلى انخفاض0.391 في الميزة التنافسية للمؤسسة

– نلاحظ أن زيادة وحدة واحدة في المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع يؤدي إلى انخفاض 0.433 في الميزة التنافسية للمؤسسة

اختبار فرضيات الدراسة:

المجال 01: المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال

H_0: ليس هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال على الميزة التنافسية للمؤسسة

H_1: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال على الميزة التنافسية للمؤسسة

لدينا مستوى الدلالة sig=0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ومنه نقبل الفرضية البديلة **H_1** ونرفض الفرضية الصفرية **H_0**، وعليه هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال على الميزة التنافسية للمؤسسة.

المجال 02: المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن

H_0: ليس هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن على الميزة التنافسية للمؤسسة

H_1: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن على الميزة التنافسية للمؤسسة

لدينا مستوى الدلالة sig=0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ومنه نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0، وعليه هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن على الميزة التنافسية للمؤسسة.

المجال 03: المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة

H_0: ليس هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الميزة التنافسية للمؤسسة

H_1: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الميزة التنافسية للمؤسسة

لدينا مستوى الدلالة sig=0.071 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ومنه نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0، وعليه ليس هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الميزة التنافسية للمؤسسة.

المجال 04: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

H_0: ليس هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الميزة التنافسية للمؤسسة

H_1: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الميزة التنافسية للمؤسسة

لدينا مستوى الدلالة sig=0.184 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ومنه نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0، وعليه ليس هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفرع الثاني: تأثير المسؤولية الاجتماعية ككل على الميزة التنافسية

صلاحية نموذج الانحدار البسيط

جدول رقم (24-3): نموذج الانحدار البسيط

R	R.SQUARE
0.939	**0.882**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

R: هي علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع

$\mathbf{R^2}$: صلاحية النموذج (معامل التحديد): يفسر المتغير المستقل ما نسبته 88.2 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "الميزة التنافسية"، بمعنى أن ما قيمته 11.8% يفسر من خلال متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج.

2 – كتابة معادلة الانحدار البسيط

جدول رقم (25–3): معاملات معادلة الانحدار البسيط

	b	sig
الثابت	1.139	0.000
المسؤولية الاجتماعية	1.317	0.000

المصدر:من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

$$\mathbf{Y= 1.139 + 1.317\ X_1}$$

حيث:

Y: يمثل الميزة التنافسية

1.139: هي تنافسية المؤسسة في غياب المسؤولية الاجتماعية

x1: تمثل المسؤولية الاجتماعية ككل في المؤسسة

تفسير النتائج

نلاحظ أن زيادة وحدة واحدة في المسؤولية الاجتماعية ككل يؤدي إلى زيادة 1.317 في الميزة التنافسية للمؤسسة.

اختبار فرضية الدراسة:

المسؤولية الاجتماعية ككل في المؤسسة

H_0: ليس هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسة

H_1: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسة

لدينا مستوى الدلالة sig=0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ومنه نقبل الفرضية البديلة **H_1** ونرفض الفرضية الصفرية **H_0**، وعليه هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن القول أنه قد تمت محاولة إسقاط الجانب النظري على مؤسسة اقتصادية بنكية تنشط في ظل محيط تنافسي، وذلك من خلال إجراء عملية تشخيص شملت المحيط الداخلي والخارجي لهذه المؤسسة، وبعض الجوانب الداخلية الهامة وذلك وفقا للمصلحة التي يقتضيها البحث.

ويمكن تلخيص ما تقدم في هذا الفصل في النقاط التالية:

- التزامات المؤسسة تجاه العمال: بدرجة ضعيفة جدا والتي شملت المشاركة في اتخاذ القرار وا احترام الأفكار التي يقترحها هؤلاء العمال بالإضافة إلى توفير العناية.
- التزامات المؤسسة تجاه الزبائن: بدرجة متوسطة والتي كان أساسها الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة.
- التزامات المؤسسة تجاه البيئة: بدرجة ضعيفة جدا من حيث المساهمات البيئية
- التزامات المؤسسة تجاه المجتمع المحلي: بدرجة ضعيفة جدا من حيث المساهمات الخيرية ودعم البنى التحتية.

أما من حيث مجال الميزة التنافسية فقد لاقى هذا الجزء قبولا واسعا بدرجة كبيرة.

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع دور المسؤولية الاجتماعية في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة لاحظنا تعاظم أهمية ودور هذه المسؤولية في نجاح المؤسسات ورفع كفاءتها وفعاليتها، وقد أصبحت تمثل التوجه الاجتماعي الأخلاقي الذي عرف تطورا سريعا خصوصا في ظل الأزمات التي باتت تسببها المؤسسات لمحيط نشاطها مثل: تلويث البيئة، الاستغلال الوظيفي للعمال وعدم الاعتراف بدورهم في تحقيق جزء كبير من إستراتيجية المؤسسة، إهمال المجتمع، إضرار المستهلكين.

ففي ظل البيئة التنافسية أصبح نجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على قدرتها على معرفة أكفأ السبل لتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات، بل كذلك على قدرتها على معالجة القضايا البيئية والاجتماعية التي تهدف إلى خدمة المجتمع بما يساهم في دعم سياسة وأنشطة المؤسسة، وهو ما ينعكس على مكانتها ومركزها التنافسي وحتى تعظيم أرباحها ورسم صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة.

إن نشاط المؤسسة محل الدراسة له آثار بيئية واجتماعية تشمل أطرافا عدة من الجماهير أهمها: العمال، الزبائن، البيئة والمجتمع المحلي، مما يتطلب من المؤسسة الإيفاء بمسؤوليتها الاجتماعية تجاههم.

فقد أبرز تقييم المسؤولية الاجتماعية تجاه تلك الجماهير أن المؤسسة تولي اهتماما بدرجة أولى لجانب الزبون الذي برز من خلال الاهتمام بإقامة علاقات طيبة معه بالإضافة إلى الالتزام بتنفيذ الاتفاقيات المبرمة مع الزبائن في الوقت المناسب، يليه الجانب البيئي أكثر من الجانب الاجتماعي وجانب العمال.

ومن خلال ما تم تناوله في البحث يمكن تقديم مجموعة من النتائج والمقترحات على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وذلك على النحو التالي:

نتائج الدراسة

على ضوء الدراسة النظرية، يمكن استخلاص النتائج التالية:

– أصبحت الأبعاد الاجتماعية والبيئية مفروضة على المؤسسات الاقتصادية وباتت مؤشرا هاما في تنافسيتها ومتغيراتها، لذا توجب على المؤسسة الاقتصادية تغيير نمط تسييرها لصالح الاعتبارات الاجتماعية والبيئية، لأن التوجه الجديد للمنافسة بين المؤسسات يتركز في حيز الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

– مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي مساهمة المؤسسة في خلق القيمة لكل أصحاب المصالح ابتداء من تعظيم الأرباح لأصحاب رؤوس الأموال حاملي الأسهم إلى توفير حاجيات المجتمع وصولا إلى حماية البيئة الطبيعية، وهذه المسؤولية ناتجة عن نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة.

– تتضمن مجالات المسؤولية الاجتماعية جميع الأنشطة ذات المضمون الاجتماعي والبيئي التي تقوم بها المؤسسة، وهذه المجالات على وجه التحديد هي: مجال الموارد البشرية، المساهمات البيئية.

– يمكن أن تكون أنشطة المسؤولية الاجتماعية مربحة تماما مثل الأنشطة الاقتصادية، حيث تساهم في تحسين سمعة المؤسسة مما يعني مخاطر أقل وعوائد أكبر في المدى البعيد، كما تحقق للمؤسسة إنتاجية وولاء أكبر للعاملين ورضا عالي للمستهلكين.....

– تواجه المؤسسات في تعزيزها لأداء المسؤولية الاجتماعية عددا من المعوقات من أبرزها عدم وضوح مفهوم المسؤولية الاجتماعية وضعف ثقافتها لدى العديد من المؤسسات وغياب الشكل التنظيمي لأداء المسؤولية الاجتماعية وآليات العمل المرتبطة به، وضعف الحوافز المخصصة لتشجيع المؤسسات على أداء المسؤولية الاجتماعية والتمييز فيها.

– عدم التزام المؤسسات الجزائرية طوعيا بالمسؤولية الاجتماعية، وهذا نظرا لعدم تخصيص تقارير محاسبية للمسؤولية الاجتماعية إلى جانب التقارير المحاسبية المالية، وهذا ما يدل على أن تحقيق الربح يعتبر من أولوياتها.

– لا توجد هناك أدوات قياسية دقيقة لدراسة تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

نتائج اختبار الفرضيات:

– تأتي المسؤولية الاجتماعية في مرتبة متأخرة في قائمة أولويات وكالة البنك الخارجي الجزائري بالمدية، ولازالت معظم الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة تأخذ شكل أعمال روتينية متفرقة، خصوصا في ظل غياب ضغوط أطراف السوق (المجتمع، المساهمون، الموردون....)، والمحفزات الحكومية التي تعتبر عامل مهم لتأخر المؤسسة في تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

– من خلال التحليل الإحصائي للدراسة، يمكن أن نستنتج أنه في مجال تطبيق جوانب المسؤولية الاجتماعية في وكالة المدية للبنك الخارجي الجزائري:

قبول الفرضية الأولى: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة

قبول الفرضية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة

رفض الفرضية الثالثة: ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة

رفض الفرضية الرابعة: ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة

وعموما فقد تم:

قبول الفرضية الرئيسية: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الميزة للمؤسسة محل الدراسة.

الاقتراحات

انطلاقا من نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي تساهم في تحسين الميزة التنافسية من خلال المسؤولية الاجتماعية كما يلي:

– ضرورة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في الجزائر كأداة لتحسين الميزة التنافسية، وذلك من خلال إرساء معايير وإجراءات تطبيقها.

– يجب أن تصبح المسؤولية الاجتماعية أساس الأنظمة والسياسات وجزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة وضمن الأنشطة اليومية المعتادة.

– ضرورة الاهتمام بالقياس المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية وذلك لتقييم المؤسسة بمدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية.

– إنشاء صندوق خاص بالمسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسة يهتم بتسيير الأنشطة الاجتماعية لتفادي تعطل تلك الأنشطة بسبب الميزانية المخصصة لها.

– يجب على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بالميزة التنافسية، وأن لا يقتصر هذا الاهتمام على قسم أو مصلحة فقط، وإنما تشمل جميع أفراد المؤسسة، وهذا سيعمل على تحسين صورة المؤسسة وسمعتها لدى الآخرين.

– إعطاء نفس الأهمية والأولوية للأنشطة الاجتماعية بالموازاة مع الأنشطة الاقتصادية الهادفة للربح، وتأهيل القيادات العليا في المؤسسة، وتدريبهم على الطرق الحديثة في تخطيط أعمال المسؤولية الاجتماعية، وهذا حتى تتمكن المؤسسة من تحسين تلك الأنشطة من سنة لأخرى.

– التخلي عن النظرة التي تعتبر أن المسؤولية الاجتماعية هي تلبية للرغبات، وإنما يجب النظر إليها من زاوية الإبداع والابتكار.

آفاق الدراسة

من خلال هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع لتكون مشاريع بحوث مستقبلية:

– معوقات القياس المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية.

– بناء مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي في المؤسسات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

أ- **الكتب:**

1- بورحلة علال، **تحليل المنظمات**، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.

2- ثامر ياسر البكري، **التسويق أسس ومفاهيم معاصرة**، دار اليازوري للنشر والوزيع، الأردن، 2006.

3- ثامر ياسر البكري، **التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001.

4- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 90.

5- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005

6- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي، محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

7- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.

8- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

9- علاء فرحان وآخرون، **فلسفة التسويق الأخضر**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان .2010

10-فريد فهمي زيارة، **مدخل معاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

11- فليب كوتلر، نانسي لي، **المسؤولية الاجتماعية للشركات**، ترجمة: علاء أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2011.

12- محمد الصيرفي، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007

13- نبيل مرسي خليل، "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1996

14- نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

15- نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، **استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

ب–الرسائل والأطروحات

1- بن هلال صفية، **اثر المسؤولية البيئية والاجتماعية في تحسين العلاقات العامة –دراسة حالة المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ليندغاز–وحدة ورقلة–** مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع: الإدارة البيئية والسياحية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.

2- بوبكر محمد الحسن، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة**، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

3- حجاج عبد الرؤوف، "الميزة **التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي**"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت55 سكيكدة، 2006-2007

4- زكية مقرى "**نحو تفكير جديد إدارة الإنتاج في ظل هيمنة السوق دراسة حالة مجموعة من المؤسسات للوطنية الجزائرية** "، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2011.

5- سملالي يحضيه " أثر **التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)**"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 2005.

6- ضيافي نوال، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية**، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2010-2009

7- الطاهر خامرة، **المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل للمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة**، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007

8- عبد الرحمان بن عنتر، "**نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، حالة الصناعات التحويلية بالجزائر**" أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2004

9- عبد الله القضاة، **المقدرة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني، دراسة تحليلية**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2001.

10- عبد المليك مزهودة، **مساهمة لإعداد مقاربة تيسيرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2007.

11- عريوة محاد، **دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011

12- عفاف السيد بدوي عبد الحميد، **رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه،.2012

13- علي أحمد ديوب، **عوامل تعزيز القدرة التنافسية ومدى إمكانية تفعيلها في الصناعات السورية**، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، دمشق، 2005-2006

14- فؤاد حسين محمد الحمدي، **الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك**، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003.

15- مازن عبد القادر جليل عليان، **واقع المسؤولية الاجتماعية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي وأثرها على الأداء (دراسة تطبيقية)**، رسالة ماجيستير، الجامعة الأردنية، 1994.

16- محمد بولصنام، **واقع وآفاق الإفصاح الاجتماعي في الجزائر –دراسة حالة قطاع الاتصالات-** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014-2015.

17- مسعود طحطوح، **أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.

18- ميسون محمد عبد القادر، **التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض التغيرات**، رسالة ماجستير، كلية التربية علم النفس، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

ث- المؤتمرات والملتقيات والمداخلات

1- أحمد سليمان الجرجري، محمد عبد الوهاب العزاوي، **التصنيع الأخضر كأحد متطلبات الأداء البيئي ودوره في تحقيق التفوق التنافسي**، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22 و23 نوفمبر 2011

2- آمال عياري، رجم نصيب، **الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية**، الملتقى الدولي، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر، عمان 1999.

3- بحوصي مجذوب وبخوش مديحة، دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، الملتقى الدولي الثالث، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار 14-15 فيفري 2012.

4- بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.

5- خالد بن يوسف برقاوي، آراء الشباب حول المسؤولية الاجتماعية، الملتقى السنوي لمراكز الأحياء بمكة المكرمة تحت عنوان "المسؤولية الاجتماعية" 1429هـ.

6- خبابة عبد الله وخبابة صهيب، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثالث، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14، 15 فيفري 2012.

7- صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية "حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية"، المؤتمر الدول حول القطاع الخاص في التنمية تقييم واستشراف، بيروت، لبنان، 2009.

8- عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز، **تأثير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات**، الملتقى الدولي الثالث، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار.

9- مصنوعة أحمد، الملتقى الدولي السابع حول: "**الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير – تجارب الدول–** " جامعة حسيبة بن بوعلي –الشلف- كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 03- 04 ديسمبر 2012

10- منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، **كافة البيانات المتعلقة بتأثير المؤسسات على المجتمع**، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا،.2003

11- مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد سايح، **دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات**، الملتقى الدولي حول: الاقتصاد الإسلامي، الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي بغرداية، يومي 23-24 فيفري 2011.

12- نهال المغربل، ياسمين فؤاد، **المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر**: بعض التجارب الدولية، ورقة عمل رقم 138، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، سبتمبر، 2008.

13– نوري منير، **مداخلة بعنوان إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمقدمات الأعمال المتطلبات والتوصيات**، 2005.

14- الهام فخري أحمد حسن، "التسويق بالعلاقات"، الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات الدوحة-دولة قطر، 8/6 أكتوبر 2003.

ج- المجلات والدراسات والمنشورات

1- الأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلة دولية لدراسات الإدارة العامة المقارنة الجملة، رقم 6، العدد 3، الإصدار العربي، سبتمبر، 2001.

2- إسماعيل زغلول، محمد الهزايمة، **سياسات وخطط تطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الأردني**، ندوة القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية.معهد السياسات الاقتصادية لصندوق النقد العربي، العدد الخامس، 1999.

3- حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط، مجلة جسر التنمية، العدد 90، الكويت، 2010.

4- سعد العنزي ومؤيد الساعدي، **أخلاقيات الإدارة مدخل التكوين في منشآت الأعمال**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد الأول، العدد3، بغداد، العراق، 2002

5- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي، محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية.

6- عماد أحمد إسماعيل، **خصائص نظام المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجي في الإطارات العليا والوسطى**، دراسة تطبيقية على المصاريف التجارية العاملة في قطاع غزة، 2011.

7- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2014.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- Carroll ARCHIE B and Buchholtz Ann.K Business and society، Thomson، 2002.

2- Curtis M Grim، Mun lee، men G Smith، **srategy as an action competitive dvnanics and competitive advantage** « New york: oxford university pres 2006 ».

3- G.GARIBALDI، **Stratégie concurrentielle: choisir et gagner**، ed. d'organisation، 1994.

4-JACOBY Neil H. Coarporate power and social responsability، New York Macmillan Publishing CO، INC، 1973.

5-Jean Hefer Michael Kalika Jacques Orsoni **management strategique et organisation** 6ème edition

6-M.PORTER، **l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**، inter-éditions، 1986.

7-Michael E Porter، **competitive strategy technique for analizing industries and competitors (USA)**، free pres، 1980.

8- Pastin mark **the mard probben of man agement gaining the ethias edge**. jossey bass1986

9-R.D Hay، et al، **Business and society**: **cases and texts**، south-western، publishing، Cincinnati، 1976.

10-Raymond Alain thietaet، Jean marc xuarele، **stratégies concepts**، **méthodes**، **mis en ouevre** 2ème، edition، Paris pnnod، 2006.

11-STEINER، George A، Business and society، New York، Random Hovre، 1972

ثالثا: المواقع الالكترونية

1- Regional csr.com/ar/showthread.php ? p: 1499 بتاريخ: 22/02/2016 على الساعة 01: 10.

2- Manager la responsabilité sociale ،Jean-Pascal Gond / Jacques Egalen de l'entreprise http://www.dareios.fr/ftp/RSE/RSE_132-137.pdf،

3- عبد الغفور دادن، حفصي رشيد، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية، على الرابط:

http://manifest.univ-uargla.dz/index.php/seminaires/archive/facult%C3%A9-des-sciences-economiques-،-de-gestion-et-des-sciences-commerciales/72-le-colloque-international-sur-le-comportement-des-entreprises.html تاريخ الاطلاع 10-04-2016 على الساعة 11:21

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة يحي فارس – المدية –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير– تخصص إدارة وتسيير المؤسسة –

تحية طيبة وبعد

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي لموضوع:"دور المسؤولية الاجتماعية في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة "، لذا نرجو منكم أن تتفضلوا باستيفاء هذا الاستبيان بالإجابة عن الأسئلة المطروحة فيه دون ذكر أسمائكم، ونحن على ثقة من أن إجابتكم ستتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذا البحث، ونؤكد لكم بأن المعلومات التي سيتم جمعها من خلال إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير.

لذا نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة.

نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

الطالبتين:

– عزي هاجر

– بطاش مريم

أولا: المعلومات الشخصية

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: أقل من 25 سنة ☐ بين 25 و35 سنة ☐

بين 36 و46 سنة ☐ أكثر من 46 سنة ☐

3- المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐

دراسات عليا ☐ شهادة مهنية ☐

4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

ثانيا:المسؤولية الاجتماعية في البنك:

يرجى وضع إشارة(X) في المكان الذي تراه مناسبا

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
محور1: المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال						
1	تميزت مسابقات التوظيف بالمصداقية					
2	منح البنك فرصا متكافئة للتقدم بطلبات العمل					
3	يمنح البنك للعامل المجال في المشاركة في اتخاذ القرار					
4	يحترم البنك ويتبنى الأفكار التي يقترحها العمال					
5	يلتزم البنك بالحرص على توفير العناية وتحقيق رضا العاملين، الصحة والسلامة المهنية، المساواة وحقوق العمال					
محور 2: المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن						
6	يهتم البنك بإقامة علاقات طيبة مع عملائه					
7	قيام البنك باستقصاءات دورية لقياس مدى رضا الزبون عن خدماته المقدمة					
8	يهتم البنك بشكاوي العملاء والعمل على حلها بصورة عاجلة					
9	يلتزم البنك بتنفيذ الاتفاقيات التي يبرمها مع الزبائن في الوقت المناسب					
10	يحترم البنك حقوق الزبائن المنصوص					

	عليها في لوائحه					
محور 3: المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة						
11	تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم الإدارة وثقافة البنك بشكل عام					
12	يساهم البنك مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على نظافة البيئة					
13	يقوم البنك باستخدام وسائل ومعدات صديقة للبيئة					
14	يعمل البنك على إقامة مؤتمرات وندوات للتحسيس والتوعية بحماية البيئة					
محور 4: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع						
15	تتوافق رسالة البنك وأهدافه مع أهداف وقيم المجتمع					
16	يساهم البنك في معالجة مشكلة البطالة في المجتمع					
17	يقوم البنك بدعم البنى التحتية مثل: إنشاء النوادي، الأسواق، عمليات التشجير.....					
18	يساهم البنك في التبرعات الخيرية مثل: قفة رمضان، الحج، العمرة.....					
19	يولي البنك اهتماما كبيرا للتعاون مع المؤسسات العلمية لترسيخ مكانة العلم					

ثالثا: الميزة التنافسية للبنك

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
محور 1: زيادة القدرة التنافسية من خلال الحصة السوقية						
1	يمتلك البنك القدرة على إقناع العملاء المستهدفين بموقعه ومكانته في السوق					
2	يركز البنك على المنافع والفوائد التي يهتم بها العميل					
3	يعيد البنك تصميم برامج عمله عند تعرضه لهجمات تنافسية شديدة					
4	الإفصاح عن حجم الاستثمارات المالية					
5	الإفصاح عن تكاليف معالجة الشكاوي					
محور 2: زيادة القدرة التنافسية من خلال الصورة الذهنية						
6	الاهتمام بالعميل يخلق صورة ذهنية جيدة عن البنك					
7	عدم التورط في صفقات وعقود مشبوهة وغير قانونية يعزز من الصورة الجيدة للبنك					
8	الالتزام بالتشريعات والقوانين الحكومية يكون صورة جيدة عن البنك					
9	رعاية الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية يعزز الصورة الجيدة للبنك					
محور 3: زيادة القدرة التنافسية من خلال القدرة على مواجهة المنافسين						
10	يعمل البنك على الالتزام بأخلاقيات الأعمال ومواثيق العمل					
11	يعمل البنك على احترام قواعد المنافسة					

	وعدم إلحاق الأذى بالآخرين					
12	يعتمد البنك في تعاملاته مع العملاء على أسلوب يحقق بناء الثقة والاحترام					
13	يعمل البنك على تحقيق السرعة في انجاز الخدمة مقارنة بمنافسيه					

الملحق رقم (02): نتائج تحليل SPSS