

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
دراسة حالة مؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت -بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

رحال سلاف

إعداد الطالبة:

قويدر إيمان

...../Master-GE/GO- GSO/2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



قال تعالى: { اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ \* خَلَقَ الْإِنْسَانَ

مِنْ خَلْقٍ \* اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ \* الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ \* }

عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ } [العلق: 1-5].

صدق الله العظيم

# الإهداء

الحمد لله الذي أماننا بالعلم و زيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى و أجملنا العافية .  
أتقدم بإهداء عملي المتواضع :

إلى من كلل العرق جبينه و شققت الأيام يديه ، إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر و العزيمة و الإصرار إلى والدي " عبد الكريم " أطال الله بقاءه، و ألبسه ثوب الصحة و العافية ، و متعني ببره و رد جميله .

إلى من نذرت عمرها في أداء الرسالة ،رسالة تعلم العطاء كيف يكون العطاء، و تعلم الوفاء كيف يكون الوفاء، إليك والدي أهدي هذه الرسالة ،وشتان بين رسالة و رسالة، جزاك الله خيرا وأمد في عمرك بالصالحات فأنت زهرة حياتنا ونورها.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي :وفاء ، بلقاسم ،محمد ،وليد ، شمس الدين ،إلى كل العائلة و الأهل كل باسمه .

بكل حب إلى رفيقاتي الدرب: أمينة، أمينة، فاطمة، سمراء، ميادة، لمياء، ريمة، شهرزاد، حنان وإلى زميلاتي في الدراسة كل باسمها و إلى دفعة الـ GSO .

وفي الأخير أهدي هذا العمل إلى روح الغاليتين على قلبي :عمتي و أمي الثانية "فاطمة الزهراء" رحمة الله عليها ، و صديقتي و أختي " حسناء خولة" رحمة الله عليها .

بكل الوفاء و المحبة أهدي لكم هذا العمل المتواضع .

إيمان

# شكر و عرفان

الحمد والشكر أولا وأخيرا - لله عز وجل - إذ أمانني ويسر أمري و وفقني على إنجاز هذا العمل ، فهو نعم المولى ونعم النصير .

أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة " رجال سلافه " على قبولها الإشراف لانجاز هذه المذكرة وعلى سعة صدرها وحكمة توجيهاتها وملاحظاتها التي كانت نورا تسير على ضوئه خطوات البحث . دمت رائعة أستاذتي ودمت لنا نعم الأستاذة ونعم الأخت .

كما أتقدم بجزيل الشكر لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيذر -بسكرة-

كما أتقدم بالشكر الجزيل لإدارة مؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت بسكرة على قبولهم لإجراء دراستي الميدانية بمؤسساتهم وعلى حفاوة استقبالهم لي، وأخص بالذكر السيد " بلحمدي محمد " مدير عام مؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت بسكرة، والآنسة " إكرام قرين " مساعدة المدير على كل الجهود التي بذلتها لمساعدتي على إتمام هذا العمل .

كما أخص بالذكر أستاذتي: " الفالقة اليمين "، "عقبي مصطفى" وأستاذتي الفاضل " اليزيد عياش "، الذين ساعدوني كثيبيرا في انجاز هذا البحث فشكرا جزيلا لكم، وبكل محبة وامتنان أقول لكم أستاذتي الكرام تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير .

وفي الأخير أقدم تشكراتي لكل من مد لي يد العون والمساعدة ولو بالسؤال عن مصير هذا البحث .

## ملخص المذكرة

في الوقت الراهن أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحمل جزء من مسؤوليتها اتجاه المجتمع ، و اعتماد رؤية جديدة قائمة على مفهوم سد الحاجة الفعلية للمجتمع ورسم استراتيجيات ملائمة للاستجابة إلى توقعات أطرافه مما يحقق التوازن والتكامل والتطوير المتبادل بين المجتمع والبيئة والمؤسسات ، ويعزز فكرة مبادرة هذه الأخيرة باستثمار جزء من أرباحها من أجل تحقيق رفاه المجتمع والمحافظة على البيئة، وإعطاء الصورة الايجابية وتأسيس قاعدة من الزبائن الواعيين ، المساهمة في التنمية المستدامة والعمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي لتحسين نوعية الحياة ، بصفة عامة تبني الاتجاه الحديث السائد الذي يمارس على نطاق واسع والمعروف **بالمسؤولية الاجتماعية** للمؤسسة والذي أصبح يعد معيارا من معايير تحقيق **الميزة التنافسية المستدامة** ، لذا تعمل المؤسسات جاهدة على دمج الاهتمامات البيئية و الاجتماعية في استراتيجياتها من أجل الحصول على **ميزة تنافسية مستدامة** تضمن استمراريتها وتحسن أدائها وتعزز موقعها في السوق . وترتكز هذه الدراسة على توضيح طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة ، ويهدف تحقيق ذلك انطلقت الدراسة بتساؤل رئيسي مفاده " **ما هو دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة؟**" واتخذت مؤسسة **Cilas** لصناعة الاسمنت بسكرة كحالة للدراسة . واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة التي بلغ حجمها ( 40 ) مفردة ، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و التوصيات .

**الكلمات المفتاحية :** المسؤولية الاجتماعية، الميزة التنافسية المستدامة ، استراتيجيات الاستدامة .

## Résumé du mémoire :

Dans le temps actuelle les entreprises sont appelés à prendre une partie de leurs responsabilités vis-à-vis de la notion de la satisfaction des besoins réels de la société et en élaborant une stratégie conforme aux réponses des pronostics, ceci engendre l'équilibre ,la continuité et l'évolution des échanges entre la société ,l'environnement et les établissements en renforçant l'idée de l'initiative de ces derniers par l'investissement d'une partie des leurs bénéfices en vue de réaliser l'épanouissement de la société et la protection de l'environnement .Donner une image positive en fondant une base de clients ainsi que leurs familles et la société locale. Ceci améliore le niveau de vie en adoptant la tendance moderne connue sous le nom de la responsabilité sociale de l'entreprise qui devient l'un des critères réalisant le caractère concurrentiel permanent. C'est pourquoi les entreprises intègrent les préoccupations environnementales dans leurs stratégies dans le but d'atteindre une qualité concurrentiel durable qui assure leur continuité .

Cette étude se base sur l'éclaircissement de la nature de la relation entre la responsabilité sociale et l'avantage concurrentiel durable, pour concrétiser cela ,une étude s'est lancée sur la question principale « **Quel est le rôle de la responsabilité sociale dans la réalisation de l'avantage concurrentiel durable dans les entreprises ?** J'ai pris comme échantillon l'entreprise **CILAS** pour la fabrication du ciment à Biskra. J'ai utilisé un questionnaire pour la collecte des données d'un groupe de (40) interrogeant .

Mon étude a été corroboré par un ensemble de résultats et de recommandations .

**Les mots clefs :** La responsabilité sociale ,L'avantage concurrentiel durable ,Les stratégies durables.

## قائمة الأشكال

الرقم	الشكل
01	نموذج الدراسة
02	حجج المؤيدين و المعارضين للمسؤولية الاجتماعية
03	هرم المسؤولية الاجتماعية
04	إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية
05	محددات الميزة التنافسية المستدامة
06	خيارات تطبيق الإستراتيجيات التنافسية
07	منظور استدامة الموارد
08	العلاقة بين الموارد و الميزة التنافسية المستدامة
09	أبعاد التنمية المستدامة
10	استراتيجيات الاستدامة
11	المسؤولية الاجتماعية و أصحاب المصالح
12	الهيكل التنظيمي لمؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت بسكرة
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

الرقم	الجدول
01	أبعاد المسؤولية الاجتماعية و عناصرها
02	وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
04	توزيع أفراد العينة حسب العمر
05	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
06	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
07	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي
08	اختبار التوزيع الطبيعي (1- sample Kolmogorov – Smirnov)
09	درجات مقياس ليكرت الخماسي
10	معاملات الصدق و الثبات لمتغيري الدراسة
11	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي
12	مستوى إجابات مبحوثي عينة الدراسة حول الاستبيان
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات البعد الاقتصادي.
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات البعد القانوني
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات البعد الأخلاقي
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات البعد الخيري
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الميزة التنافسية المستدامة
18	معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة
19	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار وجود دور معنوي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة
20	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار وجود دور معنوي للمسؤولية الاقتصادية في تحقيق ميزة

تنافسية مستدامة	
نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار وجود دور معنوي للمسؤولية القانونية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة	21
نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار وجود دور معنوي للمسؤولية الأخلاقية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة	22
نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار وجود دور معنوي للمسؤولية الخيرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة	23
نتائج اختبار <b>T</b> لاختبار فروق في مستوى المسؤولية الاجتماعية حسب متغير الجنس	24
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي <b>One way Anova</b> لاختبار فروق في مستوى المسؤولية الاجتماعية حسب متغير العمر	25
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي <b>One way Anova</b> لاختبار فروق في مستوى المسؤولية الاجتماعية حسب متغير المؤهل العلمي	26
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي <b>One way Anova</b> لاختبار فروق في مستوى المسؤولية الاجتماعية حسب متغير سنوات الخبرة	27
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي <b>One way Anova</b> لاختبار فروق في مستوى المسؤولية الاجتماعية حسب متغير المركز الوظيفي	28
نتائج اختبار <b>T</b> لاختبار فروق في مستوى الميزة التنافسية المستدامة حسب متغير الجنس	29
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي <b>One way Anova</b> لاختبار فروق في مستوى الميزة التنافسية المستدامة حسب متغير العمر	30
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي <b>One way Anova</b> لاختبار فروق في مستوى الميزة التنافسية المستدامة حسب متغير المؤهل العلمي	31
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي <b>One way Anova</b> لاختبار فروق في مستوى الميزة التنافسية المستدامة حسب متغير سنوات الخبرة	32
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي <b>One way Anova</b> لاختبار فروق في مستوى الميزة التنافسية المستدامة حسب متغير المركز الوظيفي	33

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	آية قرآنية
	الملخص
	Résumé
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
	المحور الأول : منهجية البحث و الدراسات السابقة
	أولا : منهجية البحث
ب	1 - إشكالية البحث
ب	2 - أهمية البحث
ت	3 - أهداف البحث
ت	4 - فرضيات البحث
ج	5 - متغيرات البحث و نمودجه
ج	6 - التعريفات الإجرائية
خ	7 - حدود البحث و منهجه
	ثانيا : الدراسات السابقة
د	1 - الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية
د	2 - الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة
ذ	3 - الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية المستدامة

	المحور الثاني : الإطار النظري للبحث
2	الفصل الأول : الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية
2	المبحث الأول : تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية و أسباب بروزه
2	المطلب الأول : تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية
5	المطلب الثاني : أسباب ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية
6	المبحث الثاني : مفهوم المسؤولية الاجتماعية و أهميتها
6	المطلب الأول : مفهوم المسؤولية الاجتماعية
9	المطلب الثاني : أهمية المسؤولية الاجتماعية
12	المبحث الثالث : أبعاد و إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية و مجالاتها
12	المطلب الأول : أبعاد المسؤولية الاجتماعية
17	المطلب الثاني : إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية
19	المطلب الثالث : مجالات المسؤولية الاجتماعية
23	الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة
24	المبحث الأول : من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة
24	المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية
27	المطلب الثاني : الميزة التنافسية المستدامة
33	المطلب الثالث : مصادر و محددات الميزة التنافسية المستدامة
36	المبحث الثاني : أساسيات الميزة التنافسية المستدامة
36	المطلب الأول : متطلبات الميزة التنافسية المستدامة و المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدانها
51	المطلب الثاني : مداخل الميزة التنافسية المستدامة
59	المطلب الثالث : أبعاد الميزة التنافسية المستدامة
63	المبحث الثالث : دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
63	المطلب الأول : التنمية المستدامة
68	المطلب الثاني : إستراتيجيات الاستدامة
71	المطلب الثالث : المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصالح وكيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
72	المطلب الرابع : تأثير المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسة

79	المحور الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات
80	أولا : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
89	ثانيا : إجراء البحث
90	1 - مجتمع و عينة البحث
95	2 - مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات
96	3 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
97	4 - أداة البحث
98	5 - صدق و ثبات أداة البحث
99	ثالثا : خصائص مبحوثي الدراسة
99	رابعا : تحليل محاور الاستبانة و اختبار التوزيع الطبيعي
109	خامسا : اختبار فرضيات البحث
109	1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
113	2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
116	3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
122	الخاتمة ( النتائج والاقتراحات )
123	أولا : النتائج
125	الثانية : الاقتراحات
126	قائمة المراجع
126	أولا : المراجع باللغة العربية
136	الثانية : المراجع باللغة الأجنبية
137	قائمة الملاحق

## مقدمة

لقد أصبح لزاما على المؤسسات إن كانت تريد البقاء والاستمرار أن تضمن بشكل تدريجي ومتواصل في استراتيجياتها ومخططاتها البعيدة المدى ، الاعتبارات البيئية والاجتماعية في نشاطها الاقتصادي وبما يضمن المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة ، وتعد المسؤولية الاجتماعية ضمن المحيط التنافسي الأداة الفعالة التي يمكن أن يتحقق من خلالها هذا الغرض ، ويتجلى ذلك بدمجها للمعايير والقيم في ممارساتها الاقتصادية لمختلف الأنشطة والوظائف ، أي أن تأخذ بعين الاعتبار أثناء أفعالها لأعمالها الالتزام بثلاث معايير وهي: حماية البيئة ، دعم المجتمع ومساندته ، الاحترام والمسؤولية اتجاه العاملين وأفراد المجتمع وكل الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة والذي ينعكس خاصة في الدور الاجتماعي للمؤسسة لتصبح "مؤسسة مواطنة" تهتم بتطوير وتنمية المجتمع الذي يعتبر مصدر مدخلاتها ومخرجاتها .

أصبح نجاح أي مؤسسة اليوم لا يقاس بمدى ما تحققة من أهداف اقتصادية فقط ، بل ما تحققة كذلك على المستوى الاجتماعي من خلال تحسين صورتها العامة في أذهان العاملين والزبائن والمستهلكين وكل أفراد المجتمع ، بالإضافة إلى ما تحققة على المستوى البيئي من خلال حماية البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية والحد من التلوث .

من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم سعيها المستمر على تحقيق الميزة التنافسية وذلك بسبب التغيرات المتسارعة والشديدة في البيئة التنافسية وندرة الموارد وهذا ما حتم ظهور مستوى متقدم من المزايا التنافسية تجتاز حدود الحاضر لتسود وتبقى في المستقبل ، وحتى تحقق المؤسسة النجاح في ميدان التنافس أصبح لزاما عليها التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها ليس فقط تحقيق ميزة تنافسية بل تتعدى ذلك إلى السعي لاستدامتها ، و يتم ذلك من خلال تبني إستراتيجيات ملائمة تمكنها من الوصول إلى ميزة تمتد إلى الأمد الطويل ، تحقق بها أهدافها من جهة و تنفرد وتتميز بها في ذات الوقت عن غيرها من المؤسسات المنافسة لمدة أطول ، وبذلك أصبحت الميزة التنافسية المستدامة تعد هدفا رئيسيا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تبغي التفوق والتميز ، وإرضاء زبائنها والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها وتحقيق الأداء العالي مقارنة بمنافسيها .



## أولا : منهجية البحث

## 1. إشكالية البحث :

بناء على ما سبق ، سنحاول أن نبين أهمية الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة لإثبات وجودها والتكيف مع محيطها والحفاظ على مكانتها التنافسية أطول مدة ممكنة ، وتمثل إشكالية البحث فيما يلي :

ما هو دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت بسكرة؟

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات أهمها :

- ما هو دور المسؤولية الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ؟
- ما هو دور المسؤولية القانونية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ؟
- ما هو دور المسؤولية الأخلاقية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ؟
- ما هو دور المسؤولية الخيرية (التطوعية) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ؟

## 2. أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله ، فهو يبحث في موضوع حيوي لظالم أثرت حوله النقاشات و التساؤلات ، وهو موضوع المسؤولية الاجتماعية فقد كانت المؤسسات تسعى لتعظيم أرباحها بكافة الوسائل ، لكن مع مرور الوقت ظهرت دوافع أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها والمجتمع عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية : تحسين الخدمة ، خلق فرص عمل ، محاربة الفقر ، الهبات الخيرية والمبادرات الثقافية والتعليمية والخدمات الصحية ، حل مشكلة الإسكان و المواصلات ، المحافظة على البيئة ومكافحة التلوث .... و غيرها ، هذه الممارسات تضيف قيمة معنوية للمؤسسة والتي تظهر في شكل اعتراف بدورها الايجابي تجاه الأطراف ذوي العلاقة معها مما يكسبها ثقتهم وولاءهم ويعزز سمعتها ويحسن صورتها في المجتمع ، وهذا ما يعود عليها بالمرود المالي المرتفع والأداء المتطور . وفي ظل المنافسة الشديدة التي تتعرض لها المؤسسة فهي تسعى بشكل فاعل لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها وهذا ليس بالأمر اليسير ، ومن أجل مواجهة ذلك وحتى تحقق أهدافها المطلوبة ، يتوجب عليها أن تمتلك ميزة تنافسية تنفرد بها عن باقي منافسيها في ذات الصناعة وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة ، وذلك بإيجاد مصادر تشكل لها دعامة ومرتكزات تكسبها صفة الاستدامة ، وتحقق لها أعلى ربحية وكذا التميز والتفوق والأفضلية على المنافسين . ومن هذا المنطلق سنبرز في هذا البحث استعداد المؤسسات على تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية وإحداث التوازن بين أهدافها



الاقتصادية بالموازاة مع أهداف أخرى توصف بأنها اجتماعية وبيئية وانعكاس ذلك على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن النجاح للمؤسسة .

### 3. أهداف البحث : نهدف من خلال البحث إلى تسليط الضوء على :

- ❖ إبراز و توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة والمفاهيم المتعلقة بها .
  - ❖ التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية وأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
  - ❖ معرفة مدى تبني مؤسسة Cilas مؤسسة الاسمنت -بسكرة- لمفهوم المسؤولية الاجتماعية و دوره في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بها .
  - ❖ التحقق من صحة الفرضيات من اجل الخروج بنتائج .
- ◆ أسباب اختيار الموضوع :

تعود أسباب اختيار موضوع دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ل :

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص و رغبتني في الاطلاع أكثر و التعرف على المفاهيم المتعلقة به .
- الأهمية المتزايدة لموضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الذي أعيد التركيز عليه بقوة في عالم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها ، بحيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للمؤسسات قيد البحث في بذل المزيد إزاء مسؤوليتها الاجتماعية .
- الحاجة إلى تقليص الفجوة بين المؤسسات الاقتصادية ومنظمات المجتمع المدني ذات الطبيعة الاجتماعية مما يجعل هذه الأخيرة قوة سائدة للنشاط الاقتصادي .
- المساهمة في دعم المكتبات بمرجع إضافي في هذا الموضوع .

### 4. فرضيات البحث : و يهدف الإجابة على التساؤلات السابقة الذكر نقترح الفرضيات التالية :

✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد دور معنوي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة  
محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

✓ **الفرضيات الفرعية :**

\*لا يوجد دور معنوي لبعد المسؤولية الاقتصادية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .



\* لا يوجد دور معنوي لبعء المسؤولية القانونية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

\* لا يوجد دور معنوي لبعء المسؤولية الأخلاقية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

\* لا يوجد دور معنوي لبعء المسؤولية الخيرية (التطوعية) في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى التغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

✓ **الفرضيات الفرعية:**

\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى العمر عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المركز الوظيفي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .



✓ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى

الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى التغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى

الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

✓ الفرضيات الفرعية :

\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة

محل الدراسة تعزى إلى الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة

محل الدراسة تعزى إلى العمر عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة

محل الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة

محل الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة

محل الدراسة تعزى إلى المركز الوظيفي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

5. متغيرات البحث و نمودجه : النموذج يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة مع بعضها البعض بحيث يتمثل

المتغير المستقل في المسؤولية الاجتماعية بأبعاده ( المسؤولية الاقتصادية ، القانونية ، الأخلاقية و الخيرية )

التطوعية) في حين يتمثل المتغير التابع في الميزة التنافسية المستدامة .

6. التعريفات الإجرائية :

(1) المتغير المستقل :

-المسؤولية الاجتماعية : الالتزامات و الواجبات المطلوبة من المؤسسات و الأفراد اتجاه المجتمع .

-أبعاده :

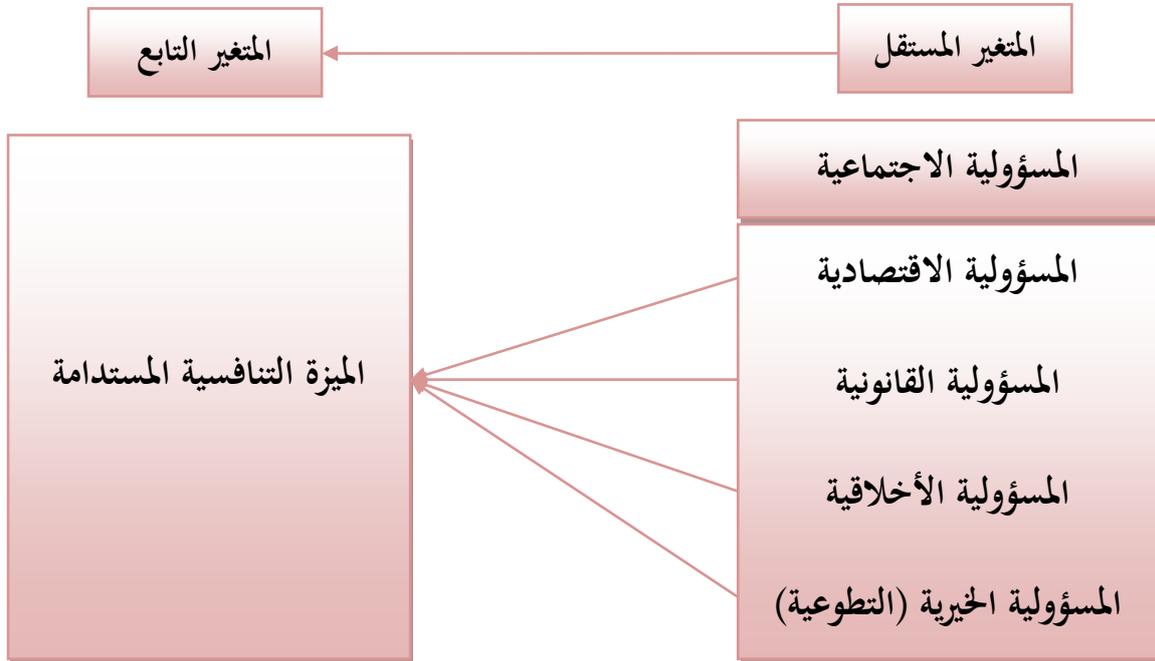


- **المسؤولية الاقتصادية** : و هي تعني أن تعمل المؤسسة بكفاءة و فعالية لتحقيق مردود اقتصادي و بالتالي تحقيق أرباح مجزية من ممارسة نشاطها .
- **المسؤولية القانونية** : أي أن المؤسسة يجب أن تلتزم بإطاعة القوانين ، و أن تكسب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية و عدم القيام بأعمال مخلة بالقانون .
- **المسؤولية الأخلاقية** : بمعنى أن تكون المؤسسة مبنية على أسس أخلاقية و الالتزام بالعمل بما هو صحيح و أن تمتنع عن إيذاء الآخرين .
- **المسؤولية الخيرية (التطوعية)** : أي أن تكون المؤسسة صالحة و أن تعمل على الإسهام في تنمية و تطوير المجتمع ، و تحسين نوعية الحياة .

## (2) المتغير التابع :

– **الميزة التنافسية المستدامة** : و هي ما تمتلكه المؤسسة من مقدرات و موارد و تتحقق عندما تضيف المؤسسة قيمة و منفعة لا يمكن للمؤسسات الأخرى نسخها أو محاكاتها أو أن تجد بديلا عنها مع محافظتها على هذه القيمة أطول مدة ممكنة ( استدامتها ) .

## الشكل(01) الموالي يوضح نموذج البحث :



(2012): "أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على دراسة : خالد سالم الزريقات ،  
الاجتماعية" ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العراق، العدد31، ص288.

## 7. حدود البحث و منهجه :

✓ **حدود الدراسة :** تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

📌 **الحدود الموضوعية :** اقتصرت هذه الدراسة على دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة .

📌 **الحدود الزمانية :** تم انجاز البحث خلال السنة الجامعية 2016/2017.

📌 **الحدود المكانية :** مؤسسة Cilas للاسمنت - بسكرة -

📌 **الحدود البشرية :** تتمثل في مجموعة من العمال و الإداريين قدر عددهم بـ ( ) مفردة لمؤسسة Cilas للاسمنت - بسكرة- .

✓ **منهجية البحث :** للإجابة على التساؤلات التي تم طرحها ضمن إشكالية الدراسة اعتمدنا على المنهج

الوصفي التفسيري الذي ينطلق من دراسة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة من أجل الحفاظ على مكانتها و تحقيق التميز و التفوق على منافسيها وذلك من خلال تحديد العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة ، كما سيتم الاعتماد على الاستبانة كأداة باعتبارها أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات ، لكونها النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه لأفراد المؤسسة محل الدراسة ، بهدف الحصول على بيانات الموضوع المراد دراسته.

✓ **مصادر جمع البيانات :** بغرض توفير البيانات الضرورية للبحث سنلجأ إلى :

📌 **المصادر الأولية :** متمثلة في الاستبيان ، المقابلة والملاحظة .

📌 **المصادر الثانوية :** متمثلة في الكتب ، المقالات ، الأبحاث ، المراجع العربية والأجنبية و

الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

## ثانيا : الدراسات السابقة

☀️ **الدراسات السابقة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية :**

1. الزهرة رحمانى ، ( 2014 ): "تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسة

الاقتصادية" دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار -حاسي مسعود-، مذكرة مقدمة الاستكمال

متطلبات شهادة ماستر اكايمي ، تخصص مالية المؤسسة ، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم

التسيير الاستراتيجي و التجارة .



✓ تمثلت إشكالية البحث في التساؤلات التالية :

- ما مدى تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ؟

للإجابة على الإشكالية و الإمام بجوانب الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و كذا الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة و قد تم استخدام النسب المئوية و التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية . وتم التوصل إلى أنه يوجد أثر سلبي بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية على المدى القصير نتيجة لتحمل المؤسسة تكاليف إضافية و عد قدرتها على التحكم فيها ، إلا أنه على المدى الطويل شهدت مؤشرات الأداء المالي تحسن ملحوظ نتيجة التحكم في التكاليف ، و تحقيق المؤسسة لأهدافها .

2. ضيافي نوال ، ( 2010 ): "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية" مذكرة تخرج لنيل شهادة

الماجستير ، تخصص الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان.

✓ تمثلت إشكالية البحث في :

- كيف يمكن للمؤسسة أن تكون مسؤولة اجتماعيا عن مواردها البشرية ؟

للإجابة على الإشكالية المذكورة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وكذا الاستبانة التي كان عددها 309 لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات البحث و المساعدة في إبراز مدى التزام مؤسسة Chiali tubes اتجاه مواردها البشرية .

قد تم التوصل إلى أن المؤسسة المبحوثة تولي اهتماما كبيرا بمفهوم المسؤولية الاجتماعية و أن تبنيها لهذا المفهوم جعلها تحقق فوائد عديدة للمجتمع كتقديم السلع الصحية ، المحافظة على البيئة وكذا خلق العلاقات الجيدة مع المساهمين ، المستهلكين وخاصة العاملين لأن اهتمامها بهم وبمصالحهم يزيد ولاءهم واهتمامهم بمؤسستهم وهذا يؤدي بالأخير إلى تحقيق أهدافها في ظل المنافسة وتحديات البيئة .

✨ الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة :

1. سناء عبد الرحيم سعيد العبادي ، تاغي زيدان مُجد ناصر العتي ، ( 2014 ): "تأثير عناصر النجاح الحرجة

في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمم العامة للمقاولات الإنشائية ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، العدد 80، المجلد 20، العراق .

✓ تمثلت إشكالية البحث في :

- كيف تؤثر عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ؟



تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتمتع بنظرة شمولية تصف وتقرنه بالتحليل ثم تؤول العملية الى استخلاص النتائج و المؤشرات الأساسية . وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي وزعت على 90 مدير ومهندس المدراء في شركة المعتصم العامة للمقاولات الإنشائية و قد استعملت الوسائل الإحصائية الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، النسب المئوية، معامل الانحدار البسيط . وقد كانت أبرز النتائج التي توصل إليها وجود علاقة ارتباط قوية بين عناصر النجاح الحرجة و الميزة التنافسية المستدامة من خلال التشخيص المبكر لهذه العناصر مما ينعكس إيجاباً على أداء الشركة و تحقيق أهدافها و رسالتها .

## 2. أحلام عديلة،(2014): "دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة" دراسة حالة

مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة- مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة .

✓ تم في هذا البحث طرح الإشكالية التالية :

- هل لإستراتيجية المحيط الأزرق دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة-؟

قد تم اعتماد المنهج الوصفي التفسيري لجمع المعلومات والبيانات ومن أجل تكوين صورة متكاملة حول الظاهرة المدروسة مع تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية ، وقد تم الاعتماد على الاستبانة التي وزعت على عينة قدرت بـ(50) عامل إداري و استخدمت الاختبارات الإحصائية المختلفة للوصول إلى الدلالات ذات القيمة .

بينت النتائج وجود علاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة وأن مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة- جاء في الدرجة -مرتفع- وكذا مستوى الميزة التنافسية المستدامة في الدرجة -مرتفع- وفي الأخير تم التأكد من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إستراتيجية المحيط الأزرق و مستوى الميزة التنافسية المستدامة لديهم بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات التالية : الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة و درجة التحكم في الإعلام الآلي .

## الدراسات السابقة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية المستدامة:

### 1. سناء عبد الرحيم سعيد ، عبد الرضا ناصر الباوي ، ( 2010): "الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية

الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة " دراسة ميدانية الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد83، جامعة بغداد ، العراق ، كلية الإدارة و الاقتصاد .



✓ تجسدت إشكالية البحث في السؤال الرئيسي :

- هل تسهم إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحسين الأداءين الاقتصادي و الاجتماعي للشركة العامة للأسمدة الجنوبية و تكسبها ميزة تنافسية مستدامة؟

قد تم اعتماد المنهج الاستنباطي القائم على توفر قدر لا بأس به من المعلومات و البيانات عن البحث و كذا الاعتماد على الملاحظة والمقابلة والاستبيان لجمع المعلومات و قد تم استخدام النسب المئوية و الطرق الإحصائية و أسلوب التحليل العائلي لبيان أهمية المتغيرات الرئيسية و الفرعية .

قد كانت أبرز نتائج البحث أنه يوجد تأثير واضح و قوي لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الأداءين الاقتصادي و الاجتماعي للشركة ، مما يترتب عليه توفير منافع اجتماعية و اقتصادية تسهم إيجابا في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة .

2. لوشن ابتسام،(2016):"دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية " دراسة حالة مؤسسة الاسمنت

بعين التوتة -باتنة-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات ،تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيذر -بسكرة-:

✓ تجسدت إشكالية البحث في السؤال الرئيسي :

- ما هو دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ؟

قد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أحد المناهج العلمية الذي يسمح بدراسة و تحليل وتفسير الظواهر النوعية ، كما اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية التي تم من خلالها استجواب إطارات مؤسسة الاسمنت والتي بلغ عددهم 100 ،بهدف معرفة آرائهم حول متغيرات الدراسة .

قد كانت أبرز نتائج البحث أنه توجد علاقة طردية قوية بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية بمؤسسة الاسمنت من وجهة نظر عينة الدراسة و أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر إحدى الوسائل الضرورية و الفعالة التي تستطيع الربط و التنسيق بين الجوانب الاقتصادية ، القانونية ، الأخلاقية ، البيئية ، و الإنسانية اتجاه المجتمع و البيئة و أن المؤسسة تكتسب سمعة جيدة تعزز ميزتها التنافسية و زيادة أرباحها .



3. مُجَد فلاق، (2014): "مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات

الأعمال" دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000، أطروحة

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و

علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف - .

✓ و تمثلت إشكالية الدراسة في السؤال التالي :

- إلى أي مدى يمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 تحقيق ميزة تنافسية

مستدامة من خلال تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية ؟

قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف واقع المسؤولية الاجتماعية والتعرف على مستوى الميزة

التنافسية ، و ذلك من منطلق أن هذا المنهج يتناول الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع بالإضافة إلى أنه

يتجاوز جمع البيانات ووصف الظواهر إلى تحليلها والوصول إلى استنتاجات ، كما تم اعتماد الملاحظة و المقابلة و

الاستبيان الذي وزع على 220 فردا من 45 مؤسسة اقتصادية جزائرية، للحصول على البيانات المتعلقة ببعض

المؤسسات الاقتصادية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000.

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد رابط قوي بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية المستدامة إلا أنه من

خلال المقابلة مع بعض مدراء المؤسسات الاقتصادية المبحوثة منهم من أقر أن كلا من المسؤولية الاجتماعية و الميزة

التنافسية المستدامة هما عمليتان متوازيتان مبررين ذلك بأن ثقافة المجتمع الجزائري لا يشجع الربط بين الأعمال الخيرية و

الأعمال التجارية ، و قد تم التوصل إلى أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مازالت غير مهتمة بتحليل الوضع

الاجتماعي و غير مدركة للعلاقة الوطيدة بين المسؤولية الاجتماعية و استدامة الميزة التنافسية .

✨ التعليق على الدراسات السابقة :

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا " دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية

مستدامة" كان منها دراسات سابقة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية وأخرى تتعلق بالميزة التنافسية المستدامة و منها

ما جمعت المتغيرين معا ، ومن خلال استعراض هذه الدراسات اتضح ما يلي :

● تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع المسؤولية الاجتماعية من الجانب النظري.



- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الميزة التنافسية المستدامة من الجانب النظري.
  - تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني و المكاني للدراسة .
  - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة من خلال تحديد مدى تبني المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها والتزامها بالمساهمة في التنمية المستدامة وانعكاس ذلك في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها.
- ومن خلال اطلعنا على الدراسات السابقة فقد استفدنا في العديد من النواحي منها إثراء الجانب النظري لكل من المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية المستدامة ، و كذا النتائج و التوصيات إليها .

### ✨ هيكل الدراسة :

**الفصل الأول :** قمنا في هذا الفصل بتحليل الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية و تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث

، المبحث الأول عرضنا فيه تطور المسؤولية الاجتماعية و أسباب بروزه ، المبحث الثاني عرضنا فيه مفهوم المسؤولية الاجتماعية و أهميتها و المبحث الثالث عرضنا فيه أبعاد و استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية و مجالاتها .

**الفصل الثاني :** قمنا في هذا الفصل بتحليل الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة و قد قسم أيضا إلى ثلاث

مباحث ، المبحث الأول و قد كان بعنوان من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة و تناولنا فيه ماهية الميزة التنافسية و مفهومها و خصائصها ثم نشأة الميزة التنافسية المستدامة و مفهومها و أهميتها ، ثم تطرقنا إلى مصادرها و محدداتها ، أما المبحث الثاني فعرضنا فيه أساسيات الميزة التنافسية المستدامة و تضمن متطلبات الميزة التنافسية و المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدانها ثم مداخل و أبعاد الميزة التنافسية المستدامة ، أما المبحث الثالث فقد كان بعنوان دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة و قد عرضنا فيه مفهوم التنمية المستدامة و أهدافها و أبعادها و وضحنا مدى التشابه و التقارب بين مفهومي المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة ثم وضحنا الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال استراتيجيات الاستدامة و تأثيرها على أصحاب المصالح وعلى تنافسية المؤسسة .



**الفصل الثالث :** قمنافه بعرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات و قد قسم إلى ثلاث مباحث أيضا ، المبحث الأول قمنافه بتقديم مؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت –بسكرة- ، المبحث الثاني بعرض و تحليل نتائج الدراسة أما المبحث الثالث فقد اخترنا فيه الفرضيات ثم الخلاصة و أخيرا النتائج و التوصيات .



# الفصل الأول

## تمهيد

تعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المفاهيم الإدارية الحديثة، و التي ظهرت نتيجة الضغوط على المؤسسات ، حيث أن دورها لا يقتصر فقط على خدمة مصالحها الذاتية و تحقيق الأرباح ، بل يتعدى ذلك إلى تحقيق مصالح المجتمع الذي تعمل به، فالمؤسسات اليوم أصبحت مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية و المتطلبات الاجتماعية كشرط لتحقيق نموها وضمان بقائها .

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية بدءا بالتطور التاريخي لهذا المفهوم و أسباب بروزه ثم عرض لتعاريف مختلف الباحثين و كذا أهمية هذا المفهوم بالنسبة للمؤسسات و المجتمع و الدولة و عرض لآراء المؤيدين له و المعارضين ، ثم نعدد بعدها أبعاد المسؤولية الاجتماعية وإستراتيجياتها المتبعة من قبل المؤسسات و أخيرا مجالاتها .

## المبحث الأول : تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية و أسباب بروزه

لقد شاع في وقتنا الحالي مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في العالم بأسره، إذ أصبحت المؤسسات مطالبة بإدراج هذا المفهوم ضمن سياساتها بهدف توجيه اهتماماتها صوب قضايا المجتمع و البيئة و تحقيق التنمية المستدامة، إلا أن هذا المفهوم ليس جديدا، فقد ظهر و تطور مع تطور النشاط الاقتصادي، وفي ظل النقد المستمر لمفهوم تعظيم الأرباح الذي سعت المؤسسات جاهدة إلى تحقيقه في ذلك الحين بشتى الوسائل .

فيما يلي سنوجز المراحل التي تشكل إطارا فكريا لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

## المطلب الأول : تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

يمكن إيجاز تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية في ثمانية مراحل و هي كالآتي :<sup>1</sup>

(1) **مرحلة الثورة الصناعية:** تميزت هذه المرحلة باستغلال غير عقلاني لجهود العاملين و الموارد البشرية، حيث تم تشغيل الأطفال و النساء لساعات طويلة و في ظروف عمل قاسية و أجور متدنية، ولا وجود لاهتمام بالعاملين و المجتمع و الوعي البيئي، وهذا يرجع لكون الثورة في بدايتها ووفرة المياه و المساحات الشاسعة و الموارد الطبيعية غير المستغلة لم تثر انتباه المجتمع، بدافع زيادة كفاءة استغلال الموارد وخاصة القوى العاملة. اتجه البحث في هذه المرحلة في كيفية

<sup>1</sup> بوبكر مجد الحسن،(2014):"دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة" دراسة حالة لمؤسسة نفعال وحدة-باتنة،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة مجد خيدر بسكرة ، ص.ص3-6.

تحسين إنتاجية العاملين و كان ذلك من خلال دراسة الوقت و طريقة إنجاز العمل الأفضل بالتركيز على تحفيز العاملين مقابل جهد كبير يبذلونه لإعطاء إنتاج كبير . و يمكن القول أن في هذه المرحلة وعيا بسيطا بالمسؤولية الاجتماعية يتجسد في تحسين أجور العاملين .

- (2) **مرحلة العلاقات الإنسانية:** بدأ في هذه المرحلة الاهتمام بالمستفيد الأول و القرب من المالكين و هم العاملين و إصابات العمل الكثيرة، أدى هذا إلى بروز تيارات تطالب بتأمين السلامة و الأمان في العمل و تقليص ساعات العمل، أي ضرورة الاهتمام و إعادة النظر في ظروف العمل، وقد كان ثمرة تلك الجهود هو تجارب **هاوثورن** وهي دراسات حاولوا من خلالها معرفة تأثير الاهتمام بالعاملين و بظروف العمل على الإنتاج و الإنتاجية. و قد أبدت المؤسسات اهتماما للعاملين لغرض زيادة الإنتاج و بذلك زيادة أرباح المالكين، من هنا نجد أن المسؤولية الاجتماعية الأساسية للمؤسسة هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية و مصالح الأطراف الأخرى.
- (3) **مرحلة ظهور خطوط إنتاج و تضخم المؤسسات:** إن التطورات التي أدخلها ( Henry ford ) بابتكاره لخط الإنتاج و الذي أفرز إنتاج كميات كبيرة و ضخمة من السيارات، أدى إلى تضخم و كبر حجم المؤسسات الصناعية و زيادة عدد العاملين فيها، لأن العامل يتخصص بجز بسيط جدا من العمل، ولا يحتاج إلى تدريب طويل ليتقنه، فضلا عن التلوث البيئي الذي تزايد جراء العمليات الصناعية و ما تبقى من فضلات الإنتاج و الغازات التي انعكست بمجملها على صحة و سلامة أفراد المجتمع، كذلك لا ننسى بداية الاستنزاف الموسع للمواد الطبيعية كالغابات و غيرها. و بالتالي هذا يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات .
- (4) **مرحلة تأثير أفكار الاشتراكية:** التطور المهم في هذه المرحلة يتمثل في كون أفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي للمؤسسات الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين . حيث هذه الأفكار هي من العلامات البارزة التي دفعت المؤسسات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية، حيث كان من أبرز مطالب العاملين ما يتعلق بظروف العمل و التقاعد و الضمان الاجتماعي و إصابات العمل و الاستقرار الوظيفي.
- (5) **مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير و النظرية الكينزية:** حصول الكساد الاقتصادي الكبير و انهيار المؤسسات الصناعية و تسريح آلاف العاملين أدى إلى اضطرابات كثيرة مما أدى إلى تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين و إيجاد فرص عمل بديلة لهم، حيث ظهرت **نظرية كينز** الشهيرة التي تدعو إلى تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي. كل ما سبق ذكره علاوة على تأثير أفكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر، أدى إلى بناء أرضية للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار و تحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.

(6) مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية و التوسع الصناعي : تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة، فالحرب العالمية الثانية شكلت تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة و توجيه الاقتصاد في الدول المتحاربة. كما تعزز دور النقابات و التي طالبت بتحسين ظروف العمل و سن القوانين التي تحمي العاملين و تعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة. فالمشاركة بالقرار و تحديد حد أدنى للأجور و ظهور جمعيات حقوق المستهلك..، هو ما أدى إلى قفزة حقيقية في ضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات و ليس طرحا نظريا فقط.

(7) مرحلة المواجهات بين الإدارة و النقابات : تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات، فقد أصبحت قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسة و زيادة عدد الإضرابات و تعرض كثير من المؤسسات إلى خسائر كبيرة، كما كان لتطور وسائل الاتصال دورا في توعية المجتمعات في بعض الدول مثل بريطانيا و ألمانيا، هذا ما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية، بنشر الوعي البيئي كمحاولة للحد من التلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية التي اتسعت بشكل كبير، كما تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات التي تقوم بها المؤسسات اتجاه المجتمع كعدم صلاحية المنتجات و الإضرار بصحة و سلامة المستهلك كقضايا التسمم الغذائي أو إصابات العمل أو الانتهاكات البيئية المختلفة .

(8) مرحلة القوانين و المدونات الأخلاقية : لقد تجسدت النداءات و الاحتجاجات في المراحل السابقة في تشكيل قوانين و دساتير أخلاقية ، بدأت الدول قبل المؤسسات بصياغتها و تبنيها ، و بدأت الأهداف الاجتماعية و الاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات و رسائلها بشكل واضح و هذا ما سعى إليه الميثاق العالمي (Global Compact) ، و الذي يطرح مجموعة من المبادئ الرئيسية و يكرس مفاهيم التعاون بين المؤسسات و المجتمعات التي تعمل فيها و تركز هذه المبادئ على العناصر التالية : حقوق الإنسان، المبادىء و الحقوق الأساسية في العمل، حماية البيئة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>نجم عبود نجم،(2005) : "أخلاقيات الادارة و مسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال"، دار الوراق للنشر و التوزيع،الأردن،ص200.

## المطلب الثاني: أسباب ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

يوجد العديد من الأسباب التي دفعت المؤسسات إلى التوجه لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية استنادا إلى التطور التاريخي الذي مر به هذا المفهوم ، و نذكر منها :<sup>1</sup>

1. العولمة و التي تعد من أهم القوى الدافعة لتبني هذا المفهوم ، ودفعت العديد من الشركات متعددة الجنسيات لرفع شعار المسؤولية الاجتماعية و تركز في حملاتها الترويجية بأنها تهتم بحقوق الإنسان و ظروف آمنة للعمل و أنها ضد عمالة الأطفال و أعربت اهتمامها بقضايا البيئة .
2. التطورات التكنولوجية المتسارعة و التي صاحبها تحديات عديدة أمام المؤسسات، فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، و تطوير مهارات العاملين، و ضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين و تنمية مهارات متخذي القرار، خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات و المعرفة. و زيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي. و بالتالي نجد أنه مع تغير بيئة العمل العالمية، فإن متطلبات النجاح و المنافسة تغيرت أيضا، إذ أصبح لزاما على المؤسسات أن تضاعف جهودها و أن تسعى نحو بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقا مع المستهلكين و العاملين و شركاء العمل و دعاء حماية البيئة و المجتمعات المحلية و المستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة و البقاء في السوق.
3. تصاعد ضغوط المجتمع و تناميها مع بروز فئات أصحاب مصالح جديدة بحكم التطور.
4. مطالبة المؤسسات بتطوير نوعية الحياة و الارتقاء بها و كذلك تعزيز القيم الإنسانية و الاجتماعية.
5. تنامي الوعي الإنساني و إدراكه لذاته و مجتمعه.
6. عدم قدرة الدولة على تحسين المستوى المعيشي للعائلات الفقيرة .
7. زيادة البطالة مع تكييف اقتصاديات الدول لمواجهة متطلبات التعامل في الأسواق العالمية و الاستجابة لظروف العولمة كضغوط صندوق النقد الدولي .
8. الكوارث البيئية والفضائح الأخلاقية التي تسببت في أضرار إنسانية وبيئية جسيمة مثل حادثة مصنع الكيماويات بالهند سنة 1984.
9. تزايد ضغوط الهيئات والجمعيات الإنسانية والبيئية التي تعمل على إيقاف التجاوزات التي تؤثر سلبا على حياة الإنسان.

<sup>1</sup> <http://www.csrna.net/post/687,27/05/2017,09:41>

## المبحث الثاني : مفهوم المسؤولية الاجتماعية و أهميتها

تفاقت المشاكل الاجتماعية في العصر الحالي ، الذي يعرف بعصر العولمة ، الذي حول العالم إلى قرية صغيرة في مختلف دول العالم و خاصة الدول النامية، و لكي لا تتبعثر الجهود و تتلاشى المسؤوليات فلا بد من تضامن أفراد المجتمع لمواجهة هذه التحديات المعاصرة ، و هذا يتطلب تحديد الدور الذي تقوم به المؤسسات اتجاه المجتمع . من خلال تحسين ظروف أفراد المجتمع الاجتماعية و الاقتصادية و البيئية.

حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية من أهم الواجبات الواقعة على عاتق المؤسسات وهي التزامها المستمر في تطوير و تحسين المستوى التعليمي و الثقافي والاقتصادي والضمان الاجتماعي لأفراد المجتمع من خلال توفير الخدمات المتنوعة ما يتعلق بالنواحي الصحية والبيئية ، ومراعاة حقوق الإنسان و خاصة حقوق العاملين و تطوير المجتمع المحلي والمشاركة في إيجاد حلول للمشكلات الاجتماعية والبيئية ، لذا وانطلاقاً مما سبق سنعرض في هذا المبحث تعاريف متباينة للمسؤولية الاجتماعية من قبل الباحثين وكذا سنبرز أهميتها للمؤسسات و المجتمع و الدولة .

### المطلب الأول : مفهوم المسؤولية الاجتماعية

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية معروفاً بشكل واضح في النصف الأول من القرن العشرين، حيث كانت المؤسسات تحاول تعظيم أرباحها بكافة الوسائل، ولكن بسبب النقد المستمر لمفهوم الأرباح فقد ظهرت دوافع لأن تتبنى دوراً أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها. وبالرغم من صعوبة تحديد تعريف واضح ودقيق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ، إلا أن هناك عدة اجتهادات هادفة إلى تعريفها، نذكر منها :

❖ **تعريف (Holmes) :** " هي التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه و ذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر و تحسين الخدمة و مكافحة التلوث و خلق فرص عمل و حل مشكلة الإسكان و المواصلات و غيرها ."<sup>1</sup>

❖ **تعريف (Peter Druker) :** "اهتمام من قبل المنظمة بمصالح المجتمع الذي تعمل فيه بالإضافة إلى مصالحها الذاتية."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وصفي نزال و آخرون،(2011):"أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العملاء"،دراسة حالة لشركة جوال،مساق مشروع تخرج، كلية الاقتصاد و علوم الإدارية،جامعة النجاح الوطنية،فلسطين،ص7.

<sup>2</sup> طاهر منصور الغالي،(2009):"إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة"،دار وائل للنشر، الأردن،ط1،ص83.

- ❖ **و يقصد بالمسؤولية الاجتماعية:** " هو أن تأخذ المنظمة في الاعتبار مصالح الغير عند صنعها لقراراتها سواء كان الغير داخل المنظمة أو خارجها ". بمعنى أن تؤخذ مصلحة المجتمع إلى جانب المصلحة الخاصة بالمنظمة عند وضع الاستراتيجيات.<sup>1</sup>
- ❖ **يعرفها (Dubai chambre):** "الالتزام الدائم للشركات للتصرف أخلاقيا والمساهمة في التنمية المستدامة و في نفس الوقت تحسين جودة حياة الموظفين وعائلاتهم والمجتمع المحلي".<sup>2</sup>
- ❖ **يعرفها (البكري):** : بأنها " مجموعة من القرارات و الأفعال التي تتخذها المنظمة، للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها والقيم السائدة في المجتمع، والتي تمثل في نهاية الأمر جزء من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة و الساعية إلى تحقيقها بوصفها جزءا إستراتيجيا".<sup>3</sup>
- ❖ **كما تعرف أيضا بأنها:** " عبارة عن الأنشطة التي يقوم المشروع بتنفيذها اختباريا، والتي تعني بالتزامات المشروع اتجاه المجتمع بالإضافة إلى التزامات المشروع اتجاه أصحابه، وهذا يعني مراعاة الأنشطة الاجتماعية بجانب الهدف التقليدي للمشروع و هو تعظيم الربح، فهي تخلق لدى المنظمة مبدأ التكافل الاجتماعي من خلال السياسات و البرامج التي تتبعها".<sup>4</sup>
- ❖ **كما عرفت الغرفة التجارية العالمية** المسؤولية الاجتماعية على أنها: "جميع المحاولات التي تساهم في تطويع الشركات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية و اجتماعية ، و بالتالي فان المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من الشركات دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا و لذلك فان المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع و التعليم".<sup>5</sup>
- ❖ **كما يعرفها (التويجري، 1988):** بأنها " التزام يحقق التوازن بين أطراف متعددة لكنها متماسكة ، تتمثل بمصالح حاجات و رغبات كل من المنظمات الخدمية، و العاملين فيها و البيئة الخارجية و المجتمع".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> منصور مُجد اسماعيل العريقي، (2011): "الإدارة الاستراتيجية"، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، ط2، ص46.

<sup>2</sup> مراد سليم عطياتي، (2016): "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات العمل في إطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال"، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالية، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، مجلد3، عدد1، ص162.

<sup>3</sup> حامد كريم الحدراوي، (2014): "توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية" دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية، الكوفة، المجلد7، العدد30، ص09.

<sup>4</sup> إيفار عبد الهادي الفيحان، كلثوم ألبز، " دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية"، مداخلة.

<sup>5</sup> حامد كريم الحدراوي، مرجع سابق، ص10.

<sup>6</sup> مروان مُجد نجيب، (2011): "دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة استطلاعية، دار شتات للنشر و البرمجيات، مصر، ص37.

❖ **لغة:** يقصد بالمسؤولية الاجتماعية المسؤول أو المطلوب الوفاء به ، و مسؤولون تعني محاسبون . و يشير المعجم الوسيط أن المسؤولية بوجه عام حال أو صفة من يسأل عن أمر تقع عليه تبعته ، و أخلاقيا تشير على التزام الشخص بما يصدر عنه قولاً و عملاً .<sup>1</sup>

من التعاريف السابقة يمكن القول بأن المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة بشكل تطوعي (اختياري) اتجاه المجتمع والبيئة التي تنشط فيها ، و أن تتصرف على نحو أخلاقي و اجتماعي يكفل لها بلوغ أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها (مصلحتها الذاتية) و في ذات الوقت توجيه اهتماماتها صوب قضايا المجتمع و البيئة و مختلف أصحاب المصالح و تحقيق التنمية المستدامة على أن يتم إدراج هذا المفهوم ضمن إستراتيجية المؤسسة و في إطار رؤيتها و رسالتها لضمان أفضل أداء لها .

التعاريف المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تعطي نقاط مشتركة تتمثل في :<sup>2</sup>

- التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية هي الآلية التي من خلالها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة .
- الطابع الطوعي أو الإداري الذي يميز التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية، بحيث تصبح جزءاً من ثقافة التسيير بها ، و ليست نتيجة التزامات قانونية أو تعاقدية، هذا الالتزام الطوعي له قيمة معنوية تعود بالفائدة على المؤسسة خلال مدة زمنية معينة ، بحيث تنتظر المؤسسة مقابلاً يكون على شكل اعتراف بدورها الايجابي من قبل جميع الأطراف التي تتعامل معها .
- الإجماع على الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في المجتمع بصفقتها عضواً فيه .
- الطابع الدائم الذي يؤكد على التزام المؤسسة و الذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز إستراتيجيتها ، الأمر الذي يتطلب تغييراً في ثقافة التسيير بها .
- عنصر الشفافية و الذي يركز على جمع و نشر المعلومات داخل و خارج المؤسسة ، مما يسمح بتوثيق و ترسيم الممارسات الجيدة للمؤسسة و تتبع التطورات الحاصلة لها .
- القدرة على إشراك أطراف أخرى تهتم بالمؤسسة و تتعامل معها لأن المؤسسة ستصبح مواطنة و بالتالي سترتبط بعلاقات عديدة مع أطراف المجتمع (المحيط الذي تعمل فيه) .

<sup>1</sup> بوبكر محمد الحسن، مرجع سابق، ص8.

<sup>2</sup> مشري حسناء، (2014): "دراسة أثر نظام المحاسبة الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية" دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد14، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، ص243.

## المطلب الثاني : أهمية المسؤولية الاجتماعية

هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماعي، وعلى العموم هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل عملية مهمة و مفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات و الضغوط المفروضة عليها، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمؤسسة، المجتمع و الدولة و أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

### 1) بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع و خاصة لدى العملاء و العمال و بالأخص إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة تجاه الأطراف ذوي العلاقة من قريب أو بعيد بالمؤسسة .
- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون و الترابط بين مختلف الأطراف.
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تحاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع .
- من بين فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات المردود المادي و الأداء المتطور .
- من أهم انعكاسات تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية على المؤسسة، جعل عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم مطور لتطلعات المجتمع، تعزيز سمعة المؤسسة و زيادة ثقة المواطنين بها.
- تحسين و تنظيم العلاقة مع الأطراف المعنية، تعزيز ولاء الموظفين و رفع روحهم المعنوية، تحسين سلامة و صحة العاملين، التأثير الايجابي على قدرة المؤسسة في توظيف و تحفيز الموظفين و الاحتفاظ بهم .
- تحويل المشاكل الاجتماعية إلى فرص مربحة للمؤسسة .

### 2) بالنسبة للمجتمع:

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة و سيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة .
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع .
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات و مختلف الفئات ذات المصالح.

<sup>1</sup> الزهرة رحمان، (2014): "تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار-حاسي مسعود- ورقة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقة، ص.ص 7-8 .

- الارتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد و هذا يساهم بالاستقرار السياسي و الشعور بالعدالة الاجتماعية .

(3) بالنسبة للدولة : و تظهر من خلال <sup>1</sup>

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية و الاجتماعية الأخرى.

- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة و الصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.

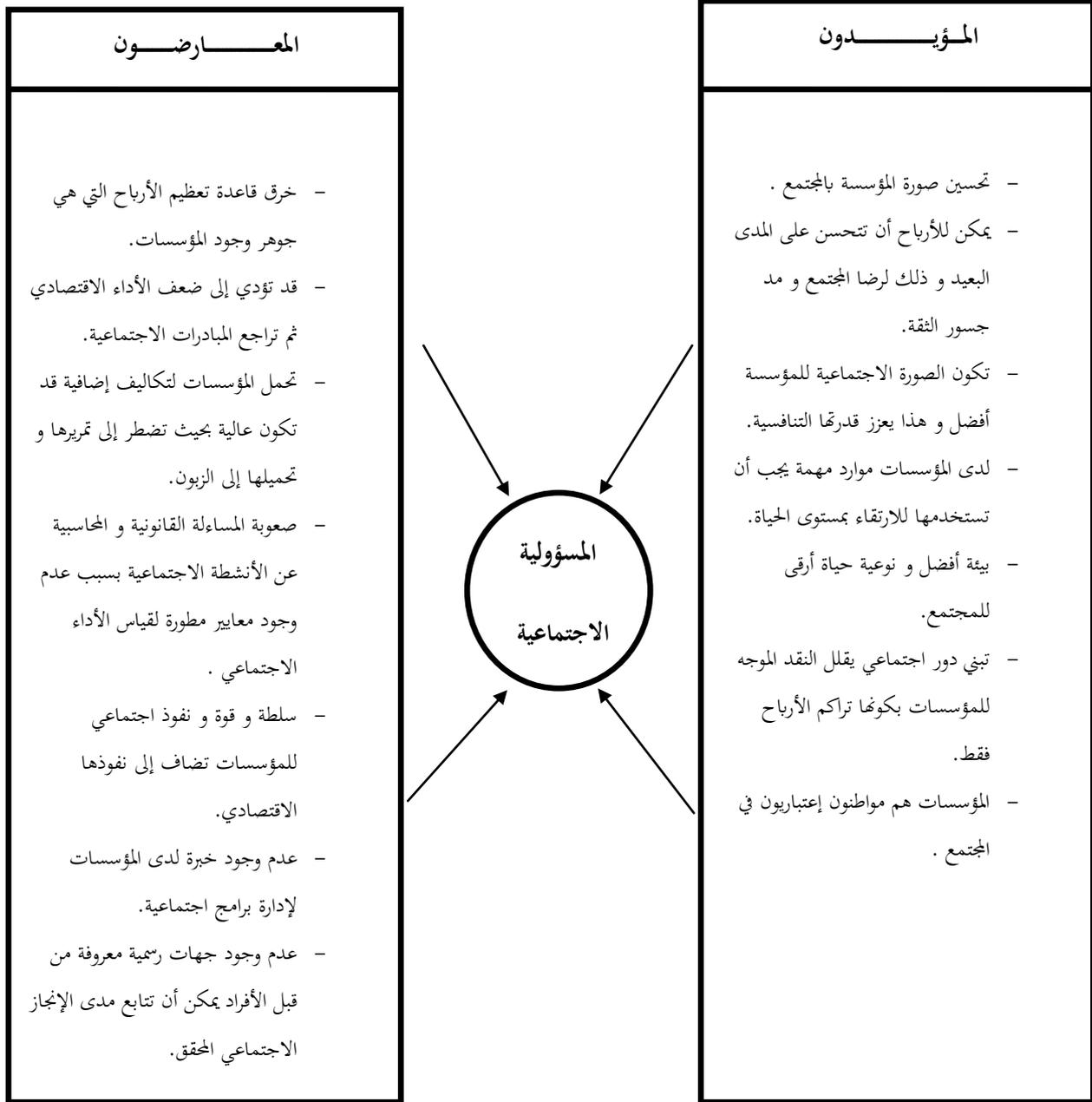
- المساهمة في التطور التكنولوجي و القضاء على البطالة و غيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً.

إن المتتبع للمواضيع التي تناولت المسؤولية الاجتماعية يجد أنه لا يوجد إقرار كامل لهذه الأهمية من قبل المعنيين و المختصين في هذا المجال، فهناك مواقف مؤيدة لأن تتبنى المؤسسة مزيداً من الأدوار الاجتماعية و بالمقابل هناك من يعارض هذا التوجه باعتباره مهدداً لوجود المؤسسات، ولكل فريق أسبابه التي يؤكد بها وجهة نظره سواء كان ضد أو مع المسؤولية الاجتماعية.

الشكل الموالي يبين حجج المؤيدين و المعارضين للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات :

<sup>1</sup> وليد حميد رشيد الأميري، (2015): "المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة" في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري و رأس المال التمويلي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ص206 .

الشكل 02: حجج المؤيدين و المعارضين للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات



المصدر: أمنية قهواجي، حكيم بن حسان، (2016): عنوان المداخلة "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال و دورها في تحقيق التنمية المستدامة"، المؤتمر الدولي حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس.

### المبحث الثالث: أبعاد وإستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية ومجالاتها.

تقوم المؤسسات الاقتصادية بالدور الاجتماعي المنوط بها ، بالاستناد على أبعاد و إستراتيجيات معينة كما تتحمل مسؤولياتها اتجاه العديد من أصحاب المصالح و الجهات الأخرى ، و تتطلع من خلال ذلك إلى تطوير المجتمع من جانب و تحقيق الأهداف الخاصة بها من جانب آخر ، و سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى توضيح أبعاد و استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية و كذا مجالاتها التي نبرز فيها الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة و التي تؤثر و تتأثر بالأداء الاجتماعي لها .

#### المطلب الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

سعى العديد من الباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة، ووضعوا لها مسميات متباينة ، نذكر منها تصنيف (Pride & Ferrell) اللذين أشارا إلى أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية تمثلت فيما يلي :

1. **المسؤولية الاقتصادية:** إن هدف المؤسسات الأول هو العمل بكفاءة و فعالية لتحقيق مردود اقتصادي و بالتالي تحقيق أرباح مجزية من ممارسة نشاطها، وهذا لا يتحقق إلا من تقديم سلع و خدمات مطلوبة من قبل الزبائن، هذه الأرباح يعاد استثمار جزء منها في إنتاج سلع و خدمات جديدة و ذات مواصفات جديدة و العمل على تسويقها، تحفيز العاملين و توظيف عاملين جدد ، دفع مستحقات الموردين، دفع تعويضات مختلف مساهمات أصحاب رأس المال ، زيادة و نمو أعمالها، الحفاظ على وضع تنافسي قوي و ترقية أدائها . أما المؤسسات التي لا تستطيع تحقيق الأرباح لا يتسنى لها الاستمرار في السوق ، وربما التوقف و الخروج من المنافسة و بالتالي لا وجود للمسؤوليات الأخرى ، و عليه تعتبر المسؤولية الاقتصادية القاعدة الأساسية التي تسند عليها باقي المسؤوليات <sup>1</sup>.

2. **المسؤولية القانونية:** تتعامل المؤسسات مع جهات عديدة بعضها حكومية و أخرى خاصة أو مؤسسات مجتمع مدني أو أي أطراف خارجية أخرى، و يحكم هذه التعاملات و العلاقات أطر قانونية و تشريعات يجب الالتزام بها و احترامها و عدم خرقها و تعطيل دورها . و باعتبار القانون الدستور المجتمعي و المدونة التي تؤثر على ما هو صواب أو خطأ و وجوده يؤكد و يضمن أن الأفراد و المؤسسات ينتهجون الأسلوب

<sup>1</sup> سناء عبد الرحيم سعيد، لؤي محمد شمس الدين محمد، (2016): "المسؤولية الاجتماعية ومعوقات تطبيقها" بحث مقارن في دوائر أمانة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العراق، العدد 91، المجلد 22، ص 159.

الصحيح في العلاقات و التعامل ، إذن التزام المؤسسات بإطاعة هذه القوانين و تنفيذ الأعمال الشرعية و عدم قيامها بالأعمال المخلة بالقانون يكسبها ثقة جميع الأطراف ذوي العلاقة معها . كما تمنح هذه المسؤوليات إتاحة فرص العمل بصورة متكافئة للجميع دون تمييز بسبب الجنس أو القومية أو غيرها.<sup>1</sup>

3. **المسؤولية الأخلاقية:** يفترض على المؤسسات أن تستوعب الجوانب القيمية و الأخلاقية و السلوكية و المعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها، فالمسؤولية الأخلاقية تمثل السلوك الموجه للقرارات في المؤسسات بحيث لا يتم خرق القيم و الأعراف و التقاليد الاجتماعية المقبولة، و الالتزام بما هو صحيح مبتعدين عن ما هو خطأ و غير مقبول و بالتالي سيادة مفاهيم العدالة و النزاهة و الاستقامة و الإخلاص و تظهر المسؤولية الأخلاقية في المؤسسة من خلال تناسق أهدافها مع أهداف المجتمع و عدم احتكار المنتجات ، وجود دليل عمل أخلاقي للمؤسسة، تشجيع العاملين على الإبلاغ عن الممارسات السلبية و عدم التحايل بالأسعار ..... و غيرها إلا أنه وفي حقيقة الأمر هذه الجوانب لم تؤطر بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعد أمراً ضروريا لزيادة سمعة المؤسسة في المجتمع و قبولها، فعلى المؤسسات أن تكون ملزمة بعمل ما هو صحيح و عادل و نزيه.<sup>2</sup>

4. **المسؤولية الخيرية ( الطوعية ):** تمثل المستوى الأعلى في جانب المسؤولية الاجتماعية، وهي مبادرات طوعية غير ملزمة للمؤسسة تبادر فيها بشكل إنساني و تطوعي من خلال برامج لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر ، مثل البرامج الخاصة بتأهيل المعاقين أو مساعدة كبار السن أو أي فئات أخرى و كذا الهبات الخيرية ، برامج التطوع و الاستثمارات المجتمعية طويلة الأمد في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي ، و التي تسعى المؤسسات من خلالها لجعل المجتمع مكان أرقى للحياة و العيش . ولا تتوخى إدارة المؤسسات من البرامج التطوعية زيادة في الأرباح أو الحصة السوقية أو غيرها ولا تنتظر جزاء ولا شكورا ، إنما هي مبادرات إنسانية يقدرها المجتمع و هي حالة من الرقي و المثالية العالية.<sup>3</sup>

من خلال النظر في المسؤوليات أو المستويات الأربعة السابقة الذكر فإننا نجد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل و متطلبات تلبية حاجات المجتمع و خاصة في إطار الأبعاد الاقتصادية و القانونية حيث تمثل هذه الأبعاد مطالب أساسية للمجتمع يجب تلبيتها من قبل المؤسسات ، في حين يتوقع المجتمع من المؤسسات

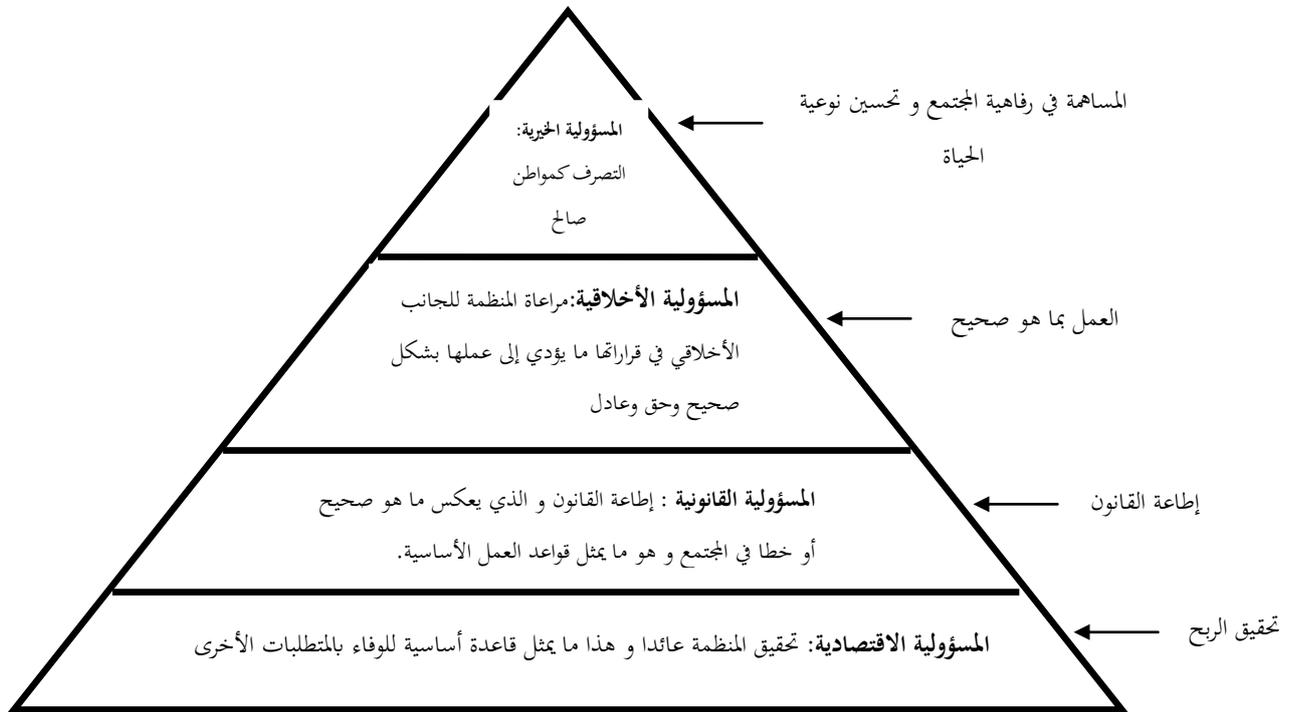
<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص. 88-90.

<sup>2</sup> سناء عبد الرحيم سعيد، لؤي مُجد شمس الدين مُجد، مرجع سابق، ص. 9.

<sup>3</sup> حامد كريم الحدراوي، مرجع سابق، ص. 15.

أن تلعب دوراً أكبر فيما يخص عناصر البعد الأخلاقي والخيري، علماً بأن هذا الأخير يمثل في حقيقته رغبات مشروعة للمجتمع يفضل أن تتبناها المؤسسات المختلفة.

وظف الباحث (Carroll) هذه الأبعاد في شكل هرمي متسلسل لتوضيح الترابط بينها من جانب ومن جانب آخر، فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية فلا يمكن أن تتوقع من مؤسسة مبادرات خيرة إذا لم تكن هذه المؤسسة قد قطعت شوطاً في إطار تحملها لمسئوليتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها، والشكل أدناه يوضح "هرم المسؤولية الاجتماعية" الذي وضعه الباحث (Carroll):



المصدر: سناء عبد الرحيم سعيد، لؤي محمد شمس الدين محمد، ص 173.

### الشكل 03: هرم المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية الخيرية.

إن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعل الباحث (Carroll) يطور مصفوفة بين فيها أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأربعة وكيفية تأثيرها على كل واحد من المستفيدين، و الجدول التالي يوضح خلاصة أكثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الأطراف المستفيدة.

جدول 01: أبعاد المسؤولية الاجتماعية و عناصرها

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منع الاحتكار و عدم الإضرار بالمستهلكين.</li> <li>- احترام قواعد المنافسة و عدم إلحاق الأذى بالمنافسين بطرق غير مشروعة .</li> </ul>	المنافسة العادلة	الاقتصادي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي و الخدمات التي يمكن أن يوفرها .</li> <li>- استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع و البيئة .</li> </ul>	التكنولوجيا	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها.</li> <li>- حماية الأطفال صحيا و ثقافيا .</li> <li>- حماية المستهلك من المواد المزورة و المزيفة.</li> <li>- الالتزام بحقوق المستهلك في المعلومات، حرية الاختيار و التعويض و الخدمة.</li> </ul>	حماية المستهلك	القانوني
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منع تلوث المياه و الهواء و التربة .</li> <li>- التخلص من المنتجات بعد استهلاكها بطرق صحيحة.</li> <li>- معالجة مخلفات الإنتاج .</li> <li>- منع الاستخدام التعسفي للموارد.</li> <li>- صيانة الموارد و تنميتها و تطويرها و كذلك استخدامها.</li> </ul>	حماية البيئة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منع التمييز على أساس العرق او الجنس او الدين أو المذهب أو المعتقد السياسي أو غيرها .</li> <li>- العناية بظروف العمل .</li> <li>- تقليل إصابات العمل و محاولة القضاء التام عليها .</li> </ul>	السلامة و العدالة	

<p>- احترام قوانين التقاعد و خطط الضمان الاجتماعي. - العناية بالمرأة و خصوصيتها بالعمل .</p>		
<p>- مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك و الإنتاج و التوزيع. - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص و التوظيف. - مراعاة حقوق الإنسان.</p>	<p>المعايير الأخلاقية</p>	<p>الأخلاقي</p>
<p>- احترام العادات و التقاليد. - مكافحة المخدرات و الممارسات اللا أخلاقية</p>	<p>الأعراف و القيم الاجتماعية</p>	
<p>- نوع التغذية - النقل العام - الملابس - الذوق العام - الخدمات.</p>	<p>نوعية الحياة و الرفاهية</p>	<p>الخير</p>

المصدر: مساعدي عماد، (2014): "دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، ص73.

### المطلب الثاني: إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

يتمحور الأداء الاجتماعي للمنظمة حول أربعة مواقف أو إستراتيجيات تتمثل فيما يلي :

- (1) إستراتيجية عدم تبني المسؤولية الاجتماعية أو إستراتيجية الممانعة: تمثل هذه الإستراتيجية نظرة تقليدية للدور الاجتماعي للمؤسسة، حيث ترى إدارة المؤسسة أنها غير ملزمة و بالتالي غير مسؤولة عن ممارسة دور اجتماعي اتجاه أي طرف من أصحاب المصالح ، إن الدور الأساسي من وجود المؤسسات هو تحقيق العوائد و الأرباح من خلال ممارسات اقتصادية فاعلة و كفأه و أن القيام بهذا الدور الاقتصادي كما يجب هو المسؤولية الوحيدة للمؤسسة، لذلك ووفق هذه الإستراتيجية لا تنفق المؤسسة على الأنشطة الاجتماعية لكونها تمثل تكاليف لا يفترض أن تتحملها، و إن مجمل القرارات يجب أن تركز على تعظيم الأرباح و العوائد المالية. و بالعودة إلى هرم المسؤولية الاجتماعية فإن المؤسسات التي تتبنى هذا النوع من الإستراتيجيات تكون على المستوى الأول (قاعدة الهرم) و هو المسؤولية الاقتصادية ، و تحاول أن تتحاشى حتى المسؤولية القانونية بشتى الأساليب و الطرق و التبريرات ، و قد تعرض نفسها لإشكالات قانونية و دعاوى مثارة ضدها.<sup>1</sup>
- (2) الإستراتيجية الدفاعية: في إطار هذا النمط من التبني للمسؤولية الاجتماعية فإن المؤسسة تحاول القيام بدور اجتماعي محدود جدا ، بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة و بالقدر الذي يجعل المؤسسة تحمي نفسها من الانتقادات الموجهة لها. و تركز المؤسسة على الجوانب المرتبطة بمتطلبات المنافسة و الاستجابة للضغوط الناشئة من قبل جماعات الضغط و حماية البيئة وفق معايير قانونية معتمدة فقط . و ترى المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية و الإستراتيجية السابقة أن المسؤولية الاجتماعية كلف فقط لا يفترض أن تتحملها و بالعودة إلى هرم المسؤولية الاجتماعية فإن هذه الإستراتيجية تقع على المستوى الثاني للمسؤوليات الأربع و هو المسؤولية القانونية . و قد بين البعض أن القيام بالدورين الاقتصادي و القانوني يمثل متطلبات ملزمة للمؤسسة و هو لا يمثل المسؤولية الاجتماعية ، بل القاعدة الضرورية للقيام بالدور الاجتماعي لاحقا.<sup>2</sup>
- (3) إستراتيجية التكيف: ضمن هذه الإستراتيجية تتقدم المؤسسة بخطوات إلى الأمام باتجاه تبني دور اجتماعي أكبر من الإستراتيجيتين السابقتين، بحيث تساهم المؤسسة بالأنشطة الاجتماعية من خلال الإنفاق على الجوانب المختلفة

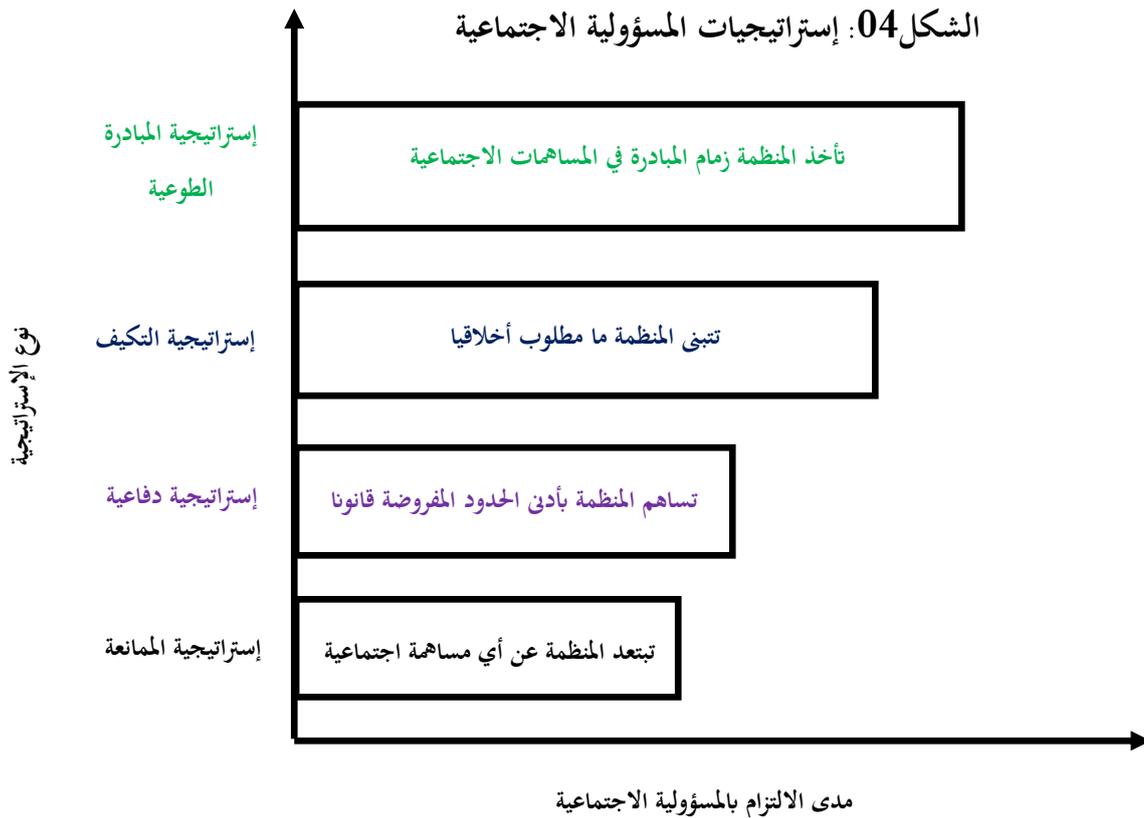
<sup>1</sup>مقدم وهبية،(2011): عنوان المداخلة" سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال "دراسة حالة 3شركات عربية،ملتقى دولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسير، جامعة الشلف.

<sup>2</sup>أحمد سامي عدلي ابراهيم القاضي،(2010): "المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية "دراسة ميدانية مقارنة لعينة من فروع البنوك العامة و الخاصة العاملة محافظة أسيوط، بحث مقدم إلى مركز المديرين المصرية لأغراض الاشتراك في المسابقة البحثية 2010 حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ص.ص15-18.

و المرتبطة بحس أخلاقي يتجاوز المتطلبات القانونية ، وعليه المؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تكون في العادة تفي بالمتطلبات و المسؤوليات الاقتصادية و القانونية و بالتالي تراعي المسؤوليات الأخلاقية من خلال الاهتمام بالقيم و الأعراف و السلوكيات المقبولة اجتماعيا و يركز عليها المجتمع الذي تعمل فيه. و ضمن هرم المسؤولية الاجتماعية تقع إستراتيجية التكيف ضمن المستوى الثالث و هو المسؤولية الأخلاقية التي تراعي الجوانب القيمية و السلوك الأخلاقي في قرارات المؤسسة .<sup>1</sup>

(4) إستراتيجية المبادرة التطوعية : تمثل إستراتيجية تبني طوعي للمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسة و الأخذ بزمام المبادرة في الفعاليات و الأنشطة الاجتماعية و المساهمة في الارتقاء بنوعية الحياة في المجتمع . و ما يؤخذ في الاعتبار هنا هو الأداء الشامل و رؤية الدور الاجتماعي باعتباره ضرورة لنجاح المؤسسة ، و بالعودة لهرم المسؤولية الاجتماعية فإن هذه الإستراتيجية تظال جميع مستويات المسؤولية و بالأخص المسؤولية الخيرة .<sup>2</sup>

و الشكل التالي يوضح إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات.



المصدر: ضيافي نوال، (2010): "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، ص.ص 24.

<sup>1</sup> سنيقرة رفيقة، (2013): "أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" دراسة حالة ايلاف ترين، الضياء، ليند غاز-ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ص 4 .

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور العالبي ، مرجع سابق، ص 97.

### المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية.

تتحمل المؤسسات عند أدائها لدورها الاجتماعي مسؤوليات اتجاه العديد من الأطراف الأخرى و تتطلع من خلال ذلك إلى تطوير المجتمع من جانب و تحقيق الأهداف الخاصة بها من جهة أخرى، و يمكن توضيح أهم هذه الجهات بالتالي :

1. أصحاب المصالح : أصحاب المصالح هم العديد من الجهات و الأطراف ، أفرادا أو مجموعات أو مؤسسات

أخرى تتعامل معهم المؤسسة و لهم تأثير و تأثر بسلوك المؤسسة و علاقة مباشرة أو غير مباشرة بأدائها المتحقق. و لكون هؤلاء عديدين فان المؤسسة تتابع العلاقة و تطورها معهم في ضوء قدرتهم التأثيرية على فعل المؤسسة و أنشطتها، بحيث تضع سلم أولويات للتعامل مع هاته الأطراف الذين ينقسمون إلى قسمين:

#### - أطراف من داخل المؤسسة: <sup>1</sup>

- **المالكين:** و هم فئة مهمة جدا من أصحاب المصالح و المستفيدين المباشرين من نشاط المؤسسة ، بحيث يتحملون مخاطر الاستثمار من خلال المغامرة بأموالهم الخاصة متوقعين عائدا مناسباً.
- **العاملين:** و هم جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة بغض النظر عن طبيعة أعمالهم و مواقعهم التنظيمية، كونهم عنصر أساسي و مهم فيها، كما إن مصلحتهم لا تقتصر فقط على الأجر بل تعداها إلى منح فرص ترقية متاحة و جيدة، العدالة في تحديد الأجر من حيث وفائها بمتطلبات العيش الكريم و سد حاجياتهم ، التدريب و التطوير المستمر، ظروف العمل الصحية و المناسبة لضمان سلامتهم، تحفيز العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار و إدماجهم في العمل، الشفافية في العمل و تقليل الاتصالات غير الرسمية السلبية.

#### - أطراف من خارج المؤسسة: <sup>2</sup>

- **الزبائن:** و تشمل جميع المستهلكين و الموزعين و الوسطاء أفرادا و هيئات و غيرهم من المتعاملين . و تتمثل مسؤولية المؤسسة في تقديم خدمة جيدة و مميزة و هذا لم يعد أمرا اختياريا بل واقعا فرض نفسه عليها ، لأن رضا و ولاء الزبون أصبح الرهان الأكبر للمؤسسات على المنافسة ، لذا وجب على المؤسسات أن تعطي أهمية كبيرة للزبون لأن تنمية و تطوير العلاقات مع الزبائن تزيد من حجم ثقتهم بالمؤسسة ، فمعادلة

<sup>1</sup> شباح أمينة، (2009): "واقع و أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسستي sarl طهراوي و مؤسسة صناعة الكوابل enicab -بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيذر بسكرة، ص.ص 32-40.

<sup>2</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، (2011): "إدارة المنظمات"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ص.ص 15-20.

النجاح لم تعد تستند إلى الترويج الإبتكاري أو الاتجاهات الايجابية أو المنتج المميز أو السعر الملائم فحسب و لكنها تستند في المقام الأول إلى بناء شراكة ناجحة بين المؤسسة و زبائنها.

- **المجتمع المحلي :** يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين حيث تسعى إلى تكوين صورة جيدة لها بهدف خلق تلاؤم بينها و بين المجتمع، وقد فهمت المؤسسات أن هناك حاجة لإنشاء علاقات مع المجتمعات المحلية في الأماكن التي تعمل فيها . فالأداء الاجتماعي الجيد لها يعكس العلاقات الجيدة مع مجتمعتها دون أن تتخلى عن حقها الطبيعي في تحقيق الربح و يظهر الأداء الاجتماعي للمؤسسات من خلال التبرعات للمؤسسات و الجمعيات الخيرية و أعمال البر و الإحسان و المنظمات غير الحكومية لتمويل و توفير احتياجات الأعضاء و الأهالي المحتاجين ، مجالات التعليم كإقامة معاهد تعليمية و فنية ، جمع تبرعات للطلبة المحتاجين و تشجيعهم على مواصلة دراساتهم العليا في الداخل و الخارج، فضلا عن المساهمة في إقامة مختبرات علمية في بعض الجامعات... الخ .
- **الحكومة:** تمثل الحكومة فئة من المتعاملين مع المؤسسات و التي عادة ما تعير لها أهمية كبيرة قد تفوق باقي الفئات الأخرى ، باعتبارها الممثل القانوني للدولة لما لها من تأثير مباشر على أداء المؤسسات مثل : القوانين و التشريعات التي تمس المؤسسة و كذا الضرائب .. الخ .
- **المنافسون :** في السنوات الأخيرة اشتدت المنافسة بسبب كثرة المنتجين و المعرفة بأسرار المنتجات و سرعة الاتصال و النقل و حرية التجارة و كذلك الانتقال إلى آليات السوق المفتوحة ، وفي خضم هذا التنافس تنتظر المؤسسات المنافسة بعضها مع بعض عدالة المنافسة و وضوح آلياتها و الاتفاق على إجراءاتها و أن لا تكون منافسة غير عادلة و شريفة بحيث تضر بمصالح المنافس بدون مبررات موضوعية.

**2. البيئة :** إن المقصود بالبيئة هنا هي البيئة الطبيعية ، التربة، الماء، الهواء، وقد أصبح المجتمع معني بشكل كبير و بتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها عمليات المؤسسة المختلفة على صحة الإنسان أولا و على النبات و الحيوانات و المياه و التربة و الهواء من آثار ، فمنذ زمن ليس ببعيد و تحديدا عام 1970 عند الاحتفال بيوم الأرض لأول مرة كان مدراء المؤسسات يرون أن الناشطين في هذا المجال هم مجموعة من العارضين لحرية الاستثمار و العمل . أما اليوم فان جماعات حماية البيئة من التلوث هم قوة حقيقية ضاغطة سياسيا و اقتصاديا و اجتماعيا و ثقافيا و لهم كلمتهم المسموعة و آرائهم المحترمة و أساليبهم في الضغط ، فلا توجد مؤسسة اليوم إلا و ينجم عن عملها مخلفات تضر بالبيئة و تؤدي إلى تأثيرات سلبية ، كالمؤسسات الصناعية، الكيماوية و

النفطية، و مؤسسات إنتاج الكهرباء بالطاقة الذرية، وكذلك المستشفيات بمخلفاتها الخطيرة، حتى الجامعات التي تبدو خالية من الملوثات يظهر أنها تؤثر سلبا على البيئة من خلال المختبرات و مخلفاتها الورقية و غيرها. لقد أصبحت البيئة محل اهتمام المدراء خصوصا بعد صدور السلسلة الخاصة بالأمان البيئي المتمثلة بـ 1400 ISO ، كما يتضح تهديد على المدى الطويل بتجسيد في تدمير طبقة الأوزون الواقية للأرض ، وذلك بفعل انبعاث غاز الكلورو فلورو كربون الذي يجري استخدامه على نطاق واسع في صناعة المنظفات الصناعية و الثلجات و وحدات التغليف المطاطية ، ويخشى العلماء من تدهور طبقة الأوزون فقد يترتب على ذلك تعاضم تأثير أشعة الشمس ، وبالتالي ارتفاع معدلات الإصابة بسرطان الجلد القاتل ، لذا وجب على المؤسسات ربط أدائها البيئي برسالتها و كذا القدرة على معالجة و إعادة استخدام المخلفات و تعريف الأفراد بقضايا البيئة و الإفصاح العام و مصداقية المؤسسة بقضايا البيئة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رابعة سالم النصور، (2010)، "أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة ميدانية في المصارف التجارية العاملة في الأردن، قدمت الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، ص22.

## خلاصة :

لقد قمنا في هذا الفصل بعرض مفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية خلال التعرف على التطور التاريخي لهذا المفهوم وأسباب بروزه و التعاريف المتعددة التي قدمت لهذا المصطلح وأهميته لكل من المؤسسة، المجتمع والدولة ، كما عرضنا أبعاد واستراتيجيات ومجالات المسؤولية الاجتماعية وأيضاً كيفية التعامل معها داخل المؤسسة الاقتصادية.

قد توصلنا إلى أن المسؤولية الاجتماعية تمثل التزام المؤسسات تجاه مجتمعها وذلك لغرض تحقيق أهدافها لأنها أصبحت اليوم تتبوأ حيزاً ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات المحلية، وتحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل منظمات الأعمال لكونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية المجتمع، فيمكن لأي مؤسسة أن تحاول تعزيز فرص نجاحها في المجتمع من خلال زيادة الاهتمام بالدور الاجتماعي بإلحاح كبير من قبل فئات المجتمع ذات التأثير وبشكل مستمر، وفي الأخير غرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى جميع أفراد المجتمع بمختلف فئاته ومستوياته وليس فقط لدى منظمات الأعمال، بحيث يمكن من خلال ذلك تعظيم حجم أعمال المسؤولية الاجتماعية وتفعيل دورها في الاتجاه الصحيح.

# الفصل الثاني

## المبحث الثالث : دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

## المطلب الأول : التنمية المستدامة

أصبحت التنمية المستدامة تمثل البديل التنموي الأكثر منطقية و عدالة لحل عدم المساواة و التباين التنموي ما بين الدول النامية والمتقدمة ، وأنماط التنمية المرتبط بالتدهور البيئي حيث يشكل مفهوم التنمية المستدامة منهجا متكاملًا لأنه يجمع ما بين الاقتصاد والبيئة والمجتمع ، دون الفصل بينهم فالأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية تصب كلها في هدف واحد وهو المحافظة على الأجيال .

## الفرع الأول : مفهوم التنمية المستدامة و أهدافها

عرفت التنمية المستدامة حسب تقرير برونديتلاند : " التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم " .<sup>1</sup> هذا المفهوم يدعو إلى المساواة بين أفراد الجيل الواحد من حيث الإيفاء باحتياجاتهم دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة للإيفاء باحتياجاتها .

أما (G.Wackermann) فقد عرف مصطلح التنمية المستدامة بأنه : " وضع لتوطيد العلاقة بين حاجات التنمية الاقتصادية وتسيير سليم للبيئة ، وهذا التسيير لا يكون مستداما إلا إذا كان استغلال الموارد يكون من أجيال إلى أجيال ، وشروط الحياة الأساسية للبشر في تحسين مستمر " .<sup>2</sup>

كما جاء مفهوم التنمية المستدامة في التشريع الجزائري بأنها تعني "التوفيق بين التنمية الاجتماعية والاقتصادية القابلة للاستمرار وحماية البيئة ، أي إدراج البعد البيئي في إطار تنمية تتضمن تلبية حاجات الأجيال الحاضرة والأجيال المستقبلية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد ابراهيم علي ، ( 2015 ) : "اقتصاد المعرفة و المحاسبة في تحقيق التنمية المستدامة" دور تكامل اقتصاد المعرفة و المحاسبة الدولية في تحقيق التنمية المستدامة،مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، العراق ، مجلد21، عدد81، ص419 .

<sup>2</sup> بن ريس محمد لين ، ( 2014 ) : "إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة" دراسة حالة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيدة-E.P.S- ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد تنمية مستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيدة، ص20.

<sup>3</sup> بوبكر تونسي، (2014) : "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية و دورها في تحقيق التنمية المستدامة" دراسة حالة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيدة-E.P.S- ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد تنمية مستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيدة، ص43.

عرفت التنمية المستدامة بأنها: "تحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الاقتصادية للنشاط الإنساني ضمن حدود ما هو متاح من الموارد المتجددة وقدرة الأنساق الحيوية الطبيعية على استيعابه، مع ربطها باحتياجات الجيل الحالي والأجيال القادمة، بشرط أن تكون تلك الاحتياجات مما لا يلحق تهديدا جديا بالعمليات الطبيعية والمادية، الكيميائية والحيوية، أي أن هناك قيودا مزدوجا على التنمية المستدامة: يرتبط جانب منه بأداء العمليات الطبيعية، والآخر فيتعلق بالإيفاء بالاحتياجات الموضوعية، فضلا عن الاحتياجات الإنسانية الحالية والمستقبلية، كلما كان ذلك ممكنا، ولتحقيق هذا الأمر فإنه لا بد من العمل على تعظيم إنتاجية الموارد من جهة وتقليل العبء الذي تتحمله البيئة (سواء من حيث الموارد أو الطاقة) من جهة أخرى".<sup>1</sup>

تتمثل أهداف التنمية المستدامة في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- الوفاء بحاجات الحاضر دون الحد من قدرات أجيال المستقبل على الوفاء بحاجاتها .
- ربط البيئة بالاقتصاد في خطط الدولة .
- الإدارة الحكيمة للمصادر المتاحة والقدرات البيئية نحو إعادة تأهيل البيئة التي تعرضت للتدهور وسوء الاستخدام
- تحقيق استغلال و استخدام عقلاني للموارد حيث تتعامل هذه التنمية مع الموارد الطبيعية على أنها موارد محدودة، لذلك تحول دون استنزافها أو تدميرها و تعمل على استخدامها و توظيفها بشكل عقلاني .
- ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع، بحيث توظف هذه التكنولوجيا بما يخدم أهداف المجتمع من خلال توعية السكان بأهمية التقنيات المختلفة في المجال التنموي و كيفية استخدام الجديد و المتاح منها في تحسين نوعية حياة المجتمع دون أن ينجم عن ذلك مخاطر و آثار بيئية سلبية .
- تعزيز وعي المجتمع بالمشكلات البيئية القائمة، حيث تنمي إحساسهم اتجاهها و تدفعهم للمشاركة الفاعلة في إيجاد حلول مناسبة لها من خلال مشاركتهم في إعداد و تنفيذ و متابعة و تقييم برامج و مشاريع التنمية المستدامة .

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي، (2015): "التنمية المستدامة استغلال الموارد الطبيعية و الطاقة المتجددة"، دار دجلة للنشر و التوزيع، الأردن، ص55.

<sup>2</sup> نيباص عبد الرزاق، (2014): "دور المستهلك و التنمية المستدامة" مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد تنمية مستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، ص98.

- تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان ، حيث تسعى التنمية المستدامة من خلال عمليات التخطيط و تنفيذ السياسات التنموية لتحسين نوعية حياة أفراد المجتمع اقتصاديا و اجتماعيا و نفسيا عن طريق التركيز على الجوانب النوعية للنمو و بشكل عادل و مضمون و ديمقراطي .

### الفرع الثاني : أبعاد التنمية المستدامة

إن التنمية المستدامة هي تنمية شاملة بحيث تضم الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية و حتى التكنولوجية ، فهي تنمية بأربعة أبعاد مترابطة و متكاملة تتمثل في البعد الاقتصادي ، الاجتماعي ، البيئي و التكنولوجي التي يجب التركيز عليها جميعها بنفس المستوى و الأهمية ، و فيما يلي سيتم شرح كل بعد على حدا :<sup>1</sup>

#### ✓ البعد الاقتصادي : يتمحور البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة حول الانعكاسات الراهنة و المستقبلية للاقتصاد

على البيئة ، إذ يطرح مسألة اختيار و تمويل و تحسين التقنيات الصناعية في مجال توظيف الموارد الطبيعية وفقا للبعد الاقتصادي ، و تعمل التنمية المستدامة على تطوير التنمية الاقتصادية مع الأخذ في الحسبان التوازنات البيئية على المدى البعيد باعتبار البيئة هي الأساس و القاعدة للحياة البشرية الطبيعية و كذا النباتية و يتضمن هذا البعد ما يلي :

- إيقاف تبديد الموارد الطبيعية .
- المساواة في توزيع الموارد .
- مدى مسؤولية البلدان المتقدمة على تلويث البيئة و معالجتها .
- تقليص تبعية البلدان النامية و الانطلاق من نمط تنموي يقوم على الاعتماد على الذات لتنمية القدرات الذاتية و تأمين الاكتفاء الذاتي .

#### ✓ البعد الاجتماعي : تتميز التنمية المستدامة بهذا البعد بشكل خاص و هو يمثل البعد الإنساني بالمعنى الضيق ،

إذ يجعل من النمو وسيلة للالتحام الاجتماعي و ضرورة اختيار الإنصاف بين الأجيال إذ يتوجب على الأجيال الراهنة ( النظر لمهمة و ضرورة عملية الإنصاف و العدل ) القيام باختيارات النمو وفقا لرغبات الأجيال القادمة ، و هكذا فان باقي أبعاد التنمية المستدامة يرتبطون بشكل كبير بالبعد الاجتماعي الذي يمثله الإنسان أو الفرد ، و يشمل البعد الاجتماعي العناصر التالية :

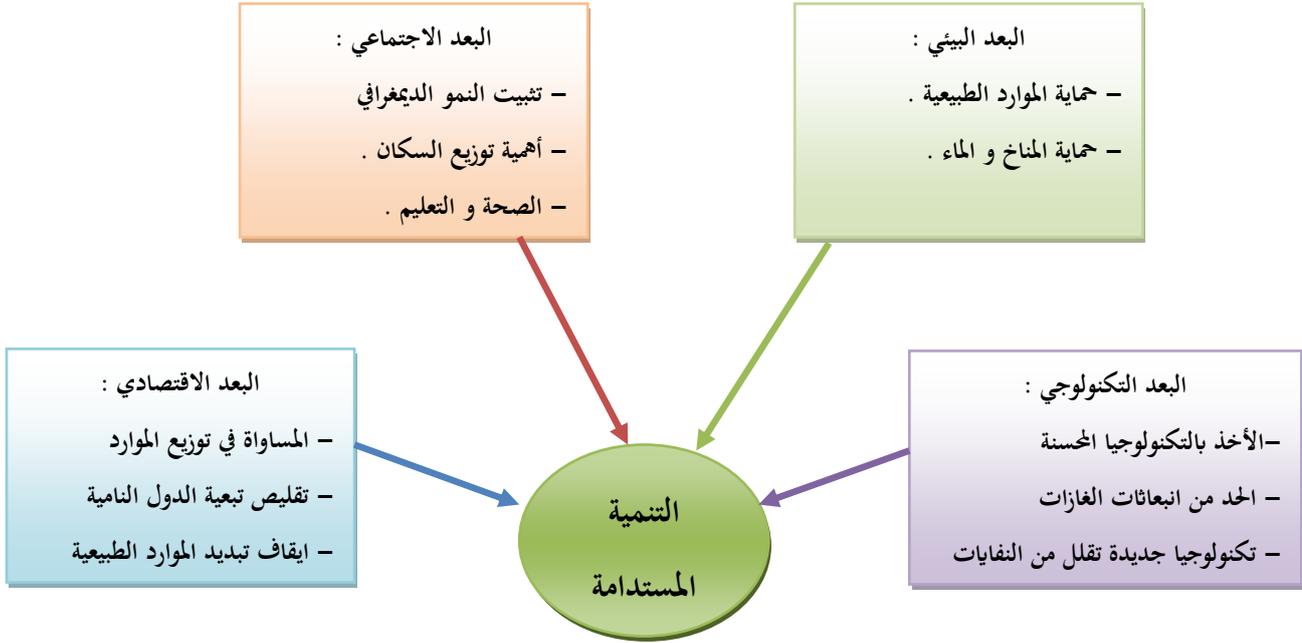
<sup>1</sup> مريم لقمش، (2014): "دور اقتصاد البيئة في تحقيق التنمية المستدامة" دراسة حالة الجزائر، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد تنمية مستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، ص.52-53.

- تثبيت النمو الديمغرافي .
  - أهمية توزيع السكان بين المناطق الحضرية و الريفية .
  - مكانة الحجم النهائي للسكان في الكرة الأرضية .
  - الاستعمال الكامل للموارد البشرية .
  - الصحة و التعليم .
  - تفعيل دور المرأة .
- ✓ **البعد البيئي** : يتمثل البعد البيئي للتنمية المستدامة في الحفاظ على الموارد الطبيعية و الاستخدام الأمثل لها على أساس مستديم ، والتنبؤ لما يحدث للنظم الايكولوجية من جراء التنمية ، وذلك بغرض الاحتياط والوقاية و يتمحور البعد البيئي حول مجموعة من العناصر تتمثل في :
- استعمال الأفراد للمبيدات و الأسمدة ، يؤدي إلى تلوث المياه السطحية و الجوفية .
  - حماية الموارد الطبيعية ، حماية التربة و الثروة الغابية و استغلالها بصفة عقلانية لتلبية احتياجات الآخرين المتزايدة .
  - حماية المياه ، تعتبر الثروة المائية من أهم الثروات الطبيعية التي يمكنها التحكم في استمرار الأجيال ، فالتنمية المستدامة تعني حماية المياه من الاستخدام المتبدد و من التلوث .
  - حماية المناخ من الاحتباس الحراري الناتج عن الانبعاثات الغازية و استخدام المحروقات .
- ✓ **البعد التكنولوجي** : و تعني التنمية المستدامة هنا التحول إلى تكنولوجيات أنظف و أكفأ ، و تقلص من استهلاك الطاقة و غيرها من الموارد الطبيعية إلى أدنى حد . و يتمثل البعد التكنولوجي في العناصر التالية :
- الأخذ بالتكنولوجيات المحسنة وبالنصوص القانونية الخاصة بفرض العقوبات في هذا المجال و تطبيقها ، فالتكنولوجيات المستخدمة في البلدان النامية كثيرا ما تكون أقل كفاءة و أكثر تسببا في التلوث من التكنولوجيات المتاحة في البلدان الصناعية .
  - الحد من انبعاثات الغازات ، ترمي التنمية المستدامة في هذا المجال إلى تدنية المعدل العالمي لزيادة انبعاثات الغازات الدفينة (الغازات الحرارية) و ذلك عبر الحد بصورة كبيرة من استهلاك الوقود الأحفوري .
  - الحيلولة دون تدهور طبقة الأوزون .
  - استخدام قوانين البيئة للحد من التدهور البيئي .

- إحرارز تقدم تقني هام يعمل على تقليل النفايات النابجة . إيجاد وسائل بديلة للمحروقات مثل الطاقة الشمسية و غيرها .

الشكل الموالي يوضح أبعاد التنمية المستدامة :

الشكل 09: أبعاد التنمية المستدامة



المصدر : من إعداد الطالبة .

### الفرع الثالث : المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة

تعد المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة مفهومان مترابطان إذ نلاحظ أنهما يشتملان على نفس العناصر تقريبا ، و هما مفهومان متكاملان و كلاهما يخدم الآخر .

لقد تغير توجه المؤسسات في الآونة الأخيرة من التوجه لتحقيق الربح إلى التوجه نحو التحلي بالمسؤولية الاجتماعية ، لذلك انتهجت هذه المؤسسات تصرفات مجتمعية من خلال وضع موائيق لأخلاقيات الأعمال و موائيق بيئية و اجتماعية ، فبالإضافة إلى تعظيم الربح و جب عليها مراعاة معايير أخرى و التي منها حماية البيئة و العدالة الاجتماعية ، و من هذا المنطلق فإن أي مؤسسة تسعى إلى إدماج التنمية المستدامة في إدارتها مع المجتمع الذي تنشط فيه أن تأخذ مزيدا من الخطوات بصفة طوعية من أجل تحسين المجتمع المحلي و الكلي .

بشكل عملي فإن المؤسسة التي تود أن تمارس مسؤوليتها الاجتماعية وتساهم في تحقيق التنمية المستدامة عليها مراعاة ما يلي :<sup>1</sup>

- احترام البيئة وتحقيق نظم الأمان في الإنتاج و المنتجات .
- إثراء الحوار الاجتماعي وتحسين ظروف العمل .
- احترام حقوق الإنسان .
- محاربة الفساد والرشوة و تبييض الأموال .
- الالتزام وتحمل المسؤولية تجاه المجتمع المحلي والمساهمة في التنمية المحلية .
- الحوار مع أصحاب المصالح و استشارتهم .
- الانضمام للمعايير الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة .

#### المطلب الثاني : إستراتيجيات الاستدامة

تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز تنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها. لهذا فان الأمر يتطلب منها أن تمتلك رؤية بعيدة المدى كالتفكير المستقبلي ،خصوصا مع التغيرات البيئية الحاسمة و المؤثرة في عملياتها ومع اشتداد المنافسة ظهرت إشكالات عديدة على المستوى البيئي نظرا للأثار السلبية التي تلحقها هذه المؤسسات جراء ممارستها لأنشطتها الصناعية بالبيئة كالتلوث (الأرض،الماء،الهواء)،الاستنزاف غير العقلاني للموارد الطبيعية،حدوث حوادث كارثية كتسرب المواد الكيميائية السامة.....الخ، و مع بروز الدور القوي لجماعات الضغط و حماية البيئة و زيادة الوعي البيئي لدى أفراد المجتمع و كذا القوانين والتشريعات الحكومية في ذات الشأن ، وجدت هذه المؤسسات نفسها ملزمة لإدراج البعد البيئي ضمن استراتيجياتها لتقليص الممارسات التي يمكن أن تكون لها آثار بيئية حالية ومستقبلية وفي ذات الوقت تعظيم كفاءة إنتاجية مواردها و أرباحها.و هنا ظهر ما يعرف باستراتيجيات الاستدامة (الاستراتيجيات البيئية التنافسية) والتي يقصد بها "مجموعة الأهداف والسياسات والخطط المصممة بطريقة تكاملية لتعريف نطاق عمل المنظمة وتحديد طريقها الخاص إلى النجاح والبقاء بإحداث الموازنة بين متطلباتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وخفض أثرها البيئي أقل ما يمكن، بل و

<sup>1</sup> أمينة فهواجي، حكيم بن حسان،(2016):المؤتمر الدولي الثالث عشر حول : دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة،عنوان المداخلة : "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال و دورها في تحقيق التنمية المستدامة"،يومي 14و15 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد بومرداس ،ص12.

تتعدى ذلك بأن تحول الاستثمارات البيئية إلى مصادر للميزة التنافسية و التي تحقق لها الاستدامة" <sup>1</sup> و تنقسم إلى أربعة استراتيجيات : إستراتيجية الكفاءة البيئية ، إستراتيجية القيادة المتجاوزة للامتثال ، إستراتيجية إشهار العلامة التجارية البيئية وأخيرا إستراتيجية الريادة في التكلفة البيئية ، لكننا سنكتفي بشرح إستراتيجيتين فقط وهما الأكثر ملائمة لموضوع بحثنا : <sup>2</sup>

### أولا - إستراتيجية الكفاءة البيئية :

يقصد بالكفاءة البيئية خفض الأثر البيئي لنظام الإنتاج و الاستهلاك بكامله ، وكذلك كل المراحل السابقة للتصنيع و ما بعد الاستهلاك ، أي هو " عمل مزيد بالأقل و الأدنى من الأثر البيئي " و المقصود من هذه العبارة هو أن تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها بزيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى الأرباح ولكن بأقل وأخف ضرر بيئي أي أن تخفض التكاليف البيئية إلى أدنى مستوى ممكن ، مركزة في هذه الإستراتيجية على العمليات التنظيمية كأن تستخدم المؤسسة تكنولوجيا متطورة تقلل من الانبعاثات الملوثة كالغازات التي قد تصدر عن بعض أنشطتها والتي تسبب أضرارا كارثية بالبيئة و بالمجتمع أو أن تستخدم آلات أقل ضجيجا أو مؤتمنة بحيث تقلل ما يمكن من المخاطر أو الحوادث التي قد تلحق أضرارا جسيمة بالعاملين ، أو كأن تقوم بإجراء تحسينات تقنية على مستوى عملياتها بحيث ترفع استخدام مواردها بالدرجة القصوى إلى الحد الأمثل من جهة و من جهة أخرى نفايات و منتجات جانبية أقل ما يمكن و التي يعد التخلص منها من أكثر الأمور المضرة بالبيئة ، ويمكن للمؤسسة أن تتعدى نظرة التخلص من النفايات إلى ما وراء حدودها و ذلك باعتبارها دخلا إضافيا من خلال ما يعرف " بالحدائق البيئية-الصناعية أو التكافل الصناعي " و يقصد به أن تتعاون مجموعة من المؤسسات من أجل إدارة المواد، العمليات و الطاقات فيما بينها و ترفع استخدامها إلى الحد الأمثل ، إضافة إلى خفض تكاليف المدخلات و تتلخص الفكرة هنا في أن نفايات مؤسسة واحدة ومنتجاتها الجانبية من المجموعة يمكن أن تصبح مادة خاما لمؤسسة أخرى و بذلك تنقص من تكلفتها الداخلية و من جهة أخرى تصبح النفايات مصدرا لأرباح إضافية للمؤسسة الأولى ، أو كأن ترفع المؤسسة فعالية الجودة، الرياح، المصادر الحرارية الأرضية أو الشمس و قد منحت شهادات في هذا المجال في بعض الدول الكبرى .

<sup>1</sup> محمد حسين العيسوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، (2012): "الإدارة الإستراتيجية المستدامة" مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الورق للنشر و التوزيع، الأردن، ص.ص 803-810.

<sup>2</sup> ريناتو جيه أورساتو، (2012): "استراتيجيات الاستدامة" متى يكون التوجه الأخضر مجزيا؟، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة-أبوظبي، ص.ص 77-185.

وخلاصة القول أن الغاية من هذه الإستراتيجية هو زيادة الإنتاجية و مضاعفة أرباح المؤسسة بأقل تكاليف اقتصادية و بيئية ممكنة و أن يتعدى ذلك إلى استكشاف الفرص الخبيثة بتحويل الاستثمارات البيئية إلى ميزة تنافسية مستدامة لها و بذلك تأتي المكافآت في شكل تكاليف تشغيلية أدنى ،دخل إضافي بتحويل المنتجات الجانبية و النفايات إلى أعمال جديدة ،خفض الآثار و المخاطر البيئية التي تعود بالضرر على المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، بناء سمعة جيدة باعتبارها مؤسسة مواطنة هذا ما يحسن علاقتها بأصحاب المصلحة و يعزز ثقتهم بها .

### ثانيا - إستراتيجية الريادة في التكلفة البيئية :

هي إستراتيجية مشابهة لسابقتها و لا يمكن الفصل بينهما على أرض الواقع ، بحيث تسعى المؤسسة هنا إلى تخفيض تكاليفها الاقتصادية و البيئية لمنتجاتها ، من خلال تصميم منتج /خدمة من أجل تحسين الأداء البيئي مع خفض التكاليف و استغلال الموارد بكفاءة ،أي الأخذ في الحسبان الآثار البيئية لأي منتج أو خدمة منذ المراحل الأولى لتصميمه و طول دورة حياته بحيث يكون منتجا صديقا للبيئة ،لذا المؤسسة لا تضع في اعتبارها تجميع المنتج فحسب وإنما الخامات والتغليف والتوزيع والاستخدام والتخلص من المنتجات في النهاية، و هناك طرائق عدة لخفض الأثر البيئي للمنتجات نذكر منها : استبدال المواد الخام ،إزالة مواد من المنتج ،استبدال المنتج ،و سلسلة من التوجهات الإضافية و المنهجيات ، الأدوات والتقنيات تحت مفهوم التصميم البيئي، فضلا عن تسهيل التفكيك ، إعادة الاستخدام وإعادة التدوير أو حتى الطريقة التي تستخدم أو تستهلك بها و الهدف من كل هذا هو تخفيض الحمل البيئي للمنتج مع تخفيض التكاليف الاقتصادية وبذلك تسعى المؤسسة إلى تحقيق الريادة في التكلفة البيئية بحيث تشكل ميزة تنافسية مستدامة تعود عليها بالأرباح ، تعزز ثقة زبائنها وتكسبها صورة جيدة . الشكل الموالي يوضح استراتيجيات الاستدامة .

الشكل 10: إستراتيجيات الاستدامة



المصدر: ريناتو جيه أورساتو، مرجع سابق، ص 57.

المطلب الثالث : المسؤولية الاجتماعية و أصحاب المصالح و كيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

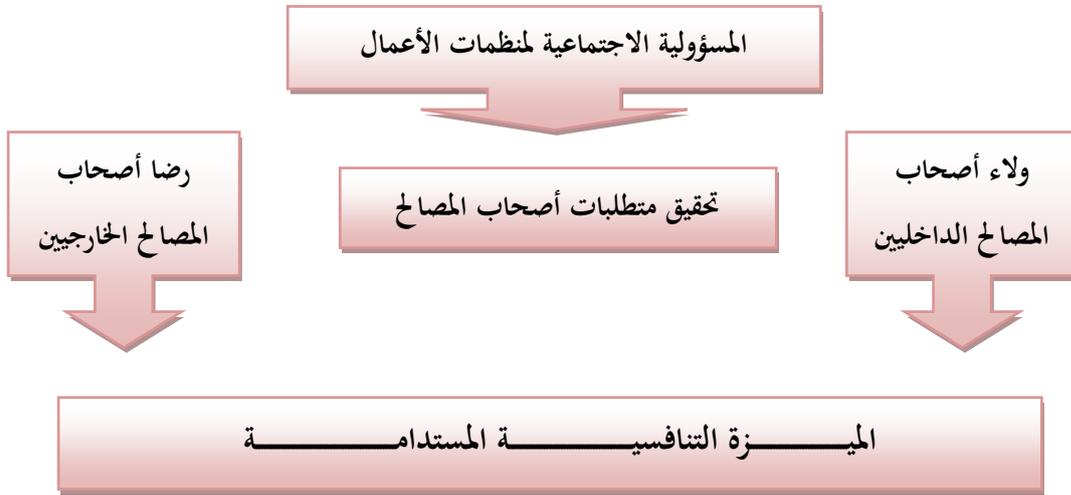
عد البعض المسؤولية الاجتماعية شكلا من أشكال الاستثمار الاستراتيجي باتجاه بناء و صيانة سمعة المؤسسة، إذ اقتضت متطلبات الانتقال من التنافس إلى التسابق ضرورة الاستجابة للضغوط الاجتماعية و البيئية، و إلى ملاحظة أثر الخصائص المميزة لبناء الميزة التنافسية المستدامة ضرورة مساندة العوامل الاقتصادية للمؤسسة بعوامل أخرى غير اقتصادية. وأخذت العوامل الاجتماعية الحيز الأكبر في مجال بناء و مساندة الميزة التنافسية المستدامة و أصبح مفهوم الموجودات الإستراتيجية يضم كل موارد المؤسسة (المادية و غير المادية ) ، وأصبح رضا أصحاب المصالح هو الاستجابة الحقيقية لمتطلبات بناء ميزة تنافسية مستدامة، إذ يرى (Porter & kramer,2007,7) أن العوامل الاقتصادية و الاجتماعية قد كانت متفوقة أكثر من أن تختلف، وأن المنافسة الحالية تعتمد الإنتاجية الناتجة عن استعمال العمل، رأس المال و الموارد الطبيعية من أجل إنتاج السلع و الخدمات بجود عالية .

وفي هذا الاتجاه يبرز دور أصحاب المصالح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، حيث يعد نقطة تلاقي بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية المستدامة ، لأن المسؤولية الاجتماعية توجه نحو تحقيق رضا و كسب أصحاب المصالح سواء من داخل المؤسسة و خارجها، والميزة التنافسية المستدامة لا يمكن بلوغها إلا من خلال بلوغ هذه المرحلة . و عندما تقوم المؤسسة بالإنفاق على أنشطة المسؤولية الاجتماعية باتجاه الاستجابة لحاجات و توقعات أصحاب المصالح يؤدي إلى تحقيق ولاء و التزام أصحاب المصالح الداخليين من جهة و إلى كسب رضا أصحاب المصالح الخارجيين من جهة أخرى و

هذا ينعكس إيجاباً على إدامة الميزة التنافسية و يكسبها سمعة قوية تحقق لها ربحية عالية ، تقلل الضغط من منافسة الأسعار و تقلل الأخطار على الأداء المالي ، تجعلها تتمتع بقيمة في السوق المالية و أسهم ذات قيمة عالية ، تشكل عاملاً لجذب العاملين ذوي الكفاءات العالية، تساعد على توليد ولاء المستهلكين لشعورهم بالرعاية و الاحترام المستمرين ، تساعد في الحصول على رأس المال المطلوب لمشاريعها ، إعطاء ثقة عالية للمستهلكين و المستثمرين و الموردين و العاملين وكذلك أمام المنافسين حول تقديم منتجات و خدمات موثوقة في نظر الزبائن .<sup>1</sup>

الشكل الموالي يوضح علاقة المسؤولية الاجتماعية بأصحاب المصالح :

### الشكل 11: المسؤولية الاجتماعية و أصحاب المصالح



المصدر: سناء عبد الرحيم سعيد ، عبد الرضا ناصر الباوي ، (2010): "الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة " دراسة ميدانية الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد83، جامعة بغداد ، العراق ، كلية الإدارة و الاقتصاد ،ص222.

### المطلب الرابع : تأثير المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسة

تهدف جميع المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق أكبر ربح ممكن ، ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة وجوب تذكير هذه المؤسسات بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية ، حتى لا يكون تحقيق الربح راجعاً إلى معاملات غير أخلاقية أو غير قانونية كتشغيل الأطفال والإخلال بالمساواة في الأجور وظروف العمل ، والحرمان من الحقوق الأساسية للفرد. كما أن الدور الذي تلعبه المؤسسات كمصدر للثورة وتوليد فرص العمل يحتم عليها القيام بواجباتها الاجتماعية .

<sup>1</sup> محمد فلاح،(2014): "مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال" دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف-، ص.ص213-219.

الفرع الأول : دور المسؤولية الاجتماعية في نظوي ميزة تنافسية ذات بعد اقتصادي.

و تظهر من خلال :

## 1 - أهمية الالتزام الاجتماعي تجاه الموردين<sup>1</sup>:

ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين والمؤسسة على أنها علاقة مصالح متبادلة ، لذلك فهم يتوقعون أن تحترم المؤسسة تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد لمدة طويلة وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية ، وأسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة للمؤسسة بالإضافة إلى تسديد الالتزامات، والصدق في التعامل ، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل ، 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 وعود كاذبة فإن العلاقة بين الطرفين تكون مبنية على المكسب السريع. فالمورد لا يضمن تعامله مع المؤسسة مرة أخرى فيحاول الحصول على أعلى مقابل للمعاملة الحالية ويقدم الخدمة بأقل تكلفة وهو ما قد ينتج عنه انخفاض الجودة لأن المورد لا يكثر برضا تلك المؤسسة عنه في المدى البعيد لأن علاقته بها قد لا تمتد كثيرا ، ولا تستطيع تلك المؤسسة أن تطلب من الموردين ما تطلبه المؤسسات الأخرى التي لديها علاقة تعاون طويلة الأجل معهم وبالتالي فلن تجد العون من الموردين لتطوير المنتج أو تقليل وقت التوريد أو تطوير طريقة العمل .

## 2. الثمار التي تجنيها المؤسسة من التزامها الاجتماعي تجاه المساهمين :

تعد فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المؤسسة، ففي معظم المؤسسات يعد خلق القيمة للمساهمين في قائمة الاهتمامات، فعندما يفكر المستثمر في شراء أسهم شركة فإنه يدرس موقفها المالي من حيث المكسب والخسارة. وتكمن مسؤولية المؤسسة تجاههم إذا في تحقيق أقصى ربح ، تعظيم قيمة السهم ، زيادة حجم المبيعات ، بالإضافة إلى حماية أصول المؤسسة وموجوداتها. وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت ملتزمة اجتماعيا فتكون قوائمها المالية صادقة يمكن الاعتماد عليها ، أما المؤسسة التي تخدع المستثمرين بتقديم بيانات مالية كاذبة فإنه يقلل من فرص جذب المساهمين والمستثمرين وهو يقلل من فرص توسع المؤسسة وإدخال منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

وقد أشار الكثير من الاقتصاديين إلى أن النمو الاقتصادي ليس له قيمة إلا إذا ارتكز على أخلاقيات تمنح الغايات البشرية أهمية وألوية مطلقة ، إذن فالإقتصاد يجب أن يكون في خدمة الإنسان والغاية الاقتصادية للمؤسسة لا تتجرد من هدفها الاجتماعي والبشري ، فالمؤسسة لا يمكنها أن تتطور طويلا في مجتمع عرضة للإساءات ذات الطابع الاجتماعي. إذ أن قيام المؤسسات بدورها الاجتماعي 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 وفتح ومتطلباته

<sup>1</sup>لوشن ابتسام، مرجع سابق، ص.63-64.

المعيشية الضرورية إضافة إلى خلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية واجتماعية ذات طابع تنموي، وتعتبر القضية الاجتماعية ليست منفصلة كثيرا عن الشغل الشاغل للمؤسسة بقدر ما هي أساسية له فمن وجهة النظر الدفاعية فان المؤسسات التي تتجاهل الرأي العام تعرض نفسها للهجوم إلا انه يمكن للضغوط الاجتماعية أن تعمل كمؤشرات مبكرة على العوامل الجوهرية لتحقيق الربحية ، فأسلوب القيمة السهمية من شأنه أن يعود المديرين إلى التركيز بصورة مبالغ على تحسين الأداء قصير الأجل لشركاتهم متجاهلين الفرص والقضايا الهامة طويلة الأجل.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : دور المسؤولية الاجتماعية في تطوي ميزة تنافسية ذات بعد قانوني.

تقتل المسؤولية القانونية لدى المؤسسات في إطاعة القانون والذي يعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع وهو ما يمثل قواعد العمل الأساسية، فالحاجة إلى معالجة القضايا الأخلاقية ليس بالكلام فقط وإنما بالفعل أيضا ،فليس كافيا ولا حكيما أن تضطلع الحكومات بمسؤولية سن القوانين ، فإذا أحجمت المؤسسة عن المشاركة في النقاشات الواسعة المتعلقة بسلوكها فعلى الأرجح أنها ستواجه نقدا متصاعدا بشأن نشاطاتها وتواجه خطرا أكبر للتورط في السياسة المحلية كما قد يتأثر محيطها الاستراتيجي سلبا. ويؤدي الالتزام بالمسؤولية القانونية إلى تعزيز سمعة المؤسسة و زيادة ثقة عملائها بما الأمر الذي ينعكس إيجابا على أرباحها كما يؤدي إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية ، والمساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

يتضمن الالتزام القانوني للمؤسسات عديد الأنشطة منها :

- احترام المؤسسة القوانين المتعلقة بحماية المستهلك.
- التزامها بالقوانين والتشريعات المفروضة عليها .
- توفير خدمات الصحة والتأمين وقواعد السلامة.
- حفظ كامل الحقوق التي تربط العامل بالمؤسسة.
- استجابة المؤسسة للسياسات الاقتصادية للحكومة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص65.

<sup>2</sup> وليد حميد رشيد الأميري، مرجع سابق، ص181.

## الفرع الثالث : دور المسؤولية الاجتماعية في تطوي ميزة تنافسية ذات بعد أخلاقي .

الجانب الأخلاقي للأعمال ليس فقط صورة لإيضاح ما هو سيئ وما هو جيد، وإنما هو وسيلة للتسيير الجيد للمؤسسة، فالبحث عن الأخلاقيات في الأعمال يلهم ويزود المؤسسة بنفس ينتج عنه آثار ربحية في الجانب الاقتصادي، كما أن تطبيق الأخلاقيات في ميدان الأعمال يؤدي إلى الترابط و الانسجام في المؤسسة. و يتمثل في :<sup>1</sup>

## 1. دور المسؤولية الاجتماعية في خلق التوازن في العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها :

من المعلوم أن الثقة بين الإدارة والعاملين لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، لأن هذا الأخير يعلم أن إدارة مؤسسته ستقدر مجهوداته لذا نجده يتفانى في أداء عمله ، ولكن عندما يشعر بالعكس ، و يرى أن إدارة مؤسسته لا تفي بوعودها له ولا تقوم بمسئوليتها تجاهه على أكمل وجه فان هذا الأمر يعتبر غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة ، وبذلك فان التزام المديرين باحترام حقوق العامل إلى جانب احترام أخلاقيات الإدارة كالصدق والأمانة والعدل والوفاء مع العاملين يؤدي إلى زيادة ثقة العاملين في الإدارة وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم على العمل. وبذلك نقول أن احترام المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من شأنه أن يشكل ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة ، بحيث:

- يعتبر العنصر البشري أهم خالق للتجديد والابتكار في المؤسسة ، فالرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يجعله مبدعا يسخر كل طاقاته لخدمة مؤسسته.
- إذا لم تدفع أخلاقيات الإدارة بالعامل إلى الابتكار والتجديد فهي على الأقل لن تجعله يفكر في تبني موقف سلبي عن مؤسسته أو خلق تنظيم رسمي معادي للإدارة.
- اعتبار العامل في قلب اهتمامات المؤسسة وليس مجرد أداة لأداء المهام ، وفهم متطلباته وتحسين وضعه الاجتماعي له أثر مباشر على فعالية المؤسسة ، ومنحه الاستقلالية والمسؤولية وإشراكه 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 ، فال مورد البشري المؤهل هو ميزة مستدامة تتنافس عليها المؤسسات.
- تمارس المؤسسة كافة أنشطتها بشكل لا يتعارض مع العادات والتقاليد.
- قيام المؤسسة بخدمات واجتماعات مع عمالها من أجل ترسيخ القيم الأخلاقية داخل العمل.
- تقوم المؤسسة بمحاربة الفساد الإداري.
- تقوم المؤسسة بإجراء تقييم دوري حول نشاطها الاجتماعي.
- تسعى المؤسسة لتحقيق الربح وذلك بمراعاة للقيم و المبادئ الأخلاقية.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.225-231 .

## 2 . توثيق الصلة مع العملاء بفضل احترام المسؤولية الاجتماعية تجاههم:

يعتبر المجتمع ذو أهمية كبيرة لكل مؤسسة بدون استثناء ومن الأداء الاجتماعي الموجه لهذه الشريحة تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة ، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمينة بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج ، والتزام المؤسسة بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع وتطوير مستمر للمنتجات هذا بالإضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار. فإذا تبين للزبون حرص المؤسسة على الوفاء بكل التزاماتها تجاهه خاصة تلك الالتزامات ذات الطابع الاجتماعي فان هذا يعني ما يلي:<sup>1</sup>

- وجود انطباع ذهني ايجابي عن المؤسسة لدى العميل وبالتالي تفضيل منتجاتها.
- سيقوم العملاء بالدعاية المجانية لتلك المؤسسة عندما يتحدثون مع نظرائهم عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها هذه المؤسسة ، وتجدهم يتحدثون عن مواقف جيدة حدثت لهم عند تعاملهم مع تلك المؤسسة.
- سيكون من اليسر أن تحصل المؤسسة على رأي العملاء عند محاولة تطوير خدماتها لأن العملاء يشعرون بنوع من الولاء لتلك المؤسسة.
- وجود صدق تام للمؤسسة في جميع تعاملاتها وبأساليب واضحة وغير ملتوية .
- تتوفر المؤسسة على نظام عمل أخلاقي مع عملائها ومنافسيها.

## الفرع الرابع : دور المسؤولية الاجتماعية في تطوي ميزة تنافسية ذات بعد خيري

تظهر من خلال :<sup>2</sup>

### 1. أهمية المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع :

يحتل المجتمع مكانة مهمة لدى المؤسسة إذ تتطلع إلى توطيد علاقاتها معه وتعزيزها ، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة. والتي تشمل المساهمة في دعم البنية التحتية، والمساهمة في الحد من مشكلة البطالة ،دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية، احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني ، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال تقديم الدعم المادي لهم، هذا بالإضافة إلى الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات. وعادة ما ينظر إلى مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع المحلي من زوايا مختلفة، فقد تشمل رعاية الأعمال الخيرية الرياضة والفن ، التعليم وتدريب المؤسسات ، وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي وهناك أنشطة أخرى تتمثل في تقديم يد العون للجمعيات الخيرية، وتخصيص منح تعليم للمحتاجين، والمساهمة في تخفيف عبء المعيشة للعمال من خلال تقديم المعونات، وأيضا تشغيل عمال ذوي الاحتياجات الخاصة (المعاقين).

<sup>1</sup>المرجع السابق،ص232.

<sup>2</sup>لوشن ابتسام،مرجع سابق،ص50.

## 2. المؤسسات وحماية البيئة :

لقد أعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية خاصة المؤسسات التي تمارس نشاطات تؤثر على سلامة البيئة، إن المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتيا أي ضمن فلسفة المؤسسة وتقريرها البيئية، وهذا لتجنب قوى الضغط ودعاة حماية البيئة ولتضمن الاستمرارية، فما كان طريقة لاستمرارها هو في واقع الأمر ميزة لها. ومن هنا تقوم المؤسسة بالعديد من الأنشطة تجاه بيئتها مثل المساهمة في الترميم والتنظيم عند وقوع الكوارث والقيام بعمليات طوعية عن طريق الإعلام للحفاظ على البيئة.

## خلاصة :

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض لمفاهيم عامة حول الميزة التنافسية ثم عرفنا الميزة التنافسية المستدامة محددين مصادرها ومحدداتها ثم أساسياتها من متطلباتها والمخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدانها ثم مداخلها وأبعادها. ثم توصلنا إلى أن الميزة التنافسية المستدامة هدف رئيسي تسعى كل المؤسسات إلى بلوغه كونها السبيل الذي يمكن المؤسسة من البقاء إلى أبعد مدى زمني ممكن في ظل الظروف التي تشتد فيها المنافسة و التسابق يوما بعد يوم ، مما يدفع هذه المؤسسات إلى تسخير كافة جهودها و قدراتها و مواردها في سبيل بلوغها. ثم قمنا بتحديد دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة وكان ذلك من خلال تبني المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وإدراجه ضمن استراتيجيات يجعلها تحقق التوازن بين الدور الاقتصادي والدور الاجتماعي والدور البيئي لها في آن واحد والذي تجسده استراتيجيات الاستدامة ، والتي تحقق من خلالها المؤسسة التنمية المستدامة بما يعود عليها بالمنفعة من ناحية تعظيم أرباحها ، تخفيض تكاليفها الاقتصادية والبيئية ، زيادة إنتاجيتها ، تحسين صورتها لدى المجتمع وتحقيق رضا أصحاب المصلحة وكسب ولائهم و ثقتهم ، وبذلك تكون المؤسسة قد حققت ميزة تنافسية مستدامة تجعلها في مركز تنافسي قوي لأبعد مدى زمني.

# الفصل الثالث

تمهيد :

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بكل من المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية المستدامة و التطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق في دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الصناعية التابعة للقطاع الخاص و هي مؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت - بسكرة- ، و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية :

المبحث الأول : تقديم حول مؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت - بسكرة - .

المبحث الثاني : عرض و تحليل نتائج الدراسة .

المبحث الثالث : عرض و تفسير النتائج واختبار الفرضيات .

## المبحث الأول : تقديم مؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت -بسكرة-

نظرا للمتطلبات الجديدة التي يفرضها السوق والضغوط المتأتبة من البيئة الخارجية ،أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية ضرورة ملحة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية وعنصرا هاما للمنافسة ،ومن بينها مؤسسات الاسمنت والتي تسعى بجميع وحداتها إلى تحقيق الأداء الاجتماعي والبيئي من خلال التعامل الجيد والحوار مع مختلف الأطراف أصحاب المصالح، ومؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت -بسكرة- التي نحن بصدد دراستها واحدة من هذه المؤسسات ، وسنعرض في هذا المبحث تقديمها عاما لهذه المؤسسة.

## المطلب الأول : عرض عام حول المؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المطلب سنقدم تعريفا لمؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت -بسكرة- وبعض التواريخ المهمة و أهم الإحصائيات المتعلقة بالمؤسسة .

## الفرع الأول : التعريف بمؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت -بسكرة-

تأسست Cilas في 20 سبتمبر 2012 من قبل مجموعة Lafarge و الإخوة souakri في إطار القانون 01-09 المؤرخ في 22 جويلية 2002 المتعلق بالاستثمار الأجنبي في الجزائر، وبقيمة استثمارية تقدر بـ 30مليار دينار جزائري، هذا المشروع المشترك يهدف إلى زيادة الطاقة الإنتاجية للأسمنت في الجزائر ، تغطية احتياجات السوق في وسط وجنوب شرق البلاد والمشاركة في التوجه السياسي للحد من استيراد هذا المنتج ، ويسمح المصنع بعد دخوله الخدمة، من تخفيض واردات البلاد من المادة بنسبة 50%، وسيتم تسيير المصنع وفق أحدث معايير التسيير في العالم، مما يسمح له بتأدية مختلف العمليات بكفاءة عالية، كما سيتم تعبئة الاسمنت وإعدادها للنقل أليا بشكل كامل، من أجل خدمة نوعية للزبائن الخواص والمؤسساتيين.

وتم تصميم وهندسة المشروع وفق معايير السلامة والبيئة الأحدث في العالم، حيث تم التصميم وفق معايير منع طرح المياه والحماية القياسية ضد تسرب الغبار، فضلا عن وضع نظام اقتصاد الطاقة يسمح بتوفير 35% من الطاقة مقارنة مع وحدات صناعية من نفس الحجم، كما تم تزويد المصنع بوحدة لتدوير النفايات، و يقع مصنع المؤسسة بمنطقة حمام سيدي الحاج ببلدية جمورة<sup>1</sup>.

\* و تعني كلمة Cilas : Cimenterie Lafarge et souakri

- CILAS هي مشروع شراكة بين<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة

<sup>2</sup> المرجع السابق

\* **Lafarge Holcim** : هي إحدى أكبر الشركات المتخصصة في صناعة مواد البناء في العالم (الاسمنت، الركام، الخرسانة، الجبس)، تأسست في 10 جويلية 2015 نتيجة الاندماج بين Lafarge الفرنسية للاسمنت وشركة Holcim السويسرية، لتبلغ القيمة السوقية للشركة بعد الاندماج حوالي 50 مليار \$ ، ويقع مقرها الرئيسي في مدينة رابرسفيل يونا السويسرية و الفرع الرئيسي في العاصمة الفرنسية باريس، تنتشر الشركة عبر 90 بلدا حول العالم ، يشتغل بها أكثر من 115000 موظف، وتمثل الأسواق الناشئة مثل أسواق أمريكا الجنوبية و إفريقيا 60% من مبيعات الشركة، وتبلغ الطاقة الإنتاجية للشركة من مواد البناء ما يقارب 368.5 مليون طن في السنة وتقدر نسبة مشاركة الشركة في مؤسسة Cilas بنسبة 49%.

\* **الإخوة souakri** : هي شركة عائلية تأسست من قبل الإخوة souakri ، تعتبر الشركة من أكبر المستثمرين في قطاع مواد البناء و التشييد(القرميد الأحمر والحاجر) وتوزيع مواد البناء ، وتسعى الشركة إلى : زيادة الطاقة الإنتاجية وخفض العجز الذي تعرفه السوق الوطنية في مواد البناء، تحديث وحدات الإنتاج، احترام معايير الجودة والاعتمادية من المنتجات وتلبية احتياجات زبائنها في وقت أقل، إعطاء الشباب فرصة للتطور في مجال البناء ودمج الكفاءات المحلية والوطنية، تقدر مساهمة الشركة في مؤسسة Cilas بـ 51%.

الفرع الثاني : تواريخ مهمة لمؤسسة Cilas تمثلت في :<sup>1</sup>

- 1- توقيع عقد CBMI في 31 مارس 2014.
- 2- توقيع اتفاقية التمويل 19 يناير 2015.
- 3- بدء التعبئة أغسطس 2015.
- 4- إنتاج الأسمنت الأولى مع الكلنكر اللاندي في مارس 2016.
- 5- إنتاج الكلنكر الأول في أوت عام 2016

الفرع الثالث : بعض الإحصائيات حول Cilas و تمثلت في :<sup>2</sup>

- ✓ قدرة إنتاجية للإسمنت تصدر بـ : 2.7 مليون طن في السنة .
- ✓ الشروع بالتعبئة في سبتمبر 2015 .
- ✓ الشروع في إنتاج الأسمنت في الثلاثي الأول من سنة 2016 ، و الوصول إلى القدرة الكاملة في الثلاثي الأخير من نفس السنة .
- ✓ 640 وظيفة شغل دائمة و 2500 فرصة عمل غير مباشرة.
- ✓ استثمارات تقدر بـ 400 مليون دولار .
- ✓ تتطلع المؤسسة إلى توسيع قدرتها الإنتاجية إلى 6 مليون طن/سنة.

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة

<sup>2</sup> المرجع السابق

- ✓ استخدام تكنولوجيا متقدمة تستهلك 20 ٪ أقل من الغاز وذلك بفضل استخدام برج ما قبل تكليس.
- ✓ استهلاك 40 ٪ أقل من الطاقة، من خلال استخدام طواحين بكرة رأسية.

### المطلب الثاني : إستراتيجية و إنجازات مؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت

سنعرض في هذا المطلب استراتيجيات مؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت -بسكرة-، رؤيتها وأولوياتها وقيمها وأهم إنجازاتها .

#### الفرع الأول : إستراتيجية و رؤية و قيم المؤسسة :

#### 1- إستراتيجية مؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت : إستراتيجيتنا هي أن نهدف إلى :<sup>1</sup>

✓ التميز التشغيلي عبر سلسلة القيمة بأكملها: سياستنا تتطلب اعتبار الصحة والسلامة الأولوية الأولى بالنسبة لنا.

✓ إنتاج وتقديم مجموعة من المنتجات والخدمات الأفضل في فئتها في الجزائر.

✓ تنظيم وتشجيع نقل المعرفة محليا.

✓ إضافة الهمزة المجتمعية الإيجابية مع إجراءات الهيكلة مع شركائنا.

#### 2- الرؤية و الأولويات:<sup>2</sup>

##### ❖ الرؤية :

أن نكون ممثلا رئيسيا و مؤسسة مواطن تتميز بالديناميكية والفعالية في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة.

##### ❖ أولويات المؤسسة :

✓ **الصحة والسلامة** : هي الأولوية الأولى بالنسبة لنا لضمان بيئة آمنة وصحية لموظفينا ،المقاولين من الباطن ،مساهمينا والموظفين أثناء وبعد فترة البناء .

✓ **مساهمتنا**: أن نضع نصب أعيننا قضايا المجتمع الذي ننشط فيه ، أن نسعى لاكتشاف المواهب -التنوع والشمول -الوفاء -الحوار الاجتماعي.

✓ **الأداء** :تسعى مؤسستنا أن تكون مرجعا يحتذي به ، أن تقدم على منافسينا،التميز التشغيلي ، السيطرة على جميع جوانب عملنا، زيادة الطاقة الإنتاجية لمصنعنا وتعزيز ثقافة الأداء.

✓ **أصحاب المصلحة**: زراعة الحوار مع شركائنا لتشجيع علاقة طويلة الأمد مع المجتمعات المحلية المحيطة بها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

<sup>2</sup> وثائق المؤسسة

3- قيمننا :<sup>1</sup>

## (1) الصحة والسلامة :

- من خلال نظام إدارتنا للصحة والسلامة، نسعى إلى تحسين ظروف العمل و اتخاذ جميع التدابير الضرورية و الملموسة للقضاء على الحوادث التي قد يتعرض لها موظفونا والمتعاقدون لدينا ولدينا طموح لتحقيق (0حوادث).
- تثبيت مجموعة من القيم و السلوكيات التي تركز على تطبيق إرشادات و إجراءات السلامة .
- قانون السلامة هو ضرورة مطلقة لكل موظف لدينا ومقابل نتعامل معه.
- وضع إجراءات فعالة في حالات الطوارئ.
- عملية تنفيذ التقارير وتحليل الحوادث بسلاسة.
- إشراك وتطوير الموردين المحليين والعملاء في الصحة والسلامة الحيوية.

## (2) فريق العمل :

- الرجال والنساء في قلب الأداء، وهدفنا هو رفع مستوى موظفينا إلى أفضل حالاتهم وأن نكون مؤسسة يركز على خدمة عملائها.
- تشجيع موظفينا على إنجاز العمل الجماعي والفردى بإتقان وعلى أكمل وجه، والتركيز على نشر ثقافة العمل الجماعي وبث روح التعاون وتبادل الخبرات والابتكار .
- تقديم مستوى عالي من الأداء مع الحرص أن نبقى مؤسسة مستقيمة.
- جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها داخل المؤسسة.

## (3) رسالتنا :

- الشجاعة، المساءلة، الشفافية، احترام الآخرين وإعطاء الأولوية لمصالح الشركات هي المكونات التي تدعم الحوكمة لدينا.
- تقديم مستوى عال من الأداء دائم.
- علينا أن نعمل بنزاهة مع جميع أصحاب المصلحة لدينا، مؤكداً على الثقة المتبادلة ، وحماية سمعة المؤسسة مع تحقيق كفاءة أكثر من حيث التكلفة .
- مسؤوليتنا هي العمل وفقاً لمدونة قواعد السلوك لأعمال المؤسسات وقوانين البلاد وإشراك كل موظف للقيام بذلك.
- احترام الثقافات المحلية.
- حماية البيئة.
- الحفاظ على الموارد الطبيعية والطاقة.

<sup>1</sup>المرجع السابق

الفرع الثاني : إنجازات المؤسسة : وتمثلت في :<sup>1</sup>

- قدرة إنتاج الكلنكر: 5500 طن في اليوم .
- تنتج المؤسسة نوعين من الاسمنت : الشامل والمتين .
- طاقة سنوية لمنتجات الإسمنت: 2.7 مليون طن.
- خط الإنتاج الثاني يزيد من القدرة الإجمالية للمحطة إلى ما يقرب من 6 ملايين طن من الاسمنت سنويا.
- \* إنجاز مصنع مبتكر يقوم على مبدأ طحن منفصل ل:
- زيادة نسبة الأسمنت / الكلنكر ب (1.54%) هذه النسبة يمكن أن تنتج 500000 طن أكثر من مصنع الاسمنت التقليدي.

- تحسين استهلاك الطاقة مقارنة بالمصانع التقليدي خاصة بما يتعلق بعملية الطحن.
- تركيب مجموعة Lafarge لأكبر مطحنة اسمنت (مطحنة عمودية)، مطحنة عمودية واحدة بدلا من 3 مطاحن دائرية تقليدية.
- تخطيط مصنع صغير جدا لخفض التكاليف .
- تخزين القطني الوحبي (قبل - تجانس) الخليط من الحجر الجيري والطين.
- طحن إضافات الاسمنت بمطحنة الحجر الجيري الخام (مطحنة واحدة بدلا من 2).
- صومعة اسمنت واحدة متعددة المقصورات بدلا من 5 صوامع.
- وحدة التعبئة ومنصات نقالة مؤتمتة بالكامل.
- مصنع تتم قيادته من قبل نظام خبير مصمم من قبل Lafarge.

## المطلب الثالث : الممارسات الاجتماعية لمؤسسة Cilas

من خلال هذا المطلب سنبرز أهم الممارسات البيئية والاجتماعية التي قامت بها مؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت بسكرة

الفرع الأول : مساندة الدولة في القضايا البيئية :<sup>2</sup>

- هذا المشروع يمثل للمعايير البيئية الجزائرية و الدولية بصرامة و يحرص على تطبيقها .
- التكامل بين المصنع و بيئته الطبيعية.
- تحسين احتياجاتها من المياه : إدارة استهلاك المياه من خلال الممارسات الجيدة، مثل جمع مياه الأمطار، وإعادة استخدام المياه وإعادة تدويرها
- إدارة النفايات: تدرك المؤسسة تأثير أنشطتها على البيئة. ولذا السبب تسعى إلى التوفيق بين الضرورات الصناعية والحفاظة على النظم البيئية. باستخدام النفايات كوقود أو مواد بديلة ما يسمح بالحد من انبعاثات

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة<sup>2</sup> وثائق المؤسسة

غازات الاحتباس الحراري، الحفاظ على المواد الخام الطبيعية غير المتجددة، إضافة إلى تنويع مصادر الطاقة، وبالتالي خفض تكاليف الطاقة من خلال كونها أقل اعتمادا على مجرى الوقود التقليدي.

- نحو استخدام الوقود غير الأحفوري: بحيث يتم استبدال الوقود الأحفوري (النفط والفحم وغيرها) بالنفايات الصناعية كبديلي و تحويلها إلى وقود لمصانع الاسمنت لدينا . وهذا يسمح لنا بضمان سير عملياتنا بطريقة محترمة للبيئة مع توفير حلول لتوليد النفايات والحد من استهلاك منطقتنا من الوقود الأحفوري.

- إدارة انبعاث الغبار.

- معالجة مياه الصرف الصحي.

- استعادة الطاقة من مصادر النفايات والكتلة الحيوية، وحماية التنوع البيولوجي .

وقد تم تصميم مصنع لحرق المخلفات الصناعية مثل:

- مشتقات تكرير النفط .

- إطارات مستعملة (التالفة) .

- المذيبات.

- فصل النفايات المنزلية.

- كما يجلب مجموعة Cilas ل Lafarge Holcim الخبرة والدراية التقنية الضرورية في:

- إعادة تدوير المواد المضافة من هذه الصناعة.

- الرمل الزجاجي، مسبك .

- الكبريتيدات الاصطناعية .

- بقايا خامات المعادن.

### الفرع الثاني : التوظيف و التدريب :<sup>1</sup>

- هذا المشروع هو امتثال للقواعد الجزائرية وتعليمات الوزير 1 مارس 2013.

- أولوية التوظيف المحلي.

- استهداف فئة الشباب خرجي الجامعات .

- اتفاقية توظيف ثلاثية (CFPA-ANEM-CILAS)

- البدء بالتعيينات أول سبتمبر 2013 .

- تدريب شامل لمهرق "الأسمنت" مدة الدورة كاملة من 12 إلى 18 شهرا .

- التدريب يكون في فرنسا ، سويسرا والصين لرؤساء الأقسام بمركز التدريب المهني المزدوج Lafarge /المصانع الجزائرية.

وقد تم تدريب أكثر من 60 شخصا حتى الآن .

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة

الفرع الثالث : الممارسات الاجتماعية للمؤسسة<sup>1</sup>

- رعاية المراتون.

- تفتح المؤسسة أبوابها لكل الزوار الذين يريدون التعرف على المصنع وعن كيفية العمل به وعلى صناعة الاسمنت، بما فيها الزيارات الميدانية لطلاب المدارس الابتدائية والثانوية والجامعات.

- تقديم المساعدات والإعانات لدور الأيتام و المسنين ،ومستشفيات مرضى السرطان.

-اللقاء والتعاور مع المجتمعات المحلية والجماعات السكانية والجمعيات.

-المشاركة في الفعاليات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية في المنطقة.

-السلامة الطرقية: تركيب مطبات صناعية بالقرب من مدرسة حمام سيدي الحاج، تركيب لوحات سلامة وحواجز واقية .

- إدارة المياه: من خلال جمع مياه الأمطار وإعادة تدويرها ومن ثم إعادة استخدامها، إشراك أصحاب المصلحة في

عمليات الحفر لدينا، الاستماع والمشاركة مع المزارعين المجاورين لنا على استخدام المياه.

- المشاركة في الأسبوع الدولي للمقاولانية و تنظيم المشاريع ديسمبر 2014.

- رعاية الاحتفال بذكرى يوم الشهيد تحت رعاية وزير المجاهدين يومي 05.06 مارس 2015.

- رعاية المعرض الدولي الأول للتمور تحت رعاية والي ولاية بسكرة يومي 21.24 مارس 2015.

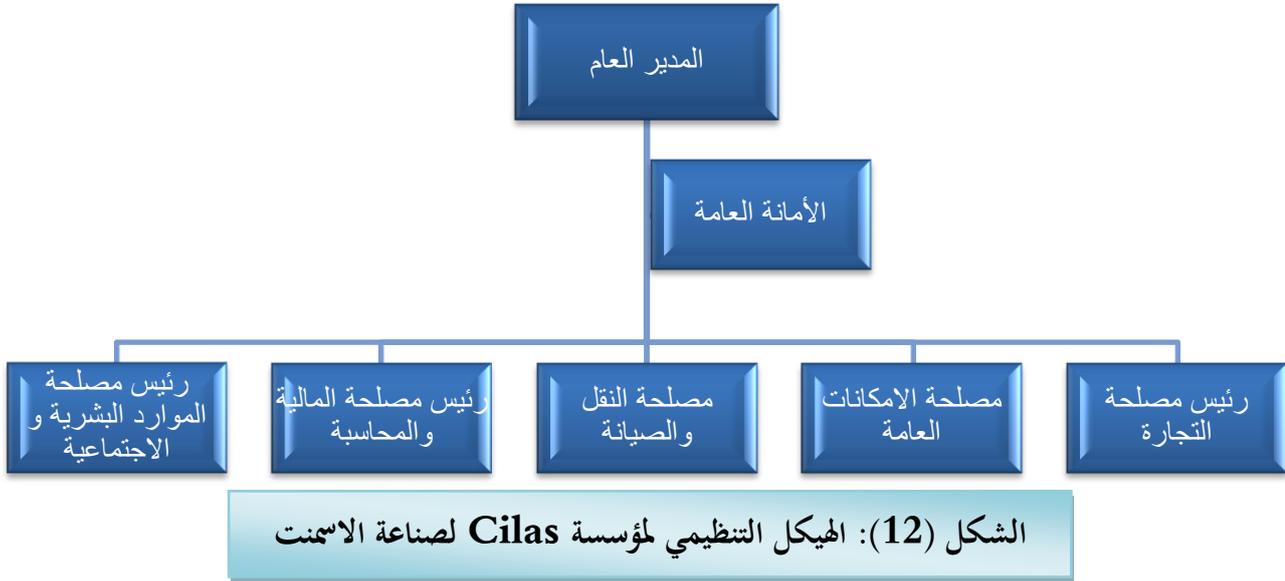
-نشر دليل يحوي جميع الفعاليات التي تقام في الولاية .

-تصميم أشرطة و كتيبت تعريفية عن " ما هو مصنع الاسمنت ؟ " .

- توزيع 500 حقيبة مدرسية في إطار الدخول الدراسي 2016/2015.

<sup>1</sup> المرجع السابق + المقابلة

## المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الملاحظة والمقابلة.

يعتبر الهيكل التنظيمي بصفة عامة عبارة عن تحديد و توزيع المسؤوليات على الأفراد العاملين بها ثم العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات ، و يضم المصالح التالية :

1. **المدير العام** : هو المسؤول الأول بالمؤسسة ، مهمته الإشراف على المراقبة ،التسيير،الإدارة و الحرص على متابعة كل الأعمال.
2. **الأمانة العامة**: مهمتهم الربط بين علاقات العمل مع المدير العام سواء كانت داخلية أو خارجية وتسجيل مختلف الاتصالات واستقبال الزوار .
3. **مصلحة الإمكانيات العامة**: هي مصلحة مكلفة بتسيير حاجيات العمل ومن أهم مهامها: تنظيم المراقبة الطبية للعمال واللباس الخاص للحد من الأخطار ،تنظيم وتسيير وحدات الأمن، تسيير وصيانة العتاد المكتبي ونظافة المؤسسة.....إلخ
4. **مصلحة التجارة**: لهذه المصلحة دور مهم في المؤسسة حيث تقوم بتوجيه الزبون كل حسب طلبه وتقوم بتوزيع المواد عبر مراكز البيع ،وتنظم عدة مصالح حيث هذه الأخيرة تقوم بالتعامل المباشر مع الزبون و التكفل بمطالبه و انشغالاته و إيداع ملفه ،وأخرى تقوم باستقبال ملفه ثم برمجته (تسجيله) والتأكد من صحة ومطابقة المعلومات ومتابعة طلبيته حتى وصولها إليه بالمواصفات المطلوبة.
5. **مصلحة المستخدمين**: مهمتها تنشيط وتسيير شؤون العمال للتنسيق بين العلاقات العمالية، كما تضم ملفات المستخدمين والمكلف بالشؤون الاجتماعية لحوادث العمل ،مراقبة كشف الأجور وكذا الاتصال المباشر بالمصالح

الأخرى وتتكون المصلحة من :رئيس مصلحة تسيير المستخدمين ،رئيس فرع تسيير المستخدمين، مراسل اجتماعي .

6. مصلحة المحاسبة والمالية : تتكون من فرعين :

- فرع المحاسبة: مهمتها متابعة الحالة المالية للمؤسسة وحساب أجور العمال.
- فرع الميزانية المالية: مهمته إعداد الميزانية التقديرية.

7. مصلحة النقل والصيانة: وتضم فرعين :

- فرع النقل : مهمته توفير النقل للتموين و التوزيع .
- فرع الصيانة: يهتم بتصليح وصيانة الشاحنات و الآلات .

8. مصلحة تموين وتسيير المخزون: وتنقسم إلى فرعين :

- فرع التموين: مهمتها التزويد بالمواد الأولية .
- فرع تسيير المخزون: مهمته تخزين المواد والحفاظ عليها من التلف ،ومراقبة حركة دخول وخروج الأنواع المختلفة للمخزون، كما تقوم بإعداد التقارير حول قيم وكميات الدخول والخروج والمتبقي للمخزون .

## المبحث الثاني : عرض و تحليل نتائج الدراسة

إن إسقاط الجانب النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، يتطلب توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح و القواعد الأساسية التي تجري من خلالها الدراسة الميدانية و ذلك من خلال اختيار الأداة المناسبة للدراسة و التي تتلاءم مع هدف البحث و ظروف الباحث . و بناءً على ذلك تم تقسيم هذا المبحث إلى العناصر التالية :

المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة .

المطلب الثاني : أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات .

## المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة .

إن تعدد مناهج البحث في العلوم الإنسانية و الإدارية يخلق صعوبة في تحديد أفضلها ، إلا أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث المنهج و الأدوات المناسبة التي تساعده في الدراسة .

## أولاً- المنهج المستخدم :

إن منهج البحث هو عبارة عن مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه ، ويرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس . وانطلاقاً من طبيعة الدراسة التي تُهدف من خلالها إلى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة فقد استخدمنا المنهج الوصفي التفسيري و الذي يقوم على أساس دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، بهدف التعبير عنها كيفاً و كما ، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة و درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى ، ويهدف المنهج الوصفي التفسيري إلى دراسة الظاهرة بجميع خصائصها و أبعادها في إطار معين ، و يقوم بتفسيرها استناداً إلى البيانات المجمعة حولها ، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها ، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم حيث يبدأ بتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتدوينها و محاولة تفسيرها وتحليلها ، وذلك بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم والتنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.<sup>1</sup>

## ثانياً- مجتمع وعينة البحث :

تم اختيار مؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت بسكرة لتكون مجتمعاً لدراستنا و قد تم اختيارها لأنها من أهم و أكبر المؤسسات التي تولي اهتماماً كبيراً بالمسؤولية الاجتماعية وتسعى من خلالها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة و يشمل مجتمع الدراسة موظفي المؤسسة محل الدراسة البالغ عددهم 640 موظف ، انتقينا منهم 80 موظف ليمثلوا مجتمعاً لدراستنا و قد تم اختيار 50 موظفاً ليمثلوا عينة عشوائية ، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم في زيارة ميدانية و قد استرد منها 40 و تم استبعاد 10 لأنها غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي .

**ثالثاً- الخصائص:** تتصف الدراسة بعدة خصائص شخصية وأخرى وظيفية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)، وفي ما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب كل متغير، كما هو موضح في الجداول الآتية:

<sup>1</sup> بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص 87.

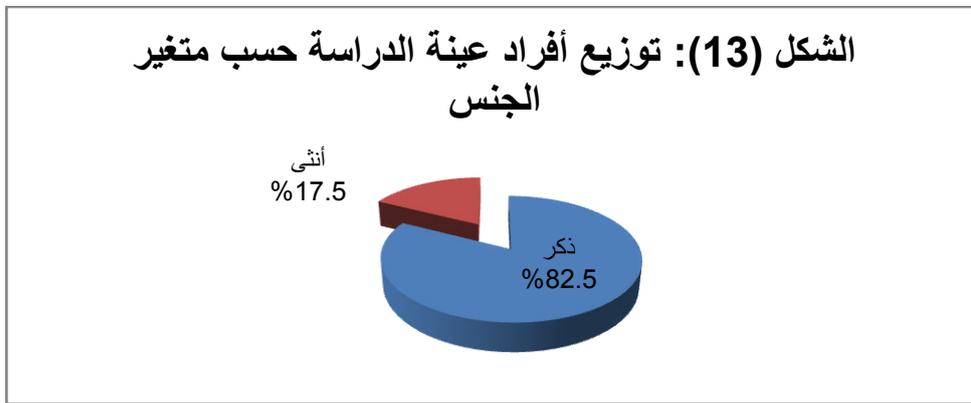
## 1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول(03):توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	33	82.5%
	أنثى	07	17.5%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20.

يبين الجدول(03) أن (82.5%) من أفراد عينة البحث من الذكور في حين أن (17.5%) كانت من الإناث وذلك راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة و التي تتمثل في صناعة الاسمنت و هو نشاط أغلب من يتجه إلى العمل فيه هم من فئة الذكور ، و الشكل الموالي يوضح ذلك :



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL.

## 2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

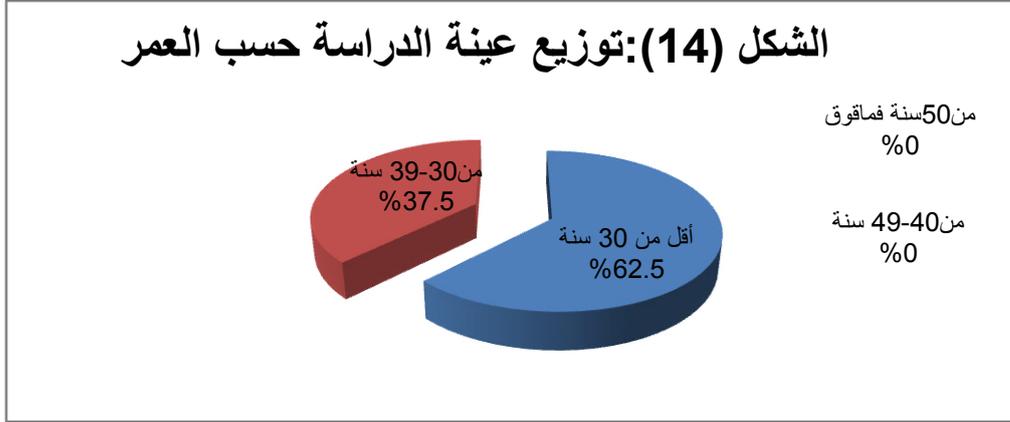
الجدول(04):توزيع أفراد العينة حسب العمر.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	اقل من 30 سنة	25	62.5%
	من 30 إلى 39 سنة	15	37.5%
	من 40 إلى 49 سنة	00	00%
	من 50 سنة فما فوق	00	00%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20.

أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (62.5%)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية ( من 30 إلى 39 سنة) بـ (37.5%)، في حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) (0%)، وفي الأخير (0%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم

(50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية الباحثين هم أقل من 30 سنة وهذا مرده إلى أن المؤسسة تستهدف فئة الشباب خرجي الجامعات بكثافة وهذا طبعاً يندرج في إطار تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية، لأنهم فئة قابلة للتعليم بدرجة أولى وذوي طاقات كبيرة، وتسعى المؤسسة لتوفير مناصب شغل لهؤلاء الشباب والقضاء على البطالة، و يظهر هذا جلياً من خلال الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL.

### 3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

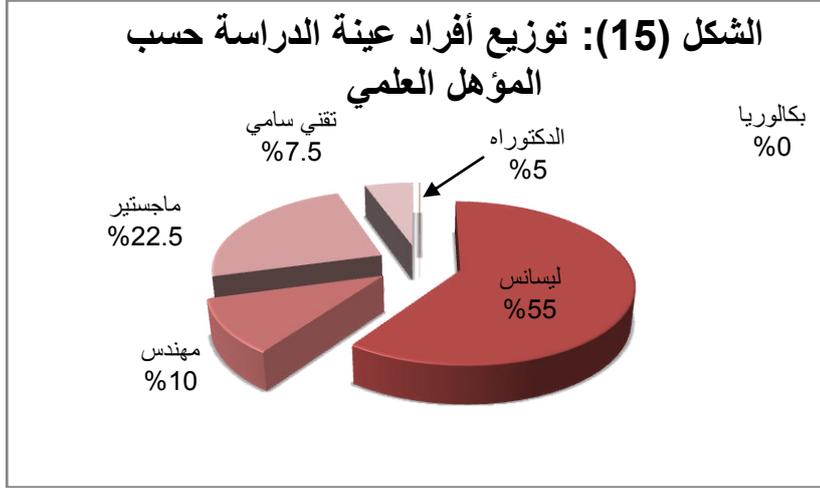
الجدول (5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريا	0	0
	تقني سامي	3	7.5%
	ليسانس	22	55%
	مهندس	4	10%
	ماجستير	9	22.5%
	دكتوراه	2	5%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح من الجدول (5) أن نسبة (0%) منهم من الحاصلين على شهادة البكالوريا، (7.5%) حاصلين على شهادة تقني سامي، و (55%) حاصلين على شهادة ليسانس، و (10%) حاصلين على شهادة مهندس بينما كانت نسبة حاملي شهادة ماجستير (22.5%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه (5%). وعليه نلاحظ أن أغلب موظفي مؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت من خريجي الجامعات وذوي شهادات عليا وهذا لأن المؤسسة تستهدف ضمن سياستها الشباب خرجي الجامعات بالأخص أبناء المنطقة، وتسعى لتوفير مناصب شغل لهم للاستفادة من طاقاتهم وتنمية مهاراتهم. ولأن طبيعة النشاط وسياسة المؤسسة التي تركز على تطبيق مفهوم

المسؤولية الاجتماعية فان هذا يحتاج إلى رأس مال فكري بالدرجة الأولى تهتم بانتقاء الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL.

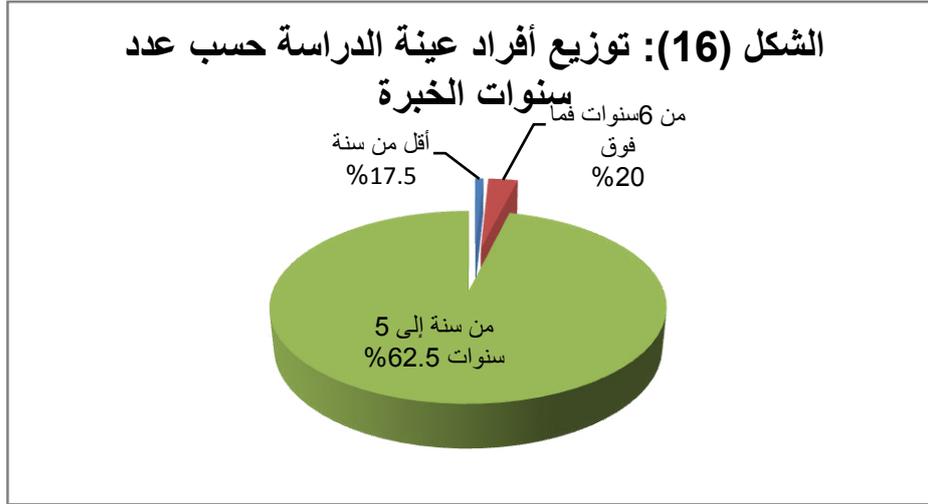
#### 5. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول (6): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من سنة	7	17.5%
	من سنة إلى 5 سنوات	25	62.5%
	من 6 فما فوق	8	20%
المجموع		40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20.

عند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن ( 17.5% ) تقل خبرتهم عن سنة، و(62.5%) منهم خبرتهم تتراوح ما بين ( سنة إلى 5 سنوات)، في حين نجد ( 20% ) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم من 6 سنوات فما فوق، وعليه نجد أن أغلب موظفي المؤسسة خبرتهم تتراوح ما بين السنة و 5 سنوات وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى كون المؤسسة محل الدراسة حديثة النشأة وأغلب موظفيها من فئة الشباب كما تم الذكر سابقاً، أما الذين تتجاوز خبرتهم 6 سنوات فأغلبهم إما عملوا سابقاً في مؤسسات أخرى أو عملوا في المؤسسة الأم Lafarge بالعاصمة أو أحد فروعها قبل أن يحولوا إلى مؤسسة Cilas، أما عن الذين تقل خبرتهم عن السنة فهم حديثو الالتحاق (العمل) بها. والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL.

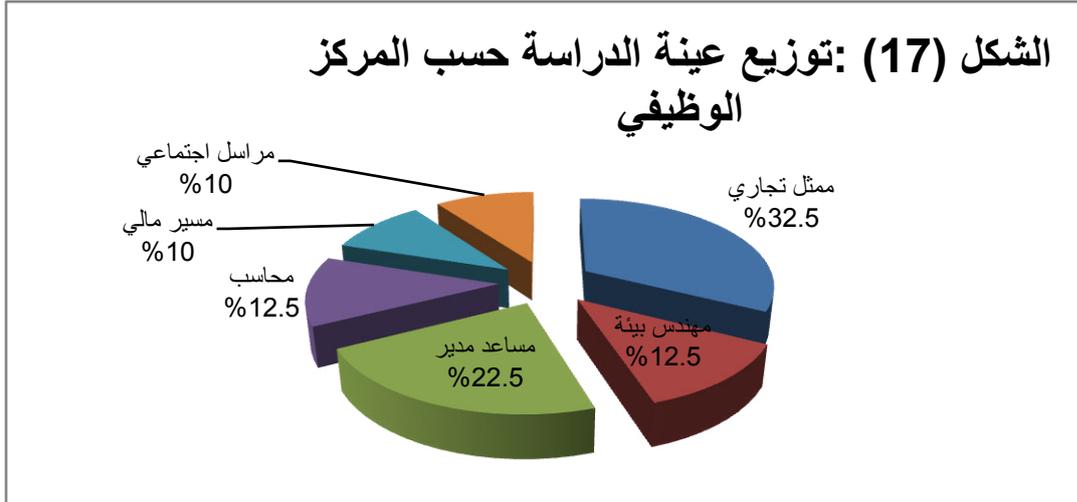
6. توزيع أفراد العينة حسب المجال الوظيفية الحالية:

الجدول (7): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المركز الوظيفي	ممثل تجاري	13	32.5%
	مهندس بيئة	5	12.5%
	مساعد مدير	9	22.5%
	محاسب	5	12.5%
	مسير مالي	4	10%
	مراسل اجتماعي	4	10%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20.

فيما يخص المركز الوظيفي فيبين الجدول (7) أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون كموظفين إداريين بحيث بلغت نسبة الممثلين التجاريين (32.5%)، في حين بلغت نسبة مهندسي البيئة (12.5%)، أما نسبة مساعد مدير (22.5%)، وأما المحاسبين (12.5%)، في حين بلغت نسبة المسيرين الماليين (10%)، وهي نفس النسبة للمراسلين الاجتماعيين. والشكل الموالي يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة و الأساليب الإحصائية

أولا - مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات و تمثلت في :<sup>1</sup>

✚ **المصادر الثانوية :** تم الحصول عليها بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الورقية و الالكترونية ،الرسائل الجامعية و التقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ،والتي ساعدتنا في انجاز جميع مراحل الدراسة ،والهدف من اللجوء إلى المصادر هو تكوين صورة شاملة عن الموضوع و التعرف على الأسس و الطرق العلمية في كتابة الدراسات ،وكذلك أخذ المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال دراستنا الحالية .

✚ **المصادر الأولية :** لكل منهج من المناهج أدواته و مصادره التي يتميز باستخدامها و ذلك فيما يخص عملية التحليل و تحديد النتائج ،وقد تم الحصول على البيانات في هذا البحث من خلال :

- ❖ **المقابلة:** تعتبر المقابلة من أكثر الوسائل الميدانية استخداما و أكثرها فعالية ،حيث أنها تكشف آراء و اتجاهات و مشاعر و دوافع الأشخاص نحو موضوع ما ،وتعرف المقابلة بأنها "عبارة عن تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة ، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات ،آراء شخص آخر أو أشخاص آخرين ،للحصول على بعض البيانات الموضوعية". ولقد فضلنا استخدام المقابلة الشخصية للحصول على المعلومات بشكل مباشر ،والتأكد من صحة الحقائق و الإجابات المتحصل عليها من خلال الاستمارة.
- ❖ **الملاحظة:** تعتبر من بين أدوات جمع البيانات ،لكنها تختلف عن كل من الاستمارة و المقابلة و ذلك لكونها تعني أن الباحث يسجل ملاحظات بدون استخدام قائمة أسئلة أو غير ذلك من الطرق ،وقد استخدمنا هذه

<sup>1</sup>سلطاني رشدي،(2006):"التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر:واقعه،أهميته و شروط تطبيقه حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد بوضياف-

الأداة لتشخيص الميدان و الحصول على المعلومات التي لم تتمكن من الحصول عليها في الاستمارة و المقابلة ،وتركزت ملاحظتنا سواء المباشرة أو التلقائية على عدد من المشاهد مثل :سلوك المدير و الموظفين ،وردات أفعالهم إثر الإجابة على كل سؤال من أسئلة الاستمارة أو أسئلة المقابلة ،ومدى وعيهم بأهمية المسؤولية الاجتماعية .

❖ **الاستبانة:** و هي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة ،ولقد استخدمت الاستبانة في هذه الدراسة كأداة لجمع البيانات حيث تغطي قسمين رئيسيين هما: البيانات الأولية، ومحاور أداة الدراسة .

**ثانيا- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:** لتحقيق أهداف البحث و تحليل البيانات التي تم تجميعها ،تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistique Pochage for social Sciences ) و الذي يرمز له باختصار بالرمز ( SPSS ) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات و الانحرافات المعيارية .... الخ . ولقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :<sup>1</sup>

#### (a) مقاييس الإحصاء الوصفي: Descriptive Statistique Measures

وذلك من أجل وصف مجتمع و عينة الدراسة و إظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات ،والإجابة على أسئلة الدراسة و ترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

#### (b) تحليل الانحدار البسيط Simple Régression Analysis

وذلك لاختبار دور المتغير المستقل وهو المسؤولية الاجتماعية على المتغير التابع وهو الميزة التنافسية المستدامة ،ودور كل بعد (الاقتصادي، القانوني ، الأخلاقي، الخيري) على حدا في الميزة التنافسية المستدامة .

(c) تحليل التباين الأحادي: One way Anova وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية في المتغيرات المستقلة .

(d) اختبار كولومجروف-سميرنوف Kolomogrov-Smironov لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-Sample k-s)

(e) معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Coefficient Alpha و ذلك لقياس ثبات أداة الدراسة .

<sup>1</sup> رانية عدنان السطل،(2014): "أثر التعقيد البيئي في تطوير جودة المنتجات من خلال ممارسات الإنتاج في الوقت المحدد"دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية،قدمت الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،قسم إدارة الأعمال،كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط-الأردن،ص42.

ثالثا- أداة البحث : و تمثلت في :<sup>1</sup>

❖ الاستبانة : تعتبر الاستبانة من أهم أدوات جمع المعلومات ،وهي تضم مجموعة من الأسئلة معدة خصيصا لتغطية

محاور البحث و للإجابة على فرضياته الجزئية (أنظر الملحق) ،وقد تطلب بناء الاستبانة عدة مراحل هي :

-مرحلة إعداد الاستبانة: تم تطوير الاستبانة بناءا على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، واعتمادا على بعض

الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ،حيث تم صياغة مجموعة من الأسئلة التي تجيب على فرضيات البحث

،وقد قسمت استبانة الدراسة إلى قسمين رئيسيين هما :

\*القسم الأول: هو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب وهي (الجنس، العمر، سنوات الخبرة

،المركز الوظيفي ،الدورات التدريبية أو التكوينية).

\*القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الدراسة، ويتكون من جزأين ، الجزء الأول خاص بالمسؤولية

الاجتماعية و يحتوي (31) عبارة ،وقد وزعت هذه العبارات على الشكل التالي :

■ البعد الاقتصادي : و تمثله العبارات من 1 إلى 9.

■ البعد القانوني: و تمثله العبارات من 10 إلى 16.

■ البعد الأخلاقي : و تمثله العبارات من 17 إلى 26.

■ البعد الخيري : و تمثله العبارات من 27 إلى 31.

أما الجزء الثاني فهو خاص بالميزة التنافسية المستدامة و يحتوي (15) عبارة .

وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في

الجدول :

الجدول 09 : درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

-مرحلة تحكيم الاستمارة: تم تحكيم الاستمارة من طرف مجموعة من الأساتذة المختصين (تمت الإشارة إليهم في

الملحق) للتأكد من ملائمة البيانات ومدى قدرة الاستبانة على حل مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد

تمحورت الملاحظات حول النقاط التالية :

● إعادة ترتيب بعض الأسئلة بما يتناسب و فرضيات الدراسة .

<sup>1</sup> جبيرات سناء،(2015) : "تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية في منظور المستعملين"دراسة عينة من

المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم،تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيذر-

بسكرة-،ص.ص304-308.

- إعادة صياغة بعض الأسئلة و تبسيطها .

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار بكافة الملاحظات ، وإجراء بعض التعديلات على الاستبانة على ضوء ملاحظات الأساتذة .

#### رابعاً- ثبات وصدق أداة البحث :

- ثبات الاستبانة : يقصد بثبات الاستبانة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد، ومن أجل ذلك تم حساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Gronbach .

#### - صدق الاستبانة Validity

يقصد بها "قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها" و للتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة اعتمدنا على ما يلي:

(a) صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة و التأكد من أنها تخدم أهداف

الدراسة تم عرضها على هيئة من المحكمين و هم أساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيذر بسكرة ،وقد استجبنا لأراء المحكمين و قمنا بإجراء ما يلزم من تعديل ،وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

(b) صدق المحك : تم حساب معامل المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" ،وذلك كما هو موضح في الجدول (10):

#### الجدول 10: معاملات الصدق و الثبات لمتغيري الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الاقتصادية	9	,511
	المسؤولية القانونية	7	,533
	المسؤولية الأخلاقية	10	,343
	المسؤولية الخيرية	5	,574
	المسؤولية الاجتماعية	31	,688
الميزة التنافسية المستدامة	15	,601	,775
الاستبانة ككل	46	,737	,858

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

من خلال الجدول (10) نلاحظ أن النتائج الموضحة في الجدول لقيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد ومتغيرات الدراسة، حيث بلغ نسبة الثبات للمسؤولية الاجتماعية 68.80% وهي قيمة مرتفعة، أما معامل صدقها 82.90%، في

أن الميزة التنافسية المستدامة بلغت نسبة ثبات عباراتها 60.10% ونسبة 77.50% كمعامل صدق لها. أما م عامل الثبات لمحاور الاستبانة فبلغ 73.70% أما بالنسبة لمعامل الصدق فبلغ 85.80%، وهذا يعني أن أداة الدراسة تتميز بالثبات والصدق. وبناء على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات.

#### خامسا- اختبار التوزيع الطبيعي:

#### اختبار التوزيع الطبيعي. (اختبار كولجروف- سمرنوف (1- sample K-S)).

سنعرض اختبار كولجروف- سمرنوف يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن "العينة المسحوبة تتبع بيانات التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن "العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بيانات التوزيع الطبيعي" فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار:<sup>1</sup>

#### جدول (08): اختبار التوزيع الطبيعي (1- sample Kolmogorov - Smirnov).

الابعاد	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (sig)
البعد الاقتصادي	1.187	,119
البعد القانوني	,904	,388
البعد الأخلاقي	1,015	,254
البعد الخيري	1,441	,031
المسؤولية الاجتماعية	,866	,442
الميزة التنافسية المستدامة	,765	,603

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20.

ويوضح الجدول (08) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) (أي  $\text{sig} > 0.05$ )، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

<sup>1</sup> ناصر الزهواني، (2015): "تأثير القيادة الإستراتيجية على تطبيق الإدارة الإلكترونية" دراسة حالة المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر وحدة بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيذر بسكرة، ص88.

المبحث الثالث : عرض و تفسير النتائج واختبار الفرضيات

المطلب الأول:تحليل اتجاهات الآراء.

يهدف معرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستبانة قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة (على مقياس ليكرت الخماسي) المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة، ولقد تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى أولاً وهذا عن طريق الفرق بين أكبر وزن وبين أصغرها بمعنى  $4=5-1$ ، ومن ثم نقسم ناتج المدى على عدد الأوزان الموجودة في المقياس وهي 5 أوزان بمعنى  $0.8=5/4$  وبذلك نحصل على طول الفئة للوزن والمقدرة ب 0.8، ثم يتم إضافة هذه الأخيرة لكل وزن فنحصل على الحدود الدنيا والعليا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (11): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	[1.79 - 1]	[2.59 - 1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5-4.20]

المصدر: من إعداد الطالبة.

ويكون مستوى المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة كما هو موضح في الجدول (12) الموالي:

جدول(12): مستوى إجابات مبحوثي عينة الدراسة حول الاستبيان.

المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع
فئات المتوسط الحسابي	1-أقل من 2.5	2.5-أقل من 3.5	3.5-5

المصدر: من إعداد الطالبة.

وبعد تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي، ومستوى الإجابات سيتم تحديد اتجاهات المبحوثين حول متغيري الدراسة: المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة .

جدول(13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات البعد الاقتصادي.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول	اتجاهات الآراء
	المسؤولية الاجتماعية	4,267	,176	-	مرتفع	موافق بشدة
	البعد الاقتصادي	4,308	,266	2	مرتفع	موافق بشدة
1.	تسعى المؤسسة إلى إبراز الصورة المتميزة في مجال أعمالها	4,75	,439	3	مرتفع	موافق بشدة

2.	تسعى المؤسسة للتميز في السوق في مجال صناعة الاسمنت	5	0	1	مرتفع	موافق بشدة
3.	الممارسات الاجتماعية المتبعة من طرف المؤسسة تجعلها تحقق أرباحا أعلى مما تحققه المؤسسات المنافسة	4,03	,698	7	مرتفع	موافق
4.	تقدم المؤسسة منتجات متميزة و ذات جودة عالية .	4,77	,423	2	مرتفع	موافق بشدة
5.	تقدم المؤسسة أجور عادلة حسب الجهود المبذولة.	3,95	,783	8	مرتفع	موافق
6.	تحترم المؤسسة قواعد المنافسة .	4,07	,656	6	مرتفع	موافق
7.	تقوم المؤسسة بتقديم أسعار في متناول الزبائن .	3,70	,823	9	مرتفع	موافق
8.	تهتم المؤسسة بشكاوى الزبائن و تعمل على حلها بشكل عاجل .	4,35	,483	4	مرتفع	موافق بشدة
9.	تسعى المؤسسة إلى المساهمة في تنويع الاقتصاد الجزائري.	4,15	,580	5	مرتفع	موافق

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

يتضح من الجدول أعلاه أن البعد الاقتصادي من حيث الأهمية النسبية لدى أفراد العينة المبحوثة جاء في الترتيب ثانيا، بمتوسط حسابي (4,308) وبانحراف معياري (266)، وذا مستوى قبول مرتفع، حيث اتفق أفراد العينة المبحوثة على الموافقة بشدة بأهمية هذا البعد لمؤسستهم وأن مؤسستهم ته دف إلى زيادة الطاقة الإنتاجية للأسمنت في الجزائر، بتغطية احتياجات السوق الوطنية وأن تتميز في هذه الصناعة بمنتجاتها ذات الجودة العالية والمشاركة في التوجه السياسي للحد من استيراد هذا المنتج، وكذا تخفيض واردات البلاد من المادة وبإبراز صورتها المتميزة في مجال صناعتها لدى المجتمع بأن تكون مرجعا للمؤسسات المنافسة لها في هذه الصناعة، ويظهر هذا جليا من خلال الأهمية النسبية للعبارات (2)(4)(1) في حين جاءت العبارات (3)(5)(7) في الترتيبات الأخيرة من حيث الأهمية النسبية لدى المبحوثين وهذا راجع لأن بعض المبحوثين غير راضين على أجورهم وهذا ما لمسناه من خلال ملاحظتنا لموظفي المؤسسة إضافة إلى عدم فهم بعض أفراد العينة لأهمية الممارسات الاجتماعية للمؤسسة وهذا راجع إلى حداثة التحاقهم بالمؤسسة، أما بخصوص أسعار منتجات المؤسسة فهي مرتفعة وهذا راجع لجودتها ولحداثة النشاط الفعلي للمؤسسة حيث تنتج المؤسسة حاليا 2.7 مليون طن في السنة وتسعى إلى زيادة إنتاجيتها قريبا بدخول خط الإنتاج الثاني حيز العمل إلى ما يقرب من 6 ملايين طن سنويا وهذا سيؤدي إلى تخفيض أسعار منتجاتها إلى متناول الزبائن .

جدول(14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات البعد القانوني :

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول	اتجاهات الآراء
	البعد القانوني	4,378	,241	1	مرتفع	موافق بشدة
1.	تعمل المؤسسة على احترام القوانين الاقتصادية ، كقانون العمل ....	4,63	,490	3	مرتفع	موافق بشدة
2.	تؤدي المؤسسة التزاماتها الجبائية و تقوم بالإفصاح الصادق لحساباتها ( مخرجاتها المالية).	4,08	,526	5	مرتفع	موافق بشدة
3.	تعترف المؤسسة بالنقابات العمالية .	4	,453	6	مرتفع	موافق بشدة
4.	تطبق المؤسسة برامج لضمان صحة وسلامة عمالها	5	0	1	مرتفع	موافق بشدة
5.	تحترم المؤسسة القوانين المتعلقة بحماية زبائنها .	4,80	,405	2	مرتفع	موافق بشدة
6.	تدفع المؤسسة تعويضات عن أي عيب في المنتج أو أي ضرر يلحق بالمتعاملين معها .	3,93	,656	7	مرتفع	موافق بشدة
7.	تعمل المؤسسة على التخلص من المنتجات الفاسدة بطرق قانونية .	4,23	,480	4	مرتفع	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

يتضح من الجدول أعلاه أن **البعد القانوني** من حيث الأهمية النسبية لدى أفراد العينة المبحوثة جاء في الترتيب أولاً ،بمتوسط حسابي (4,378) وبانحراف معياري ( ,241)، وإذا مستوى قبول مرتفع ،حيث اتفق أفراد العينة المبحوثة على الموافقة بشدة بأهمية هذا البعد لمؤسستهم وإن دل هذا على شيء فهو يدل على وعي موظفيها بالجانب القانوني واحترام المؤسسة والتزامها بتأدية القوانين الاقتصادية والتشريعات المفروضة عليها المتعلقة بطبيعة نشاطها أو الأطراف ذوي العلاقة معها، كما تولي المؤسسة اهتمامها بضمان صحة وسلامة عمالها والتي تصنف أولاً ضمن لائحة قيم المؤسسة نظر لطبيعة نشاطها الخطرة وذلك من خلال تحسين ظروف العمل واتخاذ جميع التدابير الضرورية والملموسة للقضاء على الحوادث التي قد يتعرض لها موظفوها والمتعاقدون لديها و تسعى لتحقيق ( 0حوادث)، كما تلتزم التزاماً تاماً للتخلص من نفايات و مخلفات نشاطها بالطرق القانونية نظراً لإدراكها بخطورة هذه المخلفات والضرر الذي يعود على البيئة والمجتمع ككل جراء التخلص الخاطئ لها لذا فهي تصنف مخلفاتها إلى 3 مستويات بحيث **المستوى الأول** القابل لإعادة التدوير و الذي يكون عادة غير ضار يخضع لعمليات إعادة التدوير من خلال الأنظمة المتوفرة لدى المؤسسة في هذا الخصوص ، **المستوى الثاني** والذي يكون أيضاً غير ضار تستثمره المؤسسة و تحوله إلى مصادر دخل جديدة من خلال بيعه إلى مؤسسات أمريكية متخصصة في هذا المجال تم التعاقد معها ،أما **المستوى الثالث** وهو الذي يعد أكثر ضرراً بالبيئة والمجتمع فيتم

التخلص منه من خلال حرقه في أعلى درجات حرارة ضمن ظروف معينة في وحدات خاصة بالمؤسسة ،أما العبارة رقم(6) فكان ترتيبها أخيرا من قبل المبحوثين نظرا لأن شكاوي الزبائن حول منتجات المؤسسة قليلة جدا ولا تكاد تصل إلى درجة دفع تعويضات عن أضرار تلحق بالمعاملين معها،إلا أن المؤسسة لا تغفل عن هذا الجانب فهي تسجل الشكاوي التي تصلها وتتأكد منها ضمن وثائقها من حيث وقت تسليمها للعميل و كذا نسب مكوناتها حتى تتبين مصدر الخلل إن وجد وتصححه و هي تعتبر هذه الشكاوي في مصلحتها بالدرجة الأولى حتى تتدارك كل النقائص التي قد تغفل عنها.

جدول(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات البعد الأخلاقي :

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول	اتجاهات الآراء
	<b>البعد الأخلاقي</b>	<b>4,162</b>	<b>,222</b>	<b>4</b>	<b>مرتفع</b>	<b>موافق</b>
1.	تتوافق أهداف المؤسسة مع أهداف وقيم المجتمع الذي تنشط فيه.	4,15	,483	5	مرتفع	موافق
2.	تقوم المؤسسة بمكافحة الممارسات غير الأخلاقية في العمل.	4,75	,439	1	مرتفع	موافق بشدة
3.	تقوم المؤسسة بإجراء ندوات و اجتماعات من أجل ترسيخ القيم الأخلاقية لعمالها أثناء العمل .	4,58	,501	2	مرتفع	موافق بشدة
4.	تجري المؤسسة تقييم دوري حول نشاطها الاجتماعي .	3,90	,496	8	مرتفع	موافق
5.	تعتبر إدارة المؤسسة حماية البيئة أحد أهم مبادئها و مرتكزاتها	4,25	,630	4	مرتفع	موافق بشدة
6.	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الأثر الايكولوجي في اتخاذ قراراتها الاستثمارية.	4,15	,622	6	مرتفع	موافق
7.	تسعى المؤسسة إلى ترشيد استهلاك الموارد "الماء ، الطاقة ،المواد الأولية ..."	3,92	,730	7	مرتفع	موافق
8.	تقوم المؤسسة بعملية التشجير و إنجاز مساحات خضراء للحفاظ على البيئة .	3,72	,716	9	مرتفع	موافق
9.	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتجنب مسببات التلوث	4,50	,641	3	مرتفع	موافق بشدة
10	تسعى المؤسسة للتخفيض من استعمال المواد غير قابلة للتدوير.	3,70	,516	10	مرتفع	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

يتضح من الجدول أعلاه أن **البعد الأخلاقي** من حيث الأهمية النسبية لدى أفراد العينة المبحوثة جاء في الترتيب رابعا، بمتوسط حسابي (4,162) وبانحراف معياري (222)، وذا مستوى قبول مرتفع، حيث اتجهت آراء أفراد العينة المبحوثة نحو الدرجة موافق وجاءت العبارات (2,3,5,9) أولا من حيث الأهمية النسبية لدى العينة المبحوثة، وذلك لأن المؤسسة تجري ندوات واجتماعات كل شهر بهدف ترسيخ القيم الأخلاقية لموظفيها وتشجيعهم على الالتزام بالسلوك الأخلاقي أثناء تأديتهم لعملهم وتعزيز الأبعاد الأخلاقية لمختلف القرارات والمواقف والأفعال لتصبح ثقافة تنظيمية بالمؤسسة كالنزاهة، الشفافية، الصدق، العدالة، محاربة الغش و الفساد الإداري وغيرها لأن المؤسسة تدرك أهمية هذه القيم و المبادئ الأخلاقية فإن هي استثمرتها بالشكل المطلوب فستكسبها سمعة طيبة لدى أصحاب المصلحة وستحسن من أدائها الاجتماعي والاقتصادي وكذا إدراجها للبعد البيئي ضمن سياساتها حيث تعتبر إدارة المؤسسة حماية البيئة من أهم مرتكزاتها ومبادئها وهذا يعود لطبيعة نشاطها الذي يعود بالضرر على البيئة والمجتمع ككل وذلك من خلال تحسين احتياجاتها من الماء بحيث تمتلك المؤسسة تقنيات حديثة لتصفية الماء وإعادة استغلاله، إدارة النفايات وإدارة انبعاث الغازات والغبار بحيث تمتلك المؤسسة آلات حديثة جدا وجد متطورة يوجد منها ثلاثة فقط على مستوى العالم إحداها في البرازيل والأخرى في أستراليا والثالثة لدى المؤسسة محل دراستنا بحيث تقلل بنسبة 99% الأضرار الناتجة عن خلط المكونات للحصول على منتج الاسمنت من غبار وغازات وملوثات، كما تحسن من استهلاك الطاقة و هي أقل ضجيجا عن الآلات التقليدية المتوفرة في المصانع المنافسة وبهذا تعد ميزة تنافسية مستدامة لدى المؤسسة، أما العبارات (4,8,10) فجاءت في الترتيب أخيرا لأن المصنع ما يزال حديث البناء والمؤسسة تسعى إلى تكثيف عمليات التشجير وإحداث تنوع بيولوجي بالمنطقة وقد أعدت المؤسسة مشاريع عديدة في هذا الشأن لكنها لا تزال قيد التنفيذ، أما فيما يخص العبارة الأخيرة والمتعلقة بـ " لتخفيض من استعمال المواد غير قابلة للتدوير " فالمؤسسة تجري أبحاثا مع شريكها Lafarge لتطوير منتجاتها بحيث تصبح أغلبها قابلة لإعادة التدوير واستغلالها أمثل استغلال ما يجعلها تخفض تكاليف مدخلاتها أقل ما يمكن، أما في السنوات القليلة القادمة فستستعمل نوعا جديدا من أكياس التعبئة يتميز بسهولة تحلله بحيث يتكون من بعض مكونات الاسمنت وبذلك يمكن لعملائها أن يستغلوا هذه الأكياس في عمليات البناء ولا ترمى كالأكياس العادية .

جدول(16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات البعد الخيري :

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول	اتجاهات الآراء
	البعد الخيري	4,250	,370	3	مرتفع	موافق بشدة
1.	تدعم المؤسسة المبادرات الثقافية و البيئية و الهيئات الرياضية بشكل كاف .	4,27	,640	3	مرتفع	موافق بشدة
2.	تساهم المؤسسة بتخفيف عبء المعيشة للعمال من خلال تقديم المساعدات .	4,10	,441	4	مرتفع	موافق
3.	تقوم المؤسسة بتشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة و توفر كافة الشروط الملائمة التي تسهل تأديتهم لعملهم .	3,75	,543	5	مرتفع	موافق
4.	تضع المؤسسة سياسة توظيف تقوم على مبدأ المساواة بين الرجل و المرأة في تقلد المناصب الإدارية .	4,65	,662	1	مرتفع	موافق
5.	تنظم المؤسسة مسابقات و دورات في الجامعات لتبني أفكار و مشاريع الشباب و الخرجين الجدد و دعمها و دمجهم في ميدان العمل .	4,48	,716	2	مرتفع	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

يتضح من الجدول أعلاه أن **البعد الخيري** من حيث الأهمية النسبية لدى أفراد العينة المبحوثة جاء في الترتيب

ثالثاً، بمتوسط حسابي ( 4,250 ) وانحراف معياري ( ,370 )، وذا مستوى قبول مرتفع، حيث اتجهت آراء أفراد العينة المبحوثة نحو الدرجة موافق بشدة وهذا دليل على أن المؤسسة تولي هذا البعد اهتماماً كبيراً من خلال أنشطتها ومساهماتها بالمشاركة في الفعاليات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية في المنطقة ، تركيب مطبات صناعية بالقرب من مدرسة حمام سيدي الحاج، تركيب لوحات سلامة وحواجز واقية ، رعاية الاحتفالات بالأعياد الوطنية ، توزيع حقائب مدرسية على طلاب المدارس ، تقديم مساعدات مالية لدور الأيتام و المسنين و مرضى السرطان، تنظيم مسابقات ودورات في الجامعات لتبني أفكار ومشاريع الشباب والخرجين الجدد ودعمها ودمجهم في ميدان العمل ، تحقيق مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في تقلد المناصب الإدارية بحيث أولى الملاحظات التي سجلناها عند زيارتنا لإدارة المؤسسة أن أغلب الموظفين فيها كن نساء وجاءت العبارة (3) أخيراً لأن عدد الموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة قليل لكن هذا لا يعني أن المؤسسة لا تشجع توظيف هذه الفئة .

بناء على ما تقدم يتضح أن مستوى المسؤولية الاجتماعية السائدة بمؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت بسكرة، جاء مرتفع وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعة (4,267) وانحراف معياري (1,176)، و اتجهت آراء العينة المبحوثة كلها نحو الدرجة موافق بشدة وهذا يدل على وعي موظفي المؤسسة محل الدراسة وإدراكهم لأهمية تبني مؤسستهم لهذا المفهوم ودخه ضمن إستراتيجياتها لكنهم يرون أن تبني المؤسسة لهذا المفهوم يقتصر بدور اجتماعي محدود جداً، بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة وبالقدر الذي يجعلها تحمي نفسها من الانتقادات الموجهة لها. وتركز على الجوانب المرتبطة بمتطلبات المنافسة والاستجابة للضغوط الناشئة من قبل جماعات الضغط وحماية البيئة وفق معايير قانونية معتمدة إضافة إلى بعض المشاريع التطوعية التي تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة وتطوير التنمية الاقتصادية، المحافظة على البيئة وترشيد استهلاك الموارد الطبيعية وهذا يكسبها سمعة جيدة ويعزز ثقة أصحاب المصلحة والمجتمع ككل ويعود عليها وعلى الدولة بالأرباح ويكسبها ميزة تنافسية مستدامة، و مما سبق نستنتج أن مؤسسة Cilas تطبق الإستراتيجية الدفاعية .

جدول(17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الميزة التنافسية المستدامة:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول	اتجاهات الآراء
	الميزة التنافسية المستدامة	4,140	,236	-	مرتفع	موافق
1.	تمتلك المؤسسة مجموعة من الموارد التي تسهم في خلق قيمة لها بحيث هذه الموارد لا يمتلكها إلا قلة قليلة من منافسيها	3,80	,648	12	مرتفع	موافق
2.	تقوم المؤسسة بمزج مواردها بطريقة يصعب على المنافسين معرفة المورد الأكثر منفعة .	3,70	,608	14	مرتفع	موافق
3.	تتبنى المؤسسة استراتيجيات و سياسات تحد من محاكاة و تقليد المنافسين لها .	4,22	,577	6	مرتفع	موافق بشدة
4.	تمتلك المؤسسة موارد قادرة على اقتناص فرص خارجية و تجنب تهديد .	4,05	,639	11	مرتفع	موافق
5.	تمتلك المؤسسة موارد يصعب إيجاد مكافئ لها مما يخلق تحدياً أمام المنافسين عند محاولة تقليدها .	3,65	,622	15	مرتفع	موافق
6.	لدى المؤسسة القدرة التنظيمية و الإدارية على استغلال مواردها بطريقة تضمن لها الكفاءة .	4,20	,405	7	مرتفع	موافق بشدة
7.	نجاح المؤسسة يرجع إلى التعلم و الاستفادة من إخفاقات المؤسسات المنافسة لها.	4,10	,632	9	مرتفع	موافق

موافق	مرتفع	10	,597	4,05	8. تتمتع المؤسسة بالمرونة في استغلال مواردها بما يتماشى مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة .
موافق	مرتفع	8	,622	4,15	9. تتبنى المؤسسة إستراتيجية تحقق لها أمثل استغلال لمواردها المتاحة .
موافق بشدة	مرتفع	1	,464	4,70	10 تشجع المؤسسة عمالها على العمل ضمن فرق لتحقيق أفضل أداء وتميز عن منافسيها.
موافق بشدة	مرتفع	5	,847	4,27	11 تعتمد المؤسسة على معارف ومهارات عمالها العالية لتخفيض تكاليفها مما يضيف قيمة لمنتجاتها تجعلها متميزة
موافق بشدة	مرتفع	3	,506	4,48	12 تسعى المؤسسة للاستفادة من مهارات عمالها و تشجع أفكارهم الإبداعية للارتقاء بمنتجاتها وأساليب عملها.
موافق	مرتفع	13	,723	3,80	13 تخصص المؤسسة ميزانية كافية للبحث و التطوير .
موافق بشدة	مرتفع	4	,572	4,32	14 تتميز المؤسسة بالتعاون مع مؤسسات أخرى لتحسين قدرتها على تحقيق الجودة و التميز في العمل .
موافق بشدة	مرتفع	2	,496	4,60	15 لدى المؤسسة علاقات جيدة مع الزبائن و الموردين و الجماعات المحلية .

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

يتضح من خلال الجدول (17) أن:

- العبارات (10،11،12،14،15) جاءت في الترتيب أولاً من حيث الأهمية النسبية لدى عينة المبحوثين بمتوسطات حسابية على التوالي ( 4,70.4,60.4,48.4,32.4,27 ) وبانحرافات معيارية على التوالي (464.,496.,506.,572.,847) وذات مستوى قبول مرتفع واتفق أفراد العينة المبحوثة على درجة موافق بشدة وهذا يعني أن المؤسسة تشجع عمالها على العمل ضمن فرق عمل وبث روح التعاون بينهم للاستفادة من مهاراتهم ومعارفهم وتبادل خبراتهم وتشارك معهم أفكارهم وتشجعهم على الابتكار والإبداع للارتقاء بمنتجاتها وأساليب عملها ولتحقيق أفضل أداء، كما أنها تسعى لبناء علاقات جيدة مع الأطراف ذوي العلاقة بها من زبائن، موردين والجماعات المحلية أو ما يعرف **بذكاء العلاقات** باعتبارهم جزءاً لا يتجزأ من المجتمع الذي تنشط فيه لهذا فان مؤسسة Cilas تعتبر أنه كلما كانت علاقتها بالأطراف ذوي العلاقة بها جيدة كلما انعكس ذلك على أدائها بالإيجاب والعكس صحيح وأن هذه العلاقات المميزة ستحقق لها الميزة التنافسية المستدامة لهذا كانت العبارات ذات أعلى أهمية نسبية .

- العبارات (3،6،9،7،8) جاءت في الترتيب مباشرة بعد العبارات السابقة الذكر من حيث الأهمية النسبية لدى عينة المبحوثين بمتوسطات حسابية على التوالي ( 4,22.4,20.4,15.4,70.4,05 ) وبانحرافات معيارية على التوالي (577.,405.,622.,632.,597) وذات مستوى قبول مرتفع وكان أفراد العينة قد اتفقوا على درجة

موافق وهذا يعني أن عمال المؤسسة يرون بأن امتلاكها لإستراتيجية وقدرات تنظيمية وإدارية تضمن لها استغلال أمثل لمواردها وتحقق لها الكفاءة وفي ذات الوقت المرونة بما يتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة وأن التعلم والاستفادة من إخفاقات المؤسسات المنافسة لها قد يحقق لها النجاح وقد يكسبها ميزة تنافسية مستدامة لكنهم يرون أن فرق العمل وذكاء العلاقات هو سر الميزة التنافسية المستدامة لدى مؤسستهم.

- العبارات (4,1,13,2,5) جاءت في الترتيب أخيرا ذات مستوى قبول مرتفع واتفق أفراد العينة المبحوثة على درجة مقبول، بمتوسطات حسابية على التوالي (4,05.3,80.3,80.3,70.3,65) بانحرافات معيارية على التوالي (622.,608.,723.,648.,639.) وهذا يعني أن امتلاك المؤسسة لموارد ذات قيمة و نادرة وصعبة التقليد والإحلال من وجهة نظر أفراد العينة المبحوثة لا يكسبها ميزة تنافسية مستدامة وهذا راجع إلى عدم فهم أفراد العينة لهذه الأسئلة وهذا نظرا لعدم تمكننا من التواجد معهم لشرح هذه الأسئلة، لأن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على موارد و تكنولوجيات حديثة جدا وتخلق لها قيمة وصعبة التقليد بسبب ندرتها و صعوبة إحلالها مثل : برج ما قبل تكليس الذي يستهلك 20 % أقل من الغاز ،طواحين النكرة الأساسية التي تستهلك 40 % أقل من الطاقة ،تركيب مجموعة Lafarge لأكبر مطحنة عمودية والتي تختصر عمل 3 مطاحن دائرية تقليدية، صومعة اسمنت واحدة متعددة المقصورات بدلا من 5 صوامع، بالإضافة إلى الخبرات من سويسرا و فرنسا و الصين التي جلبتها مجموعة Lafarge للمؤسسة محل الدراسة بهدف نقل المعارف في مجال صناعة الاسمنت ،كل هذا يكسب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة يجعلها بموقع متقدم جدا على منافسيها محليا و دوليا .

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الميزة التنافسية المستدامة السائدة بمؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت بسكرة، جاء مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4,140) وانحرافها المعياري (236,) واتجهت آراء العينة المبحوثة كلها نحو الدرجة موافق وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحقيق التميز في صناعة الاسمنت محليا ودوليا كما تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الموارد غير الملموسة كفرق العمل وعلاقتها مع الأطراف ذوي العلاقة (ذكاء العلاقات) التي توصف بأنها جيدة والخبرات الأجنبية التي تجلبهم لها شريكها Lafarge ،ومن خلال ما تملكه من موارد ملموسة كالتكنولوجيات الحديثة المتطورة والنادرة .

#### المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

من خلال الجدول الموالي سنوضح معامل الارتباط بيرسون لكل متغيرات نموذج الدراسة وكانت النتائج كما يلي :

#### الجدول (18):معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

المسؤولية الاجتماعية	البعد الخيري	البعد الأخلاقي	البعد القانوني	البعد الاقتصادي	البيان	
,340	,415	,047	,405	,126	معامل الارتباط	الميزة التنافسية
,032	,008	,773	,010	,438	مستوى الدلالة	المستدامة
40	40	40	40	40	N	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود علاقة ارتباط ضعيفة ذات دلالة معنوية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( ,340 ) عند مستوى الدلالة ( 0,05 ) ، مما يدل بأن المؤسسة محل الدراسة ترى بأن علاقة المسؤولية الاجتماعية بالميزة التنافسية المستدامة ليست علاقة قوية بما يكفي ، ويتضح من خلال نفس الجدول أن للبعدين الخيري والقانوني علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية مع الميزة التنافسية المستدامة حيث بلغت على التوالي ( ,415 ) و ( ,405 ) عند مستوى الدلالة ( 0,05 ) ، ومستوى دلالة ( ,008 ) و ( ,010 ) على التوالي وهذا يعني أن المؤسسة ترى بأن مسؤوليتها الاجتماعية تبرز من خلال دورها الخيري كالمبادرات التطوعية والهبات الخيرية ومساهماتها في رفاه المجتمع الذي تنشط فيه وكذا من خلال التزامها بإطاعة القوانين والتشريعات المفروضة عليها المتعلقة بطبيعة نشاطها أو الأطراف ذوي العلاقة معها وعدم قيامها بالأعمال المخلة بالقانون يكسبها ثقة أصحاب المصلحة ، كما أن التزامها بضمان الصحة والسلامة لعمالها والتي تصنف أولا ضمن لائحة قيم المؤسسة نظرا لطبيعة نشاطها الخطرة وذلك بتحسين ظروف العمل واتخاذ جميع التدابير الضرورية والملموسة للقضاء على الحوادث التي قد يتعرض لها موظفوها ، وعليه فان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة محل الدراسة من خلال البعدين القانوني و الخيري يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها .

### المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذا العنصر اختبار الفرضيتين الرئيسيتين وذلك باستعمال الانحدار البسيط ، وباستخدام اختبار T للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي One way Anova ، وسنقوم باختبار فرضيات الفروق :

#### أولا : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

**H0:** لا يوجد دور معنوي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام الانحدار البسيط Simple Regression Analysis و النتائج مبينة في الجدول (19):

الجدول (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار وجود دور معنوي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة

تنافسية مستدامة

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
المسؤولية الاجتماعية	,340	2,230	,032 <sup>b</sup>	4,971	,340 <sup>a</sup>	,116

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 للمتغير المستقل وهو المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة حيث أن هذه الأخيرة هي المتغير التابع، ويؤكد هذا الدور قيمة كل من F المحسوبة و التي بلغت (4,971) وقيمة T المحسوبة البالغة (2,230) بمستوى دلالة (0,032) أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وذلك بدلالة معامل الانحدار B الذي بلغ (0,340) كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين قدرت بـ34% ولقد فسر متغير الميزة التنافسية المستدامة 11,6% من التباين في مستوى المسؤولية الاجتماعية بالاعتماد على قيمة  $R^2$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية بصيغتها الصفرية و نقبلها بصيغتها البديلة. ومعادلة الانحدار تتمثل في :

$$\text{الميزة التنافسية المستدامة} = 0,456 + 2,195 \text{ المسؤولية الاجتماعية}$$

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

✓ الفرضية الفرعية الأولى: H01 لا يوجد دور معنوي لبعء المسؤولية الاقتصادية في تحقيق ميزة تنافسية

مستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام الانحدار البسيط Simple Regression Analysis و النتائج مبينة في الجدول (20):

الجدول (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار وجود دور معنوي للمسؤولية الاقتصادية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
المسؤولية الاقتصادية	,126	,785	,438 <sup>b</sup>	,615	,126 <sup>a</sup>	,016

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 للبعء الاقتصادي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، ويؤكد هذا الدور قيمة كل من F المحسوبة و التي بلغت (0,615) وقيمة T المحسوبة البالغة (0,785) بمستوى دلالة (0,438) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وقد بلغ معامل الانحدار B (0,126) حيث بلغت نسبة الارتباط بين المتغيرين بـ 12,6% وهي نسبة ضعيفة ولقد فسر متغير الميزة التنافسية المستدامة 1,6% من التباين في مستوى المسؤولية الاقتصادية بالاعتماد على قيمة  $R^2$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة، وهذا يتنافى مع الواقع لأن الهدف الأول لأي مؤسسة اقتصادية هو الربح ولهذا يمكن أن نبرر هذه النتيجة التي توصلنا إليها أن طبيعة موضوعنا جعلت أفراد العينة يركزون في إجاباتهم على الجانب (الدور) الاجتماعي أكثر من الجانب الاقتصادي . ومعادلة الانحدار تتمثل في :

الميزة التنافسية المستدامة = 3,659 + 0,112 المسؤولية الاقتصادية

✓ الفرضية الفرعية الثانية: H02 لا يوجد دور معنوي لبعء المسؤولية الاقتصادية في تحقيق ميزة تنافسية

مستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام الانحدار البسيط Simple Regression Analysis و النتائج مبينة في الجدول (21):

الجدول (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار وجود دور معنوي للمسؤولية القانونية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
المسؤولية القانونية	,405	2,729	,010 <sup>b</sup>	7,445	,405 <sup>a</sup>	,164

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 للبعء القانوني في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، ويؤكد هذا الدور قيمة كل من F المحسوبة و التي بلغت (7,445) وقيمة T المحسوبة البالغة (2,729) بمستوى دلالة ( 0,010) أقل من مستوى الدلالة (0,05) ، وذلك بدلالة معامل الانحدار B الذي بلغ (0,405) كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين قدرت بـ 40% وهي نسبة كبيرة ولقد فسر متغير الميزة التنافسية المستدامة 16% من التباين في مستوى المسؤولية القانونية بالاعتماد على قيمة R<sup>2</sup> ، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية و نقبلها بصيغتها البديلة. وتمثل معادلة الانحدار في :

الميزة التنافسية المستدامة = 2,404 + 0,397 المسؤولية القانونية

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: H03 لا يوجد دور معنوي لبعء المسؤولية الأخلاقية في تحقيق ميزة تنافسية

مستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام الانحدار البسيط Simple Regression Analysis و النتائج مبينة في الجدول (22):

الجدول (22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار وجود دور معنوي للمسؤولية الأخلاقية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
المسؤولية الأخلاقية	,047	,291	,773 <sup>b</sup>	,085	,047 <sup>a</sup>	,002

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 للبعد الأخلاقي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، ويؤكد هذا الدور قيمة كل من F المحسوبة والتي بلغت (0,085) وقيمة T المحسوبة البالغة (0,291) بمستوى دلالة ( 0,773) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05) ، وقد بلغ معامل الانحدار B (0,047) حيث بلغت نسبة الارتباط بين المتغيرين ب 4,7% وهي نسبة ضعيفة ولقد فسر متغير الميزة التنافسية المستدامة 0,2% من التباين في مستوى المسؤولية الأخلاقية بالاعتماد على قيمة R<sup>2</sup> ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة. هذه النتيجة يمكن أن نفسرها بأن المؤسسة حديثة النشأة وعليه فإن الممارسات الأخلاقية تتطلب وقتا حتى تصبح جزءا من ثقافة المؤسسة وتظهر ضمن سلوكيات العاملين فيها ، لهذا كانت المسؤولية الأخلاقية من وجهة نظر العينة المبحوثة ليس لها دور في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسستهم. وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{الميزة التنافسية المستدامة} = 0,050 + 3,932 \times \text{المسؤولية الأخلاقية}$$

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: H04 لا يوجد دور معنوي لبعد المسؤولية الخيري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام الانحدار البسيط Simple Regression Analysis و النتائج مبينة في الجدول (23):

الجدول ( 23 ): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار وجود دور معنوي للمسؤولية الخيرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
المسؤولية الخيرية	,415	2,809	,008 <sup>b</sup>	7,888	,415 <sup>a</sup>	,172

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 للبعد الخيري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، ويؤكد هذا الدور قيمة كل من  $F$  المحسوبة و التي بلغت (7,888) وقيمة  $T$  المحسوبة البالغة (2,809) بمستوى دلالة (0,008) أقل من مستوى الدلالة (0,05) ، وذلك بدلالة معامل الانحدار  $B$  الذي بلغ (0,415) كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين قدرت بـ 41,5% وهي نسبة كبيرة ولقد فسر متغير الميزة التنافسية المستدامة 17,2% من التباين في مستوى المسؤولية الخيرية بالاعتماد على قيمة  $R^2$  ، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية و نقبلها بصيغتها البديلة. و معادلة الانحدار تتمثل في:

$$\text{الميزة التنافسية المستدامة} = 0,265 + 3,015 \times \text{المسؤولية الخيرية}$$

بناء على ما سبق نستنتج "وجود دور معنوي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت -بسكرة ."

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى التغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ . حيث كانت النتائج كالتالي:

01- اختبار الفرضيات الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار  $T$  للعينات المستقلة Independent-simples T-Test و كانت النتائج موضحة في الجدول (24):

الجدول (24): نتائج اختبار  $T$  لاختبار فروق في مستوى المسؤولية الاجتماعية حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
1,076	,104	0.05

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة  $T$  (1,076) ومستوى الدلالة المحسوبة (0,104) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05 وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في مستوى المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الجنس، أي نقبل الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية و نرفضها بصيغتها البديلة.

02- اختبار الفرضيات الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى العمر عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي One way Anova و كانت النتائج موضحة في الجدول (25):

الجدول (25): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One way Anova لاختبار فروق في مستوى المسؤولية الاجتماعية حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,030	38	,027	6,719	,013
داخل المجموعات	,182	1	,182		
المجموع	1,212	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال نتائج الجدول يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى متغير العمر حيث بلغت قيمة F المحسوبة (6,719) والدلالة الإحصائية (0,013) مما يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر في مستوى المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة هذا من وجهة نظر المبحوثين مما يدل على أن اختلاف الفئات العمرية له تأثيره على مستوى المسؤولية الاجتماعية خصوصاً أن المؤسسة تستهدف فئة الشباب والذي اتضح بأن لديهم وعي كبير بأهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في حين أن الفئات العمرية الأكبر وعددهم قليل يرون بأن المؤسسة يفترض أن تهدف للربح أولاً وأخيراً، وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية ونقبلها بصيغتها البديلة.

03- اختبار الفرضيات الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي One way Anova و كانت النتائج موضحة في الجدول (26):

الجدول (26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **One way Anova** لاختبار فروق في مستوى المسؤولية الاجتماعية حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
,366	1,113	,031	35	1,075	بين المجموعات
		,034	4	,137	داخل المجموعات
			39	1,212	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال نتائج الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1,113) والدلالة الإحصائية (0,366) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة هذا من وجهة نظر الباحثين، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها الصفرية و نرفضها بصيغتها البديلة.

04- اختبار الفرضيات الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي **One way Anova** وكانت النتائج موضحة في الجدول (27):

الجدول (27): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **One way Anova** لاختبار فروق في مستوى المسؤولية الاجتماعية حسب متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
,134	2,119	,029	37	1,087	بين المجموعات
		,062	2	,125	داخل المجموعات
			39	1,212	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال نتائج الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2,119) والدلالة الإحصائية (0,134) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة هذا من وجهة نظر الباحثين، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة بصيغتها الصفرية و نرفضها بصيغتها البديلة.

05- اختبار الفرضيات الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المركز الوظيفي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي One way Anova و كانت النتائج موضحة في الجدول (28):

الجدول (28): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One way Anova لاختبار فروق في مستوى المسؤولية الاجتماعية حسب متغير المركز الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	,859	34	,025	2,795	,032
داخل المجموعات	,353	5	,071		
المجموع	1,212	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال نتائج الجدول يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى متغير المركز الوظيفي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2,795) و الدلالة الإحصائية (0,032) مما يشير إلى وجود أثر لمتغير المركز الوظيفي في مستوى المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة هذا من وجهة نظر الباحثين وهذا يدل على أن موظفي المؤسسة الذين يشغلون مراكز وظيفية لها علاقة مباشرة بالممارسات الاجتماعية للمؤسسة يكونون أكثر وعياً بأهمية المسؤولية الاجتماعية من غيرهم الذين يشغلون مراكز وظيفية أخرى، وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الخامسة بصيغتها الصفرية و نقبلها بصيغتها البديلة.

وبالاعتماد على ما سبق من نتائج للفرضية الرئيسية الثانية فإننا نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية أي " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى المسؤولية الاجتماعية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى المسؤولية الاجتماعية للمتغيرين (العمر، المركز الوظيفي).

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى التغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ . حيث كانت النتائج كالاتي :

01- اختبار الفرضيات الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة Independent-samples T-Test و كانت النتائج موضحة في الجدول (29):

الجدول (29): نتائج اختبار T لاختبار فروق في مستوى الميزة التنافسية المستدامة حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
-,151	,001	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة T (-0,151) ومستوى الدلالة المحسوبة (0,001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05 وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في مستوى الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الجنس وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة بحيث يغلب عليه الطابع الذكوري، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية ونقبلها بصيغتها البديلة.

02- اختبار الفرضيات الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى العمر عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي One way Anova و كانت النتائج موضحة في الجدول (30):

الجدول (30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One way Anova لاختبار فروق في مستوى الميزة التنافسية المستدامة حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2,149	38	,057	,471	,496
داخل المجموعات	,027	1	,027		
المجموع	2,176	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال نتائج الجدول يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الميزة التنافسية المستدامة تعزى إلى متغير العمر حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0,471) و الدلالة الإحصائية (0,496) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة هذا من وجهة نظر الباحثين، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية و نرفضها بصيغتها البديلة.

03- اختبار الفرضيات الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي One way Anova و كانت النتائج موضحة في الجدول (31):

الجدول (31): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One way Anova لاختبار فروق في مستوى الميزة التنافسية المستدامة حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,202	35	,034	7,091	,000
داخل المجموعات	,974	4	,244		
المجموع	2,176	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال نتائج الجدول يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الميزة التنافسية المستدامة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (7,091) و الدلالة الإحصائية (0,000) مما يشير إلى أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة هذا من وجهة نظر الباحثين وهذا يدل على أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي كلما أثر ذلك على الميزة التنافسية المستدامة لأن ذلك يعني توفر معارف ومهارات بالمؤسسة، وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها الصفرية و نقبلها بصيغتها البديلة.

04- اختبار الفرضيات الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي One way Anova و كانت النتائج موضحة في الجدول (32):

الجدول (32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **One way Anova** لاختبار فروق في مستوى الميزة

التنافسية المستدامة حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2,155	37	,058	,178	,837
داخل المجموعات	,021	2	,010		
المجموع	2,176	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال نتائج الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الميزة التنافسية المستدامة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0,178) والدلالة الإحصائية (0,837) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة هذا من وجهة نظر الباحثين، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

05- اختبار الفرضيات الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المركز الوظيفي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي **One way Anova** وكانت النتائج موضحة في

الجدول (33):

الجدول (33): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **One way Anova** لاختبار فروق في مستوى الميزة

التنافسية المستدامة حسب متغير المركز الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,661	34	,049	2,109	,088
داخل المجموعات	,515	5	,103		
المجموع	2,176	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال نتائج الجدول يتبين أنه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الميزة التنافسية المستدامة تعزى إلى متغير المركز الوظيفي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2,109) والدلالة الإحصائية (0,088) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المركز الوظيفي في مستوى الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة هذا من وجهة نظر الباحثين، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الخامسة بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

وبالاعتماد على ما سبق من نتائج للفرضية الرئيسية الثالثة فإننا نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية أي " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (العمر، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة) في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية للمتغيرين (الجنس، المؤهل العلمي).

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على مؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت -بسكرة، وكنا قد اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات الدراسة الميدانية التي تم توزيعها على العمال الإداريين بالمؤسسة، والتي تحوي على محورين: المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية " دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت-بسكرة" ، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى نتائج أهمها : أن مستوى المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة كان " مرتفع" ، أيضا مستوى الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة "مرتفع" . وتوصلنا كذلك إلى وجود دور معنوي للمسؤولية الاجتماعية من خلال بعده القانوني والخيري في الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت-بسكرة لدى أفراد عينة البحث ، وفي الأخير درسنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى المسؤولية الاجتماعية من حيث العمر والمركز الوظيفي ، وكذا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة من حيث المؤهل العلمي والجنس لدى المؤسسة محل الدراسة .

## خاتمة :

إن موضوع المسؤولية الاجتماعية يبقى موضوعاً شائكاً نظراً لأنه مفهوم جديد دخل على مجتمعنا وبالضبط على مؤسساتنا فمن خلال دراستنا توصلنا إلى أن أهمية المسؤولية الاجتماعية لم يتم الإقرار بها كاملاً لأنها بين التأييد والمعارضة ولكلا الطرفين حججه ومبرراته ، وعرفنا أن هناك إدراك وأهمية لهذا المفهوم تختلف من مجال إلى آخر ، لكن تطبيقه ميدانياً لا يزال في بدايته نظراً لصعوبات معينة ونظراً لاعتقاد المؤسسات أنها مبادرات طوعية أكثر منها التزام ، وبقاء فكرة تحقيق الربح مهيمنة على قدرتها على معرفة أكفأ السبل لتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات وتعظيم الأرباح ، بل يعد نجاحها يعتمد فقط على قدرتها على معرفة أكفأ السبل لتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات وتعظيم الأرباح ، بل كذلك على قدرتها على معالجة القضايا الاجتماعية من خلال تقديم المساعدات والمساهمة في تخفيف عبء المعيشة وكذلك تلبية الحاجيات الاجتماعية للأطراف ذوي العلاقة معها والمجتمع واهتمامها بحماية البيئة الطبيعية التي تنشط فيها بدمج البعد البيئي ضمن استراتيجياتها وتطبيق ما يعرف باستراتيجيات الاستدامة للحد من أثارها السلبية ، أي أن تكون مؤسسة مواطنة وهذا يكسبها سمعة جيدة وثقة كبيرة مع أصحاب المصلحة ما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة تعود عليها بالأرباح على المدى البعيد .

من خلال ما سبق، حاولنا دراسة الظاهرة من خلال إتباعنا المنهج التفسيري الوصفي حيث جمعنا البيانات من خلال توزيع الاستبانة على مجتمع الإطارات بالمؤسسة وتمكننا من تحليل وتفسير إجاباتهم إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

### أولاً : النتائج

#### أظهرت النتائج النظرية ما يلي :

1. توصلنا إلى أن المسؤولية الاجتماعية تمثل التزام المؤسسات تجاه مجتمعها وذلك لغرض تحقيق أهدافها لأنها أصبحت اليوم تتبوأ حيزاً ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات المحلية وتحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل منظمات الأعمال لكونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية المجتمع .
2. ضرورة إيمان المؤسسة بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون هناك قناعة و يقين من قبل كل مسئول فيها ابتداءً من أصحاب المؤسسات، مروراً بمديريها التنفيذيين، انتهاءً بالموظفين حول أهمية هذا الأثر.
3. يمكن للمؤسسة أن تحقق أرباحاً على المدى البعيد كلما زادت من دورها الاجتماعي، ودعمت الأنشطة الاجتماعية فهذه الأخيرة تعتبر بمثابة استثمار مستقبلي لهذه المؤسسات.
4. تكتسب المؤسسة سمعة وتعزز ميزتها التنافسية عندما تمارس وتدعم أنشطتها الاجتماعية فقد أثبتت الدراسات زيادة الأرباح

للمؤسسات ذات الدور الاجتماعي بنسب أكثر من غيرها.

5. أن الميزة التنافسية المستدامة هي مجموعة متكاملة من العمليات والأنشطة والمهارات والخصائص الفريدة التي تمتلكها المؤسسة وتساهم في خلق ميزة لها وتساعد على تحقيق التفوق على المنافسين بامتلاكها للموارد المستدامة التي يصعب تقليدها من قبل منافسيها وفي ذات الوقت تحقق لها أعلى ربحية.

6. للميزة التنافسية المستدامة مصدران : مصادر داخلية في المؤسسة تتمثل في الموارد، الأنشطة والمهارات و مصادر خارجية تتمثل في متغيرات البيئة الخارجية، و لكل منهما أهميته في خلق الميزة للمؤسسة إلا أنه يعول على المصادر الداخلية أكثر فبالرغم من أن عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصا للمؤسسة وظروفا مناسبة لها ، إلا أن الميزة لا تتحقق إلا من خلال مواردها وقدراتها ومن خلال قدرتها على التعامل والتكيف مع الظروف واستثمار تلك الفرص.

7. أن مدخل الموارد ل Barney يحقق الميزة التنافسية المستدامة .

8. أن تبني المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية يجعلها توازن بين متطلباتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ما يجعلها تحقق التنمية المستدامة و بذلك تكتسب صفة المواطنة وهذا يجعلها تحظى بسمعة جيدة ويكسبها رضا وولاء أصحاب المصالح وبالتالي تحقق ميزة تنافسية مستدامة .

9. أن تطبيق المؤسسات لإحدى استراتيجيات الاستدامة يجعلها تخفض الأثر البيئي لنشاطها أقل ما يمكن ما يجعلها تتميز عن غيرها، فتخفض التكاليف من جهة و تعظم أرباحها من جهة أخرى خصوصا إن هي أحسنت تحويل الاستثمارات البيئية إلى ميزة تنافسية مستدامة لها.

**أما النتائج التطبيقية فقد بينت:**

- يوجد دور معنوي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة محل الدراسة .
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 للبعد الاقتصادي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة محل الدراسة.
- وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 للبعد القانوني في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة محل الدراسة
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 للبعد الأخلاقي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة محل الدراسة
- وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 للبعد الخيري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة

## محل الدراسة

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في مستوى المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الجنس

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى متغير العمر

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى متغير المركز الوظيفي

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في مستوى الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الجنس

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الميزة التنافسية المستدامة تعزى إلى متغير العمر

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الميزة التنافسية المستدامة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الميزة التنافسية المستدامة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الميزة التنافسية المستدامة تعزى إلى متغير المركز الوظيفي

- الدور الاجتماعي لمؤسسة محل الدراسة يتمثل **بالبعد القانوني** من خلال التزامها بالقوانين و التشريعات مع الأطراف ذوي العلاقة و ضمان صحة وسلامة عمالها نظر لما يسببه نشاطها من أضرار لهم، وأيضاً **البعد الخيري** من خلال مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة بين الرجل والمرأة في تقلد مناصب إدارية وتشجيع الشباب و الطلبة خريجي الجامعات على تبني ودعم مشاريعهم وكذا المساهمة في المبادرات الثقافية والبيئية و الهيئات الرياضية.

- المؤسسة تحقق الميزة التنافسية المستدامة من خلال فرق عملها وبث روح التعاون والانسجام بينهم وكذا من خلال علاقاتها الجيدة مع الأطراف ذوي العلاقة معها (ذكاء العلاقات).

## ثانيا : الاقتراحات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا أن نعرض بعض الاقتراحات التي نحاول من خلالها تقديم مساهمة بسيطة ل دور المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة, والتي نوردتها فيما يلي :

- ضرورة اهتمام المؤسسة بالأداء الاجتماعي وإدماج الجانب البيئي ضمن استراتيجياتها للحد من آثار أنشطتها السلبية على البيئة و المجتمع .
- ضرورة زيادة وعي المؤسسة بأهمية المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
- ضرورة الاهتمام أكثر بالجانب الأخلاقي بالمؤسسة .

## قائمة المراجع :

## قائمة الكتب :

1. طاهر منصور الغالي، (2009): "إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة "، دار وائل للنشر، الأردن، ط1.
2. حسين وليد عباس، (2015) : "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية" المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر و التوزيع ،الأردن، ط1.
3. علاء فرحان طالب ، زينب مكى محمود البناء، (2012) : "إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة"، دار حامد للنشر، الأردن.
4. منصور مُجد اسماعيل العريقي،(2011): "الادارة الاستراتيجية"، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، ط2.
5. مروان مُجد نجيب،(2011) : "دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة استطلاعية ، دار شتات للنشر و البرمجيات، مصر.
6. علاء الدين عبد الغني محمود،(2011) : "إدارة المنظمات"، دار صفاء للنشر و التوزيع ،الأردن .
7. نجم عبود نجم،(2005) : "أخلاقيات الادارة و مسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال " ، دار الوراق للنشر و التوزيع،الأردن .
8. وليد حميد رشيد الأميري،(2015): "المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة" في اطار العلاقة بين رأس المال الفكري و رأس المال التمويلي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن .
9. جيري كوردي، ترجمة سمية ممدوح الشامى ، مراجعة سامح رفعت مهران، (2011) : "إستراتيجيات إدارة الأعمال" الدليل إلى اتخاذ قرارات فعالة ، كلمات عربية للترجمة و النشر ، مصر.
10. نزار عوني اللبدي،(2015) : "التنمية المستدامة استغلال الموارد الطبيعية و الطاقة المتجددة" ، دار دجلة للنشر و التوزيع،الأردن.
11. حمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي،(2012): "الإدارة الإستراتيجية المستدامة" مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الوراق للنشر و التوزيع،الأردن.
12. ريناتو جيه أورساتو، (2012) : "استراتيجيات الاستدامة" متى يكون التوجه الأخضر مجزيا؟، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة-أبوظبي.

## قائمة المذكرات :

1. بوبكر مُجّد الحسن،(2014): "دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة" دراسة حالة لمؤسسة نفطال وحدة-باتنة،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مُجّد خيذر بسكرة.
2. عبد الحكيم عبد الله نسور،(2009) : "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي" أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد و التخطيط ، قسم الاقتصاد و التخطيط ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين اللاذقية،ص.ص20-21.
3. رزيقة يجاوي،(2013): "الإبداع كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال "دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة المسيلة،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة المسيلة،ص60.
4. الزهرة رحامي،(2014) : "تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار-حاسي مسعود- ورقلة،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي،تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،ص.ص7-8 .
5. مساعدي عماد،(2014): "دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض المؤسسات،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير ،تخصص:إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة فرحات عباس سطيف 01،ص73.
6. أحمد سامي عدلي ابراهيم القاضي،( 2010) : "المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية"دراسة ميدانية مقارنة لعينة من فروع البنوك العامة و الخاصة العاملة محافظة أسيوط،بمبحث مقدم إلى مركز المديرين المصرية لأغراض الاشتراك في المسابقة البحثية 2010 حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات، كلية التجارة،جامعة أسيوط،ص.ص15-18.
7. ضيافي نوال،(2010): "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية" ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير،تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان،ص.ص24.

8. سنيقرة رفيقة،(2013):"أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" دراسة حالة ايلاف ترين،الضياء،ليند غاز-ورقلة،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي،تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
9. شباح أمينة،(2009):"واقع وأهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسستي sarlطهراوي ومؤسسة صناعة الكوابل enicab -بسكرة،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيذر بسكرة،ص.ص32-40.
10. أحلام عديلة،(2014):"دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة-،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة،ص61
11. رحيل آسية،(2011):"دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة المؤسسة والهندسة المدنية والبناء،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد بوقرة بومرداس،ص44.
12. صالح صالح،(2015):"مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية" دراسة حالة مؤسسة نفضال باتنة - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة،ص32.
13. رابعة سالم النصور،(2010)،"أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة ميدانية في المصارف التجارية العاملة في الأردن،قدمت الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،ص22.
14. شافية العمري،(2013):"دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي،تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

15. فاللة اليمين،(2013):"اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية" ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيذر بسكرة .
16. بلزغم مُجّد،(2015) : "دور الذكاء الاقتصادي في تميز منظمات الأعمال و واقعه في الجزائر" ،مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة ما بعد التدرج المتخصصة، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الطاهري مُجّد -بشار- .
17. حللمي لامية،(2009):"دور اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء،مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارة، جامعة المُجّد بوقرة بومرداس .
18. بوسطة عائشة،(2011):"أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء"، دراسة حالة مجمع صيدال،مذكرة ماجستير تخصص تسويق (غير منشورة)،جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،قسم علوم تجارية.
19. خالد مُجّد علي الزيود،(2014) : "أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية"،دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية،قدمت هذه المذكرة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط .
20. بوبعة عبد الوهاب،(2012):"دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس-،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير،تخصص ادارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة منتوري .
21. خلوط زهوة،(2014):"التسويق الإبتكاري و أثره على بناء ولاء الزبائن" ،دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،شعبة علوم تجارية،تخصص تسويق،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة المُجّد بوقرة بومرداس .
22. عثمان بوحروش،(2008):"تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية" حالة شركة اسمنت -عين الكبيرة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ،كلية التسيير و العلوم الاقتصادية ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة .

23. عبد الوهاب فرحاني، (2013): "دور التسعير في خلق ميزة تنافسية لدى المؤسسة الخدمية"، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي، شعبة علوم تجارية، تخصص تسويق خدمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة .
24. كريمة كندري، (2011): "دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، فرع إقتصادو تسيير الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة .
25. هاجر بوعزة، (2012): "أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة .
26. حسن حميد عبد الله، (2012): "دور نظم المعلومات الإدارية و الإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية" دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في اختصاص إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق .
27. بن حمودة يوسف، (2015): "خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي -الشلف .
28. مصطفى رجب شعبان، (2011): "رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال .
29. بوازيد وسيلة، (2012): "مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1 .
30. طراد فارس، (2007): "مساهمة ديناميكية الإبداع في التأثير على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية البويرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة-بومرداس .

31. بن ريس مُجد لمين ، (2014) : "إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة" دراسة حالة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة-E.P.S-، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد تنمية مستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20أوت 1955 سكيكدة.
32. بوبكر تونسي،(2014) : "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية و دورها في تحقيق التنمية المستدامة" دراسة حالة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة- E.P.S -، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد تنمية مستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20أوت 1955 سكيكدة.
33. نيباص عبد الرزاق،(2014): "دور المستهلك و التنمية المستدامة" مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد تنمية مستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20أوت 1955 سكيكدة.
34. مريم لقمش ،(2014) : "دور اقتصاد البيئة في تحقيق التنمية المستدامة" دراسة حالة الجزائر، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد تنمية مستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20أوت 1955 سكيكدة .
35. لوشن ابتسام،(2016): "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية " دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بعين التوتة -باتنة-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة مُجد خيدر -بسكرة- .
36. مُجد فلاق ،(2014): "مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال" دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف- .
37. رانية عدنان السطل،(2014) : "أثر التعقيد البيئي في تطوير جودة المنتجات من خلال ممارسات الإنتاج في الوقت المحدد" دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، قدمت الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط-الأردن.

38. سلطاني رشدي، (2006): "التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مُجَد بوضياف-المسيلة.

39. ناصر الزهواني،(2015): "تأثير القيادة الإستراتيجية على تطبيق الإدارة الإلكترونية" دراسة حالة المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر وحدة بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مُجَد خيدر بسكرة.

40. جبيرات سناء،(2015): "تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية في منظور المستعملين" دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة مُجَد خيدر- بسكرة-.

#### المجلات و المقالات:

1. وصفي نزال و آخرون، (2011): "أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العملاء"، دراسة حالة لشركة جوال، مساق مشروع تخرج، كلية الاقتصاد و علوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
2. مراد سليم عطياي،(2016): "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات العمل في إطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال"، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالية، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، مجلد43، عدد1، ص162.
3. حامد كريم الحدراوي، (2014): "توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية" دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية، الكوفة، المجلد7، العدد30، ص09.
4. سناء عبد الرحيم سعيد، لؤي مُجَد شمس الدين مُجَد،(2016): "المسؤولية الاجتماعية و معوقات تطبيقها" بحث مقارن في دوائر أمانة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العراق، العدد 91، المجلد22، ص.ص149-173.
5. حامد كريم الحدراوي(2015): "تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" دراسة ميدانية في مديرية طرق و جسور محافظة واسط، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد9، العدد33، ص230.

6. سناء عبد الرحيم سعيد العبادي ، تاغي زيدان مُجد ناصر العتيبي ، ( 2014): "تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة " بحث ميداني لآراء عينة من المدراء في شركة المعتمص العامة للمقاولات الإنشائية ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 20، العدد80، كلية الإدارة و الاقتصاد ،جامعة بغداد،ص221.
7. مشري حسناء،(2014) : "دراسة أثر نظام المحاسبة الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية" دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف،مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،العدد 14، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،جامعة سطيف .
8. علاء جاسم سلمان،(2014): "دور المقارنة المرجعية في تحسين أداء المنظمة بالتطبيق في بنك سبأ الاسمي و بنك التضامن الاسلامي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،العراق،العدد40.
9. علي مُجد ثجيل المعموري ،يوسف دولا ب يوسف،( 2014 ) : "تقويم الأداء الإستراتيجي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية" بحث تطبيقي في عينة من مكاتب المفتشين العموميين،مجلة دراسات محاسبية و مالية،العراق،المجلد9،العدد26.
10. هاشم فوزي دباس العبادي،( 2010 ) : "دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)"دراسة مقارنة بين معمل سمنت النجف الشرف و معمل سمنت الكوفة الجديد،كلية الادارة و الاقتصاد،العراق،العدد16.
11. فائزة ابراهيم محمود،ثائر صبري الغبان،(2015): "امكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كاستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر و تضيق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية "، مجلة كلية التراث الجامعة،العراق،العدد9 .
12. علاء جاسم سلمان،(2014): "دور المقارنة المرجعية في تحسين أداء المنظمة بالتطبيق في بنك سبأ الاسمي و بنك التضامن الاسلامي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،العراق،العدد40 .
13. علي مُجد ثجيل المعموري ،يوسف دولا ب يوسف،( 2014 ) : "تقويم الأداء الإستراتيجي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية" بحث تطبيقي في عينة من مكاتب المفتشين العموميين،مجلة دراسات محاسبية و مالية،العراق،المجلد9،العدد26.
14. هاشم فوزي دباس العبادي،( 2010 ) : "دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)"دراسة مقارنة بين معمل سمنت النجف الشرف و معمل سمنت الكوفة الجديد،مجلة كلية الادارة و الاقتصاد،العراق،العدد16.
15. فائزة ابراهيم محمود،ثائر صبري الغبان،(2015): "امكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كاستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر و تضيق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية "، مجلة كلية التراث الجامعة،العراق،العدد9.

16. معن وعد الله المعاضيدي،(2006): "إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق ميزة تنافسية" دراسة تحليلية ، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل،العراق .
17. سناء عبد الرحيم سعيد،( 2013 ) : "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الإستراتيجية الخضراء لمؤسسات الأعمال"،مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد19،العدد73.
18. أسيل علي مزهر،خولة راضي عذاب،( 2011 ): " التصنيع الرشيق و الميزة التنافسية المستدامة" العلاقة و الأثر دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية في النجف ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 13،العدد4.
19. يوسف عبد الإله أحمد،فائزة غازي البياتي،( 2011 ) : "أثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة،المجلة الأكاديمية العلمية العراقية ، المجلد 6، العدد 14 .
20. عبد الملوك مزهودة،( 2006 ): "التسيير الإستراتيجي للمؤسسات" مقاربات مفهومية و تحديات التنافسية،مجلة الباحث،جامعة مُجّد خيدر بسكرة،العدد4.
21. أميرة خضير كاظم العنزي،( 2014 ): "دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة " دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية،المجلد16،العدد1 .
22. صلاح الدين عواد الكبيسي ، تغريد خليل إبراهيم،( 2014 ) : "القدرات المعرفية و الإستراتيجية و أثرها في بناء الميزة التنافسية" بحث ميداني لأراء عينة من القيادات الإدارية في المصارف الأهلية العراقية، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق،المجلد20،عدد79.
23. مُجّد ابراهيم علي ،( 2015 ) : "اقتصاد المعرفة و المحاسبة في تحقيق التنمية المستدامة" دور تكامل اقتصاد المعرفة و المحاسبة الدولية في تحقيق التنمية المستدامة،مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية،كلية بغداد للعلوم الاقتصادية و الإدارية ،العراق ،مجلد21،عدد81.
24. خالد سالم الزريقات ، (2012): "أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية"،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العراق،العدد31.
25. سناء عبد الرحيم سعيد ، عبد الرضا ناصر الباوي ،( 2010 ): "الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة " دراسة ميدانية الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد83، جامعة بغداد ، العراق ، كلية الإدارة و الاقتصاد .

قائمة الملتقيات و المداخلات :

1. أمنية قهواجي، حكيم بن حسان، (2016): عنوان المداخلة "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال و دورها في تحقيق التنمية المستدامة"، المؤتمر الدولي حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مُجْد بوقرة بومرداس.
2. عزاوي عمر و آخرون: مداخلة بعنوان "دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي"، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، ص8.
3. مقدم وهيبه، (2011): عنوان المداخلة "سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال" دراسة حالة 3 شركات عربية، ملتقى دولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف.
4. أحمد بلالي، (2005): "إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
5. زكريا مطلق الدوري، أبوبكر أحمد بوسالم، (2011): "رأس المال الفكري - كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف.
6. إيثار عبد الهادي الفيحان، كلثوم ألبز، "دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية"، مداخلة.
7. معن وعد الله المعاضيدي، (2007): "إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المؤسسة للمزايا التنافسية المستدامة الآليات و المعالجة"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السابع بعنوان ادارة المخاطر و اقتصاد المعرفة، يومي 16-18 نيسان، جامعة الزيتونة الاردنية.
8. موساوي زهية، خالد خديجة، (2005): "نظرية الموارد و التجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات" الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي 8-9 مارس.
9. الحاج مداح عرابي، الملتقى الدولي الخامس حول: "رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة" كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، عنوان المداخلة "البعد الإستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة".
10. أمينة قهواجي، حكيم بن حسان، (2016): المؤتمر الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، عنوان المداخلة: "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال و دورها في تحقيق التنمية المستدامة"، يومي 14 و 15 نوفمبر.

1. سولاف رحال ،محاضرة المقاربة المبنية على الموارد **RBV** ،مقياس تسيير الموارد الإستراتيجية،ألقيت على طلبة الماستر GSO (غير منشورة)،جامعة مُجْد خيدر -بسكرة-،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،2017.

المواقع الالكترونية :

1. <http://www.csrna.net/post/687,27/05/2017,09:41>

المراجع الأجنبية :

1. MICHEL PORTER :**“l’avantage concurrentiel”**, paris , dunond 2000.
2. Nicole P.Hoffman,**An Examination of the « Sustainable Competitive Advantage Concept »**, Academy of Marketing Science Review,Vol20, No4.
3. Document sans auteur,**Qu’est-ce que la veille ?**,www.les-infostrateges.com/page veille.html,publié le 17/06/2006.
4. Frédérique PEGUIRON, Application de l'Intelligence Economique dans un Système d'Info-rmation Stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs, thèse de Doctorat, l'Université Nancy.
5. Hill Charles W.L & Jones Gareth R, **«Essentials of Strategic Management : An Itegrated Approach »**,8<sup>th</sup>, ed,Houghton Mifflin Company,New York, 2008
6. DavidCampbell, George stronchouse and Bill houston,(2002) : **“Business strategy”an introduction** ,Oxford Amsterdam Boston , Second edition.
7. Porter,E .Micheal, **« Competitive Advantage of Nations »**, Macmillan,Inc .The Free press,N.Y. 1990.
8. **Source** : J.Barney ;Delwing N Clark, **« Resource Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage »**, Oxford university press, New York, 2007,p59.

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
138	قائمة الأساتذة محكمي الاستبانة	(01 I)
139	قائمة أسماء من أجريت معهم المقابلة	(02 I)
140	الاستبانة	(03 I)

الملحق رقم: (01 I)

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الوظيفة	الأساتذة المحكمين	الرقم
الأستاذة الدكتورة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	رحال سولاف	01
أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	خان أحلام	02
الأستاذ الدكتور بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	غضبان حسام الدين	03

## الملحق رقم (02 I)

قائمة أسماء من أجريت معهم المقابلة :

اليوم	التوقيت	المركز الوظيفي	الأسماء
2017/03/11	14:30-14:00	مدير عام مؤسسة Cilas لصناعة الاسمنت	بلمهدي محمد
2017/05/15	12:00-10:00	مساعد المدير	إكرام قرين
2017/05/15	12:00-11:00	مهندس بيئة	أكرم بلرحايل



الملحق رقم: (03 I)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
السنة الثانية ماستر تسيير استراتيجي للمنظمات

جامعة محمد خيذر بسكرة  
قسم علوم التسيير

### استجابة

تسعى المؤسسات الاقتصادية على اختلاف طبيعة نشاطها إلى تعظيم أرباحها ، إلا أنها تحدث خلال نشاطها مجموعة من الآثار السلبية كالتلوث، استنزاف الموارد الطبيعية و الاستغلال غير العقلاني لليد العاملة، الأمر الذي أدى إلى إلزامية إدماج البعد الاجتماعي ضمن أهداف المؤسسة الاقتصادية و ضرورة اتخاذ مجموعة من الإجراءات و التدابير للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة و ذلك من خلال تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية ، و بما أن المؤسسة تتعامل مع العديد من الأطراف فهي ملزمة بتحمل مسؤولياتها كاملة اتجاه حقوقهم : مالكين، مساهمين، زبائن، موردين، موظفين ، حكومة، أفراد المجتمع و خاصة منافسوها و الذي تسعى المؤسسة جاهدة من خلال أدائها إلى تحقيق التميز و التفوق عليهم و تعزيز موقعها في السوق و تحقيق ربحية أعلى و عليه توجب عليها بناء ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها ذلك. وفي هذا الإطار قمنا بإعداد الاستبانة المرفقة و هي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة تحت عنوان " دور المسؤولية الاجتماعية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة" دراسة حالة مؤسسة *Cilas* لصناعة الاسمنت بسكرة. و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات جامعة محمد خيذر بسكرة . ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نطلب منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ، و الطالبة على ثقة تامة من تشجيعكم و تعاونكم على أداء رسالتها.

علما إن كافة المعلومات في هذه الاستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

و تفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير

إعداد الطالبة:

قويدر إيمان

تحت إشراف الأستاذة:

رحال سلاف

السنة الجامعية: 2017/2016

## القسم الأول : البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لإطارات المؤسسة ، بغرض التحليل و تفسير بعض النتائج فيما بعد ، و لذلك نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

1. الجنس : ذكر  أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة  من 30-39 سنة
- من 40-49 سنة  من 50 سنة فما فوق
3. المؤهل العلمي : بكالوريا  تقني سامي  ليسانس
- مهندس  ماجستير  دكتوراه
4. سنوات الخبرة : أقل من سنة  من سنة-5 سنوات  من 6 سنوات فما فوق
5. المركز الوظيفي : ممثل تجاري  مهندس بيئة  مساعد مدير
- محاسب  مسير مالي  مراسل اجتماع

القسم الثاني : هذا القسم يهدف إلى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى مؤسستكم لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة .

## المحور الأول : المسؤولية الاجتماعية :

الرقم	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	درجات سلم القياس				
		بشدة موافق	غير موافق	محايد	موافق	بشدة موافق
<b>البعد الاقتصادي</b>						
1.	تسعى المؤسسة إلى إبراز الصورة المتميزة في مجال أعمالها .					
2.	تسعى المؤسسة للتميز في السوق في مجال صناعة الاسمنت					
3.	الممارسات الاجتماعية المتبعة من طرف المؤسسة تجعلها تحقق أرباحاً أعلى مما تحققه المؤسسات المنافسة .					
4.	تقدم المؤسسة منتجات متميزة و ذات جودة عالية .					
5.	تقدم المؤسسة أجور عادلة حسب الجهود المبذولة.					
6.	تحتزم المؤسسة قواعد المنافسة .					
7.	تقوم المؤسسة بتقديم أسعار في متناول الزبائن .					

					8. تهتم المؤسسة بشكاوى الزبائن و تعمل على حلها بشكل عاجل .
					9. تسعى المؤسسة إلى المساهمة في تنويع الاقتصاد الجزائري.
<b>البعد القانوني</b>					
					10 تعمل المؤسسة على احترام القوانين الاقتصادية ، كقانون العمل ....
					11 تؤدي المؤسسة التزاماتها الجبائية و تقوم بالإفصاح الصادق لحساباتها ( مخرجاتها المالية).
					12 تعترف المؤسسة بالنقابات العمالية .
					13 تطبق المؤسسة برامج لضمان صحة وسلامة عمالها .
					14 تحترم المؤسسة القوانين المتعلقة بحماية زبائنها .
					15 تدفع المؤسسة تعويضات عن أي عيب في المنتج أو أي ضرر يلحق بالمتعاملين معها .
					16 تعمل المؤسسة على التخلص من المنتجات الفاسدة بطرق قانونية .
<b>البعد الأخلاقي</b>					
					17 تتوافق أهداف المؤسسة مع أهداف وقيم المجتمع الذي تنشط فيه.
					18 تقوم المؤسسة بمكافحة الممارسات غير الأخلاقية في العمل.
					19 تقوم المؤسسة بإجراء ندوات و اجتماعات من أجل ترسيخ القيم الأخلاقية لعمالها أثناء العمل .
					20 تجري المؤسسة تقييم دوري حول نشاطها الاجتماعي .
					21 تعتبر إدارة المؤسسة حماية البيئة أحد أهم مبادئها و مرتكزاتها.
					22 تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الأثر الايكولوجي في اتخاذ قراراتها الاستثمارية.
					23 تسعى المؤسسة إلى ترشيد استهلاك الموارد "الماء ، الطاقة ،المواد الأولية ...."
					24 تقوم المؤسسة بعملية التشجير و إنجاز مساحات خضراء

					للحفاظ على البيئة .
					25 تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتجنب مسببات التلوث
					26 تسعى المؤسسة للتخفيض من استعمال المواد غير قابلة للتدوير .
<b>البعد الخير (التطوعي)</b>					
					27 تدعم المؤسسة المبادرات الثقافية و البيئية و الهيئات الرياضية بشكل كاف .
					28 تساهم المؤسسة بتخفيف عبء المعيشة للعمال من خلال تقديم المساعدات .
					29 تقوم المؤسسة بتشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة و توفر كافة الشروط الملائمة التي تسهل تأديتهم لعملهم .
					30 تضع المؤسسة سياسة توظيف تقوم على مبدأ المساواة بين الرجل و المرأة في تقلد المناصب الإدارية .
					31 تنظم المؤسسة مسابقات و دورات في الجامعات لتبني أفكار و مشاريع الشباب و الخرجين الجدد و دعمها و دمجهم في ميدان العمل .

### المحور الثاني : الميزة التنافسية المستدامة

درجات سلم القياس					الميزة التنافسية المستدامة	الرقم
بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					1. تمتلك المؤسسة مجموعة من الموارد التي تسهم في خلق قيمة لها بحيث هذه الموارد لا يمتلكها إلا قلة قليلة من منافسيها	
					2. تقوم المؤسسة بمزج مواردها بطريقة يصعب على المنافسين معرفة المورد الأكثر منفعة .	
					3. تتبنى المؤسسة استراتيجيات و سياسات تحد من محاكاة و تقليد المنافسين لها .	
					4. تمتلك المؤسسة موارد قادرة على اقتناص فرص خارجية و تجنب تهديد .	
					5. تمتلك المؤسسة موارد يصعب إيجاد مكافئ لها مما يخلق	

					تحدياً أمام المنافسين عند محاولة تقليدها .
					6. لدى المؤسسة القدرة التنظيمية و الإدارية على استغلال مواردها بطريقة تضمن لها الكفاءة .
					7. نجاح المؤسسة يرجع إلى التعلم و الاستفادة من إخفاقات المؤسسات المنافسة لها.
					8. تتمتع المؤسسة بالمرونة في استغلال مواردها بما يتماشى مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة .
					9. تبني المؤسسة إستراتيجية تحقق لها أمثل استغلال لمواردها المتاحة .
					10 تشجع المؤسسة عمالها على العمل ضمن فرق لتحقيق أفضل أداء وتتميز عن منافسيها.
					11 تعتمد المؤسسة على معارف ومهارات عمالها العالية لتخفيض تكاليفها مما يضيف قيمة لمنتجاتها يجعلها متميزة
					12 تسعى المؤسسة للاستفادة من مهارات عمالها و تشجع أفكارهم الإبداعية للارتقاء بمنتجاتها وأساليب عملها.
					13 تخصص المؤسسة ميزانية كافية للبحث و التطوير .
					14 تتميز المؤسسة بالتعاون مع مؤسسات أخرى لتحسين قدرتها على تحقيق الجودة و التميز في العمل .
					15 لدى المؤسسة علاقات جيدة مع الزبائن و الموردين و الجماعات المحلية .

### شرح بعض العبارات :

**العبارة (10):** تشجع المؤسسة العمال على العمل ضمن فرق بهدف تبادل وتشارك المعارف و المهارات و الخبرات و بث روح التعاون مما يجعلها تحقق أفضل أداء وتتميز عن منافسيها.

**العبارة ( 11):** تعتمد المؤسسة على معارف و مهارات و قدرات العاملين العالية التي تقودها إلى تخفيض التكاليف(أساليب العمل ،عدد مكونات المنتج ،طريقة الاستخدام ،إعادة التدوير...الخ) من جهة و من جهة أخرى تضيف قيمة لمنتجاتها يجعلها متميزة .

**العبارة (12):** تسعى المؤسسة للاستفادة من مهارات عمالها و تشجع مبادراتهم و أفكارهم الإبداعية للارتقاء بالمنتجات و أساليب العمل بما يميزها على المؤسسات الأخرى .

## تمهيد

تسعى المؤسسات بشكل فاعل لأن تبقى في السوق و تستمر في مجال عملها، و لكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل و يسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة و قوية على المستويين المحلي و العالمي . و من أجل مواجهة ذلك و حتى تحقق أهدافها المطلوبة فإنه يستوجب عليها أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها و من خلالها بتفردا عن غيرها من المؤسسات الأخرى في ذات الصناعة بإيجاد مصادر تشكل دعامة ومرتكزات لهذه الميزة ، و تكسبها صفة السيطرة والاستدامة . وهذا الأمر لن يكون سهلا بل يستوجب على المؤسسة مواجهة متغيرات بيئتها الداخلية من جهة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى والتعرف على قواعد التنافس القائمة بالسوق وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة وبالتالي قدرتها على مجابهة منافسيها الحاليين والجدد وإمكانية البقاء والاستمرارية والتنافس بقوة في ظل الضغوط الهائلة والتغيرات السريعة لتجتاز حدود الحاضر وتسد وتبقى في مستقبل المؤسسات الإستراتيجية .

من خلال هذا الفصل سنبرز أهم النقاط المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة و ذلك من خلال العناصر التالية :

**المبحث الأول :** من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة .

**المبحث الثاني :** أساسيات الميزة التنافسية المستدامة .

**المبحث الثالث :** دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

## المبحث الأول : من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة

تعيش المؤسسات اليوم في بيئة تنافسية جد متقلبة ،سمتها الجوهرية تسارع المتغيرات و العوامل التي تضمها ، جاعلة مفهوم الميزة التنافسية المستدامة من المفاهيم التي تتطلب ضرورة تكثيف العمل الجاد و المتواصل بهدف تحقيق الأهداف و ضمان مكانة متميزة ، و تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها المؤسسات في موقع السوق ، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة أطول مدة ممكنة ، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية ثم الميزة التنافسية المستدامة بعرض مفهوم وخصائص الميزة التنافسية في المطلب الأول ثم الانتقال إلى الميزة التنافسية المستدامة في المطلب الثاني ويضم نشأتها ومفهومها وأهميتها وأخيرا المطلب الثالث الذي يتضمن مصادر ومحددات الميزة التنافسية المستدامة .

## المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية ذات أهمية كبيرة لأنها تقدم للمؤسسات فرص لتحقيق ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها، و ذلك من خلال الخصائص التي تتميز بها .

## الفرع الأول : مفهوم الميزة التنافسية

ظهر مفهوم الميزة التنافسية في الثمانينات و انتشر بصفة خاصة بعد كتابات MICHEL Porter حول إستراتيجية التنافس و الميزة التنافسية ، حيث يرى أن امتلاك و تطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة الجديدة .

و عليه يحظى مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية و اقتصاديات الأعمال ، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها نسبيا، نتيجة صعوبة محاكاتها ، و يمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من سلع و خدمات للعملاء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>أحلام عديلة،(2014) : "دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة-،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة بسكرة،ص61.

يعرفها (Porter) على أنها: " تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لعملائها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية ، أو بتقديم منافع منفردة في منتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة ".<sup>1</sup>

يرى ( MC Fetridge ) أن الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن يتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية و الأرباح مقابل انخفاض في التكاليف و ارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح".<sup>2</sup>

في حين هناك من يعرف الميزة التنافسية بأنها: " قدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".<sup>3</sup>

كما يعرفها ( الحياي، 2006): بأنها "القسم أو المركز الفريد الذي تطوره المنظمة بوجه منافسيها من خلال استخدام أساليبها و مهاراتها الإدارية و التنظيمية مع الاستفادة القوية من مواردها لمواجهة المنافسين ، أي: الميزة تنشأ من الكفايات المنظمة".<sup>4</sup>

إذن فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الديناميكي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي المريح لمؤسسة ما إزاء منافسيها و تتحقق هذه الميزة من خلال الاستغلال الأفضل للموارد و الإمكانيات و المهارات و الخبرات و القدرات التي تمتلكها المؤسسة و تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجيات تنافسية تجعلها تحقق مركز تنافسي متقدم في السوق من جهة و يؤدي إلى تحقيق حاجات الزبائن و رغباتهم من جهة أخرى ، و ترتبط الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: تميز و تفرد منتجاتها ، و ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من الكلف مقارنة بمنافسيها .

### الفرع الثاني : خصائص الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص سنبرزها فيما يلي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> MICHEL PORTER : "l'avantage concurrentiel", paris , dunond 2000 , page08.

<sup>2</sup> أحمد بلالي، (2005): "إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة" ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، أيام 8-9 مارس، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

<sup>3</sup> رحيل آسية، (2011): "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة المؤسسة والهندسة المدنية و البناء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، ص44.

<sup>4</sup> مروان محمد نجيب، مرجع سابق، ص66.

1. الميزة التنافسية تبنى على الاختلاف و التباين بين المؤسسة و منافسيها و ليس على التشابه.
2. حاسمة:أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافسين .
3. إمكانية الدفاع عنها و صعوبة محاكاتها من قبل المنافسين .
4. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة ،و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
5. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور قدرات و كفاءات المؤسسة من جهة أخرى .
6. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدين القصير و الطويل .
7. الميزات تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، و هذه الصفة تبعد المؤسسة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق .

<sup>1</sup> صالح صالح،(2015):"مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية" دراسة حالة مؤسسة نفضال باتنة — مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة،32.

## المطلب الثاني : الميزة التنافسية المستدامة

إن موضوع الميزة التنافسية المستدامة هو إحدى الموضوعات التقليدية و المعاصرة في آن واحد، فهي قديمة قدم المزايا التي سعت المؤسسات لتحقيقها بدلالة مفهوم المزايا التنافسية المقرونة بمدى تبني المؤسسات للفكر الاستراتيجي ، وتمثل معاصرة المفهوم من خلال تأكيد سمة الاستدامة التي فرضتها طبيعة البيئة التنافسية و صراع الاستراتيجيات ، إذ أصبح قياس مدى تصدر المؤسسات في تبني الاستراتيجيات غير محصور في تحقيق المزايا التنافسية فقط ، بل مدى المحافظة (الاستدامة) على هذه المزايا التي مازال الصراع الاستراتيجي مستمرا بشأنها، فضلا عن التغيرات البيئية دراماتيكية الارتفاع و التحديات متصاعدة الوتيرة .<sup>1</sup>

تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها المؤسسات في موقع السوق، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول مدة ممكنة .

## الفرع الأول : نشأة الميزة التنافسية المستدامة

إن ظهور الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة و إنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التحولات التي عرفها العالم على جميع الأصعدة ، فقد كان مفهوم الميزة النسبية الأساس في تحديد مسار التجارة الدولية و مجالات التخصص و تقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات و الدول . أما عن نشأة الميزة التنافسية التي تعتبر امتداد لمفهوم الميزة النسبية لـ "ريكاردو" و ذلك اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزوهم للأسواق العالمية، فبالرغم من اختلافات الظروف البيئية نجحوا في معرفة و اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول إلى مواقع قوتهم ، و تشير الدراسات إلى أن أول من طرح فكرة مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو (George Day, 1984) عندما أشار في القول بأنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الإستراتيجية لغرض مساعدة المؤسسة في البقاء، ولكن الحقيقة التي يستند عليها في منشأ الميزة التنافسية المستدامة هو ما قدمه (Porter, 1985) أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفرد حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية و تجلت في كتاباته بشأن إستراتيجية التنافس و الميزة التنافسية و التي تم ربطها مع البيئة من خلال منتجات المؤسسة و التي تتوافق مع حاجات و قدرات زبائنها .

<sup>1</sup> حسين وليد عباس، (2015) : "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية" المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط 1، ص140.

ركز كلا من (Day & Wesley) سنة 1988 ، على مصدرين يشجعان على خلق الميزة التنافسية وهي: المهارات المتفوقة والموارد المتفوقة ، في حين بعض الكتاب حددوا أن كل الموارد و المهارات يمكن أن تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وليس فقط المتفوقة ، حيث أقر (Barney,1991) بأن ليس كل موارد المؤسسة لديها إمكانية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، و تملك هذه الموارد أربع سمات تتمثل في : الندرة ، القيمة ، عدم القدرة على الإحلال ، وعدم القدرة على أن تكون بديلا .

تطور نشأة الميزة التنافسية لتواكب مفهوم التنمية المستدامة ، ومواكبة كافة التطورات الحاصلة في العالم ، حيث ينظر لاستدامة المزايا التنافسية للأعمال أنها تتوقف على الحواجز لتقليد مهارات و موارد فريدة من نوعها . حيث يشار إلى أن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يكون مبنيا على الأداء الجيد ويستمر على المدى الطويل . كما ينظر إلى الميزة التنافسية المستدامة أنها إعادة استثمار واستغلال كافة المهارات والموارد الحالية وتعزيزها لمواكبة كافة التطورات ومراعاة الجوانب البيئية في المؤسسة الاقتصادية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

لتحديد مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة فإن الأمر يتطلب معرفة ثلاث مصطلحات يتركز عليها هذا المفهوم هي (الميزة ، التنافسية و المستدامة ) و قد تضمن قاموس (Webster) تعاريف لهذه المصطلحات الثلاثة إذ عرف:<sup>2</sup>

✓ الميزة: المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة.

✓ التنافسية: الخصائص التي تتصف بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها .

✓ المستدامة: تأخذ بعد الحماية التي توفرها الموارد خلال فترة زمنية غير محدودة للمؤسسة من أجل الحفاظ

على قدراتها التنافسية و ذلك بخلق ملاجئ آمنة من خلال الموارد المستمرة .

يعرف (Pitts&Lee,1996) الميزة التنافسية المستدامة بأنها : " تأتي من خلال ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل إلى درجة عالية من المهارات و تصبح كفاءات أساسية لا تستطيع المنظمة الاستمرار في المنافسة من دون امتلاكها لهذه الكفاءات".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحلام عديلة، مرجع سابق، ص.ص 64-65.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، أبوبكر أحمد بوسالم، (2011): "رأس المال الفكري - كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، أيام 13-14 ديسمبر، جامعة الشلف، ص.9.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب ، زينب مكي محمود البناء، (2012): "إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة"، دار حامد للنشر، الأردن، ص.145.

إن مؤسسات كثيرة نجحت في استدامة ميزتها من خلال إطالة الوقت الذي يستغرقه المنافس للتقليد و من خلال امتلاك قدرات متعددة على مستوى المؤسسة و أن الاستدامة ضرورية حتى تكتمل الاستثمارات المطلوبة و عندها يصبح الوقت طويلا على المنافسين لتقليد هذه الميزة.

أما (MAC millan,2001) :عرفها بأنها "تمثل خاصية أو مجموعة خصائص تنفرد بها المنظمة و تمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبيا، نتيجة لصعوبة محاكاتها، و تحقق تلك الفترة المنفعة لها و تمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن".<sup>1</sup>

ربط بعض الباحثين بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق أعلى العوائد أي "قدرة المنظمة على تحقيق أعلى العوائد في الاستثمار وفي الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم".<sup>2</sup> (Adams&Lamant,2003)

يشير (Chaharbaghif & Lynch,1999) " إلى أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يتضمن معاني متعلقة بإثبات التميز و التفوق على المنافسين من خلال ما تمتلكه المنظمة من قدرات وموارد يجري استيعابها في الإستراتيجية التنافسية المناسبة وتحقيق الاستمرارية والتواصل بهذا التفوق من خلال استمرار التجديد والتطور المستمر للموارد ، وربما يكون هذا مستمدا من أن (صنع النجاح ربما يكون سهلا إلا أن المحافظة عليه في غاية الصعوبة)".<sup>3</sup>

قد تعددت التعاريف حول الميزة التنافسية المستدامة و قد انقسم الباحثون إلى فئتين حيث :<sup>4</sup>

**الفئة الأولى :** تبنت مدخل الاستدامة على أساس أن من الممكن أن تكون الميزة التنافسية مستدامة ، و أن العمل الإستراتيجي يحقق استدامة الميزة التنافسية و هذا ما أكدته دراسة (P.Ghemawat,1986) التي حملت عنوان الميزة التنافسية و دراسة (Porter,1996) ما هي الإستراتيجية ؟

**الفئة الثانية :** فقد تبنت مدخلا جديدا يقوم على أن الميزة التنافسية المستدامة كانت ممكنة في الماضي عندما كانت المؤسسات الأمريكية الكبيرة تنافس ضد المؤسسات الصغيرة و المحلية على أساس اقتصاديات الحجم و تراكم إمكانيات مالية و إنتاجية ضخمة. أما الآن و في ظل الأسواق سريعة التغير و المنافسة الفائقة على الصعيد العالمي فلا ضمانة للميزة

<sup>1</sup> حامد كرم الحدراوي (2015): "تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" دراسة ميدانية في مديرية طرق و جسور محافظة واسط،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية،مجلد9،العدد33،ص230.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، أبوبكر أحمد بوسالم، مرجع سابق،ص9.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب،زينب مكي محمود البناء،مرجع سابق ، ص145.

<sup>4</sup> أحلام عديلة،مرجع سابق ،ص67.

التنافسية المستدامة و يمثل هذا فئة (Prahalad&Hamel,1994) في دراستهما المنافسة من أجل المستقبل و دراسة (R.Daveni, 1995) الصراع مع المنافسة الفائقة.

الجدول التالي يلخص وجهات النظر المختلفة للباحثين لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

الجدول 2 : وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

التعاريف	الباحث	عنوان الكتاب أو البحث	المساهمات الرئيسية
1	Alderson 1965	البحث عن ميزة تفاضلية	إشارة مسبقة إلى الميزة التنافسية المستدامة و اقتراح ثلاثة أسس للميزة التفاضلية التقنية و القانونية واقتراح استراتيجيات لتحقيق الميزة التفاضلية .
2	Hall 1980	استراتيجيات البقاء في بيئة معادية	المؤسسات الناجحة تتمكن من الحصول على ميزة الكلف المنخفضة أو أكثر المواقع في السوق تفضيلا
3	Henderson 1988	تشريح المنافسة	عرض المزايا الفريدة التي تمتلكها المؤسسة في ظل وجود منافسين و التي بإمكانها التكيف بالشكل الأفضل و الأسرع حصولا على ميزة متفردة مقارنة بمنافسيها
4	Porter 1985	الميزة التنافسية : خلق و استدامة الأداء المتفوق	تقديم فكرة عن (سلسلة القيمة) كأداة رئيسية لتحليل مصادر الميزة التنافسية
5	Chemawat 1986	الميزة المستدامة	مناقشة الميزات التي تميز على أن تكون مستدامة: كحجم السوق المستهدف، الوصول المتفوق إلى الموارد أو إلى الزبائن أو ما إليه
6	Coyne (1986)	الميزة التنافسية المستدامة ما هي ؟	توضيح الشروط اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة
7	Dierickx and Cool 1989	تراكم الأصول و إمكانية استدامة الميزة التنافسية	استدامة أصل موقع المؤسسة يعتمد على سهولة استبدال الأصول أو تقليدها
8	Hamel and Prahalad 1989	القصص الإستراتيجي	لا ينبغي على المؤسسة البحث عن الميزة التنافسية المستدامة، بل يجب عليها أن تتعلم كيف تخلق

مميزات جديدة لتحقيق قيادة عالمية			
تم عرض أربعة مؤشرات تسهم في استدامة الميزة التنافسية متمثلة بالقيمة و الندرة و عدم القدرة على التقليد و عدم اكتمال البديل	موارد المؤسسة و الميزة التنافسية المستدامة	Barney 1991	9
عرض تقييم للميزة التنافسية المستدامة في تسويق الخدمات و إدراك وجود الميزة التنافسية المستدامة من قبل الزبائن .	الميزة التنافسية المستدامة في صناعة المكان نموذج فكري و مقترحات بحث	Bharodwaj, varadaroyan and Fahey 1993	10
يقارن النظرية الكلاسيكية الجديدة ونظرية الميزة النسبية للمؤسسة . الميزة نسبية في الموارد يمكن أن تترجم إلى ميزة تنافسية في السوق. تقدم تصنيف الموارد	نظرية الميزة النسبية من المنافسة	Huntand Morgan (1995)	11
تقترح نمودجا لتمايز خواص المؤسسة الذي يرى بأن رأس مال الموارد و رأس مال المؤسس لا غنى عنهما بالنسبة للميزة التنافسية المستدامة.	الميزة التنافسية المستدامة و وجهات نظر مؤسسية و وجهات نظر معتمدة على الموارد	Oliver 1997	12

Source : Nicole P.Hoffman,An Examination of the « Sustainable Competitive Advantage Concept », Academy of Marketing Science Review,Vol20, No4, pp 3-4.

على ضوء ما سبق يمكن أن نعرف الميزة التنافسية المستدامة على أنها مجموعة من العمليات و الأنشطة و المهارات المتكاملة و كذا الخصائص الفريدة التي تمتلكها المؤسسة و التي تساهم في خلق ميزة لها ، بحيث تعد منهجا علميا لإستراتيجية تقدم قيمة أكبر للمستهلكين و تساعد على تحقيق التفوق على المنافسين ، من خلال امتلاك المؤسسة للموارد المستدامة التي يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل منافسيها و في ذات الوقت تحقق أعلى ربحية لها .

## الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة معياراً للمؤسسات الناجحة لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة و الجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها ، فهي بمثابة السلاح الرئيسي في مواجهة تحديات السوق و المؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية و قدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق مقدرتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغير . كما أنها تعد معياراً مهماً للمؤسسات التي تريد البقاء و النمو ، و كلما كانت نماذجها صعبة التقليد و عالية المعايير كلما حافظت المؤسسة على استدامتها ، كما تشكل عاملاً جوهرياً لعمل المؤسسات من خلال تجديدها مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بمنافسيها و تتمثل في تبنيها لاستراتيجيات اعتماداً على ميزة تنافسية مستدامة لا تتوافر لدى المؤسسات المناظرة و أن تكون طويلة الأمد ، كما أنها تتجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوافرة لدى المؤسسة، كما أنها توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة و الفرص البيئية ، و تقدم الأساس للتحسين المستقبلي لأنها تتصف بالديمومة و القوة و صعوبة التقليد و المحاكاة و هذا ما يؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين ، كما تنبع الميزة المستدامة من داخل المؤسسة من خلال مواردها الجوهرية و مهاراتها الفريدة ، و تحقق قيمة عالية لها عن طريق القيمة المضافة التي تقدمها للزبائن و تنعكس في كفاءة أدائها لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو كليهما ، و تستمر لمدة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها و تمثل قيمة جوهرية للمؤسسة لعدم إمكانية تقليدها و محاكاتها من قبل المنافسين .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص142.

المطلب الثالث : مصادر و محددات الميزة التنافسية المستدامة

الفرع الأول : مصادر الميزة التنافسية المستدامة

تباينت وجهات نظر المفكرين و المتخصصين في مجال إدارة الأعمال في تحديد عدد مصادر الميزة التنافسية المستدامة للظروف البيئية الغامضة و المتغيرة باستمرار ، و نظرا لأهمية الموضوع في بناء الميزة التنافسية المستدامة سنتناول أهم هذه المصادر ، فباعتبار المؤسسة نظام يعمل في بيئة خارجية يؤثر و يتأثر بها فإن أي جزء من هذا النظام فضلا عن البيئة الخارجية يمكن أن يكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ، وعليه فإن موارد المؤسسة يجب أن تكون ذات قيمة ، نادرة ، قابلة للتبادل على نحو متكامل وغير قابلة للمحاكاة لتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مستدامة ، فضلا عن ذلك يجب أن تمتلك المؤسسة القابلية على إمكانية استغلال مواردها على نحو كفؤ وفاعل لتطوير وإدامة أي مزايا تنافسية ممكنة ، ووفقا لذلك فإن مصادر الميزة التنافسية المستدامة تنقسم إلى داخلية وخارجية حسب (Adams&L'amonts,2003) كآآآي :<sup>1</sup>

**المصادر الداخلية:** و هي المصادر المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل: العوامل الأساسية

- للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية،قنوات التوزيع، الموجودات ...و غيرها ، و يؤكد أن الميزة التنافسية المستدامة هي استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم . وأن المصادر الداخلية للمؤسسة تشتمل على (الموارد والأنشطة والمهارات)
- **فالموارد :** تشمل كل من الأجهزة ، المعدات ، الأبنية ، المواد الأولية والموارد البشرية والعلامة التجارية
- **الأنشطة والمهارات :** تتمثل بشكل أساس بإدارة المؤسسة وأساليبها والأنشطة التي تؤديها .
- ولا يكفي أن تكون الموارد و المهارات قادرة على جعل المؤسسة تتنافس مع الآخرين ، بل يجب أن تجعلها تتفوق عليها لتعد موارد قادرة على تحقيق وإدامة الميزة التنافسية ، ويرى الإستراتيجيون ضرورة أن تركز المؤسسات على تنمية الكفاءات الجوهرية التي يصعب محاكاتها ، وضرورة الاعتماد على قاعدة الموارد الفريدة من نوعها بوصفها نقطة بدء في تشكيل الإستراتيجية وانسجاما مع هذا المصدر فإن تحقيق الاستدامة لميزة تنافسية يستلزم استخدام موارد فريدة من نوعها ثم اختيار موقع بيئي يتلاءم مع هذه الموارد .

<sup>1</sup> سناء عبد الرحيم سعيد العبادي ، تاغي زيدان مجد ناصر العتيبي ، ( 2014):"تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمص العامة للمقاولات الإنشائية ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 20، العدد80، كلية الإدارة و الاقتصاد ،جامعة بغداد،ص221.

**المصادر الخارجية :** وهي كثيرة ومتعددة و تشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية و تغيرها حيث تشكل البيئة الخارجية مصدرا للمزايا التنافسية ، إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية و الاقتصادية و الديموغرافية و التكنولوجية التي تؤثر في المنظمات بالاتجاه السلبي أو الايجابي ، ويرى الإستراتيجيون أن ثمة تأكيداً على أن المؤسسات الناجحة هي التي تتوجه نحو الخارج وهي المدفوعة بالسوق ، وأن مثل هذه المؤسسات تتسلم موافقها حول الزبون والسوق .

وبالرغم من أن كلا من المصادر الداخلية والخارجية لها دور في خلق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة ، إلا أنه يعول على المصادر الداخلية أكثر ، فإذا كانت عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصاً للمؤسسة وظروفاً مناسبة لها ، فإن الميزة لا تتحقق إلا من خلال مواردها وقدراتها ومن خلال قدرتها على التعامل والتكيف مع الظروف واستثمار تلك الفرص .

### الفرع الثاني : محددات الميزة التنافسية المستدامة

إن استدامة ميزة تنافسية ليس بالأمر السهل ، خاصة في بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتغير السريع و التنافس الشديد ، الأمر الذي يجعل المنافسين قادرين على تقليد الميزة التنافسية ، و لذا على المؤسسة معرفة المحددات الأساسية لاستدامة الميزة التنافسية و المتمثلة في العناصر التالية :<sup>1</sup>

(1) **أسس التنافس :** إن بناء ميزة تنافسية و استدامتها في الأسواق يتطلب توافر مجموعة من الأصول و الموارد و القدرات التنافسية ، فالإستراتيجية التنافسية التي تعنى بالجودة و النوعية تحتاج إلى قدرات و مهارات خاصة في التصميم و التصنيع لإنتاج سلع قادرة على خلق قيمة لدى الزبون ، و نفس الشيء بالنسبة لإستراتيجية التركيز التي تحتاج إلى قدرات بشرية كفؤة ، و بالرغم من أن عمليات التقليد مست العديده من المنتجات ذات العلامات المميزة ، إلا أنه من الصعب تقليد الجودة العالية التي تتمتع بها هذه المنتجات و المبنية على قدرات تنافسية معينة .

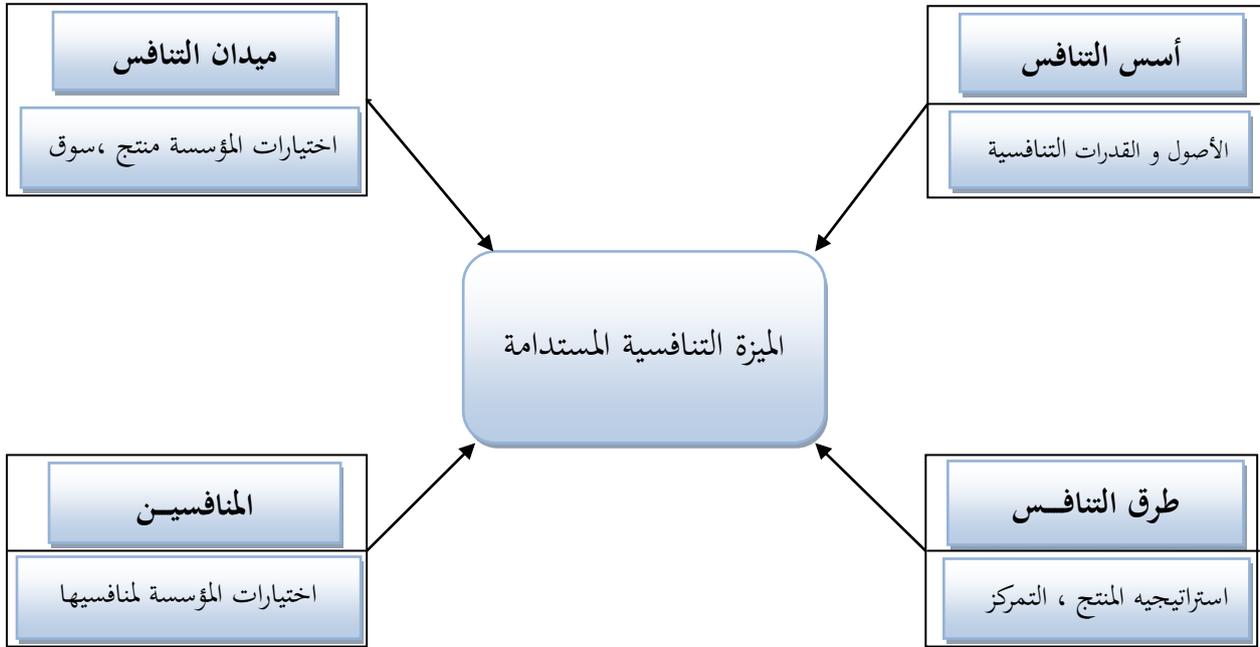
(2) **ميدان التنافس :** إن تحديد المؤسسة لاختياراتها من المنتجات و الأسواق المستهدفة التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الميزة التنافسية المستدامة ، فعلى الرغم من أهمية دعم إستراتيجية المؤسسة بالأصول و القدرات التنافسية اللازمة إلا أنها قد تتعرض للفشل في حالة عدم توظيفها في المكان المناسب .

<sup>1</sup> عبد الحكيم عبد الله نسور، (2009): "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي" أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد و التخطيط ، قسم الاقتصاد و التخطيط ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين اللاذقية، ص.ص20-21.

- (3) اختيارات المؤسسة لمنافسيها : على المؤسسة أن تتعرف على هوية منافسيها و تحدد مواقعهم و إمكانياتهم و أهميتهم النسبية في الصناعة من أجل ضمان استمرارية ميزتها التنافسية ، فتركز على تصنيف منافسيها إلى مجموعات قوية و أخرى ضعيفة ، و ذلك لبناء إستراتيجية تركز على نقاط ضعفهم مع أخذ إمكانيات المؤسسة و قدراتها التنافسية بعين الاعتبار .
- (4) طرق التنافس : إن بناء ميزة تنافسية و العمل على استدامتها يتوقف على نوع الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة .

الشكل الموالي يوضح محددات الميزة التنافسية المستدامة :

الشكل 05 : محددات الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: رزيقة يحياوي، (2013): "الإبداع كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال" دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة المسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، ص60.

## المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة هدفا رئيسيا تسعى المؤسسات إلى بلوغه ، كون السبيل إلى هذه الميزة من شأنه أن يؤدي إلى بقاء المؤسسة و استمرارها إلى أبعد مدى زمني في ظل ظروف تشتد فيها المنافسة و التسابق ، مما يدفع المؤسسات إلى تسخير جهودها و مواردها في سبيل بلوغ هذه الميزة ، ولا شك بأن متطلبات الميزة التنافسية المستدامة و عوامل بنائها و المحافظة عليها لا يتم بين ليلة و ضحاها بل يحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات المتاحة في بنائها و التي تستغرق فترة زمنية طويلة ، و من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى متطلبات و عوامل بناء الميزة التنافسية المستدامة ، المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدانها ، مداخلها و أبعادها .

## المطلب الأول :متطلبات الميزة التنافسية المستدامة و المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدانها

من خلال هذا المطلب سنتناول متطلبات الميزة التنافسية المستدامة و عوامل بنائها وبعدها سنبرز المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدانها

## الفرع الأول : متطلبات الميزة التنافسية المستدامة و عوامل بنائها

## 1 متطلبات الميزة التنافسية المستدامة :

تولي المؤسسات اهتماما خاصا بعملية الحفاظ على ميزتها التنافسية ، و هذا لا يتحقق إلا من خلال حصولها على المعلومات و المعرفة المناسبة و استخدامها بأعلى كفاءة ، و من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أهم أساليب الحصول على المعلومات و التي تساعد المؤسسة على استمرار الميزة التنافسية و المتمثلة في : اليقظة و الذكاء الاقتصادي و المقارنة المرجعية .

## A. اليقظة :

بما أن المؤسسة تنشط ضمن بيئة تتسم بالتغير المتسارع ، و لمواكبة هذه التطورات توجب على المؤسسة الإلمام بكافة المعلومات المتعلقة ببيئتها مهما كانت طبيعتها أو نوعها ، بهدف مواجهة كافة التحديات المحيطة بها .

و تعرف **اليقظة** بأنها: "عملية منظمة للبحث و التحليل و الاختيار المناسب للمعلومات ، التي تمكن المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية".<sup>1</sup>

و يعرفها (Ansoff, 1984) أطلق عليها فيما بعد **نظام رادار الرقابة** " يقوم هذا النظام برصد الإشارات الضعيفة في جميع جوانب المحيط ،التنافسية،التكنولوجية،الاقتصادية،الاجتماعية و السياسية تأكيداً منه على أهمية هذه الإشارات في تفادي ما سماه بالمفاجآت الإستراتيجية **Surprises Stratégiques** ، فكانت اليقظة بمثابة رادار المؤسسة للدلالة على طبيعتها الكاشفية ، في الكشف عن الإشارات الضعيفة لذلك و في هذا السياق ، عرفت اليقظة بأنها " العملية الإعلامية (Informationnel) تقوم من خلالها المؤسسة بالاستماع المسبق للإشارات الضعيفة في محيطها ، بهدف فتح نوافذ للفرص و تقليص عدم اليقين".<sup>2</sup>

وعليه يمكن تعريف اليقظة بأنها نظام رادار بشري و تكنولوجي للرصد و المراقبة المستمرة بغرض الكشف عن أية إشارات ضعيفة و تنبيهه ضمن محيطها تستدل بها عن إمكانية وجود أي خطر أو فرصة و في ذات الوقت يقلص لديها حالات الشك و عدم اليقين و الغرض من ذلك هو سبق المنافسين من خلال الحصول عن ميزة تنافسية تنفرد بها على باقي منافسيها .

و لليقظة أنواع أهمها:<sup>3</sup>

✓ **اليقظة التكنولوجية:** تعرف حسب ( Jakobiak ) بأنها: "عملية ملاحظة و تحليل التطورات العلمية ، التقنية، التكنولوجية لتحديد تهديدات و فرص تنمية المؤسسة ، إلا أن عمل اليقظة التكنولوجية لا يتوقف عند مجرد القيام بملاحظة و تحليل المحيط التكنولوجي ، و إنما هي عملية منظمة و ممنهجة تقوم على أساس جمع و تحليل المعلومات المستهدفة و تجهيزها لنشرها بغرض استخدامها لإحداث التغيير و اتخاذ القرارات في مجال الابتكار التكنولوجي ، و عليه فهي تعتبر عملية رصد للمحيط الذي يتبع بالبحث الهادف للمعلومات التي تم تحليلها و معالجتها ، بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

<sup>1</sup> شافية العمري،(2013): "دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية ورقلة،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي،تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،ص.7.

<sup>2</sup> Document sans auteur, **Qu'est-ce que la veille ?**, www.les-infostrateges.com/page/veille.html. publié le 17/06/2006.

<sup>3</sup> فالتة اليمين،(2013): "اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية" ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيذر بسكرة،ص.87-94.

✓ **اليقظة التنافسية** : هي العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من جمع بيانات عن بيئتها التنافسية من مصادرها المختلفة، و تحويلها إلى معلومات ذات معنى تتيح لها التعرف المسبق على منافسيها الحاليين و المحتملين ، و كل العناصر و القوى التنافسية ذات التأثير الحالي و المتوقع على قدراتها و مكائنها التنافسية، انطلاقا من رصد قدرات و إمكانيات منافسيها و تحديد نقاط القوة و الضعف لديهم ، أدائهم الحالي و المستقبلي ، حدة المنافسة ..... الخ حيث تتمكن عن طريقها المؤسسة من تحليل الوضع التنافسي ، و المقارنة بشكل دائم لنقاط قوتها و ضعفها في شتى مجالات التنافس ، مما يتيح لها إمكانية التصرف المسبق لتحسين وضعيتها التنافسية .

✓ **اليقظة التجارية**: هي العملية التي تتمكن عن طريقها المؤسسة من رصد كل المعلومات المؤثرة و المتأثرة بسلوكها التجاري ، و بسلوك زبائنها الحاليين و احتياجاتهم المعلنة و غير المعلنة ، و كذا الزبائن المحتملين و توقعاتهم ، و هي بذلك النشاط الذي يهتم بدراسة العلاقات التجارية للمؤسسة بينها و بين مورديها و زبائنها ، فمن خلالها يمكن أن تراقب المؤسسة أجزاء السوق ، و تتعرف على مواطن قوتها و ضعفها أثناء تعاملاتها مع مورديها و زبائنها ، و متابعة التطور في حاجات الزبائن و سلوكياتهم ، وفي عروض الموردين فهي بحاجة دائمة للمعلومات المتعلقة بمورديها لضمان تزويدها المتواصل بالموارد ، و هي بذلك تسعى للحفاظ على زبائنها و مورديها و كسب ولائهم .

✓ **اليقظة الإستراتيجية** : هي عملية تنظيمية ، معقدة و شاملة تستهدف ضمان ديمومة و استمرارية نشاطها ، تتولى القيام برصد أية معلومة أو إشارات ضعيفة في محيطها الواسع ، بحيث تتيح مثل هذه المعلومات الإستباقية إمكانية إيجاد فرص البقاء و القدرة على التعامل مع المخاطر و التهديدات المحتملة ، و تخفيض درجة عدم اليقين و الحد من آثار الاختلالات التي قد تحدث أثناء تغير جوانب المحيط الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية ... الخ .

و من المزايا التي توفرها اليقظة للمؤسسة مايلي <sup>1</sup>:

(1) المعرفة المعمقة في الأسواق و المنافسة و تسمح لها بالتحذير و التوقع للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

(2) الوعي في اتخاذ القرارات .

(3) تضمن سرعان جيد للمعلومات عبر مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة و تسمح لها بالمراقبة المستمرة و المتواصلة لمحيطها.

<sup>1</sup> العمري شافية ، مرجع سابق ، ص15.

- (4) تعتبر وسيلة إستراتيجية للتسيير بحيث تكشف خلية اليقظة على مناطق نفوذ التهديدات و الفرص على المؤسسة و التي تستطيع من تغير إستراتيجية المؤسسة و من المنافسة في السوق.
- (5) تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة ، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته و التخفيض من التكلفة .

### B. الذكاء الاقتصادي :

إن تسارع التغيرات الاقتصادية و اختلال موازين القوى أدى إلى ازدياد الطلب على المعلومات ، حيث أن مدة حياة المنتجات تتقلص و التقنيات الحديثة تتطور بسرعة أكبر و المنافسة تزداد حدة في إطار سوق عالمية ، كما أصبحت المعلومة ذات قيمة بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسات ، و أصبح الشئ الذي يحدث الفرق المؤسسة و بين غيرها هو قدرتها على إدماج الأحداث الخارجية و التصدي لها و قدرتها على تلقي الإشارات و تحليلها قبل غيرها و هذه المهارات هي القيمة التنافسية لها ، و لهذا اضطرت المؤسسات إلى إدماج ما يسمى **بالذكاء الاقتصادي** في استراتيجياتها .

يعرف **الذكاء الاقتصادي** : " بأنه يهتم بكل ما يجري و يفعل في الأسواق ، إنه نظام كامل تتوحد فيه التقنيات و الكفاءات البشرية ، إن التحدي المفروض اليوم هو الوصول إلى المعلومة الصحيحة و ليس التقريبية قبل الآخرين ، لأنها تساعد على حل المشاكل و الوقاية ، بأخذ القرارات المناسبة و سبق المنافس و تطوير أساليب العمل و المنتج في وقت وجيز ، و بالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة " <sup>1</sup>.

يعرفه ALAIN JUILLET بأنه : " التحكم و حماية المعلومات الإستراتيجية الملائمة لمختلف المتعاملين الاقتصاديين ، وعلى اعتباره ممارسة تنظيمية ، فهو منسق لليقظة الإستراتيجية و حماية المعلومات و استخدامها في عمليات التأثير على الغير " <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بلرغم مجّد، (2015) : "دور الذكاء الاقتصادي في تميز منظمات الأعمال و واقعه في الجزائر" ، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة ما بعد التدرج المتخصصة، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الطاهري مجّد -بشار-، ص4.

<sup>2</sup> Frédérique PEGUIRON, Application de l'Intelligence Economique dans un Système d'Information Stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs, thèse de Doctorat, l'Université Nancy

و يمكن تعريف الذكاء الاقتصادي بأنه عبارة عن جمع و معالجة و تفسير و نشر المعلومات عن بيئة المؤسسة لمعرفة الفرص و اقتنائها و التهديدات و تجنبها و على هذا الأساس يتم اتخاذ القرارات المثلى التي تؤدي إلى تقليص عدم التأكد و تحقيق الأداء الناجح و كذا تحقيق أهداف المؤسسة و ضمان استمراريتها على المدى الطويل .

تكمن أهمية الذكاء الاقتصادي فيما يلي :<sup>1</sup>

- (1) تطوير منتجات جديدة للمؤسسة : لأن دخول منافسين جدد كل وقت يهدد تواجد المؤسسة في السوق ، و بالذكاء يمكنها التنبؤ بالجديد ، و العمل على الإبداع و الابتكار وفق المتطلبات الجديدة لضمان النجاح و الاستمرارية لها .
- (2) يقود للأداء الناجح ، يعتمد الذكاء الاقتصادي على ما يعرف بالقياس المقارن (Benchmarking) الذي يقوم على الدراسة المقارنة للميزة التنافسية التي تعتبر أحسن تكوين و تغيير و نقل و تعلم من الآخرين و خاصة ذوي الأداء العالي و المتفوق ، و بإتباع المؤسسة لهذه الطريقة تتحسن إنتاجيتها و حتى تجعلها تتفادى بعض الخسائر المالية و بالتالي تضمن لها الأداء الناجح .
- (3) اتخاذ القرارات المناسبة : بما أن عملية اتخاذ القرار لها أهمية بالغة للمؤسسة كتلك المتعلقة بالاستثمار و تغيير الإستراتيجية أو مواجهة المنافسين ، الذكاء الاقتصادي يسمح باتخاذ أحسن قرار ، لأنه يعمل على التحري عن المعلومات المتعلقة بالمنافسين في البيئة المحيطة بالمؤسسة و التي على أساسها (المعلومات) يتم اتخاذ القرار و بذلك يمكن الذكاء الاقتصادي من تقليل المخاطر .
- (4) أحسن بيع ( المبيعات) : الذكاء الاقتصادي هو وسيلة للبائعين حيث أن المؤسسة لا يمكنها تحقيق نسبة أعلى للمبيعات إذا لم تكون على دراية بما يقدمه المنافسون و يطرحونه للسوق سواء من ناحية الكم أو الكيف و منه فان الذكاء الاقتصادي يسمح بتحديد القرارات و معرفة أو توقع الأرباح .
- (5) الحصول على ميزة تنافسية : الميزة التنافسية الأكثر دواما التي يمكن الحصول عليها من طرف أي مؤسسة هي النجاح في رؤية السوق بطريقة مختلفة عن المنافسين ، حيث خلية الذكاء الاقتصادي و التنافسي يمكن أن تعطي المؤسسة هذه الفائدة و التي ترتبط دائما بالذكاء و حتى يتمكن المنافسون من الوصول إلى مستواها يجب عليهم تغيير مخططاتهم و رؤيتهم للسوق .

<sup>1</sup> حلبي لامية،(2009):"دور البقطة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء،مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارة، جامعة أمجد بوقرة بومرداس،ص.ص53-54.

إذن فالذكاء الاقتصادي يؤدي إلى الاستمرار والبقاء والتميز انطلاقاً من استغلال المعلومات بالطريقة المثلى والمناسبة .

### C. المقارنة المرجعية :

عرف Higgins المقارنة المرجعية بأنها : "أحد الأنشطة المتعلقة بتحسين النوعية ،وهي تركز على التقييم المستمر والمنظم للمنتجات والخدمات و وظائف العمل الخاصة بالمنظمات مقابل أداء المنظمات الأخرى أو مقابل أداء الأقسام والفروع التابعة للمنظمة الواحدة والمشهود لها بالسمعة الطيبة في مجال معين وتقوم المقارنة بتقييم هذا الأداء نموذجاً لأفضل ممارسة بغرض تحسين أوضاع المنظمة".<sup>1</sup>

يعرفها Neil بأنها " عملية متواصلة ومستمرة لقياس المنتجات والخدمات والممارسات مقارنة مع المنافسين الأقوياء أو مع تلك المنظمات المعروفة بأنها منظمات ريادية".<sup>2</sup>

#### \* فوائد المقارنة المرجعية : وتتمثل في :<sup>3</sup>

- 1) تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها و أداء المؤسسات الرائدة.
- 2) تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر و استخدام أفضل .
- 3) تساعد المؤسسة على أن تكون أفضل مما هي عليه الآن .
- 4) تساهم بشكل فعال في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التحسين المتسارع و المستمر .
- 5) ساعد على توفير المناخ الملائم و تعزيز الرغبة لدى قيادة المنظمة و العاملون فيها على تبني التغيير .
- 6) معرفة نقاط القوة للمؤسسة و محاولة تعزيزها و كذا نقاط الضعف و محاولة معالجتها .

<sup>1</sup> علاء جاسم سلمان،(2014):"دور المقارنة المرجعية في تحسين أداء المنظمة بالتطبيق في بنك سبأ الإسلامي و بنك التضامن الإسلامي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،العراق،العدد40،ص284.

<sup>2</sup> علي محمد نجيب المعموري ،يوسف دولا ب يوسف،( 2014 ) : "تقويم الأداء الإستراتيجي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية" بحث تطبيقي في عينة من مكاتب المفتشين العموميين،مجلة دراسات محاسبية و مالية،العراق،المجلد9،العدد26،ص117.

<sup>3</sup> هاشم فوزي دباس العبادي،(2010):"دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)" دراسة مقارنة بين معمل سميت النجف الأشرف ومعمل سميت الكوفة الجديد،مجلة كلية الادارة و الاقتصاد،العراق،العدد16.

\* للمقارنة المرجعية أنواع نذكر منها :<sup>1</sup>

- ✓ **مقارنة مرجعية داخلية** : يكون هذا النوع من المقارنات داخل الوحدات الكبيرة ، بحيث يتم اعتماد الوحدات التنظيمية ذات الأداء المتميز واعتبارها كأساس للمقارنة لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس الوحدة ، وتنطبق ذات المقارنة لتقييم أداء أحد الفروع مع فرع آخر أو أقسام محددة في ذات الفرع .
- ✓ **المقارنة المرجعية الخارجية** : يكون هذا النوع من المقارنة بين الوحدات فيما بينها سواء كانت متماثلة في النشاط أو لا، وتقتصر المقارنة على أحد أنشطة الوحدة بنشاط في وحدة أخرى ، وقد تمتد المقارنة إلى وحدات خارجية وذلك عندما لا تتوفر الوحدات المتميزة بالأداء في مجالات العمل الداخلية ، وقد ساعدت العولمة والتكنولوجيا بالتشجيع نحو اعتماد وحدات خارجية للمقارنة بقصد التطوير .
- ✓ **المقارنة المرجعية التنافسية** : تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع أفضل المنافسين من حيث هيكله المنتجات وطرق العمل الخاصة و الاستراتيجيات المتبعة للمحافظة على أوضاع المنافسة ولتحقيق مستويات أفضل في الأداء ، حيث تستعمل في مجال مقارنة المنتجات ، التكنولوجيا ، الأفراد ، الجودة ، التسعير وبقية المجالات التي تنعكس على الأداء ، و تعتبر هذه المقارنة من أصعب الأنواع نظرا لصعوبة الحصول على كافة المعلومات المطلوبة ، ويجب على المؤسسة مراعاة كل الجوانب القانونية حتى لا تقع في مشكلة التجسس الصناعي .
- ✓ **المقارنة المرجعية الوظيفية** : وفي هذا النوع يتم مقارنة وظائف المؤسسة مع أخرى مماثلة لمؤسسة منافسة أو غير منافسة ، و يتميز هذا النوع بسهولة الحصول على المعلومة خاصة في القطاعات المختلفة .

## 2 عوامل بناء الميزة التنافسية المستدامة :

تحتاج الميزة التنافسية المستدامة دائما إلى بناء و تطوير للحفاظ عليها و استدامتها ، و لا يوجد نموذج متكامل يستخدم من قبل جميع المؤسسات لبناء ميزة تنافسية مستدامة خاصة بها ، غير أن هناك عدد من المفكرين الإداريين حددوا عوامل تتيح لهم اكتشاف ميزتهم التنافسية .

<sup>1</sup>فائزة ابراهيم محمود، نائر صبري الغبان،(2015):"امكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كاستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر و تضيق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية"، مجلة كلية التراث الجامعة،العراق،العدد9، ص9 .

و قد حدد (Hill&Jones,2008)<sup>1</sup> أن هناك أربعة عوامل تساعد على بناء ميزة تنافسية مستدامة و المحافظة عليها و هي الكفاءة، الجودة، الابتكار و الاستجابة للزبائن و هذه العوامل تعتبر أسس بناء عامة للميزة التنافسية و التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن المنتجات أو الخدمات التي تنتجها .

**(1) الكفاءة :** يعرفها (Hill&Jones,2008) بأنها "الوسيلة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، و المدخلات هي العوامل الرئيسية للإنتاج مثل :العمال،الأرض،رأس المال،الإدارة و التكنولوجيا . و المخرجات هي السلع و الخدمات التي ينتجها المنتج .و تساوي الكفاءة « المخرجات /المدخلات » و المنظمة الأكبر كفاءة هي التي تكون مدخلاتها أقل لإنتاج مستوى معين من المخرجات " ، و أهم مكونين للكفاءة هما :<sup>2</sup>

**(a) إنتاجية العامل :** تشير إلى المخرجات المنتجة من قبل عامل واحد فكلما كان الوقت المستغرق لصناعة المنتج من قبل عامل واحد أقل كلما كانت إنتاجية أكبر و من ثم هو أكفأ ، فإنتاجية العامل تساعد على تخفيض الكلفة و من ثم امتلاك الميزة التنافسية .

**(b) إنتاجية رأس المال :** فتشير إلى المبيعات لكل دولار مستثمر في العمل ، فكلما كانت المبيعات أكبر لكل دولار مستثمر كلما كانت إنتاجية رأس المال أكبر أي الاستثمارات تحقق عائدات أكبر .

لذلك فإن أهم المكونات للكفاءة في أغلب المؤسسات هي إنتاجية العامل وإنتاجية رأس المال، إلا أن الإنتاجية لا ترتبط بالعامل ورأس المال فقط فهناك مؤسسات تستخدم إنتاجية البحث و التطوير وتقاس من خلال كم من المنتجات الجديدة المطورة من الاستثمار في البحث و التطوير ، ويوجد إنتاجية قوى البيع و التي تعني مقدار المبيعات ، وكلما كانت الإنتاجية عالية كلما قاد ذلك لكفاءة أكبر و كلف أقل .

**(2) الجودة :** حسب المؤسسة الدولية للمواصفات القياسية الإيزو 9000 فإن الجودة هي "قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على إرضاء و تلبية المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Hill Charles W.L & Jones Gareth R, «Essentials of Strategic Management : An Integrated Approach »,8<sup>th</sup>, ed,Houghton Mifflin Company,New York, 2008,p80.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب ، زينب مكي محمود البناء ، مرجع سابق ،ص 176.

<sup>3</sup> بوسطة عائشة ،(2011):"أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء" ، دراسة حالة مجمع صيدال،مذكرة ماجستير تخصص تسويق (غير منشورة)،جامعة الجزائر3،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،قسم علوم تجارية ،ص76.

يعرفها (Hill&Jones,2008) بأنها "كل ما يتعلق بالمنتج من خصائص مثل الشكل والمعالم وأداء ومثانة و موثوقية ونمط وتصميم ، والمنتج يكون له جودة فائقة عندما يدرك الزبون بأن خصائص هذا المنتج تعطي منفعة أكثر من خصائص منتجات المنافسين، فعندما يقيم الزبون جودة المنتج فهو عادة يقيس نوعين من الخصائص هي الجودة كإمتياز و الجودة كموثوقية ، حيث يمكن ربط مفهوم الجودة بالتميز في الإنتاج الذي يشير إلى شعور الزبون بأن المنتج الذي يحصل عليه متميز من خلال كونه يرضيه ويشبع حاجاته ورغباته ويفوق توقعاته " <sup>1</sup>.

قسم (Dilworth,1992) الجودة على ثلاثة أبعاد هي : <sup>2</sup>

✓ **جودة التصميم : Design quality** و التي تعني درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي

يرغب فيها العميل ، و هذا ما يتطلب أن تكون خصائص المنتج على درجة كبيرة من التطابق مع توقعات العميل ، و يتحقق ذلك بالاعتماد على دقة نشاط التسويق في تحديد حاجات و رغبات السوق المستهدفة و الدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات و الرغبات إلى مواصفات و خصائص التصميم .

✓ **جودة المطابقة : Correspondance qualité** و تمثل درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات

التصميم ، و تكمن أهمية جودة المطابقة بجانبين هما :

\* كلما كان مدى جودة المطابقة أعلى كلما كانت متفقة مع حاجات و رغبات العميل (على اعتبار إن

التصميم يبنى أساسا على حاجات و رغبات العملاء).

\* جعل نسبة المعيب و التالف أقل ما يمكن ، إذ تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب .

✓ **جودة الخدمة : Service qualité** هي ذلك التفاعل بين الزبون و مقدم الخدمة حيث يرى بأن

جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه و الأداء الفعلي للخدمة .

(3) **الابتكار :**

تعرفه منظمة التعاون و التنمية على أنه " مجموع الخطوات العلمية و الفنية و التجارية و المالية اللازمة

لنجاح تطوير و تسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة ، و الاستخدام التجاري لأساليب و عمليات أو معدات جديدة

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 179.

<sup>2</sup> خالد مجد علي الزبيد، (2014): "أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية"، دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية، قدمت هذه المذكرة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص 26.

أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية ، وليس البحث و التطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات  
1 .

يعرف الابتكار أيضا بأنه : " ليس فقط فرصة فنية يتم التوصل إليه في مختبرات البحث و التطوير فحسب، وإنما يعتبر فرصة سوقية أيضا، فقد تكون الفكرة الجديدة هي تكنولوجيا جديدة أو منتج جديد أو عملية تنظيمية أو إدارية جديدة تحقق ميزة للمنظمة على منافسيها ، كما قد يكون تقليد المنتج أو فكرة مستخدمة في مكان آخر و يصبح تطبيقها فريدا عند وضعه في سياق جديد " .<sup>2</sup>

بما أن المؤسسة تنشط في محيط يتميز بالتعقيد و التغير الشديد : التكنولوجيا، التغير السريع في أذواق المستهلكين و الزيادة الهائلة في حجم المعرفة ، كل هذا فرض على المؤسسة تحديات عديدة و كبيرة لم تشهدها من قبل ، ووجب عليها أن تواجهها بسرعة و بكفاءة و فعالية حتى تضمن استمراريتها و بقاءها و هنا يظهر الابتكار كأحد الحلول والأفكار الجديدة لهذه المشكلات ،ومن بين العوامل التي تبرز أهميته بالنسبة للمؤسسة لتكون أكثر تميزا وأكثر سعيا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ما يلي :<sup>3</sup>

- (a) ازدياد المنافسة بين المؤسسات .
- (b) ارتفاع توقعات المستهلكين .
- (c) كبر حجم مؤسسات الأعمال .
- (d) نقص الموارد .
- (e) تزايد الطلب على الأفكار الجديدة .

تنقسم أنواع الابتكار إلى :<sup>4</sup>

✓ **الابتكار في المنتج** : يقصد به إدخال منتج جديد سواء كان سلعة أو خدمة إلى السوق مقارنة بخصائصه الأساسية أو مميزات التقنية أو كل المكونات غير المادية، فضلا عن الاستعمال المنتظر أو سهولة الاستهلاك.

<sup>1</sup> بوبعة عبد الوهاب، (2012): "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس-، مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، ص32.

<sup>2</sup> خلوط زهوة، (2014): "التسويق الإبتكاري و أثره على بناء ولاء الزبائن" ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير، شعبة علوم تجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، ص7.

<sup>3</sup> بوبعة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص35.

<sup>4</sup> أحلام عديلة، مرجع سابق، ص82.

✓ الابتكار في أساليب الإنتاج : ويعرف بأنه إدخال طرق إنتاج جديدة في المؤسسة وينتج عن هذا النوع من الابتكار منتج ذو جودة عالية أو منتج أقل تكلفة ( تصنيع و تسويق ).

✓ ابتكارات تجارية : وهي الابتكارات التي تحصل على مستوى قنوات البيع والتوزيع والترويج وكل ما يتعلق بالوظيفة التجارية ، والهدف منها زيادة المبيعات ، التعريف بالعلامة التجارية للمؤسسة قصد كسب ثقة الزبون وتحقيق ولائه .

فالابتكار يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة و تطويرها و هذا ما يجعل الابتكار مساويا للميزة التنافسية المستدامة .

#### (4) الاستجابة للزبائن :

يقصد بسرعة الاستجابة للزبون التغير والاستجابة والانتقال لحاجات ورغبات الزبائن وذلك بأقل جهد ووقت وتكلفة ، كما عرفت على أنها " القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات و وسائل تقديم الخدمة " . و من متطلبات الاستجابة للزبائن هو وقت الاستجابة و يعني " تسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه دون تأخير ، ليس ذلك فقط بل في الوقت الذي يحدده العملاء . كما تعد القاعدة للتنافس في الأسواق من قبل العديد من المؤسسات من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية و التسريع في تصميم منتجات جديدة و تقديمها إلى الزبائن في أقصر وقت .<sup>1</sup>

بهذا أصبح توجه المؤسسات منصبا على التعاون مع الزبائن و الاستجابة لهم بما يحقق ميزة تنافسية مستمرة ، بمعنى فهم حاجات وتوقعات الزبائن والاستجابة السريعة لطلباتهم وتحقيق رضاهم بشكل يتفق مع حاجاتهم ورغباتهم من أجل تلبيتها ، والعمل على إدامة الاتصال والتواصل وبناء علاقات تتصف بالديمومة معهم ، فكل هذا يساعد المؤسسة في بناء تنافسية طويلة الأمد بوضع حاجات الزبائن محور أنظمة المؤسسة . من خلال ما سبق يتضح لنا أن تحقيق الجودة العالية والابتكار يتكاملان مع الكفاءة والاستجابة للزبائن .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب ، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص183.

<sup>2</sup> معن وعد الله المعاضدي، (2006): "إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق ميزة تنافسية" دراسة تحليلية ، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص27.

## الفرع الثاني : المخاطر المسببة لفقدان الميزة التنافسية المستدامة .

تعمل المؤسسات في بيئة شديدة التنافس تكون فيها الميزة التنافسية المستدامة بشكل مؤقت في أفضل الأحوال بسبب التقدم التكنولوجي و استجابة المنافسين للنشاطات الإستراتيجية، و تتمثل أهمية الميزة التنافسية المستدامة بكونها معيارا للمؤسسات الناجحة و تعد بمثابة السلاح الرئيسي في مواجهة تحديات السوق و المؤسسات المنافسة ، و لهذا نجد أن المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية تسعى جاهدة من أجل المحافظة على المنافع التي تحققها من جراء حصولها على تلك المزايا ، إذ أن المشكلة الرئيسية التي تعترض إستراتيجية التميز تتجسد في قدرة المؤسسة على المدى الطويل في الحفاظ على تميزها في نظر الآخرين، كما أن أهم خطر تواجهه هو أن الزبائن قد لا يعتبرون السلعة أو الخدمة فريدة بدرجة تبرز ارتفاع سعرها. أضف إلى ذلك أنه يمكن أن يجودو طريقة لمحاكاة السمات المتميزة لمنتجات و خدمات المؤسسة بسرعة . والسؤال الذي ينبغي أن نبحث له عن إجابة هو : إلى أي مدى ستستمر الميزة التنافسية بعد استحداثها ؟ و بمعنى آخر ما مدى متانة الميزة التنافسية على افتراض أن المؤسسات الأخرى تسعى وراء تطوير و تنمية كفاءات متميزة والتي من شأنها أن تمنحها ميزة تنافسية ؟<sup>1</sup>

تعتمد الإجابة على أربعة عوامل كما صنفها (Hill&Jones,2010) كالاتي :

**1) عوائق التقليد أو المحاكاة :** أشار (جيما وات،1994) أن أوضح طريقة لتحليل خطر التقليد هي تحديد أي من أطراف اللعبة يكون أكثر تأثيرا بالخيار الإستراتيجي ، ثم قياس استجابتهم المحتملة ، و لأي مدى تمثل هذه الاستجابة خطورة في كيفية إحباطها أو إضعافها .

أضاف (روبرت و وترمان) إلى أن هذا النوع من التحليل بالرغم من أنه قد أقرته النظرية إلا أنه يتطلب الحصول على معلومات وفيرة عن كل المنافسين في الوقت الحاضر ثم مستقبلا ، والذين تتباين ردود أفعالهم تجاه خيار المؤسسة . أما عندما يزيد عدد المنافسين ، أو عندما يركز التحليل على المدى البعيد يصبح من الأجدر البحث عن عوائق تحد من التقليد بدلا من بناء صورة جانبية مفصلة لرد الفعل .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> احلام عديلة،مرجع سابق،ص83.

<sup>2</sup> سناء عبد الرحيم سعيد، (2013) : "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء إستراتيجية الخضراء لمؤسسات الأعمال" ،مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد19، العدد73،ص138 .

هذه العوائق تم الإشارة إليها بكلمة "مزايا الحركة المبكرة" من قبل (جيما وات، 1994) في خمسة أشكال أساسية كالتالي :<sup>1</sup>

- ✓ **المعلومات الخاصة** التي تتاح للمؤسسة و تحقق لها التفوق على منافسيها ، فيصبح المحافظة عليها و جعلها في طي الكتمان أمراً ضرورياً ، فمن شأن ذلك أن يجعل التقليد و المحاكاة مكلفاً لمن يحاول الإقدام عليه .
- ✓ **اقتصاديات كمية** تشير إلى المزايا المتولدة من تزايد الحجم ، و تتمثل هذه المزايا من ثلاثة أنواع هي :
  - اقتصاديات قياسية : وهي فوائد التفوق في أعمال معينة و في وقت معين .
  - اقتصاديات المعرفة : و هي فوائد التفوق في أعمال معينة عبر الزمن .
  - اقتصاديات المجال : و هي فوائد التفوق في مجالات مختلفة من الأعمال غير المترابطة .

بموجب ذلك تصبح قدرة المقلد ضعيفة على المحاكاة والتقليد بسبب قيام المتحرك الأول بإلزام نفسه باستثمار اقتصادياته مما يصيب المقلد بالخوف من الاحتمال الكبير للفشل الذي يلحق به نتيجة زيادة حجم المعروض عن حجم المطلوب الذي قام به المتحرك الأول باستثمار اقتصادياته.

- ✓ **تنفيذ العقود و العلاقات** و ترتبط بقدرة المتحرك الأول على إبرام الاتفاقات و العقود أو إقامة علاقات ذات شروط أفضل من غيرهم و وضعها موضع التنفيذ مما يدفع المنافسين على الإحجام عن التقليد خوفاً من الخسارة التي تلحق بهم فيما لو نجحت تلك العقود و الاتفاقات .
- ✓ **تهديدات الانتقام** و ترتبط بقدرة المتحرك الأول على إيقاف التقليد من خلال لجوئه إلى الإعلان عن حملة تهديدات انتقامية تؤكد على صرامة المتحرك الأول في تصرفاته مع الانتهازين المتلصقين بالرغم من الخسائر الشخصية الفورية التي يتحملها المتحرك الأول .
- ✓ **تأخر الاستجابة** وتعني الحد الأدنى من الوقت اللازم لإحداث عملية التقليد و المحاكاة ، و يشار إلى ذلك من وجهة المتحرك الأول بمتأخرات الاستجابة التي تعني كما معنا من متأخرات المراقبة و متأخرات التنفيذ . و لو أن هذه المتأخرات لا توقف نزعة التقليد ، إلا أنها تؤخر تنفيذها .

في إطار سعي المؤسسة إلى الحد من قدرة المنافسين على تقليد مزاياها التنافسية من جهة والسعي لاستدامتها من جهة أخرى، أصبح لزاماً عليها امتلاك ما يعرف بالموارد الثمين، وهنا أشار

<sup>1</sup> معن وعد الله المعاضيدي، (2007) : "إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المؤسسة للمزايا التنافسية المستدامة الآليات و المعالجة"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السابع بعنوان ادارة المخاطر و اقتصاد المعرفة، يومي 16-18 نيسان، جامعة الزيتونة الاردنية، ص17.

(Collies & Montgomery, 1995) إلى خمسة اختبارات يتوجب على أي من الموارد اجتيازها لكي

يصبح مورداً ثمينا وذو قيمة ، هذا الاختبار يسمى VRIST ويتضمن :<sup>1</sup>

- **عدم قابلية التقليد** ، والذي يشير إلى صعوبة نقل الموارد إلى المنافسين ، إذ تحدد صعوبة القيام بتقليد الموارد إذا كان المورد : فريداً مادياً ، وناتجاً عن أنشطة متطورة تتبع مساراً مستقلاً ، وغامضاً ويصعب على المنافسين تقليده ، وناتجاً عن استثمار موارد ذات كلفة عالية في سوق محددة وناتجاً عن معوقات اقتصادية.
- **قابلية الديمومة (الاستمرارية)** ، وتشير إلى كيفية انخفاض قيمة المورد بسرعة .
- **ملائمة المورد** لمن يستحوذ على قيمته (المؤسسة ، الزبائن ، الموزعين ، المجهزين ، العاملين) .
- **قابلية الاستبدال** ، والتي تشير إلى تمكن المورد الوحيد ينتج عنه مورد مختلف .
- **التفوق التنافسي** ، والذي يشير إلى البحث عن مدى تعلق المورد بصورة أفضل بالمنافسين.

كذلك إن تحقيق الميزة التنافسية يستند إلى امتلاك المؤسسة قدرات غير مقلدة ، إذ أن عملية تقليد قدرات المؤسسة تميل لأن تكون أكثر صعوبة من تقليد مواردها الملموسة وغير الملموسة ، وأشار (بوشناف ، 2000) إلى وجود نوعين من القدرات :<sup>2</sup>

\***القدرات الفردية**: تمثل حلقة الوصل بين الخصائص الفردية و المهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة .

\***القدرات الجماعية ( المحورية )** : و تعرف على أنها المهارات الناجمة عن تضافر و تداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه القدرات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطورها و تراكمها .

(2) **قدرات المنافسين** : طبقاً لما أورده ( Pankaj Ghemawat ) فإن المحدد لقدرات المنافسين في محاكاة

الميزة التنافسية سريعاً يتمثل في طبيعة الالتزامات الإستراتيجية المسبقة للمنافسين أي التزام المؤسسة بطريقة خاصة في أداء و تنفيذ أعمالها ، أي تطوير و تنمية مجموعة من الموارد و القدرات ، فمتى ما أنشأت ووضعت المؤسسة التزاماً استراتيجياً ستجد أنه من الصعوبة بمكان أن تستجيب لأي منافسة جديدة إذا ما تطلب ذلك التنصل أو الهروب من ذلك الالتزام. أما المحدد الأخر لقدرة المنافسين على الاستجابة للميزة التنافسية فيتمثل في الطاقة و القدرة الامتصاصية للمنافسين، و التي تشير إلى قدرة المؤسسة المنافسة على تحديد و تعيين و استيعاب و استخدام معرفة جديدة. و منه فالعنصرين السابقين يحددان من قدرات

<sup>1</sup> سناء عبد الرحيم سعيد، مرجع سابق، ص139.

<sup>2</sup> معن وعد الله المعاضدي، مرجع سابق، ص17.

المنافسين الحاليين على تقليد و محاكاة الميزة التنافسية لأحد المنافسين خاصة عندما تعتمد هذه الميزة التنافسية على منتجات أو عمليات مبتكرة أو مستحدثة.<sup>1</sup>

**(3) الإحلال :** هو تهديد غير مباشر لقيمة الميزة ، قد يؤثر كل من الإحلال و المحاكاة على أهمية الميزة في

العوامل المتلازمة ، فرغم أن الطاقة الإنتاجية قد تستبدل بطاقة أفضل منها و أكثر تطوراً إلا أن الميول الشرائية للزبون قد تتغير بطريقة تسبب تآكل قاعدة الزبائن التي تستند إليها المؤسسة ، و أن الإحلال يمثل تهديداً لقيمة الميزة التنافسية أقل مباشرة من التقليد و ذلك أن تهديدات الإحلال أقل احتمالاً أن تقتصر على المنافسين المباشرين و أن أي إحلال ناجح لابد و أن يتضمن البحث عن طريق الالتفاف حول الميزة وليس بالانقضاء عليها .

تعتمد مخاطر الإحلال على التغيرات البيئية التي تخلق من سوء التوافق بين عوامل الالتزام المسبق وفرص السوق لكي تتخطى مميزات التحرك المبكر ، وتستطيع المؤسسات أحياناً أن تحول دون مخاطر الإحلال من خلال مزيد من الاستثمار الموجه إلى حماية قيمة الميزة الخاصة بعوامل الالتزام وإحلالها بأسلوب يعكس التغيرات البيئية .<sup>2</sup>

**(4) ديناميكية الصناعة :** تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات سريعة التغير بسبب عوامل البيئة المختلفة

، وتميل معظم الصناعات الديناميكية لأن تكون تلك الصناعات التي تتسم بمعدلات عالية جداً من تحديث المنتج ، وفي هذه الصناعات فإن المعدل السريع للتحديث ، يعني أن دورات حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة ، وأن الميزة التنافسية يمكن أن تكون سريعة الزوال . فالمؤسسات التي تستحوذ أو تمتلك ميزة تنافسية اليوم ، قد تجد أن مركزها السوقي قد حوَّص غداً بابتكارات أو تهديدات المنافسين .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سناء عبد الرحيم، مرجع سابق، ص140 .

<sup>2</sup> معن وعد الله المعاضيدي، مرجع سابق، ص18 .

<sup>3</sup> سناء عبد الرحيم، مرجع سابق، ص141 .

## المطلب الثاني : مداخل الميزة التنافسية المستدامة

تشهد المؤسسات تحديات كبيرة مفروضة عليها من قبل بيئتها التنافسية التي تتسم بالتغير السريع و التنافس الشديد ، الأمر الذي جعل المنافسين قادرين على تقليد الميزة التنافسية مما جعل من استدامة الميزة التنافسية ليس بالأمر السهل ، و من خلال هذا المطلب سنعرض بعض مداخل الميزة التنافسية المستدامة .

### ◀ إستراتيجية Porter كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة :

لكي تحقق المؤسسة أسبقية على منافسيها و القدرة على المنافسة على المدى القريب و البعيد ، فإنها تستند إلى تطبيق أو تبني إستراتيجية تنافسية تتلاءم مع إمكانياتها ، مواردها و كفاءاتها البشرية ، و الهدف الرئيسي منها هو تحقيق تميز تنافسي يوصف بالديمومة و البقاء . وقد صنفها Porter إلى ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس هي : إستراتيجية قيادة التكلفة ، إستراتيجية التميز ، إستراتيجية التركيز .

### ✓ إستراتيجية قيادة التكلفة : تعد التكلفة سلاحا تنافسيا هاما تلجأ إليه الكثير من المؤسسات المتميزة

تنافسيا و التي تطمح أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها ، فتحديد السعر التنافسي ينطلق من الضبط المستمر للتكاليف . و إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه Porter و تقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض تكلفة التصميم ، التصنيع ، التوزيع و تسويق المنتجات مقارنة بالمنافسين ، مما يمكنها من تحقيق أرباح أعلى ، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية مع مراعاة مستوى متوسط نسبيا من التميز .<sup>1</sup> و تتميز هذه الإستراتيجية بعدة مزايا نذكر منها ما يلي :<sup>2</sup>

- اكتساب موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر .
- التمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار .
- الأمان من الموردين الأقوياء ، خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح للمؤسسة بتحديد السعر و تحقيق هامش معين لمواجهة ضغوط ارتفاع المدخلات .

<sup>1</sup> جيرمي كوردي، ترجمة سميرة ممدوح الشامي ، مراجعة سامح رفعت مهران، ( 2011): "إستراتيجيات إدارة الأعمال " الدليل إلى اتخاذ قرارات فعالة ، كلمات عربية للترجمة و النشر ، مصر، ص46.

<sup>2</sup> أسيل علي مزهر، خولة راضي عذاب، (2011): "التصنيع الرشيق و الميزة التنافسية المستدامة" العلاقة و الأثر دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية في النجف ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 13، العدد4، ص231.

أن تحقق المؤسسة التميز والتفوق عن طريق الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل ، لا بد من المحافظة عليها وضمان استمرارها ، ويمكن أن تدوم ميزة التكلفة الأقل وتستمر في حالة وجود عوائق للدخول ، أو عوائق لدى ممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها ، ومن بين العوامل التي تؤثر في دوام ميزة التكلفة الأقل :<sup>1</sup>

- وفرات اقتصاد الحجم .
  - وفرات منحى التعلم و الخبرة .
  - وفرات التكلفة المتحققة نتيجة التكامل الرأسي .
  - تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها .
  - درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة .
  - تخفيض التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع و مكاتب المؤسسة و المخازن و عمليات الفروع .
  - ✓ إستراتيجية التمييز : هي الإستراتيجية التي تعني تقديم منتج أو خدمة متميزة عن المنافسين في قطاع الصناعة و في مجالات متعددة كالجودة و تصميم المنتج و طبيعة التكنولوجيا المستخدمة ، و أية خدمة للزبائن ، تعمل على بلورة صورة تنافسية للمؤسسة لا يستطيع المنافسون محاكاتها ، من أجل زيادة حجم المبيعات و من ثم تحقيق أرباح أعلى من منافسيها .<sup>2</sup>
- تتطلب هذه الإستراتيجية وجود بعض الشروط منها :

\*أن يقدر الزبون قيمة الاختلافات في المنتج و درجة تميزه عن غيره من المنتجات .

\*وجود عدد كبير من المنافسين .

<sup>1</sup> عثمان بوحوش،(2008):"تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية" حالة شركة اسمنت -عين الكبيرة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ،كلية التسيير و العلوم الاقتصادية ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ،ص 12.

<sup>2</sup> يوسف عبد الإله أحمد،فائزة غازي البياتي،( 2011 ) : "أثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة،المجلة الأكاديمية العلمية العراقية ، المجلد 6، العدد 14،ص76.

حسب Porter فإن التميز سيكون ذو تكلفة عالية نسبيا مع الأخذ بعين الاعتبار أن إستراتيجية التميز تتطلب تحقيق في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين ، لذا فعندما تحقق مؤسسة ما التميز في منتجاتها عليها بيعها بسعر أعلى من تكلفة التميز الإضافية لكي تستفيد من هامش ربح ناتج عن التسعير الإضافي .<sup>1</sup>

تحقق المؤسسة ميزة التميز من خلال عدد من الأنشطة :<sup>2</sup>

- شراء مواد جيدة بحيث تؤثر على أداء و جودة المنتج النهائي .
- تكثيف مجهودات البحث و التطوير تجاه المنتج و العملية الإنتاجية بحيث تؤدي إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية .
- التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع .
- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات و الأوامر المطلوبة .
- أنشطة التسويق و المبيعات و خدمة المستهلك و التي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للزبون ، صيانة أسرع و خدمات إصلاح أفضل ، معلومات أكثر للزبون عن كيفية استخدام المنتج و أخيرا التشغيل السريع للأوامر و الطلبات .

من أهم المجالات التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها لتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين بما يحقق ميزة

تنافسية أفضل و لفترة زمنية أطول نجد :<sup>3</sup>

- التمييز على أساس التفوق التنافسي .
  - التمييز على أساس الجودة .
  - التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للزبون .
  - التمييز على أساس تقديم المنتج بقيمة أكبر للزبون مقابل المبلغ المدفوع .
- ✓ إستراتيجية التركيز : و تعني أيضا تمركز النشاط ، و تعني هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة بالتركيز أو استهداف مجموعة معينة من المستهلكين أو على خط إنتاجي معين أو على سوق معين بحيث توضع

<sup>1</sup> مزوغ عادل، (2013): "دراسات نقدية لإستراتيجيات Porter التنافسية"، مجلة أكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية ، العدد 10، ص49.

<sup>2</sup> David campbell, George stronchouse and Bill houston, (2002): "Business strategy" an introduction, Oxford Amsterdam Boston, Second edition, p166.

<sup>3</sup> عبد الوهاب فرحاني، (2013): "دور التسعير في خلق ميزة تنافسية لدى المؤسسة الخدمية"، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي ، شعبة علوم تجارية، تخصص تسويق خدمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، ص17.

كافة الإمكانيات في خدمته ، و تكمن أهمية هذه الإستراتيجية في أن المؤسسة التي تركز جهودها ، تكون أكثر قدرة على خدمة الجزء المستهدف من السوق بكفاءة أكبر من منافسيها الذين يختارون خدمة أجزاء أوسع . و يتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على تلاؤم الجزء المستهدف مع إمكانيات المؤسسة من ناحية ، و من ناحية أخرى على وجود احتمالات لنمو السوق و ازدهاره دون أن تعتبره المؤسسات المنافسة الرئيسية حيويًا و جذابًا .<sup>1</sup>

من بين المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية ما يلي :<sup>2</sup>

- الاستفادة من مزايا التخصص .
- القدرة على التجديد و الابتكار .
- اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين .

تأخذ إستراتيجية التركيز شكلين :<sup>3</sup>

**\*إستراتيجية تركيز التكلفة :** و هي عبارة عن إستراتيجية تحقيق الكلفة الأدنى أثناء خدمة جزء معين من السوق أو مجموعة من المشترين ، حيث سيسود الاعتقاد بأن المؤسسة هي الأكفأ في تلبية احتياجاتهم كون جميع نشاطاتها مركزة في هذا الجزء الصغير من السوق .

**\*إستراتيجية تركيز التمايز :** و هي عبارة عن إستراتيجية تحقيق التمايز في السلع و الخدمات ، تلبية للاحتياجات الخاصة بجزء معين من السوق أو مجموعة معينة من المشترين .

الشكل الموالي يوضح الخيارات الإستراتيجية لإستراتيجية Porter التنافسية :

<sup>1</sup> كريمة كندري، (2011): "دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، فرع إقتصادو تسيير الخدمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة-، ص48.

<sup>2</sup> هاجر بوعزة، (2012): "أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، ص54.

<sup>3</sup> حسن حميد عبد الله، (2012): "دور نظم المعلومات الإدارية و الإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية" دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في اختصاص إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، ص155.

الشكل 06 : خيارات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية  
التمايز كلفة أدنى

إستراتيجية قيادة التكلفة	إستراتيجية التمايز	السوق الكامل
إستراتيجية تركيز التكلفة	إستراتيجية تركيز التمايز	

Source : Porter,E .Micheal, « Competitive Advantage of Nations », Macmillan,Inc .The Free press,N.Y. 1990, P 39.

مما سبق فإن اختيار الإستراتيجية المناسبة يعتمد على إمكانيات وظروف المؤسسة بالدرجة الأولى ، أي نقاط ضعفها وقوتها ، مصادر الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية ، بما يحقق لها ميزة تنافسية مستمرة .

◀ مقارنة الموارد ل Barney كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة :

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة من تبني إستراتيجية معينة هو إيجاد و تحقيق مزايا تنافسية تساعدها في البقاء في الميدان التنافسي الذي تعمل فيه ، ووفقا لمقاربة الموارد فإنه يمكن للمؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية دائمة اعتمادا على موارد ذات خصائص أساسية .

يعرف Barney الموارد على أنها " تشمل على مجموعة الأصول والقدرات ، الطاقات ، الإجراءات التنظيمية ، المعلومات ، المعارف و المهارات التي تتحكم فيها المؤسسة و تسيطر عليها ، و التي تمكنها من إعداد و تنفيذ إستراتيجية تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحها " <sup>1</sup> .  
و المقارنة المبنية على الموارد قائمة على فرضيتين <sup>2</sup> :

- الفرضية الأولى : التباين النسبي للموارد: بمعنى أن تكون للمؤسسات موارد إستراتيجية متباينة ، تتميز نسبيا من مؤسسة إلى أخرى ، كالمعارف التنظيمية والشهرة وغيرها .
  - الفرضية الثانية : نسبية حركية الموارد : أي أن حركية الموارد بين المؤسسات ليست مطلقة ، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما لصعوبة نقلها ، كصعوبة نقل بعض التكنولوجيا مثلا .
- حسب (Prahalad et Hamel) تتمثل المبادئ الأساسية للمقاربة المبنية على الموارد في <sup>1</sup> :

<sup>1</sup> موساوي زهية،خالدي خديجة،(2005):"نظرية الموارد و التجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات" الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ،قسم علوم التسيير،جامعة ورقلة ،يومي 8-9 مارس،ص 172.

<sup>2</sup> أحلام عديلة ، مرجع سابق ، ص 92.

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية،... و في نفس الوقت محفظة من المنتجات و الأجزاء الإستراتيجية المركزة على سوق معينة .
  - ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية كما لا يضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد .
  - كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في كيفية مزج مواردها ، و هو ما ينتج فروقات محسوسة بينها في كفاءات اقتحامها للأسواق و تموقعها و في النواتج التي تستخلصها من نفس مستويات الكميات المتاحة من الموارد .
  - تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات و المدخلات يكون من البسط ( المخرجات ) أفضل من تحسينها انطلاقا من المقام أي من الاقتصاد في الموارد على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن و لم توفر للاقتصاد في استعمالها .
  - الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها و إشراكها المتكامل و توظيفها مركزة على هدف إستراتيجي أساسي و الاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا و تسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف و تحقيق العوائد .
- اقترح Barney شروط (اختبارات) لحيازة المؤسسة على ميزة تنافسية مستدامة وتسمى باختبار VRIST و هي:<sup>2</sup>
- (a) **الموارد القيمة** : بحيث تنتج قيمة المورد من انسجامها و توافقها مع بيئة الأعمال بحيث يكون المورد ذا أهمية عندما يمكن المؤسسة من اغتنام فرصة أو تفادي خطر معين ( تحديد) في بيئة أعمالها .
- (b) **الموارد النادرة** : أي أنها لا تكون موجودة عند عدد كبير من المنافسين وكلما كان المورد نادرا كلما كان إستراتيجيا .
- (c) **الموارد غير قابلة للتقليد** : يجب أن يكون المورد صعب التقليد و هذا لمنع المنافسين من اكتسابه ، و تكمن هذه الصعوبة نتيجة للأسباب التالية:<sup>3</sup>
- \***الظروف التاريخية الفريدة** : إن المورد المتفرد ماديا لا يمكن تقليده ، و عندما تكون الموارد مكتسبة من خلال أوضاع تاريخية فريدة أو عندما يصعب التأكد من كفاءتها بنائها ، عندها تكون الموارد مكلفة جدا عند محاولة تقليدها و يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة .
- \***الغموض السببي** : و تشير هذه الخاصية إلى الحالات التي يتعذر فيها على المنافسين معرفة الكيفية التي تحقق فيها الميزة التنافسية الخاصة بها . و بعبارة أخرى لا يعرف المنافسون المورد الأكثر منفعة للمؤسسة أو الكيفية التي تترجم فيها

<sup>1</sup> عبد الملك مزهودة، (2006): "التسيير الإستراتيجي للمؤسسات" مقاربات مفهومية و تحديات التنافسية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيذر بسكرة، العدد 4 ص93.

<sup>2</sup> بن حمودة يوسف، (2015): "خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، ص122.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص226.

الموارد و تكامل فيما بينها لخلق الميزة التنافسية ، و عندما لا تفهم الرابطة بين موارد المؤسسة و المزايا التنافسية يصبح من الصعب على المؤسسات التي تحاول التقليد أن تتعرف على الموارد التي ينبغي محاكاتها .

\* **التعقيد الاجتماعي** : إن التعقيد الاجتماعي يعني أن بعض من موارد المؤسسة هو نتاج ظاهرة اجتماعية معقدة و تكون مكلفة جدا عند محاولة تقليدها مثل : العلاقات الشخصية ، الثقة ، الصداقة بين المديرين و العاملين . حيث يظهر الشكل الموالي بأن استدامة الموارد تتراوح ما بين " منخفض " و " مرتفع " فالموارد ذات الدورة البطيئة هي الموارد المستدامة نظرا لحمايتها من خلال " براءة الاختراع " أو " النطاق الجغرافي " أو " العلامة التجارية القوية " أو المعرفة المنبثقة من خبرات العاملين و ثقافة المؤسسة . و على الجانب الأخر توجد الموارد ذات الدورة السريعة و التي يسهل تقليدها .<sup>1</sup>



الشكل 07 : منظور استدامة الموارد

المصدر : مصطفى رجب شعبان،(2011):"رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)،الجامعة الإسلامية، كلية التجارة،قسم إدارة الأعمال ، ص74.

**(d) صعوبة الإحلال** : بمعنى أنه يجب ألا تكون هناك موارد بديلة سهلة المنال حتى تحافظ الموارد على قيمتها ولا يتسنى للمنافسين نقلها .<sup>2</sup>

**(e) صعوبة النقل** : و هذا ما أضافه كل من Chevenard & Pathos الذي يتركز على عدم قابلية الموارد للنقل و يمكن أن تنشأ هذه الصعوبة من الأسباب التالية :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى رجب شعبان،(2011):"رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)،الجامعة الإسلامية، كلية التجارة،قسم إدارة الأعمال ، ص74.

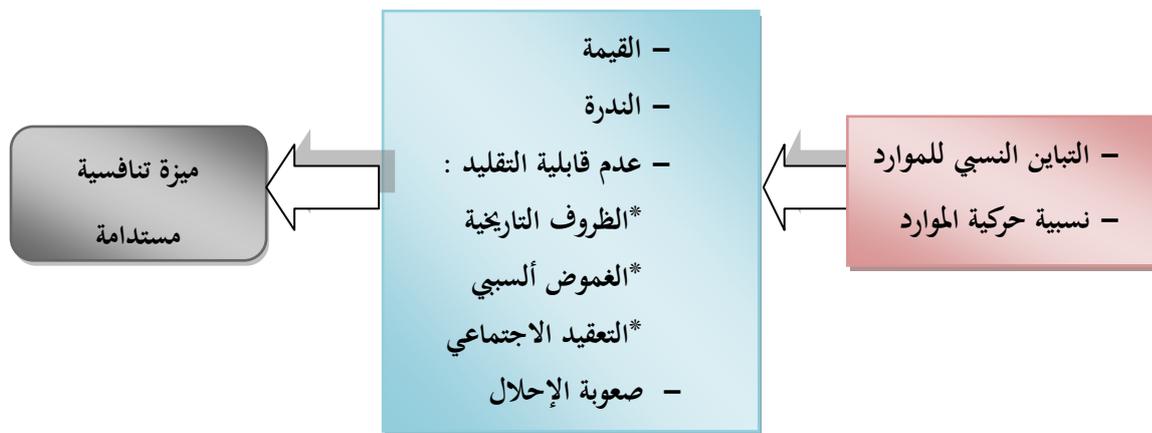
<sup>2</sup> الحاج مداح عرايبي،الملتقى الدولي الخامس حول : " رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة " كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة حسبية بن بوعلـي-الشلف-،عنوان المداخلة"البعد الإستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة"،ص7.

<sup>3</sup> سولاف رحال ،م حاضرة المقاربة المبنية على الموارد RBV ،مقياس تسيير الموارد الإستراتيجية،ألقيت على طلبة الماستر GSO (غير منشورة)،جامعة محمد خيذر -بسكرة-،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،2017.

- **صعوبة النقل الجغرافي** : أغلب الموارد المادية القابلة للنقل عدا الموارد المرتبطة تضاريسيا أو جغرافيا لا يمكن نقلها أو تحركها كالنفط أو جبال الألماس .
- **انسداد المعلومة** : هي وضعية نجعل فيها قائمة الموارد التي شكلت ميزة تنافسية لمؤسسة ما فسرت مستويات الأداء المرتفع لديها . فإذا جهلنا قائمة محتويات النجاح فكيف نقلها أو نفهمها لتتحصل على مزايا تنافسية مشابحة ، و كلما اقتربنا من نجاح هذه المؤسسة نصاب بعتامة أو عدم الشفافية .
- **تكاملية ما بين الموارد** : هي الكيفية التي نعيد بها نشر الموارد و المهارات داخل المؤسسة بكيفية متشابهة حيث لا يمكن للمورد و المهارة أن يعمل ضمن محتواه الطبيعي .

مما سبق نستخلص أنه ضمن المقارنة المبنية على الموارد ، يمكن تصور المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد ، بعضها متاح للجميع والبعض الآخر تختص به المؤسسة ،ويمكنها من إدامة الأفضلية التنافسية والتميز عن باقي المؤسسات ، وتحقق هذه الأفضلية والحفاظة عليها يتوقف على قدرة المؤسسة على اكتساب ،إنشاء والحفاظة على موارد تتميز بصعوبة النقل ، الاستبدال ، وتساهم في خلق القيمة للزبون الذي يعد محور اهتمام المؤسسات التنافسية،الشكل الموالي يوضح العلاقة بين الموارد و إدامة الميزة التنافسية :

الشكل 08: العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية المستدامة



Source : J.Barney ;Delwing N Clark, « Resource Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage », Oxford university press, New York, 2007,p59.

## المطلب الثالث : أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

من خلال ما ورد في الأدبيات عن الميزة التنافسية المستدامة ، سنتناول أبعادها بشيء من الإيجاز :

## 1 الجودة :

نتيجة لزيادة حدة المنافسة فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية ، و من ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده هو العامل المحرك لسلوك المستهلك ، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها و الجودة ، الاهتمام الأول له ، و نقول أن المنتج ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات المنافسة .

و تؤثر الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية من خلال بعدين :

- **البعد الأول :** أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين ، و أن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها .
  - **البعد الثاني :** إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية ، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته و تخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج .
- و عليه فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح للمؤسسة فقط بتميز منتجاتها و لكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج ، و من خلال التحسين و التطوير للالتزام بإرضاء الزبون تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة<sup>1</sup> .

## 2 الاستجابة للزبون

أشار (Hill & Jones,2001) حتى تحقق المؤسسة هذا العامل بشكل متفوق عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين من خلال تحديد و إشباع احتياجات زبائنها و عندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى الميزة التنافسية ، إن عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات الزبون من خلال تطوير منتجات جديدة تحتوي على سمات تفتقر إليها المنتجات المتواجدة حاليا ، أيضا هناك جانب آخر ألا و هو وقت الاستجابة للزبون لأن مسألة تخفيض وقت الاستجابة له مساهمة كبيرة في تدعيم الميزة التنافسية وأخيرا هناك مسألة أخيرة يجب مراعاتها في الاستجابة لحاجات الزبون و

<sup>1</sup> بوازيد وسيلة،(2012) : "مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير،تخصص إدارة إستراتيجية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة سطيف 1 ، ص18.

هي توفير الخدمات المتفوقة لما بعد البيع و عمليات الدعم ، كل تلك العوامل تدعم مبدأ الاستجابة لحاجات الزبون و تهيئ الفرصة للمؤسسة لتمييز نفسها عن منافسيها الآخرين .<sup>1</sup>

### 3 المرونة :

لقد أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر و المستقبل بعد أن ازدادت رغبات الزبون في التغيير و التنوع و كذلك وسائل إشباعها و تعرف المرونة بأنها : " الاستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت " (Venderembs, 1991)، ويعرفها (DelWorth, 1992) " بأنها قدرة المنظمة لاستجابة التغيرات في كميات الإنتاج و مزيج المنتج " .

و تقسم المرونة إلى نوعين :

✓ **تقديم منتجات متنوعة حسب الايصائية :** و التي تعني تطوير قدرات المؤسسة على تغيير نوع المنتج وفقا لحاجة الزبون تبعا للتغيير في طلبات السوق التي يطلق عليها ب (الايصائية / الزبونية ) و هي القدرة على التكيف و الاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون و تغيير تصاميم المنتج حيث سيتم تقديم المنتجات حسب تفضيلات الزبون .

✓ **مرونة التغيير في الحجم :** و تعني قدرة المؤسسة على تسريع أو إبطاء معدل الإنتاج بسرعة لمعالجة التقلبات الكبيرة في الطلب على أن تبقى المؤسسة تعمل بشكل اقتصادي مريح عند تخفيض معدل الإنتاج بمستوى كبير .<sup>2</sup>

### 4 المقدرة الجوهرية :

تعرف بأنها المهارات التي تمكن المؤسسة من التفوق في أدائها و اكتساب القدرة على التنافس بشكل أفضل ، إذ تتوقف على تحقيق أهدافها و تنفيذ إستراتيجياتها بنجاح على امتلاكها مقدرة جوهرية تمكنها من التفوق على منافسيها . يعرفها (Johnson & Sholes, 1997) بأنها " المؤشر على مقدرة المنظمة في التفوق على منافسيها من خلال أدائها و عند ذاك تكون مصدرا من مصادر بناء الميزة التنافسية المستدامة " .

أما (Cardy & Gandz, 2007) " إن منظمات اليوم تواجه تحديات كبيرة تتمثل بالمنافسة الشديدة و التقلب في أذواق الزبائن ، لذلك يستوجب أن تكون مرنة لمساعدة العاملين في تحديد نقاط قوتهم لتعزيزها و نقاط ضعفهم لتجاوزها من خلال التدريب المستمر و التعليم ، و هذا ما يعزز الاتجاه نحو الاهتمام بالخبرات و المهارات لتطوير قدرات العاملين من جانب و تعزيز مقدرات المنظمة من جانب آخر " .

و تتصف المقدرات الجوهرية حسب (Hill & étal, 2001) بمجموعة من الصفات نوجزها فيما يلي :

1. مهمة لبقاء المؤسسة للأمد القصير أو البعيد .

<sup>1</sup> أميرة خضير كاظم العنزي، (2014): "دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة " دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، ص 10.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب ، زينب مكى محمود البناء ، مرجع سابق ، ص 264 .

2. غير واضحة للمنافسين .

3. صعوبة تقليدها .

4. تبنى من مزيج من المهارات الفردية و الموارد و العمليات .

5. إمكانية تحقيقها في كل الأوقات .

6. ضرورة للمنتجات الأساسية .

7. حيوية لتنفيذ الغاية الإستراتيجية للمؤسسة .

8. ممكنة تسويقيا و تجاريا .

ومن خلال ما سبق يتضح أن المقدرات الجوهرية هي نقطة قوة للمؤسسة تجعلها تتفوق على منافسيها خصوصا أنها تتسم بصعوبة الاستنساخ و التقليد ، إضافة لكونها تضيف لها القيمة بحيث مما يصعب الحصول عليها من قبل المؤسسات المنافسة بسبب كلفتها العالية ، ما يجعل المؤسسة تحقق ميزة تنافسية مستدامة<sup>1</sup> .

### 5 كفاءة المنظمة :

الكفاءة هدف بعيد الأمد للمؤسسة حتى تضمن بقاءها من خلال فهم استيعاب أهداف متعددة كالربح و الإنتاجية ، رضا الزبائن ، التكيف المستمر مع البيئة و البقاء فيها و غيرها من الأهداف ، وهي تمثل الاستخدام الكفء للموارد المتاحة (البشرية ، المادية ، المالية و الزمن) . و لقياس كفاءة المؤسسة توجد مؤشرات كثيرة منها **تخفيض الكلف** الذي يمكن أن يتحقق من خلال وسائل عديدة منها : اقتصاديات الحجم و الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على الإنتاج بحجم كبير للوصول إلى درجة أكبر من التخصص و توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج ، الخبرة و التعلم بحيث يشير منحى الخبرة إلى الانخفاض في تكاليف التصنيع بمقدار معين في كل مرة يتضاعف فيها الناتج المتراكم من المنتجات و أما التعلم فهو الزيادة في إنتاجية العامل نتيجة التعلم بالتكرار لأداء و تنفيذ العمل فتتخفف تكاليف الوحدة كلما تعلم الفرد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء مهامه ، تركيز الجهود التسويقية نحو الزبائن الحاليين و المستهدفين أو تحقيق مزايا اقتصادية من تخفيض كلف الموارد ، و كلما زاد رضا الزبائن كلما زادت إسهاماتهم نحو تحسين كفاءة المنظمة ، أما مؤشر **تطوير الإبداعات المنتجة** فهو ضروري بإدخال أفكار جديدة و أساليب تؤدي إلى إنتاج عال و كلف أقل أو قيم مضافة بما يحقق لها الميزة التنافسية المستدامة و بالتالي الوقوف بوجه المنافسين وصولا إلى حالة النجاح و البقاء المرغوب فيه للمؤسسة<sup>2</sup> .

### 6 الإبداع :

يمثل الإبداع في عالم اليوم أساس نجاح و تفوق المؤسسات ، كونه يعني برضا زبائنها و يمكنها من تلبية حاجاتهم و تحقيق توقعاتهم للجديد و المفيد ، إذ تتغير تلك الحاجات و التوقعات نتيجة تغير أذواق الزبائن و باستمرار .

<sup>1</sup> سناء عبد الرحيم سعيد العبادي، تاغي زيدان مجّد ناصر العتيبي ، مرجع سابق ، ص 222.

<sup>2</sup> صلاح الدين عواد الكبيسي ، تغريد خليل إبراهيم، (2014) : "القدرات المعرفية و الإستراتيجية و أثرهما في بناء الميزة التنافسية" بحث ميداني لأراء عينة من القيادات الإدارية في المصارف الأهلية العراقية، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق، المجلد 20، عدد 79، ص 14.

يعرف الإبداع على أنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل ، يمكن أن تتضمن هذه التحسينات ، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين " .

أما ( القريوتي ، 2005 ) " بين أن الإبداع يشمل على خطوة إضافية وهي تطبيق الأفكار الخلاقة بما يؤدي إلى تقديم منتجات جديدة ويضيف قيمة ملحوظة للمنظمة ، إما تحقيق مزيد من الأرباح أو تقليل التكاليف ، كما يعد عنصر المخاطرة عنصرا أساسيا لازما لتحقيق الإبداع " .

حدد "شامبير" أشكال الإبداع كما يلي:

- إنتاج منتج جديد .
- إدماج طريقة إنتاج جديدة .
- استخدام مصدر جديد للمواد الأولية .
- فتح مدخل جديد (سوق جديدة) .<sup>1</sup>

## 7 الحصة السوقية :

تعبر الحصة السوقية للمؤسسة عن مدى كفاءة نشاطاتها التسويقية و التي ينعكس أثرها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة في ذلك السوق ، و تعتبر المؤسسة التي تحصل على أكبر حصة سوقية هي الرائدة التي تقود إلى تغيرات في الأسعار أو تقديم منتجات جديدة أو إدخال تكنولوجيا حديثة في السوق ، و تحقيق تغطية سوقية لمنتجاتها . و تقوم المؤسسة بإتباع عدة طرائق من أجل زيادة حصتها السوقية و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، تقوم المؤسسة باقتناص الفرص التي تؤدي إلى زيادة أرباحها ، كما تسهم في زيادة القيمة التي لها الأثر الكبير لدى المهززين و أصحاب المصالح ، و أساس لمواجهة المنافسين و تحقيق مزايا تفتقر لها المؤسسات الأخرى .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طراد فارس،(2007) : "مساهمة ديناميكية الإبداع في التأثير على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البويرة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة-بومرداس-،ص7 .

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب ،زينب مكي محمود البناء،مرجع سابق ، ص 262.