جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة المديرية الشرقية لشركة الاتصالات أوريدو–قسنطينة–

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: تحليل استراتيجي

إعداد الطالبة:

نسيمة بروال

إشراف الأستاذ الدكتور:

مولود تهتان

أعضاء لجنة المناقشة

محي الدين حمداني	أستاذ التعليم العالي	جامعة يحي فارس المدية	رئيسا
مولود تهتان	أستاذ التعليم العالي	جامعة يحي فارس المدية	مقررا
محمد بولصنام	أستاذ محاضر –أ–	جامعة يحي فارس المدية	عضوا
يوسف بودلة	أستاذ محاضر –أ–	جامعة بومرداس	عضوا
يزيد تقرارت	أستاذ محاضر –أ–	جامعة أم البواقي	عضوا
شعبان بعيطيش	أستاذ محاضر –أ–	جامعة المسيلة	عضوا

السنة الجامعية: 2021/2020

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة المديرية الشرقية لشركة الاتصالات أوريدو–قسنطينة–

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: تحليل استراتيجي

إعداد الطالبة:

نسيمة بروال

إشراف الأستاذ:

مولود تهتان

أعضاء لجنة المناقشة

محي الدين حمداني	أستاذ التعليم العالي	جامعة يحي فارس المدية	رئيسا
مولود تهتان	أستاذ التعليم العالي	جامعة يحي فارس المدية	مقررا
محمد بولصنام	أستاذ محاضر –أ–	جامعة يحي فارس المدية	عضوا
يوسف بودلة	أستاذ محاضر –أ–	جامعة بومرداس	عضوا
يزيد تقرارت	أستاذ محاضر –أ–	جامعة أم البواقي	عضوا
شعبان بعيطيش	أستاذ محاضر –أ–	جامعة المسيلة	عضوا

السنة الجامعية: 2021/2020

كلمة شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد:

فإنني أشكر الله وافر الشكر أن وفقني وأعانني على إتمام هذه الرسالة، ثم أوجه آيات الشكر والعرفان بالجميل إلى الأستاذ الدكتور " موراد تهتان" المشرف على الرسالة الذي منحني الكثير من وقته، وكان لرحابة صدره وسمو خلقه وأسلوبه المميز في متابعة الرسالة أكبر الأثر في المساعدة على إتمام هذا العمل،

وأتقدم بالشكل الجزيل للوالدين الكريمين وأخص بالذكر الوالدة رحمها الله وأسأل الله العلي القدير أن يجازيها خير الجزاء وأن يكتب صنيعها في موازين حسناتها.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم وتفضلهم لتقييم وتثمين هذا العمل، في سبيل توجيه النصح لي، وتدارك أي نقص، فجزاهم الله كل خير.

كما وأقدم شكري للأستاذة "نجوى عبد الصمد" من جامعة باتنة على دعمها ومتابعتها لي خلال مدة العمل على الرسالة، وكل من الأساتذة "سليمة عبد الله" "طارق خاطر"، "نعيمة يحياوي" من جامعة باتنة، والأساتذة "سمية ناصري"، "سامية حمريش"، من المركز الجامعي بريكة، والأستاذ "كمال برباوي" جامعة بشار، والأستاذ " شعبان بعيطيش" من جامعة المسيلة على تقديمهم لي يد العون والمساعدة.

كما لا أنسى كل عمال وإطارات المديرية الجهوية الشرقية لشركة الاتصالات أوريدو – قسنطينة- على مساعدتهم الكبيرة لإتمام هذا البحث.

وأعتذر لكل من فاتني ذكره ولم أتمكن في هذا المقام من شكره، سائلا الله تعالى أن لا يضيع أجرهم وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب.

وأسأل الله العلي القدير أن يتقبل مني هذا العمل وأن يكون خالصا لوجهه الكريم، وأن يجعله علما نافعا، ويسهل لي ولوالدتي رحمة الله عليها به طريقا إلى الجنة.

وصلي اللهم على نبينا وحبيبنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام.

الإهداء

إلى والدتي الغالية، التي لطالما ساندتني وشجعتني خلال كل مراحل مشواري الدراسي، رحمها الله وأسكنها فسيح جناته.

إلى والدي الكريم، حفظه الله

إلى إخوتي وأخواتي

إلى زوجي العزيز

إلى كل أفراد العائلة كل باسمه

إلى كل الأصدقاء والزملاء

إلى كل معلمي وأساتذتي

أهدي عملي هذا

الباحثة

المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح (المالكين، العاملين، الزبائن، المجتمع، المنافسين، الحكومة، البيئة، ذوي الاحتياجات الخاصة، المرأة، الشباب، كبار السن، الأطفال) في تحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو – قسنطينة- ، وللوصول إلى هذا الهدف تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي ضم بعض ماورد في الأدبيات الإدارية والمتعلقة بموضوع الدراسة، وأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم توزيع (146) استبيان على العاملين بالمديرية، وجد منها (117) صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد أساليب الانحدار البسيط والمتعدد في اختبار الفرضيات، وتم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول حيث تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للشركات ، وتطرق الفصل الثاني لمجالات المسؤولية الاجتماعية والمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في حين جاء الفصل الثالث تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، و في الأخير خصص الفصل الرابع لتناول الإطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، الميزة التنافسية، أصحاب المصالح.

Summary

The study aims to identify the role of social responsibility commitment towards stakeholders (owners, employees, customers, community, competitors, government, environment, people with special needs, women, youth, the senior, children) in achieving competitive advantage in the Eastern Regional Directorate of Ooredoo- Constantine, To achieve this goal, this study was based on the descriptive analytical approach, which included some of the administrative literature on the subject of the study, and the method of case study in the applied aspect of the study, where 146 questionnaires were distributed to the employees of the Directorate, of which 117 were found valid. For statistical analysis, the descriptive approach was relied upon in describing the variables of the study, and simple and multiple regression methods were adopted in the test of hypotheses The study was divided into four chapters where the first chapter dealt with the conceptual framework of corporate social responsibility, and the second chapter touched on the areas of social responsibility and accounting for social responsibility while the third chapter came under the title of csr and its role in achieving competitive advantage, and in the last devoted chapter four to address the field framework for study and test hypotheses, the study found a statistically significant effect of the commitment to social responsibility towards the direction of stakeholders in achieving competitive advantage in the research company.

Keywords: Social responsibility, competitive advantage, stakeholders.,

فهرس المحتويات

العنوان **الصفحة**

كلمة شكر وعرفان..... I

الإهداء..... II

المستخلص III

Summary IV

فهرس المحتويات V

قائمة الجداول IX

قائمة الأشكال..... XV

قائمة الملاحق XV

مقدمة..... أ-ن

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للشركات

تمهيد:..... 2

المبحث الأول: الجذور التاريخية لنشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للشركات 3

المطلب الأول: البدايات المبكرة للمسؤولية الاجتماعية 3

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية في الإسلام..... 4

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية من فجر المدرسة الكلاسيكية إلى عصر العولمة 6

المبحث الثاني: ماهية المسؤولية الاجتماعية للشركات..... 10

المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات 10

المطلب الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية 14

المطلب الثالث: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية..... 15

المطلب الرابع: اتجاهات التأييد والاعتراض للمسؤولية الاجتماعية 16

المطلب الخامس: أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للشركات 17

المطلب السادس: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات والمواثيق الدولية: 19

المبحث الثالث: مداخل وأبعاد المسؤولية الاجتماعية 23
المطلب الأول: مداخل المسؤولية الاجتماعية للشركات..... 23
المطلب الثاني: أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات..... 27
المطلب الثالث: الأطراف ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات 30
المبحث الرابع: المسؤولية الاجتماعية ووظائف المؤسسة..... 43
المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة الإنتاج والعمليات..... 44
المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية في الإدارة المالية 47
المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية في إطار إدارة الموارد البشرية:..... 48
المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق 49
المطلب الخامس: المسؤولية الاجتماعية في العلاقات العامة:..... 51
المبحث الخامس: مفاهيم مرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية 54
المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة:..... 54
المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات:..... 57
المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية ومواطنة الشركات:..... 60
خلاصة الفصل الأول: 63

الفصل الثاني:

مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات والمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

تمهيد:..... 65
المبحث الأول: المسؤولية البيئية للشركات..... 66
المطلب الأول: نشأة وتطور المسؤولية البيئية..... 66
المطلب الثاني: المسؤولية البيئية للشركات ودوافعها..... 68
المطلب الثالث: نظام الإدارة البيئية 71
المبحث الثاني: المسؤولية الأخلاقية للشركات وأخلاقيات الأعمال 74
المطلب الأول: المسؤولية الأخلاقية للشركات وأساليب الاهتمام بها 75
المطلب الثاني: مصادر ومكونات أخلاقيات الأعمال..... 81

المطلب الثالث: المقومات الأساسية لبناء المؤسسات الأخلاقية ومداخل تفسير الأخلاق 86
المطلب الرابع: المشاكل الأخلاقية في المؤسسات: 88
المبحث الثالث: مواصفة ايزو 26000 وفقا للدليل الإرشادي 89
المطلب الأول: اعداد المواصفة من قبل المنظمة الدولية للتقييس 89
المطلب الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية وفقا لمواصفة ايزو 26000 93
المطلب الثالث: الموضوعات الجوهرية المتعلقة بمواصفة ايزو 26000 96
المبحث الرابع: المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وقياس الأداء الاجتماعي: 99
المطلب الأول: قياس الأداء الاجتماعي 100
المطلب الثاني: المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وتطورها 105
خلاصة الفصل الثاني: 112

الفصل الثالث:

المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد: 114
المبحث الأول: ماهية التنافسية والمنافسة 115
المطلب الأول: تعريف التنافسية 115
المطلب الثاني: تعريف المنافسة 118
المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية 119
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها 119
المطلب الثاني: مصادر وخصائص ومؤشرات الميزة التنافسية 121
المطلب الثالث: استراتيجيات بناء الميزة التنافسية 126
المبحث الثالث: أبعاد الميزة التنافسية 138
المطلب الأول: التكلفة الأقل 139
المطلب الثاني: الاستجابة كميزة تنافسية 139
المطلب الثالث: الجودة كميزة تنافسية 140
المطلب الرابع: الإبداع كميزة تنافسية 142

المطلب الخامس: السمعة كميزة تنافسية 147
المبحث الرابع: المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية..... 148
المطلب الأول: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية..... 149
المطلب الثاني: أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركات 150
المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح 154
خلاصة الفصل الثالث: 160

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو –قسنطينة

تمهيد: 162
المبحث الأول: تقديم عام للمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو بقسنطينة..... 163
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة عينة الدراسة: 163
المطلب الثاني: واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركة الاتصالات Ooredoo: 164
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية..... 168
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة 168
المطلب الثاني: أداة جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي 169
المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة 172
المبحث الثالث: عرض تحليل البيانات 184
المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة 184
المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة 187
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها 212
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى 212
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى 217
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية..... 238
المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة 259

خلاصة الفصل الرابع: 264
خاتمة 266
قائمة المراجع 272
قائمة الملاحق: 290

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
1	حجج ومؤيدي المسؤولية الاجتماعية	16
2	أصحاب المصالح في المؤسسة وأهدافهم	19
3	استعراض ملخص للمفاهيم الفكرية الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية	25
4	أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية	28
5	المسؤولية الاجتماعية في إطار ادارة الموارد البشرية	48
6	مبادئ حوكمة الشركات وفق منظورين	59
7	فئات أصحاب المصالح والمؤشرات المعتمدة لقياس الأداء الاجتماعي	102
8	الإسهامات العلمية بتحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة	137
9	الميزات الناتجة عن الإبداع	146
10	دور المسؤولية الاجتماعية في خلق العديد من المزايا التنافسية لصالح المؤسسات	152
11	معدل الاستجابة للاستبيان الموزع على عينة الدراسة	169
12	مستويات سلم ليكارت	171
13	معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور الاهتمام بالمالكين	173
14	معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور الاهتمام بالعاملين	174
15	معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور الاهتمام بالزبائن	175
16	معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور الاهتمام بالمجتمع	175
17	معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور الاهتمام بالمنافسين	176
18	معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة	176
19	معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة	177
20	معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة	178
21	معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور المسؤولية اتجاه المرأة	178
22	معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب	179
23	معامل الارتباط لفقرات محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن	179

24	معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال	180
25	معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور التكلفة	180
26	معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور الاستجابة	181
27	معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور الإبداع	181
28	معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور الجودة	182
29	قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	183
30	الخصائص المتعلقة بالبيانات لأفراد العينة	185
31	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الاهتمام بالمالكين	188
32	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الاهتمام بالعاملين	189
33	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الاهتمام بالزبائن	193
34	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الاهتمام بالمجتمع	194
35	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين	197
36	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة	198
37	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة	200
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة	202
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه المرأة	203
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب	205
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن	206
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال	207
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الميزة التنافسية	208

44	قيمة الارتباط بين تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية	213
45	ملخص نموذج الانحدار	213
46	تحليل التباين الأحاديANOVA	214
47	اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T	214
48	اختبار نموذج الدراسة وعدم تداخل المتغيرات المستقلة	215
49	نتائج الانحدار المتعدد يبين أثر الالتزام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية	216
50	ملخص نموذج الانحدار	218
51	تحليل التباين الأحادي ANOVA	218
52	اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T	219
53	ملخص نموذج الانحدار	220
54	تحليل التباين الأحادي ANOVA	220
55	اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T	221
56	ملخص نموذج الانحدار	221
57	تحليل التباين الأحاديANOVA	222
58	اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T	222
59	ملخص نموذج الانحدار	223
60	تحليل التباين الأحادي ANOVA	223
61	اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T	224
62	ملخص نموذج الانحدار	225
63	تحليل التباين الأحاديANOVA	225
64	اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T	226
65	ملخص نموذج الانحدار	226
66	تحليل التباين الأحاديANOVA	227
67	اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T	227
68	ملخص نموذج الانحدار	228
69	تحليل التباين الأحاديANOVA	228
70	اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T	229

71	ملخص نموذج الانحدار	230
72	تحليل التباين الأحاديANOVA	230
73	اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T	231
74	ملخص نموذج الانحدار	231
75	تحليل التباين الأحادي ANOVA	232
76	اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T	232
77	ملخص نموذج الانحدار	233
78	تحليل التباين الأحادي ANOVA	233
79	اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T	234
80	ملخص نموذج الانحدار	235
81	تحليل التباين الأحادي ANOVA	235
82	اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T	235
83	ملخص نموذج الانحدار	236
84	تحليل التباين الأحادي ANOVA	237
85	اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T	237
86	اختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المالكين حسب متغير النوع	238
87	اختبار وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية اتجاه العاملين حسب متغير النوع	239
88	اختبار وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن حسب متغير النوع	239
89	اختبار وجود فروق بين متوسطات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع بالشركة حسب متغير النوع	240
90	اختبار وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين حسب متغير النوع	241
91	اختبار وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة حسب متغير النوع	241
92	اختبار وجود فروق حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة حسب متغير	242

	النوع	
93	اختبار وجود حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة حسب متغير النوع	243
94	اختبار وجود فروق حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المرأة حسب متغير النوع	243
95	اختبار وجود فروق حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب حسب متغير النوع	244
96	اختبار وجود فروق حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن حسب متغير النوع	245
97	اختبار وجود فروق حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجه الأطفال حسب متغير النوع	245
98	اختبار وجود فروق حول المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين تعزى لمتغير الفئة العمرية	246
99	اختبار وجود فروق حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن تعزى لمتغير الفئة العمرية	247
100	اختبار وجود فروق حول المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين تعزى لمتغير الدرجة العلمية	248
101	اختبار وجود فروق حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة تعزى لمتغير الدرجة العلمية	249
102	اختبار وجود فروق حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير الدرجة العلمية	250
103	اختبار وجود فروق حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن تعزى لمتغير الدرجة العلمية	251
104	اختبار وجود فروق حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير الدرجة العلمية	252
105	اختبار وجود فروق حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	253
106	اختبار وجود فروق حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	254
107	اختبار وجود فروق حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب تعزى لمتغير	255

	المسمى الوظيفي	
108	اختبار وجود فروق حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	256
109	اختبار وجود فروق حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	257
110	اختبار وجود فروق حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن تعزى لمتغير سنوات الخبرة	258
111	اختبار وجود فروق حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير النوع	259
112	اختبار وجود فروق حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير الفئة العمرية	260
113	اختبار وجود فروق حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير الدرجة العلمية	261
114	اختبار وجود فروق حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير الوظيفة	262
115	اختبار وجود فروق حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير الخبرة	262

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
1	أصحاب المصالح للشركة	18
2	هرم المسؤولية الاجتماعية لـ Carroll	28
3	العلاقة الطردية بين التلوث ومستوى المسؤولية البيئية	68
4	مصادر الأخلاقيات في الأعمال	82
5	الأعمدة الثلاثة لإقامة المؤسسة الأخلاقية	88
6	الاستراتيجيات العامة للتنافس	128

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	قائمة المحكمين للاستبيان	285
02	الاستبيان	286

مقدمة

مقدمة:

يعد موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات من المواضيع التي لها أهمية كبيرة في مجال إدارة الأعمال، إذ تعتبر المدخل الأساسي لإرساء معالم التنمية المستدامة باعتبارها منظومة تشمل كلا من التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة وتنتهي بالعالم مرورا بالمجتمع.

إن مناقشة المسؤولية الاجتماعية للشركات وطبيعة البيئة التي تعمل فيها هذه الشركات من المواضيع المهمة التي أثارت ولا تزال تثير جدلا كبيرًا في الأوساط العلمية والأكاديمية، وكذلك بالنسبة للمديرين في الأعمال المختلفة.

لقد تشعبت الكتابات في إطار المسؤولية الاجتماعية وطرحت وجهات نظر متعددة مثلت تيارات فكرية لتعامل المؤسسات مع مجتمعاتها من جهة ومن جهة أخرى عكست هذه العلاقة طبيعة التطور الاقتصادي والاجتماعي كمفهوم ذي علاقة مع العديد من المفاهيم الإدارية كالأداء والشفافية والفساد الإداري والإبداع بشكله العام والتكنولوجي بشكله الخاص .ومن جانب آخر طورت معايير وقياسات مختلف وعرضت مداخل متعددة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في بيئات متعددة.

ولتعظيم مزايا ومكاسب المسؤولية الاجتماعية للشركات لا يجب التعامل معها على أنها أسلوب دفاعي أو تكتيكي ناتج عن الضغوطات المتزايدة والمناهضة للعولمة؛ وإنما ضرورة دمجها وفقا لمنظور ورؤى إستراتيجية باعتبارها هدفا ووسيلة في آن واحد؛ هدف لكون الشركة كيان اجتماعي يساهم في التنمية بكل أبعادها بشكل يرقى بالمجتمع بكل أطرافه، ووسيلة لتحقيق ميزة تنافسية تحسن من سمعة وصورة المنظمة مما يضمن لها الدعم الداخلي والخارجي لأهدافها وغاياتها ورسالتها بشكل يرقى بأدائها الاقتصادي والاجتماعي مع صداقة البيئة.

وتعتبر شركة أوريدو للاتصالات من الشركات الرائدة في الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وهذا وعيا منها للمنافع التي تعود على المجتمع والشركة في تحقيق التنمية المستدامة، وما ينجم عن ذلك من تحقيق لها للميزة التنافسية.

1.إشكالية الدراسة :

تعتبر المسؤولية الاجتماعية في الوقت الحاضر من القضايا الهامّة والضرورية التي تسعى منظمات الأعمال لممارستها وتطبيقها عبر أعمالها جميعا، نظرا للتطور الكبير في فهم وإدراك مدى تأثيرها في تحقيق أهدافها واستمرارها في أداء أعمالها وتقديم خدماتها لجمهور المتعاملين معها، مما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

ما هو أثر تبني المديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو–قسنطينة– لأبعاد المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لها؟

ويتفرّع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات يحقق لها منافع أم يعتبر تكاليف إضافية؟
2. هل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات اتجاه أصحاب المصالح يحقق لها ميزة تنافسية ولديه أثر في أبعاد الميزة التنافسية؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مفاهيم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح، وتحقيق الميزة التنافسية في المديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو تعزى لمتغيرات (النوع، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول **الميزة التنافسية** بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو تعزى لمتغير (النوع، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

2. فرضيات الدراسة :

وللوصول إلى إجابات عن إشكالية الدراسة، والتساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

– الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مفاهيم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح، وتحقيق الميزة التنافسية في المديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1.1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاهتمام بالمالكين في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية.

2.1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاهتمام بالعاملين في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية.

3.1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاهتمام بالزبائن في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية.

4.1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاهتمام بالمجتمع في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية.

5.1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني المسؤولية اتجاه المنافسين في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية.

6.1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاهتمام بالبيئة في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية.

7.1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاهتمام بالأقليات وذوي الحاجات الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية.

– **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح بالشركة تعزى لمتغيرات (النوع، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1.2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح بالشركة تعزى لمتغير **النوع**.

2.2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح بالشركة تعزى لمتغير **الفئة العمرية**.

3.2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح بالشركة تعزى لمتغير **الدرجة العلمية**.

4.2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح تعزى لمتغير **المسمى الوظيفي**.

5.2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بالشركة اتجاه أصحاب المصالح تعزى لمتغير **سنوات الخبرة**.

– **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول **الميزة التنافسية** بالشركة عينة الدراسة تعزى لمتغير (النوع، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1.3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول **الميزة التنافسية** بالشركة عينة الدراسة تعزى لمتغير **النوع**.

2.3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول **الميزة التنافسية** بالشركة عينة الدراسة تعزى لمتغير **الفئة العمرية**.

3.3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول **الميزة التنافسية** بالشركة عينة الدراسة تعزى لمتغير **الدرجة العلمية**.

4.3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول **الميزة التنافسية** بالشركة عينة الدراسة تعزى لمتغير **المسمى الوظيفي**.

5.3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول **الميزة التنافسية** بالشركة عينة الدراسة تعزى لمتغير **سنوات الخبرة**.

3. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من الجوانب التالية:

1. الموقع والمكانة والأهمية التي بلغتها المسؤولية الاجتماعية في مجال إدارة الأعمال، والتي من خلالها يستطيع أصحاب القرار التأثير في تحقيق الأهداف بشكل كبير، فقد أصبح موضوع المسؤولية الاجتماعية من الموضوعات ذات الاهتمام الملحوظ على مستوى الشركات العالمية والمحلية.
2. وتنبع أهمية هذه الدراسة أيضا من معرفة دور الإدارة العليا في المؤسسات الخدمية في إدراك وممارسة المسؤولية الاجتماعية فيها.
3. تسليط الضوء على مدى ممارسه هذه الشركة (المديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو) لهذا المفهوم والحصول على بيانات تظهر مدى حرص الشركة على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية وأثر هذا التوجه على الميزة التنافسية لها في سوق العمل.
4. نتائج الدراسة تساهم في وضع مقترحات للشركة عينة الدراسة لتوضيح أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسينها وتطويرها وتحسين صورتها وزيادة ميزتها التنافسية على نظيراتها من الشركات الأخرى، بالإضافة إلى فائدته الأكاديمية.

4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تناول الإطار الفكري والفلسفي لمتغيرات البحث من خلال محاولة دراسة وتحليل أبعادها ومصادرها والمرتكزات البنيوية لها.
2. التعرف على المستوى الذي وصلت إليه المديرية الجهوية الشرقية لشركة الاتصالات أوريدو في بناء المسؤولية الاجتماعية.
3. التعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية لشركة الاتصالات أوريدو.
4. قياس درجة تأثير الالتزام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.
5. الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في الشركة على تطوير عملها.

5. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** يتمثل الموضوع في دراسة دور الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية أي بحث العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.
- **الحدود المكانية:** تمت دراسة حالة المديرية الجهوية الشرقية لشركة الاتصالات أوريدو – قسنطينة، حيث تم توزيع استبيان على جميع عمال المديرية (مدراء، موظفين) كوسيلة لجمع البيانات والقيام بتحليل نتائج الدراسة قصد التأكد من صحة الفرضيات من عدمها.
- **الحدود الزمانية:** وتتمثل في الفترة التي تم فيها انجاز الدراسة التطبيقية وهي الفترة التي تم توزيع فيها الاستبيان واسترداده وتحليل البيانات وصولا إلى النتائج، أي الحدود الزمنية للدراسة بدأت منذ مارس 2019 إلى غاية نوفمبر 2020.

6. المنهج والأدوات المستعملة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب إلى معرفة الواقع لجوانب الدراسة كونه يتصف بالنظرة الشمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة إلى فهم أفضل وأدق، كما سيتم الاعتماد على أداة الاستبيان كمصدر رئيسي لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بالجانب الميداني للبحث.

7. عينة ومجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي المديرية الجهوية الشرقية لشركة الاتصالات أوريدو بقسنطينة والبالغ عددهم 146 موظفا، أما عينة الدراسة فقد تم تحديد حجمها احصائيا اعتمادا على معادلة ستيفن ثامبسون

Thompson Steven والتي قدرت ب 105 موظفا ولقد تم تحليل 117 استبيانا، وهو عدد مقبول وكاف لتعميم النتائج وتطبيق الأساليب الإحصائية الضرورية لهذه الدراسة.

8. الدراسات السابقة:

– الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة محمد شقراني، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، بعنوان المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال دراسة حالة شركة الاتصالات موبيليس. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، السنة الجامعية 2019/2018.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الخيرية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، السمعة، الإبداع، الاستجابة، والجودة) في منظمات الأعمال، واسقطت الدراسة الميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.

ولتحقيق الأهداف المرجوة أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها (100) موظف من مختلف أقسام ومديريات مؤسسات اتصالات الجزائر موبيليس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد الباحث على استبانه شملت (69) فقرة كأداة لجمع المعلومات، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لما وضعت الدراسة من أجله، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لكل من (البعد الاقتصادي، والبعد القانوني، والبعد الأخلاقي، والبعد الخيري) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة، كما أن تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة كما يلي البعد القانوني يليه البعد الأخلاقي، ثم يليه البعد الخير، وأخيرا البعد الاقتصادي.

وتمخض عن هذه الدراسة جملة من الاقتراحات والتوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية التي تحقق للمؤسسة التميز التنافسي وبالتالي تحقيق أهدفها المسطرة، والى ضرورة هيكلة إدارة مستقلة في الهيكل التنظيمي خاصة بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، والعمل على تكثيف الحملات الاشهارية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية في وسائل الإعلام، بالإضافة إلى ضرورة إقامة شراكة مع الجهات الفاعلة في المجتمع.

2. دراسة أم كلثوم جماعي، فواز واضح، أثر المسؤولية الاجتماعية في الممارسات التسويقية لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة موبيليس، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الخامس، العدد الثاني، ديسمبر 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة جوانب التزام مؤسسة موبيليس بالمسؤولية الاجتماعية في ممارساتها التسويقية، وكذا أثرها في تحقيق الميزة التنافسية، ولبلوغ هذه الغاية اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي ضم بعض ما ورد في الأدبيات الإدارية والمتعلقة بموضوع البحث، وأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي للدراسة حيث قامت الباحثتان بتصميم وتوزيع 57 استبيان على عينة الدراسة.

إن ما توصلت إليه الدراسة هو أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في الممارسات التسويقية بالنسبة لمؤسسة موبيليس يمكنها من تعظيم آثارها الإيجابية، من خلال الاهتمام بالعملاء والموظفين بها على وجه يحقق لهم الرضا الوظيفي المطلوب بالإضافة إلى خدمة المجتمع غير أنها سجلت قصورا نوعا ما فيما يخص حماية البيئة، وجوهر ما توصلت إليه الدراسة إلى أن التكامل ما بين الإستراتيجية التسويقية والمسؤولية الاجتماعية يحقق ويحافظ على المكانة الرائدة للمؤسسة في قطاع الاتصالات.

3. دراسة ياسر سعيد أبو هربيد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة شركة توزيع كهرباء محافظات غزة– مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المسؤولية الاجتماعية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بالشركة وعددهم (1026) موظفا، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بواقع (280) موظفا لتمثيل هذا المجتمع، ووزعت عليهم الاستبانة وتم استرداد 74.6 منها، وكان من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- أن مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركة المبحوثة كان بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي (63.55%).
- مستوى توافر الميزة التنافسية كان بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي (60.79%).
- يوجد علاقة ارتباط دالة إحصائيا (84%)بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية (مجتمعة) وكذلك بين كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

- تؤثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، فقد فسرت ما نسبته (70%) من الاختلاف (التباين) في المتغير التابع الميزة التنافسية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين المبحوثين حول المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة، بينما لم تظهر فروق للمتغيرات الأخرى (العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).

كما أظهرت وجود فروق بين إجابات المبحوثين بالنسبة للمتغير التابع (الميزة التنافسية) تعزى للجنس والمؤهل العلمي، ولم تظهر فروق لباقي المتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها:

- تحسين مجهودات الشركة لرفع نسبتها الخاصة بأبعاد الميزة التنافسية مثل تخفيض التكاليف، من خلال البحث عن مصادر أقل تكلفة خاصة في مجال الكهرباء المشتراة من شركة كهرباء فلسطين، والبحث عن مصادر جديدة للوقود المستخدم فيها والذي يعتبر عالي التكلفة واستبداله بالغاز الطبيعي بالسرعة الممكنة.
- زيادة الاهتمام برفع مستوى رضا العاملين عن سياسات الأجور والحوافز التي توفها الشركة مقابل الجهد المبذول.

4. دراسة ماهر محمد نمر الدويري، أثر أبعاد المواصفة الدولية الايزو 26000 للمسؤولية المجتمعية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفى التخصصي، عمان، الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أبعاد مواصفة الايزو الدولية 26000 للمسؤولية الاجتماعية (الحوكمة المؤسسية، حقوق الإنسان، ممارسات العمل، البيئة، الممارسات التشغيلية العادلة، قضايا المستهلك، مشاركة وتنمية المجتمع) في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية (الكفاءة العالية، الجودة العالية، الابتكار العالي، والاستجابة السريعة للعملاء) للمستشفى التخصصي في عمان، الأردن. ومن أجل تحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تم تصميمها لأغراض الدراسة. تألفت عينة الدراسة من 150 موظفا من موظفي المستشفى التخصصي من مختلف المستويات الإدارية، وفي الأقسام الإدارية والطبية والتمريضية. وبعد جمع البيانات المطلوبة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى أن متغير البيئة هو المتغير الوحيد والأكثر تأثير في تحقيق الكفاءة العالية، وأن متغير الممارسات التشغيلية العادلة ذو تأثير في تحقيق الجودة العالية والابتكار العالي، وأن متغير قضايا المستهلك

هو الأكثر تأثيرا في تحقيق الاستجابة العالية للعملاء. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية وخصوصا البيئة والممارسات التشغيلية العادلة وقضايا المستهلك من أجل تحسين الميزة التنافسية.

5. دراسة حمزة بن العربي، مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة Condor الكترونيك، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015/2014،

هدفت الدراسة إلى توضيح مساهمة تبني المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9001)) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية والرفع من قدراتها التنافسية، وللوصول إلى ذلك وتم التعرض فيها في الإطار النظري للجودة، ماهية المواصفات الالمية لأنظمة إدارة الجودة (ISO9001) ومتطلبات تطبيقها، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ومصادرها ، ولقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تبني المؤسسة الاقتصادية لمواصفات(ISO9001) والالتزام بمتطلباتها ومبادئها يساهم في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة ويسمح لها ببناء ميزة تنافسية وتحقيق التميز عن لمنافسين، ولقد تم اجراء دراسة تطبيقية على احدى المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة (ISO 9001) وهي مؤسسة Condor لصناعة وتسويق الأجهزة الالكترونية بغية الوقوف على مدى مساهمة تبني المؤسسة لهذه المواصفات في دعم تنافسيتها وتحقيق التميز من خلال دراسة وتحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة قبل وبعد حصولها على شهادة (ISO 9001).

7. دراسة كوثر محمد أحمد محمد خوجلي، المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الميزة التنافسية لشركات الاتصالات العاملة في السودان، مذكرة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في السودان ولتحقيق هذا الهدف ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة تم صياغة عدة فرضيات لقياس ذلك الأثر، حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss22. وكانت نسبة الاسترداد(83%) من عينة ميسرة حجمها 125 وزعت على شركات الاتصالات السودانية ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني) والميزة التنافسية(الحصة السوقية، الصورة الذهنية، المنافسة) إلا أن نسبة التأثير تأثير جزئي بين المتغيرات، وكذلك توصلت الدراسة إلى

عدة توصيات نظرية وتطبيقية لمتخذي القرار خاصة مدراء شركات الاتصالات وذلك من خلال سعيهم تطبيق المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها لتحقيق ميزة تنافسية للشركة دون غيرها كما يمكن إجراء تطبيقات أخرى مماثلة لنفس موضوع الدراسة بذات المقياس المعتمد على منظمات أخرى خدمية مثل المصارف، الجامعات، المستشفيات...الخن وتعاون شركات الاتصالات بوضع إستراتيجية وطنية لترشيح الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

7. دراسة موسى قاسم القريوتي، عبد الله الخوالدة، مازن كما قشيطات، محمد فالح الحنيطي، محمد عطوة المعايطة، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية، كلية عمان الجامعية، الأردن، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة (الاهتمام بالعاملين، والتركيز على العملاء، وحل المشكلات ، والاهتمام بالبيئة، والمنافسة الشريفة، والمساهمة في الخطط التنموية) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تجميع البيانات من خلال المصادر الثانوية والأولية، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم توزيع (175) استبانة على فئتين هما (المديرون والعاملون)، وجد منها (151) صالحة للتحليل الاحصائي، وقد تم الاعتماد على أساليب الإحصاء اوصفي في وصف متغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على أساليب الانحدار البسيط والمتعدد والمتدرج في اختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دورا إيجابيا للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (التركيز على العميل، والاهتمام بحل المشكلات الاجتماعية، والاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالبيئة، والمنافسة الشريفة، والمساهمة في دعم الخطط التنموية) في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المبحوثة. وأوصت الدراسة بضرورة إعداد البرامج التدريبية للعاملين في الشركة المبحوثة لتعريفهم بإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية وأهميتها ودورها في تحقيق التميز، وبضرورة تعاون جميع الشركات العاملة في هذا القطاع بوضع استراتيجية وطنية واضحة تسهم في تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تمارس أعمالها فيه.

8. دراسة سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثلاثون، 2010، البصرة، العراق.

هدفت الدراسة إلى بحث دور أبعاد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، واختيرت الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية مجالا للبحث على وفق منهج دراسة حالة، وقد جاء اختيار هذه الشركة لسببين، الأول وجود ممارسات ونشاطات اجتماعية في الشركة قد تكون الحجر الأساس لصياغة إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة، والثاني هو استمرار عمل الشركة بدون توقف بعد احداث 2003.

استندت نتائج البحث الميدانية إلى تحليل واقع الأنشطة والممارسات الاجتماعية التي قامت بها الشركة للمدة من (2004-2006)، فضلا عن التحليل الاحصائي لاستبانة البحث التي أعدت لهذا الغرض ووزعت على عينة قصدية بلغ مجموعها (100)، وتم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم معالجتها بالبرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS).

خرج البحث بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تتعلق بمساندة النشاطات الاجتماعية المكونة للبعد الاجتماعي لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة من خلال الأداء الاجتماعي، اذ أظهرت النتائج مساندة الأداء الاجتماعي للأداء الاقتصادي في تعزيز وادامة الميزة التنافسية المستدامة.

الدراسات باللغة الأجنبية:

1. Fayez Jomah AL.najjar**, Social Responsibility and its Comppetitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommmunication Companies) ,International Journal of Business and Social Science, Vol 7, No 2 ;February 2016.**

هدفت الدراسة إلى بيان دور وتأثير المسؤولية الاجتماعية في الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الأردنية، وقد أجريت الدراسة على مجتمع للثلاثة شركات الاتصالات الأردنية، حيث تم اختيار عينة عشوائية مسحوبة من الجهات الرقابية من 190 عينة عشوائية ، أوضحت نتائج الدراسة وجود دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للمسؤولية الاجتماعية بكل أبعادها في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية، كما فسرت 61.6% من التناقض في الميزة التنافسية لكنها لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لا في الميزة التنافسية ولا في المسؤولية الاجتماعية بين شركات الاتصالات الأردنية، قدمت الدراسة عددا من التوصيات

بما في ذلك التأكيد على الاهتمام المتزايد بالأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية سينعكس ذلك على الربحية والميزة التنافسية، وزيادة الأعمال الخيرية الطوعية التي من شأنها زيادة ولاء العملاء.

2. Porter Michael &Kramer Marker, **Strategy & Society : The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, Harvard Business school**, n°12, December 2006.

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية للشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت الدراسة نظرية تستند بالأساس إلى استعراض المجال النظري للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، وقد تناولت هذه الدراسة العديد من المواضيع كان أبرزها نشوء وظهور المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على المجتمع والأعمال بالإضافة إلى التكامل بينهما بما يعكس ميزتها التنافسية ومن خلال عناصرها المتمثل في القضايا الاجتماعية العامة التي تعد مهمة جدا للمجتمع التي غالبا ما تكون ذات تأثير على عمليات المؤسسة، وكذلك تأثيرات سلسلة القيمة والتي تؤثر على أنشطتها بشكل كبير، بالإضافة إلى البعد الاجتماعي للمحتوى التنافسي التي تتمثل في العوامل البيئية الخارجية والتي تؤثر على موجهات التنافس في نطاق عمل المؤسسة.

- **أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

تتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة بما يلي:

- تعتبر الدراسة الأولى التي تبحث في دور الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات أوريدو وهذا حسب اطلاع الباحثة.
- تناولت أبعاد ومتغيرات لم يتم تناولها من طرف الدراسات السابقة ضمن ابعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه أطراف المصالح والمتمثلة في المسؤولية الاجتماعية اتجاه (المالكين، الزبائن، العاملين، المجتمع، الحكومة، المنافسين، البيئة، الأطفال، الشباب، المرأة، ذوي الاحتياجات الخاصة، كبار السن) هذا مقارنة مع دراسة **موسى قاسم القريوتي وآخرون التي ركزت على** (التركيز على العميل، والاهتمام بحل المشكلات الاجتماعية، والاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالبيئة، والمنافسة الشريفة، والمساهمة في دعم الخطط التنموية).
- تناولت الدراسة لقطاع هام من قطاعات الاقتصاد الخدمية وهو قطاع الاتصالات، وتناولت احدى أهم شركات الاتصالات في الجزائر وهي شركة أوريدو بدراسة حالة المديرية الجهوية الشرقية لشركة الاتصالات أوريدو.

9. صعوبات الدراسة:

صعوبة توزيع الاستبيان على أفراد العينة بطريقة علمية، وهذا راجع لصعوبة الحصول على المعلومات الكافية حول مجتمع الدراسة من عدد العمال، عدد العمال حسب وظيفتهم.

10. هيكل البحث:

تناول **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للشركات،** حيث قسم إلى خمسة مباحث حيث تناول **المبحث الأول الجذور التاريخية لنشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للشركات،** وخصص **المبحث الثاني** للتعرف على **ماهية المسؤولية الاجتماعية للشركات،** أما **المبحث الثالث** فقد تناول **مداخل وأبعاد المسؤولية الاجتماعية،** في حين خصص المبحث الرابع للتعرف على **المسؤولية الاجتماعية ووظائف المؤسسة،** وجاء في الأخير **المبحث الخامس** بعنوان **مفاهيم مرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية.**

وجاء **الفصل الثاني** تحت عنوان: **مجالات المسؤولية الاجتماعية والمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية،** حيث قسم إلى أربعة مباحث، فقد تناول **المبحث الأول: المسؤولية البيئية للشركات، في حين تناول المبحث الثاني: المسؤولية الأخلاقية للشركات،** أما **المبحث الثالث** فقد خصص للتعرف على **مواصفة ايزو 26000 وفقا للدليل الإرشادي،** وأخيرا **المبحث الرابع** الذي جاء بعنوان **المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وقياس الأداء الاجتماعي.**

أما **الفصل الثالث** فقد جاء بعنوان: **المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية،** وقد قسم إلى أربعة مباحث، حيث خصص **المبحث الأول** للتعرف على **ماهية التنافسية، المنافسة،** أما **المبحث الثاني** فتناول **ماهية الميزة التنافسية،** في حين جاء **المبحث الثالث** للتعرف على **أبعاد الميزة التنافسية،** أما **المبحث الرابع** فقد تناول **دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.**

أما **الفصل الرابع** فقد تناول **الدراسة الميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو – قسنطينة–،** حيث قسم إلى ثلاثة مباحث، حيث جاء **المبحث الأول** بعنوان **تقديم عام للمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو– قسنطينة–،** في حين تناول **المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية،** أما **المبحث الثالث** فقد تناول **عرض تحليل البيانات،** وأخيرا خصص **المبحث الرابع لاختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.**

وفي الخاتمة تم التعرض للنتائج المتحصل عليها، إلى جانب التوصيات والمقترحات، وأفاق الدراسة.

11. نموذج الدراسة:



الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للشركات

تمهيد:

لقد أصبح اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية مؤخرا في تزايد مستمر، وهذا نتيجة تزايد ضغوط المجتمع للحد من الأضرار التي تسببها الممارسات الاقتصادية الخاطئة والانعكاسات السلبية على البيئة والمجتمع، بالإضافة إلى ذلك تراجع دور الدولة في العملية الإنتاجية والإنمائية وعدم قدرتها على تقديم الدعم الاجتماعي خاصة للفئات الضعيفة.

وعليه فقد حظيت المسؤولية الاجتماعية باهتمام كبير من طرف الأكاديميين والمنظمات الدولية التي سعت إلى وضع وترسيخ مبادئها وأسسها عبر العديد من المبادرات والاتفاقيات الدولية ومدونات قواعد السلوك.

وعلى هذا الأساس سيتم التطرق من خلال هذا الفصل لأربعة مباحث: **المبحث الأول** سيتم التطرق فيه **لنشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية** أما **المبحث الثاني** سيتم التعرض فيه **لماهية المسؤولية الاجتماعية**، كما سيتم التعرض **لمداخل وأبعاد المسؤولية الاجتماعية** في **المبحث الثالث**، أما **المبحث الرابع** سيتم التطرق **للمسؤولية الاجتماعية ووظائف المؤسسة وكيف يتم تطبيقها من خلال هذه الوظائف**، وأخيرا سيتم التطرق من خلال **المبحث الخامس لمختلف المفاهيم المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية**.

المبحث الأول: الجذور التاريخية لنشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للشركات

إن التطور الحاصل في مسؤوليات الشركات اتجاه مجتمعاتها جاء نتيجة التطورات التي عرفتها الشركات عبر الزمن وتأثيراتها على المجتمع والبيئة، مما أدى إلى تصاعد ضغوط المجتمع على هذه الشركات حتى تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع والبيئة التي تعمل بها. حيث أن المتتبع لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمكن له أن يلمس تغييرات واضحة أدت إلى اثراء هذا المفهوم عبر الزمن، ولكن عملية وضع حد فاصل بين فترات زمنية لغرض تأشير مراحل دقيقة لتطور المفهوم غير ممكن وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق لأهم المراحل التي مر بها تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: البدايات المبكرة للمسؤولية الاجتماعية

لا شك أن الولوج لمفهوم المسؤولية الاجتماعية لا بد أن يمر عبر بوابة العلاقة الموجودة بين الأعمال والمجتمع، بحيث أينما كانت الأعمال فلابد من وجود مجتمعات تحتضنها، بغض النظر عما إذا كانت هذه الأعمال صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم. وسنتعرض فيما يلي إلى المسؤولية الاجتماعية في الحضارات القديمة وفي الديانات السماوية: [1]

1. المسؤولية الاجتماعية في الحضارات القديمة،

إذ دلت الصور والرسوم الموجودة على جدران معابد قدماء المصريين 2000 سنة قبل الميلاد، وقبورهم على المسؤولية الاجتماعية التطوعية المتمثلة في مساعدة الفقراء، كانت لديهم خاصة في حفلات الأسر الملكية، حيث كان المواطنون الميسورين يقدمون تبرعاتهم للمحتاجين، وكانت المعابد تتلقى مساعدات وتبرعات من محاصيل الأرض، ومنتجات المواشي لتوزيعها على الفقراء، ولهذا فقد عرف قدماء المصريين بأعمال التطوع الاجتماعي في مجال البر والإحسان.

وتعتبر الحضارة اليونانية معاصرة للحضارة المصرية الفرعونية، حيث كان اهتمام أغنياء اليونان قديما موجها لرعاية أبناء السبيل وتوفير الطعام والمأوى للغرباء وتقديم المساعدات للمحتاجين.

---

[1] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص ص 22-23.

أما الرومان 500 سنة قبل الميلاد فقد انقسم مجتمعهم إلى أشراف وعامة، أما الأشراف فقد كانوا يمتازون عن العامة بامتلاكهم كل شيء، وفي هذه الحضارة كان العمل الاجتماعي التطوعي يتمثل في توزيع القمح على الفقراء من طرف طبقة النبلاء عند اشتداد القحط.

2. المسؤولية الاجتماعية في الديانات السماوية:

لقد اهتمت الديانات السماوية بالمسؤولية الاجتماعية، ونستدل على ذلك من خلال ما يلي:

- **اليهودية:** كثير من آيات العهد القديم تدعو للرعاية الاجتماعية والعمل التطوعي، وأصدق دليل على ذلك الوصايا العشر التي نزلت على سيدنا موسى عليه السلام.
- **النصرانية:** في كثير من آيات العهد الجديد نجد اهتمام النصرانية برعاية الأيتام والأرامل، كما أن النصراني الموسر يقدم أمولا للكنيسة لعمل مشاريع خيرية.

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية في الإسلام

عند التأمل في مظاهر المسؤولية الاجتماعية المختلفة نجد أنها وردت في التشريع الإسلامي تحت مسميات مختلفة، منها التكافل الاجتماعي وأخرى من باب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وغيرها من باب رفع الضرر والالتزام بالممارسات الأخلاقية التي ورد في حقها إما نص قرآني أو حديث نبوي شريف أو من خلال اقتفاء أثر السلف الصالح رضوان الله عليهم، وسنأتي على تناول ذلك على النحو التالي:[1]

1. المسؤولية الاجتماعية في القرآن الكريم:

لا يمكننا حصر كل ما جاء في القرآن الكريم، لكن سوف نركز على بعض الجوانب الخاصة بالتعاون والبر والرعاية والتكافل الاجتماعي:

- **قال تعالى: ﴿وأقيموا الصلاة وآتوا الزكاة وما تقدموا لأنفسكم من خير تجدوه عند الله إن الله بما تعملون بصير﴾ [سورة** البقرة: آية 110].
- **قال تعالى: ﴿لن تنالوا البر حتى تنفقوا مما تحبون وما تنفقوا من شيء فإن الله به عليم﴾ [**سورة آل عمران: آية 92].

[1] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 23.

- **قال تعالى: ﴿يا أيها الذين آمنوا لا تحلوا شعائر الله ولا الشهر الحرام ولا الهدي ولا القلائد ولا آمين البيت الحرام يبتغون فضلا من ربهم ورضوانا وإذا حللتم فاصطادوا ولا يجرمنكم شنآن قوم أن صدوكم عن المسجد الحرام أن تعتدوا وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان واتقوا الله إن الله شديد العقاب﴾ [سورة** المائدة: آية 2**].**
- **قال تعالى: ﴿ما عندكم ينفذ وما عند الله باق ولنجزين الذين صبروا أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون﴾ [**سورة النحل: آية 96**]**
- **قال تعالى: ﴿وقفوهم إنهم مسؤولون﴾** [سورة الصافات: آية 24].
- **قال تعالى: ﴿آمنوا بالله ورسوله وأنفقوا مما جعلكم مستخلفين فيه فالذين آمنوا منكم وأنفقوا لهم أجر كبير﴾ [سورة** الحديد: آية7**].**
- **قال تعالى: ﴿والذين في أموالهم حق معلوم﴾ [سورة** المعارج: آية24**].**
- **قال تعالى: ﴿قد أفلح من تزكى﴾ [سورة** الأعلى: آية14**].**

2.المسؤولية الاجتماعية في السنة النبوية:

مثلما نص القرآن الكريم على المسؤولية الاجتماعية، أكدت أيضا السنة النبوية بنصوص كثيرة نذكر منها:

- **قال النبي صلى الله عليه وسلم:**" كلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته، والأمير راع، والرجل راع على أهل بيته، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده، فكلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته"**[**رواه البخاري:893**]**.
- **قال النبي صلى الله عليه وسلم:**" خير الناس أنفعهم للناس" **[رواه** الطبراني:426**]**.
- **قال النبي صلى الله عليه وسلم:** "أحب الناس إلى الله أنفعهم للناس، وأحب الأعمال إلى الله سرور تدخله على مسلم، أو تكشف عنه كربة، أو تقضي عنه دينا، أو تطرد عنه جوعا، ولأن أمشي مع أخ لي في حاجة أحب إلى من أن أعتكف في هذا المسجد شهرا ومن كف غضبه ستر الله عورته، ومن كظم غضبه ولو شاء أن يمضيه أمضاه ملأ الله قلبه رخاء يوم القيامة، ومن مشى مع أخيه في حاجة حتى تتهيأ له ثبت الله قدمه يوم تزول الأقدام" **[**رواه ابن أبي الدنيا:906**]**.
- **قال النبي صلى الله عليه وسلم:**" من يسر على معسر يسر الله عليه في الدنيا والآخرة"**[**رواه ابن ماجه:2417**]**

- **قال النبي صلى الله عليه وسلم:**" صدقة السر تطفئ غضب الرب وصلة الرحم تزيد في العمر وفعل المعروف يقي مصارع السوء" [رواه ابن أبي الدنيا:3797].
- **قال النبي صلى الله عليه وسلم:**" المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه، من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، ومن فرج عن مسلم كربة، فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيامة، ومن ستر مسلما، ستره الله يوم القيامة"[رواه البخاري:2442].
- **قال النبي صلى الله عليه وسلم:**" الساعي على الأرملة والمسكين كالمجاهد في سبيل الله أو القائم الليل الصائم النهار"[رواه البخاري:5038].

توضح هذه الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة، أن الإسلام قد أولى للعمل الخيري والمسؤولية الاجتماعية عناية بالغة.

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية من فجر المدرسة الكلاسيكية إلى عصر العولمة

إن المقصود بالبلورة التاريخية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية هو التتابع المنطقي للتطور الحاصل في رؤية وأهداف المؤسسات عبر فترات زمنية طويلة، تمتد من الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا إلى العولمة التي يعيشها العالم بأسره، والتي نتطرق لها كما يلي: [1]

1. الثورة الصناعية والإدارة العلمية:

تمثل الثورة الصناعية حدثا بارزا في الحياة الإنسانية حيث بداية استخدام المخترعات العلمية في المؤسسات التي كانت في حينها مركزة الجهود على تحسين أدائها الاقتصادي من منظور الاهتمام بالبيئة الداخلية للعمل ومحاولة جني أكبر كمية ممكنة من الأرباح، ولذلك يمكن ذكر أهم ما ميز هذه المرحلة ما يلي:

- المستفيدين الأوائل هم المالكون وليس هناك اهتمام بالعاملين أو المجتمع.
- انعدام الاهتمام بالبيئة لأن الثورة الصناعية كانت في بداياتها وأن وفرة المياه والمساحات الشاسعة والموارد الطبيعية غير المستغلة لم تثر انتباه المجتمع إلى خطورة التلوث والمشاكل البيئية الأخرى،

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال– الأعمال والمجتمع**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2015، ص ص 55-60.

وهنا يمكن القول إن وعي المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية تمثل في جانب بسيط منها تجسد في تحسين أجور العاملين وهذا ليس مراعاة لمصلحة العامل لكن مراعاة لمصلحة المؤسسة.

2. العلاقات الإنسانية وتجارب هوثورن:

إن تزايد استغلال العاملين واصابات العمل الكثيرة والوفيات الناتجة عنها، وكذلك تشغيل النساء والأطفال في ظل الظروف المزرية قد ولد شعورا لدى الكثير من المهتمين بشؤون الصناعة إلى ضرورة الاهتمام وإعادة النظر بظروف العمل، وكان من نتائج ذلك التجارب التي أجريت في مصانع هوثورن والتي هي دراسة لتأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية.

إن هذا يمثل نقلة نوعية في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث بدأ الاهتمام بالمستفيد الأول والأقرب للمالكين وهم العاملون.

3. مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم حجم المنشآت:

إن التطورات التي أدخلها Henry Ford بابتكاره لخط الإنتاج والذي ترتب عليه انتاج كميات كبيرة من السيارات أدى إلى تضخم حجم الشركات الصناعية وزيادة عدد العاملين فيها، وقد استخدمت خطوط الإنتاج في بداية ظهورها عددا كبيرا من الأحداث وصغار السن وذلك لسهولة أداء العمل، إن هذا الأمر يعني عدم مراعاة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الصناعية بالإضافة إلى حصول تلوث بالجو نتيجة الأعداد الثيرة من السيارات والغازات المنبعثة منها، زيادة عن ذلك بداية استنزاف الموسع للموارد الطبيعية كالغابات وغيرها.

4. تأثير الأفكار الاشتراكية:

تعد الأفكار الاشتراكية والشيوعية من العلامات البارزة التي دفعت المؤسسات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي تخص المستفيدين باختلاف أنواعهم، فبالنسبة للعاملين وما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي كانت من أبرز المطالب التي ينادي بها العاملون في الغرب وإن كان هناك بعضها اعتمدته بعض الشركات الأمريكية قبل ظهور الأفكار الاشتراكية والشيوعية.

5. مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية:

إن إهمال إدارات المؤسسات الصناعية لبعض مسؤولياتها تجاه أطراف متعددة من المستفيدين جعلها في تضاد مع مصالح هؤلاء بحيث أن هدفها كان تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ بنظر الاعتبار المستهلك ومصالحه المتعددة. وهذا ما أدى إلى حصول الكساد العالمي الكبير وانهيار الشركات الصناعية وتسريح ألاف

العالمين مما أدى إلى اضطرابات كثيرة نجم عنها دعوات مهمة لتدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم. كذلك من العلامات البارزة هنا تظهر دعوة كينز ونظريته الشهيرة بوجوب تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي، كل هذا أدى إلى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.

6. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي:

تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة. وأهم ما ميز هذه المرحلة ما يلي:

- تخلصت كثير من الدول من الحكم الديكتاتوري والفاشي وسقطت الكثير من الأنظمة العسكرية واستبدلت بنظم ديموقراطية تؤمن بالمشاركة السياسية.
- توسع مفهوم الديموقراطية الصناعية وتعزز دور النقابات وتعالت أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة خصوصا
- تعزز في هذه الفترة النظام الاشتراكي في الاتحاد السوفيتي وبدأت بعض الدول تسير وفق النهج الشيوعي.

إن هذه الأحداث انعكست بشكل كبير على المؤسسات في العالم كله، فالمشاركة، بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور واشراك العاملين بالإدارة ونظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل وظهور جمعيات حماية المستهلك في العالم الغربي كله نتاج التطورات المشار اليها سابقا، إن هذا يفترض نقلة نوعية حقيقية في تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرحا نظريا فقط.

7. مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات:

تتميز هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات وزيادة تأثيرها في قرارات المؤسسات بشكل عام وكذلك تزايد عدد الإضرابات وتعرض كثير من الأعمال إلى خسائر كبيرة بسببها. إن تعزز المسار الديموقراطي والمكاسب التي حققها العاملون في مختلف الدول، فضلا عن التطور في وسائل الاتصال التي أسهمت في توعية الناس في دول أخرى وساعدت في نشر سريع لأخبار المكتسبات التي تحققها النقابات العمالية في بعض الدول مثل بريطانيا وألمانيا أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية كما أن دعوات المطالبة بحماية البيئة ونشر الوعي البيئي وإدراك الناس للتلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية اتسعت بشكل كبير. كما تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا المرفوعة أمام

المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات مثل عدم صلاحية المنتجات وعدم جودتها من وجهة نظر المستهلك أو بعض قضايا التسمم الغذائي أو إصابات العمل أو الانتهاكات البيئية المختلفة.

8. مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية:

في هذه المرحلة بدأت المؤسسات بصياغة قوانين ودساتير اجتماعية، وبدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات، وبدأت المؤسسات بتوعية العاملين بالقواعد والضوابط السارية بها والمتعلقة بالاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية، وأهمها ما يتعلق بالمرأة العاملة.

9. مرحلة جماعات الضغط:

تمثل جماعات الضغط مصالح شريحة واسعة من المستفيدين ومن أمثلتها: جماعات حماية المستهلك، جماعات حماية البيئة والمحافظة عليها، ... الخ، إن تأثير هذه الجماعات يتجلى في تحريكها لمشاعر الجمهور المساند لها وفرض خياراتها لكي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسات أو بشكل ضغط على الحكومات ينعكس بالتالي على المؤسسات بشكل غير مباشر.

لقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة أكثر نضوجا بحكم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية تطلبها كثير من المنظمات الدولية خاصة التي تهتم بالتنمية المستدامة.

10. مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية:

تتسم هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد وبروز ظواهر مثل العولمة والخصخصة وانتشار شبكات المعلومات وازدهار صناعة تكنولوجيا المعلومات واتساع نمو قطاع الخدمات. حيث فرضت التطورات التكنولوجية المتسارعة على المؤسسات ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وإلزامية الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين، وتنمية مهارات متخذي القرارات خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة[1].

من خلال استعراض لأهم مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية نجد أن التطور حصل بطريقة متدرجة وعبر مراحل زمنية طويلة، بحيث تختلف مراحل التطور من بيئة إلى أخرى حيث لا يمكن تعميمها على البيئة العالمية بشكل موحد، كما يؤشر تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى انتقال المفهوم من مفهوم بسيط يخص الوضع الداخلي للعمال في المؤسسة إلى مفهوم أكثر شمولا من خلال الاهتمام بالمجتمع ككل والبيئة الخارجية

[1] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص39.

بمختلف مكوناتها، وانتقل من كونه مبادرة طوعية أو إجبارية إلى إطار المنظور الشامل ضمن الخطط الإستراتيجية للشركات[1].

المبحث الثاني: ماهية المسؤولية الاجتماعية للشركات

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية من أكثر المفاهيم استخداما فيي الآونة الأخيرة في عالم الاقتصاد والأعمال، حيث ينظر إليه من خلال وجهات نظر متعددة ومختلفة من طرف العديد من الأشخاص والهيئات (سواء كان: رجال أعمال، مجتمع، تنظيمات المجتمع المدني، مستهلكين، دولة،...) كل حسب الزاوية التي ينظر من خلالها، الأمر الذي يخضع هذا المفهوم لتفسيرات متباينة.

ولقد أورد الباحثون وجهات نظر متعددة بشأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية ووضعوا مبادئها وأسسها، بالإضافة إلى استراتيجيات التعامل معها وأهم النظريات المفسرة لها. والتي سيتم التعرض لها من خلال هذه المبحث.

المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات

عند البحث في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات نجد اتجاهين من التعريف، الاتجاه الأول هو ما تتفق حوله التعاريف الأكاديمية، أما الاتجاه الثاني هو ما اجتمعت حوله التعاريف الصادرة عن المنظمات والهيئات المحلية والدولية، وهذه التعاريف تختلف حسب وجهة نظر من قام بتقديمها، ولذلك سيتم عرض أهم التعاريف الواردة أولا عن الأكاديميين وبعدها الهيئات والمنظمات الدولية.

1. تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات من طرف الأكاديميين:

يعتبر (Milton Friedman) من أوائل من عرفوا المسؤولية الاجتماعية في سبعينيات القرن الماضي، اذ يرى أن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال سداد الأجور للعاملين مقابل العمل الذي يقومون به، وتقديم السلع والخدمات للمستهلكين مقابل ما يدفعونه من أموال، وسداد الضرائب للحكومات التي تقوم بتوفير الخدمات العامة للموظفين، واحترام سيادة القانون عن طريق احترام العقود المبرمة، كما أنه يقر أن تبني الشركات

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال– الأعمال والمجتمع**، مرجع سابق، ص 61.

للمسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يقلل من أرباحها ويزيد تكاليف العمل، كما من شأنه أيضا إعطاء قوة اجتماعية للأعمال بشكل أكثر من اللازم.[1]

كما ساند كل من (Steiner & Minal) التعريف السابق بل وأقرا أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي إحدى أنشطة الشركة والتي من خلالها تتحمل عبئ الإسهام لخدمة العاملين بها داخليا، والمساهمة في معالجة المشكلات التي تواجه المجتمع خارجيا.(Steiner& Minal ,1977) [2]

وقد عرف (Drucker) المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام الشركات تجاه المجتمع الذي تعمل فيه (Drucker,1977,P584) وقد شكل هذا التعريف منطلق لدراسات لاحقة فتحت الباب واسعا لدراسة الموضوع في اتجاهات وتوجهات مختلفة.[3]

وقد أشار (Strier) إلى كون المسؤولية الاجتماعية تمثيل لتوقعات المجتمع لمبادرات الشركات في مجال المسؤولية التي تتحملها الشركات تجاه المجتمع وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون وبصورة لا تضر بقيام الشركة بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها.[4]

ومن وجهة نظر أخرى بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات طرح (Holms,1985,435)تعريفا آخر حيث يعتبرها التزاما من طرف الشركات تجاه المجتمع الذي تعمل به، وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة مثل: محاربة الفقر، وتحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث، وخلق فرص عمل، وحل مشكلة السكن والمواصلات وغيرها[5]. وهذا التعريف يجعل من تبني المسؤولية الاجتماعية الزامي للشركات مما يجعلها عبئ وتكاليف للشركات.

وتجدر الإشارة إلى أن رأيا طرح من قبل الباحث Robbins ميز فيه بين المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility والاستجابة الاجتماعية Social Responsiveness وفق مجموعة من الأبعاد مشيرا إلى أن الأولى تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى، في

---

[1] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 43.

[2] نفس المرجع، ص 43.

[3] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)**، مرجع سابق، ص 49.

[4] نفس المرجع، ص 49.

[5] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 45.

حين أن الاستجابة الاجتماعية ماهي إلا الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغييرات وأحداث اجتماعية على المديين المتوسط والقريب.[1]

ولو رجعنا إلى الأبحاث الرائدة لـ (Carroll) في هذا المجال نجد أنه قد أوضح كون المسؤولية الاجتماعية مفهوم يشتمل على أربعة جوانب رئيسية: الأول يتمثل بالمسؤولية الاقتصادية والثاني بالمسؤولية القانونية والثالث بالمسؤولية الخيرة والرابع بالمسؤولية الأخلاقية[2].

2. تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات من طرف الهيئات والمنظمات الدولية:

سنتطرق لأهم التعاريف التي قدمتها الهيئات والمنظمات الدولية كالتالي:[3]

- **المنتدى الدولي لقادة الأعمال:** تعني المسؤولية الاجتماعية للشركات ممارسات الأعمال التجارية المتسمة بالانفتاح والشفافية القائمة على المبادئ الأخلاقية واحترام الموظفين والمجتمع والبيئة، وصممت تلك المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة، إضافة إلى المساهمين.
- **منظمة الأمم المتحدة:** تعرف منظمة الأمم المتحدة المسؤولية الاجتماعية للشركات، على أنها توسع المفهوم باستخدام عبارة" تحلي الشركات بروح المواطنة العالمية"، التي تغطي كلا من حقوق ومسؤوليات الشركات عبر الوطنية في السياق الدولي، وبإمكان المنظمات عبر الوطنية أن تظهر تحليها بروح المواطنة الصالحة عن طريق اعتناق واستصدار عدد من القيم والمبادئ المتفق عليها عالميا في ممارسات الشركات وفي دعم السياسات العامة الملائمة على السواء في مجالات حقوق الإنسان، وفي ظروف العمل وحماية البيئة.
- **البنك الدولي:** يقصد بالمسؤولية الاجتماعية للشركات الالتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاط المنظمات وللتنمية الاقتصادية.
- **الغرفة التجارية العالمية:** عرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية بأنها" جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فإن المسؤولية

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)**، مرجع سابق، ص ص 49-50.

[2] نفس المرجع، ص 50.

[3] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص ص 47-48.

الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من الشركات دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والعليم.

- **المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية للشركات:** يقصد بالمسؤولية الاجتماعية تجنيد كل طاقات الشركة كي تساهم بشكل إيجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة، ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أنشطتهم وهذا حتى تصبح متوائمة مع أهداف التنمية المستدامة.[1]
- **الاتحاد الأوروبي:** قد أقر بأن المسؤولية الاجتماعية للشركات هو مفهوم تقوم الشركات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي، ويركز الاتحاد الأوروبي على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تطوعي لا يستلزم سن القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها الشركات للقيام بمسؤوليتها تجاه المجتمع.[2]
- **تعريف منظمة العمل الدولية:"** المبادرات الطوعية التي تقوم بها المؤسسات، علاوة على ما عليها من التزامات قانونية. وهي طريقة تستطيع أن تنظر بها أية مؤسسة في تأثيرها على جميع أصحاب المصلحة المعنيين، وتعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تكملة للوائح الحكومية، أو السياسة المجتمعية، وليست بديلا عنهما**"**[3]
- **حسب المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة:** المسؤولية الاجتماعية للشركات هي التزام الشركات المتواصل بالسلوك الأخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرها، فضلا عن المجتمعات المحلية والمجتمع عامة.[4]

ومن خلال التعاريف التي وردت من طرف الهيئات والمنظمات الدولية نلاحظ انها أجمعت على أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مراعاة الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في ادارتها، وفي إدارة علاقاتها مع

---

(1)محمد فلاق، **مواطنة منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار الأيام، عمان، الأردن، 2018، ص 124.

(2) نفس المرجع، ص 124.

(3) صالح الحموري، رولا المعايطة، **المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء)**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 17.

(4)محمد حصاص، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة، مقاربة نظرية، **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة قسنطينة 1، المجلد 31، العدد 2، جوان 2020، ص 247.

أصحاب المصالح وهذا لإشباع رغباتهم ولهذا يمكن القول إن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تختلف عن الأهداف الأساسية للتنمية المستدامة.

المطلب الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية

بالرغم من وجود مؤيدين ومعارضين لتبني الشركات للمسؤولية الاجتماعية، إلا أنه هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة لها أهمية للشركات في علاقاتها مع مجتمعاتها تأتي في مقدمتها تحسين صورة الشركة بالمجتمع وترسيخ الصورة الايجابية لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة، وتتجسد أهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال المردود الذي تحققه للجهات الثلاث الرئيسية والمتمثلة ب: المجتمع والدولة والشركة. وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:[1]

بالنسبة للمجتمع: وتتمثل في:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب وغيرهم.
- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية.
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.
- تحسين التنمية السياسية انطلاقا من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات وهذا سيساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.
- كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل فإن هذه الجوانب تزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات.

بالنسبة للشركة:

- تحسين صورة الشركة بالمجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة.
- تحسين مناخ العمل السائد في الشركة وتؤدي على إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)**، مرجع سابق، ص ص 52-53.

- المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي والعلاقة الإيجابية للشركة مع المجتمع.

بالنسبة للدولة:

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
- عوائد الدول تكون أفضل بسبب وعي الشركات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة ورفع الدولة بمستحقاتها من الضرائب والرسوم والمساهمة في القضاء على البطالة والتطور التكنولوجي.

المطلب الثالث: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

يتمحور الأداء الاجتماعي للمؤسسة حول أربعة مواقف أو استراتيجيات تتمثل فيما يلي[1]:

- **إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني**: وتعرض هذه الإستراتيجية اهتماما بالأولويات الاقتصادية للمؤسسات دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الربح والعوائد الأخرى.
- **الإستراتيجية الدفاعية**: وتعني القيام بدور اجتماعي محدود جدا بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط، وهو لحماية المؤسسة من الانتقادات وبالحد الأدنى، ويقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة.
- **إستراتيجية التكيف**: تخطو المؤسسة في هذه الإستراتيجية خطوة متقدمة باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الاقتصادية، حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم وتوقعات المجتمع.
- **إستراتيجية المبادرة التطوعية**: تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقا لتقديرات بما يتناسب مع المواقف المختلفة، تتميز هذه الإستراتيجية

[1] وهيبة مقدم، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاث شركات عربية)، الملتقى الدولي الخامس حول **رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص ص 8-9.

بأن الأداء الشامل للمؤسسة يأخذ دائما في الاعتبار ألا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع ومصلحته.

المطلب الرابع: اتجاهات التأييد والاعتراض للمسؤولية الاجتماعية

إن المتتبع للأدب الإداري الذي يعالج موضوع المسؤولية الاجتماعية يجد أن هناك مواقف مؤيدة ومواقف معارضة لتبني المسؤولية الاجتماعية، ويدعم كلا من أصحاب الموقفين آراءهم بحجج قائمة على أسس عقلانية وعلمية، سنستعرض أراء الطرفين من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 1: حجج ومؤيدي المسؤولية الاجتماعية

مع المسؤولية الاجتماعية	ضد المسؤولية الاجتماعية
1. **توقعات الجمهور:** ارتفاع التوقعات الاجتماعية من المؤسسات والرأي العام يدعم الاهتمام الاجتماعي والأهداف الاقتصادية. 2. **الأرباح طويلة المدى:** نتيجة العلاقات مع المجتمع وتحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور 3. **الالتزام الأخلاقي:** العمل بما هو صواب وتجنب الأعمال غير الشرعية. 4. **صورة المؤسسة:** خلق أفضل الصور لجذب جمهور أكثر واكتساح أسواق أكبر. 5. **البيئة:** خلق بيئة أكثر استقرارا واجتذابا للعمال المهرة. 6. **مصالح حملة الأسهم:** رفع قيمة الأسهم على المدى الطويل. 7. **امتلاك الموارد:** المؤسسة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتقديم الدعم الاجتماعي. 8. **الوقاية خير من العلاج:** فالمؤسسة العاملة في المجتمع تسعى إلى حل المشاكل قبل تفاقم الأوضاع.	1. على المؤسسة الاهتمام بالأهداف الاقتصادية وترك الأهداف الاجتماعية لمؤسسات المجتمع. 2. متابعة الهدف الاجتماعي يضعف الإنتاجية الاقتصادية مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأرباح. 3. الأعمال الاجتماعية تعتبر تكلفة بالنسبة للمؤسسة. 4. سيادة المؤسسات في المجتمع وخاصة بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية فإنها ستصبح أكثر قوة. 5. محدودية الخبرة ونقص المهارة في مواجهة المشاكل الاجتماعية. 6. اضعاف الأهداف الأخرى للمؤسسة لكونها تستنزف طاقة ليست بالقليلة. 7. تعد المسؤولية الاجتماعية مسألة معقدة وصعبة ومن الصعب استيعابها في الكثير من الأحيان 8. نقص دعم الجمهور وإمكانية اختلاف الآراء قد تؤدي إلى حدوث خلافات المؤسسة في غنى عنها.

المصدر: نوال ضياقي، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009، ص23.

المطلب الخامس: أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للشركات

تختلف الرؤى الإدارية في حصر نطاق المسؤولية الاجتماعية للشركات حيث اختلف كتاب الإدارة في إعطاء تفسير لحدود العلاقة التي يجب أن ترتبط الشركات والمجتمع. ومن هذا المنطلق سيتم التعرض لأهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

1. نظرية المساهم (النظرية النيو كلاسيكية) (Le modèle Shareholder):

تحصر النظرية النيو كلاسيكية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق المكسب المادي. فالمسؤولية الاجتماعية وفقا للنظرية النيوكلاسيكية هي " تحقيق أقصى قدر من الأرباح للمساهمين. فالوظيفة الوحيدة للشركة هي استخدام مواردها والمشاركة في الأنشطة الرامية إلى زيادة الأرباح. هذا الموقف مؤسس على فكرة أن تعظيم الثروة يعني تحقيق الرفاه العام. وبالتالي تشير نظرية المساهم إلى أن الشركات ليست لديها مسؤوليات اجتماعية، حتى لو كانت هي سبب المشكلة المطروحة.[1] ورائد هذه النظرية الاقتصادي الأمريكي ميلتون فريدمان(Milton Friedman) الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد والذي أشار في كتابه إلى أن الشركة لديها مسؤولية اجتماعية واحدة فقط، وهي استخدام مواردها والمشاركة في الأنشطة التي ترفع من أرباحها، بشرط احترام قواعد اللعبة، وهذا يعني المشاركة في منافسة حرة ومفتوحة دون خداع أو احتيال[2].

2. نظرية أصحاب المصالح(Le Modèle Stakeholder):

يستند نموذج أصحاب المصالح أو النموذج المسؤول اجتماعيا على فرضية مختلفة تماما بأنه الشركة غير مكتفية ذاتيا، ويجب ألا توجه جميع أنشطتها نحو هدف واحد فقط ألا وهو الربح، بل يجب أن تكن مسؤولة أمام جميع أولئك الذين لديهم علاقة بنشاط الشركة سواء كانوا أفراد أو مجموعات أو المجتمع ككل[3]. ويعتبر (Edward Freeman) المنظر البارز لنظرية أصحاب المصلحة، حيث يعرف صاحب المصلحة بأنه:" كل فرد أو مجموعة من الأفراد بإمكانهم التأثير أو التأثر بإنجاز المؤسسة لأهدافها"[4]،وقد أدى ظهور نظرية أصحاب المصلحة إلى تطور نظرية المسؤولية الاجتماعية المعاصرة، والتي أصبحت تهتم بشكل أكثر شمولا بقضايا لم تكن

---

[1] وهيبة مقدم، **تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري**، مذكرة دكتوراه، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2014/2013، ص 75.

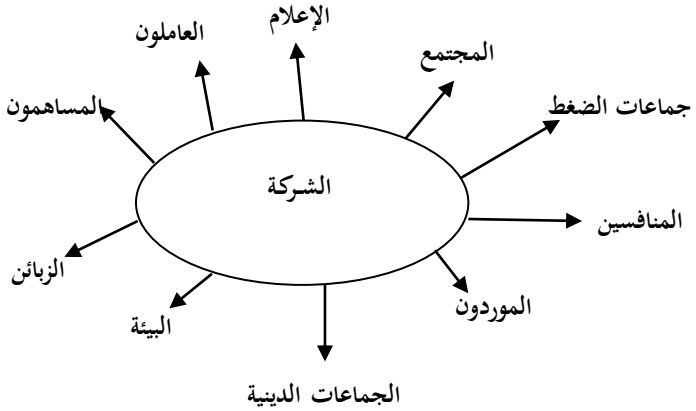
[2] Inava Rodié**, Responsabilité sociale des entreprise-le développement d'un cadre européen**, mémoire présenté pour l'obtention du diplôme d'études approfondies en études européennes, Genève, Avril 2007, p17.

[3] Inova Rodié, Op.citp.16.

[4] Ibid., p.15.

تتعامل معها في الستينات والسبعينات من القرن الماضي، حيث أن انتشار هذه النظرية فتح أعين الأفراد والمؤسسات على مجموعات جديدة من شرائح المجتمع التي يجب على المؤسسات الاهتمام بقضاياها واحتياجاتها[1]، وهذه المجموعات تتمثل في مجموعة رئيسية، ومجموعة ثانوية. والشكل الموالي يوضح أصحاب المصلحة ضمن المجموعة الرئيسية وأصحاب المصلحة ضمن المجموعة الثانوية والمجموعة الرئيسية هي (الزبائن، الموردون، حاملو الأسهم والمالكون، الموظفون والمجتمع المحلي) :

شكل رقم 1: أصحاب المصالح للشركة



المصدر: صالح الحموري، رولا المعايطة، **المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء)**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 16.

3. من نظرية أصحاب المصلحة إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات:

ساهمت نظرية أصحاب المصلحة بشكل بارز في تطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية. حيث منح مؤسسو نظرية أصحاب المصلحة إطارا نظريا لتطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية، كما اتفقوا على قضيتين رئيسيتين تشكل رؤيتهم للمسؤولية الاجتماعية، فمن جهة لا يعتبر المساهمون المجموعة الوحيدة التي من أجلها يجب أن تحقق المؤسسة الأرباح، فلا يجب أن يكون الربح هو الهدف الوحيد للمؤسسة، ومن جهة أخرى يجب التعامل مع أصحاب المصلحة بحسب ترتيب درجة السلطة لديهم وشرعيتهم وحاجتهم المستعجلة ومتطلباتهم[2].

---

[1] صالح الحموري، رولا المعايطة، مرجع سابق، ص 16.

[2] وهيبة مقدم، **تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري**، مرجع سابق، ص78.

وهذا التعامل يكون مبنيا على التصرفات الاجتماعية والأخلاقية المسؤولة ويوضح الشكل الموالي بعض أصحاب المصلحة وتطلعاتهم التي تلتزم المؤسسة المسؤولة اجتماعيا بأدائها:

جدول رقم 2: أصحاب المصالح في المؤسسة وأهدافهم

صاحب المصلحة	الأهداف
الإدارة العليا	الحاكمية، ثقافة المؤسسة، الاستراتيجيات، الكفاءة والأداء....
المساهمون	الربح، قيمة السهم في البورصة
الزبائن	خصائص المنتج، نوعية الخدمة، ثقافة الزبون...
الحكومة	أمن المجتمع، السيادة، احترام القوانين، دفع الضرائب
المجتمع المحلي	الآثار البيئية والاجتماعية، دفع الرسوم، المساهمة المالية...
العمال	الأجر، الأمن الوظيفي، ظروف العمل، الرضا الوظيفي...
الموردون	سعر وحجم الشراء، الاستمرارية، الشراكة...
البنوك	أنظمة الدفع ومرونتها، إمكانية الإقراض
المستثمرون	معلومات حول السيولة وقابلية السداد...
شركات التأمين	مستوى التعاون مع المؤسسة في مجال التأمينات

المصدر: وهيبة مقدم، **تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري**، مذكرة دكتوراه، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2014/2013، ص 78.

المطلب السادس: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات والمواثيق الدولية:

مع تراجع دور الحكومات في تحقيق التنمية، أصبح للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني دور هام لإحداث التنمية الاجتماعية والاقتصادية عكس ما كان راسخا في الأذهان حول الدور التنموي للشركات.

وعلى المستوى العالمي، باتت الدول الصناعية والتجارية الكبرى تسعى لتحقيق التوازن من خلال التعاون ما بين كل من الدولة، القطاع الخاص، والمجتمع، في تحقيق التنمية. ولقد تجسد هذا التعاون العالمي من خلال إصدار المواثيق العالمية والتي ساعدت في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات.

1. إعلان ريود جانيرو المعني بالبيئة والتنمية:

قمة ريو أو قمة الأرض، هي قمة نظمتها الأمم المتحدة في البرازيل عام 1992 من أجل البيئة والتقدم. وقد شارك في القمة 172 حكومة، وحوالي 2400 ممثل لمنظمات غير حكومية، وقد صدر عن هذه القمة جدول أعمال القرن الحادي والعشرين وتمت مناقشة عدة مواضيع من أهمها[1]:

- ضرورة فحص أنماط الإنتاج للمكونات السامة مثل الرصاص والنفايات السامة.
- العثور على مصادر للطاقة.
- الاعتماد بشكل أكبر على وسائل النقل العامة لتقليل انبعاثات المركبات والاختناقات المرورية في المدن، والتي تسبب مشاكل صحية ناجمة عن تلوث الهواء.
- معالجة مشكلة ندرة المياه.

2. إعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل جنيف 1998:

اتفقت هيئة اتخاذ القرار الثلاثية التابعة لمنظمة العمل الدولية، والتي تمثل الحكومات ومنظمات العمال ومنظمات أصحاب العمل، على اعلان المبادئ الثلاثي بشأن المنشآت المتعددة الجنسيات والسياسة الاجتماعية، الذي يهدف إلى وضع قواعد عمالة لمؤسسات الأعمال. ويغطي الإعلان قضايا العمالة مثل عدم التمييز، والأمن الوظيفي، والتدريب والأجور، والاستحقاقات وظروف العمل، والصحة والسلامة، وحرية تكوين الجمعيات وحق التنظيم[2]. تم إعلان إلزام جميع الدول الأعضاء في المنظمة الدولية باحترام المبادئ المتعلقة بالحقوق الأساسية في العمل، وأن تعززها وتحققها بنية حسنة ووفقا لما ينص عليه الدستور، وهي[3]:

- الحرية النقابية والإقرار الفعلي بحق المفاوضة الجماعية.
- القضاء على جميع أشكال العمل الجبري أو الإلزامي.
- القضاء الفعلي على عمل الأطفال.
- القضاء على التمييز في الاستخدام والمهنة.

---

(1) صالح الحموري، رولا المعايطة، مرجع سابق، ص 35.

(2) الأمم المتحدة، **كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع (الاتجاهات والقضايا الراهنة)**، اصدار عن مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، نيويورك وجنيف، 2004، ص 30.

(3) صالح الحموري، رولا المعايطة، مرجع سابق، ص 35.

3. إعلان جوهانسبرغ المعني بالتنمية المستدامة 2002:

وقد ركز مؤتمر القمة العالمية للتنمية المستدامة في جوهانسبرغ على الأمور التالية[1]:

- ضمان وجود سياسات استراتيجية وطنية سليمة والتشاور مع كافة أفراد المجتمعات المحلية الذين تؤثر فيهم تلك السياسات.
- ضرورة إقامة الشراكات وتعزيزها ليس فقط بين الحكومات وإنما أيضا مع النساء والشباب والسكان الأصليين ومنظمات المجتمع المدني والسلطات المحلية والعمال والنقابات وأوساط الأعمال التجارية والصناعية والأوساط العلمية التكنولوجية والمزارعين.
- الاهتمام ببناء القدرات البشرية ونقل التكنولوجيا وتبادلها.
- ضرورة وضع برامج وإجراءات عملية تتضمن أهدافا واضحة ذات أطر زمنية محددة، فضلا عن وضع نظام جيد التنسيق لأغراض القياس والرصد.
- الحفاظ على التقدم الزراعي من التغيرات المناخية وارتفاع منسوب المياه.
- تعزيز الشفافية في تلقي وارسال المعلومات حتى يتم تبادل الخبرة والدروس فيما بي الدول.
- التركيز على دول الحكومات في تحسين أوضاعها المؤسسية حتى تكون قادرة على تعزيز عملية الشراكات المجتمعية بشكل أفضل.
- ضرورة تطوير الهياكل المؤسسية المسؤولة عن الحفاظ على الموارد والتي تساعد على إدارة التغيير الذي يكفل تنمية وتطوير هذه الموارد.
- وجود آليات وبرامج لاجتذاب الشباب إلى النشاط الزراعي.
- التركيز على المواضيع المتعلقة بالمياه والصرف الصحي والطاقة والصحة والزراعة والتنوع البيولوجي.

4. الاتفاقية العامة للأمم المتحدة (الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية):

الاتفاقية العالية للأمم المتحدة هي مبادرة جماعية صادرة عن الشركات الكبرى لتطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتهدف الاتفاقية إلى حشد طاقات رجال الأعمال وطرح الحلول لمواجهة تحديات العولمة. وهي ليست جهاز رقابي بل مبادرة طوعية تقوم على مبدأي المساءلة لقانونية والشفافية كما انها مبادرة متعددة الأطراف تضم: الشركات الكبرى، الحكومات المحلية، الاتحادات العمالية، المعاهد التعليمية، ووكالات الأمم المتحدة المختلفة

[1] نفس المرجع، ص 35.

وغيرها من منظمات المجتمع المدني. وقد تم ايجاز الأفكار التي تقوم عليها الاتفاقية في عشرة مبادئ، حيث توافق الشركات الموقعة على هذه الاتفاقية على مراعاة هذه المبادئ في كل ما تقوم به من أنشطة في أي دولة في العالم[1].

5. **مؤتمر الألفية 2000**:

في سبتمبر عام 2000 قامت الأمم المتحدة بعقد مؤتمر قمة الألفية حيث التزمت 189 دولة عضوا في الأمم المتحدة بالعمل من أجل خلق عالم يكون فيه التخلص من الفقر وتحقيق التنمية المستدامة على قمة الأولويات. وقد وقع على إعلان الألفية 148 رئيس دولة، وتم تمرير هذا الإعلان بإجماع أعضاء الجمعية العمومية للأمم المتحدة، وقد تمخضت عن هذا الإعلان الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة التي كانت أيضا نتيجة للمؤتمرات التي نظمتها الأمم المتحدة في التسعينيات من القرن العشرين. وتركز الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة جهود المجتمع الدولي على تحقيق تحسينات كبيرة يمكن قياسها على حياة الناس مع حلول عام 2015. كما حددت مقاييس معيارية لقياس النتائج ليس فقط على مستوى البلدان النامية، ولكن أيضا على مستوى البلدان الغنية التي تساعد في تمويل البرامج الإنمائية، وكذلك على مستوى المؤسسات متعددة الأطراف، التي تساعد البلدان على تنفيذ هذه البرامج، من خلال وضع 21 غاية و60 مؤشرا لقياس التقدم المحرز في تحقيق الأهداف[2].

وقد تم قبول الأهداف الإنمائية الثمانية للألفية الجديدة، كإطار لقياس معدل التقدم في عملية التنمية، وتعتبر بمثابة دليل استرشادي للجهود التي تبذلها جميع لمنظمات العاملة في مجال التنمية:

الهدف الأول: القضاء على الفقر المدقع والجوع.

الهدف الثاني: تحقيق التعليم الابتدائي الشامل.

الهدف الثالث: تشجيع المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة من أسباب القوة.

الهدف الرابع: تخفيض معدل وفيات الأطفال.

الهدف الخامس: تحسين صحة الأمهات.

الهدف السادس: مكافحة فيروس ومرض الايدز والملاريا وغيرهم من الأمراض.

---

[1] جون سوليفان وآخرون، **مواطنة الشركات (مفهوم المواطنة وتطبيقاتها في مجال الأعمال)**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، تقرير رقم 410 بتاريخ 2004/12/27، ص 12.

[2] صالح الحموري، رولا المعايطة، مرجع سابق، ص 35.

الهدف السابع: ضمان الاستدامة البيئية.

الهدف الثامن: إقامة شراكة عالمية من أجل التنمية.

6. مبادرة التقارير الدولية:(GRI)

أطلقت هذه المبادرة في عام 1997، بهدف تطوير مجموعة من الأدلة الإرشادية الخاصة بإعداد تقارير التنمية المستدامة. وفي عام 2002 أصبحت هذه المبادرة أحد المراكز المتعاونة مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة. وتعمل أيضا بالتعاون مع مبادرة الاتفاق العالمي. والعضوية في هذه المبادرة مفتوح لكل المنظمات، ومنذ انشائها عملت هذه المبادرة على تطوير مجموعة من الأدلة الإرشادية الخاصة بمؤشرات الاستدامة داخل الشركات والتي يمكن أن تستخدم في إعداد التقارير الدورية. ومن أهم إصدارات هذه المبادرة" أدلة إعداد تقارير التنمية المستدامة" الصادرة عام 2002[1].

المبحث الثالث: مداخل وأبعاد المسؤولية الاجتماعية

تبين مما سبق ذكره يمكن القول إن المسؤولية الاجتماعية للشركات قد مرت عبر حقبة تاريخية ليست بالقصيرة، وبالتالي فقد تأثر موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات بالعديد من المتغيرات الفكرية والفلسفية والتطبيقية، والتي انعكست على اختلاف المداخل في تناوله، وقد أجمع العديد من الباحثين على أن الشركات تمارس المسؤولية الاجتماعية من خلال عدة أبعاد والتي سيتم تناولها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مداخل المسؤولية الاجتماعية للشركات

ويمكن تلخيص مداخل المسؤولية الاجتماعية فيما يلي[2]:

1.المدخل الكلاسيكي التقليدي:

ترجع خلفية هذا المفهوم إلى أفكار العالم الاقتصادي أدم سميث، والتي تنصب في جانبها الأساس على كون كافة المؤسسات تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع، وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح، وبما ينسجم مع الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة، وبهذا الصدد يشير العالم الاقتصادي Milton Friedman والحائز على جائزة نوبل للاقتصاد بالقول (هناك شيء واحد، لا شيء غيره في المؤسسات وبما

---

[1] وهيبة مقدم، **تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري**، مرجع سابق، ص92.

[2] عبد الرزاق سالم الرحاحلة، **المسؤولية الاجتماعية**، الطبعة الأولى، دار الإعصار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 73.

تتحمله من مسؤولية اجتماعية، هو استخدامها للموارد وتصميمها للأنشطة المطلوبة لزيادة أرباحها على الأمد الطويل، وجعل ذلك قاعدة في انجاز أعمالها) ولم يقف الأمر عند هذا الحد، فقد طور هذا الاتجاه من قبل العديد من الكتاب والباحثين ومن أبرزهم David ,John Sturat ,Alfred Marchall,Ricards.... وغيرهم، وقد انصبت هذه الإضافة على كون مساهمة المؤسسة في تقديم السلع والخدمات هو منفعة مقدمة للمجتمع، وإن المنافسة ستؤدي إلى تعظيم الفاعلية في الأداء، وبالتالي تخفيض التكاليف والتي سنتعكس على أسعار المنتجات والخدمات المطروحة في الأسواق وهذا بحد ذاته يعد مساهمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، ومن هنا فإن الجانب المعلن عن عمل المؤسسة يتمثل بتقديمها أفضل مستوى ممكن من السلع والخدمات للمجتمع، ومن خلال التفاعل مع القوى المنافسة في السوق، ويبقى الجانب الخفي من الأداء والمتمثل بسعي المؤسسة لتحقيق أعلى الأرباح كمؤشر لقياس مستوى وفاعلية الأداء المتحقق لها وبلوغها للأهداف المخطط لها.

2.المدخل الإداري:

في أعقاب عام 1930 أدرك الاقتصاديون والإداريون بأن هنالك فجوة كبيرة بين المفهوم الكلاسيكي فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والطبيعة الجديدة للمؤسسات وفي أول تحليل قام به كل من Means & Berle فقد خرجا باستنتاج مفاده بأنه 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، وبهذا الصدد يقول العالم الاقتصادي Paul Samuelson أن المشاريع الكبيرة في هذه الأيام لا تتعهد بتحقيق مسؤولياتها الاجتماعية فقط، بل أنها يجب أن تحاول وبشكل تام في عمل ما هو أفضل.

وخلال المدة 1940-1950 وبعد سلسلة من النقاشات والإضافات الفكرية تم التوصل إلى اعتماد المفهوم الإداري، لكونه يمثل أداة مركزية بيد المديرين المحترفين للعمل الإداري، وبالتالي فقد تم التحول من الهدف الأحادي للمؤسسة والمتمثل بتعظيم الربح إلى إضافة هدف آخر يتمثل بتعظيم الرضا للمديرين أنفسهم، وبحثهم عن القوة والأمان والموقع المتميز وفي ظل نمو واتساع المؤسسة، وامتداد ذلك الرضا إلى العناصر المؤثرة والمتفاعلة معها، وسواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها.

وعليه يمكن القول إن هذا المدخل يقوم على مبدأ (بأن ما هو جيد للشركة فهو جيد لهموم المجتمع) إذ أنه من خلال تحقيق المنفعة الذاتية للمؤسسة، هذا سيحقق منافع للعمال والحكومة حيث أن الربح المرضي سيحقق حالة الرضا لدى المالكين والمؤسسة من جهة، بالإضافة إلى تحقيق الرضا للعاملين من خلال دفع لهم أجور مرضية، ودفع الضرائب للحكومة من جهة أخرى.

3.المفهوم البيئي:

ويطلق عليه أيضا نموذج البيئة الاجتماعية ويعتبر هذا المفهوم الأكثر حداثة وارتباطا بالبيئة. ويتمثل هذا المفهوم والذي بدأت ملامحه تظهر في عام 1960بتحسس المديرين في كون مسؤولياتهم الاجتماعية لا تنحصر داخل المؤسسة فحسب ولا ترتبط بالسوق حصرا، بل تمتد إلى أطراف وفئات متعددة، تتمثل في المجتمع، ولعل خير من أوضح هذه النظرة هما Ralph Nader & John. Galbraith واللذان درسا تأثير الشركات الصناعية الكبيرة وخصوصا العاملة في مجال صناعة السيارات على المجتمع، وقد خرجا باستنتاج رئيسي مفاده عندما تكون المصلحة الاجتماعية العامة هي القضية، فليس هناك أي حق طبيعي يترك أو يعلو على تلك المصلحة، ومعنى ذلك بأنه يجب على الشركات الكبيرة منها على وجه الخصوص أن تضع المصلحة العامة للمجتمع فوق أي اعتبار ذاتي وأنه لا يحق أن يتجاوزه أي هدف أو معيار آخر.

وبذلك حسب هذا المفهوم فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يتمثل بتحقيق التأثيرات الإيجابية نحو مصلحة المجتمع، وأن يتم تحقيق الأرباح على الأمد الطويل بنفس الوقت دون أن يكون هناك تعارض ما بين الهدفين أو تفضيل هدف الربح على انجاز الأنشطة التي تسأل عنها الشركة.

ويمكن تلخيص مفهوم المسؤولية الاجتماعية وبشكل مقارن وفق المؤشرات القيمية الرئيسية ما بين المفاهيم الثلاثة بالجدول التالي:

جدول رقم3: استعراض ملخص للمفاهيم الفكرية الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية

المؤشرات	الكلاسيكي	الإداري	البيئي
1. الاقتصادية	– تحقيق المنفعة الذاتية. – ماهو جيد لي هو جيد للمجتمع. – تعظيم الربح. – النقود والثروة هي الأكثر أهمية. – دع المشتري يأخذ الحذر بنفسه – العمل يباع ويشترى. –الإدارة مسؤولة تجاه المالكين	– المنفعة الذاتية ومنفعة المساهمين. – ماهو جيد للشركة جيد للمجتمع. – الربح المعقول. – النقود مهمة، ولكن الأفراد أيضا. – لا يجوز خداع المستهلك. – العمل يجب أن ينظم وبشكل	– منفعة المساهمين والمجتمع. – ماهو جيد للمجتمع جيد للشركة. – الربح ضروري ولكن هناك ماهو أهم. – المجتمع أكثر أهمية. – دع البائع يأخذ الحذر. – كرامة العاملين وتحقيق رضاهم. – مسؤولية تجاه المالكين والمجتمع.

		صحيح. – المسؤولية تجاه أطراف متعددة.	
2. التكنولوجيا	– مهمة جدا. – تطبيق المبدأ المادي.	– مهمة ولكن الأفراد لهم أهمية. – المادية والإنسانية.	– الأفراد أكثر أهمية منها. – المبدأ الإنساني.
3. الاجتماعية	– مشاكل العاملون يجب أن تترك في مساكنهم. – صارمة تجاه الانسانية وتدير العمل وفق مصلحتها.	– العاملون بحاجة إلى ماهو أبعد من حاجتهم الاقتصادية. – تنظيم العمل وفق القيم الجماعية للمساهمين في العمل.	– الإدارة توظف الرجل بمجمله. – مساهمات المجموع هي الأساس في نجاح العمل.
4. السياسة(الحكومة)	– من الأفضل أ تتدخل الحكومة. بالحد الأدنى.	– التعامل مع الحكومة أمر لابد منه.	–المؤسسة والحكومة يعملان سوية لتجاوز مشكلات المجتمع.
5. البيئة	– السيطرة على البيئة متروك للقضاء والقدر	– إمكانية السيطرة والمعالجة للبيئة المحيطة.	– يجب المحافظة على البيئة لأنها تمثل الحياة النوعية.
6. الجمالية	– ما هي القيم الجمالية؟	– نعم للقيم الجمالية ولكن ليس لنا.	– يجب المحافظة عليها وإنجاز الجزء الذي يخص الشركة

المصدر: عبد الرزاق سالم الرحاحلة، **المسؤولية الاجتماعية**، الطبعة الأولى، دار الإعصار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 81-82.

المطلب الثاني: أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات

أولا– أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

جاءت مساهمة Carroll بنقلة نوعية في توسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث ميز بين أربعة أبعاد رئيسية لهذا المفهوم[1]:

1. **البعد الاقتصادي Economic Dimension**: ويستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي حيث يشتمل على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية يجب أن تؤخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحرة والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي وبما يلحق ضررا بالمجتمع والبيئة.
2. **البعد القانوني:Legal Dimension** ويقوم هذا البعد على أساس مبادئ حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك ويحتوي 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 الاضرار بالبيئة من خلال الاستخدام التعسفي للموارد أو التلوث الحاصل في الماء والهواء والتربة.
3. **البعد الأخلاقي Ethical Dimension**: يستند 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.
4. **البعد الخيري Philanotrophic Dimension**: ويرتبط بمبدأ تطوير 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.

ولقد وظفت هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب، ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد آخر يمثل حالة واقعية وفقا للشكل التالي:

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال– الأعمال والمجتمع**، مرجع سابق، ص65.

شكل رقم 2: هرم المسؤولية الاجتماعية لـ Carroll



المصدر: محمد فلاق: **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 55.

ويعرض بعض الباحثين عناصر المسؤولية الاجتماعية في إطار عام يغطي مجموعة من الأبعاد بشكل عام ويرون أن هذه العناصر يمكن أن تكيف بقياسات مختلفة وفق اعتبار عمل المؤسسة ونشاطها وتأثير فئات أصحاب المصالح المختلفين، ويوضح الجدول التالي خلاصة للممارسات الأكثر شيوعا في دول العالم والتي يمكن أن تعتبر أبعادا أساسية لمحتوى المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف أطراف المستفيدين[1].

جدول رقم 4: 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**	–عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، مرجع سابق، ص81.

	المستهلك	– 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 المعوقين.
الأخلاقي	**المعايير الأخلاقية**	– مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك. – مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف. – مراعاة حقوق الانسان.
	الأعراف والقيم الاجتماعية	– احترام العادات والتقاليد. – مكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية.
الخيري	**نوعية الحياة**	– نوع التغذية. – الملابس. – الخدمات. – النقل العام. – الذوق العام.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال– الأعمال والمجتمع**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2015، ص82.

المطلب الثالث: الأطراف ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات

طورت البحوث النظرية حول أخلاقيات الأعمال التجارية منذ الستينات إلى حين إشكالية أصحاب المصلحة، حيث شارك عدد كبير من المنظرين في هذا النقاش من أجل تحديد سمات أصحاب المصلحة وتحديد الدوافع لعملهم (Andrerson1978، Freeman & Reed1983، Freeman1984، Carroll 1989، Clarkson1991 ، 1995، Goodpastor 1991، Wood1994، Mitchell، Agle &Wood1997، Egri & Herman2000، Rowley & Moldovenu 2003) [1].

1. **تعريف أصحاب المصالح:**

عرف أصحاب المصلحة في اجتماع معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة عام 1963م أين كان أول ظهور للمصطلح على أنهم" الجماعات التي بدونها تتوقف المنظمة عن العمل"[2]، كما تم تعريف صاحب المصلحة هو أي مجموعة داخل أو خارج المنظمة لديها حصة في أداء المؤسسة.

قدم فريمان تعريفين لأصحاب المصالح، التعريف الأول سنة 1984" هو كل مجموعة أو فرد يستطيع أن يؤثر أو يتأثر بأهداف المؤسسة "[3]،كما قدم تعريف آخر سنة 2004" تلك المجموعات الحيوية لبقاء المؤسسة"[4].

ويعتبر تعريف فريمان من أهم التعريفات التي قدمت لأصحاب المصالح لأنه تعريف شامل.

وعليه يمكن تعريف أصحاب المصلحة: هو كل فرد أو مجموعة، سواء كان لديه شخصية طبيعية أو اعتبارية، ولديه علاقة مع المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة حيث أنه يؤثر ويتأثر بتحقيق أهداف المؤسسة.

---

(1) Inava Rodié**, Op.cit.**, p18.

(2) حمزة رملي، إسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية،' دراسة ميدانية على تجمع زاد فارم Zed pharm لصناعة الأدوية بقسنطينة'، **مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الأول حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 20-21 نوفمبر2013، ص 5.

(3)Charles Fontaine,Antoine Haarman, Stefan Schmid,**the stekeholder theory**, December 2006,p3 .
https://pdfs.semanticscholar.org/606a/828294dafd62aeda92a77bd7e5d0a39af56f.pdf

(4) Ibid, p18 .

2. المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح

1.2. المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكون:

المالكون: هم الأفراد أو الكيانات الذين لديهم الملكية القانونية للأعمال أو المؤسسات، حيث يمكن أن تكون ملكية فردية، كأن تكون أعمال صغيرة أو عائلية أو قد تكون مساهمة في شركة، وقد تكون الملكية جماعية مثل شركات التضامن أو التوصية أو الشركات المساهمة الكبيرة. يشكل المالكون عنصرا مهما في البيئة الداخلية للمؤسسة باعتبارهم المستفيد الرئيسي من وجود المؤسسة وتطورها ونموها[1].

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المالكون: تحقق المؤسسة مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المالكين من خلال ما يلي[2]:

- **تحقيق أكبر ربح ممكن:** وهذا من خلال بذل أقصى الجهود من أجل الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أرباح عالية تعود بالنفع على هذه الفئة.
- **تعظيم قيمة السهم:** إن المالكين يتطلعون إلى أن تكون قيمة أسهم شركتهم بارتفاع مستمر وقيمة عالية.
- **زيادة قيمة المشروع أو المؤسسة:** وهذه تمثل قيمة حقيقية يعرضها واقع عمل المؤسسة في البيئة التنافسية وفي الأسواق التي تعمل بها.
- **رسم صورة محترمة للمؤسسة:** يحبذ المالكون أن تكون مؤسستهم ذات سمعة جيدة وثقافة تنظيمية إيجابية قوية وصورة محترمة في المجتمع مما يعطي نتائج إيجابية في المنافسة والأداء.
- **زيادة حجم المبيعات وتحقيق نسب نمو عالية:** حيث أن المؤسسات التي تحقق زيادة في حجم مبيعاتها يؤثر على حصتها السوقية وعلى نسبة نموها مقارنة بالمنافسين.
- **حماية أصول المؤسسة وموجوداتها:** فالمالكون هم أول المتضررين من حصول أي ضرر في الموجودات والممتلكات العائدة للمؤسسة، لذا فهم يتوقعون من العاملين والإدارة المحافظة على ممتلكات المؤسسة.
- **تطوير مستمر لقدرات المؤسسة وامكاناتها:** وهذا من خلال تحقيق مختلف الإنجازات سواء على صعيد الأرباح أو قيمة الشركة أو نسب النمو بها.

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 118.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال– الأعمال والمجتمع**، مرجع سابق، ص ص 86-87.

- **تحقيق سبق في مجال النوعية:** إن جودة المنتجات سواء كانت سلعا أو خدمات تعبر عن حالة المؤسسة، ويتطلع المالكون أن تعرف مؤسساتهم مدى أهمية جودة السلع والخدمات التي ينتجونها ولما يحققه ذلك من مردود إيجابي على الجميع.
- **سلامة الموقف القانوني والأخلاقي:** تشير سلامة الموقف إلى احترام المؤسسة لقوانين المجتمع وتشريعاته وبالتالي لا تتحمل المؤسسة غرامات ولا مساءلات قانونية وتتعايش بسلام مع مختلف فئات المجتمع.

2.2. المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملون: يعتبر العاملون عنصر مهم وأساسي في بيئة المؤسسة الداخلية، حيث يعتمد عليهم أداء المؤسسة بشكل كبير، ويشمل جميع الأفراد الذين يمارسون عملا فنيا أو إداريا أو غيره في المؤسسة ويمكن أن يكون بعقد دائم أو مؤقت حيث هناك نزعة أو ميل للاعتماد أكثر فأكثر على العاملين المؤقتين في المؤسسات لأن الأمر يعتبر أكثر مرونة. ولقد أثرت تكنولوجيا المعلومات بالذات على المسميات الوظيفية والمهارات المطلوبة من العاملين واستحدثت الكثير من الوظائف التي لم تكن معروفة سابقا. وتولي الشركات الكبرى عناية خاصة بالعاملين وتهيئة مكان العمل لهم، فهذه شركة Sun Microsystems الأمريكية مثلا، استحدثت وظيفة مدير فاعلية مكان العمل Workplace Effectiveness Manager محتواها الأساسي ينصب على التأكد من أن مكان العمل مناسب جدا للعاملين بحيث يستطيعون تقديم أفضل ما يمكن على مستوى تحقيق الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة[1].

وتتحمل الشركات مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه الموظفين من خلال[2]:

- **أجور ومرتبات مجزية:** يتوقع العاملون أن تدفع لهم أجور تتناسب مع الجهد المبذول من قبلهم سواء كان جهدا فكريا أو عضليا، كما يتوقع العاملون العدالة في هذه الأجور من حيث وفائها بمتطلبات العيش الكريم، وسداد احتياجاتهم واحتياجات عوائلهم المختلفة.
- **فرص ترقية متاحة وجيدة:** لأنه في حالة تقديم فرص ترقية بطريقة عادلة بين العمال دون تحيز يؤدي إلى تحسين قدراتهم الفنية والمالية وتشعرهم بأهميتهم في المؤسسة.

---

[1] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، مرجع سابق، ص 118.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال– الأعمال والمجتمع**، مرجع سابق، ص ص 88-89.

- **تدريب وتطوير مستمر**: إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم، وإتباع سياسة للترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي[1].
- **عدالة وظيفية**: تولد هذه العدالة شعورا بالانتماء والإحساس بالثقة وتساهم بتنمية ثقافية تنظيمية إيجابية تكون المؤسسة بأشد الحاجة لها.
- **ظروف عمل صحية ومناسبة**: تساعد بيئة العمل الجيدة على الإنجاز الصحيح للمهمات وأداء الوظائف بشكل أحسن إذا كانت بيئة مشتملة على المستلزمات الضرورية للحفاظ على صحة العامل وسلامته من الأخطار بمختلف أنواعها.
- **المشاركة في عملية اتخاذ القرار**: تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة مدلا مهما لتحفيز العاملين واندماجهم في العمل فلا تكتفي المؤسسات بالاستفادة من الجهود الفنية المبذولة للعاملين بل تحاول أن تستفيد من مبادراتهم الإبداعية وذهنياتهم على اعتبار أنهم أقرب إلى المكنات والمعدات وبيئة العمل المباشرة.
- **رعاية صحية جيدة**: هذا من خلال توفير التأمين الصحي للعاملين وأسرهم، بالإضافة إلى توفير الرعاية الصحية اللازمة في مواقع العمل.
- **إجازات مدفوعة**: في حالات التدريب أو الدراسة أو المرض أو الراحة أو الاستجمام أو التطوع للعمل الاجتماعي كما هو في بعض الدول، فإن الإجازة المدفوعة تعتبر مساهمة مهمة من قبل الشركات.
- **إسكان وخدمات مختلفة أخرى للعاملين**: إن توفير خدمات السكن، النقل، الإطعام يوفر للعامل استقرار عاليا وحافزا للبقاء في المؤسسة وتطوير الذات.
- **الشفافية في العمل وتقليل الاتصالات غير الرسمية السلبية**: إن إتباع منهج الإدارة المفتوحة يعد مدخلا ملائما لتنمية العلاقة مع العاملين فبدلا من الإشاعات التي تسري بين العاملين ويكون لها مردود سلبي عليهم تؤدي الشفافية والوضوح في الاتصالات إل تقليل هذا الأمر.

3.2. المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء: إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية بدون استثناء، فوجود المؤسسة وبقاؤها مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات وتسويقها ووجود

[1] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 58.

طلب عليها من قبل هؤلاء[1]، ولذلك يمكن تحديد أهم الأنشطة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء على النحو التالي[2]:

- **منتجات بأسعار مناسبة:** كلما استطاعت المؤسسة السيطرة على تكاليف الإنتاج استطاعت تقديم سلع وخدمات بأسعار تتماشى وقدرة وإمكانات الأغلبية الساحقة من الفئة أو الشريحة المستهدفة.
- **منتجات بنوعية جيدة:** يجب أن تكون نوعية السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة جيدة قياسا بالسعر المدفوع فيها وتطابق احتياجات الزبائن.
- **متاحية وميسورية للحصول على المنتجات:** يرغب الزبائن بوجود قنوات توزيع منتشرة على مدى واسع تمدهم بهذه المنتجات بدون انقطاع وبأسعار تتسم بالاستقرار قياسا بدخولهم وإمكاناتهم.
- **إعلان صادق وأمين:** يريد الزبائن أن يكون الإعلان عن المنتج متصفا بالصدق والوضوح ويذكر معلومات صحيحة عن المنتوج وتذكر كل خصائصها دون مبالغة مع ذكر أثارها الجانبية، بالإضافة إلى عدم الإعلان عن منتجات مضرة بصحة الزبون مثل التدخين والكحول.
- **منتجات أمينة عند الاستعمال:** لقد حصل تطور مهم في طريقة صنع واستخدام الكثير من المنتجات الصناعية خصوصا فيما يتعلق بالجانب الأمني منها فمثلا المدافئ والغسالات وغيرها أصبحت أكثر أمانا بعد أن سببت حوادث هائلة راح ضحيتها عدد كبير من الناس، كذلك لابد من الإشارة إلى مسؤولية المؤسسات التي تنتج منتجات خاصة بالأطفال مثل لعب الأطفال أو الأغذية، هنا لابد من التأكد من سلامتها تماما لأن الأطفال الأكثر والأسرع عرضة للتأثر عند الاستعمال.
- **إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج والتخلص منه بعد الاستعمال:** حيث يجب أن يرفق المنتج بنشرة إرشادية توضيحية لكيفية استخدام المنتج والتخلص منه بعد الانتهاء من استخدامه.
- **التزام بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع والاستخدام:** فكثيرا من المنتجات قد تتسبب بأضرار مختلفة الأثر مادية أو نفسية للمستخدمين.

---

[1] حمزة رملي، إسماعيل زحوط، مرجع سابق، ص 5.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال– الأعمال والمجتمع**، مرجع سابق، ص ص90-91.

- **تطوير مستمر للسلع أو الخدمات:** احتراما للزبائن وسعيا للارتقاء بمستوى حياتهم تبادر المؤسسات لتطوير السلع والخدمات بطريقة تعكس اهتماما وضحا بالزبون وليس بالعائد المادي فقط.
- **إعادة تدوير جانب من الأرباح لصالح فئات من الزبائن:** أو تسعى لتصنيع منتجات أو تقديم خدمات لشرائح ذات احتياجات خاصة من الزبائن مثلا إنتاج شركات المشروبات الغازية أنواعا خاصة بفئات تعاني من أمراض معينة أو تسعى للترشيق وتخفيف الوزن.
- **التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل في السوق مثل الاحتكار:** أو فرض سلع معينة مع بعض المنتجات أو الغش والتدليس أو إنقاص الأوزان وغيرها.
- **أنشطة خاصة بتحديد وتصميم المنتجات:**
  - القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين.
  - تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى تقليل احتمالات التعرض لأي إصابة عند الاستخدام.
  - أنشطة خاصة بتحقيق رضا المستهلكين.
  - وضع بيانات على عبوة المنتج للتعريف بالحدود ومخاطر الاستخدام وتاريخ ومدة الصلاحية.
  - القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات استخدامه.
  - توفير مراكز خدمة لصيانة وإصلاح المنتج.

4.2. المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة: إن المقصود بالبيئة هنا هي البيئة الطبيعية، التربة والماء والهواء. وقد أصبح المجتمع معني بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها عمليات الشركات المختلفة على صحة الإنسان أولا وعلى النباتات والحيوانات والمياه والتربة والهواء من آثار[1].

ويعتبر هذا الاتجاه نحو البيئة من أهم عناصر المسؤولية الاجتماعية، بسبب توسع استغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني وما نتج عنه من مخلفات صناعية، وتوسيع استخدام الأسمدة الكيميائية والمبيدات الزراعية مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة. وخير دليل على أهمية موضوع البيئة هو إصدار منظمة التقييس العالمية خدمتها المعروفة ب

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال– الأعمال والمجتمع**، مرجع سابق، ص 92.

ISO 14000، وبالرغم أنه ليس هناك إجماع على وجود معايير واضحة لقياس الأداء البيئي، إلا أنه توجد العديد من المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على أداء المؤسسة في هذا المجال كالتالي[1]:

- **السياسة البيئية:**
  - مدى الوضوح والاستقرار والشمولية.
  - ربط الأداء البيئي برسالة المؤسسة.
  - شرط الاستدامة بالنشاط البيئي.
  - تقليل المخاطر البيئية.
  - وجود مدونة أخلاقيات البيئة ومعايير التطبيق.
- **الهيكل العام للمؤسسة:**
  - وجود قسم خاص أو وحدة خاصة بالبيئة.
  - موقع المدير البيئي في الهيكل التنظيمي.
  - إشراك الممثل البيئي في مجلس الإدارة.
  - إدماج العاملين في الأنشطة البيئية.
- **وجود نظام الإدارة البيئي:**
  - إمكانية القياس الكمي للأنشطة البيئية.
  - نظام قياس للأداء البيئي.
  - الإيفاء بمتطلبات نظام ISO 14000.
  - الوقاية من التلوث والقيام بأنشطة التدوير.
  - التدقيق البيئي.
- **العلاقة مع الجمهور ووسائل الإعلام:**
  - تثقيف الجمهور بقضايا البيئة.
  - الإفصاح العام ومصداقية المؤسسة بقضايا البيئة.

[1] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص ص 59-60.

- **العلاقات مع المجتمع المحلي:**
  - جلسات حوار مع المجتمع المحلي حول قضايا البيئة.
  - العدالة باختيار مواقع الوحدات الإنتاجية للمؤسسة في المدينة
- **اتصالات تغطي الأنشطة البيئية:**
  - إعداد التقرير البيئي السنوي.
  - فحص القضايا البيئية الواردة في التقرير البيئي السنوي.

5.2. المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع: يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين وتنظر المؤسسات إلى توطيد العلاقة مع المجتمع المحلي باعتبارها تدعم النظرة الإيجابية للمؤسسات التي تباد بتعزيز العلاقة مع المجتمع، ويمكن الإشارة إلى أهم المعايير الخاصة بالمجتمع كصاحب مصلحة من وجود المؤسسات ما يلي:[1]

- المساهمة في دعم البنى التحتية للمجتمع مثل تبليط الطرق وإنشاء الجسور والمنتزهات والحدائق العامة والإكثار من المساحات الخضراء ودعم الأنشطة الرياضية والثقافية.
- خلق فرص عمل جديدة وبشكل مستمر للمساهمة في حل مشكلة البطالة بالمجتمع.
- دعم الأنشطة الاجتماعية مثل الأندية الترفيهية وأماكن ترويح لكبار السن وملاعب أطفال ونوادي اجتماعية أخرى.
- المساهمة الإيجابية والفاعلة في حالات الطوارئ والكوارث الطبيعية كالمساهمة في أعمال الإغاثة في حالات الزلازل والفيضانات والحروب الأهلية.
- الصدق بالتعامل مع المجتمع المحلي، وأن تكون الشركات شفافة في تعاملها مع المجتمع عند حدوث مشاكل كبيرة تكون الشركة طرفا فيها.
- احترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع وعدم خرق الآداب العامة وعدم قبول الفساد الإداري والمالي على حساب صحة المستهلك.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال– الأعمال والمجتمع**، مرجع سابق، ص ص 98-99.

- دعم مؤسسات المجتمع المدني وهذه تتمثل بمجموعة كبيرة من الجمعيات والمؤسسات الأخرى، حيث يتوقع المجتمع من الشركات أن تبادر بدعم هذه المؤسسات ماديا ومعنويا باعتبارها تؤدي واجبا وخدمة مهمة لمختلف شرائح المجتمع.
- دعم متواصل للمؤسسات العلمية كمراكز البحوث والجامعات، كون تشجيع البحث العلمي سينعكس على المجتمع المحلي بخدمات راقية وسلع بنوعية جيدة وسعر معقول، وتطوير حياة المجتمع بصفة عامة.
- الاتجاه نحو تبني حاضنات الأعمال من أجل دعم الرواد والمبدعين وهذا أمر مهم في عالم اليوم حيث تعزز روح الولاء للمنطقة وتقل هجرة المبدعين.
- المشاركة الفاعلة والدعم المتواصل من أجل تنمية المجتمع المحلي سياسيا عن طريق التوعية المستمرة والالتزام بعدم خلق حالة من الفساد السياسي كدفع رشاوي من أجل فوز مرشح معين.

6.2. المسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة: تمثل الحكومة فئة من المستفيدين عادة ما تعير لها المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية أهمية كبيرة مقارنة بما هو عليه في الدول المتقدمة، لكن بالمقابل فإن أجهزة الحكومة ضعيفة مثل الجاهز الضريبي والإحصائي وبالتالي فإن هذا سينعكس على العلاقة بين الحكومة والمؤسسات الاقتصادية ويصبح من الصعب على الحكومة توجيه هذه المؤسسات بشكل كفء وبدون تدخل كبير وبما يساهم في حل العديد من المشاكل التي تواجه الدولة باعتبار أن الحكومة هي الممثل القانوني للدولة. كذلك فإن المشاكل التي تواجه الدولة باعتبار أن الحكومة هي الممثل القانوني للدولة ستزداد. إن الحكومة تتوقع أن يكون للمؤسسات دورا في المجالات التالية:[1]

- الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجيهات الصادرة من الحكومة خاصة التي تعنى بتنظيم العمل والأجور والأسعار.
- احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف لما ذلك من أثر إيجابي والعمل بقاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال– الأعمال والمجتمع**، مرجع سابق، ص ص 100-101.

- المساهمة بالصرف على البحث العلمي هذا لمساعدة الحكومة على تحقيق تطوير مختلف نواحي الحياة الصناعية والصحية والتعليمية، وهذا نظرا لمحدودية موارد الحكومة.
- تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم وعدم التهرب الضريبي وما يتبع ذلك من صدق في التعامل مع الجهات الحكومية المختصة بالإفصاح المحاسبي والضريبي يجب أن يكون صادقا وأمينا.
- المساهمة بحل المشكلات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية مثل البطالة عن طريق خلق فرص عمل تساهم المؤسسات في دعم جهود الحكومة في القضاء على البطالة وما يتبعها من آثار سلبية.
- احترام الحقوق المدنية للجميع دون تمييز لأي سبب كان.
- تعزيز سمعة الدولة والحكومة عند التعامل الخارجي وعدم التورط في أي نشاط مخالف للقوانين الدولية أو التغطية على أنشطة غير مشروعة مثل التهريب وغسيل الأموال.

7.2. المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردون: وهم مجمل المؤسسات التي تزود مؤسسة ما بالموارد التي تحتاجها مثل المواد الأولية والأيدي العاملة والمعلومات والأموال[1]، ويمكن أن ينظر للعلاقة بين المجهزين والمؤسسات الاقتصادية على أنها علاقة مصالح متبادلة ووثيقة جدا، لذلك يتوقع المجهزون أتن تحترم المؤسسات الاقتصادية تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة والت يمكن تلخيص أهمها كالتالي[2]:

- الاستمرار بالتجهيز والإمداد خاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية والتي قد تتوفر بكثرة في السوق في فترات معينة وتشح ربما في فترات أخرى، حيث أن احترام هذا المبدأ يؤدي إلى مردود إيجابي لكل الطرفين.
- أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة للمؤسسات الاقتصادية.
- تطوير استخدام المواد المجهزة، حيث ينتظر المجهزون من المؤسسات الاقتصادية المتعاملة معها أن تطور استخدامات جديدة للمواد المجهزة، بما يضمن استمرار عملهم وزيادة الطلب على هذه المواد.

---

[1] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، مرجع سابق، ص 116.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال– الأعمال والمجتمع**، مرجع سابق، ص 101.

- تسديد الالتزامات والصدق في التعامل، إن تسديد الالتزامات يساعد المجهزون على تطوير أعمالهم، وكذلك يمثل صدق التعامل، ظاهرة صحية ودليل على الثقة بين الطرفين.
- تدريب المجهزين على مختلف أساليب وطرق تطوير العمل من أجل ضمان جودة المواد المسلمة، وخير مثال على ذلك قيام شركة TOYOTAبتدريب كوادر أكثر من مئة وثمانون شركة تقوم بتزويدها بالمواد وقطع الغيار المختلفة ضمن تطبيقها لفلسفة الإنتاج الآني(JIT) حيث تضمن بهذا الأسلوب عدم وجود أي عيب في المواد المصنعة.

8.2. المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين: المنافسون هم عبارة عن مؤسسات أخرى تعمل في نفس الصناعة أو في عمل يقدم سلع وخدمات لنفس الفئة من الزبائن[1]. ولقد اشتدت المنافسة كثيرا خلال السنوات الأخيرة بسبب كثرة المنتجين والمعرفة بأسرار المنتجات وانتشار سرعة الاتصال والنقل وحرية التجارة وممارسة الأعمال وفي خضم هذا التنافس تنتظر المؤسسات الاقتصادية المتنافسة فيما بينها بعض المسؤوليات تجاه بعضها البعض سيتم ذكر منها ما يلي[2]:

- منافسة عادلة ونزيهة، يكون فيه الأفضل أو الأحسن أحق في تحقيق نتائج إيجابية أكثر.
- عدم سحب العاملين والموظفين من الآخر بأساليب غير نزيهة ومشروعة.
- عدم الإضرار بمصالح الآخرين وبأي وسيلة كانت، إن الإضرار بمصالح المنافس بدون مبررات موضوعية يجعل من عملية المنافسة تدميرية للجميع وبالتالي تتضرر مصالح المؤسسات الاقتصادية.

9.2. المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة: لا يخلو مجتمع من المجتمعات من وجود أقليات عرقية أو دينية أو مذهبية أو لأي نوع آخر من الأقليات، كذلك توجد شرائح ذوي الاحتياجات الخاصة سواء كانت شريحة النساء أو الشباب أو الأطفال أو كبار السن، وتنتظر هذه الشرائح من المؤسسات أدوارا مختلفة تجاهها تساهم في تلبية هذه الاحتياجات الخاصة. ويمكن استعراض الدور المطلوب تجاه كل فئة من هذه الفئات كالتالي[3]:

---

(1) Richard L. Daft**, Management**, 9th Edition, South-Western Cengage Learning, USA,2008, p70.

(2) طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال– الأعمال والمجتمع**، مرجع سابق، ص 102.

(3) نفس المرجع، ص ص 103-106.

أ. **الأقليات:** هذه مجموعات يقصد بها أقليات قومية أو عرقية أو دينية في مجتمع أكبر منها يشكل إطارا حاويا لها. لذلك فهي تنتظر من المؤسسات الاقتصادية دورا اجتماعيا يساهم في تعزيز وجودها والمحافظة على كيانها وهويتها كالتالي:

- عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقليات في أماكن العمل خصوصا.
- التعليم والحق في إقامة الشعائر والطقوس الدينية وإحياء المناسبة القومية وغيرها.
- المساواة في التوظيف والعدالة في الوصول إلى المناصب العليا والمناطق القيادية.
- المساهمة في عملية دمجهم في المجتمع المحلي مع المحافظة على هويتهم الخاصة.
- تكافؤ الفرص والعدالة في الفرص والأجور والإجازات وكل الامتيازات الأخرى.

ب. **المعوقين:** وهذه فئة موجودة دائما وفي كل المجتمعات سواء كانت إعاقتهم طبيعية أم بسبب الحروب والكوارث الطبيعية حيث تصل نسبة الإعاقة في بعضهم إلى حد العجز، حيث ينتظر هؤلاء من المؤسسات الاقتصادية ما يلي:

- توفير فرص عمل ومساعدتهم على أن يكون لهم دور في بناء المجتمع.
- توفير التدريب والتطوير بما يؤدي إلى تأهيلهم للعمل.
- توفي تجهيزات وأدوات خاصة بهم تساعدهم على مواصلة حياتهم اليومية مثل سيارات خاصة للاستخدام، أكشاك تليفون سهلة الوصول، عصي لكفيفي البصر، ...وغيرها.
- دعم الجمعيات التي تساعد على دمجهم بالمجتمع مثل أندية ثقافية خاصة أو أندية رياضية تهتم برياضة المعوقين.

ج. النساء: تمثل النساء نصف المجتمع وعادة ما تستغل المرأة في بيئة العمل لأسباب متعددة لذلك أنشأت جمعيات الدفاع عن حقوق المرأة العاملة وجمعيات حماية المرأة من الاعتداء عليها في المنزل وغيرها. وتنتظر هذه الشريحة من المؤسسات الاقتصادية دور مهم تجاهها من خلال ما يلي:

- توظيف عادل تبتعد المؤسسات الاقتصادية فيه عن التحيز ضد النساء دون مبرر مقبول أو موضوعي.
- إجازات مدفوعة الأجر في حالات الولادة والأمومة أو الإصابات أثناء العمل.
- مساواة في الأجور وظروف العمل وساعاته مع الفئات الأخرى.

- احترام في مكان العمل وتقديم مكانة المرأة ومنع الابتزاز والتحرش الجنسي وممارسة الضغوط عليها.
- احترام خصوصية المرأة وتوفير أماكن خاصة لها تتناسب وطبيعتها الفسيولوجية.
- فرص ترقية وتدريب متساوية مع الرجل والسماح لها بالوصول إلى المناصب القيادية.

د. الشباب: فئة مهمة لها احتياجات معينة تختلف فيها عن باقي شرائح المجتمع وعدم مداراتها قد ينجم عنه مشاكل اجتماعية خطيرة حيث يمكن أن يحصل انحراف لهؤلاء الشباب يؤدي إلى ضرر كبير في المجتمع ويمكن أن نلخص بعض متطلبات هذه الفئات بالآتي:

- فرص تدريب وعمل مناسبة أثناء الإجازات الدراسية.
- أنشطة شبابية ورياضية مبرمجة تشغل أوقات فراغهم.
- مكافأة المتفوقين في مختلف المجالات وتشجيع مبادراتهم.
- عدم التحيز لفئات معينة منهم لأي سبب كان لخطورة هذه المرحلة العمرية وحساسيتها المفرطة تجاه تصرفات الآخرين.
- سماع آرائهم وإيصالها إلى مختلف الأطراف والجهات وإشعارهم بأهميتهم بالمجتمع.
- تشجيعهم على التفكير العلمي والديموقراطي وقبول الرأي الآخر والتسامح وعدم التطرق أو التعصيب للرأي أو القومية أو المذهب أو الطائفة تعصبا انعزاليا موجها ضد الآخر.

هـ. كبار السن: وهذه فئة مهمة أفنت عمرها في العمل والعطاء للمجتمع وتمثل وتمثل شريحة كبيرة في بعض الدول وينتظر هؤلاء من المؤسسات الاقتصادية الآتي:

- الاهتمام بقدامى العاملين ومتابعتهم وتقديم الممكن لهم.
- إنشاء أندية ومقاهي ومكتبات لهم.
- المساعدة في تقديم العلاج للمصابين منهم بأمراض مزمنة.
- رحلات ترفيهية مبرمجة.
- المساعدة في توفير سكن لمن لا يملكون سكن منهم.

و. الأطفال: إن هذه الشريحة مهمة جدا وتمثل مستقبل الدول وتنتظر هذه الفئة:

- الحفاظ على الطفولة واحترام حقوقها.

- منتجات لاستخدام الأطفال أمينة ومتاحة للجميع.
- توفير ملاعب ومساحات خضراء للأطفال.
- معالجة الحالات الخاصة للأطفال المشوهين أو حاملي أمراض بالوراثة.
- وضع علاوات مناسبة خاصة بالأطفال للآباء والأمهات العاملين.

10.2. المسؤولية الاجتماعية اتجاه جماعات الضغط: تمثل جماعات الضغط فئات كثيرة وعديدة ازدادت بسبب التقدم التكنولوجي والسياسي والثقافي والاجتماعي في أي بلد من البلدان وتطالب هذه الجماعات من المؤسسات الاقتصادية بالعديد من المطالب بعضها خاص بجماعة معينة، والآخر أكثر شمولية للجماعات الأخرى وسيتم ذكر في أدناه أهم تلك المطالب[1]:

- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك.
- احترام أنشطة جماعات حماية المستهلك.
- احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها.
- التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى.
- احترام رأي الأقليات وأصحاب المهن.
- احترام مبدأ الاستشارة ببعض القضايا عن اتخاذ القرارات.
- الصدق بالتعامل ونشر المعلومات عن حالة المؤسسة وتطورها مثل توفير موقع على الانترنيت فيه معلومات كافية تفي باحتياجات مثل هذه الجماعات.

المبحث الرابع: المسؤولية الاجتماعية ووظائف المؤسسة

إن التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية، يقتضي أن تمارس كافة وظائفها وأنشطتها في ظل أطر من الأخلاقيات والقيم لهذه الوظائف المتمثلة في وظيفة الإنتاج والعمليات، التسويق، إدارة وتنمية الموارد البشرية وهذا ما سيتم توضيحه من خلال ما يلي:

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال– الأعمال والمجتمع**، مرجع سابق، ص 106.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة الإنتاج والعمليات

تظهر المسؤولية الاجتماعية لوظيفة الإنتاج والعمليات من خلال مايلي:(1)

1.اختيار الموقع:

تتجسد المسؤولية الاجتماعية من خلال اختيار الموقع المناسب الذي يؤخذ في بعين الاعتبار عدة عوامل من حيث:

- تكلفة النقل من أجل توفير منتجات بأسعار في متناول المستهلك.
- توفير المواد بالكمية المناسبة والجودة الملائمة، الأيدي العاملة، وموقعها في الأسواق.
- طبيعة المناخ السائد (لأنه سيؤخر على نشاط القوة العاملة) بظهور أمراض لدى العاملين.
- درجة توفر طرق المواصلات والاتصال.
- الظروف السائدة من حيث الحروب، الخوف، اللا استقرار.
- درجة توافر الخدمات الحكومية كالأمن، المطافئ، المستشفيات.
- مراعاة عامل التلوث البيئي.

2.تصميم المنتج:

يقصد بتصميم المنتج عملية تحديد المواصفات الفنية والتقنية لمحتوى ومكونات السلعة أو الخدمة وخصائصها، وما يترتب عليها من تغليف وتعبئة ونقل وتخزين واستخدام وصيانة،

ولذا يفترض عند اتخاذ القرارات المرتبطة بجوانب تصميم المنتج أن تلتزم المؤسسة بالمعايير التالية:

- احترام القوانين والتشريعات الصادرة بشأن المواصفات الفنية للمنتج.
- الأسس والضوابط الفنية في تحديد واستخدام المواد والخامات والمستلزمات لإنتاج المنتج.
- اشتراطات تحقيق الصلاحية والأمن والسلامة في تناول المنتج واستخدامه.
- خصائص ومتطلبات الذوق العام من حيث الشكل والمظهر الخارجي للمنتج.
- التركيب الفني للمنتج والمحافظة على صحة المواطن.

---

(1) محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص ص 69-76

- الاحتياطات الفنية اللازمة لتجنب احتمالات تعرض الأفراد والمجتمع والبيئة لمخاطر الاستخدام أو التلوث.
- متطلبات الترشيد الاقتصادي لتكلفة تصميم وإنتاج المنتج.

3.تصميم مواقع الإنتاج:

إن تصميم موقع العمل يفترض أن يأخذ بعين الاعتبار من الجوانب وأولها سلامة العاملين وسهولة حركتهم، وحركة معدات العمل في المواقع لأن هذه الجوانب تنعكس على تكلفة الإنتاج وبالتالي أسعار المنتجات.

- بيئة العمل لها أثر نفسي كبير على العاملين فلا يمكن أن تكون المنتجات بنوعية ممتازة من كافة النواحي إذا كان العاملون يعانون من عدم النظافة مكان العمل بسبب التصميم الرديء (تصريف الزيوت ومخلفات الإنتاج، عدم التهوية والضوضاء عالية)
- اختيار الموقع بالقرب من أسواق ومدن مكتظة بالسكان سيؤثر سلبا على البيئة.

4.تكنولوجيا العمليات المستخدمة:

بحيث على المؤسسة أن تقوم بتحديد الأساليب الفنية واستخدامها ووضع الاحتمالات والضوابط التي تمنع حدوث النواتج السلبية والضارة لها ومن الضوابط والاحتياطات الأخلاقية ما يلي:

- تجنب استخدام أساليب فنية من التقنية والتكنولوجيا ينتج عنها بواقي ومخلفات ضارة بالصحة.
- عدم استخدام أساليب تقنية وتكنولوجية ينتج عنها ضوضاء أو تلوث أو مخاطر.
- عدم استخدام تقنيات وتكنولوجية متقادمة انتهى عمرها الافتراضي أو ثبت عدم مطابقتها لمواصفات الجودة المعيارية.

5.تصميم الوظائف:

وتتجسد المسؤولية الاجتماعية في إطار تصميم الوظائف باهتمام إدارة الإنتاج والعمليات بالعاملين كأفراد ومجموعات والمقصود هنا هو تلوث البيئة الداخلية للمصنع أو ما يعرف بتلوث بيئة العمل (البيئة الصناعية) ولذلك تهتم الإدارة بالقيام بالأعمال التالية: [1]

- وضع القوانين لحماية عمال الصناعة ووقايتهم من أضرار ملوثات بيئة العمل.

[1] نجاة بلعابد، حياة بلعيد، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في إطار إدارة الإنتاج والعمليات**، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، 15/14 فيفري 2012، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، ص 7.

- توفير المعدات والوسائل المناسبة لخفض شدة الضوضاء الصناعية (وضع وسائد مطاطية أسفل قواعد الماكينات)
- توفير الإضاءة الصناعية والطبيعية الجيدة للحد من وقوع الحوادث المهنية وإصابات العمل.
- توفير وسائل الوقاية الشخصية (كمامات خاصة بالأتربة، وأخرى خاصة بالغازات).
- العمل على تبديل الآلات التي انتهى عمرها الافتراضي للحد من الضوضاء الصناعية.

6.تخطيط ورقابة الإنتاج:

بحيث يجب مراعاة عدة عناصر عند تخطيط ورقابة الإنتاج منها ما يلي: [1]

- إشكالية استخدام المواد الأولية ونوعيتها والمواد المعادة للتصنيع
- طبيعة الإجهاد الذي يتعرض له العاملون في مواقع العمل.
- أخذ بعين الاعتبار ساعات العمل الإنتاجية وفترات الراحة للعاملين في النظام الإنتاجي

7.أخلاقيات الجودة:

يختلف مفهوم الجودة من وجهة نظر كل من المنتج والمستهلك إذ تعرف الجودة من وجهة نظر المنتج بأنها المطابقة بين المخرجات العملية الإنتاجية والمواصفات المحددة مسبقا، بينما يقصد بالجودة من وجهة نظر المستهلك بأنها مدى تحقيق المنتج للغرض المقصود منه وبالسعر المناسب له [2].

خصائص ومعايير الجودة: وتتمثل في: [3]

- **الأداء:** يمثل الأداء المتوقع كم المنتج أحد مقاييس جودة المنتج.
- **الشكل أو المظهر:** يعتبر مظهر المنتج أو شكله أحد معايير الجودة التي يفاضل على أساسها المستهلك من منتج لآخر.
- **الاعتمادية:** ترتبط اعتمادية المنتج باحتمال فشل المنتج خلال وقت محدد (الأعطال).
- **المطابقة:** تعكس درجة مطابقة المنتج للمواصفات التصميمية لمستوى جودة المنتج.
- **الصلابة:** يرتبط عنصر الصلابة أو المتانة في الجودة بدورة حياة المتوقعة للمنتج.

---

[1] محمدفلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 75.
[2] محمد فلاق، **مواطنة منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص152.
[3] نفس المرجع، ص 152.

- **الخدمية:** يتعلق هذا البعد بمدى استعداد المنتج لتقبل الصيانة ومدى سرعتها وكفاءتها.

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية في الإدارة المالية

الوظيفة المالية هي مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الوحدة الإدارية من أجل الحصول على الأموال والاستخدام الأمثل لهذه الأموال من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. وتتجسد المهام التي يتم تأديتها على مستوى هذه الوظيفة من خلال اتخاذ نوعين من القرارات هما:[1]

- قرارات الاستثمار: تتعلق باختيار هيكل الاستثمار الأمثل سواء من ناحية المقدار أو من ناحية التشكيل، وهي من أهم وأصعب القرارات المالية بسبب شكل العملية الاستثمارية ذاتها.
- قرارات التمويل: تتعلق بتحديد هيكل التمويل الأمثل الذي يتحقق من خلال المزيج الأمثل لمصادر تمويل استثمارات الشركة، ومسعى الإدارة المالية هو تخفيض كلفة التمويل إلى حدها الأدنى.

وعند الحديث عن المسؤولية الاجتماعية للإدارة المالية خصوصا في الشركات الكبيرة، يبرز موضوع الاستثمار المسؤول اجتماعيا كأحد المواضيع البارزة في المجالات المتعلقة بقرارات الاستثمار في الشركات.

ويعرف الاستثمار المسؤول اجتماعيا بأنه " إستراتيجية تشجع ممارسات الشركات التي تعزز المسؤولية الاجتماعية والمبادرات الجديرة بالثناء مثل الاستثمار المؤثر، ومناصرة المساهمين والاستثمار المجتمعي"[2]

ويعرف أيضا بأنه: إستراتيجية للاستثمار تجمع بين تحقيق أداء مالي مرضي مع الأخذ بعين الاعتبار للمعايير الاجتماعية والبيئية. تتحقق هذه الموازنة من خلال مراعاة مبادئ التنمية المستدامة عند إدارة المحفظة المالية.[3] وللاستثمار المسؤول اجتماعيا تأثير على اثنين من المفاهيم الأساسية من اقتصاد السوق:[4]

- فهو أولا خالق للقيمة في المؤسسة، ويحسن الأداء فيها، حيث أن 92% من الخبراء يرون أن المؤسسة التي تلتزم ببرامج اجتماعية تمتلك القدرة على إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية، ويرى 83% منهم أن

---

[1] حمزة محمود الزبيدي، **أساسيات الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص26.

[2] Mark Anthony Camilleri, Socially Responsible and Sustainable Investing: A Review and Appraisal**, Corporate Sustainability, Social Responsibility and Environmental Management,** Springer Nature, University of Malta, November 2017, p 2**.**

[3] وهيبة مقدم، **تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري**، مرجع سابق، ص 152.

[4] نفس المرجع، ص 152.

التحكم في هذه المخاطر سيكون له تأثير إيجابي في الأمد البعيد، سواء على الوضعية الاقتصادية للمؤسسة أو على البورصة.

- وثانيا له دور في تحسين العلاقة بين المؤسسة والمساهمين، ويغير إيجابيا من سلوكهم كما يجعل المؤسسة في إطار من المساءلة تجاه نشاطاتها الاقتصادية وتجاه أدائها الاجتماعي والبيئي أيضا.

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية في إطار إدارة الموارد البشرية:

تحتل الموارد البشرية في الشركات الحديثة مكانة رفيعة وتلعب دورا فعالا في عصر أصبح التغيير فيه أمرا حتميا إذ أصبحت تعتبر ميزة تنافسية للشركات لا يمكن تقليدها. ويمكن للشركات أن تجسد مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية لإدارة الموارد البشرية وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 5: المسؤولية الاجتماعية في إطار ادارة الموارد البشرية

مهام إدارة الموارد البشرية	المسؤولية الاجتماعية على مستوى كل مهمة
1. تخطيط الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار)	- الاعتماد على الأسس القانونية في الإعلان عن الوظائف وفي إجرائها وفي تقييم نتائجها. - الموثوقية في الإجراءات المعتمدة في عمليات الاستقطاب. - تأمين حقوق المتقدمين للوظائف (ضمان النزاهة والشفافية في عملية التوظيف). - يجب أن تكون عملية الاستقطاب نابعة من حاجة حقيقية للمورد البشري - تفادي أساليب التوظيف غير الأخلاقية وغير القانونية. - تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص للمتقدمين للوظيفة والحفاظ على سرية معلوماتهم والرد عليها.
2. تقييم أداء العاملين	- استعمال أساليب التقييم الموضوعية والدقيقة والابتعاد عن التحيز. - متابعة وتوثيق أداء العاملين وتشخيص جوانب التميز والتدني في

	أدائهم وتقييم تطوره. – تطوير أساليب وتقنيات العمل، والعمل على تطبيق معايير الجودة والتميز على مستوى إدارة الأفراد.
3. تحسين نوعية وظروف العمل	– تهيئة بيئة العمل وتشجيع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم. – تكوين بيئة يتم فيها إطلاق العنان للإبداع وطاقات العاملين وتشجيع العمل الجماعي. – تحقيق العدالة في الأجور ونظام المكافآت. – يرغب الموظفون أن يتحسس المدراء أحوالهم ويشاركوهم أفراحهم وأحزانهم. – غرس ثقافة التحفيز المادي والمعنوي. – توفير كل متطلبات الصحة والسلامة المهنية – إقامة دورات تدريبية والتكوين المستمر للعاملين لتحسين مستوى أدائهم.

المصدر: وهيبة مقدم، **تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري**، مذكرة دكتوراه، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2014/2013، ص 154.

المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق

إن المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة التسويق تتجسد وتظهر جلية في مختلف آليات التسويق والأنشطة الفرعية المكونة له والمتمثلة فيمايلي:[1]

1.حقوق المستهلك: وتتمثل في:

– **حق الأمان:** أن تكون جميع المنتجات آمنة عند الاستخدام ومزودة بنشرة عن كيفية الاستخدام.

[1] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص ص81-86.

- **حق الحصول على المعلومات:** من حق المستهلك الحصول على المعلومات الشاملة والكاملة عن المنتجات حتى تمكن المستهلك من اتخاذ القرار الشرائي على قدر كبير من الدقة، بحيث تكون المعلومات كافية وصادقة.
- **حق الاختيار:** يعني أن يكون للمستهلك حق اختيار المنتج المقدم من المؤسسات والبائعين ويتجسد هذا الحق في قوانين منع الاحتكار أو تكوين الكارتل.
- **حق سماع رأي المستهلك:** أي إعطاء المستهلك الحق في إبداء الرأي حول مدى إشباع المنتجات لحاجاته، وإقامة علاقات طويلة الأمد مع المستهلك.
- **حق التعويض:** التعويض عن الضرر.
- **حق التثقيف:** الحق في التوعية والتثقيف للمستهلك بمعرفة كافة حقوقه، وتزويده بالمعلومات الكافية لاتخاذ القرار الاستهلاكي.
- **حق إشباع احتياجاته الأساسية:** (الغذاء، الدواء، الصحة، الأمن، التعليم...)
- **حق الحياة في بيئة صحية.**

2.التسعير:

- احترام القوانين المتعلقة بالمنافسة العادلة واحترام آليات السوق.
- عدم العمل على تحميل المستهلك تكاليف الأخطاء الداخلية.
- عند التسعير لابد من مراعاة الشرائح الاجتماعية.
- الالتزام بعملية توضيح السعر الفعلي.
- العمل على تخصيص جزء من السعر لدعم القضايا الاجتماعية.

3.التوزيع المادي:

- أن يتم نقل المنتجات أو مستلزمات تقديم الخدمة بوسائل يتوفر بها وسائل الأمان والحماية.
- ألا يتم تخزين أو نقل المنتجات الخطرة القابلة للاشتعال مثلا داخل التجمعات السكانية.
- أن تكون قنوات التوزيع ميسرة، قصيرة، بسيطة.

4. الترويج والإعلان: أهم أساليب التضليل والخداع بالإعلان التجاري:

- الوعود الكاذبة.
- الادعاء بالتفوق المطلق.
- المقارنات المضللة.
- المقارنات الكاذبة.
- الوصف غير الكامل.
- الخداع البصري.
- الشهادات الإعلانية غير الواقعية.

5. خدمات ما بعد البيع: حيث أن وضوح مسؤولية الشركة عن خدمة العميل بعد البيع، يعد شرطا مهنيا لجودة كل المراحل السابقة للبيع.

المطلب الخامس: المسؤولية الاجتماعية في العلاقات العامة:

1. تعريف العلاقات العامة:

يعرفها قاموس أكسفورد بأنها: " الفن القائم على أسس علمية لبحث أنسب طرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي لتحقيق أهدافها مع مراعاة القيم والمعايير الاجتماعية والقوانين والأخلاق العامة بالمجتمع."[1]

2. أهداف العلاقات العامة:

تهدف وظيفة العلاقات العامة بالمؤسسة إلى تحقيق ما يلي[2]:

- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة أمام جمهورها من خلال إدارة الاتصال.
- الحفاظ على صلات التواصل بين الأطراف المعنية بالمؤسسة، (الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي).

---

[1] ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، **المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات**، الطبعة الأولى، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 146.

[2] نفس المرجع، ص 146.

- زيادة كفاءة أداء المؤسسة وتعظيم القيم المضافة التي تعمل من أجلها سواء كانت خدمية غير ربحية أو ربحية.

ويجب أن يأخذ بالاعتبار أن العلاقات العامة الحديثة ستتحول نحو الإسهام في برامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية للجمهورين الداخلي والخارجي أو لجميع أصحاب المصلحة، وذلك بهدف تحسين فرص التمكين والاختيار والكفاءة للمنتفعين أنفسهم، أو بهدف الإسهام في حماية مقدرات البيئة على اختلافها.

3. وظائف العلاقات العامة في المؤسسة: تتمثل وظائف العلاقات العامة التقليدية في المؤسسة فيما يلي:[1]

- إجراء البحوث والدراسات العلمية المتعلقة بمشاكل المؤسسة الداخلية والخارجية، ووضع حلول لها لقياس اتجاهات الرأي العام لدى جمهور المؤسسة وأهدافها وسياستها وممارساتها.
- تصميم وإنتاج كافة الوسائط والبرامج الإعلامية اللازمة الموجهة لجمهور المؤسسة.
- التخطيط لأهداف العلاقات العامة ورسم سياستها وضع البرامج الإعلامية والاتصالية اللازمة على المستويين الداخلي والخارجي.
- التعاون مع كافة الإدارات، من خلال تقديم التسهيلات الممكنة لمساعدتها على القيام بوظيفتها.

ولتحقيق هذه الوظائف، تستعمل المؤسسة وسائل الاتصال ومنها: الصحف، الهاتف، المجلات، مجلة المؤسسة، البريد، الإذاعة والتلفزيون، الندوات والاجتماعات، الزيارات، الاحتفالات، المعارض.

4. وظائف العلاقات العامة في مجال المسؤولية الاجتماعية:

رغم كل التحديات التي تواجهها العلاقات العامة للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تستطيع القيام بدور فعال في تحمل الجزء الأكبر من سياسات المسؤولية الاجتماعية وبرامجها من خلال وظائفها التقليدية: [2]

- **البحث:** تكتسب هذه الوظيفة أهمية إضافية في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركة، خاصة ما يتعلق بسياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية الخاصة بالجمهور الخارجي، باعتباره بيئة متغيرة تتداخل فيها المؤثرات، وبناء عليه، يجب أن تجيب البحوث عن مجموعة من الأسئلة الأساسية، مثل: ما الفئات المستهدفة لأعمال المسؤولية الاجتماعية؟ وما الحاجات الحقيقية لتلك الفئات؟ وما الحاجات التي تستطيع برامج

---

[1] وهيبة مقدم، **تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري**، مرجع سابق، ص 154.

[2] ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، مرجع سابق، ص ص 157-160.

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أو الشركة تقديمها لتلك الفئات؟ وما المدى الزمني الذي يمكن أن تستمر فيه برامج المؤسسة في المسؤولية الاجتماعية؟ وغير ذلك من الأسئلة التي من خلالها يمكن الوصول إلى معلومات وحقائق مفيدة عن الأساليب الأنجع لبرامج المسؤولية الاجتماعية. يمكن أن تستعين العلاقات العامة في مجال البحث بجهات أخرى سواء من داخل المؤسسة أو خارجها.

- **التخطيط**: تتولى إدارة العلاقات العامة القيام بمهمة التخطيط بالاعتماد على البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال وظيفة البحث، منها أهداف المؤسسة وقدراتها المالية وحجم العاملين فيها وحجم الجمهور المستفيد وطبيعة حاجاته... حيث تشكل نتائج البحوث وتوصياتها المدخلات الضرورية للقيام بعملية التخطيط.
- **الاتصال**: في نطاق المسؤولية الاجتماعية يصبح من مهمات الاتصال التعرف إلى مدى الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي، والتعرف إلى مدى موافقة المساهمين على سياسات وبرامج المؤسسة، والتعرف على تقييم الجمهور الخارجي لسياسات المؤسسة وبرامجها في نطاق المسؤولية الاجتماعية وغيرها من السياسات والأنشطة.
- **التنسيق**: تعمل العلاقات العامة عل التنسيق بين الإدارات المختلفة لتحقيق التفاهم بينها، والتنسيق قد يتسع ليشمل الجهات المعنية ببرامج المسؤولية الاجتماعية خارج نطاق المؤسسة سواء كانت جهات حكومية أو أهلية أو رجال أعمال.
- **التقييم والتقويم**: ويقصد به قياس النتائج الفعلية لبرامج العلاقات العامة، والقيام بالإجراءات الصحيحة لضمان فعالية البرامج وتحقيقها لأهدافها، وفي مجال المسؤولية الاجتماعية يصبح التقييم مهمة أكثر حيوية للتعرف إلى مدى نجاح برامج المسؤولية الاجتماعية والتوصية بإجراء التعديلات اللازمة كلما لزم الأمر، أو لتمكين الإدارات من اتخاذ القرارات الصائبة بناء على التقييم السليم الذي تقوم به العلاقات العامة.

المبحث الخامس: مفاهيم مرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية

لقد تعددت المصطلحات لمتعلقة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية مثل: مواطنة الشركات، حوكمة الشركات، التنمية المستدامة، وهي تنصب على تحمل الشركات لمسؤوليتها اتجاه المجتمع، والتي سيتم التطرق لها من خلال هذا المبحث مع دراسة العلاقة بين كل مصطلح والمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة:

1.مفهوم التنمية المستدامة:

إن مفهوم التنمية المستدامة ظهر أول مرة خلال مؤتمر ستوكهولم سنة 1972 حول البيئة الإنسانية، الذي نظمته الأمم المتحدة، بمثابة خطوة نحو الاهتمام العالمي بالبيئة[1]، وقد عرفتها اللجنة العالمية للتنمية المستدامة في التقرير المعنون بمستقبلنا المشترك والتنمية المستدامة عام 1987 هي تلبية احتياجات الحاضر دون أن تؤدي إلى تدمير قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة[2].

2. أهداف التنمية المستدامة:

تسعى التنمية المستدامة من خلال آلياتها ومحتواها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إيجازها كما يلي[3]:

- **تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان:** من خلال عمليات التخطيط وتنفيذ السياسات التنموية التي تؤدي إلى تحسين نوعية حياة السكان اقتصاديا واجتماعيا.
- **احترام البيئة الطبيعية:** حيث تركز التنمية المستدامة على العلاقة بين نشطات السكان والبيئة وتتعامل مع النظم الطبيعية ومحتواها على أنها أساس حياة الإنسان، وتعمل على تطوير هذه العلاقة لتصبح علاقة تكامل وانسجام.

---

(1) محمد فلاق، **مواطنة منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 293.

(2) نفس المرجع، ص 292.

(3) نبيل أبو طير، **أهمية الرهان على الطاقات البديلة في الدول العربية كوسيلة لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة الجزائر**، مذكرة دكتوراه علوم، شعبة اقتصاد البيئة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2017/2016، ص 93.

- **تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية القائمة:** وذلك بتنمية إحساسهم بالمسؤولية تجاهها، وحثهم على المشاركة الفاعلة في إيجاد حلول مناسبة لها من خلال مشاركتهم في إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج ومشاريع التنمية المستدامة.
- **ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع:** من خلال توعية السكان بأهمية التقنيات المختلفة في المجال التنموي، وكيفية استخدام المتاح والجديد منها في تحسين نوعية حياة المجتمع، دون أن ينجم عن ذلك آثار بيئية سلبية أو على الأقل التخفيض والسيطرة على هذه المخاطر والآثار.
- **إحداث تغيير مستمر ومناسب في حاجات وأولويات المجتمع:** إن إحداث التغيير يكون بطريقة تلائم إمكانياته وتسمح بتحقيق التوازن الذي بواسطته يمكن تفعيل التنمية الاقتصادية، والسيطرة على جميع المشكلات البيئية ووضع الحلول المناسبة لها.

وبذلك فالتنمية المستدامة تسعى إلى تحسين نوعية حياة أفراد المجتمع، مع احترام البيئة الطبيعية والعمل على تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية وبأهمية الاستغلال العقلاني للموارد المحدودة، وربط التكنولوجيا بأهداف المجتمع.

3. أبعاد التنمية المستدامة:

- **البعد الاقتصادي:** يتمحور البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة حول الانعكاسات الراهنة والمستقبلية للاقتصاد على البيئة، حيث يرتكز على تطوير التنمية الاقتصادية مع الأخذ بالحسبان التوازنات البيئية على المدى البعيد، باعتبار البيئة هي الأساس للحياة البشرية والحيوانية والنباتية[1].
- **البعد الاجتماعي:** تتميز التنمية المستدامة بهذا البعد الذي يمثل البعد الإنساني، اذ تجعل من النمو وسيلة للالتحام الاجتماعي وضرورة اختيار الإنصاف بين الأجيال، اذ يتوجب على الأجيال الراهنة القيام باختيارات النمو وفقا لرغباتها ورغبات الأجيال القادمة، وتتمثل أهم عناصر البعد الاجتماعي فيما يلي: المساواة في توزيع الموارد ومكافحة الفقر، ضمان الديمقراطية، الإنصاف والعدل في اختيارات النمو[2].

---

[1] نبيل أبو طير، مرجع سابق، ص 90.

[2] محمد فلاق، **مواطنة منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 300.

- **البعد البيئي**: يتعلق هذا البعد بالحفاظ على الموارد المادية والبيولوجية مثل الاستخدام الأمثل للأراضي الزراعية والموارد البيئية في العالم وذلك من خلال الأسس التي تقوم عليها التنمية المستدامة من حيث الاعتبارات البيئية[1] والمتمثلة فيما يلي[2]:
- **المحافظة** على الجو وذلك بتخفيض التلوث الناتج عن النقل والصناعة والرفع من قاعدة استخدام الطاقة، إلى جانب الاعتماد على الطاقات المتجددة كالطاقة الشمسية والريح...الخ
- التسيير المستدام للنفايات وخاصة الخطيرة منها.
- الحفاظ على الموارد المائية العذبة وتوفير المياه للسكان بصفة مستمرة وكافية.
- الحفاظ على التنوع البيولوجي والبحار والمحيطات والغابات والجبال.
- التسيير المستدام للنظام البيئي الهش مثل محاربة ظاهرة انجراف التربة والتصحر والجفاف.

4. علاقة المسؤولية الاجتماعية للشركات بالتنمية المستدامة:

برز الاهتمام بالعلاقة بين التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية واضح في الفترة الأخيرة، وقد اتضح أنه من الصعب التمييز بين المفهومين نظرا لشدة تقاربهما، فالأول يعني التوفيق بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على مستوى عالمي، والثاني يعني دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في نشاط الشركات، وبذلك فتعتبر المسؤولية الاجتماعية شكل من أشكال المساهمة في التنمية المستدامة، فالكثير من متطلبات التنمية المستدامة تجد تطبيقاتها في المسؤولية الاجتماعية، أما الفرق بينهما فيكمن في أن مفهوم التنمية المستدامة تعنى به أطراف عدة مثل الدولة: الدولة، قطاع الأعمال، المجتمع المدني، المواطنين، المستهلكين . في حين أن مناقشة موضوع المسؤولية الاجتماعية يتم على مستوى قطاع الشركات[3].

وعليه فإن تحقيق التنمية المستدامة أمر مرتبط بمدى التزام الشركات بأبعاد المسؤولية الاجتماعية والتي تلعب دور استراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة.

---

[1] مفيدة تيتوش، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه التنمية المستدامة – مدخل تسويقي– دراسة حالة عينة من المؤسسات المقيمة بالجزائر**، مذكرة دكتوراه علوم، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017/2016، ص 19.

[2] نبيل أبو طير، مرجع سابق، ص 92.

[3] وهيبة مقدم، **تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية – دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري**، مرجع سابق، ص95.

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات:

1. مفهوم حوكمة الشركات:

جرى تحديد مصطلح " حوكمة الشركات" من قبل البنك الدولي وصندوق النقد تحت اسم Corporate Governance، وهو ما تم ترجمته للعربية واتفق على تعريفه بالإدارة الرشيدة، واستقر مجمع اللغة العربية على مصطلح "حوكمة".

وتعني" حوكمة الشركات" مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة، وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية، وتركز الحوكمة على العلاقات بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة[1].

2. الأسباب التي أدت إلى ظهور مفهوم حوكمة الشركات:

هناك عدة عوامل ارتبطت بالمناخ الاقتصادي في دول العالم أسهمت في خروج مفهوم حوكمة الشركات إلى العلن منها[2]:

- **انفجار الأزمة الآسيوية عام 1997**: والتي كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين الشركات والحكومة، بالإضافة إلى سلسلة الفضائح التي تعرضت لها الكثير من الشركات من خلال التلاعب بقوائمها المالية مثل فضيحة شركة انرونEnron.
- ممارسات الشركات المتعددة الجنسيات في الاقتصاديات العالمية حيث تقوم بعملية الاستحواذ والاندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية من خلال ممارساتها الاحتكارية.

وهذا ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تصدر مجموعة من الإرشادات والمبادئ في شأن حوكمة الشركات والتي سيتم التطرق لها.

---

[1] ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، مرجع سابق، ص ص51-52.

[2] نفس المرجع، ص55.

3. مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في حوكمة الشركات:

وضعت منظمة التعاون إطارا تفصيليا حددت فيه خمس معايير يتم تطبيقها حتى تستوفي الشركات شروط الحوكمة وتغطي المبادئ خمس مجالات[1]:

- **المبدأ الأول: حقوق المساهمين:** ويتضمن حقوق المساهمين في تسجيل الملكية وتحويلها والتصويت في الاجتماعات العامة وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصص الأرباح وحق المساهمين في الحصول على معلومات كافية عن التغيرات الأساسية في الشركة والإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن المساهمين من ممارسة الرقابة.
- **المبدأ الثاني: المعاملة المتكافئة للمساهمين:** وتعني المعاملة العادلة لجميع المساهمين ومن بينهم المساهمين الصغار والمساهمين الأجانب، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، والاطلاع على المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين[2].
- **المبدأ الثالث: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:** يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسيها القانون وأن يعمل على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة، كما تضمن المبدأ إتاحة الفرصة أمام أصحاب المصلحة للحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.
- **المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية:** ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة الإفصاح الدقيق في الوقت المناسب بشأن تأسيس الشركة والنتائج المالية والتشغيلية وأهداف الشركة وحقوق الأغلبية في التصويت ومرتبات ومزايا أعضاء مجلس الإدارة وعوامل المخاطرة المنظورة، كما يتضمن المبدأ إعداد ومراجعة المعلومات والإفصاح عنها بأسلوب ينفق ومعايير جودة المعلومات المحاسبية والمالية. وينبغي أن يفي ذلك الأسلوب

---

[1] عوض خلف دلف العيساوي وآخرون، دور الإفصاح المحاسبي في حوكمة الشركات، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية ولاقتصادية**، جامعة تكريت، العراق، المجلد 4، العدد 11، 2008، ص ص131-132.

[2] ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، مرجع سابق، ص57.

بمتطلبات الإفصاحات غير المالية وأن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية الحصول على المعلومات من قبل مستخدميها في الوقت الملائم وبالكلفة المناسبة.

- **المبدأ الخامس: مسؤوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية وضمان التوجيه الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، وضمان مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة وحملة الأسهم[1].

وبذلك حوكمة الشركات تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين والمستفيدين جميعا، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة.

أما الـ ICGN (الشبكة العالمية للحوكمة الشاملة) وهي منظمة غير حكومية فقد حددت المبادئ الرئيسية للحوكمة الشاملة للشركات تفصيليا بناءا على المبادئ الموضوعة من قبل OECD (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم6: مبادئ حوكمة الشركات وفق منظورين

مبادئ OECD	مبادئ ICGN
1. حماية حقوق المساهمين	– التغييرات التنظيمية الجوهرية تتطلب الموافقة المسبقة للمساهمين. – للمساهمين الحق في ممارسة التصويت. – الإفصاح الدوري لنتائج القرارات. – تحقيق مبدأ العدالة من خلال معيار" سهم واحد صوت واحد. – تؤمن مؤسسات الاستثمار مسؤولية ترتيب حقوق التصويت.
2. المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين	– مبدأ سهم واحد صوت واحد. – حماية حقوق صغار المساهمين والمساهمين الأجانب.
3. دور أصحاب المصالح	– يبني المدراء علاقات جيدة ومثمرة مع جميع فئات أصحاب المصالح ويلتزمون بتحمل المساءلة أمام حملة الأسهم.
4. الشفافية والإفصاح	– الإفصاح الدوري والكامل بمعلومات كاملة وملائمة.

[1] ناصر جرادات، عزام أبو الحمام ، مرجع سابق، ص 58.

	– الإفصاح عن ملكية الأسهم والموقف من حق التصويت. – الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالمدراء. – الإفصاح عن السياسات المتعلقة بمكافآت المدراء (يفضل الإفصاح بالضبط عن المكافآت لكل مدير شخصيا). – تدقيق الموقف السنوي من قبل مدققين خارجيين.
5. مسؤوليات مجلس الإدارة	– تقييم المدراء بشكل مستقل عن تقييم العمليات. – متابعة العملية التدقيقية، وتحديد المكافآت وتسمية اللجان وكذلك تعيين مدراء من الخارج.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال** (**الأعمال والمجتمع**)، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان، الأردن، 2015، ص 457.

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية ومواطنة الشركات:

1. مفهوم المواطنة:

لقد تعددت تعاريف مفهوم المواطنة، حيث يستمد المفهوم معناه في اللغة من مفهوم الوطن محل الإقامة والحماية[1].

وينظر علم الاجتماع إلى المواطنة باعتبارها مكانة أو علاقة اجتماعية تقوم بين فرد طبيعي ومجتمع سياسي (دولة)، يقوم من خلالها الطرف الأول (المواطن) بتقديم الولاء بينما الطرف الثاني الحماية وهذه العلاقة تحدد على أساس نظام الحكم القائم في الدولة[2].

2.مفهوم مواطنة الشركات:

يرتبط مفهوم مواطنة الشركات بالعديد من القضايا ويمكن تعريفه بعدة طرق كالتالي:

– حيث تعرف مواطنة الشركات:" أن تتصرف الشكات بوصفها مواطنا كمواطنين يمتثلون للقانون ويدفعون الضرائب وبالتالي ينبغي أن يتمتعوا بالحقوق التي تخول لأولئك المواطنين داخل الدولة التي يعملون بها"[3].

---

[1] محمد فلاق، **مواطنة منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 16.

[2] نفس المرجع، ص 17.

[3] عبد الرحمان العايب، دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحلي المؤسسات الاقتصادية بروح المواطنة، **مجلة تنمية الموارد البشرية**، جامعة سطيف2، الجزائر، العدد 11، ديسمبر 2015، ص460.

- وتعرف أيضا بأنها: النظر إلى ما هو أبعد من الأرباح التي تحقق في المدى القصير، وهو ما يعني ضرورة الأخذ بعين الاعتبار حاجات واهتمامات أصحاب المصالح على اختلاف أنواعهم، وارتفاع مستوى المعايير الأخلاقية، وخلق بيئة صالحة للتجارة[1].
- كما تعرف مواطنة الشركات على أنها: أن تقوم الشركة بالمشاركة الفعالة في البرامج التعليمية والالتزام بحماية البيئة، بالإضافة إلى المشاركة بالوقت والجهد على كافة مستويات الشركة من أجل تحسين ظروف المجتمعات التي تعمل فيها، إلى جانب العمل وفقا لمبادئ الشفافية والمسؤولية، وإنتاج السلع والخدمات الآمنة ذات الجودة العالية[2].
- مواطنة الشركات تعني أن الشركة تعتبر مواطنا باعتبارها شخصا اعتباريا، وتتصرف الشركات باعتبارها مواطنا يمتثل للقانون ويدفع الضرائب، وبالتالي تتمتع بنفس الحقوق التي يتمتع بها المواطنين داخل نفس الدولة. بالإضافة إلى ذلك، تقوم مواطنة الشركات على القناعة العامة الشائعة والمتزايدة بأنه في عالم اليوم سريع التطور، تتقدم الشركة على سلم النمو والتنمية من خلال الامتثال للقانون وهو سلوك يؤدي بدوره إلى إنتاج خدمات وسلع تتسم بالأمان والتكلفة الاقتصادية ويخلق فرص التوظيف وينمي الثروات ويوفر فرص التدريب والتعاون التكنولوجي، ويتبنى بعض القيم والمعايير القياسية الدولية لمتصلة بطبيعة عملها[3].

3. أبعاد مواطنة الشركات:

وبناء على هذه التعاريف المقدمة سالفا، يمكن استخلاص أبعاد مواطنة الشركات، والتي تستند عليها الشركات سواء كانت مواطنا اعتباريا محليا أو عالميا[4]:

- تنطوي مواطنة الشركات على مجموعة من الحقوق التي تتمتع بها الشركة ومجموعة من المسؤوليات التي تتحملها، ولذا ينبغي أن تكون تلك الحقوق والمسؤوليات واضحة للشركات، وينبغي أن تتعامل معها بصورة منظمة وفاعلة.

---

[1] عبد الرحمان العايب، مرجع سابق، ص 460.

[2] جون سوليفان، الكسندر شكولينكوف، جوش ليتشمان، مرجع سابق، ص8.

[3] الجمعية المصرية لشباب الأعمال، اتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، شركة برايس ووترهاوس كوبرز، **مواطنة الشركات – الشركات: المسؤوليات، الحقوق، أصحاب المصالح**– من النظرية إلى التطبيق، (مصر)، ص 9.

[4] نفس المرجع، ص9.

- تحتاج الشركات بصفتها مواطنا اعتباريا إلى تحديد الأطراف المعنية أو الأطراف أصحاب المصلحة بنشاطها سواء كانت لتلك الأطراف مصلحة مباشرة أو غير مباشرة، كما تحتاج الشركات إلى تحديد مصالح تلك الأطراف مقابل مصالح الشركة ذاتها.
- يؤدي السلوك السليم للشركات، وهو السلوك المستمد من مبادئ مواطنة الشركات، إلى مكاسب ومنافع واضحة وقابلة للقياس على الشركات، وتختلف هذه المنافع في طبيعتها ومداها باختلاف ممارسات الشركات. والأهم من ذلك أن المكاسب المالية والمنافع الاجتماعية تزيد من قيام الشركة بالبط بين ممارسات مواطنة الشركات واستراتيجياتها وخطط عملها.

من خلال التعريفات التي تم تقديمها لمواطنة الشركات والمسؤولية الاجتماعية نجد أن المفهومان قريبين جدا إلى درجة التطابق، وغالبا ما يستعمل المصطلحان للدلالة على نفس المفهوم.

خلاصة الفصل الأول:

تم التطرق من خلال الفصل الأول والموسوم بعنوان: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للشركات، بالتعرض للجذور التاريخية وتطور المسؤولية الاجتماعية، حيث وجد أن تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية مر بعدة مراحل مختلفة حيث صاحب هذا التطور تعاريف مختلفة لهذا المفهوم، وذلك باختلاف وجهة نظر الباحثين من جهة واختلاف المدارس التي ينتمون إليها من جهة ثانية، حيث يتم تجسيد المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال مختلف وظائف الشركة (الوظيفة الإنتاجية، التسويقية، المالية، البشرية، البحث والتطوير)، كما تبين أنه هناك عدة مفاهيم ارتبطت بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، ألا وهي حوكمة الشركات، التنمية المستدامة، مواطنة الشركات ، والتي تم توضيح مفهوم كل منها.

الفصل الثاني:

مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات والمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

في ظل التغيرات السريعة في مجال إدارة الأعمال تسعى المؤسسات باستمرار لبناء مركز تنافسي يضمن لها البقاء والاستمرارية، ومع اشتداد المنافسة، تواجه المؤسسة العديد من الإشكالات على المستوى البيئي والأخلاقي، نتيجة تزايد النشاط الصناعي والتي تسبب في آثار سلبية على البيئة، وبالموازاة مع ذلك عرفت بعض المؤسسات تجاوزات أخلاقية وانتشار البيروقراطية والفساد المالي والإداري .ولمواجهة هذا أصدرت المنظمة العالمية للتقييس مواصفة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية (ISO 26000) وظهر مفهوم المحاسبة الاجتماعية وقياس الأداء الاجتماعي، الذي يساعد المؤسسات على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال إعادة صياغة الأهداف و ووضع السياسات التي تبرز فيها المسؤولية البيئية والمسؤولية الأخلاقية.

ولهذا جاء الفصل للتعرف على مجالات المسؤولية الاجتماعية من خلال المبحث الأول الذي سيتناول المسؤولية البيئية، والمبحث الثاني سيتطرق إلى المسؤولية الأخلاقية، في حين جاء المبحث الثالث للتعرف على مواصفة المسؤولية الاجتماعية ISO26000، وأخيرا سيتم التطرق من خلال المبحث الرابع للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وقياس الأداء الاجتماعي.

المبحث الأول: المسؤولية البيئية للشركات

مع التطور الذي وصلت إليه البشرية نتيجة لما أثمرت عليه الثورة الصناعية، والتي إلى جانب أثارها الإيجابية كانت لها آثار سلبية خاصة على البيئة، حيث تسببت في تلوث الأرض والهواء والماء نتيجة للاستغلال غير العقلاني للموارد الطبيعية، بالإضافة إلى حصول حوادث منها تسرب المواد الكيميائية السامة، وهذا ما أدى إلى زيادة الوعي البيئي العام مما حفز الحكومات والمؤسسات للأخذ بتدابير كفيلة للحد من هذا التلوث.

المطلب الأول: نشأة وتطور المسؤولية البيئية

سيتم التطرق لتطور المسؤولية البيئية من خلال ما يأتي [1]:

- استحدثت وطورت عدد من التشريعات والمعالجات الصناعية في العديد من الدول لمواجهة التلوث ومنها بريطانيا، وهذا ما نتج عليه صدور قانون الصحة العامة 1936، وقانون حماية الأنهار 1951م.
- مع توالي التشريعات البيئية، صدر كتاب (Silent Spring) للكاتبة (Rachel Carson ,1962) حيث أنها أول من وجهت الأنظار نحو البيئة والأخطار المحيطة بها نتيجة لاستخدام المعالجات الكيماوية في العمليات الصناعية، حيث أشارت في كتابها إلى أن استخدام الموارد الطبيعية دون مراقبة أو اهتمام سيكون له أثار خطيرة جدا وينذر بمستقبل ملوث ومشاكل في صحة الإنسان.
- هذا مما دعى الجمعية العامة للأمم المتحدة عام 1968 إلى اقتراح عقد مؤتمر يتفحص مشاكل البيئة، وعلى إثر ذلك انعقد مؤتمر الأمم المتحدة (ستوكهولم) للبيئة في السويد في 1972، وهو المؤتمر العالمي الأول حيث ركز على قضية وحيدة وهي أن يكون بمثابة مرشد مساعد للعصر البيئي الحديث.
- ونتيجة للجهود الحثيثة السابقة، فقد تكونت وكالات بيئة منها وكالة حماية البيئة الأمريكية، وإدارة السلامة والصحة المهنية، ولجنة سلامة المنتجات الاستهلاكية، إلى جانب إصدار قوانين بعيدة الأثر مثل قانون الأنواع المعرضة للخطر والصادر عام 1973، وقانون حماية البيئة عام 1980. وعرفت هذه القوانين بقوانين الأمر والمراقبة، كما شهدت الفترة بين (1970-1980) بداية تحقيق تكامل بين البيئة والنشاط الإنساني وأطلق عليها بمرحلة المقاومة والتكيف. وعلى إثر عقد المفوضية المستقلة للبيئة التابعة للأمم المتحدة عام 1987 تم تشكيل هيئة عرفت باسم (U.N Conference on

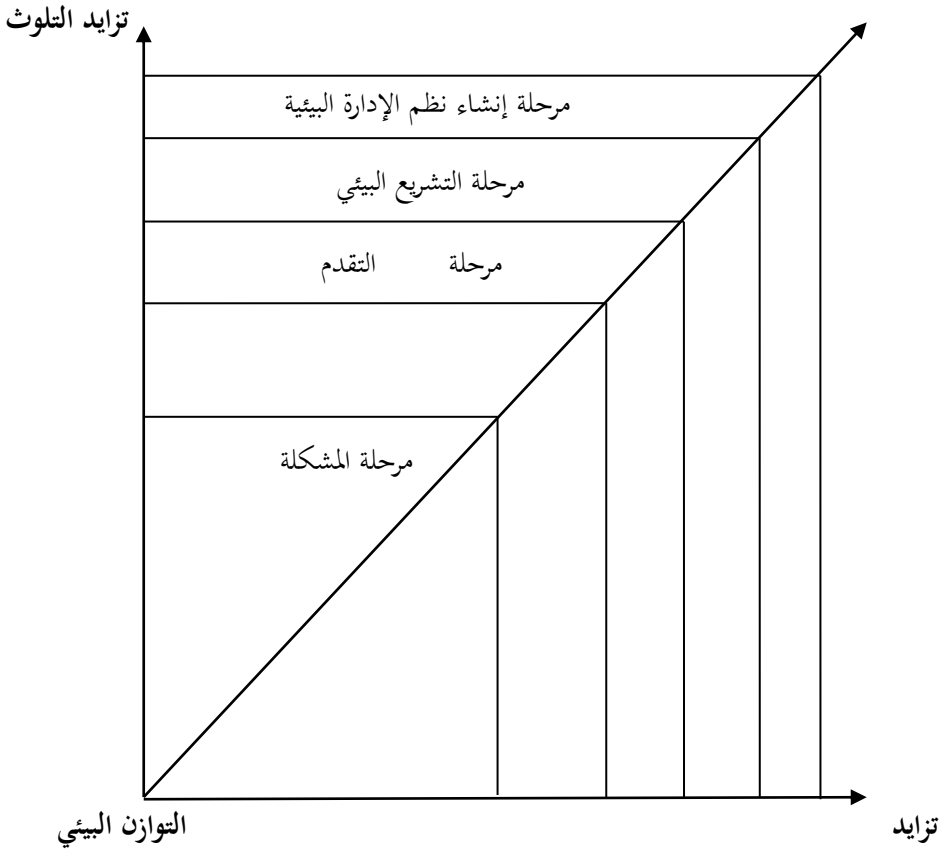
[1] محمد فلاق، **مواطنة منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص ص 180-181.

enivrements & development)، وقد طلب الأمين العام لهذه الهيئة من رجال الأعمال السويسريون أن يكونوا مستشاريها الرئيسيين وقد قاموا هؤلاء بإنشاء مجلس أعمال التنمية المستدامة، واتصل هذا المجلس بالمنظمة الدولية للمواصفات (ISO) لدراسة فكرة اصدار مواصفات خاصة بإدارة البيئة ونظامها حيث أصبح موضوع نظم الإدارة البيئية تطوعيا كونه مصدر أساسي لتحسين البيئة والتأكد عن مسؤوليتها اتجاهها.

- ومع حلول عام 1992 اشتقت مؤسسة المعايير البريطانية المواصفة (Bs7750) من مواصفة الجودة (ISO 9000/Bs 5750)، حيث بعد الاستشارات التجارية لتحسينه وضع في جانفي 1994 في العمل فكان من الوسائل الأساسية لبناء وتكوين أنظمة الإدارة البيئية في المؤسسات. وبعد التطبيق لوحظ بأنه نظام غير فعال بشكل جيد، حيث أن النوعية البيئية المنجزة كانت نوعية فقيرة. وأقر ذلك من قبل صانعي القرار ضمن المنظمات المطبقة، لتظهر المواصفة (EMAS) الأوروبية عام 1995، بعدما أدرك مدى أهمية الإدارة البيئية كجزء لا يتجزأ من هيكل الإدارة السليمة إدا تمت المصادقة عليها من قبل القانون الأوروبي لتأمين أداء بيئي إيجابي.
- لكن لما وضعت هذه المواصفة في التطبيق العملي من قبل مجموعة منظمات هادفة إلى حفظ البيئة والتوافق مع القوانين البيئية، وتجاوز الحواجز التجارية فرض عليه تكاليف باهظة وضغوط كبيرة. فجاءت سلسلة المواصفة (ISO 14000) كجهد يسعى للوصول بالمؤسسة المطبقة إلى مستوى المنافسة متجاوزة الحواجز التجارية والضغوط الأخرى مع ضمان امتلاكها برنامج بيئي متناسق جاهز للتنفيذ.

ويوضح الشكل التالي مراحل تطور نظم الإدارة البيئية.

الشكل رقم 3: العلاقة الطردية بين التلوث ومستوى المسؤولية البيئية



المصدر: محمد فلاق، **مواطنة منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار الأيام، عمان، الأردن، 2018، ص 183.

المطلب الثاني: المسؤولية البيئية للشركات ودوافعها

لقد أصبحت المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية أحد أكبر التحديات التي تواجه النظم الاقتصادية والدول والمنظمات الدولية والإقليمية، وهذا للتقليل من التلوث البيئي الناتج عن نشاط المؤسسات الاقتصادية وما أدت إليه من اختلال مكونات وعناصر النظام البيئي، ومع تنامي الوعي البيئي وتزايد إحساس المؤسسات الاقتصادية بمسؤوليتها تجاه البيئة وتحقيقا لأهداف التنمية المستدامة أصبحت هناك دوافع لتحسين الأداء البيئي والعمل على الحد من الخسائر البيئية.

1. تعريف المسؤولية البيئية:

تعرف على أنها " التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأهداف"[1].

كما يمكن تعريفها: "على أنها مهمة لتغطية الآثار البيئية للعمليات الإنتاجية للشركات، وتخفيض التلف والانبعاثات، تعظيم كفاءة إنتاجية مواردها وتقليص الممارسات التي يمكن أن تكون لها آثار بيئية مستقبلا"[2].

وعرفها البنك الدولي على أنها:" التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد، كما أن الدور التنموي الذي يقوم به القطاع يجب أن يكون بمبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من داخل صناع القرار في المؤسسة"[3]

وحسب منظمة البيئة الكندية غير الحكومية (ENGO) فإن الشركة يكون لها مسؤولية بيئية عندما تتحقق فيها نقطتين أساسيتين هما: أن تصبح الشركة ذات قوة أكبر من الدولة، وبذلك يصبح لها مسؤولية تجاه المجتمع، أما النقطة الثانية فهي متعلقة بالبيئة، والتي تتحقق عندما تكون غايتها هي تدعيم حمايتها. وبذلك فإن الشركات المسؤولة بيئيا هي التي تسطر أنشطتها على أساس مبادئ بيئية، بما يساعد المجتمع على المحافظة عليها[4].

2. دوافع تبني المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية:

يعتبر تبني المؤسسة الاقتصادية لمسؤوليتها البيئية ضروريا، اذ أصبح مطلبا من أهم المرتكزات الأساسية في عصرنا الحالي، وهذا رغم عدم وجوبه قانونيا، فقد أصبح المنتج الصديق للبيئة مطلوب عالميا، ويعتبر من المتطلبات الأساسية للانضمام لمنظمة التجارة العالمية OMC، لذا نجد المؤسسة الاقتصادية تسعى لتبني هذه

---

(1) نجيب دحدوح، مساهمة تدابير إدارة المخاطر في تفعيل المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة لافارج حمام الضلعة لصناعة الاسمنت- مداخلة ضمن المؤتمر الدولي الثالث عشر حول: **دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة– الواقع والرهانات–**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي14 / 15نوفمبر 2016-، ص 5.

(2) محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص110.

(3) نجيب دحدوح، مرجع سابق، ص 5.

(4) محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 111.

المسؤولية بشكل طوعي. ومن خلال ما يلي تتضح مختلف الأسباب التي أدت إلى ضرورة تبني المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية:

1.2.أسباب التبني الاختياري للمسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية: ومن أهم هذه الأسباب ما يلي[1]:

- تقليل كمية النفايات وبالتالي تقل المخاطر الناتجة عن الانبعاثات والإصدارات الإشعاعية.
- حماية الأنظمة البيئية والاستخدام الأفضل للموارد الطبيعية.
- الإسهام ولو بجزء بسيط في معالجة مشكلة الاحتباس الحراري وحماية طبقة الأوزون.
- زيادة الوعي بالمشاكل البيئية في المنطقة التي تتمركز فيها المؤسسة وفروعها.
- تحسين أداء المؤسسة في النواحي البيئية ودفع العاملين للتعرف على المتطلبات البيئية وتحسين قدراتهم على التفاعل والبيئة.
- تحسين صورة الشركات بيئيا، تحسين الصورة العامة للمؤسسة أمام مجتمعها وقواه الفاعلة في مجال حماية المستهلك والبيئة وتمكين المؤسسات من كسب ودهم ودعمهم.
- تقليل التكلفة بإعادة التدوير والبرامج الأخرى المشابهة والإدارة الأفضل للجوانب البيئية لعمليات المؤسسة.
- السيطرة الجيدة على سلوك الأفراد وطرق العمل ذات التأثير البيئي المحتمل.

2.2.أسباب التبني الإجباري للمسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية: نذكر منها الآتي[2]:

- **المتطلبات الحكومية:** تتمثل في مختلف القوانين والتعليمات الصادرة عن الجهات الحكومية والملزمة للمؤسسات الاقتصادية والتي تعرضها لمخالفات نتيجة عدم التزامها بها.

---

[1] سفيان ساسي، منية غريب، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمسؤولية البيئية بين التشريع والتطبيق دراسة تحليلية، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول **سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 21/20 نوفمبر2012، ص 353.

[2] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 113.

- **المستهلكين:** لقد انتشر الوعي البيئي لدى العديد من المستهلكين مع الزمن، وأصبح المستهلك يبحث عن المنتجات الأكثر أمانا على صحته وأقل خطرا على البيئة المحيطة، وبذلك أصبحت البيئة أحد العوامل المؤثرة على دوافعهم الاستهلاكية وعلى تفضيلاتهم لنمط معين من السلع دون غيرها.
- **المساهمين والمقرضين:** تواجه المؤسسة ضغوطات متزايدة من جانب المقرضين والمساهمين مما دفعها لتقديم المعلومات الواضحة على الأداء المالي أو البيئي إدراكا منها لما يترتب عليه من غرامات مالية نتيجة عدم الالتزام بذلك.
- **المتعاقدين:** يطلب الكثير من المتعاقدين من إدارة المؤسسة أن يكون منتجها الذي تم تصنيعه طبقا لمواصفات بيئية معينة، وأن تكون مدخلات الإنتاج من مصادر حديثة للبيئة وهذا ضمانا لسلامة المستهلك والبيئة ومن أمثلة ذلك ايزو 14000.

المطلب الثالث: نظام الإدارة البيئية

1. تعريف نظم الإدارة البيئية:

إن نظم الإدارة البيئية ليست بتلك الأدوات الإدارية الصارمة، فهي تتمتع بمرونة تمكن المؤسسة من التعامل مع مختلف الحالات وبما يحقق أداء بيئيا أفضل. وسنعرض مجموعة من التعاريف الخاصة بنظم الإدارة البيئية فيمايلي:[1]

- فيعرفها Yarnellet Patrick على أنها دورة مستمرة من التخطيط والتنفيذ والمراجعة والتحسين للأعمال التي تقوم بها المنظمات للإيفاء بالتزاماتها البيئية.
- كما عرفها De Araujo بأنها مجموعة من الإجراءات الموثقة والمهيكلة، والقابلة للتحقق منها تأخذ صيغة المراحل المتعددة والمتكاملة وتعالج كل الأمور بدءا من الإدارة وممارسات العمل إلى التقنيات والرعاية القانونية، والتي تم وضعها لتلبية وإدامة وتحسين مستوى السياسات البيئية وأهداف المنظمة.

[1] زين الدين بروش، جابر دهيمي، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات –دراسة حالة شركة الاسمنت، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول **الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي 23/22 نوفمبر 2011، ص 648.

- أما المنظمة الدولية للتقييس ISO فتعرفه نظام الإدارة البيئية حسب مواصفة الايزو 14001 بأنه: هيكل لإدارة المؤسسات من أجل تقييم تأثيراتها البيئية، كونه جزءا من نظام الإدارة في المؤسسة يستخدم في تطوير وتنفيذ السياسة البيئية وإدارة الجوانب البيئية. وفي تعريف أكثر وضوحا يوصف بأنه جزء من نظام الإدارة في المؤسسة يسعى إلى تطوير وتنفيذ سياستها البيئية وإدارة تفاعلها مع البيئة التي تتواجد فيه[1].

2. خصائص نظم الإدارة البيئية:

يؤمن تنفيذ إحدى أنظمة البيئة للمؤسسة إطار عمل لتحقيق مستوى عال من الأداء البيئي، وإن أداء المؤسسة لوظيفتها بشكل جيد يعود للخصائص التالية[2]:

- تنشئ أعلى مستوى من التزام المؤسسة بمنع التلوث؛
- تحدد المستلزمات القانونية والتنظيمية؛
- تحدد الجوانب البيئية المرتبطة بنشاطات المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها؛
- تشجع على التخطيط البيئي عبر دورة الحياة الكاملة للمنتج أو الخدمة أو العملية التصنيعية؛
- تؤسس إجراءات تحقق مستويات أداء بيئية مستهدفة؛
- تخصص الموارد وتصنع برامج تدريبية لازمة لتحقيق المستوى المطلوب؛
- تقيس الأداء البيئي للمؤسسة مقابل سياستها البيئية وأهدافها وأغراضها لتحديد مدى الملاءمة والحاجة إلى التحسين؛
- تؤسس خطوط اتصالات واضحة؛
- تشجع المجهزين والمتعاقدين لتأسيس أنظمة إدارة بيئية، إذ أن عدم وجود أنظمة للإدارة البيئية لديهم يؤثر على نشاط المؤسسة ومخرجاتها.

3. أنواع نظم الإدارة البيئية:

طور المجتمع البيئي الدولي من خلال منظمة الأمم المتحدة العديد من الاتفاقيات البيئية العالمية التي وقعت عليها معظم دول العالم، حيث تضمنت هذه الاتفاقيات العديد من المبادئ الأساسية التي تعتبر روح

---

[1] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 115.

[2] زين الدين بروش، جابر دهيمي، مرجع سابق، ص 649.

هذه الاتفاقيات وروح التعاون في سبيل الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية، كما أن إدارة شؤون البيئة تتطلب العديد من الخطوات وعوامل النجاح، ويوجد أيضا عدة أنواع لنظم الإدارة البيئية.

توجد ثلاثة نظم للإدارة البيئية معبر عنها بثلاث مواصفات رئيسية والتي سنتعرض اليها من خلال ما يلي:[1]

1. **المواصفة البريطانية (BS7750) British Standard**:أصدر المعهد البريطاني للمواصفات British Standard Institution(BSI) عام 1992 نظام للإدارة البيئية، عرف بالمواصفة البريطانية رقم (BS7750) وقد تم تنقيحها عام 1994م لتصدر بطبعة ثانية، والتي لازالت معتمدة حتى الآن في المملكة المتحدة وقد شكلن أساسا لتطوير المواصفة الدولية ISO14001 إلا أنها أقل مرونة وأكثر تحديدا ويصعب تطبيقها على المستوى العالمي، لذا اعتمدت مواصفة ISO14001 بوصفها مواصفة قياسية عالمية بعد أن تم تبسيط شروط المواصفة البريطانية وتحقيق متطلباتها العملية ضمن المواصفة الدولية.
2. **المواصفة الأوروبية:Eco-Manageant & Audit Schème** تبنى الاتحاد الأوروبي النسخة الخاصة لإدارة البيئة وخطة التدقيق سنة 1993 وأصبحت سارية المفعول سنة 1995 وتم تنقيحها سنة 2001 لتعكس نظاما طوعيا للمؤسسات التي ترغب في تقييم وتحسين أدائها البيئي، وعلى الرغم من اعتماد بنائها على المواصفة البريطانية إلا أنها أكثر المواصفات تشددا وتفصيلا، بسبب تأثير التشريعات البيئية الألمانية الصارمة عليها.

تتشابه المواصفة الأوروبية في بعض جوانبها مع المواصفة الدولية ISO14001 من حيث طلب الإعلان عن السياسة البيئية والتزام الإدارة العليا بتنفيذها واستمرار العمل لتحسين نظام الإدارة البيئية، وكذلك إجراءات التدريب والتدقيق...الخ إلا أن المواصفة الأوروبية تركز على الموقع، في حين تهتم المواصفة الدولية ISO14001 بالعديد من القضايا المتعلقة بالمنتج وعمليات الإنتاج، ومن ثم فإن المواصفة الدولية قابلة للتطبيق لا في المؤسسات الإنتاجية فقط وإنما أيضا في المؤسسات والهيئات المختلفة وفي مقدمتها المؤسسات الخدمية.

---

[1] أحمد تي، حمزة بالي، عقبة عبد اللاوي، دور نظم الإدارة البيئية ISO14000 في تحسين لأداء البيئي للمؤسسات الصناعية، **مجلة التنمية الاقتصادية**، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 02، 2016، ص 115.

3. **المواصفة الدولية International Standard (ISO14001)**: تعد المواصفة (ISO14001) مواصفة دولية طورتها منظمة التقييس الدولية (ISO) وفي ضوئها حددت المتطلبات الأساسية لإقامة نظام إدارة بيئية، وقد اعتمد النص الرسمي لهذه المواصفة بعد نشر سنة 1996 لتمكين المنظمة من صياغة السياسة والأهداف مع الأخذ بنظر الاهتمام المتطلبات القانونية والمعلومات المتعلقة بشأن الجوانب البيئية المهمة، وتطبق هذه المواصفة على أية مؤسسة تسعى إلى صياغة وتطبيق وتحسين نظام إدارتها البيئية، والمطابقة الذاتية مع السياسة البيئية المعلنة وإقامة الدليل على شهادة المطابقة لنظام الإدارة البيئية من قبل جهة خارجية، والتقرير والإعلان الذاتي للمطابقة مع الموصفة وغاية هذه المواصفة هو تزويد المؤسسات بعناصر نظام إدارة بيئية فعالة يمكن أن تتعامل مع المتطلبات الإدارية الأخرى للمنظمة، كما تسعى إلى مساعدة المؤسسات في تحقيق التوازن بين أهدافها البيئية والاقتصادية، وقد وافقت لجنة التقييس الأوروبية على القبول بمتطلبات المواصفة ، بما يلبي المواصفة الأوروبية على أن يضاف إليها:

- إعداد كشف بالأداء البيئي ويحدد فيه وثائق (EMAS) وما ينبغي أن تحتويه تلك الوثائق؛
- إيضاح القضايا البيئية المتعلقة بالمنتجات التي تعدها المؤسسة لذوي المصالح.

المبحث الثاني: المسؤولية الأخلاقية للشركات وأخلاقيات الأعمال

لقد حظيت أخلاقيات الأعمال باهتمام كبير في العقود الأخيرة، وهذا نتيجة للمشاكل والانتقادات الكثيرة الموجهة للكثير من الأعمال التي تمارسها الشركات، وفقدان الثقة بممارسات بعضها، والتي تركز فقط على مصالحها وتحقيق الربح دون مراعاة البيئة والإنسان والمجتمع. فقد بدأت تتعالى الأصوات التي تطالب بتطبيق ممارسة الأبعاد الأخلاقية في مختلف أعمال المؤسسات، بحيث تكون هذه الأبعاد هي المحرك نحو تبني الشركات للمسؤولية الاجتماعية. كما يعود الاهتمام المتزايد بأخلاقيات الأعمال، نتيجة لوقوع الكثير من الفضائح الأخلاقية، والممارسات غير المقبولة التي تقوم بها بعض الشركات.

ولذلك جاء هذا المبحث لتحديد مفهوم الأخلاق بصفة عامة، ثم التطرق لمفهوم أخلاقيات الأعمال، ثم لمكوناتها، أهميتها، وبيان العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: المسؤولية الأخلاقية للشركات وأساليب الاهتمام بها

أولا– مفهوم الأخلاق:

يعرف الخلق في اللغة العربية بأنه الطبع والسجية والدين والمروءة. وعرف ابن منظور الخلق بأنه التدين والطبع، والسجية ويفسر ابن منظور ذلك بقوله" وحقيقته، أي الخلق، أنه لصورة الإنسان الباطنة، وهي نفسه، وأوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق (بفتح الخاء) لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها ولهما أوصاف حسنة وقبيحة [1].ويقال في اللغة فلان حسن الخلق بالضم، أي حسن الباطن [2]

وفي اللغة الإنجليزية يرى (Desjardins) أن كلمة (Ethics) مشتقة من المعنى اليوناني (Ethos) والتي تعني التمسك بالعرف والتقاليد، فحتى تكون أخلاقيا ضمن (Ethos) عليك أن تطيع وتحترم قوانين المجتمع والدين[3].

ويشير مفهوم الخلق بشكل عام إلى كل ما يملكه الفرد من سلوكيات حميدة، أي أنه يعني الطبع والسجية والدين والمروءة والسلوك السليم والتعامل الإيجابي، وهو الابتسامة والتواضع والهدوء والتروي وضبط النفس والابتعاد عن الغضب والحلم والصبر.[4]

وقد تعددت أراء المختصين والدارسين في مجال علم الإدارة بشأن مفهوم الأخلاق، والتي سنتطرق إليها من خلال ما يلي:[5]

- فقد أشار Rue & Byers إلى" أن الأخلاق هي المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة "، ويرتبط موضوع الأخلاق بالأسئلة المتعلقة بما هو خطأ و ماهو الصواب وبالوجبات الأخلاقية للفرد.
- ويتفق هذا التعريف مع ما أشار اليه (Daft) في كتابه Management إذ " أن الأخلاق هي مجموعة من القواعد الأخلاقية والقيم المبدئية التي تحكم سلوك الفرد والجماعة بشأن الصح والخطأ"[6].

---

[1] بلال خلف السكارنة، **أخلاقيات العمل**، الطبعة الخامسة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2015، ص 18.

[2] نفس المرجع، ص 19

[3] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 13.

[4] ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، مرجع سابق، ص 80.

[5] أحمد محمود حبيب البوتي، **أخلاقيات الأعمال وأثرها في تقليل الفساد**، المعهد التقني– العمادية، هيئة المعاهد التقنية– أربيل، العراق، ص 4.

[6] Richard L. Daft**, Op.cit.** p130.

كما ورد تعريف الأخلاقيات (Ethics) كما يلي[1]:

1. دراسة طبيعة المبادئ الأدبية والأحكام وأساسها.
2. مجموعة من المبادئ الأدبية والقيم.
3. مبادئ السلوك أو الأدب التي تحكم الفرد والجماعة.
4. استقامة أدب التصرفات والأحكام وأخلاقياتها.

ولا يجرد Garden الأخلاق من تأثيرات الموقف متفقا مع Negros فقد أشار الأول إلى أن الأخلاق هي " تطبيق الفرد لما يؤمن به من القيم خلال القيام بسلوك معين في موقف معين" أما الثاني فقد أشار إلى أن الأخلاق" هي مجموعة من المبادئ المدونة تأمر وتنهي عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة، وهي انعكاسات القيم التي يتخذها الأفراد كمعايير تحكم سلوكياتهم".

والأخلاق إما أن تكون موروثة، أو مكتسبة[2]:

- **موروثة**: أي ناشئة ومولودة مع الشخص، كمن يولد وخلقه الكرم أو الشجاعة، أو الإيثار.
- **مكتسبة**: من خلال المحيط الذي يعيش فيه الإنسان، وربما يمكن اكتسابها من خلال التدريب، ويعني ذلك أن خلق الإنسان يمكن أن يتغير مع تغير الوقت وتغير العوامل التي تؤثر فيه، ما يعني أن بيئة العمل هي أحد العوامل التي يمكن أن تؤثر في أخلاق وطباع الفرد.

ثانيا– أخلاقيات الأعمال:

أما مفهوم أخلاقيات الأعمال فشأنها شأن مفهوم الأخلاق من حيث تعدد التعريفات ولعل أهم هذه التعريف ما يلي:[3]

- تعريف Pride حيث أشار إلى أنها" تطبيق للمعايير الأخلاقية الفردية في مواقف الأعمال المختلفة".

---

[1] محمد حسن أبو عودة، **أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية علو مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2017، ص 13.

[2] ناصر جرادات، مرجع سابق، ص 81.

[3] أحمد محمود حبيب البوتي، مرجع سابق، ص 4.

- كما عرفها Van Vilock:" أخلاقيات الأعمال ما هي إلا الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري بحيث يصبح هذا القرار خيارا أخلاقيا آخذا في الاعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد وللمجموعات وللمنظمة".
- كما أوضح باحث آخر:" أن أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك منظمة ما وتضع محددات على قراراتها".

كما تعرف أخلاقيات الأعمال بأنها تعني تحديد ما هو الصحيح والخطأ، والجيد والسيء، والنافع والضار في كل ما يتعلق بالقرارات والأعمال في معاملات ونشاطات المؤسسة.[1]

وفي الآونة الأخيرة أصبح موضوع الالتزام بالقيم الأخلاقية والاعتبارات القانونية والسلوكيات الإيجابية التي يمارسها كل من الإدارة والعاملين في المؤسسة يمثل الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة، خصوصا في ظل التنامي الكبير لما بات يعرف بمعايير الشفافية والمساءلة، إذ أصبح لزاما على المؤسسات التي تسعى لنيل رضا وقبول المجتمع الذي تعمل فيه أن تحرص على ضرورة أن تكون أعمالها ذات بعد أخلاقي، وأن يحظى هذا الأخير بقبول كبير من قبل جمهور المتعاملين مع تلك المؤسسة[2].

ثالثا– أسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال في المؤسسات:

لقد زاد الاهتمام بالمسؤولية الأخلاقية للشركات بشكل واضح وملفت للنظر، وظهرت مصطلحات جديدة مثل أخلاقيات المهنة، أخلاقيات العمل، والمسؤولية الأخلاقية، وفي هذا الإطار تتسابق الشركات لإصدار مدونات أخلاقية، ولهذا سيتم التطرق لأسباب اهتمام الشركات بالمسؤولية الأخلاقية[3]:

- **التحول في مفاهيم الكفاءة وأهداف المؤسسات:** كان الهدف الرئيسي للمؤسسات يعتمد على تحقيق الأرباح لأصحاب العمل بصفة أساسية وفقا لقواعد السوق وبدون غش أو احتيال. وبالأخذ في الاعتبار التركيز على تحقيق الأرباح باعتبار المؤسسة آلة للربح، وأن كفاءة المؤسسات تعني الحصول على الربح الطريقة الأفضل للأداء، فلا عجب أن تعظيم قيمة المساهمين كانت الهدف المشترك في الجانب النظري والعملي منذ العقود الأولى من الفرن الماضي وحتى فترة التسعينيات، بل قيل إن أفضل

---

(1) ناصر جرادات، مرجع سابق، ص 89.

(2) نفس المرجع، ص 89.

(3) محمد فلاق، **مواطنة منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 207.

طريقة لتحقيق ذلك الهدف هو ربط دخل الإداريين بقيم الأسهم. وقد ساد الاعتقاد بأن هذا النوع من الربط سوف يؤدي إلى تلافي تعارض المصالح بين الإدارة والمساهمين، ومن ثم يمكن التخلص من المشكلات الأخلاقية التي تنشأ عادة بين المديرين والملاك.

- **تعقد وتداخل المصالح في المؤسسات الحديثة:** بالأخذ في الاعتبار أن نتائج قرارات وأنشطة المؤسسة لا تقتصر على المساهمين فحسب، بل تؤثر على العاملين والموردين والعملاء، والجمهور. فحينما يقوم المديرون بتعيين العاملين، فإنهم بذلك يوقعون عقدا ضمنيا بتوفير عاملين مقابل أجر عادل لأداء مهام محددة عادلة في بيئة عمل آمنة وصحية. ونظرا لأهمية الجهد والتعاون الذي يبذله العاملون في نجاح المؤسسة، فإن إستراتيجية العمل الصحيحة تقتضي أن يهتم المديرون بمصالح العاملين كما لو كانوا يهتمون بمصالح المساهمين بما يخلق مصلحة واضحة للعاملين في نجاح المؤسسة ويزيد ثقتهم في الإدارة.
- **إرساء مبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة):** في ظل البحث عن أدوات لمعالجة المشكلات والأزمات التي أدت إلى انهيار عدد من المؤسسات لأسباب عدم التزام المسؤولين فيها بأخلاقيات العمل، فقد نتجت مجموعة من الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على المؤسسات المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمساهمين، الدائنون، البنوك والموردين، والمجتمع، وتظهر من خلال النظم واللوائح المطبقة بالمؤسسة والتي تحكم اتخاذ أي قرار قد يؤثر على مصلحة المؤسسة أو المساهمين بها وهو ما عرف بالإدارة الرشيدة والحوكمة، حيث توفر الحوكمة الإطار التنظيمي الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وتحدد القواعد المتعلقة بكيفية اتخاذ القرارات والشفافية والإفصاح عن تلك القرارات وتحديد السلطة والمسؤولية للمديرين والعاملين بالمؤسسة، وحجم ونوعية المعلومات التي يتم الإفصاح عنها للمستثمرين المر الذي يصب في صالح حماية حقوق صغار المساهمين.
- **الاهتمام بالتعليم والتدريب:** إن التطور الأوسع في مجال الأخلاقيات نجده في مجال التعليم والتدريب، ففي الدول الصناعية أخذت هذه المادة تدرس وتصدر فيها الكتب المتخصصة والمنهجية على نطاق واسع، حيث يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية حاليا أكثر من 500 مقرر تدريسي من مقررات أخلاقيات الأعمال تدرس في الجامعات بدوام كامل وأن 90% منها تقدم نوعا من التدريب في هذا المجال وحتى عام 1993 كان هناك مالا يقل عن 16 مركزا بحثيا لأخلاقيات العمل والأعمال.

وفي عام 2004 أصدرت جمعية إعلاء شأن كليات ومدارس إدارة الأعمال والتجارة، وهي الهيئة الدولية التي تصادق على انشاء كيات الأعمال والتجارة، مبادئ توجيهية لدمج الأخلاقيات والحوكمة في مواد تدريس الإدارة العالمية. وتركز هذه المبادئ التوجيهية على أربع مجالات: هي مسؤولية المؤسسات في المجتمع والقيادة الأخلاقية وصناعة القرارات الأخلاقية وحوكمة المؤسسات.

- **الالتزام بروح القانون وأهمية البعد الاجتماعي:** تؤدي الرؤية الضيقة للمسؤولية الأخلاقية للمؤسسات إلى تجاهل ممارسات العمل الضارة، بسبب الالتزام الحرفي بنصوص القانون وتجاهل روح القانون ومن أمثلة ذلك الفشل في معالجة الأمور الخارجية السلبية التي تعرفها المؤسسة وتكون غير معروفة لدى صانعي السياسات والجهات الرقابية، أو تكون معروفة لديهم، ولكن مرقبة ومتابعة تلك الممارسات يكون أمرا باهظ التكلفة.
- **البحث عن إنتاج ما هو مفيد للبشر وتحسين نوعية الحياة:** ومن الأمور الواضحة التي تحظى بأهمية كبرى ولكن قد تم إغفالها حتى من أولئك الذين يتبنون الرؤية الشاملة للمسؤولية الأخلاقية للمؤسسات، إنما تتعلق بما يجب ومالا يجب أن تنتجه المؤسسات. ففي المجتمعات التي تشجع المشروعات الحرة، يسود اتجاه عام بأن المؤسسات لها الحق في إنتاج ما تراه مربحا لها، شريطة ألا تكون المنتجات والخدمات التي تنتجها محظورة بموجب القانون. وهكذا تتاح الفرصة للمؤسسات بأن تخلق احتياجاتها وأن تستخدم الأساليب الدعائية والأساليب التسويقية والترويجية لإقناع المستهلكين بشراء منتجاتها وخدماتها. ولا يوجد شيء خاطئ في إيجاد الاحتياجات الحقيقية التي تسهم في تحقيق الراحة والرفاهية للمستهلكين، لكن الشيء الخاطئ يتمثل في العملية الخادعة المتمثلة في إيجاد احتياجات ورغبات لا فائدة منها لا تؤدي فحسب إلى تشتيت انتباه الناس عن الاهتمام بالأمور الأكثر أهمية في الحياة التي تثمر في النهاية عن تحقيق السعادة والرضا بصفة مستمرة، بل تؤدي إلى النضوب المبكر للموارد غير المتجددة وتدهور البيئة. وبذلك نصل إلى الرؤية الشاملة للمسؤولية الأخلاقية على خلاف الرؤية العقلية التقليدية تنجح في إقناع المؤسسات على إنتاج بضائع وخدمات مربحة لأنها تفي بالاحتياجات الحقيقية للناس فضلا عن إقناعهم بتركيز نشاطهم الإبداعي على تطوير المنتجات التي تساعد على تحسين جودة الحياة بطريقة واضحة والتخلي عن استهلاك المنتجات التي يمكن الاستغناء عنها، وعدم تحويل الإنسان إلى أداة استهلاكية.

رابعا– أهمية أخلاقيات الأعمال:

إن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد في الوظيفة أو في مهنة معينة أو مجموعة أو منظمات الأعمال يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث إن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق ويبعد المنظمة من أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير معايير محددة تتجسد في الاعتبارات المالية التي تحقق لها فوائد على المدى القصير والتي سيكون لها حتما أثر سلبي على المدى الطويل.[1] وإذا ما أردنا الإشارة إلى أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسات جراء التزامها بأخلاقيات الأعمال والتي تعطي أهمية لهذا الالتزام فإننا يمكن أن نؤشر التالي[2]:

- في إطار المنظور الحديث يوجد ارتباط إيجابي بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المؤسسة وان لم يتحقق ذلك على المدى القصير فإنه بالتأكيد سوف يكون واضحا على المدى الطويل.
- التصرف اللاأخلاقي للمؤسسة يكلفها الكثير ويضعها في مواجهة العديد من الدعاوي القضائية بل والإجرامية في بعض الأحيان.
- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا أيضا له مردود إيجابي على المؤسسة.
- الحصول على شهادات عالمية وامتيازات عمل خاصة (مثل ايزو 9000 وايزو 14000) يقترن بالتزام المؤسسة بالمعايير الأخلاقية ويعتبر اعترافا بمضمون أخلاقي واجتماعي مهم أظهرته المؤسسة.

وحسب "Davis ,Donald son" فإن التطبيق الصحيح للبرامج الأخلاقية يؤدي إلى تحقيق العديد من المنافع:[3]

- منح الشرعية للأفعال الإدارية.
- تقوية الترابط المنطقي والتوازن في الثقافة التنظيمية،

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، مرجع سابق، ص 136.

[2] نفس المرجع، ص 137.

[3] وسيلة العشعاشي تابت أول، فاطمة الزهرة بن نامة، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، **مجلة الاستراتيجية والتنمية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، المجلد رقم 2، العدد 3، 2012، ص 47.

- تحسين مستويات الثقة بين الأفراد والجماعات في المنظمة.
- دعم عملية التمسك والثبات بمقاييس جودة المنتجات.
- التمسك بأثر قيم المنظمة ورسالتها في المجتمع.

المطلب الثاني: مصادر ومكونات أخلاقيات الأعمال

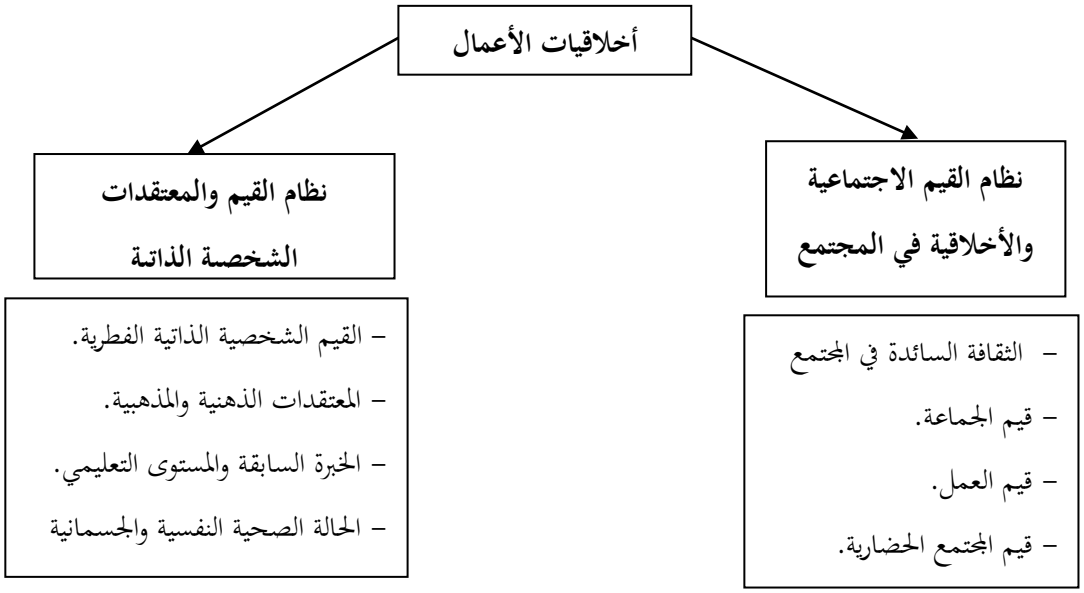
أولا– مصادر المسؤولية الأخلاقية في المؤسسات:

إذا كانت الأخلاق تشير إلى النظام القيمي والمعايير الأخلاقية التي يستند لها المدراء في قراراتهم المختلفة آخذين بعين الاعتبار ما هو صحيح أو خطأ، ومن المهم التأكيد هنا أن الأخلاق لدى هؤلاء المدراء تتجسد بسلوكيات أخلاقية تراعي عدم خرق القانون والقواعد والمعايير والمعتقدات في المجتمع من جانب وكذلك القوانين والمدونات الأخلاقية المعمول بها من جانب آخر، ولذلك يمكن أن تستند المسؤولية الأخلاقية إلى ركنين أساسين كما هو موضح في الشكل هما[1]:

- نظام القيم الاجتماعية والأخلاقية في المجتمع والذي يضم الثقافة السائدة بالمجتمع بالإضافة الى العادات والتقاليد السائدة
- نظام القيم والمعتقدات الشخصية الذاتية: والمتمثل في النظام القيمي الذاتي لمرتبط بالشخصية والمعتقدات، والخبرة المكتسبة.

[1] محمد فلاق، **مواطنة منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 211.

الشكل رقم 4: مصادر الأخلاقيات في الأعمال



المصدر: محمد فلاق، **مواطنة منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار الأيام، الأردن، 2018، ص 211.

يمكن أن تحدد مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السيء بالآتي:[1]

1. **العائلة والتربية البيتية:** تمثل العائلة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد ولذلك اهتمت الأديان والمجتمعات الحضارية ببناء العائلة وأكدت على أهمية تماسكها فلا يتوقع من عائلات مفككة لا تحترم بعضها البعض ولا تحترم العمل المشروع والكسب الحلال أن تبني فردا صالحا يتمتع بأخلاقيات ملتزمة في ميدان عمله.
2. **ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته:** يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة يقع في مقدمتها ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته. ففي بعض المجتمعات نجد أن الثقافة السائدة هي ثقافة منفتحة تقبل الجديد وتتجسد فيها سمات التسامح والرغبة في التعاون وقبول الرأي الآخر وحب العمل والإخلاص فيه والمثابرة والدقة في احترام المواعيد والصدق وعدم المبالغة في طرح الموقف، وهنا يكون الفرد متمتعا بسلوكيات إيجابية.

[1] طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، مرجع سابق، ص ص 139- 147.

3. **التأثر بالجماعات المرجعية:** إن الجماعات المرجعية هي في حقيقتها مصدر مهم للسلوك الفردي الأخلاقي وغير الأخلاقي وقد يكون التأثر بها سببا في اتخاذ قرارات كارثية أحيانا، وقد تكون هذه المرجعيات سياسية أو دينية أو أدبية أو عشائرية أو عسكرية أو غيرها.
4. **المدرسة ونظام التعليم في المجتمع:** يلعب النظام التعليمي دورا مهما في المجتمع وفي تكوين القيم الأخلاقية وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الأفراد، حيث يفترض به أن يعزز القيم الإيجابية والتي تؤدي إلى سلوكيات أخلاقية، فالمنافسة الشريفة والثقة والصدق والعمل المثابر وأدب الحوار وتبادل الأفكار والنقد البناء وقبول الرأي الآخر والتفاعل الإيجابي والاحترام القوانين كلها يجب أن تعزز ضمن إطار النظام التعليمي.
5. **إعلام الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي:** يعبر البعض عن الصداقة بكونها مرآة المجتمع، وفي نفس الوقت فإن الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى تبث قيما وأفكارا تصلنا حيثما نكون فهي أدوات واسعة الانتشار وكبيرة التأثير، فإذا لم تكن هذه الصحافة حرة وصادقة ومهنية فإن بعدا واحدا سيطغى عليها وتصبح بالتالي ذات تأثير سلبي كبير على المجتمع.
6. **مجتمع العمل الأول:** يؤثر مجتمع العمل بكل مكوناته على الأفراد ويغير من أخلاقياتهم ويفرض عليهم سلوكيات جديدة، وبالأخص مجتمع العمل الأول أو أول وظيفة يمارسها الشخص، فحالات مثل احترام الوقت والتعاون وحب العمل الجماعي والمشاركة في الرأي وتحمل المسؤولية واستعمال السلطات وإصدار الأوامر أو تلقيها كلها أمور تنعكس على قناعات الشخص وسلوكه اليومي سلبا أو إيجابيا.
7. **سلطة القديم والقيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين:** في المجتمعات التقليدية فإن للموروث الثقافي والحضاري تأثيرا كبيرا على سلوكيات وأخلاقيات الفرد وخاصة وأن الموروث جاء متأصلا عبر فترات زمنية متلاحقة. وإذ يبدو القديم براقا في نظر الكثير من الأفراد فإنه يحمل في طياته العديد من السلبيات والنواقص الت يتم تقبلها دون فحص أو تدقيق أو مناقشة لمحتوى هذه العادات والتقاليد وبالتالي السلوكيات والأخلاقيات القديمة.
8. **القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات:** القانون يحدد ويضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه المدراء وعليه فإن وجود هذه القوانين يعتبر جزءا من عملية التحديد الفعلي لمهنة الإدارة من جانب ومن جانب آخر فإن هذه القوانين تخلق قنوات لسلوك المنظمات مما يجبرها

على السير باتجاه القواعد الأخلاقية التاريخية في مجال الأعمال، فعندما تتصرف المؤسسة بطرق يعتبرها المجتمع سلبية يتم سن القوانين التي تعكس قيم المجتمع واذكر بالسلوك الأخلاقي الصحيح.

أما اللوائح الحكومية فإنها مجموعة المعايير المحددة من قبل السلطات للممارسات المقبولة وغير المقبولة لذلك تصدر السلطات اللوائح الهادفة إلى الحد من التلوث أو التقليل من الزحام والضوضاء في المدن الكبيرة، وهكذا فإن تأثير القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات يبدو واضحا في تأصيل قواعد السلوك الأخلاقي في المجتمع للأفراد والمؤسسات.

9. **قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهن:** نظرا للتشعب الكبير والمهن فقد سنت قوانين ومدونات أخلاقية رسمية وهناك العديد من الأعراف والسلوكيات غير المدونة تمثل بمجموعها أدلة إرشادية لعمل المديرين والعاملين والمهنيين في إطار هذه الأعمال المختلفة، وتحقق هذه القوانين والسلوكيات مجموعة من الأهداف:

- توجيه وإرشاد المديرين في المجالات غير الواضحة للسلوك المهني.
- تذكير العاملين والمديرين بالمتطلبات القانونية والأخلاقية.
- الإعلان عن المرتكزات الأخلاقية للمنظمة.
- تقوية ودعم الثقة بالمنظمة.
- تقوية الانضباط الذاتي لدى المؤسسة بقواعد السلوك الأخلاقي.

10. **الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح:** تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدرا مهما لتكوين سلوكياته في العمل وتمتعه بأخلاقيات معينة تجاه الإشكالات والقضايا المطروحة، وتعد المعايير للمنظومة الأخلاقية الشخصية أكثر صرامة من منظومة الأخلاق الاجتماعية أو المنظمية لكونها ترتبط بالفرد ذاته وخبرته وحسه الإنساني، لذلك تتفق المؤسسات كثيرا لاستثمارات مهمة في الموارد البشرية وخاصة في المدراء الذين يتولون مواقع قيادية مهمة.

11. **جماعات الضغط في المجتمع المدني:** بالإضافة للمصادر السابقة تشكل جماعات الضغط بجميع أشكالها مصدرا مهما لقواعد السلوك الأخلاقي للعاملين في المؤسسات وقد تمارس الكثير من جماعات الضغط تأثيرا في سن الكثير من القوانين وقواعد العمل أو قد تنظر بشكل غير رسمي لتعزيز اتجاهات وأخلاقيات معينة تسترشد بها الإدارات عند اتخاذ قراراتها، ومثال عن هذه جماعات الضغط:

نقابات العمال، وجمعيات حماية المستهلك، جمعيات الدفاع عن حقوق المرأة، جمعيات حماية البيئة، جماعة السلام الأخضر،...الخ.

ثانيا– مكونات أخلاقيات الأعمال:

عند الحديث عن الأسس الأخلاقية للمسؤولية الاجتماعية، فإن ذلك يتمثل بشكل أساسي في كيفية توفير أخلاقيات الأعمال للمؤسسات الساعية نحو تطبيق مفاهيم المسؤولية الاجتماعية لمجموعة من المكونات التي تشكل قاعدة نحو تحقيق المؤسسات لمصالح الكثير من لأطراف المرتبطة بها، وتشير أغلب الأدبيات أن أهم تلك المكونات هي: العدالة، الأمانة، والسرية، والشفافية. وسيتم توضيح هذه المكونات فيما يلي[1]:

1. **العدالة:** يشير مفهوم العدالة إلى الاستقامة، والمعاملة العادلة بين الجميع دون تمييز، خاصة فيما يتعلق بالاستفادة من الفرص المتاحة وتوزيع الثروات والمدخرات الوطنية، وتبين العدالة أن السلوك الصحيح هو الذي يكون عادلا لاهتمامات ومصالح كل فرد من الأفراد العاملين في المنظمة، والذي لا ينتهك أو ينتقص من حقوق الأفراد الآخرين، وتعتبر العدالة المبدأ الأول لجميع المؤسسات الاجتماعية التي تسعى لتحقيق المسؤولية الاجتماعية لكل الأطراف ذات العلاقة.
2. **الأمانة:** إن واحدة من أهم القضايا التي ينبغي أن تراعيها المؤسسات في تعاملها مع موظفيها، وتركز على ضرورة أن يتمتع العاملون بها هي الأمانة التي تعني طمأنينة النفس وزوال الخوف، فهي واحدة من الركائز الأساسية للأخلاق، كما أنها ضرورية ومهمة عندما تقصد المؤسسة أن تكون مسؤولة أخلاقيا تجاه الأطراف المختلفة التي تتعامل معها، فالتحلي بالأمانة والالتزام بها يتم من خلال المحافظة على الوعود الصريحة والضمنية، وقول الحقيقة لكل الأطراف.
3. **السرية:** تعني السرية حفاظ الموظف على سرية المعلومات التي يطلع عليها، بحكم موقعه الوظيفي، مما يزيد من ثقة رؤسائه به، كما تعني السرية حق الأفراد في الحفاظ على خصوصياتهم، وحماية مظاهر حياتهم من النشر العام، وتعتبر السرية في الشركات من القضايا الأخلاقية المهمة، كونها تزيد من ثقة المتعاملين مع تلك الشركات.
4. **الشفافية:** تقوم الشفافية على أساس التدفق الحر للمعلومات والتي تتيح لمن لهم مصلحة أن يطلعوا على المعلومات والعمليات المرتبطة بمصالحهم، وتوفر لهم المعلومات الكافية وتساعدهم في فهمها، أي

[1] ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، مرجع سابق، ص ص 96-98.

أن الشفافية هي الوضوح والنقاء والصفاء، وهي ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة وواضحة لكيفية صنع القرار بصفة عامة، والمؤسسة التي تسعى إلى اعتماد الشفافية كمبدأ للتعامل مع كل الأطراف، الأمر الذي سيزيد للقبول الاجتماعي لتلك المؤسسة.

المطلب الثالث: المقومات الأساسية لبناء المؤسسات الأخلاقية ومداخل تفسير الأخلاق

أولا– مداخل مختلفة لتفسير الأخلاق:

تستند عملية اتخاذ القرار لدى المدراء إلى مجموعة من المداخل والتفسيرات التي قام بوضعها مجموعة من الفلاسفة والباحثون والعلماء حيث قاموا بتفسير الأخلاق كل حسب قناعاته، ومن هنا يرجع المدراء اتخاذ قراراتهم بناء على مدخل أو أخر والذي ينعكس على هذه الأخيرة، ومن المهم هنا استعراض هذه المداخل فيما يلي[1]:

- **المدخل النفعية Utilitarian Approach:** بموجب وجهة النظر النفعية فإن السلوك يعتبر أخلاقيا هو السلوك الذي يقدم أعظم المنافع لأكبر عدد من الناس، وصاحب هذه النظرة أساسا هو الفيلسوف جون ستيوارت ميل. وبالنسبة لمتخذي القرارات في مجال الأعمال، على سبيل المثال، فإنهم يتخذون بعض معايير الأداء في حكمهم على ما هو أفضل للناس الأرباح، الكفاءة، وغير ذلك من معايير، والمدير يمكن أن يتخذ قرار منفعي فيقوم بالاستغناء عن 30% من حجم القوى العاملة بالمؤسسة ليحتفظ بربحية المؤسسة ويوفر الوظائف للعمالة الباقية وهي 70%. أي أن ما يراعى هو العواقب الناجمة عن القرار والتي يجب أن تقدم أقصى منفعة ممكنة لأكبر عدد ممكن من العاملين.
- **مدخل الفردية: Individualism Approach** النظرة الفردية للسلوك الأخلاقي تقوم على أساس الاهتمام الجوهري لفرد هو التقدم على المدى البعيد، ولتحقيق ذلك على الفرد تجتنب الكذب ولغش والخداع والكذب، ولهذا فإن النظرة الفردية في السلوك الأخلاقي تركز على الأمانة والصدق. لكن تطبيق هذه النظرة في مجال الأعمال لا تكون بمثل هذه المثالية فنجد المؤسسات تضع مصلحتها فوق الآخرين بغض النظر عن الأضرار التي يمكن أن تصيب الأخرين.

[1] أحمد إبراهيم عبد الهادي، **أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة (الإدارة– الأسس والمبدئ العلمية)** 20:01 2019/04/12 http://kenanaonline.com/users/ahmedabdelhady/posts/332557

- **مدخل الحقوق: Moral-Right Approach** يعتبر هذا المدخل السلوك أخلاقيا إذا احترم وحافظ على الحقوق الأساسية للأفراد وكذلك فإن القرار الإداري الأخلاقي هو القرار الذي يحترم هذه الحقوق لكل من يتأثر به. وتتضمن الحقوق الأساسية حقوق الإنسان والمتمثلة في الحرية والحياة والمعاملة الإنسانية وفق القانون وحق الخصوصية وحرية التعبير والصحة والأمان. إن هذه الحقوق قد تك تطويرها وتوسيعها من قبل المؤسسات بناء على الحقوق الأولى التي حددها Thomas Jefferson & John Locke والتي اشتملت على حق الحياة والحرية وأن يعامل العاملون وفق القانون[1].
- **مدخل العدالة: Justice Approach** نظرة العدالة للسلوك الأخلاقي تقوم على الاعتقاد بأن القرارات الأخلاقية تتضمن معاملة الناس بدون تحيز وبعدالة استرشادا بالقواعد والمعايير، إذ يقيم هذا المدخل الاعتبارات الأخلاقية لأي قرار على أساس الدرجة التي تؤثر بها القرار على كل شخص بشكل عادل، وبالتالي معاملة الناس بشكل عادل بصرف النظر عن خصائصهم سواء ترجع إلى النوع، العمر، المستوى التعليمي، المنصب[2].

ثانيا– المقومات الأساسية لبناء المؤسسات الأخلاقية:

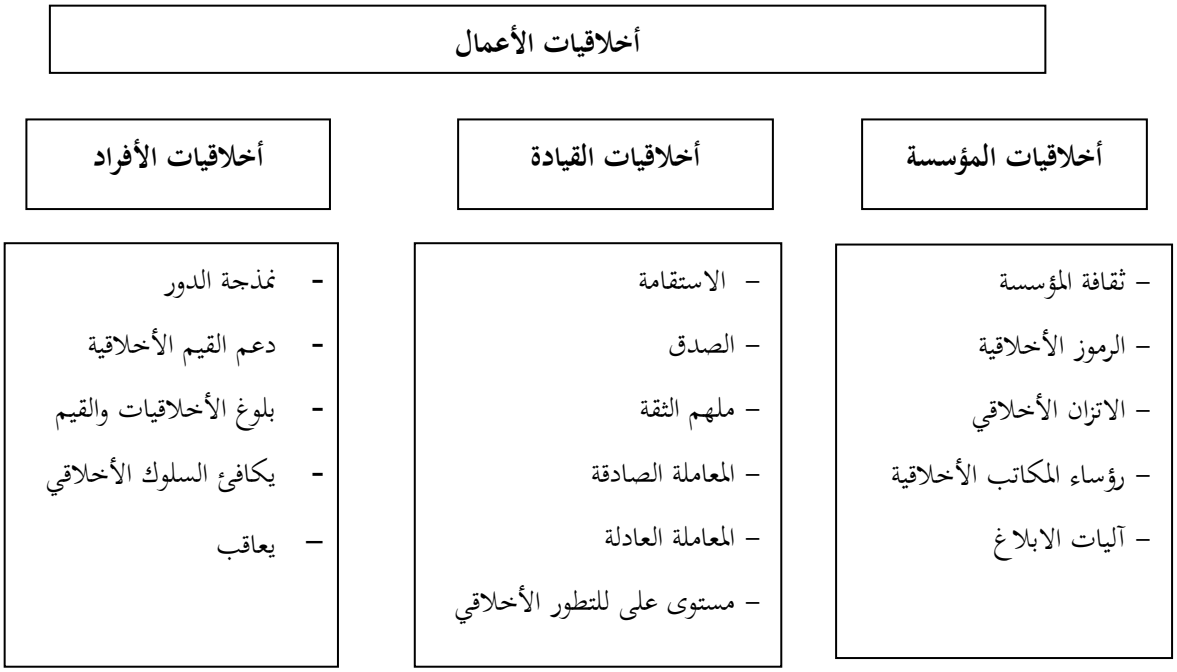
وضح Daft في كتابه Management أنه لتصبح المؤسسة ضمن المؤسسات الأخلاقية عليها أن تركز على تحقيق أبعاد ومقومات أخلاقية في مختلف جوانبها، والشكل رقم (05) يوضح هناك ثلاثة مقومات أساسية لبناء المؤسسات الأخلاقية كما يلي:

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **الإدارة والأعمال**، مرجع سابق، ص 80.

[2] أحمد إبراهيم عبد الهادي، **أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة (الإدارة– الأسس والمبدئ العلمية)**، مرجع سابق، http://kenanaonline.com/users/ahmedabdelhady/posts/332557 2019/04/12 20:01

الشكل رقم 5: الأعمدة الثلاثة لإقامة المؤسسة الأخلاقية



المصدر: علي عبد السلام عبد الدائم، عبد الخالق هشام يوسف، تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية في المجتمع العراقي دراسة تحليلية على عينة من القيادات العليا والوسطى في رئاسة الجامعة العراقية، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 23، العدد 95، 2017، ص 288.

المطلب الرابع: المشاكل الأخلاقية في المؤسسات:

تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من المشكلات، ومنها ما يتعلق بالمعايير الأخلاقية، إذ أن المؤسسات معرضة لإشكالات ومشاكل أخلاقية عديدة. وترتبط هذه الأخيرة بصراع المصالح الفردية والجماعية والتنظيمية الناتجة عن اختلاف المنظور والقيم والتصرفات بين هؤلاء الأطراف.

ومن هذه المشاكل الأخلاقية نذكر ما يلي[1]:

1. **تضارب المصالح**: ويحصل تضارب المصلحة عندما يكون الفرد في موقف يتوجب عليه الاختيار بين تقديم مصلحته الشخصية على مصلحة المؤسسة لتي يعمل بها وبالعكس، مثال ذلك عندما يكون هناك عمل خاص يملكه أو يديره أحد الموظفين وهو مشابه لعمل المؤسسة، حيث يتم تشجيع الزبائن

[1] محمد حسن أبو عودة، مرجع سابق، ص ص 27-28.

على التعامل مع العمل الخاص لتحقيق المصلحة الشخصية على حساب المؤسسة. لذا يجب تنمية مناخ تنظيمي يستطيع الأفراد فيه الفصل بين مصالحهم الشخصية ومتطلبات العمل والصفقات الخاصة بالمؤسسة[1].

2. **ثقة الزبون:** أي أن يتم تسريب معلومات ذات علاقة بالزبائن ونشاطاتهم إلى أطراف أخرى، فيسرب بعض العاملين في المؤسسات معلومات عن الزبائن إلى جهات أخرى.
3. **التمييز:** ويحدث عندما تحجب الترقية، أو التعيين في وظيفة معينة عن مرشح لها بسبب عرقه، أو جنسه، أو دينه، أو عمره، أو أي خصائص أخرى ليس لها علاقة بالكفاءة.
4. **التجاوز:** وهي مجمل التصرفات التي تسبب عدم الشعور بالراحة في مكان العمل والمتعلقة بالتجاوز بألفاظ مخجلة أو تعبيرات شفهية أو تصرفات تخدش الحياء.
5. **موارد المؤسسة:** وهي إساءة استخدام موارد المؤسسة وتسخيرها لأغراض شخصية، كسوء استخدام الأنترنيت والهواتف والتجهيزات المكتبية أو السيارات وغيرها.
6. **الاتصالات:** تمثل حالة نقل المعلومات وتبادلها بين مختلف الأطراف وهنا يمكن أن تبرز إشكاليات أخلاقية تتعلق بالرسائل والمعلومات التي يتم ايصالها من خلال الإعلانات حول سلامة المنتجات وظروف العمل والتلوث وغيرها، ويعد الكذب من أكبر المشاكل الأخلاقية في مجال الاتصالات في المؤسسات[2].

المبحث الثالث: مواصفة ايزو 26000 وفقا للدليل الإرشادي

تعد مواصفة ايزو 26000 بمثابة أهم المبادرات الاجتماعية من أجل تقنين أوجه وأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وإحدى أهم المواصفات الإرشادية التي تمثل دليلا للمؤسسات حول كيفية تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: إعداد المواصفة من قبل المنظمة الدولية للتقييس

بدأ نشاط المنظمة الدولية للتقييس ISO عام 1948 ويشارك في عضويتها 157 هيئة مواصفات قومية من مختلف الدول ومن مختلف أنحاء العالم، وتقوم منظمة الايزو بإعداد المواصفات القياسية الاختيارية مما

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، مرجع سابق، ص 161.
[2] نفس المرجع، ص 162.

يضيف قيمة لمختلف أنواع الأعمال التجارية والمواصفات التي يتطلبها السوق من خلال الخبراء من مختلف القطاعات (الصناعية، الفنية، التجارية) التي طلبت هذه المواصفات القياسية.

وتمثل المواصفات التي تنشرها هذه المنظمة ماهي إلا إجماعا دوليا حول أحدث ماهو موجود في التكنولوجيا المعنية، وتتمثل ظروف عمل الايزو بشأن المسؤولية الاجتماعية في الإدراك العام بأن هذه المسؤولية الاجتماعية هي أمر جوهري في بقاء واستمرار أية مؤسسة. وقد تم التعبير عن هذا الادراك في كلا من عامي 1992 عند انعقاد قمة الأرض الخاصة بالبيئة في ريودي جانيرو و2002 عند انعقاد القيمة العالمية الخاصة بالتنمية المستدامة في جنوب افريقيا[1].

وتهدف هذه مواصفةISO 26000 إلى مساعدة المؤسسات على تطوير وإنشاء وتنفيذ وتحسين والحفاظ على هيكل المسؤولية الاجتماعية من خلال الاعتراف بأثره، والمصالح والتطلعات والعلاقات بين المؤسسة وكل من المجتمع، وأصحاب المصلحة[2].

أولا– تكوين مجموعة الايزو الاستشارية حول المسؤولية الاجتماعية:

- **لجنة سياسة المستهلك التابعة لمنظمة الايزو**: في أفريل من عام 2001 طلب مجلس إدارة الايزو من لجنة الكوبولكو أن تبحث في مدى قيام الايزو بإعداد مواصفات قياسية دولية في المجال الذي تم الإشارة اليه فيما بعد (بالمسؤولية الاجتماعية المشتركة)، وقد قررت اللجنة في ماي 2001 أن تمضي قدما، وفي جوان 2002، خلصت اللجنة إلى أن الايزو من منظور المستهلك قادرة على اعداد المواصفات القياسية الدولية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، لذا فقد قدمت اللجنة توصية لمجلس إدارة الايزو لتفعيل قيامها بإنشاء مجموعة استشارية تتألف من كل الأطراف المعنية الرئيسية لتقوم بالمزيد من البحث في هذا الموضوع.[3]
- **مجموعة الايزو الاستشارية حول المسؤولية الاجتماعية:** سيتم عرض من خلال ما يلي التطور التاريخي لوضع مواصفة ISO 2600: [4]

---

[1] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 158

[2] صالح العموري، رولا المعايطة، مرجع سابق، ص64.

[3] مجذوب بحوصي، مديحة بخوش، دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، **الملتقى الدولي الثالث، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص ص 7-8.

[4] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص ص 159-160.

- في بداية عام 2003 قامت منظمة الايزو بتكوين مجموعة استشارية إستراتيجية لتختص بالمسؤولية الاجتماعية بهدف المساعدة في تقرير ما إذا كانت مشاركة الايزو في مجال المسؤولية الاجتماعية قد تضيف أية قيمة للمبادرات والبرامج القائمة بالفعل، وقد اشتملت المجموعة على ممثلين من كل أنحاء العالم من أصحاب المصالح.
- بعد أكثر من 18 شهرا من المناقشات المكثفة، أعدت المجموعة تقريرا شاملا يتضمن إطلالة عامة على المبادرات العالمية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وعلى بعض القضايا المحددة التي يجب على الايزو أن تضعها في الاعتبار، وخلصت المجموعة الاستشارية إلى أن منظمة الايزو يجب أن تمضي قدما في عملها بشأن المسؤولية الاجتماعية، وكانت أعمال المجموعة الاستشارية الإستراتيجية هي المحور الرئيسي في احدى مؤتمرات الإيزو الدولية التي تم عقدها حول المسؤولية.
- وفي جانفي 2005 صوت 37 عضوا في الإيزو على اقتراح لإعداد مواصفة قياسية جديدة حول المسؤولية الاجتماعية الذي يعد الوثيقة الأساسية لتقدم الخطوط الإرشادية الرئيسية لإعداد المواصفة. وقد حصل هذا الاقتراح على أغلبية كافية ضمت 32 دولة، وقد أعربت هذه الدول عن استعدادها للمشاركة في إعداد مواصفة قياسية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية. وقد تم إعداد خطة عمل سارت عليها المنظمة كما يلي:
  - مسودة عمل أولية تم الانتهاء منها في مارس 2006،
  - مسودة المواصفة القياسية الدوليةISO 26000 في نوفمبر-ديسمبر 2007،
  - مسودة نهائية للمواصفة القياسية الدولية في سبتمبر 2008،
  - إصدار المواصفة القياسية في ديسمبر 2008،

وعقب 06 سنوات من العمل لأصحاب المصلحة مع عمل أكثر من 400 خبير من 80 دولة من جميع قطاعات المجتمع و60 خبيرا من 34 منظمة اتصال بالشراكة بين البلدان المتقدمة والنامية تم إعداد مذكرة تفاهم مع منظمة العمل الدولية والميثاق العالمي، ومنظمة التعاون والتنمية وتم التصويت علة المسودة النهائية وجهزت الايزو 26000 في ديسمبر 2008، وتم نشر هذه المواصفة في 01 نوفمبر 2010.

وقد اعتمدت المواصفة 26000 من قبل 09 دول عربية هي: الجزائر، مصر، تونس، المغرب، السعودية، الأردن، الإمارات العربية المتحدة، اليمن، وسوريا.

ثانيا: هيكل مواصفة الايزو 26000

يمكن تعريف مواصفة الايزو 26000: " مواصفة عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع والقضايا المرتبطة بها، كما تتطرق للوسائل التي تمكن المؤسسات من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار الاستراتيجيات والآليات والممارسات والعمليات بها، وهي مواصفة اختيارية ولا يعمل بها لأغراض الترخيص والمطابقة أو التشريع أو لإبرام أي عقود لأي صفقات كما أنها لا تقصد أن تكون من العوائق الجمركية للتجارة أو أن تغير من الوضع القانوني للشركات ولذلك فإنها لا تكون مستندا قانونيا لأي إجراءات قضائية دفاعا أو اتهاما على أي مستوى محلي أو عالمي[1].

وتهدف هذه المواصفة إلى مساعدة المؤسسات على تطوير وإنشاء وتنفيذ وتحسين والحفاظ على هيكل المسؤولية الاجتماعية من خلال الاعتراف بأثره، والمصالح والتطلعات، والعلاقات بين المؤسسة وكل من المجتمع، وأصحاب المصلحة[2].

وتتضمن المواصفة العناصر التالية:[3]

1. **المقدمة:** تعرض معلومات عن محتوى المواصفة القياسية الإرشادية والأسباب التي تدعو لإعدادها،
2. **البند الأول:** المجال: يقوم هذا الجزء بتعريف موضوع المواصفة القياسية الإرشادية ومدى تغطيتها وحدود قابليتها للتطبيق،
3. **البند الثاني:** المراجع القياسية: يحتوي هذا الجزء على قائمة بالوثائق- إن وجدت- التي يجب قراءتها بما يرتبط بالمواصفة القياسية الإرشادية،
4. **البند الثالث:** المصطلحات والتعاريف: يحدد هذا الجزء المصطلحات المستخدمة في المواصفة القياسية الإرشادية والتي تتطلب تعريفا، وسوف يتم تقديم هذه التعاريف في هذا الجزء،
5. **البند الرابع:** سياق المسؤولية الاجتماعية الذي تعمل فيه كل المؤسسات: يناقش هذا الجزء السياق التاريخي والمعاصر للمسؤولية الاجتماعية. ويتناول أيضا المواضيع التي تبرز من خلال طبيعة مفهوم المسؤولية الاجتماعية كما يتناول المواضيع ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية،

---

[1] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 160.

[2] صالح الحموري، رولا لمعايطة، مرجع سابق، ص64

[3] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص ص 161-162.

6. **البند الخامس:** مبادئ المسؤولية الاجتماعية ذات الصلة بالمؤسسات: يحدد هذا الجزء مجموعة من مبادئ المسؤولية الاجتماعية المستمدة من مصادر متنوعة، ويقدم التوجيه فيما يختص بهذه المبادئ، ويتم تناول المواضيع ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء،
7. **البند السادس:** التوجيه بشأن الموضوعات والقضايا الجوهرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية: يقدم هذا الجزء التوجيه بشكل منفصل بشأن مجموعة من المواضيع والقضايا الجوهرية وربطها بالمؤسسات. ويتم تناول القضايا ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء،
8. **البند السابع:** توجيه المؤسسات بشأن تطبيق المسؤولية الاجتماعية: يقدم هذا الجزء توجيها عمليا بشأن تطبيق وإدماج المسؤولية الاجتماعية في المنظمة، بما يشمل على سبيل المثال السياسات والممارسات والمناهج وتحديد الموضوعات وتقييم الأداء وإعداد التقارير والتواصل، ويتم تناول الموضوعات ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء،
9. **ملاحق إرشادية:** تحتوي المواصفة القياسية الإرشادية على ملاحق عند الحاجة إليها، الملحق(A) الخاص بقائمة لمبادرات تطوعية وأدوات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية التي تعالج جانب واحد أو أكثر من المواضيع الأساسية أو دمج المسؤولية الاجتماعية في جميع أنحاء المنظمة، والملحق (B) يقدم اختصارات المصطلحات المستعملة في الإيزو 26000.
10. **بيان بالمراجع المتصلة بالموضوع:** إن المنظمة الدولية للتقييس عند إعدادها للمواصفة ترجو منها تصور واقع وأداء منظمات الأعمال عند أخذها بمفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي يمكن أن يحقق إدامة ميزتها التنافسية، سمعتها، والقدرة على جذب وإبقاء مواردها البشرية العاملة بها، زبائنها وعملائها، الاهتمام بالجانب المعنوي للعمال والتزامهم وإنتاجيتهم، التأثير على نظرة المالكين والمستثمرين فيها وكذلك الجهات الراعية لنشاطاتها والمجتمع المالي، علاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى، الحكومات، الإعلام والصحافة، مورديها وعملائها والمجتمع الذي تعمل فيه. وهي موجهة في الأساس لمساعدة منظمات الأعمال على تبني مفاهيم التنمية المستدامة، وتشجيعهم على تجاوز الواجبات القانونية التي تعرض لها كل المنظمات.

المطلب الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية وفقا لمواصفة ايزو 26000

تهدف المؤسسات من خلال ممارستها لسلوك المسؤولية الاجتماعية إلى المساهمة في التنمية المستدامة من جهة وإلى تحقيق ميزة تنافسية من جهة أخرى.

تركز المواصفة على سبعة مبادئ هي: [1]

1. **المبدأ الأول: القابلية للمساءلة:** يقصد من هذا المبدأ ضرورة استجابة منظمة الأعمال للمساءلة عن تأثيراتها على المجتمع والبيئة، بحيث تكون هذه المساءلة عن تأثيراتها على المجتمع والبيئة، والاقتصاد، وبالأخص النتائج غير المقصودة. وعلى الإجراءات التي اتخذت لمنع تكرار الآثار السلبية غير المقصودة على المجتمع والبيئة.
2. **المبدأ الثاني: الشفافية:** يقتضي هذا المبدأ على منظمة الأعمال أن تتجلى بالشفافية في قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، وذلك من خلال الإفصاح على نحو واضح ودقيق وبدرجة معقولة عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها التي تكون مسؤولة عنها، ويجب أن تكون هذه المعلومات متاحة ومفهومة ويمكن الوصول إليها من قبل أصحاب المصالح، كما يجب أن تقدم هذه المعلومات في الوقت المناسب وعلى نحو واضح وموضوعي، وذلك لتمكين الأطراف المعنية من تقييم قرارات وأنشطة المنظمة بدقة.
3. **المبدأ الثالث: السلوك الأخلاقي:** يجب أن يبنى سلوك المنظمة على أخلاقيات الأمانة والصدق والعدل، وذلك فيما يتعلق بالإنسان والحيوان والبيئة في كل الأوقات، لذا وجب عليها أن تعزز السلوك الأخلاقي.
4. **المبدأ الرابع: احترام أصحاب المصالح:** يقصد من هذا المبدأ أن تحترم المنظمة وتأخذ في اعتبارها مصالح كل الأطراف من مالكين وعاملين وعملاء.
5. **المبدأ الخامس: احترام سلطة القانون:** يقصد بسلطة القانون هيمنته بحيث أنه لا يحق لأي فرد أو مؤسسة أن يكون فوق القانون الذي تخضع له الحكومة أيضا. وفي سياق المسؤولية الاجتماعية فإن احترام سلطة القانون يعني أن تنصاع المؤسسة لكافة القوانين والقواعد المطبقة وينبغي على المؤسسة أن تقوم بما يلي:

- الامتثال والإذعان للمتطلبات القانونية والتنظيمية في جميع الاختصاصات التي تعمل المؤسسة فيها.

---

[1] **المواصفة القياسية الدولية ايزو 26000**، دليل ارشادي حول المسؤولية المجتمعية، الأمانة المركزية ISOجنيف، سويسرا، 2010، ص ص 10-14.

- التأكد من أن علاقاتها وأنشطتها تقع ضمن الإطار القانوني المقصود والصحيح.
- أن تبقى على دراية بكافة الالتزامات القانونية.
- أن تراجع مدى امتثالها بشكل دوري بالقوانين والالتزامات المطبقة.

6. **المبدأ السادس: احترام الأعراف الدولية للسلوك:** يقصد بهذا المبدأ أن المؤسسة لابد أن تحترم المعايير الدولية للسلوك مع الالتزام بمبدأ احترام سيادة القانون، وذلك:

- في المواقف التي لا توفر الحد الأدنى من حماية المجتمع أو البيئة ينبغي على المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى احترام المعايير الدولية للسلوك.
- وفيما يتعلق بالبلدان التي يكون بها القانون الداخلي أو تطبيقه يتعارض بشكل كبير مع المعايير الدولية للسلوك، لابد على المؤسسة أن تبذل قصارى جهدها لاحترام هذه المعايير على أقصى نحو ممكن.
- في حالات تعارض القانون أو تطبيقه مع المعايير الدولية للسلوك، وفي حالة ما إذا كان عدم إتباع هذه المعايير سيكون له عواقب وخيمة، فإنه ينبغي على المؤسسة مراجعة طبيعة أنشطتها وعلاقتها داخل هذا النطاق القانوني.
- يستوجب على المؤسسة أن تبتعد في التورط غير القانوني في أنشطة منظمة أخرى غير متوافقة مع معايير السلوك الدولية.

7. **المبدأ السابع: احترام حقوق الإنسان:** حقوق الإنسان هي الحقوق الأساسية لجميع البشر، وعلى المنظمة أن تحترم هذه الحقوق وتعترف بأهميتها من خلال:

- احترام وتعزيز الحقوق الموضوعة في الميثاق الدولي لحقوق الإنسان (الحق في الحياة والحرية، والمساواة أمام القانون، الحق في الغذاء، الحق في الصحة، الحق في التعليم وفي الضمان الاجتماعي).
- الاعتراف والقبول بأن هذه الحقوق تعد عالمية وتعد جزءا لا يتجزأ من الحقوق المطبقة في كافة الدول.
- أن تلزم بمبدأ احترام المعايير الدولية للسلوك إذا كان القانون الوطني لا يوفر حماية كافية لحقوق الإنسان.

المطلب الثالث: الموضوعات الجوهرية المتعلقة بمواصفة ايزو 26000

تشمل الموضوعات الجوهرية المتعلقة بمواصفة الايزو 26000 عدد من قضايا المسؤولية الاجتماعية والتي يستوجب على الشركة أن تتناول فيها مواضيع أساسية هي كالتالي: (الحوكمة المؤسسية، حقوق الإنسان، ممارسات العمل، البيئة، ممارسات التشغيل العادلة، قضايا المستهلك (العميل)، مشاركة وتنمية المجتمع المحلي.) وسنتطرق اليها من خلال ما يلي[1]:

1. **الحوكمة المؤسسية:** حيث لتكون المؤسسة مسؤولة اجتماعيا، يجب أن يكون لديها نظام حاكمي مؤسسي يمكنها من توفير إشراف عام ووضع المبادئ السبعة للمسؤولية الاجتماعية المذكورة سابقا، اذ يستوجب أن تقوم الحوكمة الفعالة على دمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في صنع القرار وتنفيذ هذه المبادئ وهي (القابلية للمساءلة والشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام أصحاب المصالح، احترام سيادة القانون، احترام المعايير الدولية واحترام حقوق الإنسان).
2. **حقوق الإنسان:** هناك بعض الظروف والحالات تكون فيها المؤسسات أكثر عرضة لمواجهة تحديات ومشاكل تتعلق بحقوق الإنسان وذلك كالتالي:

- الحالات التي تنطوي على مخاطر في حقوق الإنسان: إذ ينبغي على المؤسسة أن تتخذ رعاية خاصة عند التعامل مع هذه الحالات مثل (عدم الاستقرار السياسي، الفقر والجفاف، الأنشطة التي يمكن أن تؤثر على الأطفال...الخ)
- تجنب التورط: وفي السياق القانوني يعرف التورط بأنه ارتكاب فعل ما أو إغفال يكون له تأثير بالغ على ارتكاب فعل غير قانوني بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مثل جريمة انتهاك حقوق الإنسان.
- حل الشكاوى: من الممكن أن تحدث خلافات بشأن تأثير أنشطة المؤسسة وقراراتها فيما يتعلق حقوق الإنسان ولهذا لابد عليها أن تضع آليات لمعالجة هذه الخلافات بحيث تكون هذه الآليات واضحة وتتمتع بالشفافية ومعلنا عليها، ومتماشية مع الحقوق.

[1] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص ص 169-173.

- التمييز العنصري والأقليات: ويتضمن التمييز العنصري أي تمييز أو استثناء يكون على أساس غير قانوني، وتشمل الأسس غير القانونية للتمييز العنصري ما يلي: المرأة، ذوي الإعاقة، الأطفال، السكان الأصليون، المهاجرون، لذا على المؤسسة أن تبني رؤية تنوع إيجابية وبناءة بين الأفراد الذين تتعامل معهم.
- الحقوق المدنية والسياسية: على المؤسسة احترام الحقوق الشخصية والتي تتمثل فيما يلي، حق الأفراد في الحياة، حق حرية التعبير، حق التجمع السلمي، حق الوصول إلى المعلومة، وحق التفاوض.
- الحقوق الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية: على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الأدوار والوظائف المختلفة للحكومات والمؤسسات الأخرى والأفراد لتوفير الحقوق، كالحق في التعليم والصحة...الخ.
- الحقوق الجوهرية في العمل: بأن تعترف المؤسسة بالنقابات العمالية، وألا تستخدم العمالة الجبرية، كما يجب أنها تحترم السن القانوني للعمل.

3. ممارسة العمل: وتندرج عنه التالي:

- **مكافحة الفساد**: وهذا من خلال توفير القيادة والالتزام والرؤية، بالإضافة إلى تطوير وتطبيق السياسات والممارسات التي تكافح الفساد، ودعم جهود الموظفين في مكافحة الفساد من خلال تدريبهم وتشجيعهم لتقديم تقارير حل حدوث أي عملية فساد.
- **المنافسة العادلة**: وهذا من خلال تعزيز وعي الموظفين فيما يتعلق بالسياسات التنافسية لمنع أي تورط أخلاقي أو سلوك غير تنافسي، بالإضافة إلى دعم السياسات المشجعة للمنافسة الشريفة.
- **ممارسة العمل والمسؤولية الاجتماعية**: بحيث يجب على المؤسسة أن تدمج المعايير الأخلاقية والمجتمعية والبيئية في مختلف وظائفها وتشجيع المؤسسات الأخرى على تبني السلوك الأخلاقي التنافسي، وأن توفر الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- **احترام حقوق الملكية**: وهذا من خلال تطبيق السياسات والممارسات التي تعزز احترام حقوق الملكية، والقيام بالإجراءات المناسبة قبل التصرف في الملكية، كما عدم القيام بالتزوير أو انتحال الصفة التي تضر بمصحة المستهلك، كما عليها أن تدفع مقابل الحصول على الملكية أو استخدامها.

4. **البيئة:** مع التطور التكنولوجي وما نجم عنه من تلوث بيئي فقد أصبحت حماية البيئة من قضايا العصر، ولذلك فقد نظمت الأمم المتحدة يوم خاص بالبيئة أطلق عليه يوم البيئة العالمي، ولذا كان على المؤسسة أن تحترم وأن تعزز المبادئ البيئية التالية:
   - **المسؤولية البيئية:** وهذا من خلال تحمل المسؤولية عن الأعباء الناجمة عن أنشطتها ومن المنتجات على البيئة الطبيعية بشكل عام.
   - **إدارة المخاطر البيئية:** من خلال تفعيل الأنشطة التوعوية ووضع برامج للطوارئ للحد من أعباء البيئة والصحة والسلامة الناجمة عن الحوادث.
   - ينبغي للمؤسسة أن تقييم أهمية بالغة في إدارة الأنشطة البيئية من خلال إدارة دورة الحياة آخذة بعين الاعتبار الآثار البيئية لنشاطاتها ومنتجاتها، واعتماد الإنتاج الأنظف وذو كفاءة بيئية، واستخدام التقنيات السلمية بيئيا.
5. **الممارسات التشغيلية العادلة:** تقوم الممارسات العمالية على المبدأ الرئيسي الذي أعلن عنه في فيلادلفيا سنة 1944، والخاص بمنظمة العمل الدولية، على أن العامل ليس سلعة، وينبغي ألا يعامل كعنصر من عناصر الإنتاج، فالموضوعات المتعلقة بتعرض العمال للخطر والحاجة إلى حماية حقوقهم الرئيسية والمتضمنة حق كل شخص في الحصول على عمل يختاره بحرية، والحق في الحصول على شروط عمل عادلة، وتوفير شروط الصحة والسلامة لكل الموظفين، بالإضافة إلى حق العامل في الحصول على فرص للتدريب في مكان العمل.
6. **قضايا المستهلك:** لقد أصبح المستهلك في قمة اهتمامات أي مؤسسة، فالجميع يتنافس في سبيل إرضائه وتلبية متطلباته، فقد أخذت المؤسسات بعين الاعتبار القضايا التالية لتحقيق ذلك:
   - التسويق العادل والإدلاء بالمعلومات الحقيقية غير المتحيزة والممارسات العادلة.
   - حماية صحة وسلامة المستهلك من خلال تقديم منتجات وخدمات آمنة ومطابقة لمعايير الصحة والسلامة الدولية.
   - الاستهلاك المستدام وذلك من خلال تقديم المنتجات التي تعمل بأكبر قدر من الفعالية، بالإضافة إلى تصميم منتجات وتعبئتها بحيث يمكن إعادة تدويرها، مع مراعاة تصميم منتجات في متناول المعاقين.

- حماية المعطيات والخصوصيات الخاصة بالمستهلك.
- التعليم والتوعية: وهذا من خلال توعية المستهلك في مجال الصحة والسلامة بما فيها مخاطر المنتجات، كما ينبغي إرفاق المنتجات بكتيبات تحمل المعلومات الخاصة بالمنتج.

7- مشاركة المجتمع المحلي والتنمية: ويكون من خلال:

- **إشراك المجتمع المحلي:** وهذا من خلال المساهمة في العملية الديمقراطية، والعمل على الحفاظ على علاقات شفافة مع المسؤولين، بالإضافة إلى التشاور بانتظام مع ممثلي الجماعات المحلية في تحديد أولويات الاستثمار الاجتماعي وأنشطة التنمية الاجتماعية.
- **التعليم والثقافة:** وهذا من خلال تشجيع ودعم التعليم على جميع المستويات من أجل تحسين جودة التعليم، ومحاربة عمل الأطفال وتشجيع التحاقهم بالتعليم الرسمي، والقيام بتعزيز الأنشطة الثقافية والمساعدة على حماية التراث الثقافي.
- **خلق الثروة والدخل:** وهذا من خلال دفع الضرائب وأداء الواجبات اتجاه الدولة على الوجه الصحيح، بالإضافة إلى استخدام الموارد الطبيعية بطريقة مستدامة ولمساهمة في البرامج التي تدعم المجتمع المحلي.
- **الاستثمار الاجتماعي:** وهذا من خلال تعزيز تنمية المجتمع المحلي في التخطيط لمشاريع الاستثمار الاجتماعي، وتشجيع المبادرات الاجتماعية وخاصة منها التي تساهم في التنمية المستدامة.

المبحث الرابع: المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وقياس الأداء الاجتماعي:

نظرا للازدياد في حجم وقدرات المؤسسات والتي لها تأثيرات مالية واجتماعية واسعة، ظهرت محاسبة المسؤولية الاجتماعية وأصبحت من أحدث مراحل التطور المحاسبي، ولتجنب تعارض مصالح الأطراف ذوي المصلحة بالمؤسسة ظهر اتجاه يلزم المحاسب بوجهة النظر الاجتماعية، حيث تصبح القوائم المالية التي يعدها تغطي احتياجات كافة الفئات في المجتمع، وبالتالي فإن المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية تتطلب نموذجا محاسبيا مبنيا على أسس من القيم الاجتماعية على عكس ما كانت عليه كونها نظاما للمعلومات المحاسبية

للمؤسسة، وهذا النموذج يتطلب توسيعا في القياس المحاسبي الذي يشمل الآثار الخارجية لنشاطاتها في وسطها العملي من وجهة النظر الاجتماعية، وهذه الآثار الخارجية تشمل التكلفة الاجتماعية والعائد الاجتماعي[1].

المطلب الأول: قياس الأداء الاجتماعي

1. مفهوم الأداء:

من منطلق كون الأداء يعبر عن مدى انجاز المهام، فإنه كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى فقد عرفه باحثون:" الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة"[2].

2. مفهوم الأداء الاجتماعي:

يقصد بالأداء الاجتماعي نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاجتماعية الموضوعة والمحددة سلفا. ويقسم الأداء الاجتماعي إلى قسمين داخلي وخارجي، ففي حين يرتبط الأداء الداخلي بالمالكين والعاملين، فإن الأداء الخارجي نعني به الأداء تجاه الزبائن، المجتمع المحلي، الحكومة، ذوي الاحتياجات الخاصة[3].

3. قياس الأداء الاجتماعي:

إن وضع قياسات ومعايير ممكنة للمسؤولية والأداء الاجتماعي تتطلب معرفة توجهات أصحاب المصالح Stakeholders لغرض تبني المؤسسات مبادرات ممكنة ومقاسة تجاه كل فئة من فئات أصحاب المصالح هذه، وبما أن الأعمال تجد نفسها في مقابل فئات متزايدة باستمرار بسبب التطور الحاصل على الصعيد الاجتماعي والسياسي والتكنولوجي وتطور مؤسسات المجتمع المدني، فإن أخذ مصالح هذا الفئات وبشكل متوازن ويرضي الجميع أصبحت محفوفة بالكثير من المخاطر.[4]

---

[1] محمد طرشي، ايمان يخلف، الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية من منظور محاسبي، **مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، المجلد 03، العدد 05، 2017، ص 100.

[2] عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم-، **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 86.

[3] وهيبة مقدم، **تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية – دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري**، مرجع سابق، ص 161.

[4] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، مرجع سابق، ص79.

إن مجاميع أصحاب المصالح أو المستفيدين لديها طروحاتها الخاصة ووجهات نظر مختلفة بشأن تبني الأعمال للمسؤولية الاجتماعية تجاهها، وأمام تضارب المصالح لهؤلاء المستفيدين تجد المؤسسات نفسها أمام أمر معقد بشأن دورها الاجتماعي المقبول من طرف هذه الفئات وما يجعل الأمر معقد هو ما يلي[1]:

- تزايد أعداد هذه الفئات ذات المصلحة باستمرار بسبب تطور الحياة بشكل عام.
- تزايد قبول المجتمع لفئات متجددة تمثل مؤسسات المجتمع المدني المختلفة والتجاوب معها ودفعها نحو الواجهة السياسية للدول فمنظمات مثل جمعيات حقوق الإنسان وجمعيات محامين بلا حدود وأطباء بلا حدود وغيرها أصبحت ذات تأثير مهم وكبير.
- تطور مفاهيم حماية المستهلك وانتقاله من متلقي لسلع تفرض عليه وتعرض في السوق إلى صاحب رأي بشأن هذه السلع ونوعيتها.
- تعارض مصالح هذه الفئات وبالتالي فإن على إدارة المؤسسة أن تجد صيغة ملائمة لموازنة هذه المصالح وعرض هذه الصيغة بشكل صحيح ومرضي لهذه الأطراف المختلفة والملاحظ أن هناك سلم أولويات لهذه الفئات حيث يجب أن تتبع إدارة المؤسسة التأثيرات المختلفة لهذه لفئات عليها في حالة الإخلال بسلم الأولويات هذا.
- كثرة الحاجات والطلبات الاجتماعية لهذه الفئات ذات المصلحة بحيث تجد المؤسسة نفسها غير قادرة على الوفاء بالالتزامات جميعها.

4. المؤشرات التفصيلية لقياس الأداء الاجتماعي:

تواجه عملية إيجاد مؤشرات تفصيلية لقياس الأداء الاجتماعي للشركات عدة إشكالات وتحتاج إلى تجميع بيانات ومعلومات من مصادر متعددة ومن أهم التحديات في هذا الجانب:

1. تحديد عدد الفئات ذات المصلحة وترتيب هذه الفئات في سلم أولويات مناسب يتماشى مع الظرف البيئي المحيط بالمؤسسة.
2. صعوبة تحديد الممثل الفعلي لبعض فئات المستفيدين وكيف يتم التعبير من خلال هذه الجهة الممثلة عن متطلبات هذه المجموعة بوضوح لإدارات الشركات.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 80.

3.عدم سهولة القياس الكمي لبعض أوجه الدور الاجتماعي للشركة من جهة ومن جهة أخرى عدم إمكانية ترجمة بعض طلبات أصحاب المصالح بمعايير كمية لغرض أخذها بنظر الاعتبار في قرارات المؤسسة.

4.هناك فجوة بين إدراك المدراء لدورهم الاجتماعي تجاه الفئات المختلفة والتعبير عنها بقرارات المؤسسة وما يتوقعه أصحاب المصالح فعلا من أداء اجتماعي للمؤسسة وكلما تقلصت هذه الفجوة فهذا يدل على تقارب وجهات النظر ووجود فهم مشترك بين الجانبين.

5.إن المؤشرات التفصيلية التي سيتم عرضها ما هي الا مؤشرات عامة لكافة أنواع المؤسسات والمفترض أن تطور إدارة كل مؤسسة المؤشرات الخاصة بها في ضوء طبيعة نشاطها ومساهمتها في المجال الاجتماعي وقدراتها المختلفة.

ويمكن الإشارة إلى المؤشرات التفصيلية لقياس لأداء الاجتماعي وما تتوقعه فئات المستفيدين المختلفة من الشركات من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 7: فئات أصحاب المصالح والمؤشرات المعتمدة لقياس الأداء الاجتماعي

فئة أصحاب المصالح	مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي
المالكون	– تحقيق أكبر الأرباح. – تعظيم قيمة الأسهم. – زيادة قيمة المؤسسة. – رسم صورة محترمة. – سلامة الموقف القانوني والأخلاقي.
العاملون	– أجور ومرتبات مجزية. – فرص ترقية متاحة وجيدة. – تدريب وتطوير مستمر. – ظروف عمل صحية مناسبة. – عدالة وظيفية. – مشاركة بالقرارات. – خدمات وامتيازات أخرى.
الزبائن	– منتجات بأسعار مناسبة ونوعية جيدة. – إعلان صادق وأمين.

	– منتجات أمينة عند الاستعمال. – متاحية وميسورية للحصول علة المنتج أو الخدمة. – التزام بمعالجة الأضرار إذا ما حدثت. – إعادة تدوير بعض الأرباح لصالح فئات من الزبائن. – التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل أو السوق.
البيئة	– ربط الأداء البيئي برسالة المؤسسة. – تقليل المخاطر البيئية. – وجود مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة. – اشراك ممثلي البيئة في مجاس الإدارة. – مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية. – جهود تقليل استهلاك الطاقة وسياسات واضحة بشأن استخدام المواد. – ترشيد استخدام المياه. – معالجة المخلفات. – حماية التنوع البيئي.
المجتمع المحلي	– دعم البنى التحتية. – احترام العادات والتقاليد وعدم خرق القواعد العامة والسلوك. – محاربة الفساد الإداري والرشوة. – دعم مؤسسات المجتمع المدني. – دعم الأنشطة الاجتماعية. – دعم المراكز العلمية ومؤسسات التعليم.
الحكومة	– الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة. – تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم بصدق. – تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي. – احترام مبدأ تكافؤ الفرص بالتوظيف. – احترام الحقوق المدنية للجميع دون تمييز. – تعزيز جهود الدولة الصحية وخصوصا ما يتعلق بالأمراض المتوطنة

الموردون	– استمرار التعامل العادل. – أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة. – تطوير استخدام المواد المجهزة. – تسديد الالتزامات والصدق بالتعامل. – تدريب المجهزين على مختلف أساليب تطوير العمل.
المنافسون	– منافسة عادلة ونزيهة وهدم الاضرار بمصالح الآخرين. – عدم سحب العاملين من الأخرين بطرق غير نزيهة.
الأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة	– عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقليات. – المساواة في التوظيف والعدالة في الوصول للمناصب العليا. – تجهيزات للمعوقين. – دعم الجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع. – احترام حقوق وخصوصية المرأة. – فرص الترقية العادلة. – تشجيع التفكير العلمي عند الشباب ونشر ثقافة التسامح. – الاهتمام بكبار السن والمتقاعدين. – الحفاظ على الطفولة واحترام حقوق الأطفال.
جماعات الضغط الأخرى	– التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والنقابات. – التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام. – الصدق والشفافية بنشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص ص99-100.

المطلب الثاني: المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وتطورها

تعتبر المحاسبة الاجتماعية ظاهرة حديثة نسبيا تبلورت صورتها بعد أن اتجهت الاقتصاديات الحديثة نحو المساعدة في تحقيق الرفاه الاجتماعي[1]، إذ ظهرت كنتيجة للضغوط التي الدول المتقدمة من جمعيات المحافظة على البيئة وجمعيات حقوق الإنسان وسميت بعدة أسماء مثل المحاسبة الاجتماعية Social Accounting، أو المحاسبة الاجتماعية لمنظمات الأعمال Corporate Social Accounting لكن الشائع هو تسمية محاسبة المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility Accountingوتقوم هذه المحاسبة على عدة افتراضات هي[2]:

أ. إن المنظمة لها التزامات تجاه المجتمع الذي تعمل فيه ولأطراف وفئات متعددة في المجتمع وعليها تقبل هذه الالتزامات والوفاء بها.

ب. إن ندرة الموارد المتاحة للمجتمع استوجبت استثمارها بفاعلية بما يؤدي إلى تحقيق عائد اجتماعي مقبول.

ج. توجد موارد مجانية كالهواء والماء ولكنها نادرة ولذلك فاستغلالها بطريقة غير عقلانية يفرض على المؤسسات تعويضها للمجتمع.

د. من حق المجتمع على المؤسسة الاطلاع على ما تقوم به من أعمال وخاصة الإطار الاجتماعي من خلال مبدأ الإفصاح المحاسبي.

أولا– تعريف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية:

هناك العديد من التعريفات التي قدمها الباحثون لمحاسبة المسؤولية الاجتماعية كل حسب وجهة نظره منها: [3]

– نظام محاسبي يختص في عملية قياس الصفقات أو العمليات التي تحدث فيما بين المؤسسة والبيئة الاجتماعية من حولها، ومن ثم الإفصاح عن الآثار التي تترتب عليها لجميع الأطراف ذات

---

[1] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 188.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، مرجع سابق، ص 111.

[3] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص ص 192-193.

العلاقة، وأن الهدف الرئيسي بها يتمثل في قياس التكاليف والفوائد الاجتماعية للمؤسسات والإفصاح عنها.

- كما عرفتها الجمعية الأمريكية للمحاسبين القانونيين بأنها: فرع من فروع المحاسبة يهدف إلى تحديد نتيجة الأعمال والمركز المالي للمؤسسة من مدخل إجماعي باعتبارها عضوا فاعلا في المجتمع، ترتبط بالفئات الأخرى فيه ضمن علاقة تعاقدية مستمدة من قواعد العقد الاجتماعي الذي يجمع بين مصالح تلك الفئات.
- وقد عرفها Ramanathan بأنها: عملية انتقاء المتغيرات والمقاييس وأساليب القياس، والتطوير المنظم للمعلومات المفيدة، لتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة وتوصيلها إلى الفئات الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها.
- كما عرفها سلامة: بأنها منهج لقياس وتوصيل المعلومات المترتبة على قيام الإدارة بمسؤوليتها الاجتماعية لمختلف الأطراف المستفيدة داخل المجتمع، بشكل يمكن من تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة.
- عرفها موبلي Mobley 1970 بأنها: القيام بترتيب وقياس وتحليل الآثار الاجتماعية والاقتصادية الناتجة عن سلوك القطاع الحكومي والمؤسسات.
- وقد عرفها محمد فلاق: المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية تتمحور حول حصر جميع أنشطة المؤسسة ذات المضمون الاجتماعي، ومن ثم قياس أدائها الاجتماعي على مستوى المؤسسة ككل، وأخيرا الإفصاح والتقرير عن نتائج القياس بصورة تتناسب وتتلاءم مع احتياجات الأطراف ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.

ثانيا– أهداف وأهمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية:

1. أهداف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية: يمكن القول بأن أهداف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية تتمثل بالتالي:[1]

- تحديد وقياس المساهمة الاجتماعية للمؤسسة عن طريق مقارنة التكاليف والمنافع الاجتماعية.

[1] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص ص 194- 195.

- المساعدة في تحديد ما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة والأنشطة التي لها تأثير مباشر على الموارد ومراكز الأفراد وقطاعات المجتمع تتماشى مع الأولويات الاجتماعية من ناحية، والطموح المقبول للأفراد من ناحية ثانية.
- تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة وذلك من خلال تحديد ما إذا كانت استراتيجيات المؤسسة وأهدافها تتماشى مع الأولويات الاجتماعية من جهة، ومع طموح المؤسسة للأفراد بتحقيق نسبة معقولة من الأرباح من جهة أخرى، وتمثل العلاقة بين أداء المؤسسة الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية العنصر الجوهري لهذا الهدف من أهداف المحاسبة الاجتماعية ويرتبط هذا الهدف أيضا بوظيفة القياس المحاسبي.
- توفير البيانات الملائمة عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة، ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية لكل أطراف المجتمع.
- توصيل المعلومات الاجتماعية ونتائج القياس المحاسبي إلى أصحاب المصالح المستفيدة، من خلال قوائم اجتماعية تستحدث لهذا الغرض.
- مساعدة الأجهزة التخطيطية في تحديد أولوية البرامج والأنشطة الاجتماعية التي يجب أن تحظى باهتمام أكبر من الدولة والمؤسسات من خلال ما يوفره النظام من بيانات ومعلومات تؤثر نقاط القوة والضعف في مستوى المساهمات الاجتماعية للوحدات الاقتصادية.
- مساعدة إدارة المؤسسات في وضع البرامج الاجتماعية وتحديد مساهمتها اللازمة في ضوء الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

2. أهمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية: ازدادت أهمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية لعدة عوامل أهمها:[1]

- **تزايد الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:** كان المبرر الوحيد لوجود المؤسسات هو تعظيم الربح الذي كان يعتبر العامل الوحيد لتقييم الأداء، إلا أن الظروف الاجتماعية والبيئية المحيطة غيرت من هذا المبرر الذي لم يعد الوحيد لتقييم الأداء، بل أصبح المحاسب معني بتحديد مدى التزام

[1] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص ص195-196.

المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية فضلا عن توفير المعلومات الملائمة عن التكاليف والمنافع الاجتماعية التي تتكبدها أو تقدمها المؤسسة.

- المطالبة المتزايدة من قبل الدول والهيئات وجمعيات المحاسبة للمؤسسات بالإفصاح عن البيانات التي لها مضمون اجتماعي.
- **تجاهل إدخال التكاليف الاجتماعية للأنشطة التي لها مضمون اجتماعي عند تحديد تكلفتها الحقيقية:** حيث تركز المحاسبة التقليدية على حصر التكاليف الخاصة بالمؤسسة متجاهلة بذلك تأثير نشاط المؤسسة على البيئة والمجتمع، وهذا التأثير ماهو إلا تكلفة اجتماعية لا تؤخذ في الاعتبار عند تحديد التكلفة الحقيقية للنشاط.
- **التركيز على جانب التكاليف دون المنافع في مجال قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات:** حيث عند دراسة الأداء الاجتماعي يجب أن يؤخذ في الاعتبار المنافع الاجتماعية التي تسببها أنشطة المؤسسة من جهة والتكاليف الاجتماعية لتلك الأنشطة من جهة ثانية، وهذا ما يعطي ميزة للمؤسسات التي تتحمل المسؤولية الاجتماعية مقارنة بالمؤسسات التي تتحمل المسؤولية الاجتماعية.

3. طبيعة المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية: تعتبر كل من التكاليف والمنافع الاجتماعية من مفاهيم محاسبة المسؤولية الاجتماعية التي ترتبط ارتباطا وثيقا بها، وتسمح باتساع الإطار المفاهيمي لها:

أ. **مفهوم التكاليف الاجتماعية:** تعرف على أنها" تكاليف الاختلال الوظيفي الناشئة عن السلوك السلبي للعاملين، نتيجة عدم توفر ظروف عمل مناسبة وما تنفقه المؤسسة لتحسين تلك الظروف فالتكاليف الاجتماعية هي ما ينفق (أو ما سيتم إنفاقه) لإزالة الضرر الناتج عن مزاولة المؤسسة لنشاطها مثل التلوث، وتنقسم التكاليف الاجتماعية إلى:

- **تكاليف اجتماعية مباشرة (من وجهة نظر المؤسسة):** وتتمثل في التضحيات الاقتصادية التي تتحملها المؤسسة نتيجة قيامها إجباريا أو اختياريا بتنفيذ بعض البرامج والأنشطة الاجتماعية، فهي أعباء لا تعود بمنفعة أو عائد عليها مباشرة.
- **تكاليف اجتماعية غير مباشرة (من وجهة نظر المجتمع):** وتتمثل في قيمة ما يتحمله المجتمع من أضرار أو تضحيات لموارد نتيجة ممارسة المؤسسات لنشاطها الخاص، إذ يمثل تلوث المياه والهواء مثلا تكلفة اجتماعية يتحملها المجتمع.

ب. مفهوم المنافع الاجتماعية: تشير إلى المزايا التي حصل عليها المجتمع نتيجة مزاولة المؤسسة للعمل الاجتماعي. وهناك صعوبة وتعقيد في قياسها مما ألزم العديد من الباحثين بعدكم الاهتمام بها بسبب صعوبة القياس. وبالتالي يتضح أن المنافع الاجتماعية تعبر عن العائد الاجتماعي الذي يمثل المزايا التي يحصل عليها المجتمع نتيجة قيام المؤسسة لأنشطتها الاجتماعية.

ثالثا– مشاكل المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية:

إن التحدي الذي يواجه مصممي التقارير الاجتماعية هو صعوبة فصل التكاليف الاجتماعية عن التكاليف الاقتصادية، وإذا كانت مشكلة التداخل بين التكاليف الاجتماعية والاقتصادية تمثل أهم مشكلة للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية فإن هناك مشكلات أخرى على مستوى القياس للتكاليف والعوائد الاجتماعية من جهة، ومشكلة إيجاد وتحديد المعايير من جهة ثانية، وتتمثل أهم مشاكل المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في التالي:[1]

- **مشكلة قياس التكاليف الاجتماعية:** تعتبر هذه المشكلة الأساسية التي تواجه المحاسبة لأن هناك اختلاف بين وجهة النظر المحاسبية ووجهة النظر الاقتصادية في قياس هذا النوع من التكلفة، فالاقتصاديون يعتبرون أن التكاليف الاجتماعية تتمثل في الأضرار التي يتحملها المجتمع نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها الاقتصادي (مثل تلوث الهواء، الماء، التربة، الضجيج...) أما من وجهة النظر المحاسبية، فتعتبر أن التكلفة الاجتماعية تمثل المبالغ التي تنفقها المؤسسة نتيجة اضطلاعها بمسؤوليتها الاجتماعية بصفة اختيارية أو إلزامية، في المقابل عدم حصولها على منفعة أو عائد اقتصادي مقابل هذه التكاليف. مما سبق يتضح أن لكل من وجهتي النظر المحاسبية والاقتصادية تكمل إحداهما الأخرى، وهذا ما يقتضي الأخذ بوجهتي النظر معا لتفادي القصور في كل منهما.
- **مشكلة قياس الفوائد الاجتماعية:** تتعمق مشكلة قياس الفوائد الاجتماعية وتأخذ أبعادا أكثر من مشكلة قياس التكاليف الاجتماعية وتعود صعوبات القياس للأسباب التالية:

[1] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص ص 200-204.

- معظم العوائد الاجتماعية تتحقق لأطراف خارج المؤسسة، فالأنشطة الاجتماعية ينشأ عنها منفعة المجتمع وليس المؤسسة، ويصعب قياس هذه الفائدة نقدا (مثال: قياس منفعة الحد من التلوث).
- حتى ولو تحقق للمؤسسة القبول الاجتماعي، فإن تقدير القيمة النقدية لهذا القبول صعب التحقق من ناحية، ولا يتفق مع سياسة الحيطة والحذر من ناحية أخرى.

وعلى الرغم من الصعوبة البالغة في قياس المنافع الاجتماعية، إلا أن الاقتصار على التكاليف الاجتماعية دون المنافع الاجتماعية يؤدي إلى عدم صحة قياس نتيجة الأنشطة للمؤسسات.

- **مشكلة خلق المعايير الملائمة للقياس:** تعرف عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة بأنها عناصر التكاليف الناشئة عن التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية، وقد يسهل على الباحث تحديد عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي، ولكن المشكلة تكمن في كيفية قياسها وكيفية مقارنتها بالمنفعة الاجتماعية التي يمكن للمؤسسة اكتسابها نتيجة هذه التضحية، وهذا أظهر الحاجة الماسة لإيجاد معايير اجتماعية ملائمة للقياس في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ولقد وضع (سلامة، 36، 1999) عدة معايير اجتماعية لهذا لفرع المحاسبي كالتالي:

- **معيار الصلاحية:** بمعني أن تكون البيانات المحاسبية عن المسؤولية الاجتماعية وثيقة الصلة والارتباط بالهدف، وأن تعكس التقارير الاجتماعية الأثر الاجتماعي للأنشطة المطلوب قياس نتائجها لجميع أصحاب المصلحة.
- **معيار الخلو من التحيز:** أي الاعتماد على طريقة موضوعية للقياس المحاسبي سواء للتكاليف أو العوائد الاجتماعية.
- **معيار النسبية:** أي تشتمل القوائم الاجتماعية الختامية على تفسير واضح لكل نتيجة في القياس المحاسبي الاجتماعي.
- **معيار التكلفة الاجتماعية التاريخية:** تزداد أهمية هذا المعيار نظرا لما يتحقق من الموضوعية والقابلية للمقارنة والتحقق.
- **معيار العائد الاجتماعي:** يمكن أن يحل هذا المعيار في مجال المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بدلا من (مبدأ تحقق الايراد) في مجال المحاسبة المالية.

- معيار مقابلة العوائد الاجتماعية: يقابل هذا المعيار (مبدأ مقابلة الإيرادات بالتكاليف) في حالة المحاسبة المالية، يعني مقابلة العوائد الاجتماعية لكل نشاط اجتماعي تحت كل مجال من مجالات المسؤولية.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الفصل الثاني تم التطرق لمجالات المسؤولية الاجتماعية والتي تتشكل في الأساس من المسؤولية البيئية والمسؤولية الأخلاقية، حيث أن هذان الأخيران يشكلان جزءا من المفهوم الواسع للمسؤولية الاجتماعية. فأما المسؤولية البيئية فيمكن وصفها على أنها التزام المؤسسة الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة مع المحافظة على البيئة وتقليل الممارسات التي يمكن أن تكون لها آثار سلبية بيئية مستقبلا، أما المسؤولية الأخلاقية فتعتبر من أهم ركائز المسؤولية الاجتماعية حيث ازداد الاهتمام بأخلاقيات الأعمال نتيجة لوقوع من الفضائح الأخلاقية، والممارسات غير المقبولة التي تقوم بها بعض الشركات حيث أصبحت مطالبة أكثر بتطبيق المبادئ الأخلاقية أثناء تطبيقها لبرامجها ومخططاتها.

كما تم التطرق لمواصفة الايزو (ISO26000)، التي تم إصدارها من طرف المنظمة الدولية للتقييس التي وضعت مجموعة من المبادئ تسهل بها كيفية الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من طرف الشركات.

وتم تناول محاسبة المسؤولية الاجتماعية وقياس الأداء الاجتماعي والتي تسمح بإعطاء تقرير يسمح بقياس تكاليف المسؤولية الاجتماعية بالإضافة لقياس المنافع الناتجة عن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثالث:

المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد:

إن تبني المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجيتها، يعد مطلبا أساسيا في الوقت الراهن من أجل تحقيق الاستمرارية والتميز في مجال عملها، وهذا من خلال العمل للوصول لرضا أصحاب المصالح، إذ أصبح رضا أصحاب المصالح هو الاستجابة الحقيقية لمتطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة، وبناءا عليه تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث حيث خصص **المبحث الأول لماهية التنافسية ،المنافسة،** وسيتم تناول **ماهية الميزة التنافسية** من خلال **المبحث الثاني ، مصادرها، مختلف الاستراتيجيات التنافسية** أما **المبحث الثالث** فسيتم تناول فيه **أبعاد الميزة التنافسية،** أما **المبحث الأخير** فسيتم التطرق فيه **لدور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.**

المبحث الأول: ماهية التنافسية والمنافسة

في ظل العولمة وانفتاح الأسواق على بعضها تشهد المؤسسات الاقتصادية تزايد في حدة المنافسة، ومن خلال مراجعة مختلف الأدبيات وجد اختلاف بين مفهومي التنافسية والمنافسة وهذا الذي سيتم التطرق له من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف التنافسية

يجدر هنا التفريق بين التنافسية والمنافسة، حيث أن هناك فرقا مفاهيميا هاما بين المصطلحين، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المطلب.

1.تعريف التنافسية:

بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار بعد ظهور كتابات بورتر(Porter) والتي تتعلق بالتنافسية وإستراتيجية التنافس بين المؤسسات، ويختلف الكتاب والباحثون في مضمونه حيث يرى البعض أنها فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي ويرى البعض الآخر أنها فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر والتجارة. وهناك من يربط المفهوم بالتكلفة المنخفضة أو سعر الصرف، والبعض الآخر يربطه بالقيادة التكنولوجية أو معدل النمو والإنتاجية أو بميزات التجارة الخارجية[1].

ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان مؤسسة أو قطاعا أو دولة، فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي تختلف عن تنافسية القطاع، وبدورهما يختلفان عن تنافسية الدولة التي تسعى إلى تحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها، ولتوضيح ذلك أكثر لابد من دراسة مستويات التنافسية[2].

2. مستويات التنافسية:

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف مستوى هذه التنافسية، إذا كان على مستوى المؤسسة أو القطاع أو على مستوى الدولة، ولتوضيح ذلك أكثر لابد من دراسة كل مستوى من مستويات التنافسية على حدى.

---

[1] عبد الوهاب بوبعة، **دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال– موبيليس–)**، مذكرة ماجستير، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، ص 68.

[2] نصيرة بن عبد الرحمان، **آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية**، مذكرة ماجستير ، تخصص ادارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006، ص 39.

1.2. تنافسية المؤسسة: تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها:" القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية المقدمة من قبل الدولة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، والتكنولوجيا)[1].

وتعرف أيضا على أنها القدرة المنتظمة ذات المردودية على تسليم السلع والخدمات التي يرغب اقتناؤها الزبائن أفضل من بقية المنافسين. كما أن التنافسية بالنسبة للمؤسسة تعني نتائجها على المستوى البعيد، أي نموها، وبالتالي فهي ترتبط بمنتوجاتها (التميز أو التنافسية خارج السعر)، أسعارها (تنافسية السعر/تكلفة)، موقعها (حصتها من السوق)[2].

لهذا نجد معظم الدراسات تتفق على أن مستوى المؤسسة هو أفضل مستوى لتحديد مفهوم التنافسية، لأن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق الدولية وليست الدول في حد ذاتها، ولقد جاء مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة ليعكس ثلاثة معايير رئيسية، تتمثل في الربحية، والتميز والمساهمة في التجارة الدولية.

ففيما يتعلق بالربحية فهي قدرة المؤسسة على تحقيق ربح متصاعد قابل للاستمرار، أما التميز فهو نجاح المؤسسة في إضافة شيء يختلف عن منافسيها، قد يكون علامة تجارية أو أداء متميز، أو سعرا منخفضا، أو مزيجا مما سبق، في حين نجد أن التفوق أو المساهمة في التجارة الدولية، يعني زيادة حصة المؤسسة في السوق العالمي[3].

2.2. تنافسية القطاع: يتعلق الأمر بمفهوم التنافسية على مستوى صناعة معينة، والمقصود بالقطاع مجموعة من المؤسسات لتي تنتج منتجات متشابهة في نفس النشاط.

يؤكد كل (Lall & Mc Fetridge) على أن مفهوم التنافسية على مستوى القطاع يرتكز على مدى قدرتها على تحقيق الإنتاجية النسبية المرتفعة بالنظر إلى الصناعات المنافسة دوليا، بحي يرى Mc Fetridge بأن الصناعة تكون تنافسية إذا كانت عناصر الإنتاج فيها أكبر إنتاجية من منافسيها الدوليين أو مساوية لها على

---

[1] عائشة قرش، **دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة** –دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبليدة– مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007، ص 40.

[2] بن علية بن جدو، **الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015/2014، ص 30.

[3] عائشة قرش، مرجع سابق، ص 40.

الأقل، وكانت تكلفة الوحدة المنتجة لديها أقل من تكلفتهم أو مساوية لها على الأكثر، هذا من جانب تحقيق هذه الصناعة التفوق في التجارة كنتيجة لارتفاع نصيبها من اجمالي الصادرات العالمية" [1]

كما تم تعريف 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"[2].

3.2. تنافسية الدولة:

- يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية الدولة بأنها:" القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستديمة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي"[3]
- وتعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوروبية التنافسية على المستوى الوطني على أنها:" الدرجة التي تستطيع الدولة في ظل أسواق حرة وعادلة لإنتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختيار الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع المداخيل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل"[4].
- وتعرف هيئة الولايات المتحدة للمنافسة الصناعية، التنافسية الدولية بأنها:" قدرة البلد على انتاج سلع وخدمات قادرة على اجتياز امتحان الأسواق الدولية، وتزيد في نفس الوقت من الدخل الحقيقي للمواطنين".[5]
- لقد عرفت (Andra Tysom Laura) التنافسية الدولية على أنها" القدرة على انتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متنام ومستدام".[6]

3. العلاقة بين مستويات التنافسية:

إن العلاقة بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة سابقا (الدولة، القطاع، المؤسسة)، هي علاقة تكاملية بحيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية في ظل غياب

---

[1] الصادق لشهب، **دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسس الاقتصادية**، دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقرت، مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014، ص ص 41-42.

[2] بن علية بن جدو، مرجع سابق، ص 29.

[3] نفس المرجع، ص 29.

[4] نفس المرجع، ص 29.

[5] يحضية سملالي، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)**، مذكرة دكتوراه علوم ،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص4.

[6] نفس المرجع، ص4.

مؤسسات ذات قدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد، يعد دليلا على أن الأنشطة الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.[1]

المطلب الثاني: تعريف المنافسة

المنافسة تعني مجموعة من المؤسسات التي تنتج منتجا واحدا أو خليطا من المنتجات المتشابهة أو البديلة لما تنتجه المؤسسة من منتجات، بعبارة أخرى فإن المنافسة تعني وجود عدد من المؤسسات التي تلبي حاجات ورغبات وأذواق الزبائن من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات[2].

- يعرفها Michael Porter " المنافسة هي مركز نجاح أو فشل المؤسسة، فهي تؤكد نشاطات المؤسسة من خلال المساهمة في نتائجها في الابتكار والثقافة التي ترسخ فعالية هذه المؤسسة"[3].
- يعرفها فريد النجار على أنها:" تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها"[4].
- كما تعرف على أنها:" وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل، غايته تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارضي المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة التكامل (الإنتاج والاستعمال)."[5]

---

[1] عبد الرؤوف حجاج، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية :مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميداني في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية التسيير والعوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت55، سكيكدة، 2007/2006، ص 10

[2] بن علية بن جدو، مرجع سابق، ص 28.

[3] Michael Porter, **L'avantage concurrentiel,** comment devancer ses concurrents et maintenir son avance,1ère édition, Dunod, , Paris,France, 1997, p11.

[4] حمزة بن العربي، **مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية** – دراسة حالة مؤسسة Condorالكترونيك، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015/2014، ص 10.

[5] سامية لحول، **التسويق والمزايا التنافسية**، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة،2007، ص 59.

وحسب هيل وجونز فإن مفهوم المنافسة يشير إلى الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية، يمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم باستخدام السعر أو التركيز على التصميم، الإنفاق على الترويج والإعلان، خدمات ما بعد البيع[1]...

وعليه يمكن تعريف المنافسة على أنها عبارة عن ذلك الصراع بين المؤسسات المنتجة لسلع وخدمات تمثل بدائل قوية لبعضها البعض في نفس السوق، فهي تتمحور أساسا حول تحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر. يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع.[2]

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

إن بقاء المؤسسات الاقتصادية واستمرارها في السوق مرهون ببناء ميزة تنافسية، وهذا يتوقف على وضع إستراتيجية تنافسية ملائمة، ولهذا سيتم التعرف علة مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها في المطلب الأول، في حين سيتم تناول مصادر وخصائص ومؤشرات الميزة التنافسية في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فخصص للاستراتيجيات التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

1. مفهوم الميزة التنافسية:

لقد شغل تحديد مفهوم **الميزة التنافسية** اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال، وقد وجد اختلاف بين رؤى علماء الاقتصاد ورؤى علماء إدارة الأعمال بخصوص مفهوم الميزة التنافسية وهذا الاختلاف ناتج إلى الوحدة التي ينظر ميزته التنافسية، فنجد علماء الاقتصاد يهتمون بالعوامل المحددة للميزة التنافسية الخاصة بالاقتصاد الوطني ككل، في حين ينصب اهتمام رجال إدارة الأعمال على المستوى الجزئي أي تنافسية المؤسسة أو الصناعة.[3] حيث طرح مفهوم الميزة التنافسية بتسميات متعددة من أبرزها" القدرة التنافسية" و"التفوق التنافسي"،

---

[1] وسيلة بوازيد، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**– دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012/2011، ص12.

[2] نفس المرجع، ص 12.

[3] عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص3.

" التميز التنافسي و"النجاح التنافسي"، لكها تتفق في مضمونها على انصراف الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع المؤسسة أن تميز نفسها عن منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم.[1]

فمن خلال مراجعة أدبيات التسيير يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى شمبرلين Chamberlin ,1939 ثم إلى Selznick, 1959 الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف" شاندلر" و"هوفر"(Schendel & Hofer) الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد.

كما عرفها (Alderson 1965) على أنها:" تعبير عن سعي المؤسسة لإنشاء أو امتلاك سمات فريدة عن غيرها من المؤسسات العاملة في ذات الصناعة لكي تحقق التميز عنهم"

ثم وضع كل من " بورتر" وداي " (Porter,1985&Day, 1984) الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرا أنها تعد هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه[2].

ويعتبر مايكل بورتر(Porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجا لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبرا أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها.[3]

وقد عرفها:" تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع مترادفة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"[4].

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها مجموعة من الخصائص والمميزات التي يتصف بها المنتج والتي تميزه عن باقي منتجات المؤسسات المنافسة والتي تكتسب من خلال إتباع إستراتيجية تنافسية معينة.

---

[1] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص255.

[2] يحضيه سملالي، مرجع سابق، ص6.

[3] عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص4.

[4] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص255.

2. أهمية الميزة التنافسية:

تبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الجوانب التالية: [1]

1. أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الإستراتيجية، إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية وإدارتها وبخاصة خلال العقدين المنصرمين من مفهوم الميزة التنافسية، وهذا هو السبب الذي دفع البعض إلى القول أنه (يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها الميزة التنافسية).
2. تعد الميزة التنافسية عاملا مهما وجوهريا لعمل المؤسسات على اختلاف أنواعها وإنتاجها، لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية الشاملة للمؤسسة.
3. تمثل الميزة التنافسية أداة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة من لدن المؤسسات المنافسة في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.
4. تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما للمنظمات الناجحة، لأن المؤسسات الناجحة هي التي توجد نماذج جديدة للميزة المذكورة باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وإن المنافسين على علم كامل بها.

المطلب الثاني: مصادر وخصائص ومؤشرات الميزة التنافسية

أولا– مصادر الميزة التنافسية: تتمثل مصادر الميزة التنافسية فيما يلي:

1. الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة

[1] ادريس وائل السنوسي، **أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان)** مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016، ص34.

إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية. إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة[1].

تستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل على سبيل المثال: [2]

- استغلال اقتصاديات الحجم: ويقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج؛
- آثار التعلم: تعتبر آثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام؛
- تطبيق نظام التخزين اللحظي: يمكن أن تساهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين حيث لا تصل المواد أو السلع إلى المؤسسة إلى فور الاحتياج إليها وبالتالي فإن الوفر في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون؛
- يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع.

2.الجودة: نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات/خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له. ونقول أن المنتج/الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلك أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج/خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات المنافسة[3].

---

[1] سملالي يحضيه، مرجع سابق، ص 8.

[2] وسيلة بوازيد، مرجع سابق، ص17.

[3] نفس المرجع ، ص 17.

وقد حدد دافيد كارفان(David Karvin) الخبير في الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية خمس نقاط على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية هي كالتالي: [1]

- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك (الزبون)؛
- لابد من ربط الجودة مع هدف الربحية لكل جانب في السوق؛
- يمكن النظر للجودة على أنها أداة تنافسية؛
- يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي؛
- لابد للجودة أن تحصل على التزام المؤسسة الكامل.

3. الإبداع / الابتكار Innovation: لكي تتمكن المؤسسة من المحافظة على بقائها واستمرارها في السوق وتستطيع أن تواجه المنافسة عليها البحث دائما عن الأساليب ومختلف العمليات الضرورية التي تمكنها من تقديم كل ما هو ومحسن من المنتجات لتواكب مختلف التطورات الحادثة لدى المنافسين والتي تمكنها من التفوق عليهم، وكل هذا يتم من خلال الإبداع، والذي يعتبر من المصادر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية.

ولقد تم استخدام الإبداع في كثير من الأبحاث بشكل مرادف للابتكار واعتبر البعض أن التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهري بينهما وفيما يلي بعض الاختلافات بينهما.

يرى **محمد مرياتي** أن الابتكار هو: إيجاد تطوير جديد أو تعديل جديد على مادة أو عملية إنتاجية أو خدمة للحصول على عائد اقتصادي، أي أن المؤسسة تهدف من وراء الابتكار إلى تحقيق أو زيادة العائد.

في حين أكد **مايكل بورتر Michael Porter**: أن المؤسسة التي تمتلك ميزات تنافسية قائمة على الابتكار هي التي تدرج الابتكار بمعناه الواسع ضمن وحداتها ونشاطاتها واستراتيجياتها، وذلك عن طريق إدخال تكنولوجيا جديدة والقيام بعمليات مبتكرة في نفس الوقت.

من خلال ما سبق يتبين أن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية حيث أن هناك مدخلات للمؤسسة المبدعة تشتمل على (الأفكار، العاملين والتمويل) تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات

[1] عبد الوهاب بوبعة، مرجع سابق، ص 125.

تشتمل على (الإبداع، النمو والعائد على الاستثمار) تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية[1].

4. الاستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة[2].

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط: [3]

- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته؛
- التركيز على إشباع احتياجات العملاء؛
- التركيز على وقت الاستجابة.

ثانيا– خصائص الميزة التنافسية:

تتمتع الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص الفريدة التي تشكل في مجملها قيمة مضافة تنفرد بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة ومن هذه الخصائص ما يلي: [4]

- أنها نسبية وليست مطلقة أي تحقق بالمقارنة.
- تؤدي إلى تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين.
- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق لها قيمة.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشترين أو كليهما.
- يجب أن تؤثر في العملاء وإدراكهم لأفضلية ما تقدمه المؤسسة وتحفزهم على الشراء منها.
- لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها أي أنها تدوم لفترة طويلة نسبيا.

---

[1] رزيقة يحياوي، **الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال**، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013/2012، ص 5.

[2] وسيلة بوازيد، مرجع سابق، ص 19.

[3] نفس المرجع، ص19.

[4] أحمد رسمي أحمد بعلوشة، **أثر الترويج الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية**– دراسة ميدانية على بنك فلسطين في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص 34.

ثالثا– مؤشرات الميزة التنافسية:

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير والفاعلية، إلا أن أكثر المؤشرات استخداما هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، وحجم المبيعات، لما تتمتع به من مزايا مثل توفير البيانات اللازمة لحسابها، وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية، أي يمكن حسابها بدقة وسهولة[1].

ويمكن عرض هذه المؤشرات من خلال ما يلي: [2]

أولا– الربحية:

تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدامات التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.

ثانيا– الحصة السوقية:

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين، ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشرا عن وضع المؤسسة في السوق، وانخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها. ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق:

1. **الحصة السوقية الإجمالية:** وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.
2. **الحصة السوقية النسبية:** وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.
3. **حصة السوق المخدوم:** وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.

---

[1] محمد فوزي علي العتوم، **رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني**، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2009، ص 45.

[2] نفس المرجع، ص 46.

ثالثا– حجم المبيعات:

يعتبر حجم المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المؤسسة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المؤسسات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المؤسسة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: استراتيجيات بناء الميزة التنافسية

1. تعريف الإستراتيجية:

إستراتيجية هي المقابل العربي لكلمة stratégie في اللغة الفرنسية وStrategy في اللغة الإنجليزية وأصل كلمة إستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية"Strategos" التي تعني فن القيادة وإدارة المعارك وهذا يدل على أن استخدام الإستراتيجية ظهر أساسا في المجال العسكري، حيث يرى أحد الباحثين أن كل من" SUN TZUوِ Clausevitz" كانا أول من استخدم هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية ويظهر الأصل العسكري لمصطلح الإستراتيجية ويبرز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة"[1]. وقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها مقتصرا على العمليات العسكرية بل امتد إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة والاقتصاد وعلم الاجتماع والإدارة.

وبدخول مصطلح الإستراتيجية إلى ميادين متعددة: سياسية، اجتماعية، اقتصادية، إدارية، بدأت تظهر وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الإستراتيجية، إذ يرى البعض أن مفهوم الإستراتيجية ارتبط بالقرارات التي يتم اتخاذها بغرض تحقيق أهداف معينة، ومن هذه الزاوية تعرف الإستراتيجية بأنها" قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة، ومستوى الوحدات الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف". يعرفها البعض بأنها" مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق هدف معين".

2. تعريف استراتيجيات التنافس:

---

[1] صونية كيلاني، **مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية**، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000– 2005، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر– بسكرة–، 2007/2006، ص 15.

" هي مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين"[1].

أولا–استراتيجيات مدرسة رجال الإدارة للتنافسية:

إن التصنيف الشائع بين الباحثين حول البدائل الإستراتيجية العامة للتنافس هو الذي قدمه Porter. تعرف على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تسمح للمؤسسة بخلق مواقع هجومية أو دفاعية في صناعة ما ومن ثم تحقيق عائد استثمار متفوق، وبالتالي تمكن هذه الاستراتيجيات المؤسسة من التنافس بفعالية في الصناعة وتحقيق عوائد أعلى من المتوسط، وقد سميت بالعامة نظرا لإمكانية تطبيقها من قبل كل المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها[2].

إن الإستراتيجيات العامة للتنافس ترتبط ب[3]:

- فيما إذا كانت السوق المستهدفة تركز على الصناعة ككل، أو أن المؤسسة تستهدف قطاع سوقي معين؛
- فيما إذا كانت المؤسسة تتبع ميزة مرتبطة بالتكاليف المنخفضة، أو تتبع ميزة مرتبطة بتمييز المنتجات وجودتها.

وبذلك يمكن التمييز بين أربع استراتيجيات عامة للتنافس:

- استراتيجيات قيادة التكلفة؛
- إستراتيجية التمايز؛
- إستراتيجية التركيز على التكلفة؛
- إستراتيجية التركيز على التمايز.

زيادة على ما سبق أكد مايكل بورتر فيكتور ميلار سنة 2011 في مقال له على أن التكنولوجيا والمعلومات من المزايا التنافسية المعاصرة التي وجب على المؤسسات اكتسابها وتبنيها فهي تساعد في رفع تنافسية

---

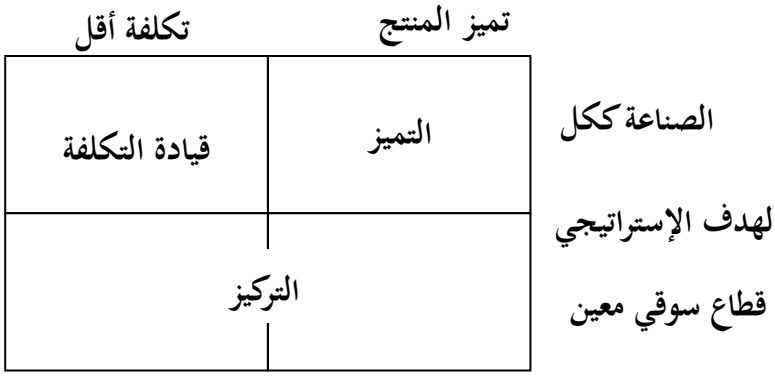
[1] عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص 57.

[2] وسيلة بوازيد، مرجع سابق، ص 32.

[3] نفس المرجع، ص 32.

المؤسسات في بيئة شديدة التغير[1]، كما وأشار مايكل بورتر أيضا في مقال له يمكن للشركات جني مزايا هائلة من الفعالية التشغيلية التي تسهل محاكاة أفضل الممارسات[2].

الشكل رقم 6: الاستراتيجيات العامة للتنافس



المصدر: محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، مرجع سابق، ص264.

1. إستراتيجية قيادة التكلفة:

تبنى هذه الإستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسيها، بحيث تحقق تغيير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالاعتماد على بعض الإجراءات الهادفة، حيث تتطلب إستراتيجية قيادة الكلفة بأن تمتلك المؤسسة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة وتسعى إلى خفض التكاليف عامة، وأن تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق ربحا أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة وأن تبيع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا والأسعار في الانخفاض كلما حققت ربحا عاليا[3].

---

(1) Michael E. Porter and Victor E. Millar, How information gives you competitive advantage, The information revolution is tranforming the nature of competition ,**Harvard Business Review**, 2011, pp149-174

(2) Michael E. Porter,What Is Strategy, **HARVARD BUSINESS REVIEW**, November-December 1996,p .

(3) عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، **الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار الأيام، عمان الأردن، 2014، ص75.

وتتحقق النتائج من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي[1]:

1. وجود طلب مرن للسعر، وحيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
2. نمطية السلعة المقدمة.
3. عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
4. وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشترين.
5. محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالنسبة للمشترين.

وهناك تسع محددات رئيسية للتكلفة يطلق عليها مسمى cost drivers ويمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، وتتمثل هذه المحددات فيما يلي[2]:

1. وفورات اقتصاديات الحجم.
2. وفورات منحنى التعلم والخبرة.
3. النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
4. تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
5. درجة مشاركة وحدات نشاط آخر.

إن تبني هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسة يوفر لها مجموعة من المزايا[3]:

- تعتبر أنها تشكل حاجزا دفاعيا أمام أقوى المنافسين، فإذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم بطريقة غير كفأة فسيكون ذلك على حساب الأرباح وبالتالي خروجهم من السوق، أما في حالة ما إذا فضل المنافسون البقاء على وضعهم الحالي فلن يتمكنوا من المنافسة بسبب ارتفاع تكاليفهم النسبية الأمر الذي ينعكس على مستوى الأسعار الذي ينعكس سلبا على الكمية المطلوبة من منتجاتهم؛
- أما في حالة ما إذا كانت هناك ضغوط على المؤسسات مثلا من قبل جمعيات حماية المستهلك لتخفيض الأسعار فلن تكون هناك أي ضغوطات ومطالب على المؤسسة كون تكاليفها منخفضة وبالتالي فإن تبني هذه الإستراتيجية يشكل حاجزا دفاعيا أمام القوة التفاوضية للمستهلكين؛

---

[1] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص109.

[2] نفس المرجع، ص 111.

[3] وسيلة بوازيد، مرجع سابق، ص 34.

- إن نجاح هذه الإستراتيجية يشكل حاجز دفاعي أمام القوة التفاوضية للموردين، إذ أن تبنيها يوفر مرونة كافية لدى المؤسسة في حالة ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج حيث تمكن المؤسسة من تعويض الزيادة في أسعار مدخلات الإنتاج من خلال خفض التكاليف في الأنشطة الأخرى؛
- كما تشكل هذه الإستراتيجية حاجزا قويا أمام أية محاولة لدخول السوق من قبل منافسين جدد خاصة باعتمادها لاقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فتحقيق الحجم الكبير يتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبيرة، كما أن الانطلاق بحجم ضعيف لن يسمح للمؤسسة الجديدة بالصمود أمام أسعار القطاع؛
- كما تعمل هذه الإستراتيجية على حماية المؤسسة من خطر وجود السلع البديلة التي يمكن أن تنافس منتجاتها فالتهديد يكمن في أن هذه المنتجات لا تحوز فقط على نفس خصائص المنتج المراد تعويضه وإنما أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية، أي على مستوى التكاليف وهو ما سيكون صعبا في مواجهة مؤسسة تعتمد على هذه الإستراتيجية.

– **مخاطر إستراتيجية القيادة بالتكلفة:** وتكمن عيوب أو مخاطر هذه الإستراتيجية فيمايلي[1]:

- إمكانية المؤسسات المنافسة في تطبيق أقل التكاليف عن طريق تقليد هذه الميزة وتقديم منتجات مماثلة أو تقديم منتجات أفضل.
- صعوبة الاحتفاظ بالسعر المعياري خاصة عندما يصبح المنتج معروف في السوق.
- احتمالية المبالغة فيما إذا قلت التكاليف تجعل المؤسسات مضطرة لتوسيع استخدام مواردها.
- كما يمكن أن تهمل المؤسسة المتغيرات الأخرى كالمتغيرات التسويقية والإنتاجية بسبب التركيز على التكلفة[2].

---

[1] وليد عباس جبر وآخرون، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية/ دراسة مقارنة، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 4، العدد 13، 2009، ص 187.

[2] وسيلة بوازيد، مرجع سابق، ص35.

2. إستراتيجية التميز:

ويقصد بإستراتيجية التميز تلك الإستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج معين للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر زائد[1]، هذه الجوانب تتجلى في تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة به، تصميم مميز، سمعة جيدة، تقديم خدمة ممتازة، علامة رائدة، وثوق المنتج، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطا متكاملا من المنتجات[2].

ويمكن تعريفها أيضا على أنها " إستراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون تناسب رغبات واحتياجات المستهلك، الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر."[3]

إن نجاح هذه الإستراتيجية مرهون باعتماد المؤسسة على مهارات وكفاءات يصعب تقليدها وكلما تميزت المؤسسة على جملة من المستويات كلما كانت الإستراتيجية أكثر نجاحا وقابلية للاستمرار في تحقيق أرباح تفوق متوسط أرباح القطاع[4]. وهذا ما يتحقق من خلال الجودة في مختلف القطاعات الإنتاجية الخدمية على السواء خاصة منها في القطاع الصحي الذي يشهد منافسة في الولايات المتحدة[5].

إن هذه الإستراتيجية تهدف كما هو الشأن لسابقتها ومن خلال تحقيق ميزة التميز إلى خلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة لقطاع معين ولكن بطريقة مختلفة وذلك على النحو التالي[6]:

- ففيما يتعلق بحدة المنافسة ما بين المنافسين فإن المؤسسة وبفضل وفاء زبائنها وتأثير علامتها في إضعاف حساسية الزبائن تجاه السعر فضلا عما تعرضه منتجاتها من خصائص ومميزات ستجد نفسها محصنة ضد تحيات المنافسين.

---

(1) أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، **المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات**، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 468.

(2) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص111.

(3) وسيلة بوازيد، مرجع سابق، ص 35.

(4)أحمد بلالي، مرجع سابق، ص468.

(5) Michael E. Porter and Elizabeth Olmsted Teisberg, Fining Competition in Health Care,HARVARD BUSINESS REVIEW,2004, pp65-76

(6) أحمد بلالي، مرجع سابق، ص ص 468-469.

- هذه الخصائص والمميزات المنفردة هي في حد ذاتها تعد عامل أضعاف لتهديد مساومة الزبائن خاصة في ظل انعدام منتجات مكافئة أو مقاربة لمنتجاتها على مستوى الجودة أو الخصائص الفنية أو الخدمات المقدمة، وخاصة بالنسبة لزبائن أقل حساسية للسعر.
- بالنسبة لقوة مساومة الموردين فإن الهوامش المرتفعة التي يتضمنها نجاح هذه الإستراتيجية جراء تحقيق الميزة التنافسية على مستوى التميز من شأنه أن يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة لأجل مفاوضتهم، وأن أسوء الاحتمالات سيؤدي إلى تحميل أعبائهم على جزء من أرباحها.
- وإذا كانت هذه الإستراتيجية تقتضي بأن يكون التميز مرتكزا إما على المنتج نفسه أو على التوزيع والجهود التسويقية أو على جملة من العوامل الأخرى، فإن ذلك يعني أنها تفترض التخصص الذي لا يتناسب مع الحصة الواسعة في السوق والذي يشكل في حد ذاته عقبة أمام دخول منافسين جدد خاصة من جهة تكاليف الدخول التي يتطلبها التميز كالبحوث العميقة والتصاميم الدقيقة والمواد ذات الجودة العالية.
- على مستوى تهديد دخول منتجات بديلة من قطاعات أخرى فإن تميز منتجات المؤسسة ووفاء زبائنها ورضاهم عن أدائها كنتيجة لذلك سوف يحد من درجة هذا التهديد خاصة وأن جدية تهديد المنتجات البديلة لا يتحقق إلا إذا كانت هذه الأخيرة تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار أقل أو مماثلة لها.

– مزايا إستراتيجية التميز: إن مزايا هذه الإستراتيجية هي[1]:

- تسمح للمؤسسة بأن تحافظ على نفسها من المنافسين في الصناعة.
- تمكن المؤسسة من تقليل حساسية المستهلك إزاء الأسعار.
- تساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، ويمكن للمؤسسات أن تكيف استخدام هذه العناصر لكي تتمكن من بناء إستراتيجية قيادة أقل تكاليف وعلى صعيد نشاطات إضافة القيمة المختلفة
- تجنب المخاطرة، الحضور السوقي القومي، الإدارة المركزة.
- صنع المنافسين المحتملين خارج الصناعة من خلال قوة المؤسسة في تخفيض الأسعار.

[1] وليد عباس جبر وآخرون، مرجع سابق، ص 188.

- قدرة المؤسسة على المحافظة على زيادة الأسعار التي تحرر عن طريق المجهزين.

عيوبها: أما عيوب أو مخاطر هذه الإستراتيجية فهي[1]:

- إن الاستثمار الكبير في معدات حديثة يحدده التغيير التكنولوجي المستمر والذي قد يتطلب التغير المستمر في المعدات والآلات.
- صعوبة الحصول على مزايا الإنتاج الواسع وبالشكل الذي يحقق تخفيض التكاليف.
- التقليد من قبل الداخلين الجدد والحصول على تكاليف أقل.

3. إستراتيجية التركيز:

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق.

وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل. وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة هما هو الحال عند قيامها بهدمة السوق ككل [2].

حيث يشير Wheelen أنه عند التركيز على قطاع معين من السوق، يستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة، والثاني في تميز المركز، حيث تعتمد الإستراتيجية على التخصص في منتج معين أو سوق معين[3]. كما أن هناك مبررات لإتباع هذه الإستراتيجية وهي[4]:

- الاستفادة من مزايا التخصص.
- القدرة على التجديد والابتكار.

---

[1] وليد عباس جبر وآخرون، مرجع سابق، ص188.

[2] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 114.

[3] عز الدين على سويسي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 77.

[4] نفس المرجع، ص 77.

- اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال[1]:

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- التمييز والتكلفة الأقل معا.

– مزايا إستراتيجية التركيز: تحقق هذه الإستراتيجية المزايا الآتية[2]:

- زيادة قدرة المؤسسة للحصول على جزء من السوق مقابل المنافسين الكبار.
- تمكين المؤسسة من استثمار جدارتها المميزة المتخصصة أو مجموعة أصول لخلق فرص جديدة.

عيوبها: تتلخص مخاطر استخدام هذه الإستراتيجية بما يأتي[3]:

- صعوبة وضع حدود فاصلة بين السوق ككل وبين جزء السوق الذي تسعى المؤسسة إلى خدمته بسبب التشابه في الرغبات والحاجات للمستهلكين.
- قد يجد المنافسين أسواق ثانوية داخل جزء سوق المستهلك يتمكن من خلاله المنافسون من كسر حاجز هذا السوق.
- صعوبة تحقيق المزج بين النوعية المتميزة وبين قيادة التكلفة التي يتطلبها جزء السوق لاختلاف متطلبات كل إستراتيجية.

ثانيا– استراتيجيات مدرسة الاقتصاديين للتنافسية:

إذا كانت الاستراتيجيات التنافسية ينظر إليها كهدف واستثمار وتقنية في آن واحد، فلابد من وجود استراتيجيات ومراحل لتطوير وتنمية الميزة التنافسية، فقد ظهرت منذ منصف ثمانينات القرن العشرين استراتيجيات (4 Anyes) والتي تضم عددا من الاستراتيجيات الأساسية، تمثل كل إستراتيجية مرحلة من مراحل تطوير وتنمية الميزة التنافسية لأي مؤسسة عل المستوى العالمي، وقد سميت هذه الاستراتيجيات باسم (4 Anyes)

---

[1] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 114.

[2] وليد عباس جبر وآخرون، مرجع سابق، ص187.

[3] نفس المرجع ، ص 187.

strategies لأنها تمكن المؤسسة المعنية من التنافس في أي مكان (Anywhere) وفي أي زمان (Anytime)وبأي طريقة (Anyway)وأمام أي منافس(Anybody).والتي سيتم تناولها من خلال ما يلي[1]:

1. **إستراتيجية تبني المعايير والمقاييس الدولية للجودة الشاملة:** تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة، وقد دفع إدراك المؤسسة لأهمية الجودة، كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية إلى الاستناد إلى مفهوم الجودة الشاملة، الذي يعني البحث عن الجودة في المؤسسة برمتها، ابتداء من الترتيبات الأمنية وانتهاء إلى تلبية حاجيات الزبائن وخدمات ما بعد البيع. ولم تعد الجودة تقليدا، بل هي ضرورة وخاصة عندما يتعلق الأمر بالتصدير، حيث يشترط شهادة المواصفة الدولية، التي تعتبر ضرورية للدخول إلى السوق الدولية، وكذا هي ورقة تفاوضية مربحة مع المتعاملين. وتساهم الجودة في الميزة التنافسية، حيث تؤسس لثقافة الإتقان داخل المؤسسة، وترسخ ثقة المتعاملين بها.
2. **إستراتيجية القدرة على التحول والتطور من خلال التعلم والتكيف:** من خلال التعلم والتكيف تتمكن المؤسسة المعنية من التقدير والتنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على النشاط والاستعداد لها وقبولها واكتشاف طرق حديثة لابتكار المنتجات والخدمات الجديدة، والانفتاح والخلق والابتكار وتحسين قدرة الأفراد على التعلم بهدف إحداث تأثير ذو دلالة على المجتمع المحيط بهم، وسرعة الاستجابة لحل المشكلات، وهذا يعني أن الوصول لهذه المرحلة يعتمد على ثلاث دعائم رئيسية هي: الخلق والابتكار، الانفتاح وتعلم الأفراد، وثقتهم بأنفسهم.

ولقد أصبح من الضروري مواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والأجنبية عن طريق تجديد وابتكار طرق مستحدثة في الإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الأفراد. ولهذا تعمل المؤسسات على إنشاء إدارات متخصصة في البحوث وتطوير المنتجات مع تحمل المخاطرة، علما أن تلك المخاطر أقل من مخاطر عدم التجديد، ويشمل التجديد هنا تطبيق اقتراح أو طريقة جديدة لإنتاج سلعة جديدة أو إنتاج سلعة موجودة بطرق إنتاجية حديثة.

3. **إستراتيجية بناء المركز الذهني:** في هذه الإستراتيجية تأخذ المؤسسة قرارا بتحديد المراكز الذهنية التي ترغب في بنائها لمنتجاتها داخل القطاعات السوقية المستهدفة. حيث تنطوي عملية بناء المركز الذهني

[1] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص ص 267-270

للمنتج على محاولة غرس المنافع المتميزة للعلامة في أذهان المستهلكين علما أنهم عادة ما يقومون ببناء مراكز ذهنية للمنتجات الموجودة في الأسواق سواء ساهم رجال التسويق في ذلك أم لا، غير أن سعي المسوقين لبناء مراكز ذهنية عن منتجاتهم تتيح لهم فرصة الحصول على ميزة تنافسية كبيرة داخل الأسواق المستهدفة، يتطلب منهم تدخلا مباشرا وتخطيطا دقيقا يؤثر إيجابيا على بناء مركز قوي، عن طريق اختيار إستراتيجية بناء المركز الذهني للمنتج، مما يجعل المؤسسة منفردة ومتفردة عن غيرها في عقول عملائها.

ويختار المستهلكون السلع والخدمات التي يحصلون عليها من خلالها على القيمة الأكبر، ولذلك يسعى المسوقون إلى بناء المركز الذهني لمنتجاتهم وفقا لمجموعة المنافع الجوهرية التي يمكنهم تقديمها مقارنة بالمنافع التي يقدمها المنافسون من خلال:

- الاستمرار في الأداء الجيد.
- الاتصالات التي تحقق التواصل الدائم مع عملائها.
- رصد ومراقبة مركزها الذهني.
- ضرورة الاهتمام بالتقييم المستمر للتطورات التي تطرأ على المركز الذهني للمنتج، حتى يمكن إجراء التعديلات التي تحقق التوافق مع التغيرات التي قد تحدث في البيئة التسويقية التي يتم العمل داخلها سواء التغيرات في حاجات ورغبات المستهلكين أو تلك التي تحدث في استراتيجيات المنافسين.

4. إستراتيجية التحالف: أضحى تكوين التحالفات بين المؤسسات العالمية والمحلية ظاهرة ميزت العقد الأخير من القرن العشرين، حيث يأتي التحالف الاستراتيجي في شكل اتفاقية أو عدد من الترتيبات المبرمة بين مؤسستين أو أكثر، تستهدف الربط أو التكامل الأفقي أو الرأسي بين أعمالها أو تكوين شراكة تجارية أو صناعية لرفع فعالية أطراف التحالف، أو خلق ميزة تنافسية جديدة أو دعم المزايا الحالية، من خلال التبادل والتعاون المشترك في مجال التكنولوجيا والسلع والمهارات والموارد الأخرى وغيرها.

– من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة: تشير الدراسات إلى أن أول من طرح فكرة أو مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو George Day 1984 عندما أشار في القول بأنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الإستراتيجية لغرض مساعدة المؤسسة على البقاء. ولكن الحقيقة التي يستند عليها في منشأ الميزة التنافسية المستدامة هوما قدمه بورتر Porter 1985 في نموذجه المعروف في تحديد استراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة. من خلال المنتجات التي تقدمها الشركة والتي تتوافق مع حاجات وقدرات المشتري.

وبهذا الصدد يشيران Chaharbaghi & Lynch 1999 إلى أن الميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها منتج يرتبط بجانبين هما الميزة التنافسية والميزة الإستراتيجية على اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق وآخذين بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة.

جدول رقم 8: الإسهامات العلمية بتحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

السنة	عنوان المقالة/الكتاب	المساهمة العلمية
Alderson(1965)	The Search for Differential Advantage	الميزة التنافسية المستدامة بوجود ثلاثة قواعد أساسية هي التكنولوجيا، القانون، الجغرافيا. وهناك أربع استراتيجيات لإنجازها وهي التمايز، التجزئة، الصفقة، لانتقائية.
Hall (1980)	"Survival Strategies in a Hostile environment	الشركات الناجحة ستنجز أعمالها اما من خلال التكلفة الأوطأ أو الأكثر تمايزا
Porter (1985)	Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance	الاستناد إلى سلسلة القيمة كأداة أساسية في تحليل مصادر الميزة التنافسية.
Hamel and Prahalad (1989)	Strategic Intent	الاستناد إلى سلسلة القيمة كأداة أساسية في تحليل مصادر الميزة التنافسية.
Barney(1991)	Firm Resources and Sustained Competitive Advantage	الشركة يجب أن لا تبحث عن الميزة التنافسية المستدامة، وإنما يجب أن تتعلم كيف تخلق ميزة جديدة لبلوغ القيادة بالسوق.
Hall (1993)	A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to SCA	تتمثل بالمواد المادية المختلفة (الأصول، القدرات) والتي تسمح للشركة لامتلاك قدرة متمايزة كنتيجة للميزة التنافسية المستدامة.
Srivastava, Shervani,and Fahey(1998)	Market-based Assets and Shareholder Value: A framework for Analysis	الاستناد إلى جانبين رئيسيين هما العلاقة مع الزبائن والثقافة، واللتان تقودان إلى انجاز الميزة التنافسية المستدامة ولإضافة قيمة الزبون.
Hoffman (2000)	An examination of the sustainable competitive advantage	استناد الميزة التنافسية المستدامة إلى المفاهيم الأخرى في الإستراتيجية مثل التوجيه، قيمة الزبون، تسويق

	concept: Past ,Present ,Future.	العلاقة، والشبكات.
Sadri and Lees (2001)	"Developing corporate culture as a competitive advantage"	الثقافة الإيجابية تكون دالة هامة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة قياسا بالآخرين من المنافسين.
Adams and Lamant (2003)	Knowledge management systems and developing SCA	الإبداع التنظيمي وتأثير أنظمة إدارة المعرفة تكون أساس في إقرار النجاح للتجارب المبدعة في المنظمة لتطوير الميزة التنافسية المستدامة.
Kotelnikov (2004)	Sustainable competitive advantage: How to survive against your competitive over a long period of time	يقترح نموذج التعاضد ما بين القابليات المتميزة والقدرات المؤثرة بعمليات الإنتاج كمصادر أساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
Khandekar and Sharma(2005)	Managing humain resource capabilities for sustainable competitive advantage: an empirical analysis from Indian global organizations	الأهمية الإستراتيجية لرأس المال البشري لتحقيق الأداء التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة والمستندة إلى الموارد المتاحة بالمنظمة. وهناك ارتباط إيجابي مابين قابليات الموارد البشرية والأداء التنظيمي للتأثير الإيجابي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
Javalgi and Radulovich (2005)	SCA of internet firms: a strategic framework and implications for global marketers.	يمكن للشركات أن تنجز الميزة التنافسية المستدامة من خلال تطوير القدرات التفاعلية لإدارة العلاقة مع الزبون وتحسين استهداف الزبون لتحقيق التأثير الأكبر عليه وزيادة ولائه

المصدر: ثامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة، محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، **مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية**، العدد 9، 2013، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، ص8.

المبحث الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

تعمل الإدارة العليا في المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن والتي تغيرت مع الوقت، مما أدى إلى تغير أبعاد المنافسة، فبعد ما كانت تعتمد على التكلفة الأقل كبعد رئيسي للتفوق، أصبحت ملزمة على البحث عن طرق جديدة تتميز من خلالها عن بقية

منافسيها، ومن خلال الدراسات التي تمت في هذا المجال تم الإجماع على عدة أبعاد التي تعتبر الأكثر شيوعا و تتمثل هذه الأبعاد بالتكلفة الأقل، والاستجابة، والجودة، والإبداع، والسمعة، ونظرا لأهمية هذه الأبعاد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات فقد تم اعتمادها كأبعاد للمتغير في الدراسة والمتمثل في الميزة التنافسية[1].

المطلب الأول: التكلفة الأقل

لقد أصبحت التكاليف محل اهتمام كل المؤسسات حيث تحتل التكلفة أهمية كبيرة في تحديد أسعار منتجاتها وبسبب أن هذا المفهوم مرتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق أهداف المؤسسة من حيث السعي إلى تخفيض تكلفة المنتج مقارنة بالإيرادات المتحققة، مما يساعد على تحقيق الأرباح المطلوبة لتلك المؤسسات، وتعرف التكلفة بأنها:" مورد مضحى به لتحقيق هدف أو غرض محدد وهذه التكلفة تقاس بوحدة النقد المعمول بها ولواجب دفعها في شراء السلع والخدمات"[2].

المطلب الثاني: الاستجابة كميزة تنافسية

للوصول إلى استجابة فائقة للزبائن على المؤسسة أن تكون قادرة على انجاز المهام بشكل يرضي زبائنها أكثر من المنافسين، ومن متطلبات الاستجابة للزبائن هو وقت الاستجابة أي الوقت الذي تستغرقه السلعة حتى تسلم إلى الزبون أو الخدمة حتى تنجز.

والاستجابة هي مجموعة من القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة وموثوقية الأداء[3]:

أ. سرعة الاستجابة عنصر أساسي في تحقيق رضا الزبون لأنها تختصر الوقت المستهلك من قبله.

ب. أما الاستجابة المرنة فتعني القدرة على مطابقة التغيرات في السوق حيث تتقلب ابتكارات التصميم والأحجام بشكل كبير جدا، والقدرة على تغيير المنتجات والأحجام للاستجابة للتغيرات الحادثة في السوق.

ج. أما الموثوقية فتعني إمكانية الاعتماد على المنتج بحيث يحقق القيمة التي يتوقعها الزبون، وهذا يدعم استدامة الميزة التنافسية.

---

[1] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص280.

[2] نفس المرجع ، ص 280.

[3] علي زكي نصار وآخرون، **الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي في جودة الأعمال**، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية الأردنية، عمان، الأردن، 2018، ص 30.

المطلب الثالث: الجودة كميزة تنافسية

بعد ما كان الاهتمام منصبا في فترتي الخمسينات والستينات من القرن الماضي على بعد التكلفة، وكنتيجة لتغير أذواق المستهلكين وزيادة وعيهم فقد عرفت فترة السبعينات والثمانينات التركيز على بعد آخر هو الجودة العالية، ولقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزات تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج عمليات المؤسسة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة.[1]

1. مفهوم الجودة:

الجودة: لغة من الجود والجيد نقيض الرديء. أما اصطلاحا مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualities) والتي تعني طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثا تغير المفهوم والمدلول العلمي للجودة في ظل تغيرات المناخ الاقتصادي ومجال إدارة الأعمال وكذا اشتداد المنافسة[2].

وسيتم التطرق إلى أبرز التعاريف التي وردت في حقل الأدب الإداري للجودة من خلال ما يلي: [3]

- تعريف المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة: تعرف الجودة على أنها:"مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة على تلبية احتياجات محددة".
- **تعريف D'aveni Richard**:" نقصد بالجودة، الجودة المرتقبة من قبل المستهلك".
- **تعريف (Jocou Pierre)**:تتمثل الجودة في تقديم جميع الأداءات اللازمة للعميل، والتي ينتظر منها هذا الأخير أن تشبع وتلبي رغباته وفق سعر تنافسي، وفي الوقت المناسب، ووفق الطرق والأساليب التي تناسبه[4].

---

[1] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 288.

[2] فاروق عزون، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف1-، 2015/2014، ص 17.

[3] فلة العيهار، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص2.

[4] فلة العيهار، مرجع سابق، ص2.

- **تعريف المنظمة العالمية للمعايرة(ISO)**: "تمثل الجودة مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتوج، أو النظام، أو بالعملية الإنتاجية والتي تلبي رغبات العملاء والأطراف الخاصة الأخرى"[1].

2. أهمية الجودة: تكمن أهمية الجودة للمؤسسة فيما يلي[2]:

- **سمعة المؤسسة**: تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الممونين، وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة.
- **المسؤولية القانونية للجودة**: تعتبر كل مؤسسة مسؤولة قانونيا عن أي ضرر قد يلحق بالزبون نتيجة استخدامه لمنتجاتها أو خدماتها. وبالتالي من الضروري للمؤسسة أن تجتنب الوصول إلى المحاكم بسبب اللاجودة.
- **المنافسة العالمية**: تسعى المؤسسات جاهدة إلى تحقيق الجودة بهدف الحفاظ على أكبر حصة سوقية وتحسين الاقتصاد بشكل عام. فكلما انخفض مستوى جودة المنتجات انخفضت أرباح المؤسسات وتنافسيتها العالمية.
- **حماية المستهلك**: إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة من شأنه أن يساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري، ويعزز الثقة في منتجات المؤسسة. وعلى العكس، عندما يكون مستوى الجودة منخفضا، سيؤثر سلبا على رضا المستهلك، متسببا في الغالب، ولهذا السبب ظهرت جماعات حماية المستهلك.
- **التكاليف وحصة السوق**: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتفاديها مستقبلا لتجنب تحمل تكلفة إضافية والاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عند الإنتاج، وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المؤسسة.

3. مراحل تطور الجودة: إن مفهوم الجودة عرف عدة تطورات ليصل إلى مفهوم الجودة الشاملة:[3]

---

[1] نفس المرجع، ص2.

[2] فاروق عزون، مرجع سابق، ص 14.

[3] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص ص 288-289.

- **المرحلة الأولى:** كانت الجودة تعني جودة المنتج، وذلك عن طريق الاهتمام بتخفيض نسبة الإنتاج، وأداء العمل صحيحا من المرحلة الأولى، وقياس تكلفة الإنتاج المعيب، وتحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة.
- **المرحلة الثانية:** ارتبطت الجودة بإشباع رغبات العميل، وذلك بالاقتراب منه وتفهم حاجاته وتوقعاته.
- **المرحلة الثالثة:** اتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق جعل السوق أساس كل القرارات، الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين، التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم، والبحث عن أسباب انصراف العملاء لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة.
- **المرحلة الرابعة:** وهي مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتي تعرف على أنها مدخل شامل، يسعى لخلق ثقافة متميزة في الأداء، تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولا إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقصر وقت.

المطلب الرابع: الإبداع كميزة تنافسية

1. تعريف الإبداع:

الإبداع في اللغة العربية مصدر الفعل أبدع بمعنى اخترع وابتكر على غير مثال سابق. يقال أبدعت الشيء وابتدعته استخرجته وأحدثته، وفلان بدع في هذا الأمر أي هو أول من فعله فيكون اسم فاعل بمعنى مبتدع والبديع فَعِيل من هذا فكأن معناه هو منفرد بذلك من غير نظائره[1].

والإبداع عند الحكماء إيجاد شيء غير مسبوق بمادة، أما في اللغة الإنجليزية فتشتق كلمة ابداع (Creativity or creativeness) من كلمة الخلق (Creation)، والفعل يخلق(Create) أصله اللاتيني (Creare) ومعناه يخرج إلى الحياة أو يصمم أو ينشئ أو يخترع أو يكون سببا[2].

---

[1] محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقرو، الابداع مفهومه ووسائل تنميته، **ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية بعنوان: بناء معايير التدريب**، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، مكة المكرمة، السعودية، 24-2011/4/27، ص 13.

[2] محمد هلسه، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة أم البواقي، العدد 6، ديسمبر 2016، ص 282.

والإبداع حسب Gawan: "هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو المنظمة أو المجتمع أو العامل"[1].

كما تعرفه الدكتورة صفاء الأعسر بأنه: "العملية الخاصة بتوليد منتج فريد وجديد تحول من منتج قائم، هذا المنتج يجب أن يكون فريدا بالنسبة للمبدع، كما يجب أن يحقق محك القيمة والفائدة والهدف الذي وضعه المبدع"[2].

يعرف(Cronbach 1984) الإبداع بأنه التفكير المختلف Different Thinking والذي يعني توافر المهارات والبراعات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار وملاحظات جديدة تماما، بمعنى آخر فإن الإبداع أو التفكير المختلف هو القدرة على رؤية بعض الأشياء بطرق جديدة[3].

أما على مستوى المؤسسة فيمكن سرد التعريف التالي:

- يعتبر (J. Schumpeter) من الأوائل الذين عرفوا الإبداع، ويرى أنه:" يوجد 05 أنواع من الإبداع وهي البحث هن منتج جديد، غزو سوق جديدة، مصدر جديد للمواد الأولية وتنظيم جديد للإنتاج"[4].

2. خصائص الإبداع: يمتاز الإبداع بالخصائص التالية[5]:

- الإبداع حالة عادة ما تبدأ بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية/ الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة، لذا يحتاج لقدرات متميزة من الملاحظة والاستماع؛

---

(1) الصادق لشهب وآخرون، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقرت ولاية ورقلة، **المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية**، جامعة ورقلة، عدد 7، ديسمبر2017، ص 262.

(2) محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقرو، مرجع سابق، ص 15

(3) سيد محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر،2013، ص91.

(4) عبد الرؤوف حجاج، **إدارة الابتكار والابداع**، مطبوعة في مقياس تسيير وتمويل الابداع، سنة ثانية ماستر، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015./2016، ص 16.

(5) أحمد ضيف، سهام موفق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية التفكير الإبداعي للعاملين – مؤسسة Condor- برج بوعريريج أنموذجا-، **مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، المجلد 03، العدد 04، 2017، ص 87.

- الإبداع الفعال هو الموجه لإشباع احتياجات أو رغبات بعينها، وبأسهل نتائج ممكنة/ الإبداع الفعال يخضع للتقويم حيث يبدأ صغيرا ثم يتطور مرحليا؛
- محصلة الإبداع الفعال الوصول للقيادة والصدارة والتمييز، فلن يصل العمل الإبداعي إلى نتيجة إبداعية إذا لم يكن يطمح هذا الجهد منذ البداية إلى موقع القيادة والريادة.

كما للإبداع خصائص أخرى تميزه عن غيره نذكر منها:[1]

- الإبداع عبارة عن منتج ملموس، أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة.
- لابد أن يمثل الإبداع شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمل، إدارة معينة أو المؤسسة ككل) حتى ولم يكن جديدا بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه.
- يجب أن يكون الإبداع مقصودا وليس عارضا.
- من صفات الإبداع ألا يكون روتيني.
- يهدف الإبداع حتما إلى تحقيق فائدة للمؤسسة أو لبعض فروعها أو حتى للمجتمع ككل.
- لابد للإبداع أن يتسم بعمومية آثاره وفوائده، فإذا قام أحد الأشخاص بعمل تغيير في طريقة أداء عمله، ولم يكن له أثرا ملحوظا على باقي الأفراد في المؤسسة، فلا يعتبر ذلك من قبيل الإبداع.

3. مستويات الإبداع: يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المؤسسة وهي:[2]

1.3.الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل اليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ومن بين خصائص وسمات شخصية الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية:

أ. **المعرفة:** حيث تتمثل في مجموع ما تراكم لدى الفرد من معارفه من خلال قراءته، ممارساته، معايشته للأحداث والأعمال.

ب. **التعليم:** خاصة اكتساب القدرة على مواجهة المسائل وحلها.

ج. **الذكاء:** التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

د. **الشخصية:** تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة.

---

[1] ربيع أحمد بن يحي، المعرفة ضمن سيرورة الابداع في المؤسسة الاقتصادية، **مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي**، جامعة المسيلة، المجلد 03، العدد01، 2019، ص 206.

[2] نفس المرجع، ص206.

2.3. الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل اليه من قبل الجماعة (قسم، إدارة أو لجنة...) واعتمادا على خاصية التداؤب (synergism) فإن ابداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء.

وفي هذا الإطار يمكن ذكر النتائج الجيدة التي توصلت اليها ما يسمى بحلقات الجودة خاصة باستخدام العصف الذهني فهو يعتبر أكثر الأساليب تنظيما وفاعلية في الوصول إلى الحلول الإبداعية الجماعية للمشكلات، هذا ويتأثر إبداع الجماعة بعوامل منها: الجنس، التنوع، تماسك الجماعة وانسجامها، عمر الجماعة، حجم الجماعة.

3.3. الإبداع على مستوى المؤسسة: وهو الإبداع الذي يتم التوصل اليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة. وقد أشارت الدراسات حول الإبداع والأبحاث على مستوى المؤسسة إلى أن المؤسسات المبدعة تتميز بالصفات التالية:[1]

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل في بعض الأحيان.
- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجههم.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمؤسسة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمؤسسة أصالة متأصلة فيها.
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

4. الميزات التنافسية الناتجة عن الإبداع:

إن الجدول التالي يبين التقنيات التي تستعملها المؤسسات جراء تطبيقها للإبداع، فالإبداع في مفهومه واحد، ولكن التقنيات المستعملة من أجل تحقيقه تخلق عنها ميزات إستراتيجية والتي تميز المؤسسات عن بعضها البعض[2].

---

[1] نيفين حسين محمد، **دور الابتكار والابداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، –دراسة حالة دولة الامارات–**، https://www.economy.gov.ae/EconomicalReports/

[2] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 297.

جدول رقم 9: الميزات الناتجة عن الإبداع

الميكانيزمات	الميزة التنافسية
التجديد في عرض المنتج أو الخدمة	عرض وتقديم أي شيء جديد لا يقدر على عرضه المنافسين
التجديد في الاجراء	عرض حسب الطرق بأن الآخرين لا يمكنهم انتاج منتج/خدمة بطريقة أسرع وبأقل تكلفة
التعقيدات	عرض وتقديم منتجات لا يقدر عليها الآخرون أو يجدون صعوبة في التحكم فيها.
الحماية القانونية للملكية الفكرية	عرض منتج/ خدمة لا يقدر الآخرون على صنعها إلا من خلال دفع الحقوق المتعلقة بها.
إضافة أو توسيع هامش العوامل التنافسية	تغيير قاعدة التنافس مثل ثمن المنتج أو ثمن الجودة أو ثمن الاختيار
السبق في السوق مع استغلال أخطاء الآخرين	إن مميزات المنتج الجديد والمقصود به الأول الظاهر في السوق تفيد في بعض الأحيان في ظهور أخطاء غير منتظرة وفي هذه الحالة انتظار حدوث أخطاء أولية من المنافس للتنقل بسرعة والعمل على تصحيحها من أجل تقديم منتج أولي.
المفهوم الصحيح للبنية التحتية	عرض أو تقديم منتج/ خدمة والذي يمنح قاعدة يمكن البناء عليها لمتغيرات وإحداث منتجات يمكن الحصول عليها.
إعادة كتابة القواعد	عرض منتج أو خدمة جديدة أو عرض مفهوم لإجراء طريقة جديدة تساهم في احداث أشياء تدفع المنتجين الآخرين إلى انتاج سلع وخدمات إضافية وتكميلية.
تحويلات عبر مختلف مجالات التطبيق	إعادة التنسيق بين العوامل المؤكدة عبر الأسواق المختلفة.
ميكانيزمات أخرى	إن الإبداع يعتبر اكتشاف طرق جديدة ومفاهيم تمكن من الحصول على امتياز استراتيجي بطريقة تؤدي إلى إمكانية اكتشاف طرق جديدة والمحافظة عليها.

المصدر: محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016، ص 297.

تبين من خلال الجدول أن الإبداع في المحيط العملي يعتبر كعمل للتفرقة والاستدامة في الميزة التنافسية بين المؤسسات، فإستراتيجية الإبداع هي من جزء من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتشمل إستراتيجية الإبداع تحليل

المؤسسات للنشطة والأعمال، السوق والبيئية التكنولوجية بالإضافة للموارد الواجب أخذها بعين الاعتبار، كما تشمل عملية صنع الاختيارات فيما يتعلق بالإبداع في حالات عدم التأكد[1].

المطلب الخامس: السمعة كميزة تنافسية

1. مفهوم السمعة:

إن مفهوم السمعة متنوع في الحقل الأكاديمي ولقد عرفت من قبل العديد من الباحثين إذ تعتبر حجر الأساس في فهم الزبون حول المؤسسة وجرى تغيير مصطلح الزبائن إلى "الناس" ومن ثم إلى " المجتمع" وكذلك إلى " أصحاب المصالح"[2].

يعرف كل من (Sontaite and Kristensen,2009 :132) السمعة بأنها تصف توقعات أصحاب المصالح الرئيسيين حول منتجات المؤسسة وممارسات الأداء، وهي نتيجة عملية تنافسية للمؤسسة وتشير إلى خصائصها الرئيسية إلى الجمهور لتزيد من المركز الاجتماعي، وتعكس تاريخ أعمالها في الماضي، وتعزز السمعة لجيدة بمرور الوقت الميزة التنافسية، ولكي تكون المؤسسة ناجحة وبصورة مستمرة أن تخطط بشكل منظم لكل ما يتعلق بأعمال المؤسسة وبأسلوب جمالي يحقق رغبة أصحاب المصالح مما ميزة تنافسية عالية[3].

قدم أحد العلماء تعريفا جديدا شاملا لجميع العناصر الأساسية للسمعة ويعرفها بأنها:" تقييم جماعي لجاذبية الشركة بالنسبة لمجموعة معينة من أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بمجموعة مرجعية من الشركات التي تتنافس معها الشركة للحصول على الموارد"[4]. ويحدد هذا التعريف كيف تقوم السمعة بخلق القيمة وتوفر معايير يمكن من خلالها قياسها.

2. أهمية سمعة المؤسسة:

تمثل السمعة أحد الموجودات غير الملموسة التي تحرص المؤسسات على بنائها والمحافظة عليها لأهميته في بقاء المؤسسة واستمرارها في ظروف الأزمات، والسمعة الجيدة تمكن المؤسسة من استقطاب أفضل الكفاءات وجذب المستثمرين ومن ثم الوصول إلى الاستدامة التي تجعلها قادرة على تحقيق المنافع لمختلف أصحاب المصلحة

---

(1) محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 298.

(2) يوسف حجيم الطائي وآخرون، دور الذكاء التطبيقي في إدارة سمعة المنظمة، بحث تطبيقي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي العلوم والزراعة في جامعة الكوفة، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، بغداد، العراق، المجلد 15، العدد1، 2013، ص17.

(3) يوسف حجيم الطائي وآخرون ، مرجع سابق، ص17.

(4) إسماعيل العمري، **إستراتيجية إدارة السمعة**، الطبعة الأولى، دار الفكر المعاصر، عمان، الأردن، 2018، ص14.

المتعاملين معها، وعلى الرغم من سمعة المؤسسة مفهوم معنوي، إلا أن السمعة الجيدة للمؤسسة تزود المؤسسة بميزة تنافسية مستدامة التي تساهم في بقائها ونموها الشامل، وتأتي أهمية السمعة الجيدة للمؤسسة من خلال ما يلي[1]:

- إمكانية تحقيق أرباح مميزة.
- المحافظة على ولاء الزبائن وجذب زبائن جدد.
- منح المنتج أو الخدمة قيمة إضافية.
- زيادة رضا العاملين وولائهم.
- سهولة الوصول لأفضل مقدمي الخدمات المهنية مثل وكالات الإعلان المتميزة وغيرها.
- تعزيز قوة المؤسسة في مجال جذب شركاء الأعمال والمستثمرين الجدد.
- تحسين علاقة المؤسسة مع الموردين والموزعين وأصحاب المصلحة المباشرين
- العمل كحواجز لدخول المنافسين المحتملين.

ويضيف محمد فلاق على تلك المزايا ما يلي[2]:

- إن المؤسسة التي تتمتع بالسمعة لها قيمة في السوق المالية وأسهمها لها قيمة عالية.
- السمعة الجيدة للمؤسسة تعتبر عاملا لاستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية وتعمل على الاحتفاظ بهم.
- تساعد المؤسسة في الحصول على رأسمال المطلوب لمشاريعها.

المبحث الرابع: المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

بعد التعرف على الميزة التنافسية وأبعادها ومصادرها، لابد من ابراز الدور الفاعل للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية والتعرف على أثر هذا الالتزام اتجاه كل طرف من أصحاب المصلحة في كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية.

---

[1] صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين الزيادي، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، بغداد، العراق، المجلد 16، العدد 1، 2014، ص ص 17-18.

[2] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 302.

المطلب الأول: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

تتصف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بأنها علاقة معقدة ومتداخلة، فالبعض يرى أن الامتثال لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية عبئا إضافيا على المؤسسة ويضر بالميزة التنافسية لها، بينما يعتقد آخرون بأن المعايير البيئية والاجتماعية تصب في مصلحة الشركة لتحسين كفاءة الإنتاج والحد من التأثيرات السلبية للبيئة والمجتمع، وبالتالي زيادة المنفعة خاصة على المدى الطويل، كميزة تنافسية مستدامة[1].

وتتوقف الميزة التنافسية للمؤسسات في القدرة على تعزيز الاستراتيجيات المجدية من حيث التكلفة، أي من حيث سعر السلع والخدمات وإنتاجها وتصديرها بأهمية أساسية في إطار الجهود الرامية إلى زيادة القدرة التنافسية، وذلك بالاعتماد على المسؤولية الاجتماعية والبيئية، حيث يجب أن تكون منتجات المؤسسة تراعي رغبات المجتمع ولا تضر بالصحة العامة وتلتزم بشروط الجودة البيئية.

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، يعتبر رضا المجتمع ومد جسور التعاون معه، استثمار ذو مردود مستقبلي للمؤسسة من خلال محاولة تغيير نظرة المجتمع لها بأنه 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 منتوجاتها متكيفة مع البيئة، وفي هذا السياق أصبحت العديد من المؤسسات تكيف منتوجاتها مع متطلبات حماية البيئة بما يؤدي إلى التقليل من الآثار البيئية، والذي أدى إلى ظهور مصطلح تخضير الأعمالBusiness Greening، وهناك بعض الضغوط الكبيرة التي مارستها الجهات المدافعة عن البيئة العالمية إلى إصدار خدمتها المعروفة بISO 14000 والتي ألزمت فيها كل المؤسسات بأن تكون منتوجاتها تتلاءم مع هذا المعيار وهو ما يعتبر تحدي كبير أمام المؤسسات لزيادة تنافسيتها خاصة المنتوجات التي تقوم هذه الأخيرة بتصديرها حيث عمدت دول الإتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية إلى منع كل المنتوجات التي لا تتلاءم مع هذا المعيار من دخول أسواقها، الأمر الذي أدى إلى زيادة تنافسية مؤسساتها وحماية منتوجاتها ومنع دخول السلع الأجنبية إلى أسواقها، بالإضافة إلى ذلك أن زيادة اهتمام المؤسسة بالمجتمع من خلال توفير ظروف عمل مريحة، العدالة الوظيفية، المشاركة في اتخاذ القرارات وخدمات مختلفة، كل هذه العوامل تولد شعورا بالانتماء

[1] ياسر سعيد أبو هربيد، مرجع سابق، ص 84.

والإحساس بالثقة لدى العمال، مما يؤدي بهم إلى أداء الوظائف بشكل حسن، وتستفيد من مبادراتهم الإبداعية مع إعداد الحلول لبعض الإشكالات لمعالجة المواقف المختلفة وبالتالي تطور المؤسسة[1].

ومع تحول المؤسسات الاقتصادية إلى الملكية الخاصة وإعادة تنظيمها كان متوقعا أن يتوقف الدور الاجتماعي لهذه الأخيرة، على اعتبار أن البرامج الاجتماعية عادة ما تكون ملازمة للمؤسسات العمومية، ولكن التجارب العملية والواقع الاقتصادي المعاش أظهر ضرورة تبني الدور الاجتماعي والأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية باعتباره استثمار كباقي الاستثمارات الأخرى، الشيء الذي من شأنه أن يعزز القدرات التنافسية لهذه الشركات[2].

المطلب الثاني: أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركات

تؤثر المسؤولية الاجتماعية للشركة على خلق وإدامة الميزة التنافسية إيجابيا من خلال الجوانب التالية:[3]

- إن قيام الشركة بدورها اتجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بوجودها، والمساهمة في إنجاح أهدافها وفق ما خطط له مسبقا، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع ومتطلباته الحياتية والمعيشية الضرورية، إضافة إلى خلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية واجتماعية ذات طابع تنموي. مما يعني أن المجتمع ممثلا بأفراده ومؤسساته سوف يدعم جميع أعمال الشركة وينميها بما سيحقق لها ميزة تنافسية على غيرها من الشركات.
- تمكن المسؤولية الاجتماعية الشركة من تقليص تكاليف التشغيل، وتحسين الصورة العامة لأصناف المنتجات وسمعتها، وزيادة المبيعات، وإخلاص العملاء، وزيادة الإنتاجية والنوعية، مما يؤدي إلى وضعها في موقف تنافسي أفضل من غيرها من المنافسين.

---

[1] عبد الغفور دادن، رشيد حفصي، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، مداخلة قدمت ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول: **سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية**، يومي 20-21 نوفمبر 2012، جامعة قاصدي مرباح، ص415

[2] ياسر سعيد أبو هربيد، مرجع سابق، ص 87.

[3] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص ص 313- 314.

- إن احترام الشركة لمسؤوليتها الاجتماعية سواء أكان ذلك على صعيد البيئة الداخلية (العاملين)، أو البيئة الخارجية (أفراد المجتمع) سيضمن دعم المجتمع لها، والإقبال عليها، وبالتالي تعاظم قيمتها السوقية وتزايد أرباحها وتحقيق التفوق على المنافسين.

وقد أكد العديد من الباحثين على أهمية الاستثمار في مجالات مختلفة من المسؤولية الاجتماعية مثل إجراءات اجتماعية جيدة، لإعداد إستراتيجية تجلب الكثير من الفوائد على المؤسسة مثل زيادة المبيعات أو تحسين الصورة الذهنية، ومنهم العالم"Sam Wilson Paul" فهو مؤيد لوجهة النظر التي ترى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لها بعدين اقتصادي واجتماعي وأنه على الشركات أن تسعى إلى الإبداع في تبني برامج المسؤولية الاجتماعية.

كما أكد باحثون آخرون مثل "Allen & Hosted" في الإدارة الإستراتيجية أن المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن توفر فرصا للابتكار. وبحثهما يتحدث عن العلاقة مع الميزة التنافسية. والكثير من الدراسات تقدم دليلا على أن الآثار الإيجابية للمسؤولية الاجتماعية للشركات على رضا وولاء وحسن النوايا بعد فشل خدمة هي أقوى بموجب قواعد العلاقة المجتمعية، كما أنها تنسجم مع المعايير المجتمعية للرعاية والاهتمام بالآخرين.

كما بين عدد من العلماء، أن السوق يكافئ الأنشطة الاجتماعية للمؤسسات وبالتالي، تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات إستراتيجية إدارية فعالة، ويمكن أن تكون عاملا حاسما في نجاح الشركة، بينما الإجراءات قصيرة المدى مثل رعاية الفعاليات الشعبية، ليست هي الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق هذا الهدف، بدلا من ذلك المسؤولية الاجتماعية للشركات فعالة عندما تكون ضمن خطة إستراتيجية طويلة الأجل. والتطورات الأخيرة في مفهوم القيمة حسب "Porter & Kramer" يفهم على أنها "خلق قيمة اقتصادية في الطريقة التي تخلق أيضا قيمة للمجتمع من خلال معالجة احتياجاته والتحديات التي يواجهها"، وممارستها هو استثمار في مستقبل الشركة، بل هو وسيلة للمساهمة بفعالية في النظام الأساسي للمجتمع، وعند القيام بذلك، يتم تعزيز سمعة الشركة والاحتفاظ بها وزيادة قيمة العلامة التجارية، وتحفيز الموظفين لزيادة الجودة.

كذلك لقد أظهرت معظم الدراسات الأكاديمية في مختلف البلدان المتقدمة وجود ارتباط حقيقي وايجابي ما بين ممارسة النشاطات المسؤولة اجتماعيا وبيئيا وبين الأداء المالي الجيد للشركات، وذكرت أن المؤسسات التي قامت بالالتزام بصورة معلنة بقواعد أخلاقية واجتماعية وبيئية محددة قد فاقت في أدائها المالي المؤسسات المثيلة ممن لم تعلن الالتزام، بمقدار 2 إلى 3 مرات، وذلك بالقياس إلى قيمة أسهمها. واتخذت دراسة أخرى مؤشرا آخر مهم

لتدعيم ريادة وتنافسية المؤسسات ألا وهو حجم المبيعات السنوية أو الأرباح، حيث تبين أن المؤسسات التي التزمت بالمسؤولية الاجتماعية قد حققت إنجازا في المبيعات أفضل من تلك التي لم تتبن مثل هذه الممارسات[1].

في حين هناك دراسات تناولت الدور الجوهري للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق وإدامة الميزة التنافسية للشركات، ففي دراسة للباحثين (Jean & Jacques) أكدا على أن المسؤولية الاجتماعية أداة لخلق وإدامة العديد من المزايا التنافسية للشركات، والجدول التالي يلخص ما وصل إليه الباحثين[2]:

جدول رقم 10:دور المسؤولية الاجتماعية في خلق العديد من المزايا التنافسية لصالح المؤسسات

استعمال المسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق ميزة تنافسية	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 الشركة، كما أن السمعة تكسب الشركة ميزة تنافسية قد لا يمتلكها المنافسون.	استفادت شركة لافارج الفرنسية (Lafarge)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 الشركات التي لها التزام كبير بالمسؤولية الاجتماعية، ما يضاعف من التكاليف الموائمة بالنسبة للشركات المنافسة ويصعب دخول المنافسين الجدد والمحتملين.	ساهمت الشركة الأمريكية (داوكيميكل) (Dow chemical) في وضع معايير عالية للوقاية من تلوث البيئة، في الولايات المتحدة الأمريكية.
جذب اليد العاملة الأكثر	تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات ميزة	وضعت شركة (Accenture)

[1] ياسر سعيد أبو هربيد، مرجع سابق، ص ص 87-88

[2] محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص314.

إنتاجية، حيث أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية هي إشارة للجودة في سوق العمل.	جذابة للعمال المرتقبين، خصوصا من يملكون كفاءات عالية.	برامجها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في أنظمة الاتصال التي تستهدف الطلاب والخريجين الجدد.
زيادة المبيعات، حيث أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر أداة تسويقية تؤثر على سلوك الزبائن.	تسمح المسؤولية الاجتماعية بالتموقع التسويقي المميز، وقديتم اعتبارها من قبل بعض المستهلكين/الزبائن كسمة مميزة لمنتج الشركة.	قامت بعض الشركات ببناء استراتيجياتها التسويقية بناء على المسؤولية الاجتماعية، مثل (Patagonia)و (The Body Shop) كأن تكون عملية شراء منتوج ما مرتبطة بالتبرع الخيري أو الإسهام في قضية إنسانية.
تخفيض المخاطر والتحكم في التكاليف، المسؤولية الاجتماعية هي شكل من أشكال الفاعلية التنظيمية.	يمكن أن تحقق المسؤولية الاجتماعية وفرات في المجالات الطاقوية من خلال الحد من هدر الموارد، وتخفيض المخاطر الاجتماعية والبيئية.	اقتصد (HSBC) ملايين الدولارات فقط من خلال تخفيض ضوء لافتاته بعد الساعة العاشرة ليلا.
التأثير على السلوكات التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية للشركات كأداة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.	يمكن أن تؤثر المسؤولية الاجتماعية على السلوكات المهنية، مثل المشاركة والرضا الوظيفي، كما تمنح دور إضافي لأداء الموارد البشرية.	أظهرت دراسة قامت بها شركة استشارية انجليزية في عام2005 أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تسمح بتخفيض معدل دوران العمل وزيادة ولاء الموظفين تجاه شركتهم.
التعلم والمهارات، 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.

المصدر: ياسر سعيد أبو هربيد، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة توزيع كهرباء محافظات غزة**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2017، ص ص 91-92.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح

أولا– دور المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين والعملاء في تحقيق الميزة التنافسية:

1. دور المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في تحقيق الميزة التنافسية:

من المعلوم أن الثقة بين الإدارة والعاملين لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة مؤسسته ستقدر مجهوداته فإنه يتفانى في عمله، ولكن عندما يشعر بالعكس، أي أن إدارة مؤسسته لا تفي بوعودها للعاملين ولا تقوم بمسؤوليتها تجاههم على أكمل وجه فإن هذا الأمر يعتبر غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة، وبذلك فإن التزام المديرين باحترام حقوق العامل إلى جانب احترام أخلاقيات الإدارة كالصدق والأمانة والعدل والوفاء مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم على العمل، وبذلك يمكن القول أن احترام المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من شأنه أن يشكل ميزة تنافسية للمؤسسة، بحيث:[1]

- يعتبر العنصر البشري أهم خالق للتجديد والابتكار في المؤسسة، فالرضا الوظيفي من شأنه أن يجعله مبدعا يسخر كل طاقاته لخدمة مؤسسته.
- إذا لم تدفع أخلاقيات الإدارة بالعامل إل الابتكار والتجديد فهي على الأقل لن تجعله يفكر في تبني موقف سلبي عن مؤسسته أو خلق تنظيم رسمي معادي للإدارة.
- اعتبار العامل في قلب اهتمامات المؤسسة وليس مجرد أداة لأداء المهام، وفهم ترقباته وتحسين وضعه الاجتماعي له أثر مباشر على فعالية المؤسسة، ومنحه الاستقلالية والمسؤولية واشراكه في اتخاذ القرارات يجعله قادرا على التفاعل ورد الفعل الفوري على وضعية غير منتظرة دون الرجوع إلى أطراف أخرى.
- تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات تجاه العاملين تعتبر بمثابة مركز استقطاب للكفاءات البشرية في سوق العمل، فالمورد البشري المؤهل هو ميزة تتنافس عليها المؤسسات.

---

[1] منصف شرفي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال– دراسة حالة مؤسسة سوناطراك–، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، المجلد 18، العدد 01، ديسمبر 2018، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، ص96.

كما تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك بدعم كل من ميزة التكلفة الأقل أي الإنتاج بتكلفة أقل من المنافسين، وبميزة التميز لمنتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين، كما يلي:[1]

- **ميزة التكلفة الأقل:** تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في عدة جوانب لدعم الميزة التنافسية، كمايلي:

- دعم قدرة المؤسسة على ضمان الفعالية في التقنية التي تتطلبها ميزة التكلفة الأقل، وذلك عن طريق مضاعفة كمية الإنتاج.
- تتمكن المؤسسة عن طريق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلق كفاءات تعمل على ضمان التدقيق والمحاسبة، وبالتالي ضمان الجودة.
- تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في التحكم في التكنولوجيا الرقمية الحديثة في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية، وهذا ما يساعد عادة بخلق إنتاج كبير ومستمر، وبالتالي خلق ميزة التكلفة الأقل.
- المساهمة في تنمية الكفاءات التصورية لدى المدراء، والذي من شأنها أن تساعد في ترشيد القرارات القيادية الخاصة بتخفيض التكلفة.

- **ميزة التميز:** تساهم إستراتيجية تنمية المورد البشرية في دعم ميزة التميز من عدة جوانب من خلال:

- إن تدريب الموارد البشرية على التفاعل السريع، وعلى كل ما هو جديد يساهم في خلق ميزة التمييز، وبالتالي يصعب على المنافسين تقليد مثل هذه الميزة، وذلك بتبني تغيرات سريعة، وصعبة التحصيل من طرف المنافسين.
- إن تنمية الكفاءات التصويرية للموارد البشرية، والتي تعتمد على عنصر التخيل، والذي هو الرأسمال الرئيسي للفرد، قد يصل يوصل المؤسسة إلى الحصول على ميزة التميز.
- إن تنمية الموارد البشرية تعمل على التحسين المستمر لكفاءات الأفراد، وهذا ما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، والعمل على الحفاظ عليها.

---

[1] محمد شقراني، **المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال– دراسة حالة–**، أطروحة دكتوراه طور ثالث، تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019/2018، ص256.

مما سبق يمكن القول بأن التزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية أصبح لها دور كبير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وضمان تحقيق الميزة التنافسية المستمرة.

2. دور المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء في تحقيق الميزة التنافسية:

الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء يعني تقديم منتوج أو خدمة بمواصفات عالية الجودة مع احترام شروط الصحة والسلامة والأمان، كما يعني أيضا احترام ثقافة العميل وخصوصياته الدينية والاجتماعية وأعرافه وعاداته وتقاليده، وتلبية الحاجة التي ينتظرها من وراء السلعة أو الخدمة بالشكل المناسب، فإذا تبين للزبون حرص المؤسسة على الوفاء بكل التزاماتها تجاهه خاصة تلك الالتزامات ذات الطابع الاجتماعي فإن هذا يعني مايلي:[1]

- وجود انطباع ذهني إيجابي عن المؤسسة لدى العميل وبالتالي تفصيل منتجاتها أو خدماتها.
- سيقوم العملاء بالدعاية المجانية لتلك المؤسسة عندما يتحدثون مع نظرائهم عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها هذه المؤسسة وتجدهم يتحاكون عن مواقف جيدة حدثت لهم عند تعاملهم مع تلك المؤسسة.
- سيكون من اليسير أن تحصل المؤسسة على رأي العملاء عند محاولة تطوير خدماتها لأن العملاء يشعرون بنوع من الولاء لتلك المؤسسة.

ثانيا– دور المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين والموردين في تحقيق الميزة التنافسية:

1. دور المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين في تحقيق الميزة التنافسية:

إن تبني المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين في تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال مايلي:[2]

- إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعطي قيمة مضافة للمساهمين وتجعلهم أكثر ثقة في المؤسسة نتيجة للسياسات الاجتماعية التي تطبقها تجاه العاملين والمجتمع، إذ أنه كلما تحسنت نظرة الآخرين للمؤسسة كان هذا أفضل بالنسبة لها.
- إن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يحسن من صورة هذه الأخيرة، ويزيد من شهرتها ويثري من سجلها، وهذا يجذب المستثمرين وبالتالي يزيد من رؤوس الأموال.

---

[1] بابا عبد القادر، وهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية خالقة للقيمة– دراسة حالة شركة سوناطراك– **مجلة الاقتصاد والمناجمنت**، المجلد رقم 7، العدد 1، أفريل 2008، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص ص 432–433.

[2] محمد شقراني، مرجع سابق، ص258.

- تحسين الأداء المالي للمؤسسة نتيجة زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج وبالتالي ارتفاع حجم المبيعات بسبب تقليل تكاليف التشغيل وولاء العاملين بالمؤسسة، وتفضيل العملاء والمستهلكين لمنتجات وخدمات المؤسسة وبالتالي زيادة الأرباح.
- زيادة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها لأكفاء مما يساعد في جذب المستثمرين.

2. دور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين في تحقيق الميزة التنافسية:

عندما تتعامل المؤسسة مع مورديها بأسلوب أخلاقي فإن الموردين يفضلون استمرار علاقاتهم مع هذه المؤسسة، في هذه الحالة تكون العلاقة بين المؤسسة والموردين طويلة الأجل ونكون مبنية على الثقة والاحترام والمصالح المشتركة، هذا يتيح للمؤسسة أن تطلب من الموردين تقدير أسعار أقل وجودة أفضل وتسطيع أن تطلب منهم تعديل أسلوب عملهم أو التكنولوجيا التي يستخدمونها للوصول إلى الجودة المطلوبة، كذلك فإن الموردين يكونون مستعدين للعمل يدا بيد مع موظفي تلك المؤسسة لتطوير منتجاتها، في هذه الحالة تستطيع الشركة ضمان الحصول على ما تريد منهم في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة وكل هذا يعود بأثر مهم على أداء المؤسسة، أما عندما تتعامل المؤسسة بأسلوب غير أخلاقي مع الموردين كأن تؤخر سداد مستحقاتهم بغير حق أو تعطيهم وعودا كاذبة أو لا تحترم موظفيهم فإن العلاقة بين الطرفين تكون مبنية على المكسب السريع، فالمورد لا يضمن أن تتعامل معه المؤسسة مرة أخرى فيحاول الحصول على أعلى مقابل للمعاملة الحالية ويقدم الخدمة بأقل تكلفة وهو ما قد ينتج عنه انخفاض الجودة، هذا المورد لا يكترث برضا تلك المؤسسة عنه في المدى البعيد لأن علاقته بها قد لا تمتد كثيرا، بالطبع لن تستطيع تلك المؤسسة أن تطلب من الموردين ما تطلبه المؤسسة الأخرى التي لديها علاقة تعاون طيلة الأمد مع الموردين وبالتالي فلن تجد يد العون من الموردين لتطوير المنتج أو تقليل وقت التوريد أو تطوير طريقة العمل.[1]

ثالثا– دور المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع والبيئة في تحقيق الميزة التنافسية:

1. دور المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع في تحقيق الميزة التنافسية:

إن الدور الاجتماعي للمؤسسات اتجاه المجتمع يتمثل في الخدمات التي تقدم النفع العام لأفراده، والمشاركة مع الحكومة في تقديم تلك الأنشطة بغرض القضاء على المشكلات الاجتماعية، وهذا سوف يخلق مناخا جذابا

[1] بابا عبد القادر، مقدم وهيبة، مرجع سابق، ص433.

للاستثمار ويوفر الاستقرار الاجتماعي لفئاته. ومن أهم هذه الأنشطة ما يتعلق بمجالات الصحة والإسكان والنقل والمواصلات والأقليات والفئات الخاصة من خلال ما يلي:[1]

- التبرع للمنظمات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية.
- المساهمة في مجالات التعليم كإقامة معاهد تعليمية وفنية لرفع كفاءة الخريجين الجدد وإعدادهم للدخول في سوق العمل، وكذلك التبرعات للطلبة المحتاجين وتشجيعهم على مواصلة دراساتهم العليا في الداخل والخارج، هذا فضلا عن المساهمة في إقامة مختبرات علمية في بعض الجامعات.
- توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع للتخفيف من مشكلة البطالة وقبول توظيف الأفراد المعوقين.
- رعاية مجموعات خاصة في المجتمع مثل الخدمات التي تقدمها لمراكز رعاية الطفولة والمسنين، والمساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات.
- تدعيم الإنفاق على الهيئات الصحية والمساهمة في إقامة مستشفيات لبعض الأمراض والأوبئة المستعصية.
- المساهمة في المبادرات الثقافية كإقامة المكتبات في المناطق الفقيرة ونشر الكتب وتمويل المعارض، وإصدار مجلات علمية وثقافية توزع في الندوات والمؤتمرات، وحماية التراث الثقافي مثل الآثار.
- تدعيم الأنشطة الرياضية من خلال تمويل الأندية الرياضية، والمساهمة في توفير البنية التحتية ومرافق الملاعب الرياضية والمنتزهات لصالح الأطفال والنساء وكبار السن.
- أنشطة بيئية مثل إقامة الحدائق الخضراء للحفاظ على البيئة.
- مساعدة أفراد المجتمع في حالة الكوارث الطبيعية والاجتماعية.
- التزام المؤسسة بدفع الضرائب، وهذا يعمل على مساهمتها اجتماعيا لمساعدة الدولة على تمويل الخدمات الاجتماعية والإنفاق على أنشطة البنية الأساسية.
- مساهمة المؤسسة في تحقيق الأهداف التنموية التي تتبناها الدولة.

كما أن هذه المسؤولية تحقق لها العديد من المزايا والمنافع الأخرى ومنها:

[1] محمد شقراني، مرجع سابق، ص ص 260-261.

- أنها تحقق التقارب بين المؤسسة والجمهور، إذ أن الجهود التي تبذلها المؤسسة لصالح مجموعة مستهدفة معينة في المجتمع كالمساهمين في المؤسسة مثلا، قد تضر بمصالح مجموعات أخرى، والعكس فإن تحقيق التوازن الدائم بين جميع المصالح يعد جزءا مهما من المسؤولية الاجتماعية لتحقيق العدالة بين الفئات المختلفة.
- إن زيادة التكاليف الناتجة عن القيام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية تستطيع المؤسسة تعويضها على المدى البعيد عبر مستوى ربحية يفوق تلك التكاليف بعد تمتعها بسمعة جيدة من خلال تطبيق المعايير البيئية والاجتماعية.
- تحسين سمعة المؤسسة في الأوساط المالية والتجارية بين الموردين والعملاء وأفراد المجتمع.

2. دور المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في تحقيق الميزة التنافسية:

العديد من ذوي المصالح المعنيين بالمؤسسة سواء من داخلها أو من خارجها يظهرون اهتماما متزايدا بمدى الأداء البيئي للمؤسسات، على سبيل المثال يشمل المعنيين من داخل المؤسسة على العاملين يتأثرون بالتلوث في بيئة العمل، بينما يشمل المعنيين من خارجها المجتمع المحلي الذي يتأثر بتلوث مواقع الأعمال، وجماعات النشاط البيئي، والدوائر القانونية، والمساهمين، والمستثمرين، والعملاء، والمجهزون للمواد وغيرهم.

ولذلك تولدت أنواع عديدة من الضغوطات البيئية التي تختلف من بلد إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى داخل قطاعات الأعمال. لهذا فالضغوطات البيئية تدفع بالمؤسسات للبحث عن طرق ذات أبعاد اقتصادية في الكلفة وإبداعية وجديدة لغرض الإدارة وتخفيض التأثيرات البيئية.

لقد أعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية خاصة المؤسسات التي تمارس نشاطات تؤثر على سلامة البيئة، حيث أضحت المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتيا أي ضمن فلسفة المؤسسة، والتقارير البيئية لها، وهذا لتجنب قوى الضغط ودعاة حماية البيئة ولتضمين الاستمرارية، فما كان طريقة لاستمرارها هو في واقع الأمر ميزة لها. وأخيرا فإن ما يمكن يتم التوصل اليه هو أن أخلاقيات الأعمال في الواقع المعاصر لم تعد تعترف بمقولة " الغاية تبرر الوسيلة" بل أصبحت الوسيلة لتحقيق الربح للمؤسسة مهمة وموضوعة تحت الأنظار لذلك فإن خلق ميزة تنافسية تدعم أخلاقيات العمل في المؤسسة هو أمر لابد منه[1].

[1] محمد شقراني، مرجع سابق، ص 262.

خلاصة الفصل الثالث:

تعتبر الميزة التنافسية هدفا رئيسيا تسعى لتحقيقه جميع الشركات والتي تسمح لها بالمحافظة على البقاء والاستمرارية، وقد تم التمييز بين ثلاث مصطلحات: المنافسة، التنافسية، الميزة التنافسية.

حيث تم التوصل لتعريف شامل للميزة التنافسية على أنها مجموعة من الخصائص التي تميز منتج ما، بحيث يصعب تقليدها أو استنساخها من قبل الشركات المنافسة، وللميزة التنافسية عدة أبعاد ألا وهي (التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الابداع)، حيث هذه الأبعاد إذا تم اتباعها لصياغة نشاطات المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجية المؤسسة، سيؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية والمحافظة عليها لأبعد مدى زمني.

ومن خلال هذا الفصل أيضا لقد تم التعرف على العلاقة الموجودة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية وكيف يؤثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، وصولا إلى التعرف على مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح.

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو –قسنطينة

تمهيد:

بعد ما تم التطرق إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، يأتي هذا الفصل لإسقاط ما تم دراسته في الجانب النظري على إحدى الشركات، ألا وهي المديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو– قسنطينة–.

ويهدف هذا الفصل إلى الكشف عن أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة موضع الدراسة، وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث سيتناول **المبحث الأول تقديم عام للمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو – قسنطينة–** والذي سيتم فيه تناول التعريف بالمؤسسة عينة الدراسة، والتطرق إلى واقع المسؤولية الاجتماعية بالشركة، أما **المبحث الثاني** سيتم التطرق من خلاله إلى **الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية** التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة، في حين **المبحث الثالث** خصص **لاختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها** لأجل الوصول للنتائج والتوصيات التي تخدم الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو بقسنطينة

سيتم التعرف من خلال هذا المبحث على الشركة عينة الدراسة إلى جانب التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية بشركة أوريدو.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة عينة الدراسة:

Ooredoo شركة اتصالات عالمية رائدة توفر الاتصالات النقالة والثابتة، وإنترنيت البروباند، والخدمات المدارة للشركات بما يتوافق بالشكل الأمثل مع احتياجات ومتطلبات الأفراد والشركات على امتداد أسواقها في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وجنوب شرق آسيا، وينصب اهتمام Ooredoo على خدمة مجتمعاتها، وتعمل وفق رؤية تقوم على اثراء حياة الأفراد، وتنطلق من قناعة راسخة بدورها في تحفيز التنمية البشرية عبر تسخير الاتصالات من أجل تمكين العملاء من تحقيق أقصى تطلعاتهم، وتعمل Ooredoo في أسواق كل من قطر والكويت وعمان والجزائر وتونس والعراق وفلسطين والمالديف وميانمار واندونيسيا، وفازت الشركة بجائزة " أفضل مشغل اتصالات لعام 2013، خلال حفل جوائز عالم الاتصالات 2013، وفي عام 2014 بلغت إيرادات الشركة 9.1 مليار دولار أمريكي، وفي 30 جوان 2015 تجاوزت قاعدة عملائها الموحدة في العالم حاجز 114 مليون عميل وأسهم Ooredoo مدرجة في بورصة قطر وسوق أبوظبي للأوراق المالية[1].

أما فيما يخص الفرع المتواجد بالجزائر فمؤسسة نجمة لهاتف النقال متواجدة بالجزائر منذ 23 ديسمبر 2003، وهي أحد أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، وتعد آخر متعامل دخل الجزائر بعد كل من موبيليس، وجيزي، إذ حصلت الوطنية تليكوم الكويتية على رخصة استغلال الهاتف النقال؛

وفي 24 أوت 2004 تم الاطلاق الرسمي لعلامتها التجارية المسماة نجمة بمختلف التشكيلات ، والمنتجات، والخدمات غير المسبوقة في الجزائر، حيث أدخلت معايير جديدة لعالم الاتصالات، وهي تعد أول متعامل يدخل خدمة الوسائط المتعددة السمعية البصرية، وفي 21 نوفمبر 2013 أصبحت ب أوريدوOoredoo، وذلك بعد تغيير علامتها التجارية في اطار توسيع استثماراتها في دول مختلفة ومنها الجزائر، وهي تتمتع بشبكة تقنية فعالة تغطي 99% من الجزائر، وخدمة تشمل شبكة واسعة من المحلات الموزعة عبر كامل التراب الوطني، حيث تملك أكثر من 3000 موقع تقني،و107 مركز خدمة على المستوى الوطني و3 محلات

[1] http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/a-propos 05/03/2018 , 12 :15.

VIP، و345 فضاءات خدمات Ooredoo وأكثر من 50000 نقطة بيع، وتشغل أكثر من 2500 عامل، حيث 99% منهم جزائريون، وتمثل نسبة النساء 40%، ويقدر متوسط سن العمال ب 30 سنة.

أما بالنسبة للمديرية الجهوية للشرق والتي ستكون محل الدراسة، فإن مقرها الاجتماعي هو المنطقة الصناعية ألما– قسنطينة– أنشئت في 25 أوت 2004 وشكلها القانوني هو شركة ذات أسهم، والتي تشرف على عمل مختلف وكالات Ooredoo بالشرق، وتتكون من المدير، السكرتارية، وقسم المالية، وقسم تسيير الوارد البشرية، وقسم البيع، والقسم التقني، وقد تم اختيار المديرية الجهوية للشرق على اعتبار أنها تضم العديد من الولايات الشرقية طبقا للتقسيم الذي قامت به المؤسسة الأم، وتمارس نفس مهام المديرية العامة بالجزائر العاصمة في تسيير الوكالات، فيما عدا بعض القرارات الإستراتيجية لابد لها من استشارة المديرية العامة[1].

المطلب الثاني: واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركة الاتصالات Ooredoo:

تركز شركة أوريدو اهتمامها على مجتمعاتها، ومن مبادراتها في إطار المسؤولية الاجتماعية ودعم التنمية المستدامة والشاملة للمجتمعات من خلال ما يلي: [2]

1. تمكين المرأة:

- لتحسين وصول ملايين النساء إلى خدمات الاتصالات (الجوالة، الإنترنيت) انضمت Ooredoo إلى الاتحاد العالمي للجوال GSMA وعدد من الشركاء الآخرين لدراسة الفوائد الاقتصادية والاجتماعية لشمول المرأة بشكل أكبر في خدمة الاتصالات.
- **الرعاية الصحية للأمهات في ميانمار:** أطلقت Ooredoo تطبيق الرعاية الصحية للأمهات MayMay الذي يهدف إلى الربط بين قطاعي الاتصالات الجوالة والرعاية الصحية من أجل إتاحة معلومات قيمة ومفيدة عن الأمومة والطفولة.
- **تحدي انخفاض معدلات انتشار الهواتف الجوالة بين النساء في العراق،** حيث قامت Aciacell التابعة لمجموعة Ooredoo، بدراسة واسعة لاحتياجات المرأة في العراق من خدمات الاتصالات الجوالة،

---

[1] عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو، **مجلة دراسات اقتصادية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، المجلد 6، العدد1، جوان 2019، ص 37.

[2] http://ooredoo.com/ar/social_responsibility/ 05/03/2018 , 16 :30

وبفضل خط " ألماس" تتواصل اليوم أكثر من مليوني مشتركة مع أسرهن وصديقاتهن وبفضله أصبحن أكثر استقلالية.

2. تمكين الشباب:

يواجه الشباب مجموعة من التحديات، ومن هذه الأخيرة ارتفاع معدلات البطالة وانعدام فرص التعليم، لذلك تقوم Ooredoo بتقديم حلول الجوال والإنترنيت كوسيلة للتغلب على هذه التحديات لمواصلة تعلمهم وتنميتهم. ومن هذه الحلول ما يلي:

- **خدمات تعلم الإنجليزية في فلسطين:** حيث قامت الوطنية موبايل وهي احدى شركات Ooredoo بإطلاق خدمات تعلم اللغة الإنجليزية في فلسطين.
- **برنامج Beyond Access في ميانمار:** للحد من مشكلة الأمية بشكليها في ميانمار قامت Ooredoo بتحويل المكتبات العامة في أنحاء ميانمار إلى مراكز مجتمع حديثة توفر الوصول إلى المعلومات والتكنولوجيا.
- **مبادرة نجحني في تونس:** حيث يمثل برنامج نجحني مبادرة لخدمات التعليم والتوظيف الجوالة في تونس، وقد تم اطلاقها بالتعاون مع مؤسسة صلتك.

3. الإغاثة في حالات الكوارث:

- **العيادات الصحية المتنقلة:** أطلقت مبادرة العيادات الصحية المتنقلة رسميا عام 2013 في برشلونة، وتعهدت أوريدو بالوصول إلى أكثر من 2 مليون شاب في الجزائر، واندونيسيا، وميانمار.
- حيث في إندونيسيا وفرت أول مجموعة مكونة من 16 عيادة صحية متنقلة توفر خدمات الرعاية الصحية المجانية لأكثر من 770000 شخص.
- أما في ميانمار تم توسيع مشروع العيادات الصحية المتنقلة في يوليو 2016، بالتعاون مع Pact Myanmar، وباستثمارات جديدة بلغت 600000 دولار أمريكي ساهمت بتمديد العمل بالبرنامج لمدة 16 شهرا أخرى. ومنذ اطلاقه في 2014 استثمرت Ooredoo ميانمار أكثر من 1 مليون دولار أمريكي ووفرت الرعاية لأكثر من 27000 مريض من خلال مبادرة العيادات الصحية المتنقلة.

- أما فيما يخص الجزائر فبالتعاون مع الهلال الأحمر الجزائري قامت Ooredoo بإنشاء ثلاثة مراكز صحية متنقلة عام 2015، حيث تدعم هذه المراكز ثلاث ولايات جزائرية وهي: تمنراست، اليزي، أدرار، وتخدم ما يقرب من 25000 شخص.

ويتم استخدام العيادات الصحية المتنقلة التابعة لـ Ooredoo خلال الكوارث الطبيعية مثل الفيضانات الكبيرة التي تجتاح جاكرتا في يناير من كل عام.

4.الاستجابة للكوارث:

إن القدرة على الوصول إلى خدمات شبكة الاتصالات الجوالة يمكن أن يكون طوق النجاة بالنسبة لضحايا الكوارث، ومن المبادرات التي قامت بها Ooredoo في هذا المجال نذكر مايلي:

- **مبادرة " ابتسم للسلام" في العراق:** حيث توفر أسياسيل، التابعة لمجموعة Ooredoo ، للمتضررين وسائل الاتصال والتواصل مع أسرهم واستقبال المعلومات من خارج البلاد.
- **تقديم الدعم للنيبال:** في ماي 2015 وفرت Ooredoo خدمات الاتصالات بين أفراد المجتمع في النيبال في أعقاب الزلزال المدمر الذي ضرب البلاد.
- **تقديم الدعم خلال أزمة المياه في المالديف:** مرت المالديف بأزمة مياه في 2014، وسارعت حينئذ Ooredoo المالديف إلى إنشاء خط اتصال خاص بأزمة المياه لتوفير المعلومات اللازمة عن الأزمة للمواطنين المتضررين.
- **تقديم الدعم لغزة:** من أجل تمكين عملائها من الاتصال والتواصل مع أسرهم وأصدقائهم خلال الأزمة الإنسانية في غزة عام 2014 أتاحت Ooredoo قطر كافة الاتصالات الجوالة مع فلسطين مجانا لفترة محدودة.
- **استجابة شركة أوريدو لانتشار وباء كورونا (كوفيد19) في العالم:** في ظل انتشار وباء كورونا (كوفيد 19) ومع استمرار تأثيره على المجتمعات وقطاعات الأعمال في مختلف أنحاء العالم، تحرص مجموعة Ooredoo على تقديم الدعم لعملائها في مناطق تواجدها من خلال توفير الحلو الرقمية والإجراءات التي تساعد على التقليل من آثار انتشار الوباء، وتعمل فرق Ooredoo معا بهدف مشاركة المعرفة والخبرات على المستوى الدولي وخدمة العملاء ودعمهم بشكل أفضل وقد اتخذت كافة شركات

Ooredoo المتواجدة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وجنوب شرق آسيا إجراءات بهدف الاستجابة لانتشار وباء كورونا وذلك كما يلي:[1]

- **حماية الموظفين:** اتخذت إجراءات لضمان سلامة موظفيها في أنحاء مختلفة من العالم إلى جانب موظفي الشركات الأخرى من مختلف الأحجام والقطاعات، من خلال تزويدهم بالحلول الرقمية المبتكرة واللازمة لمواصلة الإنتاجية والحفاظ على سلامتهم.
- **تعزيز أداء الشبكات:** مع زيادة الإقبال على استخدام الانترنيت بشكل كبير لإتمام المعاملات والأعمال اليومية من قبل الأفراد والشركات، قامت الشركة بتعزيز شبكاتها بشكل كبير وقامت بترقية سرعة الانترنيت، لتساهم في تمكين ممارسات التباعد الاجتماعي وتعزيز انسيابية العمل والتعليم عن بعد والوصول إلى خدمات الترفيه المنزلي.
- **دعم العملاء والمجتمعات:** من خلال تسهيل الوصول للخدمات عبر الانترنيت، حيث تشجع Ooredoo العملاء على إجراء جميع المعاملات عبر الأنترنيت أو باستخدام تطبيقات Ooredoo لأجهزة الجوال، إلى جانب دعم الجهود الحكومية والعاملين في الصفوف الأمامية من خلال تقديم مساعدات مالية كبيرة وعروض البيانات ودقائق المكالمات المحلية للجوال، بالإضافة إلى دعم التعليم الالكتروني من خلال ترقية اشتراكات الانترنيت للمؤسسات التعليمية في عدد من الدول، وتوفير وصول مجاني للمحتوى التعليمي عبر قنوات التلفزيون المحلية.
- **تشجيع التباعد الاجتماعي وتقديم نصائح وإرشادات حول الصحة والسلامة:** بهدف تشجيع الأفراد على البقاء في منازلهم، عززت Ooredoo أداء شبكاتها في عدد من الدول لتمنح عملاءها سرعات أعلى للإنترنيت، كم ا أطلقت حملة " خليك بالبيت" في أكثر من دولة، كما أطلقت سلسلة من مقاطع الفيديو التثقيفية التي تحتوي على نصائح مفيدة حول الصحة والسلامة بهدف رفع مستوى الوعي لدى أفراد المجتمع حول كيفية الحفاظ على سلامتهم وتجنب انتقال عدوى فيروس كوفيد 19.

كما تتعاون مع المؤسسات الصحية لإبقاء العملاء على اطلاع حول آخر المستجدات المتعلقة بالفيروس.

(1) https://www.ooredoo.com/ar/social_responsibility/ بتاريخ 2020/12/15، 15:30

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سيتم التعرض في هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية التي تعد الأسلوب الذي يتم من خلاله تحديد كيفية إجراء البحث، فهي تتناول توضيح الكيفية التي اتبعها الباحث في تصميمه للبحث وتحديد خطواته الإجرائية، فهي تعتبر محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجزء التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج، وعليه من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، أداة جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي، بالإضافة إلى اختبار صدق وثبات أداة القياس .

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولا– مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أي بمعنى آخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة الدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة المعنية في جميع موظفي المديرية الجهوية الشرقية لشركة الاتصالات أوريدو بقسنطينة والبالغ عددهم 146 موظفا.

ثانيا– عينة الدراسة:

بالنسبة لتحديد حجم العينة المناسب يعد من أهم القرارات صعوبة لدى الباحث للحصول على بيانات تزوده بمعلومات يمكن الاعتماد عليها لتعميم النتائج، إذ يتوقف حجم العينة الواجب دراستها على تفاعل مجموعة من العوامل مثل مدى التباين في خصائص المجتمع المراد دراسته، ومدى التفصيل المطلوب في نتائج العينة كتقديرات لخصائص المجتمع، ومدى الخطأ الذي يسمح به في نتائج العينة كتقديرات لخصائص المجتمع، تم التوصل إلى أن العينة المعبرة لهذا المجتمع هي 105 موظفا، ولقد تم تحديد حجم العينة إحصائيا اعتمادا على معادلة ستيفن ثامبسون Thompson Steven والتي تتمثل في ما يلي:[1]

$$n=\frac{N\times p(1-p)}{\left[\left[N-1\times\left(d^2\div z^2\right)\right]+p(1-p)\right]}$$

حيث أن:

---

[1]. Krejcie & Morgan, '' Determining Sample Size for Research Activities'', **Educational and Psychological Measurement,** N°30, 1970, p.610

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96).

q: نسبة الخطأ وتساوي (0.05).

P: نسبة توفر الخاصية والمحادية وتساوي (0.05).

ولقد تم التحليل بعدد 117 موظفا، وهو عدد مقبول يعطي حق تعميم النتائج على مجتمع الدراسة كما أنه كاف لتطبيق الأساليب الإحصائية الضرورية لهذه الدراسة.

ثالثا– معدل الاستجابة:

إن حجم العينة المعتمد عليه في هذه الدراسة كان مساويا 117 موظفا، حيث وزعت الباحثة بصورة مباشرة 146 استبيانا على عينة عشوائية شملت مجموعة من الموظفين العاملين بشركة الاتصالات أوريدو بقسنطينة. وبعد أن تم استرجاع 125 استبيانا تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الاحصائي بلغ 117 وبمعدل استجابة 80.13 %، وفيما يلي جدول يبين عدد الاستبيانات التي تم توزيعها والمسترجعة والمستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي.

جدول رقم 11: معدل الاستجابة للاستبيان الموزع على عينة الدراسة

نوع الاستبيان	العدد	النسبة المئوية%
الاستبيانات الموزعة	146	100
الاستبيانات غير المسترجعة	21	14.38
الاستبيانات المسترجعة	125	85,61
الاستبيانات المستبعدة	8	5.48
الاستبيانات الصالحة للتحليل	117	80,13

المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي

سيتم في هذا المطلب التعرف على أداة القياس في هذه الدراسة من خلال الاستبيان بتحديد مختلف مراحل بنائه، ثم تحديد مختلف أدوات التحليل الإحصائي اللازمة للوصول إلى تحقيق الأهداف.

أولا– أداة جمع البيانات ووصف أداة الدراسة:

يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات المناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، فقد تم إعداده بطرح أسئلة مغلقة وأسئلة لها إجابات محددة وهذا لتفادي ملل المستجوبين، وكذلك لتسهيل عملية الإجابة وتفادي أي غموض في فهم الأسئلة والهروب عن محتوى وهدف الدراسة، كما يساعد في تحقيق أكبر استجابة من طرف الموظفين. وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة للحصول على البيانات الضرورية، وأما تصميم الاستبيان فقد تكون من قسمين:

1. **القسم الأول:** ويحتوي على معلومات متعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من النوع، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.
2. **القسم الثاني:** ويبين مدى التزام شركة الاتصالات أوريدو في قسنطينة بالمسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، ويحتوي هذا القسم على 92 عبارة تعكس المتغيرات التالية:

أ. **المسؤولية الاجتماعية:** ويتمثل هذا المتغير في أبعاد المسؤولية الاجتماعية والذي تم قياسه بـ 69 عبارة من خلال 12 محورا:

- محور الاهتمام بمصلحة **المالكين** ويحتوي على (6) فقرات.
- محور الاهتمام **بالعاملين**، ويحتوي على (11) فقرة.
- محور الاهتمام **بالزبائن**، ويحتوي على (7) فقرات.
- محور الاهتمام **بالمجتمع**، ويحتوي على (9) فقرات.
- محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه **المنافسين**، يحتوي على (3) فقرات.
- محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه **الحكومة**، يحتوي على (7) فقرات.
- محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه **البيئة**، يحتوي على (7) فقرات.
- محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي **الاحتياجات الخاصة**، يحتوي على (4) فقرات.
- محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه **المرأة**، يحتوي على (5) فقرات.
- محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه **الشباب**، يحتوي على (5) فقرات.
- محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه **كبار السن**، يحتوي على (3) فقرات.

- محور المسؤولية الاجتماعية **اتجاه الأطفال**، يحتوي على (2) فقرتين.

ب. **الميزة التنافسية:** ويتمثل هذا المتغير في أبعاد الميزة التنافسية والذي تم قياسه بـ 23 عبارة من خلال 4 أبعاد:

- **التكلفة**، ويحتوي على (7) فقرات.
- **الاستجابة**، ويحتوي على (6) فقرات.
- **الإبداع**، ويحتوي على (4) فقرات.
- **الجودة**، ويحتوي على (6) فقرات.

ثانيا– اختيار مقياس الاستبانة:

لقد تم الاعتماد في الاستبانة على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة وذلك باستخدام مقياس ليكارت الخماسي (Likert scale) لقياس العبارات حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية:(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) والمتناسبة مع الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

والمتوسط المرجح لهذا المقياس هو عبارة عن قسمة طول الفئة ممثلة في عدد المسافات وهي 4 على عدد الاختيارات 5، فنحصل على طول الفترة مساوي لـ 0.80، وقد كانت الإجابات لكل فقرة وفق مقياس ليكارت كالتالي:

جدول رقم 12: مستويات سلم ليكارت

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20

ثالثا– أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة:

ولقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التالية:

1. التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.
2. **المتوسط الحسابي:** من مقاييس النزعة المركزية يعطي فكرة عامة عن البيانات دون التعمق، وهو متوسط مجموعة من القيم أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، ذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بمجال التقييم المعتمد في هذا البحث.
3. **الانحراف المعياري:** من مقاييس التشتت تم الاعتماد عليه من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه كل عبارة أو محور.
4. **معامل ألفا كرونباخ:** يقيس درجة الثبات الداخلي للمقياس.
5. **معامل الارتباط بيرسون:** لمعرفة طبيعة واتجاه العلاقة وقوتها بين المتغيرين.
6. **تحليل الانحدار البسيط والمتعدد:** حيث يقوم بتوضيح كيف يؤثر المتغير المستقل بأبعاده في المتغير التابع.
7. **معامل التحديد R^2:** يقيس مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع، ويكشف النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.
8. اختبار T.
9. اختبار F.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بالصدق اختبار ما إذا كانت الأداة تعكس فعلا محتوى متغيرات الدراسة وتقيس ذلك بفعالية، أما الثبات فيقصد به اختبار درجة الدقة التي تقيس بها الأداة هذه المتغيرات أو بعبارة أخرى درجة استقرار النتائج وثباتها لو تم توجيه هذه الأداة مرة أخرى لنفس الأفراد وفي ظل نفس الظروف[1].

[1] خليل شرقي ، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي– دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية–** ،أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر– بسكرة– 2016/2015، ص180.

أولا– الصدق الظاهري:

لقد تم اختبار صدق الأداة المستخدمة في الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة على بعض العبارات، ليأخذ الاستبيان شكله النهائي لتوزيعه على موظفي المديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو بقسنطينة.

ثانيا– صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه. أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر. وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة والجداول التالية توضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور.[1]

1.الصدق الداخلي لمحاور المسؤولية الاجتماعية:

أ. الاهتمام بمصلحة المالكين:

جدول رقم13: معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور الاهتمام بالمالكين

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	0,780	0,01
2	**0,875**	0,01
3	0,768	0,01
4	0,740	0,01
5	**0,707**	0,01
6	0,737	0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

[1] خليل شرقي، مرجع سابق، ص181.

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات **محور الاهتمام بالمالكين** والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية **0,01** حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يقدر بـ **0,707** فيما كان الحد الأعلى يقدر بـ **0,875**. وعليه فإن جميع فقرات هذا المحور متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

ب. الاهتمام بالعاملين:

جدول رقم14: معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور الاهتمام بالعاملين

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
7	0,688	0,01
8	0,797	0,01
9	0,752	0,01
10	**0,376**	0,01
11	0,760	0,01
12	0,657	0,01
13	0,552	0,01
14	**0,837**	0,01
15	0,763	0,01
16	0,498	0,01
17	0,657	0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات **محور الاهتمام بالعاملين** والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يقدر بـ **0,376** فيما كان الحد الأعلى يقدر بـ **0,837**. وعليه فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

ج. الاهتمام بالزبائن:

جدول رقم15 : معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور الاهتمام بالزبائن

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
18	0,731	0,01
19	0,734	0,01
20	**0,838**	0,01
21	0,777	0,01
22	0,825	0,01
23	0,797	0,01
24	**0,701**	0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات **محور الاهتمام بالزبائن** والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية **0,01** حيث أن قيم معامل الارتباط تتراوح ما بين (**0,701 و0,838**). وعليه فإن جميع فقرات محور **الاهتمام بالزبائن** متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

د.الاهتمام بالمجتمع:

جدول رقم 16: معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور الاهتمام بالمجتمع

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
25	0,661	0,01
26	0,619	0,01
27	0,716	0,01
28	**0,828**	0,01
29	**0,526**	0,01
30	0,753	0,01
31	0,782	0,01
32	0,686	0,01
33	0,692	0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برناامجSpss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات **محور الاهتمام بالمجتمع** والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يقدر بـ **0,526** فيما كان الحد الأعلى يقدر بـ**0,828**. وعليه فإن جميع فقرات المحور متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الاهتمام بالمجتمع.

هـ.المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين:

جدول رقم 17: معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور الاهتمام بالمنافسين

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
34	**0,279**	0,01
35	0,761	0,01
36	**0,789**	0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSpss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات **محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين** والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يقدر بـ 0,279 فيما كان الحد الأعلى يقدر بـ 0,789. وعليه فإن جميع فقرات محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا الأخير.

و. المسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة:

جدول رقم 18: معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة

فقرات المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
37	**0,581**	0,01
38	0,721	0,01
39	**0,807**	0,01
40	0,801	0,01
41	0,806	0,01
42	0,750	0,01
43	0,638	0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات **محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة** والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية **0,01** حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يقدر بـ **0,581** فيما كان الحد الأعلى يقدر بـ **0,807**. وعليه فإن جميع فقرات محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

ي.المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة:

جدول رقم 19 : معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة

فقرات المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
44	**0,576**	0,01
45	0,847	0,01
46	**0,877**	0,01
47	0,798	0,01
48	0,853	0,01
49	0,724	0,01
50	0,850	0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محور **المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة** والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية **0,01** حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يقدر بـ **0,576** فيما كان الحد الأعلى يقدر بـ **0,877**. وعليه فإن جميع فقرات محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

ل. المسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة:

جدول رقم 20: معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة

فقرات المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
51	0,897	0,01
52	0,912	0,01
53	**0,924**	0,01
54	**0,880**	0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSpss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محور **المسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة** والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية **0,01** حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يقدر بـ **0,880** فيما كان الحد الأعلى يقدر بـ **0,924**. وعليه فإن جميع فقرات محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

ز. المسؤولية الاجتماعية اتجاه المرأة:

جدول رقم 21 : معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور المسؤولية اتجاه المرأة

فقرات المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
55	**0,808**	0,01
56	**0,850**	0,01
57	0,825	0,01
58	0,854	0,01
59	0,845	0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات **محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه المرأة** والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يقدر بـ **0,808** فيما كان الحد الأعلى يقدر بـ **0,850**. وعليه فإن جميع فقرات محور المسؤولية الاجتماعية **اتجاه المرأة** متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

ر. المسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب:

جدول رقم 22: معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب

فقرات المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
60	0.808	0.01
61	**0.864**	0.01
62	0.839	0.01
63	0.852	0.01
64	**0.800**	0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محور **المسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب** والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يقدر بـ **0.800** فيما كان الحد الأعلى يقدر بـ **0.864**، وعليه فإن جميع فقرات محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

ط. المسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن:

جدول رقم 23 : معامل الارتباط لفقرات محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن

فقرات المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
65	**0.786**	0.01
66	0.850	0.01
67	**0.867**	0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محور **المسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن** والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية **0.01** حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يقدر بـ **0.786**فيما كان الحد الأعلى يقدر بـ **0.867**، وعليه فإن جميع فقرات محور المسؤولية الاجتماعية **اتجاه كبار السن** متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

ك. المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال:

جدول رقم 24: معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال

فقرات المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
68	**0.933**	0.01
69	**0.943**	0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات **محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال** والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية **0.01** حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يقدر بـ **0.933**فيما كان الحد الأعلى يقدر بـ **0.943**. وعليه فإن جميع فقرات محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

2. الصدق الداخلي لأبعاد الميزة التنافسية:

أ. بعد التكلفة:

جدول رقم 25: معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور التكلفة

فقرات المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	**0,662**	0,01
2	0,798	0,01
3	**0,819**	0,01
4	0,736	0,01
5	0,741	0,01
6	0,800	0,01
7	0,734	0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات **محور التكلفة** والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية **0.01** حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يقدر بـ **0.662** فيما كان الحد الأعلى يقدر بـ **0.819**. وعليه فإن جميع فقرات محور التكلفة متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

ب. بعد الاستجابة:

جدول رقم 26: معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور الاستجابة

فقرات المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
8	**0,649**	0,01
9	0,683	0,01
10	0,829	0,01
11	**0,862**	0,01
12	0,820	0,01
13	0,853	0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات **محور الاستجابة** والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يقدر بـ **0,649**فيما كان الحد الأعلى يقدر بـ **0,862**. وعليه فإن جميع فقرات محور الاستجابة متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

ج. بعد الإبداع:

جدول رقم 27: معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور الإبداع

فقرات المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
14	**0,915**	0,01
15	0,899	0,01
16	0,886	0,01
17	**0,862**	0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات **محور الإبداع** والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية **0,01** حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يقدر بـ **0,862** فيما كان الحد الأعلى يقدر بـ**0,915**. وعليه فإن جميع فقرات محور الإبداع متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

د. بعد الجودة:

جدول رقم 28 : معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور الجودة

فقرات المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
18	0,819	0,01
19	0,849	0,01
20	0,808	0,01
21	**0,855**	0,01
22	0,826	0,01
23	**0,787**	0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات **محور الجودة** والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية **0,01** حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يقدر بـ **0,787** فيما كان الحد الأعلى يقدر بـ **0,855**. وعليه فإن جميع فقرات محور الجودة متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

ثالثا– ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان، أنه يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ ، وتجدر الإشارة إلى أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0–1) وكلما اقترب من الواحد، دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر، دل على عدم وجود

ثبات. وأن الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو: 0.6،كما وتم استخراج قيمتها لكل متغير من متغيرات الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم 29: قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الاهتمام بمصلحة المالكين	6	0,860
الاهتمام بالعاملين	11	0,879
الاهتمام بالزبائن	7	0,887
الاهتمام بالمجتمع	9	0,860
المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين	3	0,605
المسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة	7	0,852
المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة	7	0,900
المسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة	4	0,924
المسؤولية الاجتماعية اتجاه المرأة	5	0,891
المسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب	5	0,890
المسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن	3	0,782
المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال	2	0,862
المسؤولية الاجتماعية	**69**	**0,849**
التكلفة	7	0,867
الاستجابة	6	0,877
الإبداع	4	0,912
الجودة	6	0,902
الميزة التنافسية	**23**	**0,946**
كل محاور الاستبيان	**92**	**0.819**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0.605-0.924) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان معا بلغ 0.819 وهذا يدل على أن لأداة الدراسة ثبات كبير مما يؤكد صحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث: عرض تحليل البيانات

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة بحساب التكرارات والنسب المئوية، وأيضا تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان من خلال حساب التكرارات والنسب والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد التقييم لكل عبارة حسب مجالات المتوسطات المرجحة.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

هناك العديد من الخصائص الشخصية التي يمكن للباحث أن يعتمدها في صياغة الاستبيان الخاص بدراسته، وفي الغالب يتم معاملة هذه البيانات كبيانات وصفية لخصائص العينة وفقط، حيث لا تؤخذ بعين الاعتبار في التحليل الاحصائي والتركيبي لمتغيرات الدراسة، وهذا ما يعتبر خطأ شائع لدى الكثير من الباحثين، بل تعتبر ضرورية في التحليل اذ تساهم في تفسير سبب الاختلاف في الإجابات كلما اختلفت خصائص العينة. ويقصد بالبيانات الوصفية العامة الأولية المتغيرات التالية: النوع، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي والتي تعرض نتائجها في الجدول التالي:

جدول رقم 30: الخصائص المتعلقة بالبيانات لأفراد العينة

	الصفات والسمات	العدد	النسبة%
النوع	ذكر	81	69,2
	أنثى	36	30,8
	المجموع	**117**	**100**
الفئة العمرية	من 19–29	49	41,9
	من 30–39	47	40,2
	من40–49	18	15,4
	من 50 فما فوق	3	2,6
	المجموع	**117**	**100**
الدرجة العلمية	ثانوي	18	15,4
	ليسانس	44	37,6
	مهندس دولة	7	6
	دراسات عليا	48	41
	المجموع	**117**	**100**
المسمى الوظيفي	مدير	5	4,3
	نائب مدير	31	26,5
	موظف	81	69,2
	المجموع	**117**	**100**
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	41	35
	من 5 الى 10 سنوات	44	37,6
	من 10 إلى 15 سنة	22	18,8
	أكثر من 15 سنة	10	8,5
	المجموع	**117**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

1. بالنسبة **لمتغير النوع** يلاحظ أن نسبة الذكور (**69,2%**) تزيد عن نسبة الإناث (**30,8%**) إلى مجمل العاملين بالمديرية الجهوية (شرق) لشركة أوريدو، وهذا راجع لخصوصية وطبيعة عمل الشركة حيث تحتاج للعاملين الفنيين مثل المهندسين والفنيين، الذين يتطلب عملهم جهد بدني والتحرك الدائم في الميدان يتطلب جهد ويترتب عليه مخاطر لا تتناسب مع الطبيعة الفيزيولوجية للمرأة وثقافتها وسلوكها.
2. أما بالنسبة لمتغير **الفئة العمرية** : فنجد أن العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (**19–29**) يمثلون نسبة (**41,9 %**)في حين العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين (**30–39**) يمثلون نسبة (**40,2%**) وهي نسبة متقاربة مع نسبة الفئة الأولى (**19–29**)، أما نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (**40–49**) تقدر بـ (**15,4%**)، أما الفئة العمرية من **50 فما فوق** فهي التي تملك النسبة الأقل بنسبة (**2,6%**).

وبالتالي نجد أن ما يعادل نسبة (**81,2%**) من عمال الشركة شباب تقل أعمارهم عن **40 سنة**، وهذا راجع لأن الشركة تستقطب أكثر الجيل الشاب والذي من المفترض أنه سوف يستمر بالعمل في الشركة لسنوات مما يكسبه الخبرة ويوفر على الشركة أعباء ومخاطر التوظيف الجديد، بالإضافة الى طبيعة عمل الشركة التي تحتاج إلى تكنولوجيا وأفكار إبداعية يستطيع الشباب تقديمها، إلى جانب أن العمال الشباب لديهم القدرة على العمل الميداني.

3. أما بالنسبة لمتغير **الدرجة العلمية** فنجد أن أغلبية العمال المستجوبين من حملة **الدراسات العليا** بنسبة (**41%**)، وتأتي في المرتبة الثانية فئة العمال المتحصلين على **شهادة ليسانس** بنسبة (**37,6%**)، أما العمال ذوي **مستوى ثانوي** فتقدر نسبتهم بـ (**15,4%**)، في حين حاملو **شهادة مهندس دولة** فتقدر نسبتهم بـ(**6%**) وهم الفئة الأقل مقارنة بباقي الفئات. وهذا راجع في الأساس لأنه الشركة تعتمد على التكنولوجيا العالية والتطوير المستمر مما يستدعي توظيف ذوي المستويات التعليمية العالية ولذلك نجد أغلب العمال من حملة الدراسات العليا، أما ذوي شهادة ليسانس فيتم توظيفهم في الإدارات. أما فئة المهندسين فهي الأقل لأنه طبيعة عملهم تجعلهم متواجدين دائما خارج الشركة مما خفض من فرصة توزيع الاستبيان عليهم.
4. بالنسبة لمتغير **المسمى الوظيفي**: من الجدول أعلاه نجد أن نسبة المستجوبين بصفة **موظف** تعتبر الأعلى بنسبة (**69,2%**)، وتأتي في المرتبة الثانية فئة **نواب المدراء** بنسبة (**26,5%**)، أما المستجوبين الذين

يحملون صفة **مدير** تقدر نسبتهم بـ (**4,3%**) وتعتبر النسبة الأقل وهذا راجع لعدم استجابتهم للإجابة على الاستبيان بسبب انشغالاتهم المتعددة وضيق وقتهم.

5. **سنوات الخبرة:** أما بالنسبة **لمتغير سنوات الخبرة** فنجد أن أغلبية المستجوبين لديهم خبرة من (**5–10سنوات**) بنسبة (**37,6%**)، وتأتي في المرتبة الثانية العمال الذين لديهم الخبرة (**أقل من 5 سنوات**) بنسبة (**35%**) وتأتي في المرتبة الثالثة الذين لديهم الخبرة من (**10– 15 سنة**)بنسبة (**18,8%**) أما فئة من هم لديهم خبرة **أكثر من 15 سنة** احتلت المرتبة الأخيرة بنسبة (**8,5%**) وهذا في الأساس لأن الشركة حديثة العهد بالجزائر اذ أنها تتواجد منذ ديسمبر 2003 بالإضافة إلى استقطابها فئة الشباب ولهذا نجد ما يعادل نسبة (72,6%) من الذين لديهم خبرة تقل عن 10 سنوات.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

يهتم التحليل الوصفي بتحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان لمعرفة مدى التزام المديرية بالمسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وفيما يلي عرض لإجابات أفراد العينة اتجاه المحاور الرئيسية مع مختلف أبعادها.

أولا– درجات تقييم موظفي المديرية لعبارات الاستبيان المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية:

1. درجات تقييم موظفي المديرية لعبارات الاستبيان المتعلقة بمحور الاهتمام بالمالكين:

جدول رقم 31: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الاهتمام بالمالكين

رقم العبارة	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	تقوم الشركة ببذل أقصى الجهود وحسن استخدام الموارد لتحقق أرباح عالية.	ك	58	51	4	2	2	117	4,3761	0 ,78484	4	موافق بشدة
		%	49,6	43,6	3,4	1,7	1,7	100				
2	تعمل الشركة على تعظيم قيمة الأسهم وزيادة قيمتها السوقية.	ك	49	56	9	1	2	117	4,2735	0,78371	5	موافق بشدة
		%	41,9	47,9	7,7	0,9	1,7	100				
3	تسعى الشركة من أجل رفع حصتها السوقية وزيادة حجم المبيعات.	ك	63	46	6	1	1	117	4,4444	0,71250	2	موفق بشدة
		%	53,8	39,3	5,1	0,9	0,9	100				
4	تهدف الشركة للتوسع والنمو.	ك	64	49	3	0	1	117	4,4957	0,63821	1	موافق بشدة
		%	54,7	41,9	2,6	0	0,9	100				
5	تعمل الشركة على حماية أصولها وموجوداتها.	ك	60	51	5	1	0	117	4,4444	0,66234	2	موافق بشدة
		%	51,3	43,6	4,3	0,9	0	100				
6	تعمل الشركة على تطوير قدراتها وامكانياتها من خلال سياسة التدريب وخلق المعرفة.	ك	61	47	4	3	2	117	4,3846	0,81839	3	موافق بشدة
		%	52,1	40,2	3,4	2,6	1,7	100				
محور الاهتمام بالمالكين									4,4031	0,56487		موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

من الجدول رقم (31) يمكن ملاحظة أن آراء المستجوبين حول التزام **المديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو، بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المالكين** كانت جميعها إيجابية كون المتوسط الحسابي للبعد أعلى من

متوسط أداة القياس والذي يساوي (3)، حيث كان المتوسط الحسابي للبعد يقدر بـ (4.4031) وبانحراف معياري قدره (0.56487) هذا يعني أن آراء المستجوبين كانت إيجابية وبدرجة كبيرة (موافق بشدة).

وقد جاءت الفقرة رقم (04) " تهدف الشركة للتوسع والنمو" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.4957) وبانحراف معياري مقداره (0.63821) بدرجة موافق بشدة، ويليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (3) " تسعى الشركة من أجل رفع حصتها السوقية وزيادة حجم المبيعات" بمتوسط حسابي (4.4444) وبانحراف معياري (0.71250) بدرجة موافق بشدة، كما تحصلت الفقرة رقم (5) " تعمل الشركة على حماية أصولها وموجوداتها" على نفس المرتبة (المرتبة 2) بمتوسط حسابي (4.4444) وبانحراف معياري (0.66234). وجاءت الفقرة رقم (6) " تعمل الشركة على تطوير قدراتها وامكانياتها من خلال سياسة التدريب وخلق المعرفة" في المرتبة الثالثة (3) لهذا البعد، بمتوسط حسابي (4.3846) وبانحراف معياري (0.81839). في حين نالت الفقرة رقم (1) " تقوم الشركة ببذل أقصى الجهود وحسن استخدام الموارد لتحقق أرباح عالية" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.3761) وبانحراف معياري (0.78484). بدرجة موافق بشدة، وفي الأخير جاءت الفقرة (2) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.2735) وبانحراف معياري (0.78371) بدرجة موافق بشدة.

وتبقى ملاحظة تركز الإجابات وعدم تشتتها وهذا ما يعكسه الانحراف المعياري لكل فقرات البعد والذي هو أقل من (1)، وهذا ما يثبته الانحراف المعياري الإجمالي للبعد (0.56487) أقل من 1 والذي يعبر عن عدم تشتت الإجابات بدرجة كبيرة وتركزها حول خيار موافق بشدة وذلك ما يعبر عنه المتوسط الحسابي للبعد (4.4031).

2. درجات تقييم عمال المديرية لعبارات الاستبيان المتعلقة بمحور الاهتمام بالعاملين:

جدول رقم 32: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الاهتمام بالعاملين

رقم العبارة	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
7	تقدم الشركة أجور ومرتبات مجزية للعاملين بها.	ك	31	58	14	14	0	117	3,9060	0,92832	7	موافق
		%	26,5	49,6	12	12	0	100				

8	تقدم الشركة أجور ومرتبات عادلة للعاملين بها.	ك	28	49	26	12	2	117	3,7521	0,99919	8	موافق
		%	23,9	41,9	22,2	10,3	1,7	100				
9	تقدم الشركة فرص للترقية بشكل عادل بين العاملين.	ك	24	50	24	18	1	117	3,6667	1	9	موافق
		%	20,5	42,7	20,5	15,4	0,9	100				
10	توفر الشركة للعاملين اجازات مدفوعة لكل عامليها.	ك	50	59	7	1	0	117	4,3675	0,62420	1	موافق بشدة
		%	42,7	50,4	6	0,9	0	100				
11	تقوم الشركة بتوفير فرص للتدريب والتطوير المستمر لكل العاملين بغرض النظر عن طبيعة مستوياتهم الوظيفية.	ك	45	54	11	6	1	117	4,1538	0,85717	4	موافق
		%	38,5	46,2	9,4	5,1	0,9	100				
12	توفر الشركة ظروف عمل صحية وآمنة ومناسبة لطبيعة العمل لكل عامل.	ك	44	58	10	3	2	117	4,2137	0,77492	2	موافق بشدة
		%	37,6	49,6	8,5	2,6	1,7	100				
13	توفر الشركة الرعاية الصحية للموظفين وأسرهم.	ك	36	68	12	1	0	117	4,1880	0,64235	3	موافق
		%	30,8	58,1	10,3	0,9	0	100				
14	تؤمن ادارة الشركة بمبدأ	ك	26	40	35	15	1	117	3,6325	1,00514	10	موافق
		%	22,2	34,2	29,9	12,8	0,9	100				

	التشاركية في اتخاذ القرار.											
15	تساهم الشركة في المساعدة على توفير السكن للعاملين بها.	ك	22	33	18	32	12	117	3,1795	1,32363	11	محايد
		%	18,8	28,2	15,4	27,4	10,3	100				
16	تقدم الشركة الخدمات الاجتماعية لعامليها خارج أوقات العمل كالرحلات السياحية والحج والعمرة.	ك	35	63	11	7	1	117	4,0598	0,84375	5	موافق
		%	29,9	53,8	9,4	6	0,9	100				
17	تعتمد الشركة مبدأ الشفافية والمساءلة في العمل والعمل على تقليل الاتصالات غير الرسمية السلبية.	ك	27	61	23	6	0	117	3,9145	0,81550	6	موافق
		%	23,1	52 ,1	19,7	5,1	0	100				
	محور الاهتمام بالعاملين								3,9122	0,61309		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS.

من الجدول رقم(32) والخاص **ببعد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين** نجد أنه الفقرة رقم (4) تحتل **المرتبة الأولى** " توفر الشركة للعاملين إجازات مدفوعة لكل عامليها" بمتوسط حسابي (4.3675) وبانحراف معياري (0.62420)، وفي **المرتبة الثانية** جاءت الفقرة رقم (6) "توفر الشركة ظروف عمل صحية وآمنة ومناسبة لطبيعة العمل لكل عامل "بمتوسط حسابي (4.2137) وبانحراف معياري (0.77492)، في حين

جاءت في **المرتبة الثالثة** الفقرة رقم (7) " توفر الشركة الرعاية الصحية للموظفين وأسرهم" بمتوسط حسابي (4.1880)وبانحراف معياري (0.64235). واحتلت الفقرة قم (5) **المرتبة الرابعة** " تقوم الشركة بتوفير فرص للتدريب والتطوير المستمر لكل العاملين بغض النظر عن طبيعة مستوياتهم الوظيفية" بمتوسط حسابي (4.1538)، وبانحراف معياري (0.85717). وجاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الخامسة " تقدم الشركة الخدمات الاجتماعية لعامليها خارج أوقات العمل كالرحلات السياحية والحج والعمرة" بمتوسط حسابي (4.0598)، وبانحراف معياري (0.84375).

وقد جاءت في **المرتبة السادسة** الفقرة رقم (11) " تعتمد الشركة مبدأ الشفافية والمساءلة في العمل والعمل على تقليل الاتصالات غير الرسمية السلبية " بمتوسط حسابي (3.9145) وبانحراف معياري (0.81550) **بدرجة موافق**، وجاءت في **المرتبة السابعة** الفقرة رقم (1) " تقدم الشركة أجور ومرتبات مجزية للعاملين بها " بمتوسط حسابي (3.9060) وبانحراف معياري (0.92832). أما الفقرة رقم (2) جاءت في **المرتبة الثامنة** " تقدم الشركة أجور ومرتبات عادلة للعاملين بها" بمتوسط حسابي (3.5721) وبانحراف معياري (0.9919) **بدرجة موافق**.

وجاءت الفقرة (3) " تقدم الشركة فرص للترقية بشكل عادل بين العاملين في **المرتبة التاسعة** بمتوسط حسابي (3.6667) وبانحراف معياري (1)، أما الفقرة رقم (8) " تؤمن إدارة الشركة بمبدأ التشاركية في اتخاذ القرار" في **المرتبة العاشرة** بمتوسط حسابي (3.6325) وبانحراف معياري (1.00514). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (9) " تساهم الشركة في المساعدة على توفير السكن للعاملين بها " بمتوسط حسابي (3.1795) وبانحراف معياري (1.32363).

3. درجات تقييم عمال المديرية لعبارات الاستبيان المتعلقة بمحور الاهتمام بالزبائن:

جدول رقم 33: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الاهتمام بالزبائن

رقم العبارة	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
18	توفر الشركة خدماتها لعملائها بدرجة عالية من الجودة والكفاءة.	ك	52	54	10	0	1	117	4,3248	0,70502	1	موافق بشدة
		%	44,4	46,2	8,5	0	0,9	100				
19	تراعي الشركة عند تسعير خدماتها مختلف الشرائح والفئات خاصة الطبقات ذات الدخل المحدود.	ك	38	61	15	1	2	117	4,1282	0,79371	5	موافق
		%	32,5	52,1	12,8	0,9	1,7	100				
20	توفر الشركة خدمات بأسعار مناسبة لجودتها.	ك	39	61	12	3	2	117	4,1368	0,79769	4	موافق
		%	33,3	52,1	10,3	2,6	1,7	100				
21	تقوم الشركة بالتغطية الكاملة لمختلف أجزاء السوق.	ك	30	66	16	5	0	117	4,0684	0,70376	6	موافق
		%	25,6	56,4	13,7	4,3	0	100				
22	الإعلانات التي يتم عرضها من قبل الشركة صادقة وأمينة.	ك	40	56	15	4	2	117	4,1368	0,79769	4	موافق
		%	34,2	47,9	12,8	3,4	1,7	100				
23	تعمل الشركة على التطوير المستمر لخدماتها وهذا مواكبة للتطورات الحاصلة في قطاع الاتصالات الخلوية لتقديمه للمشتركين بكل يسر وبسهولة.	ك	46	59	10	2	0	117	4,2821	0,69290	3	موافق بشدة
		%	39,3	50,4	8,5	1,7	0	100				
24	تقدم الشركة خدماتها للزبائن وتتيح لهم فرصة الاستفادة من خدماتها بسهولة ويسر.	ك	46	62	8	1	0	117	4,3077	0,63601	2	موافق بشدة
		%	39,3	53	6,8	0,9	0	100				
محور الاهتمام بالزبائن									4,1978	0,56705		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS.

أما بالنسبة لمحور **المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن** بالمديرية، فحسب أراء المستجوبين جاءت الفقرة (1) " توفر الشركة خدماتها لعملائها بدرجة عالية من الجودة والكفاءة" في **المرتبة الأولى** بمتوسط حسابي (4.3248) بدرجة موافق بشدة، وبانحراف معياري (0.70502)، وأما في **المرتبة الثانية** فقد جاءت الفقرة رقم (7) " تقدم الشركة خدماتها للزبائن وتتيح لهم فرصة الاستفادة من خدماتها بسهولة ويسر" بمتوسط حسابي (4.3077) بدرجة موافق بشدة وبانحراف معياري (0.6301)، وجاءت الفقرة رقم (6) " تعمل الشركة على التطوير المستمر لخدماتها وهذا مواكبة للتطورات الخاصة في قطاع الاتصالات الخلوية لتقديمه للمشتركين بكل يسر وسهولة" في **المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي (4.2821) بدرجة موافق بشدة وبانحراف معياري (0.69290)، وجاءت كل من الفقرة رقم (5) " الإعلانات التي يتم عرضها من قبل الشركة صادقة وأمينة" و الفقرة رقم (3) " توفر لشركة خدمات بأسعار مناسبة لجودتها" في **المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي (4.1368) وبدرجة موافق ، وبانحراف معياري قدر بـ (0.79769).

أما الفقرة رقم (4) " تقوم الشركة بالتغطية الكاملة لمختلف أجزاء السوق" جاءت في **المرتبة السادسة** بمتوسط حسابي (4.0684) بدرجة موافق وبانحراف معياري (0.70376).

أما الفقرة رقم (2) " تراعي الشركة عند تسعير خدماتها مختلف الشرائح والفئات خاصة الطبقات ذات الدخل المحدود جاءت في **المرتبة الخامسة** بمتوسط حسابي (4.1282) وبانحراف معياري (0.79371).

4. درجات تقييم عمال المديرية لعبارات الاستبيان المتعلقة بمحور الاهتمام بالمجتمع:

جدول رقم 34 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الاهتمام بالمجتمع

رقم العبارة	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
25	تقوم الشركة بدعم البنى التحتية للمجتمع مثل شق الطرقات وانشاء الجسور والحدائق العامة.	ك	28	26	29	24	10	117	3,2821	1,29219	8	محايد
		%	23,9	22,2	24,8	20,5	8,5	100				
26	تقوم الشركة بدعم	ك	35	64	13	4	1	117	4,1026	0,79204	2	موافق

	الأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية.	%	29,9	54,7	11,1	3,4	0,9	100				
27	تساهم الشركة في خلق فرص عمل جديدة وبشكل مستمر لحل مشكلة البطالة.	ك	26	58	24	5	4	117	3,8462	0,90607	5	موافق
		%	22,2	49,6	20,5	4,3	3,4	100				
28	تقدم الشركة مساعدات في حالات الطوارئ والكوارث الطبيعية.	ك	18	55	30	12	2	117	3,6581	0,91126	7	موافق
		%	15,4	47	25,6	10,3	1,7	100				
29	تقوم الشركة باحترام العادات والتقاليد والديانة السائدة في المجتمع.	ك	34	72	7	4	0	117	4,1709	0,68595	1	موافق
		%	29,1	61,5	6	3,4	0	100				
30	تقوم الشركة بتقديم الدعم المادي والمعنوي لمؤسسات المجتمع المدني.	ك	24	59	29	5	0	117	3 ,8632	0,77578	4	موافق
		%	20,5	50,4	24,8	4,3	0	100				
31	تقوم الشركة بدعم متواصل للمؤسسات العلمية كمراكز البحوث والجامعات مما يرسخ مكانة لعلم في المجتمع ويشجع على احترام	ك	20	65	23	7	2	117	3,7949	0,85640	6	موافق
		%	17,1	55,6	19,7	6	1,7	100				

	العلماء.										
32	تقوم الشركة بدعم حاضنات الأعمال من أجل دعم الرواد والمبدعين.	ك	22	71	17	7	0	117	3,9402	0,73450	3	موافق
		%	18,8	60,7	14,5	6	0	100				
33	تساهم الشركة في احياء المناسبات الوطنية والدينية للمجتمع.	ك	35	66	8	5	3	117	4,1026	0,83444	2	موافق
		%	29,9	56,4	6,8	4,3	2,6	100				
محور الاهتمام بالمجتمع									3,8623	0,60501		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS.

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

نجد أن الفقرة رقم (5) تأتي في **المرتبة الأولى** " تقوم الشركة باحترام العادات والتقاليد والديانة السائدة في المجتمع" بمتوسط 4,1709 بدرجة موافق، وبانحراف معياري (0,68595)، وتليها في **المرتبة الثانية** الفقرتين (2)، (9) على التوالي:" تقوم الشركة بدعم الأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية"،" تساهم الشركة في إحياء المناسبات الوطنية والدينية للمجتمع" بمتوسط (4,1026) بدرجة موافق وبانحراف معياري قدره (0,83444).

وفي **المرتبة الثالثة** فقد جاءت الفقرة رقم (8) " تقوم الشركة بدعم حاضنات الأعمال من أجل دعم الرواد والمبدعين" بمتوسط (3,9402) بدرجة موافق وبانحراف معياري قدره (0,73450)، في حين تأتي في **المرتبة الرابعة** الفقرة رقم (6) " تقوم الشركة بتقديم الدعم المادي والمعنوي لمؤسسات المجتمع المدني" بمتوسط (3,8632) بدرجة موافق، وبانحراف معياري (0,77578).

وجاءت في **المرتبة الخامسة** الفقرة رقم (3) " تساهم الشركة في خلق فرص عمل جديدة وبشكل مستمر لحل مشكلة البطالة" بمتوسط (3,8462) بدرجة موافق، وبانحراف معياري قدره (0,90607). وجاءت الفقرة رقم (7) في **المرتبة السادسة** " تقوم الشركة بدعم متواصل للمؤسسات العلمية كمراكز البحوث والجامعات مما يرسخ مكانة العلم في المجتمع ويشجع على احترام العلماء". بمتوسط (3,7949) بدرجة موافق وبانحراف معياري قدره (0,85640). والفقرة رقم 4 " تقدم الشركة مساعدات في حالات الطوارئ والكوارث الطبيعية"في المرتبة السابعة بمتوسط (3,6581) بدرجة موافق وبانحراف معياري قدره 0,91126.

5. درجات تقييم عمال المديرية لعبارات الاستبيان المتعلقة بمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين:

جدول رقم 35: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين

رقم العبارة	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
34	تأخذ الشركة مبادئ المنافسة العادلة والنزيهة بعين الاعتبار.	ك	39	71	5	1	1	117	4,2222	0,72053	1	موافق بشدة
		%	33,3	60,7	4,3	0,9	0,9	100				
35	تأخذ الشركة بعين الاعتبار أسعار الخدمات المقدمة من طرف الشركات المنافسة.	ك	19	64	29	1	4	117	3,8120	0,82974	2	موافق
		%	16,2	54,7	24,8	0,9	3,4	100				
36	تقوم الشركة بعرض معلوماتها للآخرين بكل شفافية.	ك	27	52	30	3	5	117	3,7863	0,96337	3	موافق
		%	23,1	44,4	25,6	2,6	4,3	100				
محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين									3,9402	0,63066		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم 35 الخاص بمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين نجد أنه:

جاءت الفقرة رقم 01 في المرتبة الأولى" تأخذ الشركة مبادئ المنافسة العادلة والنزيهة بعين الاعتبار بمتوسط (4.222) بدرجة موافق بشدة وبانحراف معياري 0.72053، وتأتي في المرتبة الثانية الفقرة رقم 02 " تأخذ الشركة بعين الاعتبار أسعار الخدمات المقدمة من طرف الشركات المنافسة" بمتوسط (3.7863) بدرجة موافق، وبانحراف معياري قدره (0.96337).

6. درجات تقييم عمال المديرية لعبارات الاستبيان المتعلقة بمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة:

جدول رقم 36: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة

رقم العبارة	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
37	تلتزم الشركة بالتشريعات والقوانين والتوجهات الصادرة من الحكومة.	ك	49	63	4	1	0	117	4,3675	0,59594	1	موافق بشدة
		%	41,9	53,8	3,4	0,9	0	100				
38	تقوم الشركة بتسديد الالتزامات الضريبية والرسوم وعدم التهرب الضريبي.	ك	52	53	12	0	0	117	4,3419	0,65866	2	موافق بشدة
		%	44,4	45,3	10,3	0	0	100				
39	تقوم الشركة بالإفصاح المحاسبي والضريبي بكل صدق وأمانة.	ك	41	50	26	0	0	117	4,1368	0,75322	6	موافق
		%	35	42,7	22,2	0	0	100				
40	تحترم الشركة الحقوق المدنية للجميع دون تمييز.	ك	40	65	11	1	0	117	4,2479	0,64201	5	موافق بشدة
		%	34,2	55,6	9,4	0,9	0	100				
41	تقوم الشركة بتسديد أقساط الضمان الاجتماعي	ك	42	62	11	2	0	117	4,2564	0,65855	4	موافق بشدة
		%	35,9	53,0	9,4	1,7	0	100				

	بانتظام وفي مواعيدها المقررة.										
42	تقوم الشركة بتعزيز سمعة الدولة والحكومة عند التعامل الخارجي وعدم التورط في أي نشاط مخالف للقوانين الدولية.	ك	46	57	12	0	2	117	4,2735	0,71467	3	موافق بشدة
		%	39,3	48,7	10,3	0	1,7	100				
43	تساهم الشركة بمساعدة الحكومة في حل المشكلات الاجتماعية كالبطالة والفقر...	ك	21	59	34	2	1	117	3,8291	0,76891	7	موافق
		%	17,9	50,4	29,1	1,7	0,9	100				
بمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة									4,2076	0,50		موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم 36 والخاص بمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة نجد أنه:

جاءت الفقرة رقم 01 في **المرتبة الأولى** " تلتزم الشركة بالتشريعات والقوانين والتوجيهات الصادرة من الحكومة" بمتوسط 4,3675 بدرجة موافق بشدة، وبانحراف معياري 0,59594 وتأتي في **المرتبة الثانية** الفقرة رقم 02 " تقوم الشركة بتسديد الالتزامات الضريبية والرسوم وعدم التهرب الضريبي" بمتوسط 4,3419بدرجة موافق بشدة، وبانحراف معياري 0,65866، وتأتي في **المرتبة الثالثة** الفقرة رقم 06" تقوم الشركة بتعزيز سمعة الدولة والحكومة عند التعامل الخارجي وعدم التورط في أي نشاط مخالف للقوانين الدولية" بمتوسط 4,2735بدرجة موافق بشدة، وبانحراف معياري0,71467، وتأتي الفقرة رقم 05 في **المرتبة الرابعة**" تقوم الشركة بتسديد أقساط الضمان الاجتماعي بانتظام وفي مواعيدها المقررة" بمتوسط 4,2564 بدرجة موافق بشدة وبانحراف معياري 0,65855، في حين تأتي الفقرة رقم 04" تحترم الشركة الحقوق المدنية للجميع دون تمييز" **في**

المرتبة الخامسة بمتوسط4,2479 بدرجة موافق بشدة وبانحراف معياري 0,64201، وتأتي **بالمرتبة السادسة** الفقرة رقم 03" تقوم الشركة بالإفصاح المحاسبي والضريبي بكل صدق وأمانة" بمتوسط 4,1368بدرجة موافق بشدة وبانحراف معياري 0,75322، في حين تأتي الفقرة 07' تساهم الشركة بمساعدة الحكومة في حل المشكلات الاجتماعية كالبطالة والفقر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3,8291 بدرجة موافق وبانحراف معياري 0,76891.

7. درجات تقييم عمال المديرية لعبارات الاستبيان المتعلقة بمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة:

جدول رقم 37 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة

رقم العبارة	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
44	تمتاز منتجات الشركة بأنها آمنة وصديقة للبيئة.	ك	34	61	19	3	0	117	4,0768	0,74456	1	موافق
		%	29,1	52,1	16,2	2,6	0	100				
45	لدى الشركة قسم خاص أو وحدة خاصة بالإدارة البيئية.	ك	22	48	32	11	4	117	3,5983	1,03441	6	موافق
		%	18,8	41	27,4	9,4	3,4	100				
46	تشرك المؤسسة ممثل بيئي في مجلس الإدارة أو الإدارة العليا.	ك	20	42	40	11	4	117	3,5214	1,00514	7	موافق
		%	17,1	35,9	34,2	9,4	3,4	100				
47	تراعي الشركة اختيار مواقع الارسال بعناية لكيلا تضر بصحة المواطنين.	ك	21	61	25	6	4	117	3,7607	0,92522	4	موافق
		%	17,9	52,1	21,4	5,1	3,4	100				
48	تراعي الشركة بأن تكون أجهزتها	ك	24	67	19	6	1	117	3,8974	0,80285	3	موافق
		%	20,5	57,3	16,2	5,1	0,9	100				

	وشبكاتها غير مضرة بالبيئة المحيطة.										
49	تراعي الشركة اختيار مواقع الإعلان عن منتجاتها بدقة بحيث لا تؤدي مخلفات الإعلان إلى تلويث البيئة.	ك	23	70	23	1	0	117	3,9829	0,65631	2	موافق
		%	19,7	59,8	19,7	0,9	0	100				
50	تهتم الشركة بزيادة المساحات الخضراء في البلد.	ك	22	47	37	6	5	117	3,6239	0,98020	5	موافق
		%	18,8	40,2	31,6	5,1	4,3	100				
محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة									3,7802	0,70250		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم 37 الخاص بمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة نجد أنه:

جاءت الفقرة رقم 01 في **المرتبة الأولى** " تمتاز منتجات الشركة بأنها آمنة وصديقة للبيئة" بمتوسط4,0768بدرجة موافق ، وبانحراف معياري 0,74456وتأتي في **المرتبة الثانية** الفقرة رقم 06 " تراعي الشركة اختيار مواقع الإعلان عن منتجاتها بدقة بحيث لا تؤدي مخلفات الإعلان إلى تلويث البيئة" بمتوسط 3,9829بدرجة موافق، وبانحراف معياري 0,65631، وتأتي في **المرتبة الثالثة** الفقرة رقم 05" " بمتوسط 3,8974بدرجة موافق ، وبانحراف معياري 0,80285، وتأتي الفقرة رقم 04 في **المرتبة الرابعة**" تراعي الشركة اختيار مواقع الإرسال بعناية لكي لا تضر بصحة المواطنين " بمتوسط 3,7607 بدرجة موافق وبانحراف معياري 0,92522، في حين تأتي الفقرة رقم 07" تهتم الشركة بزيادة المساحات الخضراء في البلد" **في المرتبة الخامسة** بمتوسط 3.6239 بدرجة موافق بشدة وبانحراف معياري 0.98020، وتأتي **بالمرتبة السادسة** الفقرة رقم 02" لدى الشركة قسم خاص أو وحدة خاصة بالإدارة البيئية" بمتوسط 3.5983 بدرجة موافق بشدة وبانحراف معياري 1.03441، في حين تأتي الفقرة 03" تشرك المؤسسة ممثل بيئي في مجلس الإدارة أو الإدارة العليا" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.5214 بدرجة موافق وبانحراف معياري 1.00514 .

8. درجات تقييم عمال المديرية لعبارات الاستبيان المتعلقة بمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة:

جدول رقم 38: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة

رقم العبارة	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
51	توفر الشركة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.	ك	27	42	36	9	3	117	3,6752	0,98985	1	موافق
		%	23,1	35,9	30,8	7,7	2,6	100				
52	توفر الشركة لذوي الاحتياجات الخاصة التدريب والتطوير اللازم لتأهيلهم للعمل.	ك	18	49	37	11	2	117	3,5897	0,92059	4	موافق
		%	15,4	41,9	31,6	9,4	1,7	100				
53	توفر الشركة لهم تجهيزات وأدوات خاصة بهم تساعدهم في العمل وفي حياتهم اليومية.	ك	26	38	40	8	5	117	3,6325	1,01368	3	موافق
		%	22,2	32,5	34,2	6,8	4,3	100				
54	تدعم الشركة الجمعيات التي تساعد على دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع مثل أندية رياضية وثقافية خاصة بهم.	ك	19	50	36	10	2	117	3,6410	0,90460	2	موافق
		%	16,2	42,7	30,8	8,5	1,7	100				
محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة									3,6346	0,86512		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS.

من الجدول رقم 38 نلاحظ أنه الفقرة رقم 01 "توفر الشركة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.6752، وبدرجة موافق، وبانحراف معياري 0.98985، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 04 " تدعم الشركة الجمعيات التي تساعد على دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع مثل أندية رياضية وثقافية خاصة بهم" بمتوسط 3.6410 بدرجة موافق وبانحراف معياري 0.90460، في حين تأتي في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 03 " توفر الشركة لهم تجهيزات وأدوات خاصة بهم تساعدهم في العمل وفي حياتهم اليومية" بمتوسط 3.6325، بدرجة موافق، وبانحراف معياري 0.01368، وفي الأخير تأتي الفقرة رقم 02 " توفر الشركة لذوي الاحتياجات الخاصة التدريب والتطوير اللازم لتأهيلهم للعمل" بمتوسط 3.5897 بدرجة موافق وبانحراف معياري 0.92059.

9. درجات تقييم عمال المديرية لعبارات الاستبيان المتعلقة بمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه المرأة:

جدول رقم 39: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه المرأة

رقم العبارة	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
55	تقدم الشركة الرعاية الصحية للأمهات والتوعية اللازمة.	ك	30	53	29	4	1	117	3,9145	0,84662	5	موافق
		%	25,6	45,3	24,8	3,4	0,9	100				
56	تقدم الشركة فرص متكافئة في التوظيف دون التحيز ضد المرأة.	ك	40	62	12	2	1	117	4,1795	0,74989	4	موافق
		%	34,2	53	10,3	1,7	0,9	100				
57	تمنح الشركة للمرأة إجازات مدفوعة الأجر في حالات الولادة والأمومة أو الإصابات أثناء العمل.	ك	52	57	4	3	1	117	4,3333	0,74278	1	موافق بشدة
		%	44,4	48,7	3,4	2,6	0,9	100				
58	تطبق الشركة مبدأ المساواة في الأجور وظروف العمل وفي فرص الترقية والتدريب والسماح للمرأة	ك	48	57	9	2	1	117	4,2821	0,75254	3	موافق بشدة
		%	41	48,7	7,7	1,7	0,9	100				

										بالوصول إلى المناصب القيادية.	
59	ضمان الشركة للاحترام في مكان العمل وتقديم مكانة المرأة ومنع الابتزاز والتحرش الجنسي وممارسة الضغط عليها.	ك	48	57	10	1	1	117	4,2991	0,72236	2	موافق بشدة
		%	41,0	48,7	8,5	0,9	0,9	100				
محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه المرأة									4,2017	0,63761		موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS.

من الجدول رقم 39 نجد أنه احتلت **الفقرة رقم03** " تمنح الشركة للمرأة إجازات مدفوعة الأجر في حالات الولادة والأمومة أو الإصابات أثناء العمل" **المرتبة الأولى** بمتوسط 4.3333 بدرجة موافق بشدة وبانحراف معياري 0.74278، وتأتي في **المرتبة الثانية الفقرة رقم 05** "ضمان الشركة للاحترام في مكان العمل وتقديم مكانة المرأة ومنع الابتزاز والتحرش الجنسي وممارسة الضغط عليها" بمتوسط 4.2991، بدرجة موافق بشدة وبانحراف معياري 0.72236، وتأتي في **المرتبة الثالثة الفقرة رقم 04** " تطبق الشركة مبدأ المساواة في الأجور وظروف العمل وفي فرص الترقية والتدريب والسماح للمرأة بالوصول إلى المناصب القيادية" بمتوسط 4.2821 بدرجة موافق بشدة وبانحراف معياري 0.75254،في حين تأتي **الفقرة رقم02** " تقدم الشركة فرص متكافئة في التوظيف دون التحيز ضد المرأة" في **المرتبة الرابعة** بمتوسط 4.1795 بدرجة موافق وبانحراف معياري 0.74989، وتأتي في **المرتبة الأخيرة الفقرة 01** " تقدم الشركة الرعاية الصحية للأمهات والتوعية اللازمة" بمتوسط 3.9145 بدرجة موافق وبانحراف معياري 0.84662.

10. درجات تقييم عمال المديرية لعبارات الاستبيان المتعلقة بمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب:

جدول رقم 40: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب

رقم العبارة	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
60	توفر الشركة للشباب فرص تدريب وعمل مناسبة أثناء الإجازات الدراسية.	ك	32	53	27	4	1	117	3,9402	0,84375	2	موافق
		%	27,4	45,3	23,1	3,4	0,9	100				
61	تقوم الشركة بمبادرات لخدمات التعليم والتوظيف عن طريق الهاتف النقال.	ك	20	57	29	9	2	117	3,7094	0,90076	5	موافق
		%	17,1	48,7	24,8	7,7	1,7	100				
62	تقدم الشركة خدمات لتحسين اللغات وتطوير المهارات اللغوية للشباب.	ك	26	49	34	6	2	117	3,7607	0,90639	4	موافق
		%	22,2	41,9	29,1	5,1	1,7	100				
63	تبرمج الشركة أنشطة شبابية ورياضية تشغل أوقات فراغهم.	ك	33	49	27	6	2	117	3,8889	0,93567	3	موافق
		%	28,2	41,9	23,1	5,1	1,7	100				
64	تشجع الشركة مبادرات الشباب وتقوم بمكافأة المتفوقين منهم في مختلف المجالات.	ك	35	55	21	4	2	117	3,9915	0,87588	1	موافق
		%	29,9	47	17,9	3,4	1,7	100				
محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب									3,8581	0,74374		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS.

من الجدول رقم 40 نجد أنه جاءت **الفقرة رقم 05 في المرتبة الأولى** " تشجع الشركة مبادرات الشباب وتقوم بمكافأة المتفوقين منهم في مختلف المجالات " بمتوسط 3.9915 بدرجة موافق، وبانحراف معياري 0.87588في حين جاءت **الفقرة رقم 01** " توفر الشركة فرص تدريب وعمل مناسبة أثناء الإجازات الدراسية" في **المرتبة الثانية** بمتوسط 3.9402 بدرجة موافق وبانحراف معياري0,84375 في حين جاءت **الفقرة رقم 04** " تبرمج الشركة أنشطة شبابية ورياضية تشغل أوقات فراغهم" في **المرتبة الثالثة** بمتوسط 3.8889 بدرجة موافق وبانحراف معياري 0.93567، وتأتي في **المرتبة الرابعة الفقرة رقم 03** " تقدم الشركة خدمات لتحسين اللغات وتطوير المهارات اللغوية للشباب" بمتوسط 3.7607 بدرجة موافق، وبانحراف معياري 0.90639، وجاءت في **الأخير الفقرة رقم02** " تقوم الشركة بمبادرات لخدمات التعليم والتوظيف عن طريق الهاتف النقال" بمتوسط 3.7094 بدرجة موافق، وبانحراف معياري 0.90076.

11. درجات تقييم عمال المديرية لعبارات الاستبيان المتعلقة بمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن:

جدول رقم 41: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن

رقم العبارة	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
65	تهتم الشركة بقدامى العاملين وتقدم لهم مساعدات مثل منحة العمرة، الحج، رحلات سياحية.	ك	31	48	27	9	2	117	3,8034	1,00206	1	موافق
		%	26,5	41	23,1	7,7	1,7	100				
66	تساهم الشركة بإنشاء أندية خاصة بهم ومكتبات لهم.	ك	23	40	40	9	4	117	3,5897	1,00133	3	موافق
		%	19,7	34,2	34,2	7,7	3,4	100				
67	تساعد الشركة في تقديم العلاج للمصابين منهم بأمراض مزمنة.	ك	28	43	36	6	4	117	3,7094	0,99186	2	موافق
		%	23,9	36,8	30,8	5,1	3,4	100				
محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن									3,7009	0,83320		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS.

من الجدول رقم 41، نجد أنه جاءت **الفقرة رقم 01**" تهتم الشركة بقدامى العاملين وتقدم لهم مساعدات مثل منحة العمرة الحج، رحلات سياحية." في **المرتبة الأولى** بمتوسط 3.8034 بدرجة موافق وبانحراف معياري 1.00206، وتأتي في **المرتبة الثانية الفقرة رقم 03** " تساعد الشركة في تقديم العلاج للمصابين منهم بأمراض مزمنة" بمتوسط 3.7094 بدرجة موافق وبانحراف معياري 0.99186، في حين جاءت **الفقرة رقم 02**" تساهم الشركة بإنشاء أندية خاصة بهم ومكتبات لهم." في **المرتبة الثالثة** بمتوسط 3.5897 بدرجة موافق، وبانحراف معياري 1.00133.

12. **درجات تقييم عمال المديرية لعبارات الاستبيان المتعلقة بمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال:**

جدول رقم 42: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال

رقم العبارة	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
68	تقوم الشركة بتوفير خدمات أمنة للأطفال.	ك	31	45	32	7	2	117	3,8291	0,95854	1	موافق
		%	26,5	38,5	27,4	6	1,7	100				
69	تساهم الشركة في تقديم الرعاية الصحية للأطفال خاصة الأطفال المشوهين نتيجة الكوارث والحروب أو حاملي أمراض بالوراثة.	ك	32	30	42	11	2	117	3,6667	1,03391	2	موافق
		%	27,4	25,6	35,9	9,4	1,7	100				
محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال									3,7479	0,93455		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS.

من الجدول السابق نجد أنه تأتي في **المرتبة الأولى الفقرة رقم 01"** تقوم الشركة بتوفير خدمات آمنة للأطفال**"** بمتوسط 3.8291 بدرجة موافق، وبانحراف معياري 0.95854، وتأتي **الفقرة رقم 02** " تساهم

الشركة في تقديم الرعاية الصحية للأطفال خاصة الأطفال المشوهين نتيجة الكوارث والحروب أو حاملي أمراض بالوراثة" في **المرتبة الثانية** بمتوسط 3.6667 بدرجة موافق، وبانحراف معياري 1.03391.

ثانيا– درجات تقييم عمال المديرية لعبارات الاستبيان المتعلقة بقسم الميزة التنافسية:

جدول رقم 43: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الميزة التنافسية

رقم العبارة	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	تعتبر أسعار منتجات الشركة تنافسية.	ك	40	64	11	2	0	117	4,2222	0,68369	2	موافق بشدة
		%	34,2	54,7	9,4	1,7	0	100				
2	تركز الشركة على تخفيض التكاليف من أجل المحافظة على ولاء الزبائن.	ك	27	71	15	4	0	117	4,0427	0,71188	5	موافق
		%	23,1	60,7	12,8	3,4	0	100				
3	تبتكر الشركة أساليب وطرق جديدة تؤدي لخفض التكاليف.	ك	29	70	14	4	0	117	4,0684	0,71591	4	موافق
		%	24,8	59,8	12	3,4	0	100				
4	تتبنى الشركة التكنولوجيا الحديثة في عملياتها لتوفير الجهد والوقت وبالتالي التكلفة.	ك	44	61	11	1	0	117	4,2650	0,66167	1	موافق بشدة
		%	37,6	52,1	9,4	0,9	0	100				
5	تحتفظ الشركة بالعناصر الكفؤة لتجنب التكاليف الناتجة عن التوظيف والاختيار الخاطئ والأخطاء المهنية للموظفين الجدد.	ك	31	55	16	9	6	117	3,8034	1,06867	7	موافق
		%	26,5	47	13,7	7,7	5,1	100				
6	تسعى الشركة للتخفيض من تكاليفها مع	ك	35	58	17	7	0	117	4,0256	0,82485	6	موافق
		%	29,9	49,6	14,5	6	0	100				

	الحفاظ على مستوى الجودة للخدمات المقدمة.											
7	يمكن للشركة أن تزيد من مبيعاتها إذا استطاعت تخفيض أسعارها مقارنة بمنافسيها.	ك	36	59	18	3	1	117	4,0769	0,80036	3	موافق
		%	30,8	50,4	15,4	2,6	0,9	100				
	بعد التكلفة								4.0720	0.59039	3	موافق
8	تهدف الشركة إلى تقديم منتجات متلائمة مع خصائص المجتمع الجزائري.	ك	34	74	8	1	0	117	4 ,2051	0,59507	3	موافق بشدة
		%	29,1	63,2	6,8	0,9	0	100				
9	تقدم الشركة أشكال عديدة من المنتجات من أجل منح المستهلك حرية أكبر في الاختيار.	ك	40	69	6	2	0	117	4,2564	0,63183	1	موافق بشدة
		%	34,2	59	5,1	1,7	0	100				
10	تتميز الشركة في السوق بامتلاكها لمرونة عالية في خطوط انتاجها تمكنها من الاستجابة السريعة لأذواق المستهلكين.	ك	37	66	10	2	2	117	4,1709	0,72267	4	موافق
		%	31,6	56,4	8,5	1,7	1,7	100				
11	تمتلك الشركة منافذ توزيعية واسعة لإيصال منتجاتها إلى الزبائن بصورة أفضل من المنافسين.	ك	31	71	10	3	2	117	4,1026	0,72379	5	موافق
		%	26,5	60,7	8,5	2,6	1,7	100				
12	تحرص الشركة	ك	39	67	8	1	2	117	4,2308	0,68713	2	موافق

	على الاتصال المباشر والمستمر مع الزبائن لقصد تقديم الخدمات.	%	33,3	57,3	6,8	0,9	1,7	100				
13	الشركة لها الأسبقية في تقديم عروض جديدة.	ك	39	66	7	3	2	117	4,2051	0,73741	3	موافق بشدة
		%	33,3	56,4	6	2,6	1,7	100				
بعد الاستجابة									4.1952	0.53886	1	موافق
14	تخصص الشركة مبالغ كبيرة للبحث والتطوير لابتكار منتجات جديدة.	ك	30	56	21	8	2	117	3,9060	0,90956	4	موافق
		%	25,6	47,9	17,9	6,8	1,7	100				
15	تحفز الشركة أفرادها لتقديم الأفكار الإبداعية الخلاقة والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم.	ك	27	66	16	6	2	117	3,9573	0,83453	3	موافق
		%	23,1	56,4	13,7	5,1	1,7	100				
16	تطور الشركة في منتجاتها وخدماتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.	ك	30	65	16	5	1	117	4,0256	0,78192	2	موافق
		%	25,6	55,6	13,7	4,3	0,9	100				
17	توصف الشركة بالابتكارية والتطوير السريع للخدمات الجديدة.	ك	33	63	17	3	1	117	4,0769	0,75605	1	موافق
		%	28,2	53,8	14,5	2,6	0,9	100				
بعد الإبداع									3.9915	0.73177	4	موافق
18	تقدم الشركة منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن.	ك	41	57	16	2	1	117	4,1624	0,77634	4	موافق
		%	35	48,7	13,7	1,7	0,9	100				

19	تعد الجودة عامل رئيسي لدى الشركة في عملية مواجهة المنافسة.	ك	36	66	14	1	0	117	4,1880	0,65563	3	موافق
		%	30,8	56,4	12	0,9	0	100				
20	تراعي الشركة عند تقديم خدماتها مطابقة مواصفات ومعايير الجودة العالمية.	ك	38	66	10	3	0	117	4,2051	0,68906	1	موافق بشدة
		%	32,5	56,4	8,5	2,6	0	100				
21	تستفيد الشركة من التطور التكنولوجي لتحسين جودة الخدمة.	ك	34	71	12	0	0	117	4,1966	0,60514	2	موافق
		%	29,1	60,7	10,3	0	0	100				
22	تأخذ الشركة بعين الاعتبار آراء ومقترحات زبائنها بخصوص تطوير جودة الخدمات.	ك	39	59	17	1	1	117	4,1538	0,76130	5	موافق
		%	33,3	50,4	14,5	0,9	0,9	100				
23	تهتم الشركة بجودة مواردها (البشرية، المعدات) المستخدمة في العمل.	ك	38	64	11	3	1	117	4,1538	0,76130	5	موافق
		%	32,5	54,7	9,4	2,6	0,9	100				
بعد الجودة									4.1766	0.58243	2	موافق
الميزة التنافسية									4,1174	0,50605		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة لمتغير الميزة التنافسية ومن خلال نتائج الجدول السابق نجد أنه بلغ متوسطه الحسابي العام 4.1174، بدرجة موافق، وبانحراف معياري 0.50605، مما يدل على أن الشركة تستجيب لخصائص المجتمع الجزائري وتقدم له منتجات تتماشى وخصائصه وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي **لمتغير الاستجابة** الذي بلغ متوسطه الحسابي 4.1952، وبدرجة موافق وبانحراف معياري 0.53886 وتركز الشركة في **المرتبة الثانية** لتحقيق الميزة التنافسية على **متغير الجودة** ، من خلال اهتمامها بجودة منتجاتها المقدمة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن، مراعية في ذلك مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية ، من خلال الاستفادة من التطور التكنولوجي لتحسين جودة خدماتها، حيث بلغ متوسط متغير الجودة 4.1766، بدرجة موافق، وبانحراف معياري 0.58243، وتأتي

في **المرتبة الثالثة** اهتمام الشركة بمتغير التكلفة بمتوسط 4.0720 بدرجة موافق وبانحراف معياري 0.59039، حيث تسعى الشركة وتعمل على تخفيض تكاليفها من خلال استعمال التكنولوجيا الحديثة والوصول إلى أساليب وطرق جديدة تؤدي لخفض التكاليف وتأتي في المرتبة الأخيرة اهتمام الشركة بمتغير الإبداع بمتوسط 3.9915 بدرجة موافق وبانحراف معياري 0.73177 حيث تطور الشركة في منتجاتها وخدماتها وتحفز العاملين بها على تقديم أفكار إبداعية لتقديم منتجات جديدة ومبتكرة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها

سيتم الاعتماد من خلال هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات للدراسة والتأكد من تحققها من عدمه، ثم مناقشة نتائج هذا الاختبار وكذا مناقشة النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

1.علاقة الارتباط:

سيتم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرين، ويمكن استخراج معامل الارتباط من خلال تطبيق العلاقة التالية:

$$R= \frac{N(\Sigma xy)-\Sigma x \Sigma y}{[N\Sigma x^2-(\Sigma x)^2][N\Sigma y^2-(\Sigma y)^2]}$$

ويتم تحليل قوة العلاقة بين متغيرين من خلال الاعتماد على المجالات التالية:

- قيمة R أقل من 0,30 معناه العلاقة ضعيفة؛
- 30, 0<R< 0,70 معناه العلاقة متوسطة؛
- قيمة Rأكبر من 0,70 معناه وجود علاقة قوية.

ولذلك سنقوم باختبار العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في المسؤولية الاجتماعية بشركة أوريدو، مع المتغير التابع الميزة التنافسية، وعليه سيتم استعراض النتائج في جداول لإثبات الفرضيات التالية:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05) بين تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في المديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

- **H_0 فرضية العدم**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05) بين تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في المديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

- **H_1 الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في المديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

جدول رقم 44: قيمة الارتباط بين تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية

المحور	الميزة التنافسية	
المسؤولية الاجتماعية	معامل ارتباط بيرسون	0.694
	(2-tailed)Sig.	0.000
	نوع العلاقة	علاقة طردية متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (44) أنه توجد علاقة ارتباط بين تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في المديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو، حيث قدر معامل الارتباط بـ 0.694 عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H_1.

2. تحليل علاقة التأثير:

للتعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية بين تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة الاتصالات أوريدو، ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط (R)، معامل التحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدل ($adjR^2$) الذي يقدم تفسيرا أدقا وأقرب للصحة وهذا ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم 45: ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل $adjR^2$	الخطأ المعياري
0.694	0.482	0.477	0.37054

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (45) بأن معامل الارتباط قدر بـ 0.694 مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين متغير المسؤولية الاجتماعية والمتغير التابع الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 قدرت بـ **0.482**، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته **48.2**% من التباين في المتغير التابع أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

3. تحليل الانحدار البسيط بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية:

جدول رقم 46: تحليل التباين الأحاديANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	14,692	1	14,692	107,006	0,000
البواقي	15,790	115	0,137		
المجموع	30,482	116			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (46) أن قيمة F تقدر بـ 107,006 وبلغت قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها 0,000 أي أن قيمة F معنوية إحصائيا، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. ولتأكيد هذه النتيجة تم الاعتماد على الإحصائية T في التحليل كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 47: اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T

	A	الخطأ المعياري	Beta	T	مستوى المعنوية Sig
الثابت (a)	0,433	0,145	–	2,978	0,004
المسؤولية الاجتماعية	0,714	0,069	0,694	10,344	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمكن القول أن قيمة T المحسوبة 10.344، ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ 0,000 أقل من 0,05 وهي معنوية إحصائيا.

لتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y= 0.433+0.714X$$

4. اختبار قوة نموذج الدراسة وعدم تداخل المتغيرات المستقلة:

جدول رقم 48: اختبار نموذج الدراسة وعدم تداخل المتغيرات المستقلة

المتغير	VIF	Tolerance
المالكين	1.576	0.634
العاملين	4.207	0.238
الزبائن	1.953	0.512
المجتمع	3.206	0.312
المنافسين	1.454	0.688
البيئة	3.895	0.257
الحكومة	1.658	0.603
ذوي الاحتياجات الخاصة	3.282	0.305
المرأة	2.366	0.423
الشباب	2.749	0.364
كبار السن	3.832	0.261
الأطفال	4.416	0.226

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول رقم(48) أن قيمة VIF لجميع المتغيرات أقل من 5، وهو ما يشير إلى عدم تداخل المتغيرات المستقلة مما يعكس قوة نموذج الدراسة، وتشير أيضا قيم Tolerance معامل التحميل (1/VIF) إلى عدم وجود تداخل بين هذه المتغيرات.

5. نتائج الانحدار المتعدد: تظهر نتائج الانحدار المتعدد في الجدول الموالي:

جدول رقم 49: نتائج الانحدار المتعدد يبين أثر الالتزام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير	Beta	T	Sig
المالكين	0.032	0.500	0.618
العاملين	0.137	1.416	0.618
الزبائن	0.334	4.815	0.000
المجتمع	0.010	0.120	0.905
المنافسين	-0.014	-0.248	0.804
البيئة	-0.094	-1.160	0.249
الحكومة	0.289	3.889	0.000
ذوي الاحتياجات الخاصة	0.004	0.064	0.949
المرأة	0.008	0.115	0.909
الشباب	0.033	0.520	0.604
كبار السن	0.114	1.708	0.091
أطفال	0.039	0.603	0.548
F	17.810		
R	0.820		
R^2	0.673		
SIG	0.000		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (49) إلى أن المسؤولية الاجتماعية لها تأثير معنوي إيجابي في الميزة التنافسية وأن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة (17.810) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.01)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة تفسر 67.3% من التغير الحاصل في المتغير التابع الميزة التنافسية.

وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن أكثر عناصر المسؤولية الاجتماعية اسهاما في هذا التأثير هو الاهتمام بالزبائن وذلك من خلال تحقيقها لقيمة Beta= 0.334، F= 4.815، وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.01)، والمسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة بقيمة beta=0.289، وT=3.889وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000) أقل من مستوى معنوية (0.01).

في حين لم تحقق باقي العناصر أي تأثير معنوي في الميزة التنافسية.

ومنه تصبح معادلة الانحدار المتعدد كالتالي:

$$\mathbf{Y=0.334X_1+0.289X_2+0.201}$$

حيث:

X_1: تمثل المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن.

X_2 : تمثل المسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة.

Y: تمثل المتغير التابع الميزة التنافسية.

ومنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة الاتصالات أوريدو.

مما تقدم يتبين قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية الجهوية لشركة الاتصالات OOREDOO.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

1.اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الاهتمام بالمالكين وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

- **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الاهتمام بالمالكين وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

- **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين الاهتمام بالمالكين وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط والجدول التالي يعتبر ملخص لنموذج الانحدار:

جدول رقم 50: ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل $adjR^2$	الخطأ المعياري
0.392	0.154	0.146	0.473

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (50) بأن معامل الارتباط قدر بـ 0.392 مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين متغير **المسؤولية الاجتماعية اتجاه المالكين** والمتغير التابع (**الميزة التنافسية**)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 قدرت بـ **0.154**، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 15.4 % من التباين في المتغير التابع أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

– تحليل الانحدار البسيط بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المالكين والميزة التنافسية

جدول رقم 51: تحليل التباين الأحاديANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	4.680	1	4.680	20.860	0,000
البواقي	25.802	115	0.224		
المجموع	30,482	116			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (51) أن قيمة F تقدر بـ 20.860 وبلغت قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها 0,000 أي أن قيمة F معنوية إحصائيا، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المالكين والميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

ولتأكيد هذه النتيجة تم الاعتماد على الإحصائية T في التحليل كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 52: اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T

	A	الخطأ المعياري	Beta	T	مستوى المعنوية Sig
الثابت (a)	1.318	0.133	-	9.878	0,000
المالكين	0.361	0.079	0.392	4.567	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمكن القول إن قيمة T المحسوبة 4.567، ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ 0,000 أقل من 0,05 وهي معنوية إحصائيا.

لتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y= 1.318+0.361X_1$$

ومما سبق تم الوصول إلى نتيجة مفادها رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ومنه نجد ما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الاهتمام بالمالكين وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

2.اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الاهتمام بالعاملين وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

- **H_0الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الاهتمام بالعاملين وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.
- **H_1الفرضية البديلة** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الاهتمام بالعاملين وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط.

جدول رقم 53: ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل $adjR^2$	الخطأ المعياري
0.670	0.449	0.444	0.38229

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (53) بأن معامل الارتباط قدر بـ **0.670** مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين متغير المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين والمتغير التابع الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 قدرت بـ **0.449**، وهذا يعني أن متغير لمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين يفسر ما نسبته **44.9%** من التباين في متغير الميزة التنافسية أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

– تحليل الانحدار البسيط بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين والميزة التنافسية

جدول رقم 54 : تحليل التباين الأحادي ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	13.675	1	13.675	93.572	0.000
البواقي	16.807		0.146		
المجموع	30.482				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (54) أن قيمة F تقدر بـ 93.572وبلغت قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها 0,000 أي أن قيمة F معنوية إحصائيا، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين والميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

ولتأكيد هذه النتيجة تم الاعتماد على الإحصائية T في التحليل كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 55: اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T

	A	الخطأ المعياري	Beta	T	مستوى المعنوية Sig
الثابت (a)	0.722	0.126	_	5.722	0.000
العاملين	0.561	0.058	0.670	9.673	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (55) يمكن القول أن قيمة T المحسوبة **9.673**، ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ **0,000** أقل من **0,05** وهي معنوية احصائيا.

لتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y= 0.722+0.561X_2$$

ومما سبق تم الوصول إلى نتيجة مفادها رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ومنه نجد مايلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq 0,05$)بين الاهتمام بالعاملين وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha\leq 0,05$)** بين الاهتمام بالزبائن وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريد .

- **H_0 الفرضية الصفرية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq 0,05$) بين الاهتمام بالزبائن وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.
- **H_1 الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq 0,05$) بين الاهتمام بالزبائن وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

جدول رقم 56: ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل $adjR^2$	الخطأ المعياري
0.709	0.502	0.498	0.36316

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (56) بأن معامل الارتباط قدر بـ 0.709 مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين متغير المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن والمتغير التابع الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 قدرت بـ **0.502**، وهذا يعني أن متغير الاهتمام بالزبائن يفسر ما نسبته 50.2% من التباين في متغير الميزة التنافسية أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

– تحليل الانحدار البسيط بين الاهتمام بالزبائن والميزة التنافسية:

جدول رقم 57: تحليل التباين الأحاديANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	15.315	1	15.315	116.122	0.000
البواقي	15.167		0.132		
المجموع	30.482				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (57) أن قيمة F تقدر بـ 116.122 وبلغت قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها 0,000 أي أن قيمة F معنوية إحصائيا، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن والميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

ولتأكيد هذه النتيجة تم الاعتماد على الإحصائية T في التحليل كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 58: اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T

	A	الخطأ المعياري	Beta	T	مستوى المعنوية Sig
الثابت (a)	0.755	0.111	_	6.812	0.000
الزبائن	0.627	0.058	0.709	10.776	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (58) يمكن القول أن قيمة T المحسوبة 10.776، ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ 0,000 أقل من 0,01 وهي معنوية احصائيا.

لتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y= 0.755+0.627X_3$$

ومما سبق تم الوصول إلى نتيجة مفادها رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ومنه نجد مايلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الاهتمام بالزبائن وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

4. **اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين الاهتمام بالمجتمع وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

- **H_0 الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الاهتمام بالمجتمع وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.
- **H_1 الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين الاهتمام بالمجتمع وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

جدول رقم 59: ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل $adjR^2$	الخطأ المعياري
0.534	0.285	0.279	0.43530

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (59) بأن معامل الارتباط قدر بـ **0.534** مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 قدرت بـ **0.285**، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته **28.5** % من التباين في المتغير التابع أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

– تحليل الانحدار البسيط بين الاهتمام بالمجتمع والميزة التنافسية:

جدول رقم 60: تحليل التباين الأحاديANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	8.691	1	8.691	45.867	0.000
البواقي	21.791	115	0.189		
المجموع	30.482	116			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (60) أن قيمة F تقدر بـ 45.867 وبلغت قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها 0,000 أي أن قيمة F معنوية احصائيا، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع والميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

ولتأكيد هذه النتيجة تم الاعتماد على الإحصائية T في التحليل كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 61: اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T

	A	الخطأ المعياري	Beta	T	مستوى المعنوية Sig
الثابت (a)	0.930	0.148	-	6.291	0.000
الاهتمام بالمجتمع	0.450	0.066	0.534	6.773	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم 61 يمكن القول أن قيمة T المحسوبة 6.773، ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ 0,000 أقل من 0,05 وهي معنوية إحصائيا.

لتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y= 0.930+0.450X_4$$

ومما سبق تم الوصول إلى نتيجة مفادها رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ومنه نجد مايلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الاهتمام بالمجتمع وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

5. **اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

- H_0 **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.
- **H_1 الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

جدول رقم 62: ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل $adjR^2$	الخطأ المعياري
0.318	0.101	0.093	0.48811

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (62) بأن معامل الارتباط قدر بـ 0.318 مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 قدرت بـ **0.101**، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته **10.1** % من التباين في المتغير التابع أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

– تحليل الانحدار البسيط بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين والميزة التنافسية:

جدول رقم 63: تحليل التباين الأحاديANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	3.083	1	3.083	12.940	0,000
البواقي	27.399	115	0.238		
المجموع	30.482	116			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (63) أن قيمة F تقدر بـ 12.940وبلغت قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها 0,000 أي أن قيمة F معنوية احصائيا، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين والميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

ولتأكيد هذه النتيجة تم الاعتماد على الإحصائية T في التحليل كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 64: اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T

	A	الخطأ المعياري	Beta	T	مستوى المعنوية Sig
الثابت (a)	1.362	0.155	-	8.808	0.000
المنافسين	0.259	0.072	0.318	3.597	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمكن القول أن قيمة T المحسوبة 3.597، ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ 0,000 أقل من 0,05 وهي معنوية احصائيا.

لتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y= 1.362+0.259X_5$$

ومما سبق تم الوصول إلى نتيجة مفادها رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ومنه نجد مايلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

- **H_0الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.
- **H_1الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

جدول رقم 65: ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل $adjR^2$	الخطأ المعياري
0.598	0.358	0.353	0.41249

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (65) بأن معامل الارتباط قدر بـ 0.598 مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 قدرت بـ **0.358**، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 35.8 % من التباين في المتغير التابع أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

– تحليل الانحدار البسيط بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة والميزة التنافسية:

جدول رقم 66: تحليل التباين الأحاديANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	10.915	1	10.915	64.152	0,000
البواقي	19.567	115	0.170		
المجموع	30,482	116			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (66) أن قيمة F تقدر بـ 64.152 وبلغت قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها 0,000 أي أن قيمة F معنوية إحصائيا، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة والميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

ولتأكيد هذه النتيجة تم الاعتماد على الإحصائية T في التحليل كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 67 : اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T

	A	الخطأ المعياري	Beta	T	مستوى المعنوية Sig
الثابت (a)	0.782	0.144	-	5.429	0.000
الحكومة	0.616	0.077	0.598	8.009	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمكن القول أن قيمة T المحسوبة 8.009 ، ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ 0,000 أقل من 0,05 وهي معنوية إحصائيا.

لتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y= 0.782+0.616X_6$$

ومما سبق تم الوصول إلى نتيجة مفادها رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ومنه نجد مايلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

7. اختبار صحة الفرضية الفرعية السابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

- **H_0الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.
- **H_1الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

جدول رقم 68: ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل $adjR^2$	الخطأ المعياري
0.441	0.195	0.188	0.46200

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (68) بأن معامل الارتباط قدر بـ **0.441** مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل R^2 قدرت بـ **0.195** ، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته **19.5%**من التباين في المتغير التابع أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

– تحليل الانحدار البسيط بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة والميزة التنافسية

جدول رقم 69: تحليل التباين الأحاديANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	5.936	1	5.936	27.810	0,000
البواقي	24.546	115	0.213		
المجموع	30,482	116			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (69) أن قيمة F تقدر بـ **27.810** وبلغت قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها 0,000 أي أن قيمة F معنوية احصائيا، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة والميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

ولتأكيد هذه النتيجة تم الاعتماد على الإحصائية T في التحليل كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 70: اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T

	A	الخطأ المعياري	Beta	T	مستوى المعنوية Sig
الثابت (a)	1.180	0.142	-	8.324	0.000
البيئة	0.323	0.061	0.441	5.274	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يمكن القول أن قيمة T المحسوبة 5.274، ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ 0,000 أقل من 0,05 وهي معنوية احصائيا.

لتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y= 1.180+0.323X_7$$

ومما سبق تم الوصول إلى نتيجة مفادها رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ومنه نجد مايلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

8. **اختبار صحة الفرضية الفرعية الثامنة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

- **H_0 الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

- **H_1 الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

جدول رقم 71: ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل $adjR^2$	الخطأ المعياري
0.448	0.201	0.194	0.46033

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (71) بأن معامل الارتباط قدر بـ **0.448** مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة والمتغير التابع، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 قدرت بـ **0.201** ، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته **20.1 %** من التباين في المتغير التابع أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

– تحليل الانحدار البسيط بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة والميزة التنافسية:

جدول رقم 72: تحليل التباين الأحاديANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	6.113	1	6.113	28.849	0,000
البواقي	24.369	115	0.212		
المجموع	30,482	116			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (72) أن قيمة F تقدر بـ **28.849** وبلغت قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها 0,000 أي أن قيمة F معنوية احصائيا، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة والميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

ولتأكيد هذه النتيجة تم الاعتماد على الإحصائية T في التحليل كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 73: اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T

	A	الخطأ المعياري	Beta	T	مستوى المعنوية Sig
الثابت (a)	1.266	0.124	-	10.177	0.000
ذوي الاحتياجات الخاصة	0.265	0.049	0.448	5.371	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمكن القول أن قيمة T المحسوبة 5.371، ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ 0,000 أقل من 0.05 وهي معنوية احصائيا.

لتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y= 1.266+0.265X_8$$

ومما سبق تم الوصول إلى نتيجة مفادها رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ومنه نجد مايلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

9. اختبار الفرضية الفرعية التاسعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المرأة وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

- **H_0 الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المرأة وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.
- **H_1 الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المرأة وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

جدول رقم 74: ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل $adjR^2$	الخطأ المعياري
0.477	0.227	0.220	0.45262

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (74) بأن معامل الارتباط قدر بـ **0.477** مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية اتجاه المرأة والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 قدرت بـ **0.227** ، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته **22.7 %**من التباين في المتغير التابع أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

– تحليل الانحدار البسيط بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المرأة والميزة التنافسية:

جدول رقم 75: تحليل التباين الأحادي ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	6.923	1	6.923	33.791	0,000
البواقي	23.559	115	0.205		
المجموع	30,482	116			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (75) أن قيمة F تقدر بـ **33.791** وبلغت قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها 0,000 أي أن قيمة F معنوية إحصائيا، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المرأة والميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

ولتأكيد هذه النتيجة تم الاعتماد على الإحصائية T في التحليل كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 76: اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T

	A	الخطأ المعياري	Beta	T	مستوى المعنوية Sig
الثابت (a)	1.200	0.126	–	9.488	0.000
المرأة	0.385	0.066	0.477	5.813	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمكن القول أن قيمة T المحسوبة **5.813**، ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ 0,000 أقل من 0,05 وهي معنوية إحصائيا.

لتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y= 1.2+0.385X_9$$

ومما سبق تم الوصول إلى نتيجة مفادها رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ومنه نجد مايلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المرأة وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

10. اختبار الفرضية الفرعية العاشرة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

- **H_0 الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.
- **H_1 الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

جدول رقم 77: ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل $adjR^2$	الخطأ المعياري
0.478	0.229	0.222	0.45213

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (77) بأن معامل الارتباط قدر بـ **0.478** مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 قدرت بـ **0.229**، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسل ما نسبته **22.9%**من التباين في المتغير التابع أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

– تحليل الانحدار البسيط بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب والميزة التنافسية:

جدول رقم 78: تحليل التباين الأحادي ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	6.974	1	6.974	34.116	0,000
البواقي	23.508	115	0.204		
المجموع	30,482	116			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (78) أن قيمة F تقدر بـ **34.116** وبلغت قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها 0,000 أي أن قيمة F معنوية احصائيا، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب والميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

ولتأكيد هذه النتيجة تم الاعتماد على الإحصائية T في التحليل كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 79: اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T

	A	الخطأ المعياري	Beta	T	مستوى المعنوية Sig
الثابت (a)	1.192	0.127	-	9.383	0.000
الشباب	0.329	0.056	0.478	5.841	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمكن القول أن قيمة T المحسوبة **5.841**، ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ **0.000** أقل من **0.05** وهي معنوية احصائيا.

لتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y= 1.192+0.329X_{10}$$

ومما سبق تم الوصول إلى نتيجة مفادها رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ومنه نجد مايلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

11. اختبار صحة الفرضية الفرعية الحادي عشر: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

- **H_0 الفرضية الصفرية**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.
- **H_1 الفرضية البديلة**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

جدول رقم 80: ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل $adjR^2$	الخطأ المعياري
0.551	0.303	0.297	0.42975

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (80) بأن معامل الارتباط قدر بـ **0.551** مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 قدرت بـ **0.303** ، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته **30.3%** من التباين في المتغير التابع أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

– تحليل الانحدار البسيط بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن والميزة التنافسية:

جدول رقم 81: تحليل التباين الأحادي ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	9.244	1	9.244	50.052	0,000
البواقي	21.238		0.185		
المجموع	30.482				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (81) أن قيمة F تقدر بـ **50.052** وبلغت قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها 0,000 أي أن قيمة F معنوية احصائيا، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن والميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

ولتأكيد هذه النتيجة تم الاعتماد على الإحصائية T في التحليل كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 82: اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T

	A	الخطأ المعياري	Beta	T	مستوى المعنوية Sig
الثابت (a)	1.133	0.115	–	9.892	0.000
كبار السن	0.334	0.047	0.551	7.075	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمكن القول أن قيمة T المحسوبة 9.892، ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ 0,000 أقل من 0,05 وهي معنوية إحصائيا.

لتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y= 1.133+0.334X_{11}$$

ومما سبق تم الوصول إلى نتيجة مفادها رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ومنه نجد مايلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

12.اختبار الفرضية الفرعية الاثنا عشر: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

- **H_0 الفرضية الصفرية**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.
- **H_1 الفرضية البديلة**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار الأطفال وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

جدول رقم 83: ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل $adjR^2$	الخطأ المعياري
0.500	0.250	0.243	0.44591

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (83) بأن معامل الارتباط قدر بـ **0.500** مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل R^2 قدرت بـ **0.250**، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته **25%** من التباين في المتغير التابع أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

– تحليل الانحدار البسيط بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال والميزة التنافسية:

جدول رقم 84: تحليل التباين الأحادي ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	7.616	1	7.616	38.300	0,000
البواقي	22.867		0.199		
المجموع	30.482				

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (84) أن قيمة F تقدر بـ **38.300**وبلغت قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها 0,000 أي أن قيمة F معنوية إحصائيا، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال والميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

ولتأكيد هذه النتيجة تم الاعتماد على الإحصائية T في التحليل كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 85: اختبار معنوية معامل الانحدار وفقا لإحصائية T

	A	الخطأ المعياري	Beta	T	مستوى المعنوية Sig
الثابت (a)	1.276	0.108	-	11.819	0.000
الأطفال	0.274	0.044	0.500	6.189	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

يمكن القول أن قيمة T المحسوبة **6.189**، ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ 0.000 أقل من 0.05 وهي معنوية إحصائيا.

لتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y= 1.276+0.274X_{12}$$

ومما سبق تم الوصول إلى نتيجة مفادها رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

ومنه نجد مايلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال وتحقيق الميزة التنافسية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات إجابات المبحوثين حول المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغيرات (**النوع، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة**).

أولا– اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

توجد فوق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول المسؤولية الاجتماعية تعزى **لمتغير النوع:**

1. توجد فوق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات إجابات المبحوثين حول **المسؤولية الاجتماعية اتجاه المالكين** تعزى **لمتغير النوع:**

جدول رقم 86: اختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المالكين حسب متغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
ذكر	81	1.5638	0.50316	0.922–	0.359	غير دال إحصائيا
أنثى	36	1.6667	0.66428			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول رقم 86 أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية **اتجاه المالكين** بالشركة حسب **متغير النوع**، أن متوسط استجابات الذكور قدر بقيمة 1.5638 بانحراف معياري قيمته 0.50316، ومتوسط استجابات الإناث قدر بـ 1.6667 بانحراف معياري قدره 0.66428، في حين قيمة T قدرت بـ (–0.922) بقيمة احتمالية 0.359 أكبر من 0.05 وبالتالي يتوصل إلى نتيجة مفادها **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المالكين بالشركة حسب متغير النوع.**

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين بالشركة حسب متغير النوع.

جدول رقم 87: اختبار وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية اتجاه العاملين حسب متغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
ذكر	81	2.1605	0.61696	1.951	0.054	غير دال احصائيا
أنثى	36	1.9242	0.57558			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد علو مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية **اتجاه العاملين** بالشركة حسب **متغير النوع**، أن متوسط استجابات الذكور قدر بقيمة 2.1605 بانحراف معياري قيمته 0.61696، ومتوسط استجابات الإناث قدر ب 1.9242 بانحراف معياري قدره 0.57558، في حين قيمة T قدرت ب (1.951) بقيمة احتمالية 0.054 أكبر من 0.05 وبالتالي يتوصل إلى نتيجة مفادها **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين بالشركة حسب متغير النوع.**

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن بالشركة حسب متغير النوع.

جدول رقم 88: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن حسب متغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
ذكر	81	1.8942	0.61850	2.275	0.025	دال إحصائيا
أنثى	36	1.6349	0.43525			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية **اتجاه الزبائن** بالشركة حسب **متغير النوع**، أن متوسط استجابات الذكور قدر بقيمة 1.8942 بانحراف معياري قيمته 0.61850، ومتوسط استجابات الإناث قدر ب 1.6349 بانحراف معياري قدره 0.43525، في حين قيمة T قدرت ب (2.275) بقيمة احتمالية 0.025 أقل من 0.05 وبالتالي يتوصل إلى نتيجة مفادها **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن بالشركة حسب متغير النوع**

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع بالشركة حسب متغير النوع:

جدول رقم 89: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع بالشركة حسب متغير النوع

النوع –	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
ذكر	81	2.2003	0.56885	1.551	0.124	غير دال إحصائيا
أنثى	36	2.0123	0.68069			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية **اتجاه المجتمع** بالشركة حسب **متغير النوع**، أن متوسط استجابات الذكور قدر بقيمة 2.2003 بانحراف معياري قيمته 0.56885، ومتوسط استجابات الإناث قدر بـ 2.0123 بانحراف معياري قدره 0.68069، في حين قيمة T قدرت بـ 1.551 بقيمة احتمالية 0.124 أكبر من 0.05 وبالتالي يتوصل إلى نتيجة مفادها **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع بالشركة حسب متغير النوع.**

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين بالشركة حسب متغير النوع:

جدول رقم 90: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين حسب متغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
ذكر	81	2.1235	0.68403	1.804	0.074	غير دال إحصائيا
أنثى	36	1.8981	0.45648			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية **اتجاه المنافسين** بالشركة حسب **متغير النوع**، أن متوسط استجابات الذكور قدر بقيمة 2.1235 بانحراف معياري قيمته 0.68403، ومتوسط استجابات الإناث قدر بـ 1.8981 بانحراف معياري قدره 0.45648، في حين قيمة T قدرت بـ 1.804 بقيمة احتمالية 0.074 أكبر من 0.05 وبالتالي يتوصل إلى نتيجة مفادها **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين بالشركة حسب متغير النوع.**

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة بالشركة حسب متغير النوع :

جدول رقم 91: اختبار وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة حسب متغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
ذكر	81	1.7848	0.51514	0.644-	0.521	غير دال احصائيا
أنثى	36	1.8492	0.46063			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية **اتجاه الحكومة** بالشركة حسب **متغير النوع**، أن متوسط استجابات الذكور قدر بقيمة 1.7848 بانحراف معياري قيمته 0.51514، ومتوسط استجابات الإناث قدر ب 1.8492 بانحراف معياري قدره 0.46063، في حين قيمة T قدرت ب(-0.644) بقيمة احتمالية 0.521 أكبر من 0.05 وبالتالي يتوصل إلى نتيجة مفادها **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0,05)بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة بالشركة حسب متغير النوع.**

7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0,05)بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بالشركة اتجاه البيئة حسب متغير النوع:

جدول رقم 92: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة حسب متغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
ذكر	81	2.2381	0.64839	0.677	0.500	غير دال إحصائيا
أنثى	36	2.1429	0.81244			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية **اتجاه البيئة** بالشركة حسب **متغير النوع**، أن متوسط استجابات الذكور قدر بقيمة 2.2381 بانحراف معياري قيمته 0.64839، ومتوسط استجابات الإناث قدر ب 2.1429 بانحراف معياري قدره 0.81244، في حين قيمة T قدرت ب 0.677بقيمة احتمالية 0.50 أكبر من 0.05 وبالتالي يتوصل إلى نتيجة مفادها **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0,05)بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بالشركة اتجاه البيئة حسب متغير النوع**

8– توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0,05)بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بالشركة اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة حسب متغير النوع.

جدول رقم 93: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة حسب متغير النوع:

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
ذكر	81	2.4228	0.79809	1.078	0.283	غير دال إحصائيا
أنثى	36	2.2361	0.9990			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية **اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة** بالشركة حسب **متغير النوع**، أن متوسط استجابات الذكور قدر بقيمة 2.4228 بانحراف معياري قيمته 0.79809، ومتوسط استجابات الإناث قدر بـ 2.2361بانحراف معياري قدره 0.9990، في حين قيمة T قدرت بـ 1.078 بقيمة احتمالية 0.283 أكبر من 0.05 وبالتالي يتوصل إلى نتيجة مفادها **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بالشركة اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة حسب متغير النوع.**

9. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بالشركة اتجاه المرأة حسب متغير النوع:

جدول رقم 94: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المرأة حسب متغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
ذكر	81	1.8321	0.66817	0.731	0.466	غير دال إحصائيا
أنثى	36	1.7389	0.55718			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية **اتجاه المرأة** بالشركة حسب **متغير النوع**، أن متوسط استجابات الذكور قدر بقيمة 1.8321 بانحراف معياري قيمته 0.66817، ومتوسط استجابات الإناث

قدر بـ 1.7389 بانحراف معياري قدره 0.55718، في حين قيمة T قدرت بـ0.731بقيمة احتمالية 0.466 أكبر من 0.05 وبالتالي يتوصل إلى نتيجة مفادها **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0,05) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بالشركة اتجاه المرأة حسب متغير النوع.**

10.توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0,05)بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بالشركة اتجاه الشباب حسب متغير النوع:

جدول رقم 95: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب حسب متغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
ذكر	81	2.2000	0.81302	1.735	0.086	غير دال احصائيا
أنثى	36	1.9778	0.54464			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية **اتجاه الشباب** بالشركة حسب **متغير النوع**، أن متوسط استجابات الذكور قدر بقيمة 2.2000 بانحراف معياري قيمته 0.81302، ومتوسط استجابات الإناث قدر بـ 1.9778 بانحراف معياري قدره 0.54464، في حين قيمة T قدرت بـ 1.735بقيمة احتمالية 0.086 أكبر من 0.05 وبالتالي يتوصل إلى **نتيجة مفادها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0,05) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بالشركة اتجاه الشباب حسب متغير النوع.**

11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بالشركة اتجاه كبار السن حسب متغير النوع.

جدول رقم 96: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن حسب متغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
ذكر	81	2.3621	0.90092	1.601	0.112	غير دال إحصائيا
أنثى	36	2.0926	0.68365			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية **اتجاه كبار السن** بالشركة حسب **متغير النوع**، أن متوسط استجابات الذكور قدر بقيمة 2.3621بانحراف معياري قيمته 0.90092، ومتوسط استجابات الإناث قدر ب 2.0926 بانحراف معياري قدره 0.68365، في حين قيمة T قدرت ب1.601 بقيمة احتمالية 0.112 أكبر من 0.05 وبالتالي يتوصل إلى نتيجة مفادها **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بالشركة اتجاه كبار السن حسب متغير النوع.**

12. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بالشركة اتجاه الأطفال حسب متغير النوع :

جدول رقم 97: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجه الأطفال حسب متغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
ذكر	81	2.3395	0.87973	1.526	0.130	غير دال إحصائيا
أنثى	36	2.0556	1.03356			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية **اتجاه الأطفال** بالشركة حسب **متغير النوع**، أن متوسط استجابات الذكور قدر بقيمة 2.3395 بانحراف معياري قيمته 0.87973، ومتوسط استجابات الإناث قدر بـ 2.0556 بانحراف معياري قدره 1.03356، في حين قيمة T قدرت بـ 1.526 بقيمة احتمالية 0.130 أكبر من 0.05 وبالتالي يتوصل إلى نتيجة مفادها **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05)بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بالشركة اتجاه الأطفال حسب متغير النوع.**

ثانيا– اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05)بين متوسطات المبحوثين حول المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير **الفئة العمرية**.

لاختبار صحة الفرضية تم إجراء اختبار التباين الأحادي One-Way-Anova لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بالشركة عينة الدراسة تعزى لمتغير **الفئة العمرية**.

1. اختبار الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05)بين متوسطات المبحوثين حول **المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين** تعزى لمتغير **الفئة العمرية**.

جدول رقم 98: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين تعزى لمتغير الفئة العمرية

المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
من 19 الى 29	2.0111	0.55721	2.949	0.036	دالة إحصائيا
من 30 إلى 39	2.0542	0.53470			
من 40 إلى 49	2.4495	0.82113			
من 50 فما فوق	1.6970	0.61881			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد علة نتائج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way-Anova، ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بالشركة عينة الدراسة اتجاه العاملين تعزى لمتغير الفئة العمرية حيث جاءت قيمة F= 2.949 ، بقيمة احتمالية 0.036 أصغر من 0.05 دالة إحصائيا، كما يوضح الجدول السابق ارتفاع قيمة المتوسطات للفئة من 40 إلى 49 بمتوسط 2.4495، تليها الفئة العمرية من 30 إلى 39 بمتوسط 2.0542، وتليها الفئة العمرية الأصغر من 19 إلى 29 بمتوسط 2.0111 وتأتي في الأخير الفئة العمرية الأكبر من 50 فما فوق بمتوسط 1.6970.

وعليه ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية البحثية التي تنص على :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين بالشركة تعزى لمتغير الفئة العمرية.

2. اختبار الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام **بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن** بالشركة تعزى لمتغير **الفئة العمرية.**

جدول رقم 99: اختبار وجود فروق حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن تعزى لمتغير الفئة العمرية

المسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
من 19 الى 29	1.9660	0.70791	6.285	0.001	دالة احصائيا
من 30 إلى 39	2.3688	0.77781			
من 40 إلى 49	2.8889	0.99015			
من 50 فما فوق	2.3333	1.15470			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من الجدول السابق، نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية** بالشركة عينة الدراسة **اتجاه كبار السن** تعزى لمتغير **الفئة العمرية** حيث جاءت قيمة F=6.285 ، بقيمة احتمالية 0.001 أصغر من 0.05 دالة

إحصائيا، كما يوضح الجدول السابق ارتفاع قيمة المتوسطات للفئة من 40 إلى 49 بمتوسط **2.8889**، تليها الفئة العمرية من 30 إلى 39 بمتوسط 2.3688، وتليها الفئة العمرية الأكبر (من 50 فما فوق) بمتوسط 2.3333 وتأتي في الأخير الفئة العمرية الأصغر(من 19 إلى 29) بمتوسط 1.9660.

وعليه ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية البحثية التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0,05)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن بالشركة تعزى لمتغير الفئة العمرية.

ثالثا– اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0,05)بين متوسطات المبحوثين حول **المسؤولية الاجتماعية** تعزى لمتغير **الدرجة العلمية.**

1. اختبار الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0,05)بين متوسطات المبحوثين حول **المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين** تعزى لمتغير **الدرجة العلمية.**

جدول رقم 100: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين تعزى لمتغير الدرجة العلمية

المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
ثانوي	2.0404	0.54654	3.966	0.01	دالة إحصائيا
ليسانس	1.8822	0.48644			
دراسات عليا	2.2330	0.67117			
مهندس دولة	2.5065	0.69206			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من الجدول السابق، نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية **اتجاه العاملين** بالشركة عينة الدراسة تعزى لمتغير **الدرجة العلمية** حيث جاءت قيمة **F=3.966**، بقيمة احتمالية **0.01**أصغر من 0.05 دالة إحصائيا، كما يوضح الجدول السابق

ارتفاع قيمة المتوسطات لفئة الدرجة العلمية مهندس دولة بمتوسط **2.5065**، تليها الدرجة العلمية دراسات عليا بمتوسط **2.2330**، وتليها الدرجة العلمية ثانوي بمتوسط **2.0404**وتأتي في الأخير الدرجة العلمية ليسانس بمتوسط **1.8822**.

وعليه ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية البحثية التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين بالشركة تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

2. اختبار الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05)بين متوسطات المبحوثين حول **المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة** تعزى لمتغير **الدرجة العلمية.**

جدول رقم 101: اختبار وجود فروق ذا دلالة إحصائية حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة تعزى لمتغير الدرجة العلمية

المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
ثانوي	1.889	0.62856	2.818	0.042	دالة إحصائيا
ليسانس	2.1169	0.81762			
دراسات عليا	2.3839	0.59097			
مهندس دولة	2.4082	0.43196			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق، نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية **اتجاه البيئة** بالشركة عينة الدراسة تعزى لمتغير **الدرجة العلمية** حيث جاءت قيمة **F= 2.818**، بقيمة احتمالية **0.042**أصغر من 0.05 دالة إحصائيا، كما يوضح الجدول السابق ارتفاع قيمة المتوسطات لفئة الدرجة العلمية مهندس دولة بمتوسط **2.4082**، تليها الدرجة العلمية دراسات عليا بمتوسط 2.3839، وتليها الدرجة العلمية ليسانس بمتوسط **2.1169**وتأتي في الأخير الدرجة العلمية ثانوي بمتوسط **1.889**.

وعليه ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية البحثية التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة بالشركة تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

3. اختبار الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05)بين متوسطات المبحوثين حول **المسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب** تعزى لمتغير **الدرجة العلمية.**

جدول رقم 102: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير الدرجة العلمية

المسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
ثانوي	1.8000	0.60196	2.818	0.040	دالة احصائيا
ليسانس	2.0545	0.75250			
دراسات عليا	2.3458	0.73772			
مهندس دولة	2.000	0.8000			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق، نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية **اتجاه الشباب** بالشركة عينة الدراسة تعزى لمتغير **الدرجة العلمية** حيث جاءت قيمة **F=2.818**، بقيمة احتمالية **0.040** أصغر من 0.05 دالة إحصائيا، كما يوضح الجدول السابق ارتفاع قيمة المتوسطات لفئة الدرجة العلمية دراسات عليا بمتوسط **2.3458**، تليها الدرجة العلمية ليسانس بمتوسط **2.0545**، وتليها الدرجة العلمية مهندس دولة بمتوسط **2.000**وتأتي في الأخير الدرجة العلمية ثانوي بمتوسط **1.8000**.

وعليه ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية البحثية التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب بالشركة تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

4.اختبار الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن** بالشركة تعزى لمتغير **الدرجة العلمية.**

جدول رقم 103: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن تعزى لمتغير الدرجة العلمية

المسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
ثانوي	2.0185	0.83605	3.193	0.026	دالة إحصائيا
ليسانس	2.1212	0.73344			
دراسات عليا	2.4236	0.85811			
مهندس دولة	2.9524	1.07890			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق، نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية **اتجاه كبار السن** بالشركة عينة الدراسة تعزى لمتغير **الدرجة العلمية** حيث جاءت قيمة **F=3.193**، بقيمة احتمالية **0.026**أصغر من 0.05 دالة إحصائيا، كما يوضح الجدول السابق ارتفاع قيمة المتوسطات لفئة الدرجة العلمية مهندس دولة بمتوسط **2.9524**، تليها الدرجة العلمية دراسات عليا بمتوسط **2.4236**، وتليها الدرجة العلمية ليسانس بمتوسط **2.1212**وتأتي في الأخير الدرجة العلمية ثانوي بمتوسط **2.0185**.

وعليه ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية البحثية التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن بالشركة تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

5. اختبار الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية** بالشركة تعزى لمتغير **الدرجة العلمية.**

جدول رقم 104: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير الدرجة العلمية

المسؤولية الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
ثانوي	1.8905	0.45825	2.794	0.044	دالة احصائيا
ليسانس	1.9415	0.47587			
دراسات عليا	2.1612	0.49836			
مهندس دولة	2.2956	0.55209			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق، نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بالشركة عينة الدراسة تعزى لمتغير **الدرجة العلمية** حيث جاءت قيمة **F=2.794**، بقيمة احتمالية **0.044**أصغر من 0.05 دالة إحصائيا، كما يوضح الجدول السابق ارتفاع قيمة المتوسطات لفئة الدرجة العلمية مهندس دولة بمتوسط **2.2956**، تليها الدرجة العلمية دراسات عليا بمتوسط **2.1612**، وتليها الدرجة العلمية ليسانس بمتوسط **1.9415**وتأتي في الأخير الدرجة العلمية ثانوي بمتوسط **1.8905**.

وعليه ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية البحثية التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بالشركة تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

رابعا– اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية** بالشركة تعزى لمتغير **المسمى الوظيفي**.

1. اختبار الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع** بالشركة تعزى لمتغير **المسمى الوظيفي**.

جدول رقم 105: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
مدير	1.4667	0.77140	3.445	0.031	دالة احصائيا
نائب مدير	2.2115	0.48969			
موظف	2.1578	0.62209			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق، نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية **اتجاه المجتمع** بالشركة عينة الدراسة تعزى لمتغير **المسمى الوظيفي** حيث جاءت قيمة **F=3.445**، بقيمة احتمالية **0.031** أصغر من 0.05 دالة إحصائيا، كما يوضح الجدول السابق ارتفاع قيمة المتوسطات لفئة المسمى الوظيفي نائب مدير بمتوسط **2.2115**، تليها فئة الموظفين بمتوسط **2.1578**، وتليها فئة المدراء بمتوسط **1.4667**.

وعليه ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية البحثية التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع بالشركة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

2. اختبار الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة** بالشركة تعزى لمتغير **المسمى الوظيفي**.

جدول رقم 106: اختبار وجود فروق ذا دلالة إحصائية حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
مدير	1.5500	0.87321	3.559	0.032	دالة احصائيا
نائب مدير	2.5968	0.81311			
موظف	2.3272	0.85754			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق، نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية **اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة** بالشركة عينة الدراسة تعزى لمتغير **المسمى الوظيفي** حيث جاءت قيمة **F=3.559**، بقيمة احتمالية **0.032** أصغر من 0.05 دالة إحصائيا، كما يوضح الجدول السابق ارتفاع قيمة المتوسطات لفئة المسمى الوظيفي نائب مدير بمتوسط **2.5968**، تليها فئة الموظفين بمتوسط **2.3272**، وتليها فئة المدراء بمتوسط **1.5500**.

وعليه ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية البحثية التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة بالشركة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

3. اختبار الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب** بالشركة تعزى لمتغير **المسمى الوظيفي.**

- **الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام **بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب** بالشركة تعزى لمتغير **المسمى الوظيفي.**

- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام **بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب** بالشركة تعزى لمتغير **المسمى الوظيفي**.

جدول رقم 107: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
مدير	1.5200	0.79498	3.263	0.042	دالة احصائيا
نائب مدير	2.3484	0.66326			
موظف	2.0864	0.75229			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من الجدول السابق، نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية **اتجاه الشباب** بالشركة عينة الدراسة تعزى لمتغير **المسمى الوظيفي** حيث جاءت قيمة **F= 3.263**، بقيمة احتمالية **0.042** أصغر من 0.05 دالة إحصائيا، كما يوضح الجدول السابق ارتفاع قيمة المتوسطات لفئة المسمى الوظيفي نائب مدير بمتوسط **2.3484**، تليها فئة الموظفين بمتوسط **2.0864**، وتليها فئة المدراء بمتوسط **1.5200**.

وعليه ومن خلال ما سبق تقبل الفرضية البحثية التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب بالشركة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

4. اختبار الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال** بالشركة تعزى لمتغير **المسمى الوظيفي**.

- **الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال** بالشركة تعزى لمتغير **المسمى الوظيفي**.
- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال** بالشركة تعزى لمتغير **المسمى الوظيفي**.

جدول رقم 108: اختبار وجود فروق حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
مدير	1.4000	0.89443	3.385	0.037	دالة إحصائيا
نائب مدير	2.5000	0.88506			
موظف	2.2099	0.92825			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق، نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية **اتجاه الأطفال** بالشركة عينة الدراسة تعزى لمتغير **المسمى الوظيفي** حيث جاءت قيمة **F=3.385**، بقيمة احتمالية **0.037** أصغر من 0.05 دالة إحصائيا، كما يوضح الجدول السابق ارتفاع قيمة المتوسطات لفئة المسمى الوظيفي نائب مدير بمتوسط **2.5000**، تليها فئة الموظفين بمتوسط **2.2099**، وتليها فئة المدراء بمتوسط **1.400**.

وعليه ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية البحثية التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال بالشركة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

5. اختبار الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال** بالشركة تعزى لمتغير **المسمى الوظيفي**.

- **الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال** بالشركة تعزى لمتغير **المسمى الوظيفي**.
- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال** بالشركة تعزى لمتغير **المسمى الوظيفي**.

جدول رقم 109: اختبار وجود فروق حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
مدير	1.3333	0.57735	3.582	0.031	دالة إحصائيا
نائب مدير	2.0753	0.60681			
موظف	2.0905	0.62141			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق، نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية **اتجاه المنافسين** بالشركة عينة الدراسة تعزى لمتغير **المسمى الوظيفي** حيث جاءت قيمة **F=3.582**، بقيمة احتمالية **0.031** أصغر من 0.05 دالة إحصائيا، كما يوضح الجدول السابق ارتفاع قيمة المتوسطات لفئة المسمى الوظيفي موظف بمتوسط **2.0905**، تليها فئة نائب مدير بمتوسط **2.0753**، وتليها فئة المدراء بمتوسط **1.3333**.

وعليه ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية البحثية التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين بالشركة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

خامسا– اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية** بالشركة تعزى لمتغير **سنوات الخبرة**.

1. اختبار الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن** بالشركة تعزى لمتغير **سنوات الخبرة**.

- **الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن** بالشركة تعزى لمتغير **سنوات الخبرة**.
- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن** بالشركة تعزى لمتغير **سنوات الخبرة**.

جدول رقم 110:اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
أقل من 5 سنوات	2.0732	0.76199	4.551	0.005	دالة إحصائيا
من 5إلى 10 سنوات	2.1515	0.74172			
من 10 إلى 15 سنة	2.6515	0.88178			
أكثر من 15 سنة	2.8667	1.10219			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من الجدول السابق، نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية **اتجاه كبار السن** بالشركة عينة الدراسة تعزى لمتغير **سنوات الخبرة** حيث جاءت قيمة **F=4.551**، بقيمة احتمالية **0.005** أصغر من 0.05 دالة إحصائيا، كما يوضح الجدول السابق ارتفاع قيمة المتوسطات لفئة العمال الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من 15 سنة بمتوسط 2.8667، وتأتي بعدها

فئة الذين لديهم خبرة تتراوح بين 10 و 15 سنة بمتوسط 2.6515، ثم تليها فئة من لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات بمتوسط 2.1515، وفي الأخير تأتي فئة من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بمتوسط 2.0732

وعليه ومن خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على مايلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن بالشركة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات (النوع، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

أولا– اختبار الفرضية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير النوع.

جدول رقم 111: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
ذكر	81	1.9512	0.56865	2.253	0.026	دال إحصائيا
أنثى	36	1.7633	0.32659			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن متوسط استجابات الذكور حول الميزة التنافسية بالشركة قدر بقيمة **1.9512** بانحراف معياري قيمته **0.56865**، ومتوسط استجابات الإناث قدر بـ **1.7633** بانحراف معياري قدره **0.32659**، في حين قيمة T قدرت بـ **2.253** بقيمة احتمالية **0.026** أقل من **0.05** وبالتالي يتوصل إلى نتيجة مفادها وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتحقيق الميزة التنافسية بالشركة حسب **متغير النوع**.

ثانيا– اختبار الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير الفئة العمرية.

جدول رقم 112: اختبار وجود فروق حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير الفئة العمرية

الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
من 19 الى 29	1.9006	0.52136	3.310	0.023	دالة إحصائيا
من 30 إلى 39	1.7882	0.40621			
من 40 إلى 49	2.1981	0.63274			
من 50 فما فوق	1.5942	0.53662			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من الجدول السابق، نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية بالشركة عينة الدراسة تعزى لمتغير **الفئة العمرية** حيث جاءت قيمة **F= 3.310**، بقيمة احتمالية **0.023**أصغر من 0.05 دالة إحصائيا، كما يوضح الجدول السابق ارتفاع قيمة المتوسطات للفئة من 40 إلى 49 بمتوسط **2.1981**، تليها الفئة العمرية من 19 إلى 29 بمتوسط 1.9006، وتأتي بعدها الفئة العمرية (من 30 إلى 39) بمتوسط 1.7882 وتأتي في الأخير الفئة العمرية الأكبر(من 50 فما فوق) بمتوسط 1.5942.

وعليه ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية البحثية التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية بالشركة تعزى لمتغير الفئة العمرية.

ثالثا– اختبار الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

جدول رقم 113: اختبار وجود فروق حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير الدرجة العلمية

الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
ثانوي	1.9155	0.46720	2.703	0.049	دالة إحصائيا
ليسانس	1.7372	0.32965			
دراسات عليا	1.9882	0.57644			
مهندس دولة	2.1677	0.86025			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق، نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية بالشركة عينة الدراسة تعزى لمتغير **الدرجة العلمية** حيث جاءت قيمة **F=2.703**، بقيمة احتمالية **0.049** أصغر من 0.05 دالة إحصائيا، كما يوضح الجدول السابق ارتفاع قيمة المتوسطات لفئة الدرجة العلمية مهندي دولة بمتوسط **2.1677**، تليها الدرجة العلمية دراسات عليا بمتوسط **1.9882**، وتليها الدرجة العلمية ثانوي بمتوسط **1.9155**وتأتي في الأخير الدرجة العلمية ليسانس بمتوسط **1.7372**.

وعليه ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية البحثية التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية بالشركة تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

رابعا– اختبار الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير الوظيفة.

جدول رقم 114: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير الوظيفة

الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
مدير	1.4783	0.80991	2.120	0.125	غير دال إحصائيا
نائب مدير	1.9790	0.46434			
موظف	1.8862	0.50370			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من الجدول السابق، نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية بالشركة عينة الدراسة تعزى لمتغير **المسمى الوظيفي** حيث جاءت قيمة **F=2.120**، بقيمة احتمالية **0.125** أكبر من 0.05، غير دال إحصائيا.

وعليه ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية البحثية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية بالشركة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

خامسا– اختبار الفرضية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير الخبرة.

جدول رقم 115: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير الخبرة

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
أقل من 5 سنوات	1.9258	0.53296	1.188	0.318	غير دال إحصائيا
من 5إلى 10 سنوات	1.7856	0.46681			
من 10 إلى 15 سنة	2.0138	0.34999			
أكثر من 15 سنة	1.9696	0.83306			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق، نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية بالشركة عينة الدراسة تعزى لمتغير **سنوات الخبرة** حيث جاءت قيمة **F=1.188**، بقيمة احتمالية **0.318**أكبر من **0.05**، غير دال إحصائيا.

وعليه ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية البحثية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية بالشركة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

خلاصة الفصل الرابع:

من خلال هذا الفصل تم تناول التعريف بالمؤسسة عينة الدراسة، أداة الدراسة، مدى صدقها وثباتها، وقد تمت معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS نسخة 22 وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية (الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي، التكرارات، النسب المئوية) والتي أسفرت عن نتيجة مفادها وجود إدراك من طرف عمال المؤسسة عينة الدراسة لمفهومي المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المعنية.

وقد أظهرت نتائج التحليل الكمي، نتائج الانحدار البسيط والمتعدد أنه يوجد أثر للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ومنه تأكيد صحة الفرضية الرئيسية.

وفي ختام هذا الفصل تم التأكد من تحقيق الدراسة للأهداف المسطرة والوصول إلى جملة من النتائج التي تمكن من الإجابة عن الإشكالية الرئيسية للدراسة: هل يوجد أثر للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة Ooredoo– قسنطينة– في تحقيق الميزة التنافسية، وتم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي سيتم التطرق اليها من خلال الخاتمة.

الخاتمة

خاتمة

بناء على التحليل النظري لمفهومي المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، ثم التحليل الميداني ودراسة العلاقة بينهما بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو – قسنطينة- واختبار الفرضيات، تم الوصول إلى مجموعة من النتائج على، وذلك كما يلي:

1.نتائج الإطار النظري:

- يعتبر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات كطريقة لتغيير القوى التنافسية وهذا من خلال تشجيع المزيد من اللوائح والتنظيمات الصارمة، وهذا ما يضاعف من التكاليف بالنسبة للشركات المنافسة.
- تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات ميزة جذابة للعمال ذوي الكفاءات العالية، مما يسمح بالتموقع التسويقي المميز، وهذا ما يميز سمة مميزة لمنتج الشركة.
- تحقق المسؤولية الاجتماعية وفرات في الطاقة، من خلال الحد من هدر الموارد، وتخفيض المخاطر الاجتماعية والبيئية، وهذا ما يحقق ميزة التكلفة الأقل.
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال احترام أخلاقيات الإدارة كالصدق والأمانة والعدل والوفاء مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم على العمل، وبذلك يمكن القول إن احترام المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من شأنه أن يشكل ميزة تنافسية للمؤسسة.
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع يعمل على تحقيق التقارب بين المؤسسة والجمهور، وتحقيق التوازن الدائم بين جميع المصالح أصحاب المصالح، بالإضافة إلى تحسين سمعة المؤسسة في الأوساط المالية والتجارية بين الموردين والعملاء وأفراد المجتمع.
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين يضمن للمؤسسة الحصول على ما تريد من مواد في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة (الكمية، الجودة، السعر) وهذا ما يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية.
- إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المساهمين تعطي قيمة مضافة للمساهمين وتجعلهم أكثر ثقة في المؤسسة.
- الالتزام بالمسؤولية البيئية ووضع نظام بيئي ذاتي بالمؤسسة يجنبها التعرض لقوى الضغط ودعاة حماية البيئة، وهذا ما يضمن لها الاستمرارية، وهذا يحقق لها ميزة تنافسية.

2. نتائج الإطار التطبيقي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) **للاهتمام بالمالكين وتحقيق الميزة التنافسية** بالمديرية الجهوية الشرقية لشركة أوريدو- قسنطينة- ويظهر ذلك من خلال عمل الشركة على تعظيم قيم أسهمها وزيادة حصتها السوقية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أرباح عالية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) **للاهتمام بالعاملين وتحقيق الميزة التنافسية** يتضح ذلك من خلال اهتمام الشركة عينة الدراسة بتقديم أجور ومرتبات مجزية للعاملين بها، وتوفير فرص للترقية بشكل عادل بينهم، كما تقوم بتوفير فرص للتدريب والتطوير المستمر لكل العاملين، كما تعمل على توفير ظروف عمل صحية وآمنة ومناسبة لطبيعة كل عمل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) **للاهتمام بالزبائن وتحقيق الميزة التنافسية** ويظهر ذلك من خلال اهتمام الشركة توفير خدمات لعملائها بدرجة عالية من الجودة والكفاءة، وبأسعار مناسبة لجودتها، حيث تراعي الشركة عند تسعير خدماتها مختلف الشرائح والفئات خاصة الطبقات ذات الدخل المحدود، وتتيح لهم فرصة الاستفادة من خدماتها بسهولة وبيسر.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) **للاهتمام بالمجتمع وتحقيق الميزة التنافسية،** وذلك يتضح من خلال احترام الشركة للعادات والتقاليد والديانة السائدة في المجتمع بالإضافة إلى قيامها بدعم الأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية، كما تهتم بدعم حاضنات الأعمال من أجل دعم أصحاب المشاريع، وتساهم في إحياء المناسبات الوطنية والدينية للمجتمع.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين في تحقيق الميزة التنافسية،** وهذا يظهر من خلال أخذ الشركة بمبادئ المنافسة العادلة والنزيهة، وتأخذ الشركة في تسعيرها لخدماتها بعين الاعتبار أسعار الخدمات المقدمة من طرف الشركات المنافسة، وتتعامل بشفافية في عرض معلوماتها للآخرين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) **للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة في تحقيق الميزة التنافسية** وهذا يتضح من خلال التزام الشركة بالتشريعات والقوانين والتوجيهات الصادرة من الحكومة وتسديد الالتزامات الضريبية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) **للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة** بالشركة **في تحقيق الميزة التنافسية،** وهذا يظهر من خلال منتجات الشركة التي تمتاز بالأمان وصديقة

للبيئة، كما تراعي الشركة اختيار مواقع الإعلانات بدقة بحيث لا تؤدي إلى تلويث البيئة، مراعية بأن تكون أجهزتها وشبكاتها لا تضر بالبيئة المحيطة، وتعمل على اختيار مواقع الإرسال بعناية لكيلا يكون لها آثار سلبية على صحة المواطنين، كما تهتم الشركة بزيادة المساحات الخضراء في البلد.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) **للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة، في تحقيق الميزة التنافسية**، وهذا يظهر من خلال توفير الشركة لفرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة، كما تدعم الجمعيات التي تساعد على دمج ذوي الاحتياجات الخاصة، من خلال دعم وتمويل الأندية الرياضية والثقافية الخاصة بهم وتوفير تجهيزات وأدوات تساهم في حياتهم اليومية، كما تقدم لهم فرص للتدريب والتطوير اللازم لتأهيلهم.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) **للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المرأة في تحقيق الميزة التنافسية**، وهذا يتضح من خلال منح الشركة للمرأة إجازات مدفوعة الأجر في حالات الولادة والأمومة أو الإصابات أثناء العمل، كما تعمل على ضمان الاحترام للمرأة في مكان العمل، كما تطبق الشركة مبدأ المساواة في الأجور وظروف العمل وفي فرص الترقية والتدريب، بحيث تقدم فرص متكافئة في التوظيف لكلا الجنسين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) **للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب في تحقيق الميزة التنافسية**، وهذا يظهر من خلال عمل الشركة على تشجيع مبادرات الشباب وتقديم مكافآت للمتفوقين منهم، كما تعمل على توفير فرص تدريب وعمل مناسبة أثناء الإجازات الدراسية، وتقدم خدمات لتحسين اللغات، وتطوير المهارات للشباب.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) **للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن في تحقيق الميزة التنافسية** وهذا يتضح من خلال اهتمام الشركة بقدامى العاملين وتقدم لهم مساعدات مثل منحة الحج، العمرة، كما تساعد في تقديم العلاج للمصابين منهم بأمراض مزمنة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) **للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال في تحقيق الميزة التنافسية** وهذا يظهر من خلال توفير خدمات آمنة للأطفال، وتساهم في تقديم الرعاية الصحية للأطفال المتضررين نتيجة كوارث أو حروب أو حاملي أمراض وراثية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) **للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية** للمديرية الفرعية الشرقية لشركة أوريدو وهذا ما **يثبت صحة الفرضية الأولى**.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه (**المالكين، العاملين، المجتمع، المنافسين، الحكومة، البيئة، ذوي الاحتياجات الخاصة، المرأة، الشباب، كبار السن، الأطفال**) بالشركة تعزى لمتغير **النوع**.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه (**الزبائن**) بالشركة تعزى لمتغير **النوع**.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه (**المالكين، الزبائن، المجتمع، المنافسين، الحكومة، البيئة، ذوي الاحتياجات الخاصة، المرأة، الشباب، الأطفال**) بالشركة تعزى لتغير **الفئة العمرية**.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه (**العاملين، كبار السن**) بالشركة تعزى لمتغير **الفئة العمرية**.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه (**المالكين، الزبائن، المجتمع، المنافسين، الحكومة، البيئة، المرأة، الأطفال**) بالشركة تعزى لمتغير **الدرجة العلمية**.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه (**العاملين، البيئة، الشباب، كبار السن**) بالشركة تعزى لمتغير **الدرجة العلمية**.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه (**المالكين، العاملين، الزبائن، المجتمع، الحكومة، البيئة، ذوي الاحتياجات الخاصة، المرأة، كبار السن**) تعزى لمتغير **المسمى الوظيفي**.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه (**المجتمع، ذوي الاحتياجات الخاصة الشباب، الأطفال، المنافسين**) تعزى لمتغير **المسمى الوظيفي**.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بالشركة اتجاه (**المالكين، العاملين، الزبائن، المجتمع، المنافسين، الحكومة، البيئة، ذوي الاحتياجات الخاصة، المرأة، الشباب، الأطفال**) تعزى لمتغير **سنوات الخبرة**.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بالشركة اتجاه (**كبار السن**) تعزى لمتغير **سنوات الخبرة**.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول **الميزة التنافسية** بالشركة عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (**المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة**).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بعند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ين متوسطات إجابات المبحوثين حول **الميزة التنافسية** بالشركة عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (**النوع، الفئة العمرية، الدرجة العلمية**).

توصيات الدراسة:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الدراسة توصي بما يلي:

- العمل على تطوير قدرات الشركة وإمكانياتها، للوصول للاستخدام الأمثل لمختلف الموارد من أجل رفع حصتها السوقية وزيادة حجم المبيعات وتحقيق التوسع والنمو.
- إشراك العاملين في برامج تدريبية بطريقة مستمرة لإكسابهم ثقافة المسؤولية الاجتماعية، وتعريفهم بمدى أهمية تبني إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية عن باقي المؤسسات المنافسة.
- زيادة اهتمام الشركة بدراسة حاجات الزبائن، ذلك من خلال تقديم خدمات جديدة تتماشى وخصوصية كل فئة من المجتمع (أطفال، شباب، نساء،...) وبجودة عالية وبأسعار تتماشى والقدرة الشرائية لمختلف الشرائح والفئات.
- ضرورة زيادة اهتمام الشركة بالمجتمع المحلي الذي تعمل به من خلال المساهمة في دعم المشاريع التنموية، التي تساهم في خلق مناصب عمل ورفع العزلة عن المناطق النائية، ودعم مختلف الأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية.
- زيادة اهتمام الشركة باختيار مواقع الإرسال حتى لا تضر بصحة المواطنين ومراعاة اختيار مواقع الإعلانات حتى لا تؤدي إلى تلويث البيئة والمساهمة في زيادة المساحات الخضراء وضرورة إشراك ممثل بيئي في مجلس الإدارة أو الإدارة العليا.

- أن تعمل الشركة على توفير مناصب عمل لذوي الاحتياجات الخاصة تتماشى وقدراتهم، وتوفير لهم تجهيزات تساعدهم على العمل وفي حياتهم اليومية، ودعم الجمعيات التي تعمل على دمج هذه الفئة من المجتمع.

آفاق الدراسة:

من خلال معالجة إشكالية الدراسة يمكن اقتراح مواضيع تكون كمنطلقات لباحثين مهتمين ومختصين للإضافة في هذا المجال، ولعل أهمها:

- دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين شركات الاتصالات الثلاثة بالجزائر.
- دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحسين الأداء المالي لشركات الاتصالات بالجزائر– دراسة مقارنة–.
- دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المتعددة الجنسيات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1-المراجع باللغة العربية:

- **الكتب**

1. أحمد إبراهيم عبد الهادي، **أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة (الإدارة- الأسس والمبادئ العلمية)**

2019/04/12 http://kenanaonline.com/users/ahmedabdelhady/posts/332557 01:20

2. إسماعيل العمري، **إستراتيجية إدارة السمعة**، ط1، دار الفكر المعاصر، عمان، الأردن، 2018،
3. بلال خلف السكارنة، **أخلاقيات العمل**، الطبعة الخامسة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2015
4. حمزة محمود الزبيدي، **أساسيات الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
5. سيد محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر،2013،
6. صالح الحموري، رولا المعايطة، **المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء)**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
7. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
8. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال- الاعمال والمجتمع**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2015.
9. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، **المسؤولية الاجتماعية**، ط1، دار الاعصار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
10. عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، **الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي**، ط1، دار الأيام، عمان الأردن، 2014.

11. علي زكي نصار وآخرون، **الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي في جودة الأعمال**، ط1، المكتبة الوطنية الأردنية، عمان، الأردن، 2018.

12. محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

13. محمد فلاق، **مواطنة منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار الأيام، عمان، الأردن، 2018.

14. ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، **المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات**، الطبعة الأولى، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

15. نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.

- **الرسائل العلمية**
- **أطروحات الدكتوراه**

1. خليل شرقي، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي– دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية–** ،أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة- 2016/2015.
2. سامية لحول، **التسويق والمزايا التنافسية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة،2007.
3. محمد شقراني، **المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال– دراسة حالة–**، أطروحة دكتوراه طور ثالث، تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019/2018،
4. مفيدة تيتوش، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه التنمية المستدامة – مدخل تسويقي– دراسة حالة عينة من المؤسسات المقيمة بالجزائر**، مذكرة دكتوراه علوم، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، لجزائر، 2017/2016

5. نبيل أبو طير، **أهمية الرهان على الطاقات البديلة في الدول العربية كوسيلة لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة الجزائر**، مذكرة دكتوراه علوم، شعبة اقتصاد البيئة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2017/2016,

6. وهيبة مقدم، **تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري**، مذكرة دكتوراه، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2014/2013.

7. يحضية سملالي، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)**، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005/2004.

- **رسائل الماجستير**

1. أحمد رسمي أحمد بعلوشة، **أثر الترويج الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية**– دراسة ميدانية على بنك فلسطين في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016.

2. ادريس وائل السنوسي، **أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان)** مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016

3. بن علية بن جدو، **الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015/2014

4. حمزة بن العربي، **مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية** – دراسة حالة مؤسسة Condorالكترونيك، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015/2014

5. رزيقة يحياوي، **الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال**، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013/2012

6. الصادق لشهب، **دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسس الاقتصادية**، دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقرت، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014

7. صونية كيلاني، **مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، بتطبيق الإدارة الاستراتيجية**، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000- 2005، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة-، 2007/2006

8. عائشة قرش، **دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة** -دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبليدة- مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007

9. عبد الرؤوف حجاج، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية :مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميداني في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية التسيير والعوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2007/2006.

10. عبد الوهاب بوبعة، **دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس-)**، مذكرة ماجستير، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012/2011.

11. فاروق عزون، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف1-، 2015/2014،

12. فلة العيهار، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

13. محمد حسن أبو عودة، **أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية علو مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2017

14. محمد فوزي علي العتوم، **رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني**، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2009

15. نصيرة بن عبد الرحمان، **آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص ادارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006

16. نوال ضيافي، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009.

17. وسيلة بوازيد، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**– دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012/2011.

18. ياسر سعيد أبو هربيد، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق لميزة التنافسية، دراسة حالة شركة توزيع كهرباء محافظات غزة**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2017

– المجلات العلمية

1. أحمد تي، حمزة بالي، عقبة عبد اللاوي، دور نظم الإدارة البيئية ISO14000 في تحسين لأداء البيئي للمؤسسات الصناعية، **مجلة التنمية الاقتصادية**، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 02، 2016

2. أحمد ضيف، سهام موفق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية التفكير الإبداعي للعاملين – مؤسسة Condor– برج بوعريريج أنموذجا–، **مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، المجلد 03، العدد 04، 2017.

3. أحمد محمود حبيب البوتي، **أخلاقيات الأعمال وأثرها في تقليل الفساد**، المعهد التقني- العمادية، هيئة المعاهد التقنية- أربيل، العراق.

4. بابا عبد القادر، وهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية خالقة للقيمة- دراسة حالة شركة سوناطراك- **مجلة الاقتصاد والمناجمنت**، المجلد رقم 7، العدد 1، أفريل 2008، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر

5. ثامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة، محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، **مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية**، العدد 9، 2013، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.

6. ربيع أحمد بن يحي، المعرفة ضمن سيرورة الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، **مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي**، جامعة المسيلة، المجلد 03، العدد01، 2019

7. الصادق لشهب وآخرون، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقرت ولاية ورقلة، **المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية**، جامعة ورقلة، عدد 7، ديسمبر2017

8. صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين الزيادي، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، بغداد، العراق، المجلد 16، العدد 1، 2014

9. عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو، **مجلة دراسات اقتصادية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، المجلد 6، العدد1، جوان 2019، قسنطينة، الجزائر.

10. عبد الرحمان العايب، دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحلي المؤسسات الاقتصادية بروح المواطنة، **مجلة تنمية الموارد البشرية**، جامعة سطيف2، الجزائر، العدد 11، ديسمبر 2015.

11. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم-، **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001

12. علي عبد السلام عبد الدائم، عبد الخالق هشام يوسف، تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية في المجتمع العراقي دراسة تحليلية على عينة من القيادات

العليا والوسطى في رئاسة الجامعة العراقية، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 23، العدد 95، 2017،

13. عوض خلف دلف العيساوي وآخرون، دور الإفصاح المحاسبي في حوكمة الشركات، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية ولاقتصادية**، جامعة تكريت، العراق، المجلد 4، العدد 11، 2008.
14. محمد حصاص، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة، مقاربة نظرية، **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة قسنطينة 1، المجلد 31، العدد 2، جوان 2020
15. محمد طرشي، ايمان يخلف، الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية من منظور محاسبي، **مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، المجلد 03، العدد 05، 2017
16. محمد هلسه، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة أم البواقي، العدد 6، ديسمبر 2016،
17. منصف شرفي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك-، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، المجلد 18، العدد 01، ديسمبر 2018، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر
18. نسيمة بروال، واقع تبني الشركة المتعددة الجنسيات للاتصالات أوريدو للمسؤولية الاجتماعية، **مجلة الاقتصاد الصناعي**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، المجلد 1، العدد 14، مارس 2018، باتنة، الجزائر.
19. نيفين حسين محمد، **دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، –دراسة حالة دولة الامارات–،**

https://www.economy.gov.ae/EconomicalReports/f

20. وسيلة العشعاشي تابت أول، فاطمة الزهرة بن نامة، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، **مجلة الاستراتيجية والتنمية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، المجلد رقم 2، العدد 3، 2012.
21. وليد عباس جبر وآخرون، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية/ دراسة مقارنة، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 4، العدد 13، 2009

22. يوسف حجيم الطائي وآخرون، دور الذكاء التطبيقي في إدارة سمعة المنظمة، بحث تطبيقي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي العلوم والزراعة في جامعة الكوفة، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، بغداد، العراق، المجلد 15، العدد1، 2013.

- **المداخلات والملتقيات**

1. أحمد بلالي، استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، **المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات**، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005
2. حمزة رملي، إسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية،' دراسة ميدانية على تجمع زاد فارم Zed pharm لصناعة الأدوية بقسنطينة'، **مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الأول حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 20-21 نوفمبر2013.
3. زين الدين بروش، جابر دهيمي، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات -دراسة حالة شركة الاسمنت، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول **الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي 23/22 نوفمبر 2011.
4. سفيان ساسي، منية غريب، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمسؤولية البيئية بين التشريع والتطبيق دراسة تحليلية، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول **سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 21/20 نوفمبر2012.
5. عبد الغفور دادن، رشيد حفصي، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، مداخلة قدمت ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول: **سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية**، يومي 20-21 نوفمبر 2012، جامعة قاصدي مرباح،

6. مجذوب بحوصي، مديحة بخوش، دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، **الملتقى الدولي الثالث، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012

7. محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقرو، الإبداع مفهومه ووسائل تنميته، **ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية بعنوان: بناء معايير التدريب**، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، مكة المكرمة، السعودية، 24-2011/4/27

8. نجيب دحدوح، مساهمة تدابير إدارة المخاطر في تفعيل المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة لافارج حمام الضلعة لصناعة الاسمنت- مداخلة ضمن المؤتمر الدولي الثالث عشر حول: **دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة– الواقع والرهانات**-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي14 / 15نوفمبر 2016-.

9. نجاة بلعابد، حياة بلعيد، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في إطار إدارة الإنتاج والعمليات**، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، 15/14 فيفري ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 2012.

10. وهيبة مقدم، **سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)**، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2011.

– المطبوعات:

1. عبد الرؤوف حجاج، **إدارة الابتكار والإبداع**، مطبوعة في مقياس تسيير وتمويل الإبداع، سنة ثانية ماستر، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/.2015

– التقارير:

1. الأمم المتحدة، **كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع (الاتجاهات والقضايا الراهنة)**، اصدار عن مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، نيويورك وجنيف، 2004.

2. جون سوليفان وآخرون، **مواطنة الشركات (مفهوم المواطنة وتطبيقاتها في مجال الأعمال)**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، تقرير رقم 410 بتاريخ 2004/12/27.

3. **المواصفة القياسية الدولية ايزو 26000**، دليل ارشادي حول المسؤولية المجتمعية، الأمانة المركزية ISO جنيف، سويسرا، 2010.

4. **مواطنة الشركات – الشركات: المسؤوليات، الحقوق، أصحاب المصالح**- من النظرية إلى التطبيق، اصدار عن الجمعية المصرية لشباب الأعمال، اتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، شركة برايس ووترهاوس كوبرز، مصر.

المواقع:

1-http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/a-propos 05/03/2018 , 12 :15

2- http://ooredoo.com/ar/social_responsibility/ 05/03/2018 , 16 :30

المراجع باللغة الأجنبية

1. Charles Fontaine, Antoine Haarman, Stefan Schmid, **the stekeholder theory**,December 2006 . https://pdfs.semanticscholar.org/606a/828294dafd62aeda92a77bd7e5d0a39af56f.pdf
2. Inava Rodié**, Responsabilité sociale des entreprise-le développement d'un cadre européen**, mémoire présenté pour l'obtention du diplôme d'études approfondies en études européennes, Genève, Avril 2007.
3. Krejcie & Morgan, '' Determining Sample Size for Research Activities'', **Educational and Psychological Measurement,** N°30, 1970.
4. Mark Anthony Camilleri, Socially Responsible and Sustainable Investing: A Review and Appraisal**, Corporate Sustainability, Social Responsibility and Environmental Management,** Springer Nature, University of Malta, November 2017
5. Michael E. Porter and Elizabeth Olmsted Teisberg, Fining Competition in Health Care, HARVARD BUSNIESS REVIEW,2004 .
6. Michael E. Porter and Victor E. Millar, How information gives you competitive advantage, The information revolution is tranforming the nature of competition ,**Harvard Business Review**, 2011.
7. Michael E. Porter ,What Is Strategy, **HARVARD BUSINESS REVIEW**, November-December 1996.

8. Michael Porter, **L'avantage concurrentiel,** comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, 1ère édition, Paris, 1997.
9. Richard L. Daft**, Management**, 9th Edition, South-Western Cengage Learning, USA,2008.

قائمة الملاحق

الجدول رقم 1:قائمة المحكمين للاستبيان

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة
نجوى عبد الصمد	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة باتنة
محمد فلاق	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشلف
كمال برباوي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة بشار

المصدر: من اعداد الباحثة

جامعة يحي فارس – المدية–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة وبعد...

بين أيديكم استبانة تتعلق بدراسة تهدف إلى معرفة:

دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة المديرية الشرقية لشركة الاتصالات (أوريدو) –قسنطينة–

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة على الأسئلة الموجهة إليكم وذلك عن طريق وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة وفي الخانة المخصصة لذلك بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإتمام الدراسة وتدعيمها، حيث سيتم تقديم هذه الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير من جامعة يحي فارس – المدية–مع التأكيد بأن البيانات والمعلومات التي سنحصل عليها ستحاط بالسرية وتستخدم إلا في أغراض البحث العلمي، وستكون إجابتكم ومساهمتكم عونا كبيرا في التوصل إلى نتائج موضوعية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

من إعداد: **تحت إشراف الدكتور:**

نسيمة بروال **موراد تهتان**

السنة الجامعية: 2017–2018

القسم الأول: البيانات الخاصة والوظيفية

النوع: ذكر ☐ أنثى ☐

الفئة العمرية: من 19-29 ☐ من 30-39 ☐ من 40-49 ☐ من 50 فما فوق☐

الدرجة العلمية: ثانوي ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا ☐ أخرى.....

المسمى الوظيفي: مدير ☐ نائب مدير ☐ موظف ☐ أخرى .....

سنوات الخبرة: أقل من 5سنوات ☐ من5 إلى 10 سنوات ☐ من 10إلى 15 سنة ☐

أكثر من 15 سنة ☐

القسم الثاني: المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات

- الرجاء منكم وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيكم.

الرقم	العـــــبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: الاهتمام بمصلحة المالكين						
01	تقوم الشركة ببذل أقصى الجهود وحسن استخدام الموارد لتحقق أرباح عالية.					
02	تعمل الشركة على تعظيم قيمة الأسهم وزيادة قيمتها السوقية.					
03	تسعى الشركة من أجل رفع حصتها السوقية وزيادة حجم المبيعات.					
04	تهدف الشركة للتوسع والنمو.					
05	تعمل الشركة على حماية أصولها وموجوداتها.					
06	تعمل الشركة على تطوير قدراتها وامكانياتها من خلال سياسة التدريب وخلق المعرفة.					
المحور الثاني: الاهتمام بالعاملين						
07	تقدم الشركة أجور ومرتبات مجزية للعاملين بها.					
08	تقدم الشركة أجور ومرتبات عادلة للعاملين بها.					

09	تقدم الشركة فرص للترقية بشكل عادل بين العاملين.					
10	توفر الشركة للعاملين اجازات مدفوعة لكل عامليها.					
11	تقوم الشركة بتوفير فرص للتدريب والتطوير المستمر لكل العاملين بغرض النظر عن طبيعة مستوياتهم الوظيفية.					
12	توفر الشركة ظروف عمل صحية وآمنة ومناسبة لطبيعة العمل لكل عامل.					
13	توفر الشركة الرعاية الصحية للموظفين وأسرهم.					
14	تؤمن ادارة الشركة بمبدأ التشاركية في اتخاذ القرار.					
15	تساهم الشركة في المساعدة على توفير السكن للعاملين بها.					
16	تقدم الشركة الخدمات الاجتماعية لعامليها خارج أوقات العمل كالرحلات السياحية والحج والعمرة.					
17	تعتمد الشركة مبدأ الشفافية والمساءلة في العمل والعمل على تقليل الاتصالات غير الرسمية السلبية.					
المحور الثالث: الاهتمام بالزبائن						
18	توفر الشركة خدماتها لعملائها بدرجة عالية من الجودة والكفاءة.					
19	تراعي الشركة عند تسعير خدماتها مختلف الشرائح والفئات خاصة الطبقات ذات الدخل المحدود.					
20	توفر الشركة خدمات بأسعار مناسبة لجودتها.					
21	تقوم الشركة بالتغطية الكاملة لمختلف أجزاء السوق.					
22	الإعلانات التي يتم عرضها من قبل الشركة صادقة وأمينة.					
23	تعمل الشركة على التطوير المستمر لخدماتها وهذا مواكبة للتطورات الحاصلة في قطاع الاتصالات الخلوية لتقديمه					

	للمشتركين بكل يسر وبسهولة.					
24	تقدم الشركة خدماتها للزبائن وتتيح لهم فرصة الاستفادة من خدماتها بسهولة ويسر.					

المحور الرابع: الاهتمام بالمجتمع						
25	تقوم الشركة بدعم البنى التحتية للمجتمع مثل شق الطرقات وانشاء الجسور والحدائق العامة.					
26	تقوم الشركة بدعم الأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية.					
27	تساهم الشركة في خلق فرص عمل جديدة وبشكل مستمر لحل مشكلة البطالة.					
28	تقدم الشركة مساعدات في حالات الطوارئ والكوارث الطبيعية.					
29	تقوم الشركة باحترام العادات والتقاليد والديانة السائدة في المجتمع.					
30	تقوم الشركة بتقديم الدعم المادي والمعنوي لمؤسسات المجتمع المدني.					
31	تقوم الشركة بدعم متواصل للمؤسسات العلمية كمراكز البحوث والجامعات مما يرسخ مكانة لعلم في المجتمع ويشجع على احترام العلماء.					
32	تقوم الشركة بدعم حاضنات الأعمال من أجل دعم الرواد والمبدعين.					
33	تساهم الشركة في احياء المناسبات الوطنية والدينية للمجتمع.					

المحور الخامس: المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين						
34	تأخذ الشركة مبادئ المنافسة العادلة والنزيهة بعين الاعتبار.					

35	تأخذ الشركة بعين الاعتبار أسعار الخدمات المقدمة من طرف الشركات المنافسة.					
36	تقوم الشركة بعرض معلوماتها للآخرين بكل شفافية.					
المحور السادس: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة						
37	تلتزم الشركة بالتشريعات والقوانين والتوجهات الصادرة من الحكومة.					
38	تقوم الشركة بتسديد الالتزامات الضريبية والرسوم وعدم التهرب الضريبي.					
39	تقوم الشركة بالإفصاح المحاسبي والضريبي بكل صدق وأمانة.					
40	تحترم الشركة الحقوق المدنية للجميع دون تمييز.					
41	تقوم الشركة بتسديد أقساط الضمان الاجتماعي بانتظام وفي مواعيدها المقررة.					
42	تقوم الشركة بتعزيز سمعة الدولة والحكومة عند التعامل الخارجي وعدم التورط في أي نشاط مخالف للقوانين الدولية.					
43	تساهم الشركة بمساعدة الحكومة في حل المشكلات الاجتماعية كالبطالة والفقر...					
المحور السابع: المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة						
44	تمتاز منتجات الشركة بأنها آمنة وصديقة للبيئة.					
45	لدى الشركة قسم خاص أو وحدة خاصة بالإدارة البيئية.					
46	تشرك المؤسسة ممثل بيئي في مجلس الإدارة أو الإدارة العليا.					
47	تراعي الشركة اختيار مواقع الارسال بعناية لكي لا تضر					

	بصحة المواطنين.					
48	تراعي الشركة بأن تكون أجهزتها وشبكاتها غير مضرة بالبيئة المحيطة.					
49	تراعي الشركة اختيار مواقع الإعلان عن منتجاتها بدقة بحيث لا تؤدي مخلفات الإعلان إلى تلويث البيئة.					
50	تهتم الشركة بزيادة المساحات الخضراء في البلد.					
المحور الثامن: المسؤولية الاجتماعية اتجاه ذوي الحاجات الخاصة						
51	توفر الشركة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.					
52	توفر الشركة لذوي الاحتياجات الخاصة التدريب والتطوير اللازم لتأهيلهم للعمل.					
الرقم	**العبارة**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
53	توفر الشركة لهم تجهيزات وأدوات خاصة بهم تساعدهم في العمل وفي حياتهم اليومية.					
54	تدعم الشركة الجمعيات التي تساعد على دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع مثل أندية رياضية وثقافية خاصة بهم.					
	المسؤولية الاجتماعية اتجاه المرأة					
55	تقدم الشركة الرعاية الصحية للأمهات والتوعية اللازمة.					
56	تقدم الشركة فرص متكافئة في التوظيف دون التحيز ضد المرأة.					
57	تمنح الشركة للمرأة اجازات مدفوعة الأجر في حالات الولادة والأمومة أو الإصابات أثناء العمل.					
58	تطبق الشركة مبدأ المساواة في الأجور وظروف العمل وفي					

	فرص الترقية والتدريب والسماح للمرأة بالوصول إلى المناصب القيادية.					
59	ضمان الشركة للاحترام في مكان العمل وتقديم مكانة المرأة ومنع الابتزاز والتحرش الجنسي وممارسة الضغط عليها.					
	المسؤولية الاجتماعية اتجاه الشباب					
60	توفر الشركة للشباب فرص تدريب وعمل مناسبة أثناء الاجازات الدراسية.					
61	تقوم الشركة بمبادرات لخدمات التعليم والتوظيف عن طريق الهاتف النقال.					
62	تقدم الشركة خدمات لتحسين اللغات وتطوير المهارات اللغوية للشباب.					
63	تبرمج الشركة أنشطة شبابية ورياضية تشغل أوقات فراغهم.					
64	تشجع الشركة مبادرات الشباب وتقوم بمكافأة المتفوقين منهم في مختلف المجالات.					
	المسؤولية الاجتماعية اتجاه كبار السن					
65	تهتم الشركة بقدامى العاملين وتقدم لهم مساعدات مثل منحة العمرة، الحج، رحلات سياحية.					
66	تساهم الشركة بإنشاء أندية خاصة بهم ومكتبات لهم.					
67	تساعد الشركة في تقديم العلاج للمصابين منهم بأمراض مزمنة.					
	المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطفال					
68	تقوم الشركة بتوفير خدمات أمنة للأطفال.					
69	تساهم الشركة في تقديم الرعاية الصحية للأطفال خاصة الأطفال المشوهين نتيجة الكوارث والحروب أو حاملي أمراض بالوراثة.					

القسم الثالث: الميزة التنافسية

المحور الأول: التكلفة						
01	تعتبر أسعار منتجات الشركة تنافسية.					
02	تركز الشركة على تخفيض التكاليف من أجل المحافظة على ولاء الزبائن.					
03	تبتكر الشركة أساليب وطرق جديدة تؤدي لخفض التكاليف.					
04	تتبنى الشركة التكنولوجيا الحديثة في عملياتها لتوفير الجهد والوقت وبالتالي التكلفة.					
05	تحتفظ الشركة بالعناصر الكفؤة لتجنب التكاليف الناتجة عن التوظيف والاختيار الخاطئ والأخطاء المهنية للموظفين الجدد.					
06	تسعى الشركة للتخفيض من تكاليفها مع الحفاظ على مستوى الجودة للخدمات المقدمة.					
07	يمكن للشركة أن تزيد من مبيعاتها إذا استطاعت تخفيض أسعارها مقارنة بمنافسيها.					
المحور الثاني: الاستجابة						
08	تهدف الشركة إلى تقديم منتجات متلائمة مع خصائص المجتمع الجزائري.					
09	تقدم الشركة أشكال عديدة من المنتجات من أجل منح المستهلك حرية أكبر في الاختيار.					
10	تتميز الشركة في السوق بامتلاكها لمرونة عالية في خطوط انتاجها تمكنها من الاستجابة السريعة لأذواق المستهلكين.					
11	تمتلك الشركة منافذ توزيعية واسعة لإيصال منتجاتها إلى الزبائن بصورة أفضل من المنافسين.					

12	تحرص الشركة على الاتصال المباشر والمستمر مع الزبائن لقصد تقديم الخدمات.					
13	الشركة لها الأسبقية في تقديم عروض جديدة.					
المحور الثالث: الإبداع						
14	تخصص الشركة مبالغ كبيرة للبحث والتطوير لابتكار منتجات جديدة.					
15	تحفز الشركة أفرادها لتقديم الأفكار الإبداعية الخلاقة والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم.					
16	تطور الشركة في منتجاتها وخدماتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.					
17	توصف الشركة بالابتكارية والتطوير السريع للخدمات الجديدة.					
المحور الرابع: الجودة						
18	تقدم الشركة منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن.					
19	تعد الجودة عامل رئيسي لدى الشركة في عملية مواجهة المنافسة.					
20	تراعي الشركة عند تقديم خدماتها مطابقة مواصفات ومعايير الجودة العالمية.					
21	تستفيد الشركة من التطور التكنولوجي لتحسين جودة الخدمة.					
22	تأخذ الشركة بعين الاعتبار آراء ومقترحات زبائنها بخصوص تطوير جودة الخدمات.					
23	تهتم الشركة بجودة مواردها (البشرية، المعدات) المستخدمة في العمل.					

شكرا على تعاونكم معنا