



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department of Management Sciences

## PhD Thesis Third Phase

Division: Management Sciences

Specialty: Organizations Management

### Title:

*Social responsibility and its role in achieving competitive advantage*  
*Case study*

Prepared by:  
**Mohamed Chegrani**

Discussed and publicly approved on 14-03-2019 By the committee composed of:

Mohammed Said Djoual	Lecturer Class - A -	University of Djelfa	President
Mourad Alla	Professor	University of Djelfa	Rapporteur
Zehra Djealeb	Lecturer Class - A -	University of Djelfa	Examiner
Hiba Toual	Lecturer Class - A -	University of Djelfa	Examiner
Mohamed Felag	Lecturer Class - A -	University of Chelef	Examiner
Youcef Khenish	Lecturer Class - A -	University of Ghardaia	Examiner

University Year : 2018/2019



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

### الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة المنظمات

### العنوان

المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال  
دراسة حالة

من إعداد

محمد شقراني

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر " أ "	محمد السعيد جوال
مقررا	جامعة الجلفة	أستاذ	مراد علة
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر " أ "	الزهرة جعلاب
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر " أ "	هبة طوال
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر " أ "	محمد فلاق
ممتحنا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر " أ "	يوسف خنيش

السنة الجامعية: 2019/2018

## ملخص:

هدفت الدراسة الى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الاقتصادي، المسؤولية القانوني، المسؤولية الأخلاقي، والمسؤولية الخيرية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، السمعة، الابداع، الاستجابة، والجودة) في منظمات الأعمال، واسقطت الدراسة الميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.

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

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

وتمخض عن هذه الدراسة جملة من الاقتراحات والتوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية التي تحقق للمنظمة التميز التنافسي وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة، والى ضرورة هيكلة ادارة مستقلة في الهيكل التنظيمي خاصة بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، والعمل على تكثيف الحملات الإشهارية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية في وسائل الإعلام، بالاضافة الى ضرورة اقامة شراكة مع الجهات الفاعلة في المجتمع.

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية، المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الاخلاقية، المسؤولية الخيرية، الميزة التنافسية.

***Thesis Title : Social responsibility and its role in achieving competitive advantage  
Case Study***

***Abstract:***

*The study aimed at identifying the role of social responsibility in its dimensions (economic responsibility, legal responsibility, ethical responsibility, and charitable responsibility) in achieving competitive advantage in its dimensions (low cost, reputation, creativity, response and quality) in business organizations, The field study was dropped on Algeria Mobilis Telecom.*

*In order to achieve the desired objectives, the study was conducted on a sample of 100 employees from various departments and directorates of Algeria Mobilis. The study used the descriptive descriptive method. The researcher also relied on a questionnaire that included 69 items as a tool for collecting information. Simple and Multiple Linear Regression After analyzing the data and testing hypotheses using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program to conduct the appropriate statistical treatments for the study, the study reached a number of results, the most important of which were:*

*The existence of a significant statistical link to (the economic dimension, the legal dimension, the Ethical dimension, and the dimension of Charity) in achieving the competitive advantage in the institution in question, The adoption of the dimensions of social responsibility in the institution under study as follows the legal dimension followed by the moral dimension, followed by the dimension of Charity, and finally the economic dimension.*

*This study resulted in a number of suggestions and recommendations, the most important of which is the need to pay attention to social responsibility, which achieves the organization's competitive advantage and thus achieve its established goals, and the need to structure an independent management in the organizational structure of the social responsibility in the institution, and to intensify publicity campaigns for social responsibility in the media, To the need to establish a partnership with the actors in society.*

***Key words:***

*Social Responsibility, Economic responsibility, legal responsibility, Ethical responsibility, Charitable responsibility, Competitive advantage.*

**Titre de thèse: Responsabilité sociale et son rôle dans l'obtention d'un  
avantage concurrentiel  
Étude de cas**

**Résumé:**

*L'étude visait à connaître le rôle des responsabilités sociales dans ses dimensions (responsabilité économique, responsabilité juridique, responsabilité morale et responsabilité caritative) en vue d'obtenir un avantage concurrentiel dans ses dimensions (moindre coût, réputation, créativité, réactivité, qualité) dans les entreprises, et a chuté Etude de terrain sur l'Association algérienne de télécom mobilis.*

*Afin d'atteindre les objectifs souhaités, cette étude a été réalisée sur un échantillon de (100) employés des différents départements et directions de la Fondation des communications de l'Algérie Mobilis, l'étude a utilisé la méthodologie descriptive, et le chercheur s'est appuyé sur un questionnaire qui comprenait (69) paragraphe comme un outil de collecte d'informations, et de nombreuses méthodes ont été utilisées Les statistiques, y compris l'analyse de régression linéaire simple et multiple et après avoir analysé les données et les hypothèses de test en utilisant le programme de l'ensemble statistique des sciences sociales (SPSS) pour effectuer les traitements statistiques appropriés à ce que l'étude a été développée pour, l'étude a atteint un certain nombre de résultats, dont les plus importants ont été:*

*L'existence d'une corrélation statistiquement significative entre la dimension économique, la dimension juridique, la dimension éthique et la bonne dimension dans la réalisation de l'avantage concurrentiel dans l'institution en question, et l'adoption des dimensions de la responsabilité sociale dans l'institution étudiée comme suit la dimension juridique suivie par la dimension éthique, suivie par Bonne dimension, et enfin la dimension économique.*

*L'étude a abouti à un certain nombre de suggestions et de recommandations, dont la plus importante est la nécessité de prêter attention à la responsabilité sociale que l'organisation atteint l'excellence concurrentielle et ainsi atteindre ses objectifs, et la nécessité de structurer une gestion indépendante dans la structure organisationnelle de la responsabilité sociale dans l'institution, et de travailler à Intensifiant les campagnes publicitaires sur la responsabilité sociale dans les médias, ainsi que la nécessité de forger un partenariat avec les acteurs communautaires.*

**Mots-clés:**

*Responsabilité sociale, Responsabilité économique, Responsabilité juridique, Responsabilité éthique, Responsabilité caritative, Avantage concurrentiel.*

# كلمة شكر

الشكر أولاً وأخيراً لله وحده لا شريك له الذي سدد خطايا لإنجاز هذا العمل من غير حول مني ولا قوة فهو الذي له الفضل أولاً وأخيراً.

أتقدم بعميق شكري وفائق امتناني واحترامي إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور علة مراد على تكرمه بالإشراف على هذا العمل واخراجه في شكله الحالي.

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

كما لا أنسى كل عمال وإطارات مؤسسة موبيليس بالجزائر على مساعدتهم الكبيرة لإتمام هذا البحث

كما لا يفوتني تقديم الشكر الى طاقم مكتبة الكلية على كل المساعدات والتسهيلات التي قدموها لي وأخيراً أتوجه بالشكر إلى كل الذين مدوا لي يد العون والمساعدة وشاركوني الجهد سواء من قريب أو من بعيد وأخص بالذكر الدكتور سماعيل عيسى.

وأعتذر لكل من فاتني ذكره و لم أتمكن في هذا المقام من شكره، سائلاً الله تعالى أن لا يضيع أجرهم وما توفيقني إلا بالله عليه توكلت واليه أنيب.

أسأل الله العلي القدير أن يتقبل مني هذا العمل وأن يكون خالصاً لوجهه سبحانه وتعالى، وأن يجعله علماً نافعاً، ويسهل لي به طريقاً إلى الجنة.

وصلي اللهم على نبينا وحبينا محمد عليه أفضل الصلاة و السلام .

## إهداء

إلى من أعطاني كل شيء ولم يطلبوا مني أي شيء إلى والدي حفظهما الله  
إلى أخوتي وأخواتي ... إلى رفقاء الدرب والاصدقاء الاوفياء

إلى كل من تتلمذت وتعلمت على أيديهم

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي... إلى كل من هم في ذاكرتي  
ولم تسعهم مذكرتي.....

إلى هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع

شقراني محمد

# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

II	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص باللغة العربية
V	الملخص باللغة الأجنبية
VI	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
ب-ل	مقدمة عامة
88 - 2	<b>الفصل الأول : التأصيل النظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال</b>
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: البعد التاريخي لنشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال
3	المطلب الأول: الجذور التاريخية لظهور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال
11	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية في الإسلام
18	المطلب الثالث: التحديات التي أدت إلى بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية
21	المطلب الرابع: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية
28	<b>المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال</b>
29	المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية
37	المطلب الثاني: أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية
47	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية
55	المطلب الرابع: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات التعامل معها
62	<b>المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية ووظائف منظمات الأعمال</b>
62	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة الإنتاج و العمليات
68	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة إدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة
81	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة المحاسبة والمالية
85	المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة التسويق
95	خلاصة الفصل الأول
180-97	<b>الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية بين النظرية والتطبيق</b>

## فهرس المحتويات

97	تمهيد الفصل
98	المبحث الأول : أهمية ممارسة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال
98	المطلب الأول : المواقف المتباينة تجاه المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال
105	المطلب الثاني : مكاسب المسؤولية الاجتماعية
110	المطلب الثالث : المسؤولية الاجتماعية كإستراتيجية لحماية البيئة وتحقيق التنمية
120	المطلب الرابع : المسؤولية الاجتماعية والأزمة المالية
124	المبحث الثاني : تطبيق المسؤولية الاجتماعية
124	المطلب الأول : دوافع تشجيع منظمات الأعمال نحو ممارسة المسؤولية الاجتماعية
128	المطلب الثاني : مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية
142	المطلب الثالث : الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية
154	المطلب الرابع: معايير ومؤشرات وخطوات قياس الأداء الاجتماعي
162	المبحث الثالث : المسؤولية الاجتماعية في ظل المبادرات الدولية
162	المطلب الأول : مساهمة الأمم المتحدة في المسؤولية الاجتماعية
165	المطلب الثاني : المنظمة العالمية للمعايرة ( معيار ISO 14000 ومعيار ISO 26000 )
173	المطلب الثالث : معيار المسائلة الاجتماعية SA8000
175	المطلب الرابع : مساهمة الوكالات الدولية في قياس المسؤولية الاجتماعية
180	خلاصة الفصل الثاني
256-182	<b>الفصل الثالث : الميزة التنافسية ومدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيقها</b>
182	تمهيد الفصل
183	المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية
183	المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية وخصائصها
190	المطلب الثاني : أنواع ومصادر الميزة التنافسية
199	المطلب الثالث : الأبعاد والأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
215	المطلب الرابع : محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
220	المبحث الثاني : نموذج Porter والاستراتيجيات التنافسية
220	المطلب الأول : الاستراتيجيات التنافسية
229	المطلب الثاني : سلسلة القيمة والميزة التنافسية
233	المطلب الثالث : القوى التنافسية الخمس ل Porter.

## فهرس المحتويات

238	المطلب الرابع : استمرارية الميزة التنافسية
245	المبحث الثالث: الميزة التنافسية الناتجة عن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح
245	المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية
248	المطلب الثاني: الميزات التنافسية الناتجة عن الالتزام الاجتماعي اتجاه الموارد البشرية والمساهمين.
251	المطلب الثالث : الميزات التنافسية الناتجة عن الالتزام الاجتماعي اتجاه العملاء والموردون
253	المطلب الرابع : الميزات التنافسية الناتجة عن الالتزام الاجتماعي اتجاه المجتمع والبيئة
256	خلاصة الفصل الثالث
258- 375	<b>الفصل الرابع : الدراسة الميدانية لمؤسسة موبيليس</b>
258	تمهيد الفصل
259	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبيليس"؛
259	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال MOBILIS
265	المطلب الثاني: تنظيم مؤسسة موبيليس
269	المطلب الثالث: عروض وخدمات موبيليس
279	المبحث الثاني: الوضعية التنافسية لمؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية؛
279	المطلب الأول: لمحة عن المتعاملين المنافسين " جيزي " و "أوريدو"
282	المطلب الثاني: دراسة مقارنة بين المتعاملين الثلاث " موبيليس " و " جيزي " و " أوريدو "
287	المطلب الثالث: وضعية السوق التنافسية للهاتف النقال من سنة 2000 الى 2016
327	المبحث الثالث: الدراسة القياسية لتأثير المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس.
327	المطلب الأول: اجراءات الدراسة الاحصائية
337	المطلب الثاني: تحليل المعطيات المتعلقة بالعينة الديمغرافية.
340	المطلب الثالث: التحليل الاحصائي لمحاور الاستبيان ومناقشة نتائجها
367	المطلب الرابع: النمذجة القياسية لتأثير المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية
375	خلاصة الفصل الرابع
385-377	الخاتمة العامة
	المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	يوضح الأبعاد الأساسية لمحتوى المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف المستفيدة	44
01-02	الحجج مع أو ضد المسؤولية الاجتماعية	106 -105
02-02	الدوافع وراء الالتزام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية.	109 -128
03-02	إطار مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة.	133
04 -02	النواحي المغطاة من برنامج تقييم المسؤولية الاجتماعية.	143
05 -02	هيكل مواصفة الايزو 26000	174
06 -02	سلسلة مواصفات ISO 14000	178
07 -02	تحديد مجالات ومعايير التقييم	184 -183
08 -02	تقييم عناصر التحليل	185
09 -02	التقييم السلمي لكل الأسئلة الخاصة بكل معيار	185
01 -03	أنواع المزايا التنافسية	196
02 -03	مكانة الجودة في استراتيجيات التنافس	216
03 -03	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	223
04 -03	متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس	235 -234
05 -03	ملخص يعرض مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية	255 -254
01-04	يوضح خدمات مؤسسة موبيليس	284
02-04	دراسة مقارنة لخصائص المتعاملين الثلاث في قطاع خدمة النقل	289
03-04	مقارنة لأهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية المتعاملين الثلاث	292-291-290
04-04	الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل من سنة 2000 الى 2004	294
05-04	تطور الحصص السوقية لعدد المشاركين لكل متعامل من سنة 2000 الى 2004	295
06-04	الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل لسنة 2005	296
07-04	الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل لسنة 2006	297
08-04	الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل لسنة 2007	298
09-04	الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل لسنة 2008	301
10-04	الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل لسنة 2009	303

## قائمة الجداول

306	الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل لسنة 2010	11-04
308	الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل لسنة 2011	12-04
310	الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل لسنة 2012	13-04
312	الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل لسنة 2013	14-04
315	الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل لسنة 2014	15-04
316	الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل لسنة 2015	16-04
319	الحظيرة الإجمالية للمشاركين (GSM) لسنة 2015	17-04
322-321	جدول مقارنة خدمات الجيل الثالث بين المتعاملين	18-04
323	الحظيرة الإجمالية للمشاركين في شبكة الهاتف النقال 3G لسنة 2015	19-04
324	الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل لسنة 2016	20-04
327	الحظيرة الإجمالية للمشاركين في GSM لكل متعامل لسنة 2016	21-04
229	الحظيرة الإجمالية للمشاركين في شبكة الجيل الثالث 3G لسنة 2016	22-04
330	الحظيرة الإجمالية لمشاركين الجيل الرابع 4G لكل متعامل لسنة 2016	23-04
337	بيان للمديريات محل الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة	24-04
338	نتائج اختبار شبيرو - Shapiro-Wilk	25-04
339	جدول تقسيم الأبعاد	26-04
340	مستويات سلم ليكرت	27-04
341	معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه	28-04
342	معاملات الارتباط بين كل بعد مع الدرجة الكلية.	29-04
343	معاملات ثبات الاستبانة	30-04
344	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	31-04
345	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	32-04
345	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الأكاديمي	33-04
346	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	34-04
347	توزيع أفراد العينة حسب العمل الممارس	35-04
348	نتائج البعد الخاص بالمسؤولية الاقتصادية	36-04
351-350	نتائج البعد الخاص بالمسؤولية القانونية	37-04

## قائمة الجداول

354-353	نتائج البعد الخاص بالمسؤولية الأخلاقية	38-04
357-356	نتائج البعد الخاص بالمسؤولية الخيرية	39-04
359	نتائج البعد الخاص بالتكلفة الأقل	40-04
362-361	نتائج البعد الخاص بالسمعة	41-04
365-364	نتائج البعد الخاص بالابداع	42-04
368-367	نتائج البعد الخاص بالاستجابة	43-04
371	نتائج البعد الخاص بالجودة	44-04
374	نتائج اختبار دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية	45-04
377	معامل الارتباط المتعدد	46-04
379	نتائج اختبار أثر المسؤولية الاقتصادية على الميزة التنافسية.	47-04
379	نتائج اختبار اثر المسؤولية القانونية على الميزة التنافسية.	48-04
380	نتائج اختبار اثر المسؤولية الأخلاقية على الميزة التنافسية	49-04
381	نتائج اختبار اثر المسؤولية الخيرية على الميزة التنافسية.	50-04

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
42	هرم المسؤولية الاجتماعية لـ Carroll	01-01
45	عناصر المسؤولية الاجتماعية	02-01
52	أصحاب المصلحة الأساسيين	03-01
53	أصحاب المصلحة الثانويين	04-01
57	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال	05-01
61	استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية	06 -01
61	التأثيرات القانونية والأداء الاجتماعي	07 -01
173	مجالات ISO26000 في المسؤولية الاجتماعية	01 -02
193	بعض عمليات الاستفسار التي تساعد على توضيح مفهوم المزايا التنافسية	01 -03
217	أسس بناء الميزة التنافسية حسب هل وجونز	02 -03
218	عناصر الجودة	03 -03
221	دورة حياة الميزة التنافسية	04 -03
226	الاستراتيجيات العامة للتنافس لـ Porter	05 -03
237	سلسلة القيمة	06 -03
241	قوى المنافسة حسب Porter	07 -03
273	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	01-04
296	تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين موزعين عبر كل متعامل لسنة 2005	02-04
298	تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين موزعين عبر كل متعامل لسنة 2006	03-04
299	تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين موزعين عبر كل متعامل لسنة 2007	04-04
300	الحظيرة الإجمالية حسب نوع الاشتراك لسنة 2007	05-04
302	تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين موزعين عبر كل متعامل لسنة 2008	06-04
302	الحظيرة الإجمالية حسب نوع الاشتراك لسنة 2008	07-04

## قائمة الأشكال

304	تطوّر الحظيرة الإجمالية للمشاركين مؤرّعين عبر كل متعامل لسنة 2009	08-04
305	الحظيرة الاجمالية حسب نوع الاشتراك لسنة 2009	09-04
306	تطوّر الحظيرة الإجمالية للمشاركين مؤرّعين عبر كل متعامل لسنة 2010	10-04
307	الحظيرة الاجمالية حسب نوع الاشتراك لسنة 2010	11-04
309	تطوّر الحظيرة الإجمالية للمشاركين مؤرّعين عبر كل متعامل لسنة 2011	12-04
309	الحظيرة الاجمالية حسب نوع الاشتراك لسنة 2011	13-04
311	تطوّر الحظيرة الإجمالية للمشاركين مؤرّعين عبر كل متعامل لسنة 2012	14-04
311	الحظيرة الاجمالية حسب نوع الاشتراك لسنة 2012	15-04
313	تطوّر الحظيرة الإجمالية للمشاركين مؤرّعين عبر كل متعامل لسنة 2013	16-04
314	الحظيرة الاجمالية حسب نوع الاشتراك لسنة 2013	17-04
316	تطوّر الحظيرة الإجمالية للمشاركين مؤرّعين عبر كل متعامل لسنة 2014	18-04
317	يمثل توزيع النسبة المئوية حسب نوع الاشتراك لسنة 2015	19-04
318	تطوّر الحظيرة الإجمالية للمشتركي GSM و 3G لسنة 2015	20-04
318	توزيع الحظيرة لمشتركي GSM و 3G حسب نوع الاشتراك والمتعاملين لسنة 2015	21-04
320	توزيع حظيرة (GSM) حسب نوع الاشتراك و المتعاملين لسنة 2015	22-04
323	توزيع حصص المتعاملين في سوق (3G) بالنسبة لعدد المشتركين لسنة 2015	23-04
325	توزيع عدد المشتركين حسب نوع الاشتراك لسنة 2016.	24-04
325	تطوّر الحظيرة الإجمالية للمشاركين مؤرّعين عبر كل متعامل لسنة 2016	25-04
326	الحظيرة الاجمالية حسب نوع الاشتراك لسنة 2016	26-04



## قائمة الأشكال

327	تطور الحظيرة الاجمالية لمشتركي GSM لكل متعامل 2015-2016	27-04
328	توزيع حظيرة GSM لكل نوع من الاشتراك ولكل متعامل	28-04
328	توزيع حصص سوق GSM حسب عدد المشتركين	29-04
329	توزيع حصص سوق الجيل الثالث حسب عدد المشتركين لسنة 2016	30-04
331	توزيع حصص سوق الجيل الرابع لعدد المشتركين لسنة 2016	31-04
331	توزيع حظيرة الجيل الرابع لكل نوع من الاشتراك ولكل متعامل لسنة 2016	32-04
335	نموذج الدراسة.	33-04
344	تفريغ بيانات الجنس	34-04
345	تفريغ بيانات الفئة العمرية	35-04
345	تفريغ بيانات المستوى الأكاديمي	36-04
346	تفريغ بيانات الخبرة المهنية	37-04
347	تفريغ بيانات العمل الممارس	38-04
375	علاقة المسؤولية الاجتماعية بالميزة التنافسية (النموذج الخطي البسيط)	39-04
376	العلاقة بين القيم المتنبأ بها وأخطاء التقدير فيما يخص النموذج البسيط	40-04

# مقدمة عامة

### توطئة:

عرف نشاط منظمات الأعمال عدة تغيرات جوهرية لعبت دوراً كبيراً في تغيير النظرة السابقة لأهداف هذه المنظمات لاسيما بعد الخمسينات، فبعد أن كانت تهدف إلى تعظيم الربح، وبعد تزايد نشاط المنظمات غير الحكومية التي تهتم بحقوق العمال والمجتمع، وتنامي جمعيات حماية المستهلك والبيئة وغيرها من قوى الضغط، وتزايد الانتقادات من كافة أطراف المجتمع على منظمات الأعمال في سبيل مواجهة التزاماتها ومسئولياتها ومحاولة تصحيح الآثار السلبية والممارسات الغير مسؤولة، توجب على هذه المنظمات تبني فكرة العمل بشكل أخلاقي وتحقيق دوراً اجتماعياً داخلياً وخارجياً وذلك من خلال تحسين ظروف الموظفين والعملاء والمساهمة في توفير خدمات للمجتمع، وكذا المنافسة النزيهة، وحماية البيئة... الخ، ويكتسب هذا الدور الاجتماعي أهمية متزايدة من خلال طابعه الاختياري مما يشجع كل منظمة أياً كان حجمها وطبيعة نشاطها بأن تنتهج ما تراه مناسباً وملائماً من ممارسات ونشاطات وفق إمكانياتها وقدراتها بما يتجاوب مع أهدافها المسطرة .

في ظل كل هذه التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وانعكاساتها على المجتمع والبيئة والاقتصاد أدركت منظمات الأعمال في مختلف دول العالم، خصوصاً الدول المتقدمة أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية كجزء لا يتجزأ من سياستها العامة اتجاه الزبائن والمنافسين والمجتمع والبيئة وفي مقابل كل هذا تحسنت صورة المنظمات وتمكنت من تعزيز سمعتها ومكانتها في ظل المنافسة الشرسة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لها.

إن اكتساب ميزة تنافسية أضحى من المرتكزات والدعائم الأساسية التي يجب على منظمات الأعمال أن تمتلكها من أجل تحقيق الأفضلية في السوق من خلال الاستحواذ على جزء منه والمحافظة عليه وتوسعته، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان الاستمرار في ظل ما تفرضه العولمة، كما أن الأمر لا ينتهي بمجرد حصول المنظمة على الميزة التنافسية، وإنما يتطلب منها أيضاً السعي وبشكل مستمر لتنميتها بهدف الحفاظ عليها .

### 1. إشكالية الدراسة:

نظرا لما تفرضه العولمة من تغيرات ومتطلبات على منظمات الأعمال مهما كان نشاطها ومكان تواجدتها، فإنها مطالبة بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية وتحقيق التوافق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية كشرط لضمان بقاءها واستمراريتها .

وفي هذا الإطار يبدو جلياً أهمية تبني نمط إداري جديد يدمج المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في النظام الإداري لها، هذه المسؤولية الاجتماعية التي تنفي اعتبارات المكسب المادي كهدف رئيسي للمنظمات، وتضيف اهتمامات ومسؤوليات أخرى يجب أن تتحملها المنظمة تجاه كل المتعاملين معها من أجل تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الوقوف في وجه المنافسة وتحقيق أهدافها .

وعلى ضوء ما سبق تظهر لنا معالم الإشكالية الرئيسية التي يمكن طرحها على النحو التالي:

**ما هو دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس؟**

انطلاقاً من هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- هل تهتم المؤسسة محل الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية وما هي النشاطات الدالة على ذلك؟
- ما هو واقع الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس؟
- ما هي مساهمة كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس؟

## 2. فرضيات الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية :

" الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية له دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس "

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

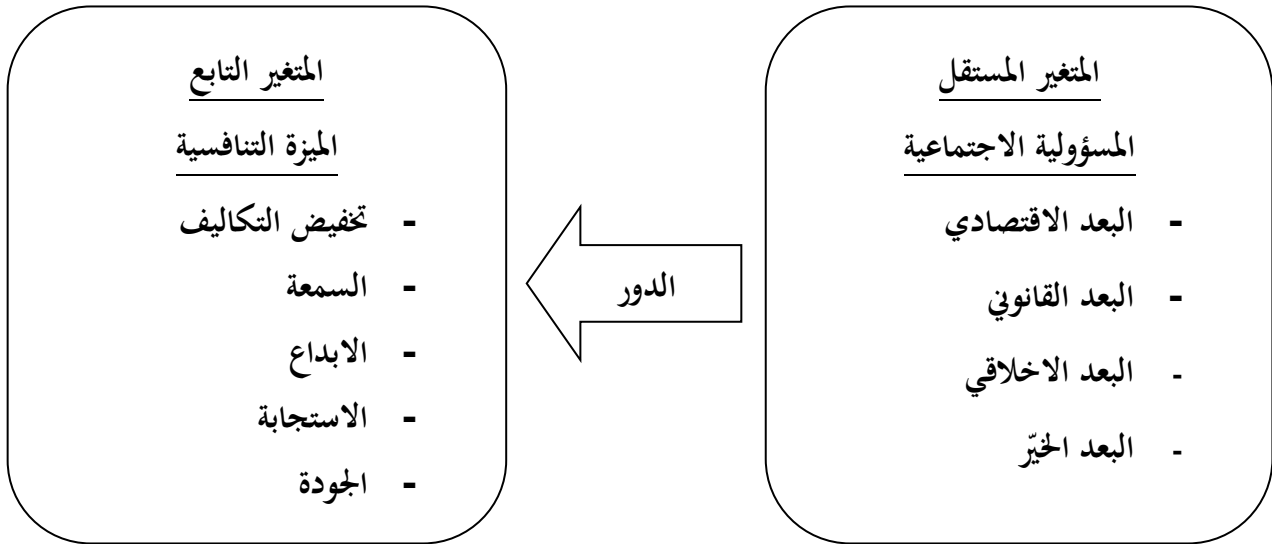
- تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس المسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي والحيثي).
- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس في امتلاك ميزة التنافسية من خلال أبعادها الخمسة (التكلفة الأقل، السمعة، الإبداع، الاستجابة والجودة) .
- للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة.
- للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة.
- للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة.
- للبعد الحيثي للمسؤولية الاجتماعية دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة.

### 3. نموذج الدراسة :

يمثل الشكل التالي نموذج الدراسة الذي تم تطويره بناءً على أهم الفرضيات السابقة، ففي ظل تبني منظمات الأعمال خيار ممارسة المسؤولية الاجتماعية والذي يعتبر المتغير المستقل في دراستنا، فإن هذه الممارسة تعني الالتزام بممارسات المسؤولية بإبعادها الأربعة وهي البعد الاقتصادي، والبعد القانوني، والبعد الأخلاقي، والبعد الخيري.

أما الميزة التنافسية والتي تعتبر المتغير التابع والتي سندرس دور المسؤولية الاجتماعية فيها من خلال أبعادها المختارة والمتمثلة في تخفيض التكاليف، السمعة، الإبداع، الاستجابة، الجودة.

#### الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

### 4. أسباب اختيار الموضوع :

يعود سبب اختيار الموضوع إلى النقاط التالية :

- حاجة ومتطلبات بيئة الأعمال لمثل هذه الدراسات.
- تزايد اهتمام منظمات الأعمال بتبني فكرة المسؤولية الاجتماعية.
- اشتداد المنافسة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر خاصة مع ظهور خدمات الجيل الرابع.

### 5. أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة كونها إطاراً شمولياً لمعرفة درجة تبني منظمات الأعمال المسؤولية الاجتماعية والتي كانت تعتبر العائق الذي يخل بحركة نموها بدعوى أنه يتنافى وتحقيق أرباحها، حيث دفعت منظمات الأعمال إلى ضرورة إحداث توأمة بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية من أجل تحقيق وتنمية مزاياها التنافسية.

كما تأتي أهمية التعرض لموضوع المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال عقب تقلص دور الدولة التدريجي في المجال الاجتماعي بعد تبني نظام اقتصاد السوق، فكان لزاماً البحث عن طرق للإبقاء على مصالح المجتمع والحفاظ عليها، ولا يكون هذا إلا من خلال مساهمة كل عنصر من عناصر هذا المجتمع وعلى رأسها منظمات الأعمال.

وأخيراً فإن نتائج هذه الدراسة قد تسهم في جعل تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية طريقاً أمام إدارة منظمات الأعمال لكي تقوم بواجبها اتجاه المجتمع الداخلي والخارجي كما تفتح المجال أمام المزيد من الدراسات التي يمكن أن يقوم بها الباحثون في المستقبل.

### 6. أهداف الدراسة :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على المستوى الذي وصلت إليه مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس في تبني المسؤولية الاجتماعية؛
- دراسة وتقييم واقع الميزة التنافسية التي تمتلكها مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس؛
- تحديد الدور الذي يؤديه كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.

### 7. حدود الدراسة :

وتشمل الحدود الموضوعية، المكانية، والزمنية ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية :** يتمثل الموضوع في دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية أي أن البحث يهتم بالعلاقة التي تربط المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية .
- **الحدود المكانية :** يتضمن البحث دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس حيث تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة المتمثلين في عمال المؤسسة ( رؤساء ومرؤوسين ) وإخضاعهم للدراسة وذلك عن طريق

طرح استبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات والقيام بتحليل نتائج الدراسة فصد التأكد من صحة فرضيات البحث من عدمها .

- **الحدود الزمنية:** وتمثل في الفترة التي تم انجاز فيها البحث من اختيار الموضوع، وجمع المراجع التي سيتم الاعتماد عليها إلى إعداد الأبحاث سواءً في جانبها النظري أو التطبيقي أي الحدود الزمنية للبحث بدأت من شهر جانفي 2016 إلى غاية جوان 2018

### 8. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة ومن أجل الوصول إلى هدف البحث وحتى تتمكن من اختبار الفرضيات والإجابة على مختلف الأسئلة السابق طرحها سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي وهذا لوصف متغيري الدراسة وهما المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية وإيجاد العلاقة بينهما وتحليلها. وفي إطار كل هذا سنعتمد على الأدوات والمصادر التالية:

- في الجانب النظري سيتم استعمال المسح المكتبي، من أجل الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية بخصوص موضوع الدراسة، وكذا المقالات والمجلات العلمية ورسائل وأطروحات التخرج، واستعملنا أيضا المسح الإلكتروني ( المعلوماتي ) عن طريق شبكة الانترنت بغية إثراء الموضوع وإضفاء المصدقية عليه .

- في الجانب التطبيقي: نعتمد فيه أسلوب الاستبيان لدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وبغرض الحصول على النتائج وتحليلها نستخدم برنامج التحليل الإحصائي ( SPSS ) .

### 9. الدراسات السابقة :

- **الدراسات العربية:**

- أطروحة دكتوراه للباحث (فؤاد محمد حسين الحمدي ) تحمل عنوان : **الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك** دراسية تحليلية لأراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، الجامعة المستنصرية اليمن، 2003. وقد هدفت هذه الدراسة إلى بحث مدى التزام المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في اليمن بالأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على رضا المستهلك، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة التزام المنظمات عينة الدراسة تجاه المتغيرات التسويقية للمسؤولية الاجتماعية كانت ضعيفة حيث أن الدور التسويقي لتلك المنظمات ينتهي عند إتمام عملية البيع ويقتصر على بيع ما تم إنتاجه وهذا يعني أن تلك

المنظمات ما تزال محصورة في المفهوم البيعي ولم تتمكن من تجاوزه، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات يمكن تلخيصها فيما يلي :

- ضرورة التزام المنظمات ببرامج سنوية معدة مسبقاً لتقويم سياستها وأنشطتها تجاه المجتمع؛
- ضرورة التزام المنظمات بسياسة تسعيرية محددة من قبل الدولة مع توعية المستهلك بوجود مؤسسات يمكنه اللجوء إليها في حالة تعرضه لأي مغالاة في أسعار المنتجات، بالإضافة إلى تنشيط الأجهزة الرقابية الرسمية والغير رسمية لمتابعة المنظمات المخالفة للوائح التسعير المحددة في ضوء مستويات دخول المستهلك؛
- ضرورة التزام المنظمات بإنشاء أقسام متخصصة بحماية البيئة ضمن الهيكل التنظيمي لأية منظمة بحيث تكون هذه الأقسام حلقة وصل بين المنظمات والجهات المختصة بحماية البيئة؛
- على المشرع ضمان حصول المستهلك على التعويض المناسب في حالة تعرضه لأي ضرر جراء استهلاكه منتج معين.

- دراسة ثامر البكري 1996 حول المسؤولية الاجتماعية بمنظور تسويقي: هدفت الدراسة إلى إيجاد أطر

ومعايير قابلة للتطبيق في مجال المسؤولية الاجتماعية عموماً ولإدارات التسويق خصوصاً. وكذلك اختبار متغيرات الدراسة بالتطبيق على منشآت وزارة الصناعة والمعادن العراقية. وقد قام الباحث بتوزيع (94) استمارة استبيان على المدراء العاملين في تلك المنشآت. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

- احتلت المسؤولية الاجتماعية كهدف تسعى إلى تحقيقه المنشآت المبحوثة من خلال إجابات العينة المرتبة السادسة من بين سبعة أهداف تم تحديدها.
- احتل القطاع الاشتراكي ومن خلال منشآته المختلفة المرتبة الأولى قياساً بالقطاعات المختلط والخاص في مدى ارتباطه بمهام تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- تبين بأن جميع المنشآت المبحوثة أبدت اهتماماً في مسألة متابعة شكاوى المواطنين للتعبير عن مسؤوليتها الاجتماعية.
- تبين من استطلاع رأي عينة الدراسة بأنها تدعم وتؤيد وجود جمعية لحماية المستهلك لتكون بمثابة رقيب على عمل المنشآت الإنتاجية والتسويقية والخدمية.
- أجمعت عينة الدراسة على أن الدولة وعبر قوانينها يمكن لها أن تعزز من وجود حماية للمستهلك كتعبير عن المسؤولية الاجتماعية.
- تبين أن الالتزام والتنفيذ لحقوق المستهلك هي موضع اهتمام المنشآت المبحوثة.



- اتضح وبشكل جلي بأن أخلاقيات التسويق هي موضوع اهتمام المنشآت المبحوثة .

- دراسة أخرى لثامر البكري سنة 2002 حول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات الإنتاجية في توفير مبدأ حماية المستخدم بالتطبيق على مجموعة من المنظمات العراقية: وهدفت الدراسة إلى بيان المواقف المتناقضة في تطبيق مفهومي المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية الأخلاقية لدى المنظمات الإنتاجية، والتعرف على مسؤولية الإدارة تجاه العاملين لديها ومدى توفيرها لحقوق العاملين من حيث حمايتهم من المخاطر وإصابات العمل والأمراض. ولقد اعتمدت الدراسة على استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة والتي بلغ عدد أفرادها (40) مديراً موزعين على (12) منظمة. ومن خلال تحليل اجابات أفراد العينة حول فقرات الاستبيان الذي وزع عليهم تم تأشير مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها غياب حق الأمان في تلك المنظمات، وكذلك تباين المنظمات عينة الدراسة في الاهتمام بحقوق المستهلك إذ أن كل قطاع من القطاعات اهتم بحق معين كما أشارت إلى أن الحقوق التالية (الأمان، الاختيار، سماع الرأي، الحصول على المعلومات) لم تحظ بأهمية كبيرة من جميع القطاعات، حيث توصلت الدراسة إلى أن الاهتمام بحماية المستخدم وحماية حقوق المستهلك سيوفر للمنظمة ميزة تنافسية.

- دراسة موسى قاسم القريوتي، رياض عبد الله الخوالدة، مازن كمال قطيشات، محمد فالح الحنيطي، محمد عطوة المعاينة حول دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية. كلية عمان الجامعية، الأردن 2012: هدفت هذه الدراسة إلى تعريف مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة (الاهتمام بالعاملين، والتركيز على العملاء، وحل المشكلات الاجتماعية، والاهتمام بالبيئة، والمنافسة الشريفة، والمساهمة في الخطط التنموية) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تجميع البيانات من خلال المصادر الثانوية والأولية ولتحقيق هذا الهدف فقد تم توزيع (175) استبانة على فئتين هما (المديرون والعاملون) وُجد منها (151) صالحة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك دوراً إيجابياً للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (التركيز على العميل، والاهتمام بحل المشكلات الاجتماعية، والاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالبيئة، والمنافسة الشريفة، والمساهمة في دعم الخطط التنموية) في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المبحوثة. هذا وأوصت الدراسة بضرورة إعداد البرامج التدريبية للعاملين في الشركة المبحوثة لتعريفهم بإستراتيجية

المسؤولية الاجتماعية وأهميتها ودورها في تحقيق التميز، وبضرورة تعاون جميع الشركات العاملة في هذا القطاع بوضع إستراتيجية وطنية واضحة تساهم في تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تمارس أعمالها فيه.

- الدراسات الأجنبية:

- دراسة **O'brien & Robinson** سنة 2002 بعنوان "التكامل بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

والإستراتيجية التنافسية" وهي رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية بوسطن والتي حصلت على شهادة أفضل بحث مقدم لعام 2001 بالتعاون مع مركز المنظمات الصالحة (Corporate Citizenship) والذي يقوم سنوياً برعاية والإشراف على هذه المسابقة كجزء من المبادرات لتشجيع الدراسات في مجال المسؤولية الاجتماعية للمنظمة في شمال أمريكا. وتم تطبيق هذه الدراسة في العديد من الشركات العالمية مثل: شركة Xerox وشركة Merck، وشركة Cola Coca وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات يجب أن تولي مجال المسؤولية الاجتماعية اهتماماً كبيراً من خلال التركيز على أبعاده والمتمثلة في الزبائن والموردون والمساهمين والمجتمع والبيئة وأن ذلك يحقق لها ميزة تنافسية عن بقية المنظمات تمكّنها من إيجاد مكانة مناسبة لها في وسط المنافسة الكبيرة وتحقق لها أهدافها المسطرة وتضمن لها البقاء والاستمرار .

- أطروحة دكتوراه للباحثة **Floriane Bouyoud** عنونها " الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية

للمؤسسات " باريس، فرنسا، أبريل 2010.

### "Le Management Stratégique de la responsabilité Sociale des entreprises"

هدفت هذه الدراسة الى وضع إطار استراتيجي لدمج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في لب النظام الإداري لمنظمات الأعمال، وحددت الباحثة ثلاث مراحل لذلك وهي مرحلة التصميم ومرحلة التنفيذ وأخيراً مرحلة الرقابة، كما استعملت الباحثة في دراستها أسلوب دراسة الحالات لإثراء البحث أكثر وتبين أهمية دمج المسؤولية الاجتماعية في قلب النظام الإداري لمنظمات الأعمال.

- دراسة **Jenkins** والتي جاءت بعنوان: " نموذج الفرص التجارية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة الحجم " .

*A business opportunity model of corporate social responsibility for small and-medium- sized enterprises. (2006)*

هدفت هذه الدراسة بتسليط الضوء على عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية في المملكة المتحدة، من خلالها التطرق إلى الفرص التي توفرها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أكد على ضرورة تبني منهج خاص بالمسؤولية الاجتماعية لفائدة هذه المؤسسات حيث أشار " مسار نمو المسؤولية الاجتماعية من أجل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يحصل على ميزة اتجاه المنافسين"، وقد خلص الباحث إلى أن نشاطات المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بهذه الفئة من المؤسسات توجه نحو الأسواق التي تسمح في نفس الوقت باجتماع قضايا مجتمعية هامة مثل: الحفاظ على البيئة، التنمية المستدامة، التكوين والأخلاق، كما أن مؤسسات الدراسة أظهرت جودة إبداعية من خلال تطوير منتجات جديدة وخدمات تدمج مزايا اجتماعية وبيئية.

**10. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:** تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بما يلي:

- أولاً: أنها الدراسة الأولى التي تبحث في مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس - في حدود علم الباحث - لما لذلك من أهمية في تحسين وتطوير بيئة العمل الداخلية، والاستجابة للتغيرات المؤثرة في بيئتها الخارجية.
- ثانياً: تناولها لأبعاد ومتغيرات جديدة لم تتناولها أي من الدراسات السابقة - على حد علم الباحث- ضمن أبعاد المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في البعد الاقتصادي، والقانوني، والأخلاقي، والخير على حد سواء، وذلك لقياس أثرها في الميزة التنافسية، والتي تضمنت الأبعاد المتمثلة في تخفيض التكاليف، السمعة، الإبداع، الإستجابة والجودة وذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.
- ثالثاً: تناولها لقطاع هام من قطاعات الاقتصاد الخدمية وهو قطاع الاتصالات الذي يسهم بشكل معتبر في الناتج المحلي الوطني، وتناولها لإحدى أهم الشركات في هذا القطاع وهي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.
- رابعاً: يتميز البحث بخصوصيته من خلال تبين وتفصيل دور كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية المتمثلة في البعد الاقتصادي، والقانوني، والأخلاقي، والخير في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، كما شمل البحث إجراء استبيان على عينة الدراسة من مختلف الطبقات الوظيفية يبين مساهمة الأبعاد السالفة الذكر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

في ضوء أهداف وفروض الدراسة تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول :

- الفصل الأول بعنوان: التأصيل النظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال حيث يهتم هذا الفصل بالجانب النظري لدراسة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وذلك على امتداد ثلاثة مباحث، المبحث الأول يقدم البعد التاريخي لنشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال الذي تندرج من خلاله الجذور التاريخية لظهور هذه الفكرة، بالإضافة الى المسؤولية الاجتماعية في الاسلام ، والتحديات التي أدت إلى بروز هذا المفهوم، وصولاً إلى تطور هذا المفهوم وتأصيله، وننتقل من خلال المبحث الثاني إلى التطرق إلى مفاهيم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وخصص لإيجاد تعريف إجرائي شامل ومستوفي للمسؤولية الاجتماعية والتعرف على عناصرها وأبعادها وكذا النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية، ومدخلها واتجاهاتها ونركز في المبحث الثالث على العلاقة الارتباطية بين المسؤولية الاجتماعية ومختلف وظائف منظمات الأعمال والمتمثلة في الإنتاج والعمليات، إدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة، المحاسبة والمالية، وأخيراً وظيفة التسويق لمنظمات الأعمال.

- الفصل الثاني بعنوان: المسؤولية الاجتماعية بين النظرية والتطبيق ويشمل هذا الفصل ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان أهمية ممارسة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، حيث تطرقنا فيه إلى المواقف المتباينة تجاه المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال بالإضافة إلى مكاسب المسؤولية الاجتماعية، وصولاً إلى المسؤولية الاجتماعية كإستراتيجية لحماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة والتنمية الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية والأزمة المالية، أما المبحث الثاني فقد خصص بعنوان تطبيق المسؤولية الاجتماعية والذي يتضمن في مطلبه الأول دوافع تشجيع منظمات الأعمال نحو ممارسة المسؤولية الاجتماعية، أما في مطلبه الثاني فيتكلم عن مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية، وفي مطلبه الثالث تناول الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية وأخيراً تناولنا معايير ومؤشرات وخطوات قياس الأداء الاجتماعي؛ ونمر من خلال المبحث الثالث إلى التعرف على المسؤولية الاجتماعية في ظل المبادرات الدولية، حيث ذكرنا منها مساهمة الأمم المتحدة في المسؤولية الاجتماعية ومبادئ منظمة العمل الدولية، والمنظمة العالمية للمعايرة، وأخيراً معيار المسائلة الاجتماعية SA8000 .

- الفصل الثالث بعنوان: الميزة التنافسية ومدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيقها حيث يهتم هذا الفصل بدراسة الجزء النظري للميزة التنافسية والربط بين هذه الأخيرة والمسؤولية الاجتماعية، والذي يعتبر صلب موضوعنا وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتمثل في مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية يتضمن تعريف الميزة التنافسية، والتعرف على خصائصها وأنواعها ومصادرها والأسس العامة لبنائها والمحددات

ومعايير الحكم على جودتها، أما المبحث الثاني فقد خصص للتعرف على نموذج Porter والاستراتيجيات التنافسية وتضمن هذا المبحث الاستراتيجيات التنافسية، سلسلة القيمة والميزة التنافسية، وصولاً إلى القوى التنافسية الخمس لـ Porter وأخيراً كيفية استمرارية الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فيحاول إيجاد كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الالتزام اتجاه الموارد البشرية والمساهمين، والالتزام اتجاه العملاء والموردون، والالتزام اتجاه المجتمع والبيئة.

- الفصل الرابع ويتمثل في الدراسة التطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وهو مقسم بدوره إلى ثلاث مباحث، حيث المبحث الأول جاء تقديم للمؤسسة محل الدراسة متضمناً لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، بالإضافة إلى تنظيم مؤسسة موبيليس وأخيراً عروض وخدمات موبيليس، أما المبحث الثاني جاء بعنوان الوضعية التنافسية لمؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية، وتضمن في مطلبه الأول لمحة عن المتعاملين المنافسين "جيزي" و"أوريدو"، أما في مطلبه الثاني فتضمن دراسة مقارنة بين المتعاملين الثلاث "موبيليس" و"جيزي" و"أوريدو"، وصولاً إلى دراسة وضعية السوق التنافسية للهاتف النقال من سنة 2000 إلى 2016، أما المبحث الثالث فجاء معنون بالدراسة القياسية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس، وهو أيضاً مقسم إلى أربعة مطالب تضمن مطلبه الأول اجراءات الدراسة الاحصائية، ليأتي مطلبه الثاني ليحلل المعطيات المتعلقة بالعينة الديمغرافية، وصولاً إلى التحليل الاحصائي لمحاو الاستبيان ومناقشة نتائجها، وفي الأخير قمنا بالنمذجة القياسية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.

**الفصل الأول :**

**التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية**

**لمنظمات الأعمال**

## تمهيد الفصل:

في ظل التغيرات والتحولات الكبرى التي تشهدها بيئة الأعمال في وقتنا الحاضر لم تعد هذه الأخيرة تعمل على تحقيق الأرباح فقط بل امتدت مسؤوليتها اتجاه موظفيها ومجتمعها وبيئتها التي تعمل فيها، ما يبرز مدى الحاجة إلى أن تكون قرارات المنظمات موجهة في إطار اجتماعي يحد من الآثار السلبية التي تؤثر في محيطها الذي تعمل فيه وهذا ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لا يزال محل تطور مستمر إذ لم يتفق بعد على تعريف موحد، لكن في جوهرها تصب في إطار المبادرات الايجابية الطوعية الاختيارية التي تقوم بها منظمات الأعمال في ظل الالتزامات القانونية المفروضة على الجانب الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

ومن خلال هذا الفصل سنتعرض بشكل مفصل إلى الجوانب المتعلقة بالتأصيل النظري لمفهوم المسؤولية

الاجتماعية، وذلك من خلال المباحث الثلاث التالية:

المبحث الأول: البعد التاريخي لنشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية و وظائف منظمات الأعمال.

## المبحث الأول: البعد التاريخي لنشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

إن المتتبع لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم عبر الزمن. إن وضع حد فاصل بين فترات زمنية لغرض تحديد مراحل دقيقة لتطور المفهوم غير ممكن وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة وبالتالي فإن محاولتنا لتتبع نضوج مفهوم المسؤولية الاجتماعية على ما هي عليه اليوم رصد لأبرز حالات الانتقال بالمفهوم من الحالة الآنية إلى الاستجابة الإستراتيجية ومن الجزئية الضيقة إلى الشمولية الواسعة<sup>1</sup>.

## المطلب الأول: الجذور التاريخية لظهور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

عرف الناس منذ القدم على اختلاف أديانهم وأجناسهم أشكالاً من المعاملات الطوعية التي لا تخرج في طبيعتها وصورها من طبيعة الوقف وذلك على شكل أماكن للعبادة أو على شكل عقارات ومدارس أو مستشفيات، كما اهتمت الديانات السماوية كافة بالمسؤولية الاجتماعية واحترام حق الفرد في المجتمع، وحق المجتمع للعيش كرامة وذلك من خلال ممارسات الأخلاقية في العمل والتعامل مع الآخرين وقد نجد معناها في القاعدة الذهبية "انظر للآخرين كما تحب أن ينظر إليك"<sup>2</sup>.

إن أصل مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعود إلى الحضارات القديمة، والتي اعتمدت على مبدأي التعاون والتعايش الذي جبلت عليهما البشرية، وبذلك نستطيع القول أن البدايات الأولى للمسؤولية الاجتماعية تشكلت مع نشأة المجتمعات وتطور الحضارات. ولأكثر من 14 قرن عزز مكانتها الدين الإسلامي الذي يقوم على التعاون والتكافل شاملاً للجانب الروحي والأخلاقي، فالإسلام جاء بنصوص متعددة في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة التي تحث على التكافل الاجتماعي، الإنفاق وبذل الخير.

<sup>1</sup> طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2015، ص54.

<sup>2</sup> خليل ابراهيم رجب، حسين احمد حسين، المسؤولية الاجتماعية في الفكر الإسلامي وأفاق تفعيلها في ظل عصر العولمة، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، العراق، 2015، ص 143.



## الفرع الأول: البدايات المبكرة للمسؤولية الاجتماعية

لقد كان للحضارات القديمة دوراً بارزاً في التكلم ومحاولة تجسيد للمسؤولية الاجتماعية. إذ دلت الصور والرسوم الموجودة على جدران معابد قدماء المصريين (2000 قبل الميلاد) وقبورهم على أن المسؤولية الاجتماعية المتمثلة في مساعدة الفقراء كانت موجودة لديهم، وكانت المعابد هي التي تتلقى المساعدات والتبرعات لتوزعها على الفقراء. وتعتبر الحضارة اليونانية معاصرة للحضارة المصرية الفرعونية، حيث كان اهتمام اليونانيين القدماء موجهاً لرعاية أبناء السبيل وتوفير الطعام والمأوى للغرباء، وتقديم المساعدات للمحتاجين، والغالب على هذه الحضارة قيام خزنة الدولة نفسها بالرعاية الاجتماعية لشعبها. أما في الحضارة الرومانية كان العمل الاجتماعي التطوعي يتمثل في طبقة النبلاء، يوزعون القمح على الفقراء عندما يشتد القحط<sup>1</sup>.

كما شرع الزعيم الصيني (كينج هيج 100 سنة قبل الميلاد) نظاماً للعمل في الحكومة يمنع الاستغلال للموظفين ويهتم بالضوابط الرقابية، وأظهرت القوانين الصينية القديمة تشريعات تعتمد على الجانب الإنساني في المعتقدات الدينية وتوجيهها نحو معالجة المشكلات الاقتصادية والفلسفية والتشريعية والاجتماعية في مجال الأعمال<sup>2</sup>.

مع ظهور الأديان السماوية ترسخت المفاهيم الاجتماعية على نحو واضح، إذ جاء الإسلام ليركز على التكافل الاجتماعي بإشكاله المختلفة (الصدقات، الزكاة والتعاون)<sup>3</sup>. فمفهوم المسؤولية الاجتماعية مفهوم راسخ في الإسلام منذ أكثر من 1400 سنة، حيث اهتم الإسلام بالجانب الأخلاقي والاجتماعي للأعمال، والأمثلة على ذلك كثيرة في القرآن والأحاديث الشريفة، ومنها محاربة الغش والاحتكار، وإعفاء المدين المعسر عن مطالبته بالدين، وهذا المثال لا نجد له مثيلاً في مكان آخر<sup>4</sup>. بالإضافة إلى الآيات الموجودة في اليهودية والنصرانية والتي تحث على العمل التطوعي، والاحسان، والرعاية الاجتماعية ... الخ.

<sup>1</sup> محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2013-2014، ص ص 3-4.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 4.

<sup>3</sup> علاء احمد حسن، مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي (دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء وبنينوى للصناعات الدوائية)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 8، العدد 24، 2012، ص 12.

<sup>4</sup> منى لطفي بيطار، منى خالد فرحات، الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في المصارف الإسلامية، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والرهانات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص 9.

## الفرع الثاني: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية

إن المسؤولية الاجتماعية ليست وليدة القضايا المعاصرة ، حيث علاقتها ترتبط بالمتغيرات الحاصلة في المجتمع، كما أنها ليست حالة عرضية تمثل الاستجابة للضغوط الاجتماعية، والتي يمكن معالجتها من عن طريق العلاقات العامة<sup>1</sup>.

إن البعد التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية هو التابع المنطقي المستمر الحاصل في منظمات الأعمال عبر فترات زمنية طويلة والتي يمكن أن نصنفها إلى التقسيمات التالية:

**التقسيم الأول:** إن أهم مراحل التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية وفق هذا التقسيم هي:

**1- مرحلة الثورة الصناعية والإدارة العلمية.**

تمثل الثورة الصناعية منعرجاً مهماً في الحياة الإنسانية ، حيث ركزت جهودها على تحسين أدائها الاقتصادي من منظور الاهتمام بالبيئة الداخلية للعمل، فكانت تعمل جاهدة على تعظيم أرباح المنظمات ليعاد قسم منها في التوسع أو إنشاء منظمات جديدة.

وفي هذه المرحلة كان هناك استغلال كبير لجهود العاملين والموارد البشرية بشكل عام، حيث تشغيل الأطفال والنساء وعموم العاملين لساعات طويلة في ظل ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، وكان المستفيد الأول هم المالكون ولا يوجد اهتمام بالعاملين أو المجتمع، كذلك لم يكن هناك أي وعي بيئي وهذا يرجع كون الثورة في بدايتها<sup>2</sup>.

وبرغم تصاعد حركة الإدارة العلمية فإنها كانت تعمل على أساس تعظيم الأرباح لصالح المنظمة على حساب العوامل والأطراف الأخرى، فقد ركزت هذه الحركة على ما أكده Taylor وهو أنه لكل عمل هناك الطريقة الوحيدة الفضلى لأدائه، وكان هذا من أجل تحسين الكفاءة، وبالتالي تعظيم الربح في المنظمة<sup>3</sup>.

وبدافع زيادة كفاءة استغلال الموارد وخصوصاً القوى العاملة اندفع البعض من رجال الأعمال لدراسة كيفية تحسين إنتاجية العاملين عن طريق دراسة الوقت والحركة وطريقة إنجاز العمل الأفضل مع التركيز على تحفيز العاملين

<sup>1</sup> Vertigans S, **Paying the Price for corporate social responsibility: Social lasts and dividends of oil and gas company approaches in Nigeria**, Social Responsibility Review. No (01), 2012, P: 39.

<sup>2</sup> علاء أحمد حسن، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2014، ص 124.

بالوسائل المادية وذلك من خلال تحسين الأجور المدفوعة للعاملين ولكن مقابل جهد كبير يبذلونه لإعطاء إنتاج أكبر. هنا نستطيع القول أن إدارات المنظمات قد وعت جانباً بسيطاً من المسؤولية الاجتماعية بجمد في تحسين أجور العاملين<sup>1</sup>.

### المرحلة الثانية: العلاقات الإنسانية وتجارب هوثورون.

إن تزايد استغلال العاملين وإصابات العمل الكثيرة والوفيات الناجمة عنها وكذلك تشغيل الأطفال والنساء في الظروف المزرية قد ولد شعوراً لدى الكثير من المهتمين بشؤون الصناعة في ذلك الوقت بضرورة الاهتمام بظروف العمل، وكان ثمرة هذا الشعور هو التجارب الشهيرة التي أجريت في مصانع هوثورون والتي هي باختصار محاولة لدراسة تأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية. إن هذا يمثل نقلة نوعية في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث بدأ الاهتمام بالمستفيد الأول والأقرب للمالكين وهم العاملون<sup>2</sup>.

### المرحلة الثالثة: تأثير الأفكار الاشتراكية.

أفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي للمنظمات الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين. حيث تعد هذه الأفكار من العلامات البارزة التي دفعت المنظمات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية، حيث كان من أبرز مطالب العاملين تحسين ظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي<sup>3</sup>.

### المرحلة الرابعة: مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية

إن إهمال المنظمات الصناعية لمسئوليتها تجاه أطراف متعددة جعلها في تضاد مع مصالح هؤلاء وفي هذا الصدد أشار Henry L.Gantt إلى أن "جمهور المواطنين يكونون على استعداد لخلق أجواء التعارض والتضاد إذا أهملت

<sup>1</sup> مساعدي عماد، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكره مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف01، 2014، ص 59.

<sup>2</sup> مساعدي عماد، نفس المرجع السابق، ص 60.

<sup>3</sup> قاسي فاطمة الزهراء، بن حمودة فطيمة، ممارسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمسؤولية الاجتماعية في الجزائر، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والحتمية البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحيى بجيجل، 25/24 أبريل 2017، ص 3.

أدارة الأعمال مسؤولياتها الاجتماعية تجاههم<sup>1</sup>. حيث أن هدف المنظمات كان تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ بعين الاعتبار رغبات وميول المستهلكين ومصالحه المتعددة.

إن حدوث الكساد الاقتصادي الكبير الذي بدأ بالولايات المتحدة الأمريكية (1929) وانتقل سريعاً إلى أوروبا وأحاء كثيرة من العالم جعل نظرية اليد الخفية لـ آدم سميث تحت المراجعة، فوقوف الدول موقف المتفرج على الأزمة ساهم في استمراريتها لفترة طويلة من الزمن<sup>2</sup>.

وفي خضم الأحداث برز John Maynard Keynes، وهو مؤسس النظرية الكينزية، والذي عارض مفاهيم النظرية الكلاسيكية. وجاء كينز بنظريته لتقدم الحل لأزمة الكساد الكبير، وتتركز نظريته على أنه لا بد للدولة أن تتدخل في الاقتصاد من خلال السياسات المالية والنقدية للتحكم في الدورات الاقتصادية. فالدولة تستطيع زيادة إنفاقها الحكومي و/أو تخفيض الضرائب لتنشيط الاقتصاد وتقليل معدلات البطالة مما يؤدي إلى رفاهية المجتمع، كل هذا أدى إلى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار المسؤولية الاجتماعية<sup>3</sup>.

#### المرحلة الخامسة: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي

في ظل التوسع الصناعي وزيادة حجم منظمات الأعمال بعد فترة الثلاثينات من القرن العشرين، ازدادت معها مشاكل العمال، فهذه المرحلة تعد من المراحل الحاسمة في انطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فقد توسع مفهوم الديمقراطية الصناعية وتعزز دور النقابات وتعالق أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة خصوصاً، فانعكست هذه الأحداث بشكل كبير على منظمات الأعمال في العالم كله، فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور وإشراك العاملين في الإدارة ونظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل كله نتاج التطورات المشار إليها سابقاً<sup>4</sup>.

بعد الحرب العالمية الثانية تم الإعلان عن إنشاء الأمم المتحدة ومواثيقها، ومن بينها حقوق الإنسان وعدم التمييز، وفي ظل هذه التطورات جاءت النقابات العمالية لكي تدافع عن حقوق العاملين في منظمات الأعمال،

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 7.

<sup>2</sup> محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 16.

<sup>4</sup> مساعدي عماد، مرجع سبق ذكره، ص 61.

خاصة في الدول الأوروبية وأمريكا التي عانى فيها السود من التمييز العنصري<sup>1</sup>. حيث ساهمت النقابات العمالية كثيرا في زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية.

### المرحلة السادسة: مرحلة جماعات الضغط

تجسدت الاحتجاجات في المراحل السابقة إلى بروز جماعات الضغط، حيث أصبحت في الفترة الأخيرة قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المنظمات، حيث تمثل جماعات الضغط مصالح شريحة واسعة من المستفيدين كجمعيات حماية المستهلك، جمعيات حماية البيئة، جمعيات السلام الأخضر الخ... إن تأثير هذه الجماعات يتمثل في فرض خيارات لكي تأخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمات مباشرة أو في شكل ضغط على الحكومات ينعكس على المنظمات بشكل غير مباشر، أصبحت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة أكثر تجسيدا حيث تم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية تطلبها كثير من المنظمات الدولية خصوصا تلك التي تتعلق بالتنمية المستدامة<sup>2</sup>.

### المرحلة السابعة: مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية

تتسم هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد وبروز ظواهر مثل العولمة والخصخصة واتساع نمو قطاع الخدمات وازدهار تكنولوجيا المعلومات وانتشار شبكات المعلومات، حيث ولدت صناعة المعلوماتية وشبكة الانترنت قيما وجرائم جديدة وأنواعا من الانتهاكات والتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد. كل هذا أدى بمنظمات الأعمال باتجاه تطوير مبادراتها الاجتماعية خصوصا وأن انهيار بعض المنظمات العملاقة في الاقتصاد الأمريكي مثل انرون كان نتيجة عدم التزامها بالمسؤولية الاجتماعية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> جاد الرب، سيد محمد، الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة الدار الهندسية، القاهرة، مصر، 2009، ص 247.

<sup>2</sup> بومدين يوسف، محمد طرفة، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة ملبنة ونيس - ولاية عين الدفلى - الجزائر، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والرهنات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص 5 .

<sup>3</sup> الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل مساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة: حالة سوناطراك، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2007، ص 80.

كما فرضت التطورات التكنولوجية على المنظمات ضرورة الالتزام بتطوير مهارات العاملين وتطوير المنتجات والاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين، خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة<sup>1</sup>.

التقسيم الثاني: يقوم على تقسيم تطور المسؤولية الاجتماعية على النحو التالي<sup>2</sup>:

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

**2- مرحلة إدارة الوصاية للفترة من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات من القرن الماضي:** وفيها أن المسؤولية الأساسية للمنظمات هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين. وإن النقود مهمة ولكن الأفراد أيضا مهمين، وأن: "ما هو جيد للمنظمات جيد لي".

**3-مرحلة إدارة نوعية الحياة من أواخر الستينات من القرن 20 حتى الوقت الحاضر:** وفي هذه المرحلة فإن المسؤولية الأساسية للأعمال تقوم على أن الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود، وهذا يحقق المصلحة الذاتية لمنظمات الأعمال ومصالح المساهمين للمجتمع ككل، وأن: "ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد"<sup>3</sup>.

التقسيم الثالث: يرى (Murfy.1978) أن المسؤولية الاجتماعية قد مرت في أربع حقبة تاريخية هي<sup>4</sup>:

**1- الحقبة الإنسانية:** وهذه الحقبة استمرت حتى الخمسينات من هذا القرن وحققت فيها منظمات الأعمال مسؤوليتها من خلال إنجازاتها الإنسانية المحتملة بالإحسان.

**2- حقبة الإدراك:** امتدت هذه الحقبة من عام 1953 وحتى عام 1967 حيث واجهت منظمات الأعمال التزامات جديدة بحيث أصبحت منشغلة في شؤون البيئة المحلية.

<sup>1</sup> Certina A , Siurana J.C, **Business Ethics intuit information and communication society** , Journal of Business Ethics, Vol (39), N° (02) , 2002, P1.

<sup>2</sup> بربري محمد أمين، كريفار مراد، دور وأهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016 ص 3.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 128.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص ص 57-58.

**3- حقبة القضايا:** امتدت هذه الحقبة من عام 1968 وحتى عام 1973 وكان الاهتمام بها منصباً من التحذير من القضايا الاجتماعية المختلفة كما كافتحت التلوث ومكافحة العنصرية.

**4- حقبة الاستجابة:** امتدت هذه الحقبة من عام 1976 وحتى الآن حيث تم خلال هذه المرحلة من قبل بعض المنظمات وضع إجراءات روتينية بهدف الاستجابة إلى الضغوطات الاجتماعية.

أما في المجتمعات والدول النامية فإن المسؤولية الاجتماعية وما يتعلق بها ما زال الاهتمام به متدنياً ويعود ذلك إلى عدم الانسجام مع هذه المجتمعات وأهدافها.

مما تقدم نخلص إلى أن ولادة هذه المسؤولية قد جاءت رداً على الأوضاع المأساوية التي كان يعيشها العاملون في المنظمات وسلب حقوقهم والتجاوزات على حق المجتمعات لأنانية المنظمات وتفكيرها المادي البحت الذي لا يمت بصلة للإنسانية، من هنا فوجئت بتوليفة من أفكار الباحثين والمصلحين الاجتماعية، لم تجد أمامها مناصاً من الاستجابة لها، ولئن لم تستجب فسترى مبيعاتها بغتة تتقهقر في الأسواق. ولقد تفاعلت المنظمات مع هذا الوليد عبر حقبة زمنية كانت بدايتها مادية بحتة ونهايتها إنسانية، غادرت بموجبها الخندق المادي الذي كانت تتخندق به إلى عالم رحب<sup>1</sup>.

من الملاحظ خلال الاستعراض السابق للتطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات أنه كان بطيئاً ومتدرجاً، كما أن بواعث الاهتمام به بدأت من خلال التفات الحكومات والمنظمات غير الحكومية لقضايا اجتماعية لم تكن لافتة للنظر من قبل، بينما كان للكوارث المتلاحقة التي أضرت بالبيئة والبشر ونذكر منها كارثة تسرب الغاز من مصنع (Bhopul) في الهند عام 1984، وحادثة مفاعل (تشرتوبل) عام 1986 وأيضاً تسرب الزيت بسبب شركة (exxon) في ألاسكا عام 1986 إضافة إلى ما صاحب ذلك من ظهور ظاهرة الاحتباس الحراري كان لها الدور الحاسم في تزايد الأصوات المنادية بتفعيل دور منظمات القطاع الخاص لتأدية واجبات منهجية وموجهة تجاه المجتمع والبيئة اللذين تعمل فيهما، تزامن ذلك مع إدراك هذه المنظمات أن استمراريتها وتطورها وربحياتها أيضاً باتت مرهونة بقيامها بأدوار اجتماعية في إطار تحقيق أهداف التنمية المستدامة، كل هذا وغيرها ساهم في تأسيس مفهوم المسؤولية الاجتماعية من أجل تحسين جودة الحياة للعنصر البشري وحماية البيئة، وفي النهاية تقوية العلاقة بين منظمات القطاع الخاص والمجتمعات، ومن ثم إيجاد منظمات مسؤولة اجتماعياً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سالم حامد حمدي، واقع المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى)، المجلد 35، العدد 112، 2013، ص 248.

<sup>2</sup> عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص

## المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية في الإسلام

إن الإسلام كان له السبق في معالجة مفهوم المسؤولية الاجتماعية عبر عدد لا يحصى من القواعد والمبادئ الإسلامية التي نستدل بها من القرآن والسنة النبوية الشريفة والتي تنظم العلاقة بين الفرد والمنظمة والمجتمع، كون الإسلام يعد نظاماً شاملاً للحياة لا يقتصر على العبادات فقط، بل يمتد ليشمل المعاملات أيضاً<sup>1</sup>.

إن الإسلام يرى المسؤولية الاجتماعية هي التزام المرء بالقواعد الشرعية التي تنظم المجتمع الذي يعيش فيه شريطة ألا تخالف ما جاء به الإسلام فإذا كانت هناك أغراض اقتضتها المصلحة العامة فعلى المجتمع أن يخضع لهذه الأعراف مادامت لا تخالف الشرع، والإسلام يقر أن المسؤولية الاجتماعية تقع على الفرد في نظر الجماعة إذا خرج عنها، وتقع المسؤولية على عاتق الجماعة إذا سكنت عن الشر، لقوله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ [سورة المائدة الآية 02]<sup>2</sup>.

إن الفقه الإسلامي يرى المسؤولية الاجتماعية نوعاً من التعاون والتكامل الاجتماعي بين المنظمة والمجتمع، فيجب على المنظمة العمل على تطوير وتنمية المجتمع وتأتي المصلحة العامة في مقدمة الأولويات. وتبني المسؤولية الاجتماعية من المنظور الفقهي على أسس تختصر في: الإيمان، الاعتدال، القسط والتكامل. فقد عرفها الإمام الشافعي بأنها الاستعداد الفطري الذي جبل الله تعالى عليه الإنسان ليصلح للقيام برعاية من كلفه الله به من أمور تتعلق بدينه ودينه، فإن وفي ما عليه من الرعاية حصل له الثواب وإن كان غير ذلك حصل له العقاب<sup>3</sup>.

إن مصدر وأساس الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في الإسلام ينبع من قوة إيمان المسلمين بالله عز وجل، وحقيقة أن الإسلام قد وضع للبشرية جمعاء مجموعة من القيم والمبادئ والتعاليم التي بلغها لهم خاتم النبيين لتكون منهاجا لحياتهم يحتم عليهم المشاركة في الأعمال الصالحة والمبادرة إلى فعل الخيرات والامتناع عن الأعمال الضارة والأمر بالصدقة والمعروف والمساعدة في الإصلاح والتحسين والتطوير على كافة الأصعدة، سواء تمثل ذلك في العلاقة ما بين

<sup>1</sup> زكية مقرى، نعيمة بجاوي، دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة موازنة بين النظامين الإسلامي والوطني، الملتقى الدولي الأول حول: الاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل، يومي 23-24/02/2011، جامعة غرداية، الجزائر، ص 19.

<sup>2</sup> سمية بن عمارة، زينب شطبية، فاطمة دريدي، دور اخلاقيات الاعمال في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المنظمات، الملتقى الدولي الثالث للاداء في المنظمات والحكومات حول: أخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 27/28 نوفمبر 2017، ص 700.

<sup>3</sup> مقدم وهيبية، المسؤولية الاجتماعية للشركات من منظور الاقتصاد الإسلامي، الملتقى الدولي الأول للاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، المركز الجامعي بغرداية، 23-24 فيفري 2011، ص 10.



الأفراد أو في طبيعة منتجات المنظمة، أو فيما تتبناه المنظمة من خطط أو أنشطة وأعمال وقد ارتبط مدى التزام أصحاب المنظمة في الفكر الإسلامي بالحصول على الأجر والثواب في الدنيا والآخرة، ويظهر ذلك جليا من خلال الآية الكريمة ﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ [النحل: 97].<sup>1</sup>

إن الإسلام شمل مفاهيم متعددة وذلك عندما وجه اهتمامه إلى بعض القضايا التي تمثل اليوم مواضيع دولية راهنة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، ومن بين ذلك المجتمع والعمال والمستهلكين والبيئة. وفيما يلي سنعرض اهتمام الإسلام بهذه القضايا.

## 1- الإسلام والمجتمع:

لقد شرع الإسلام من الوسائل ما يحقق التكافل والتساند بين أفراد المجتمع، منها ما يأخذ الطابع الإلزامي مثل الزكاة، والكفارات وصدقة الفطر، ومنها العمل التطوعي مثل الوقف والوصية والهبة وغيرها .

**فالوقف الإسلامي** يعد من الركائز الأساسية لإعادة الحياة الإسلامية وبناء الحضارة وإقامة العمران وتوفير التنمية وتحقيق مقاصد الدين، والمقصود بذلك هو استثمار الأموال في أصول إنتاجية، تنتج المنافع والإيرادات في المجالات الصحية والاجتماعية والتعليمية والاقتصادية والإنسانية وغيرها من المجالات النافعة للمجتمع والبيئة.

ولعل من أهم الصور كذلك التي تتجلى فيها المسؤولية الاجتماعية في الإسلام هي الزكاة كأحد الأركان الرئيسية، لقوله تعالى: ﴿ خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا ﴾ [التوبة: 103] ويقول الرسول (صلى الله عليه وسلم): « بُنِيَ الْإِسْلَامُ عَلَىٰ خَمْسٍ : شَهَادَةِ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ ، وَأَنَّ مُحَمَّدًا رَسُولُ اللَّهِ ، وَإِقَامِ الصَّلَاةِ ، وَإِيتَاءِ الزَّكَاةِ ، وَصَوْمِ شَهْرِ رَمَضَانَ ، وَحَجِّ الْبَيْتِ » صدق رسول الله.

والزكاة في الإسلام لها مصارف محددة لصفها، يقول الله تعالى: ﴿ إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمَوْلَاةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴾ [التوبة: 60]. وعلى المزكي أن يلتزم بالفتاوى المستحقة للزكاة والمذكورة في الآية القرآنية.

<sup>1</sup> صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 22-23.

وبالنظر إلى أن المسلم الواجب عليه الزكاة عليه مسؤولية إخراجها، حتى يطهر الله أمواله ويبارك فيها، وبالقياس فإن أي منظمة أيضا عليها مسؤولية إخراج زكاتها وهذا تصديقا لقوله تعالى: ﴿ وَالَّذِينَ فِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مَّعْلُومٌ (24) لِلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ (25) ﴾ [المعارج: 24-25].

فالفرد المسلم مسئول عن المجتمع الذي يعيش فيه، فهو جزء منه والجزء لا ينفصل عن الكل، والغاية العليا هي سعادة الكل، وربط القلوب ونشر المحبة والأخوة، فلقد اجمع الفقهاء على وجوب نفقة الموسر على قريبه المعسر وانه يجب على الأغنياء أن يقوموا بكفاية فقرائهم إذا لم تكف الزكاة<sup>1</sup>.

كما حث الدين الإسلامي على ضرورة أن يكون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة نصيب من الحظ أو الخير الذي يمكن أن تجنيه جراء قيامها بأنشطتها المختلفة لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " خَيْرُكُمْ خَيْرُكُمْ لِأَهْلِهِ وَأَنَا خَيْرُكُمْ لِأَهْلِي " [ رواه الترمذي ]

وفي الحث عن عمل الخير يقول عليه أفضل الصلوات والتسليم: " إِذَا مَاتَ ابْنُ آدَمَ انْقَطَعَ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثٍ : مِنْ صَدَقَةٍ جَارِيَةٍ ، أَوْ عِلْمٍ يُنْتَفَعُ بِهِ ، أَوْ وَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ " [أبو داود، الترمذي، النسائي. 426]. ومن بين الصدقات الجارية بناء المدارس والمساجد والمستشفيات والخدمات العامة التي يمكن الانتفاع بها<sup>2</sup>.

وكما أن كل فرد مطلوب منه أن يراعي مصالح الجماعة كأنه حارس لها. يقول صلى الله عليه وسلم : « أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ، وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ » [رواه البخاري 893]، والتعاون بين أفراد المجتمع وهيئاته مطلوب، إذا كان مؤدياً لمصلحة المجتمع. قال تعالى: ﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴾ [المائدة: 2].

<sup>1</sup> عمار طهرات، مولاي خليل، الأبعاد العملية للمنظمات في مجال المسؤولية الاجتماعية، ودورها في تحقيق التنمية المستدامة "نماذج لتجارب دولية رائدة"، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: " دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص 10.

<sup>2</sup> فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص 74.

وطلب من الأفراد والهيئات حماية الضعفاء ورعاية مصالحهم وصيانتها، وحفظ أموالهم، وإغنائهم. قال تعالى: ﴿ كَلَّا بَلْ لَا تَكْرُمُونَ الْيَتِيمَ (17) وَلَا تَحَاضُونَ عَلَىٰ طَعَامِ الْمَسْكِينِ (18) ﴾ [الفجر: 17-18]، وقال صلى الله عليه وسلم: « السَّاعِي عَلَى الْأَرْمَلَةِ وَالْمَسْكِينِ كَالْمُجَاهِدِ فِي سَبِيلِ اللَّهِ أَوْ الْقَائِمِ اللَّيْلِ الصَّائِمِ النَّهَارَ » [رواه البخاري: 5038]. ولم يحرص الإحسان في بذل المال فقط، بل كل مساعدة لاحتاج لها، وكل منفعة تعود على المجتمع، هي نوع من الصدقة التي يؤجر عليها. قال صلى الله عليه وسلم: « أَحَبُّ النَّاسِ إِلَى اللَّهِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ، وَأَحَبُّ الْأَعْمَالِ إِلَى اللَّهِ سُورُورٌ تُدْخِلُهُ عَلَىٰ مُسْلِمٍ، أَوْ تَكْشِفُ عَنْهُ كُرْبَةً، أَوْ تَطْرُدُ عَنْهُ جُوعًا، أَوْ تَقْضِي عَنْهُ دَيْنًا، وَلَأَنْ أَمْشِيَ مَعَ أَخٍ لِي فِي حَاجَةٍ، أَحَبُّ إِلَيَّ مِنْ أَنْ أَعْتَكِفَ فِي هَذَا الْمَسْجِدِ يَعْنِي مَسْجِدَ الْمَدِينَةِ شَهْرًا، وَمَنْ كَفَّ غَضَبَهُ سَتَرَ اللَّهُ عَوْرَتَهُ، وَمَنْ كَتَمَ غَيْظَهُ سَتَرَ اللَّهُ عَوْرَتَهُ، وَمَنْ كَظَمَ غَضَبَهُ وَلَوْ شَاءَ أَنْ يَمْضِيَهُ أَمْضَاهُ مَاءُ اللَّهِ قَلْبَهُ رِخَاءً يَوْمَ الْقِيَامَةِ، وَمَنْ مَشَىٰ مَعَ أَخِيهِ فِي حَاجَةٍ حَتَّىٰ تَنْتَهِيَ لَهُ ثَبَتَ اللَّهُ قَدَمَهُ يَوْمَ نَزُولِ الْأَقْدَامِ » [رواه ابن أبي الدنيا: 906]، وقال صلى الله عليه وسلم: « لَقَدْ رَأَيْتُ رَجُلًا يَتَقَلَّبُ فِي الْجَنَّةِ، فِي شَجَرَةٍ قَطَعَهَا مِنْ ظَهْرِ الطَّرِيقِ، كَانَتْ تُؤْذِي النَّاسَ » [رواه مسلم: 1923] ويقول رسولنا الكريم عليه أفضل الصلاة والتسليم: « بَيْنَمَا رَجُلٌ يَمْشِي بِطَرِيقٍ وَجَدَ غُصْنَ شَوْكٍ عَلَى الطَّرِيقِ فَأَخْرَهُ فَشَكَرَ اللَّهُ لَهُ فَغَفَرَ لَهُ ». [رواه البخاري: 624].

ويؤكد فضل إعانة المسلمين ودعمهم المعنوي ومساندتهم النفسية، فيقول صلى الله عليه وسلم: «الْمُسْلِمُ أَخُو الْمُسْلِمِ، لَا يَظْلِمُهُ، وَلَا يُسْلِمُهُ، وَمَنْ كَانَ فِي حَاجَةِ أَخِيهِ، كَانَ اللَّهُ فِي حَاجَتِهِ، وَمَنْ فَرَّجَ عَنْ مُسْلِمٍ كُرْبَةً، فَرَّجَ اللَّهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرْبَاتٍ يَوْمَ الْقِيَامَةِ، وَمَنْ سَتَرَ مُسْلِمًا، سَتَرَهُ اللَّهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ» [رواه البخاري: 2442]. فالجمع كله - في الإسلام - جسد واحد، يحس إحساساً واحداً، ويصور ذلك النبي صلى الله عليه وسلم، فيقول: « مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادُّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ؛ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عَضُوٌّ تَدَاعَىٰ لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهَرِ وَالْحُمَّى » [رواه مسلم: 2586]. ويصور أيضاً التعاون والتكافل بين المؤمن والمؤمن، فيقول: «الْمُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا وَشَبَكَ بَيْنَ أَصَابِعِهِ» [رواه البخاري ومسلم].

كما أكدت الشريعة الإسلامية على أهمية الاستثمار في المجتمع لأن كثر المال حرام ويضر بالمصلحة العامة، فهو يشمل الحركة الاقتصادية، و يحول دون تداول المال والانتفاع مصداقاً لقوله تعالى: ﴿ وَالَّذِينَ يَكْنِزُونَ الذَّهَبَ وَالْفِضَّةَ وَلَا يُنْفِقُونَهَا فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَبَشِّرْهُمْ بِعَذَابٍ أَلِيمٍ ﴾ [التوبة: 34].

إن الإسلام دين الرحمة دعا إلى التراحم وجعل الرحمة من دلائل كمال الإيمان، فالمسلم الحق يسع الناس بعطفه الوفير، وبره الكثير، ورحمته الفاعلة، يرحم الضعيف، ويواسي الحزين، ويكفل اليتيم، ويغيث الملهوف، ويعطي المعدم<sup>1</sup>.

فعن ابن مسعود رضي الله عنه عن النبي (صلى الله عليه وسلم) أنه قال: «لَنْ تُؤْمِنُوا حَتَّى تَرَاحُمُوا» قالوا: يا رسول الله كلنا رحيم، قال: إنه ليس برحمة أحدكم صاحبه ولكنها رحمة العامة». [رواه الطبراني].

فالمليادين التي تطرقها المسؤولية الاجتماعية كلها إنما تحركها الرحمة وحب الإنسان لأخيه الإنسان، حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية من المبادئ التي يتطلع المجتمع إلى أن تؤدي كل منظمات المجتمع، وخاصة القطاع الخاص دوراً رئيسياً في تحقيقها لمواجهة المشكلات الاجتماعية التي زاد تفاقمها وتأثيرها في العالم.

إن ما يميز المنهج الاقتصادي الإسلامي أن الاستثمار فيه ذو مسؤولية اجتماعية ورسالة سامية تقتضي من المستثمر المسلم تحسس حاجات المجتمع في المحيط الذي يعمل فيه، وربط نشاطه الاستثماري بهذه الحاجات، ومراعاة ما يعود على المجتمع من منافع، وتجنب ما يلحق به من أضرار، مع مراعاة لحق المجتمع في استثمار المال، وانطلاقاً من مبدأ الاستخلاف، وتطبيقاً لقوله صلى الله عليه وسلم: «لا ضرر ولا ضرار» [رواه ابن ماجه] . ومن ثم فإن المستثمر المسلم يحرص على تجنب الاستثمارات ذات التكاليف الاجتماعية، كالاستثمارات التي تؤدي إلى تلوث المياه، أو تلوث الهواء أو التلوث الأخلاقي، ونحو ذلك. والإسلام يرجو من وراء كل ذلك تحقيق الرفاه والسعادة للفرد والمجتمع في الدنيا والآخرة، من خلال التوازن بين مصلحة الفرد ومصلحة المجتمع بضمان حد الكفاية للأفراد، وتوفير السبل لإشباع كافة الحاجات الإنسانية الأساسية، وبناء وتنمية العنصر البشري الصالح الذي يعد أساس التنمية، ومن ثم تحسين مستوى الحياة على الصعيدين المادي والروحي<sup>2</sup>.

## 2- الإسلام و العامل:

اهتم الدين الإسلامي بالعامل أو الأجير حيث دعا إلى راحته ومنحه الأجر المناسب وحمائته وعدم استغلاله وتنظيم العلاقة بينه وبين رب العمل، وفي هذا يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: " أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْفُهُ" [رواه ابن ماجه: 2443] " كما أن الإسلام دعانا إلى مراعاة طاقة العامل بأن لا يكون العمل مرهقا

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية ISO 26000، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص 47.

<sup>2</sup> ليلي مقدم، عواطف محسن، زوييدة محسن، الضوابط الاخلاقية والاجتماعية لاستثمار الاموال وتعزيز المسؤولية الاجتماعية في الاسلام، الملتقى الدولي الثالث حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات حول اخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 27/28 نوفمبر 2017، ص 577.

وتنظيم أوقات العمل لقوله تعالى: ﴿يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ يُخَفِّفَ عَنْكُمْ وَخُلِقَ الْإِنْسَانُ ضَعِيفًا﴾ [النساء: 28] . وفي هذا إشارة إلى ضعف الإنسان ومحدودية طاقته. هذه الحقوق التي كفلها الإسلام للعامل، نجد اليوم أن الأصوات تتعالى للمطالبة بها من قبل جمعيات حقوق الإنسان والنقابات العمالية وجماعات الضغط الأخرى<sup>1</sup>.  
كما أن الإسلام وضع للعامل واجبات ويظهر هذا في مسؤولية الإنسان في عمله والتأثير الإيجابي بما يعود بالنفع العام من ذلك لقوله تعالى: ﴿وَكُلَّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ﴾ [الإسراء: 13]<sup>2</sup>.

### 3- الإسلام والبيئة:

ومن ناحية أخرى فقد أكد الإسلام على ضرورة المحافظة على البيئة وسلامة الطريق قال صلى الله عليه وسلم «إمطة الأذى عن الطريق صدقة» [رواه مسلم: 1668] كما أكد على ضرورة المحافظة على الموارد غير المتجددة حيث قال الرسول الكريم: «اقتصد بالماء ولو كنت على نهر جار» [رواه ابن ماجه] والآية تعم ذلك، الله قال: ﴿وَلَا تُسْرِفُوا﴾ [الأعراف: 31]. بالإضافة إلى الاهتمام بالتشجير والزراعة حيث يقل رسول الله صلى الله عليه وسلم: " لا يَغْرِسُ مُسْلِمٌ غَرْسًا وَلَا يَزْرَعُ زَرْعًا فَيَأْكُلُ مِنْهُ طَيْرٌ أَوْ إِنْسَانٌ وَلَا دَابَّةٌ وَلَا شَيْءٌ إِلَّا كَانَ لَهُ صَدَقَةٌ " [رواه مسلم: 149].

كما أكد الإسلام على وجوب دفع الضرر قبل وقوعه بكل الوسائل، حيث وردت في قول رسوله الكريم عليه أفضل الصلاة والتسليم: " لا ضَرَرَ وَلَا ضِرَارَ " [رواه ابن ماجه] حيث تنطبق هذه القاعد على التدابير الوقائية التي تتخذها المنظمات للحيلولة دون الإضرار بالبيئة أو تلويثها أو الإضرار بها.

كما جاء ديننا الحنيف بالعديد من الإرشادات حول ضرورة المحافظة على الموارد الطبيعية كونها منفعة عامة للجميع لقول رسول الله عليه فضل الصلاة والتسليم: " مَنْ قَطَعَ سِدْرَةً فِي فَلَاةٍ يَسْتَنْظِلُ بِهَا ابْنُ السَّبِيلِ وَالْبَهَائِمُ عَبَثًا وَظُلْمًا بَغَيْرِ حَقِّ يَكُونُ لَهُ فِيهَا صَوَّبَ اللَّهُ رَأْسَهُ فِي النَّارِ " [ أخرجه أبو داود: 5239] وفي هذا الحديث وعيد شديد للهجة هدفه المحافظة على الأشجار لما فيها من نفع كبير البيئة.

<sup>1</sup> ناصر عوض الزهراني، المسؤولية الاجتماعية للشركات السعودية "تأصيل المفهوم"، مجلة الآداب و العلوم السياسية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2010، ص149.

<sup>2</sup> مجيد جاسم الشرع، المراجعة عن المسؤولية الاجتماعية في المصارف الإسلامية، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2003، ص 67.

وتكلم الإسلام كذلك على قاعدة الغرم بالغنم وتعني أن من يجني الأرباح من نشاط ما فان عليه تعويض الأضرار التي تحدث من جراء ذلك التصرف، وأن لا ينسى فضل المجتمع والبيئة اللذان كان سببا في كسبه<sup>1</sup>.

كما لم ينسى الإسلام الثروة الحيوانية والتي تعد موردا مهما من موارد البيئة لما تعود به بالفائدة على الإنسان من خلال لحومها وأوبارها وجلودها، لذا نهانا الرسول صلى الله عليه وسلم عن قتل الحيوانات بدون الانتفاع منها في قوله: " مَنْ قَتَلَ عُصْفُورًا عَبَثًا عَجَّ إِلَى اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ يَوْمَ الْقِيَامَةِ يَقُولُ: يَا رَبِّ، إِنَّ فُلَانًا قَتَلَنِي عَبَثًا، وَلَمْ يَفْتُلْنِي لِمَنْفَعَةٍ " [أخرجه النسائي: 4458].

#### 4- الإسلام وحماية المستهلك:

لقد وضع الإسلام إطارا أخلاقيا محددًا للعمليات التجارية وتمثل في<sup>2</sup>:

فرض العقوبات التي تكفل حماية المستهلك والحث على الأمانة في البيع والشراء وعدم الغش، وفي هذا قال تعالى: ﴿ فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴾ [الأعراف: 85]

كما قال صلى الله عليه وسلم: " من غشنا فليس منا " [رواه مسلم] فهذا يدل على ضرورة حماية حقوق المستهلك في المنتجات والخدمات التي يقتنيها بأن تكون وفق الشروط والمعايير المعمول بها.

#### 5- الإسلام واثقان العمل وجودة المنتج:

إن الإسلام يؤكد على معانٍ عديدة مثل إحسان العمل وإتقانه، عبادة الله؛ لأن ثمره العمل تفيد الجماعة وتعود عليهم بالنفع<sup>3</sup>. يقول صلى الله عليه وسلم: « إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ » [رواه الطبراني]. [والإتقان يأتي هنا بمعنى الجودة].

ويقول المولى عزوجل: ﴿ الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ ﴾ [الملك: 02] وقوله تعالى: ﴿ مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ

<sup>1</sup> فايدى كمال، مقومات المسؤولية الاجتماعية من المنظور الإسلامي، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: " دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص 13.

<sup>2</sup> فايدى كمال، نفس المرجع السابق، ص 15.

<sup>3</sup> صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.

بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿ [النحل: 97] <sup>1</sup>. والإتقان يأتي هنا بمعنى الجودة، فالإسلام يأمرنا بحسن القيام بالواجبات وإتقان العمل لأنه يضع في اعتباره خشية الله ومراقبته في كل صغيرة وكبيرة مصداقاً لقوله تعالى: ﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ [التوبة: 2105] .

كما نهي الإسلام عن بيع الغرر وبيع النجش وبيع المنابذة والملازمة.

## 6- الإسلام والمنافسة العادلة<sup>3</sup>:

للمنافسة في الإسلام آداب ملزمة، إذ يتوجب على أطراف التداول مراعاتها بدقة، فالرسول صلى الله عليه وسلم يقول: «لَا يَبِيعُ بَعْضُكُمْ عَلَىٰ بَيْعِ بَعْضٍ»، وفي رواية «لَا يَسُمُّ الْمُسْلِمُ عَلَىٰ سَوْمِ أَخِيهِ» [رواه البخاري: 2139]. فسوم الشخص على سوم أخيه منافسة غير مشروعة، فلا يدخل الثاني في المنافسة قبل أن ينصرف المساوم الأول، وكذلك يبيع الشخص على يبيع الآخر، بأن يقول: أبيعك أحسن مما اشتريت بنفس الثمن، أو بأقل منه.

إن شروط الله تعالى في التداول لها الأولوية لأنها إطار لشروط البشر، فالتبعية من طرف شروط البشر لشروط الله تعالى هي معنى العبادة التي خلق الإنسان من أجلها، وقال عليه أفضل الصلاة والسلام «ما بال أقوام يشترطون شروطاً ليست في كتاب الله تعالى تعلمن بأن من أشرط شرطاً ليس في كتاب الله تعالى فإن الشرط باطل وإن كان مائة شرط قضاء الله أحق وشرط الله أوثق» [رواه البخاري: 2735]. وقال صلوات الله عليه: «لَا يَصْلَحُ شَرْطَانِ فِي بَيْعٍ، وَلَا بَيْعٌ وَسَلْفٌ، وَلَا بَيْعٌ مَا لَا يَمْلِكُ، وَلَا رِبْحٌ مَا لَا يَضْمَنُ» [رواه الترميذي: 1151].. ويجب أن تخضع السوق التي يجتمع فيها المتنافسون لرقابة السلطة، لأن الدولة في الإسلام هي دولة العقيدة، عليها أن تراقب التزام الناس لمقتضيات العقيدة في الحياة اليومية على المستوى الاقتصادي وغيره، فيقول تعالى: ﴿وَيَلِّمُ الْمُطَفِّفِينَ (1) الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ (2) وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وُزِنُوهُمْ يُخْسِرُونَ (3) أَلَا يَظُنُّ أُولَئِكَ أَنَّهُمْ مَبْعُوثُونَ (4) لِيَوْمٍ عَظِيمٍ (5) يَوْمَ يَقُومُ النَّاسُ لِرَبِّ الْعَالَمِينَ (6)﴾ [المطففين الآية: من 1-6]

<sup>1</sup> سهام بن الشيخ، معاذ ميمون، تأثير القيم الإسلامية على ممارسات وولاء الموارد البشرية العاملة في البنوك الجزائرية، الملتقى الدولي الثالث حول: الاداء المتميز للمنظمات والحكومات: اخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 28/27 نوفمبر 2017، ص 87.

<sup>2</sup> مجيد جاسم الشرع، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>3</sup> زكية مقرري، يحيواي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 8.

ونشير في الأخير إلى أن مبادئ المسؤولية الاجتماعية متصلة في الإسلام وهذا ما بينته الآيات والأحاديث النبوية الشريفة، فأدائها واجب ديني وفضيلة إسلامية، تؤدي إلى الاستجابة لأمر المولى عز وجل ولأمر رسوله الكريم، حيث تتجلى معاني المسؤولية الاجتماعية في الإسلام من خلال مبدأ التكافل الاجتماعي.

### المطلب الثالث: التحديات التي أدت إلى بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

يمكن إرجاع القوى المحركة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات بأنها نابعة من طبيعة دور الدولة الذي تراجع في الحياة الاقتصادية بعد توسيع قاعدة الملكية وتزايد عملية الخصخصة وتولي القطاع الخاص دور الريادة في العملية الإنتاجية والتصدير وتقديم الخدمات، والمشاركة في إقامة البنية التحتية على مستوى الدولة. كذلك تعتبر الخصائص الثقافية والعادات الاجتماعية محركات داخلية للمسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال، هذا فضلا عن دور المنظمات الدولية والحكومات المانحة، والتي تعتبر محركات خارجية للمسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>.

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها:

#### 1- العوامل الخارجية : تضم العديد من المتغيرات وهي:

1-1- العولمة: وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسية ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

1-2- تزايد الضغوط الحكومية والشعبية: من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المنظمة أموالاً طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.<sup>2</sup>

1-3- الكوارث والفضائح الأخلاقية: حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة. ولعل أبرز الأمثلة على ذلك كارثة مصانع بول الهندية، وتشرنوبل النووية في الاتحاد السوفياتي سابقا، وفضائح

<sup>1</sup> فؤاد محمد عيسى، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر، دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات، 2008، ص 20

<sup>2</sup> فؤاد حسين محمد الحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.



الرشوة للعديد من الشركات العالمية، وهذا ما يستدعي ضرورة تبني المنظمة وتحملها لمسئوليتها الاجتماعية تجاه العاملين بها وتجاه المجتمع والبيئة التي تنشط فيها<sup>1</sup>.

**1-4- التطورات التكنولوجية المتسارعة:** والتي صاحبها تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار، خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي، وبالتالي نجد أنه مع تغير بيئة العمل العالمية، فإن متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضاً، إذ أصبح لزاماً على منظمات الأعمال أن تضاعف جهودها وأن تسعى نحو بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقاً مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق. حيث ان بناء هذه العلاقات من شأنه أن يعمل على تكوين أساس لإستراتيجية جديدة تركز على أفراد المجتمع، وبالتالي تتمكن منظمات الأعمال من مواجهة التحديات التي تتعرض لها في عصرنا الراهن.

**1-5- المنافسة:** تعتبر المنافسة في قطاع الأعمال أكبر حرب بدون سلاح، فهي تتم بين المنظمات بقدر ما تتم في المجال الاستراتيجي والأنظمة داخل المنظمات ن فإنها في نفس الوقت تتم في مجال الثقافة والمعايير السائدة في السوق، حيث تعتبر من متطلبات الإنتاج إذ أصبح لزاماً على المنظمات في الوقت الحالي مضاعفة جهودها نحو بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقاً مع المستهلكين والشركاء وجمعيات الضغط والمستثمرين<sup>2</sup>.

**2- العوامل الداخلية:** تتضمن العوامل الداخلية تلك العناصر بداخل المنظمة و التي لها دور في التزام المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية.

**2-1- النمو في الحجم:** باتساع منظمات الأعمال و زيادة حجم نشاطها وبشكل واضح، وبناتها من الأسواق المحلية إلى الأسواق الدولية اتضح ذلك النمو بزيادة عدد العاملين وقيمة المبيعات السنوية وبالتالي زيادة الأرباح، حيث أصبحت المنظمات في بحث مستمر عن الجوانب التي تحقق لها أكبر العوائد

<sup>1</sup> محصول عبد السلام، مزرقي سعاد، المسؤولية الاجتماعية للشركات: مدخل لتحقيق التنمية المستدامة-دراسة حالة سوناطراك، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والتحديات البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحيى بجيجل، 25/24 أبريل 2017، ص 4 .

<sup>2</sup> وليام شاو، أخلاقيات منظمات الأعمال، ترجمة عبد الحكيم احمد الحزامي، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2005، ص 44 .

وبأقل التكاليف، وقد لاحظت عدة منظمات أن النمو المتزايد يمكن أن يؤثر سلباً أو اجاباً في أفراد المجتمع بما فيهم العاملين والموردين والعملاء والمالكين.

2-2- البقاء: إن بقاء المنظمات واستمرارها مرهون بتحقيق الأرباح، ولكن يجب ألا ننسى الأهداف الأخرى للمنظمات والتي يجب التوفيق بينها بما يحقق التوازن، فالعاملون مثلاً يسعون إلى زيادة الأجور وتحسن أوضاعهم والمستهلكون يرغبون في تخفيض الأسعار ورفع نوعية المنتجات، أما المالكون فيرغبون في المحافظة على ممتلكاتهم وزيادة العوائد، وبالتالي فالتوفيق بين تلك المتغيرات أضاف تحدياً بين الأعمال للمنظمات كي تبقى و تستمر في تحقيق رسالتها<sup>1</sup>.

2-3- الممارسات الأخلاقية ومكافحة الفساد: أخذت الممارسات الأخلاقية ومكافحة الفساد قدراً متزايداً من الاعتبار عند تقييم القدرة التنافسية للمنظمات والأداء المالي لها، فقبل عدة سنوات كان الأمر مختلفاً تماماً إذ كانت هذه الموضوعات تعتبر من الموضوعات الهامشية البعيدة عن الأمور المالية وكانت تجابه بالرفض على اعتبار أنها لا تمس جوهر الأهداف المتمثلة في تحقيق الأرباح، إلا أن جميع المنظمات من مختلف الأشكال والأنشطة عبر العالم تتجه حالياً إلى اعتناق هذه الأفكار كمكون استراتيجي لضمان الاستمرارية والاستدامة لأعمالها<sup>2</sup>.

#### المطلب الرابع: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية مفهوم متغير ودائم التطور تأثر بالعديد من المتغيرات الفكرية والفلسفية والتطبيقية التي انعكست بالتالي على مقدار قبولها وتنفيذها أو تجاهلها.

ولكن من المناسب وقبل ذلك الإشارة إلى كون المسؤولية الاجتماعية تمتد من داخل المنظمة حتى خارجها بوصفها تمثل القرارات التي تتخذها المنظمة لتحقيق منافعها الاقتصادية، وفي نفس الوقت المنافع الأخرى المرتبطة بالمجتمع، فالمسؤولية الاجتماعية الداخلية ترتبط بالأفراد والموارد المستخدمة والمرتبطة بالأداء المحقق للعمل داخل المنظمة والذي يساهم في تطوير العاملين وتحسين نوعية الحياة المهنية، أما المسؤولية الاجتماعية الخارجية فهي ترتبط بالمشاكل التي يعاني منها المجتمع ومحاوله معالجتها ومحاربتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15 .

<sup>2</sup> خويلدات صالح، المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - ورقلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011، ص 69.

<sup>3</sup> ضيائي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوبوكر بلقايد تلمسان، 2010، ص 16.

كما يمكن حصر مجموعة من الأسباب التي أدت إلى تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية فيما يلي<sup>1</sup>:

- الظلم الذي أصاب المستهلك وانتهاك حقوقه في السوق جراء التلاعب والغش في البضائع والتلاعب في الأسعار، وحجب المعلومات الصحيحة عنه والتي تخص المنتجات وتقديم الخدمات لما بعد البيع؛
- التهديدات التي تنال من سلامة وصحة العاملين جراء أماكن العمل غير الآمنة، أو الموارد المستخدمة في الإنتاج؛

- التلوث البيئي والذي تزايد جراء العمليات الصناعية وما تبقى من فضلات ومخلفات الإنتاج؛
- محدودية الاهتمام بالارتقاء لنوعية أجواء العمل والتي تمثلت بضعف المهارات لدى العاملين، ومحدودية تكوينها وتطويرها على الأمد الطويل، وسوء العلاقات الإنسانية، واتساع نطاق المشاركة في القرارات المتخذة. فضلا عن التمييز في توظيف الأفراد سواء على أساس الجنس العمر أو المذهب، أو بسبب المحسوبية والوساطة؛

- الشكوك الكثيرة التي تعتري أعمال العديد من المنظمات الكبيرة وخصوصا فيما يتعلق بالرشاوى لتسهيل حصولها على العقود الكبيرة لتنفيذ الأعمال مثلا؛
- الفساد الكبير الذي أصاب نوعية حياة الأفراد في بعض جوانبها والتي تمثلت بخصائص وسلوك العامة من الأفراد، وبشكل خاص أبناء المدن وما رافقها من تنصل لمنظمات الأعمال من مسؤوليتها المختلفة تجاه المجتمع.

وإن كان مفهوم المسؤولية الاجتماعية شائعا في تأسيس أية منظمة اقتصادية ضمن أطر الالتزام الأدبي والمعنوي بصدد المناطق أو المجتمعات التي تعمل فيها، بالرغم من ذلك ينبغي التصريح بهذا المسعى إزاء تبني القضايا الاجتماعية والبيئية وإظهاره بجدية في استراتيجيتها ورؤيتها المستقبلية، من أجل تحقيق المشاركة الفعالة في نهج التنمية المستدامة وترسيخ الترابط بين النسيج الاقتصادي والاجتماعي على الصعيد الكلي؛ وعلى الصعيد الجزئي، بإدماج هذا المفهوم ضمن الثقافة المؤسسية التي تركز على الأداء المريح المسؤول من خلال إنتاج السلع/الخدمات التي يريدها المجتمع ( في سبيل تحقيق الأمان الاقتصادي له وتحسين الظروف المعيشية له) والالتزام

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، رسمية قريبا قص، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000، ص459 .

بثوابت المواطنة الصالحة واحترام الأخلاق السامية وخدمة المجتمع فضلاً عن الامتثال للقوانين والتنظيمات الجارية<sup>1</sup>.

وقد طورت العديد من المنظمات مفهومها للمسؤولية الاجتماعية لتصبح جزءاً من رسالتها، تكون عنوان مهم في مجمل التطبيقات والأعمال التي تقوم بها في تنفيذ استراتيجياتها التسويقية. وهذا الأمر انعكس إيجاباً ليس على نتائج أعمالها الاقتصادية فحسب، بل في علاقتها الإيجابية أيضاً مع المواطنين لشعورهم الحقيقي بالتوجه الأخلاقي والقيمي في تعامل المنظمة معهم، سواء كان ذلك عبر سياستها المعتمدة أو عبر منتجاتها أو خدماتها المقدمة لهم<sup>2</sup>.

لقد أصبح اليوم النقاش العالمي يركز على قضايا البيئة وآفاق التنمية المستدامة، إذ نالت المسؤولية الاجتماعية حيزاً هاماً من النقاشات في مؤتمر "جوهانسبرغ" 2002، وبالرغم من أن عدداً كبيراً من المنظمات تدرك أهمية هذا الاتجاه الجديد إلا أنه لم يتم حصر مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورة مقبولة<sup>3</sup>. فلقد تغير هذا المفهوم منذ ظهوره إلى وقتنا الحاضر والتي يمكن تلخيصها وفق ثلاثة مفاهيم أو اتجاهات فكرية التالية:

### الفرع الأول: المفهوم الكلاسيكي

يستند على أفكار الاقتصادي الشهير Adem Smith القائمة على مبدأ "ما هو جيد للمؤسسة جيد للمجتمع" والذي أكد على أن كافة منظمات الأعمال تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح وبما ينسجم مع الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة. لهذا الريح أصبح هنا هدفاً أحادياً تسعى إليه المنظمة<sup>4</sup>. ويشير العالم Milton Friedman بقوله: "هناك شيء واحد لا شيء غيره في المنظمات وبما تتحمله من مسؤولية اجتماعية هو استخدامها للموارد وتصميمها للأنشطة المطلوبة لزيادة الأرباح على الأمد الطويل وجعل ذلك قاعدة في إنجاز أعمالها"، إلا أن كافة المنظمات تسعى لتقديم أفضل الخدمات

<sup>1</sup> حمزة طيبي، معمر قربة، لخضر رينوبه، المسؤولية الاجتماعية المحكومة كممارسة أساسية لتحقيق المقاربة الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة انتل العالمية لتكنولوجيا الاعلام الرقمية، الملتقى الدولي الثالث حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات: اخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 27/28 نوفمبر 2017، ص 380.

<sup>2</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 34.

<sup>3</sup> ضيائي نوال، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>4</sup> جميلة العمري، نفيسة حجاج، محمد بركة، أثر اخلاقيات الاعمال للمؤسسات: دراسة اراء بعض المديرين ورؤساء شركات التأمين في الجزائر، الملتقى الدولي الثالث حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات حول: اخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 27/28 نوفمبر 2017، ص 438.

للمجتمع ككل مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح بمراعاة الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة، وبهذا يعتبر الربح الهدف الوحيد للمنظمة<sup>1</sup>.

ولم يقف الأمر عند هذا الحد فقد طور هذا الاتجاه من قبل (Alfred Marchal, John David Ricardo) وغيرهم حيث انصبت إضافاتهم كون مساهمة المنظمات في تقديم السلع والخدمات هي منفعة مقدمة للمجتمع وأن المنافسة ستؤدي إلى تخفيض الأسعار للمنتجات والخدمات المقدمة وهذا في حد ذاته مساهمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

أما من جانب الإطار الفلسفي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية فإن التعبير عنه يكون من خلال السلوك والقيم الشخصية لمديري الأعمال والتي تتميز بالقيم القائمة على مبدأ " ما هو جيد للمنظمة جيد للمجتمع".

وقد بقى هذا المفهوم لغاية 1930 إلا أن حدة المنافسة وظهور العديد من المنظمات في السوق الواحد افترزت أهداف أخرى مرافقة لهدف الربح ولا تقل أهمية عنه، وتتركز هذه الأهداف بشكل خاص حول نمو المنظمة، امتلاكها لحصة سوقية أكبر، خلق صورة إيجابية عنها المجتمع... الخ. وهذا يتوافق مع بروز مفهوم جديد للمسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في المفهوم الإداري<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: المفهوم الإداري

هذا المفهوم الذي تم إدراكه سنة 1930، حيث تم التحول من الهدف الأحادي إلى هدف آخر يتمثل في تعظيم رضا المديرين أنفسهم وبجتهنم عن القوة والأمان والموقع المتميز في ظل نمو واتساع المنظمة<sup>3</sup>. حيث أدرك الاقتصاديون والإداريون بأن هناك فجوة كبيرة بين المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية والطبيعة الجديدة لمنظمات الأعمال. وتأشيرهم إلى أن صنع القرارات والمتعلقة بحدود المسؤولية الاجتماعية، يجب أن ترتبط بالمديرين أكثر من ارتباطها وتركيزها بيد المستثمرين، وبالتالي فقد نما توجه فكري إداري آخر سواء كان داخل المنظمة أو خارجها مغايراً لوجهة النظر الكلاسيكية للمسؤولية الاجتماعية والمركزة على تحقيق الأرباح<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> جبار بوكثير، بسمة مناخ، آليات تحقيق الريادة في المسؤولية الاجتماعية - شركة" جوجل" نموذجا، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والحتمية البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الصديق بن يحيى بجيجل، 25/24 أبريل 2017، ص 3 .

<sup>2</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>3</sup> جميلة العمري، نفيسة حجاج، محمد بركة، مرجع سبق ذكره، ص 438.

<sup>4</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 35.

وما عزز المفهوم الإداري للمسؤولية الاجتماعية مجموعة الأفكار التي طرحتها لجنة التطوير الاقتصادي بوصفها المفهوم كونه<sup>1</sup> "يمثل علاقة المنظمة بالزبائن والمجتمع ككل".

كما أشار *FRANCIS X.SUTTON* في بحثه سنة 1956 إلى كون المسؤولية الاجتماعية تظهر وتبرز في المنظمات الكبيرة من خلال موازنة إدارة المنظمة ما بين عدد من العناصر المتفاعلة معها (حملة الأسهم، المقرضين، الموردن، الزبائن والحكومة) والتي يكون لها تأثير كبير في مساعدة المديرين على تقديم المزيد من المنافع العامة نحو المجتمع<sup>2</sup>.

وعلى هذا الاساس فإن أحد أهم الافتراضات التي قام عليها هذا المفهوم يتمثل في كون منظمات الاعمال هي نظام ثنائي الاتجاه حيث تستلم مدخلاتها من المجتمع وتقدم مخرجاتها بالاتجاه الآخر نحو المجتمع، ومعنى ذلك بأن منظمة الاعمال عليها أن تستمع الى المسؤولين في المجتمع وأن تتحسس لما يجب أن تقوم به نحو تطوير وتحقيق رفاهية المجتمع وسعادته، وذلك من خلال اعتمادها لنظام مفتوح للاتصالات بينها وبين المجتمع<sup>3</sup>.

وعموما وإذا ما أردنا أن نوجز المسؤولية الاجتماعية وفق هذا المفهوم الإداري فإنه يشمل ما يلي:

- العلاقة مع المستهلك على وفق هذه القيم تكون متوازنة مع شكل العلاقة مع المجهزين للمنظمة فضلا على اهتمامها بتحقيق رضا المستهلك؛
- أهمية التكنولوجيا لدى الإدارة بما تحققه من توافق في منتجاتها مع المعايير الحياتية الجديدة للإنسان؛
- توسع حاجات العاملين إلى أبعد من الحاجات الاقتصادية، كت تحقيق الأمان والرعاية؛
- القيم البيئية و إلزامية الحفاظ عليها.

<sup>1</sup> حمودة نسيم، بلال كرامش، ساولي تاسعدت، دور الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في الاهتمام بالبيئة، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والتحديات البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحيى بجيجل، 25/24 أبريل 2017، ص 5 .

<sup>2</sup> بوجبل سارة، بلالطة خديجة، المسؤولية الاجتماعية للشركات بين العالمية والمحلية، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والتحديات البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحيى بجيجل، 25/24 أبريل 2017، ص 4 .

<sup>3</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 36.

## الفرع الثالث: المفهوم البيئي Concept Envirominal

هذا المفهوم اختلفت تسمياته من نموذج البيئة الاجتماعية عند Jacoby والنموذج النوعي لحياة المديرين عند Haygray إلى نموذج وجهة النظر العامة لـ<sup>1</sup>Williams. بدأت ملامح هذا المفهوم تظهر في عام 1960 بتحسس المديرين في كون مسؤوليتهم الاجتماعية لا تنحصر داخل المنظمة وإنما تتعدى حدودها لتمتد إلى أطراف أخرى تتمثل في عموم المجتمع، ولعل خير من أوضح هذه النظرة هما "Ralph Nader & John Galbraith" والذان درسا تأثير المنظمات الصناعية ومدى تأثيرها على المجتمع وبها وصلا إلى استنتاج مفاده: "عندما تكون المصلحة الاجتماعية العامة هي القضية فليس هناك أي حق طبيعي يترك أو يعلو على تلك المصلحة"، بمعنى أن المصلحة العامة للمجتمع فوق أي اعتبار ذاتي<sup>2</sup>. وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يقوم على مدى تحقيق مصلحة المجتمع مع تحقيق الأرباح على المدى الطويل بمراعاة حاجات الأفراد وتبليتها والمحافظة على البيئة واعتبارها مسؤولية الجميع<sup>3</sup>.

نخلص إلى القول بأن المسؤولية الاجتماعية تندرج تحت ظل ثلاثة مفاهيم تمثل القيم السائدة لدى المديرين، وبشكل عام فإن التباين يبدو واضحا بين المفكرين الأكاديميين في تبني أي من المفاهيم. إذ يرى Milton Friedman بأن المفهوم الكلاسيكي هو الأكثر قبولا لكونه يمثل مسؤولية الإدارة نحو تحقيق أهداف المالكين في مجال الأرباح وزيادة الثروة، ويرى أن الدولة هي المسؤولة عن مشكلات المجتمع وحلها وليس مسؤولية منظمات الأعمال.

بالمقابل هناك الكثير من مديري الأعمال يلتزمون المفهوم الإداري لكونه يمثل العلاقة العادلة بين مختلف الأطراف التي تتعامل المنظمة معهم، سواء كانوا مستهلكين، مجهزين، مالكين... الخ. فضلا عن تقديمهم للأجور العادلة مع خلق الظروف المناسبة لأجواء العمل.

ولكننا نلاحظ اتجاهها "متزايدا" لدى مديري الأعمال والأكاديميين في قبول المفهوم البيئي للمسؤولية الاجتماعية وخصوصا المنظمات الكبيرة مثل: coca cola, xerox, I-B-M وأصبح بمثابة برنامج استراتيجي لما يتعلق بالحالات الاجتماعية التي تتفاعل معها.

<sup>1</sup> جميلة العمري، نفيسة حجاج، محمد بركة، مرجع سبق ذكره، ص 438.

<sup>2</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>3</sup> محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية: شركتي سوناطراك الجزائرية وأرامكو السعودية نموذجا، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 12، 2013، ص 30.

ومن خلال مختلف النظريات التي اهتمت بهذا الجانب ومراحل التطوير التي مر بها مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمكن أن نلاحظ وجهتي نظر متعارضتين حيث شكلتنا نمطين متناقضين في إدارة المنظمة للدور الاجتماعي الواجب عليهما ممارسته، ويمكن أن نلخص أنماط المسؤولية الاجتماعية للمنظمة كما يلي<sup>1</sup>:

1- **المسؤولية الاقتصادية:** القائمة على مبادئ السوق الحر التي ترى أن الهدف الوحيد الذي يجب على المنظمة أن تسعى إليه هو تعظيم الأرباح، وقد تحملت مسؤوليتها بالفعل من خلال الالتزام بتقديم السلع والخدمات التي تستجيب لحاجات المجتمع.

2- **المسؤولية الاجتماعية:** القائمة على اعتبار المنظمات وحدات اجتماعية وجزء لا يتجزأ من المجتمع، بالاستجابة لاحتياجات هذا الأخير وتلبية متطلباته تعتبر من أولويات الإدارة.

وفي ضوء النموذجين السابقين يظهر تقارب في وجهات النظر مما أدى ذلك إلى ظهور نموذج ثالث أطلق عليه بالنموذج المتوازن (اقتصادي - اجتماعي) باعتباره نمط وسطي يشير إلى أن المنظمات لا تمثل مصالح المالكين فقط بل يتعدى دورها ذلك ليصل إلى مختلف أطراف المجتمع العاملة به والبيئة.

يعد هذا النموذج المتوازن الأكثر توازناً حيث أن المتغيرات بمرور الزمن أدت إلى تغير إدراك المؤسسات حيث لم يعد الاهتمام ينصب فقط على مصالح جهة واحدة وإنما هناك جهات أخرى كثيرة كالمجتمع ترتبط معها بالتزامات معينة، وأبرز الأفكار التي تدعم هذا الاتجاه تلك التي ترى بأن اتساع عمليات الخوصصة أدى إلى تطلع المجتمع إلى دور جديد للمؤسسات لتحتمل مسؤولياتها في تقديم ما كان على عاتق الحكومات تجاه المجتمعات والبيئة<sup>2</sup>.

وهي ترى أن إدارة أي منظمة اقتصادية يجب عليها الاهتمام بتحقيق الرفاه الاجتماعي على مستوى واسع وليس الاهتمام بالربح الإجمالي فقط. إن النظرة أعلاه تركز على أصحاب المصالح Stakeholders ويدعمها

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008، ص 65.

<sup>2</sup> حاج بن زيدان، عبد القادر طاري، تبني المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المسؤولية الاجتماعية تجاه رأس المال البشري: دراسة حالة شركة الكوابل بسبيدي بن ذهبية بمستغانم/ الجزائر، الملتقى الدولي الثالث حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات حول: أخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 27/28 نوفمبر 2017، ص 450.



Paul Samuelson وهو أحد الاقتصاديين اللامعين، فالمنظمة الكبيرة هذه الأيام ليس فقط عليها المسؤولية الاجتماعية، وإنما التأكد من أنها تعمل أفضل ما بوسعها من اجل ذلك<sup>1</sup>.

لم تحظ المسؤولية الاجتماعية حتى وقتنا الراهن كمفهوم بتعريف محدد لكونها متغيراً حيويًا أو ديناميكيًا يتغير باستمرار ليتواءم وطبيعة المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فأغلب الطروحات في تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تركز على فكرة الأنشطة التطوعية للمنظمة خارج نطاق المتطلبات القانونية.

فهي تختلف من مفكر لآخر ومن قطاع لآخر، وليس هناك معيار أو مؤشر محدد تعتمد عليه المنظمة هذا لأن المسيرين يفكرون بشكل مختلف، فبعضهم يرى أن المسؤولية هي التزام، فيما يراها آخرون كموقف تفاعلي، ويعتبرها آخرون سلوكاً إيجابياً.

<sup>1</sup> محمد الخشروم وآخرون، تبنى المسؤولية الاجتماعية في الشركات الصناعية العاملة في مدينة حلب: دراسة ميدانية لعينة من المدراء، مجلة تنمية الريفين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 34، العدد 108، ص 116.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية من أكثر المفاهيم المستخدمة في الآونة الأخيرة في عالم الاقتصاد والأعمال، حيث يشير هذا المفهوم إلى اعتبارات مختلفة، لأشخاص عديدين سواء من رجال الأعمال أو تنظيمات المجتمع المدني، أو الجماعات أو الجمهور، الأمر الذي يُخضع هذا المفهوم لتفسيرات متباينة وأحياناً متعارضة، فالبعض يرى أن المسؤولية الاجتماعية بمثابة تذكير للمنظمات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تنتسب إليه، بينما يرى البعض الآخر أن مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية تقوم بها المنظمات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة تجاه المجتمع. ويرى آخرون أنها صورة من صور الالتزام الطوعي للمنظمات بدورها في خدمة المجتمع<sup>1</sup>.

فالمسؤولية الاجتماعية بحقيقتها ليست بمفهوم جديد يتم طرحه في فلسفة وفكر إدارة الأعمال، إلا أنه أخذ في العقود الثلاث الأخيرة من القرن الماضي اهتمام أكبر في عمل المنظمات، وتبدو المسؤولية الاجتماعية اليوم أكثر التصاقاً في رؤى ورسالة المنظمة وتطبيقاً في استراتيجيتها الكلية والوظيفية، وخاصة بعد بروز الاهتمام بالقضايا البيئية وحقوق المستهلكين والاقرار بحقوق الانسان وبروز الحركات الاستهلاكية<sup>2</sup>.

كذلك فإن تعدد تعريفات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يعكس الإطار النظري لعلوم مختلفة منها: علم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم القانون وعلم الاجتماع ... وتشير التعريفات التالية للمسؤولية الاجتماعية بمعنى التركيز على مسؤولية المنظمات تجاه المجتمع، والتزامها بالمساهمة في تنمية وتحقيق الرفاهية للمواطنين والمحافظة على البيئة من التلوث وحماية حقوق المستهلك<sup>3</sup>.

ويؤكد (Blowfield & Frynas)، أنه ورغم عدم وضوح المفهوم فإن هناك بعض العناصر التي يتضمنها بشكل عام، وهي كما يلي:

- تتحمل المنظمات مسؤولية مقابل تأثيرها على المجتمع والبيئة التي تتجاوز القوانين أحياناً؛
- تقع على المنظمات مسؤولية تجاه سلوكها مع غيرها من الأطراف المشتركة في أعمالها؛

<sup>1</sup> بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء - الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2013، ص 56.

<sup>2</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- المنظمات يجب أن تدير علاقتها مع المجتمع الذي تعمل به سواء لأجل أغراض اقتصادية أو إضافة قيمة للمجتمع<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية

يتبين للباحث في مجال المسؤولية الاجتماعية اتجاهين من التعاريف، الأول هو ما عرّفه المفكرين والباحثين الأكاديميين، أما الاتجاه الثاني هو التعاريف الصادرة عن المنظمات والهيئات الدولية، وعليه سيتم عرض أهم التعاريف الواردة أولاً عن الأكاديميين وتليها تعاريف الهيئات والمنظمات الدولية.

### الفرع الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من طرف الأكاديميين :

رغم أن جذور المسؤولية الاجتماعية تمتد إلى عمق تاريخي، ولكن حتى وقتنا الراهن، لم يتم تعريف مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل محدد وقاطع يكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية، ولا تزال هذه المسؤولية في جوهرها أدبية ومعنوية، أي إنها تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية الاختيارية، ولما كانت المسؤولية الاجتماعية ذات طبيعة ديناميكية وواقعية تتصف بالتطور المستمر فقد تعددت المبادرات والفعاليات بحسب طبيعة ونطاق ونشاط المنظمة وشكلها واختصاصها<sup>2</sup>. ولبلورة المفهوم العلمي للمسؤولية الاجتماعية ارتأينا التطرق إلى التعاريف التالية :

عرّف (Drucker 1977) المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام منظمات الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه"<sup>3</sup>. وهذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم، يعتبر هذا التعريف حجر الزاوية للتعاريف اللاحقة فقد انطلقت العديد من التعاريف والآراء بناءً عليه، ومما يأخذ على هذا التعريف هو غموض درجة الالتزام وأسس تحديده والمحاسبة عليه والمنافع والمخاطر المحتملة عند عدم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، ورغم كل هذا فإن للتعريف محاسن من خلال فتح المجال أمام جهود كثيرة لتحديد أبعاد هذا الالتزام<sup>4</sup>. كما نجد أن Drucker قد عبر عن المسؤولية الاجتماعية بتوقعات لمبادرات منظمات الأعمال اتجاه المجتمع بصورة لا تضر قيام المنظمة بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها.

<sup>1</sup> عايد عبد الله العصيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 9-10،

<sup>2</sup> خويلدات صالح، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>3</sup> أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث بجامعة بشار حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص 4 .

<sup>4</sup> محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 21.

ويرى كل من (الغالي والعامري 2006) أن المسؤولية الاجتماعية هي "عقد بين المنظمة والمجتمع تلزم بموجبه المنظمة بإرضاء المجتمع وبما يحقق مصلحته"<sup>1</sup>.

وحسب (Robin & Reidenfech 1997) فإن المسؤولية الاجتماعية هي التزام اجتماعي ما بين المنظمات والمجتمع، لما تقوم به المنظمة من عمليات تجاه المجتمع، ويعتبر هذا التعريف المسؤولية جزء من العقد الاجتماعي الذي يحكم علاقات المجتمع وتظهر هنا علاقة الالتزام أو العقد أن هناك اتفاق ضمني بين المنظمة والمجتمع أي علاقة انتفاع متبادلة على أن تتعهد المنظمة بتلبية حاجات المجتمع وفي المقابل يسمح لها المجتمع بالتواجد ومن ثم تحقيق مصالحها<sup>2</sup>.

كما أشار Shocker and Sethi إلى أن مصدر المسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية هو العقد الاجتماعي والذي بمقتضاه تلتزم الوحدة الاقتصادية تجاه المجتمع بإنجاز مجموعة من الأهداف الاجتماعية التي تحظى بالقبول من جانب المجتمع، مقابل حصولها على مجموعة من الخدمات من الفئات الاجتماعية المختلفة بالمجتمع الذي تزاوّل نشاطها فيه<sup>3</sup>.

نلاحظ من خلال التعاريف الثلاث الأخيرة أن هناك علاقة بين الطرفين متمثلة بالعقد الاجتماعي الذي ينظر إليه المفكرون الاجتماعيون على أنه اتفاق يربط المنظمات بالأفراد، حيث جعلت المسؤولية الاجتماعية مجرد عقد اجتماعي الذي يقوم على أساس تبادل المنافع وفي حقيقة الأمر تعتبر المسؤولية أوسع من كونها مجرد التزام.

ومن جهة نظر أخرى بشأن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال طرح (Homles 1985) تعريف آخر حيث اعتبرها "التزام من طرف منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل به وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة

<sup>1</sup> مقدم وهيبه، بكار بشير، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، مجلة الاقتصاد والتسيير، المجلد 7، العدد 1، جامعة وهران، 2017، ص 8.

<sup>2</sup> عبد الله قلش، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز العلاقات التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص 3.

<sup>3</sup> إبراهيم ميده، نموذج مقترح لتطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط ABC في مجال المسؤولية الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد 02، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2005، ص 292.

من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها<sup>1</sup>.

ومن الواضح في هذا التعريف إلزامية المسؤولية الاجتماعية وهو ما يعطي مؤشراً للتعامل معها من منطلق العبء والتكلفة. وفي حقيقة الأمر ثمة من ذهب إلى أبعد من ذلك بقول أن المسؤولية الاجتماعية هي الدرجة التي يؤدي بها مديرو المنظمة أنشطتهم نحو حماية المجتمع وتحسينه بعيداً عن السعي لتحقيق المنافع الفنية والاقتصادية المباشرة للمنظمة<sup>2</sup> (Certo 1991). غير أنه من الملاحظ أن هناك نوعاً من المبالغة في كون المسؤولية الاجتماعية تعني إنجاز الأنشطة من قبل المنظمة والتي من شأنها أن تساعد المجتمع بصورته العامة، حتى وإن كان ذلك الأداء لا يحقق مساهمة مباشرة في تحقيق الأرباح للمنظمة<sup>3</sup>. ومن وجهة نظر أخرى فإن هذا التعريف قد لا ينسجم مع إستراتيجية وأهداف منظمات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربح كأساس مهم لاستمرارها وبقائها، ولكنه قد يتفق مع المنظمات الخيرية والتي صممت في عقد تأسيسها أن تكون في خدمة المجتمع<sup>4</sup>.

ويمكن إيراد التعريف والذي به يتم تجاوز النقد الموجه للتعريف السابق " أنها التزام متخذ القرار في انتهاج أسلوب للعمل يؤمن من خلاله حماية المجتمع وإسعاده ككل فضلاً عن تحقيق منفعة الخاصة " (Change & Flores1980) وهذا التعريف يضم أكثر من معنى فيتمثل الأول بتحديد هدف منظمة الأعمال نحو تحقيق القيم الاجتماعية من خلال القرارات التي تتخذها، والمعنى الآخر هو العمل على مواجهة التحديات الجديدة التي تواجهها إدارة المنظمة والتي يكون لها تأثير على قوتها في المجتمع ومقدار مساهمتها في تلبية حاجاته ومن خلال الوظائف التي تؤديها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> الحاج مداح عرابي، فاطمة زهرة بشير، دور الكفاءات البشرية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الصغيرة و المتوسطة(دراسة حالة مؤسسة DISMAC)، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والرغبات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص 5.

<sup>2</sup> رابعة سالم النور، اثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على المصارف التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010، ص 28.

<sup>3</sup> محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>4</sup> ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>5</sup> بوشلاغم حنان، مغمولي نصيرة، قراءة سوسيو - اقتصادية لدور المسؤولية الاجتماعية والبيئية لمنظمات الأعمال في مواجهة التلوث البيئي، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية و الحتمية البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحيى بجيجل، 25/24 أبريل 2017، ص 2.

وفي تعريف آخر لـ (Bernan) وزملاؤه فقد أطلقوا على المسؤولية تسمية الإدارة الإستراتيجية لأصحاب المصالح "في محاولة لمعالجة التقصير في تعامل المنظمات مع هذا المجال الحيوي على أساس تشغيل قصير الأمد<sup>1</sup>. حيث ميز بين رؤيتين للمسؤولية الاجتماعية تتمثل في:

– **الرؤية الأولى:** رؤية الربح والتي تستهدف تعظيم قيمة حملة الأسهم والتعبير عنها في النموذج الاقتصادي القائم على تعظيم الربح الذي دعا إليه الاقتصادي الأمريكي (Milton Friedman) الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد الذي يشير إلى ممارسة المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال القرارات الموجهة لتحسين المردودية والربحية لفائدة المساهمين وأن مبدأ تعظيم قيمة المساهم هو الهدف الاجتماعي المناسب للمنظمات لأنه يعادل تعظيم الثروة الاجتماعية للمنظمة<sup>2</sup>.

**الرؤية الثانية:** تمثل المفهوم الواسع للمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، حيث تشمل الاهتمام بالمجتمع، المساهمين، الموظفين، العملاء... الخ.

كما أشار Bernan إلى الغموض الذي يحيط بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وعدم وضوح الرؤية حيث يقول أن الوصول إلى تحديد دقيق لماهية المسؤولية الاجتماعية هي عملية معقدة للغاية، بسبب وجود فجوة بين ما يتوقعه المجتمع من المنظمات وبين ما يعتقد القادة أنه يمكن أن تقدمه منظماتهم للمجتمع<sup>3</sup>.

ولقد جاء التعريف الذي أحدث نقلة نوعية في إغناء وتوسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية في إطار البحوث الرائدة لـ (Carroll 1991)، حيث يرى أنها "التزام المنظمة بأن تضع نصب عينها خلال عملية صنع القرارات الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين مختلف الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات<sup>4</sup>. كما أوضح Carroll أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يشتمل على أربعة جوانب رئيسية وهي المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والخيرية، لكن ما يؤخذ

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، عبد الستار حسين يوسف ، أبعاد ومجالات مواطنة المؤسسة، عينة من المؤسسات العربية، سلسلة محاضرات ، 2006، ص1.

<sup>2</sup> فريد فهمي زيارة، مدخل معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص268.

<sup>3</sup> قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014، 03/2015، ص 27.

<sup>4</sup> إياد محمود عودة، قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية ، مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج البرنامج ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص44.

على هذا التعريف هو فصله بين الجوانب الاقتصادية والقوانين والأخلاقية والخيرة، وكأن المجال الاقتصادي والقانوني غير الأخلاقي والخيري<sup>1</sup>.

وهذا ما أكده كل من (Kotler & Lee) في تعريفهما للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات على أنها: "التزام بتحسين رفاهية المجتمع من خلال ممارسات أعمال اختيارية Discretionary تقديرية، ومساهمات بالموارد المؤسسية" وتعني الاختيارية الالتزام الطوعي Voluntary الذي تتحمله المنظمة عند اختيار وتنفيذ هذه الممارسات والقيام بهذه المساهمات، ويجب البرهنة على هذا الالتزام حتى توصف المنظمة بأنها مسؤولة اجتماعياً، ويتحقق من خلال تبني ممارسات أعمال أو مساهمات جديدة نقدية أو غير نقدية . أما رفاهية المجتمع فتعبر عن الظروف والأوضاع البشرية فضلاً عن القضايا السيئة<sup>2</sup>.

وباعتبار أن المسؤولية الاجتماعية نشاط يرتبط ببعدين أساسيين أحدهما داخلي يتمثل في إسهام المنظمة في تطوير العاملين وتحسين حياتهم، والبعث الثاني خارجي ويتمثل في مبادرات المنظمات في التدخل لمعالجة المشاكل التي سيعاني منها المجتمع. فإن التعاريف السابقة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة تعطي نقاطاً مشتركة تتمثل في<sup>3</sup>:

- التزام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية هي الآلية التي من خلالها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع؛
- الطابع " الطوعي والإرادي " الذي يميز التزام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية؛
- الطابع " الدائم " الذي يؤكد على التزام المنظمة والذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز إستراتيجيتها؛
- عنصر " الشفافية " والذي يركز على جمع ونشر المعلومات داخل وخارج المنظمة، مما يسمح بتوثيق وترسيم الممارسات الجيدة للمنظمة وتتبع التطورات الحاصلة بها؛
- القدرة على إشراك أطراف أخرى تهتم بالمنظمة وتتعامل معها، لأن المنظمة ستصبح مواطنة وبالتالي ستربط بعلاقات عديدة مع أفراد المجتمع الذي تعمل به.

وبالرغم من كل الاختلافات والتباينات في تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال إلا أن هناك جانبين يمكن التركيز عليهما<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> محمد فلاح، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>2</sup> فيليب كوتلر، نانسي لي، المسؤولية الاجتماعية للشركات، ترجمة علاء أحمد صلاح، الدار الدولية للاستثمارات النفاية القاهرة، مصر، 2011، ص 9.

<sup>3</sup> محمد عادل عياض، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: مدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني، الملتقى الدولي حول الاقتصاد التضامني، جامعة تلمسان، 2005، ص 03.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 7.

الأول قانوني ينطلق أساساً من العلاقة القائمة بين المجتمع والمنظمة ويتمثل مضمونها في أن المنظمة لها عمليات تنفذها وسلوكها تمارسه وأهدافاً تحققها وبالتالي لا بد أن يكون لذلك آثاره التي تمتد لتغطي كل المجتمع أياً كانت تلك الآثار، أما الثاني يتمثل في الجانب الإنساني ويقوم على الدور الذي يمكن أن تلعبه المنظمة بصفته وحدة مستقلة تعمل في مجتمع ومدى مساهمتها فيه، فالعلاقة التي تتكون في بيئة المنظمات هي التي تشكل المجتمع لذلك هناك التزامات اجتماعية وإنسانية تقع تحت مسؤولية المنظمة.

يتضح لنا من تعريفات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات أن مسؤولية أي منظمة تتعدى العمليات الاقتصادية التي تتمثل في الإنتاج وتحقيق الربح إلى مسؤوليات أكثر تتمثل في استخدام إمكانياتها بالطريقة التي تحقق لها الأداء الكفء لمهام العمل مع الالتزام بكل ما يعزز الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من طرف الهيئات والمنظمات الدولية:

هناك بعض المحاولات المتعددة لإعطاء تعريف لمفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ومنها :

- تعريف المجلس الدولي للتنمية المستدامة (2007) : حيث عرفها بأنها "الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل"<sup>2</sup>. ولاحقاً أضيف إلى ذلك قضايا مثل : حقوق الإنسان، وحقوق العمل، والأعمال الخيرية وحوكمة الشركات، وحماية البيئة، وهذا التوسع في أبعاد مفهوم المسؤولية الاجتماعية جعلها توظف وفقاً لما يراه كل مجتمع، فمثلاً في (غانا) كان التأكيد على المجتمع المحلي، بينما في (تايلندا) تركز على البيئة.

- تعريف الاتحاد الأوروبي (2002) : حيث اعتبرها "كمفهوم تدمج فيه المؤسسات الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في نشاط أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح باختيارها المحض . فهي حول إقرار المنظمات أن تمتد

<sup>1</sup> عبد الرزاق سالم الرحاحلة، المسؤولية الاجتماعية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص139.

<sup>2</sup> العايب عبد الرحمان، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة برج بوعريش، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 11، جوان 2012، ص



إلى أبعد من الحد الأدنى من المتطلبات القانونية إلى الواجبات التي تتبع من الاتفاقات الجماعية بغية الاستجابة للحاجات المجتمعية"<sup>1</sup>.

- **تعريف البنك الدولي (2000):** وجهة النظر التطوعية للمسؤولية الاجتماعية ويرى بأنها: التزام أصحاب الأعمال بالمساهمة في التنمية المستدامة، وذلك من خلال العمل مع العاملين وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع الوطني كل لتحسين مستوى المعيشة بطريقة تخدم التجارة والتنمية في آن واحد<sup>2</sup>.
- **تعريف المكتب الدولي للعمل:** المسؤولية الاجتماعية هي " طريقة تنظر فيها المنظمات في تأثير عملياتها في المجتمع وتؤكد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى"<sup>3</sup>.
- **تعريف منظمة الأمم المتحدة:** وتعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها: "تحلي منظمات الأعمال بروح المواطنة الصالحة عن طريق اعتناق واستصدار عدد من القيم المتفق عليها عالميا في ممارسات منظمات الأعمال في دعم السياسات الملائمة للمجتمع"<sup>4</sup>.
- **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE:** المسؤولية الاجتماعية على أنها "التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة، والعمل مع الموظفين وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين نوعية الحياة لجميع الأطراف"<sup>5</sup>.
- **تعريف جمعية الإداريين الأمريكيين:** تعرف هذه الجمعية المسؤولية الاجتماعية على أنها: "استجابة إدارة منظمات الأعمال إلى التغيير في توقعات المستهلكين، والاهتمام العام بالمجتمع مع الاستمرار بإنجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثروة الاقتصادية"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> فاتح أحمية، محمد حيران، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والحتمية البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحيى بجيجل، 24/25 أفريل 2017، ص 3.

<sup>2</sup> أسماء طه نوري، مدى تبني المنظمات العامة لمعايير المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية ISO26000 (دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الهيئة العامة للاتصالات السلكية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 24، 2015، ص 158 .

<sup>3</sup> محمد بولعسل، العيد صوفان، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين أداء منظمات الأعمال، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والحتمية البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحيى بجيجل، 24/25 أفريل 2017، ص 2.

<sup>4</sup> منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير المؤسسات على المجتمع، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف سويسرا، 2003، ص 29.

<sup>5</sup> Marie – Françoise Guyonnaud et Frédirique williard, **du management environnemental au développement durable des entreprises**, France : Ademe, Mars 2004, p05.

<sup>6</sup> محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر ، الطبعة الثانية، 2007، ص 17.

- تعريف منظمة المقاييس العالمية ISO للمسؤولية الاجتماعية : عرفتها على أنها " مسؤولية المنظمة عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع فضلاً عن الأخذ بين الاعتبار توقعات المساهمين "(ISO26000)<sup>1</sup>.

يتضح لنا من خلال التعريفات السابقة أن أغلب المنظمات الدولية أجمعت على وجود الخصائص المشتركة الآتية في التعريف<sup>2</sup>:

- الإقرار بطوعية مبدأ المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وعدم إلزاميتها؛
- تكامل السياسات المجتمعية، والبيئية والاقتصادية في الأعمال الإدارية اليومية للمنظمة؛
- تقبل المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال كونها واحدة من الأنشطة الأساسية الراسخة في المنظمة الإدارية والإستراتيجية؛
- الإجماع على الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه المنظمة في المجتمع بصفقتها عضواً فيه؛
- التزام المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية هي الآلية التي من خلالها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع؛
- عنصر "الشفافية" والذي يتركز على جمع و نشر المعلومات داخل وخارج المنظمة؛
- القدرة على إشراك أطراف أخرى تهتم بالمنظمة و تتعامل معها لأن المنظمة تصبح مواطنة؛
- عملية تشاركية تقوم بها منظمات الأعمال لتعظيم القدرة التشاركية بالتنمية؛
- تقوم بها مختلف منظمات الأعمال بغض النظر على طبيعة عملها: قطاع خاص، قطاع حكومي، منظمات مجتمع مدني.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمنظمة شهد تغيرات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع وتطور توقعاته، إذ لا يوجد تعريف يحظى بقبول عالمي، كما لا يوجد توافق في الآراء بشأن قائمة نهائية للقضايا التي يشملها. ويسلم عادة أن المسؤولية الاجتماعية ليست عملاً خيرياً من جانب المنظمة

<sup>1</sup> زرواط فاطيمة الزهراء، بن علي أمال، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ميزة إستراتيجية على العمليات التسويقية- دراسة حالة مؤسسة ORSIM لإنتاج اللوالب والبراغي والصنابير ولواحقها بوادي ارهيو بغليزان، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 16، جامعة البليدة 2، 2017، ص 149 .

<sup>2</sup> صالح الحموري، رولا سعد، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.

ولا امتثالاً مطلقاً للقانون، والقاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هي أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تدرج بموجبه المنظمات الشواغل الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها قصد تحسين أثرها في المجتمع<sup>1</sup>.

استناداً إلى ما عرّجنا عليه من تعاريف للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال للأكاديميين والهيئات الدولية، يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام الطوعي لمنظمات الأعمال بنشاطات اقتصادية واجتماعية، وبيئية، لصالح المجتمع ككل والبيئة دون مقابل ربحي من خلال مجموعة من البرامج والخدمات والإعانات والتسهيلات.

### المطلب الثاني: أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية.

لقد أجمع العديد من الباحثين أن أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال هي كيفية فهم المسؤولية الاجتماعية من خلال تحديد أكثر دقة لأبعادها وعناصرها.

### الفرع الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال أبعاد يمكن أن تدرس أو تقاس من خلالها، حيث يرى بعض الباحثين أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية هي تقريبا أبعاد التنمية المستدامة، في حين يرى البعض الآخر أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية هي الأبعاد الأربعة والتي حددها الباحث (Carrol 1991) وهي:

### البعد الاقتصادي: Economic dimension

إن هذا البعد يشير إلى عدم ربط المنظمة ممارساتها المسؤولة اجتماعية بعوامل الربح والخسارة أو الشهرة أو أهداف أخرى، بل تلتزم المنظمة بممارسات أخلاقية داخل المنظمات قبل الحوكمة المؤسسية الجيدة التي تصب في مصلحة المنظمة وتسهل عملية مراقبة فعالة وبالتالي تساعد المنظمة على استغلال مواردها بكفاءة وعدم تركيز السلطة بيد فرداً أو مجموعة واحدة داخل المنظمة ومنع الرشوة والفساد والاستثمار الأخلاقي، وحماية مصالح المستهلكين في جانب

<sup>1</sup> ليلي ريمة هيدوب، الطاهر بن عمارة، محمد زرقون، الحوكمة كالية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في ظل المواصفة الدولية إيزو 26000: دراسة حالة مؤسسة الروبية، الملتقى الدولي الثالث حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات: أخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 28/27 نوفمبر 2017، ص 427.

التسويق العادل وحماية الصحة وسلامة المستهلك وسلامة السلع والخدمات التي تقدمها، و أن تتعامل بشفافية عند دراسة شكاوي المستهلكين وإيجاد حلول لمثل هذه الشكاوي<sup>1</sup>.

وباعتبار المنظمة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع تعمل على تحقيق الأرباح وزيادة العائد على الاستثمار للمساهمين في المنظمة، بالإضافة الى مسؤوليتها في توفير أجواء العمل المناسبة وحماية العاملين من أخطار العمل مع ضمان حقوقهم في العمل<sup>2</sup>. فضلاً عن تأمين العمل المناسب للعاملين ضمن بيئة عمل ملائمة وتوفير فرص عمل لأفراد المجتمع<sup>3</sup>.

تقتضي المسؤولية الاقتصادية من المنظمة إنتاج سلع وخدمات يحتاجها المستهلكون وينتظرونها، مع الأخذ بعين الاعتبار الاستفادة العادلة والمنطقية أثناء هذه العملية<sup>4</sup>.

### البعد القانوني: Légal dimension

يتمثل هذا البعد في التزام منظمات الأعمال بالقوانين والتشريعات واللوائح التي تسنها الحكومة أو المجتمع، والتي تعتبر بمثابة ضمان لحماية المستهلك، كعدم الانجاز بالمواد الضارة على اختلاف أنواعه، وحمايته من المنتجات المقلدة، واحترام الجانب البيئي بمنع تلوث البيئة والتخلص من المنتجات بعد استهلاكها ومنع الاستخدام التعسفي للموارد مع صيانتها وتنميتها مع عدم التمييز العنصري في تقديم الخدمات والمنتجات وتحقيق السلامة والعدل ومنع عمالة الأطفال الصغار وضمان تقاعد جيد للعمل وخطط الضمان الاجتماعي والتشغيل غير القانوني للمهاجرين واستغلالهم<sup>5</sup>.

يؤكد هذا البعد على أن أنشطة المنظمات يجب أن تحقق رؤيتها ورسالتها الاقتصادية وفقاً للقواعد والتشريعات القانونية التي تحددها الجهات المختصة، وتمثل أهمية هذا البعد في أنها تعكس التزام المنظمة بالقوانين المقررة وكذلك

<sup>1</sup> مناور فريح حداد، دور المسؤولية الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والحتمية البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحيى بجيجل، 24/25 أبريل 2017، ص 11.

<sup>2</sup> جميلة العمري، محمد زرقون، دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة وكالات شركات التأمين في ولاية ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 08، 2015، ص 205.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، فلسفة التسويق الأخضر، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 288.

<sup>4</sup> نوناد القادري عيسى، الاستثمار في الإعلام وتحديات المسؤولية الاجتماعية (النموذج اللبناني)، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2013، ص 182.

<sup>5</sup> تامر ياسر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 149.

الالتزام بما يحقق توطين المنظمة فلا معنى لأن تتبنى المنظمة دوراً اجتماعياً وهي تخترق القوانين والتشريعات ولا تستطيع تقديم الخدمات الضرورية للمجتمع<sup>1</sup>.

كما يتمثل هذا البعد في تقييد إدارات التسويق بالقوانين واللوائح والانظمة والتشريعات مع ضمان الالتزام بالسلوك المقبول رسمياً واجتماعياً، وأن تكون مخرجاتها غير ضارة بالمجتمع والبيئة، فضلاً عن حماية المنظمات من بعضها البعض من جراء المنافسة الغير شريفة<sup>2</sup>.

ففي المسؤولية القانونية يحدد المجتمع القوانين والقواعد التي في اطارها تحقق المنظمة عملياتها أي انه ينتظر منها أن تنجز مهماتها الاقتصادية في احترام هذا الإطار القانوني<sup>3</sup>.

### البعد الأخلاقي: Ethical Dimension

إنه من المناسب أن يكون اتخاذ القرارات والإجراءات لها أسس أخلاقية وان المسؤولية الاجتماعية تعني الالتزام بالمطالبات الموضوعية حول ما ينبغي فعله من اجل العاملين بعضهم البعض على أساس واجبهم وأن تكون قادر على الاعتراف بما يضمن تمكين العاملين لصنعهم القرارات، فضلاً عن أن هناك حالات لا يكون فيها الفرد حراً في التصرف بناء على مبدأ الموضوعية بسبب الإكراه أو ما شابه في ظل الظروف الاجتماعية والبيئية المحيطة<sup>4</sup>.

يمثل هذا البعد السلوك المقبول الذي تم إقراره من قبل المستهلكين والمستثمرين، عامة المجتمع والمنظمات ذاتها والتي هي بمثابة أعراف وتقاليد وقيم متوازنة ومتجددة بذات الوقت، تعمل جنباً إلى جنب مع الأبعاد القانونية في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية، لذا لا بد من مراعاة المعايير الأخلاقية والضوابط التي تستند إليها لتحديد الخطأ من الصواب في الجانب الاستهلاكي ومبدأ تكافؤ الفرص على التوظيف ومراعاة الأعراف والقيم الاجتماعية من عادات وتقاليد ومكافحة المخدرات والممارسات غير الأخلاقية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> حسن عاطف حسن أبو ناصر، أثر إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في المصارف (دراسة ميدانية)، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور بالجلفة، السنة التاسعة، العدد 26، 2017، ص 10 .

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 288.

<sup>3</sup> نھوند القادري عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 182.

<sup>4</sup> رافد حميد الحدراوي، مھند حميد العطوي، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ولاء الزبون- دراسة تحليلية لأراء عينة من زبائن مصرف الرافدين فرع الغري(النجف الاشرف)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد4، 2015، ص 36 .

<sup>5</sup> طاهر محسن الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص90

وباختصار يمكن القول أن المسؤولية الأخلاقية تشمل النشاطات والممارسات المنتظرة أو الممنوعة من المجتمع، إنما غير المدرجة في القوانين. وهي تمثل ما يعتبره المستهلكون، والمستخدمون، والمساهمون، والمجتمع المدني، شرعياً وعادلاً<sup>1</sup>. يمكن القول أن الجوانب الأخلاقية والقانونية تعمل معاً في تناغم وترابط لبناء علاقات قابلة للاستمرار في المدى الطويل<sup>2</sup>.

### البعد الخيري: Philantropic Dimension

يرتبط هذا البعد بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل. كما يمثل هذا البعد المزايا والمنافع التي يرغب المجتمع أن يحصل عليها من المنظمة بشكل مباشر، مثل الدعم المقدم لمشروعات المجتمع المحلي بكافة أشكالها<sup>3</sup>.

ومع نضج المجتمع الصناعي الياباني قامت المنظمات بتبني برامج اجتماعية توسعية، وتعد منظمة Yakult Honsha اليابانية خير مثال على المنظمات التي تتبنى هذا التوجه، إذ يعمل فيها 65000 عاملة تطلق عليهن تسمية سيدات Yakult ويقمن بتسليم الحليب إلى الأبواب في أرجاء اليابان، وفي الوقت نفسه فإنهن يتفقدن الأفراد المسنين الذين يعيشون لوحدهم لمراعاة متطلباتهم. يتضح أن هذا المنظور يمثل سعي المنظمات لتكون بمثابة مواطن صالح، حيث تكون المسؤولية الاجتماعية بعدد مما هي عليه في المنظورات الثلاثة السابقة في الهرم لأنها تظهر التزاماً تجاه الرفاه الاجتماعي على أساس طوعي<sup>4</sup>.

ولغرض فهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي قدمها (Carroll)، فإننا نجد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل ومتطلبات تلبية حاجات المجتمع وخاصة في إطار الأبعاد الاقتصادية والقانونية حيث تمثل هذه الأبعاد مطالب أساسية للمجتمع يجب تلبيتها من قبل منظمات الأعمال، في حين يتوقع المجتمع من المنظمات أن تلعب دوراً أكبر فيما يخص عناصر البعد الأخلاقي والخيري، علماً بأن هذا الأخير يمثل في حقيقته رغبات مشروعة للمجتمع يفضل أن تتبناها منظمات الأعمال المختلفة. الملاحظ أن (Carroll) وظف هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح الترابط بينها من جانب ومن جانب آخر، فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية فلا يمكن أن

<sup>1</sup> نوناد القادري عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 182.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 288.

<sup>3</sup> الخفاجي نعمة، الغالي طاهر محسن، نظرية المنظمة: مدخل للتصميم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 57.

<sup>4</sup> وليد حميد رشيد الأميري، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 184.

توقع من منظمات الأعمال مبادرات خيرة ومسؤولية إذا لم تكن هذه المنظمات قد قطعت شوطا في إطار تحملها لمسئوليتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها<sup>1</sup>.

والشكل أدناه يوضح هرم (Carroll) للمسؤولية الاجتماعية.

الشكل رقم (01-01) : هرم المسؤولية الاجتماعية لـ (Carroll)



**Source :** André sobczak, Nicolas minvielle Responsabilité global manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprise, magnard vuibert, paris, 2011, P17.

إن المسؤولية الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع هذه الأنواع الأربعة ويمكن كتابتها في شكل معادلة:  
المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية الخيرة.

وتجدر الإشارة إلى أن وجهات نظر الفئات ذات المصلحة الأساسية حول المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال وفق هذه المكونات الأربعة تتباين من ناحية ترتيبها وفق الأهمية التي تعكس مصلحتها فمثلا يركز المالكون بالدرجة

<sup>1</sup> مصباحي سناء، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة:دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن:فرع سوق أهراس، رسالة ماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف01، 2013، ص 13.

الأولى على البعد الاقتصادي بشكل عام في حين يركز الزبائن على البعد الأخلاقي أولاً أما العاملين فما يهمهم هو البعد القانوني بالدرجة الأولى ولكن المجتمع المحلي يعطي أهمية كبرى للبعد الخيري من المسؤولية .

إن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث (Carroll) يشير إليها بالأبعاد الأربعة السابقة، فهذه الأبعاد لها علاقة بمجموعة من الاطراف والتي سنراها في الجدول التالي الذي يوضح خلاصة أكثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الأطراف المستفيدة.



الجدول رقم (01-01) يوضح الأبعاد الأساسية لمحتوى المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف المستفيدة

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

المصدر: طاهر حسن الغالي وصالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2010، ص 82.

الفرع الثاني: عناصر المسؤولية الاجتماعية

لقد أجمع العديد من الباحثين على أن منظمات الأعمال تمارس عدداً من المسؤوليات، التي تعد مترابطة ومتكاملة مع بعضها لتشكل في نهاية المطاف فلسفة المسؤولية الاجتماعية التي تسعى المنظمة إلى تطبيقها بما يحقق لها الفوائد المرجوة، وعليه لقد حدد عدداً كبيراً من الكتاب العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية ولكنهم تباينوا في ترتيب هذه العناصر ويرجع ذلك إلى الاختلاف في بيئة الدراسة وطبيعة النشاط الممارس، لكن رغم ذلك فإن بعض من هذه العناصر تأتي في مراتب متقدمة. وعموماً حددت العناصر الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية في ستة عناصر يوضحها الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (01-02): عناصر المسؤولية الاجتماعية



**Source** : jeme, souhie, le développement durable perçu les entreprises, Université Paris 1 panthéon Sorbonne, 2003, P12.

1- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المدني:

يعتبر المجتمع المدني بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الأنشطة والخدمات لدفع النفع العام للمجتمع من جهة والمساعدة في القضاء على المشكلات الاجتماعية من جهة ثانية ومن أهم الأنشطة الخاصة بالتفاعل مع المجتمع المدني هي: المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة

<sup>1</sup> خويلدات صالح، مرجع سبق ذكره، ص 73.

البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الرياضية والترفيهية، احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة، الدعم المتواصل للمراكز الصحية والعلمية، رعاية الأعمال الخيرية<sup>1</sup>.

## 2- المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين:

توجه المنظمات عناية كبيرة إلى الأنشطة المتعلقة بمسئولياتها تجاه المستهلكين فهي تهدف من خلال ذلك إلى تحقيق الأرباح وزيادة حصتها السوقية وهذا ما يتوجب عليها محاولة الاحتفاظ بعلاقات جيدة مع المستهلكين الحاليين والعمل على اكتساب مزيد من المستهلكين المرتقبين في ظل نظام شديد من المنافسة، وتنوع هائل في السلع والخدمات ولذلك تضع المنظمات برامج لتدعيم علاقاتها مع المستهلكين، وتحمل مسئولياتها الاجتماعية نحوهم وتتمثل تلك الأنشطة فيما يلي<sup>2</sup>:

- توفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية، مراعية في ذلك اعتبارات الصحة والسلامة؛
- حسن التعامل مع الزبائن ، وكذا القيام بالإعلان والترويج الصادق لمنتجات أو خدمات المنظمة؛
- توفير خدمات ما بعد البيع والاستماع لشكاوى العملاء ودراساتها تم التعامل معها بمجدية والعمل على حلها؛
- الدراسة المستمرة لحاجيات ورغبات المستهلكين والعمل على تلبيتها.

## 3- المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين:

يعتبر العاملين المحرك الرئيسي للمنظمة، لذلك فمن المهم أن يتم الحفاظ على كل المسئوليات الاجتماعية تجاهه وتطويرها وتطبيقها بما يحقق علاقة قوية بين المنظمة والعاملين فيها، ومن أهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين هي<sup>3</sup>:

- توفر المنظمة الخدمات للعاملين كالنقل والإطعام والإسكان والخدمات الصحية؛

<sup>1</sup> بودرحة رمزي، يحيوي عبد الجليل، بوسبتة محمد، دور الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في خلق المسؤولية الاجتماعية لدى الشباب المستثمرين -دراسة حالة وكالة تبسة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 1، العدد 2، المركز الجامعي ميلة، 2017، ص 252 .

<sup>2</sup> نضال يدروج، فاطمة بوسالم، عبد الحفيظ يحيوي، المسؤولية الاجتماعية والبيئية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والحنمية البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحيى بجيجل، 25/24 أفريل 2017، ص ص 7-8 .

<sup>3</sup> ليث سعد الله حسين، ريم سعد جميل، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل، المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 أفريل 2009، ص ص 12-13.

- العمل على اعتماد سياسة تسمح بمشاركة العاملين في أرباح المنظم؛
  - منح المكافآت والحوافز للعاملين؛
  - إيجاد نظام خاص بالتعويضات للعاملين مقابل الإصابات والأمراض المهنية ونظام خاص بالتأمينات للحصول على تقاعد مناسب؛
  - إعداد وتنفيذ برامج توعية للمعايير المهنية؛
  - الحفاظ على العاملين ومنع تسريحهم للتقليل من البطالة.
- فعلى المنظمة الوفاء بالتزاماتها تجاه العاملين والعمل على تحفيزهم مادياً ومعنوياً لزيادة إنتاجيتهم وتوفير علاقات إنسانية جيدة داخل بيئة العمل تساعد على التعاون والتنسيق بين كافة العاملين وتعمل على الاستقرار الوظيفي<sup>1</sup>.

#### 4-المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين:

الموردون هم تلك الأطراف التي تقدم مقومات الإنتاج الأساسية للمنظمة من مواد خام وآلات وقطع الغيار ومواد الصيانة وغيرها<sup>2</sup>. حيث ينظر إلى العلاقة بين المنظمة والموردين على أنها علاقة مصالح متبادلة، وعليه يتوقع الموردون أن تحترم المنظمات تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة، كما تحرص المنظمة على تقديم أسعار عادلة للمواد الممولة من طرف الموردين والالتزام بتسديد حقوقهم في الآجال المتفق عليها، العمل على الصدق في التعامل معهم كما تقوم بإقامة علاقات تجارية طويلة الأمد معهم<sup>3</sup>.

#### 5-المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين:

وهم الفئة المستفيدة استفادة مباشرة من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، حيث يتحمل أصحاب هذه الفئة مخاطر الاستثمار من خلال المغامرة بأموالهم الخاصة متوقعين عائداً مجزياً ومناسباً من هذه الاستثمارات، ويستفيد المساهمون من المسؤولية الاجتماعية من خلال تحسين صورة المنظمة لدى الآخرين مما يزيد من احتمالات الإقبال على منتجاتها وبالتالي تحقيق المزيد من الأرباح<sup>4</sup>. فالمنظمة يجب عليها الحفاظ على ممتلكات أصحاب المنظمة وتنميتها، وحسن

<sup>1</sup> صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 251.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الحديث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 97.

<sup>3</sup> وليام شاو، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>4</sup> حليس سمير، بوغرة باديس، المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بين الواجب الأخلاقي والالتزام القانوني، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والحتمية البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحيى بجيجل، 25/24 أبريل 2017، ص 9.

التصرف أثناء تنفيذ مختلف الأنشطة للمحافظة على مكانة وسمعة أصحاب المنظمة والقائمين عليها خلال تعاملها مع أفراد المجتمع والبيئة بشكل عام وكذلك احترامهم وحسن التعامل معهم<sup>1</sup>.

## 6- المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة

ويتمثل في كون أن المنظمة لا بد لها من أن تساهم في الآثار البيئية المترتبة عن عمليات منتجاتها والقضاء على الإنبعاثات السامة والنفايات، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية من الموارد المتاحة وتقليل الممارسات التي قد تؤثر سلباً على تمتع البلاد والأجيال القادمة بهذه الموارد. وعلى المنظمة أن تعي جميع الجوانب البيئية المباشرة وغير المباشرة ذات الصلة بنشاطاتها، وتقديم خدماتها وتصنيع منتجاتها كما وعليها استخدام معايير معينة لمعرفة تلك الجوانب البيئية ذات الأثر المتميز لتتمكن بالتالي من التحسين الفعال لأدائها البيئي، ومن الواجب على تلك المعايير المحددة من قبل المنظمة نفسها أن تكون شاملة مثبتة وموثقة ومعمول بها<sup>2</sup>.

ولعل من أهم العناصر الرئيسية للمسؤولية البيئية نذكر ما يلي:

- تبني مواصفات أداة بيئية، وقواعد ومقاييس معيارية للعمليات والإدارة تخضع لأقصى درجات الحماية البيئية؛
- تسهيل التطور التكنولوجي البيئي وعملية تحويله وتناقله؛
- تعزيز الوعي البيئي؛
- فتح قنوات الحوار مع الأطراف المعنية والتواصل معهم حول القضايا البيئية.

كما تستطيع المنظمة تطوير أدائها البيئي، من خلال الالتزام بالتشريعات البيئية، الاقتصاد في استخدام الموارد، الاقتصاد في استخدام مصادر الطاقة، تجنب مسببات التلوث، آلية التخلص من النفايات، المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للمواد الخام والطاقة<sup>3</sup>. فعلى المنظمة الحفاظ على هذه البيئة وعدم إلحاق أي ضرر بها نتيجة ممارستها لأنشطتها المختلفة سواءً أكان مقصوداً أو غير مقصود<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 251.

<sup>2</sup> محمد القواق، دور تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمقاومات الصغرى والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: " دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة "الواقع والرهانات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص7.

<sup>3</sup> زين يونس، العمري أصيلة، التوجه نحو تبني المسؤولية الاجتماعية كأحد مرتكزات استدامة المشروع المقاوطني - بين المقومات والمعوقات، المجلد 1، العدد 2، المركز الجامعي بميلة، 2017، ص 263.

<sup>4</sup> صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 252.

إن المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة تحاول أن توجد قدراً واعياً من التوازن بين ما للأعمال لكي تستمر وبكفاءة وكقدرة أو خبرة تنافسية وبين مطالب البيئة لكي تتجدد وتظل آمنة ونظيفة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية

تباينت النظريات المفسرة للدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال بين كتاب الإدارة مدارسها ونظرياتها وذلك في تفسير حدود العلاقة التي يجب أن تربط بين منظمات الأعمال والمجتمع كما تختلف الرؤى الإدارية في حصر نطاق المسؤولية الاجتماعية لهذه المنظمات.

فمنهم من قسم هذه النظريات إلى ثلاث تيارات على أساس أن منظمات الأعمال كيانات اقتصادية اجتماعية، فالتيار الأول يدعو المنظمة للعمل بطريقة مسؤولة اجتماعياً لأن ذلك يعتبر واجباً أخلاقياً وقد أطلق على هذا التيار بـ "تيار أخلاقيات الأعمال"<sup>2</sup>.

أما التيار الثاني فهو "تيار الأعمال التجارية والمجتمع" أو "العقد الاجتماعي" الذي يرى أنه لا يوجد حواجز بين المنظمة والمجتمع باعتبارها جزء منه، تجمعها علاقات لا تقتصر فقط على السوق بل هي علاقات تفاعلية ولدت ما يسمى بالعقد الاجتماعي بين قطاع الأعمال والمجتمع حيث توجد رقابة اجتماعية من طرف هذا الأخير تمكنه من معاقبة المنظمة التي تتجاهل العقد وبالتالي يكمن طموح المنظمة في تقاطع المنطق الاقتصادي والمنطق الاجتماعي. وتوضح نظرية العقد الاجتماعي المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وتعطيها حظها في سياستها الاقتصادية والاجتماعية وتفرض عليها تبني قواعد الحماية الاجتماعية من خلال زيادة خلق مناصب الشغل إن أمكن لها ذلك أو الحفاظ عليها والاستثمار في تكوين الموارد البشرية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص326.

<sup>2</sup> Michel capran, **L'économie éthique Privée** : Les responsabilités des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation, Programme inter discipline Ethique de l'économie, N°7, L'investi site de Paris, 2012, saint denis, P11.

\* يعرف في الجزائر بالعقد الاقتصادي والاجتماعي، وتنطلق نظرية العقد الاجتماعي من فكرة التضامن بين الأطراف الفاعلة في المجتمع والاقتصاد المتمثلة في أرباب العمل بالنيابة عن أصحاب المؤسسات والنقابة بالنيابة عن العمال والحكومة، وذلك باحترام كل طرف مسؤولياته وواجباته اتجاه الأطراف الأخرى مع تنازل كل طرف عن بعض حقوقه من أجل المصلحة العامة ودون إلحاق الضرر بالمصلحة الخاصة.

<sup>3</sup> تقرير العقد الاقتصادي والاجتماعي بالجزائر 2006.

أما التيار الأخير " تيار إدارة المساءلة الاجتماعية" أو "الأداة الإستراتيجية" والذي يقترح تزويد المسيرين بوسائل لتحسين كفاءة المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار جميع توقعات الأطراف الفاعلة للمجتمع، إذ يقدم نجماً علمياً للاهتمام بالبيئة التي لا تعتبر اقتصادية بحتة وإنما اجتماعية سياسية أيضا حيث يوسع نطاق الأطراف الفاعلة وآفاق القرارات.

وفي حقيقة الأمر إن هذه التيارات الثلاثة لا تتعارض وإنما كل تيار يدعم الآخر حيث تتقاسم فكرة واحدة وهي أن نشاط المنظمة يجب أن يكون تحت إطار المصلحة العامة وما هو جيد للمنظمة هو جيد للمجتمع<sup>1</sup>.

ومن أهم النظريات الممهدة للتأصيل العلمي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية نذكر ما يلي:

1. النظرية النيوكلاسيكية "نموذج Sharholder": تحصر النظرية النيوكلاسيكية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق المكسب المادي أي "لا شيء سوى أعلى الأرباح للمالكين"<sup>2</sup>. ورائد هذه النظرية الاقتصادي الأمريكي Milton Friedman الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد والذي يشير إلى أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال القرارات الموجهة لتحسين المردودية والربحية لفائدة المساهمين وأن مبدأ تعظيم قيمة المساهم هو الهدف الاجتماعي المناسب لمنظمات الأعمال لأنه يعادل تعظيم الثروة الاجتماعية للمنظمة<sup>3</sup>.

كما إنتقد Milton Friedman الأصوات الداعية الى دمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات المنظمات مؤكداً أن المسيرين بهذه الطريقة يحطمون أسس المنظمة، فهو يرى أن عليهم فقط تعظيم قيمة الأرباح للمساهمين<sup>4</sup>.

2. نظرية الوكالة "La théorie de l'agence": ظهرت نظرية الوكالة بفضل مساهمة الباحثان " Michael Jensen et William Meckling" اللذان يعتبران المنظمة سوق حرة وعقد العمل ما هو إلا عقد تجاري،

<sup>1</sup> Michel capran, L'économie éthique, op-cit, P12.

<sup>2</sup> فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 268.

<sup>3</sup> بوحزام سيد أحمد، حملات بن عاشور، محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة ولاية معسكر، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص.2.

<sup>4</sup> Ivana Rodié, Responsabilité social des entreprises – le développement d'un cadre Européenne, Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme d'Etude Européenne, Genève, avril 2007, P : 17.

والوكالة معناه أن شخصا يسند مصالحه لشخص آخر كما هو الحال بالنسبة للمنظمة عند قيام المساهمين بإسناد مهام التسيير إلى المدراء<sup>1</sup>.

وتفسر هذه النظرية العلاقة بين المسيرين والمساهمين في إطار الحوكمة، كما يمكن أن تشمل هذه النظرية على مجموع أصحاب المصالح، حيث تستند مسؤولية المنظمة على المسيرين باعتبارهم وكلاء تربطهم علاقات تعاقدية مع فئات عديدة من الجهات الفاعلة: المساهمين، الدائنين، الزبائن، المستهلكين، الموردين، المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية... الخ وحسب هذه النظرية فان أصحاب المصالح لهم قدرة التأثير على القرارات الإستراتيجية للمسيرين.

### 3. نظرية أصحاب المصالح:

يعتبر (Edward Freeman) من أهم رواد نظرية أصحاب المصلحة، فهو يعرف صاحب المصلحة بأنه "كل فرد أو مجموعة من الأفراد بإمكانهم التأثير أو التأثير بتحقيق المنظمة لأهدافها، وترجع أصول نظرية أصحاب المصلحة إلى التيار الفكري (الأعمال - المجتمع) الذي يعتبر أن منظمة الأعمال جزء من المجتمع"<sup>2</sup>. كما يمكن تعريف أصحاب المصلحة بأنهم "كل الأفراد الذين لهم منفعة من نشاط المنظمة"<sup>3</sup>.

كما يعتبر أصحاب المصالح مجالاً من المجالات المهمة التي تمارس فيها المنظمات دوراً اجتماعياً وهم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المنظمة ولهم حصة أو فائدة منها أو من أدائها<sup>4</sup>.

وتقسم هذه النظرية أصحاب المصلحة إلى نوعين :

<sup>1</sup> بورحلة غلال، "تحليل المنظمات"، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 80.

<sup>2</sup> Bruno Boidin, Nicolas Postal et Sandrine Rousseau, **la responsabilité social des entreprises une perspective institutionnaliste**, presses universitaire du Septentrion, France, 2009, P : 99

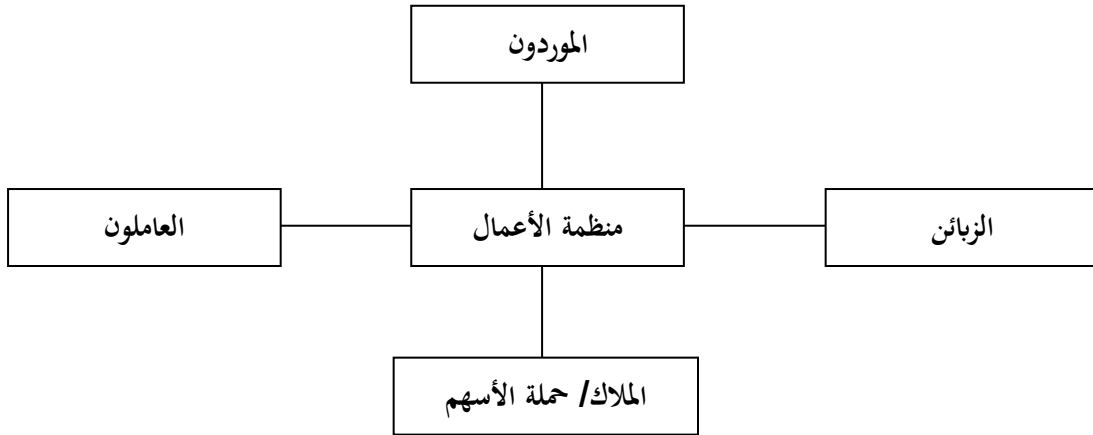
<sup>3</sup> Floriane bouyou, **Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises**. Par Floriane. Thèse pour l'obtention du titre doctorat en Sciences de gestion, conservatoire national des arts et métiers, France, avril 2010, P P 53-54.

<sup>4</sup> طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص



النوع الأول هم أصحاب المصلحة الأساسيين، وهم الذين يرتبط بقاء المنظمة بإرضائهم ولهم عقد ظاهر معها وهم: حملة الأسهم والمستخدمون والمستهلكون والموردون، وهم موضحون من خلال الشكل التالي:

الشكل (01-03): أصحاب المصلحة الأساسيين



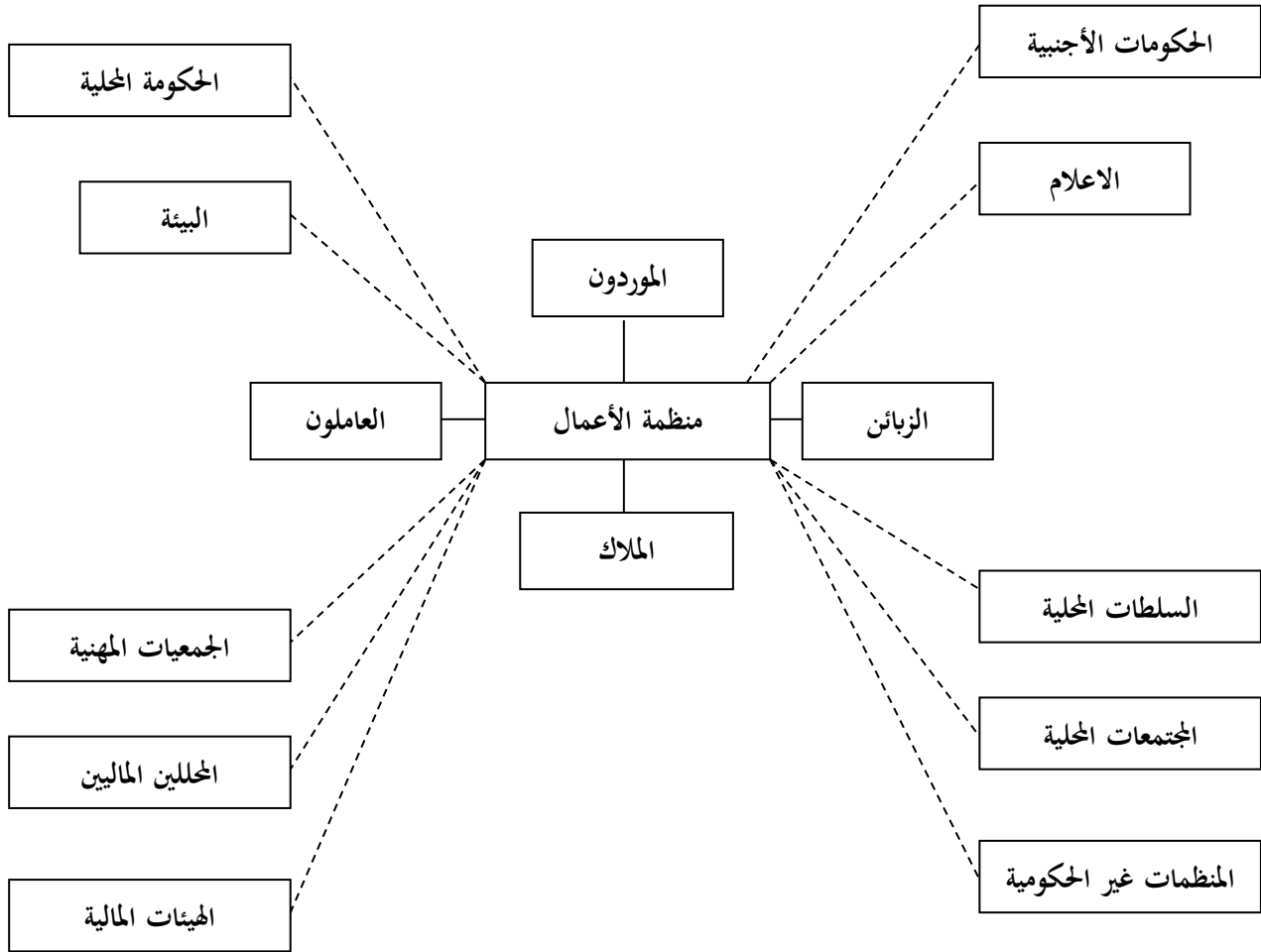
**Source :** Didier Gazal, **RSE et parties prenantes** : quels fondements conceptuels, Les cahiers de la recherche, contre lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises, mai 2005, P 5.

أما النوع الثاني فهم أصحاب المصلحة غير الأساسيين (الثانويين) فهم لا يؤثرون على استمرار المنظمة وبقائها بحكم أن لهم علاقات طوعية على المنظمة في إطار غير قانوني كالسلطات المحلية والمنظمات غير الحكومية، غير أنهم يمارسون تأثيراً عليها أو يخضعون لتأثيرها عليهم بشكل غير مباشر، من دون أن يرتبطوا معها من خلال تعاملات أو علاقات دائمة منتظمة أو رسمية.

وبخلاف أصحاب المصلحة الأساسيين فإنه لا يوجد إجماع من طرف كتاب الإدارة على تحديد أصحاب المصلحة الثانويين بدقة.

ويعرض الشكل الموالي مثلاً عن أصحاب المصلحة الثانويين.

الشكل (01-04) أصحاب المصلحة الثانويين



**Source :** Didier Gazal, op.cit, p : 6

رغم أن نظرية أصحاب المصلحة تبحث عن دمج الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة لكن لا يمكن تطبيقها على المستوى الكلي، ومن هذا المنطلق ظهرت نظرية جديدة للمسؤولية الاجتماعية تأخذ بعين الاعتبار السلع الأساسية التي تضمن الاستمرار وإنتاجية المجتمعات البشرية في ظل التنمية المستدامة مثل أداة النفايات... الخ. إن الهدف من وضع نظريات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هو وضع حد لهذا المفهوم وتعريفه بشكل أدق ومن جانبها قسم (Garriga & mele.2004) نظريات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال إلى أربع فئات هي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عايد عبد الله العصيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 12-13.

- 1- **نظريات أخلاقية:** وتشمل نظريات أصحاب المصالح، والحقوق المتفق عليها عالمياً، والتنمية المستدامة.
- 2- **نظريات وسيلية:** وتشمل استراتيجيات صنع الثروات، وتعظيم قيم أصحاب المصالح، والميزة التنافسية.
- 3- **نظريات تكاملية:** وتشمل دمج المتطلبات الاجتماعية بالأنشطة الاقتصادية، كالأداء الاجتماعي للمنظمات ومبدأ مسؤولية العموم وإدارة أصحاب المصالح.
- 4- **نظريات سياسية:** وترتبط بالقوة الاجتماعية للمنظمات ومسؤوليتها للعب دور إيجابي، كالمنظمة، المواطنة، والعقود الاجتماعية الاندماجية.

وهذه النظريات ترتبط بشكل متفاوت مع الأطراف المتعددة ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، فالنظريات الأخلاقية السياسية تتناسب مع أهداف المنظمات الحكومية، بينما تتناسب النظريات الوسييلية والاندماجية مع أهداف منظمات الأعمال.

ويرى (Clapp & dauvergne, 2005) أن المسؤولية للمنظمات يمكن تصنيفها إلى أربع فئات من وجهات النظر كما يلي:

- **مؤيدي آلية السوق:** حيث تعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مجرد ناتج لآليات السوق، وأن المنظمات تحظى بالثقة والقدرة على تحديد المشاكل، وتحسين الوضع العالمي، والعمل لصالح الدول (Friedman 1962).
- **المشككين:** المنظمات يجب أن لا تمنح الثقة، لأنها تسعى إلى التوسع والتكامل بما يتجاوز الاحتياجات الحقيقية لمجال أعمالها، لذلك فالمسؤولية الاجتماعية إذا ما تركت للمنظمات فإنها ستخضع لأجندتها وسيطرتها، الأمر الذي يستدعي تدخلاً فعالاً من قبل الدولة للتأكد من تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لأهدافها.
- **معارضو آلية السوق:** يرون أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات إنما هي تحقيق للرأسمالية إذا تركت لآلية السوق، لذا لا بد من البحث عن نظام بديل أكثر تفاعلاً وتوافقاً للاحتياجات الحقيقية للناس.
- **أنصار المؤسساتية:** لا يعارضون المبادرات الذاتية من قبل المنظمات للمسؤولية الاجتماعية، لكن يرون ضرورة وجود دور فاعل للدول والمنظمات العالمية لتوفير إطار يدفع المنظمات للالتزام الدقيق بمسؤوليتها الاجتماعية.

ومن جهته أيضا وضع (Secchi, 2007) مجموعة من النظريات للمسؤولية الاجتماعية على أساس العلاقة بين المجتمعات والمنظمات وهذه النظريات هي<sup>1</sup>:

### 1- النظرية النفعية: (Utilitairian Theory)

تعمل المنظمة وفق هذه النظرية كجزء من النظام الاقتصادي والذي يعمل بديناميكية معينة من أجل تعظيم الأرباح، لذلك يتم دمج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في هذا النظام بعد إدراك أهمية المسؤولية على النظام الاقتصادي والالتزام الأخلاقي وضرورة تقديم بعض الخدمات للمجتمع، لذلك تتفق هذه النظرية مع النظرية الوسييلية كما قدمها (Garriga & mele, 2004)

ويقسم (Secchi) هذه النظرية - النفعية - إلى عدد من النظريات وهي :

#### 1-1- نظرية التكلفة الاجتماعية: (said costs theory):

تعد هذه النظرية الأساس للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات في النظام الاجتماعي - الاقتصادي حيث تربط هذه المسؤولية الأسباب بالنتائج، لذا يجب على المنظمات قبول المشاركة الاجتماعية<sup>2</sup>.

#### 1-2- نظرية الاستخدام (التوظيف): (Fonctionnalisme Theory)

تعد المنظمة وفق هذه النظرية منظمة استثمارية تسعى إلى الربح، لذلك توظف مسؤوليتها الاجتماعية كإستراتيجية دفاعية داخلية ضد القوى الخارجية لتحقيق التوازن بين سعيها للربح وتقديم الخدمات الاجتماعية.

### 2- النظرية الإدارية: (Managérial Theory)

تؤكد هذه النظرية على ضرورة وضع اعتبارات المسؤولية الاجتماعية عند اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة، ويقسم (Secchi) هذه النظرية إلى نظريات فرعية هي:

#### 1-2- الأداء الاجتماعي للمنظمة (Corporate Social performance)

وهو يقيس مساهمة المتغير الاجتماعي في الأداء الاقتصادي للمنظمة، لذلك يجب على إدارة المنظمة وضع الاعتبارات للعناصر الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء، على أساس أن المنظمة تعتمد على المجتمع في نموها واستمرارها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 14-15.

<sup>2</sup> Maimunah ismail, **Corporate social responsibility and its role in community development**, The Journal of International Social Research vol 2(9), 2009, PP 201-209

**2-2- المحاسبة الاجتماعية والتبليغ والتدقيق (Social Accountability, Auditing and Reporting)**

وهي تعني الربط بين الأداء الاجتماعي للمنظمة مع الهدف الرئيسي لها في الوقت الذي تؤكد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات التي تعمل في دول مختلفة على أهمية البحث عن أدوات للتعايش في الدول الأجنبية، مما يحتم على هذه المنظمات اتخاذ قراراتها ببناء جوانب أخلاقية وقيمة وثقافية.

وترتبط النظريات الإدارية مع النظريات السياسية التي وضعها (Carriga & melel, 2004) على أساس أن النظريات الإدارية تعد قوة اجتماعية وتمثل كونها (مواطن) في المجتمع و الذي يصف الباحثان في النظريات السياسية بالعمل من الداخل للخارج بالنسبة للمنظمات.

**3- نظرية العلاقة: (Relational theory)**

تعود جذور هذه النظرية إلى شبكة العلاقات المعقدة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، وقد قسم (Secchi) هذه النظرية إلى نظريات فرعية هي :

**3-1- نظرية المجتمع - منظمات الأعمال (Business and society theory)**

ترى هذه النظرية أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تمثل التفاعل بين وحدتين رئيسيتين هما: المجتمع والمنظمة. ومن مقاييس هذا التفاعل تطوير التنمية الاقتصادية في المجتمع، لذا يجب أن تعكس المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مدى قوتها في المجتمع.

**3-2- نظرية المواطنة العالمية للمنظمة (Corporate global Citizen ship theory)**

فهي تعتمد في مفهومها (المواطنة) على المجتمع الذي تنسب إليه هذه المواطنة، وتعد إجمالاً مسارا للمنظمة للتصرف من منطلق المسؤولية كمواطن صالح في مجتمع ما وتطوير علاقاتها مع أصحاب المصالح من حولها، هذا المفهوم يتوافق مع طرح (Carriga & melel, 2004) في تحليلهم للنظريات ودمج للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

**3-3- نظرية العقد الاجتماعي (Social Contract theory)**

تعد هذه النظرية أساساً لتبرير أخلاقيات النشاطات الاقتصادية في المجتمع، لذلك يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مشتقة من الشرعية الأخلاقية وقبول المجتمع نشاطات هذه المنظمات، وهذا يتفق مع ما طرحه (Carriga & melel, 2004) في نظرياتهم الأخلاقية للمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الرابع: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات التعامل معها

الفرع الأول: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية

هناك اتجاهات مختلفة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة وذلك باختلافها حسب أو ثقافة المنظمة العاملة بها.

أولاً: نحو مسؤولية اجتماعية نابعة من أخلاقيات الأعمال

إن الأخلاقيات والسلوك الأخلاقي في الأعمال يفترض أن تكون أبعد من مجرد الحسابات الاقتصادية أو توسيع المشاركة الجماعية وأنها ترتبط بالنزاعات الأخلاقية لدى الإنسان أخذاً في الاعتبار الحالات المطلقة في السلوك بعيداً على اعتبارات تضارب المصالح للفئات المختلفة في سياق هذا الطرح يمكن أن نجد منظمات ذات توجه اجتماعي والتزام أخلاقي عالي وفي هذه الحالة فإن المنظمة منسجمة في طبيعة طروحاتها والتزاماتها الاجتماعية مع مجمل الجوانب الأخلاقية القانونية منها وغير القانونية. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم ( 01- 05 ): العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 197.

وفي حقيقة الأمر فإن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون بشقين الأول يتمثل بالبعد الرسمي والمفروض بقوة القانون وهذا لا يمكن تجاهله لأن منظمة الأعمال ستعرض نفسها لمساءلات قانونية تكلفها الكثير أما الثاني فهو بعد أخلاقي يتمثل في الالتزام والمبادرات الطوعية في الجانب الاجتماعي وهذه تعتبر عن نزعات أخلاقية تتجاوز الالتزام بما يفرضه القانون .

### ثانياً: نحو مسؤولية اجتماعية نابعة من ثقافة المنظمة

تمثل الثقافة التنظيمية الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد عليه المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف، حيث يرى العديد من الباحثين أن الثقافة تلعب أدورا مهمة للمنظمة فهي تمثل النسيج الرابط الذي يوحد سلوك للعاملين والإدارة حيال مختلف القضايا المطروحة وخاصة القضايا الأخلاقية والسلوكية كذلك تعطي الثقافة الشعور بالهوية وبالاعتزاز وبالتالي تكون محفزا للأداء وللعمل وتلعب الثقافة دورا مهما في ترابط مختلف أجزاء التنظيم بكونها المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم.

إن الثقافة التنظيمية القويمة والواضحة الترتيب والتي يتقاسمها الجميع تعطي دفعا والتزاما قويا بمبادئ العمل الصحيح والسلوك الأخلاقي القويم. إن الاحترام والالتزام بمعايير الجودة وخدمة المستهلك ورفاهية العاملين وعدم خرق القواعد القانونية تمثل قيما أساسية تدعم المسؤولية الاجتماعية في المنظمة. إن اعتبار ثقافة المنظمة مفهوما مركبا يتكون من أبعاد متعددة يشير إلى أغلبها إلى ما هو صحيح وما هو خاطئ في التعامل مع مختلف القضايا الأخلاقية والسلوكية لذلك يمكن القول أن الثقافة تمثل حكما على سلوك الأفراد والجماعات وهم يتخذون مواقف مختلفة حيال الفئات الأخرى وبعبارة أخرى فإن ثقافة المنظمة أصبحت مستجيبة أكثر للمسؤولية الاجتماعية وهي بهذا تحقق التوازن بين مختلف مصالح وأهداف مختلف الجماعات<sup>1</sup>.

فغالباً ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشط مع موظفيها تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية، ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة والمخلفات، وتستطيع المنظمات أن تكفل صدق وسهولة الاتصالات مع عملائها، ومن ناحية تأثيراتها غير المباشرة عبر سلسلة القيمة وموائيق الشرف في تدبير الاحتياجات

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 182- 187.

وبرامج بناء القدرات، وتستطيع المنظمات مساعدة مورديها وموزعيها على تحسين أداء قوة العمل والحد من الضرر البيئي<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

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

#### أولاً : إستراتيجية عدم تبني المسؤولية الاجتماعية أو إستراتيجية الممانعة :

تمثل هذه الإستراتيجية نظرة تقليدية للدور الاجتماعي للمنظمة الاقتصادية، حيث ترى إدارة المنظمة أنها غير ملزمة وبالتالي غير مسئولة عن ممارسة دور اجتماعي اتجاه أي طرف من أصحاب المصالح، كما ترى أن الغاية الوحيدة من وجودها هو تحقيق العوائد والأرباح من خلال ممارسات اقتصادية فاعلة وكفئة وأن القيام بهذا الدور الاقتصادي كما يجب هو المسؤولية الوحيدة للأعمال، وأن ما ينتج من خلال هذا الدور الاقتصادي من ممارسات مفيدة اجتماعياً يمثل ناتج عرضي محتمل، لذلك فإن الإدارة لا تنفق على الأنشطة الاجتماعية لكونها تمثل تكاليف لا يفترض أن تتحملها . لهذا يجب أن تكون مجمل القرارات المتخذة اقتصادية فقط، وعليها أن ترفض القرارات التي لا تلبى معطيات الأرباح والعوائد المالية حتى لو كانت جيدة من الناحية الاجتماعية<sup>2</sup>.

#### ثانياً: الإستراتيجية الدفاعية

في إطار هذا النمط من التبنى للمسؤولية الاجتماعية فإن المنظمة الاقتصادية تحاول القيام بدور اجتماعي محدود جداً بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة وبالقدر الذي يجعلها تحمي نفسها من الانتقادات الموجهة لها، لهذا تركز على الجوانب المرتبطة بمتطلبات المنافسة وحالات تغيير سلوك الزبائن لتحقيق أداء مالي عالي، كما يمكن أن تستجيب بالحد الأدنى للضغوط الناشئة من قبل جماعات الضغط وحماية البيئة وفق معايير قانونية معتمدة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> صالح السحيباني ، المسؤولية الاجتماعية و دورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، 2009 ص8.

<sup>2</sup> الحاج عرابة، جميلة العمري، واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر(دراسة حالة وكالات وشركات التأمين في ولاية ورقلة)، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص ص 7-8 .

<sup>3</sup> خالد قاشي، ياسر عبد الرحمان، بلال معوج، تجارب رائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية لبعض الشركات العالمية، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية و الحتمية البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحي بيججل، 25/24 أبريل 2017، ص 7.



## ثالثاً: إستراتيجية التكيف

يستخدم هذا النوع من الاستراتيجيات التوفيقية والتي تشير إلى تبني الحد الأدنى من المتطلبات الأخلاقية من خلال الالتزام بالمسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية أيضاً. وتنطلق الوحدة الاقتصادية المستخدمة لهذا النوع من الاستراتيجيات من فرضية المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها في عدم تجاوز التشريعات الحكومية حتى لا تتعرض للمسائلة القانونية، وان سلوكها هنا يكون منسجماً مع المعايير والقيم والتوقعات السائدة في المجتمع، ولكن في أحيان أخرى قد ينشأ هذا السلوك نتيجة للضغوط الخارجية فقط وليس نابعا من ثقافتها وإدراكها<sup>1</sup>.

## رابعاً: إستراتيجية المبادرة الطوعية

وهي تشير إلى أن المنظمة التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات تأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية وتكون مصممة لتلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، ويكون لديها الاستعداد للتعامل مع الأزمات التي توجه إليها، وكذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات وكذا التشريعات الحكومية، انطلاقاً من أن المنظمات التي تستخدم هذا النوع من الاستراتيجيات تفترض مسؤولياتها تجاه الأعمال التي تقوم بها. كما أن الإدارات التي تتبع مثل هذا النوع من الاستراتيجيات ينبغي أن تتمتع بدرجة حرية كافية في مساندة الأعمال والمبادرات التي من شأنها أن تعزز سمعتها في السوق<sup>2</sup>.

حيث تتبنى المنظمة دوراً اجتماعياً واسعاً جداً بحيث تأخذ مصلحة المجتمع وتطلعاته في كل قرارات المنظمة<sup>3</sup>.

ويعرض الشكل الموالي استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية في المخطط التالي:

<sup>1</sup> عباس حميد يحي التميمي، دجلة عبد الحسين عبد، تأثير مبادرات المسؤولية الاجتماعية في الأداء المالي للوحدة الاقتصادية وخلق قيمة لها، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والأعمال، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 86، 2015، ص 703.

<sup>2</sup> بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>3</sup> صباح محمد موسى، أثر المسؤولية الاجتماعية على المكونات الإستراتيجية في المصارف في الأردن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية- الدراسات المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 13، العدد 2، جامعة المستنصرية، 2011، ص 175.

الشكل (01-06) : استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية .



المصدر : طاهر محسن متصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 98.

الفرع الثالث: التأثيرات القانونية على تبني استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

يمكن تقييم المنظمة كمواطن صالح من خلال دمج مؤشرين أساسيين يرتبط بأدائهما، وهما المؤشر القانوني والاجتماعي وممارسات المنظمة حيالهما، وهذا الدمج ينتج بطبيعته أربعة أوجه نوضحها وفق الآتي:

الشكل (01-07): التأثيرات القانونية والأداء الاجتماعي

	غير قانونية	قانونية
غير مسئولة	A	C
مسئولة	B	D

المصدر : ثامر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص 76.

**الإستراتيجية A: غير قانونية / غير مسئولة**

اعتماد منظمات الأعمال هذه الإستراتيجية يضم الكثير من المخاطر، فيكون من الصعب قبول سلوك المنظمة في ظل هذه الإستراتيجية في ظل الوعي الاجتماعي، كما هو الحال في تشغيل الأطفال وما يترتب عنه من عواقب وخيمة تمثل خرقاً لمبادئ المسؤولية الاجتماعية، لذلك فالمنظمة التي تعمل وفق هذه الإستراتيجية تتجه بشكل متسارع نحو "الانتحار".

**الإستراتيجية B: غير قانونية / مسئولة**

هذه الإستراتيجية تضع منظمة الأعمال تحت طائلة النقاش والحوار القانوني، فهي من جانب تسعى لتعزيز صورتها اتجاه المجتمع، ومن جانب آخر تحرق التشريعات والقواعد فعلى سبيل المثال ما حدث في أمريكا بعد تشريع القانون المدني سنة 1964 والذي يجيز تشغيل المرأة في مواقع العمل الإنتاجية فمن المنظمات من استغل ذلك على أساس المسؤولية الاجتماعية وتوفير مناصب شغل، وفي نفس الوقت هو خرق للقانون عن طريق تشغيل المرأة لساعات إضافية.

**الإستراتيجية C: غير مسئولة / قانونية**

إن تبني هذه الإستراتيجية يمكن أن يثير الدهشة كما يمكن توضيح جوهر هذه الإستراتيجية من خلال طرح مثال منظمات صناعة الأدوية والمسكرات فهي لا تخالف القانون ولكن ممارستها تقع في دائرة اللامسؤولية اجتماعياً، فصناعة الأدوية فيها جانب غير مسئول رغم قانونيتها، وذلك عند احتواء تركيبها مواد مخدرة (كوكايين) تجعل من الصعب على المريض تركها.

**الإستراتيجية D: القانونية / المسؤولية**

أول من تبني هذه الإستراتيجية هو M. Friedman والذي يركز على انتهاج سياسة قانونية ومسئولة من قبل المنظمة، وأبرز ما يميز هذه الإستراتيجية هو أنه ظاهراً تبدو أفضل الاستراتيجيات لكن الواقع غير ذلك، لأنها تعني بدرجة كبيرة المسؤولية في ظل القانون، أي الإلزام والإجبار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 75:78.

وحتى يمكن الوصول إلى تحقيق المسؤولية الاجتماعية يجب على المنظمة بالدرجة الأولى أن تحدد المشكلات ذات المعنى والأهمية للمجتمع، ومن ثم تقييم النتائج المحققة لكي تكشف الانحرافات وتحاول تصحيحها، كما يجب على المنظمة الموازنة بين الأرباح المحققة وما ستحمله للمجتمع من تكاليف.

والأهم من هذا كله أن تكون المسؤولية الاجتماعية ضمن رسالة المنظمة .

من خلال ما تقدم يمكن أن نقول انه لا يوجد أسلوب واحد يمكن أن تستخدمه المنظمة في رسم استراتيجياتها، ويمكنها من تجاوز النقد الذي قد تواجهه بخصوص المسؤولية الاجتماعية، ولكن هناك بالتأكيد طريق واحد يمكن أن يحقق المنافع لكل من المنظمة والمجتمع على الأمد البعيد .

## المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية ووظائف منظمات الأعمال

إن المسؤولية الاجتماعية هي بمثابة إطار عام يجب أن تلتزم به منظمات الأعمال، ويكتمل هذا الالتزام للإطار العام عند انعكاسه على المستويات الإدارية وذلك من خلال ممارسة كافة الوظائف والأنشطة في ظل أطر من الأخلاقيات والقيم على مستوى كل وظيفة ونشاط إداري في المنظمة والمتمثل في وظيفة الإنتاج والعمليات، الموارد البشرية والعلاقات العامة، المحاسبة والمالية، و وظيفة التسويق.

إن العلاقة التي تربط المسؤولية الاجتماعية بوظائف ونشاطات منظمات الأعمال تعتمد بالدرجة الأولى على قرارات وسلوكيات الأفراد التي لها علاقة بالمنظمة سواء من الداخل أو الخارج بالإضافة إلى مدى التزام هؤلاء الأفراد بالمعايير والأسس والقواعد الأخلاقية عند القيام بكافة مراحل وعناصر كل وظيفة.

ولعل ما يميز هذه الوظائف هو التداخل والترابط بينها والعلاقة التفاعلية التي تحكم هذه الوظائف مع بعضها البعض ومع المنظمة بصفة عامة، ومنه يظهر أن نقاط الضعف في أخلاقيات وقيم العمل في وظيفة ما من الطبيعي أن يمتد لتصيب أخلاقيات وقيم العمل في بقية الوظائف بقدر ما من التلف أو العطب والفساد القيمي<sup>1</sup>.

## المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة الإنتاج والعمليات

تعد وظيفة الإنتاج والعمليات واحدة من الوظائف المؤلفة لنشاط المنظمة الرئيسي مشتركة مع وظائف أخرى غالباً مايفرز لكل منهم قسم خاص بها يمارس نشاط فرعي مرتبط بأنشطة الأقسام الأخرى في المنظمة<sup>2</sup>.

يمكن تعريف وظيفة ادارة الانتاج والعمليات بأنها الانشطة المتعلقة بخلق السلع والخدمات وذلك من خلال تحويل المدخلات الى مخرجات، حيث تأخذ هذه الانشطة مكانها في كل المنظمات الصناعية منها والخدمية<sup>3</sup>.

إن مصطلح النتاج يشير إلى الإنتاج المادي الذي تقدمه المنظمات الصناعية فقط غير أنه مع بداية عقد الخمسينات طبقت قواعد ومبادئ وظيفة الإنتاج المادي على الإنتاج الخدمي أيضاً واتفق على تسمية تلك الوظيفة

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2010، ص181 .

<sup>2</sup> سامي الغريزي، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة زين الحقوقية والأدبية، بيروت، لبنان، 2013، ص57.

<sup>3</sup> سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الانتاج والعمليات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2010، ص17.

باسم إدارة العمليات ولتمثل بذلك كل من الانتاج المادي والخدمي في آن واحد<sup>1</sup>. فإدارة الإنتاج والعمليات عبارة عن إدارة (تخطيط وتنظيم ورقابة) للأنشطة المتعلقة بخلق السلع والخدمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات<sup>2</sup>.

إن سبب وجود أي منظمة هو خلق منتج أو خدمة للمستهلك وعليه من المهم أن تركز إدارة الإنتاج على المرتكزات الأخلاقية والاجتماعية، التي تضم حقوق ومصالح الأطراف داخل المنظمة وخارجها وذلك في كل مراحل وخطوات تصميم المنتج، وتحديد الموقع الإنتاجي والتخطيط وتحديد الوظائف الإنتاجية، تخطيط ورقابة المخزون وصولاً إلى استخدام المنتج.

### 1- اختيار الموقع:

إن اختيار موقع المشروع من القرارات الاستراتيجية المهمة في ادارة النتاج والعمليات، فيجب أن يحضى بقدر كاف من الاهتمام والدراسة والتقييم الدقيق وحسن المفاضلة والاختيار، لأن عدم جدوى إختيار الموقع سيخلق استحالة الرجوع عن هذا القرار<sup>3</sup>. لأن ذلك يترتب عليه أعباء ثقيلة مرتبطة أساسا بكلف النقل ومصادر المواد الأولية وظهور مواقع بديلة أقل تكلفة وعليه يجب إختيار الموقع المناسب وفقا للأسس العلمية.

إن الموقع الأفضل لأي منظمة يعتمد على طبيعة الأعمال التي خصصت فيها. فالموقع الافضل لمنظمة صناعية هو الذي يؤدي الى أقل التكاليف، في حين أن الموقع الأفضل للمنظمات الخدمية هو الذي يؤدي الى تعظيم الدخل، كما أن الموقع الافضل للمخازن هو الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف، والسرعة في تسليم الطلبات للعملاء<sup>4</sup>. أما المنظمات الغير ربحية مثل المدارس والمستشفيات وغيرها، يحصل فيها الموازنة بين التكلفة التي تتحملها والخدمة التي تقدمها للمستفيدين منها والمتعاملين معها<sup>5</sup>.

وتتجسد المسؤولية الاجتماعية من خلال إختيار الموقع المناسب الذي يأخذ فيه بعين الاعتبار عدة عوامل، من حيث تكلفة النقل لتوفير منتجات وخدمات بأسعار معقولة، وتوفير المواد بالكمية المناسبة والجودة الملائمة، إضافة إلى مناخ الموقع قد يكون له تأثير على صحة وسلامة العاملين وكذلك توفر خدمات المواصلات والاتصال والأمن،

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 58.

<sup>2</sup> محمد حكمت، إدارة العمليات الإدارية الحديثة والمتقدمة، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 10.

<sup>3</sup> سامي الغريزي، مرجع سبق ذكره، ص 135-136.

<sup>4</sup> سليمان خالد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>5</sup> سامي الغريزي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

بالإضافة إلى مراعاة عامل التلوث البيئي حيث أن اختيار الموقع بالقرب من الأسواق ومدن مكتظة بالسكان سيؤثر سلباً على البيئة، فالكثير من الصناعات تنفث كما هائلاً من الملوثات في البيئة الموجودة فيها<sup>1</sup>.

## 2- تصميم المنتج:

يقصد به تحديد المواصفات الفنية والتقنية لمحتوى السلعة أو الخدمة وما يتعلق بها من تغليف وتعبئة ونقل واستخدام وغيرها بما يحقق أقصى منفعة، كما يفترض عند القيام بعملية تصميم المنتج أن تلتزم المنظمة بالمعايير والضوابط الأخلاقية التالية<sup>2</sup>:

- القوانين والتشريعات الصادرة بشأن المواصفات الفنية للمنتج؛
- الأسس والضوابط الفنية في تحديد واستخدام المواد ومستلزمات الإنتاج؛
- اشتراطات تحقيق السلامة والأمن والسلامة في استخدام المنتج؛
- خصائص ومتطلبات الذوق العام والمنظر الحضاري في الشكل والمظهر الخارجي للمنتج؛
- التركيب الفني للمنتج والمحافظة على صحة المواطن وحمايتها ورعايتها؛
- الاحتياطات الفنية اللازمة لتجنب احتمالات تعرض الأفراد والمجتمع والبيئة لمخاطر الاستخدام أو التلوث أو العدوى وغيرها؛
- متطلبات الترشيد الاقتصادي لتكلفة تصميم وإنتاج المنتج.

ومما تجدر الإشارة إليه ضرورة الأخذ بعين الاعتبار طاقات الإنتاج المتاحة والموارد المادية والبشرية المتوفرة عند وضع مواصفات تصميم المنتج، وينبغي التركيز على التنسيق الفعال بين التصميم وقسم بحوث التسويق في دائرة المبيعات بهدف العمل على إجراء التحسينات المستمرة في مواصفات تصميم المنتج وفقاً لمتطلبات العملاء<sup>3</sup>.

## 3- تصميم مواقع الإنتاج:

إن تصميم موقع الإنتاج يفترض أن يأخذ بعين الاعتبار العديد من الجوانب وأهمها سلامة العاملين وسهولة حركتهم، كما أن لبيئة العمل أثر نفسي كبير على العاملين، فلا نتوقع أن تكون المنتجات بنوعية ذات جودة من كافة

<sup>1</sup> محمد فلاح، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 280.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008، ص 219.

النواحي إذا كان العاملون يعانون من عدم نظافة مكان العمل بسبب التصميم الرديء لتصريف الزيوت ومخلفات الإنتاج في المصنع، أو عدم التهوية والضوضاء العالية على المكاتب الإدارية والخدمية، إن اختيار الموقع بالقرب من أسواق ومدن مكتظة بالسكان سيؤثر سلباً على البيئة، لذلك فإن المنظمات ذات الشعور العالي بالمسؤولية الاجتماعية لا تهمل هذه الجوانب وتعيد النظر فيها باستمرار<sup>1</sup>.

#### 4- تكنولوجيا العمليات المستخدمة:

يقصد بها كل الأساليب التي تستخدم في معالجة المواد الأولية وتشغيل الآلات وتقديم وتخزين ونقل المنتجات أو الخدمات ويفترض على المنظمة المسؤولة اجتماعياً أن تحدد هذه الأساليب واستخداماتها وأن تضع الاحتياطات التي تمنع من حدوث التأثيرات السلبية ولعل أهم هذه الاحتياطات هي:

- تجنب استخدام أساليب فنية من التقنية والتكنولوجيا ينتج عنها بواقي ومخلفات ضارة بالصحة؛
- عدم استخدام أساليب تقنية وتكنولوجيا ينتج عنها ضوضاء وتلوث أو مخاطر؛
- عدم استخدام تقنيات وتكنولوجيا متقدمة انتهى عمرها الافتراضي أو ثبت عدم مطابقتها لمواصفات الجودة المعيارية، حتى ولو بحجة أنها منخفضة التكاليف، حيث ثبت أن هذا التصور خاطئ وفساد لأنها دائماً التكنولوجيا مكلفة جداً إذا ما أخذنا في الاعتبار تكلفة معالجة نواتجها السيئة<sup>2</sup>.

#### 5- تصميم الوظائف:

إن منظمات الأعمال التي تهتم بمسؤوليتها الاجتماعية تركز على القيام بإنشاء إدارة خاصة ببيئة العمل ينحصر هدفها الرئيسي بحماية العمال خاصة الصناعيين وذلك من مخاطر الآلات الصناعية التي تشكل مصدر خطر أمام العاملين ويكون ذلك بالحد من الإصابات المهنية التي يتعرض لها العاملين، بالإضافة إلى محاولة إيجاد ظروف عمل ملائمة من خلال الحد من الانبعاثات الصناعية الملوثة وهذا قصد المحافظة على سلامتهم وزيادة طرفهم الإنتاجية، كما تقوم بعض هذه المنظمات بإجراء فحوصات طبية دورية لعمالها والتكفل بجميع الإجراءات الطبية اللازمة لمعالجتهم عند الاقتضاء أو عند الإصابة وهذا ما نسميه بالأمن الصناعي.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص233

<sup>2</sup> محمد فلاح، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص44.



## 6- تخطيط ورقابة الإنتاج:

تتم هذه العملية بوضع مواصفات للعمليات الانتاجية كطريقة الأداء أو النتائج أو معدلات التلف، بهدف اكتشاف الانحرافات بين المواصفات القياسية والتي تم تنفيذها، وتصحيح هذه الانحرافات<sup>1</sup>. كما أن خطط الإنتاج والرقابة عليها يعزز من قدرات المنظمة في التطوير والتحسين المستمر، لذلك يفترض أن تراعي عملية استخدام المواد الأولية والمواد المعادة للتصنيع وطبيعة الإجهاد الذي يتعرض له العاملون في موقع العمل وكذلك أن تأخذ هذه الخطط بعين الاعتبار ساعات العمل الإنتاجية، ومن المفترض أن تتجلى جميع الأمور لاحقاً في العمل الرقابي والتخطيطي الذي يحدد أولويات المستهلك وتفضيلاته وفق آليات المنافسة السائدة<sup>2</sup>.

## 7- تخطيط ورقابة المخزون والشراء:

إن عملية تخطيط ورقابة المخزون والشراء تهتم بعملية شراء مواد ومستلزمات المنظمة من حيث الجودة والكمية والسعر والوقت والمصدر المناسبين، فعملية الشراء نقصد بها "كل الأنشطة الخاصة بالمعاملات أو التبادل مع الأطراف الداخلية والخارجية"<sup>3</sup>.

وتعنى أيضاً بعملية التخزين والتي تعني النشاط الذي يتم بمقتضاه استخدام الأساليب العلمية في تحديد كمية المواد الأولية، البضاعة نصف المصنعة وكذلك البضاعة المصنعة، بما يضمن متطلبات وظروف التشغيل وطلبات الزبائن بأقل تكلفة ممكنة<sup>4</sup>.

كما عُرف التخزين بأنه عملية يتم بموجبها الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة الصنع وتحت التصنيع لفترة زمنية، والمحافظة عليها حسب الحاجة إليها، مع أقل استثمار ممكن وبأقل كلفة ممكنة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 222.

<sup>2</sup> صالح العامري مهدي، التميمي شذى أحمد علوان، المرتكزات الأخلاقية في قرارات إدارة الإنتاج والعمليات ومؤشرات قياسها، مجلة آفاق اقتصادية، العدد (92)، 2002، ص 24.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 175.

<sup>4</sup> محمد أبديوي الحسني، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004، ص 134.

<sup>5</sup> سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد: الشراء والتخزين، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الاردن، 2010، ص 126.

إن مسؤولية الرقابة على المخزون تشمل الرقابة على عمليات التخزين مثل الاستلام والصرف، وتسجيل هذه العمليات على بطاقات وسجلات توضح رصيد المخزون في أي وقت مع تحديد القيمة. كما تتضمن هذه المسؤولية حفظ جميع المستندات والملفات المتعلقة بعمل وظيفة التخزين، كما تشمل أيضاً مسؤولية جرد المخزون، والتأكد من كمياتها وحالتها<sup>1</sup>. ففي المنظمات الكبيرة غالباً ما يتضمن هيكلها التنظيمي قسم خاص للرقابة على المخزون، أما في المنظمات صغيرة الحجم فقد تتبع مسؤولية الرقابة إلى قسم الانتاج أو قسم المشتريات، فالهدف من وجود قسم خاص للرقابة على المخزون هو القيام بجميع الامور المتعلقة بعملية الرقابة على المخزون<sup>2</sup>.

### 8- أخلاقيات الجودة:

إن الجودة حسب (Evans, 1993) هي تلبية توقعات العميل أو ما يتفوق عليها<sup>3</sup>. وحسب جيلمور هي درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو مواصفاته<sup>4</sup>.

فالجودة تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد بل تتجاوزها إلى تلافي العيوب والنواقص من المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد وتضم الجودة جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم أو هي بشكل موجز تلبية متطلبات المستفيد وتوقعاته<sup>5</sup>.

إن البيئة التنافسية التي تسود عالم الاعمال الآن جعلت من المنتجات والعمليات العوامل الأساسية والحرحة لاستراتيجية المنظمة، "عوامل أساسية وحرحة لا بد من الأخذ بها لتطوير استراتيجية المنظمة"، فالمنتجات أو الخدمات الناجحة يجب أن تعكس معرفة ابداعية خلاقة للبيئة السوقية، كما أن العمليات المستخدمة لانتاج وايصال هذه المنتجات أو الخدمات يجب أن تعمل على استخدام فعال للمصادر المتاحة وكذلك للتكنولوجيا المتوفرة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 135.

<sup>2</sup> سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الانتاج والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 279.

<sup>3</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار البيزوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 29.

<sup>4</sup> محمد محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الانتاجي والعمليات: مدخل التحليل الكمي، دار الوفاء، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2014، ص 290.

<sup>5</sup> مهدي صالح السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار جرير للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2007، ص 27.

<sup>6</sup> سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الانتاج والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص: 113-114.

## المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة إدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة

لقد أصبح المورد البشري من أهم موارد منظمات العمال، حيث أصبحت ميزة تنافسية يصعب تقليدها، فالمورد البشري يمثل مجالاً داخلياً من مجالات المسؤولية الاجتماعية تلتزم المنظمات فيه بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العاملين وهذا قصد توفير مناخ مناسب يشجع على بذل المزيد من الجهد والعطاء وكذا الانتماء والولاء لصالح المنظمة.

لعل من أبرز الأحداث التي جاءت بها مختلف التغيرات، ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، وخاصة بعد ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية واعتماد المنظمات هذا الاتجاه الجديد كتجسيد منها لالتزاماتها الأخلاقية والاجتماعية اتجاه مختلف الفئات المستفيدة وخاصة العمال باعتبارهم الحجر الأساسي في المنظمة، وعليه تتبنى المنظمة ممارسات اجتماعية في هذا الإطار سواء قبل بدء العامل بالعمل في المنظمة، أو خلال فترة العمل وحتى بعد انتهاء عمله من المنظمة<sup>1</sup>.

## الفرع الأول: المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة إدارة الموارد البشرية

## 1. الممارسات الاجتماعية قبل البدء بالعمل (مرحلة التعيين)

تعتبر الممارسات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية قبل البدء بالعمل من أهم المراحل والتي تضمن الاختيار والتعيين، تعبئة واستقطاب المورد البشري، والاعلان عن الأماكن الشاغرة، فيجب على منظمة الأعمال أن تلتزم اجتماعياً في هذه المراحل والتي نوجزها كما يلي:

## - الإعلان عن الأماكن الشاغرة:

أما كانت الوسيلة المستعملة في الاعلان عن الأماكن الشاغرة في منظمة الأعمال فإن هناك مجموعة من القواعد الواجب إتباعها لممارسة الدور الاجتماعي لهذه الوظيفة، تتمثل هذه القواعد في<sup>2</sup>:

✓ صدق الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المنظمة ؛

<sup>1</sup> محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>2</sup> خيرة قرن، واقع وأفاق تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الإنتاجية لولاية المدية، الجلفة، الاغواط، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2017، ص 72.

- ✓ ألا ينطوي الإعلان على أي نوع من التمييز الجنسي؛
- ✓ تجنب استخدام الكلمات التي تنطوي على دلالة غير أخلاقية علنية؛
- ✓ عدم وضع معايير ليس لها صلة بالعمل ولكنها تؤدي إلى الإقصاء.

- تعبئة واستقطاب الموارد البشرية:

تعتبر عملية استقطاب الموارد البشرية من أكثر السياسات التنظيمية أهمية من حيث نجاح المنظمة في توظيف الأفراد المؤهلين والتي من شأنه أن يساهم في مدى إيفاء المنظمة بمسؤولياتها القانونية والاجتماعية. والاستقطاب للموارد البشرية هو البحث عن المرشحين وترغيبهم لسد الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية الملائمة وفي الوقت المناسب<sup>1</sup>. بعبارة أخرى يمكن التعبير عن الاستقطاب بأنه حلقة الوصل بين من يرغب بملء الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف<sup>2</sup>. ولكي تنجح عملية الاستقطاب يجب أن تعرف وتوصف الوظائف المراد شغلها من حيث، متطلباتها بطريقة دقيقة<sup>3</sup>.

فكلما كانت عملية استقطاب الموارد البشرية سليمة انعكست بالإيجاب على المنظمة، وباعتبارها عملية تشتمل على مجموعة من الآليات والإجراءات فإن المنظمة تحقق مسؤوليتها الاجتماعية من خلال<sup>4</sup>:

- ✓ الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظائف؛
- ✓ أن تتسم إجراءات عملية التعبئة والاستقطاب بالشفافية والنزاهة والعدالة؛
- ✓ احترام المنظمات المنافسة وعدم إتباع أساليب غير مشروعة لجذب العاملين؛
- ✓ نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة واعتماد الثقة كأساس لهذا التعامل؛
- ✓ الالتزام بتعيين الأفضل والأكثر كفاءة تجسيدا لمقولة "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب"؛
- ✓ الإطلاع على جميع الطلبات المقدمة للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع؛
- ✓ الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمرشحين والالتزام بالرد وفق اعتبارات قانونية وأخلاقية.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2014، ص 40.

<sup>2</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 149.

<sup>3</sup> راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة، الاسكندرية، مصر، 2011، ص 117.

<sup>4</sup> عماد مساعدية، دور إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف و برج بوعرييج، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرؤى"-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص 7. بتصرف.

- الاختيار والتعيين:

إن الإختيار يمثل جميع الأنشطة التي تتمكن من خلالها المنظمة من انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة لديها والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقابليات والقدرات الانسانية<sup>1</sup>. فهو يمثل الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب للموارد البشرية المناسبة<sup>2</sup>. كما توضح عملية اختيار الموارد البشرية الأليات والاجراءات التي يتم بموجبها تحديد نوعية الموارد البشرية لعموم المنظمة، إن هذه العملية ترسي الدعائم المتينة لفعالية المنظمة إذا ما تمت وفق الأسس العلمية، كما ان اختيار العاملين المناسبين يحقق للمنظمة أهدافها المتمثلة بالكفاءة الإنتاجية والربحية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب<sup>3</sup>. إن اختيار الموارد البشرية يعتمد على سلسلة من الإجراءات أو الخطوات التي بدأ بتقديم طلب الاستخدام من قبل الفرد الذي يرغب بالتوظيف، وتنتهي بانجاز القرار القاضي بالموافقة على اختيار موظف واحد لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة في المنظمة<sup>4</sup>. أي أن عملية الإختيار هي إنتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، أما التعيين فهو وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تناسب شروط القيام بها مع مؤهلاته<sup>5</sup>.

بصفة عامة وقبل القيام بعملية التوظيف فإن من مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية دراسة طبيعة هذه الوظيفة ومتطلباتها من حيث المؤهلات والخبرة والمهارات الخاصة، وتسعى إلى إيجاد المورد البشري المناسب، وهي تعتمد على وسائل عديدة كالإعلان، المقابلات، الاختيار... إلخ، وتعتبر هذه الوسائل الوجه الذي ستظهر به المنظمة، ولذلك وفي بيئة عرفت ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية فإن المنظمة تسعى إلى تجسيد هذا الدور اتجاه المرشحين واعتماد الشفافية والنزاهة في مختلف أنشطتها. وعليه تعبر المنظمة عن تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية من خلال التزامها ب<sup>6</sup>:

✓ الإعلان الصادق عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة، مع عدم انطواءه على أي نوع من التمييز الجنسي أو

التمييز بسبب العجز؛

✓ اتسام عملية تعبئة واستقطاب الموارد البشرية بالشفافية، النزاهة والعدالة؛

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2013، ص 109.

<sup>2</sup> راوية حسن، محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 141.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2006، ص 119.

<sup>4</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص 160.

<sup>5</sup> منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص ص 184-185.

<sup>6</sup> ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، العدد 05، جامعة معسكر، الجزائر، 2014، ص 6.

- ✓ احترام المنظمات المنافسة وعدم إتباع الأساليب غير المشروعة لجذب العاملين؛
  - ✓ نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة واعتماد الثقة كأساس للتعامل؛
  - ✓ الإطلاع على جميع الملفات المقدمة للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع؛
  - ✓ مصداقية مسابقات التوظيف والابتعاد عن التمييز بكافة أشكاله واعتماد طرق واضحة وشفافة وعادلة؛
  - ✓ توفير الجو الملائم للمقابلات من ناحية احترام المواعيد والتوقيت وحسن الاستقبال؛
  - ✓ موضوعية لجنة الاختيار تكاملها من الناحية الفنية والتخصصات وعدم الاستهانة بقدرات وشخصيات المرشحين؛
  - ✓ التوظيف على أساس نتائج الاختبارات والمقابلات والابتعاد عن التوظيف على أساس الوساطة والمحسوبية.
- وبعد اختيار الشخص المناسب تقوم المنظمة بإعداد عقد العمل وتنصيب الموظف، حيث يوضح العقد شروط وظروف العمل التي ترضي الطرفين.

## 2. ممارسات المسؤولية الاجتماعية أثناء العمل بالمنظمة

بعد قبول الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط وتراهم منظمة الاعمال أنهم يصلحون إن صح التعبير للعمل فيها، يجب على منظمة الأعمال في هذه المرحلة أن توفر كافة الامكانيات المادية والمعنوية من أجل توفير حياة وظيفية ملائمة للعاملين بما يمكنهم من أداء واجباتهم على أكمل وجه وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة، وكتسجيد للدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال في جودة حياة العمل يجدر الإشارة إلى:

### - الاهتمام بتحسين بيئة العمل:

يمكن تعريف بيئة العمل على أنها مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الافراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي تنعكس على دوافعهم وسلوكهم<sup>1</sup>.

يجد معظم المسيرين أنه من ضياع الوقت الاهتمام بتحسين بيئة العمل فهم على اعتقاد بأن هذه الأخيرة تعني الاهتمام بالأفراد على حساب الأرباح أو ربما أنها تتعلق بمرتبات أعلى ومزايا جيدة أو يعرفونها على أنها ظروف عمل جيدة أو إشراف جيد، وفي الحقيقة أن هذا الجانب يتمثل في هذه العناصر مجتمعة فالإقناع بأن العاملين لديهم بيئة عمل جيدة اعتمادا على عنصر واحد من هذه العناصر فقط أمر غير واقعي وغير فعال.

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص: 409-410.

ويشير مفهوم تحسين بيئة العمل إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفة أفضل للعاملين بها، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات الموارد البشرية التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم وتحقق أداء أفضل للمنظمة. وكنجسيد للدور الاجتماعي والذي تتبناه معظم المنظمات وبتركيز الجهود المبذولة لتحقيق بيئة عمل جيدة وجب على منظمات الأعمال تحقيق ما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ إدخال تغييرات على سياسة المنظمة بما يتماشى والمتغيرات المتنبأ بها مستقبلا وتوفير بيئة عمل مناسبة تضمن السلامة والأمن للموارد البشرية؛
- ✓ إدخال التكنولوجيا الحديثة؛
- ✓ تبني المنظمات نظاما رقابيا متطورا لضمان الصحة والأمن في العمل؛
- ✓ توفير خدمات ثقافية وتعليمية تعمل على الرفع من المستوى الثقافي للعاملين؛
- ✓ توفير خدمات ترفيهية للرفع من الروح النفسية والمعنوية (كإنشاء النوادي الاجتماعية والرياضية، تنظيم السفريات...) وكذلك بناء علاقات عمل بعيدا عن الجو الرسمي؛
- ✓ خدمات التغذية والإسكان والانتقال؛
- ✓ إنشاء مكتب استشاري متخصص في معالجة المشاكل القانونية أو المالية؛
- ✓ خدمات الضمان الاجتماعي والرعاية الصحية.

#### - الأجور والمكافآت:

تعد الأجور والمكافآت من بين الأنظمة التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات نظراً لأن تكاليف الأجور والمكافآت تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المنظمات، إضافة الى أهميتها في الحفاظ على العاملين الكفويين واستقرارهم في المنظمة<sup>2</sup>. فهي تعبر عن ما يدفع للفرد في مقابل قيامه بالعمل<sup>3</sup>.

إن الأجور والمكافآت التي يحصل عليها الفرد في المنظمة لقاء جهده المبذول سواء كان فكرياً أو عضلياً دورا كبيرا في تحقيق الفرد لاشباع حاجاته المادية والنفسية وتحقيق مستوى الرضا المتحقق للفرد ذاته. وتنعكس اثار الرضا للفرد في

<sup>1</sup> محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 225.

<sup>3</sup> راوية حسن، محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 303.

السلوك العام للاداء في المنظمة مثل الاستقرار بالعمل وتقليل الغيابات والانتظام بالعمل، ويؤثر نظام الاجور والمكافآت على نوعية العاملين الذي تستقطبهم المنظمة والرضا الذي يشعرون به ازاء اعمالهم<sup>1</sup>.

كما تعتبر الأجور والمكافآت مسألة ذات إشكالية لأنها تمس المنظمة ومصالح العاملين بشكل مباشر وترتبط بالتشريعات والقوانين الصادرة من الدولة، فإذا نظرت المنظمة الى هذه التعويضات بمنظور شمولي وبكونها مرتبطة برفاهية المجتمع وتطوير الأداء في المنظمة فيمكن لها أن تكون ملتزمة بجوانب مسؤولية اجتماعية وجوانب أخلاقية متعددة أما إذا نظرت إليها أنها تكاليف يجب السيطرة عليها فستكون مساءلة أخلاقية واجتماعية<sup>2</sup>.

وباعتبار الأجور والمكافآت من المزايا التي تمنحها المنظمة لمواردها البشرية وذلك للحفاظ عليهم وزيادة ولائهم وتطوير قدراتهم وكذا تنمية روح الإبداع لديهم، فإن المنظمة ملزمة بتجسيد فكرة المسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب من خلال العدالة في توزيع الأجور، كما يجب أن تتماشى هذه الأجور والمكافآت مع المستجدات الراهنة .

إن أهم عنصر يجب أخذه بعين الاعتبار هو شعور المورد البشري بالمساواة فيما يستلمه من مقابل لقاء عمله، وهناك نوعان من المساواة أو العدالة، العدالة الداخلية التي تشير الى تصور العامل بأن مستوى الاجور المدفوعة للوظائف في المنظمة يتناسب مع قيمة الوظائف، وأن مستوى الأجور المدفوعة لوظيفته يتناسب مع قيمتها. أما العدالة الخارجية فتشير إلى شعور العامل بأن الأجور والرواتب المدفوعة للوظائف في المنظمة التي يعمل فيها مساوياً للأجور المدفوعة لتلك الوظائف المتماثلة في المنظمات الأخرى<sup>3</sup>.

#### - التدريب والتطوير:

ان عملية اختيار الأفراد وتعيينهم ليست نهاية المطاف، بل ينبغي على إدارة الموارد البشرية متابعة أداء هؤلاء الموظفين وإعدادهم وتدريبهم وتطويرهم، وبذلك فإن التدريب والتطوير يجد اهتماماً كبيراً من إدارة المنظمة باعتباره وسيلة فعالة لزيادة قدرة الموظفين على العمل بكفاءة أعلى<sup>4</sup>. ويمكن أن نعرف التدريب على أنه تزويد العاملين

1 خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 175.

2 حاج بن زيدان، عبد القادر طاري، مرجع سبق ذكره، ص 454.

3 سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 226.

4 محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2014، ص 171.



بمهارات أو مساعدتهم على علاج أوجه القصور في أدائهم الحالي، أما التطوير فيركز على تزويد العاملين بالمهارات والقدرات التي سوف تحتاجها المنظمة في المستقبل<sup>1</sup>.

تكمن أهمية التدريب والتطوير في إكتساب الموظف الجديد المهارات التي تجعل قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية، وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة يفيدته التدريب في استكمال له القدرات المطلوبه منه وتنميتها على أداء اعماله لأن هناك تطوراً مستمراً في العلوم والمعارف الامر الذي يستلزم تطوير مستمر في أساليب العمل<sup>2</sup>.

يمكن أن تجسد ادارة الموارد البشرية التزامها الأخلاقي والاجتماعي من خلال أنشطة التدريب والتطوير المختلفة بحيث تنعكس هذه الأنشطة ايجابياً لصالح العاملين والمنظمة، ولعل أهم ما يجب أخذه بعين الاعتبار ما يلي<sup>3</sup>:

- ✓ تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية؛
- ✓ خلق فرص عمل ملتزمة بمهارات عالية؛
- ✓ عدم استغلال برامج التدريب والتطوير لتبذير الموارد أو إقصاء العاملين، أصحاب الفكرة والرأي الأخر؛
- ✓ أن يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي لحماية العاملين من التقادم وتحديد المعارف بما يستجد في حقول المعرفة؛
- ✓ تعزيز ثقافة المنظمة والمسار الوظيفي من خلال نشاطات التكوين والتطوير.

#### - تقييم أداء العاملين:

يشير ( Ratzburg,2003 ) أن تقييم الأداء هو نظام رسمي لتقييم نتائج وسلوكيات واتجاهات العاملين في المنظمة بشأن العمل الذي يؤديه<sup>4</sup>. وهو أيضا عملية قياس مدى فعالية وكفاءة الأداء الفعلي<sup>5</sup>. فهو يعتبر وسيلة

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي، راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 209.

<sup>2</sup> مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013، ص 25.

<sup>3</sup> بوريش أحمد، بلحاج أمينة، المسؤولية الاجتماعية ودورها في ترشيد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة ( إبراز حالة مؤسسة سوناطراك وبعض تجارب مؤسسات العالمية)، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص 12.

<sup>4</sup> نوال يونس محمد آل مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات ادارتها، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2013، ص 50.

<sup>5</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشموي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014، ص 55.

لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للاهداف المتوخى بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الافراد العاملين من ناحية، وطبيعة الاداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى<sup>1</sup>. لذلك فان تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم<sup>2</sup>.

يتفق معظم المفكرين على وجود نوعين من التقييم هما التقييم الرسمي وتقييم الاداء غير الرسمي. يقصد بتقييم الاداء الرسمي ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرين في وقت معين أو محدد غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري. أما التقييم غير الرسمي فإنه ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرين وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، مثال ذلك إذا كان أحد الموظفين يصل دائماً إلى مستوى المعايير الموضوعية، أو يتجاوزها، فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال التقييم غير الرسمي<sup>3</sup>.

إن تقييم الأداء يعزز مستوى العلاقات وبالذات عند سيادة العدالة والثقة والانسجام مقترناً ذلك بتطوير الخزين المهاري وبما يشد العاملين ويدفعهم إلى التفاني من أجله<sup>4</sup>. فهو وسيلة للتعرف من خلالها على نقاط القوة والضعف في أداء العامل وهي عملية مهمة لجميع المستويات في المنظمة، من المستويات الإدارية العليا حتى الوحدات الصغرى<sup>5</sup>.

وفي إطار تجسيد المسؤولية الاجتماعية من خلال آليات عملية تقييم الأداء نذكر بعض أوجه الالتزام<sup>6</sup>:

- ✓ تجسيد الجوانب الموضوعية والسلوكية والذاتية عند وضع معايير تقييم الأداء؛
- ✓ الابتعاد عن التمييز خلال عملية تقييم الأداء؛
- ✓ تشكيل لجنة للقيام بعملية التقييم يتصف أعضاؤها بالرأي الراجح والمصادقية؛
- ✓ الموضوعية عند القيام بعملية التقييم والابتعاد عن تقييم متساهل للجميع أو متشدد مع الجميع ومن الأفضل أن يكون متوسطا للجميع.

1 خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 149.

2 راوية حسن، محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 238.

3 نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص 368-369.

4 نوال يونس محمد آل مراد، مرجع سبق ذكره، ص 55.

5 محمد عبد الوهاب حسن عشناوي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

6 محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 59.

كما يجب كذلك أن نأخذ بعين الاعتبار في عملية تقييم الأداء<sup>1</sup>:

- ✓ عدم الاكتفاء بالتحفيز المادي، بل يجب أن يحصل العامل على قدر كاف من التقدير والاحترام نظير ما يقدمه من عمل متقن في المنظمة.
- ✓ لا يجب أن تكون الرقابة على الأداء رقابة لصيقة مباشرة لأنها ستؤدي إلى مضايقة العمال، وسيصبح الأمر أكثر استفزازاً لهم.

### - حماية المرأة العاملة:

لقد أصبح للمرأة دور فعال وكبير في المجتمع وفي عالم الشغل فبعدها كان مكانها ووظيفتها رعاية الأولاد والاهتمام بالزوج والأمور المتعلقة بالبيت، خرجت من صمتها الى عالم الشغل لتتناسم مع الرجال وظائفهم وأعمالهم الادارية وحتى الميدانية والشفافة منها، لكن رغم هذا يجب أن لاننسى خصوصية المرأة عن الرجل وعليه يجب أن نذكر بعض الجوانب المهمة من المسؤولية الاجتماعية اتجاه المرأة العاملة والتي تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ ضرورة تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة في كافة الحقوق وهذا ما نص عليه المؤتمر الدولي العالمي لحقوق المرأة في 1993 بمدينة فيينا؛
- ✓ القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة استناداً على لاتفاقية الجمعية العامة للأمم المتحدة 1979؛
- ✓ ضمان تكافؤ الفرص في كافة مجالات العمل ومراعاة عدم التفرقة في الترقية الوظيفية، الأجور، التعلم، التوجيه والتكوين المهني؛
- ✓ مكافحة كافة أشكال استغلال المرأة وابتزازها في مكان العمل خصوصاً التحرش الجنسي؛
- ✓ وضع السياسات المناسبة الواضحة والشفافة للحد من انتهاك حقوق المرأة؛
- ✓ توفير الأماكن المناسبة التي تشتمل على احتياجات المرأة العاملة.

<sup>1</sup> محمد الأمين دهوم، العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة البرد والمواصلات، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص 06.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، دار النشر و التوزيع الإلكتروني، القاهرة، مصر، 2003، ص 504 .

– تحسين الحياة المهنية والخدمات الاجتماعية

إن تحقيق الإحساس بالانتماء لدى العاملين والموظفين لا يتحقق إلا بتوفير الجو العائلي والراحة والطمأنينة أثناء تأدية المهام، لذلك فإن برامج تحسين الحياة المهنية تعد من الأولويات في إدارة الموارد البشرية خاصة في المنشآت الصناعية وتعرف السلامة والصحة المهنية بأنها "العلم الذي يهتم بالحفاظ على سلامة وصحة الإنسان وذلك بتوفير بيئات عمل آمنة خالية من مسببات الحوادث أو الاصابات أو الأمراض المهنية<sup>1</sup>.

إن تحسين الحياة المهنية من خلال السلامة المهنية والصحية يحقق أهداف المنظمة التي تسعى إليها وذلك من خلال مايلي<sup>2</sup>:

- ✓ ان القوانين والتشريعات الحكومية تفرض قانونياً توفير متطلبات السلامة المهنية والصحية للعاملين وعلى كافة المنظمات ان تلتزم بهذه القوانين والا وقعت تحت طائلة المسؤولية من جراء عدم التزامها بذلك؛
- ✓ أن اغلب المنظمات تقع تحت ضغوطات من النقابات العمالية التي تسعى دائماً نحو توفير الاجواء المهنية والصحية لعضائها من خلال استخدام اسلوب المساومات الجماعية في اقرار سبل تأمين بيئة العمل المناسبة والملائمة لذلك؛
- ✓ سعي المنظمات للمحافظة على سمعتها امام العاملين لديها من خلال توفير بيئة عمل ملائمة؛
- ✓ إن الامن والسلامة المهنية والصحية من شأنها أن تؤدي الى تقليص الاصابات والحوادث بين العاملين وهذا ينعكس بصورة واضحة على تحسين الانتاجية وتقليل التكاليف مساهماً في تحقيق الربحية المستهدفة للمنظمة
- ✓ إن سعي المنظمات لخلق وتيرة تنافسية لها في الاسواق وجذب المهارات العاملة واستقرارها وتقليل دوران العمل، يجعل من تلك المنظمات تسعى نحو توفير بيئة عمل آمنة وصحية تتناسب مع رغبتها في الاستقرار والاستمرار في الانشطة الانتاجية والخدمية.

تعد برامج السلامة المهنية والصحية من بين الحقوق التي لا بد من توفيرها للعاملين في المنظمات لتحقيق الأهداف الاجتماعية المتمثلة بالمسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى الاهداف الفردية المتمثلة بصيانة الأفراد العاملين وتلبية حاجاتهم في مواقعهم. إن تحمل المنظمة لهذه المسؤولية بصورة سليمة يحقق لها مزايا تنافسية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حاج بن زيدان، عبد القادر طاري، مرجع سبق ذكره، ص 454.

<sup>2</sup> خضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 226-227.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 303.

### 3. ممارسة المسؤولية الاجتماعية بعد انتهاء العمل

ثمة العديد من السبل التي يمكن من خلالها إنهاء العمل كانهاء مدة العقد أو التعاقد أو الاستقالة أو الاستغناء عن العمال، ومهما كانت الطريقة لفعل ذلك فإن المنظمة وكتجسيد لدورها الاجتماعي اتجاه العاملين الذين أنحوا عملهم بها عليها<sup>1</sup>:

- منحهم مكافأة مقابل خدماتهم المقدمة أثناء عملهم بالمنظمة؛
- منحهم فرص للعودة والتوظيف من جديد؛
- منحهم مستحقات في حالة الاستغناء عن خدماتهم؛
- استمرار الخدمات الصحية والتأمينات؛
- منحهم تسهيلات أو توصيات للتوظيف في منظمات أخرى؛
- تقديم المساعدة في إيجاد وظائف جديدة؛
- تقديم العون في كتابة السيرة الذاتية وكذلك الإرشادات عن المقابلات الشخصية.

### الفرع الثاني: المسؤولية الاجتماعية في إطار العلاقات العامة

العلاقات العامة هي النشاط المستمر لتوجيه السياسات والخدمات والأعمال ذات العلاقة بالأفراد والجماعات التي تعمل في المنظمة للحصول على ثقتهم، وكذلك العمل على شرح تلك السياسات والخدمات والأعمال بما يؤدي إلى فهمها وتقبلها وتقديرها من قبل جمهور المنظمة الخارجي، من أجل بناء صورة حسنة للجماهير عن المنظمة<sup>2</sup>.

عرّف *T.C.Seidel* العلاقات العامة على أنها عملية مستمرة، يتم بها توجيه أي منظمة للفوز بثقة مستخدميها وعملائها والجمهور عموماً وذلك للتفاهم معهم جميعاً<sup>3</sup>. ويعرفها *Childez* على أنها كل نشاط له طبيعة عامة وله أهمية اجتماعية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>2</sup> عبد الناصر أحمد جردات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 13.

<sup>3</sup> نزار عوني اللبدي، إدارة العلاقات العامة وتنميتها، دار دجلة ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 40.

<sup>4</sup> عبد المعطي محمد عساف، محمد فالخ صالح، أسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 17.

ولقد عرف معهد العلاقات العامة البريطاني العلاقات العامة على أنها الجهود المخططة والمستمرة لتأسيس وصيانة السمعة الحسنة والتفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها<sup>1</sup>. يتضح من خلال التعريفات أن العلاقات العامة هي جهود مخططة على فترات مستمرة لكسب ثقة الجماهير والوصول إلى تحقيق التفاهم بينهم وبين المنظمة<sup>2</sup>.

يجب على كل منظمة أن تحس بمسؤوليتها الاجتماعية أمام جمهورها، وتعتبر المسؤولية الاجتماعية العقيدة الرئيسية للعلاقات العامة التي ينبغي أن يطبقها كل الممارسين لها، وإذا كانت هناك منظمة لا تحتاج إلى أن تكون مسؤولة عن جماهيرها، فإنها لا تحتاج إلى وظيفة العلاقات العامة<sup>3</sup>.

تقوم فلسفة العلاقات العامة على "أهمية قيام الإدارة الفعالة بتحقيق مسؤوليتها الاجتماعية كما تهتم بالربحية الاقتصادية، فالعاملين والعملاء والمالكيين والموردين والمجتمع وسائر المتعاملين الذين يؤلفون جمهور المنظمة هم على قدم المساواة وأن تباينت مصالحهم فكل منهم يفضل مصالحه الخاصة. فإذا استطاعت الإدارة أن تؤمن للعاملين تلك المصلحة فإنها تكون قد أوفت بالتزاماتها، ولها أن تتوقع أطيب النتائج، كما أن تحقيق اهتمامات المجتمع يوفر لها الأمن ويهيئ لها المناخ للقيام بوظيفتها وتحقيق أهدافها ومن ثم استمرارها<sup>4</sup>.

ومن مسؤولية العلاقات العامة زرع الثقة بين الإدارة والمساهمين وتسهيل فرص تبادل الآراء بينهم وبين الإدارة كما تهدف العلاقات العامة إلى تحقيق التوافق والانسجام بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي<sup>5</sup>.

يمكن تقسيم أنشطة المنظمة المسؤولة اجتماعياً إلى اتجاهين، داخلي وخارجي<sup>6</sup>:

## 1- المسؤولية الاجتماعية للجمهور الداخلي:

تتجه ممارسات المسؤولية الاجتماعية نحو العاملين في المنظمة بتوفير عدد من الأنشطة والخدمات في المجالات: التدريبية لتحسين مهاراتهم وأحوالهم الاجتماعية، والتضامن معهم في المناسبات والأعياد، الإسكانية لتحقيق الاستقرار

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 21.

<sup>2</sup> عبد الله أحمد عقيلان، إدارة العلاقات العامة، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 19.

<sup>3</sup> عبدة صبطي، كلثوم مسعودي، مدخل إلى العلاقات العامة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010، ص 32.

<sup>4</sup> مقدم وهبية، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسويق، جامعة وهران، 2013-2014، ص 155.

<sup>5</sup> جفال سامية، بوزيد سليمة، العلاقات العامة في المنظمة بين المفهوم والوظيفة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثاني والثالث، الجزائر، 2008، ص ص 6-7.

<sup>6</sup> Brand strategy, 10 Key things to know about CSR, London, 2007, P P 23-24.

المعيشي لهم ولأسرهم. ومن الطبيعي أن تنعكس مثل هذه الأنشطة والخدمات على مستويات الرضا للعاملين وبالتالي زيادة كفاءاتهم في العمل.

## 2- المسؤولية الاجتماعية للجمهور الخارجي:

وتتمثل في الأهداف والأنشطة التالية:

- حماية المستهلك؛
  - التشغيل: وذلك بمحاولة توسيع فرص العمل لأبناء المجتمعات المحلية كأحد أهم عوامل التنمية لهم؛
  - المجتمع ومشاكله: وهي مشاكل متعددة فمنها الاقتصادية كالبطالة وقلة الموارد ومنها اجتماعية كانتشار الجريمة أو الفساد، ومنها الصحية كانتشار بعض الأمراض والأوبئة... الخ؛
  - البيئة: وقد بدأ يتضح أن ثمة علاقة وطيدة بين خطط التنمية وبين الحفاظ على البيئة، فالكثير من المنظمات تساهم في استهلاك ثروات البيئة وبالتالي يجب عليها حمايتها من التلوث أو النفاذ.
- إن الحاجة إلى العلاقات العامة جاءت نتيجة التغير الكبير الذي حدث في المجتمع، حيث تميز المجتمع الحديث بتغيرات كبيرة في شكله وتكوينه وطبيعته من الجوانب السياسية والاجتماعية والاقتصادية<sup>1</sup>.
- إن الهدف من العلاقات العامة هو تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والقومية لدى المواطنين، ومساعدتهم على تحمل المسؤولية في رسم السياسة العامة للمنظمة، وحل مشاكلها<sup>2</sup>. فالعلاقات العامة تسعى إلى تحقيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية نحو المجتمع من خلال الحرص على تحقيق أهدافه، فضلاً عن تحقيق أهدافها عن طريق احترام ومراعاة الأعراف والتقاليد السائدة، وتأمين الاحتياجات الاجتماعية والإنسانية للعاملين في العلاقات العامة<sup>3</sup>.
- ولما كانت العلاقات العامة وظيفة إدارية جديدة ومهمة، فإنها تشمل جميع مسؤوليات المنظمة، وهي بالإضافة إلى ذلك وظيفة تنظيم تستطيع الإدارة بوساطتها أن تحدد المسؤولية لأوجه النشاط وتحافظ على التعاون بين الجمهور الذي له علاقة مباشرة بالمنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله أحمد عقيلان، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>2</sup> نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 183.

<sup>4</sup> عبد الناصر أحمد جردات، لبنان هاتف الشامي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

تؤمن العلاقات العامة بأن المنظمة تستمد أسباب وجودها ونجاحها من المجتمع حولها، لذلك تقع عليها مسؤولية المساهمة في رفاهية ذلك المجتمع، وتكمن هذه المسؤولية الاجتماعية نحو تقدم المجتمع عن طريق المساهمة في تنمية المجتمع المحلي، وبذلك تكون خدمة المجتمع هدفاً أساسياً لها وتقديم المصلحة العامة على مصالحها الخاصة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة المحاسبة والمالية.

أولاً يجب أن نفرق بين الوظيفة المحاسبية والمالية، حيث أن الجزء الذهني في الوظيفة المالية أكبر من الجزء الإجرائي التسجيلي في وظيفة المحاسبة، كما أن المحاسب يلجأ إلى المبادئ المحاسبية لإعداد القوائم المالية في حين يهتم المدير المالي بالمحافظة على قدرة المنظمة على سداد ما عليها من التزامات لذا فإنه يعمل على توفير التدفق النقدي الضروري لأداء هذه الالتزامات، فعمل المحاسب ينصب على تجميع البيانات المحاسبية وعرضها في الحسابات الختامية بينما ينصب عمل المدير المالي في تحليل تلك الحسابات أملاً في اتخاذ القرارات على ضوء نتائج التحليل وتفسيره لتلك النتائج<sup>2</sup>.

ازداد اهتمام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية في وظيفة المحاسبة والمالية من خلال الإفصاح عن القوائم المالية والمحاسبية والتي تبين مدى التزامها وتأثيرها على البيئة والمجتمع.

يمكن التطرق إلى المسؤولية الاجتماعية في إطار الوظائف الأساسية في المجال المحاسبي والمالي كما يلي:

- 1- **المحاسبة المالية والإدارية** : لقد تطور وتوسع مفهوم المحاسبة المالية والإدارية من مجرد تسجيل وتبويب العمليات ذات الطابع المالي إلى توفير المعلومات التي لها أثر في اتخاذ القرارات الاقتصادية والتي تحقق الرفاه الاجتماعي وبالتالي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وهذا ما يعرف بالمحاسبة الاجتماعية والتي تنقسم إلى قسمين:
  - **المحاسبة الإدارية**: أحد فروع المحاسبة التي تختص بتقديم المعلومات للمديرين قصد استخدامها في التخطيط والرقابة على العمليات وإستخدامها في اتخاذ القرارات<sup>3</sup>.
  - **المحاسبة المالية**: علم يعتمد على مجموعة من القواعد التي يسترشد بها من أجل تسجيل وتجميع وتصنيف وتلخيص العمليات المالية من أجل تحديد قيمة العمل في المشروع وبيان قائمة المركز المالي للمشروع<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله أحمد عقيلان، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

<sup>3</sup> أحمد حلمي جمعة، المحاسبة الإدارية: التخطيط والرقابة وصنع القرار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015، ص 35.

<sup>4</sup> خليل محمد الرفاعي، خالد راغب الخطيب، إيهاب نظمي، نضال محمود، أساسيات المحاسبة المالية، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2009، ص 21.



لقد وضع معهد المحاسبين الإداريين Institute of Management Accountants دليل بعنوان معايير

السلوك الأخلاقي للمحاسبين الإداريين، وقد حدد الدليل مسؤوليات المحاسب الإداري في مجالات أربعة هي<sup>1</sup>:

- ✓ ضمان مستوى عالٍ من الكفاءة المهنية؛
- ✓ التعامل مع الأمور الهامة بسرية كاملة؛
- ✓ ضمان النزاهة الشخصية؛
- ✓ أن يكون موضوعياً في كل ما يعرضه أو يفصح عنه.

إن المحاسبة الإدارية هي الجزء من النظام المحاسبي المختص بتوفير مدخلات التقارير المالية الداخلية، في حين

تشكل المحاسبة المالية الجزء الآخر من هذا النظام والذي يختص بتوفير مدخلات التقارير المالية الخارجية<sup>2</sup>.

كما تهتم المحاسبة الإدارية بتقديم المعلومات للمسؤولين داخل المنظمة والقائمين على إدارة ورقابة أعمالهم وهي

بذلك تختلف عن المحاسبة المالية التي تهتم بتقديم المعلومات لحملة الأسهم والمقرضون وغيرهم من خارج المنظمة<sup>3</sup>.

## 2- تفعيل جودة التقارير المحاسبية:

إن المسؤولية الاجتماعية لها الأثر الكبير في رفع وتدعيم أو خفض وإضعاف جودة التقارير المحاسبية وذلك من

خلال التركيز على منتج هذه التقارير المحاسبية ( المحاسب) قصد دعم جودة القرارات المتخذة بناءً على هذه التقارير.

وعليه فإن الممارسات الاخلاقية للمحاسب تتبع من ذاته أولاً، ومن مدى الزامه بأخلاقيات المهنة من قبل المنظمة

التي ينتمي اليها، لذلك يجب تحديد ماهو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف المنظمة لكي يلتزم به الجميع<sup>4</sup>.

وبهدف تفعيل جودة التقارير يقع على عاتق الإدارة في المنظمة اتخاذ الخطوات التالية<sup>5</sup>:

- توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في وظيفة المحاسبة؛
- ترغيب المحاسبين للامتثال بهذه الأخلاقيات ودعمها بالحوافز والمكافآت المادية والمعنوية؛
- تنمية الإحساس بالمسؤولية للمحاسب المعدل للتقارير من خلال تدعيم الشعور الإنساني داخل الوحدة (دائرة المحاسبة) والقائمة على العدالة والنزاهة في تقييم الأداء؛

1 أحمد حلمي جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

2 خليل محمد الرفاعي، خالد راغب الخطيب، إيهاب نظمي، نضال محمود، مرجع سبق ذكره، ص 21.

3 أحمد حلمي جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

4 حسن عمر محمد، سعد الساكني، معايير المحاسبة الدولية والأزمة المالية العالمية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص 117.

5 محمد فلاح، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 61.

- وضع صيغة قانونية مهنية أخلاقية تتضمن احتواء أخلاقيات الأعمال الذاتية.

### 3- التدقيق الاجتماعي:

لقد كان من نتيجة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمشروعات الاقتصادية وما تبعه من ظهور المحاسبة الاجتماعية كأداة لقياس الأداء الاجتماعي لتلك المشروعات، وإعداد التقارير الاجتماعية، أن نبعث الحاجة إلى إيجاد وسيلة للتحقق وتقييم قصور وسائل تدقيق الحسابات المالية التقليدية عن القيام بهذه المهمة، والشعور بضرورة إيجاد نظام متكامل للتدقيق يراعي الجانب المالي والإداري والاجتماعي ولقد تضافرت جميع الجهود لإيجاد مفهوم جديد للمراجعة أطلق عليه "التدقيق الاجتماعي" تماشياً مع طبيعة الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريف التدقيق الاجتماعي على أنه "فحص وتقييم الأداء الاجتماعي للمشروعات والذي يمكن تميزه عن النشاط الاقتصادي لهُن وذلك بغرض التحقق من مدى سلامة تعبير القوائم والتقارير الاجتماعية عن مدى تنفيذ المشروع للمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقه، ومدى مساهمته في الرفاهة العامة للمجتمع"<sup>2</sup>.

إن المدقق الحسابي يجب أن يتصف ويلتزم بمجموعة من المبادئ السلوكية في إطار مسؤوليته الاجتماعية وهذا قصد بلوغ التدقيق الاجتماعي أهدافه المسطرة والتي يمكن توضيحها فيما يلي<sup>3</sup>:

- الاستقامة والنزاهة، فيجب أن يتصف المدقق بالنزاهة بعيداً عن صراع المصالح، ودون تحيز لطرف على آخر؛
- التقيد بالالتزامات كاملة في إطار خدمة المصلحة العامة بنزاهة وثقة؛
- الالتزام باعتماد الأدوات المهنية الفنية والمعايير الأخلاقية وتطبيقها في جميع الظروف والأحوال؛
- ضرورة الالتزام بالمبادئ الأساسية للمدونات المهنية في المنظمات والالتزام بمبادئ الإفصاح التام؛
- الموضوعية والاستقلالية، بحيث يجب أن تعكس التقارير المقدمة الحقائق كاملة بموضوعية، وأن تأتي ضمن إطار استقلالية المدقق المهنية.

<sup>1</sup> رأفت سلامة محمود، أحمد يوسف كلبونة، عمر محمد زريقات، علم تدقيق الحسابات العملي، دار الميسرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2011، ص 249.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 254.

<sup>3</sup> Duska R.F, Duska. B.S, **Accounting Ethique**, Basip Black well, Oxford, 2003, P90.

إن سمات ودلائل المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تظهر في تقارير المدقق الخارجي وهذا بعد اطلاعه على الجوانب المالية والمحاسبية في منظمة الأعمال والتي يجب أن تتسم بالآتي<sup>1</sup>:

- خالية من الغش والأخطاء المادية؛
- متطابقة مع المبادئ المحاسبية والمتطلبات القانونية؛
- تعكس الحقائق الاقتصادية بصورة غير مضللة؛
- موضوعية وخالية من التحيز ومناسبة، وتظهر المركز المالي بعدالة؛
- منطقية ومتجانسة ومتماثلة وكاملة وصادقة؛
- متطابقة مع المعايير المحاسبية الدولية، وترتكز على جوهر الأمور وتعطي انطباعاً صحيحاً لمن يريد معرفة المركز المالي والمحاسبي لمنظمة الأعمال.

#### المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة التسويق

يعتمد التسويق على حقيقتان، تتمثل الأولى في فلسفة الإدارة بتحقيق الاشباع للمستهلك. أما الحقيقة الثانية فنجدها تتمثل في مجموعة الأنشطة التي يتم استخدامها لوضع الفلسفة التسويقية موضع التنفيذ. وقد حاولت الجمعية الأمريكية للتسويق وضع تعريفاً للتسويق يعتمد على الحقيقتان. حيث نجد أنها ترى بأن التسويق هو تلك الوظيفية التنظيمية، والتي تتكون من مجموعة العمليات الخاصة بخلق، والتعريف بـ، وتوصيل القيمة للمستهلكين، وكذلك إدارة العلاقات مع هؤلاء المستهلكين بالطرق التي يكون من شأنها تحقيق كل من أهداف المنظمة وأهداف جميع الأطراف ذات المصلحة والمخاطرة معها<sup>2</sup>.

فالتسويق يمثل النشاط الأساسي للأفراد والمنظمات، وهو المجال الذي تمارس المنظمة من خلاله الدور الاجتماعي تجاه المجتمع، وهناك مجموعة من القضايا التسويقية المهمة التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار في المسؤولية الاجتماعية مثل ممارسات البيع، وأمان المنتجات، وحقوق المستهلكين، وحماية البيئة والتصريح عن المعلومات الصحيحة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد فلاح، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>2</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، ادارة التسويق: مدخل معاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 17.

<sup>3</sup> Maignan Isabelle A, stakeholder model for implementing social responsibility in marketing, European, Journal of marketing, vol (39) , 2004, P19

## الفرع الأول: التسويق الاجتماعي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية

يشكل التسويق الاجتماعي ركناً أساسياً من بيئة العمل الصناعية في البلدان المتقدمة. لأن الإدراك السائد هو أن بعض المواقف والأنماط السلوكية قد تؤدي إلى إحداث مشاكل اجتماعية يحتاج التعامل معها لاتباع أساليب علمية من أجل حلها<sup>1</sup>.

## 1- تعريف التسويق الاجتماعي:

عرف (Le Febvre & Fora) التسويق الاجتماعي بأنه " آية تصميم وتنفيذ والسيطرة على البرامج بهدف تحقيق نمو وزيادة في تقبل الأفكار الاجتماعية وتطبيقها من قبل الجماهير المستهدفة من استخدام مفهوم تجزئة السوق، وبحوث المستهلك، ترتيب الخطط، الاتصالات، سهولة التحفيز ونظرية التبادل بهدف زيادة تجاوب الجماهير المستهدفة<sup>2</sup>.

ويعرفه كل من (كوتلر وزولتمان، 1971) بأنه التصميم، والتنفيذ والتحكم في البرامج المطلوبة أن تؤثر في مدى تقبل الأفكار الاجتماعية وكذا الأخذ باعتبارات تخطيط المنتج والتسعير والاتصالات والتوزيع والبحث التسويقي<sup>3</sup>.  
وكما عرّف " التسويق الاجتماعي أنه العملية التي تطبق مبادئ التسويق من أجل التأثير على سلوك الجمهور المستهدف التي يستفيد منها المجتمع (الصحة العامة والسلامة، والبيئة، والمجتمعات المحلية) <sup>4</sup> ".

باختصار يمكن القول أن التسويق الاجتماعي ماهو إلا تسويق للسلوكيات الاجتماعية من قبل أي هيئة ولدى أي مجموعة مستهدفة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد ابراهيم عبيدات، التسويق الاجتماعي الأخضر والبيئي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص 29.

<sup>2</sup> يسوف عثمان ردينة، التسويق الصحي والاجتماعي، دار المناهج، عمان، الأردن، 2007، ص 188.

<sup>3</sup> نظام موسى سويدان، عبد المجيد البروازي، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2009، ص 267.

<sup>4</sup> Philip Kotler, Nancy Lee, and Michael Rothschild, **Social Marketing: Influencing Behaviors for Good**, Fourth Edition, Copyright Social Marketing Services Inc. 2012, [www.socialmarketingservice.com/site/assets/.../socmkt\\_primer.pdf](http://www.socialmarketingservice.com/site/assets/.../socmkt_primer.pdf), date 30-05-2016 at 00:20

<sup>5</sup> علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة: الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 387.

إن بروز المفهوم التسويقي الاجتماعي كان نتيجة منطقية لبروز المسؤولية الاجتماعية واتساع امتدادها الفكري والتطبيقي، وبالتالي فإن المفهوم المجتمعي للتسويق قاد للاهتمام بجانب تسويقية تخص المستهلك لم تكن مفروضة سابقاً وتتعلم بحماية المستهلك، وظهور الحركة الاستهلاكية فضلاً عن الاهتمام الواضح بالبيئة<sup>1</sup>.

فالتسويق الاجتماعي أهداف أكثر عمومية حيث أنه يرمي إلى تحسين ظروف الحياة للأفراد والأسر دون مقابل مادي، يضاف إلى ذلك أنه يحاول إقناع المستهدفين باستخدام وسائل اقناعية واضحة وذات شفافية عالية<sup>2</sup>.

يؤدي التطبيق المتوازن لمفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى العمل لتمتين العلاقة بين القطاعات والمجتمع، بالإضافة إلى تطبيق المفهوم الاجتماعي للتسويق والذي يحقق إشباع حاجات ورغبات المتلقين بما في ذلك الربحية الاجتماعية، كما أنها-أي المسؤولية الاجتماعية- تعمل على تدريب وتأهيل الكوادر لكي تكون أكثر حساسية وتعاطفاً نحو تطبيق استحقاقات التسويق الاجتماعي كمدخل حديث للتسويق<sup>3</sup>.

## 2- المسؤولية الاجتماعية للتسويق:

يمكن أن تعرف المسؤولية الاجتماعية للتسويق على أنها ميول المسوقين بالالتزامات التي يضعونها على أنفسهم آخذين بعين الاعتبار تحقيق الأرباح ورضا المستهلك ورفاهية المجتمع<sup>4</sup>.

كما تعرف على أنها: "التزام اجتماعي تراعيه المنظمات عند التخطيط لعناصر المزيج التسويقي، مع الأخذ بعين الاعتبار التوفيق بين رغبات المستهلكين وأرباح المنظمة والمجتمع. حيث يمكن تحديدها بعناصر أساسية وهي: حماية المستهلك وترشيد الاستهلاك وحماية البيئة والأنشطة الاجتماعية تجاه المجتمع<sup>5</sup>.

كما يثير التسويق أحياناً الجدل حول بعض القضايا التي تنطوي على موضوعات معينة مثل تركيز المنظمات على المستهلكين المربحين فقط وإهمالها لما يطلق عليهم مستهلكين غير متميزين. بالإضافة إلى القضايا المرتبطة بتسويق المنتجات التي قد تكون ضارة أو غير مفيدة للمستهلكين. كما ساهم نمو الانترنت وغيرها من وسائل الإعلام التي

<sup>1</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 56-57.

<sup>2</sup> سيف الإسلام شويه، سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية: اقتراح نموذج للتطوير، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 41.

<sup>3</sup> محمد ابراهيم عبيدات، نفس المرجع السابق، ص 163.

<sup>4</sup> البرواري نزار عبد المجيد، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 59.

<sup>5</sup> عدي جمال البطانية، تقييم مدى ممارسة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في الإعلانات التجارية لشركات الاتصالات الخلوية في الأردن، دراسة ميدانية من منظور المستهلك الأردني في مدينتي عمان واربد، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التسويق، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، غير منشورة، الأردن، بدون سنة نشر، ص 27.

تستطيع استهداف قطاعات محددة بعينها في توصيل رسائل إعلانية مضللة وخادعة أحياناً<sup>1</sup>. بالإضافة إلى الأسعار المضللة والتعبئة الغير سليمة للمنتجات، والضمانات الغير واضحة والمخادعة كل هذه التجاوزات يجب أخذها بعين الاعتبار كجانب من المسؤولية الاجتماعية للتسويق والتي يجب الحد منها.

إن رجال التسويق في منظمات الأعمال الملتزمة تجاه تبنى وتطبيق المسؤولية الاجتماعية، تضع في اعتبارها تحقيق المزيد من الاهتمام في الأبعاد النوعية التي يهدف المستهلك للحصول عليها عبر المنتج المقدم أو النشاط الذي تقوم به منظمة الأعمال له أو للمجتمع بشكل عام، وأن يضع القائمون على النشاط التسويقي القياسات الدقيقة لذلك الأداء وبشكل مماثل، والعائد المتحقق منها والارباح التي يحصلون عليها، وباتجاه تحقيق رفاهية المجتمع<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: التسويق الأخضر و علاقته بالمسؤولية الاجتماعية:

أثار مفهوم التسويق الأخضر تساؤلات عديدة لدى الباحثين لا سيما في أوساط المستهلكين، وضمن هذا الصدد أشار Mc Dongh إلى أن كلمة أخضر بحد ذاتها تحمل عدة دلالات في أذهان الزبائن مثل حماية البيئة، المنظمة الخضراء، التوجه الهادف للربحية وحماية المستهلك...<sup>3</sup>

#### 1. مفهوم التسويق الأخضر:

يمكن القول بان التسويق الأخضر هو عملية متكاملة تهدف إلى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة، وتعديل عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك والعمل على تقديم منتجات ترضي هذا التوجه بحيث تكون المحصلة النهائية هي الحفاظ على البيئة وحماية المستهلك<sup>4</sup>.

وفي هذا يقول (Darymple & Parson, 2000) ان التسويق الأخضر هو مدخل إداري خلاق يهدف إلى تحقيق الموازنة بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية، إن أهم ما في هذا التعريف هو الموازنة بين حاجات الزبائن، ومتطلبات البيئة وهدف الربحية وهي أهم عوامل نجاح تطبيق هذا المدخل، حيث أن أي خلل في تطبيق هذه المعادلة يفقد التسويق الأخضر محتواه الأساسي لأنه قائم بالفعل على تحقيق هذه الموازنة<sup>5</sup>.

1 محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 93.

2 ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 55.

3 ثامر ياسر البكري، التسويق الأخضر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007، ص 44.

4 محمد سعيد احمد، التسويق الأخضر، الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن، 2006، ص 59

5 ثامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 46-47.

## 2. أهمية التسويق الأخضر :

يمكن تلخيص أهمية التسويق الأخضر في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- **تحسين سمعة المنظمة:** إن تبني فلسفة التسويق الأخضر يجعل المنظمة قريبة من عملائها وبالذات الذين لديهم توجه بيئي، يرى **البكري** أن المنظمات التي تتبنى فلسفة التسويق الأخضر تحظى بتأييد قوي من المجتمع، بشتى فئاته وأطيافه بسبب انسجام أهدافها مع أهداف المجتمع بخصوص الالتزام البيئي، وهذا التأييد يساعد المنظمة على توطيد علاقاتها مع عملائها الحاليين وكسب عملاء جدد في المستقبل .
  - **تحقيق الميزة التنافسية:** من المتوقع أن يفتح منهج التسويق الأخضر آفاق جديدة وفرص تسويقية مغرية أمام المنظمات التي تمارسه، مما يتيح أمامها المجال لتجنب المنافسة التقليدية، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية في السوق.
  - **تحقيق الأرباح :** إن استخدام الأساليب الإنتاجية مرتفعة الكفاءة والتي تعتمد على مواد خام أقل أو معادة التدوير، أو توفر الطاقة من شأنه أن يحقق وفورات في التكلفة ومن ثم أرباح أكثر.
  - **زيادة الحصة:** يرى ottmon أنه في ظل المشكلات البيئية المتزايدة فإن ولاء المستهلكين للماركة السوقية سوف ينخفض بمرور الوقت، وسوف يتحول المستهلكون لشراء المنتجات والعبوات الصديقة للبيئة، وبالتالي فإن هناك فرصة أمام المنظمات التي تتبنى التسويق الأخضر لزيادة نصيبها السوقية.
  - **تحقيق الأمان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات:** إن تبني المنظمات للتسويق الأخضر من شأنه أن يجعلها تسعى دائما لتقديم ما هو أفضل للمستهلكين الأخضر، وذلك التركيز على إنتاج سلع آمنة وصديقة للبيئة لرفع من كفاءة عملياتها الإنتاجية، مما يخفف من مستويات التلف والتلوث البيئي الناجم عن العمليات الإنتاجية.
  - **ديمومة الأنشطة:** إن تجنب المنظمة الخضراء للملاحظات القانونية وتأييد المجتمع لها بسبب القبول العام لأهدافها وفلسفتها، يمكنها من الاستمرار في تقديم منتجاتها الصديقة للبيئة، ودعم عملياتها وأنشطتها التسويقية.
  - **الحوافز الشخصية:** يقدم التسويق الأخضر الفرص والحوافز للمديرين المسؤولين للمنظمة لإتباع الأساليب الحديثة والفعالة في تقديم المنتجات الصديقة للبيئة وهذا يعتبر مساهمة شخصية منهم في الحفاظ على البيئة.
- إن متطلبات المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للتسويق قد انعكست في صورة التسويق الأخضر، خاصة فيما يتعلق بالشق البيئي المناهية بحماية البيئة وكل ما يتعلق بها من احتباس حراري، طبقة الأوزون، تآكل الموارد الطبيعية

<sup>1</sup> حليلة السعدية قريشي، شهلة قدرى، التسويق الأخضر كاتجاه حديث لمنظمات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول نمو المؤسسات والاقتصادات بين تحقيق الأداء المالي والأداء البيئي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 24/23 نوفمبر 2011، ص ص 377 - 378 .

بالإضافة إلى كل ما يتعلق بالمنتج بدءاً من المواد الخضراء، عمليات الإنتاج الأخضر، المواد القابلة للتدوير، بالإضافة إلى الصحة والسلامة الاستهلاكية .

### الفرع الثالث: المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك

لقد أصبح المستهلك في عالمنا المعاصر مستهدفاً في كثير من السلع والخدمات بتعرضه لأنواع عديدة من الغش والتضليل في شتى الجوانب سواء المتعلقة بالمنتج أو السعر أو التوزيع ، أو الترويج.

وفي ظل هذه التجاوزات كان لابد من بروز أطراف وتكتلات تطالب بمزيد من الاحترام وحماية المستهلك من كل المخاطر التي يتعرض لها، كما برزت قضية حماية المستهلك كقضية هامة ضمن قضايا المسؤولية الاجتماعية الواجب على المنظمات أخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطط واتخاذ القرارات.

#### 1- تعريف حماية المستهلك:

عرّف كل من (Armstrong & Kotler) أن حماية المستهلك تمثل الجهود المنظمة والمستمرة لكل المستهلكين والأجهزة الحكومية وغير الحكومية للدفاع عن مصالح وحقوق المستهلكين تجاه المنظمات التي تقدم السلع والخدمات<sup>1</sup>.

يعتبر المستهلك من شرائح المجتمع التي لها أهمية كبيرة، فمن أشكال المسؤولية الاجتماعية الموجهة لهذه الشريحة: تقديم المنتجات بأسعار معقولة ونوعيات مناسبة، وصدق الإعلان، وتقديم منتجات صديقة للبيئة، إضافة إلى تقديم كيفية استخدام المنتج بشكل واضح لجميع الفئات، والالتزام بخدمات ما بعد البيع وتطوير مستمر للمنتجات<sup>2</sup>.

كما يعاني المستهلك من اختراق لكافة حقوقه من قبل المنظمات التي تتنافس من أجل تحقيق أكبر ربح، لذا يحتاج المستهلك إلى وجود أجهزة رقابية تحميه من الإخلال الذي قد يتعرض له في إحدى المجالات التالية<sup>3</sup>:

- استعمال أساليب الخداع في الإعلان لغرض تضليل المستهلك لاقتناء سلعة قد لا يحتاجها؛
- غياب الضمانات حول صلاحية المنتج المباع وسلامته من العيوب؛

<sup>1</sup> Kotler & Armstrong, **Principles of Marketing, Prentice- Hall International**, 8<sup>th</sup> Ed, New Jersey, 2003, p 520.

<sup>2</sup> فاتح عبد القادر الحوري، ممدوح الزيادات، هائل عبابنة، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الخلوية الأردنية، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث ، تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 أبريل 2009، ص7.

<sup>3</sup> فؤاد محمد حسين الحمدي ، مرجع سابق، ص56-57.



- وجود أسعار لا تتوافق مع مقدرة المستهلك المادية، إضافة إلى التحايل على الأسعار خلال البيع بالتقسيط أو التزييلات الصورية وغيرها من الأساليب غير المشروعة؛
- سوء إدارة عملية التوزيع في المكان والوقت المناسبين، إضافة إلى استعمال مواد غير صحية في عمليتي التعبئة والتغليف؛
- عدم قيام المنظمات باستخدام الأساليب الأفضل في النقل والتخزين مما يؤثر على صحة المستهلك إذا ما تعرضت هذه المواد للتلف.

## 2- حقوق المستهلك:

انطلاقاً من مفهوم حماية حقوق المستهلك أقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة عام 1985 ثمانية حقوق مشروعة للمستهلك تتمثل فيما يلي:

- **حق الأمان:** تدل على ما يجب أن يمتلكه المستهلك من حق الحماية ضد المنتجات والخدمات التي تكون سبباً في إحداث الضرر، ويكون ذلك الحرص على أن تكون المنتجات آمنة عند الاستخدام ومزودة بنشرة تتضمن شروط الأمان والسلامة وكيفية الاستعمال وإصدار تحذير للمستهلكين حول الأخطاء، وأن تضمن المنظمات تصحيح الأخطاء والتعويضات تجاه المستهلكين للسلع والخدمات المعيبة وسحبها من الأسواق<sup>1</sup>.
- **حق الحصول على المعلومات:** للمستهلك الحق في تزويده بالمعلومات الصحيحة والكاملة والتي تساعد على الشراء والاستهلاك السليم، وهذا قصد حمايته من المعلومات المخادعة المضللة والإعلانات الكاذبة<sup>2</sup>. بالإضافة إلى توفر معلومات كاملة عن التأثيرات الجانبية إن وجدت جراء استخدام المنتج أو الخدمة.
- **الحق في إشباع احتياجاته:** يضمن هذا الحق حصول المستهلك على حاجاته والمتمثلة في الغذاء، المسكن، الصحة، الأمان، التعليم، الطاقة، التوظيف، والخدمات الأساسية الأخرى، وتسمى بحق الخدمة ويقصد بها حق المستهلك في الحصول على حاجاته الأساسية والعمل والحياة الكريمة بدون ضغوط<sup>3</sup>.
- **حق الاختيار:** يلزم هذا الحق المنتج أو المستورد على ضرورة احترام ومراعاة احتياجات المستهلكين والأخذ بأرائهم قبل الإقدام على الإنتاج أو الاستيراد لأي سلعة أو خدمة، فالمستهلك يملك حق المقارنة والاختيار بين البدائل

<sup>1</sup> Fride and Ferrel, **Business Ethique**, 3rd edition, Houghton Mifflin co: New yourk, 2002, P51.

<sup>2</sup> عنابي بن عيسى، جمعيات حماية المستهلك وترشيد الاستهلاك لدى المستهلك الجزائري، الملتقى الوطني الأول حول حماية المستهلك في ظل الانفتاح الاقتصادي، 13-14 أبريل 2008، الوادي 2008، ص 242.

<sup>3</sup> محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 52.

المتاحة في السوق بما يتلاءم وإمكانياته<sup>1</sup>، ويتجسد هذا الحق في قوانين منع الاحتكار أو تكوين الكارتل للتأثير في المنافسة العادلة في السوق.

- **حق التعويض:** يضمن هذا الحق للمستهلك حصوله على تعويض عن الأضرار التي لحقت به جراء استهلاك السلع الرديئة أو الخدمات غير الكافية، بالإضافة إلى التعويض عن الإعلانات الكاذبة والتضليل، ويتطلب ذلك توفير الخدمات الأساسية لما بعد البيع.

- **حق سماع رأيه:** أي إعطاء المستهلك الحق في إبداء رأيه حول مدى إشباع المنتجات لحاجاته، وباعتبار المستهلك هو الحلقة الأساس في العملية الإنتاجية لذا يجب على المنظمات أن تسعى للحصول على رضا المستهلك وإقامة علاقات طويلة الأمد معه لكسب ولاءه، وذلك من خلال بذل الجهود الحثيثة في تطوير وابتكار المنتجات الحديثة بما يلي رغباته<sup>2</sup>.

وتطلق بعض الأدبيات على هذا الحق حق التمثيل أو المشاركة وتعني ضرورة إشراك المستهلك في وضع السياسات التي تهمه وذلك من خلال تسهيل إنشاء المنظمات وجمعيات خاصة لحماية المستهلك، وإعطاء الفرص لتلك المنظمات والجمعيات للمشاركة في القرارات المتعلقة بحقوق المستهلك<sup>3</sup>.

- **حق الحياة في بيئة نظيفة وصحية:** لقد تصاعدت النداءات المطالبة بوجود بيئة نظيفة صالحة للحياة كحق من حقوق الفرد، وهذا نتيجة مخلفات الإنتاج والإهمال الحاصل للسلع خاصة بعد استعمالها مثل العبوات الزجاجية والبلاستيكية والورق والنفايات الطبية والنفطية وغيرها من الظواهر المسببة في تلوث البيئة، والذي انعكست آثاره على الأرض والمياه والجو والكائنات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمود البختي، حماية المستهلك في ظل العولمة بين تحرير التجارة - غياب الرقابة - الوعي الاستهلاكي، الدورة التدريبية في آليات التفنيش التجاري وحماية المستهلك، 1-4 أبريل 2008، أبو ظبي، الامارات، ص8.

<sup>2</sup> محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>3</sup> عمار طهوات، بلقاسم محمد، انعكاسات تطبيق اتفاقية تريبس على حماية المستهلك في الوطن العربي وقصور التشريعات على محاربة ظاهرة التقليد " الجزائر نموذجاً"، المؤتمر العالمي الثامن للاقتصاد والتمويل الإسلامي حول : النمو المستدام والتنمية الاقتصادية الشاملة من المنظور الإسلامي، الدوحة، قطر، 08 إلى 20 ديسمبر 2011، ص 5 .

<sup>4</sup> Zikmund William G and Michael D'Amico, **Marketing**, 6 the Edition Cininnati: South - Western College Publishing, 1999, P429.

- حق التثقيف: تحت هذا الحق ينبغي للمستهلك أن يكتسب المهارات والمعارف المطلوبة بما يمكنه من الاختيار بين السلع والخدمات بشكل واع، وبما يجعله مدركاً لحقوقه الأساسية ومسؤوليته وكيفية استخدامها . ومن هنا دعت الأمم المتحدة إلى ضرورة القيام بما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ توعية المستهلكين بحقوقهم المشروعة من خلال المدارس؛
- ✓ تقديم برامج تثقيفية خاصة بمحدودي الدخل والدفاع عنهم؛
- ✓ دعوة المنظمات الإنتاجية للمشاركة في برامج النوعية والتثقيف الخاصة بالمستهلك.

الحقيقة أن حقوق المستهلك وواجباته تقع في قلب العملية التبادلية، لذا كان من الواجب أن تنتبه كافة الأطراف المشاركة في هذه العملية لأهمية هذه الحقوق والواجبات في تنظيم وتسهيل عمليات التبادل بين الطرفين ( المنتج والمستهلك) وبما يحقق أقل الأضرار وأقصى الفوائد للطرفين سواءً بسواء<sup>2</sup>. فإذا وُضعت اهتمامات المستهلك في المقام الأول وفي جميع الاوقات فلن تكون هنالك حاجة لحركة حماية المستهلك وما يترتب على ذلك من قوانين وأنظمة وانتقادات موجهة للتسويق<sup>3</sup>.

#### الفرع الرابع: المسؤولية الاجتماعية و المزيج التسويقي

يمكن تعريف المزيج التسويقي على أنه " مجموعة من الأدوات التسويقية التي تستعملها منظمة معينة لخدمة سوقها المستهدف"<sup>4</sup>.

مما لا شك فيه أن المزيج التسويقي يعتبر أساس الأنشطة التسويقية لأي منظمة مهما كان نوعها أو حجمها أو نشاطها، وتظهر المسؤولية الاجتماعية في المزيج التسويقي من خلال طبيعة المنتجات وطرق تسعيرها وآليات الترويج وسبل تصريفها بالطرق التي تحقق أهداف المنظمة والمستهلك والمجتمع والبيئة في نفس الوقت. ويمكن تلخيص عناصر المزيج التسويقي الاجتماعي فيما يلي:

**1- المنتج:** يشير المنتج الاجتماعي إلى توفر مجموعة من العناصر والمتمثلة في الجودة في المنتجات أو الخدمات، الحرص على صحة وسلامة وأمن المنتجات بالإضافة إلى التحسين المستمر للمنتجات من حيث الاستعمال

<sup>1</sup> عمار طهوات، بلقاسم محمد، مرجع سبق ذكره ، ص 6 .

<sup>2</sup> محمد ابراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 218.

<sup>3</sup> علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص 392.

<sup>4</sup> ثامر البكري، أحمد نزار النوري، مرجع سبق ذكره، ص 79.

والشكل (التعبئة والتغليف) كما يجب توفير المنتج أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين وتوفير المعلومات التي تساعد المستهلك في اتخاذ القرار السليم للشراء.

**2- السعر:** يعبر السعر عن التكلفة التي يدفعها المستهلك للحصول على المنتجات، هذا السعر قد يكون منخفض مما ينظر إليه المستهلك على أنه مقابل منتجات منخفضة الجودة وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع الكافي أو عدم تحقيق الهدف المنشود، وقد يكون السعر مرتفع مما يدل على ارتفاع جودة المنتجات أو أن المنتج أصلي، وهذا ما قد يؤثر على قدرة المستهلك الشرائية وبناء على هذا يحرص المسوقين الاجتماعيين على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مدروسة.

وهناك مجموعة من الإرشادات التي تساعد على تبني سياسة سعرية تتضمن المسؤولية الاجتماعية:

- احترام القوانين المتعلقة بالمنافسة العادلة واحترام آليات السوق؛
- عند التسعير لا بد من مراعاة جميع الشرائح الاجتماعية؛
- الالتزام بعملية توضيح السعر الفعلي، والإشارة إذا ما كان هناك ضريبة مبيعات على المنتج؛
- العمل على تخصيص جزء من السعر ولو بشكل بسيط لدعم القضايا الاجتماعية؛
- عدم العمل على تحميل المستهلك تكاليف الأخطاء الداخلية، فهناك بعض المنظمات تقوم بإضافة تكاليف الأخطاء إلى السعر، بالإضافة إلى التكاليف العادية ثم تضيف هامش الربح<sup>1</sup>.

**3- الترويج:** يختلف الترويج أو الإعلان الاجتماعي عن الإعلان التجاري في كون أن الإعلان الاجتماعي هو الذي يراعي الجوانب الاجتماعية والاخلاقية عند قيامه بنشاطه، كما يجب أن لا يهدف الإعلان إلى تشجيع المستهلك للاستهلاك غير الضروري، بالإضافة إلى مراعاة القيم والعادات الاجتماعية والأديان.

يمكن القول أن الترويج الاجتماعي هو استخدام جميع الجهود والأساليب الشخصية وغير الشخصية لإخبار الفرد المستهدف بالمنتج الاجتماعي الذي تقدمه المنظمة وشرح مزاياه وخصائصه وكيفية الاستفادة منه واقتناع الفرد به<sup>2</sup>.

**4- التوزيع:** تمثل عملية التوزيع المكان والطريقة التي يصل بها المنتج إلى المستهلك كما أنها تختلف باختلاف نوع المنتج، فإذا كان المنتج ملموس وجب مراعاة وظائف التسويق التجاري من نقل وتخزين وتسليم.

<sup>1</sup> محمد فلاح، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>2</sup> فؤاد عبد المنعم البكري، التسويق الاجتماعي وتخطيط الحملات الإعلامية، الطبعة الأولى، عالم الكتاب، القاهرة، مصر، 2007، ص 14.

- بالإضافة إلى البيع الشخصي، أما إذا كان المنتج غير ملموس فالمكان وعملية التوزيع تصبح أقل وضوح. إن عملية التوزيع سواء للمنتجات الملموسة أو غير الملموسة يفترض أن تتم وفق إطار أخلاقي يضم العناصر التالية<sup>1</sup>:
- أن يتم نقل المنتجات ومستلزمات تقديم الخدمة بوسائل آمنة وتضمن حماية المنتج، وتمنع مصادر الخطر على المواطن والبيئة والمجتمع؛
  - أن لا يتم تخزين أو نقل المنتجات الخطرة داخل التجمعات السكانية؛
  - أن تتميز قنوات التوزيع باليسر والسهولة، وألا تتضمن وسطاء يتسمون بسلوكيات لا أخلاقية من احتكار السلعة أو رفع الأسعار أو استخدام أساليب غير ملائمة.

<sup>1</sup> مصطفى عمور أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل، في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2010، ص200.

## خلاصة الفصل:

لقد اعتبرت المنظمات على اختلاف أنواعها قضية الاتفاق والانسجام بين أهدافها وأهداف المجتمع بما فيه العاملين في المنظمة في المقام الأول، وعليه قامت بمحاولة إيجاد حالة من الانسجام والتوافق بين أهدافها في الربحية والتوسع وأهداف الجهات المستهدفة.

ولقد ارتبط تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بالتغيرات الحاصلة في المجتمع وتطوره وتغير احتياجاته عبر الزمن، كما صاحب هذا التطور تعاريف متعددة للمسؤولية الاجتماعية ومختلفة باختلاف وجهات نظر الباحثين من جهة واختلاف المدارس التي ينتمون إليها من جهة أخرى فالبعض يراها بمثابة التزام المنظمات بمسؤوليتها وواجباتها إزاء مجتمعتها، بينما يراها البعض الآخر أن هذه المسؤولية لا تتجاوز مجرد مبادرات تطوعية تقوم بها المنظمات بإرادتها تجاه المجتمع إلا أن كل هذه الآراء تتفق من حيث مضمون هذا المفهوم.

ومع تعدد هذه التعريفات، تتعدد صور المبادرات والفعاليات حسب طبيعة بيئة العمل المحيطة، ونطاق نشاط المنظمة، وما تتمتع به من قدرات مالية وبشرية، وبالتالي فإن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ليس ثابتاً، بل هو تعريف ديناميكي، وواقعي، ومتطور، يتواءم مع المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. وعلى العموم يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام الطوعي لمنظمات الأعمال بنشاطات اقتصادية واجتماعية وبيئية لصالح المجتمع ككل والبيئة.

إن المسؤولية الاجتماعية لا تقف عند حد كونها إطاراً عاماً يجب أن تقوم به المنظمات، إنما من المهم أن ينعكس هذا الإطار العام على باقي المستويات التنظيمية والأنشطة الإدارية. من خلال وضع آليات عمل مسؤولة اجتماعياً على مستوى كل من وظيفة ونشاط من نشاطات ووظائف المنظمة والمتمثلة في وظيفة الإنتاج والعمليات، ووظيفة الموارد البشرية والعلاقات العامة، ووظيفة المحاسبة والمالية، ووظيفة التسويق.

## الفصل الثاني :

المسؤولية الاجتماعية بين النظرية و التطبيق

## تمهيد

إن المنظمة تتطور وتنمو في المجتمع الذي تعيش فيه وتستخدم موارده المادية والبشرية، لذا وجب عليها المساهمة في تطويره وتحسين ظروف المحيط الذي تعيش وتتعامل معه، فالوفاء بالمسؤولية الاجتماعية يحقق عدة مزايا للمجتمع والدولة والمنظمة كما يعتبر محرك فعال لتحقيق التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة.

يكتسي الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال أهمية متزايدة لأن هذه المسؤولية مستمدة من طابعها الاختياري، بما يسمح لكل منظمة أيا كان حجمها وطبيعتها أن تنتهج ما تراه مناسباً من ممارسات اجتماعية وفقاً لإمكاناتها، وهذا الاختلاف في الممارسات الاجتماعية يمكن التفرقة فيه عن طريق مؤشرات ومعايير تظهر لنا مدى عمق ممارسة منظمات الأعمال في تبنيها للمسؤولية الاجتماعية.

إن الضغوط المتزايدة على منظمات الأعمال من قبل المنظمات الدولية وهذا من أجل تقديم تقارير عن تأثيرها في المجتمع والبيئة ومن أجل تبني مسؤوليتها الاجتماعية خاصة في ظل الظروف الراهنة نتج عنه مجموعة من المبادرات للأمم المتحدة ومجموعة المعايير من بينها معايير الإيزو والمسائلة الاجتماعية.

ومن خلال هذا الفصل سنتعرض بشكل مفصل إلى الجوانب المتعلقة بأهمية المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاتها وأهم المبادرات الدولية التي تكلمت عنها، وذلك من خلال المباحث الثلاث التالية:

المبحث الأول: أهمية ممارسة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال.

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاتها.

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية في ظل المبادرات الدولية.



## المبحث الأول: أهمية ممارسة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال

تعد المسؤولية الاجتماعية من القضايا الأساسية التي أعطي لها أهمية كبيرة من قبل المنظمات على اختلاف أشكالها وطبيعتها ملكيتها. وهذا نتيجة تنامي المدركات الحسية نحو قضية المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات لاسيما الصناعية منها والتي كان اهتمامها ضعيفاً حول معالجة بعض المشاكل التي عانى منها وما زال يعاني منها المجتمع، وذلك باعتبار أن أهداف المنظمات كانت في معظم الاحيان متناقضة أو متعارضة مع أهداف الجهات المستهدفة من أسر وأفراد أو حتى المجتمع كله<sup>1</sup>. ورغم المواقف المتباينة تجاه هذه المسؤولية إلا أنه لا يمكن تجاهل الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية والمكاسب التي تعود على المنظمات التي تتبناها والمجتمع والدولة.

كما تعدى دور المسؤولية الاجتماعية إلى القضايا الدولية الراهنة والعمل على تحقيقها فهي تعتبر كإستراتيجية لحماية البيئة في ظل ما تعرفه هذه الأخيرة من إهمال ومخاطر عديدة عقب ما تقوم به منظمات الأعمال من أجل تحقيق أهدافها وأرباحها دون مراعاة للجانب البيئي، بالإضافة إلى أنها أداة مهمة وفعالة في تحقيق التنمية المستدامة والتنمية الاقتصادية، ووسيلة تمكن من مواجهة الأزمة المالية الراهنة والأزمات المالية المستقبلية.

## المطلب الأول: المواقف المتباينة تجاه المسؤولية الاجتماعية

من حيث المبدأ لا يوجد اختلاف كبير بين المؤيدين والمعارضين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، على الرغم من وجود فئات تعارض التفسيرات الواسعة لهذا المفهوم، كما أن التأكيد على المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال لا يعني أن هناك إقراراً كاملاً بهذه المسؤولية، فيما يزال الجدل دائراً حول هذا المفهوم، وما يزال الخلاف يستأثر بالكثير من الدراسات والأبحاث التي تنقسم بين مدافع ومعارض عن المسؤولية الاجتماعية وما خصص لها، فمنهم من رفض هذه الأخيرة رفضاً قاطعاً ومنهم من صنفها على أنها من مهام الحكومة إلا أنها تتنصل من مهامها لتتركها لمنظمات الأعمال لتعوض النقص أو العجز في القيام بدورها، ولكل فريق أسبابه وحججه التي يؤيد بها وجهة نظره.

وفيما يلي أهم الآراء والحجج التي يقدمها الطرفان حول المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> محمد ابراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 162.

### الفرع الأول: وجهة نظر المؤيدين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

يأتي تأييد ممارسة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال للدور الذي ينادي به مجموعة من المفكرين وعلى رأسهم عالم الإدارة (Peter Drucker 1977) والذي أكد على أنه لا يكفي أن تعمل منظمات الأعمال عملاً جيداً بل يجب عليها أن تعمل عملاً صالحاً لا يضر المجتمع المحيط بها، ويؤكد أيضاً Drucker أن أول مهمة لأي منظمة هي أدائها للوظيفة التي أنشئت من أجلها، وهذا يعتبر أول مسؤولية اجتماعية لها، وأن على إدارات جميع المنظمات في المجتمع الاهتمام بالعلل الخطيرة في المجتمع، وأن تبذل قصارى جهدها في تحويل حل هذه المشكلات وكيفية معالجتها، وهي لا يمكنها الفرار من الاهتمام بهذه المشكلات، لأن مجتمع المنظمات ليس له نصير آخر يهتم بالمشكلات الحقيقية إذ يعتبر مديرو المنظمات في مجتمعنا هذا هم مجموعة القيادة<sup>1</sup>.

سنحاول أن نعرض فيما يلي حجج المؤيدين القيام بالمسؤولية الاجتماعية في النقاط التالية:

#### 1- تعميق العلاقة بين المنظمة والمجتمع:

فهي تعد مجالاً مناسباً في العلاقة بين المنظمة والمجتمع وبما يمكنها من البقاء في السوق. وذلك من خلال المسؤولية القانونية والتمثيلية في الأمان وحقوق العمال وأنظمة البيئة، بالإضافة إلى تخفيف تأثير العمل السلبي على المجتمع كالتلوث، والعمل على زيادة التأثير الإيجابي على المجتمع من خلال الابتكار والاستثمار<sup>2</sup>.

#### 2- تمثل فعلاً أخلاقياً واجباً:

فعلى إدارات المنظمات إعطاء المزيد من الاهتمام والرعاية الإنسانية والخيرية وبهذا الصدد فإن شركة Dayton-Hondson تقتطع 5% من دخلها الخاضع للضريبة منذ 1945 للمشاريع الخيرية المقدمة للمجتمع<sup>3</sup>.

#### 3- تحسين صورة المنظمة:

الصورة العامة للمنظمة ستكون أفضل حينما تلعب دوراً اجتماعياً (تحسين السمعة)<sup>4</sup>. من خلال زيادة الثقة بين أفراد المجتمع والمالكين وأصحاب رأس المال عن طريق إثبات عدم تعارض المصالح، ويظهر المالكون حسن نيتهم من خلال تلبية التزاماتهم الاجتماعية تجاه المجتمع.

1 مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015، ص53.

2 عبد الرزاق سالم الرحالة، المسؤولية الاجتماعية، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص86.

3 نفس المرجع السابق، ص 87.

4 أنساعد رضوان، فلاق محمد، حدو سميرة أحلام، تفعيل الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للشركات في بناء الفعل التنموي المستدام، الملتقى الدولي

الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص11.

## 4- يعتبر استثمار طويل الأجل لفائدة المنظمة:

فهي الحالة الأفضل للمستثمرين، وذلك من خلال رفع قيمة الأسهم على الأمد الطويل، لما تحظى به منظمة الأعمال من ثقة لدى المجتمع، وما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلاً<sup>1</sup>. كما أثبتت دراسة قامت بإجرائها جامعة **لوزيانا** بعنوان "تأثير التقارير المنشورة عن السلوك غير الأخلاقي على أسعار الأسهم" على أن الدعاية المحيطة بسلوك المنظمات غير الأخلاقية تخفض أسعار الأسهم مدة لا تقل عن ستة أشهر<sup>2</sup>، بالإضافة إلى أن السمعة والشهرة الحسنة تحسن صورة المنظمة وتعزز من ميزتها التنافسية.

## 5- تجنب المنظمات الضغوطات:

إن ممارسة المنظمات لنشاطاتها المختلفة يتولد عنها العديد من المشكلات البيئية التي لها انعكاس سلبي مباشر أو غير مباشر على الجوانب الاجتماعية، مثل تلوث الماء والهواء والترية، إلى جانب استنزاف الموارد الطبيعية، والتسبب في انبعاثات الروائح الكريهة وغيرها، وهو ما يستوجب إسهام تلك المنظمات في حل تلك المشكلات التي يسببها، فإن لم تقم بذلك باختيارها، أجبرت عليه قسراً بقوة القانون<sup>3</sup>.

كما أن قيام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية يحول دون تدخل الدولة في سن قوانين تلزمها بمراعاة العدالة في التوظيف لكافة شرائح الموظفين، دون تمييز بسبب الجنس والدين واللون والجنسية، وتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة، ودعم الجمعيات الخيرية، وتسويق منتجات بجودة عالية تراعي المطالب الصحية للمستهلكين وبأسعار مناسبة دون استغلال.

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص52.

<sup>2</sup> Kotler Philips et nancy lee , **corporate social responsibility** : Doing the most good for your company and your cause, john wile y sons Inc, Hoboken, New Jersey,2011, P 30.

<sup>3</sup> ابراهيم بدر شهاب الخالدي، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار الإعلام للنشر والتوزيع، عمان الأردن الطبعة الأولى، 2010، ص87.

## 6-الوقاية من المشاكل أفضل من علاجها:

المسؤولية الاجتماعية شكل من التدابير الوقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة التي ستحدث عاجلاً أم آجلاً<sup>1</sup>. يجب على منظمات الأعمال أن تتعمق في المجتمع من خلال الاهتمام بمشاكله ومحاولة حلها قبل أن تتفاقم ويصعب حلها، لأن هذا يؤدي بالمنظمات إلى فقدان قوتها التأثيرية في المجتمع.

## 7-منظمات الأعمال جزء من المجتمع لها التزامات:

إن المنظمات هي في النهاية شخصيات قانونية، تحصل على العديد من المزايا الاجتماعية التي يحصل عليها الأفراد، وبالتالي فإنها يجب أن تقدم ما يقدمه أي مواطن صالح اتجاه المجتمع الذي يقدم له تلك المزايا<sup>2</sup>.

## الفرع الثاني: وجهة نظر المعارضين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية .

تستند حجج المعارضين لقيام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية بكون هذه الأخيرة تتعارض مع الهدف الرئيسي لمنظمة الأعمال والمتمثل في تحقيق الربح، وهذا ما نادى به الفكر الكلاسيكي التقليدي حول المسؤولية الاجتماعية والذي يعتبر الأرباح المحققة لا تعود أساساً للمديرين، إنما هي حق المالكين والمستثمرين فهم الذين يقررون كيفية إنفاقها وبنفس المعنى تقريباً يشير M. Friedman إلى "أن المنظمات لا تمتلك النقود لكي تعطىها لأي شخص كان، بل إنها تعود إلى العاملين والموظفين وحملة الأسهم، وعليه فإنه إذا ما أردنا أن نحدد الحجج التي تدعو لعدم القيام بمهام المسؤولية الاجتماعية فيمكن حصرها بالآتي:

### 1- رفع أسعار المنتجات:

إذا انفردت المنظمة إنفاق المبالغ على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، فإن ذلك يعني تحملها تكاليف إضافية تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها، وبالتالي تنعكس سلباً على موقفها وقوتها التنافسية في السوق<sup>3</sup>.

## 2- توسع هيمنة منظمات الأعمال:

<sup>1</sup> حكيم بن حسان، أمينة قهواجي، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص 7.

<sup>2</sup> ابراهيم بدر شهاب الخالدي، نفس المرجع، ص88.

<sup>3</sup> محمد الصالح الشيخ، الآثار الاقتصادية والمالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 46 .

إن تبني منظمات الأعمال المسؤولية الاجتماعية، فإن هذا سيحولها في وقت وجيز إلى شكل من أشكال المنظمات الحكومية<sup>1</sup>. وبالتالي تصبح لها نفس المسؤوليات والواجبات التي تلتزم بها المنظمات الحكومية اتجاه المجتمع الداخلي والخارجي والبيئة .

### 3-عدم وجود القوة القانونية:

لا تمتلك المسؤولية الاجتماعية قوة القانون في إلزامية التنفيذ من قبل منظمات الأعمال أي أنه عمل طوعي تقوم به المنظمة ولا يحدد بالقانون<sup>2</sup>.

### 4-محدودية الخبرة والمهارة:

عدم توفر منظمات الأعمال على القدرات التنظيمية والإدارية ومحدودية الخبرة والمهارة المتاحة لدى المنظمات في معالجة المشكلات الاجتماعية التي تعترض عملها.

### 5-إضعاف للأهداف الرئيسية:

إن القيام بالمسؤولية الاجتماعية هو بمثابة إضعاف للأهداف الرئيسية لمنظمات الأعمال وعلى رأسهم الربح، لكونها ستنزف طاقة كبيرة من إمكانيات المنظمة، كما أن المشاكل الاجتماعية هي من مسؤولية الدولة فقط<sup>3</sup>.

### 6-السلوك الأخلاقي ينطبق على الأفراد لا على المنظمات:

إن المفاهيم الأخلاقية تتطابق على الأفراد لا على منظمات الأعمال لأن الأفراد وحدهم يستطيعون صنع المفاهيم الأخلاقية وتطبيقها، وطالما أن المسؤولية الاجتماعية قضية أخلاقية بالدرجة الأولى، إذا فهي مسألة ضمير وهذا لا يكون إلا للشخص الطبيعي ولا ينطبق على المنظمة لكونها شخصية اعتبارية<sup>4</sup>.

### 7-تقليص الأرباح:

توسيع نطاق المسؤولية الاجتماعية فسوف يترتب عليه آثار ضارة على الاقتصاد، "حيث أن المنظمة ستتحرف عن دورها الأساسي وهو تعظيم ثروة الملاك، إذ أن الأموال الموجهة للمشروعات الاجتماعية أو الأعمال الخيرية إنما هي في الأصل حق الملاك يجب أن يحصلوا عليه<sup>5</sup>.

### 8-غموض مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

<sup>1</sup> Rue L, w and Bayars, L.L, **management**, Skills and application, Von Hoffmann Press Inc. Saint Louis, 2004, P465.

<sup>2</sup> عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سبق ذكره، ص88.

<sup>3</sup> حكيم بن حسان، أمينة قهواجي، مرجع سبق ذكره، ص 7 .

<sup>4</sup> محمد الصبري، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص47.

<sup>5</sup> عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص188.

تعد المسؤولية الاجتماعية مسألة معقدة وصعبة، لأن القرارات المتعلقة بها تكون معقدة، ومتضمنة العديد من المتغيرات والتي يصعب استيعابها في الكثير من الأحيان، وخصوصاً في المنظمات صغيرة الحجم<sup>1</sup>.

### 9- صعوبة المحاسبة:

يمكن أن تدعي بعض المنظمات أنها أنفقت الكثير لخدمة المجتمع والواقع غير ذلك، لمجرد أن تكتسب شهرة وموقعا في السوق مستغلة عواطف المستهلكين، ويساعدها في ذلك صعوبة المحاسبة عن الأنشطة الاجتماعية وغياب معايير المساءلة الاجتماعية ومعايير التقييم الاجتماعي.

### الجدول (01-02) الحجج مع أو ضد المسؤولية الاجتماعية

مع المسؤولية الاجتماعية	ضد المسؤولية الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ توقعات الجمهور: إن التوقعات الاجتماعية من الأعمال قد ظهرت منذ الستينات، والرأي العام يدعم الاهتمام الاجتماعي بالأعمال وأيضاً أهدافها الاقتصادية.</li> <li>■ الأرباح طويلة الأمد: تميل الأعمال المسؤولة اجتماعياً لأن تكون أكثر ضماناً لتحقيق الأرباح طويلة الأمد.</li> <li>■ الالتزام الأخلاقي: إن منظمات الأعمال يجب أن يكون لديها ضمير، وأن تراعي في مجالها ما هو صواب وما هو غير ذلك.</li> <li>■ الصورة الذهنية للجمهور: تسعى المنظمات لإثراء الصورة الذهنية لدى الجمهور لكسب زبائن أكثر وعاملين أفضل والوصول إلى أسواق وأرباح أكثر.</li> <li>■ البيئة الأفضل: التزام الأعمال يحل المشكلات الاجتماعية ويوفر حياة أفضل وبيئة مستقرة وجذبا للعاملين الماهرين .</li> <li>■ عدم تشجيع صدور لوائح حكومية لاحقة: تضيف اللوائح الحكومية تكاليف اقتصادية وقيود إدارية، وتبني المسؤولية الاجتماعية تنتهي الحاجة لهذه اللوائح .</li> <li>■ الموازنة بين المسؤولية والقوة: الأعمال لها قوة كبيرة في المجتمع ومثل لا بد لها من توازن من خلال المسؤولية الاجتماعية لكي لا تثير القلق منها ولا تبدو الأعمال تعمل ضد الصالح العام .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ انتهاء أقصى الربح: هذا هو جوهر الرؤية التقليدية، حيث يجب أن تهتم المنظمات بالأهداف الاقتصادية وتترك ما هو اجتماعي لمنظمات المجتمع الأخرى</li> <li>■ إضعاف الفرص: إن متابعة الأهداف الاجتماعية يضعف الغرض الأساسي للأعمال الإنتاجية الاقتصادية وإن المجتمع قد يعاني من عدم تحقيق الأهداف الاقتصادية.</li> <li>■ التكاليف: إن أغلب الأنشطة المسؤولة اجتماعياً يجب أن يتحمل تكلفتها شخص ما، والأعمال قد تمرر هذه التكلفة إلى الزبائن من خلال الأسعار الأعلى.</li> <li>■ القوة الأكبر: إن منظمات الأعمال هي المنظمات الأقوى في المجتمع، وإنها من الأنشطة المسؤولة اجتماعياً قد تصبح أكثر قوة مما هي عليه.</li> <li>■ نقص المهارات: لأن قادة الأعمال موجهون نحو الأهداف الاقتصادية فإن الأعمال قد لا تكون مؤهلة لمواجهة القضايا الاجتماعية.</li> <li>■ نقص المسائلة: إن السياسيين المتابعين للقضايا</li> </ul>

<sup>1</sup> محمد فلاح، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<p>الاجتماعية يسألون عن أنشطتهم غير أن قادة الأعمال لا يهتمون بهذا الأمر لأنه ليس من مسؤولياتهم.</p> <p>■ <b>نقص دعم الجمهور الواسع:</b> عدم توفر مثل هذا الدعم وانقسامه إزاء هذه القضية أو تلك يولد مناقشات ساخنة يجعل ويبعد رجال الأعمال من الدخول في هذه المجالات.</p>	<p>■ <b>مصالح حملة الأسهم:</b> المسؤولية الاجتماعية تحسن سعر السهم في المدى الطويل، فالمنظمات المسؤولة اجتماعيا اقل خطرا وقل عرضة لعدم رضا الجمهور .</p> <p>■ <b>امتلاك الموارد:</b> إن العمال تمتلك الموارد المالية والخبراء والفنيين والموهبة الإدارية لتقديم الدعم الاجتماعي للجمهور .</p> <p>■ <b>تفوق الوقاية على العلاج:</b> المشكلات الاجتماعية يجب أن تعالج قبل أن تتفاقم وتصبح خطرة ومكلفة في المعالجة وفي التأثير على أهداف المنظمة .</p>
---	---

**المصدر:** نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص ص 214-215.

ومع تزايد تبني الكثير من المنظمات أساسيات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تحت تأثير الوعي الإداري المتزايد بأهمية مثل هذه البرامج، فإن هناك في المقابل نسبة ليست قليلة من المنظمات التي لازالت ترى أن هناك نتائج سلبية تنجم عن تبني هذه البرامج، ففي دراسة مسحية شملت (560) مديرا تنفيذيا لمنظمات أمريكية كبرى حول نتائج المسؤولية الاجتماعية كشفت أن النتائج الإيجابية تتمثل في<sup>1</sup>:

- إثراء سمعة المنظمة وشهرتها (97,4%)؛
  - تقوية نظم الاجتماعية لوظائف المنظمة (89%)؛
  - تعزيز النظام الاقتصادي لوظائف المنظمة (74.3%)؛
  - تحسين رضا جميع العاملين (72.3%)؛
  - تجنب صدور لوائح حكومية (63.7%).
- وفي مقابل ذلك أكد هؤلاء التنفيذيون على أن هناك نتائج سلبية وهي:
- تخفيض الربحية قصيرة الأمد للمنظمة (59.7%)؛
  - ظهور تعارض الأهداف الاقتصادية المالية والاجتماعية (53.9%)؛
  - زيادة الأسعار على الزبائن (41.4%)؛
  - ظهور الصراع في معايير تقييم الأداء الإداري (27.2%)؛
  - خفض الإنتاجية (18.8%).

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، صص 215.

وهكذا يبدو أن حجج كلا من الطرفين المؤيد والمعارض للمسؤولية الاجتماعية تبدو منطقية ومقنعة إذا ما أخذت في إطار التطرف لزيادة الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال بشكل كبير أو نقصان هذا الدور، حيث أن تحميل المنظمة دورا اجتماعيا يفوق طاقتها قد يربك أداء دورها الاقتصادي وتحقيق العائد المجزي والذي من خلالها تساهم بمبادرات اجتماعية من الجانب الآخر فان الاهتمام بتعظيم الأرباح والأخذ بعين الاعتبار مصالح المساهمين بعيدا عن مصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة يجعل من منظمة الأعمال نظاما اقتصاديا مغلقا وقائما بذاته لا تربطه علاقة طيبة بالمجتمع ولا تتحمل المنظمة ما يواجه المجتمع من إشكالات تتطلب الحل<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : مكاسب المسؤولية الاجتماعية

يشير Milton Friedman الحائز على جائزة نوبل للاقتصاد إلى أن منظمات الأعمال التي تؤمن فعلاً بفلسفة الأعمال عليها أن تعلم بأن المسؤولية الاجتماعية لا ترتبط بتحقيق الربح فحسب، بل في تحقيق حاجات المجتمع وبما يؤمن الحماية لها في نفس الوقت، وهذا يعني أن منظمات الأعمال التي لا تولي المسؤولية الاجتماعية الأهمية التي تجعلها في مقدمة سلم أولوياتها في تحقيق أهدافها، ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي يواجهها، فإنها ستفقد الكثير من قوتها التأثيرية في المجتمع، وتنحسر صورتها الإيجابية عن أنشطتها الاقتصادية الأخرى وقد يقود الأمر إلى خسارتها لقوتها التنافسية<sup>2</sup>.

إن المسؤولية الاجتماعية تضيف تحسناً على مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال وتؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف، كذلك فإنها تمثل تجاوباً فعالاً مع التغييرات الحاصلة في حاجات المجتمع وانتقالها إلى الحاجات الاجتماعية وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة.

ويمكن توضيح عدة أوجه إيجابية لإدراك المسؤولية الاجتماعية تتجسد أهميتها من خلال المردود المتحقق للجهات الثلاث الرئيسية التي ستجني الفائدة من هذا الالتزام ونعني بها: المجتمع، الدولة، المنظمة<sup>3</sup> والتي سنتناول فيما يلي:

<sup>1</sup> مسان كريمة، المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه علوم تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوبوكر بلقايد تلمسان، 2013-2014، ص 54.

<sup>2</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

<sup>3</sup> طاهر محسن الغالي وصالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 52.



أولاً: بالنسبة للمنظمة:

### 1- تحسين الأداء المالي

ويحدث هذا نتيجة لزيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج، وبالتالي ارتفاع حجم المبيعات بسبب تقليل تكاليف التشغيل وولاء العاملين، وكذلك تفضيل العملاء والمستهلكين لمنتجات المنظمة. وقد تناولت العديد من الدراسات والبحوث العلاقة بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي للمنظمات وتوصل أغلبها لوجود علاقة إيجابية بين هذين الأخيرين<sup>1</sup>.

ففي دراسة أجريت سنة 1999 أكدت أن المنظمات التي قامت بالالتزام بصورة معلنة بقواعد أخلاقية محددة قد فاقت في أدائها المنظمات المثيلة التي لم تعلن مثل هذا الالتزام بمقدار 2-3 مرات وهذا بالاعتماد على قياس قيمة السهم في السوق<sup>2</sup>.

### 2- تخفيض تكاليف التشغيل

هنالك مبادرات كثيرة تستهدف تحسين الأداء البيئي وتؤدي إلى خفض التكاليف مثل تقليل إنبعاثات الغازات التي تسبب تغير المناخ العالمي أو تقليل استخدام المواد الكيميائية الزراعية، كما يمكن تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرات إعادة تدويرها. والجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في مجال الموارد البشرية مثل جداول العمل المرنة، والتناوب على الوظائف وغير ذلك من البرامج المتصلة بمكان العمل، وقد تؤدي إلى خفض نسبة غياب العاملين، وزيادة الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين شديدي الحماس للعمل، والفعالية والكفاءة الإنتاجية، وخفض تكاليف التوظيف والتدريب<sup>3</sup>.

### 3- تحسين سمعة المنظمة ومكانة المنتج

والتي تبنى على أساس الكفاءة في الأداء، والنجاح في تقديم الخدمات، والثقة المتبادلة بين المنظمات وأصحاب المصالح، ومستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه المنظمات، ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية واهتمامها بالاستثمار البشري. وقد أكد Poon وآخرون بأن الابتكار والإبداع لهما دور كبير في ترسيخ الصورة الذهنية، ولكنهما لا يكفيان لضمان النجاح، لذلك فقد ازداد الاهتمام حول ما إذا كانت هذه المنظمات تحمل سجلاً

1 سحر طلال إبراهيم، تقويم الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 35، 2013، ص 363.

2 هاني الحوراني، مسؤولية المؤسسات الاجتماعية في التجربة العالمية، مركز الأردن الجديد للدراسات، الأردن، 2005، ص 7.

3 أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 2012، ص 8-9.

تاريخياً في المسؤولية الاجتماعية أم لا . لذلك فقد أضاف هذا المعيار الاجتماعي عبئاً آخر على المنظمات بحيث أدخلت هذا البعد في استراتيجياتها و قراراتها وقد حدد Turban and Greening مجموعة من فوائد المسؤولية الاجتماعية فبالإضافة إلى الأداء المالي الأفضل، والزيادة في حجم المبيعات، فإن لها أثراً إيجابياً على الصورة الذهنية . وتؤكد ذلك دراسة Fomburn et al حيث توصلوا إلى مجموعة من الفوائد إلى جانب تحسين الصورة الذهنية، مثل القدرة الأكبر في استقطاب الموظفين والإبقاء عليهم، وتحسين العائد على الاستثمار<sup>1</sup>.

كما أن المسؤولية الاجتماعية تؤدي إلى تعزيز مكانة المنتج، ففي المنظمات الحديثة تشكل صورة القيمة المادية التي تخلق منهج العمل، حيث تحظى باهتمام بالغ من أصحاب المنظمات لأنها من معايير النجاح، فقد أشارت دراسة ميدانية للمنتدى الاقتصادي العالمي لأكثر من 1000 منظمة عالمية ، تم توزيع 1500 استمارة على مديري تلك المنظمات ، أكد 60 % منهم أن السمعة الجيدة يمكن أن تسهم بنحو 40 % من قيمة الأسهم السوقية للمنظمات، لذا فإن المنظمات تسعى جاهدة للاستفادة من مزايا التميز الأخلاقي في بيئة نشاطها<sup>2</sup>.

#### 4- تعزيز المبيعات وولاء العملاء

إن العودة بصورة ملحوظة إلى تهمين النقاء البيئي والمنتجات الطبيعية قد دفع المستهلكين إلى الاهتمام الخاص بعمليات الإنتاج وتأثير هذه العمليات والمنتجات على البيئة، على الرغم من أن منظمات الأعمال التجارية يجب عليها أن تفي في المقام الأول بالمعايير الشرائية للمستهلكين مثل الأسعار، وجودة السلع، وتوفرها، وسلامتها وملاءمتها، فإن الدراسات تظهر تزايد الرغبة في الشراء (أو عدم الشراء) بسبب بعض المعايير الأخرى المستندة<sup>3</sup>.  
زيادة القدرة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم:

يسهل على المنظمات المسؤولة اجتماعياً تعيين موظفين ذوي كفاءة عالية والمحافظة عليهم، ويؤدي ذلك إلى خفض تكاليف التوظيف والتدريب، ويتم ذلك في الغالب تعيين الموظفين من المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، ولهذا السبب، ستصبح القيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات متسقة مع قيم الموظفين، الشيء الذي

1 فالخ عبد القادر الحوري، ممدوح الزيادات، هايل عباينة، مرجع سبق ذكره، ص 6 .

2 منظمة الأمم المتحدة، كشف البيانات المتعلقة بتأثير المؤسسات على المجتمع، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا، 2003، ص 12 .

3 بجاوي نعيمة، نماذج عن بعض الشركات العالمية والإسلامية في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية، مجلة المالية والأسواق، المجلد 1، العدد 2، كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، 2015، ص ص 39-40 .

يستبعد أي تعارض من حيث القيم ويعزز بيئة العمل<sup>1</sup>. ففي دراسة قامت بها " منظمة تسخير الأعمال التجارية لصالح المسؤولية الاجتماعية " في الوم أ إلى أن المنظمات التي توازن بين مصالحها ومصالح حاملي الأسهم حققت معدلات نمو ومعدلات توليد عمالة ماهرة تفوق المنظمات الأخرى بنسبة أربعة أضعاف<sup>2</sup>.

### 5- زيادة الإنتاجية والجودة

إن الجهود التي تبذلها المنظمات في سبيل الاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتعزز الفعالية والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل. فنجد مثلاً أن مقاييس الكفاءة تتحدد عموماً بخمسة عناصر، التفوق الصناعي، الخيارات التكنولوجية، النتائج القياسية للأهداف البيئية، إدارة العلاقات مع المستفيدين ودورة تجديد الاستثمارات. وقد اعتبر Porter أن الفوائد المتأتية من هذه المقاييس تفوق في الغالب تكاليفها، فالارتباط الأخضر للمنظمات صار مشجعاً ليس فقط من أجل الضغوط التشريعية، ولكن أيضاً من أجل أثره في التنافس، من خلال تطوير الوضعية التنافسية للمنظمات الأقل تلويثاً في الأسواق العالمية<sup>3</sup>.

وتأسيساً إلى ما سبق ذكره يمكن القول أن المنظمات إذا ما تبنت فلسفة المسؤولية الاجتماعية فان ذلك سيعزز من سمعتها التجارية كما ينمي درجة الرضا لدى أصحاب المصالح من خلال الاستماع لأراء ووجهات نظر الجمهور وجماعات الضغط وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

### ثانياً : بالنسبة للمجتمع:

**1- التوظيف:** إن دور المنظمات كجهات مستخدمة يعد من أهم مصادر التنمية الاقتصادية فهي تساهم في تقليص حجم البطالة من خلال عملية التوظيف سواء بعقود دائمة أو صفة التعاقد، وممارسة المنظمات في الاعتماد على العمال المحليين بدل جلب عمال أجنيين أو قيامها بعدم التمييز بين العمال فيما يخص الأجور والمعاملة أو سياسة التوظيف يدل على مراعاة المنظمات للمسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> عبد الحفيظ مسكين، سامية بولعل، التجربة السويدية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وآفاق تطبيقها في الجزائر: شركة H&M نموذجاً، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص6.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعي، عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص 377.

<sup>3</sup> Olivier Boiral, **Concilier environnement et compétitivité**, ou la quête de l'éco efficacité, **Revue française de gestion**, N158, 2005, p 164.

- 2- تحقيق التنمية: تساعد عملية اختيار المنظمة المستثمرة لقواعد مواقعها التشغيلية في دفع عجلة التنمية المحلية من خلال بناء المدارس والمستشفيات والاهتمام بالجانب الثقافي والرياضي، بالإضافة إلى دفع اقتصاد المنطقة من خلال إيرادات الضرائب.
- 3- توفير احتياجات المجتمع: من خلال توفير السلع والخدمات التي تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد.
- 4- زيادة التكافل الاجتماعي: وذلك بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعاقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب وغيرهم؛
- 5- الاستقرار الاجتماعي: من خلال توفير نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات؛
- 6- تحسين نوعية الحياة في المجتمع: سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية؛
- 7- تحسين التنمية السياسية: انطلاقاً من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمنظمات وهذا سيساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية؛<sup>1</sup>
- 8- حماية الهوية وتحقيق الثوابت الاجتماعية: يبث القيم الحسنة والأخلاق السامية والعقائد السوية السلمية، ومن ثمّة تكوين مجتمع متماسك متلاحم لديه القدرة الكاملة على مكافحة العاهات الاجتماعية (السرقه والانتهازية... النابعة من الفقر والامية وسوء التربية) وعلى مواجهة الأزمات الاقتصادية (الفضائح الناجمة عن اختراق الأخلاقيات والمعايير المهنية)<sup>2</sup>.

### ثالثاً : بالنسبة للدولة:

- 1- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة التي تحمل تكاليف المسؤولية الاجتماعية؛
- 2- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها الصحية، الثقافية والاجتماعية؛

<sup>1</sup> خالد بن يوسف براقوي، آراء الشباب حول المسؤولية الاجتماعية، الملتقى السنوي لمراكز الأحياء بمكة المكرمة تحت عنوان، المسؤولية الاجتماعية، الرياض، السعودية، 1429، ص8.

<sup>2</sup> حمزة طيبي، معمر قرية، لخضر رينوبه، مرجع سبق ذكره، ص 382.

3- الساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من الآلات التي تجتهد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعها بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة ودورها في هذا الإطار؛<sup>1</sup>

4- إيجاد فرص عمل ودعم المساواة الاجتماعية، حيث من المتوقع نمو الوظائف في مجالي إدارة المخلفات وتدويرها لتتمكن من التعامل مع المخلفات الناتجة عن نمو الدخل والسكان.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية كإستراتيجية لحماية البيئة وتحقيق التنمية

تمثل قضايا حماية البيئة والتنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة من القضايا المعاصرة والحساسة في وقتنا الحالي لما لها من انعكاس على المحيط الداخلي والخارجي. إذ إن جذور هذه القضايا مرتبطة ارتباطا وثيقا بالمسؤولية الاجتماعية فمن أجل بلوغ أهداف حماية البيئة وتحقيق التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة يجب على منظمات الأعمال كخطوة أولى أن تكون مسؤولة اجتماعيا.

### الفرع الأول : المسؤولية الاجتماعية كإستراتيجية لحماية البيئة

لقد أصبح موضوع حماية البيئة الشغل الشاغل للمجتمع وبخاصة ادراكه ووعيه بحقيقة الحفاظ عليها وحمايتها، كما أصبح لزاماً على المنظمات اليوم انجاز أهدافها البيئية والاجتماعية فضلاً عن تحقيقها لأهدافها الربحية التي تكون اساس استمرارها ونموها، وبالتالي يجب على المنظمات أن تتعامل مع الحقائق البيئية كونها أساس لتفعيل أدائها وأنشطتها التسويقية، وأن تعمل على ترويج تلك الحقائق بما يخدم الأفراد والمجتمع ويخدمها بذات الوقت.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شرفي منصف، توبي عبد الملك، مؤسسة سوناطراك كتجربة رائدة في ممارسة المسؤولية الاجتماعية، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية و الحتمية البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الصديق بن يحي بيججل، 25/24 أبريل 2017، ص 6 .

<sup>2</sup> محمد لطرش، دور القيم الدينية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( دراسة عينة من المؤسسات بولاية باتنة)، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص 10 .

<sup>3</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 68.

لذا فقد أصبحت المطالب بحماية البيئة واحدة من بين المجالات التي حددتها لجنة التطور الاقتصادي (C.E.D) لكي تكون أساسا في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وبهذا الصدد فإن البيئة هي حركة منظمة لوكالات ومنظمات مدنية وحكومية مهتمة لأجل حماية وتحسن بيئة حياة الأفراد<sup>1</sup>.

يقدم "نجم عبود نجم" وجهة نظره الخاصة حول "المسؤولية البيئية" فيقول: "إذا كانت الأعمال تعمل من أجل بيئة لا محدودة الموارد وسلع بيئية مجانية وتكاليف خارجية يتحملها المجتمع أو الطبيعة فإن المسؤولية البيئية هي إعادة التوازن في علاقة الأعمال بالبيئة من خلال التأكيد على محدودية الموارد وكون السلع البيئية ذات تكلفة شأنها شأن عوامل الإنتاج الأخرى كالعمل ورأس المال، وبالتالي فهي تكلفة داخلية على من يستخدمها أو يفسدها أو يلوثها أن يتحملها."<sup>2</sup>

من جانب آخر يمكن تعريف "المسؤولية البيئية" للمنظمات على أنها "عملية تغطية الآثار البيئية لعمليات الإنتاج للمنظمات كتخفيض عملية تلف المنتجات والانبعاثات الغازية، وتقليص الممارسات التي تكون لها آثار سلبية مستقبلا على البيئة."<sup>3</sup>

### 1. طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة:

تمثل "المشكلات البيئية" واحدة من أهم المواضيع التي لقيت اهتماما من طرف المختصين من خلال إجراءاتهم لدراسات هامة حولها، وضمن حقل المعرفة السوسيوبيولوجية والاقتصادية ينظر علماء الاجتماع والاقتصاد إليها من منظور واسع؛ إذ أن جذور هذه المشكلات - حسبهم - قد توجد أيضا في التنظيم الاجتماعي الأساسي وفي النظرة الثقافية السائدة في العالم الحديث<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بلال خلف السكرانه، أخلاقيات العمل، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 184.

<sup>2</sup> صالح السحيباني "المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية"، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، 23-25 مارس 2009، بيروت، ص 04.

<sup>3</sup> محمد زيدان، محمد يعقوبي، الآثار البيئية لنشاط شركات البترول ومدى تحملها لمسئولياتها تجاه البيئة، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 2012، ص 47.

<sup>4</sup> وفاء محمد علي محمد، مدخل لدراسة البيئية، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014، ص 49.

اصبحت المنظمات اليوم أكثر ادراكا لمسؤوليتها الاجتماعية في تعاملها مع المجتمع والبيئة، حتى أنها ترى نفسها ومن خلال ادارتها العليا بأنها بمثابة مواطن أو جزء من المجتمع، وتلقي عليها مسؤولية مماثلة إلى مايتحملها المواطن في تعامله مع المجتمع والبيئة، وأن تكون عضواً صالحاً ونافعاً للمجتمع<sup>1</sup>.

ينظر المدخل الوظيفي ممثلاً في " إيميل دوركايم " و"هربرت سبنسر" إلى التلوث الذي تسببه المنظمات الاقتصادية باعتباره وظيفة كامنة للتصنيع وإحدى المعوقات الوظيفية التي تؤدي إلى الخلل في الوظيفة الاجتماعية، وبالرغم من أن للتقدم التكنولوجي جوانبه الإيجابية التي تساعد على أداء الوظائف بأحسن وتيرة فهو لا يخلو من التأثير السلبي الذي قد يعيق تحقيق الوظائف الأساسية للمجتمع، ومن ثمة فإن التغيرات الاقتصادية التي ساعدت على ظهور المجتمع الصناعي تؤدي في نفس الوقت إلى عدم التوازن البيئي وبالتالي ظهور المشكلات البيئية وعلى رأسها التلوث البيئي بمختلف أشكاله<sup>2</sup>.

وبناء عليه تغير توجه منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة من التوجه لتحقيق الربح إلى التوجه نحو التحلي بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية ما جعلها تنتهج تصرفات مجتمعية من خلال وضع مواثيق بيئية واجتماعية ومواثيق لأخلاقيات الأعمال؛ فبالإضافة إلى تعظيم الأرباح وجب عليها مراعاة معايير أخرى والتي منها حماية البيئة؛ لهذا نجد أن المنتج البيئي قد أصبح مطلوباً عالمياً وشرطاً أساسياً للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية (OMC) لهذا نجد أن المنظمة الاقتصادية تدمج المسؤولية البيئية في الظاهر طوعاً لكن الأصل فيها طابع الإيجاب<sup>3</sup>.

من جانب آخر يؤكد رواد المدخل التفاعلي بقيادة " تشارلز كولي " و"جورج هربرت ميد" بأن التزام العاملين داخل المنظمات الاقتصادية بالمسؤولية اتجاه البيئة يؤدي دوراً بارزاً ومحورياً في مكافحة التلوث البيئي ولا بد على كل فرد داخل التنظيم أن يمتلك المسؤولية الذاتية عن الوسط المحيط والتي تتضح من خلال الاهتمام والمشاركة في حل القضايا والمشكلات التي تعاني منها البيئة<sup>4</sup>.

1 ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 67.

2 نفس المرجع السابق، ص 51 .

3 أمينة قهوجي، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، المؤتمر الدولي الثالث عشر، جامعة محمد بوفرة بومرداس، يومي 15/14 نوفمبر 2016، ص 12 .

4 وفاء محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 55 .

## 2. دوافع تبني المسؤولية البيئية :

يعتبر تبني المسؤولية البيئية في المنظمة الاقتصادية ضروريا ، حيث أصبح المنتج البيئي مطلوبا عالميا، هذه المسؤولية في الظاهر طوعية لكن الأصل فيها طابع الإلزام، ويمكن حصر هذه الدوافع في :

### - دوافع التبنى الاختياري للمسؤولية البيئية في المنظمة الاقتصادية<sup>1</sup>:

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

### - دوافع التبنى الإلزامي للمسؤولية البيئية في المنظمة الاقتصادية:

- إن التبنى الطوعي لا يعد السبب الوحيد بل أصبح مطلبا للعديد من الجهات الخارجية ذات المصلحة ، لذلك صار اهتمام المنظمات بالاعتبارات البيئية يتم استجابة لمطالب جماعات الضغط، كما هو موضح فيما يلي<sup>2</sup>:
- ✓ **المتطلبات الحكومية:** المتمثلة في التشريعات البيئية لجعل المنظمة أكثر التزاما ورعاية للاعتبارات البيئية؛
  - ✓ **المستهلكين:** لقد أصبحت البيئة أحد العوامل الرئيسة المؤثرة على دوافعهم الاستهلاكية، وأحد الاعتبارات الأساسية في تحديد رغبتهم وجاذبيتهم ونفضياتهم لنمط معين من السلع دون غيرها؛
  - ✓ **المساهمين والمستثمرين:** تواجه المنظمات ضغوطا متزايدة من جانب كل من المساهمين والمستثمرين من أجل تحسين المنظمات لأدائها البيئي؛

1 سفيان ساسي، أمنية غريب، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمسؤولية البيئية ( بين التشريع والتطبيق ) ، ملتقى دولي حول " سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية "، جامعة ورقلة ، نوفمبر 2012 ، ص ص353-354 .

2 ساسي سفيان، المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية (حالة الجزائر)، مجلة جيل حقوق الإنسان، العدد 2 ، جوان 2013 ، ص 16.



✓ **المتطلبات التعاقدية:** إن القلق الخاص بشؤون البيئة وزيادة الضغوط من القوانين والتشريعات المتلاحقة وكذلك من المجتمع بمختلف فئاته، قد غيرت من أسلوب الأعمال وعقد الصفقات على مستوى العالم.

**الفرع الثاني : المسؤولية الاجتماعية وتحقيق التنمية المستدامة**

**أولاً : تعريف التنمية المستدامة**

طرح مصطلح التنمية المستدامة لأول مرة سنة 1987 من طرف رئيسة وزراء النرويج **Bruntland** في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية (**CMED**) المعنون باسم "مستقبلنا المشترك"، حيث عرّفت التنمية المستدامة أنها "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات الأجيال القادمة"<sup>1</sup>. كما عرّفت في مؤتمر الأمم المتحدة حول البيئة والتنمية المنعقد بالبرازيل سنة 1992، بأنها "ضرورة إنجاز الحق في التنمية، بحيث تحقق على نحوٍ متساوٍ للحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل"<sup>2</sup>.

وعرفت التنمية المستدامة أيضاً بأنها التنمية التي تحافظ على البيئة عن طريق الاستغلال الأمثل والعقلاني للموارد الطبيعية، لكي تضمن تلبية الاحتياجات المتوقعة للأجيال المستقبلية<sup>3</sup>.

ولعل أهم ما يميز التنمية المستدامة كما قال (**كولن باول - وزير خارجية أمريكا**) " أنه لجهود ناجح - أنني أرى لدينا الآن رؤى مشتركة عن كيفية المضي قدماً - وأن العالم ملتزم بالتنمية المستدامة - مع ذلك فالتحدي الحقيقي لا يكمن في مجرد ذكر البيانات بل في الإجراءات التي ستتخذ للتنفيذ"<sup>4</sup>. أي أن الشيء المهم أن التنمية المستدامة تعتبر شيء مشترك في العالم والأهم من هذا أن الرؤى لتحقيقها هي كذلك مشتركة ولكن يجب تطبيقها.

من الصعب التفريق بين مفهومي التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية نظراً لشدة تقاربهما، فالأول يعني التوفيق بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على مستوى عالمي، والثاني يعني دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في النشاطات التجارية، وتعتبر المسؤولية الاجتماعية شكلاً من أشكال المساهمة في التنمية

<sup>1</sup> Louis Guay, **Les enjeux et Les défis du Développement Durable connaître**, Les presses de l'université Laval, Canada, 2004, P 05.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

<sup>3</sup> Bruno Cohen- Bacrie, **Communiqué efficacement sur le développement durable**1, Les Edition demos, Paris, 2006, p12.

<sup>4</sup> صلاح عباس، التنمية المستدامة في الوطن العربي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2010، ص 28.

المستدامة، أما الفرق بينهما يكمن في أن مفهوم التنمية المستدامة تعنى به أطراف عدة مثل : الدولة، قطاع الأعمال، المجتمع المدني، المواطنين والمستهلكين، في حين أن مناقشة موضوع المسؤولية الاجتماعية يتم على مستوى قطاع منظمات الأعمال<sup>1</sup>.

ثانياً : أبعاد التنمية المستدامة:

للتنمية المستدامة أربعة أبعاد أساسية تشكل فيما بينها العناصر الأساسية للتنمية المستدامة، و التي تتمثل في:

**1- البعد الاقتصادي:** ويركز هذا البعد على تحقيق الاستمرارية، وذلك من خلال تحقيق قيمة مضافة تسمح بإعادة الاستثمار وتوسيع النشاط، إضافة إلى خلق القيمة من منظور إنتاج السلع والخدمات بشكل مستمر .

كما ينبع من أن البيئة كيان اقتصادي متكامل باعتبارها قاعدة للتنمية، وأي تلويث لها واستنزاف لمواردها يؤدي في النهاية إلى إضعاف فرص التنمية المستقبلية لها، ومن ثم يجب أخذ المنظور الاقتصادي بعيد المدى لحل المشكلات من أجل توفير الجهد والمال والموارد<sup>2</sup>.

**2- البعد الاجتماعي:** ويركز هذا البعد على المورد البشري كأهم عنصر في التنمية، وهذا من خلال محاربة ظاهرة الفقر والعدالة الاجتماعية بين أفراد المجتمع، والعمل على المحافظة على الثروات الطبيعية للأجيال القادمة<sup>3</sup>.

كما تسعى التنمية المستدامة لتحقيق الاستقرار في النمو السكاني، ووقف تدفق الأفراد على المدن، وذلك من خلال تطوير مستوى الخدمات الصحية، والتعليمية في المناطق الريفية، وتحقيق أكبر قدر من المشاركة الشعبية في التخطيط للتنمية<sup>4</sup>.

**3- البعد البيئي:** وهذا من خلال رسم حدود بيئية لا يجوز استهدافها خاصة من حيث استنزاف واستهلاك الموارد غير العقلاني خاصة غير المتجددة منها إضافة إلى وجوب المحافظة على التنوع البيولوجي واستخدام

<sup>1</sup> سعد الله حسين ليث وريم سعد الجميل، " المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل"، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر الثالث بعنوان "إدارة منظمات الأعمال:التحديات العلمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 27-29/4/2009.

<sup>2</sup> ريدة ديب، سليمان مهنا، التخطيط من أجل التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد 25، العدد1، 2009، ص 491.

<sup>3</sup> غنيم عثمان محمد، أبو زنت ماجدة، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار الصقاع، عمان، الأردن، 2010، ص 39-40

<sup>4</sup> خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 158.

التكنولوجيا النظيفة<sup>1</sup>. لذلك نحن بحاجة لمعرفة علمية لإدارة المصادر الطبيعية لسنوات قادمة عديدة من أجل الحصول على طرائق منهجية تشجيعية ومترابطة مع إدارة البيئة للحيلولة دون زيادة الضغوطات عليه.

4- البعد التقني والإداري: فهي التنمية التي تنقل المجتمع إلى عصر الصناعات والتقنيات النظيفة التي تستخدم أقل قدر ممكن من الطاقة والموارد، وتنتج الحد الأدنى من الغازات والملوثات التي تؤدي إلى رفع درجة حرارة سطح الأرض والضارة بالأوزون<sup>2</sup>.

### ثالثاً : أهداف التنمية المستدامة

- تسعى التنمية المستدامة من خلال آلياتها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن تلخيصها في ما يلي<sup>3</sup>:
- ✓ تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان، حيث تسعى التنمية المستدامة من خلال عملية التخطيط وتنفيذ السياسات التنموية لتحسين نوعية حياة أفراد المجتمع اقتصاد واجتماعيا ونفسيا عن طريق التركيز على الجوانب النوعية للنمو وبشكل عادل ومضمون؛
  - ✓ احترام البيئة الطبيعية، حيث تركز التنمية المستدامة على نشاطات السكان، وتتعامل مع النظم الطبيعية ومحتواها على أنها أساس حياة الإنسان، إنها ببساطة تنمية تستوعب العلاقة الحساسة بين الطبيعة والبيئة المبنية، وتعمل على تطوير هذه العلاقة لتصبح علاقة تكامل وانسجام؛
  - ✓ تعزيز وعي السكان لمشكلات البيئية القائمة، حيث تنتمي إحساسهم اتجاهها، وحثهم على المشاركة الفاعلة في إيجاد حلول مناسبة لها من خلال مشاركتهم في إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج و مشاريع التنمية المستدامة؛
  - ✓ تحقيق استغلال واستخدام عقلاني للموارد، حيث تتعامل هذه التنمية مع الموارد الطبيعية على أنها موارد محدودة، لذلك تحول دون استنزاف أو تدميرها وتعمل على استخدامها وتوظيفها، بشكل عقلاني؛

1 ناصر مراد، التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر، مجلة التواصل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلديّة، العدد26، 2010، ص135.

2 خالد مصطفى قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 159.

3 بلعة الطاهر، يوسف عشيرة موسى، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات المسار الجديد لبلوغ أهداف التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص ص 11-12 .

✓ ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع، حيث تحاول توظيف التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف المجتمع من خلال توعية السكان أهمية التقنيات المختلفة في الال التنموي، وكيفية استخدام الجديد والمتاح منها في تحسين نوعية حياة المجتمع؛

✓ إحداث تغيير مستمر ومناسب في حاجات وأولويات المجتمع، بحيث يكون ذلك بطريقة تلائم إمكانياته وتسمح بتحقيق التوازن الذي يمكن تفعيل التنمية الاقتصادية والسيطرة على جميع المشكلات البيئية ووضع الحلول المناسبة لها؛

✓ تغيير نوعية النمو، حيث تنطوي التنمية المستدامة على ما هو أكثر من النمو حيث تتطلب تغييرا في مضمون النمو يجعله أكثر كثافة في استخدام الطاقة ويجعل عوائده أكثر إنصافا؛

✓ دمج الشؤون البيئية والاقتصادية في عملية صنع القرارات .

وبالتالي يعتبر البشر أهم عنصر تقوم به التنمية المستدامة فهي تسعى لتلبية حاجاتهم وتنظيم حياتهم حتى يكونوا قادرين على التعامل مع الموارد الطبيعية بمعرفة وحكمة. كما يتضح لنا أن التنمية المستدامة لا يمكن فصلها عن إدارة واستخدام الموارد الطبيعية، بالإضافة إلى أن التنمية المستدامة تعمل على توفير الرفاهية الاقتصادية لأجيال الحاضر والمستقبل وتحافظ على البيئة، وتقوم بصيانتها وذلك بتحقيق تنمية اقتصادية ومستوى معيشي لا يضعف قدرة البيئة على توفير احتياجات المستهلكين في المستقبل<sup>1</sup>.

#### رابعاً : العلاقة بين التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية

على اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تراعي في مضمونها الأبعاد البيئية والاجتماعية إلى جانب البعد الاقتصادي والمتمثل في تعظيم الأرباح فإنها تسعى بذلك إلى تحقيق الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة على المستوى الجزئي، وبالتالي فالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات والتنمية المستدامة مفهومان مترابطان ومتكاملان، فكما أن التنمية المستدامة تعد رهاناً رابحاً للمنظمة فإن المسؤولية الاجتماعية تعد أداة لتحقيق التنمية المستدامة على مستوى المنظمات، فضلاً على أن هدف المنظمات أثناء ممارستها لمسؤوليتها الاجتماعية يتمثل في زيادة مساهمتها في التنمية المستدامة وذلك من خلال التزامها بـ<sup>2</sup>:

1 مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

2 محصول عبد السلام، مزرق سعاد، المسؤولية الاجتماعية للشركات: مدخل لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة سوناطراك، الملتقى الدولي الثاني حول : المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والتحديات البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، يومي 24-25 افريل 2017، ص ص 10-11.

### 1- المسؤولية تجاه الموارد البشرية العاملة: وذلك من خلال:

- ✓ تعبئة واستقطاب الموارد البشرية على ضوء عملية تخطيط منهجية وعلمية؛
- ✓ تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية من خلال أنشطة البحث والتطوير؛
- ✓ مراعاة العدالة والمساواة في توزيع الأجور والمكافآت؛
- ✓ تطبيق برامج تحسين الحياة المهنية، مما يجعل المنظمة مركز جذب واستقطاب للموارد البشرية الكفؤة .

### 2- المسؤولية تجاه المجتمع:

- ✓ خلق حوار مشترك بين المنظمات والقوى الفاعلة في المجتمعات المحلية، بحيث تتحقق شراكة كاملة تسعى للحفاظ على حقوق كافة الأفراد؛
- ✓ دعم المجالات الصحية من خلال إقامة المستوصفات وبناء المستشفيات (خصوصاً للأمراض الخطيرة، والتكفل بعلاج المرضى في الخارج)،
- ✓ المساعدة المادية في حالات الكوارث كالزلازل والحرائق والفيضانات؛
- ✓ دفع المنظمات للضرائب دون تهرب، وهو ما يعتبر مساهمة اجتماعية لمساعدة الدولة في تمويل الخدمات الاجتماعية والإنفاق على البنى التحتية الأساسية.

### 3- المسؤولية البيئية: إن التنمية المستدامة والبيئة تربطهما علاقة وثيقة فالأولى تقوم على موارد الثانية ولا

يمكن أن تقوم التنمية دون الموارد البيئية وبالتالي فإن الاخلال بالموارد من حيث إفسادها وتناقصها سيكون له انعكاساته السلبية على العملية التنموية، وعليه ينبغي على التنمية أن تقوم على أساس وضع الاعتبار للبيئة، وأن ينظر إلى البيئة والتنمية باعتبارها متلازمين فالتنمية لن تحقق أهدافها دون الأخذ بسياسات بيئية سليمة<sup>1</sup>.

إن حماية البيئة هي أحد الأبعاد الرئيسية للتنمية المستدامة وهي أيضاً جزء لا يتجزأ من المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، حيث يمكن لهذه الأخيرة أن تلعب دوراً بارزاً في البعد البيئي للتنمية المستدامة بتحسين أدائها البيئي واعتماد أساليب تقلل من الإضرار بالبيئة ومواردها، ومن بين هذه الأساليب:

- ✓ استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج واعتماد تقنيات الإنتاج الأنظف من أجل الحد من الانبعاثات الغازية وتقليل التلوث الناجم عن نشاطاتها؛

<sup>1</sup> عبد الرحمن سيف سردار، التنمية المستدامة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 49.

✓ البحث عن مصادر نظيفة للطاقة ومتجددة، وإيجاد بدائل للموارد الناضبة كالطاقة الشمسية وذلك

للمحافظة على مخزون الموارد الطبيعية للأجيال المستقبلية؛

✓ الالتزام بالقوانين البيئية والنصوص التشريعية المنصوص عليها في مجال حماية البيئة ومواردها .

### خامساً: المسؤولية الاجتماعية والدور التنموي

يتزايد الأمل والتربق لدى المستهلكين والموظفين بالمنظمات في أن تتجاوز هذه المنظمات دورها التقليدي من أجل تحقيق الربح، ويرى الجمهور أن مجرد خلق الوظائف وسداد الضرائب لم يعد كافياً كإسهام وحيد يقدمه القطاع الخاص للمجتمع، فازدهار منتجات المشروعات الاستثمارية ذات المسؤولية الاجتماعية يشهد على صحة هذا الاتجاه، حيث يبدي المستثمرون قلقهم ويعلنون عن مواقفهم الأخلاقية والإجتماعية للمنظمات التي يستثمرون فيها ويقومون برعايتها، فلقد أصبحت الأعمال الخيرية عنصراً ضرورياً ضمن جميع خطط الأعمال الخاصة بالمنظمات<sup>1</sup>.

كما أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة أصبح أكثر ظهوراً مع مبادرة بعض كبريات المنظمات العالمية إلى إنشاء مديريات مركزية للتنمية المستدامة، والتي حددت لها مهمة وضع الإستراتيجيات وتنفيذ الإجراءات، وتبرير ممارسات المنظمة في مجال التنمية المستدامة، ومع التطورات الحديثة التي شهدتها المنظمات أصبحت جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات التنمية المستدامة، حيث أضيف لها بالإضافة إلى مهامها وأهدافها التقليدية المتمثلة في خلق القيمة وجوب مراعاتها للعدالة الاجتماعية وحمايتها للبيئة، وهذا يقود المنظمة إلى إلزامية دمج معايير تطبيق التنمية المستدامة في إدارتها بغض النظر عن النشاط الذي تمارسه، ومن خلال هذا الطرح يمكن القول أن إتباع المنظمة لقواعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية الهادفة إلى جعل المنظمة مسؤولة اجتماعياً وبيئياً عن كل ممارساتها سوف يؤدي بالضرورة إلى تحقيق المنظمة للتنمية المستدامة الهادفة أيضاً إلى الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية والحفاظ على البيئة والمحيط. ملخص القول أن مدخل المسؤولية الاجتماعية يعد بالنسبة للمنظمة كأساس وقاعدة للتوجه نحو التنمية المستدامة للمنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 178-179.

<sup>2</sup> براهم خميسة، سعاد ركيمة، الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية كنموذج لتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثاني حول: المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية و التحديات البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، يومي 24-25 افريل 2017، ص 11 .

### الفرع الثالث : المسؤولية الاجتماعية وتحقيق التنمية الاقتصادية

يعرف الدكتور أحمد جامع التنمية الاقتصادية في الفكر الاقتصادي المعاصر "أنها انتشار الاقتصاد القومي من حالة التخلف التي يعانها ونقله إلى حالة التقدم وذلك بزيادة مقدار الناتج القومي السنوي عن طريق تطوير القوى الإنتاجية للمجتمع حتى يرتفع مستوى الدخل السنوي إلى الحد اللازم لتوفير مستوى معيشي لائق بالإنسان في العصر الحديث سواءً فيما يتعلق بإشباع حاجاته المادية أم المعنوية على اختلاف أنواعها"<sup>1</sup>.

كما توصف التنمية الاقتصادية بأنها تحقيق التطوير الشامل والمتكامل للمجتمع، بهدف الوصول إلى الرفاهية بكفاءةٍ وفعالية فتكون بذلك تحقق مطلبين هامين هما:

1- تطوير المجتمعات باتجاه تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء مختلف أنشطتها وفي إدارة حياتها.

2- تحقيق التناسق والتكامل في العمليات التطويرية باتجاه تحقيق النمو المتوازن في مختلف القطاعات<sup>2</sup>.

كما ينقسم الفكر الاقتصادي في تعريفه للتنمية الاقتصادية إلى تيارين، فالفكر الاقتصادي في الغرب يؤكد تعريف التنمية على أنها العملية الهادفة إلى خلق طاقة تؤدي إلى تزايد دائم في متوسط الفرد الحقيقي بشكل منظم لفترة طويلة من الزمن أما اقتصاديو العالم الثالث فعرفوها على أنها العملية الهادفة إلى إحداث تحولات هيكلية اقتصادية، اجتماعية يتحقق بموجبها للأغلبية الساحقة من أفراد مستوى من الحياة الكريمة<sup>3</sup>.

ويؤكد البروفسور Bonne بأن التنمية الاقتصادية تتطلب وتضمن نوعاً من التوجيه والتنظيم والقيادة لتوليد قوى التوسع والمحافظة عليها<sup>4</sup>. وبذلك تكون التنمية هي التغيير المقصود الموجه والمخطط باتجاه ضمان البقاء وتحقيق الاستمرار، أو هي النمو المدروس على أسس علمية، والذي قيست أبعاده بمقاييس علمية، سواءً كانت تنمية شاملة أم تنمية في أحد الميادين الرئيسية<sup>5</sup>.

1 عبد العزيز قاسم محارب، التنمية المستدامة في ظل تحديات الواقع من منظور إسلامي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2011، ص 80-81.

2 محي الدين حمداني، حدود التنمية المستدامة في الاستجابة لتحديات الحاضر والمستقبل دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2009، ص 14.

3 وليد الجيوسي، أسس التنمية الاقتصادية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 3-4.

4 خبابة عبد الله، تطور نظريات واستراتيجيات التنمية الاقتصادية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2014، ص 38.

5 محي الدين حمداني، مرجع سبق ذكره، ص 14.

إن المسؤولية الاجتماعية هو نتاج لتوثيق الشراكة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بين الدولة والقطاع الخاص لبناء مستقبل أفضل للأجيال القادمة . بحيث يتضمن هذا المفهوم مساهمة منظمات الأعمال في تهيئة وتوفير كل متطلبات تحقيق التنمية الاقتصادية، من خلال الاستثمار في الموارد البشرية، وخلق فرص عمل، وتوفير بيئة عمل صحية وآمنة جنباً إلى جنب مع حل المشكلات الاجتماعية والبيئية، فالمسؤولية الاجتماعية تعني أداء منظمات الأعمال لكل واجباتها الاقتصادية والتنموية والاجتماعية بالاعتماد على معايير مثالية تخدم كل أطراف المجتمع من مستهلكين وعمال وموردين وحكومة ومجتمع مدني. إن خلق مناخ ملائم اقتصادياً واجتماعياً من خلال مراعاة حقوق كل أصحاب المصلحة يؤدي حتماً إلى تحقيق التنمية الاقتصادية<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية والأزمة المالية:

يواجه العالم حالياً أزمة مالية، لم يمر بها منذ الكساد الكبير، عصفت بإقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ظهرت ملامحها في سبتمبر 2007، كأزمة تمويل عقاري في الو م أ ، التي تمثل قاطرة النمو في الإقتصاد العالمي<sup>2</sup>. إذ بسبب الأزمة انحارت العديد من البنوك العالمية والمؤسسات المالية الضخمة وشركات عملاقة، أي أن عدوى الازمة المالية انتقلت من الو م أ الى الاسواق المالية لمختلف الدول وبات علاجها عسيراً بعد حدوث انخفاض حاد في الاسواق المالية العالمية<sup>3</sup>.

يمكن تعريف الأزمة على أنها أزمة مالية في الإقتصاد المالي تخص الإقتصاد الأمريكي والمعاملات الدولارية بسبب أخطاء في السياسة الاقتصادية والمالية الأمريكية<sup>4</sup>. كما يمكن تعريفها على أنها "عبارة عن تغير حاد يؤدي إلى تدهور المؤشرات المالية كلها تقريباً خلال المدى القصير سواء من خلال تدهور في أسعار الفائدة أو الأصول ويكون ذلك مصحوباً بتزايد حالات الإعسار التجاري وانحيار المؤسسات المالية"<sup>5</sup>.

1 مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 111.

2 فايز عبد الهادي أحمد، الأزمة المالية العالمية وأثرها على الأهداف الإنمائية للألفية، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، مصر، 2012، ص 1.

3 حسن عمر محمد، سعد الساكني، مرجع سبق ذكره، ص 57.

4 فريد راغب النجار، إدارة التغيير الاستراتيجي العربي لمواجهة الأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 55.

5 مرتضى محمد عبد اللطيف، أثر الأزمة المالية العالمية على قطاع تكنولوجيا المعلومات، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2013، ص 9.



ولعل أكثر ما يمكن اكتشافه في ضوء تداعيات الأزمة أن حوكمة السوق هي حجر الزاوية لضمان انفلاته خاصة في غياب شرط المنافسة الكاملة اللازمة لاكتمال بنين اقتصاد السوق<sup>1</sup>.

إن حوكمة السوق وغياب شرط المنافسة النزيهة يعود إلى عدم احترام مبادئ المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات فيما يخص الجانب المالي.

### الفرع الأول: تأثير الأزمة المالية على المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

لا شك أن الأزمة المالية والاقتصادية التي تسود العالم الآن باتت تهدد استمرار مجتمع الأعمال في ما يقوم به من دور في المسؤولية الاجتماعية من حيث التبرع والدعم المقدم لفئات المجتمع المحتاجة، وقد كان من تداعيات الأزمة المالية أن أصبح شعار المنظمات الجديد هو البقاء أولاً ثم المسؤولية الاجتماعية. هذا وقد أصبحت الأزمة المالية على قمة التحديات التي تواجه دور المنظمات، وأصبح السؤال هو هل ستواصل المنظمات تقديم خدماتها أم ستتوقف نتيجة لتأثر أرباحها التي تخصص جزءاً منها للمسؤولية الاجتماعية، ووفقاً لتحليل آراء مجتمع الأعمال والمنظمات، فإن هذه المسؤولية ستتأثر بكل الأحوال بسبب الأزمة المالية وانعكاساتها المتوقع تزايدها على المنظمات، حيث أن العديد من المنظمات تصارع الآن للبقاء ولا وقت لديها الآن للمساهمة في المسؤولية الاجتماعية، وأن نسبة التأثير قد تصل إلى 25% على المسؤولية الاجتماعية<sup>2</sup>.

ومما لا شك فيه أن الأزمة المالية والاقتصادية العالمية والتي تأثرت بها الدول النامية على وجه الخصوص ألفت بآثارها السلبية على واقع المنظمات التجارية، مما دفع الأخيرة إلى محاولة إيجاد الحلول لديمومتها واستمرار عملها دون أن تتعرض للإفلاس والتصفية وكان هذا على حساب مسؤوليتها الاجتماعية، حيث أخذت المنظمات تحلى عن مسؤوليتها تجاه المتعاملين معها والعاملين فيها بهدف تحقيق الربح ومحاولة تحصيل الأموال الكافية للمحافظة

1 نورا محمد عماد الدين أنور، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية المالية، دراسة تطبيقية مقدمة إلى مركز المديرين المصري مسابقة الأبحاث السنوية، مصر، 2010، ص 23.

2 فؤاد محمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-28.

على حياة المنظمة وأصبح شعار المنظمات هو البقاء أولاً، وهكذا أصبحت الأزمة المالية في قمة التحديات التي واجهت المنظمات في تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية<sup>1</sup>.

نستخلص مما سبق أن المنظمات في تحديات صعبة لا تستطيع معها تحقيق مساهماتها، وعلى الرغم من ذلك، يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ومواطنتها لا تكون إلا وقت الأزمات، وبالتالي سواء تراجعت نسبة أرباح المنظمات أو ازدادت، فإنه يمكن الالتزام بدورها نحو المسؤولية، إذ أن المسؤولية الاجتماعية دائماً ما تحتاج دعماً وقت الشدائد والأزمات وليس تراجعاً.

### الفرع الثاني : المسؤولية الاجتماعية وسيلة لتجنب الأزمات المالية

إن المسؤولية الاجتماعية تلعب دوراً كبيراً في تجنب الأزمات المالية وذلك من خلال الممارسات المسؤولة اجتماعياً والتي يؤدي التخلي عنها من طرف منظمات الأعمال إلى حدوث هذه الأزمات المالية. إن منظمات الأعمال يجب أن تتحلّى بالمسؤولية الاجتماعية في الجانب المالي من خلال التخلي عن السلوكيات الغير سوية من جانب المتعاملين في المجال المالي والتي تهدف إلى المضاربة قصد تحقيق المزيد من الأرباح، بالإضافة إلى تفادي تدليس البيانات المالية وإخفاء حقيقتها على الأطراف القانونية والسلطات العمومية .

ولعل من أهم أسباب الأزمة المالية هي سوء سلوكيات مؤسسات الوساطة المالية التي تقوم على اغراء الراغبين محتاجي القروض والتدليس عليهم، وطلبهم عمولات عالية في حالة وجود مخاطر والتي يتحملها المقترض، بالإضافة الى انعدام الشفافية والفساد والتلاعب في البيانات والقوائم المالية<sup>2</sup>. أي أن انهيار الاخلاق في المجتمع الرأسمالي، وغياب معايير الالتزام المهني والأمانة والوازع الأخلاقي في الأعمال من أهم اسباب الازمة المالية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مهند ابراهيم علي الجبوري، زكريا يونس احمد العزاوي، التعريف بالمسؤولية الاجتماعية للشركات (دراسة تأصيلية)، مجلة الدراسات الإنسانية، المجلد 12، العدد 44، جامعة سامراء، العراق، 2016، ص ص 29-30.

<sup>2</sup> حسن عمر محمد، سعد الساكني، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65.

<sup>3</sup> فايز عبد الهادي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

كما أن أغلب المضاربين في الأسواق المالية يسلكون أسلوب القطيع فسلوكهم مبني على الإشاعات وعلى معلومات غير دقيقة، ما جعلهم يتهافتون على بيع ما لديهم من أوراق مالية ما أدى إلى انخفاض الأسعار في البورصات وتراجع المؤشرات، فالأزمة الراهنة هي أزمة أخلاقية، اجتماعية وسياسية في آن واحد<sup>1</sup>.

إن اعتماد منظمات الأعمال لسياسات اجتماعية تنسجم مع رسالتها، وتتسم بالاستمرارية والوضوح، تشكل فرصة لإعادة تقييم ما تنفقه من تبرعات ومساعدات متناثرة، والوصول إلى سياسات أكثر رشاداً والتزاماً بمبادئ التنمية المستدامة. فالمنظمات مدعوة لتعزيز العلاقة مع الزبائن من خلال تحسين جودة المنتج ومدعوة أيضاً لجذب الكوادر الوظيفية الماهرة والإبقاء على الكوادر المؤهلة، وعليها أن ترسم سياسة فعالة لإدارة المخاطر ومواجهة الأزمات، وأن توظف إمكانياتها لتثبيت سمعتها الجيدة في السوق، وذلك بالحفاظ على مبادئ المصادقية في تعاملاتها، والالتزام بأسس المكاشفة والمساءلة، وهذا ما سيعزز مكانة القطاع الخاص في أوقات الأزمات وغير الأزمات على حد سواء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بريس عبد القادر، حمو محمد، البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية، المؤتمر الدولي حول : الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سطيف، 21-22 أكتوبر 2009، ص 11.

<sup>2</sup> مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 116.

## المبحث الثاني: تطبيق المسؤولية الاجتماعية

لقد أدركت منظمات الأعمال أنه يجب عليها تطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال مجموعة من الدوافع التي أجبرت المنظمات على تبني مسؤولياتها، هذا التطبيق لكي يكون فعالاً يجب أن يكون وفق إستراتيجية مدروسة من قبل المنظمة وبمشاركة جميع الأطراف أصحاب المصالح، ولكي يكتمل هذا التطبيق ونضمن نجاعته يجب الإفصاح عليه وقياسه عن طريق مجموعة من المعايير والمؤشرات.

## المطلب الأول: دوافع تشجيع منظمات الأعمال نحو ممارسة المسؤولية الاجتماعية

تعالّت الأصوات حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والتركيز على الدور الاجتماعي الذي تلعبه في المجتمع، وفي بيئة العمل، وتباين الرؤى حول ما إذا كانت تلك المسؤولية التزاماً على المنظمات، أم إجباراً عليها نحو المجتمع الذي تحقق من خلاله أرباحها، أم أن هذه المسؤولية اختيار للمنظمات تحسن من خلالها صورتها في المجتمع<sup>1</sup>.

لقد أدركت المنظمات وخاصة منظمات القطاع الخاص أنها غير معزولة عن المجتمع، وتنبهت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية، مثل هموم المجتمع والبيئة، وإلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأضلاع الثلاثة التي عرّفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة وهي النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة<sup>2</sup>.

ولعل من أهم الضغوط التي تمارس على منظمات الأعمال ومن أطراف ومجاميع متعددة تتمثل في المستهلكين، العاملين، المستثمرين، المفكرين، الحكومة... الخ، لكي تتحمل المزيد من المسؤوليات تجاه حماية المجتمع والاسهام المباشر والحقيقي في معالجة المشكلات التي يواجهها، لذلك فإنه من المنطقي أن يمارس الضغط الاجتماعي على منظمات الأعمال ويزداد باتجاه تحسين أدائها وتحقيق فائدة أفضل للمجتمع في ما تقوم به من

<sup>1</sup> ISO Advisory Group on Social Responsibility, Working Report on Social Responsabilité, April 2004, PP: 25-30.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص 376.

أعمال، ويتعزز هذا الضغط عندما يكون بشكله الايجابي نحو ابقاء واستمرار منظمة الأعمال في تأدية أعمالها وخدماتها للمجتمع بصورة أفضل<sup>1</sup>.

وفي دراسة ميدانية لمنظمة (KPMG) عن أوضاع المسؤولية الاجتماعية في العالم أجريت عام 2005 مع جامعة ( أمستردام ) تمت عملية مسح ميداني لـ 1600 من أكبر المنظمات العالمية، أظهرت هذه الدراسة فيما يخص دوافع إصدار تقارير التنمية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية أن " الاعتبارات الاقتصادية هي الدافع الرئيسي بنسبة (74%) يلي ذلك (51%) لأسباب متعلقة بقيم المنظمة و(53%) أسباب تتعلق بالتطوير والابتكار والتعليم"<sup>2</sup>.

ويوضح الجدول نتائج الدراسة:

الجدول رقم (02-02): الدوافع وراء الالتزام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

النسبة المئوية	الدوافع
74%	اعتبارات اقتصادية
53%	اعتبارات قيمية وأخلاقية
53%	الابتكار والتعلم
47%	تحفيز العاملين
47%	الحد من المخاطر
39%	زيادة قيمة الأسهم
27%	سمعة المنظمة أو العلامة
21%	تحسن نسبة المساهمين في السوق
13%	تقوية العلاقات مع الموردين
9%	توفير النفقات

1 ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 31.

2 المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التنمية المستدامة والإدارة المجتمعية (الأدوار المستقبلية للحكومات المركزية والمحليات والقطاع الخاص والمجتمع المدني)، أوراق عمل المؤتمر العربي الرابع للإدارة البيئية، المنامة، البحرين، 20-24 نوفمبر 2005، ص46، متاح على الموقع

«<https://www.arado.org/ActivityDetails.aspx?ID=828>» اطلع عليه يوم: 2017/12/25، على الساعة 13:45 .

تحسين العلاقات مع الأجهزة الحكومية	9%
دوافع أخرى	9%

المصدر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص46.

يمكن تلخيص أهم العوامل التي دفعت المنظمات إلى تبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

### 1- العوامل الخارجية:

تضم هذه العوامل العديد من المتغيرات:

#### 1-1. العولمة:

وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسيات ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية<sup>1</sup>.

#### 1-2. القوانين الدولية والوطنية:

تهتم القوانين الدولية من خلال المعاهدات والاتفاقيات بتغطية مسائل حماية البيئة والمستهلك والصحة والعمل، وحقوق الإنسان بالإضافة إلى الممارسات التجارية الزهية.

أما على الصعيد الوطني فتتظم القوانين الوطنية العلاقات بين المنظمات والمجتمع لضمان حماية الأسهم وغيرهم من أصحاب المصلحة، بمن فيهم الموظفون والمستهلكون ويمكن أن تصبح بعض المبادرات الطوعية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، كمدونات قواعد السلوك، ملزمة قانوناً بوصفها معايير دنيا بحكم الواقع،

<sup>1</sup> سعود وسيلة، فرحات عباس، واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة سوسيتي جنرال الجزائر، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص 3.

بالإضافة إلى وضع الإشارات الاجتماعية وإصدار الشهادات المدرجة في عقود سلسلة التوريد كل هذا قصد تقبل مسؤوليات معينة، وعليه ينشأ تطلع واقعي عند أصحاب المصالح إلى أنه سيتم الوفاء بالمسؤوليات تجاههم<sup>1</sup>.

**1-3. تزايد الضغوط الشعبية:**

والتي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي يكلف المنظمة أموالاً طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق، وتعرض سمعتها للخطر.

#### 1-4. ضغوط المستثمرين:

يمكن أن تأخذ ضغوط المستثمرين أشكالاً عديدة، فنشاطهم يمثل تكتيكاً متنامياً يجب الاهتمام به على اعتبار أنهم حاملو الأسهم ومالكين لهم نفس الحقوق والواجبات، فهم يفضلون منظمات الأعمال المسؤولة اجتماعياً لأنها أقل عرضة للمخاطر الاجتماعية والبيئية والأخلاقية وبالتالي تحقق لهم أكبر العوائد المالية<sup>2</sup>.

**1-5. المنافسة:**

تعتبر المنافسة أكبر حرب بدون سلاح في قطاع الأعمال وفي الآونة الأخيرة أضحت التركيز في المنافسة يدور حول الثقافة والقيم والمعايير السائدة في السوق، حيث تعتبر من متطلبات الإنتاج إذ أصبح لزاماً على المنظمات في الوقت الحالي مضاعفة الجهود نحو بناء علاقات إستراتيجية جيدة مع المستهلكين والشركاء وأصحاب المصالح وجمعيات الضغط والمستثمرين، وهذا قصد المنافسة والبقاء في السوق، فبناء هذه العلاقات من شأنه أن يعمل على خدمة المجتمع<sup>3</sup>.

#### 2- العوامل الداخلية:

تتضمن العوامل الداخلية تلك العناصر المتواجدة داخل المنظمة والتي لها دور في التزام المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية<sup>4</sup>:

#### 2-1. النمو في الحجم:

<sup>2</sup> منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير المؤسسات على المجتمع، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا، 2003، ص09. أطلع عليه على الموقع: [unctad.org/ar/docs/iteteb20037\\_ar.pdf](http://unctad.org/ar/docs/iteteb20037_ar.pdf) يوم 2017/12/25 على الساعة 11:55.

<sup>1</sup> OECD, **Principles and Annotation On Corporate Governance** Center, Translation center For International Private Enterprise: 2003, p07, 21/03/2017, valable At : [www.Cipe.org](http://www.Cipe.org)

<sup>2</sup> وليام شاو، أخلاقيات منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص44.

<sup>3</sup> ثامر يسري البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص ص14-15.

باتساع منظمات الأعمال واتساع حجم نشاطها وابتغالها من الأسواق المحلية إلى الدولية اتضح هذا النمو بزيادة عدد العاملين واتساع فئة أصحاب المصالح وزيادة المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح المحققة، فلقد لاحظت منظمات الأعمال أن النمو المتزايد يمكن أن يؤثر سلباً أو إيجاباً على أفراد المجتمع بما في ذلك العاملين، العملاء، الموردون، المساهمين.

## 2-2. البقاء:

إن بقاء منظمات الأعمال واستمرارها مرهون بتحقيق الأرباح، ولكن هذه المسألة يجب أن لا ينظر إليها بشكل مجزأ فهناك أهداف أخرى على المنظمة التوفيق بينها بما يحقق التوازن، فالعاملون مثلاً يسعون إلى زيادة الأجور وتحسين أوضاعهم، والمستهلكون بدورهم يرغبون في تخفيض أسعار المنتجات ورفع جودتها، وبالمقابل فإن المستثمرين ينظرون للمحافظة على ممتلكاتهم وزيادة العائد منها، وبالتالي فالتوفيق بين تلك المتغيرات أو غيرها أضاف تحدياً للأعمال الأخلاقية للمنظمات كي تبقى وتستمر في تحقيق رسالتها.

## 2-3. التعقيد:

إن تزايد درجة التخصص في المنظمات لمواجهة الاحتياجات المتجددة للمجتمع أوجب على المنظمات أشكال مختلفة تتناسب مع طبيعة المهام التي تقوم بها في بيئة نشاطها، وهذا قصد تحقيق أهدافها وبالتالي فإن التصاميم الهيكلية للمنظمة قد أضافت إليها صفة التعقيد جراء التغيرات البيئية، بسبب الاستجابة لحاجات المجتمع حتى وإن اختلفت المنظمات فيما بينها بتصميمها التنظيمي، وإن كانت متشابهة في تخصصها الوظيفي.

## 2-4. الممارسات الأخلاقية ومكافحة الفساد:

أخذت الممارسات الأخلاقية ومكافحة الفساد قدراً متزايداً من الاعتبار عن تقييم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال والأداء المالي لها. حيث باتت الممارسات الغير أخلاقية تكلف المنظمات التعويضات عن الخسائر نتيجة المنتجات أو الخدمات المعيبة مما يكلفها أموالاً باهظة<sup>1</sup>. فتحوّلت النظرة إلى هذه الموضوعات من النظرة الهامشية إلى اعتبارها تمس جوهر الأهداف المتمثلة في تحقيق الربح، حيث أصبحت جميع المنظمات بمختلف أشكالها وأنواعها تتجه حالياً إلى اعتناق هذه الأفكار كمكون إستراتيجي لضمان الاستمرارية والاستدامة لأعمالها.

<sup>1</sup> محمد براق، عبد الحميد فيجل، دور التمويل الأصغر في تحقيق البعد الخير للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من أجل التنمية (إشارة إلى تجربة بنك غرامين البنغالي)، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرغبات-"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص6.



### المطلب الثاني: مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية

إن تطبيق نظام المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وفقاً لحلقة "ديمنج" في إدارة الجودة الشاملة والتي تعتمد على المراحل التالية: التخطيط، التطبيق، الفحص، التحسين، يجب أن يشمل إطار منظم يتم مراقبته ومراجعته باستمرار، قصد توفير التوجيه الفعال لإدارة المنظمة لبلوغ أهدافها المسطرة.

صحيح أن مسؤولية المنظمات الأولى هي تحقيق الأرباح، إلا أنه بإمكانها في الوقت ذاته المساهمة في تحقيق الأهداف الاجتماعية وحماية البيئة، ويكون ذلك بإدماج المسؤولية الاجتماعية كاستثمار استراتيجي ضمن إستراتيجيتها التجارية، وضمن وسائل التسيير، وضمن نشاطاتها، وهذا من خلال اعتبار المسؤولية الاجتماعية للمنظمة كاستثمار وليس كتكلفة<sup>1</sup>.

إن نجاح قيام المنظمات بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساساً على التزامها بثلاثة معايير هي<sup>2</sup>:

- ✓ الاحترام والمسؤولية، بمعنى احترام المنظمة للبيئة الداخلية (العاملين)، والبيئة الخارجية (أفراد المجتمع)
- ✓ دعم المجتمع ومساندته؛
- ✓ حماية البيئة، سواءً من حيث الالتزام بتوافق المنتج الذي تقدمه المنظمة للمجتمع مع البيئة، أو من حيث المبادرة بتقديم ما يخدم البيئة ويحسن من الظروف البيئية في المجتمع ومعالجة المشاكل البيئية المختلفة.

### الفرع الأول: مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية

إن تطبيق نظام المسؤولية الاجتماعية وفقاً لحلقة "ديمنج" دال على نهج المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية جزء من أهدافها الإستراتيجية ونهجها الشمولي. يمكن ترجمة هذه المراحل الأربع إلى ست مهام رئيسية كما هو موضح في الجدول التالي:

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 284.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعي، عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص 378.

الجدول رقم (02-03): إطار مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة.

المرحلة	تحديد المهام	نقاط التحقق من العمل
متى؟	ماذا؟	كيف؟
أولاً: مرحلة التخطيط	تقييم الوضع الحالي للمنظمة بما يخص برامجها للمسؤولية الاجتماعية	1- تأسيس فريق العمل. 2- تطوير ووضع تعريف عملي للمسؤولية الاجتماعية. 3- استعراض وثائق المنظمة والعمليات والأنشطة. 4- تحديد وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين.
	وضع إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة	1- الحصول على دعم الإدارة العليا والموظفين. 2- دراسة ما تفعله المنظمات الأخرى بما يخص المسؤولية الاجتماعية. 3- إعداد مصفوفة بالإجراءات المقترحة. 4- وضع أفكار للمضي قدماً بما يخص المسؤولية الاجتماعية. 5- اتخاذ القرار فيما يتعلق بتحديد الاتجاه والنهج ونقاط التركيز التي يجب العمل بها.
ثانياً: مرحلة التنفيذ	تطوير وإعداد التزامات المسؤولية الاجتماعية التي يجب المضي بها	1- عمل مسح للالتزامات الحالية فيما يخص المسؤولية الاجتماعية. 2- فتح الحوار مع أصحاب المصلحة الرئيسيين 3- تشكيل مجموعة عمل هادفة إلى تحديد وتطوير الالتزامات. 4- إعداد نسخة أولية للخطة. 5- التشاور مع أصحاب المصالح الذين من المحتمل تأثرهم بهذه الالتزامات. 6- مراجعة الالتزامات بشكل نهائي والعمل على نشرها.
	تنفيذ الالتزامات	1- تطوير هيكلية متكاملة لصنع القرار فيما يخص المسؤولية الاجتماعية. 2- إعداد وتنفيذ خطة عمل للمسؤولين الاجتماعيين. 3- تحديد أهداف قابلة للقياس وتحديد مقاييس الأداء. 4- تشجيع الموظفين وغيرهم ممن تنطبق عليهم الخطة للمشاركة. 5- تصميم وتنفيذ تدريب خاص بالمسؤولية الاجتماعية. 6- وضع آليات لمعالجة مشاكل مقاومة التغيير. 7- وضع خطط لتفعيل الاتصالات الداخلية والخارجية.
ثالثاً: مرحلة التحقيق	التحقق من التقدم الحاصل وتقديم تقرير خاص بذلك	1- قياس الأداء والتحقق منه. 2- إشراك وإدماج أصحاب المصلحة. 3- إعداد وتقييم تقرير الأداء
رابعاً: مرحلة التحسين	التقييم والتحسين	1- تقييم الأداء. 2- تحديد الفرص المتاحة للتحسين. 3- إشراك أصحاب المصلحة.
	التدقيق	العودة إلى الخطة والبدء بدورة جديدة

المصدر: صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص 125.

سوف نحاول التطرق إلى المراحل الأربعة كما يلي:

**1- مرحلة التخطيط لدمج المسؤولية الاجتماعية:** وتشمل مرحلة التخطيط ما يلي:

**1-1. تحديد أهداف برامج المسؤولية الاجتماعية:**

تعتبر خطوة أساسية للتخطيط السليم لأنها تحدد الخطوات العامة لنشاط المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية خلال فترة زمنية معينة، كما تساعد على حصر الموارد وتوفيرها لتحقيق تلك الأهداف، وتستخدم كأداة إدارية لتقويم الأداء والتنسيق في العمل.

يجب أن تكون أهداف برامج المسؤولية الاجتماعية تعمل على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وأن تراعي الاتجاهات السائدة في المجتمع. ويشير جون مي إلى أن هناك أهداف عامة تشترك كل المنظمات في العمل على تحقيقها وهي<sup>1</sup>:

- تحقيق الربح للمنظمة.

- تقديم منتجات وخدمات جيدة بأسعار معقولة.

- الاستجابة للمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع والجماهير.

كما يجب على المنظمة عند تحديدها للأهداف الأساسية لبرامجها الاجتماعية أن يحقق التناسق بين تلك الأهداف والأهداف العامة لها، وأن تقوم بتحدي أولويات تلك الأهداف وفقا لحاجة المجتمع والجماهير إليها، كما يجب أن تتسم الأهداف الاجتماعية بالواقعية حتى يمكن تنفيذها بنجاح، ثم تتسع لتشمل البيئة الخارجية في المجتمع وجماهيرها النوعية.

وفي هذا الصدد يشير لونج ستروس إلى أنه في مجال الأعمال الاجتماعية للمنظمات هناك منطقة كبيرة لحرية عمل الإدارة وفقا لقدرتها تقع بين الحد الأدنى لواجباتها نحو المجتمع - والذي تحدده القوانين - وبين تحقيق أقصى منفعة للمجتمع داخل القيود الاقتصادية وعوامل المنافسة.

<sup>1</sup> عبد الرزاق سالم الرحاحلة، المسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 176-177.

### 1-2. التحليل الاستراتيجي (تحليل SWOT):

هو بمثابة قلب الإدارة الإستراتيجية، وعامل أساسي في عملية الاختيار الاستراتيجي حيث يمكن المنظمة من التركيز على تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة ومقارنتها بالتهديدات والفرص الموجودة حالياً والمحتملة مستقبلاً<sup>1</sup>.

إنّ التحليل SWOT يقدم خلاصات أساسية عن تحليل البيئة والقدرة الأساسية للمنظمة ويعد **Kenneth Andrew** أول من استخدم هذا النموذج ، حيث ينص هذا الأخير فيما إذا كان التوليف بين نقاط القوة والضعف بمقدورها مواجهة التطورات البيئية للمنظمة. وفيما إذا كان بالإمكان اكتشاف فرص تسمح باستغلال موارد أو كفاءات المنظمة بصفة مربحة<sup>2</sup>.

يهدف تحليل SWOT إلى تبيان نوع الإستراتيجية أو الدافع الإستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية<sup>3</sup>. وذلك عن طريق تحديد الموقف الاستراتيجي عبر دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية ( الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي ( القوة والضعف)، وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة مما يتوجب على الإدارات القيام باختيار أو بناء إستراتيجية تتطابق مع موقف المنظمة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين<sup>4</sup>.

فبعد تحديد الغايات المراد بلوغها من تبني برامج المسؤولية الاجتماعية تبدأ مرحلة التحليل الاستراتيجي قصد الموازنة بين احتياجات برامج المسؤولية الاجتماعية وبين الإمكانيات المتاحة لتحقيق ذلك، فيجب على المنظمة تبني برامج المسؤولية الاجتماعية بشكل متوازن بين إمكانيات المنظمة واحتياجات أصحاب المصلحة.

### 1-3. تحديد السياسة العامة للمسؤولية الاجتماعية:

<sup>1</sup> Garibaldi Gérard, *l'analyse Stratégique, éd d'Organisation*, 3<sup>eme</sup> édition, Paris, 2002, P, 192.

<sup>2</sup> وهابي كلثوم، دور الإبداع في إبراز ميزة تنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، المجلد 04، العدد 07، 20017، ص 319.

<sup>3</sup> سعيد كرومي، التصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الثالث، 2013، ص 23.

<sup>4</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 228.

تتمثل السياسة العامة الخطوط العريضة لمحاور المسؤولية الاجتماعية وهذا على المدى البعيد، وعند إعدادها يجب على المنظمة أن تراعي القوانين السائدة في البلاد والمتعلقة بحقوق العاملين وحماية البيئة والمستهلك.

وعند صياغة السياسة العامة للمنظمة تجاه المسؤولية الاجتماعية يجب أن تراعي ما يلي<sup>1</sup>:

- الموازنة بين إمكانيات المنظمة والحاجات ذات الأولوية في قطاعات المستفيدين.

- تحديد رسالة المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال.

- تحديد الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمسؤولية الاجتماعية.

#### 1-4. تحديد وإشراك أصحاب المصلحة :

إن المقصود بأصحاب المصلحة هم جميع الأشخاص الذين يتأثرون بعمل المنظمة، بالإضافة إلى كل من له اهتمام بأعمالها، ولكل منظمة مجموعة مختلفة من أصحاب المصلحة. وعليه يجب على الفريق القيادي أن يقوم بتحديد وتحليل أصحاب المصلحة والعمل على إشراكهم.

وعلى الرغم من أن عمل فريق القيادة يجب أن يوضح كافة المسائل المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، والمشاكل والفرص، ووضع خطط العمل، بناءً على ذلك فإن عليه أن يشرك أصحاب المصلحة في التفاصيل، وذلك من خلال عقد الاجتماعات لتوضيح ورسم حدود القضايا المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، مما قد يؤدي إلى كشف بعض الفرص والمشاكل المحتملة حدودها للمنظمة وذلك من خلال المناقشات التي يشارك فيها أصحاب المصلحة. ومن الأهمية بما كان، يمكن أن يقوم الفريق القيادي بتوضيح أهمية وعرض تلك المناقشات لأصحاب المصلحة، بالإضافة إلى عرض نتائج تقييم مستوى المسؤولية الاجتماعية في المنظمة عليهم، ووضع خطة اتصال تضمن اطلاعهم على جميع القرارات والأنشطة ذات التأثير المحتمل عليهم مستقبلاً وأخذ التغذية العكسية منهم<sup>2</sup>.

#### 1-5. تكوين مصلحة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية:

إن إدارة المسؤولية الاجتماعية في المنظمات وتحقيق الأهداف المسطرة لها يتطلب إيجاد وظيفة إدارية مستقلة للمسؤولية الاجتماعية، يكون على رأس هذه المصلحة شخص مسئول وله وزن في المنظمة، كما يجب أن تمنح درجة مناسبة من السلطة لهذا المسئول، على أن يشاركه في هذه المسؤولية مجموعة متنوعة من كافة المستويات

<sup>1</sup> مركز مراس للاستشارات الإدارية، الدليل الإرشادي للسياسات والإجراءات لبرامج المسؤولية الاجتماعية، مجلس المسؤولية الاجتماعية بالرياض، سلسلة تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات، الراض، السعودية، 2010، ص ص 33-34.

<sup>2</sup> صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 130-131.

الإدارية في المنظمة، وهذا قصد ضمان السير الحسن لهذه المصلحة وضمان قيامها بمهامها وبالتالي تحقيق أهدافها عن طريق الجهود الجماعية ومشاركة كل الأطراف من مختلف الفئات والمستويات في المنظمة الواحدة.

إن إيجاد قسم خاص بالمسؤولية الاجتماعية قد يكون سهلاً على المنظمات الكبيرة والتي قطعت شوطاً معتبراً في مجال المسؤولية الاجتماعية، أما بالنسبة إلى للمنظمات التي تتبنى خطوط ضيقة في ممارسات المسؤولية الاجتماعية فهي قد لا تبادر إلى تخصيص وظيفة مستقلة. بل يمكن أن يتم ذلك على مستوى الإدارة العامة أو وظيفة العلاقات العامة، أو يمكن تشكيل لجنة خاصة ويتم اختيار أعضائها من جميع الإدارات ذات العلاقة ببرامج المسؤولية الاجتماعية. كما يمكن على هذه المنظمات التعاقد مع جهات استشارية أو جمعيات اجتماعية لها خبرة لتقوم بإدارة مشاريع المسؤولية الاجتماعية وتنفيذها.

### 1-6. إصدار مدونة الأخلاق توضح نهج المنظمة في مجال الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية:

مدونة الأخلاق هي وثيقة تصدرها المنظمة تتضمن مجموعة القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب من السلوك في المنظمة. وبعض المنظمات تصدر هذه المدونات في شكل نشرة خضراء أنيقة، وفي أحيان أخرى يكون الاطلاع عليها رسمياً بأخذ توقيع العاملين لضمان الالتزام بها. وفي بعض المنظمات تشكل لجنة الأخلاق وتأخذ على عاتقها القيام بدراسات الحالة عن المشكلات الأخلاقية وإجراء التقييم الدوري للمستوى الأخلاقي في المنظمة<sup>1</sup>.

حيث أصبحت منظمات الأعمال ميالة الآن أكثر من أي وقت مضى إلى إصدار هذه المدونات نظراً لأهميتها ونظراً لما تقوم به من نشاطات ووظائف لها تأثير على كل ما يحيط بها.

### 1-7. تحديد الميزانية اللازمة لبرامج المسؤولية الاجتماعية:

إن التخطيط لأنشطة المسؤولية الاجتماعية يتطلب تحديد الميزانية لتنفيذ تلك البرامج والأنشطة الاجتماعية، فالمنظمة متمثلة في إدارتها العليا تقوم بتحديد الميزانية المطلوبة للأنشطة الاجتماعية مثلما يضع ميزانيته الخاصة بالوظائف الأخرى، ويتم ذلك بتقدير التكاليف المطلوبة لكل جزء من أجزاء الخطة الاجتماعية وبرامجها ثم يقوم بوضع أولويات للأنشطة المطلوبة وفقاً لعوامل التكلفة والمنفعة المتوقعة منها وذلك للموازنة بين المعايير الاقتصادية التي تحكم عمل المنظمة وبين متطلبات البرامج الاجتماعية، ثم يتم تقديم الميزانية التقديرية للأنشطة الاجتماعية ويقدم توصياته بها إلى الإدارة المالية قصد تحديد الميزانية الفعلية التي تخصصها المنظمة لبرامج المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 71.

أن التحديد النهائي لميزانية برامج المسؤولية الاجتماعية يتم وفقاً لعدة معايير هي:

- تحديد الميزانية وفقاً لخبرة مسئولي العلاقات العامة عما تتطلبه الأعمال الاجتماعية من نفقات؛
- الاسترشاد بميزانية العام السابق، وإضافة نسبة من المال لتعويض عمليات التضخم وارتفاع الأسعار؛
- قد تخصص بعض المنظمات نسبة من الربح بعد استقطاع الضرائب للإنفاق على البرامج الاجتماعية وهذه النسبة هي 3-4% من الربح؛
- بعض المنظمات تسترشد بحجم الميزانيات للمنظمات المنافسة في نفس المجال؛
- بعض المنظمات تخص ميزانية منفصلة لأنشطة علاج تلوث البيئة في ميزانيتها الكلية<sup>1</sup>.

## 2- تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية:

يعتبر التنفيذ المرحلة الثانية من مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال والذي يتم من خلال عدة خطوات هي:

### 2-1. تطوير الهيكل المتكاملة لصنع قرارات المسؤولية الاجتماعية:

بالرغم من اختلاف المنظمات عن بعضها، إلا أن لكل منها هيكل محدد ومعتمد في عملية صنع القرار للتمكن من تحقيق التزاماتها واحتياجات العملاء.

والسؤال الذي يجب الإجابة عنه في هذه المرحلة يدور حول أفضل هيكل أو آلية يمكن اعتمادها لصنع القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في المنظمة بكفاءة وفعالية، وذلك على الأخذ بعين الاعتبار رسالة المنظمة، وحجمها، والقطاع الذي تعمل به، وثقافتها والطريقة التي تنظم بها أمورها وعملياتها، وكيفية إدارة المخاطر المحتملة. لا يوجد أسلوب موحد لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، فهناك من يطبق الأسلوب المركزي، والبعض الآخر الأسلوب اللامركزي، بينما تفضل بعض المنظمات الأسلوب المختلط بينهما.

ومهما كان الأسلوب المعتمد لا بد من التأكيد على أهمية إشراك الإدارة العليا ابتداءً من التقييم المبدئي لمستوى المسؤولية الاجتماعية في المنظمة، مروراً بالإستراتيجية، وصولاً إلى تطوير الالتزامات.

<sup>1</sup> عبد الرزاق سالم الرحاحلة، المسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 181-182.

كما يجب التأكيد على أن هيكله اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية يجب أن تتكامل مع نظام الحوكمة المعتمد في المنظمة<sup>1</sup>.

## 2-2. إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة:

إن عملية دمج أهداف المسؤولية الاجتماعية ضمن أهداف المنظمة ككل عملية تنظيمية جديدة، وعليه من المحتمل أن تواجهها تهديدات تتمثل في مقاومة هذا التغيير والتي تتخذ عدة أشكال أهمها عدم الرغبة في التعاون والتصدي لهذا الاتجاه نحو المسؤولية الاجتماعية. وعليه يجب على المنظمة معرفة كيفية إدارة هذا التغيير ومحاولة إقناع كافة مستويات المنظمة بقبوله والتعاون من أجل تحقيقه.

ويعرف عالم الإدارة ستيف سميث **Steve smith** أن إدارة التغيير هي " عملية تحويل منظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطور الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية تعزز التغيير المراد أحدثه<sup>2</sup>.

حدد كل من (**R.Ackeman & R.Bauer**) ثلاث مراحل كبرى من أجل الجانب الاجتماعي في المنظمات تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

**المرحلة الأولى:** تتطلب هذه المرحلة وجود وعي بأهمية عملية التغيير التنظيمي من جانب المسيرين الذين يقومون بصياغة المبادئ العامة للمسؤولية الاجتماعية. وما يميز هذه المرحلة سوء الفهم لأبعاد التغيير كما قد يتردد هؤلاء المسيرين في الالتزام ببرامج المسؤولية الاجتماعية نتيجة غياب الموارد المخصصة لهذه البرامج الغير مضمونة النتائج.

**المرحلة الثانية:** يتم التركيز في هذه المرحلة على تحديد طبيعة السياسة المراد تبنيها أو الالتزام بها من المسؤولية الاجتماعية وتوضيحها للعاملين، وتوضيح كيفية تنفيذها. خلال هذه المرحلة يجب إيجاد وظيفة مختصة في المنظمة تهتم على توظيف البرنامج الاجتماعي وطرق العمل الواجب اعتمادها.

<sup>2</sup> صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص 157.

<sup>2</sup> ستيف سميث، إدارة التغيير، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض، 2001، ص 07.

<sup>3</sup> Aurélien Acquier et Thibault Daudigeos et Bertrand Valiorgue, **La responsabilité Social et L'Enterprise (RSE) Comme enjeu Organisationnel et Managérial : L'Héritage Oublié du Courant Corporate Social Responsiveness**, Communication Présentée Au XV III<sup>ème</sup> Conférence International De management Stratégique, Grenoble, France, 2 au 5 juin 2009, pp : 15-16.



المرحلة الثالثة: تتمثل هذه المرحلة في المشاركة والالتزام التنظيمي عن طريق تعميم عملية التغيير التنظيمي ووضعها حيز التطبيق. حيث يبدأ المسيرين في إرسال إشارات واضحة من أجل البدء في التنفيذ، كما يتم تحديد الإجراءات اللازمة وتخصيص الموارد على مختلف الأقسام.

### 2-3. تحويل برامج المسؤولية الاجتماعية إلى خطط وظيفية وتنفيذية:

من أجل إنجاح برامج المسؤولية الاجتماعية وضمان تنفيذه يجب على المنظمة "الربط بين المسؤولية الاجتماعية والتسويق، وبين المسؤولية الاجتماعية والمنتج، وبينها وبين الموارد البشرية والعمليات التنفيذية. إضافة إلى الربط بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بشكل عام وبين التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، كما يجب تحديد أصحاب المصالح لتوجيه المسؤولية الاجتماعية تجاههم<sup>1</sup>.

وعليه فإن المسؤولية الاجتماعية ليست مجرد أهداف يتم تحديدها فقط ولكن هي نمط عمل لممارسة النشاط تنعكس داخليا على كافة المستويات الإدارية، ولهذا فإن إعداد وتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية يتطلب تغييرات تنظيمية ووظيفية داخليا وخارجيا.

### 2-4. تحديد الأهداف ومقاييس الأداء:

لضمان التطبيق الفعال يجب على المنظمة وضع أهداف قابلة للقياس بالنسبة للالتزامات المسؤولية الاجتماعية، كما يجب أن تتميز هذه الأهداف بكونها أهداف ذكية وتتصف بالصفات التالية<sup>2</sup>:

- محددة Specific
- قابلة للقياس Mesurable
- قابلة للتطبيق Achievable
- موثوقة Reliable
- لها إطار زمني Time-bound

<sup>1</sup> نورا محمد عماد الدين أنور، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية، دراسة تطبيقية مقدمة إلى مركز المديرين المصري، مسابقة الأبحاث السنوية، مصر، 2010، ص 39.

<sup>2</sup> صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص 158.

## 2-5. تشكيل فرق عمل لتنفيذ البرامج مع ضرورة إشراك كل العاملين:

إن عملية تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية يعتمد على فرق العمل التي تقوم بتطبيق هذه البرامج، حيث يكلف كل فريق بتنفيذ خطة عمل معينة تصدر من طرف المسئول الإداري عن قسم المسؤولية الاجتماعية إن وجد أو الإدارة العليا، كما يجب التركيز على إشراك أكبر قدر ممكن من العمال، فبينما يعتمد النجاح الكلي للمسؤولية الاجتماعية على الإدارة العليا، فإن النجاح النهائي يعتمد على الموظفين، كما أن مساهمتهم في الإعداد والتنفيذ تقلل من مشكلة مقاومة التغيير وتدفع بهم إلى التعاون في تنفيذ هذه البرامج.

## 2-6. تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية:

يعتمد تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية على حجم المنظمة، مدى التزام إدارتها، وقطاع نشاطها كما قد تلجأ المنظمات إلى تبني اتجاه واحد من المسؤولية الاجتماعية وتركز على محور واحد من المحاور الرئيسية (اجتماعية، اقتصادية، بيئية)، أو تقوم بدمج الممارسات الاجتماعية في جميع جوانب عملياتها. فدمج المسؤولية الاجتماعية في المنظمة يخلق تحدياً أخلاقياً على ثلاث مستويات<sup>1</sup>:

- المستوى الأول يتعلق بتطوير القيم الأخلاقية لدى المسيرين والأفراد العاملين في المنظمة؛
- المستوى الثاني يتعلق باعتبار القيم الأخلاقية والاجتماعية جزءاً أساسياً من إستراتيجية المنظمة؛
- المستوى الثالث يتعلق بممارسة السياسات التي تدعم الأداء الأخلاقي والاجتماعي.

## 3- مرحلة الفحص (التحقق):

يتم التحقق من التقدم الحاصل وإعداد تقرير بذلك من خلال ما يلي<sup>2</sup>:

- قياس الأداء والتحقق منه.
- إشراك وإدماج أصحاب المصلحة.
- إعداد وتقديم تقرير الأداء.

إن التحقق من التقدم الحاصل وإعداد تقارير المسؤولية الاجتماعية، أدوات هامة جداً للقياس، إذا ما تم تنفيذ الالتزامات بالشكل المطلوب، كما إنه من الضروري منح أصحاب المصلحة الفرصة للإطلاع على أداء المنظمة،

<sup>1</sup> Fabien Durif, **Vers Un Modèle De Responsabilité Social Intégrateur En Stratégie** : Une Source D'Avantage Concurrentiel Et Un Impératif Stratégique, Cahier De Recherche, France, Fevrier 2006, p : 13

<sup>2</sup> صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 164 - 165.

ومدى تحقيقها لالتزاماتها والآثار المترتبة على ذلك. وقد يأخذ التحقق صوراً متعددة مثل التحقق الداخلي، ومراجعات أصحاب المصلحة والتدقيق الخارجي.

تستطيع المنظمات اختيار أسلوب التحقق والتدقيق، الذي يناسب ثقافتها، وأهداف ومحتوى إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، والتزاماتها الخاصة بها.

### 3-1-1. خطوات تفعيل آلية التحقق:

#### 3-1-1-1. قياس الأداء والتحقق منه:

تقوم إدارة المسؤولية الاجتماعية بقياس مدى تحقيق البرامج المنفذة لأهدافها التشغيلية، وذلك من خلال قياس المؤشرات المتحققة، ومقارنتها مع القراءة المستهدفة الموضوعية لهذا الهدف في مرحلة التخطيط، ومن ثم تحديد جوانب القصور والضعف التي يتم العمل على تحسينها وتطويرها بأسرع وقت.

#### 3-1-2. إشراك وإدماج أصحاب المصلحة:

من الضروري في هذه المرحلة إشراك أصحاب المصلحة، وذلك للتعرف على جوانب القصور والضعف، بغية العمل على تحسينها وضماناً لنجاح عملية التحقيق ونجاحاتها.

إن تقديم التقارير لأصحاب المصلحة عن أداء المنظمة الاقتصادي والبيئي والاجتماعي يظهر مدى تأثير المنظمة وعملياتها في المجتمع.

#### 3-1-3. إعداد وتقديم تقرير الأداء:

تجهيز تقارير سنوية عن مدى إنجاز الخطة الموضوعية مسبقاً، وبيان المشاركات في نشاطات المسؤولية الاجتماعية، مع عمل مقارنات مع نتائج سابقة، أو منظمات أخرى، والعمل على نشرها وبعدها وسائل.

يمكن أن نعرف تقارير المسؤولية الاجتماعية وهذا حسب "كاتز" على "أنها الجهود النظامية لقياس وتقييم وحساب تأثير أداء المنظمة الاجتماعية على الجماهير، ويقدم توضيحاً دقيقاً للنتائج المتحققة منها".

وقد أشارت نتائج البحث الذي قامت به لجنة بحوث التنمية الاقتصادية الأمريكية على عينة 500 منظمة أمريكية إلى أن حوالي 90% من تلك المنظمات لديها بعض أشكال التقارير للأداء الاجتماعي لها في المجالات

المتنوعة مثل: علاج تلوث البيئة، المساهمة في تنمية وتطوير المجتمع، العلاقات مع الجماهير، وأن 50% منها لديها تقارير اجتماعية سنوية منتظمة عن النشاط الاجتماعي لها<sup>1</sup>.

كما تهدف عملية إصدار تقارير المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما<sup>2</sup>:

- هذه التقارير بمثابة نظام لإثبات شرعية المنظمة؛

- تمكن التقارير من مراقبة المسيرين، والحصول منهم على المعلومات التي يحتاجها أصحاب المصلحة.

بالإضافة إلى أن عملية تقييم برامج المسؤولية الاجتماعية يجب أن تكون شاملة وتغطي مجموعة من الجوانب

والتي نوضحها في الجدول التالي:

**الجدول رقم (02-04) النواحي المغطاة من برنامج تقييم المسؤولية الاجتماعية.**

<b>سلوك العمل:</b>	<b>حقوق الإنسان:</b>
العلاقات مع الموردين والعملاء والمقاولين الثانويين، الوقاية من الفساد والممارسات المانعة للمنافسة.	حقوق الإنسان الأساسية، الحرية النقابية، عدم التمييز، العمل الجبري، عمالة الأطفال... الخ
<b>حوكمة المنظمات:</b>	<b>الموارد البشرية:</b>
مجلس الإدارة، التدقيق، الرقابة الداخلية، معاملة المساهمين... الخ	علاقات العمل، ظروف العمل، الصحة والسلامة، التطوير الوظيفي والتدريب، نظم المكافآت.
<b>إشراك المجتمع:</b>	<b>البيئة:</b>
الآثار على المجتمعات المحلية والمساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، قضايا المصالح العامة.	الأخذ بالاعتبارات البيئية في تصنيع المنتجات والخدمات وتوزيعها واستخدامها والتخلص منها

**المصدر:** صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 166-167.

**4- مرحلة التحسين:**

على المنظمة، بناء على المراجعات الدورية، نتائج التدقيق والقياس أن تأخذ في اعتبارها الطرق التي يمكن من خلالها تحسين أدائها فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، ويجب استخدام نتائج هذه المراجعات للمساعدة في تحقيق تحسن متواصل في المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وإعادة توزيع الأنشطة، على مستوى الخطط التشغيلية. يمكن أن تتضمن هذه التحسينات تعديل الأهداف، لتعكس الظروف المتغيرة أو الطموح

<sup>1</sup> عبد الرزاق سالم الرحاحلة، المسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 190.

<sup>2</sup> Michel Capron Et Françoise Quairel-Lanoizelée, **La responsabilité Social D'Enterprise**, Editions La Découverte, paris, 2007 p101.

لمزيد من الإنجازات. ويمكن توسيع نطاق الأنشطة والبرامج المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، كما يمكن أن يكون موضوع الإمداد بموارد إضافية، أو مختلفة للأنشطة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية محل اهتمام ودراسة، وأن تتضمن عمليات التحسين أيضا برامج أو أنشطة للاستفادة من الفرص المحددة حديثا<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : آليات تبني المبادرات الاجتماعية من قبل المنظمات

يجب على منظمات الأعمال أن تتبنى آليات تمكنها من تطبيق مسؤولياتها الاجتماعية بكفاءة وفعالية وهذا أخذًا بعين الاعتبار رسالتها وحجمها ومحيطها الذي تعمل به، وفي هذا السياق نجد أن الباحثان "فيليب كوتلر ونانسي" اللذان أوضحا عددا من أفضل الممارسات لتبني مبادرات المسؤولية الاجتماعية توصلا إليها بعد إجراء مجموعة من المقابلات مع 25 مديرا يعملون في المنظمات الأمريكية العملاقة وهذا قصد التعرف على أفضل الطرق والوسائل التي تمكن المنظمات من تعظيم مساهماتها في القضايا الاجتماعية والتي نوجزها فيما يلي<sup>2</sup> :

#### 1- اختيار قضايا اجتماعية لدعمها :

- اختر عددا قليلا من القضايا الاجتماعية لدعمها؛
- اختر القضايا محل اهتمام في المجتمعات؛
- اختر القضايا المتعلقة برسالة المنظمة؛
- اختر القضايا محل اهتمام أصحاب المصلحة.

#### 2- اختيار المبادرات لدعم القضايا الاجتماعية:

- اختر المبادرات الأكثر قدرة على تحقيق أهداف المنظمة؛
- اختر مبادرات متعددة من أجل قضية واحدة، بالإضافة إلى مبادرات مفتقدة في القضايا الحالية؛
- اختر مبادرات تمثل منفعة قصوى للشركاء؛
- اختر مبادرات من شأنها أن تدعم الموارد الحالية.

<sup>1</sup> جصاص محمد، تليلاني فاطمة الزهراء، تطبيقات المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسات (شركة كوكا كولا كنموذج)، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرغبات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف، 14/15 نوفمبر 2016، ص 9.

<sup>2</sup> فيليب كوتلر، نانسي لي، ترجمة احمد إصلاح، المسؤولية الاجتماعية للشركات، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر ، بدون سنة نشر، ص ص

### 3- وضع وتنفيذ خطط البرامج :

- تشكيل فرق من كل الفئات الوظيفية لوضع الخطط؛
- إشراك الشركاء الاجتماعيين في وضع الخطط؛
- حدد غايات واضحة وأهداف قابلة للقياس؛
- ضع خطة للاتصالات.

### 4- تقييم الجهود

- حدد الغرض من التقييم؛
- إعداد تقارير عن النتائج بالنسبة للمنظمة والمجتمع؛
- راقب حالة القضايا الاجتماعية التي تدعمها المبادرات.

لكي نضمن نجاعة تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية وبلوغها أهدافها المسطرة يجب تفعيل عملية الاتصالات في المنظمة، حيث أكدت دراسات في مجال العلاقات العامة أن المنظمات التي حققت نتائج اقل من المتوقعة في برامج المسؤولية الاجتماعية يعود إلى وجود قصور في اتصالات تلك المنظمات، وهذا ما أكده الباحث "هاريس" في دراسة قام بها على عينة من مديري المنظمات الكبرى الأمريكية سنة 1983 أظهرت أن حوالي 6% فقط المبحوثين يعتقدون أن الرسائل الإعلامية لمنظماتهم فعالة جدا، بينما أشار حوالي 50% إلى أن تلك الرسائل غير فعالة بصفة عامة وهو ما يطلق عليه العلماء بالخطأ في الاتصال، فالجماهير لا تعلم الكثير عما تخصصه المنظمات من موارد لأنشطة المسؤولية الاجتماعية، ولا تقدرها التقدير الذي تستحقه مقابل ما بذل فيها من جهد ومال<sup>1</sup>.

ولتحقيق النجاعة المرجوة في عملية الاتصالات يمكن تسخير الوسائل التالية لنشر المسؤولية الاجتماعية للموظفين وللجمهور الخارجي<sup>2</sup>:

- الاجتماعات؛
- لوحات الإعلانات المتعلقة بالنشرات؛

<sup>1</sup> عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سبق ذكره، ص 163 .

<sup>2</sup> صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص 163.

- النشرات الصحفية؛
- التقارير السنوية والدورية؛
- المشاركة في المناسبات الاجتماعية.

إضافة إلى نشر المنظمات نشاطاتها عبر شبكة الانترنت من خلال تقارير سنوية حول المسؤولية الاجتماعية في موقعها الالكتروني، وكذلك تستخدم المنظمة دليل المسؤولية الاجتماعية وهو شكل من الأشكال الاتصالية الحديثة الذي يعرف بأنشطة المنظمة من المسؤولية الاجتماعية عبر الانترنت بالإضافة إلى استخدام المطبوعات الالكترونية والحملات الإعلانية والمشاركة في مؤتمرات المسؤولية الاجتماعية وعرض نتائجها عبر موقعها<sup>1</sup>.

من هنا يمكن للمنظمات تبني منهج تدمج فيه العوامل المالية، التجارية والاجتماعية، والتوصل إلى استراتيجية طويلة المدى مع تدنئة المخاطر المتعلقة بعدم التأكد والآثار التي هي في بعض الأحيان كارثية بالنسبة للبيئة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية

يعتبر الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية أحد أهم عناصر المحاسبة، وقد تزايدت الأصوات المناادية بإلزام المنظمات بالإفصاح والتقدير عن أنشطتها المرتبطة بالمجتمع المحيط بها، شرط أن يكون هذا الإفصاح مناسباً يلبي احتياجات ومصالح أطراف المنظمة، وأن يتميز بتقارير غير مضللة وذات قيمة يستطيع استخدامها الاسترشاد بها واتخاذ قراراته.

لقد حظي الإفصاح المحاسبي على اهتمام الباحثين والمهنيين في المحاسبة نظراً لما له أهمية في توفير البيانات والمعلومات المحاسبية عن حقيقة الأداء الاجتماعي للوحدات الاقتصادية<sup>3</sup>.

### 1- مفهوم الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية:

يعرف الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية على أنه "الإبلاغ عن كل النشاطات الاجتماعية في المنظمة"<sup>4</sup>.

1 سلوى العوادلي، التسويق الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2011، ص 213-214.

2 مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 284.

3 لقمان محمد أيوب الدباغ، تقويم مدى ملائمة معايير المحاسبة الدولية في تطوير المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 15، 2006، ص 52.

4 وليد ناجي الحياي، "دراسات في المشاكل المحاسبية المعاصرة"، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2004، ص 47.

ويعرف أيضا أنه " كل التقارير التي تقدمها المنظمات حول الجوانب الاجتماعية لنشاطها بعيداً عن الأرباح، وهي التقارير التي تم المساهمين والدائنين وحتى الموظفين"<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريفه على أنه " الطريقة التي بموجبها تستطيع المنظمة إعلام المجتمع بأطرافه المختلفة عن نشاطاتها ذات المضامين الاجتماعية"<sup>2</sup>.

إن الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية يتطلب مراعاة ما يلي<sup>3</sup>:

- جهود ومهارات من المحاسبين والمتخصصين الماليين بتطوير مؤشرات للإفصاح خاصة في الجوانب الجديدة والتي لا تزال التخصصات المالية والمحاسبية قاصرة عن توفير القياسات والعرض الملائم لها.
- الدعوة الجادة إلى توسيع حدود الإفصاح عن المعلومات المحاسبية بحيث توفر كم ونوع من المعلومات في القوائم الختامية وملحقاتها يجعل منها معلومات نافعة وضرورية وغير مظلمة.

## 2- الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي:

الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي هو الطريقة التي بموجبها تستطيع المنظمة إعلام المجتمع بأطرافه المختلفة عن نشاطاتها المختلفة ذات المضامين الاجتماعية وتعتبر القوائم المالية أو التقارير الملحق بها أداة لتحقيق ذلك ويجب أن يكون الإفصاح المحاسبي أحد الأشكال التالية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> Brendan Odwyer, **The emergence and future development of corporate social disclosure in Ireland: The perspective of non-government organization**, the fourth Asia pacific interdisciplinary research in accounting conference, Singapore, 4to6 July 2004, p6.

<sup>2</sup> جعفر عثمان الشريف عبد العزيز، مدى التزام الشركات الصناعية لإفصاح عن تكاليف المسؤولية الاجتماعية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 17 ، المجلد الأول، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016 ، ص 111 .

<sup>3</sup> العامري و الغالي، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات : دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، مجلة وقائع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص112 .

<sup>4</sup> محمد طرشي، إيمان بخلف، الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية من منظور محاسبي، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص ص 9-10.



أ- الإفصاح الكافي:

أي أن تشمل القوائم المالية والملاحظات والمعلومات الإضافية المرفقة بها كل المعلومات المتاحة المتعلقة بالمنظمة لتجنب تضليل الأطراف المهتمة بالمنظمة وبعد الإفصاح الكافي من أهم المبادئ الرئيسية لإعداد القوائم المالية.

ب- الإفصاح الكامل:

أي أن يشمل الإفصاح على كافة المعلومات المحاسبية المتوفرة مما يعني معه إظهار معلومات بكميات كبيرة، مما يؤدي إلى إغراق مستخدمي القوائم المالية بمعلومات قد لا يكون هناك حاجة لها.

ج - الإفصاح العادل:

ويتمثل بالإفصاح عن المعلومات بطريقة تضمن وصولها بنفس القدر إلى كافة المستفيدين دون تحيز إلى جهة معينة من خلال استخدام أسلوب او مصطلحات سهلة الفهم من قبل الجهات المستفيدة.

د- الإفصاح الإلزامي:

ويضم الإفصاح وفقا ما نصت عليه القوانين المختصة، وذلك قد يكون على حساب معلومات أخرى ربما تكون مهمة الا أن القوانين المختصة لم توليها الاهتمام الكافي لإظهارها؛

هـ- الإفصاح الإعلامي (التثقيفي):

ويتضمن الإفصاح عن معلومات إضافية من أجل توسيع معرفة مستخدمي القوائم المالية، فهو يظهر إلى جانب المعلومات المحاسبية المهمة التي نصت عليها القوانين المختصة معلومات محاسبية أخرى يعتقد أنها ضرورية لإكمال عملية الإفصاح وجعلها أكثر نجاحا.

### و- الإفصاح الملائم:

هو الإفصاح الذي يراعي حاجة مستخدمي البيانات وظروف المؤسسة وطبيعة نشاطها، إذ انه ليس من المهم فقط الإفصاح عن المعلومات المالية، بل الأهم أن تكون ذات قيمة ومنفعة بالنسبة لقرارات المستثمرين والدائنين وتتناسب مع نشاط المؤسسة وظروفها الداخلية<sup>1</sup>.

ويمكن تصنيف المعلومات الواجب الإفصاح عنها كما يلي<sup>2</sup>:

#### - معلومات كمية (مالية)

يمكن تحديد أربعة مجالات أساسية يتم خلالها الإفصاح عن المعلومات الكمية ممثلة في الميزانية العمومية، قائمة الدخل، قائمة التغير في حقوق الملكية، وقائمة التدفقات النقدية، حيث يتم تضمين هذه القوائم بأرقام تعبر عن مبالغ فعلية أو تقديرية نتيجة الأحداث المالية التي قامت بها المنظمة، ومن الملاحظ أن هذا الجانب من الإفصاح يلقي استجابة دائمة من قبل المستفيدين من القوائم المالية المنشورة.

#### - المعلومات غير الكمية (غير المالية):

يتم الإفصاح عن هذا الجانب في التقارير المحاسبية بشكل صفي من شأنه أن يزيد من فهم المستخدم وثقته بالمبالغ النقدية الظاهرة في القوائم المالية إذ أن هذه المعلومات غالباً ما تكون مرتبطة بالمعلومات الكمية، ويتم الإفصاح عن المعلومات غير الكمية من خلال القوائم المالية الرئيسية ومن خلال قوائم مالية ملحقمة أو الملاحظات الهامشية بالإضافة إلى تقرير الإدارة، كما أن "هندركسون" يشير في كتابه إلى أن المعلومات غير الكمية تعتبر ملائمة والإفصاح عنها مثمراً إذا كانت مفيدة في عملية اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> صبايحي نوال، أثر الإفصاح وفق معايير المحاسبة الدولية على جودة المعلومة المحاسبية، الملتقى الدولي الثالث حول: آليات تطبيق النظام المحاسبي المالي الجزائري ومطابقته مع معايير المحاسبة الدولية وتأثيره على جودة المعلومة المحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الواد، 17-18 نوفمبر 2013، ص 04.

<sup>2</sup> يوسف محمود جريوع، مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة (دراسة استكشافية لآراء المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في قطاع غزة /فلسطين)، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 15، العدد 01، 2008، ص 251 .

### 3- أساليب الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي:

تميز عقد السبعينات من القرن الماضي بعدد من المحاولات النظرية والعملية للإفصاح عن البعد الاجتماعي للمنظمات بحيث تعددت وجهات النظر بين الباحثين فيما يتعلق بأساليب الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، ومن بين الأساليب المقترحة للإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية ما يلي<sup>1</sup>:

- أسلوب عرض النشاطات الاجتماعية في تقرير منفصل عن التقارير المالية، ويتضمن المبالغ التي أنفقت على كل نشاط من الأنشطة الاجتماعية، ويعرض مترامنا مع القوائم المالية ولا يتضمن المنافع التي حققتها تلك النشاطات؛ - أسلوب عرض النشاطات الاجتماعية ضمن القوائم المالية دون الاعتماد على تحليل التكاليف والمنافع من هذه الأنشطة، ويتخذ هذا التقرير شكل وصفي لا يحتوي على قيم مالية، ومن ثم تبويب النشاطات الاجتماعية في هذا الأسلوب إلى أربع مجموعات: العاملين أو الموارد البشرية، البيئة، المجتمع والمستهلكين؛

- أسلوب عرض النشاطات الاجتماعية ضمن القوائم المالية مع إظهار جميع المبالغ التي أنفقت على كل نشاط، ويعتمد هذا الأسلوب على الإفصاح عن المعلومات الكمية والنشاطات المنجزة وعن قياس المنفعة من هذه النشاطات بما يتناسب مع قيمة ما أنفق؛

- أسلوب عرض النشاطات الاجتماعية بشكل منفصل عن القوائم المالية متضمنة تكاليف ومنافع الأنشطة الاجتماعية، ويطلق عليها اسم قائمة التأثير الاجتماعي، وفيها يتم الإفصاح عن المنافع والتكاليف وصافي العجز أو الفائض الاجتماعي الذي تحقق للمجتمع.

وباستقراء الفكر المحاسبي والتطبيق العملي فيما يتعلق بالإفصاح عن المعلومات المتعلقة لأنشطة الاجتماعية والتي تقوم المنظمات الاقتصادية تباعها، يتبين أن هناك طريقتين هما<sup>2</sup>:

- **طريقة الفصل:** وهي عرض معلومات المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في قوائم مستقلة عن قوائم المحاسبة المالية، مع الإبقاء على قوائم المحاسبة المالية في شكلها ومضمونها التقليدي.

تأخذ تقارير المسؤولية الاجتماعية في هذه الطريقة أحد الأشكال التالية:

- تقارير وصفية تصف بطريقة سردية أو روائية الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة؛

<sup>1</sup> مشري حسناء، دراسة أثر نظام محاسبة الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 2014، 14، ص ص 256-257.

<sup>2</sup> سير حياة، حرون رحيمة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ظل المحاسبة الاجتماعية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية)، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص ص 10-11.

- تقارير تفصح عن الجانب التكاليفي لتأثيرات أنشطة المسؤولية الاجتماعية من دون التعرض لقيمة المنافع، وتعرف هذه التقارير بتقارير المدخلات؛

- تقارير تفصح عن تكاليف ومنافع أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وتعرف هذه التقارير بتقارير المدخلات والمخرجات.

- **طريقة الدمج:** وهي دمج معلومات المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية مع المعلومات التقليدية للمحاسبة المالية ضمن قوائمها المالية ذات الغرض العام. طبقاً لهذه الطريقة يتم التقرير عن المسؤولية الاجتماعية في شقيها التكاليفي والمنفعي جنباً إلى جنب مع المعلومات المالية في مجموعة واحدة، وهو ما يحقق مبدأ تكامل النشاط الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة، وتطبق هذه الطريقة مفاهيم منسجمة مع مفاهيم المحاسبة المالية التقليدية كمفهوم العمليات الاجتماعية، التكاليف الاجتماعية، المنافع والعوائد الاجتماعية، صافي الأصل الاجتماعي... الخ.

وبذلك تنوعت إسهامات الفكر المحاسبي بين هاتين الطريقتين. فبعض الباحثين اتجه لإعداد نماذج منفصلة لعرض معلومات المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، والبعض الآخر اتجه لإعداد نماذج مدمجة بين المعلومات الاجتماعية والمعلومات المالية.

#### 4- نماذج الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية:

على الرغم من الاهتمام المتزايد بالإفصاح عن الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال ، فإنه لا يوجد اتفاق بين المحاسبين على مفهوم محدد للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية. فإذا كان الإفصاح المحاسبي يتطلب أولاً إعداد وتجهيز المعلومات التي يتم الإفصاح عنها تمهيداً لنقلها إلى مجموعة الأطراف ذات الاهتمام بها، فإن استيعاب نطاق الوظائف المحاسبية لمتغيرات المسؤولية الاجتماعية يستلزم تطوير المقاييس الملائمة لقياس الأداء الاجتماعي للمنظمة، وطرق التقرير عن نتائج هذا القياس، لإرساء تصور عام لما يمكن أن تكون عليه أسس الإفصاح الملائم للمسؤولية الاجتماعية، وبحيث لا ينبغي أن تقف صعوبة قياس بعض التكاليف أو المنافع الاجتماعية حجر عثرة أمام الإفصاح عنها، خاصة وأن الآثار الاجتماعية قد تكون تراكمية تظهر بعد عدة فترات بما يصعب من قياسها

في تاريخ حدوثها، وذلك على أساس أن القياس التقريبي لأغراض الإفصاح عن المنافع والتكاليف الاجتماعية في تاريخ حدوثها أفضل من عدم قياسها على الإطلاق، وذلك للإفصاح عن مساهمة المنظمات في تحقيق الرفاهية<sup>1</sup>.

أبرز الفكر المحاسبي العديد من النماذج التي يتم من خلالها إيصال المعلومات عن المسؤولية الاجتماعية إلى مستخدميها وهذا على مستوى الممارسة العملية وعلى مستوى الفكر المحاسبي لإيجاد نموذج محاسبي موحد وأهمها ما يلي:

#### 4-1-1- مساهمات الفكر المحاسبي للمحاسبة عن المسؤولية البيئية والاجتماعية

##### 4-1-1-1- نموذج قائمة العمليات الاقتصادية الاجتماعية (Linowes)

اقترح (Linowes.1973) قائمة تلخص الأداء الاجتماعي للمنظمة يطلق عليها قائمة العمليات الاقتصادية - الاجتماعية - تعد بشكل دوري مع القوائم المالية الهدف من إعداد هذه القائمة هو أن يتضمن النموذج الأنشطة ذات المضمون البيئي والاجتماعية من طرف المنظمة التي تؤثر على ثلاثة مجالات وهي مجال الموارد البشرية، ومجال الموارد الطبيعي، ومجال المنتج أو الخدمة، وتقسم عناصر هذه المجالات حسب تأثيراتها إلى حيث تكاليف اختيارية وتكاليف إلزامية<sup>2</sup>. (الملحق رقم 01).

حيث اقترح Linowes الإفصاح من خلال قائمة العمليات الاقتصادية والاجتماعية وهي ذات جانب واحد تم من خلالها الإفصاح عن تكاليف المساهمات الاجتماعية للمنظمة مطروحا منها تكاليف الأضرار التي الحققتها المنظمة بالأطراف المرتبطة بمسؤولياتها الاجتماعية وصولا إلى صافي التحسينات أو الأضرار الاجتماعية<sup>3</sup>.

يركز النموذج على العناصر المرتبطة بالعمليات البيئية والاجتماعية وأهم المنافع المترتبة عنها لما يواجهه قياسها من صعوبات وهذا ما يؤثر على شمولية النموذج في مجال تقييم الأداء البيئي والاجتماعي للمنظمة .

1 محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 162.  
2 مجيد عبد الحسين هاتف، إدراك المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية العراقية والإفصاح عنها في التقارير المالية الخارجية: دراسة ميدانية، المحور المحاسبي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 04، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006، ص 178.  
3 لقمان محمد أيوب الدباغ، تقويم مدى ملائمة معايير المحاسبة الدولية في تطوير المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العراق، العدد 15، 2006، ص 52.

ويمكن تقييم نموذج (Linowes) وفق علي النحو التالي<sup>1</sup>:

- **مجال القياس (مجال الإفصاح):** اهتم النموذج بالأنشطة الاجتماعية الاختيارية فقط وذلك في مجال الموارد البشرية ومجال البيئة ومجال المنتج، باعتبار تلك الأنشطة موارد مضي بها في سبيل تحقيق منفعة للمجتمع دون الأنشطة الاجتماعية الإلزامية التي يراها ملزمة بنص القانون وبشكل إجباري، وبالتالي لا تدرج ضمن قائمة النشاط الاقتصادي الاجتماعي.

- **أسلوب القياس (نطاق الإفصاح):** اعتمد النموذج علي أسلوب القياس النقدي سواء في التعبير عن المزايا الاجتماعية أو الأضرار معبرا عنها بشكل نقدي.

- **التقرير عن نتائج القياس (مكان الإفصاح):** أعد النموذج على شكل قائمة دخل تحت مسمى قائمة الدخل الاقتصادي - الاجتماعي معبرا عنها بشكل نقدي، وتعد هذه القائمة منفصلة عن القوائم المالية التقليدية وترفق معها.

- **إمكانية الممارسة العملية (شكل الإفصاح):** يتميز النموذج بالبساطة وسهولة الإعداد ويسر الفهم لكافة الأطراف المعنية بالأداء الاجتماعي.

#### 4-1-2- نموذج (AAA):

تم اقتراح هذا النموذج من طرف لجنة التأثيرات البيئية لسلوك المنظمات المنبثقة عن جمعية المحاسبة الأمريكية AAA سنة 1973. حيث يمكن عرض تقرير على شكل ميزانية ذات أصول وخصوم حيث تبين الأصول الجوانب الإيجابية التي قدمتها المنظمة بينما تمثل الخصوم السلبيات التي تحتاج إلى حل، وتمثل هذه التقارير المرحلة الأولى من مراحل تطور المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية<sup>2</sup>.

يوصي هذا النموذج بتضمين القوائم المالية المنشورة ملاحظات هامشية عن جهود المنظمة في حل المشاكل البيئية وذلك للإفصاح عما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> يوسف بوخلخال، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المحاسبة الاجتماعية (الإفصاح المحاسبي)، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والرهانات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص 14.

<sup>2</sup> سفير محمد، حيدوشي عاشور، قياس الأداء الاجتماعي ونطاق الإفصاح عن معلوماته في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والرهانات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص 12.

<sup>3</sup> محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2000، ص 11.

- المشاكل البيئية الرئيسية حيث يتم تحديد المشاكل التي تواجه المشروع في ما يختص بالرقابة على التلوث والمعايير المسموح بها والعقوبات المقررة لتجاوزها؛
- خطط المنظمة للحد من المشاكل البيئية حيث يتم الوصف تفصيليا لخطط المنظمة تجاه تخفيض التلوث والجدول الزمني لتنفيذها والموازنة التخطيطية لتكاليف الرقابة على التلوث؛
- التقدم الذي حققته المنظمة في حل المشاكل البيئية؛
- التأثيرات البيئية الجوهرية على المركز المالي للمنظمة وعلى نتيجة عملياتها.

وقد أشارت اللجنة المذكورة إلى أن هذه المعلومات مفيدة ليس فقط للهيئات العامة المهتمة بشؤون البيئة بل هي مفيدة أيضا للمستثمرين المهتمين بالالتزامات المتوقعة من المنظمة تجاه المشاكل البيئية لما لها من آثار يجب أخذها في الاعتبار عند اتخاذ قراراتهم.

الانتقاد الموجه لهذا النموذج هو اقتصره فقط على توفير المعلومات المتعلقة بمشكلة التلوث البيئي وهذا ما يجعله غير مفيد في تقييم الأداء البيئي والاجتماعي الشامل للمنظمة.

#### 4-1-3- قائمة التأثير الاجتماعي ( نموذج Estes )

اقترح (Estes 1976) نموذج لقائمة التأثير الاجتماعي للمشروع من خلال الاهتمام بالتكاليف والمنافع الاجتماعية معاً، والوصول إلى صافي الفائض أو العجز الاجتماعي وبعتماد القياس النقدي للتكاليف الاجتماعية دون التمييز بين التكاليف الاختيارية والإلزامية.<sup>1</sup> (الملحق رقم 02).

كما تقوم قائمة التأثير الاجتماعي (نموذج Estes) على فرضية أساسية وهي أن التوزيع الأمثل للموارد يجب أن يركز على بيانات ومعلومات يتم إعدادها من وجهة نظر المجتمع، وهو ما تفتقده البيانات والمعلومات التي توفرها المحاسبة التقليدية.<sup>2</sup>

تعتبر هذه القائمة أن المنافع الاجتماعية كل المنافع التي قامت المنظمة بتوفيرها للمجتمع وحصل على مقابل لها وكذلك كل المنافع التي لم يحصل في مقابلها على إيراد، أو حصل على تعويض لكنه غير كاف. أما التكاليف

<sup>1</sup> مجيد عبد الحسين هانف، مرجع سبق ذكره، ص 178.

<sup>2</sup> أمين السيد أحمد لطفى، المراجعة البيئية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 99.

الاجتماعية فهي أي تضحية أو أضرار يقع عبؤها على المجتمع أو على المنظمة ويقوم بسداد مقابلها، وتشكل التكاليف الاجتماعية أيضا قيمة الأضرار التي تسببها المنظمة للمجتمع ولا يقوم بسداد أي تعويض عنها<sup>1</sup>.

وتعتمد قائمة *Estes* على:

- التفرقة بين التكاليف الاجتماعية والمنافع الاجتماعية حيث تقاس المنافع الاجتماعية على أساس المنافع التي حصل عليها المجتمع فعلا كما تقاس التكاليف الاجتماعية على أساس الأضرار التي سببتها المنظمة للمجتمع؛
  - يتم تقييم جميع عناصر النموذج في صورة نقدية وإن اختلفت أسس التقييم؛
  - يتم عرض المنافع والتكاليف المتعلقة بكل عملية اجتماعية بشكل منفصل دون إجراء مقاصة بينها للتعرف على إجمالي المنافع وإجمالي التكاليف التي تخص كل عملية اجتماعية؛
  - مقابلة إجمالي المنافع الاجتماعية بإجمالي التكاليف الاجتماعية والفرق بينهما هو صافي الفائض أو العجز الاجتماعي الذي تحقق للمجتمع، لذلك فهو يوضح الأداء البيئي والاجتماعي للمنظمة<sup>2</sup>.
- ويمكن تقييم نموذج (*Estes*) وفق علي النحو التالي<sup>3</sup>:

- **مجال القياس (مجال الإفصاح):** اتصف النموذج بالشمول لأخذه في الحسبان كل من عناصر التكاليف والمنافع الاجتماعية من وجهة نظر المجتمع، إلا انه لم يحدد تصنيفاً لمجالات للأنشطة الاجتماعية.
- **أسلوب القياس (نطاق الإفصاح):** اعتمد النموذج علي القياس النقدي لكل من عناصر التكاليف والمنافع الاجتماعية معتمداً في ذلك علي أسس مختلفة تتراوح بين التكلفة التاريخية والتكلفة الجارية والتكلفة الاستبدالية في قائمة واحدة، وهذا يثير تساؤل مهم عن موضوعية وموثوقية وملائمة عناصر مقومة بأسس مختلفة.
- **التقرير عن نتائج القياس (مكان الإفصاح):** اتبع النموذج أسلوب الإفصاح المالي علي شكل قائمة تعد منفصلة عن القوائم المالية التقليدية، تعرض قيم كل من التكاليف والمنافع الاجتماعية وصولاً إلي صافي الإسهام-العجز أو الفائض الاجتماعي من وجهة نظر المجتمع.

<sup>1</sup> سفير محمد، حيدوشي عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup> حسين مصطفى هلال، الإبداع المحاسبي في الإفصاح عن المعلومات البيئية في التقارير المالية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 61.

<sup>3</sup> يوسف بوخلخال، مرجع سبق ذكره، ص 10.



- إمكانية الممارسة العملية (شكل الإفصاح): النموذج يصعب إعداده وتطبيقه وذلك بشهادة معد النموذج نفسه، وذلك نظراً لصعوبة القياس النقدي لبعض عناصر التكاليف والمنافع الاجتماعية واستخدام وسائل وأسس مختلفة القياس في قائمة واحدة.

لا يختلف النموذج الذي اقترحه *Estes* كثيراً عن النموذج الذي اقترحه *Linowes* فكلاهما يتخذان من وجهة نظر المجتمع أساساً في الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية، كما يتفقان في تعريف التكاليف الاجتماعية على أنها أي تضحية أو أضرار يقع عبئها على المجتمع أو احد عناصره، إلا أن هذا النموذج ما يميزه هو اهتمامه بالمنافع الاجتماعية إلى جانب التكاليف الاجتماعية، ومحاولته قياس صافي الإسهام الاجتماعي للمنظمة عن طريق مقابلة المنافع الاجتماعية بالتكاليف الاجتماعية<sup>1</sup>.

#### 4-2- مساهمات الممارسة العملية للمحاسبة عن المسؤولية البيئية والاجتماعية :

#### 4-2-1- نموذج *Scovill Manufacturing Company* :

تم إعداد هذا النموذج من طرف منظمة *Scovill Manuf* ويعتمد على تقسيم الأنشطة الاجتماعية للمنظمة إلى مجموعتين، تشمل الأولى على الأنشطة التي لها تأثيرات بيئية واجتماعية موجبة، بينما تحتوي المجموعة الثانية على الأنشطة التي لها تأثيرات بيئية واجتماعية سالبة، ويتم عرض هذه الأنشطة في شكل قائمة، يتضمن الجانب الأيمن أنشطة المجموعة الأولى ويتضمن الجانب الآخر أنشطة المجموعة الثانية، وتقسم الأنشطة التي تحتويها القائمة إلى أربعة أجزاء رئيسية، وكل جزء منها يعطي مجالاً معيناً من مجالات المسؤولية البيئية والاجتماعية للمنظمة، وهذه المجالات هي: مجال فرص العمالة ومجال نظم الرقابة البيئية ومجال المضمون الاجتماعي ومجال خدمة المستهلكين<sup>2</sup>. (الملحق رقم 03)

يلقى هذا النموذج عدة انتقادات أهمها تتعلق بطريقة العرض المستخدمة حيث القائمة في شكل ميزانية وهذه الأخيرة من الملاحظ أنها تفتقد الخصائص الأساسية لها، كما أن العناصر التي تحتويها لم يتم التعبير عنها بصورة نقدية تسمح بقابليتها للتجميع لإظهار تساوي عناصر الأصول بعناصر الخصوم<sup>3</sup>.

1 حامد احمد أبو سمرة، معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تقارير الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 50.

2 عباس حميد يحيى التميمي، دجلة عبد الحسين عبد، عرض وتحليل وتقييم بدائل مختارة من النماذج المستخدمة في القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 83، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص 385.

3 مصباحي سناء، مرجع سبق ذكره، ص 48.

#### 4-2-2- نموذج *Eastern Gas and Fuel Associates (EGFA)*:<sup>1</sup>

حيث يقوم على توفير معلومات كمية في أربع مجالات وهي الأمن الصناعي وتشغيل الأقليات والمساهمات الخيرية والمعاشات، ويتم مقارنتها بالنسبة للدورة السابقة ( الملحق رقم 04).

حيث يرى نموذج *EGFA* إمكانية استخدام القياس الكمي غير النقدي لبعض الأنشطة والمساهمات الاجتماعية إلى جانب القياس النقدي كقياس معدل تكرار الحوادث وعد حالات الوفاة التي تسببها هذه الحوادث<sup>2</sup>.

أما عن الصعوبات التي يواجهها هذا النموذج تتمثل في عدم شموليته إذ اقتصر على مجالين فقط ذلك أن أنشطة الأمن الصناعي وتشغيل الأقليات والمعاشات ترتبط بمجال الموارد البشرية مما أدى بالمطالبة بالأخذ بعين الاعتبار مجال المساهمات البيئية ومجال المنتج.

#### 4-2-3- نموذج (Abt):

اقترح (Clark Abt) نموذجاً للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يعد على شكل (قائمة دخل اجتماعي وقائمة مركز مالي اجتماعي) ويعد بصورة مستقلة عن القوائم المالية التقليدية، وقد قام (Abt) بتطبيق هذا النموذج على الشركة التي يرأسها شركة استشارات إدارية منذ سنة 1971 إلى غاية سنة 1973، إلا أنه في العام التالي قام بتطوير نموذجه وذلك بدمج النظام الاقتصادي والاجتماعي معاً ليصبح النموذج على شكل قائمتين مدجتين (قائمة دخل اقتصادي - اجتماعي وقائمة مركز مالي اقتصادي - اجتماعي)<sup>3</sup>.

حيث يهدف إلى توفير معلومات تفيد في اتخاذ القرارات التي تعظم العائد المالي على الاستثمار الاجتماعي، وفي سبيل ذلك يعتمد على قائمتين قائمة الميزانية الاجتماعية وقائمة الدخل الاجتماعي ( الملحق رقم 05)، وبذلك يتم الربط بين الأنشطة المالية والأنشطة الاجتماعية ويتم التعبير عن كافة الأنشطة في صورة نقدية ويتم إعداد هاتين القائمتين بإتباع الإجراءات التالية<sup>4</sup>:

1 الطاهر خامرة ، مرجع سبق ذكره، 113.

2 لقمان محمد أيوب الدباغ، مرجع سبق ذكره، ص 49.

3 يوسف بوخلخال، مرجع سبق ذكره، ص 12.

4 الطاهر خامرة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

- تحديد الأطراف الاجتماعية المستفيدة وتتمثل في حملة الأسهم والعاملين والعملاء والهيئات العامة والتعرف على عناصر الأنشطة البيئية والاجتماعية التي تم هذه الأطراف؛
  - تقييم العمليات المرتبطة بالأنشطة البيئية والاجتماعية التي تم تحديدها بـقيم نقدية؛
  - تحديد صافي الأرباح الاجتماعية بمقارنة المنافع البيئية والاجتماعية المرتبطة بكل طرف من الأطراف المستفيدة بالتكاليف البيئية والاجتماعية الخاصة به، ويفترض أن هذه القيمة تم توزيعها بالكامل لذلك فإن الميزانية الاجتماعية لا تظهر أي شيء من الأرباح الاجتماعية؛
  - تتحدد حقوق المجتمع في الميزانية المالية الاجتماعية كمتعم حسابي لجانب الخصوم، أي الفرق بين قيمة الأصول الاجتماعية والالتزامات الاجتماعية.
- ويمكن تقييم نموذج (Abt) على النحو التالي<sup>1</sup>:
- **مجال القياس (مجال الإفصاح):** تضمن النموذج أربع مجالات للأنشطة الاجتماعية وهي (العاملون/ العملاء / المجتمع / حملة الأسهم ) وبالتالي فإن مجال القياس يدور حول الأطراف الاجتماعية المستفيدة من تلك الأنشطة، ونظراً لطبيعة اختلاف المستفيدين من الأنشطة الاجتماعية وهدف كل منهم من موقف الوحدة الاقتصادية، فإن التباين بين الأطراف المستفيدة سيؤدي إلى اختلاف المعلومات التي يرغبون في الحصول عليها، فحملة الأسهم يهتمون بالموارد المستخدمة في الأنشطة الاجتماعية، أما العملاء فيحتاجون إلى معلومات تتعلق بالمنتج والخدمة وكيفية الاستخدام، والعاملون يحتاجون لمعلومات تتعلق بظروف العمل والسلامة المهنية، أما المجتمع والهيئات العامة فيحتاجون لمعلومات عن حماية البيئة والرقابة على التلوث.
  - **أسلوب القياس (نطاق الإفصاح):** اعتمد النموذج على القياس النقدي لقياس عناصر كل من التكاليف والمنافع الاجتماعية وتحديد قيم الأصول والالتزامات الاجتماعية، كما اعتمد النموذج في تقسيم عناصر الأنشطة الاجتماعية التي لها أسعار سوقية على القيمة الحالية، أو القيمة الاستبدالية للعنصر محل القياس، أما عناصر الأنشطة الاجتماعية الغير سوقية فيتم تقييمها على أساس تكلفة الفرصة البديلة، وهذا سيؤثر بدوره على موضوعية قياس تلك العناصر.
  - **التقرير عن نتائج القياس (مكان الإفصاح):** اعتمد النموذج في قياس الأداء الاجتماعي على قائمتين (قائمة دخل اجتماعي وقائمة مركز مالي اجتماعي) تعدا مستقلتين عن القوائم المالية التقليدية، وذلك في الثلاث سنوات

<sup>1</sup> يوسف بوخلخال، مرجع سبق ذكره، ص 12.

الأولي لتطبيق النموذج على المنظمة، أما في السنة الرابعة فقد تم دمج الأنشطة الاقتصادية مع الأنشطة الاجتماعية لتصبح (قائمة الدخل الاقتصادي - الاجتماعي وقائمة المركز المالي الاقتصادي - الاجتماعي).  
 - إمكانية الممارسة العملية (شكل الإفصاح): يعتبر نموذج (Abt) أول محاولة شاملة لقياس كل أوجه مجالات الأنشطة الاجتماعية، وهذا الشمول قد عقّد عملية القياس المالي نوعاً ما فبعض الأنشطة الاجتماعية يصعب قياسها، ويشير (Abt) نفسه إلى أن نمودجه يعاني بعض جوانب القصور في أساسه النظري آملاً علاجها في جهوده البحثية المستمرة.

#### المطلب الرابع: معايير ومؤشرات وخطوات قياس الأداء الاجتماعي

تختلف منظمات الأعمال في تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية حسب حجمها ووطيعة ملكيتها بالإضافة إلى أهدافها من وراء هذه المسؤولية الاجتماعية، ولكي نفرق بين هذه المنظمات حسب مدى تطبيقها لمسؤولياتها ونقيس أدائها الاجتماعي نعتمد على مجموعة من المؤشرات والمعايير.

#### الفرع الأول : معايير قياس الأداء الاجتماعي

يرى البعض أن المعايير المحاسبية العامة التي وضعتها جمعية المحاسبين الأمريكية عام 1963 ونشرت في عام 1966 هي أنسب أسلوب، وعلى هذا الأساس فإن المعايير الاجتماعية المقترحة هي:

#### 1- معيار الصلاحية والخلو من التمييز

1-1- معيار الصلاحية: حيث أنه لا بد أن تكون البيانات والمعلومات المحاسبية المتعلقة بالنشاط الاجتماعي وثيقة الصلة والارتباط بالهدف من استخدامه، وأن تعكس التقارير الاجتماعية الأثر الاجتماعي للأنشطة المطلوب قياس نتائجها لجميع أصحاب المصلحة والأطراف الاجتماعية المستفيدة بصورة حقيقية تبعث على الثقة وفي الوقت المناسب، وبشكل يحقق الأهداف المرجوة من إعداد القوائم الاجتماعية الختامية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصباحي سناء، مرجع سبق ذكره، ص 43.

2-1- معيار الخلو من التمييز : يتبلور مضمون هذا المعيار في ضرورة تحديد الحقائق والتقارير عنها بنزاهة وتجرد، وبحيث لا تنطوي على أي تحيز بالتضمنين أو استخدام طرق القياس التي يظهر هذا التمييز واضحاً، والاعتماد على طريقة موضوعية للقياس المحاسبي سواء للتكاليف أو للعوائد الاجتماعية<sup>1</sup>.

## 2- معيار السببية والتكلفة الاجتماعية التاريخية:

2-1- معيار السببية: مضمون هذا المعيار يكمن في ضرورة تبيان أسباب تحقق أو عدم تحقق الأهداف الاجتماعية، حتى يمكن الوصول إلى درجة الإقناع العام وإشباع حاجة طالبي المعلومات الاجتماعية، وكذلك حق المجتمع في أن يعرف النتائج الاجتماعية لنشاط المنظمة<sup>2</sup>.

2-2- معيار التكلفة الاجتماعية التاريخية: تزداد أهمية هذا المعيار نظراً لما يتحقق من الموضوعية والقابلية للمقارنة والتحقق<sup>3</sup>. ويقابل هذا المعيار ( مبدأ التكلفة التاريخية ) المتعارف عليه في مجال القياس المحاسبي للنشاط الاقتصادي.

3- معيار العائد الاجتماعي: ويمكن أن يحل هذا المعيار في مجال المحاسبة الاجتماعية بدلا من (مبدأ تحقق الإيرادات) في مجال المحاسبة المالية، لأنه يتسع ليشمل العوائد الاجتماعية غير القابلة للقياس النقدي المباشر ولا يوجد لها سعر في السوق<sup>4</sup>.

4- معيار مقابلة العوائد الاجتماعية بالتكاليف المسببة لها: يقابل هذا المعيار ( مبدأ مقابلة الإيرادات بالتكاليف) في حالة المحاسبة المالية، يعني مقابلة العوائد الاجتماعية لكل نشاط اجتماعي تحت كل مجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> براهيم خميسة، سعاد ركيمة، الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية كنموذج لتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والتحديات البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحيى بجيجل، 25/24 أبريل 2017، ص 7

<sup>2</sup> سعدون مهدي الساقى، عبد الناصر نور، " محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، مؤتمر دولي التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2006، ص 207 .

<sup>3</sup> حامد أحمد صالح أبو سمرة، معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تقارير الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>4</sup> براهيم خميسة، سعاد ركيمة، مرجع سبق ذكره، ص 7 .

<sup>5</sup> حامد أحمد صالح أبو سمرة، معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تقارير الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مرجع سبق ذكره، ص 37 .

وبشكل عام فإن للفكر المحاسبي معيارين لفصل وتمييز التكاليف الاجتماعية عن التكاليف الاقتصادية وتمهيداً لقياسها بشكل صحيح والتقريب عنها بشكل دقيق وموضوعي ويتمثل هذين المعيارين في:

**4-1- معيار الهدف من النشاط:** إن هذا المعيار لا ينص على إلزام المنظمة للقيام بالأنشطة الاجتماعية، فالهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه هو الذي يلزمها بتحمل هذه التكاليف الاجتماعية، فمثلاً قيام المنظمة بعقد برامج لتدريب الطلاب أو أفراد المجتمع المحيط بها في العطلات هي أنشطة تقوم بها بمحض إرادتها وذلك لتحقيق أهداف اجتماعية ترمي لتحقيقها على المدى البعيد لخلق صورة طيبة في أذهان الجمهور، على الرغم أن هذه التكاليف تعتبر تكاليف اجتماعية تتحملها المنظمة بغض النظر عن وجود أو عدم وجود إلزام قانوني يلزمها بذلك<sup>1</sup>.

**4-2- معيار الإلزام القانوني:** هو المعيار لإلزام المنظمة بالتمييز بين التكاليف الاقتصادية والاجتماعية فالأنشطة التي يلزم القانون المنظمة بأدائها والوفاء بها لا تكون تكاليف أنشطة اجتماعية وتعتبر تكاليف اقتصادية على اعتبار أن القانون يلزمها بتحمل تلك التكاليف وإلا جرت مساءلتها من قبل القانون إن لم تفي بذلك، على سبيل المثال ينص القانون على إلزام المنظمة بتوفير وسائل النقل للعاملين من وإلى عملهم وتحمل تكاليف توفير وسائل الأمن الصناعي للعاملين وتوفير الرعاية الصحية المقدمة لهم، إن كون القانون قد ألزم المنظمة بتحمل هذه الأنشطة، فإنها لا تمثل نشاطاً اجتماعياً لأن المنظمة لم تقم بأداء هذه الأنشطة انطلاقاً من رغبتها بأداء مسؤولياتها الاجتماعية تجاه العاملين وإنما خوفاً من عدم تطبيق القانون. فهذه التكاليف تعتبر طبقاً لهذا المعيار تكاليف اقتصادية. وعلى العكس فلو قامت المنظمة من تلقاء نفسها بالمساهمة في تعبيد الطرق والمشاركة في حملات تشجير الأشجار أو إنارة الطرق فإن هذه التكاليف تصبح تكاليف اجتماعية لأن المنظمة قامت بهذا طواعية دون إلزام قانوني<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني : مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي

إن المسؤولية الاجتماعية لأي منظمة تنطوي على مضمون فكرة العقد الاجتماعي حيث تقوم المنظمات بإنتاج السلع والخدمات التي يرغب بها المجتمع والقيام بتوليد ونشر المنافع على أفراد المجتمع، وتتحدد تلك المسؤولية بأربعة مؤشرات تمثل أركان هيكلية الأداء الاجتماعي للمنظمة وهي<sup>3</sup>:

1 مصباحي سناء، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-45.

2 حيدر محمد علي بني عطا، مقدمة في نظرية المحاسبة والمراجعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 32

3 محمد عباس بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

**1- مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:** ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المنظمة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمنظمات التعليمية والثقافية والرياضية والصحية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

**2- مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمنظمة:** ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المنظمة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك<sup>1</sup>.

**3- قياس مجال المساهمات البيئية:** ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع والمحيط الذي تعمل المنظمة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهي تشمل تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك<sup>2</sup>.

ينطوي مجال المساهمات البيئية على مجموعة من العمليات التي تؤثر على نوعية البيئة الطبيعية أهمها تجنب مسببات تلوث الهواء والضوضاء والتخلص من المخلفات بطريقة تقلل من تلوث المياه والتربة والمساهمة في تحسين المظهر الجمالي للبيئة.

غالباً ما تكون عمليات مجال المساهمات البيئية إجبارية وذلك بإلزام المنظمة القيام بها حيث يحدد القانون مستويات قياسية للتلوث في حدود القدرة الاستيعابية للبيئة ومن شأن عدم الالتزام هذا أن يؤدي إلى أضرار على مستوى الموارد البيئية والمجتمع<sup>3</sup>.

**4- مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:** ويشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد

1 قدور بن نافلة، محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية جيزي، موبليس، نجمة، التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي الملتقى الوطني منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 15/14 فيفري 2012، ص 10.

2 حمدي هاشم، جغرافيا البيئة ومشكلات التلوث الصناعي في المناطق الحضرية، إيتراك للطباعة، مصر، 2005، ص 3-4.

3 إسماعيل يحيى التكريتي: محاسبة التكاليف المتقدمة "قضايا معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 381-383.

البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين<sup>1</sup>.

بناء على المعايير التي تكلمنا عنها تم وضع عدد من المؤشرات التي يمكن استخدامها في قياس الدور الاجتماعي الذي تؤديه المنظمات، من خلال قيامها بمختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية المتعلقة بطبيعة عملها، وقياس دور المنظمة في تحمل مسؤولياتها الاجتماعية تجاه الأطراف المتعددة سواء داخلها أو خارجها، فإنه يتم مقارنة تلك المؤشرات تاريخياً عبر فترة من الزمن للوقوف على تطور الأداء، أو تتم المقارنة مع مؤشرات أداء المنظمات مماثلة في المجتمع، أو يتم قياس تلك المؤشرات مع معيار أداء اجتماعي يتم الاتفاق عليه في مجالات العمل الاجتماعي يطلق عليه (معيار الصناعة) أي معيار صناعة الأداء الاجتماعي من منظور المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال.

ويمكن عرض أهم هذه المؤشرات كما يلي<sup>2</sup>:

أولاً: مؤشر قياس حجم الأداء الاجتماعي تجاه العاملين

1- مؤشر قياس الدخل النقدي للعاملين: يتضمن المرتبات والأجور والمكافآت والحوافز النقدية التي يحصل عليها العاملون بالمنظمة خلال فترة زمنية معينة.

$$\text{مؤشر قياس الدخل النقدي للعاملين} = \frac{\text{المرتبات والأجور + المكافآت والحوافز النقدية}}{\text{عدد العاملين}}$$

2- مؤشر قياس مساهمة المنظمة في حل بعض المشكلات الاجتماعية للعاملين لديها: تتمثل تلك المساهمة في تحمل المنظمة بأعباء توفير السكن، وسائل الانتقال، التأمينات الاجتماعية، الرعاية الصحية، الرحلات الرياضية والترفيهية والثقافية.

$$\text{ما يخص العامل} = \frac{\text{عدد العاملين المستفيدين من مساهمة المنظمة في حل المشكلات الاجتماعية}}{\text{عدد العاملين في المنظمة}}$$

<sup>1</sup> مطالي ليلي، شيخاوي سهام، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: مفاهيم، دوافع ومعوقات، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص7.

<sup>2</sup> عاشور مزرق، سارة بقسري، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل استراتيجي لبناء ثقافة التنمية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص21.



3- مؤشر قياس مساهمة المنظمة في رفع مستوى مهارة وكفاءة العاملين فيها: ويوضح هذا المؤشر ما تقوم المنظمة بإنفاقه على تعليم وتدريب وتنقيف العاملين بها من أجل تطوير مستواهم العلمي والتقني.

$$\text{معدل نصيب العامل} = \frac{\text{تكلفة مساهمة المنظمة في تكاليف التدريب والتطوير}}{\text{إجمالي قيمة المرتبات والأجور المدفوعة للعاملين}}$$

4- مؤشر قياس مساهمة المنظمة في توفير الأمن الصناعي للعاملين بها: يوضح المؤشر مدى توفير المنظمة لمعدات الصحة والسلامة لعمالها

$$\text{مؤشر القياس} = \frac{\text{عدد الحوادث التي تقع في السنة}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية السنوية}}$$

5- مؤشر قياس استقرار حالة العمل بالمنظمة: يوضح المؤشر معدل دوران العمال في المنظمة، حيث كلما كان المعدل صغير، يدل على أن ظروف العمل في المنظمة جيدة.

$$\text{مؤشر القياس (معدل دوران العاملين)} = \frac{\text{عدد العاملين تاركي الخدمة سنويا}}{\text{إجمالي عدد العاملين}}$$

6- مؤشر حصة العامل في توزيعات الأرباح السنوية للمنظمة:

$$\text{متوسط حصة العامل في الأرباح} = \frac{\text{قيمة الأرباح السنوية الموزعة على العاملين}}{\text{عدد العاملين}}$$

ثانياً: مؤشرات قياس تكلفة الأنشطة الخاصة بتحسين جودة الخدمات مع العملاء<sup>1</sup>:

1- مؤشر قياس نفقات المنظمة على أبحاث وتطوير منتجاتها وخدماتها للعملاء: يوضح المؤشر نسبة نفقات الأبحاث والتطوير من إجمالي النفقات، ويعكس مدى اهتمام المنظمة بالتطوير المستمر في منتجاتها.

<sup>1</sup> عائشة بخالد، عائشة توهامي، بولرباح غريب، تقييم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر، الملتقى الدولي الثالث للاداء المتميز للمنظمات والحكومات حول اخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 28/27 نوفمبر 2017، ص 464.

متوسط ما ينفق على تحسين (الخدمة أو المنتج أو العميل) =  $\frac{\text{نفقات أبحاث تطوير وتحسين جودة المنتج أو الخدمة}}{\text{إجمالي تكاليف الإنتاج أو الخدمات المؤداة}}$

2- مؤشر قياس دور المنظمة في الرد على استفسارات ومشكلات العملاء: يوضح المؤشر مدى استجابة المنظمة للمشاكل المطروحة من قبل الزبائن.

نسبة عدد المشكلات التي استجابت لها المنظمة =  $\frac{\text{عدد المشكلات التي عالجتها المنظمة واستجابت لها}}{\text{إجمالي عدد المشكلات المقدمة من العملاء والمستهلكين}}$

3- مؤشر العطب : يجب أن يكون المعامل أقل أو يساوي 0.3.  
معامل العطب =  $\frac{\text{الاعطاب المسجلة}}{\text{اجمالي عدد المشتركين}}$

ثالثاً: مؤشرات قياس تكلفة حجم الإسهام الاجتماعي للمنظمة تجاه المجتمع وحماية البيئة<sup>1</sup>  
1- مؤشر قياس مساهمة المنظمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية والرياضية، والمشاركة في المجالات التعليمية والصحية وفي كل ما يحتاجه أفراد المجتمع المحلي بشكل عام.

معدل تكلفة الإنفاق =  $\frac{\text{تكلفة مساهمة المنظمة في الأنشطة الاجتماعية للمجتمع}}{\text{إجمالي التكاليف الاجتماعية للأنشطة الاجتماعية التي ساهمت فيها المنظمة}}$

2- مؤشر قياس مساهمة المنظمة في توفير فرص عمل جديدة

معدل المنظمة في التشغيل =  $\frac{\text{عدد العاملين المعيّنين بالمنظمة سنويا}}{\text{إجمالي عدد القوى العاملة في الدولة}}$

<sup>1</sup> حسين عبد الجليل آل غزوي، المشاكل الحاسوبية المعاصرة، بحث لمادة المشاكل الحاسوبية المعاصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2010، ص20.

3- مؤشر قياس مساهمة المنظمة في الحفاظ على البيئة المحيطة: يشمل هذا المؤشر تكلفة ما تقدمه المنظمة في إعداد الدراسات والأبحاث العلمية وإقامة الحدائق وتشجير المنطقة وشراء المعدات اللازمة وذلك من أجل منع التلوث ومنع الأضرار بهدف الحفاظ على بيئة محيطة جميلة ونظيفة.

$$\text{معدل إنفاق المنظمة} = \frac{\text{تكلفة مساهمة المنظمة في الحفاظ على البيئة المحيطة}}{\text{إجمالي ميزانية الأبحاث والتطوير للمنظمات في المنطقة}}$$

4- مؤشر قياس مساهمة المنظمة في تطوير وتحسين البنية التحتية في المنطقة المحيطة: 
$$\text{معدل مساهمة المنظمة} = \frac{\text{تكلفة مساهمة المنظمة في تكاليف تحسين البنية التحتية}}{\text{إجمالي تكاليف مساهمة المنظمات العاملة في المنطقة}}$$

الفرع الثالث: خطوات قياس الأداء الاجتماعي: تمر عملية قياس الأداء الاجتماعي بالمرحلة التالية<sup>1</sup>:

المرحلة الأولى: تحديد الأنشطة البيئية والاجتماعية: وتتضمن هذه المرحلة:

- إجراء الجرد (المسح) لجميع الأنشطة ذات البعد البيئي الاجتماعي الذي يمكن أن تقوم به المنظمة.
- تحديد الأطراف المستفيدة بأنشطة المنظمة سوء كانت هذه الأطراف من الموارد البشرية الخارجية أو الموارد البشرية الداخلية أو البيئة المحيطة.
- تحديد الطبيعة المميزة لأثر المنظمة في الأطراف الاجتماعية .

المرحلة الثانية: القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي: بما أن الغرض من المحاسبة على الأداء الاجتماعي هو المساعدة في تقويم مدى تنفيذ المنظمة لالتزامها الاجتماعي فان الأمر يتطلب إجراء قياس محاسبي للتكاليف البيئية والاجتماعية والمنافع البيئية والاجتماعية .

المرحلة الثالثة: إعداد التقارير بنتائج الأداء الاجتماعي: وتمثل هذه المرحلة استكمال الاهتمام بإعداد تقارير توفر معلومات عن المساهمة الاجتماعية للمنظمات سواء كانت تفيد الاستخدام الداخلي أو الخارجي للمنظمة. وتجدد الإشارة الى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاتها المختلفة بدأ يأخذ أشكالاً وصوراً أخرى بدلاً من

<sup>1</sup> آمنة تونسي، ابراهيم بورنان، المراجعة الاجتماعية ودورها في تضيق فجوة التوقعات عن المسؤولية الاجتماعية من خلال المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، مجلة دراسات، العدد 28، جامعة الاغواط، 2017، ص 351 .

صور التركيز على الربحية وتحقيق أعلى الحصص السوقية ودرجات النمو والإنفاق على البحوث والتطوير وتحسين مستويات الجودة فقط، حيث تعدى تلك الأمور بشكل متدرج الى دعم أنشطة المنظمات الإجتماعية والتطوعية ودعم الأنشطة التي تمارس في الأعياد والمناسبات الوطنية، بالاضافة الى مساهمتها في الحفاظ على الموارد والبيئة مع دعم المجالس المحلية التي تعاني من عجز كبير في موازنتها وصولاً الى دعم ورعاية الأنشطة الخيرية والشبابية الهادفة الى تحسين ظروف الحياة والمعيشة لكافة أفراد المجتمع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد ابراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص ص 162-163.

### المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية في ظل المبادرات الدولية

تخضع منظمات الأعمال إلى ضغوط متزايدة من قبل المنظمات الدولية من أجل تقديم تقارير عن تأثيرها على المجتمع والبيئة، وكيفية إدارتها لهذا التأثير، كما أن هذه المنظمات الدولية تقوم بمبادرات لها دور كبير في تنمية الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، وفي وضع التوجيهات العملية لدمج هذا المفهوم في استراتيجيات المنظمات.

#### المطلب الأول : مساهمة الأمم المتحدة في المسؤولية الاجتماعية

أصبحت المسؤولية الاجتماعية من اهتمامات المنظمات الدولية وعلى رأسها منظمة الأمم المتحدة والتي تنادي بضرورة تبني هذه المسؤولية من قبل منظمات الأعمال من خلال الميثاق العالمي **The Global Impact** ومبادرة الإبلاغ العالمية **"GRI"** **The Global Reporting Initiative**

#### الفرع الأول: الميثاق العالمي **The Global Impact**

تم في عام 1999 الاقتراح الأول للميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية من قبل الأمين العام للأمم المتحدة السيد كوفي عنان في خطابه أمام المنتدى الاقتصادي العالمي، في حين أطلق الميثاق بمراحلته النهائية في مقر الأمم المتحدة بنيويورك في 26 جوان 2000 وهو عبارة عن مبادرة دولية دعت بمقتضاها الأمم المتحدة المنظمات للتخلي بروح المواطنة المؤسسية، وزيادة مساهمتها في التصدي لتحديات العولمة، والمشاركة الطوعية في التنمية المستدامة<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى أنه مبادرة مواطنة طوعية متعلقة بالمنظمات تعرض تسهياً وتعهداً من خلال عدة آليات (سياسات الحوار، المعرفة ومشاريع متعلقة بالشراكة)، كما يعتمد هذا الميثاق على المسؤولية الاجتماعية العامة بما في ذلك شفافية المنظمات، القوى العاملة والمجتمع المدني<sup>2</sup>. ولقد طالب الأمين العام بالانضمام إلى المبادرة الدولية للبدء والمشاركة في الأداء المتعلق بمتابعة المبادئ التي يستند عليها الميثاق وهي أربعة مواضيع تشمل عشرة مبادئ تتمثل في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عرابه رابح ، بن داودية وهيبة، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية – عرض تجارب بعض الشركات العالمية، الملتقى الدولي الثالث : منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي: 14-15 فيفري 2012، ص 11 .

<sup>2</sup> موسى رحمان، فطوم حوجو، المسؤولية الاجتماعية بين الرؤيا الإسلامية والرؤيا المعاصرة ودورها في التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، الجزائر، 04/03 ديسمبر 2012، ص 38 .

<sup>3</sup> Yves Enrègle, Annik souyet, **La Responsabilité Sociétal de l'entreprise**, Arnaud Franel Editions, Paris, France, 2009, PP : 35,36.

### 1- حقوق الإنسان:

- على منظمات الأعمال أن تدعم وتحترم حقوق الإنسان المعلنة عالمياً؛
- التأكد من أنها ليست متواطئة في أي انتهاك لحقوق الإنسان.

### 2- العمل:

- الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال؛
- إزالة التمييز فيما يتعلق بالموظفين والتوظيف؛
- إزالة كل أشكال العنف والعمل الإجباري؛
- احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحقوق في المساومة الجماعية.

### 3- البيئة<sup>1</sup>:

- تشجيع إتباع نهج احترازي إزاء جميع التحديات البيئية؛
- على منظمات الأعمال أن تدعم الطريقة الوقائية للتحديات البيئية؛
- التشجيع على تطوير التكنولوجيات غير الضارة بالبيئة ونشرها.

### 4- محاربة الفساد:

- على منظمات الأعمال أن تعمل ضد كل أشكال الفساد بما فيها الرشوة والابتزاز. وتمثل المسؤولية الاجتماعية بهذا الشكل الجانب الأخلاقي للأعمال سواء كانت مؤطرة بقوانين أم لا، فهي تعكس فطرة الإنسان، بشقيها الإجباري والطوعي<sup>2</sup>.

كما يسعى الميثاق العالمي إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما:

- تعميم المبادئ العشرة في أنشطة المنظمات التجارية في أنحاء العالم كافة؛
- التحفيز على العمل من أجل دعم أهداف الأمم المتحدة الإنمائية الأوسع نطاقاً، مثل الأهداف الإنمائية للألفية.

1 وليد حميد رشيد الأميري، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص172.  
2 زهر العابد، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتنافسية اقتصاديات دول العالم الإسلامي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، المجلد43، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2015، ص 68 .

- إن انضمام المنظمات إلى الميثاق العالمي وتنفيذ المبادئ يساعد على<sup>1</sup>:
- تحسين عملية إدماج القضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة في الأمور التنظيمية؛
  - معالجة الفرص والمخاطر التي تواجهها أعمال المنظمة المتوسعة؛
  - تحسين الكفاءة التشغيلية؛
  - الاطلاع على الخبرات والممارسات الجيدة من الآخرين؛
  - عملية اكتساب المعرفة؛
  - جذب و تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم؛
  - زيادة الثقة في المنظمة وتحديد الترخيص لها بالعمل؛
  - تحسن سمعة المنظمة وصورة العلامة التجارية؛
  - الدخول في حوار نشط، وبناء مع المجتمع المدني وأصحاب المصلحة الآخرين؛
  - تعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة، على الصعيدين العالمي والإقليمي والمحلي؛
  - تعزيز عملية التواصل مع الأمم المتحدة؛
  - الاضطلاع بدور قيادي بشأن القضايا المهمة؛
  - التواصل مع المنظمات الأخرى؛
  - الاستجابة لتوقعات السوق المالية والاستفادة من رأس المال .

بالرغم من أن المنظمات التي تنضم إلى الميثاق العالمي تتعهد بتضمين المبادئ العشرة في استراتيجياتها وعملياتها، إلا أن المنظمات، الصغيرة منها والكبيرة على حد سواء، تكون غير متأكدة أحيانا من النهج الصحيح الذي يتعين عليها إتباعه. وحيث أنه ليس هناك طريقة واحدة صحيحة، فانه من الضروري اعتبار تنفيذ المبادئ عملية طويلة الأجل لتحسين الأداء بشكل متواصل.

### الفرع الثاني: مبادرة الإبلاغ العالمية "The Global Reporting Initiative" "GRI"

وتسمى أيضا بالمبادرة العالمية لإعداد التقارير؛ تم إطلاقها من طرف ائتلاف الاقتصاديات البيئية المسؤولة **Le Ceres** وبرنامج الأمم المتحدة لحماية البيئة **PNUE**، هدفها هو المساعدة في التفكير في المسؤولية

<sup>1</sup> صالح الحموري ، رولا المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 55-56 .

<sup>2</sup> عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012 ، ص ص 119-120.

الاجتماعية والتنمية المستدامة بالخصوص البعد الاجتماعي من خلال إدماج مؤشرات اجتماعية في التقارير السنوية للمنظمات حول التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

إن أساس هذه المبادرة هو وضع الخطوط الأساسية لصياغة تقارير التنمية المستدامة من طرف المنظمات تسمى بـ **GRI** والذي تم وضعه من طرف منظمة الأمم المتحدة سنة 1997 والذي محتواه أن تقدم المنظمات تقريراً موحد عن التنمية المستدامة والذي من خلاله يتم معالجة المسائل البيئية، الاجتماعية والاقتصادية.

وترتكز مبادرة الإبلاغ العالمية على ثلاثة أركان وهي:

- **الركن الاقتصادي:** ويشمل الأبحاث والتطوير والإنتاجية والاستثمار في العنصر البشري؛
- **الركن البيئي:** ويشمل تأثير أنشطة المنظمات على الأرض، الهواء، الماء، التنوع الحيوي والصحة؛
- **الركن الاجتماعي:** ويضمن الإفصاح عن معلومات حول الصحة والأمان ومراعاة حقوق الإنسان في أماكن العمل.

ويستند التقرير على مجموعة من المبادئ عليها يتم إعداد التقارير هي:

- عند كتابة التقارير يجب توفر الشفافية، الحوار مع أصحاب المصالح وإمكانية مراجعتها؛
- نطاق التقارير؛
- الثقة في إعطاء البيانات؛
- حرية الوصول إلى المقررين.

### المطلب الثاني: المنظمة العالمية للمعايرة (معيار ISO 26000 ومعيار ISO 14000)

هناك بعض المبادئ والمعايير التي تستخدمها منظمات الأعمال لإعداد المبادئ التوجيهية لبرامج المسؤولية الاجتماعية من بينها شهادات **ISO 26000** و **ISO 14000**.

#### الفرع الأول: المواصفة القياسية العالمية للمسؤولية الاجتماعية ISO 26000

1. تعريف المواصفة القياسية العالمية للمسؤولية الاجتماعية **ISO 26000**: يمكن تعريفها بأنها مواصفة عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع والقضايا المرتبطة بها، كما أنها تتطرق للوسائل التي تمكن المنظمات من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار الاستراتيجيات



والآليات والممارسات والعمليات بها، وبما أن هذه المبادئ والتوجيهات لن تكون متساوية في الاستخدام، فإن المسؤولية تقع على المنظمات في تحديد ما يهملها منها، وتنفيذها بالتساوي والتعاون مع شركائها<sup>1</sup>.

ولقد تم إعداد هذه المواصفة من خلال مجموعة عمل مكونة من لجنتين داخليتين تابعة للإيزو لجنة **Le Copolco** وهي لجنة سياسة المستهلك التابعة لمنظمة الإيزو، **Le SAGSR** وهي لجنة استشارية حول المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى مشاركة 400 خبير من 80 بلد من جميع قطاعات المجتمع يمثلون (المستهلكين، العمال، الحكومات والصناعيين) و60 خبير من 34 منظمة اتصال بالشراكة بين البلدان المتقدمة والنامية<sup>2</sup>.

2. أهداف مواصفة **ISO26000** : تهدف المواصفة إلى مساعدة المنظمة في تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية

وتقديم التوجيه العملي المتعلق بما يلي<sup>3</sup>:

- تفعيل المسؤولية الاجتماعية؛
- التعرف على الأطراف المعنية والاشتراك معها؛
- تعزيز مصداقية التقارير والادعاءات بشأن المسؤولية الاجتماعية؛
- التأكيد على نتائج الأداء وتطويره؛
- زيادة رضا وثقة الزبائن؛
- الترويج للمصطلحات المشتركة في مجال المسؤولية الاجتماعية؛
- التماسي مع المعاهدات والاتفاقيات إلى جانب مواصفات الإيزو الأخرى القائمة.

كما تمثل المواصفة دليلا إرشاديا لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية وهي كذلك تهدف إلى دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن الخطط الاستراتيجية والأنظمة والممارسات والعمليات للمنظمات. والمنظمة الدولية للتقييس عند إعدادها للمواصفة فإنها ترجو منها تصور واقع وأداء المنظمات عند أخذها بمفهوم المسؤولية لاجتماعية الذي يمكن أن يؤثر على ميزتها التنافسية، سمعتها، والقدرة على جذب وإبقاء مواردها البشرية العاملة

<sup>1</sup> صليحة فلاق، متطلبات إرساء دعائم المسؤولية الاجتماعية في المنظمة-دراسة حالة المملكة العربية السعودية، تجربة بنك الجزيرة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 6، العدد 12، جامعة البليدة 2، 2017، ص 221.

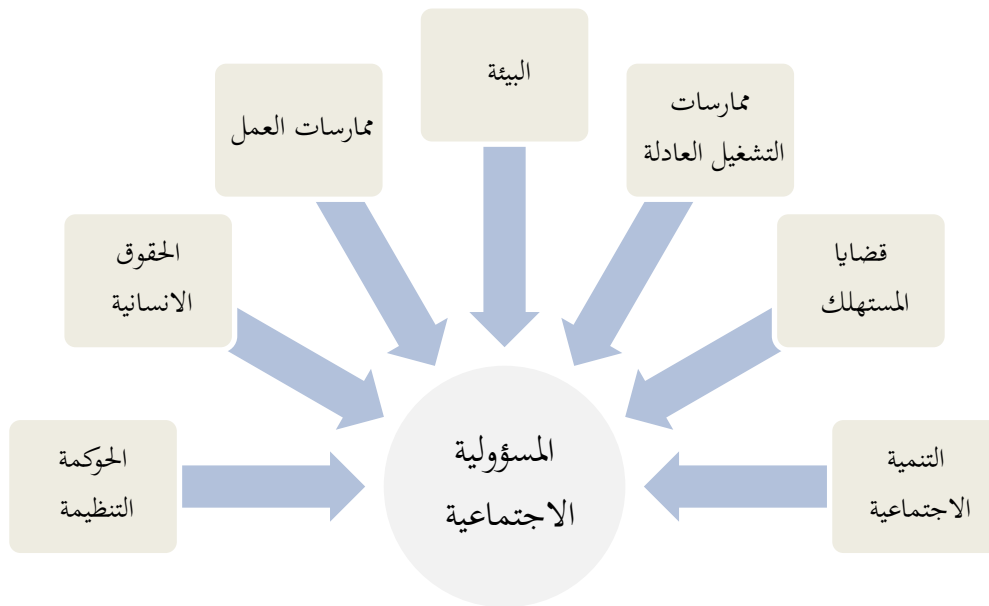
<sup>2</sup>Michel Capron, Françoise Vuairiel- La noizelée, Marie-France Turcotte, **ISO26000 un Norme « hors norme »** 2, éditions Economica, Paris, France, 2011, P : 19.

<sup>3</sup> الحاج عرابة، جميلة العمري، واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم التنمية المستدامة - الواقع و الرهانات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف ، 14-15 نوفمبر 2016، ص 5.

بها، زبائنها وعملائها، الاهتمام بالجانب المعنوي للعمال والتزامهم وإنتاجيتهم، التأثير على نظرة المالكين والمستثمرين فيها وكذلك الجهات الراعية لنشاطاتها والمجتمع المالي، علاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى، الحكومات، الإعلام والصحافة، مورديها وعملائها والمجتمع الذي تعمل فيه .وهي موجهة في الأساس لمساعدة منظمات الأعمال على تبني مفاهيم التنمية المستدامة ، وتشجيعهم على تجاوز الواجبات القانونية التي تتعرض لها كل المنظمات<sup>1</sup>.

كما حددت المنظمة العالمية للتوحيد القياسي **ISO** سبعة مجالات تمثل القضايا أو الموضوعات الرئيسية للمواصفة القياسية **ISO 26000** في المسؤولية الاجتماعية، والتي نلخصها في الشكل الأتي:

الشكل رقم (02-01) :مجالات ISO26000 في المسؤولية الاجتماعية :



المصدر: مدحت محمد ابو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات ،المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ص 93 .

يتضح أن توجه منظمة الإيزو نحو إعداد المواصفة بمشاركة دولية مدروسة يكسبها أهمية وإجماعا دوليين، ما يستوجب على منظمات الأعمال الإطلاع عليها والعمل بمضمونها.

تتضمن المواصفة: مقدمة وسبعة بنود وعدة ملاحق، والجدول التالي يوضح بنود هذه المواصفة :

<sup>1</sup> ليلي ريمة هيدوب، الطاهر بن عمارة، محمد زرقون، مرجع سبق ذكره، ص 429.

الجدول رقم: (02- 05) هيكل مواصفة الايزو 26000

البند	الهدف منه	شرح محتوى البند
البند (1)	المجال	تعريف وتحديد المحتوى الذي تغطيه هذه المواصفة، ويحدد القيود أو الاستثناءات، كما أنه ينص على أن هذه المواصفة الدولية تقدم دليلاً إرشادياً لجميع أنواع المنشآت بغض النظر عن حجمها أو موقعها
البند (2)	التعريفات	يحدد هذا البند معاني المصطلحات الرئيسية المستخدمة في هذه المواصفة، وبلغ عدد التعريفات 22 مصطلحاً، أهمها مصطلحاً : المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصلحة.
البند (3)	فهم المسؤولية الاجتماعية	يشرح هذا البند بشكل مفصل مفهوم المسؤولية الاجتماعية و يوضح أهم خصائصها.
البند (4)	مبادئ المسؤولية الاجتماعية	حددت المواصفة سبعة مبادئ للمسؤولية الاجتماعية هي :القابلية للمساءلة ،الشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام مصالح الأطراف المعنية، احترام سلطة القانون، احترام الأعراف الدولية للسلوك، احترام حقوق الإنسان .
البند (5)	الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية و التعرف على أصحاب المصلحة و التفاعل معهم	يتناول هذا البند اعتراف المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية، من خلال تحديد تأثيراتها السلبية في المجتمع، وكذلك الطريقة التي ينبغي بها التصدي لهذه التأثيرات من أجل المساهمة في التنمية المستدامة، وتحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم في ممارساتها الاجتماعية.
البند (6)	دليل الموضوعات الرئيسة للمسؤولية الاجتماعية	وهو أهم البنود في المواصفة، وفيه ذكر للمجالات الأساسية السبع للمسؤولية الاجتماعية والواجب تبنيتها من قبل المنظمات وهي : الحوكمة المؤسسية، حقوق الإنسان، ممارسات العمال، البيئة، الممارسات التشغيلية العادلة مع الأفراد والمنظمات، قضايا المستهلك، مشاركة وتنمية المجتمع.
البند (7)	دليل إرشادي حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية	يوضح هذا البند إرشادات وتوجيهات مهمة من أجل إدارة جيدة للمسؤولية الاجتماعية في المنظمة، حيث يمكن أن تتم هذه الإدارة من خلال أربعة خطوات هي : التزام الإدارة العليا، تحديد وتحليل تطلعات أصحاب المصلحة، مرحلة التنفيذ والممارسة، التقييم و المتابعة، المراجعة.

Source : Michel Capron, Françoise Vuairiel- La noizelée, Marie-France Turcotte, ISO26000 UN Norme « hors norme », éditions Economica, Paris, France, 2011, PP : 21-26

والجزائر تعد واحدة من الدول الـ 66 التي أعلنت قبولها بمبادرة ISO26000 في سبتمبر 2011<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وليد عبد مولا، المسؤولية الاجتماعية ومساهمة القطاع الخاص في التنمية، سلسلة الخبراء، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2013، ص 14.

### الفرع الثاني : المواصفة القياسية لنظام إدارة البيئة ISO 14000

لا بد أن نشير في البدء إلى توضيح المصطلح **ISO** والذي هو اختصاراً للمنظمة العالمية للمعايير (المقاييس) والتي مقرها في جنيف (سويسرا) وهي منظمة غير حكومية تأسست في عام 1947، وتعمل هذه المنظمة بشكل رئيسي على تطوير المعايير التقنية ذات السمة الطوعية في التطبيق، والهادفة إلى تطوير الصناعة ونظام التجهيز الكفوء للسلع، والخدمات وليكون أكثر سلامة ونظافة وملائمة للبيئة<sup>1</sup>.

تعرف **ISO14000**: بأنها مجموعة من المعايير القياسية التي وضعت بالتعاون من قبل المنظمة الدولية للتقييس **ISO** والهيئة الدولية اليونسيد **UNCED** وغرفة التجارة الدولية **ICC** بجنيف وكان ذلك أثناء عقد مؤتمر (ريو دي جانيرو 1992) الذي أثار الاهتمام بضرورة بناء نظام دولي خاص بالإدارة البيئية على مستوى العالم من خلال إصدار سلسلة مواصفات موحدة عالمياً في المجال البيئي. وسلسلة الايزو 14000 هي مجموعة من المواصفات القياسية العالمية التي تتعلق بمدى مطابقة السلعة أو الخدمة للمواصفات البيئية، ومدى تأثيرها السيئ على البيئة من عدمه، إضافة إلى تحسين الأداء البيئي<sup>2</sup>.

كما تعرف بأنها "مواصفات موثقة تستدعي من المنظمة المساهمة في الحفاظ على استخدام المواد الأولية وإنتاج ومعالجة وتصريف الفضلات الخطيرة"<sup>3</sup>.

وهي المواصفة العالمية المعترف بها لنظام إدارة البيئة، حيث توفر الإرشادات عن كيفية إدارة المظاهر البيئية لأنشطة ومنتجات المنظمات، وكذلك الخدمات التي تقدمها بطريقة أكثر فعالية آخذة في الاعتبار الحماية البيئية ومنع التلوث والاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية، ولقد أظهر التنفيذ الفعلي لمواصفة عدة مزايا منها<sup>4</sup>:

- التوافق المتزايد مع التشريعات البيئية واطاعة الأهداف السياسية الإستراتيجية؛

1 ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 110.

2 سهام عليوط، خير الدين بومحروق، نظم الإدارة البيئية (الايزو 14000) كأداة لتفعيل دور منظمات الأعمال في التحول نحو الاقتصاد الأخضر-مقاربة نظرية تحليلية، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والحتمية البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحي بيججل، 25/24 أبريل 2017، ص ص 9-10.

3 راضية لسود، عبد الحفيظ مسكين، تحسين الأداء البيئي للمؤسسات من خلال تبني المواصفة الدولية الايزو- 14000 تجربة شركة " الورد " لإنتاج العطور في إطار مشروعها للحصول على شهادة الايزو 14001، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والحتمية البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحي بيججل، 25/24 أبريل 2017، ص 9.

4 ثامر البكري، أحمد نزار النوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-68.

- إقرار المنظمات الصريح بأن تطورها متعلق بالموارد البيئية المؤثرة على نشاطها وهذا ما يؤشر عمق درجة الاهتمام بالبيئة؛
- منع التلوث والحفاظ على المواد الأولية بما يسهم في تقليل الكلف؛
- إيجاد أسواق ومستهلكين جدد؛
- تعزيز صورة المنظمة لدى الموردين والمستثمرين والأفراد والجهات الأخرى المتعاملة مع المنظمة؛
- إيجاد لغة عالمية بسيطة ومفهومة لإدارة البيئة ومحماتها من التلوث.

### 1. نشأة وتطور المواصفة: ISO14000

- على أثر النجاح الذي حققته منظمة المواصفات الدولية ISO في مجال إدارة الجودة ISO9000 ، إضافة إلى تصاعد الدعوات الموجهة للمنظمة من قبل الأمم المتحدة ومنظمات أخرى، لإصدار مواصفة متخصصة بإدارة البيئة لذلك نشطت المنظمة في هذا المجال وكما يأتي:
- شكلت في أوت 1991 مجموعة استشارية من المنظمة العالمية للتقييس ISO مختصة بتطوير مقاييس عالمية قادرة على تحقيق الآتي:
  - ✓ وضع مدخل عام للإدارة البيئية مماثل لمقاييس إدارة الجودة ISO9000 ؛
  - ✓ تعزيز قدرة المنظمة على ترسيخ التحسين في الأداء البيئي؛
  - ✓ تسهيل التجارة العالمية عن طريق تخفيض أو إزالة الحواجز التجارية<sup>1</sup>.
  - أثمرت نتائج أعمال المجموعة عن تشكيل اللجنة الفنية (ISO/ITC,207) المختصة بتطوير هذه المواصفة<sup>2</sup>. وعبر عدة مؤتمرات قامت بها هذه اللجنة الفنية، والتي عرض فيها خمس مسودات عمل كمواصفة دولية، تم المصادقة عليها في سنة 1995، ثم عرضت على جميع أعضاء منظمة المعايير الدولية للتصويت عليها وتمت الموافقة عليها نهائياً في شباط سنة 1996، وفي أيلول من نفس السنة صدرت سلسلة المواصفة ISO14000 بشكلها النهائي<sup>3</sup>.
  - مهدت السلسلة، الطريق لإدارة المنظمات لأنشطتها البيئية، وهي تمثل اتفاقاً على المستوى الدولي لنظم تنفيذها المنظمات لضمان تركيزها على المواضيع البيئية؛

1 محمد عبد الوهاب العزوي ، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ISO 14000 ISO 9000 ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002 ، ص124.

2 مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

3 ثامر البكري، أحمد نزار النوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 65-66.

- سارعت الدول المتقدمة حال صدور المواصفات إلى اعتمادها كمواصفات وطنية مثل منظمة المقاييس الأوروبية<sup>1</sup>.

## 2. أهداف إعداد المواصفة ISO 14000:

تجدر الإشارة إلى أن المواصفة ISO 14000 التي ظهرت في نهاية عقد التسعينيات نتيجة للضغوط المفروضة على الدول لحماية البيئة، هدفت إلى تحقيق ما يلي<sup>2</sup>:

- دعم حماية البيئة ومنع التلوث؛
- التشجيع على استخدام أفضل الأساليب التكنولوجية المتاحة كلما أمكن ذلك اقتصادياً وبنياً؛
- الاهتمام بمتطلبات المجتمع المتزايدة للحماية البيئية وبالتالي احتياجات عدد كبير من الأطراف المهتمة؛
- تطبيق الجوانب البيئية التي يمكن للمنظمة أن تتحكم فيها أو على الأقل يمكن أن تؤثر عليها؛
- زيادة الوعي البيئي لدى العاملين؛
- تقليل المواد التالفة وترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية.

يمكن القول أن الهدف الرئيسي للمواصفة ISO 14000 في الترويج لإدارة بيئية كفوءة وأكثر فاعلية في المنظمات، ولتزويد المنظمات بأدوات وارشادات مفيدة وصالحة للإستخدام والتطبيق، لإعتمادها في التقييم أفضل منظمة أو ممارسة ذات صلة بالبيئة<sup>3</sup>. كما تمثل المواصفة للمنظمات في الدول النامية فرصة لنقل التكنولوجيا ومصدراً لتقديم الارشاد لإدخال وتبني نظام إدارة بيئية يعتمد على أفضل الممارسات العالمية<sup>4</sup>.

فمواصفة ISO 14000 تحقق المزيد من التطور والتحسين في نظام حماية البيئة مع عمل توازن مع احتياجاتها، وهي توفر الآلية التي يتم من خلالها متابعة وتطوير الأداء البيئي<sup>5</sup>. من هنا يمكن القول أن الاهتمام بالجوانب البيئية أصبح ضرورة حتمية خاصة بالنسبة للمنظمات التي تريد تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بكل جوانبها، مما يعطي لها ميزة تنافسية عن باقي المنافسين، إضافة للفائدة التي تلحق بالمجتمع وحقه في العيش في بيئة صحية.

1 محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 186-187 .

2 يونسى مصطفى، سعد مرزق، المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منظور حماية المستهلك (دراسة حالة مؤسسات قطاع المشروبات)، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والرهانات-"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص14.

3 ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص110.

4 خالد مصطفى قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 242.

5 محمد حكمت، مرجع سبق ذكره، ص 65.

كما تتفرع مواصفة ISO 14000 إلى عدة فروع نلخصها في الجدول التالي :

**الجدول (02 - 06) : سلسلة مواصفات ISO 14000**

العنوان	رقم وتاريخ المواصفة
نظم الإدارة البيئية :المواصفات مع مرشد الاستخدام.	1996:14001
نظم الإدارة البيئية :إرشادات عامة للمبادئ والأنظمة والتقنيات المساندة	1996:14004
تدقيق نظم الإدارة البيئية :إرشادات للتدقيق البيئي :مبادئ عامة.	1996:14010
تدقيق نظم الإدارة البيئية :إرشادات للتدقيق البيئي :إجراءات التدقيق.	1996:14011
تدقيق نظم الإدارة البيئية :إرشادات للتدقيق البيئي :معايير مؤهلات المدققين البيئيين	1996:14012
الملصقات البيئية :مبادئ عامة.	1998:14020
الملصقات البيئية :الإعلان البيئي الذاتي.	1999:14021
الملصقات البيئية :النوع 1: المبادئ والإجراءات.	1998:14024
الإدارة البيئية :تقويم الأداء البيئي :الإرشادات.	1999:14031
الإدارة البيئية :تقدير دورة الحياة :المبادئ وإطار العمل.	1997:14040
الإدارة البيئية :تقدير دورة الحياة :تعريف الهدف والمجال وتحليل المخزون.	1998:14041
الإدارة البيئية :تقدير دورة الحياة:تقدير تأثير دورة الحياة.	2000:14042
الإدارة البيئية :تقدير دورة الحياة :تفسير دورة الحياة.	2000:14043
الإدارة البيئية :المفردات.	1998:14050
دليل الجوانب البيئية في مقياس المنتج.	1997:14064

المصدر :نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، إدارة البيئة-نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000، دار

المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص126.

### المطلب الثالث: معيار المسائلة الاجتماعية SA8000

صدر هذا المعيار سنة 1997 برقم SA8000 من طرف معهد المساءلة الاجتماعية SAI التابع لمجلس أولويات الحقوق الاقتصادي CEP وهو منظمة أمريكية مختصة في تحليل الممارسات الإدارية والبيئية للمنظمات الأمريكية.

إن نظام المساءلة الاجتماعية SA8000 هو مواصفة دولية لتقييم المسؤولية الاجتماعية لجهات الأعمال تجاه مجتمعها<sup>1</sup>.

وكانت أول المعايير الدولية الطوعية بشأن أخلاق المنظمة، هو عبارة عن معيار دولي يشجع منظمات الأعمال على تطوير ممارسات مقبولة اجتماعياً<sup>2</sup>.

تشمل هذه المعايير ثلاث مجالات هي حقوق الإنسان، حقوق العاملين وحماية البيئة، وهو معيار مرجعي مبني على اتفاقيات منظمة العمل والإعلان العالمي لحقوق الإنسان واتفاقية الأمم المتحدة المعنية بحقوق الطفل.

تحدد مواصفة SA8000 متطلبات المسؤولية الاجتماعية التي حصرتها في عشرة مجالات هي<sup>3</sup>:

**1- منع عمالة الأطفال:** يجب على المنظمات أن تتعهد بعدم استخدام أو توظيف الأطفال الذين يقل سنهم عن 15 سنة وأن تكون هذه الحالة سياسة متبعة من المنظمة، كذلك الالتزام بعدم توظيف الفئة العمرية الأقل من 18 سنة خلال فترة دوام المدارس وبساعات عمل محدودة وعدم تشغيلهم في بيئة عمل غير صحية أو لا تتوافر فيها شروط الأمان.

**2- عدم ممارسة العمالة القسرية والجبرية:** عن طريق الالتزام بعدم حجز الأوراق الثبوتية للعاملين (جواز السفر أو وثائق إثبات الشخصية أو غيرها) المرتبات والأجور أو جزء منها للضغط على العاملين للبقاء في العمل

<sup>1</sup> عماري سفيان صلاح الدين، مداني بلقاسم، واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسياسة بوهران، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016، ص 10.

<sup>2</sup> Alain chauveaux, Jean-Jacques Rosé, **L'entreprise responsable**, éditions d'organisation, Paris, France, 2001, P : 226

<sup>3</sup> Groupe One, **Guide de l'entreprise responsable**, Edition labor, Bruxelles, Belgique, 2003, pp18-19.



- 3- بيئة عمل تتوفر فيها الشروط الصحية والسلامة:** يجب على المنظمات توفير مستلزمات السلامة والأمان من خلال توفير أدوات السلامة والملابس الواقية والأحذية والنظارات والقفازات وغيرها مما يساعد العامل على أداء عمله بشكل آمن دون مخاطرة. كذلك من واجب المنظمات وضع العاملين في دورات تدريبية خاصة بالأمن والسلامة المهنية مع الاهتمام بالنظافة وتوفير المياه الصالحة للشرب وغيرها من مستلزمات العمل الصحية.
- 4- كفالة حقوق العاملين للانتساب للنقابات العمالية والاتحادات المهنية:** وممارسة المساومات الجماعية للحصول على حقوقهم وتحسين ظروفهم المعيشية وتجنب الإساءة أو ممارسة التمييز أو بث الفرقة بينهم.
- 5- ضمان العدالة في التعامل بين جميع العاملين :** وفق كفاءاتهم وعدم التمييز أو ممارسة العنصرية سواء في التعيين أو الترقية أو إتاحة فرص التدريب أو الأجور والمكافآت أو الفصل من العمل أو الإحالة إلى التقاعد لأسباب غير موضوعية مثل الانتماء العرقي أو الطائفي أو الجنسي أو الحزبي أو الفكري. كذلك يجب أن يكون واضحاً في سياسات المنظمة عدم التهاون مع أي شكل من أشكال التهديد أو الاستغلال سواء كان مادي أو معنوي يشير إلى ممارسة التمييز بين العاملين.
- 6- مراجعة وتدقيق الضوابط التأديبية:** وعدم السماح بتوجيه عقوبة جسدية أو نفسية أو لفظية للعامل حيث يجب أن تتبع القواعد والإجراءات القانونية بدون تطرف.
- 7-الالتزام بالفترات الزمنية للعمل:** حيث لا تتجاوز 48 ساعة عمل أسبوعياً وبحد أقصى 60 ساعة عمل أسبوعياً، وأن العمل الإضافي يجب أن تدفع مقابله أجور مجزية كذلك فان من حق أي عامل الحصول على يوم راحة أسبوعياً.
- 8- حرية التعبير:** للعامل الحق في التعبير عن انشغالاته و المطالبة بحقوقه التي تضمن له حياة مهنية ملائمة. عمالة الأطفال، العمالة القهرية والجبرية، الصحة والسلامة، حرية التعبير، وحقوق التفاوض الجماعي، التمييز، الممارسات الانضباطية، ساعات العمل، الرواتب، نظم الإدارة .
- 9- حقوق التفاوض الجماعي:** إن المنظمة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة يجب عليها أن تشارك عمالها في كل خططها وإستراتيجيتها و هذا من أجل ضمان التنفيذ الأمثل لخطتها، كما تغرس في عمالها روح المواطنة وأن تفتح لهم مجال التفاوض في كل ما يتعلق بهم و بمستقبل المنظمة .
- 10- نظم الإدارة:** يجب على المنظمة أن تضع نظام لإدارتها يتماشى مع ظروف وإمكانيات موظفيها وأن يراعى فيه حقوقهم .

يمكن تطبيق معيار **SA8000** على أية منظمة بأي حجم، ولهذا فإن معهد **SAI** قام بإعطاء تراخيص لبعض مكاتب التدقيق والمراجعة العالمية مثل شركة **SGS** لإعطاء الاعتماد بعد القيام بعملية التقييم والقيام ببعض الاختبارات، ومن أهم الامتيازات التي تمكن الحصول عليها من اعتماد هذا المعيار<sup>1</sup>:

- إثبات التزامك بالمحاسبة الاجتماعية والتعامل مع الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة؛
- دعم رؤية الشركة وبناء وتقوية ولاء الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة؛
- تحسين ظروف العمل والتقليل من حوادث العمل؛
- إتاحة الفرصة لإظهار المحاسبة الاجتماعية بشكل صحيح عند التقدم بطلب الحصول على التعاقدات الدولية أو عند التوسع محليا بالاستحواذ على شركات جديدة.

#### المطلب الرابع: مساهمة الوكالات الدولية في قياس المسؤولية الاجتماعية

أصبحت قرارات الاستثمار تستند إلى تقارير المنظمات والرقابة المجتمعية والبيئية التي تجريها، ووكالات التصنيف، والأرقام القياسية المتعلقة بالاستدامة كمؤشر **KLD Domini 400 Social Index** ومؤشر **FTSE 4 GOOD Index**، وتتبع هذه الأرقام القياسية الأداء المالي للمنظمات التي جعلت من الاستدامة محركاً رئيسياً لإستراتيجية أداؤها لأعمالها. وإضافة إلى ذلك هناك بعض الوكالات الأخرى العالمية كذلك والمتخصصة في تقييم السلوك المسئول اجتماعيا في المنظمة مثلها **KLD, ARESE, VIGEO, CSID**.

#### أولاً : وكالة **(Kinder, Lydenberg & Domini) KLD**

تُعد مرجعاً أساسياً في قياس الأداء الاجتماعي في الدول الانجلوسكسونية في سنوات 1990- 2000 وهذه الوكالة تقيّم المنظمات الأمريكية الكبرى وفقاً لسلسلة من معايير الاستبعاد ومعايير التقييم<sup>2</sup>. فبالنسبة لمعايير الاستبعاد فهي تعنى بالقضايا التجارية المثيرة للجدل (الكحول، والتبغ والقمار، والأسلحة النارية والعسكرية والطاقة النووية) وتصنف وفق مؤشرات سلبية فقط، أما معايير التقييم والتي تصنف وفق مؤشرات سلبية وإيجابية (نقاط قوة، نقاط ضعف)، فهي تغطي فيها حوالي ثمانين مؤشراً تعكس سبعة مجالات أساسية: المجتمع، حوكمة

<sup>1</sup> Salma Damak Ayadi, **le référentiel de normalisation SA8000 : enjeux et perspectives**, 25ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité : Normes et mondialisation, Orléans, France, 2004, P : 6.

<sup>2</sup> Igalens Jacques, G Ond Jean-P Ascal, **La Mesure De La Performance Sociale De L'entreprise : Une Analyse Critique Et Empirique Des Données ARESE**, Papier présenté pour la conférence de l'Association de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Grenoble,,2003 p1475.

المنظمات، التنوع، البيئة الطبيعية، حقوق الإنسان، العاملين، وجودة المنتج . وقد تم تصميم البيانات وفقاً لنظام ثنائي أين يدل رقم 1 على وجود الصنف ورقم 0 على عدم وجوده<sup>1</sup> .

وتستخدم النتائج المتحصل عليها في استبعاد أو إدراج المنظمات في مؤشرات الاستدامة مثل Domini<sup>2</sup> Social Index400 (المعلم الاجتماعي400) الذي أسس سنة 1990 من طرف Domni & Lydenberg & Kinder كمؤشر لتقييم أسهم 400 منظمة أمريكية تم اختيارها بناءً على تقييم أدائها الاجتماعي والبيئي، وقد نتج عنه آثار إيجابية لتلك المنظمات من نمو في أدائها ومبيعاتها وفي معدل العائد على حق الملكية والأرباح بشكل عام<sup>3</sup> ، وتعد مقاييس KLD الأكثر شمولاً في الوقت الراهن، لاستخدامها كمتغير متعدد الأبعاد يشمل جوانب واسعة من أداء أصحاب المصلحة، ومن ثم يتم تقييم كل جانب منها وفقاً لنقاط القوة والضعف في المنظمة<sup>4</sup>.

وعموماً فإن هذا المقياس يصنف المنظمة على أن لديها مسؤولية اجتماعية شاملة إذا احترمت القواعد التالية<sup>5</sup>:

- 1- يجب أن تمثل مردودية المنظمة من تعاملاتها في الأسلحة الحربية أقل من 2 % من مردودها الإجمالي.
- 2- لا يجب أن تستثمر المنظمة في نشاطات خاصة بالطاقة النووية الحربية، القمار، التبغ والخمر.
- 3- يجب على المنظمة أن تنتهج سياسة إيجابية في أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة المعرفة من طرف الباحث Clarkson، وهذه الأبعاد هي: العلاقة مع الموظفين، جودة المنتج، العلاقة مع المجتمع، البيئة وبعد التنوع أو الاختلاف.

<sup>1</sup> Rosamaria Coxde Moura-Leite, **The Significance Of Corporate Social Performance On Organizational Effectiveness**, PhD thesis, university Salamanca, Spain,2010,p8-9.

<sup>2</sup> Philipp Schreck, **The Business Case for Corporate Social Responsibility**, Physica-Verlag, Germany, 2008, p23.

<sup>3</sup> فؤاد محمد حسين الحمدي ، ماجد مبخوت جبيل ،مدى إدراك المدراء لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها ،دراسة تحليلية لآراء المديرين العاملين في عينة من المنظمات الصناعية اليمنية ، المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات، صنعاء، العراق، 2008، ص5

<sup>4</sup> Imene Bnoui, **Performance sociale et performance financière : Etat de l'art**, 20<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Nantes, 2011, p 9.

<sup>5</sup> ابن سالم عامر، بلخضر محمد العربي، تحليل طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والربحية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 2012، ص6.

ثانياً: وكالة VIGEO

وكالة VIGEO هي وكالة أوروبية لتقييم أداء المنظمات ومستويات تسييرهم للمسؤولية الاجتماعية، وأخذهم بعين الاعتبار للأهداف البيئية، والاجتماعية، والمجتمعية، والحوكمة. وتعرف الأداء الاجتماعي بدورها على أساس ميادين أو مجالات معتمدة، وصنفت هذه المجالات في ست عوامل استناداً إلى نماذج كل من artick et Cochran, Wood، وتمثلت في: حوكمة المنظمات، علاقات العملاء والموردين، الصحة والأمن والبيئة، الموارد البشرية، والمعايير العالمية للعمل، حقوق الإنسان. والجدول (02-07) يوضح معايير تقييم هذه المجالات.

الجدول (02-07) : تحديد مجالات ومعايير التقييم

المعايير	المجالات
<ul style="list-style-type: none"> <li>-العلاقات بين العمال</li> <li>-تشجيع مشاركة العمال</li> <li>-التمائل في الحق في المساهمة</li> <li>-تسيير المسئول للوظائف</li> <li>-جودة نظام التعويضات</li> <li>-تحسين شروط العمل والصحة</li> <li>-احترام النظام الساعي للعمل</li> </ul>	1-الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>-الإستراتيجية البيئية</li> <li>-التحكم في التأثير البيئي لاستعمال الطاقة</li> <li>-تسيير المهملات</li> </ul>	2-البيئة
<ul style="list-style-type: none"> <li>-ضمان المنتج</li> <li>-معلومات حول المستهلك</li> <li>-علاقة دائمة مع الموردين</li> <li>-تعاقدية مسعولة</li> <li>-الأخذ بعين الاعتبار للعوامل الاجتماعية في سلسلة التموين</li> <li>-الرشوة</li> <li>-تطبيق ضد التنافسية</li> </ul>	3-العلاقة مورد / عميل
<ul style="list-style-type: none"> <li>-فوائد المساهمين</li> <li>-الرقابة الداخلية</li> <li>-أعضاء مجلس الإدارة</li> </ul>	4-حوكمة المنظمة

<p>- التنمية الاجتماعية - الآثار الاجتماعية للمنتوج - المساهمة في المنفعة العامة</p>	<p>5- الالتزام الاجتماعي نحو المجتمع</p>
<p>- احترام حقوق الإنسان - عدم التمييز بين الجنسين - تشغيل الأطفال - احترام حرية الجمعيات وحقوق التفاوض الجماعي</p>	<p>6- حقوق الإنسان</p>

المصدر: عبدلي مباركة، دور وكالات التقييم الاجتماعي في قياس الأداء الاجتماعي لأصحاب المصالح، حالة مؤسسات جزائرية، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 2012.

ويسمح التحليل الذي تقوم به الوكالة بـ :

- تقييم مستوى الالتزام الذي تبديه المنظمات بخصوص الأهداف العامة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات أو التنمية المستدامة؛
- تحديد جميع المخاطر التي تتعرض لها المنظمات في هذا المجال؛
- تقييم مستوى التسيير في هذه المنظمات.

يعتمد تحليل الوكالة في التقييم على الكيفية التالية: يتم تقييم الأسئلة على أساس مجموعة من العناصر

المتمثلة في <sup>1</sup> :

- أولاً: في القيادة من خلال ثلاثة عناصر فرعية (الرؤية، المحتوى والمسؤولية)،
- ثانياً: التنفيذ والذي يتمثل بدوره في ثلاثة فروع (السياق، الوسائل والرقابة)؛
- ثالثاً: فعالية النتائج من خلال ثلاثة فروع (المعايير، تقييم أصحاب المصالح للالتزامات التسييرية والانتقادات والتوجهات).

<sup>1</sup> عبدلي مباركة، دور وكالات التقييم الاجتماعي في قياس الأداء الاجتماعي لأصحاب المصالح، حالة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 2012، ص 05.

الجدول (02- 08) : تقييم عناصر التحليل

ما هي الرؤية المتعلقة بأهداف المسؤولية الاجتماعية؟	الرؤية	القيادة <b>Leadership</b> <b>L</b>
سياسة المنظمة والأخذ بعين الاعتبار أهداف المسؤولية الاجتماعية	المحتوى	
من هو المسئول الحقيقي عن تنفيذ هذه الإستراتيجية؟	المسؤولية	
ما هي الوسائل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف؟	السياق	التنفيذ <b>Déploiement</b> <b>D</b>
هل الوسائل البشرية والمالية متوفرة؟	الوسائل	
فيما تتمثل الرقابة الداخلية والخارجية اللازمة للتأكد إذا كان هناك توافق بين الأهداف والوسائل المصخرة؟	الرقابة	
ما هي المعايير المعتمدة من طرف المنظمة ؟	المعايير	فعالية النتائج <b>L'efficacité des Résultats</b> <b>R</b>
كيف يرى ويقيم أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين هذه الالتزامات التسييرية ؟	تقييم الأصحاب المصالح	
ما هي الانتقادات الموجهة للمنظمة، هل هناك شفافية في التسيير؟ كيف يتم التعاون مع أصحاب المصالح؟	الانتقادات والتوجهات	

المصدر: عبدلي مباركة، مرجع سابق، ص05.

كما يتم تقييم الأسئلة الخاصة بكل معيار من خلال حساب مجموع النقاط المجمعة، والتي تبين درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من غير المعنية بهذه المسؤولية إلى غاية الريادة فيها، والتي نوضحها وفق الجدول التالي:

الجدول (02- 09) : التقييم السلمي لكل الأسئلة الخاصة بكل معيار

النقاط	مستوى الالتزام ودرجة المسؤولية الاجتماعية ودرجة المخاطرة
0	غير معنية
30	متوجهة نحو الالتزام بتحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال هذا المعيار
65	مستوى التزام متقدم في مجال المسؤولية الاجتماعية من خلال هذا المعيار
100	رائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية من خلال هذا المعيار

المصدر: عبدلي مباركة، مرجع سابق، ص06.

إن هذه المعايير وطرق التقييم والأساليب هدفها الرئيسي مساعدة المنظمات على تبني المسؤولية الاجتماعية، عن طريق تقديم طرق ومناهج ومؤشرات عملية للمنظمات لقياس أدائها الاجتماعي.

## خلاصة الفصل الثاني:

رغم المواقف المتباينة حول تبني منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية إلا أنه لا يمكن أن ننكر أن الالتزام بها يعود بالفائدة على الأطراف الثلاثة المنظمة، المجتمع والبيئة.

لقد أضحت منظمات الأعمال مسئولة اجتماعيا ولها دور بارز وفعال في ظل الأوضاع الاقتصادية والدولية الراهنة، فلقد أصبح من الواجب عليها وضع إستراتيجية لحماية البيئة والعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة، كما لها دور كبير في الحد من الأزمات المالية وتفاديها عن طريق العمل المسئول أخلاقيا واجتماعيا.

إن القوانين الدولية والوطنية وتداعيات العولمة والمنافسة والنمو في الحجم ومكافحة الفساد كلها ضغوط تدفع منظمات الأعمال إلى ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية، ولكي تمارس هذه المسؤولية يجب على المنظمات أن ترسم خطة واضحة المعالم تشمل مجموعة من المراحل تتمثل في التخطيط، التنفيذ والتحقيق والتحسين من أجل نجاح عملية تطبيق المسؤولية الاجتماعية، كما يجب عليها الإفصاح عن هذه المسؤولية كي يتسنى للمجتمع والرأي العام معرفة ما تقوم به هذه المنظمة، بالإضافة إلى قياسها باستعمال مؤشرات ومعايير لتحديد الأثر الذي تحدثه سواء على المنظمة أو المجتمع أو البيئة.

لقد كان للمبادرات الدولية دور كبير في تنمية الوعي بأهمية تبني المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ومن أهمها مبادرة الإبلاغ العالمية ومبادرة الميثاق العالمية للأمم المتحدة، والمنظمة العالمية للمعايرة والمتمثلة في معيار ( ISO 14000 و ISO 26000 ) ومعيار المسائلة الاجتماعية SA8000 وغيرها من المبادرات الأخرى، فلقد احتلت المعايير الاجتماعية والبيئية موقعا هاما في الاتفاقيات الدولية مما يدفع منظمات الأعمال أن تكون على اطلاع بجميع المواثيق والاتفاقيات والقوانين الدولية في مجال المسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة، وهذا حتى يتلاءم نشاطها الاقتصادي مع هذه القوانين، كما يجب عليها أيضا متابعة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها ومسارقتها ومعرفة التهديدات التي تواجهها، ما يعطينا صورة واضحة عن مدى التزام هذه المنظمات بمبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية وتطبيقها لها.

## الفصل الثالث :

الميزة التنافسية ومدى مساهمة المسؤولية  
الاجتماعية في تحقيقها



## تمهيد :

تسعى كل منظمة إلى إيجاد مكان لها في الأسواق والمحافظة عليه من خلال امتلاك مزايا تنافسية، تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها، وذلك من خلال تطبيق أحدث الأساليب الإدارية والتي تقوم على مبدأ تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة وذلك بهدف تحليل نقاط القوة والفرص التي تسعى لتعزيزها وكذا نقاط الضعف والتهديدات التي تحاول القضاء عليها والتماشي معها. ورغم الضغوط التي تمارسها البيئة التنافسية على المنظمة إلا أن هذه الأخيرة تسعى دوما للبحث عن طرق اكتساب مزايا تنافسية من خلال تطبيق إستراتيجيات متعددة .

وذلك بهدف مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في تسارع وتيرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق وما نجم عنها من ظهور المزيد من التكتلات الإقليمية وانتشار ظاهرة الاندماج والتملك بين المنظمات والمنظمات العالمية إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

إن الأمر لا ينتهي بمجرد حصول المنظمة على ميزة تنافسية، وإنما يتطلب منها أيضا السعي دوما وبشكل مستمر إلى تنميتها بهدف الحفاظ عليها، من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الذي تنتمي إليه، وإيصال ذلك إلى السوق الذي تنشط فيه.

ومن أجل التفصيل أكثر في مفهوم الميزة التنافسية والتعرف على أبعادها المتمثلة في (التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الإبداع والسمعة)، بالإضافة إلى نموذج **Porter** والاستراتيجيات التنافسية، وكذا إبراز الدور الفاعل للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، سنتناول في فصلنا هذا الباحث التالية:

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية.

المبحث الثاني : نموذج **Porter** والاستراتيجيات التنافسية.

المبحث الثالث : الميزة التنافسية الناتجة عن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح .

## المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية

في ظل ما تشهده بيئة الأعمال في الوقت الراهن وفي ظل اقتصاد السوق والذي يقوم على إزالة القيود الجمركية ورفع حماية الدولة مما زاد من حدة المنافسة، كل هذا يحتم على المنظمة العمل من أجل البقاء في السوق ولعل أهم ما يساعد المنظمة على ذلك هو حصولها على صمام الأمان والمتمثل في الميزة التنافسية . حيث أصبح ينظر لمفهوم الميزة التنافسية على أنه عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف تحقيق التفوق والتميز للمنظمة على المنافسين مما يمكنها من تحقيق أهدافها .

## المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية وخصائصها

إن عملية تطوير مفهوم " التوجه نحو المنافسة" يتركز في خطواته الأولى على نظام المعلومات عن المنافسين، إن جمع المعلومات عن المجهزين الآخرين في السوق أو المنافسين الرئيسيين هي الخطوة الثانية والتي يجب استخدامها مصلحة المنظمة، فتسجيل نقاط قوة وضعف المنافسين يسمح للمنظمة بتقييم وضع أدائها ومقارنته بما يفعله المنافسين<sup>1</sup>.

لكن من النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبقاً تنافسياً على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياساً للمنافسين الآخرين، فالميزة التنافسية تعد القاعدة الأساسية التي يتركز عليها أداء المنظمات ومفتاحاً لنجاحها.

## الفرع الأول : ماهية الميزة التنافسية

تحتل الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وقد جاء مفهوم الميزة التنافسية ليحل مكان مفهوم الميزة النسبية والتي تقتضي اقتحام الأسواق العالمية من خلال الاعتماد على الدعم والحماية المقدمان من قبل الدولة وعلى استخدام عوامل إنتاج متدنية الجودة لتخفيض التكلفة وبالتالي إنتاج سلع منافسة من حيث السعر فقط وغير قادرة على الصمود والمنافسة من حيث الجودة في الاسواق العالمية والمحلية<sup>2</sup>. حيث كانت الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد نوع وشكل العمل، وقد كان هذا المفهوم هو السائد بين الاقتصاديين ورجال الأعمال خلال الستينات، وفي منتصف السبعينات اجتهدت منظمات الأعمال في تحويل

1 نظام موسى سويدان، عبد المجيد البروازي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

2 حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص

ميزاتها النسبية إلى ميزات تنافسية من خلال امتلاكها عوامل إنتاج ومهارات بشرية ومعرفية. وفي الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر بخصوص إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية، وقد أشار إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاحها هو الموقف التنافسي في الصناعة التي تعمل فيها<sup>1</sup>.

يعتبر *Porter* أول من وضع نظرية الميزة التنافسية بحيث صمم لها نموذجاً خاص للقياس يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبراً أن التنافس يتم بين المنظمات، كما وضع نموذجاً آخر يستند على المتغيرات الكلية للاقتصاد يقوم على أساس أن التنافس يتم كذلك ما بين الدول<sup>2</sup>.

ويرى *Porter* أن " الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت منظمة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج أو الخدمة تعوض بشكل واضح الزيادة السعرية المفروضة"<sup>3</sup>.

نلاحظ أن هذا التعريف لـ *Porter* يؤكد على خلق قيمة أكبر من القيم المقدمة من قبل المنافسين، فالميزة التنافسية حسبه هي كل ما تختص به المنظمة دون غيرها بما يعطي قيمة مضافة للعملاء.

كما عرفها كل من *Dudoit & Kotler* بأنها: "قابلية المنظمة على الأداء بأسلوب واحد أو بعدة أساليب ليس في مقدرة المنافسين إتباعها"<sup>4</sup>.

بينما عرفها *Philip Kotler* على أنها: "القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين وخاص أو مجموعة من الأساليب التي تجعل منظمات الأعمال الأخرى عاجزة على مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل"<sup>5</sup>. موضحاً أن أي عمل تتقنه المنظمة دون غيرها يمكنها من امتلاك ميزة تنافسية .

<sup>1</sup> بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2012، ص 03.  
<sup>2</sup> بن حيمين بوجمعة، بن عبو الجليلي، تطبيقات إدارة المعرفة ومساهمتها في رفع تنافسية المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة "polyma" لصناعة الأغلفة البلاستيكية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد3، العدد01، جامعة بشار، 2017، ص 21 .

<sup>3</sup> Michael Porter, *L'Avantage Concurrentiel*, Dunod, Paris, 2000, p 8.

<sup>4</sup> ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، جبهة للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص22.

<sup>5</sup> Philip Köhler, Bernard dubois, Delphine manceau, *le marketing management*, 11<sup>eme</sup> édition, Pearson éducation , paris, France, 2004,p44.

كما يرى البروفيسور *Hugves Silvestre* أن الميزة التنافسية هي " مجموعة العناصر المدركة وذات قيمة في السوق، والتي تضمن التميز للمنظمة بالمقارنة مع منافسيها " <sup>1</sup>. حيث يرى *Hugves* أن تميز المنظمة لوحده غير كافي ما لم يقترن بادراك الزبون للقيمة التي يجب أن تساوي أو تفوق ما دفعه ثمناً لقاء حصوله على تلك الخدمات أو المنتجات.

كما يرى **مصطفى محمود** في تعريفه للميزة التنافسية أنها " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات العاملة في نفس النشاط " <sup>2</sup>.

ويرى كل من *Hofer & Schendel* أن الميزة التنافسية تعكس الوضع الفريد الذي يمكن المنظمة أن تطوره مقابل المنافسين من خلال طريقة تخصيص الموارد <sup>3</sup>، وهو نفس توجه كل من *Read & AL* من خلال وصفها بأنها "المركز الفريد الذي تطوره المنظمة بالاستخدام الكفء والفعال لمواردها ومهاراتها مقارنة بالمنافسين في السوق" <sup>4</sup> ويرتكز هذان التعريفين بصفة أساسية على التفوق النسبي للمنظمة الناتج عن امتلاكها موارد فريدة. وهذا ما أكدته *Hofer* بأن الميزة التنافسية تكمن في المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها <sup>5</sup>.

ويعرف *Lanbin* " الميزة التنافسية أنها الخصائص أو السمات التي يتميز بها منتج أو علامة أو خدمة والتي تعطي المنظمة بعض التفوق على منافسيها المباشرين " <sup>6</sup>.

حيث يرى *Lanbin* بأن خصائص وصفات المنتج أو العلامة أو الخدمة قد تختلف وقد تكون على علاقة مباشرة بالمنتج نفسه أو عبارة عن خدمات إضافية تصحب المنتج أو طريقة توزيعه.

<sup>1</sup> B.Franchon, *Manger le changement changer le management*, chorique sociale, lion, 2001, p40.

<sup>2</sup> فاطيمة الزهراء، بختاوي، يوسف صوار، أثر التوجه بالإبداع في تقديم الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية : دراسة حالة وكالات سعيدة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 04، العدد 04، المركز الجامعي تندوف، 2017، ص 194.

<sup>3</sup> بحضبة سملائي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 25.

<sup>4</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة المعرفة و تحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص 296.

<sup>5</sup> حفيان عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>7</sup> بعلياء خديجة، مغموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، 2010، ص 6.

ويرى **Willie Pietersen** أن الميزة التنافسية تعني " تحقيق فجوة أكبر عن منافسيك بين القيمة التي يريدها المستهلكون في المنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج"<sup>1</sup>.

إن الفجوة أو القيمة التي تخلقها المنظمة تُقاس بالفرق بين القيمة المدركة وتكاليف الإنتاج، وبالتالي تستحوذ المنظمة على الميزة التنافسية وتحقق ربحية أعلى عندما تخلق قيمة أكبر لمستهلكيها بأكثر مما يفعل المنافسون مع مراعاة هيكل تكاليفها. و على العموم يمكن وصف الميزة التنافسية بما يلي<sup>2</sup>:

- 1- أنها نسبية أي أنها تحقق بالمقارنة وليس مطلقة؛
- 2- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- 3- أنها تنبع من داخل المنظمة؛
- 4- أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها؛
- 5- أنها تؤدي للتأثير في المستهلكين وتحفيزهم على الشراء؛
- 6- أنها تتحقق لمدة طويلة.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أنه للحصول على ميزة تنافسية يتطلب من المنظمة أن تكون قادرة على إرضاء حاجات الزبائن بفعالية أكبر من المنافسين، وهذا الأمر مرتبط بالدرجة الأولى بالقيمة المضافة الفعلية التي تقترحها المنظمة.

فالميزة التنافسية تتكون من عنصرين أساسيين : يتمثل الأول في قدرة المنظمة على التميز عن المنافسين في الجودة و/أو السعر و/أو توقيت التسليم و/أو خدمات ما قبل وبعد البيع، وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، أما العنصر الثاني فهو القدرة على تلبية احتياجات العميل بطريقة سريعة تزيد من رضاهم وتضمن ولائهم ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح الشق الأول<sup>3</sup>.

واستناداً إلى ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها العناصر ذات القيمة في السوق والتي تمكن المنظمة من التميز عن منافسيها من خلال الاستخدام الكفء والفعال لمواردها ما يمكنها من أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج.

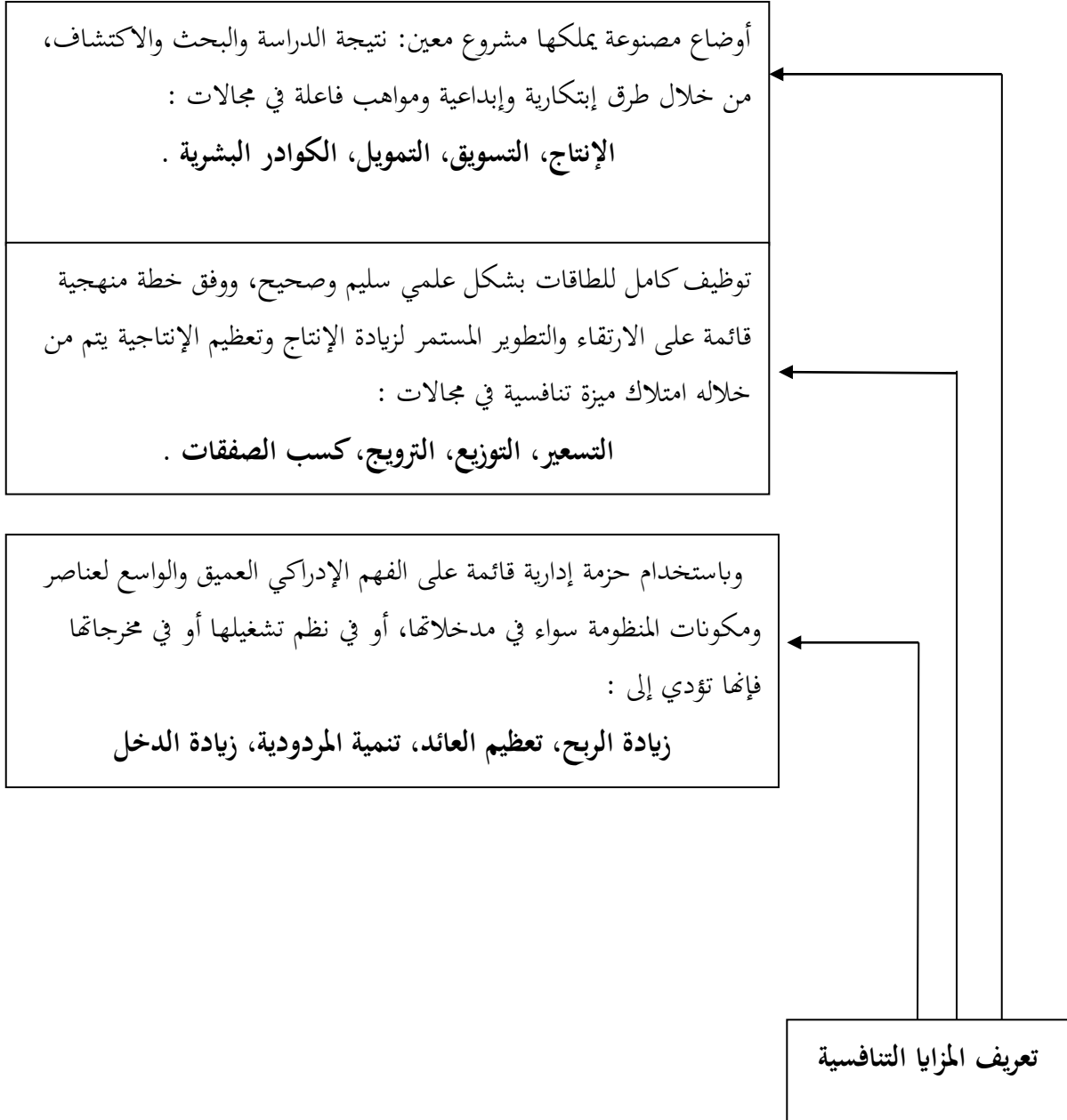
<sup>1</sup> Willie Pietersen, **Strategic Learning**, John Wiley and Sons Inc, 2010, P17.

<sup>2</sup> عبيدي علي، احمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 61.

<sup>3</sup> سمير بن عمور، معمر قربة، البعد الاستراتيجي لتسيير الكفاءات البشرية في تحسين الأداء التنافسي، مجلة دراسات، المجلد 14، العدد 01، جامعة الاغواط، 2017، ص 117.

والشكل الموالي يبين لنا كيفية توضيح مفهوم المزايا التنافسية :

الشكل رقم (03- 01) بعض عمليات الاستفسار التي تساعد على توضيح مفهوم المزايا التنافسية



المصدر: محسن احمد الحضيبي، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر،

2004، ص 34.

## الفرع الثاني خصائص الميزة التنافسية :

لقد أشار (Bernardin:2007) إلى ذكر مبدآن أساسيان يضمنان المدى الذي يمتلك فيه العمل ميزة تنافسية وهما<sup>1</sup>:

- القيمة بالنسبة للزبون: تحدث الميزة التنافسية لو أدرك الزبائن بأنهم يحصلون على قيمة أكبر من تعاملهم مع المنظمة أكثر من منافسيها، ويتطلب ذلك تركيز العمال على فهم حاجات الزبائن وتوقعاتهم وهذا يحدث لو تم استخدام بيانات الزبون في تصميم عمليات معالجة المنتجات والخدمات.
- الحفاظ على التميز : أي عرض المنتج أو الخدمة التي لا يتمكن المنافسون من محاكاتها أو تقليدها بسهولة إذ تأتي الميزة التنافسية حينما تضيف قيمة للزبون من خلال شكل ما من أشكال التميز.

ومن أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي<sup>2</sup>:

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

وتؤكد هذه الخصائص على أن الميزة التنافسية مرتبطة بـ : الموارد والإمكانات المتاحة، العملاء، المنافسين، البحث والتطوير، الإستراتيجية . وبصفة عامة ، تتحدد الميزة التنافسية وفقاً لتغيرات بيئة العمل الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين عواد الكبيسي، تغريد خليل ابراهيم، القدرات المعرفية والإستراتيجية وأثرها في بناء الميزة التنافسية: بحث ميداني لأراء عينة من القيادات الإدارية في المصارف الأهلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد20، العدد79، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص 47.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة الإستراتيجية المفاهيم العملية"، دار وائل للنشر، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2011، ص 112.

<sup>3</sup> فتيحة بوحرو، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية : بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد01، العدد02، جامعة أم البواقي، 2014، ص 116.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتي<sup>1</sup>:

- حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛
- الاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛
- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس تقليدها أو إلغائها.

فبالنسبة للحسم تعني إنفراد المنظمة وتميزها عن منافسيها من خلال السبق في التفوق في جميع المجالات والعمل على تطويرها والحفاظ عليها وبالتالي تصبح ملكًا للمنظمة ولا يمكن للغير أن يصلوا إلى هذا النوع من التميز الذي وصلت إليه هذه المنظمة ومن ثم يصبح طابع التميز من حقوقها. وفيما يخص كيفية الحفاظ على هذه الميزة من تقليد المنظمات المنافسة الأخرى لها يتوجب على المنظمة وضع حواجز تعيق عملية المحاكاة لتلك الميزة مثل المهارة في الصنع . أما عن الاستمرار، فإنه يعني قيام المنظمة المحافظة على طابعها المتميز على طول الزمن وذلك من خلال تحسين وتطوير ميزاتها الحالية إلى جانب القيام بتنمية عدة مزايا تنافسية أخرى . وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر، حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار، وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع، ونقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثل المنتج<sup>2</sup>.

كما يتضح من خلال ما سبق أن الميزة أو المزايا التنافسية هي مجموعة من المجالات التي تتمكن المنظمة فيها من تحقيق التفوق على منافسيها في السباق التنافسي الذي تنخرط فيه، بما يقود إلى تحقيق مجموعة من المعطيات التي تمكن المنظمة من خلالها أن تكون في موقف قوة على منافسيها وتحتل مكانة الصدارة في السوق الذي تعمل فيه.

كما تجدر الإشارة إلى أن المنظمة لما تمتلك ميزة تنافسية لا يعني بالضرورة أنها تستطيع منافسة غيرها من المنظمات إلا من خلال مجالات معينة بطريقة أكثر فعالية، وهنا تكون نقطة القوة التي تتسم بها هذه المنظمة عن غيرها.

1 كباب منال، الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد10، العدد 17، جامعة مسيلة، 2017، ص ص 427-428.

2 بربري محمد أمين، كريفار مراد، دور وأهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة الواقع والرهانات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 14-15/11/2016، ص 10.



المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

الفرع الأول : أنواع الميزة التنافسية

تختلف آراء الباحثين فيما يخص أنواع الميزة التنافسية، حيث يمكن الإشارة إليها كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم ( 03- 01 ) : أنواع المزايا التنافسية .

الباحثون	السنة	أنواع الميزة التنافسية
Evans	1993	كلفة - نوعية - مرونة - تسليم - الإبداع
Certo & Peter	1995	كلفة - نوعية - مرونة - اعتمادية
Müntzer & Quinn	1996	كلفة - نوعية - مرونة - وقت
Bost	1997	كلفة - تميز - نمو - تحالفات - الإبداع
Siak, et .....al	1998	التصميم - النوعية - مرونة - سهولة الاستعمال - الجمالية - الإبداع
Macmillan & Tempo	2000	كلفة - تميز - مرونة - وقت - تكنولوجيا

المصدر :خالد محمد بني حمدان وآخرون، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي -منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، 2009، ص3.

إلا أن أغلب الكتابات في إدارة الأعمال تصنف الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما : ميزة التكلفة الأقل، وميزة التميز في المنتج.

أولاً: ميزة التكلفة الأقل.

### 1- تعريف ميزة التكلفة الأقل

وتعني قدرة المنظمة على تصميم، إنتاج، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة لابد من فهم الأنشطة في سلسلة القيمة *Value Chain* للمنظمة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة الأقل<sup>1</sup>.

ويظهر هذا النوع من الميزة التنافسية عندما تكون المنظمة قادرة على تقديم خدماتها بحجم كبير وتكلفة أقل مقارنة بالمنظمات المنافسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد10، العدد10، جامعة مسيلة، 2010، ص 199 .

<sup>2</sup> عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 123.

## 1-1- الحيازة على ميزة التكلفة الأقل :

للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل. وتكون المراقبة كما يلي<sup>1</sup>:

## 1-1-1- مراقبة الحجم :

يمكن كل من التوسع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج متطورة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى.

## 1-1-2- مراقبة التعلم :

هو نتيجة للجهود المبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب أن لا يتم حصر الاهتمام على تكاليف اليد العاملة فحسب بل يجب الأخذ بعين الاعتبار تكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، ويتم مراقبته من خلال مقارنة درجة التعلم بالمنظمة مع المعايير المعمول بها في القطاع.

## 1-1-3- مراقبة الروابط :

تحسن المنظمة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنجزة للقيمة من جهة واستغلالها لها من جهة أخرى.

## 1-1-4- مراقبة الإلحاق :

والمقصود بالإلحاق تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، والهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة ومن ثم فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

## 1-1-5- مراقبة الإجراءات :

يحدث أن تعمل المنظمة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابياً في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

<sup>1</sup> M. Porter, l'avantage concurrentiel, Ed dunod ,2<sup>ème</sup> édition, 2002, p128-136.

**1-1-6- مراقبة التوقع :**

يمكن للمنظمة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التوقع الجيد لأنشطتها؛ حيث أن التوقع الخاص بمختلف الأنشطة سواءً كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن والموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها : مستوى الأجور، فعالية الإمداد وإمكانية الوصول إلى الموردين.

**2- شروط تطبيق ميزة التكلفة الأقل:**

هناك جملة من الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل نوردتها فيما يلي<sup>1</sup>:

1-2- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات العملاء للسلعة؛

2-2 - نمطية السلع المقدمة؛

2-3- عدم وجود طرق كثيفة لتمييز المنتج؛

2-4- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة أو الخدمة لكل العملاء؛

2-5 - محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج منظمة ما بمنتج منظمة أخرى)، أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للعملاء.

**3- الأخطاء الواجب تفاديها : وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:**

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع، وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى مثل البيع،

الخدمات، التطوير التكنولوجي رغم أهميتها؛

- إهمال أنشطة التموين؛

- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة مثل الصيانة؛

- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف؛

- النقص في استغلال الروابط وخاصة تلك الموجودة مع الموردين و كذلك الأنشطة فيما بينها؛

- تخفيضات متناقضة في السعر؛

- التفكير في الهامش وإهمال البحث عن وسائل جديدة؛

- تهديد التميز وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المنظمة فريدة في نظر المستهلك.

<sup>1</sup> دحاني مصطفى، بوسهمين أحمد، تفعيل إستراتيجية الإبداع التكنولوجي لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، جامعة بشار، 2017، ص 193.

<sup>2</sup> طرشي محمد، بريري محمد، دور أهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف، 28/27 نوفمبر 2007، ص ص 4-5.

## ثانياً: ميزة التميز في المنتج

نعني بها " قدرة المنظمة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك"<sup>1</sup>. وهذا يعني أن المنظمة تتميز عن منافسيها عندما يمكنها حيازة خصائص فريدة، تجعل الزبون يتعلق بها كخدمات ما بعد البيع، أو التموقع بمناطق قريبة من المستهلكين أو أن تكون السباق في مجال نشاطها<sup>2</sup>. هذا التميز يكون مدرك بوضوح من طرف العميل الذي يبحث عن ميزة دائمة، كما يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو إنتاج نسخة منها، والتميز يسمح للمنظمة بفرض سعر أعلى من المنافسين أو حصة متميزة لها في السوق كما تحمي المنافسة الحالية وتضع حواجز أمام المنافسين الجدد<sup>3</sup>.

ومن الاعتبارات الأساسية التي يجب إدراكها أن التمييز لا يعني إغفال المنظمة لهيكل التكاليف فيها، حيث أن تكلفة تبني ميزة التمييز يجب ألا تكون عالية بحيث تؤثر على أسعار منتجاتها، وبالتالي تضعف قدرتها التنافسية<sup>4</sup>.

ويمكن استخدام التميز بطريقتين وهما<sup>5</sup>:

- ✓ من خلال تميز خدمات ومنتجات المنظمة عن المنافسين وذلك من خلال إضافة خصائص فريدة للخدمات أو المنتجات مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق؛
- ✓ احتمال توفير لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.

إن الحصول على ميزة التميز ليس ممكن في كل الظروف وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط .

1- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز : يمكن أن نوردتها فيما يلي<sup>6</sup>:

- 1 عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 52.
- 2 مباركي سمراء، المستوى التنافسي للمؤسسات الجزائرية ومدى قدرتها في مواجهة التحديات المستقبلية: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغرب الجزائر، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 01، العدد 04، جامعة باتنة، 2016، ص 204.
- 3 مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 15.
- 4 بلمهدي عبد الوهاب، بوزورين فيروز، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 07، العدد الثاني، جامعة سطيف، 2016، ص 10.
- 5 عبد الرحمن طاهر، محسن عروق، الهام محمد، دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية: بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الكوت لعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 20، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، 2015، ص 9.
- 6 نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 238.

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.

## 2- الحصول على ميزة التميز :

حتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد؛ بحيث أن التحكم الجيد في

هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التمايز والمتمثلة في<sup>1</sup>:

### 1- الإجراءات التقديرية *Discretionary*: من بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعاً :

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة ؛

-الخدمات المقدمة؛

-كثافة نشاط ما (كمستوى نفقات الإعلان) ؛

-جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما؛

-كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط؛

-الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية

التفتيش...)

هذه الإجراءات يمكن أن تُعتبر كعوامل تساعد المنظمة على تحقيق التميز والتفرد.

### 2- الروابط *Interrelationships*

يمكن للمنظمة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال العلاقات مع الموردين

وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المنظمة.

- الروابط بين أنشطة المنظمة: يشترط لتلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الرضا تنسيقاً جيداً للأنشطة المرتبطة

فيما بينها.

- الروابط مع الموردين.

- الروابط مع قنوات التوزيع.

<sup>1</sup> معموري صورية، الشيخ هجرية، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر 2010، ص 6-7.

-3- الرزنامة *Timing*:

قد تحوز المنظمة ميزة التميز لكونها السبّاقة في مجال نشاطها على منافسيها، وخلافاً لذلك في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن أن تحقق المنظمة الريادة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

-4- التموقع *Location*:

قد تحوز المنظمة على ميزة التميز إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها.

-5- الالحاق *Institutional Factors*:

قد تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمنظمة .

-6- التعلم و آثار بثه *Learning and Spillovers*:

قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بشكل مستمر ونفس الشيء بصفة جيدة، فالجودة الثابتة مثلاً في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

-7- التكامل *integration* :

بهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المنظمة إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردن أو قنوات توزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد .

-8- الحجم *Scale* :

يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومنفردة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيراً، وفي بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلباً على التمايز.

تختلف عوامل التميز من نشاط إلى آخر، ومن قطاع لآخر حيث يحدد تضافرها الكيفية التي يحوز بها نشاط معين على خاصية التفرد فيها، ومن ثمة فإن المنظمة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التميز فيها، حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة وتعد هذه العوامل مهمة لاستمرارية التميز .

✓ الأخطاء الواجب تفاديها : يمكن إيجازها فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- المبالغة في التمييز من خلال تقديم منتجات أو خدمات تتجاوز رغبات العملاء، الأمر الذي يجعلها عرضة للمنافسة من طرف منتجات ذات نوعية أحسن وتكلفة منخفضة؛
- 2- الارتفاع الشديد في الأسعار يجعل العميل لا يتأثر بالقيمة بقدر ما يتأثر بالتكلفة التي سيتحملها؛
- 3- التركيز الكبير على المنتج، وإهمال إمكانيات التمييز التي توجد في بعض نشاطات سلسلة القيمة؛
- 4- عدم معرفة تكلفة التمييز حيث تقوم المنظمة بتسخير موارد مالية أكبر مما يدره هذا المنتج أو الخدمة المتميزة من أرباح.

من خلال ما سبق ذكره حول أنواع الميزة التنافسية للمنظمة يتبين لنا بأن الحصول على نوع من أنواع هذه الميزة سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو تمييز في المنتج، فإن ذلك يتوقف على مدى توفر مجموعة من الشروط والعوامل المساعدة من أجل الوصول إلى تلك الميزة.

كذلك ينبغي على المنظمة تجنب الأخطار المشار إليها والتي قد تقع فيها، كما يجب التذكير أن للميزة التنافسية مصادر سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التمييز، وهو ما سنقوم بشرحه في الفرع الموالي.

### الفرع الثاني مصادر الميزة التنافسية

إن اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها، فتتفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية<sup>2</sup>. فقد تتحقق الميزة التنافسية نتيجة لتوفر العديد من المصادر، بحيث كلما تعددت هذه المصادر في ميزة واحدة كانت أصعب للتقليد ولعل من أبرز هذه المصادر نذكر :

- 1- الابتكار : إن الابتكار عبارة عن نشاط غير مسبوق يقوم به الإنسان تحت وطأة الدافعية الموجودة لديه، ويتطلب ذلك خلق بيئة عمل تنمي الدافعية نحو التغيير، وتحفيز العاملين على المبادرة والتأمل

<sup>1</sup> طرشي محمد، بريري محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 6-7.

<sup>2</sup> حفيان عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 51.

والإنجاز الجديد<sup>1</sup>. حيث يرى Guilford بأن مكونات الابتكار الأساسية هي قدرات الطلاقة والمرونة والأصالة، فالابتكار هو إنتاج شئ جديد بشرط توفر الجدية والأصالة مقارنة بالإنتاج السابق وأنه فريد من نوعه<sup>2</sup>. لم يعد الابتكار مقتصرًا على المنظمات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاحتراف، أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق والمنتج، بل تعدى إلى المنظمات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين. إن تزايد عدد المنظمات والذي صاحبه زيادة حدة المنافسة أدى إلى تصاعد اهتمام المنظمات بالابتكار والتركيز عليه، فلقد أصبح مصدرًا متجددًا للميزة التنافسية<sup>3</sup>.

2- **إدارة الوقت** : يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى العميل الأسرع من المنافسين يمثل الميزة التنافسية.

3- **المعرفة** : تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد ازداد اهتمام تلك المنظمات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطًا أساسيًا ضمن سياساتها الاستثمارية. فالمعرفة بصفاتها حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات، تجارب ودراسات، أصبحت تلعب دورًا بارزًا لفائدة المنظمة في تعزيز قدرتها التنافسية من خلال الكفاءات، وخلق الإبداع وتحفيز التجديد والابتكار، وما لكل ذلك من أثر على تدنئة تكاليف المنظمة وتميز منتجاتها وبالتالي خلق القيمة لفائدة زبائنها، وعليه أصبحت المعرفة الدعامة الأساسية لخلق المزايا التنافسية<sup>4</sup>. فالمنظمات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات<sup>5</sup>. لقد أصبحت المعرفة مصدرًا لإمداد المنظمة بالقدرة التنافسية

<sup>1</sup> فارس هباش، خلق وتعظيم المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق مدخل نظام المعلومات التسويقية وبحوث التسويق : دراسة حالة مجموعة من المؤسسات المحلية بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 02، العدد 03، جامعة أم البواقي، 2015، ص 159.

<sup>2</sup> مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 76.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، الابتكار مصدرًا متجددًا للميزة التنافسية، أخبار الإدارة : نشرة فصلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999، ص 9.

<sup>4</sup> كباب منال، مرجع سبق ذكره، ص 429 .

<sup>5</sup> سملاي محضينة، مرجع سبق ذكره، ص 45.



المعرفة هي نتاج لانعكاسات خبرة أو تجربة الأشخاص، فهي المصدر الذي يعتمد عليه الأفراد في أدائهم لعملهم<sup>1</sup>.

من جهة أخرى يشير *Porter* إلى مصادر الميزة التنافسية أنها تنحصر في<sup>2</sup>:

**1- التكلفة المنخفضة** : إن تميز المنظمة بالتكلفة المنخفضة يعني قدرة المنظمة على إتباع سياسة التسعير تتسم بالمرونة والقدرة على تحديد الأسعار، أقل من المنافسين مع الاحتفاظ بالجودة المتميزة.

**2- القيمة** : إن تقديم قيمة عالية للعميل من خلال التميز في تقديم المنتجات أو الخدمات المقدمة للعميل بالمقارنة بما يقدمه المنافس يشير بوضوح إلى التمايز في هذه الخدمات.

**3- التكلفة المنخفضة والقيمة** : قليل من المنظمات تستطيع الجمع ما بين ميزة الكلفة والقيمة (التميز في الخدمات) لأن هذا الجمع يحتاج إلى الكثير من الموارد والقدرات وكذلك الكفاءة والمهارة، بالإضافة إلى إستراتيجية ذات تأسيس صحيح وواضح وقادر على تحقيق ذلك، وإن المنظمة التي تتوفر فيها هاتان الميزتان حتما ستكون قائدة في سوقها ومتفوقة على منافساتها.

وحديثاً قدم *Hao Ma* أستاذ الإدارة في كلية براينت في الولايات المتحدة ثلاثة مصادر جديدة للميزة التنافسية على النحو التالي<sup>3</sup>:

**1- الملكية** : وتتضمن قدرة المنظمة على شراء الموجودات التي تسهم في خدمة العملاء بطريقة أفضل من المنافسين، ويترتب على ذلك ضرورة تمتع المنظمة بمركز قوي في السوق وحصولها على الموارد الفريدة وتمتعها بالسمعة الجيدة في الأداء.

**2- الوصول إلى الموارد** : ويتضمن تمتع المنظمة بميزة تنافسية لان لها القدرة على الوصول إلى سوق الموارد بطريقة أكفأ من المنافسين، ويتطلب ذلك تمتعها بالكفاءة والمهارة الجيدة والقوة والسلطة ووجود علاقات خارجية مع الموردين وقنوات التوزيع.

**3- الكفاءة** : وتنسب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها المنظمة والتي تساعدها على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين فهي أصل من أصول المنظمة، لأنها ذات طبيعة تراكمية.

<sup>1</sup> فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مدخل المقارنات التطويرية المستمرة ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص 22.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصمدي، رشا محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ، ص ص245-246.

<sup>3</sup> موسى قاسم وآخرون، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة زين للاتصالات الحكومية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 1، 2014، ص ص 40-41.

## المطلب الثالث: الأبعاد والأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

## الفرع الأول : أبعاد الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بتظافر مجموعة من الأبعاد تتمثل في القيمة المدركة لدى العميل والتي نقصد بها تخفيض التكاليف، السمعة، الإبداع، الاستجابة، الجودة والتي يمكن ان نتناولها بشيء من التفصيل :

## 1. البعد الأول : تخفيض التكاليف ( القيمة المدركة لدى العميل )

إن المنظمات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها، لان الكلفة الأقل هي الهدف ألعلمياتي الرئيسي للمنظمات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى المنظمات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن المنظمة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وكفاءة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية المنظمة لتكون قائمة في مجال الكلفة.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

هناك عدة شروط يجب على المنظمة أن تراعيها إذا ما أرادت تخفيض تكاليفها ومنها<sup>1</sup>:

- ✓ تخفيض المخزون بأنواعه إلى أدنى حد ممكن؛
- ✓ تحسين عمل السيطرة النوعية وممارسة رقابة محكمة للتخلص أو تخفيض الوحدات المعيبة وغيرها؛
- ✓ المحافظة على تصميم المنتج وتطويره باستمرار؛
- ✓ تطوير مهارات العاملين من خلال إشراكهم بدورات مستمرة؛
- ✓ التنظيم الداخلي السليم لوسائل الإنتاج لضمان التدفق الكفء داخل المنظمة.

<sup>1</sup> سوزان عبد الغني علي، أثر مركاترات التصنيع الرشيق في تعزيزالميزة التنافسية للشركة العاملة للادوية في سامراء : دراسة تحليلية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 15، جامعة كركوك، العراق، 2016، ص 324.

تتحقق الميزة التنافسية إذا أدرك العملاء من خلال تعاملهم مع المنظمة أنهم يحصلون على قيمة أعلى مقارنة مع منافسيها<sup>1</sup>. فكلما ارتفعت القيمة التي يوليها العملاء لمنتجات المنظمة كلما ارتفع السعر الذي يمكن أن تقبضه المنظمة على هذه المنتجات، ولكن يجب مراعاة أن السعر الذي تفرضه المنظمة يكون أقل من القيمة التي يوليها العملاء لتلك السلعة أو الخدمة كون المنظمة تتنافس مع المنظمات الأخرى من أجل مصلحة العميل.

## 2. البعد الثاني : السمعة

يعرف كل من (Fombrun & Van Riel) سمعة المنظمة على أنها : " الهدف المتمثل في تعريف الجمهور المختلف بصورة المنظمة التي تبني عبر الزمن بالاعتماد على برامج هوية المنظمة ومن خلال أداؤها يوجه سلوك الجمهور<sup>2</sup>.

كما يمكن تعريف سمعة المنظمة بأنها تصورات كلية تكوّن في أذهان أفراد المجتمع حول صور المنظمة، ومنتجاتها وخدماتها<sup>3</sup>.

كما تعرف على أنها مجموعة القيم الرائعة والصور الجميلة التي تريد أن يحملها الناس عنها، صدقاً وثقة، ونزاهة وشفافية، وجودة ومسؤولية مجتمعية وغيرها.

فكلما كان رأي الجمهور ايجابيا حرصوا على استمرار العلاقة بينهم وبين المنظمة وتدعيمها، فتحصل من خلالها المنظمة على ميزة تنافسية.

إن الأسباب والدواعي التي تدفعنا لبناء سمعة حسنة في أذهان المستهدفين، يمكننا أن نلخصها في الآتي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> Jacque Castelnau et All, **le pilotage stratégique**, édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, France, 2002, P62.

<sup>2</sup> شافية قرني، حمودي حاج صحراوي، دور المسؤولية الاجتماعية في دعم سمعة المؤسسة، دراسة تحليلية من وجهة نظر إدارات مؤسسة روية للعصائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 16، 2016، ص 124.

<sup>3</sup> Fombrun, Charles J, List of , **A Compilation of International Corporate Reputation Ratings**, Corporate Reputation Review, Vol (10), No(02), 2007, P37.

<sup>4</sup> مجلة مكانة للتطوير الإعلامي ، مجلة شهرية متخصصة في العلاقات العامة ، أطلع عليها على الرابط [http://mkanah.com/index.php?option=com\\_emagazine&view=page&id=34&Itemid=68](http://mkanah.com/index.php?option=com_emagazine&view=page&id=34&Itemid=68) ، أطلع عليه يوم 2017/09/11

- 1- السمعة الحسنة تعمل على تقوية الثقة بينها وبين المستهدفين وتغدو من خلالها أكثر فاعلية وتأثير كما تعمل على زيادة فرص نجاحها واستثماراتها المالية.
  - 2- تكون محط اختيار الناس عندما تتشابه سلعتها ومنتجاتها أو خدماتها مع منتجات وخدمات منافسين آخرين، وتقلل في الوقت نفسه من خطر المخاطر إذا ما طرحت منتجات وخدمات جديدة في السوق.
  - 3- تكون محط أنظار الموظفين المتميزين، وترفع نسبة رضا موظفيها واستقرارهم فيها.
  - 4- ترفع من معدل مبيعاتها وتزيد من رأس مالها، كما تضاعف من آثار ونتائج الدعاية والترويج لمنتجاتها وخدماتها.
  - 5- السمعة الجيدة تطيل العمر الزمني للمنظمة في تحقيق عائدات وأرباح ممتازة.
  - 6- السمعة الحسنة تعزز من قوة المنظمة في حصتها السوقية وتحتل موضع الكفاية للتنفيذ والأعمال من الجهات الكبرى.
- يعد مركز المنظمة وسمعتها الطيبة عصب النجاح في قضية رضا العميل، فهذا الأخير يقبل عن قناعة المنتج أو الخدمة التي تقدمها منظمة ذات مركز مروق وسمعة جيدة، إذ تعد سمعة المنظمة أحد أصولها غير الملموسة والتي لها تأثير كبير على عملائها وذلك يتجلى من خلال توفر الأمان والضمان للعملاء نحو أموالهم وما سيحصلون عليه. إن السمعة الطيبة هي إحدى الدعائم الأساسية التي يقوم عليها كيان المنظمة، فالصورة المشرفة للمنظمة هي التي تخلق المناخ المناسب لإقبال الجمهور على التعامل معها وجذب أفضل العناصر للعمل فيها وسعادة العاملين بالانتماء إليها وبذلك يزداد نجاحها وتنمو أنشطتها وتصبح قادرة على مواجهة أية منافسة حالية كانت أو مرتقبة، ولقد تعاطم الاهتمام بموضوع بناء الهوية والصورة الذهنية للمنظمات المعاصرة نظراً لما تقوم به تلك الصورة من دور في تكوين الآراء، واتخاذ القرارات، وتشكيل الانطباعات والسلوك لدى جماهير المنظمة، ولا يخفى أن هذه الصورة المرسومة في أذهان الجماهير والانطباع السائد لديهم حول المنظمة يعد من أفضل المؤشرات المعبرة عن نجاح أو فشل هذه المنظمة، لأن هذا الانطباع يمثل مقياس قدرة الإدارة على تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل به<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فاطمة عبد الكاظم الربيعي، برامج العلاقات العامة وإستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة، مجلة الباحث الإعلامي، كلية الإعلام، جامعة بغداد، العدد 8، آذار 2010، ص ص 174 - 175.

السمعة الحسنة تعد من أهم المتغيرات التي تعكس وتوضح كيفية إدارة المنظمة داخلياً، والتي لا يمكن أن تصل إليها أو أن تعززها إلا من خلال السلوكيات الأخلاقية والاجتماعية . ويدعم هذا الرأي العديد من الباحثين على رأسهم M.Orlizky من خلال توضيحه للأهمية الكبيرة التي تلعبها المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، كوسيط رئيسي بين السمعة الحسنة والأداء المالي الجيد للمنظمة، وذلك عن طريق مساهمتها في جذب أحسن الموظفين والكفاءات، مما يرفع من الطاقة الإنتاجية وهذا ما ينعكس إيجابياً على الموقع التنافسي للمنظمة من رفع الحصة السوقية وولاء العملاء، وزيادة المبيعات وبالتالي تحقيق الأداء المالي الجيد<sup>1</sup>.

لذا فإن على المنظمة تحمل مسؤوليتها الاجتماعية، تجاه المجتمع بصفة عامة وجمهورها على وجه الخصوص، من خلال برامج واضحة ومؤثرة، تسهم في إسعاد ورفاهية المحيطين بها، من خلال المساهمة في دعم البحث العلمي، والحفاظ على البيئة، والمشاركة في الفعاليات المجتمعية، والتخفيف من معاناة بعض المتعثرين، باعتبار ذلك شكلاً من أشكال التعبير عن الامتنان للدعم المجتمعي، الذي لولاه لما كان نجاح المنظمات ذاتها. هنا تنشأ حالة من الرضا المجتمعي الذي يتحول إلى ولاء عاطفي وبالتالي تكون سمعة جيدة تربط المنظمة بالجمهور، الذي يحافظ بالتبعية على تعامله معها، وعدم التحول عنها عند أصعب الظروف<sup>2</sup>.

### 3. البعد الثالث : الإبداع

يري zattman أن الإبداع هو أية فكرة، تطبيق أو عمل مادي المنظور إليه كجديد من طرف وحدة التحليل التي تتبناه، كما يعرفه van de van بأنه تطوير وتحقيق أفكار جديدة من طرف الأفراد الذين يتعاملون مع الآخرين في نطاق تأسيس معين وفترة معينة<sup>3</sup>.

كما عرفه Myers et Marquis بأنه ليس حدثاً فردياً مستقلاً أو مفهوماً أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Chong Wei Nurn, Gilbert Tan, **Obtaining Intangible And Tangible Benefits From Corporate Social Responsibility**, International Review of Business Research Papers Vol 6, No 4, September 2010, p362.

<sup>2</sup> خالد الخاجة، الاتصال المؤسسي وإدارة السمعة، مجلة البيان، تاريخ النشر 2014/03/04 اطلع عليه على الموقع:

<http://www.albayan.ae/opinions/articles/2014-03-04-1.2073245> يوم 2017/09/11 على الساعة 16:02.

<sup>3</sup> آيت زيان كمال، آيت زيان حورية، تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية، الملتقى الدولي حول الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 16/15 مارس 2005، ص ص 6-7.

<sup>4</sup> سهير نديم عكوش، مأمون نديم عكوش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 10.

يعتبر الإبداع أحد دعائم التنافسية، الذي يقوم على أساس تقديم الجديد، وتحقيق القيمة المضافة، لما يخدم ويشبع حاجات ورغبات العملاء المطلوبة وحتى المتوقعة، حيث أن هذه الأخيرة تؤدي إلى تحقيق التفوق الذي يضمن للمنظمات التميز والريادة.

ففي دراسة أجراها M.Porter على عشر دول وهي: أمريكا، إنجلترا، ألمانيا، سويسرا، السويد، إيطاليا، الدنمارك، اليابان، كوريا، وسنغافورة، اكتشف أن المنظمات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية وتستمر في الحفاظ عليها في ظل المنافسة الدولية، هي تلك المنظمات التي تداوم على الإبداع والتطوير من خلال عملية ديناميكية مستمرة، وكذا الالتزام بالاستثمار المتواصل<sup>1</sup>.

وبذلك يكون تحقيق الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك الطرائق المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى أكثر وضوحاً بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع<sup>2</sup>. فالإبداع يضيف للمنظمة قوة، فهو يقودها إلى آفاق غير مسبوقة شديدة الاتساع، تتيح وتحقق مزايا تنافسية إضافية وباستمرار.

فالإبداع يمكن المنظمة من صنع مستقبلها، وصنع أسواقها الواعدة، والمرحبة بمنتجاتها والولاء لها ولأسواقها، فهي لا تكتفي بالتطلع إليه، بل تسعى إلى قمة التميز الذي يمكن أن يحققه الإبداع الذي يجسد الترابط والتكامل بين الجهود الابتكارية والأعمال الإبداعية من جانب واحتياجات وطموحات وخصائص البيئة من جانب آخر<sup>3</sup>. فالعمل وفق مبدأ الإبداع يمنح المنظمة ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين، كون أن هذه الميزة تتميز بالتجديد التطوير المستمر.

#### 4. البعد الرابع : الاستجابة

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للزبائن يتطلب حساسية عالية، أو معرفة دقيقة للزبائن أولاً ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بهدف تحقيق مستوى جودة عالي يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، والاهتمام

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 262.

<sup>2</sup> M.porter, *l'avantage concurrentiel des nations*, inter édition, 1993, p 48.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 188.

بالتنوع في تشكيلة المنتجات التي تتكيف واحتياجات الزبائن أو السرعة في تصميم المنتجات التي تلبى تطور احتياجات وأذواق الزبائن المتغيرة، وإلا أصبح المنتج الذي تقدمه المنظمة راكداً وغير مطلوب من قبل العملاء<sup>1</sup>.

عند الاستجابة للمستهلكين يبرز لنا عاملين أساسيين هما:

- الحاجة إلى مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء؛

- وقت الاستجابة، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للخدمة حتى أداءها، والسلعة حتى تسليمها.

بالإضافة إلى ما سبق، فهناك مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للمستهلكين والمتمثلة في: التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمة متفوقة لما بعد البيع، وعمليات الدعم.

فكل العوامل السابقة الذكر تعزز وتدعم الاستجابة للمستهلكين، وتهيئ الفرص للمنظمات لتمييز نفسها عن المنافسين الآخرين الأقل استجابة، ويمكن هذا التمييز المنظمة من بناء ولاء لعلامتها، كفرض سعر استثنائي على منتجاتها.

فلاستجابة السريعة لطلبات العملاء والسرعة في تزويد العملاء بما يحتاجونه من المنتجات أو الخدمات المتوفرة، والاستجابة للسوق والتغيرات التكنولوجية بالإضافة إلى السرعة في تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة كلها أصبحت من القواعد الأساسية في تحقيق ولاء العميل وفي بناء ميزة تنافسية<sup>2</sup>.

### 5. البعد الخامس : الجودة

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة والقيمة التي يسعى للحصول عليها هي الاهتمام الأول له. فتحقيق المنظمة لمستويات عالية من الجودة في منتجاتها سيزيد من قيمة هذه المنتجات بالنسبة لعملائها، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ويمكنها من البقاء والاستمرار<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد قريشي، محمد رشدي سلطاني، دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابيل بسكرة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 07، جامعة سكيكدة، 2017، ص 394.

<sup>2</sup> Kessler, E.H. & Chakrabati, A.K, Innovation speed: conceptual model of context, antecedents and outcomes, Academy Of Management, The Academy of Management Review, vol,21 Iss4, 1996, P143.

<sup>3</sup> محمد قريشي، محمد رشدي سلطاني، مرجع سبق كره، ص 394 .

يمكن تعريف الجودة على أنها التوجه إلى احتياجات العميل الحالية والمستقبلية<sup>1</sup>. كما يمكن أن نقول أن الجودة هي المطابقة مع المواصفات<sup>2</sup>، بالإضافة إلى أنها القدرة على إرضاء العميل<sup>3</sup>.

ويرى Fisher الجودة على أنها درجة التألق والتميز، وكون الأداء ممتازاً يعني كون خصائصها أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور الزبون، كما أنها تعني تحقيق أهداف ورغبات الزبائن باستمرار<sup>4</sup>. كما عرفها Hize على أنها قدرة المنتج أو الخدمة التي تقابل احتياجات المستهلك<sup>5</sup>.

فالجودة تعني توافق المنتج مع متطلبات وحاجات العملاء وتوقعاتهم، حيث أدركت المنظمات أن خدمة العملاء تعتبر الأساس لتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال كسب ثقته وولائه، ويضم هذا البعد كل من جودة تصميم ومطابقة المنتجات أو الخدمات للمعايير، بالإضافة إلى جودة تقديم الخدمة<sup>6</sup>.

تستخدم المنظمة عدة أساليب وتقنيات تسعى من خلالها إلى رفع مستوى جودة منتجاتها وخدماتها من أجل كسب حصص سوقية وبالتالي النمو، ومن أهم هذه الأساليب نذكر ما يلي:

### 1- أسلوب حلقات الجودة.

يعتبر Ishikawa أول من دعا إلى منهج حلقات الجودة في اليابان أين تشكلت الحلقة الأولى سنة 1962 ليبلغ عددها سنة 1987 مليون حلقة تضم 10 ملايين عامل. والآن في اليابان مايزيد على 2 مليون حلقة جودة تضم أكثر من 20 مليون عضواً فيها<sup>7</sup>.

1 جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي سرور، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 62.  
 2 عاقل فضية، الجودة الشاملة والتعلم الإلكتروني، المنتدى الوطني حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال، جامعة باتنة، 2003، ص 3.  
 3 أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 04، 2006، ص 9.  
 4 حورية بن طرية، باديس بولخوه، دور اخلاقيات المهنة في تعزيز ثقافة الجودة: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بتقوت، المنتدى الدولي الثالث حول: الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات: اخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة ورقلة، 28/27 نوفمبر 2017، ص 271.  
 5 مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 28.  
 6 عبد الغفور دادن، حفصي رشيد، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة ورقلة، 2008، ص 113.  
 7 رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سبق ذكره، ص 60.



ولقد عرف Ishikawa حلقات الجودة بأنها " أدوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في وحدات العمل، حيث تتكون من متطوعين يتراوح عددهم بين 3-12 شخص يعملون في التخصص للعمل أو في أعمال متشابهة يلتقون طواعية لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول المناسبة لمشاكل الجودة التي يتلقونها في مجالات اختصاصهم، بالإضافة إلى تحسين جودة الأداء وتبادل المعرفة والمساهمة في تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

وتسعى حلقات الجودة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها<sup>2</sup>:

- رفع مستوى جودة منتجات المنظمة؛
- تحسين عملية الاتصال في المنظمة وتحقيق تماسك التنظيم؛
- ولاء الأفراد للمنظمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشاكل؛
- خفض التكاليف والضائع من الوقت والجهد؛
- تحسين بيئة العمل داخل المنظمة ورفع درجة رضا الأفراد.

## 2- أسلوب التحسين المستمر في الأداء.

إن المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائماً بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها فحاجات العميل وتوقعاته متغيرة باستمرار والبيئة الخارجية تتغير كذلك بمرور الزمن وبالتالي فإن على المنظمة أن تحسن وتطور من منتجاتها وعملياتها بما يتلاءم مع التغير في البيئة الخارجية. وهذا حتى تستطيع أن تعتمد في وجه المنافسة القوية في السوق<sup>3</sup>.

يهدف التحسين المستمر في الأداء إلى رفع مستوى رضا العملاء وكسب ولائهم حيث يتم تطبيق هذا الأسلوب وفق المراحل التالية<sup>4</sup>:

- الصيانة والمحافظة ( او المداومة) على عمل الأشياء كالمعتاد وحسب المعايير الموجودة؛
- يليها التفكير بالتحسين في العمل واقتراح التعديل في معايير نحو الأفضل؛
- إجراء التحسين عن طريق تغيير التنميط والتقنيين وتعديل المعايير نحو الأفضل.

<sup>1</sup> Hubérac.j.p, **guide des méthodes de qualité**, édition maxima, 2édition, paris, 2001, p39

<sup>2</sup> فريد زين الدين، فن الإدارة اليابانية (حلقات الجودة)، دار الكتب، مصر، 1997، ص ص 103 – 104.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 181.

<sup>4</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص 201.

## 3- أسلوب تحليل العمليات.

تعرف العملية على أنها " مجموعة من النشاطات المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها التي تحول المدخلات الى مخرجات<sup>1</sup>.

ينطلق هذا النموذج من مبدأ أن المنظمة في حد ذاتها تعتبر عملية حيث تشمل على<sup>2</sup>:

- المدخلات : جميع موارد المنظمة المادية والمالية والبشرية والأساليب التنظيمية.
- التحويلات : والتي تهدف إلى خلق القيمة للعملاء باستخدام عدة طرق للمعالجة.
- المخرجات : وتشمل مختلف المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للعملاء.

## 4- أسلوب التشخيص الذاتي.

يقصد بالتشخيص الذاتي وصف وتحليل وضعية المنظمة، أو أنشطة خاصة بالجودة بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، وكذا تحديد الأنشطة ذات الأولوية في التحسين ومن ثم اتخاذ الإجراءات التحسينية اللازمة . ومن بين الأهداف التي يسعى التشخيص الذاتي إلى تحقيقها ما يلي<sup>3</sup>:

- تقديم معلومات عن نظام الجودة بهدف صياغة إستراتيجية المنظمة؛
- وضع مخططات وبرامج عمل لتحسين مستوى الجودة في المنظمة؛
- دراسة وضعية المنظمة قبل تطبيق أو إعادة تطبيق برنامج الجودة.

## 5- أسلوب تحليل القيمة

يعرف هذا الأسلوب بأنه: " تقنية تسعى إلى تعظيم العمليات وأداء المنظمات والمنتجات والخدمات بهدف الاستجابة لرغبات العملاء وبأقل تكلفة ممكنة<sup>4</sup>.

إن أسلوب تحليل القيمة يهدف إلى التقارب بين نظريتين مختلفتين للقيمة وهما<sup>5</sup>:

- القيمة بالنسبة للمنظمة : وظيفة المنتج بالنسبة للتكاليف.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 134.

<sup>2</sup> Sergot.j, Gasquet.c, **assurer le passage a la norme iso9001**, afnor, paris, 2001, pp 13-14.

<sup>3</sup> Detrie. Ph, **conduire une démarche qualité**, édition d'organisation, paris, 2001, p 72.

<sup>4</sup> Hubérac.j.p, op-cit, p 85.

<sup>5</sup> Detrie. Ph, op-cit, p 293.

- القيمة بالنسبة للعملاء :وظيفة المنتج بالنسبة للسعر.

#### 6- أسلوب أنظمة الاقتراحات.

يعرف نظام الاقتراحات على أنه: " وسيلة لتحديد وتقييم وترقية الأفكار الواقعية والقابلة للتطبيق والتي تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء .

ويرتكز هذا الأسلوب على مجموعة من المبادئ وهي<sup>1</sup>:

- جميع أفراد المنظمة يملكون القدرة على خلق الأفكار الجديدة؛
- على المنظمة الاهتمام وبالشكل الكافي بالقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم؛
- ضرورة استثمار قدرات ومؤهلات الأفراد من قبل المنظمة.

#### 7- أسلوب إعادة هندسة العمليات.

تعرف إعادة هندسة العمليات بأنها: " عملية إعادة تصميم جذرية لعمليات المنظمة بهدف تحقيق تحسين وتطوير في أداء المنظمة<sup>2</sup>. ويرى (جونز وجونز، 2001) إن إعادة الهندسة هي " إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم جذرية للعمليات من أجل تحقيق تحسينات ملموسة وفقاً لبعض المقاييس الحديثة للأداء كالتكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة". واستناداً إلى هذين التعريفين فإن المدراء يعيدوا التفكير بشكل شامل بالطريقة التي تمارس بها منتظماتهم نشاطها، وبدلاً من التركيز على الوظائف يجري الاهتمام بالعمليات المرتبطة بالأنشطة<sup>3</sup>.

ويساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات في تحقيق النتائج التالية<sup>4</sup>:

- دمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة؛
- إعادة ترتيب العمليات حسب التابع المنطقي؛
- تخفيض أعمال الرقابة عن طريق وضع الأفراد في وظائفهم المناسبة ومنحهم حق اتخاذ القرار؛
- التخلص من التنميط عن طريق إيجاد طرق تنفيذ مختلفة للعملية الواحدة.

<sup>1</sup> Ibid, p234.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط3، دار الكتب للنشر، مصر، 1998، ص412.

<sup>3</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص 134.

<sup>4</sup> علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر، مصر، 2006، ص68.

## 8- أسلوب القياس المقارن بأفضل أداء.

هو قياس أداء المنظمة ومقارنته بأفضل أداء للمنظمة المنافسة في نفس مجال العمل بهدف تحديد كيفية وصول هذه المنظمة إلى الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات<sup>1</sup>. فهو يعتبر من بين الاتجاهات المهمة في أحداث التغيير في العمليات بما يتناسب مع اتجاهات إدارة الجودة الشاملة، وعند استقرار المنظمة على أداء معين تبدأ عملية التحسين المستمر له<sup>2</sup>.

يعتبر القياس المقارن أداة لتحقيق الأهداف التنافسية وتبرز أهمية تطبيقه في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- مقارنة أداء المنظمة بأداء المنظمات الرائدة في نفس الصناعة أو باقي الصناعات؛
- تحديد نقاط القوة والضعف في عمليات وأنشطة المنظمة؛
- تحسين أداء المنظمة بالاستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها من المقارنة؛
- توفير الوقت والجهد والمال نتيجة تجنب الأخطاء التي ارتكبتها باقي المنظمات؛
- تدريب الأفراد على التقنيات وطرق العمل الجديدة.

إن أهم مصادر بناء المزايا التنافسية هو التحسين المستمر كأحد مرتكزات الجودة الشاملة، فهو يمنح قيمة للمنظمة تنفرد بها عن المنافسين .

ويشير Gryna, Chua & Defeo إلى أنه في ظل بيئة العالم المتنافسة تسعى جميع المنظمات للحصول على ميزة تنافسية والتي يمكن الوصول إليها من خلال السعي، العمل على تطبيق مبادئ الجودة، وتلبية حاجات العملاء. فمن خلال التعرف على المستهلكين وتحليل احتياجاتهم ومعرفة المنظمة جودة منتجاتها أو خدماتها التي تلبي هذه الاحتياجات مقارنة مع المنافسين نستطيع أن نصل إلى أهداف الجودة التي ستحقق لنا ميزة تنافسية<sup>4</sup>.

1 سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص 282.

2 رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص 135.

3 توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2006، ص ص 191-192.

4 Gryna, F.M., Chua, R.C. & Defeo, J.A, **Juran's quality planning and analysis for enterprise quality**, 5<sup>th</sup> edition, New Delhi, Tata Mc Graw Hill co, 2007 , P 303.

هذا وتعتبر الجودة أحد الوسائل التي تعتمدها المنظمة في تعزيز إستراتيجية التميز مما يسمح لها بزيادة ابتعادها عن المنافسة كما أنها تعتبر فرصة تنافسية مهمة قد تفرض دورا استراتيجيا فريدا ضمن المنظمة<sup>1</sup>. وبذلك أصبحت متغير استراتيجي لبناء ونجاح أي إستراتيجية تنافسية.

يمكن إبراز دور الجودة في الاستراتيجيات العامة التنافسية وفق الجدول التالي :

الجدول رقم (03- 02) مكانة الجودة في استراتيجيات التنافس.

استراتيجيات التنافس	بعد الجودة المميزة	الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة
إستراتيجية قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المطابقة (غياب العيوب، غياب سوء التشغيل)</li> <li>- تصميم بسيط وذو مصداقية للمنتج يهدف إلى إنتاجية مرتفعة.</li> <li>- البحث عن الإبداع في طرق وأساليب التصنيع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخفيض تكاليف الإنتاج، التوزيع، والخدمات.</li> <li>-رفع الحصص السوقية والأرباح عن طريق تأثيرات الحجم.</li> </ul>
إستراتيجية التمييز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التصميم (تموضع المنتج بالنسبة للمنتجات المتماثلة معه والمعروضة والمقترحة من طرف المنافسين).</li> <li>- الأداء.</li> <li>- الخصائص والمميزات الثانوية.</li> <li>- البعد الجمالي، الإدراك والشكل .</li> <li>- البحث عن إبداع المنتجات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رفع هوامش الربح الوحدوية عن طريق رفع أسعار البيع.</li> <li>-ولاء الزبائن لمنتجات المنظمة</li> </ul>
إستراتيجية التركيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزج (خليط) بين الإستراتيجيتين السابقتين .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دخول إلى أجزاء من السوق ذات المردودية</li> </ul>

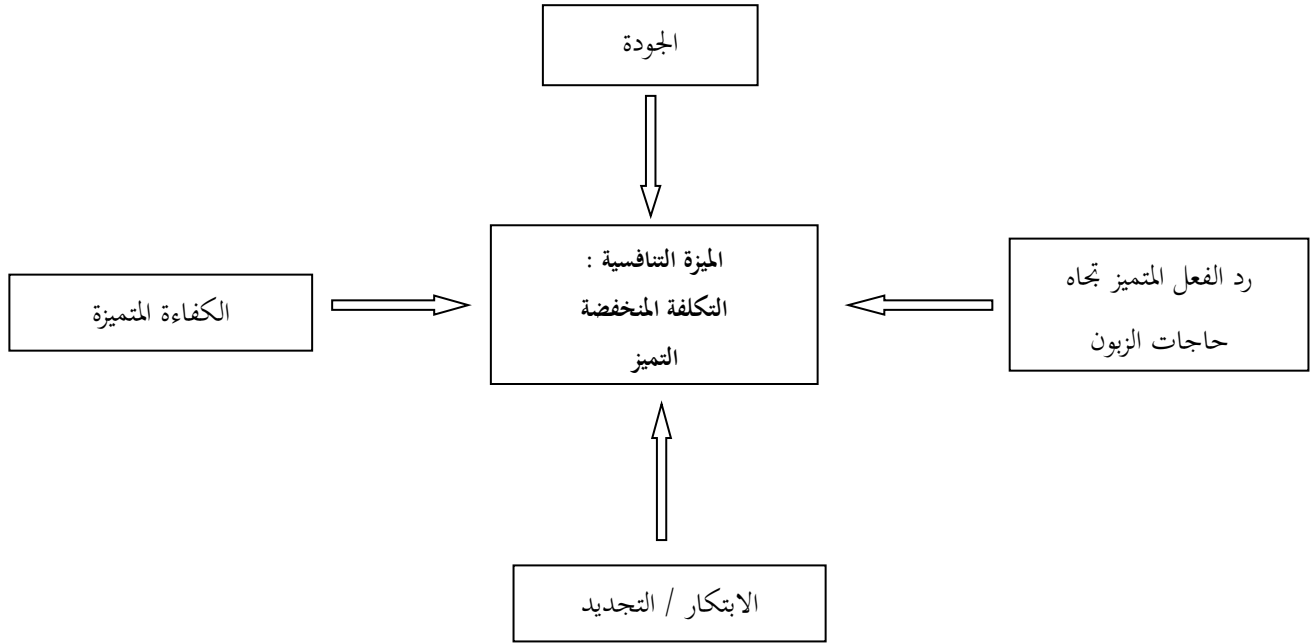
Source: Jean- Claude Tarondeau, Marketing, stratégie industrielle, édition vuibert, paris, 1998, P 245.

الفرع الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية :

إن حيازة أو بناء ميزة تنافسية للمنظمة يقوم على توفر مجموعة من الأسس والتي تتمثل في الشكل أدناه:

<sup>1</sup> شيشة نوال، المزايا التنافسية للتحالفات الإستراتيجية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد04، العدد04، جامعة معسكر، 2013، ص

## الشكل رقم (03- 02) أسس بناء الميزة التنافسية حسب هل وجونز



**المصدر :** هل شارلز، جونز جاريت، الإدارة الإستراتيجية : مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة : رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999 ص 196.

**1- الكفاءة :**

تعتبر الكفاءة أصل من أصول المنظمة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى، وهي تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمنظمة تتميز بتكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية<sup>1</sup>.

**2- الجودة**

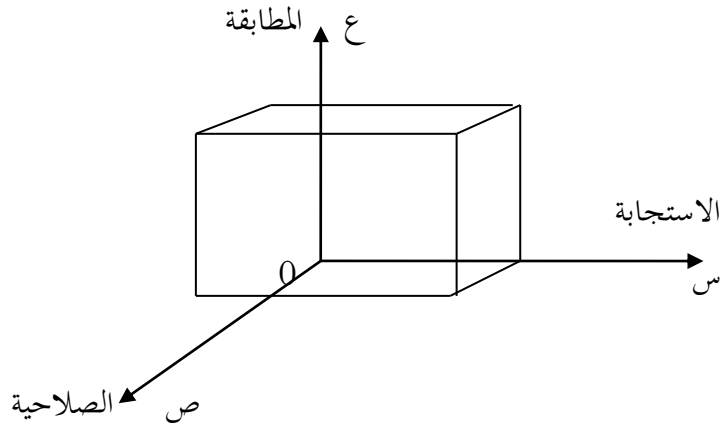
تمثل مجموعة خصائص المنتج الهادفة إلى إقناع الزبون وحثه على الشراء وتكراره، حيث تمتاز المنظمة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى من المستوى الذي يقدمه

<sup>1</sup> سمالي محضية، سعدي وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص 36.

منافسيها حتى وان تطلب ذلك تكلفة مرتفعة<sup>1</sup>. فعندما تحقق المنظمة مستويات عالية من الجودة سيؤدي هذا إلى زيادة قيمة منتجاتها وخدماتها بالنسبة للعملاء، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة<sup>2</sup>.

تسعى المنظمات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي تشير إلى قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك، حيث تتضمن الجودة ثلاثة عناصر يمكن تمثيلها من خلال نظام ثلاثي البعد وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

### الشكل رقم: (03-03) عناصر الجودة



المصدر : مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 3-4 ديسمبر 2012، ص 4.

تمثل النقطة (0) الجودة المدومة، وتمثل النقطة (س، ع، ص) الجودة المثلى التي يجب أن يؤول إليها كل منتج أو خدمة، حيث تؤثر الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات على المنظمات وبخاصة في المجالات الآتية :

- **فقدان العمل:** فعادة تؤثر هذه الجودة الرديئة على صورتها المنظمة وتدمر سمعتها في ذهن المستهلكين وقد يؤدي ذلك إلى تناقص حصتها السوقية أو الخسارة وترك العمل.

<sup>1</sup> موساوي زهية، الكفاءة وتجديدها: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، les cahiers du mecas، المجلد 1، العدد 1، جامعة تلمسان، 2017، ص 262.

<sup>2</sup> فرحاتي لويذة، خوني رابح، الإبداع التكنولوجي إستراتيجية لدعم المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 16، العدد 44، جامعة بسكرة، 2016، ص 355.

- **المسؤولية عن الأخطاء المحتملة** : نعي تلك الأخطار التي تحدث نتيجة للإصابات، أو الحوادث الناتجة عن استخدام منتجات معينة سواء كان هذا راجع إلى التصميم، أو رداءة الصناعة.
- **التكاليف** : تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة أنواع معينة عن التكاليف التي تتحملها المنظمة، خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة، وتكاليف إعادة الإنتاج، وتكاليف الفحص، وتكاليف النقل، وتكاليف التعامل مع شكاوى العملاء غير الراضين، والتكاليف المتعلقة بالخصم الذي يمنح على المنتجات ذات الجودة الرديئة<sup>1</sup>.

### 3- التحديث:

يمكن تعريف التجديد على أنه، أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة، كما أن التجديد يساهم في تميز وتفرد المنظمة عن باقي المنظمات، بالإضافة إلى فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بالمنافسين الآخرين<sup>2</sup>. ويتحقق التجديد والإبداع من خلال تقديم منتج (خدمة أو سلعة) جديد أو العمل بأسلوب جيد يختلف عن المنافسين.

### 4- الاستجابة:

تعد الاستجابة لحاجات الزبون من الأسس المهمة لبناء المزايا التنافسية وذلك لأنه يتعين على المنظمة أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين ومن ثم تحديد وإشباع حاجات زبائنهم، عند ذلك سيولي المستهلكين قيمة أكبر لمنتجاتها وزيادة مستوى الولاء للعلامة فيساعددها ذلك في خلق التميز القائم على المزايا التنافسية<sup>3</sup>.

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال<sup>4</sup> :

1 مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول - كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 3-4 ديسمبر 2012، ص ص 4-5.

2 شارلز وجارث جونز، "الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المتعال، الرياض، الجزء الأول، دار المريخ، الرياض، 2001، ص 201.

3 معن وعد الله المعاضدي، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الوارد في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة نظرية تحليلية ، مجلة بحوث مستقبلية، العدد15، العراق، 2006، ص 27.

4 شارلز وجارث جون ، مرجع سابق، ص 214.



- تحسين جودة المنتج أو تطوير منتجات جديدة بخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق ؛
- مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء، لتأخذ على سبيل المثال قطاع السيارات أين أصبحت المنظمات أكثر خبرة ومهارة في مواءمة السيارات مع رغبات واحتياجات الأفراد من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من الألوان والتصميمات والبدائل؛
- سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها؛
- بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع...

إن تحسين جودة المنتج يمكن أن يتماشى مع الاستجابة لحاجات الزبون، أي أن تحقيق ذلك يتم من خلال تحقيق الجودة المتفوقة والابتكار كجانبيين متكاملين لتحقيق الاستجابة لحاجات الزبون، فضلا عن سعي المنظمات إلى تحقيق المواءمة بين السلع والخدمات التي تقدمها مع الحاجات الفردية والجماعية للزبائن لا بد وأن يتم من خلال امتلاك المنظمة لحجم كبير ومتنوع من الموارد الذي يساعدها في تحقيق ذلك، كما أنه لا بد من الإشارة إلى أهمية وقت تحقيق الاستجابة لحاجات الزبون، كل هذا يعد مؤشرات على حسن استجابة ورد فعل المنظمة تجاه حاجات الزبائن المتجددة، وتقود بالتأكيد إلى تحقيق المزايا التنافسية المستندة إلى الموارد التي تساعد في تحقيقها<sup>1</sup>.

على المنظمة كي تحافظ على الميزة التنافسية عدم التركيز على ركن على حساب الأركان الأخرى الباقية، بل يتطلب منها التركيز على الأركان الأربعة من كفاءة وجودة وتحديث واستجابة.

إن بناء ميزة تنافسية للمنظمة لا يكفي وحده . بل يجب معرفة مدى جودة هذه الميزة المكتسبة ويتحقق هذا من خلال معايير معينة.

<sup>1</sup> معن وعد الله المعاضيدي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

المطلب الرابع : محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

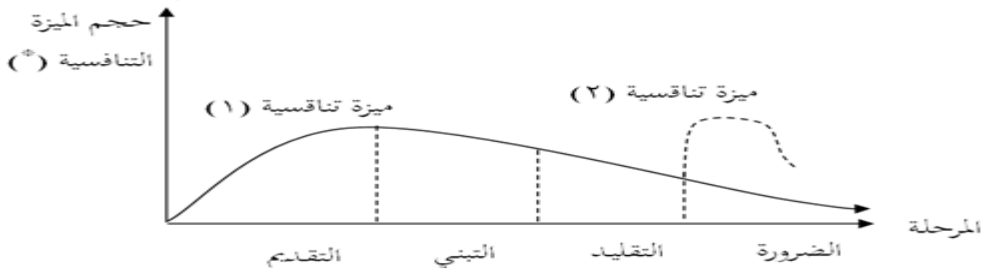
الفرع الأول : محددات الميزة التنافسية

إن هدف كل منظمة هو السعي لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة، وهذا يصعب حصوله في ظل وجود العديد من الجهات المنافسة التي قد تتمكن من تقليد منتجاتها، فاليوم نجد أنه من الصعب حماية ميزة معينة، لأنه بمجرد تقليدها أو تجاوزها من طرف المنافسين تشكل تكلفة على المنظمة.

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقاً من محددين هامين هما:

**أولاً- حجم الميزة التنافسية :** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها<sup>1</sup>، ولكن يبقى هذا من الجهة النظرية فقط لكن من الجانب التطبيقي فإن المحافظة على الميزة التنافسية يعتبر أمراً صعباً، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تمر بها أيضاً والشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل رقم (03- 04) : دورة حياة الميزة التنافسية



\*الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل / أو سعر مرتفع

المصدر : نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 87.

فالميزة التنافسية حسب الشكل تمر بأربعة مراحل في حياتها يمكن إيجازها فيما يلي :

<sup>1</sup> طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص 77 .

## 1- مرحلة التقديم :

تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارًا أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قِبل عدد متزايد من الزبائن، وما يلاحظ على هذه الميزة التنافسية أنها تأخذ شكل دالة متزايدة فهذه المرحلة يطلق عليها اسم مرحلة النمو السريع.

## 2- مرحلة التبني :

تعرف الميزة هنا استقرارًا نسبيًا من حيث الانتشار، وفي هذه المرحلة يبدأ المنافسين في القطاع التحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التنافسية، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن، وهي نفس مرحلة الأبقار الحلوب في مصفوفة BCG، حيث تكون الإيرادات أقصى ما يمكن وذلك لانخفاض التكاليف المتغيرة من ناحية مصاريف البحث والتطوير و... الخ، وانخفاض التكاليف الثابتة، ويرجع ذلك للعدد الكبير للوحدات المنتجة (اقتصاديات السلم) ؛

## 3- مرحلة التقليد :

يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئًا فشيئًا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها، ومن ثمة انخفاض في الوفرات.

## 4- مرحلة الضرورة :

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تمامًا عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تمامًا وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

من خلال ما تقدم شرحه لدورة حياة الميزة التنافسية، يتبين لنا بأنه على المنظمة التي تمتلك ميزة تنافسية، ضرورة متابعة دورة حياة هذه الميزة، من أجل معرفة وتقييم وتطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة، فالمنظمة لا يمكن لها أن تحوز على ميزة تنافسية للأبد فهي تتميز بالطبيعة الديناميكية مما يجعل أمر مراجعتها أمرًا عاديًا.

ثانيا- نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المنظمة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقية، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة<sup>1</sup>. كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (03- 03) الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقية Segment scope	يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .
النطاق الرأسي Vertical scope	يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي Geographic scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح النطاق الجغرافي للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة(أثر مشاركة الموارد)، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة Industry Scope	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة، على سبيل المثال تحصل شركة(بروكتور وجامبل) على اقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء ، الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر : نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصدر سبق ذكره، ص 88.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص ص: 87-88.

إن الأبعاد الأربعة السالفة الذكر نطاق القطاع السوقى، النطاق الرأسى، النطاق الجغرافى، نطاق الصناعة، بالإضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر محددات للميزة التنافسية، وبالتالي ينبغي على المنظمة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقعها التنافسى.

### الفرع الثانى : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاثة ظروف هي :

#### 1- مصدر الميزة:

نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار<sup>1</sup>:

1-1- مزايا تنافسية منخفضة : تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد

نسبياً من قبل المنافسين؛

1-2- مزايا تنافسية مرتفعة : تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية،

العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توفر قدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها<sup>2</sup>:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات

الفنية الداخلية، والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء؛

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص،

والبحوث والتطوير، والتسويق ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة

وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

#### 2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة

إن اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة، يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا

يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها<sup>3</sup>.

1 حسين عبد القادر، رأس المال الفكرى فى الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 06، جامعة أم البواقي، 2016، ص 15.

2 نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية فى مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 100.

3 سلمى رزق الله، مساك أمينة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها فى خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة أفق للعلوم، المجلد 04، العدد 07، جامعة الجلفة، 2017، ص 310.

## 3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه بتغيير المزايا القديمة لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفرات الاقتصادية<sup>1</sup>.

تعمل المنظمة على البحث عن الميزة التنافسية التي توافق قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة لها.

<sup>1</sup> وصفي نزال وآخرون، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من جهة نظر العملاء : حالة دراسية لشركة جوال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم التسويق، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2011، ص 23.

## المبحث الثاني : نموذج Porter والاستراتيجيات التنافسية

## المطلب الأول : الاستراتيجيات العامة التنافسية

تعتبر الاستراتيجيات العامة للتنافس إطاراً يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات والخدمات، مما يمكنها من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين<sup>1</sup>.

كما يمكن القول أن الإستراتيجية هي مجموعة من التصورات والقرارات والعمليات التي تهدف إلى تنشيط عناصر التفوق والموارد بهدف تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة، فعملية اختيار الإستراتيجية الملائمة لها أهمية في رسم مكانة المنظمة داخل خريطة المنافسة، وهذا الاختيار يكون بين ثلاث استراتيجيات مشتقة من نموذج Porter كما يبينه الشكل الموالي، حيث تعتمد كل إستراتيجية على تصور مغاير لكيفية تجسيد التفوق على حساب المنافسين<sup>2</sup>.

## الشكل رقم (03- 05) الاستراتيجيات العامة للتنافس ل Porter

	تميز المنتج	منتج بسعر أقل
الصناعة ككل	التميز	قيادة التكلفة
الهدف الاستراتيجي	التركيز	
قطاع سوقي معين		

Source: N. Porter, l'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000, P.52

إن الإستراتيجيات العامة للتنافس ترتبط ب<sup>3</sup>:

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

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2000، ص 18.

<sup>2</sup> Jean Jacques Lamba, **marketing stratégique et compétitive opérationnel**, Dunod, Paris, 2005, P304.

<sup>3</sup> Gerard Garibaldi, **Analyse Stratégique**, édition d'organisation Groupe Arolles, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, 2008, P 54.

وبذلك يمكن التمييز بين ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس وهي:

- إستراتيجية قيادة التكلفة: الإنتاج بأقل تكلفة؛
- إستراتيجية التميز: يميز المنتج المعروض بطريقة أو بأخرى عن منتجات المنافسين الآخرين؛
- إستراتيجية التركيز: التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلاً من تغطية السوق ككل.

كما أشار Micheal E. Porter الى العوامل المؤثرة في صياغة الاستراتيجية التنافسية والمتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

- نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها؛
  - القيم الشخصية للمديرين التنفيذيين الرئيسيين أو الأفراد المؤثرين؛
  - الفرص والتهديدات البيئة الخارجية؛
  - ما ينتظره المجتمع من المنظمة ( التوقعات الاجتماعية).
- وتحدد هذه الاستراتيجيات الآلية التي تتنافس بها المنظمة لتحقيق التفوق على منافسيها والتي نسنفها كالاتي:

### أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة

#### 1- مفهوم إستراتيجية قيادة التكلفة

هي إستراتيجية تستهدف حصول المنظمة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف أقل من تكاليف المنافسين، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس المنتج وبنفس التكلفة<sup>2</sup>.

وحسب هذا التوجه فإن الحصول على وضعية تنافسية ملائمة يركز بصفة أساسية على قدرة المنظمة على إنتاج نفس السلع وبنفس المواصفات التي ينتجها المنافسون أو تقديم نفس الخدمات لكن بأسعار أقل<sup>3</sup>.

إن الافتراض الأساسي وراء قيادة التكاليف المنخفضة تتمثل في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على المنافسين الآخرين، التي يمكن تمريرها إلى العملاء للحصول على سوق أكبر، وعليه فإن هذه الإستراتيجية تنتج

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 260.

<sup>2</sup> بحة عيسى، العبداني حبيبة، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات التنافسية، مجلة الإبداع، المجلد 6، العدد 6، جامعة البليدة 2، 2017، ص 214.

<sup>3</sup> Clive Reading, Op-Cit, p 156.



ميزة تنافسية عندما تحقق المنظمة هامش ربح أعلى من الذي ينتج من بيع المنتجات بأسعار السوق الحالية، وفي كثير من الحالات تحاول المنظمات تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة بهدف بيع المنتج الذي يحظى بقبول السوق العريض المستهدف<sup>1</sup>.

## 2- شروط تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة

يتطلب تحقيق هذه الإستراتيجية توفر مجموعة من الشروط وهي<sup>2</sup>:

- 1-2- وجود طلب مرن للسعر، فأى تخفيض في السعر - مع المحافظة على الجودة - يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛
- 2-2- نمطية السلعة المقدمة؛
- 3-2- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- 4-2- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائيا بالنسبة للمشتريين.

## 3- مزايا تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة

إن تبني هذه الإستراتيجية من قبل المنظمة يوفر لها مجموعة من المزايا<sup>3</sup>:

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

<sup>1</sup> روبرت أتيس، ديفيد لي، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية: الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2008، ص ص 302-303.

<sup>2</sup> خليل نظم، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 284.

<sup>3</sup> أحمد بلالي، "إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص ص 466-467.

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

#### 4- عيوب تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة

إن من أهم عيوب هذه الإستراتيجية هي<sup>1</sup>:

- 4-1- إهمال التطور في المنتجات والأسواق نتيجة التركيز على الجانب الكلفوي؛
- 4-2- تقادم الاستثمارات الكبيرة في المعدات وتقنيات الإنتاج، وصعوبة تكييفها مع التطورات المتعلقة بالمنتج والعمليات الصناعية؛
- 4-3- سهولة تقليد تلك الاستراتيجيات من قبل المنافسين إذا لم تستطع المنظمة الرائدة في مجال الكلفة من وضع الحواجز أمامها؛
- 4-4- إهمالها لقطاع كبير من الزبائن والذين يفضلون الحصول على القيمة من خلال تميز منتجاتهم.

<sup>1</sup> محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 104.

ثانياً: إستراتيجية التمييز

### 1- مفهوم إستراتيجية التمييز

تعرف على أنها " إستراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون تتناسب ورغبات واحتياجات المستهلك، الذي يهتم بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر"<sup>1</sup>. تحقق المنظمة التمييز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن ويصعب محاكاتها أو تقليدها<sup>2</sup>. وذلك من خلال تقديم منتجات مبتكرة وذات نوعية عالية، وقد يرتبط بتقديم خدمات خاصة من أجل أن يكون المشتري مستعداً لدفع سعر أعلى، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح المنظمة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية<sup>3</sup>.

كما تعتبر هذه الإستراتيجية من الاستراتيجيات الملائمة والمفضلة لدى معظم المنظمات، وخاصة بعد التنوع الكبير الذي ظهر على رغبات الزبائن، التي لم يعد بإمكان المنظمات تلبيةها من خلال المنتجات التي تقوم بإنتاجه<sup>4</sup>.

### 2- أبعاد إستراتيجية التمييز : والتي نوجزها فيما يلي<sup>5</sup>:

- 1-2- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة؛
- 2-2- تكنولوجيا مميزة؛
- 3-2- خصائص مميزة للمنتج ( سمات خاصة، الجودة في المظهر)؛
- 4-2- خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.

1 محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية : الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص176.

2 مصطفى محمود أوبكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 407.

3 ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 260.

4 Jean Charles Mathé, **Management stratégique concurrentiel**, Librairie Vuibert, Germain, 2001, p102.

5 علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 194.

**3- شروط نجاح إستراتيجية التمييز**

لكي تضمن المنظمة نجاعة هذه الإستراتيجية يجب أن تتقيد بمجموعة من الشروط وهي<sup>1</sup>:

**3-1- قيود مرتبطة بالمحيط الخارجي**

- إدراك المستهلك للفرق في القيمة بين منتج المنظمة مقابل منتجات المنافسين؛
- توافق استخدامات المنتج مع احتياجات المستهلك؛
- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من طرف المنافسين.

**3-2- قيود مرتبطة بالمحيط الداخلي**

- توفر مدخلات ذات نوعية عالية تسمح بتقديم جودة عالية للمستهلك؛
- الاستخدام الأمثل للموارد والمهارات خاصة في مجال البحث والتطوير بهدف تقديم منتج متميز تكنولوجياً؛
- وجود نظام تسويقي فعال يسمح بتوفير المعلومات اللازمة للمنظمة وتقديم المساعدات الضرورية للمستهلك.

**4- مزايا تطبيق إستراتيجية التمييز**

من بين هذه المزايا نذكر ما يلي<sup>2</sup>:

- خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمنظمة؛
- إلغاء قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال ومنافسة المنتج أو المنظمة؛
- توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمنظمة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء؛
- توفر فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتماداً على تمييز المنتج وولاء العميل وانتمائه للمنظمة.

**5- عيوب إستراتيجية التمييز**

<sup>1</sup> Marjorie Lecerf, **Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation**, France, harmattan, 2007, P 310.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، "الإدارة الإستراتيجية وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 690.

لا تخلو إستراتيجية التركيز من عيوب والتي تتمثل في:

- إن المستهلكين قد لا يعتبرون المنتج متميز بدرجة تبرر ارتفاع سعره، مما يجعلهم يميلون إلى المنتجات ذات السعر الأقل؛<sup>1</sup>
- قد لا يعطي ميزة تنافسية مستمرة للمنظمة حيث يمكن تقليد المنتجات وتقديم منتجات أفضل؛
- التكاليف العالية التي تتحملها المنظمات نتيجة التطوير الذي تقوم به قد يصبح نقطة ضعف حقيقية عندما يتم تقليد المنتجات بكلف أقل أو تدخل البدائل في السوق؛<sup>2</sup>
- انتهاء حاجة الزبون لعنصر التمييز مع مرور الوقت.

ثالثاً : إستراتيجية التركيز

#### 1- مفهوم إستراتيجية التركيز

تقوم هذه الإستراتيجية على المزج بين إستراتيجية التكلفة الأقل وإستراتيجية التمييز، فهي تقوم على التركيز على قسم خاص أو شريحة معينة من السوق، يمكن تحديدها على أساس جغرافي، أو حسب نوع العميل، أو خط الإنتاج.<sup>3</sup> كما يشير Wheelen & al أن إستراتيجية التركيز تعتمد على التركيز على قطاع معين من السوق وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة، والثاني في تميز المركز، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على التخصص في منتج معين أو سوق معين.<sup>4</sup>

فهذه الإستراتيجية من خلال مفهومها تتيح للمنظمة معرفة وإشباع الحاجات المتغيرة للمستهلكين بطريقة أفضل مقارنة مع المنافسين.<sup>5</sup> كما أن هذه الاستراتيجية تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث

<sup>1</sup> نادية العرف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 111.

<sup>2</sup> ناهداة إسماعيل عبد الله، دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الصناعية/نينوي، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 13، العراق، 2006، ص 11.

<sup>3</sup> شارلز وجارث جونز، مرجع سبق ذكره، ص 323.

<sup>4</sup> عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 77.

<sup>5</sup> Porter, Michael E, **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**, U.S.A: the free press, 1985, P15.

يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة في هذا الجزء<sup>1</sup>، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال<sup>2</sup>:

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي؛
- من خلال التكاليف الأقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛
- التمييز والتكلفة معا.

## 2- كيفية تبني إستراتيجية التركيز

تكون عملية التبنى في خطوتين أساسيتين هما<sup>3</sup>:

- 1-2- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها؛
- 2-2- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

## 3- شروط تحقيق الميزة الناتجة عن استراتيجية التركيز

تتحقق الميزة التنافسية الناتجة عن استراتيجية التركيز في الحالات التالية<sup>4</sup>:

- عند وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- عندما لا تسمح موارد الشركة الا بتغطية قطاع سوقي معين ( محدود )؛
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

## 4- مزايا إستراتيجية التركيز

يؤدي تطبيق إستراتيجية التركيز إلى تحقيق مجموعة من المزايا أهمها<sup>5</sup>:

- تعقد ضئيل في التسيير؛
- قلة التنوع في ميادين النشاط تسهل عملية تحديد الأهداف؛
- تسهيل تكثيف الجهود بالنسبة للمسيرين وإدراك التطورات التي تخص الزبائن؛

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 260.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 228.

<sup>3</sup> M.PORTER, l'Avantage concurrentiel, Op cit, pp 211-223.

<sup>4</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>5</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 187.

- مزايا إستراتيجية للسيطرة بالتكاليف في حالة إتباع المنظمة إستراتيجية التركيز على التكاليف أو مزايا إستراتيجية التمييز في حالة إتباع المنظمة لإستراتيجية التركيز بالتمييز.

#### 5- عيوب إستراتيجية التركيز

وتتمثل هذه العيوب فيما يلي<sup>1</sup>:

- التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج؛
- تتعرض المنظمة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب :
  - ✓ التغير في الظروف المحيطة؛
  - ✓ ظهور منافسين جدد؛
  - ✓ تقديم منتج بديل لمنتج المنظمة؛
  - ✓ عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المنظمة في حال انخفاض الطلب؛
  - ✓ عدم إشباع حاجات ورغبات العملاء؛
  - ✓ عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة؛
  - ✓ عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال الذي تركز عليه.

وبعد التعرض للاستراتيجيات العامة للتنافس، وتوضيح مختلف المزايا التي تحققها المنظمة، نستطيع إبراز مختلف متطلبات هذه الاستراتيجيات، سواء تعلق الأمر بمتطلبات المهارات والموارد، أو المتطلبات التنظيمية، وهذا ما يجسده الجدول التالي :

جدول رقم (03- 04) : متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس

المتطلبات التنظيمية	متطلبات المهارات والموارد	الاستراتيجيات التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رقابة محكمة على التكاليف ؛</li> <li>- تقارير رقابية منظمة ودورية ؛</li> <li>- حوافز مبنية على تحقيق الأهداف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مصادر متعددة للحصول على الأموال وإمكانيات متاحة للحصول عليها ؛</li> <li>- مهارات خاصة بالعملية التصنيعية ؛</li> <li>- إشراف محكم على العمالة ؛</li> <li>- منافذ توزيع منخفضة التكاليف.</li> </ul>	قيادة التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير ؛</li> <li>- معايير وحوافز نوعية بدلا من المعايير والحوافز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرات تسويقية عالية ؛</li> <li>- قدرات عالية في مجال البحوث ؛</li> </ul>	التمييز

<sup>1</sup> عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الحفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 77-78.

<p>الكمية ؛ - القدرة على جذب المهارات العالية والكفاءات المبدعة.</p>	<p>- شهرة متميزة في مجال الجودة والتكنولوجيا ؛ - النزعة نحو الإبداع ؛ - تعاون قوي مع قنوات التوزيع.</p>	
<p>- مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه، موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد.</p>	<p>- مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه، موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد.</p>	<p>التركيز</p>

المصدر: توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، مصر، 2003، ص 153.

ومما تقدم يتضح أن هناك ثلاث استراتيجيات تنافسية يمكن للمنظمات إتباعها بصرف النظر عما إذا كانت هذه المنظمات صناعية، خدماتية، أو منظمات لا تسعى إلى تحقيق الربح.

وتتلور مثل هذه الاستراتيجيات من خلال صنع المنظمة لعدد من الاختبارات، التي تتعلق بدرجة تميز المنتج ونوعية السوق وطبيعة المنافسة القائمة والحجم، ويمكن للمنظمة تحديد إستراتيجيتها التنافسية بالاعتماد على قوتها بالسوق، وهذا يعني أن تكون المنظمة على دراية تامة بموقعها التنافسي والقوى التنافسية المؤثرة عليها، كذلك إستراتيجيتها بشكل عام.

ويمكن أن تكون المنظمة في موقع لا يتيح لها الاختيار بين الاستراتيجيات العامة للتنافس، حيث يكون هذا الاختيار مقرون بالإمكانات المتاحة، وكذا حال السوق المستهدفة، وأخيراً الهدف المرغوب الوصول إليه، وتجدر الإشارة إلى أنه بإمكان المنظمة اشتقاق استراتيجيات أخرى من خلال الاستراتيجيات العامة، وذلك وفق الوضعيات والموقع التنافسي في زمن معين<sup>1</sup>.

لقد أضيفت تحويرات مهمة لنموذج Porter السابق ولم يبق على حاله بفعل التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة حيث لم تبق الخيارات الإستراتيجية للمنظمة ثلاثة خيارات إذ تطورت أساليب المنافسة وأخذت منحناً

<sup>1</sup> حباينة محمد، دور الأعمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 64.



جديداً بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال، لا يبقى خيار التميز بالنوعية مرتبط بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المنظمات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبياً قياساً بالمنافسين<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: سلسلة القيمة والميزة التنافسية

تم اقتراح هذا النموذج " سلسلة القيمة " من قبل *Porter*، والذي بموجبه " تعتبر المنظمة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسة والثانوية تضيف قيمة إلى المنتج النهائي. وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة وجوانب الضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في بناء ميزات تنافسية للمنظمة"<sup>2</sup>. يمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها إطار لتحديد نقاط قوة المنظمة وخلق المزايا التنافسية فيها، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمنظمة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة<sup>3</sup>.

إن المفهوم الأساس لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأرخص كلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المتقدمة والربح لكل جزء من السلسلة<sup>4</sup>.

وتقوم سلسلة القيمة على بعض المبادئ الأساسية أهمها<sup>5</sup>:

- يمكن تقسيم نشاط المنظمة إلى مجموعة من العناصر؛
- يمكن للميزة التنافسية أن تكون في أي عنصر من هذه العناصر.

إن العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية تتضح من خلال الأدوار والأهداف التي تطمح سلسلة القيمة إلى تحقيقها، وذلك على النحو التالي<sup>6</sup>:

- تمثل المنظمة على أنها مجموعة من الأنشطة التي يمكن من ورائها خلق قيمة لمنتجاتها أو خدماتها؛
- تسمح بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛

1 ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 261.

2 طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 318.

3 محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 165.

4 علاء فرحان طالب، زينب مكّي البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 205.

5 عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 125.

6 عبد الله بلوناس، "بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية: مدخل حلقة القيمة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09-10 نوفمبر 2010، ص 12.

- تحديد درجة التكامل والتنسيق الداخلي بين الأنشطة؛
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة داخل المنظمة.

يمكن تحليل سلسلة القيمة الموضحة في الشكل أدناه بالتعرف إلى الأوضاع السائدة في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، من خلال سلسلة الأنشطة التي تؤديها، وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية ( أقل تكلفة، التميز، التركيز)<sup>1</sup>.

الشكل رقم (03- 06) : سلسلة القيمة



Source : Michael Gervais, Stratégie de L'entreprise Economica, Paris, 2003, P118.

تتكون سلسلة القيمة للمنظمة من عدد من الأنشطة الرئيسية والتي تُنشئ قيمة للعملاء وعدد من الأنشطة الداعمة المتصلة بذلك.

#### أولاً: الأنشطة الأساسية

تتولى مهمة التكوين المادي للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة وتسليمها وتسويقها للمشتري، وكذلك تقديم خدمات ما بعد البيع، وهي مكونة من خمس مجالات رئيسية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البيازوري، عمان، الأردن، 2005، ص 135.

<sup>2</sup> Porter ME, **Competitive Advantage** – Creating and Sustaining Superior Performance, op cit, P P 39-40.

- 1- **الإمدادات الداخلية** : وتضم الأنشطة والتكاليف والأصول المرتبطة بالاستلام والتخزين والرقابة على المخزون من المواد الأولية والأجزاء والعناصر الاستهلاكية، ويتم تقييم هذه الأنشطة لتحديد نقاط القوة والضعف فيها.
- 2- **العمليات (الإنتاج)** : تشمل الأنشطة المتصلة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي كالتصميم، التجميع، التغليف، صيانة المعدات، الاختبارات والرقابة على الجودة...
- 3- **الإمدادات الخارجية (المخرجات)** : وتشمل تخزين المنتجات التامة، وطرق التوزيع الى العملاء، وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها بعمليات التوزيع المادي للمنتج، وبناء شبكة من المتعاملين والموزعين وتنميتها.
- 4- **المبيعات والتسويق** : وتضم أنشطة الدعاية والترويج وبحوث السوق وتخطيطها بمعنى كل الأنشطة التي تساعد على نقل وحيازة السلعة من المنظمة إلى الزبون.
- 5- **الخدمات** : وتتمثل في الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لدعم قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب، توفير قطع الغيار، الصيانة والإصلاح، تعديل المنتج، بالإضافة الى تلقي شكاوى المشترين.

#### ثانياً : الأنشطة الداعمة

هي الأنشطة التي تساهم وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية أدوارها، وتتكون من أربعة أنشطة وهي<sup>1</sup>:

- 1- **البنية الأساسية للمنظمة** : وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، والمحاسبة والجوانب القانونية، والتمويل، والتخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.
- 2- **إدارة الموارد البشرية** : وتتعلق بالأنشطة الضرورية التي تضمن الاستقطاب والتعيين، الاستخدام، والتدريب وتنمية الأفراد، والترقية والحوافز، وتقويم الأداء، علماً أن هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء المنظمة وتعتبر مهمة في تحديد نواحي القوة والضعف فيها.
- 3- **التطور التكنولوجي** : أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة ومعايير الايزو، وتطوير برامج الحاسوب ونظم الاتصال.

<sup>1</sup> طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 88.

**4- المشتريات :** تتضمن أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات، وشراؤها سواء كانت مواد أولية، أو خدمات أو آلات وضمان تدفقها بالكمية والأوقات اللازمة، كما تخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة لشراء ما يحتاجون إليه من البيئة الخارجية<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق يتضح لنا بأنه لكل منظمة سلسلة قيمة خاصة بها تتكون من أنشطة أساسية وأخرى مساعدة وهذا من أجل الأداء بكل كفاءة، كما أن لكل خط إنتاج سلسلة قيمة خاصة به، ونظرا لأن أغلب المنظمات تنتج أكثر من منتج، فإن للمنظمة مجموعة متباينة من سلاسل القيمة. فالاختلافات بين سلاسل القيمة للمنافسين يعد عاملا مهما للميزة التنافسية.

### ثالثاً: استخدام سلسلة القيمة في اجراء التحليل الداخلي للمنظمة

تقدم سلسلة القيمة مدخلا نافعا لاجراء التحليل الداخلي النظامي لجوانب القوة والضعف الحالية والمحتملة للمنظمة. ومن خلال تقسيم المنظمة الى أنشطة القيمة عبر المجموعات التسعة من الانشطة الاساسية والداعمة، فانه يمكن للاستراتيجي تحديد العوامل الداخلية الرئيسية واخضاعها لمزيد من البحث والدراسة باعتبارها مصادر محتملة للميزة التنافسية. وتتمثل الخطوة التالية نحو تقييم الوضع الداخلي للمنظمة من خلال مقارنة موقف المنظمة الداخلي مع مستويات معيارية معينة (Standards) لتحديد جوانب القوة والضعف في أنشطة القيمة. وهناك ثلاث مستويات تستخدم في تقييم العوامل الحالية مع الداخلية للمنظمة وهي:

- مقارنة العوامل الحالية مع الامكانات السابقة للمنظمة؛
- مقارنتها مع المنافسين؛
- المقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية للصناعة التي تعمل بها المنظمة.

إن معرفة المنظمة لسلسلة قيمها يمكنها أيضا من التحليل الخارجي من خلال التنسيق والترابط مع مختلف الشركاء الذين تتعامل معهم المنظمة مثل الموردين والموزعين والزبائن<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث : القوى التنافسية الخمس لـ Porter

تنشط المنظمات في بيئة تتميز بالتغيير المستمر ومن ثمة ينبغي معرفة مكوناتها الرئيسية واتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد أثارها السلبية. وحتى تتمكن المنظمة من البقاء والتموقع في السوق، فهي مطالبة

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، مداخل المفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004، ص 195.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 92 - 93.

بالمعرفة الدقيقة للتنافسية والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها، حيث لم تعد تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب بل تعداه إلى قوى أخرى بإمكانها مساومة المنظمة، واقتطاع جانب من أرباحها، وتسمى هذه القوى بقوى التنافس.

وحسب **Porter** فإن المنظمة قد تنجح أو تفشل بناء على مجموع القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية، لان البناء التنظيمي لبيئة التنافس التي تشمل جميع المنظمات العاملة في تلك الصناعة إنما يحدد سلوك تلك المنظمة في بيئتها التنافسية، وان ارتفاع القوى البيئية يؤدي حتما إلى إضعاف العوائد المتوقعة للمنظمة العاملة في بيئتها التنافسية، وبالمقابل فالسلوك التنافسي لكل منظمة والذي يظهر من خلال مستوى معين من الأداء بدوره يؤثر في البناء التنظيمي<sup>1</sup>.

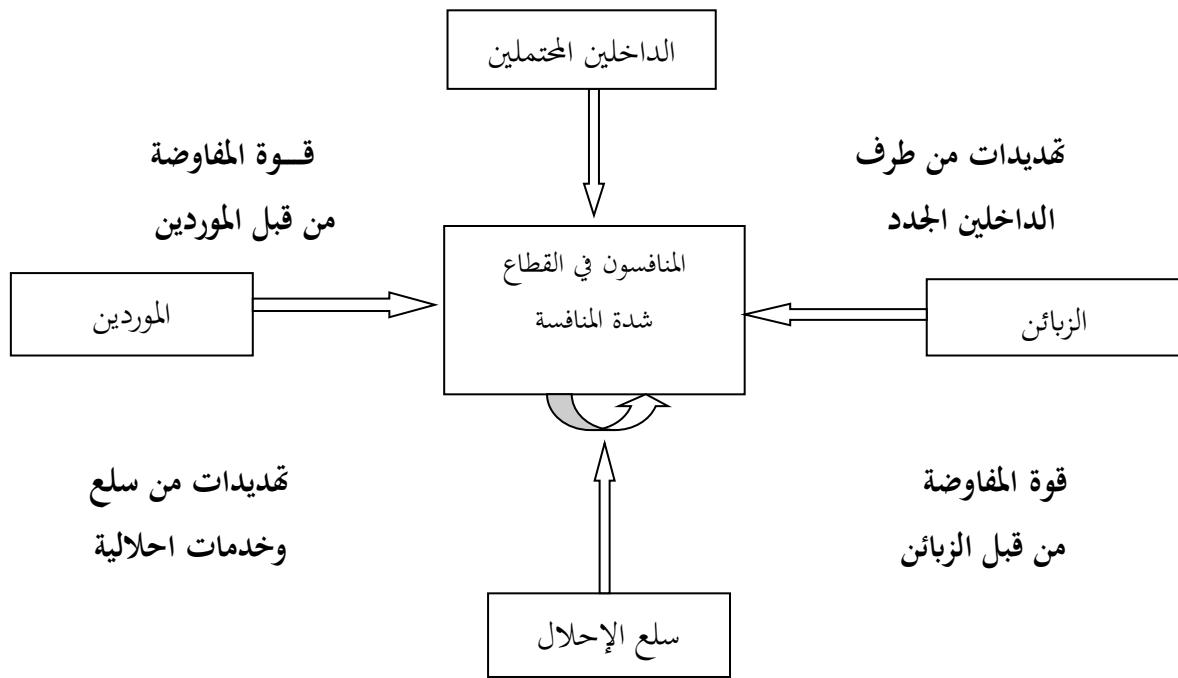
حسب **Porter** فإن امتلاك الميزة التنافسية مرتبط بقدرة المنظمة على فهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى التنافسية (والتي يظهرها الشكل أدناه) والتحكم فيها أحسن من المنافسين من خلال احتلال موقع تنافسي ملائم في قلب هذه المنافسة، ومحاوله التأثير على القطاع بطريقة تعود عليها بالمنفعة<sup>2</sup>.

في هذا الصدد فقد قام **Porter** بتطوير إطار عمل يساعد المنظمة على تحليل أي القوى التي تحكم المنافسة والتي قدمها في خمس قوى رئيسية يبينها الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص71.

<sup>2</sup> Grimm, Curtis M.; Hun, Lee, Ken, Smith G, **Strategy as an action competitive dynamics and competitive advantage**, New York: oxford university press, 2006, P51.

الشكل رقم (03- 07) قوى المنافسة حسب Porter



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهب جلاب، الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008، ص 117.

يتضح من خلال الشكل أن القوى التنافسية الخمس تتمثل في منافسي القطاع، الداخليين الجدد، المنتجات الاحلالية، الموردون، الزبائن، ويلاحظ أن لكل من هذه القوى تأثير على الميزة التنافسية للمنظمة. ويمكن التفصيل في هذه القوى المشكلة لهيكل المنافسة كما يلي:

أولاً : شدة المنافسة

تسعى المنظمات الموجودة في نفس القطاع أن تحصل على موقع متميز في السوق وهذا بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون وهذه العمليات آثار مهمة على المنافسين<sup>1</sup>، حيث ستدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات.

<sup>1</sup> عبد الحميد اسعد طلعت، مدير المبيعات الفعال، دار الكتب المصرية، مصر، 1999، ص 108.

وفي هذا يؤكد Porter أن مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المتنافسين وتزداد المنافسة عندما يحدث الأتي<sup>1</sup>:

- إذا كان هناك الكثير من المنظمات المنافسة أو أن المنظمات المتنافسة تتساوى نسبياً في الحجم أو المورد؛
- عندما يكون نمو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة بطيء التطور؛
- وجود مخزون يكلف المنظمة تكاليف عالية؛
- عندما تختلف استراتيجيات المتنافسين ومبادئهم، فقد لاحظ Porter أن المنظمات الاجنبية تجعل البيئة التنافسية أكثر تعقيداً وذلك لأن أهدافهم في العمل مختلفة عن المنظمات الوطنية وبالمثل بالنسبة للمنظمات الأحدث والأصغر فهي أكثر استعداداً للمغامرة للحصول على فرصة أكبر في السوق؛
- عندما تكون عوائق الخروج من السوق كثيرة.

#### ثانياً : تهديد الداخلون الجدد

يرتبط تهديد الداخلون المحتملين إلى السوق بقوة موانع الدخول التي يفرضها المنافسون إلى القطاع وقدرتهم على تجاوزها، فكلما كانت هذه الموانع ضعيفة أدى ذلك إلى زيادة كثافة المنافسة داخل القطاع وزيادة حدة الصراع من أجل الحصص السوقية، لذا فان حواجز الدخول المرتفعة تعتبر أساسية، حيث لاحظ Porter أن ربحية المنظمة ترتفع بارتفاع موانع الدخول لتلك السوق.<sup>2</sup> كما حدد Porter سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد في الدخول الى السوق وهي<sup>3</sup>:

- اقتصاديات الإنتاج الكبير؛
- تميز المنتجات؛
- متطلبات رأس المال؛
- تكاليف التحويل؛
- اختراق قنوات التوزيع؛
- مزايا لمنظمات قائمة مسبقاً؛
- سياسات الحكومة.

1 حفيان عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 56.

2 سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 1998، ص 66.

3 حفيان عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 55.

## ثالثاً : القوة التفاوضية للموردين

وتعني ازدياد قدرة الموردين على الضغط على المنظمة وتزداد قدراتهم التفاوضية عندما يزودون المنظمة بمورد مهم لا يمكن الاستغناء عنه <sup>1</sup>.

يمكن أن يمارس الموردين قوة المساومة على المشاركين في الصناعة بالتهديد برفع الأسعار أو التقليل من جودة السلع والخدمات التي يتم شراؤها. ومن ثم يمكن للموردين الأقوياء ضغط الربحية من الصناعة التي تكون غير قادرة على استعادة الزيادات في التكاليف بالأسعار الخاصة بها والتي تتقاضاها <sup>2</sup>.

كما تتوقف أهمية القدرة التفاوضية للموردين على عدد من الشروط وهي <sup>3</sup>:

- الموردين أكثر تركيزاً من المشترين الذين يشترون عليهم؛
- المورد لا يصادف منتجات يمكن أن تكون محل إحلال لمنتجاته المعروضة؛
- المنظمة ليست زبوناً مهماً بالنسبة للمورد؛
- المنتج عبارة عن وسيلة أو عامل إنتاج مهم بالنسبة للمشتري؛
- الموردون يمثلون تهديداً صادقاً بالانضمام نحو الخلف - مشتريين آخرين؛
- أن تكون مجموعة الموردين قد قامت بتمييز منتجاتهم أو بإنشاء تكاليف تحويل، والتي تجعل المشتري في متناولها.

## رابعاً : تهديد المنتجات البديلة

تتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة وفي هذا يؤكد Porter أن هذا التحول يصبح ذا خطورة عندما يزود متلقي الخدمة ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعار تجارية أفضل <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بن شنيبة كريمة، مطاي عبد القادر، تنافسية البنوك في بيئة الانترنت : دراسة تجريبية المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 17، جامعة المسيلة، 2017، ص 399.

<sup>2</sup> بهاء حسين الحمداني، الحاسبة عن الانجاز ودورها في دعم وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 92، المجلد 22، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص 539.

<sup>3</sup> Porter. M, **Choix stratégique et concurrence**, Économica, Paris,,1982 P 30-31.

<sup>4</sup> حفيان عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 55.



فالمنظمة تدخل في منافسة مع منظمات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع، ويكون التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية وظيفة منتج القطاع نفسها<sup>1</sup>. إن هذه القوة يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة إذ أن وجود بدائل قوية ودقيقة لمنتجات المنظمة يشكل تهديداً تنافسياً قوياً يؤثر على السعر الذي تفرضه المنظمة في صناعة ما ومن ثم تتأثر ربحيتها.

حسب **Porter** فإن المنتجات التي ينبغي على منظمات القطاع مراقبتها أكثر هي<sup>2</sup>:

- منتجات القطاعات التي تتمتع بأرباح عالية؛
- المنتجات التي يتجه فيها السعر/الأداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعنية.

#### خامساً : القوة التفاوضية للزبون

يتفاوض الزبون لتخفيض أسعار القطاع، بالإضافة الى تفاوضه من أجل حصوله على منتجات بأحسن جودة وخدمات جيدة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع<sup>3</sup>. لأنه من الصعب الحصول على الزبائن ومن السهل فقدهم لأن الزبون يتميز دائماً بعدم الوفاء للتنظيم، و بالتالي يؤثر على تنافسية التنظيم<sup>4</sup>. كما أن قوة تفاوض الزبون يمكن أن تعاز للمصادر التالية<sup>5</sup>:

- عدد الزبائن المهمين؛
- مدى توافر بدائل لمنتجات الصناعة؛
- تهديد الزبائن بالاتجاه نحو التكامل الخلفي؛
- تهديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الأمامي؛
- مساهمة منتج الصناعة في وجود منتجات الزبائن؛
- نسبة مساهمة الصناعة في التكلفة الكلية للزبائن؛
- ربحية الزبائن.

<sup>1</sup> وهابي كلثوم، دور الإبداع في إبراز ميزة تنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 04، العدد 07، 2017، ص 318.

<sup>2</sup> Porter M. E, "how competitive forces shape strategy", Harvard business review, March-April 1979, P142.

<sup>3</sup> Porter. M, **Choix stratégique et concurrence**, Op, Cit, P27.

<sup>4</sup> حفيان عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>5</sup> عظيمي دلال، مرجع سبق ذكره، ص 203.

## المطلب الرابع : استمرارية الميزة التنافسية

لا تكفي المنظمة بالحيازة على الميزة التنافسية، باعتبارها لا يمكن الاحتفاظ بها بصفة نهائية، ومن ثمة تأتي ضرورة تنمية وتطوير هذه الميزة قصد التأمين المستديم أطول مدة لأسببية المنظمة على منافسيها.

إن إستراتيجية المنظمة لا تهدف إلى تحقيق مركز في السوق تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها فقط، بل تستطيع أيضا المحافظة على ذلك المركز لفترة طويلة، وفي عالم اليوم فإن الفترة الزمنية الطويلة قد تكون قصير للغاية، وخاصة في حالة الصناعات المتسمة بالتطورات التكنولوجية السريعة، ويترب على ذلك أنه تبعاً لسرعة التغير التي تميز سوقاً ما سوف تحتاج المنظمات إلى إجراء مراجعات إستراتيجية على فترات متكررة بشكل ملائم<sup>1</sup>.

تستهدف الميزة التنافسية المستدامة خلق نظام يتميز بالتعدد والغموض وذو تركيبة غير مفهومة يتفوق بها على المنافسين، ولا يمكن امتلاك هذه الميزة إلا من خلال مؤهلات داخلية تستطيع خلق فرص، لتقديم منتجات ذات قيمة للزبون قبل المنافسين أو تكون قادرة على التكيف للتغيرات السريعة في احتياجات الزبائن، ومن هذا المنطلق فقد كانت الكفاءات أو القدرات المميزة هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

## 1- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

يتطلب تحديد مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة معرفة ثلاثة مصطلحات أساسية يتركز عليها هذا المفهوم هي ( الميزة، التنافسية، المستدامة ).

وقد تضمن قاموس (*Webster*) تعاريف لهذه المصطلحات الثلاثة، إذ عرف الميزة " بأنها الحالة أو الوضعية أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة "، و عرف التنافسية بأنها "المميزات التي تتصف وتنفرد بها المنظمة مقارنة بمنافسيها"، و عرف المستدامة بأنها "الحالة التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فيليب سادلر، ترجمة علا احمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 30.

<sup>2</sup> محمد كنوش، نبيل كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعريش، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 6، المجلد 6، جامعة سكيكدة، ديسمبر 2016، ص 30.

<sup>3</sup> Hoffman Nicole P, **An examination of the Sustainable Competitive Advantage**, Academy Of Marketing Science Review, 2000, P 7.

تُعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمة الأعمال في موقع السوق لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة أطول مدة ممكنة، حيث يعتبر (George Day, 1984) أول من أشار إلى فكرة استدامة الميزة التنافسية باقتراحه لأنواع مختلفة من الاستراتيجيات المساعدة لبقاء المنظمة وتطورها، فيما قدم (Barney, 1991) أكثر التعاريف وضوحاً حيث عرفها بأنها الميزة الخالقة للقيمة غير المقلدة سابقاً والتي ليس بالامكان تقليدها لاحقاً من قبل المنافسين الحاليين والمحتملين<sup>1</sup>.

أما Porter فقد أشار إلى الأداء فوق المتوسط للتعبير عن كون أداء المنظمة متفوق على أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك المنظمة وهو بذلك يقصد المنظمات المشابهة في نفس القطاع، كما طرح Porter أكثر المفاهيم وضوحاً عندما استند إلى اعتماد عبارة الربحية طويلة الأجل في الإشارة إلى مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، ومن هنا نجد أن مفهوم الاستمرارية الخاص بالميزة التنافسية يرتبط بالأجل الطويل<sup>2</sup>.

ومن هذا يمكن أن نقول أن كل من Porter & Day يرون بأن الميزة التنافسية أصبحت هدفاً إستراتيجياً، فالمنظمات تواجه تحدي المحافظة على استمرارية هذه الميزة التنافسية لتضمن تحقيق عوائد على المدى الطويل<sup>3</sup>.

ويشير كل من (Chaharbaghif & Lynch, 1999) أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يتضمن معاني متعلقة بإثبات التميز والتفوق 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 والتطوير المستمر للموارد، وربما يكون هذا مستمداً من أن (صنع النجاح ربما يكون سهلاً إلا أن المحافظة عليه في غاية الصعوبة)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد فلاح، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 181.

<sup>2</sup> Porter, Michael, **Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance**, the Free Press, New York, 1985, P11.

<sup>3</sup> Nicole P. Hoffman, Op, Cit, P6.

<sup>4</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 145 .

من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن القول بأن الميزة التنافسية المستدامة هي مجموعة العمليات والأنشطة والاستراتيجيات التي تحقق للمنظمة التفوق والتميز عن المنافسين لأطول مدة ممكنة، ويتحقق هذا من خلال عمليات التحسين والتطوير المستمرة لهذه الميزة أو المزايا التنافسية.

## 2- أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية

إن عملية تنمية وتطوير الميزة التنافسية عملية مستمرة، فنتقل المنظمة من ميزة إلى أخرى، فتتخلى عن واحدة لحساب أخرى تكون حاسمة للمنافسة، ولتطوير الميزة التنافسية من قبل المنظمة أسباب من بينها<sup>1</sup>:

### 2-1- ظهور تكنولوجيا جديدة

يمكن للتطور التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتج، طرق تسويقية والخدمات المقدمة للمستهلكين بحيث أن التطور التكنولوجي يقدم فرصا كبيرة لتحسين القدرة التنافسية للمنظمة، وزيادة إمكانياتها من خلال تحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها، وبرز مثال على ذلك التسويق الإلكتروني.

### 2-2- ظهور حاجات جديدة للعميل أو تغيرها

تقوم المنظمة بتطوير ميزتها التنافسية أو تعديلها أو ربما محاولة بناء ميزة تنافسية جديدة، إذا ما كان هناك تغيير في حاجات ورغبات المستهلكين.

### 2-3- تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها

قد يحدث تغير جوهري في تكاليف مدخلات المنظمة مما يؤثر على الميزة التنافسية، ومن أهمها تكاليف العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل ... الخ.

### 2-4- حدوث تغيرات في القيود الحكومية

إن للقيود الجمركية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق وحواجز التجارة.

### 2-5- ظهور قطاع جديد في الصناعة

إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة تنافسية جديدة.

<sup>1</sup> عقون شراف، اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: تجربة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 03، العدد 01، جامعة أم البواقي، 2016، ص ص 266-267.

## 3- متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة:

تتمثل متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة في مجموعة من الموارد، حيث صنفت هذه الموارد المحتملة للميزة التنافسية المستدامة على أساس (الموارد المادية، والمالية، والقانونية، والبشرية، والتنظيمية، والاتصالية)، واتخذت هذه الميزة ثلاث مجالات رئيسية (التكنولوجية، والجغرافية، والقانونية) وتسهم الموارد غير الملموسة كثيراً في بناء الميزة التنافسية المستدامة إذ وصف *Srivastava & al* الموجودات المعتمدة على السوق بنوعين هما (الاتصالية، والاستخبارية) ، إذ تعتبر الموجودات ذات الطبيعة الاتصالية بأنها تعكس مستوى الالتزام بين منظمة الأعمال والزبائن أو أصحاب المصالح الخارجيين، في حين أن الموجودات الاستخبارية تصف العمل بما يساعد على تقديم منتجات تستجيب بدرجة عالية إلى حاجات الزبون وتوقعاته، وهذا يعني أن الاهتمام بالموارد غير الملموسة يسهم في بناء وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، من خلال توفير الظروف التي تحقق الاستجابة الفاعلة لحاجات ورغبات أصحاب المصالح ومنها ( السمعة، والولاء، والرضا )، فضلاً عما تقدم فانه من الخيارات الأخرى المهمة في إدامة الميزة التنافسية المستدامة وذات الصلة بهذه الدراسة هو اكتساب السمعة الجيدة، الناتجة عن الاداءين الاقتصادي والاجتماعي، وبالتأكيد كلما توسع الالتزام الاجتماعي للمنظمة المتمثل بالمسؤولية الاجتماعية الشاملة، ويجب أن لا يكون هذا الالتزام أمراً طارئاً أو مجرد صدفة بل يجب أن يدخل في فلسفة وتوجه الإدارة العليا، حتى يصبح اكتساب السمعة الجيدة هو جزء من هوية المنظمة لتكون عنصر الارتكاز في إدامة الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

كما هناك من ينظر إلى أن الموارد التي تعتبر مصدراً للميزة التنافسية المستمرة يمكن تلخيصها في<sup>2</sup>:

- تنجم الميزة التنافسية المستمرة عن مهارات المنظمة الخاصة بها أكثر منها في حالة المهارات العامة؛
  - تأتي الميزة التنافسية المستمرة من فرق العمل أكثر من الأفراد بصفتهم الشخصية؛
  - تتبع الميزة التنافسية المستمرة من نظم الموارد البشرية أكثر منها من ممارسات الموارد البشرية.
- ونشير هنا إلى أن الموارد البشرية هي أكثر الموارد قدر على الحركة من الموارد الأخرى، لذلك فهي تعتبر أكثر مصادر الميزة التنافسية المستمرة وأهم حاسم لها، لأنها الأكثر صعوبة في التقليد.

<sup>1</sup> سناء عبد الرحيم، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2010، ص 216.

<sup>2</sup> عبد الحكيم جري، أثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، مجلة دراسات، المجلد 14، العدد 02، جامعة الاغواط، 2017، ص 282 .

كما أن العامل الأساس الذي يرتبط بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة هو قابلية المنظمة على إدارة مجموعة من القدرات والموارد لبناء ميزة تنافسية، وهنالك قدرات متميزة عامة لكل منظمة تسمح لها بالقيام:

- بتمايز منتجاتها المعروضة ومن ثم عرض منفعة أكبر للزبون؛
- بتخفيض هيكل الكلف<sup>1</sup>.

يمكن القول أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يعتمد على كل من الاصول والمهارات التي تحوزها المنظمة. فيعتبر الاصل (Asset) على ما تحوزه المنظمة مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين . أما المهارة (Skill) فهي عنصر ماتقوم المنظمة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين مثل الاعلان أو التصنيع بكفاءة أو التصنيع بجودة عالية. والفكرة الاساسية هنا تكون في اختيار الكمنظمة للاصول والمهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لايمكنهم تقليدها أومواجهتها ومن ثم يمكن استمرارها على مدار الزمن<sup>2</sup>.

إنّ عمليات بناء وتنمية واستدامة المزايا التنافسية، هي محصلة الاستثمار الكفاء للموارد المتاحة والأنشطة الإدارية والفنية للمنظمة وتطوير مخرجاتها، وتعتبر الموارد البشرية هي المسؤولة عن ابتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها وتنفيذ جميع الخطط في المنظمة وهي أيضا مصدر القيادات الإدارية الفعالة والواعية<sup>3</sup>.

#### 4- الخصائص اللازمة لاستمرارية الميزة التنافسية

يمكن النظر إلى الميزة التنافسية المستمرة بوصفها مخرجات للحالة التنافسية التي تمارس المنظمات في إطارها أعمالها، والتي يمكن أن تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية، وعند ذلك تحاول منظمات الأعمال جاهدة إلى استمرارية هذه المزايا التنافسية من خلال المحافظة على ذلك المستوى من الأداء وتعزيزه.

إنّ صلابة وقوة الموقف التنافسي، تتوقف على استمرارية الميزة التي تنشئها المنظمة أو تحصل عليها، وعليه فإن أي موقف تنافسي لا يمكن أن يكون قوي ومتين بشكل كامل، إلا إذا كانت الميزة التي بنيت عليها تلك

1 علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 175.

2 نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 82.

3 بلمهدي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 101.

الوضعية التنافسية دائمة وقادرة على الدفاع عن نفسها، وبالتالي فإنّ صفة الدفاعية للميزة التنافسية تتعلق بمجموعة من الخصائص وهي<sup>1</sup>:

- 1-4- يجب أن تكون المصادر التي تبني عليها الميزة التنافسية نادرة، وفي متناول عدد محدود من المنافسين؛
- 2-4- يجب أن تكون المصادر التي تبني عليها الميزة التنافسية أيضاً صعبة التقليد؛
- 3-4- يجب أن تكون مصادر الميزة التنافسية غير قابلة للإحلال، بمعنى أنه لا يمكن الحصول على نفس المستوى من الفعالية باستعمال مصادر أخرى.

كما تعبر الميزة التنافسية المستدامة عن التميز لأطول فترة ممكنة عن المنافسين في الأسواق، من خلال قدرات يصعب تقليدها، مع ضمان استمرارية المنظمة في تحقيق العوائد على المدى البعيد، وعلى المنظمة إحداث تغييرات بنيوية في آليات عمل أنشطتها مما يكسبها ميزة جوهرية شاملة وطويلة الأمد يصعب تقليدها من قبل المنافسين؛ بحيث تكون بنيوية وشمولية، مستمرة ودائمة، تحقق عوائد على الاستثمار تفوق المعدل الذي يحققه قطاع النشاط<sup>2</sup>.

يتبين لنا بأن الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يظهر تفرد المنظمة ويميزها مقارنة بالمنافسين، ويتجسد ذلك من خلال خلق قيمة جديدة لدى العميل سواء كان ذلك عن طريق بتخفيض تكلفة الخدمات أي تقديم خدمات أقل سعراً مقارنة بالمنافسين مع مراعاة عنصر الجودة، أو عن طريق عرض خدمات متميزة عن تلك التي يقدمها المنافسون في السوق.

انطلاقاً مما سبق فإن السؤال الذي يجب الإجابة عنه هو : كم من الوقت تستمر الميزة أو المزايا التنافسية بعد استحداثها؟ تجدر الإشارة هنا إلى أنه لا توجد ميزة تنافسية طويلة الأمد، وإنما هناك سلسلة متواصلة من المزايا التي تنشأ عن التحسين المستمر، ورغم سعي المنظمات للمحافظة على مزاياها التنافسية بعد استحداثها، إلا أن ذلك لن يحول دون وجود عوامل من شأنها التأثير على استمرارية هذه المزايا ولعل أهم هذه العوامل هي<sup>3</sup>:

- وجود عوائق التقليد؛

- قدرة المنافسين؛

1 حباينة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 33-34.

2 فتيحة بوحروود، مرجع سبق ذكره، ص 117.

3 شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 217-222.

- الديناميكية العامة لبيئة صناعية معينة.

وهذا ما يمكن اعتباره إجابة عن السؤال المطروح، فالمنظمة ستجد نفسها بحاجة إلى تحسين وتجديد ميزتها

التنافسية للمحافظة على استمراريتها.



## المبحث الثالث : الميزة التنافسية الناتجة عن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح

تتصف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بأنها علاقة معقدة ومتداخلة، فبعض الخبراء يرون في أن الامتثال لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية يمثل عبئاً إضافياً يزيد من تكاليف الإنتاج ويضر بالميزة التنافسية للمنظمات، ويصر البعض الآخر على أن المعايير الاجتماعية هي آلية مفيدة لتحسين كفاءة الإنتاج، والحد من التأثيرات السلبية على المجتمع والبيئة على حد سواء<sup>1</sup>.

إن منظمات الأعمال مهما كان نشاطها أو حجمها، تمارس أعمالها في ظل بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها، وبخاصة تغير ظروف السوق وحاجيات ورغبات الزبائن، ومن ثمة تتجلى ضرورة توجيه الاهتمام نحو اعتماد مفهوم ومبدأ الميزة التنافسية المستدامة. وهو ما يكتسي أهمية بالغة من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة الاقتصادية والقانونية والبيئية والخيرية، وهذا انطلاقاً من اعتماد المنظمة في ممارسة نشاطاتها على منظور استراتيجي ينظم العلاقة الأساسية بين الأبعاد الأربعة وطبيعة الاستفادة منها وتوجيه محصلتها إلى تعزيز الميزة التنافسية لتكون فعالة ومستدامة، وهذا هو الهدف الرئيسي الذي سعت هذه الدراسة إلى إبرازه، من خلال ربط مراكز نشاط المنظمة وإدارتها العليا ومسيريتها للعمل في إطار هذه الأبعاد الأربعة من خلال الاستغلال الأمثل والعقلاني والرشيد لكل الموارد المتاحة من أجل المحافظة عليها وتطويرها بهدف تحقيق أقصى ربح للمنظمة، وهو ما يحافظ على استمراريته مع المحافظة على مساهمتها الفعالة والتنمية للمجتمع دوغماً أن يكون ذلك على حساب البيئة والمحيط الذي تنشط فيه وهو ما يحافظ على تميزها الدائم في بيئة أعمالها وبالتالي استمراريته وبقائها وعدم ضعفها أمام منافسيها<sup>2</sup>.

## المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية

بالرغم من أن الجدل المتعلق بين ممارسة المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الربحية ما يزال قائماً، حيث لم تحسم البحوث المختلفة طبيعة هذه العلاقة، إلا أن برنامج المسؤولية الاجتماعية التي يتم ممارستها في المنظمات تحقق

<sup>1</sup> عبد الغفور دادن، حفصي رشيد، المؤسسة بين تحقيق التنافسية و محددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، المؤتمر الدولي الثاني حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 20-21/11/2012، ص414.

<sup>2</sup> محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 225-226.

مكاسب مختلفة، وان لم تكن هذه المكاسب ذات طابع مادي مباشر إلا أنها تقود في النهاية إلى تحقيق الهدف المادي للمنظمات ولو في الأمد الطويل<sup>1</sup>.

وتتوقف الميزة التنافسية للمنظمات في القدرة على تعزيز الإستراتيجيات المجدية من حيث الكلفة، أي من حيث سعر السلع والخدمات وإنتاجها وتصديرها بأهمية أساسية في إطار الجهود الرامية إلى زيادة القدرة التنافسية، وذلك بالاعتماد على المسؤولية الاجتماعية والبيئية، حيث يجب أن تكون منتوجات المنظمة تراعي رغبات المجتمع ولا تضر بالصحة العامة وتلتزم بشروط الجودة البيئية، وهذا من شأنه أن يزيد صادرات الدول النامية في السوق الدولية. إن تبني المنظمة للأدوار الاجتماعية يجعلها تؤثر وتتأثر بالمجتمع باعتباره الوعاء الكبير الذي تعمل في ظله، وانطلاقاً من هذا لا بد عليها أن تقوم بدور كبير في تحقيق أهدافه من خلال مجالات متعددة ليست اقتصادية فقط. يعتبر رضا المجتمع ومد جسور التعاون معه، استثمار ذو مردود مستقبلي للمنظمة من خلال محاولة تغيير نظرة المجتمع لها بأنه منظمة تسعى فقط إلى زيادة الأرباح وتوسيع الاستثمار على حساب العديد من المتطلبات الأساسية كالعاملين والبيئة التي تعمل فيها من خلال زيادة المبيعات بما يسمح بتحقيق الزيادة في الشهرة والسمعة والسبب أن منتوجاتها متكيفة مع البيئة، وفي هذا السياق أصبحت العديد من المنظمات تكيف منتوجاتها مع متطلبات حماية البيئة بما يؤدي إلى التقليل من الآثار البيئية<sup>2</sup>.

كما اتضح للعديد من المنظمات أن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يمكن أن يتأتى من خلال تحقيق التكامل بين فلسفة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة مع عملياتها ومنتجاتها وخدماتها، في حين يشير **Abkowitz** من مركز **Vanderbilt** للعلوم الإدارية والبيئية إلى أن هناك تداخلاً واضحاً بين الوظائف الأساسية للأعمال مع كل من استراتيجيه المنظمة ومسؤولياتها الاجتماعية والبيئية، ولتحقيق التكامل بين تلك الأبعاد الأساسية يستلزم أن تقوم المنظمة بمراجعة العديد من المجالات مثل: الأجور الإنسانية والبيئية، الربط بين رضا المستهلكين ورضا العاملين في المنظمة. وحيث أن تبني المنظمة لفلسفة المسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجيتها العامة يمكن أن يحقق لها العديد من الفوائد والمكاسب، ويتعداه إلى خلق ميزة تنافسية تميزها عن بقية المنظمات المنافسة في السوق<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مقدم وهبية، تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، الملتقى الوطني حول الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر : استمرارية أم قطيعة، جامعة مستغانم، 23-24/04/2012، ص 5.

<sup>2</sup> عبد الغفور دادن، حفصي رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 415.

<sup>3</sup> فؤاد محمد حسين الحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

يمكن اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية لها دور في خلق العديد من المزايا التنافسية لصالح المنظمات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (03 - 05) : ملخص يعرض مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية

توضيح الممارسات	وصف الآلية	استعمال المسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق ميزة تنافسية
استفادت شركة لافارج الفرنسية (lafage) من صورتها الجيدة (بفضل التزامها بالمسؤولية الاجتماعية) فحصلت من السلطات على تراخيص باستغلال الموارد الطبيعية في مناطق حساسة، في حين لم تحصل الشركات المنافسة لها على نفس الامتيازات.	الحصول على تصريح بممارسة النشاط من طرف السلطات العمومية يرتبط غالبا بسمعة الشركة، كما أن السمعة تكسب الشركة ميزة تنافسية قد لا يمتلكها المنافسون.	الشرعية والترخيص بالنشاط، المسؤولية الاجتماعية بصفها ضامنة للسمعة وأداة للتسويق.
ساهمت الشركة الأمريكية داو شيميكال Dow Chemical في وضع معايير عالية للوقاية من تلوث البيئة، في الولايات المتحدة الأمريكية.	تشجيع المزيد من اللوائح والتنظيمات الصارمة على مستوى القطاع من طرف الشركات التي لها التزام كبير بالمسؤولية الاجتماعية، مما يضاعف من تكاليف الموائمة بالنسبة للشركات المنافسة ويصعب دخول المنافسين الجدد والمحتملين.	ارتفاع التكاليف التي يتكبدها المنافسون، المسؤولية الاجتماعية كطريقة لتغيير القوى التنافسية.
وضعت شركة (Accenture) برامجها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في أنظمة الاتصال التي تستهدف الطلاب والخريجين الجدد.	تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات ميزة جذابة للعمال المرتقبين، خصوصا من يملكون كفاءات عالية.	جذب اليد العاملة الأكثر إنتاجية، حيث أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية هي إشارة للجودة في سوق العمل.
قامت بعض الشركات ببناء استراتيجياتها التسويقية بناء على المسؤولية الاجتماعية، مثل (Patagonia) و (The BodyShop) كأن تكون عملية شراء منتج ما مرتبطة بالتبرع الخيري أو الإسهام في قضية إنسانية.	تسمح المسؤولية الاجتماعية بالتموقع التسويقي المميز، وقد يتم اعتبارها من قبل بعض المستهلكين/الزبائن كسمة مميزة لمنتج المنظمة.	زيادة المبيعات، حيث أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر أداة تسويقية تؤثر على سلوك الزبائن.
اقتصدت (HSBC) ملايين الدولارات فقط من خلال غزارة ضوء لافتاته بعد	يمكن أن تحقق المسؤولية الاجتماعية وفرات في المجالات الطاقوية من خلال الحد	تخفيض مخاطر التحكم في التكاليف، المسؤولية الاجتماعية هي

شكل من أشكال الفاعلية التنظيمية.	من هدر الموارد، وتخفيض المخاطر الاجتماعية و البيئية.	الساعة العاشرة ليلا.
التأثير على السلوكيات التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية للشركات كأداة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.	يمكن أن تؤثر المسؤولية الاجتماعية على السلوكيات المهنية، مثل المشاركة والرضا الوظيفي، كما تمنح دور إضافي لأداء الموارد البشرية.	أظهرت دراسة قامت بها شركة استشارية انجليزية في عام 2005 أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تسمح بتخفيض معدل دوران العمل و زيادة ولاء الموظفين تجاه شركتهم.
التعلم، المهارات، المسؤولية الاجتماعية كمورد داخلي استراتيجي	تعزز المسؤولية الاجتماعية التعلم المرتبط بمهام الإدارة الاجتماعية والبيئية، كما تساهم المسؤولية الاجتماعية في بناء مهارات جديدة.	نظام إدارة أصحاب المصالح في شركة (Danone) ولد الكثير من المعرفة التي تنشر لاحقا في الشركة.

**المصدر :** عبد الغفور دادن، حفصي رشيد، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 416-417.

من الجدول أعلاه نستنتج أن للمسؤولية الاجتماعية دور كبير في خلق أو تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال وذلك من خلال تفعيل الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحقيق السمعة، ودورها في عمليات التسويق عن طريق زيادة المبيعات، كما أن تبني المسؤولية الاجتماعية هي اشارة للجودة وهذا ما يظهر لنا الدور الذي تلعبه هذه المسؤولية في جذب الكفاءات البشرية، وبالتالي فهي أداة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عن طريق التأثير على السلوكيات التنظيمية والمهنية، وتعزيز الادارة الاجتماعية والبيئية، وبناء مهارات جديدة .

**المطلب الثاني :** الميزات التنافسية الناتجة عن الالتزام الاجتماعي اتجاه الموارد البشرية والمساهمين

**الفرع الأول :** الميزات التنافسية الناتجة عن الالتزام الاجتماعي اتجاه الموارد البشرية بالمنظمة

تحتل الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة مكانة رفيعة وتلعب دوراً فعالاً في عصر أصبح فيه التغيير أمراً حتمياً ومستمرًا، فلقد أصبحت الموارد البشرية تشكل ميزة تنافسية فريدة للمنظمات لا يمكن تقليدها، لهذا يفترض بإدارة المنظمة أن تعيرها جلّ اهتمامها وتتحمل مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه هذا المورد. وذلك من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة هذا المورد، وهي في مجملها تؤثر بالإيجاب أو السلب على أداء وسلوك المورد البشري.

- إن الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية والموارد الذي توليه المنظمات الرائدة الأهمية القصوى، فعلى المنظمات أن تبرز في رسالتها مدى اهتمامها بالموارد البشري لديها مما يلفت النظر إلى تقدير تلك المنظمات واحترام تصرفاتها، وبذلك نقول أن الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية تجاه المورد البشري من خلال ( احترام حقوق العمل، ظروف العمل، التكوين، التقدير... الخ) من شأنه أن يشكل ميزة تنافسية لدى المنظمة حيث<sup>1</sup>:
- يعتبر العنصر البشري أهم خالق للتجديد والابتكار في المنظمة، فالرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يجعله مبدعاً يسخر كل طاقاته لخدمة منظمته؛
  - إذا لم تدفع أخلاقيات الإدارة بالعامل إلى الابتكار والتجديد فهي على الأقل لن تجعله يفكر في تبني موقف سلمي عن منظمته أو خلق تنظيم رسمي معادي للإدارة؛
  - اعتبار العامل في قلب اهتمامات المنظمة وليس مجرد أداة لأداء المهام، وفهم ترقباته وتحسين وضعه الاجتماعي له أثر مباشر على فعالية المنظمة، ومنحه الاستقلالية والمسؤولية وإشراكه في اتخاذ القرارات يجعله قادراً على التفاعل ورد الفعل الفوري على وضعية غير منتظرة دون الرجوع إلى أطراف أخرى؛
  - تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المنظمات تجاه العاملين تعتبر بمثابة مركز استقطاب للكفاءات البشرية في سوق العمل، فالمورد البشري المؤهل هو ميزة تتنافسها المنظمات.

كما تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وذلك بدعم كل من ميزة التكلفة الأقل أي الإنتاج بتكلفة أقل من المنافسين، وبميزة التميز لمنتجات المنظمة عن منتجات المنافسين، كما يلي<sup>2</sup>:

#### ● ميزة التكلفة الأقل :

تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في عدة جوانب لدعم الميزة التنافسية، نذكر منها :

<sup>1</sup> بابا عبد القادر، وهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة، ص12، اطلع عليه على الموقع <http://fseg2.univ-tlemcen.dz/larevue07> يوم 2017/09/23 على الساعة 09:42.

<sup>2</sup> عماد مساعدي، دور إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف وبرج بوعريج، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة الواقع والرهانات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة حسينة بن بوعلبي بالشلف، 14-15/11/2016، ص 11.

- دعم قدرة المنظمة على ضمان الفعالية في التقنية التي تتطلبها ميزة التكلفة الأقل، وذلك عن طريق مضاعفة كمية الإنتاج؛
- عن طريق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، تتمكن المنظمة من خلق كفاءات تعمل على ضمان التدقيق والمحاسبة، وبالتالي ضمان الجودة؛
- تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في التحكم في التكنولوجيا الرقمية الحديثة في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية، وهذا ما يساعد عادةً بخلق إنتاج كبير ومستمر، وبالتالي خلق ميزة التكلفة الأقل؛
- المساهمة في تنمية الكفاءات التصورية لدى المدراء، والذي من شأنها أن تساعد في ترشيد القرارات القيادية الخاصة بتخفيض التكلفة.

#### ● ميزة التميز :

- تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في دعم ميزة التميز من عدة جوانب من خلال :
- إن تدريب الموارد البشرية على التفاعل السريع، وعلى كل ما هو جديد يساهم في خلق ميزة التميز، وبالتالي يصعب على المنافسين تقليد مثل هذه الميزة، وذلك بتبني تغيرات سريعة، وصعبة التحصيل من طرف المنافسين؛
- إن تنمية الكفاءات التصورية للموارد البشرية، والتي تعتمد على عنصر التخيل، والذي هو الرأسمال الرئيسي للفرد، قد يصل المنظمة إلى الحصول على ميزة التميز؛
- إن تنمية الموارد البشرية تعمل على التحسين المستمر لكفاءات الأفراد، وهذا ما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، والعمل على الحفاظ عليها.

مما سبق يمكن القول بأن التزام منظمات الأعمال بمسئوليتها الاجتماعية اتجاه موارد المنظمة بشكل عام ومواردها البشرية بشكل خاص أصبح لها الدور الأكبر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وضمان تحقيق الميزة التنافسية المستمرة .

الفرع الثاني : الميزات التنافسية الناتجة عن الالتزام الاجتماعي اتجاه المساهمون

- إن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعطي قيمة مضافة للمساهمين وتجعلهم أكثر ثقة في المنظمة نتيجة للسياسات الاجتماعية التي تطبقها تجاه العاملين والمجتمع، إذ أنه كلما تحسنت نظرة الآخرين للمنظمة كان هذا أفضل بالنسبة لها؛
- إن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية للمنظمات يحسن من صورة هذه الأخيرة، ويزيد من شهرتها ويثري من سجلها، وهذا يجذب المستثمرين وبالتالي يزيد من رؤوس الأموال؛
- تحسين الأداء المالي للمنظمة نتيجة زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج وبالتالي ارتفاع حجم المبيعات بسبب تقليل تكاليف التشغيل وولاء العاملين بالمنظمة، وتفضيل العملاء والمستهلكين لمنتجات وخدمات المنظمة وبالتالي زيادة الأرباح؛
- زيادة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها الأكفاء مما يساعد في جذب المستثمرين<sup>1</sup>.

يمكن القول أن الدور الذي يلعبه تبني المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين من خلال تحسين نظرتهم للمنظمة عن طريق تحسين صورتها وسمعتها، بالإضافة إلى زيادة ولاءهم، وتحسين الأداء المالي وجذب المستثمرين كل هذا يمكن المنظمة من تحقيق المزايا التنافسية .

### المطلب الثالث : الميزات التنافسية الناتجة عن الالتزام الاجتماعي اتجاه العملاء والموردون .

#### الفرع الأول : الميزات التنافسية الناتجة عن الالتزام الاجتماعي اتجاه العملاء

تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المنظمات 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 أو الخدمة، والالتزام بالمنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع وتطوير مستمر للمنتجات هذا بالإضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار واحترام قواعد المنافسة الشريفة<sup>2</sup>.

1 مسان كرومة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

2 الحاج عرابة، جميلة العمري، واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر : دراسة حالة وكالات شركات التأمين في ولاية ورقلة، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة الواقع والرهانات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 14-15/11/2016، ص 6.

فإذا تبين للزبون حرص المنظمة على الوفاء بكل التزاماتها تجاهه خاصة تلك الالتزامات ذات الطابع الاجتماعي فإن هذا يعني ما يلي<sup>1</sup>:

- وجود انطباع ذهني إيجابي عن المنظمة لدى العميل وبالتالي تفضيل منتجاتها؛
- سيقوم العملاء بالدعاية المجانية لتلك المنظمة عندما يتحدثون مع نظرائهم عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها هذه المنظمة، وتجدهم يتحاكون عن مواقف جيدة حدثت لهم عند تعامله مع تلك المنظمة؛
- سيكون من اليسر أن تحصل المنظمة على رأي العملاء عند محاولة تطوير خدماتها لأن العملاء يشعرون بنوع من الولاء لتلك المنظمة.

إن المنظمة التي تتبع المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء يمكنها من تحقيق أهدافها الاقتصادية وأهمها زيادة الأرباح، وزيادة سمعتها في الأوساط الصناعية والتجارية، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية وحصة مبيعاتها في السوق المحلية وسهولة نفاذها إلى السوق الخارجية، إذ يؤدي تحقيق رغبات العملاء إلى تطوير وتحسين منتجات المنظمة على جذب ثقتهم ورضاهم والحفاظ على هذا الرضا<sup>2</sup>.

#### الفرع الثاني : الميزات التنافسية الناتجة عن الالتزام الاجتماعي اتجاه الموردون.

يمكن أن ينظر للعلاقة بين الموردين والمنظمات على أنها علاقة مصالح متبادلة و وثيقة جداً، لذلك يتوقع كل طرف من الطرف الآخر أن يصون هذه العلاقة ويحترمها ويبادر إلى تعزيزها، فعندما تتعامل المنظمة مع مورديها بأسلوب أخلاقي فإن الموردون يفضلون استمرار علاقاتهم مع هذه المنظمة، في هذه الحالة تكون العلاقة بين المنظمة والموردين طويلة الأجل وتكون مبنية على الثقة والاحترام والمصالح المشتركة، هذا يتيح للمنظمة أن تطلب من الموردين تقدير أسعار أقل وجودة أفضل بل وتستطيع أن تطلب منهم تعديل أسلوب عملهم أو التكنولوجيا التي يستخدمونها للوصول إلى الجودة المطلوبة، كذلك فإن الموردون يكونون مستعدين للعمل يدأ بيد مع موظفي تلك المنظمة لتطوير منتجاتها، في هذه الحالة تستطيع المنظمة ضمان الحصول على ما تريد منهم في الوقت

<sup>1</sup> منصف شرقي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)، اطلع عليه على الموقع [www.noorsa.net/files/file/92](http://www.noorsa.net/files/file/92) ، أطلع عليه يوم 2017/09/23، على الساعة 11:10.

<sup>2</sup> رابعة سالم النصور، أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصارف التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 22.



المناسب وبالمواصفات المطلوبة، أي الاستمرار بالتجهيز والإمداد خاصة لبعض المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية والتي قد تتوفر بكثرة في السوق في فترات معينة، وتشح في فترات أخرى، حيث أن احترام هذا المبدأ يؤدي إلى مردود إيجابي لكلا الطرفين، وتقوم بعض المنظمات بتدريب مجهزيها على مختلف أساليب وطرق تطوير العمل من أجل ضمان جودة المواد المسلمة وعدم وجود أي عيب في هذه المواد فشركة (TOYOTA) تدرّب إطارات أكثر من 180 ألف منظمة تقوم بتمويلها<sup>1</sup>.

من خلال هذا يمكن القول بأن قيام منظمات الأعمال بدورها الاجتماعي اتجاه مورديها يضمن لها استمرارية نشاطها وعدم توقفها خاصة في فترات الأزمات ونقص التمويل، وهذا ما يساعدها في مواجهة منافسيها من خلال نقطة قوة تتمثل في مصادر تمويلية مستمرة وبأقل تكلفة وأعلى جودة وبالتالي تحقيق مزاياها التنافسية .

#### المطلب الرابع: الميزات التنافسية الناتجة عن الالتزام الاجتماعي اتجاه المجتمع والبيئة

##### الفرع الأول: الميزات التنافسية الناتجة عن الالتزام الاجتماعي اتجاه المجتمع

إن الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال اتجاه المجتمع يتمثل في الخدمات التي تقدم النفع العام لأفرادها، والمشاركة مع الحكومة في تقديم تلك الأنشطة بغرض القضاء على المشكلات الاجتماعية، وهذا سوف يخلق مناخاً جذاباً للاستثمار ويوفر الاستقرار الاجتماعي لفئاته . ومن أهم هذه الأنشطة ما يتعلق بمجالات الصحة والإسكان والنقل والمواصلات والأقليات والفئات الخاصة من خلال ما يلي<sup>2</sup>:

- التبرع للمنظمات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية؛
- المساهمة في مجالات التعليم كإقامة معاهد تعليمية وفنية لرفع كفاءة الخريجين الجدد وإعدادهم للدخول في سوق العمل، وكذلك التبرعات للطلبة المحتاجين وتشجيعهم على مواصلة دراساتهم العليا في الداخل والخارج، هذا فضلاً عن المساهمة في إقامة مختبرات علمية في بعض الجامعات؛
- توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع للتخفيف من مشكلة البطالة وقبول توظيف الأفراد المعوقين؛
- رعاية مجموعات خاصة في المجتمع مثل الخدمات التي تقدمها لمراكز رعاية الطفولة والمسنين، والمساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات؛

<sup>1</sup> مسان كرومة، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>2</sup> فايد كمال، مقومات المسؤولية الاجتماعية للشركات من منظور إسلامي، الملتقى الدولي الثالث عشر حول : دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة: الواقع والرهانات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بالشلف، 14-15/11/2016، ص 7.

- تدعيم الإنفاق على الهيئات الصحية والمساهمة في إقامة مستشفيات لبعض الأمراض والأوبئة المستعصية؛
- المساهمة في المبادرات الثقافية كإقامة المكتبات في المناطق الفقيرة ونشر الكتب وتمويل المعارض، وإصدار مجلات علمية وثقافية توزع في الندوات والمؤتمرات، وحماية التراث الثقافي مثل الآثار؛
- تدعيم الأنشطة الرياضية من خلال تمويل الأندية الرياضية، والمساهمة في توفير البنية التحتية ومرافق الملاعب الرياضية والمنتزهات لصالح الأطفال والنساء وكبار السن؛
- أنشطة بيئية مثل إقامة الحدائق الخضراء للحفاظ على البيئة؛
- مساعدة أفراد المجتمع في حالة الكوارث الطبيعية والاجتماعية؛
- التزام المنظمة بدفع الضرائب، وهذا يعمل على مساهمتها اجتماعياً لمساعدة الدولة على تمويل الخدمات الاجتماعية والإنفاق على أنشطة البنية الأساسية؛
- مساهمة المنظمة في تحقيق الأهداف التنموية التي تبناها الدولة.

كما أن هذه المسؤولية تحقق لها العديد من المزايا والمنافع الأخرى ومنها<sup>1</sup>:

- أنها تحقق التقارب بين المنظمة والجمهور، إذ أن الجهود التي تبذلها المنظمة لصالح مجموعة مستهدفة معينة في المجتمع كالمساهمين في المنظمة مثلاً، قد تضر بمصالح مجموعات أخرى، والعكس فإن تحقيق التوازن الدائم بين جميع المصالح يعد جزءاً مهماً من المسؤولية الاجتماعية لتحقيق العدالة بين الفئات المختلفة؛
- إن زيادة التكاليف الناتجة عن القيام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئة تستطيع المنظمة تعويضها على المدى البعيد عبر مستوى ربحية يفوق تلك التكاليف بعد تمتعها بسمعة جيدة من خلال تطبيق المعايير البيئية والاجتماعية؛
- تحسين سمعة المنظمة في الأوساط المالية والتجارية بين الموردين والعملاء وأفراد المجتمع.

#### الفرع الثاني: الميزات التنافسية الناتجة عن الالتزام الاجتماعي اتجاه البيئة

العديد من ذوي المصالح المعنيين بالمنظمة سواء من داخلها أو من خارجها يظهرون اهتماماً متزايداً بمدى الأداء البيئي للمنظمات. على سبيل المثال يشمل المعنيين من داخل المنظمة على العاملين الذين يتأثرون بالتلوث في بيئة العمل، بينما يشمل المعنيين من خارجها المجتمع المحلي الذي يتأثر بتلوث مواقع الأعمال، وجماعات النشاط البيئي، والدوائر القانونية، والمساهمين، والمستثمرين، والعملاء والمجهزون للمواد وغيرهم.

<sup>1</sup> عيسى محمد فؤاد، مرجع سبق ذكره، ص 24.

ولذلك تولدت أنواع عديدة من الضغوط البيئية التي تختلف من بلد إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى داخل قطاعات الأعمال. لهذا فالضغوط البيئية تدفع بالمنظمات للبحث عن طرق ذات أبعاد اقتصادية في الكلفة وإبداعية وجديدة لغرض الإدارة وتخفيض التأثيرات البيئية<sup>1</sup>.

وفي هذا السياق أصبحت العديد من المنظمات تكيف منتوجاتها مع متطلبات حماية البيئة بما يؤدي إلى التقليل من الآثار البيئية، والذي أدى إلى ظهور مصطلح تخضير الأعمال Business Creening وهناك بعض الضغوط الكبيرة التي مارستها الجهات المدافعة عن البيئة العالمية إلى إصدار خدمتها المعروفة بـ ISO14000 والتي ألزمت فيها كل المنظمات بأن تكون منتوجاتها تتلاءم مع هذا المعيار وهو ما يعتبر تحدي كبير أمام المنظمات لزيادة تنافسيتها خاصة المنتوجات التي تقوم هذه الأخيرة بتصديرها، حيث عمدت دول الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية إلى منع كل المنتوجات التي لا تتلاءم مع هذا المعيار من دخول أسواقها، الأمر الذي أدى إلى زيادة تنافسية منظماتها وحماية منتوجاتها ومنع دخول السلع الأجنبية إلى أسواقها<sup>2</sup>.

لقد أعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية خاصة المنظمات التي تمارس نشاطات تؤثر على سلامة البيئة، حيث أضحت المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتياً أي ضمن فلسفة المنظمة، والتقارير البيئية لها، وهذا لتجنب قوى الضغط ودعاة حماية البيئة ولتضمن الاستمرارية، فما كان طريقة لاستمرارها هو في واقع الأمر ميزة لها. وأخيراً فإن ما يمكن أن نخلص إليه هو أن أخلاقيات الأعمال في الواقع المعاصر لم تعد تعترف بمقولة "الغاية تبرر الوسيلة" بل أصبحت الوسيلة لتحقيق الربح للمنظمة مهمة وموضوعة تحت الأنظار لذلك فإن خلق ميزة تنافسية تدعم أخلاقيات العمل في المنظمة هو أمر لا بد منه<sup>3</sup>.

الواقع أن المنظمات المسؤولة اجتماعياً من المحتمل أن تفقد جانباً من ميزتها التنافسية لأن مثل هذه الأنشطة تعني تكلفة أعلى لمنتجاتها، وبالتالي سعراً أعلى نسبياً بالمقارنة مع المنافسين، ولعل هذا ما يجعل المنظمات المسؤولة اجتماعياً تتحمل تكلفة إضافية، بينما المنظمات المنافسة الأخرى التي لا تأخذ بالمسؤولية الاجتماعية تزيد أرباحها، وهذا بالتأكيد

1 مسان كرومة، مرجع سبق ذكره، ص 80.

2 إيناس جمعة فهمي شكر، تأثير الربط والتكامل بين الهندسة المتزامنة والمسؤولية الاجتماعية على دعم القدرة التنافسية للمنشأة الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة: الواقع والرهانات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 14-15/11/2016، ص 11.

3 منصف شرقي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

غير عادل، وبالتالي فإن معالجة هذه المشكلة يكون بجعل أنشطة المسؤولية الاجتماعية إلزامية لجميع المنظمات، وليست اختيارية بما يوزع أعباءها على جميع المنظمات بشكل متكافئ ومتماثل<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص ص 140-141.

## خلاصة الفصل الثالث

تعتبر الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمنظمة في ظل المنافسة الشرسة، وهي السبيل للحفاظ على الحصة السوقية ووفاء الزبائن لمنتجات المنظمة. كما إن إستراتيجية التنافس من السبل والأساليب الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، من خلال منح المنظمة مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وتربح حصصاً سوقية إضافية عن طريق بعد النظر والتكيف مع المتغيرات البيئية.

كما خلصنا في هذا الفصل إلى أن أبعاد الميزة التنافسية هي: التكلفة الأقل، السمعة، الاستجابة، الإبداع والجودة، والتي يجب أن ينظر إليها بصفة شاملة حيث يخدم كل بعد البعد الآخر، فهذه الأبعاد إذا ما تم إتباعها في صياغة نشاطات المسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجية شاملة سيؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

إن نموذج *Porter* ممثلاً في الاستراتيجيات العامة للتنافس، سلسلة القيمة، نموذج قوى المنافسة يعكس وجهة نظر تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل والمتغيرات التي تسمح بتفسير المزايا التنافسية للمنظمة، والكشف عن مختلف التأثيرات الهيكلية للصناعة عليها، بالإضافة إلى الترابط بين الأنشطة الداخلية المختلفة. وبالرغم من المساهمة الهامة لأعمال *Porter* في فهم الميزة التنافسية، إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات لعل أهمها التركيز على المحيط الخارجي في خلق التفوق وإهمال تأثير القدرات الداخلية للمنظمة في تحقيق ذلك، والتي كشف عنها تطور الفكر الاستراتيجي من جهة والتغيرات البيئية المتسارعة من جهة أخرى.

يمكن للمنظمة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج أو الخدمة في مواجهة المنظمات المنافسة، لكن هذا صعب تحقيقه من الناحية العملية خصوصاً إذا علمنا أن هناك جهود تبذل من طرف المنظمات المنافسة للتغلب على تلك الميزة.

مع تغير بيئة العمل العالمية، فإن متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضاً، إذ أصبح لزاماً على المنظمات أن تضاعف جهودها، وأن تقوم بدورها على أكمل وجه اتجاه العملاء والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمع، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق، حيث أن هذه الأدوار تعمل على تكوين أساس لإستراتيجية جديدة تركز على أفراد المجتمع، وبالتالي تتمكن المنظمات من مواجهة التحديات التي تتعرض لها في عصرنا الراهن.

## الفصل الرابع :

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس

## تمهيد:

لم يَحْضِ قطاع الاتصالات اللاسلكية قبل سنة 2000 بالمكانة المثلى في الإقتصاد الوطني وهذا راجع إلى وضعية الإحتكار التي أقرها القانون وغياب المنافسة التي تعد عاملاً مهماً في تحسين أداء خدمة الهاتف النقال، وبتخاذ خطوة التحرير شهد هذا قطاع تطورات هامة جعلت المؤسسة الوطنية تواجه تحديات كبرى تفرض عليها تقديم عروض أكثر تنافسية مما جعل سوق الهاتف النقال ينقسم الى ثلاث متعاملين جسدوا معاً جو المنافسة.

من هذا المنطلق يتوجب على المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس"، السعي للتموقع داخل هذه السوق، من خلال العمل على تنمية حصتها السوقية، وهذا الأمر يقتضي وجود إدارة إستراتيجية داخلها، تضع في قمة هرم أولوياتها تحقيق التفوق والتميز على منافسيها، من خلال العمل على تحقيق مستويات منخفضة من التكاليف والسمعة الجيدة، فضلاً عن مراعاة الجودة والابداع والاستجابة السريعة لعملاءها، حيث أن هذه العوامل الخمس تشكل معاً ميزة تنافسية، إما من خلال خفض التكاليف أو تمييز خدماتها مقارنة بمنافسيها الأمر الذي يسمح لها بتحقيق التفوق.

بعد ما تناولنا الجانب النظري من موضوع الدراسة، كان لزاماً علينا أن نجسّد ذلك في الواقع، إذ أنه لا يكفي أن نتكلم على دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دون أن نستفيد من ذلك على الواقع، كما أنّ طرح التساؤلات ووضع الفرضيات يجب أيضاً أن تُختبر وتُحلل إحصائياً، لذلك ارتأينا أن نثري دراستنا هذه بجانب تطبيقي.

إنّ أي دراسة ميدانية تمر بمجموعة من المراحل تشمل نشأة وتطور المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى تجسيد الجوانب التي تمّ تناولها في الفصول النظرية، لذلك تناولت دراستنا الباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس"؛
- المبحث الثاني: الوضعية التنافسية لمؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية؛
- المبحث الثالث: الدراسة القياسية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال

إن ظهور مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال **MOBILIS** جاء كنتيجة لانفتاح السوق الوطنية للاتصالات على المنافسة، ولذلك سنحاول في هذا المبحث التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال من خلال تطورها التاريخي والتعرف على البيئة التنظيمية بها وأهم الخدمات والعروض التي تقدمها، كما نقوم بدراسة وضعية السوق للهاتف النقال منذ بداية نشاطه.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال **MOBILIS**.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال **MOBILIS** أول متعامل في سوق الهاتف النقال الجزائرية باستعمالها لشركة **GSM** الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال، ومن المؤسسات الوطنية الوحيدة التي تنشط في سوق ذات تكنولوجيا جد متطورة وسوق أصبحت فيها المنافسة متميزة باعتبار التنافس هنا قائم بين قطاع عام يعمل على تدعيم معالم التنمية الاقتصادية المستدامة وبين قطاع خاص أجنبي.

ارادت **MOBILIS** التموقع كمتعامل أكثر قرباً من شركائها، ومازاد ذلك قوة شعارها " أينما كنتم "

الذي يرافق مختلف رسائلها الإعلانية، فهي اللغة البسيطة والسهلة التي تحيي قيم المواطنة والتعايش بتمريرها رسالة المتعامل الوحيد الوطني للهاتف النقال.

هذا الشعار يعد تعهداً بالإصغاء الدائم، للمتعامل بأن يكون أقرب من المشتركين في كل مكان صاغياً على الدوام، لتقديم خدمة أكثر جودة وذات نوعية رفيعة، بالإضافة الى احترام التنوع الثقافي، والتزامها بدورها الجماعي ومساهمتها في التقدم الاقتصادي وحماية البيئة، وهو التزام اجتماعي لضمان تنمية مستدامة.

أولاً: التطور التاريخي لمؤسسة **MOBILIS**

إن شركة البريد والمواصلات هي الشركة الأم لكل تعاملات الاتصال والبريد في الجزائر، ومع تطور التكنولوجيات واتساع رقعة الاتصال والبريد ارتأت هذه الأخيرة إصدار أمر تقسيم الشركة إلى فرعين وهما:

- **اتصالات الجزائر:** وهي المسؤولة عن عمليات الاتصال في الجزائر سواء كان الاتصال من الثابت أو النقال.

- **بريد الجزائر:** وهي المسؤولة عن كل عمليات البريد في الجزائر.



إن ظهور الهاتف النقال في الجزائر يعتبر قديماً نوعاً ما، حيث كان أول ظهور له في الجزائر سنة 1997، والذي اعتمد على شبكة محلية للبث والإرسال دون استعمال بطاقة السيم، أي بواسطة رمز يدخل في الجهاز ليصبح في عملية إرسال واستقبال الموجات، والذي يحمل رقم كان يشبه رقم الهاتف الثابت، وهي التي تعرف باسم: *(NMT) Nordic Mobile Telephone*

ثم تطورت الشبكة وأصبحت بواسطة تكنولوجيا الأقمار الصناعية، واتصالات اللاسلكية في الشبكة العالمية للهاتف النقال *(GSM) General System Mobile* التي استعملت بطاقة السيم تحمل رقم خاص بها أعطي له تفرقتاً عن الهاتف الثابت وعرفت باسم: *(AMN) Algérienne Mobile Network* بعدها تم تقسيم الشركة إلى فرعين كل واحد تهم بمجال تخصصها، وظهرت شركة اتصالات الجزائر، التي تحتوي على:

- اتصالات الجزائر للهاتف الثابت *Algérie Télécom Fixe (ATF)*

- اتصالات الجزائر موبيليس للهاتف النقال *Algérie Télécom Mobile Mobilis (ATM)*

اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس *Algérie Télécom Mobile Mobilis (ATM)* هي أول مؤسسة لشبكة الهاتف النقال في الجزائر، تأسست في أوت 2003 كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر التي تمتلكها بنسبة 100% أي أنها مملوكة بشكل كلي لاتصالات الجزائر، ولذلك فهي تعتبر شركة الاتصالات العمومية الوحيدة في الجزائر حيث تتخذ *ATM* شكل شركة ذات أسهم، بموجب القانون 2003/03 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، وهي عبارة عن شركة مساهمة *SPA* ذات رأسمال قدره 100.000.000.00 دج مقسم إلى 1000 سهم قيمة كل سهم 100.000.00 دج.

تقدم موبيليس خدمات *GPRS, GSM*، الإنترنت اللاسلكي، خدمات الجيل الثالث، بلاك بيرى، وخدمة التجوال الدولي، وخدمة الجيل الرابع، وتمتلك موبيليس أكثر من 4200 محطة تغطية *BTS* وشبكتها تغطي 97% من مساحة الجزائر. كما تملك أكثر من 110 وكالة تجارية و52000 نقطة بيع معتمدة، وهي توظف حالياً 4200 موظف عبر كامل مراكزها في التراب الوطني.

سعت هذه المؤسسة إلى تصميم إسم تجاري خاص بها وكان تحت إسم " موبيليس " ، وهو مكون من كلمتين " موبيل " وتعني الهاتف النقال، و " يس " وتعني امتلاك الآخر للشيء، أما المعنى الكامل لـ " موبيليس "

فهو هاتفك النقال، أما رمزها فقد اقتبس من رمز مؤسسة اتصالات الجزائر، مع القيام ببعض التعديلات التي تتناسب مع أهداف المؤسسة.

علما أن موبيليس دخلت منذ أكتوبر 2005 في السوق المستندي وعمدت لفتح رأسها في 2006، للتنازل عن 30% من أصولها، حيث يتواجد مقرها الاجتماعي بجريدة بالجزائر العاصمة، ويرأسها حاليا" رئيس مدير عام *PDG* كما أن شعارها هو "والكل يتكلم"<sup>1</sup>

ثانياً: أهم مراحل المؤسسة: مرت المؤسسة بمجموعة من التطورات أهمها:<sup>2</sup>

- في أوت 2003 تمت عملية تفرغ شركة اتصالات الجزائر وإنشاء *ATM* موبيليس للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم؛
- ديسمبر 2003 إجراء أول اتصال بواسطة موبيليس؛
- جانفي 2004 موبيليس ترسي هيكلها لكن مع إمكانيات قليلة وفعالية محدودة؛
- فيفري 2004 طرحت مؤسسة موبيليس بطاقة تعبئة 1000 دج و 2000 دج؛
- ماي 2004 فتحت موبيليس أول مركز خدمات يلبي حاجات الزبائن؛
- أوت 2004 موبيليس "تدشن مركز خدمة المشتركين، وتقترح خدمة الدفع المسبق موبيليس البطاقة؛
- ديسمبر 2004 موبيليس تدشن أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث *UHTS* بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا؛
- ديسمبر 2004 موبيليس تحتفل ببلوغها مليون مشترك؛
- فيفري 2005 موبيليس تقترح خدمتي الأنترنت عبر الهاتف *GPRS/MMS* تحت اسم *MOBI+*؛
- مارس 2005 تضع موبيليس خدمة جديدة، وهي موبيليس الدفع عن بعد وموبيليت، كما دشنت أول وكالة تجارية لها؛
- أفريل 2005 وضعت موبيليس خدمة جديدة مع اتصالات الجزائر *Mobipost*؛
- ماي 2005 تحتفل موبيليس بالمشترك 02 مليون في قصر المعارض؛
- جويلية 2005 تعلن موبيليس عن تحقيق 03 مليون مشترك؛
- سبتمبر 2005 تعلن موبيليس عن تحقيق 04 مليون مشترك؛
- نوفمبر 2005 تعرض موبيليس خدمة "كلمني" للرسائل القصيرة؛
- جانفي 2006 تحقق موبيليس 05 مليون مشترك؛

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس [www.mobils.dz](http://www.mobils.dz)، اطلع عليه يوم 2017/12/12 على الساعة 15:30.

<sup>2</sup> موقع موبيليس [www.Mobilis.dz/apropos.php](http://www.Mobilis.dz/apropos.php)، اطلع عليه يوم 2017/12/25 على الساعة 12:20.

- فيفري 2006 موبيليس تصل إلى أحسن معدل تغطية وطنية يقدر بـ 71.16% ؛
- مارس 2006 موبيليس تحرز 06 ملايين مشترك؛
- أبريل 2006 إطلاق بطاقة التعبئة الجديدة لـ 200 دج بعدما كانت منحصرة في بطاقات التعبئة لـ 1000 دج و 2000 دج (200، 500، 1000، 2000) دج؛
- أبريل 2006 تطلق موبيليس خدمة جديدة في السوق تحت اسم **قوسطو**، إطلاق خدمة الدفع المؤجل، كما عرضت موبيليس خدمة **بلاك بيرى**؛
- جوان 2006 إطلاق خدمة **موبيكونكت**؛
- جانفي 2007 سلطة الضبط تعلن أن شركة موبيليس هي أحسن شبكة للهاتف النقال في الوطن بمعدل تغطية وطنية قدرها 96.70%؛
- سبتمبر 2007 إطلاق خدمة الانترنت من خلال المفتاح الجديد **موبيكونكت** لموبيليس؛
- جانفي 2008 موبيليس تعلن عن منتج جديد وهو الانترنت اللاسلكية (**MOBICONNE**) وذلك باشتراك شهري تحت شعار الانترنت معك في كل مكان؛
- فيفري 2008 موبيليس تمر إلى الترقية الجديد بـ 10 أرقام والذي أقرته سلطة الضبط؛
- أكتوبر 2008 موبيليس تعلن عن عرض جديد **Primum** للدفع القبلي والبعدي، الذي يمكن من حصول الزبون على العديد من الخطوط المجانية على مدار 24 ساعة؛
- حققت في نوفمبر 2008 حصة سوقية قدرت بـ 37% من الحصة الإجمالية لسوق الهاتف النقال؛
- نوفمبر 2008 حققت زيادة في عدد المحطات القاعدية التي تجاوزت 420 محطة؛
- 2010 موبيليس تحقق 09 مليون مشترك؛ كما دخلت عالم الجيل الثالث **3G**، بالإضافة إلى إطلاق خدمة الشبكات المتحركة **ad hoc p**؛
- 2010 موبيليس تحقق 10 مليون مشترك؛
- جوان 2011 موبيليس "تطلق عرض **Premium TOP** تكلم بلا حدود مع العرض الغير محدود نحو جميع الشبكات؛
- 2011 إطلاق خدمة رصيدي خدمة الإطلاع على كشف الحساب البريدي الجاري عن طريق الـ **SMS**؛
- سبتمبر 2011 موبيليس تشارك في الصالون الدولي لتكنولوجيا الإعلام **IT – MED** بقصر الثقافة
- سنة 2012 **توفيق**: هو عرض تقترحه موبيليس على الطلبة الجامعيين في الجزائر؛
- سنة 2013 **باطل**: هو عرض جديد تقترحه موبيليس على مشتركى الدفع المسبق؛
- سنة 2014 وصلت موبيليس إلى 13 مليون مشترك؛
- سنة 2014 أطلقت موبيليس عرض ترويجي جديد يتكون من هاتفين سامسونغ بسعر 9999 دج؛

- نهاية سنة 2014 وصلت موبيليس الى أكبر شبكة هاتف نقال من الجيل الثالث بمجموع 35 ولاية تَمَّت تغطيتها بهذه التكنولوجيا؛
- انطلقت موبيليس منذ مارس 2015 في تسويق **باك تابلات**؛
- سنة 2015 عرض شريحة سيم 3G و4G بسعر أولي 100 دج؛
- سنة 2015 عرض هاتف ملتميديا بسعر 5900 دج زائد شريحة سيم مبتسم ورصيد مجاني عرض (تابلات بحجم 5 بوصة من نوع هاواوي مقابل مبلغ 12000 دج؛
- السداسي الاول 2016 سجلت موبيليس رقم أعمال يقدر بـ 57.2 مليار دينار؛
- السداسي الاول 2016 بلغت موبيليس عدد المشتركين 16.5 مليون مشترك؛
- سنة 2017 تغطية موبيليس لـ 14 ولاية بخدمة الجيل الرابع وهي العاصمة، وهران، ورقلة، تلمسان، قسنطينة، باتنة، برج بوعريج، الوادي، بسكرة، بومرداس، تيبازة، البليدة، تيزي وزو، وسيدي بلعباس؛
- الثلاثي الثاني 2017 بلغ رقم الاعمال 30.4 مليار دولار؛
- أكتوبر 2017 أعلن المتعامل الهاتفي "موبيليس" عن توسعة شبكته في الجيل الرابع بـ 8 ولايات جديدة ويتعلق الأمر بكل من تندوف، أدرار، الجلفة، المسيلة، تمنراست، سكيكدة، سطيف ومجاية؛
- وأرجعت "موبيليس"، أسباب النمو المرتفع إلى عدة عوامل على رأسها<sup>1</sup>:
- تعميم عروض الجيل الثالث على مستوى 48 ولاية منذ جانفي 2016، وضمن 85 بالمائة من المشتركين على شبكة الجيل الثالث؛
- الحفاظ على تسعيرة الثانية لديها على عكس المتعاملين الآخرين، ما ساهم في النتائج الباهرة المحققة؛
- بإطلاق عروض "وين" تضاعف عدد المشتركين إلى خمس مرات مقارنة مع سنة 2015؛
- قيام "موبيليس" بتنفيذ استراتيجية تسويقية "صنع في بلادي"، ترتبط بما يتماشى مع سياسة الحكومة لتشجيع الإنتاج المحلي، بحيث وصلت العملية إلى بيع 5000 وحدة في اليوم وحددت "موبيليس" بصفتها متعاملاً تاريخياً طريقها نحو توسيع شبكته للاتصالات في كل أرجاء الوطن؛
- تحسين استقبال الزبائن في مختلف الوكالات التجارية المتواجدة عبر ولايات الوطن، وإعادة تنظيم هيكلها من أجل نتائج فعالة.
- الدخول في خدمة الجيل الرابع بعد مدة قصيرة من استعمال الجيل الثالث واستحواذ موبيليس على حصة الاسد فيه.

<sup>1</sup> اطلع عليه على الموقع <https://www.echoroukonline.com/ara/articles/495625.html> يوم 2017/12/24 على الساعة 22:08

نقاط القوة لمؤسسة موبيليس: لاتصالات الجزائر للهاتف النقال نقاط قوة عديدة تعتمد عليها وتتمثل في:

- كونها المؤسسة الوحيدة الوطنية في مجالها المدعومة من طرف الدولة؛
- مؤسسة ذات تغطية واسعة لشبكة الهاتف النقال 97.7 % ؛
- توقعها في جميع الولايات مما ساعد في منحها مكانة واسعة وخاصة؛
- اعتمادها الكبير على طريقة التوزيع المباشر؛
- أسعار المؤسسة تنافسية في السوق؛
- الاعتماد على ألقاظ شعبية قريبة من المستهلكين؛
- تنوع وتعدد منتجاتها في السوق؛
- التوفر على إمكانيات مادية وبشرية تسمح لها باستمرار نشاطها؛
- اكتسابها لمعاملين اقتصاديين مهمين في القطاع العسكري وعدة مؤسسات أخرى.

ثالثاً: التزامات، أهداف ومبادئ موبيليس:

1- التزامات مؤسسة موبيليس: تلتزم موبيليس بمجموعة من النقاط الاساسية نوجزها فيما يلي: <sup>1</sup>

- وضع شبكة ذات جودة عالية في متناول المشتركين، تغطي التراب الوطني؛
- توفير أحسن الظروف لنقل المكالمات؛
- تقديم عروض سهلة، شفافة وواضحة للزبائن؛
- التحسين المستمر للمنتوجات، الخدمات والتكنولوجيات المستعملة؛
- الاستماع المستمر للعملاء والإستجابة السريعة لشكاويهم؛
- التجديد المستمر باستعمال اليقظة والذكاء الاستراتيجي؛
- الوفاء والالتزام بالتعهدات.

2- أهداف مؤسسة موبيليس

- الرقي بمستوى الشبكة لتمكنها من السيطرة السوقية عن طريق الزيادة في عدد المشتركين؛
- السعي لأن تكون الرقم واحد في مجال وسائل الإعلام المتعددة؛
- تطوير شبكتها التجارية؛
- تطوير سياسة اتصال فعالة؛
- تطبيق أحدث القواعد والاستراتيجيات فيما يخص استغلال الموارد البشرية؛
- الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية؛

<sup>1</sup> Mobilis le journal, n°1,2006, page 7.

- المساهمة في التنمية الاقتصادية باعتبارها مؤسسة وطنية؛
- كسب رضا الزبون وزيادة عدد المشتركين؛
- تحسين مستمر في نوعية الخدمة؛
- استرجاع موبيليس لمكانتها الحقيقية في السوق والتربع على عرش الريادة في سوق الهاتف النقال في الجزائر.

### 3- مبادئ مؤسسة موبيليس: لدى موبيليس مجموعة من المبادئ تتمثل في:<sup>1</sup>

- العمل من أجل خلق ثروات وبعث التقدم؛
- حماية مصالح المستهلك الجزائري؛
- التضامن، النوعية، الشفافية، الأمانة، الأخلاق، الإبداع، الجودة؛
- العمل المتقن، وروح الجماعة؛
- احترام الالتزامات والصدق؛
- توفير محيط عمل يتسم بالثقة المتبادلة للتقدم والرقى؛
- رفع تحديات المحيط الوطني والدولي عن طريق تطوير الإبداع.

وللوفاء بمختلف هذه الإلتزامات والمضي قدماً في تحقيق الأهداف، وضعت المؤسسة الهيكل التنظيمي الذي يضمن لها المرونة والسهولة في الوصول إلى ذلك.

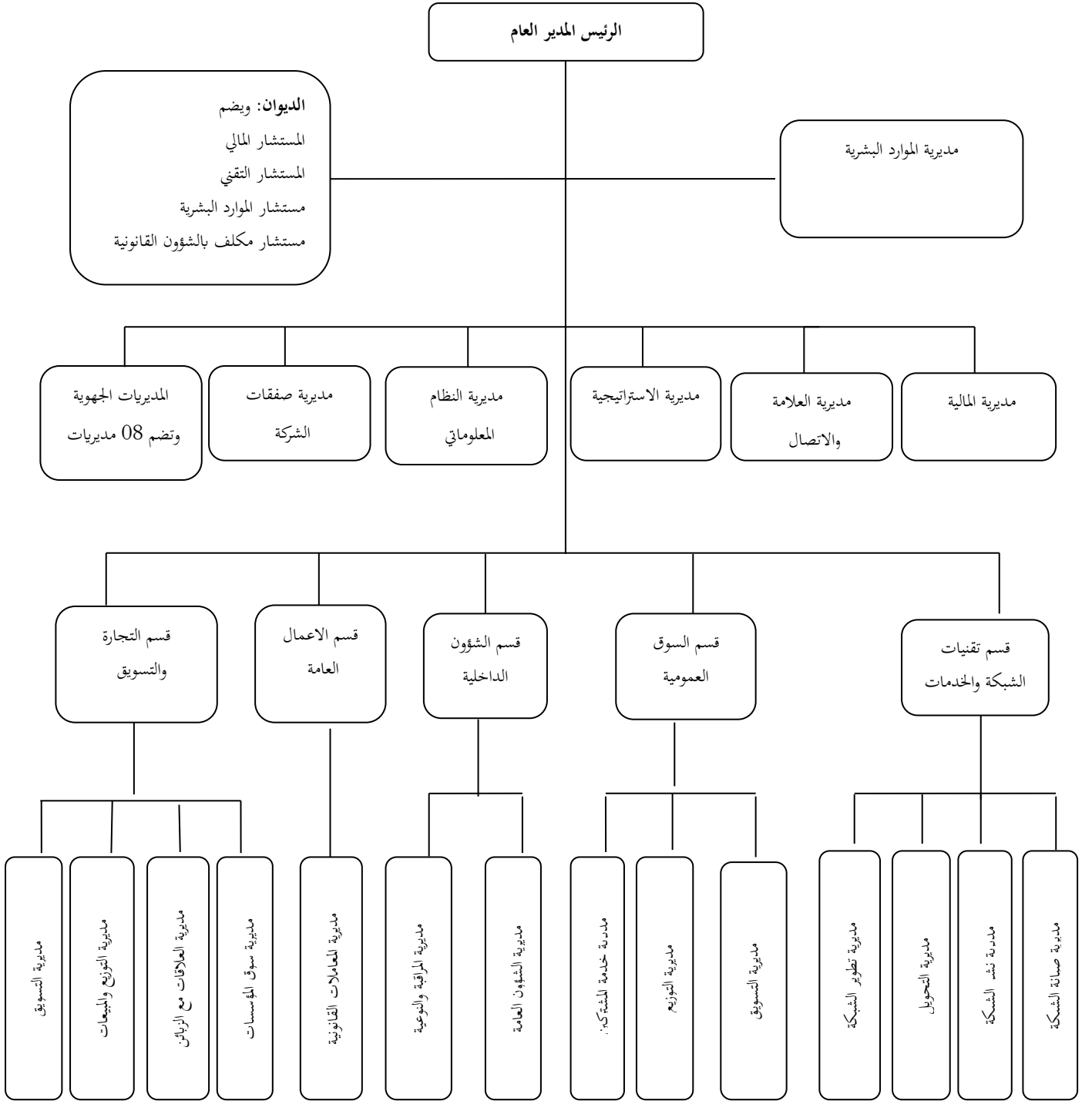
### المطلب الثاني: تنظيم مؤسسة MOBILIS

أيقنت موبيليس أمام ما تفرزه بيئة سوق الهاتف النقال من تغيرات كتنامي الثورة التقنية وازدياد حدة المنافسة، وكذا ما تفرضه عليها مستلزمات التنظيم الجديد لاقتصاد السوق، ضرورة التفكير في ثقافة تسييرية جديدة أكثر فعالية، ومن أجل بلوغ ذلك عليها اعتماد أسلوب مسير ومفتوح على اقتصاد السوق.

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة كانت الإطار الذي يصور الوحدات، المصالح والأقسام المكونة للمنظمة، وكذا المهام الموكلة لكل قسم، فلاشك أن أحد أسباب نجاح موبيليس يكمن في مدى توفيقها في تكوين الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع مختلف نشاطاتها ويحقق أهدافها، إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمي وكيفية التعامل مع البيئة الخارجية، وهذا ما دفع موبيليس لبناء هيكل تنظيمي يمتاز بالتعاقب والتدرج في المسؤوليات كأى منظمة من المنظمات الكبرى حيث يظهر لنا هذا فيما يلي:

<sup>1</sup> Ibid, page 7.

الشكل (01/04) الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الوثائق الداخلية لمؤسسة mobilis

يتم تسيير مؤسسة موبيليس من طرف فريق ممثل في مسيرين تحت إشراف الرئيس المدير العام، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من 7 مديريات رئيسية حيث أنهم يكونون النواة الرئيسية للمؤسسة:

1- **مديرية الموارد البشرية:** هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة.

2- **مديرية المالية:** ويقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزانة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة بها ونخص بالذكر:

- إعداد تقارير خاصة بالوضع المالية للمؤسسة؛

- متابعة العمليات الجبائية؛

- العمل على تحقيق التوازن المالي للمؤسسة؛

- الإهتمام بتسيير الموارد والأسعار والتحويلات البنكية؛

- إعداد ومتابعة الميزانيات المالية بالمؤسسة.

3- **مديرية العلامة والاتصال:** تولي المؤسسة اهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد للعلامة والاتصال

مديرية خاصة بهما منفصلة عن مديرية التسويق وهذه المديرية تهتم بتطوير العلامة والاستراتيجيات

الاتصالية للمؤسسة من خلال تنفيذ المهام التالية :

- إعداد الإستراتيجية والتعريف بمخطط العمل " العلامة والاتصال"؛

- تحديد الموازنة السنوية للعلامة والاتصال وضمان المراقبة عليها - الموازنة على مستوى مديرية العلامة والاتصال؛

- صياغة الإستراتيجية وخطط العمل الداخلية على مستوى الهيكل التنظيمي ككل وضمان الدعم لمديرية الموارد البشرية؛

- مرافقة الرعاية الرسميين *Sponsors* والمتبنين *parrainages* للأعمال المستمرة للاتصال والتظاهرات الوقائية (الصالونات، الملتقيات، الندوات...)

- تطوير الاتصالات العامة الكبيرة كالعلاقات مع الصحافة والعلاقات العامة؛

- التشغيل العقلاني للمحلات الجديدة (المديرية الفرعية العامة)، وتجهيز مديرية العلامة والاتصال بالوسائل اللازمة لتنفيذ مهامها.

4- **مديرية الإستراتيجية:** تهتم بشؤون الإستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة، وتهتم بمتابعة باقي

الأقسام ومراقبة مدى تحقيقها للأهداف الإستراتيجية التي تخدم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتتميز



هذه المديرية بالمرونة في قراراتها التي قد تعرف منحى واتجاهاً مختلفاً حسب ما تمليه ظروف السوق أو سير العمليات داخل المؤسسة.

5- **مديرية النظام المعلوماتي**: تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتزود المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة. لقد وُضعت هذه المديرية للاستجابة إلى احتياجات المؤسسة من مختلف المعلومات، كما أنها تتمتع بالاستقلالية والمرونة وتعمل على ضمان نقل المعلومة إلى الشركاء والعملاء وذلك من خلال جمع المعلومات وضمان توصيلها إلى الجهات المعنية.

6- **مديرية صفقات الشركة**: تهتم بالصفقات وعقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع الشركات الأخرى.

7- **المديريات الجهوية**: مهمتها الإشراف على تسيير المديريات الجهوية الثمانية المنتشرة عبر التراب الوطني.

وإلى جانب المديريات المذكورة أعلاه يشتمل الهيكل التنظيمي لموبيليس على الأقسام العملية التالية:

1- **قسم تقنيات الشبكة والخدمات**: ويضم هذا القسم أربع مديريات هي مديرية صيانة الشبكة،

مديرية نشر الشبكة، مديرية التحويل ومديرية تطوير الشبكة، ومن مهام هذا القسم ما يلي:

- متابعة صيانة الشبكة؛

- حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة؛

- ضمان الإستغلال الجيد للشبكة؛

- نشر وتوسيع الشبكة عبر كامل التراب الوطني؛

- تطوير الشبكة بإدخال التكنولوجيات الجديدة وآخر التجهيزات في عالم المعلوماتية والإتصال.

2- **قسم السوق العمومية**: ويضم: مديرية التسويق، مديرية التوزيع، مديرية خدمة المشتركين.

3- **قسم الشؤون الداخلية**: يشتمل على مديرية الشؤون العامة، ومديرية المراقبة والتنوع.

4- **قسم الأعمال العامة**: يهتم بجميع العمليات المتعلقة بالمشتريات والتمويل وكذا متابعة تأهيل الموارد

البشرية وما يتعلق بها من تكوين وأجور وغير ذلك هذا بالإضافة إلى مديرية المعاملات القانونية وحل

المنازعات سواءً تعلقت بالعمال أو الزبائن.

5- **قسم التجارة والتسويق**: يعتبر قسم التجارة والتسويق من أهم أقسام المؤسسة، فهو يضم 4

مديريات وهي:

• **مديرية سوق المؤسسات**: لقد عملت المؤسسة منذ تواجدها على تلبية الطلب المتزايد على الإشتراك في

خدمة الهاتف النقال فبدأت بالأفراد لتنتقل إلى المؤسسات. هذا القطاع من السوق الذي يحتاج إلى متابعة

خاصة وقعت على عاتق مديرية سوق المؤسسات، فمن مهام هذه الأخيرة متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع باقي المؤسسات التي تعتبر زبائن عندها وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا توطيد العلاقة مع متعاملها من المؤسسات.

- **مديرية العلاقات مع الزبائن:** وتهتم بالزبائن المتمثلين في الأفراد وتهتم بإعلامهم وتوطيد صلتها بهم، كسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع المؤسسة.
- **مديرية التوزيع والمبيعات:** وتهتم بضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعتها بشكل مستمر.
- **مديرية التسويق:** تهتم بمديرية التسويق بإجراء البحوث التسويقية وتعمل على تطوير سوق المؤسسة كما تقوم بمتابعة الأسعار وتطوير المنتجات بما يتماشى وتغيرات السوق.

**الديوان:** يحتوي على عدد من المستشارين الخاصين بالرئيس المدير العام وهم:

- المستشار المالي : الذي يؤدي دور اتخاذ الإجراءات المالية وإعداد التقارير ومخططات العمل السنوية؛
- المستشار التقني؛
- مستشار الموارد البشرية؛
- مستشار مكلف بالشؤون القانونية؛
- مساعدة خاصة بالرئيس المدير العام.

### المطلب الثالث: عروض وخدمات موبيليس

إن من أكبر التحديات التي تواجه مؤسسة موبيليس هو وضع عروض وخدمات تلي رغبات المستهلكين أكثر مما يلبيه المنافسين الآخرين، ولذلك تعتمد المؤسسة على عدة متغيرات يمكن أن توصلها إلى تحقيق الأهداف المسطرة، ومن أهم هذه المتغيرات، التي يجب التنسيق فيما بينها لتحقيق الأهداف المسطرة هي الجودة والسعر.

#### 1- عروض مؤسسة موبيليس

تتميز موبيليس بعروض متنوعة، تتناسب مع التقدم التكنولوجي والمنافسة الحرة في سوق الاتصالات، وتصنف تشكيلة منتجاتها وفق الفئة المستفيدة إلى منتجات الجمهور العريض، ومنتجات المؤسسة.

وعلى العموم تتوفر موبيليس على نوعين من العروض، عروض الدفع المسبق، وعروض الدفع المؤجل، وتعتبر عروض الدفع المسبق أكثر العروض جذاباً للمشاركين، لِمَا توفره من حرية، وهو ما جعل المتعاملين في السوق ينوعون في عروضهم ذات الدفع المسبق وزيادة الحملات الإعلانية لتعريف العملاء وإرضائهم وتكثيف عروضهم.

### 1-1-1 عروض الدفع المؤجل *Post paid* :

الزبون يدفع قيمة المكاملة بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض عن طريق الفاتورة ويشمل الأنواع التالية:

#### 1-1-1-1 عرض الاشتراك العادي *Résidentielle mobilis*:

يمنح للزبون حرية الاستفادة بكل دققة من المكاملة وبأقل تكلفة ويعتبر هذا العرض الأول في عروض الدفع المؤجل أين يقدم من خلاله أفضل الخدمات وبالتسعيرة المناسبة للزبون، وتتم الفوترة كل شهرين وبدون تسبيق ويتيح العرض الإشتراك العادي جملة من الخدمات نذكر منها:

- الرسائل القصيرة *SMS* ؛
- الرسائل الصوتية؛
- إظهار وإخفاء الرقم؛
- المكاملة المزدوجة؛
- تحويل المكاملة؛
- المكاملة بثلاثة أطراف؛
- فاتورة تفصيلية؛
- المكالمات الدولية.

#### 1-1-2-2 العرض الجزائي *Forfait* :

أطلق هذا العرض في 2006/06/19 يختلف باختلاف الحجم الساعي المجاني، مع أرقام أخرى غير الأرقام المفضلة يمكن للعملاء الاتصال بكل حرية ضمن أربع صيغ مختارة (2سا، 4سا، 6سا أو 8سا)، محتواة في الإشتراك لشهرين، أما في حالة زيادة الإستهلاك عن ثماني ساعات فيتعين على المشترك دفع قيمة الإتصالات التي أجراها بعد إنتهاء رصيد تلك المدة والتي يشار إليها في الفاتورة، إن هذا العرض يقدم نفس الخدمات المتاحة في عرض الإشتراك العادي، ويقدم العرض كذلك اتصالات غير محدودة ومجانية لرقمين مفضلين عبر شبكة موبيليس.

**1-1-3- عرض المؤسسات Flotte:**

هو عرض موجه بالدرجة الأولى إلى المؤسسات، ويمكن الإستفادة من هذا العرض بالإشتراك في 10 خطوط على الأقل، وتنخفض أسعار خدمات عرض *Flotte* كلما زاد عدد الخطوط المستغلة من طرف المؤسسة وقد تم إطلاقه في 04 مارس 2005، أما الخدمات المتاحة بواسطة هذا العرض فتضم نفس الخدمات التي تقدمها العروض السابقة ولكنها تزيد عليهم بخدمة *Fax data* وهي خدمة تمكن من إرسال واستقبال الفاكس.

**1-2- عروض الدفع المسبق Pré paid:**

يقوم الزبون في هذا النوع بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقاً، ويتمثل في استخدام الشرائح ذات تعبئة مسبقة من خلال خدمة بطاقات التعبئة أو التعبئة الإلكترونية أو عن طريق الحساب البريدي أو من شركة أخرى ، ففي هذا النوع من العروض يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقاً، وتتمثل أهم عروض الدفع المسبق في:

**1-2-1- موبيليس البطاقة Mobilis la carte:**

إن موبيليس البطاقة هو عرض يسمح بالحصول على خط هاتف نقال بدون دفع إشتراك شهري حيث يتم دفع ما يتم استهلاكه فعلياً وقد تم إطلاقه في 03 فيفري 2004، ويتم وفق هذا العرض معرفة الرصيد المتبقي عند نهاية كل مكاملة وتختلف بطاقات التعبئة من (500، 1000، 2000) دج ويضم الخدمات الآتية:

- التعريفية بالثانية بعد الدقيقة الأولى؛
- إظهار وإخفاء الرقم؛
- مكالمات هاتفتان مجانيّتان؛
- صلاحية غير محددة؛
- تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات؛
- امتيازات حسب الرصيد المتوفر؛
- المكاملة المزدوجة؛
- المكاملة بثلاث أطراف.
- توافر الرسائل المصورة (MMS)، الخدمة العامة لرسائل الراديو (GPRS) بالإضافة إلى خدمة الجوال "الروامينغ".

**1-2-2- عرض موبيليت Mobilight:**

تم إقتراح هذا المنتج من طرف موبيليس كي يتكيف مع إمكانيات الزبون المادية، حيث قدم أسعاراً منخفضة للمكالمات وكذا الرسائل القصيرة من موبيليس إلى موبيليس، كما يتضح من خلال السعر المنخفض الذي انطلق من 600 دج للبطاقة المتضمنة لمبلغ ابتدائي 300 دج بكل الرسوم وقد تم إطلاقه يوم 28 مارس 2005، وهذا العرض يقدم نفس الخدمات المقدمة في عرض موبيليس البطاقة.

**1-2-3- عرض موبيبوست Mobiposte:**

هذا العرض مخصص لزيائن الحساب الجاري البريدي حيث يتم اقتطاع مبلغ ثابت كل شهر من الحساب الجاري البريدي للزبون؛ وهذا العرض جاء نتيجة شراكة بين موبيليس وبريد الجزائر وقد تم إطلاقه يوم 04 مارس 2005 ويتم اختيار المبلغ المقتطع حسب أحد الصيغ الآتية:

- الصيغة الخضراء 1200 دج؛
- الصيغة الصفراء 2000 دج؛
- الصيغة الحمراء 3000 دج.

المبلغ الموافق لكل صيغة يقتطع في اليوم الـ 28 من كل شهر من الحساب الجاري البريدي للزبون والمبلغ ينقل إلى رصيده في الفاتح من الشهر التالي، وفي حالة إنتهاء الرصيد يمكن للزبون أن يعيد تحميل رصيده وهذا باقتنائه لبطاقات التحميل موبيليس والتي تتنوع من ( 100 دج، 200 دج، 500 دج، 1000 دج، 2000 دج) والمتوفرة في السوق. تنفرد موبيليس بهذا العرض عن غيرها من المتعاملين الآخرين .

**1-2-4- عرض موبيكونترول Mobicontrol:**

وهو أحد العروض المختلطة بين الدفع المسبق والدفع الآجل، يسمح للمشارك بمراقبة رصيده دون انتظار الفاتورة كما يمكنه من إعادة تعبئة رصيده باستخدام بطاقات الدفع المسبق، وتختلف تسعيرات الخدمات التي يعرضها باختلاف قيمة الإشتراك الشهري.

بالإضافة إلى المزايا السابقة يتميز هذا العرض بـ:

- الدفع يكون شهرياً؛
- احتساب المكالمات يكون بالثانية بعد الثلاثين ثانية الأولى؛
- توافر **GPRS**، **MMS** مجاناً؛
- سعر المكالمات القصيرة نحو موبيليس 3 دج ونحو بقية الشبكات 5 دج ، ونحو الخارج 14 دج.

### 1-2-5- عرض بطاقة قوسطو *Gosto*

يعتبر من أحدث العروض التي قدمتها المؤسسة، وهو موجه إلى فئة الشباب بالدرجة الأولى، ويتميز بسعره الذي يختلف باختلاف المجال الزمني ( ساعات الراحة وساعات العمل ) ويعرض الخدمات الآتية:

- البريد الصوتي وتحويل المكالمات؛
- صلاحية غير محدودة؛
- إمكانية تشكيل ثلاثة أرقام مفضلة لموبيليس؛
- خدمة إظهار وإخفاء الرقم؛
- تسعيرة موحدة لكل الشبكات؛
- الرسائل القصيرة الوطنية والدولية؛
- إمكانية تشكيل رقم واحد نحو الخارج (ألمانيا، إسبانيا، إيطاليا، والمملكة المتحدة نحو الهاتف الثابت وكندا والولايات المتحدة الأمريكية نحو الثابت والنقال) ؛
- المكالمات المزدوجة ومحاضرة لثلاثة؛
- المكالمات الدولية؛
- خدمة التجوال.

### 1-2-6- عرض برميوم *TOP*: وهو عبارة عن اشتراكات 0661

### 1-2-7- عرض باطل:

هو عرض جديد تقترحه موبيليس على مشتركها الدفع المسبق يمكنهم هذا العرض الصالح لمدة 7 أيام، من إجراء مكالمات وإرسال رسائل قصيرة SMS مجانية وغير محدودة نحو شبكة موبيليس 24 / 24 سا، وذلك بعد كل تعبئة تزيد قيمتها عن 300 دج باحتساب كل الرسوم.

### 1-2-8- عرض توفيق:

يمكن من خلال العرض الجديد "توفيق" الموجه خصيصاً للطلبة البقاء على اتصال دائم مع الجماعة، وللإستفادة من هذا العرض المغربي والمتناسب مع احتياجات العملاء، يكفي التوجه إلى إحدى الوكالات التجارية الخاصة بموبيليس أو نقاط الحضور المتواجدة على مستوى الجامعات مرفقاً بوثيقة تثبت أنه طالب جامعي.

### 1-2-9- عرض مبتسم 4G :

تقترح موبيليس عرض مبتسم الجيل الرابع برصيد أولي بقيمة 100 دج بسعر 200 دج، وهكذا يمكن تشغيل خدمة الجيل الرابع مجاناً والإستفادة من 2 جيجا انترنت مهداة.

### 1-2-10- عرض Win : يتميز هذا العرض بالخصائص التالية:

- مجانية إضافة الأرقام المفضلة؛
- تُسند الأرصدة الشهرية بداية كل شهر، مع الإشارة أنه لا يمكن تراكم الإشتراكات من شهر لآخر؛
- رصيد أولي مهدى عند شراء الخط؛
- تسعيرة مميزة للمكالمات والرسائل القصيرة؛
- التسعيرة بالثانية بعد الوحدة الأولى المحددة بـ 30 ثانية؛
- التسعيرة المطبقة على المكالمات نحو الخارج هي تلك المستعملة على الدفع البعدي؛
- يشترط شراء عرض **Win** بدفع ضمان محلي وخارجي بقيمة 1000 دج؛
- الأسعار باحتساب كل الرسوم؛

### 1-3-3- عروض موجهة الى الشركات وأصحاب المهن الحرة

1-3-3-1 عرض الرعاية: رعاية خطوط خارجة عن قائمة الخطوط التابعة للمؤسسة مع الاستفادة بالأسعار المغربية.

1-3-3-2 عرض موي كونترول: ويقترح خدمات **MMS**، **GPRS** المكالمات الدولية، التجوال الدولي.

1-3-3-3 عرض موي كوربورات: ويقترح مكالمات مجانية بين الموظفين - رسائل مجانية - خدمة **MMS**- **GPRS** بـ 0.9 كيلو أوكتي.

1-3-3-4 عروض المجموعة: عبارة عن عروض تتكيف بحسب الاحتياجات وبأسعار تنافسية في السوق وتتراوح بين 03 الى 100 خط.

- 1-3-5- البلاك بيرى للانترنت النقال: عبارة عن ثلاثة أنواع يسمح بتلقي وإرسال الرسائل الالكترونية، المهاتفه، الإبحار عبر شبكة الانترنت، المذكورة.
- 1-3-6- موي كونكات: عبارة عن مفتاح للانترنت، أطلق في 2008/01/24 من خلال اشتراك شهري جزائي بقيمة 2250 دج مع احتساب كل الرسوم مع فترة قابلة للتجديد ، يمكن استعماله كمفتاح **USB** بطاقة تخزين تصل إلى 02 جيجا أكتي.
- 1-3-7- عرض مهني: وهو اشتراك بصيغة 800 أو 1200 دج للشهر، و 250 رسالة قصيرة ، مع المزايا التالية: 50- 250 نحو كل الشبكات - مكاملة مجانية من 8 سا الى 18 سا إلى الأرقام المختارة - إمكانية تجديد الاشتراك عن طريق التعبئة الالكترونية " أرسلني "

#### ثانياً: الخدمات

- هناك عدة خدمات تقدمها المؤسسة في إطار العروض المشتركة لأنواع زبائنها نوجزها فيما يلي:
- خدمة رصيدي: للاطلاع على حساب البريد الجاري.
  - قائمة خدمة 600 - 644 كيفية استخدام خدمة اشتراكات الدفع المسبق والاطلاع على المكالمات الضائعة في حالة الغياب أو عدم وجود تغطية أو حالات أخرى.
  - كلمني: الاتصال بالمراسل حتى ولو كان الرصيد منعدماً. حيث يمكن إرسال خمس رسائل قصيرة في اليوم.
  - أرسلني: تسمح هذه الخدمة بتحويل الرصيد من 40 دج إلى 500 دج من نقاط البيع إلى المستهلك.
  - سلكني: هي خدمة تسمح بتحويل الرصيد من 40 دج إلى 100 دج مرتين في اليوم ما بين مشتركي موبيليس.
  - نغمتي: تمكن هذه الخدمة المستهلك من منح مراسلهم نغمات من اختيارهم، نكت، مقتطفات أفلام أو مقاطع هزلية.
  - خدمة راسيمو: إذا كان بحوزة المشترك بريداً جارياً تمكنه خدمة التعبئة الإلكترونية "راسيمو" لموبيليس من تعبئة رصيده أو رصيد شخص آخر مجاناً، أينما كان ودون أن يتنقل.
  - Roming: هذا العرض تم إطلاقه لزبائن موبيليس في 2006/02/27 حيث يستطيعون إرسال واستقبال المكالمات والرسائل القصيرة من جميع أنحاء العالم بأسعار منافسة ويستطيع الزبون تعبئة رصيده أينما كان.
  - Sms info: تمكن الزبائن من متابعة الأخبار الرياضية، مواقيت الصلاة، الأحوال الجوية الأبراج .... الخ.



- ◀ إظهار رقم المتصل **Présentation du Numéro (Clip)**: حيث يمكن لمستعمل موبيليس معرفة الشخص الذي يتصل به بواسطة هذه الخدمة التي تمكنه من رؤية رقم المتصل.
- ◀ إخفاء الرقم **Appel Masqué (Clir)**: يمكن للمتصل من موبيليس إخفاء رقمه، وعدم إظهاره لدى اتصاله بشخص آخر (#31# إخفاء مؤقت للرقم).
- ◀ الرسالة الصوتية **Messagerie Vocale**: تمكن هذه الخدمة من تحويل وتسجيل المكالمات في حالة عدم وجودك، خارج مجال التغطية، حالة إقفالك لهاتفك، وتحتوي العلبه الصوتية على 20 رسالة صوتية.
- ◀ الاتصال المزدوج **Double Appel**: تمكنك هذه الخدمة من استقبال مكالمتين في نفس الوقت، أي في حالة اتصال بشخص واحد تستطيع استقبال مكالمه أخرى وجعل أحد المتصلين في حالة انتظار.
- ◀ تحويل الاتصال **Renvoi D'appel**: تمكن هذه الخدمة المستهلك من تحويل اتصالاته إلى هاتف آخر مهما كانت صفته (نقال أو ثابت) وهذا ضماناً لعدم ضياع أي مكالمه.
- ◀ المحاضرة الثلاثية **Conférence A Trois**: تمكن هذه الخدمة المستهلك من الاتصال بثلاثة أشخاص والتكلم معهم في نفس الوقت تماماً كالمحاضرة.
- ◀ المكالمات الدولية **Appel Internationaux**: تسمح هذه الخدمة باتصال المستهلك إلى مختلف الدول سواءً الهواتف الثابت أو النقال في أي وقت يريده.
- كل هذه الخدمات متوفرة في موبيليس وهي خدمات مجانية ولا تحتاج إلى تشغيل.
- أرقام خاصة لموبيليس: لقد وضعت موبيليس بعض الأرقام الخاصة بها وهذا قصد تسهيل خدماتها لعملائها

◀ 100: مركز الخدمات.

◀ 111: إعادة التعبئة، أو (\*111\*14 رقم لبطاقة التعبئة#)

◀ 123: البريد الصوتي.

◀ 222: معرفة الرصيد (\*222# مجاناً).

◀ 505: خدمة تشغيل البطاقة.

◀ 666: خدمة زبائن الدفع البعدي **Postpaid**.

◀ 888: خدمة زبائن دفع المسبق **Prepaid**.

◀ 555: خدمة الزبائن 4 دج/للمكالمه

بالإضافة الى خدمات أخرى نوضحها في الجدول التالي :

جدول رقم (01/04) يوضح خدمات مؤسسة موبيليس

السعر	الخدمة
100 دج	تغيير بطاقة SIM
1000 دج	تغيير الرقم
1000 دج	تغيير هوية المشترك
<b>عرض GPRS</b>	
مجاني	سعر التشغيل
2000 دج / للشهر	اشترك غير محدود
08.5 دج	سعر الرسائل المصورة والصوتية MMS
0.10 دج	سعر الكيلو أوكتي

المصدر: موقع المؤسسة: [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz) اطلع عليه يوم 2017/12/25 على الساعة 10:00.

من خلال الجدول الذي استعرضنا فيه تطور شركة موبيليس الجزائر، نلاحظ أنه منذ إنشاء المؤسسة كان هدفها الرئيسي كسب ثقة العميل، باعتبارها تشغل حيزاً تجارياً يمتاز بالمنافسة، وحتى تبقى في السوق وجب عليها توفير أحسن الخدمات.

ويلاحظ من خلال تتبع تطور منتجات مؤسسة موبيليس أنها غالباً ما تكون كرد فعل إزاء التحسينات والابتكارات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة "جيزي" و "أورديو". لكن ما يجب على موبيليس هو أن تبادر هي بعروض خاصة بها، لخلق قيمة معتبرة للمؤسسة من خلال الابتكار والتطوير. كما يجب على موبيليس أن تراعي الفترة الزمنية بين طرح المنافسين لمنتجات وخدمات جديدة ورد الفعل الابتكاري للمؤسسة، لأن التأخر قد يؤثر على الحصة السوقية من خلال تسرب عدد من الزبائن وانساقهم وراء إجراءات المنافسين، حيث أنها ستكسب عدداً من الزبائن الجدد وترفع درجة ولاء العملاء الحاليين فيما لو بادرت هي بمنح الإجراءات قبل المنافسين، أي يجب طرح المنتج المناسب في الوقت المناسب. فيجب على مؤسسة موبيليس من أجل الوقوف في وجه المنافسة الشرسة أن تركز على مايلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011/2012، ص 165.

- سرعة الاستجابة للتغيرات؛
- تطوير عرض الخدمات الهاتفية تنوعها وترقيتها؛
- تحسين جودة الخدمات المقدمة والوصول إلى المناطق الريفية والمعزولة؛
- استقطاب المزيد من المشتركين؛
- تدريب العمال من أجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على التحكم الجيد في التغيرات الحاصلة في أساليب العمل؛
- رصد ومواكبة جميع التطورات في مجال الهاتف النقال.

## المبحث الثاني: الوضعية التنافسية لمؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية

لكي تقوم موبيليس ببناء استراتيجياتها التسويقية والتنافسية يجب عليها أن تدرس منافسيها جيداً من جميع النواحي الفنية والتقنية والاستراتيجيات المنتهجة من قبل المنافسين والخدمات المقدمة وأهم العروض بالإضافة الى نقاط قوتهم وضعفهم وذلك من أجل معرفة كيفية استغلال نقاط الضعف بالإضافة الى معرفة أي الاستراتيجية التي يجب انتهاجها للوقوف في وجه المنافسة وتقوية مكانتها والمحافظة على حصتها السوقية.

## المطلب الأول: لمحة عن المتعاملين المنافسين "جيزي" و "أورديو"

## 1- أوراسكوم تيليكوم الجزائر :

بتاريخ 2001/07/11 تحصلت أوراسكوم تيليكوم الجزائر على أول رخصة للهاتف النقال، حيث تقدمت جيزي بعرض يقدر بـ 737 مليون دولار في المناقصة الدولية التي عرضتها الجزائر، نجد أن شركة جازي شركة عضو في مجمع أوراسكوم تيليكوم (*GROUPE ORASCOM TELECOM*) وهو المجمع الذي يسند شركة جازي في كل المشاريع والاستثمارات، بالإضافة إلى مجمع سيفيتال (*CEVITAL*)

*Djezzy GSM* هو الاسم التجاري لفرع شركة أوراسكوم لاتصالات الجزائر وقد أعلن عن هذا الاسم

بتاريخ 2001/11/07، وهو مستوحى من الجزائر والجزء. *DJAZAIR et DJAZAA*

أصبحت *Djezzy GSM* اليوم شركة الاتصالات الرائدة، مقرها الاجتماعي بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة، وهي شركة مساهمة رأسمالها 29.558.750.000,00 دج.

تم الاستغلال الفعلي لشبكة *GSM* بتاريخ: 2002/02/15 فقد استطاعت جيزي أن تفتك المرتبة الاولى منذ دخولها باستحواذها على أكثر من 70% من الحصة السوقية وهذا بفضل استراتيجية تخفيض الاسعار، استراتيجية تحسين الخدمات وتنويعها، وهذا كله بواسطة استراتيجية اعلانية كبيرة تعتمد عليها جيزي.

لقد تطورت شركة جازي، وحققت تقدماً وريحاً ملحوظاً، نظراً للظروف التي كانت تعاني منها اتصالات الجزائر فأحسنست جازي استغلال الظروف، وانفتاح السوق الجزائري<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> WWW.Djezzygsm.com, page consultée 15/01/2018, 15:35

أما عن أهداف شركة جازي، فيمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- إرساء ثقافة تطوير الخدمات والعروض المقدمة للزبائن؛
- العمل على إنشاء فكرة كون جازي الأفضل في أذهان الجزائريين من خلال جودة شبكتها وخدماتها؛
- الحفاظ على مركز القيادة في السوق، والتقرب أكثر من زبائنهم؛
- امتلاك أفضل شبكة للهاتف النقال فيما يخص جودة الخدمات والتغطية.

رسالة جازي " عيش *La Vie* ، والمتكونة من كلمتين، واحدة بالعربية والأخرى بالفرنسية، وتقصد الشركة بهذه الرسالة فئة الشباب، والتي تمثل نسبة 70 % من المجتمع الجزائري، كما عملت جازي على تنويع سلسلة منتجاتها بخدمات إضافية وأسعار مميزة، بالإضافة إلى حصول جازي على الرخصة الأولى، وأسبقيتها في خدمة الدفع المسبق، كل هذا جعلها تكتسب مرتبة الرائد في صناعة الاتصالات اللاسلكية الخلوية في الجزائر ماجعلها تحقق هدفها، وهو الحصول على أكبر عدد من المشتركين<sup>1</sup>. حالياً شعار جيزي الجديد هو " مرحبا بالغد"

## 2- الوطنية للاتصالات الجزائر *Wataniya Telecom Algérie W.T.A*

الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية شركة رائدة في مجال الاتصالات في الشرق الأوسط وإفريقيا دخلت إلى الجزائر للاستثمار في مجال الاتصال وقد تم منح الرخصة لها بتاريخ 2003/12/20 من خلال مناقصة قيمتها 421 مليون دولار، واعتمدت نجمة سابقاً أو أوريدو حالياً على استثمار ماقيمته 01 مليار دولار من خلال استعمال تقنيات حديثة، وقد بدأت المؤسسة بتسويق منتجاتها تحت اسم نجمة *Nedjma* في 25 أوت 2004، وتميزت خدمات نجمة بالتطور والتكنولوجيات الحديثة مثل الانترنت والرسائل المصورة.

في بداية الاستثمار كان لدى شركة نجمة حوالي 700 عامل نشط موزعين على كل وكالة ومركز للخدمة، ويتواجد المقر الرئيسي لشركة نجمة في دائرة باب الزوار بالجزائر العاصمة.

حرصت شركة نجمة على تقديم الأفضل لزيائنها منذ البداية، فأدخلت نظام *GPRS*، مما يميز الشركة في توسعها لنظام التغطية عن باقي المنافسين، هو التغطية الشاملة لكل ولاية وانتقلت تدريجياً من الشمال إلى الجنوب بدأ بالمدن الأكثر كثافة.

<sup>1</sup> الهاشمي بن الواضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر 2008/2011، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2014، ص 266.

في 15 مارس 2005 وصلت تغطية الشبكة إلى 14 ولاية، مع خطة لتغطية 09 ولايات أخرى قبل شهر جوان و13 الولاية أخرى قبل نهاية السنة، كما وضعت إستراتيجية لتغطية كامل التراب الوطني خلال 04 سنوات، واستطاعت أن تغطي 48 ولاية قبل نهاية سنة 2005 وهذا من خلال تغيير الإستراتيجية والتركيز على جمع أكبر قدر من المشتركين بغض النظر عن مكان تواجدهم.

حالياً هي تنشط تحت اسم أوريدو Ooredoo، وتعتبر منافس قوي رغم أنها دخلت السوق متأخرة.

وعن أهداف الوطنية لاتصالات الجزائر نذكر أهمها في الآتي:

- ترسيخ علامة Ooredoo في السوق الجزائري؛

- تحقيق نمو مستمر في عدد المشتركين؛

- الحفاظ على وتيرة نمو المداخيل والمبيعات؛

حققت Ooredoo تطوراً ملحوظاً في الصناعة الجزائرية، وهذا بفضل التكنولوجيات التي دخلت بها جودة

البحث والإرسال، والتغطية السريعة لأكثر المدن، ثم التغطية الكاملة في ظرف قصير.

تحرص Ooredoo على اجتذاب المزيد من العملاء وكسب رضاهم بالإضافة إلى تحسين جودة شبكتها في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر، حيث تتسم منتجات Ooredoo بالتنوع والتميز، فهي أول متعامل يطرح خدماتها في سوق الميديا " الصوت والصورة " بالإضافة إلى (الانترنت، تحميل الألعاب والنغمات) ولقد لقيت رواجاً كبيراً.

كما أنها ملتزمة بجميع المواصفات المطلوبة فيما يخص التغطية وجودة الصوت وفعالية نقل المكالمات، إذ حصلت على تقدير من سلطة الضبط المكلفة بالمتابعة والمراقبة في سوق البريد والمواصلات مما يعني أنها أوفت بكل التزاماتها.

المطلب الثاني: دراسة مقارنة بين المتعاملين

فيما يلي مجموعة نقاط تلخص أهم ما جاء عن المتعاملين الثلاث في الجدول التالي :

جدول رقم (02/04): دراسة مقارنة لخصائص المتعاملين الثلاث في قطاع خدمة النقال

الوطنية لاتصالات الجزائر WTA	اتصالات الجزائر موبيليس ATM	أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA	
الوطنية لاتصالات الكويت برأسمال يزيد عن 10 ملايين دولار.	اتصالات الجزائر أنشئت بموجب القانون 2000/3 برأسمال قدره 50 مليار دج.	الشركة القابضة المصرية أوراسكو تيليكوم هولدينغ برأس مال 2.5مليار دولار.	الشركة الأم
2003/12/20	2002/05 / 26	2001/07/11	تاريخ الحصول على الرخصة
421 مليون دولار.	متعامل وطني على سبيل التسوية	737 مليون دولار	قيمة الرخصة
2004/08/25	ديسمبر 2003	2002/02/15	تاريخ بداية النشاط
100.000.000 دج.	100.000.000 دج مقسمة على 1000 سهم	415.668.20000 دج.	رأس المال
1 مليار دولار	2.1 مليار دولار	2.2 مليار دولار	قيمة الاستثمار
شركة ذات أسهم.	مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم SPA	شركة ذات أسهم ؛ % 53 ، OTH، و % 43.5 OTA و % 3.5 لسوفيتال	الشكل القانوني
KIPCO/Wataniya	HUawei/ZTE/ERICSSON	CEVITAL/ORASCOM	المستثمرين
GSM/GPRS/EDGE/3G	GSM/GPRS/UMTS/3G	GSM/GPRS/3G	التكنولوجيا
شهادة الجودة/ميدالية الاستحقاق	الامتياز بسلطة الضبط	شهادة ISO9001/ISO4401	التقديرات
www.Ooredoo.dz	www.Mobilis.dz	www.Otalgerie.com	الدوق الالكتروني

المصدر: من اعدا الطالب بالاعتماد على الموقع [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz).

جدول رقم (03/04): مقارنة لأهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمتعاملين الثلاث

أوريدو	جيزي	موبيليس
<ul style="list-style-type: none"> <li>● بمناسبة الشهر الفضيل وحرصاً من شركة نجمة لمساعدة الفقراء والمعوزين وعابري السبيل، وهبت (60) طناً من المواد الغذائية للهلل الأحمر الجزائري.</li> <li>● شركة نجمة ساهمت في تأسيس جمعية إحسان لرعاية الشيوخ والعجزة.</li> <li>● حرصاً من شركة نجمة على مكافحة الأمية وترسيخاً لمبادئها في نشر العلم كرمت جمعية اقرأ في عيد ميلادها (20) العشرين.</li> <li>● شركة نجمة للاتصالات الراعية الرسمية والحصرية للأسبوع الوطني للقران الكريم بدار الإيمان في 18 مارس 2009.</li> <li>● شركة نجمة وحرصاً منها على مكافحة البطالة وخلق فرص للتشغيل نظمت صالون للمواهب والعمل بمدينة سطيف يومي 26 و27 نوفمبر 2009</li> <li>● شركة نجمة للاتصالات تشارك في المنتدى العالمي للاتصالات في 27 أكتوبر 2011.</li> <li>● شركة نجمة الراعي الرسمي والحصري للصالون الدولي للطاقت المتجددة والتنمية المحلية في 21 أكتوبر 2011 بقصر المعارض بمدينة وهران.</li> <li>● شركة نجمة للاتصالات تكريسا لقيمها قامت بالرعاية الرسمية الحصرية للصالون الدولي للكتاب بالعاصمة من 1 إلى 10 أكتوبر 2011.</li> <li>● شركة نجمة للاتصالات تنظم الصالون الدولي الرابع للصيدلة يومي 6 و8 مارس 2010.</li> <li>● مساهمة منها لإثراء ثقافة السياحة الداخلية، قامت شركة نجمة بتنظيم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● قامت الشركة المواطنة جيزي بتنظيم الأيام الطبية الجراحية بمدينة أولاد جلال ببسكرة من 12- 18 أبريل 2009 حرصاً منها على صحة المواطن الجزائري وتدعيماً للبحوث العلمية الطبية.</li> <li>● مشاركة شركة جيزي للشعب الجزائري شهر رمضان المعظم من خلال تقديم هدايا وجوائز قيمة للفائزين بمسابقة (ramtv) التي نظمها التلفزيون الجزائري خلال سنوات 2007، 2008، 2009، 2010، 2011.</li> <li>● تكريم أفضل نقاط البيع لشركة جيزي عبر ولايات الوطن الثامن والأربعون (48).</li> <li>● نظمت شركة جيزي للاتصالات المؤتمر العالمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بمركز الإعلام الآلي بين عكنون أيام 2،3،4 و5 جويلية 2008، كما تم عرض خدمة جديدة والمتمثلة في خدمة blackberry.</li> <li>● رعت جيزي الشركة المواطنة الدورة الوطنية الأولى لأعوان الأمن لتنس الميدان من 22 إلى 30 ماي 2008 كما قدمت هدايا تشجيعية للفائزين بالأدوار النهائية.</li> <li>● تحت شعار جيزي "عيش كرة القدم"، هنأت شركة جيزي فريقي وفاق سطيف بفوزه بكاس العرب، وفريق شبيبة القبائل بفوزه بالبطولة الجزائرية موسم 2008، وقدمت لهم مبالغ مالية تشجيعية.</li> <li>● بغية جلب الاستثمارات الأجنبية للجزائر، نظمت شركة جيزي المنتدى الاقتصادي العربي للاستثمار يومي 21 و22 جانفي 2008 بالجزائر العاصمة.</li> <li>● تشجيعاً للرياضة، أقدمت جيزي على رعاية الذهبية للملتقى الدولي لألعاب القوى الذي جرى بمضمار مركب 5 جويلية بحضور</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● نظمت شركة موبيليس للاتصالات، الشركة المواطنة الدورة الثانية للعناية السيكولوجية بالطفل المعاق يومي 4 و5 جوان 2007.</li> <li>● ساهمت شركة موبيليس مالياً وتقنياً ولوجيستيكياً في احتفال جمعية مشعل بعيد ميلادها (80) في 12 جوان 2007.</li> <li>● قامت شركة موبيليس بتأسيس النادي النسوي لكرة السلة بالجامعات الجزائرية.</li> <li>● شركة موبيليس للاتصالات أطلقت عملية حجاج الرحمة من خلال تزويد الحجاج الجزائريين بشرائح موبيليس لتسهيل عملية التواصل مع ذويهم.</li> <li>● تم الانطلاق في تشييد مبنى ضخم لشركة موبيليس تحت شعار الزيون في المركز تحية النوعية والجودة.</li> <li>● حرصاً من شركة موبيليس على تلبية حاجيات ورغبات زبائنها قامت بإطلاق خدمة mob connect في 24 جانفي 2008.</li> <li>● حضرت شركة موبيليس بقوة في فعاليات الصالون 19 للإنتاج الوطني، من خلال دعم المنتج الوطني.</li> <li>● تحت شعار "موبيليس في خدمة الفن السابع"، رعت الطبعة 05 ليللة الفنك الذهبي 28 فيفري 2008.</li> <li>● 12 مارس 2008 قامت بتمويل النشاطات ذات الطابع الانساني اتجاه المعاقين و اهداء كراسي متحركة لهم.</li> <li>● تكريساً منها لمسؤوليتها البيئية، قامت شركة موبيليس بعملية الغرس الجماعي للاشجار في كل من الجزائر العاصمة،</li> </ul>



<p>ورقلة، بشار، سطيف، عنابة، قسنطينة، الشلف.</p> <p>● من 26 افريل الى 05 جويلية 2008 قامت موبيليس برعاية مسابقة الشروق/ موبيليس والتي تعود ارباحها الى الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي والانساني</p> <p>● تحت شعار "الشركة المواطنة دوماً في الموعد"، قامت موبيليس برعاية اليوم البرلماني حول مخطط العمل الخاص بترقية الشغل ومكافحة البطالة يوم 18 جوان 2008.</p> <p>● 05 جويلية الى 30 سبتمبر 2008 موبيليس الراعي لعملية استقبال المهاجرين، وسعت من خلالها إلى تعزيز العلاقات بين المهاجرين ووطنهم الأم</p> <p>● موبيليس المعلن الحصري عن نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط عبر sms في المواسم الدراسية 2008، 2009، 2010 وذلك تحت شعار "موبيليس وجه الخير".</p> <p>● بعنوان "البعد الروحي للشركة المواطنة" رعت الملتقى الدولي الثاني حول خطاب الصوفية التيجانية والعملة يومي 4 و 5 نوفمبر 2008.</p> <p>● تحت شعار" فن الاستماع للزبائن وجعلهم أولياء" نظمت موبيليس في الصالون الأول للعلاقة مع الزبون في 11 و 12 نوفمبر 2008.</p> <p>● نظمت شركة موبيليس قافلة تنظيف الشواطئ 2009، 2010، 2011.</p> <p>● الحملة الخيرية التي قادتها شركة "موبيليس" شهر رمضان لسنة 2011، تحت شعار "معاً لمكافحة سرطان</p>	<p>152 بطل إفريقي في جميع التخصصات.</p> <p>● حرصاً من شركة جيزي على صحة المواطن الجزائري، رعت الأيام العلمية الطبية التي أقيمت بالمدرسة الوطنية للصحة العسكرية في 04 أفريل 2007.</p> <p>● نظمت شركة جيزي بمعية جمعية مكافحة المخدرات بمدينة قسنطينة اليوم التحسيسي بمخاطر المخدرات في 05 أفريل 2007.</p> <p>● لأن شركة جيزي كانت أول متعامل للاتصالات في الجزائر يحصل على ايزو 14000، فقد رعت المؤتمر الدولي للطاقة والبيئة في 07 مارس 2007 بنادي الصنوبر.</p> <p>● بنت شركة جيزي جسراً للتقارب بين الجزائر ومصر وذلك بتنظيمها للأسبوع الثقافي الجزائري المصري يومي 19 و 20 جانفي 2006 بحضور 60 فنان مصري.</p> <p>● شيدت شركة جيزي عشر (10) زوايا بولاية أدرار كما ساهمت في ترقية بعضها إلى مراكز دينية.</p> <p>● تبرعت شركة جيزي باثني عشر (12) عيادة صحية متنقلة لفائدة المحرومين والساكين بالمناطق النائية.</p> <p>● كان لشركة جيزي شرف الرعاية الرسمية والوحيدة للملتقى الدولي لبناء مليون (1000000) مسكن يومي 6 و 7 أفريل 2005.</p> <p>● محاولة من شركة جيزي جلب المستثمر البريطاني للجزائر، قامت بتنظيم المنتدى الجزائري البريطاني للاستثمار في جانفي 2005.</p>	<p>منتدى السياحة والسفر يومي 1 و 2 ديسمبر 2009 بقصر الثقافة بالجزائر العاصمة.</p> <p>● شركة نجمة للاتصالات رفيق الرياضة والشباب، ترعى البطولة الإفريقية لكرة القدم لأقل من 17 سنة من 19 مارس الى 02 أفريل 2009.</p> <p>● شركة نجمة تساهم في ربط جسر جوي لمساندة الخضار من خلال نقل الجماهير من العاصمة الجزائرية الى العاصمة السودانية الخرطوم بقيمة مليار وخمس مائة مليون سنتيم.</p> <p>● شركة نجمة تنظم سهرة لتوزيع الهدايا لمسابقة النجوم الخاصة بالولايات صيف 2011.</p> <p>● شركة نجمة للاتصالات تطلق عملية نجمة دوماً معاكم لخدمتكم.</p>
--	---	---

		<p>الثدي“،</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● شركة موبيليس وتكريسا لمبادئها الإسلامية رعت الطبعة (05) لمسابقة فرسان القرآن الكريم.</li> <li>● شركة موبيليس بجلتها الخضراء، تجسد القيم الأربعة، الشفافية، الوفاء، الحيوية والابداع، موبيليس باللون الاخضر هو ايضا التزام جماعي لضمان تنمية مستدامة 2010.</li> <li>● موبيليس تتقاسم فرحة المولد النبوي مع أطفال ذوي الإعاقات الخاصة لمؤسسة عين طاية ، كما احتفلت بعيد الفطر مع أطفال مستشفى مصطفى باشا ، بالاضافة الى أنها الراعي للأيام الثقافية المخصصة للطفولة سنة 2015.</li> <li>● موبيليس تظهر بعملية جديدة بتقديم العون والرعاية لمدارس بجاية خلال سنة 2015.</li> <li>● موبيليس الراعي الرسمي لعملية " عمال نظافة البحر"، كما كانت الراعي الرسمي لعملية " موانئ وسلود زرقاء "</li> <li>● قامت موبيليس باستقطابها لأول مشخّص متنقل لسرطان الثدي، وذلك في إطار شراكته مع جمعية "آمال" لمكافحة سرطان الثدي في سنة 2018.</li> <li>● اطلاق عملية تشجير واسعة النطاق عبر كامل التراب الوطني بالتنسيق مع المديرية العامة للغابات</li> <li>● قامت موبيليس في إطار التقرب من الزبون بتقديم مساعدات مالية قيمتها 5 مليار سنتيم موزعة على 50 جمعية خيرية جزائرية، تهتم بالمعوقين بمختلف فئاتهم.</li> </ul>
--	--	---

**المصدر:** محمد فلاق، قدور بنافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية: جيزي، موبيليس، نجمة : التحول من العمل الخيري للعطاء الذكي، الملتقى الدولي حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 15/14 فيفري 2012، ص 17-18. بتصرف.

إن الشركات الثلاث المتنافسة في مجال الخدمات تمتلك إستراتيجية لتقديم خدماتها وتختلف هذه الإستراتيجية من شركة إلى أخرى وهذا على حسب المتغيرات في السوق.

فشركة موبيليس تتمتع بإستراتيجية مرنة، حيث أنها تتأقلم مع كل خدمة جديدة في السوق وتقابلها بخدمة مماثلة أو شبيهة، وتتمتع بحرية الإبداع وهذا بطرح خدمات جديدة لم تتوفر سابقاً.

أما شركة جازي وهي التي تمتلك أكبر حصة سوقية تتبع ما يجري في السوق وتقبله بالمثل، أي أن شركة جازي الآن تعتمد على إستراتيجية التقليد، وهذا للحفاظ على مكانتها في السوق وتلبية حاجات زبائنها.

كما أن جيزي تتعامل مع فئة الشباب بكثرة أي أنها استطاعت أن تغزي هذه الفئة الغالبة على المجتمع الجزائري وهذا بجودة خدماتها وفهمها لاحتياجات وسلوكات هذه الفئة.

أما شركة أوريدو فهو المتعامل الأكثر تطوراً واستعمالاً للتكنولوجيات الحديثة فهو يتبع إستراتيجية الإبداع في كل خدماته، حيث أنها أدخلت خدمات جديدة أكثر تطوراً في السوق الجزائري من حيث النوعية أو الكمية، وتوسع أوريدو إلى التميز في خدماتها على حساب منافسيها.

فمنذ ظهورها في السوق الجزائرية وهي تعرض خدمات ذات تكنولوجيا عالية لم ترد على المستهلك الجزائري من قبل، بالإضافة إلى أن هذه التكنولوجيات الحديثة والمتطورة لا يستطيع العمل بها الا الشباب الذين هم على تواصل بشبكة الانترنت ومعاصرة التكنولوجيات الحديثة ولذلك فأوريدو تهتم أكثر بهذه الفئة والتي تمثل الفئة الغالبة في تركيبة المجتمع الجزائري.

أن الإصلاحات المنتهجة في قطاع الاتصالات بالجزائر جعلت قطاع الهاتف النقال ينتقل من مرحلة الاحتكار، أين كان المتعامل التاريخي هو المسيطر الوحيد على قطاع البريد والمواصلات سابقاً، عبوراً الى مرحلة الاحتكار الثنائي، فكانت شركة جيزي وموبيليس وحدهما في حلبة الصراع، وصولاً إلى مستوى منافسة القلة، بالتحاق شركة نجمة للاتصالات إلى المعترك التنافسي، إذ كان لهذه الإصلاحات الأثر الإيجابي على المنافسة فيقطاع الاتصالات، والذي شهد سلسلة من الإصلاحات فرضتها التوجهات الراهنة للاقتصاد العالمي من جهة، والسعي إلى تكييف وتطوير القطاع من جهة أخرى، وقد كان لهذه الإصلاحات أثرها البالغ على تطور صناعة الاتصالات الهاتفية النقالة في الجزائر كجزء منها على وجه الخصوص<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الهاشمي بن الواضح، أثر متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية: حالة شركة موبيليس الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد14، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2014، ص 156.

إن فهم كل شركة من شركات الاتصالات لدورها الذي يجب أن تقوم به إزاء جميع الأطراف الداخلية والخارجية واتجاه مسؤوليتها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والاخلاقية يسمح لها بإيجاد مكانة لها في سوق الاتصالات الجزائرية ويمكنها من اكتساب ميزة تنافسية تسمح لها من مواجهة بقية منافسيها .

### المطلب الثالث: وضعية السوق التنافسية للهاتف النقال من سنة 2000 الى 2016

سنحاول أن نستعرض أهم التطورات التي مرت بها السوق الجزائرية للهاتف النقال بين المتعاملين الثلاث وذلك عبر الفترة الممتدة من سنة 2000 الى 2016 من خلال معرفة حصة كل متعامل.

#### 1- وضعية السوق الإجمالية للهاتف النقال من سنة 2000 الى 2004

##### 1-1- الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشطين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل

#### الجدول رقم (04-04) الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل من سنة 2000 الى 2004

2004	2003	2002	2001	2000	
1 176 485	167662	128950	116000	93000	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
3 418 367	1279265	314000	---	---	اوراسكوم لاتصالات الجزائر
287 562	---	---	---	---	الوطنية لاتصالات الجزائر
<b>4 882 414</b>	1446927	442950	<b>116000</b>	<b>93000</b>	العدد الإجمالي للمشاركين

Source: www.arpt.dz. Page consultée le : 04/02/2017, 18:50.

حسب التقارير السنوية التي تصدرها سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وبناء على معطيات الجدول رقم (04-05)، نلاحظ أن عدد المشاركين لخدمة الهاتف النقال في الجزائر، ارتفع من 93000 مشترك سنة 2000، وهي فترة الاحتكار المطلق للمتعامل التاريخي، ليصل إلى 450 ألف مشترك تقريباً سنة 2002، تزامناً مع دخول المتعامل الخاص أوراسكوم للاتصالات بحيث زادت المنافسة بين المتعاملين لكسب أكبر عدد ممكن من المشاركين، ثم تطور عدد المشاركين لخدمة الهاتف النقال في سنة 2004 ليصل 4.882.414 مليون مشترك تزامناً مع دخول المتعامل الثالث المتمثل في الوطنية للاتصالات الجزائر.

ونلاحظ من خلال الجدول التطور الهائل في عدد المشاركين بعد دخول المتعاملين الخواص الثلاثة، نظراً لزيادة المنافسة وتطور الخدمة المقدمة من طرف المتعاملين، وكذلك ما تعلق بالأسعار المنخفضة تدريجياً.

إن ما يمكن قراءته من خلال هذه الإحصائيات أن تطور اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس كان بطيئاً جداً مقارنة بأوراسكوم لاتصالات الجزائر رغم الفترة القصيرة من بداية نشاطها الفعلي والذي تجاوز السنة فقط، حيث أن هذه الاخيرة فاق عدد مشتركها مؤسسة موبيليس. إذ مع نهاية 2003 بلغ عدد مشترك موبيليس 167662 مشترك في حين تجاوز عدد المشتركين لشبكة جازي 1.279265 مشترك ، فالزيادة تتجاوز المليون أي أن نسبة المنخرطين في شبكة موبيليس بالنسبة لجازي تقدر بـ 13.10 % .

إن هذا التأخر في التطور لموبيليس كان مرده لبعض العوامل البيروقراطية في الحصول على الخدمة من قبل الزبائن بالإضافة إلى بعض الأجهزة القديمة المستعملة من طرف موبيليس ولنظام NMT والتي تجاوزه الزمن.

### 1-2- تطور الحصص السوقية بالنسبة المئوية لعدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال

الجدول رقم (04-05) تطور الحصص السوقية لعدد المشتركين لكل متعامل من سنة 2000 الى 2004

2004	2003	2002	2001	2000	
24.10%	11.59%	30.03%	100%	% 100	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
70.01%	88.41%	69.97%	---	---	اوراسكوم لاتصالات الجزائر
05.89%	---	---	---	---	الوطنية لاتصالات الجزائر
100%	100%	100%	100%	100%	النسبة الاجمالية للمشاركين

Source: www.arpt.dz. Page consultée le : 04/02/2017

من خلال الجدول نلاحظ ان شبكة الاتصالات للهاتف النقال كانت محتكرة من قبل اتصالات الجزائر للهاتف النقال اذ كانت نسبة تغطيتها لنشاط الاتصالات الهاتفية هي 100% الى غاية سنة 2002 سنة دخول المتعامل أوراسكوم لاتصالات الجزائر والذي أوجد نفسه مكانة الصدارة بنسبة تغطية قدرت بـ 69.97% تليه اتصالات الجزائر للهاتف النقال بالنسبة الباقية 30.03% وفي سنة 2003 استطاعت جيزي أن تزيد من سيطرتها لسوق الهاتف النقال الى أن وصلت الى أعلى نسبة لها وهي 88.41% على حساب موبيليس والتي تقلصت حصتها الى أدنى مستوى لها بنسبة 11.59%، وبعد هذه السنة اشتدت المنافسة بدخول منافس آخر وهو الوطنية لاتصالات الجزائر سنة 2004 معلناً انتهاء مرحلة الاحتكار التام لهذا القطاع وكانت نسب كل متعامل في هذه السنة هي 70.01% لجيزي محتملة بذلك الصدارة و 24.10% لموبيليس محتملة بذلك المرتبة الثانية مع تحسن في النسبة مقارنة بالسنتين الماضيتين، تليها الوطنية لاتصالات الجزائر بنسبة 05.89% كبادرة لها.

## 2- وضعية السوق الإجمالية للهاتف النقال لسنة 2005

### 2-1- الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشطين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل

#### الجدول رقم (04-06) الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل لسنة 2005

التطور	2005	2004	
+417.17%	4 907 960	1 176 485	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
+212.87%	7 276 834	3 418 367	اوراسكوم لاتصالات الجزائر
+513.47%	1 476 561	287 562	الوطنية لاتصالات الجزائر
+279.80%	13 661 355	4 882 414	العدد الإجمالي للمشاركين

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2005.

سجل العدد الإجمالي لمشاركي الهاتف النقال ارتفاع يقدر بـ 8778941 مشترك خلال سنة 2005، محققاً بذلك ارتفاع في النمو يقدر بـ 279.80% مقارنة مع نفس الفترة من سنة 2004، كما سجلت اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ارتفاع كبير في عدد المشاركين من 1 176 485 مليون مشترك خلال سنة 2004 إلى 4 907 960 مليون مشترك خلال سنة 2005 محققة بذلك نسبة ارتفاع قدرت بـ 417.17% في المقابل سجلت كل من أوراسكوم لاتصالات الجزائر ارتفاعاً في عدد المشاركين قدر بـ 212.87% وسجلت الوطنية لاتصالات الجزائر ارتفاعاً كبير قدر بـ 513.47%.

### الشكل رقم (02/04) تطوّر الحظيرة الإجمالية للمشاركين موزعين عبر كل متعامل لسنة 2005



المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2005.

من خلال الدائرة النسبية نلاحظ أن مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل موبيليس تحتل المرتبة الثانية في عدد المشتركين بنسبة قدرت بـ 35.93% بينما تحصل منافسها أوراسكوم لاتصالات الجزائر على المرتبة الأولى بنسبة 53.27% في حين عادت المرتبة الثالثة للمنافس الجديد الوطنية لاتصالات الجزائر بنسبة 10.81%

يتضح من الشكل أن أوراسكوم لاتصالات الجزائر إستطاعت وبمجرد دخولها السوق أن تجد لنفسها موقعاً فيه، حيث استطاعت أن تجذب عدداً لا بأس به من المشتركين تجاوز عدد مشتركى اتصالات الجزائر للهاتف النقال . هذه الفجوة التي لم تبقى على حالها بل أخذت تضيق سنة بعد أخرى نتيجة الجهد التسويقي الذي بذلته موبيليس في سبيل تدارك النقائص.

### 3- وضعية السوق الإجمالية للهاتف النقال لسنة 2006

#### 3-1- الخطيرة الإجمالية للمشاركين النشطين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل

#### الجدول رقم (04-07) الخطيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل لسنة 2006

التطور	2006	2005	
+52.32%	7 476 104	4 907 960	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
+44.71%	10 530 826	7 276 834	اوراسكوم لاتصالات الجزائر
+25.66%	2 991 024	1 476 561	الوطنية لاتصالات الجزائر
+53.70%	20 997 954	13 661 355	العدد الإجمالي للمشاركين

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2006.

سجل العدد الإجمالي لمشاركى الهاتف النقال ارتفاع يقدر بـ 7336599 مشترك خلال سنة 2006، محققاً بذلك ارتفاع في النمو قدر بـ 53.70% مقارنة مع نفس الفترة من سنة 2005، كما سجلت اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ارتفاع كبير في عدد المشتركين من 4 907 960 مليون مشترك خلال سنة 2005 الى 7 476 104 مليون مشترك خلال سنة 2006 محققة بذلك نسبة ارتفاع قدرت بـ 52.32% محتلة المرتبة الثانية، في المقابل سجلت كل من أوراسكوم لاتصالات الجزائر ارتفاعاً في عدد المشتركين من 7 276 834 مليون مشترك الى 10 530 826 مليون مشترك بنسبة ارتفاع قدرت بـ 44.71% وسجلت الوطنية لاتصالات الجزائر ارتفاعاً قدر بـ 25.66%، محتلة بذلك المرتبة الأخيرة بعدد اجمالي للمشاركين قدره 2 991 024 مليون مشترك .

الشكل رقم (03/04). تطوّر الحظيرة الإجمالية للمشاركين موزعين عبر كل متعامل لسنة 2006



المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2006.

نلاحظ حسب الدائرة النسبية لعدد المشتركين أن مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل تحتل المرتبة الثانية بنسبة 35.60% في حين في المرتبة الاولى نجد المنافس العنيد أوراسكوم لاتصالات الجزائر بنسبة قوية تقدر بـ 50.15% بينما في المرتبة الثالثة نجد الوطنية لاتصالات الجزائر بنسبة 14.24%.

#### 4- وضعية السوق الإجمالية للهاتف النقال لسنة 2007

##### 4-1- الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشطين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل

الجدول رقم (04-08) الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل لسنة 2007

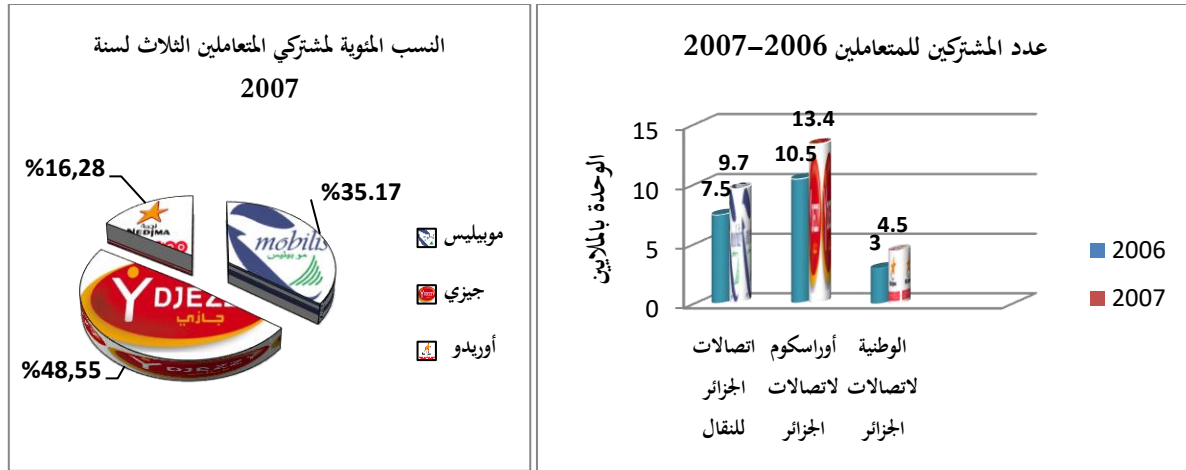
التطور	2007	2006	
30%+	9 692 762	7 476 104	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
27%+	13 382 253	10 530 826	اوراسكوم لاتصالات الجزائر
50%+	4 487 706	2 991 024	الوطنية لاتصالات الجزائر
31%+	27 562 721	20 997 954	العدد الإجمالي للمشاركين

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2007.



سجل العدد الإجمالي لمستخدمي الهاتف النقال ارتفاعاً يقدر بـ 6564767 مشترك خلال سنة 2007، محققاً بذلك ارتفاعاً في النمو تقدر بـ 31% مقارنة مع نفس الفترة من سنة 2006، كما سجلت اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ارتفاع كبير في عدد المشتركين من 7 476 104 مليون مشترك خلال سنة 2006 إلى 9 692 762 مليون مشترك خلال سنة 2007 محققة بذلك نسبة ارتفاع قدرت بـ 30% محتلة المرتبة الثانية مقارنة بأوراسكوم لاتصالات الجزائر والتي حققت ارتفاعاً في عدد المشتركين من 10.5 مليون مشترك خلال 2006 إلى 13.4 مليون مشترك خلال 2007 محققة ارتفاعاً معتبراً في عدد المشتركين قدر بـ 27% في المقابل احتلت الوطنية لاتصالات الجزائر المرتبة الأخيرة بعدد إجمالي للمستخدمين قدره 04.5 مليون مشترك خلال سنة 2007 مسجلة ارتفاعاً ملحوظاً قدر بـ 50% .

### الشكل رقم (04/04) تطوّر الحظيرة الإجمالية للمستخدمين موزعين عبر كل متعامل لسنة 2007

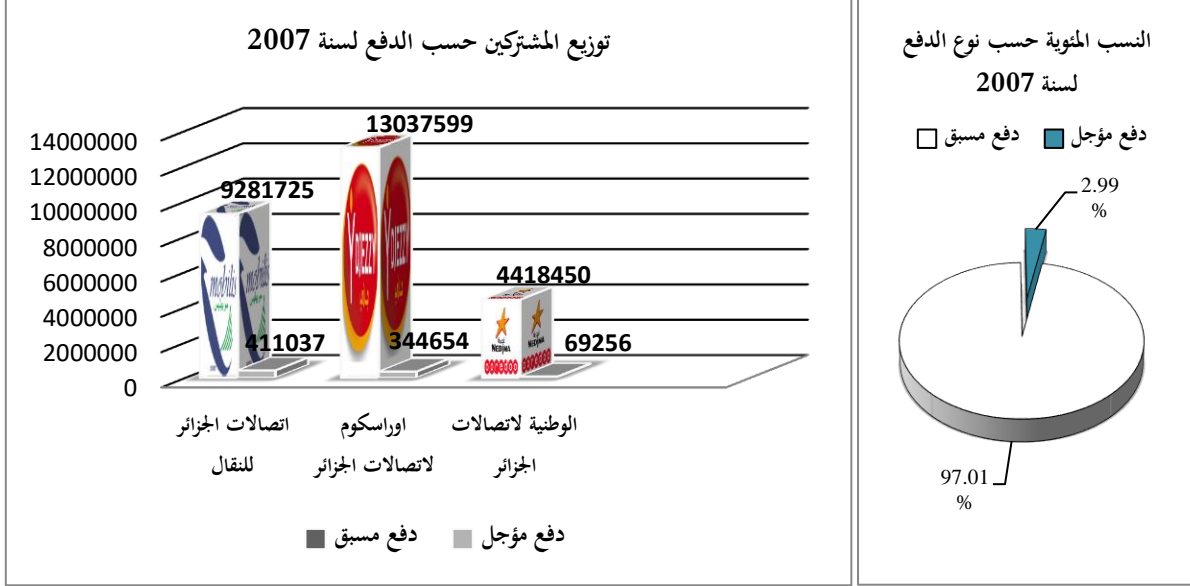


المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2007.

نلاحظ من خلال الدائرة النسبية لعدد المشتركين أن اتصالات الجزائر للنقل تربعت على المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 35.17% بينما تحصلت أوراسكوم لاتصالات الجزائر على المرتبة الأولى بنسبة 48.55% في حين رجعت المرتبة الثالثة إلى المنافس الوطنية لاتصالات الجزائر بنسبة 16.28%.

4-2- توزيع الحظيرة الإجمالية لكل نوع من الاشتراك ولكل متعامل

الشكل رقم(05/04) الحظيرة الاجمالية حسب نوع الاشتراك لسنة 2007



المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2007.

خلال 2007 نلاحظ ان 97.01 % من المشتركين ينتمون إلى فئة الدفع المسبق مقابل 02.99 % في فئة الدفع المؤجل، من الشكل نستخلص أن أغلب المشتركين الجزائريين يختارون خدمة الدفع المسبق لما توفره من حرية، إن هذا الحال جعل المتعاملين في السوق ينوعون في عروضهم ذات الدفع المسبق محولين بذلك إرضاء عملائهم وتكثيف عروضهم.

كما نلاحظ أن اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس احتلت المرتبة الثانية مقارنة مع المنافسين من خلال صيغة الدفع المسبق بعدد اجمالي قدره 9281725 مشترك وهذا بعد أوراسكوم لاتصالات الجزائر، والمرتبة الاولى في صيغة الدفع البعدي بعدد اجمالي قدره 411037 مشترك . فهذه نقطة قوة لموبيليس يجب عليها استغلالها جيداً كي تحسن من حصتها السوقية في صيغة الدفع البعدي.

5- وضعية السوق الإجمالية للهاتف النقال لسنة 2008

5-1- الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشطين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل

الجدول رقم (04-09) الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل لسنة 2008

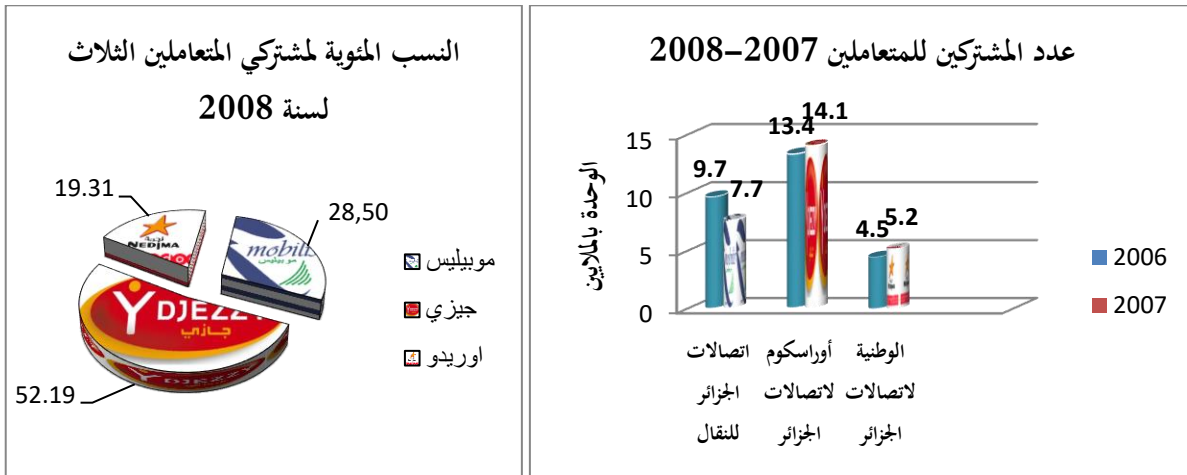
التطور	2008	2007	
21%-	7 703 689	9 692 762	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
5%+	14 108 857	13 382 253	اوراسكوم لاتصالات الجزائر
16%+	5 218 926	4 487 706	الوطنية لاتصالات الجزائر
2%-	27 031 472	27 562 721	العدد الإجمالي للمشاركين

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2008.

سجل العدد الإجمالي لمشاركي الهاتف النقال انخفاض محسوس يقدر بـ 531249 مشترك خلال سنة 2008، محققاً بذلك انخفاض في النمو تقدر بـ 2% مقارنة مع نفس الفترة من سنة 2007، ويرجع ذلك الى حملة تعريف الهوية لحاملي الشرائح والتي انطلقت منذ 27 فيفري 2008، وانتهت بتاريخ 10 أكتوبر 2008 وكانت نتيجة الحملة التعريفية هي توقيف 09% من مجموع 29246642 مشترك لم يتم التعرف عليهم .

كما سجلت اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس انخفاض كبير في عدد المشاركين من 9 692 762 مشترك خلال سنة 2007 الى 7 703 689 مشترك خلال سنة 2008 محققة بذلك نسبة انخفاض قدرت بـ 21% محتلة المرتبة الثانية مقارنة بأوراسكوم لاتصالات الجزائر والتي حققت ارتفاع طفيف في عدد المشاركين من 13.4 مليون مشترك خلال 2007 الى 14.1 مليون مشترك خلال 2008 محققة نسبة نمو في عدد المشاركين قدرت بـ 5%. في المقابل احتلت الوطنية لاتصالات الجزائر المرتبة الاخيرة بعدد اجمالي للمشاركين قدره 05.2 مليون مشترك خلال سنة 2008. وارتفاعاً كبيراً قدر بـ 16% .

الشكل رقم (06/04) تطوّر الحظيرة الإجمالية للمشاركين موزعين عبر كل متعامل لسنة 2008

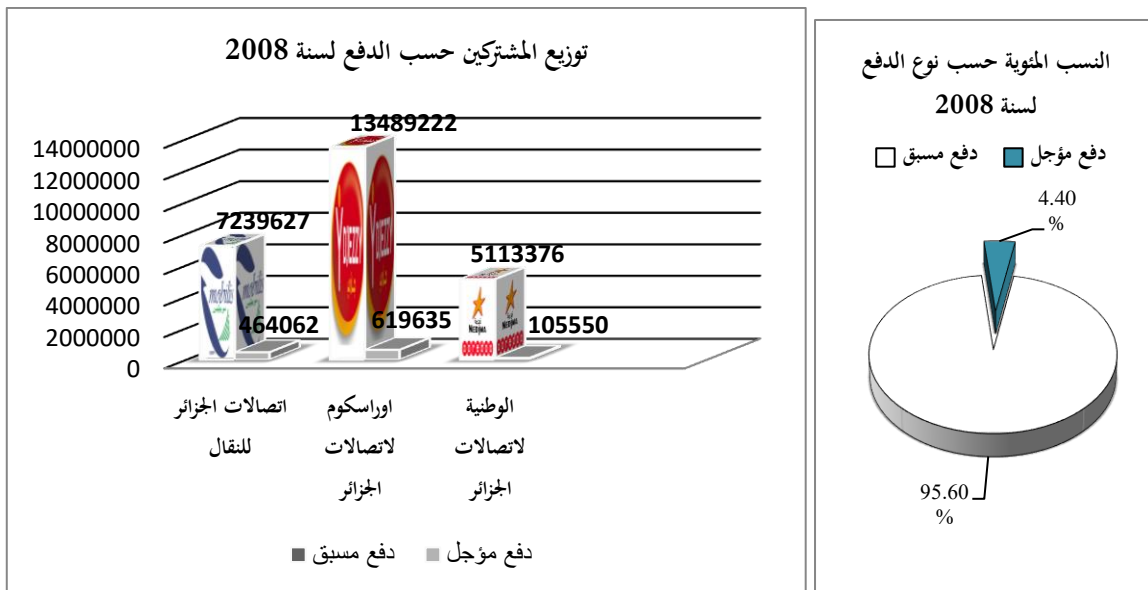


المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2008.

من خلال الدائرة النسبية نلاحظ ان اتصالات الجزائر للنقل تحتل المرتبة الثانية بنسبة 28.50% بينما المرتبة الاولى عادت لمنافسها العنيد اوراسكوم لاتصالات الجزائر بفارق كبير قدر بنسبة 52.19% في حين المرتبة الثالثة كانت من نصيب الوطنية لاتصالات الجزائر بنسبة 19.31% .

5-2- توزيع الحظيرة الإجمالية لكل نوع من الاشتراك ولكل متعامل

الشكل رقم (07/04) الحظيرة الاجمالية حسب نوع الاشتراك لسنة 2008



المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2008.

خلال 2008 نلاحظ أن 95.60 % من المشتركين ينتمون إلى فئة الدفع المسبق مقابل 04.40 % في فئة الدفع المؤجل.

كما نلاحظ ان اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس احتلت المرتبة الثانية مقارنة مع المنافسين في صيغة الدفع المسبق بعدد اجمالي قدره 7239627 مشترك ، والمرتبة الثانية في صيغة الدفع البعدي بعدد اجمالي قدره 464062 مشترك، هذا كله بعد أوراسكوم لاتصالات الجزائر. ما يلاحظ كذلك أن اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس فقدت مرتبتها الاولى في عدد المشتركين لصيغة الدفع البعدي متراجعة للمرتبة الثانية بعد أوراسكوم لاتصالات الجزائر بفارق كبير نوعاً ما.

تعرف تعريفات العروض المسبقة الدفع ومؤجلة الدفع انتشاراً واسعاً منذ دخول سوق المواصلات النقالة مرحلة المنافسة مما أدى إلى انخفاض تعريفات الدخول وتعريفات المكالمات.

وقد شكلت الأسعار محور منافسة شديدة بين متعاملي الهاتف النقال مست الجوانب الآتية:

- إحتساب سعر المكالمات بالثانية بعد الدقيقة الأولى؛
- تخفيض أسعار المكالمات لمشتركي الدفع المسبق والدفع الآجل؛
- مجانية بعض الخدمات الخاصة مثل البريد الصوتي وخدمة كلمني وخدمة سلكني... ؛
- العمليات الترقية السعرية التي تظهر في رمضان وخلال نهاية السنة.

## 6- وضعية السوق الإجمالية للهاتف النقال سنة 2009

### 6-1- الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشطين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل

الجدول رقم (04-10) الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل لسنة 2009

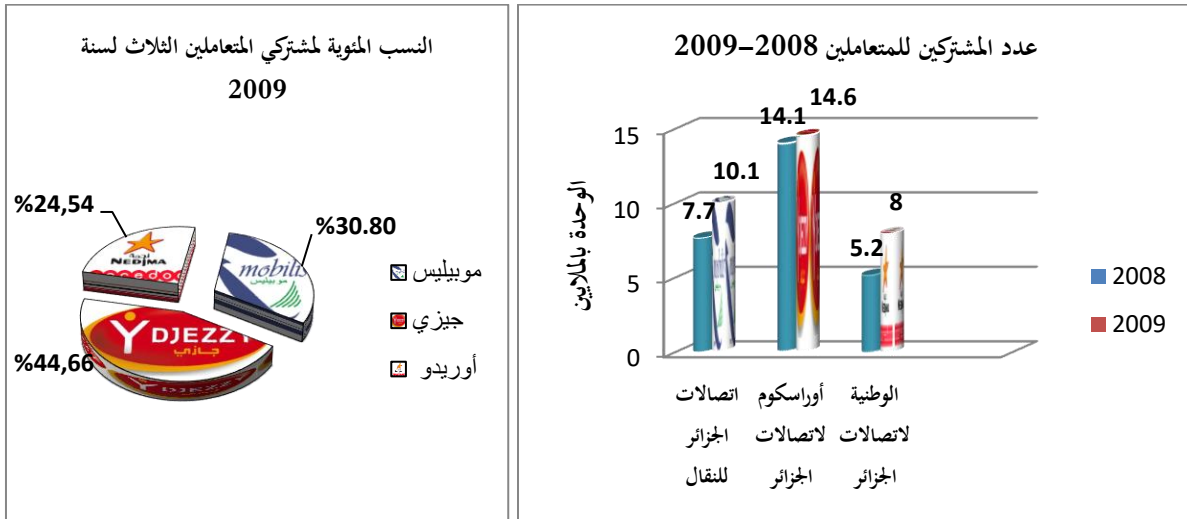
التطور	2009	2008	
+31%	10 079 500	7 703 689	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
+4%	14 617 642	14 108 857	اوراسكوم لاتصالات الجزائر
+54%	8 032 682	5 218 926	الوطنية لاتصالات الجزائر
+21%	32 729 824	27 031 472	العدد الإجمالي للمشاركين

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2009.

سجل العدد الإجمالي لمستخدمي الهاتف النقال ارتفاعاً يقدر بـ 5698352 مشترك خلال سنة 2009، محققاً بذلك زيادة في النمو طفيفة تقدر بـ 21% مقارنة مع نفس الفترة من سنة 2008، كما سجلت اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ارتفاعاً في عدد المشتركين من 7 703 689 مشترك خلال سنة 2008 الى 10 079 500 مشترك خلال سنة 2009 محققة بذلك نسبة ارتفاع قدرت بـ 31% وهي بذلك تحتل المرتبة الثانية مقارنة بأوراسكوم لاتصالات الجزائر والتي حققت ارتفاع في عدد المشتركين من 14.1 مليون مشترك خلال 2008 الى 14.6 مليون مشترك خلال 2009، في المقابل احتلت الوطنية لاتصالات الجزائر المرتبة الأخيرة بعدد إجمالي للمستخدمين قدره 08.0 مليون مشترك خلال سنة 2009. فهي تمثل العدد الأقل نظراً لتركيزها على التكنولوجيا المتطورة.

ما يلاحظ خلال سنة 2009 أن نسبة الارتفاع في أوراسكوم لاتصالات الجزائر جيزي كانت ضعيفة جداً مقارنة بمنافسيها موبيليس وأوريدو والتي كانت +31% و +54% على التوالي ويعود سبب انخفاض نسبة النمو لمؤسسة جيزي الى انخفاض الحصة السوقية لشركة أوراسكوم تيليكوم الجزائر بسبب فقدانها لعدد كبير من المشتركين نتيجة لتأثير العوامل الاجتماعية عليها، المتمثلة في مقابلة كرة القدم بين المنتخب الجزائري ونظيره المصري، والأحداث التي صاحبته من توتر في العلاقات بين الشعبين، بحيث تأثرت وكالات البيع لشركة جيزي من خلال الاعتداءات بعد المباراة وأعمال التخريب، كما كان هناك تراجع كبير في عدد مستخدمي الشركة المصرية وتحولهم لشراء شرائح المنافسين.

الشكل رقم (08/04) تطوّر الحظيرة الإجمالية للمستخدمين موزعين عبر كل متعامل لسنة 2009



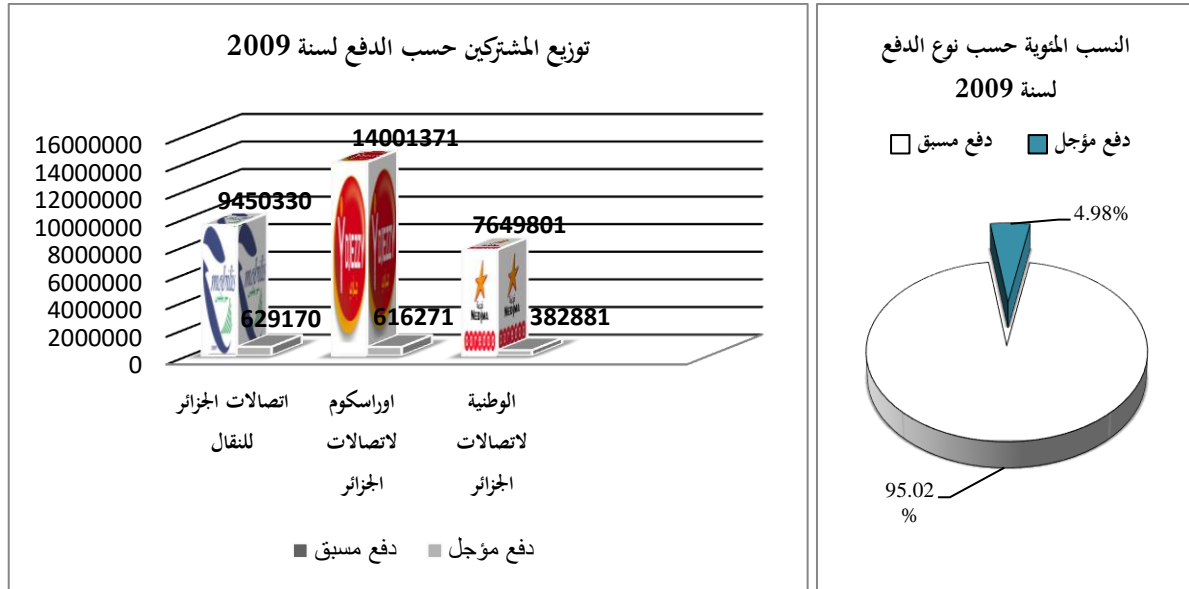
المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2009.

نلاحظ من خلال الدائرة النسبية أن مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل تمركزت في المرتبة الثانية بنسبة عدد مشتركين تصل الى 30.80% بينما في المرتبة الاولى نجد اوراسكوم لاتصالات الجزائر بنسبة 44.66% في حين أن الوطنية لاتصالات الجزائر في المرتبة الثالثة بنسبة 24.54% .

رغم كل الاثار السلبية الناجمة عن تداعيات مباراة كرة القدم بين المنتخب الجزائري ونظيره المصري الا أن أوراسكوم لاتصالات الجزائر مازالت تتربع على المرتبة الاولى.

## 6-2- توزيع الحظيرة الإجمالية لكل نوع من الاشتراك ولكل متعامل

شكل رقم (09/04) الحظيرة الاجمالية حسب نوع الاشتراك لسنة 2009



المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2009

خلال 2009 نلاحظ ان 95.02% من المشتركين ينتمون إلى فئة الدفع المسبق مقابل 04.98% في فئة الدفع المؤجل

كما نلاحظ ان اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس احتلت المرتبة الثانية مقارنة مع المنافسين من خلال صيغة الدفع المسبق بعدد اجمالي قدره 9450330 مشترك وهذا بعد أوراسكوم لاتصالات الجزائر، كما استرجعت مرتبتها الاولى في صيغة الدفع البعدي بعدد اجمالي قدره 629170 مشترك و التي يجب المحافظة عليها.

7- وضعية السوق الإجمالية للهاتف النقال سنة 2010

7-1- الخطيرة الإجمالية للمشتركين النشطين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل

الجدول رقم (04-11) الخطيرة الإجمالية للمشتركين لكل متعامل لسنة 2010

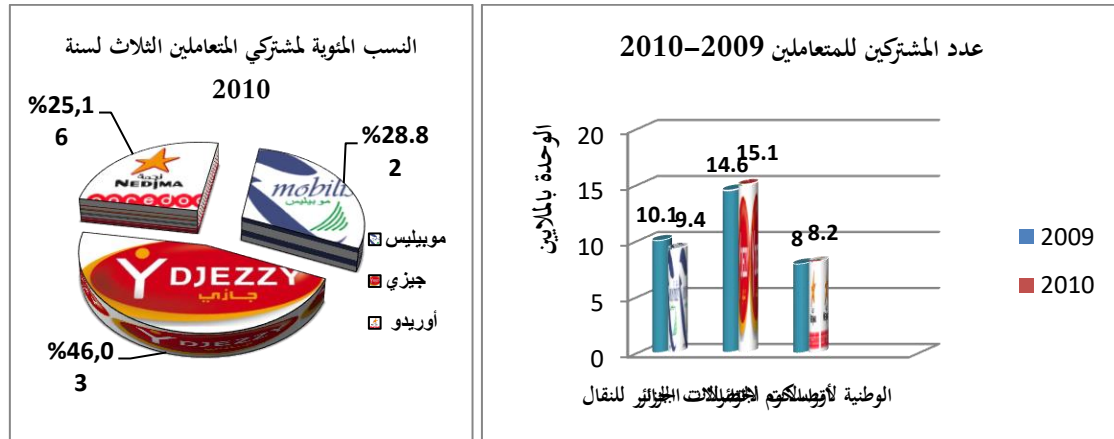
التطور	2010	2009	
-6,3%	9 446 774	10 079 500	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
3,2%	15 087 393	14 617 642	اوراسكوم لاتصالات الجزائر
2,7%	8 245 998	8 032 682	الوطنية لاتصالات الجزائر
0,2%	32 780 165	32 729 824	العدد الإجمالي للمشتركين

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2010.

تطور الخطيرة الإجمالية للمشتركين:

سجل العدد الإجمالي لمشركي الهاتف النقال ارتفاعاً يقدر بـ 50341 مشترك خلال سنة 2010، محققاً بذلك زيادة في النمو طفيفة تقدر بـ 0.2 % مقارنة مع نفس الفترة من سنة 2009، كما سجلت اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس انخفاض في عدد المشتركين من 10 079 500 مشترك خلال سنة 2009 الى 9 446 774 مشترك خلال سنة 2010 محققة بذلك نسبة انخفاض قدرت بـ 6,3% رغم هذا بقيت تحتل المرتبة الثانية وبذلك تراجعت اتصالات الجزائر للهاتف النقال مقارنة بمنافسيها، فأوراسكوم لاتصالات الجزائر حققت ارتفاع في عدد المشتركين من 14 617 642 مشترك خلال 2009 الى 15 087 393 مشترك خلال 2010 محققة نسبة نمو قدرها 3,2%، في المقابل احتلت الوطنية لاتصالات الجزائر المرتبة الاخيرة بعدد اجمالي للمشتركين قدره 8 245 998 مشترك خلال سنة 2010 بنسبة نمو قدرها 2,7% مقارنة بالعام الماضي.

الشكل رقم (04/10) تطور الخطيرة الإجمالية للمشتركين موزعين عبر كل متعامل لسنة 2010



المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2010.

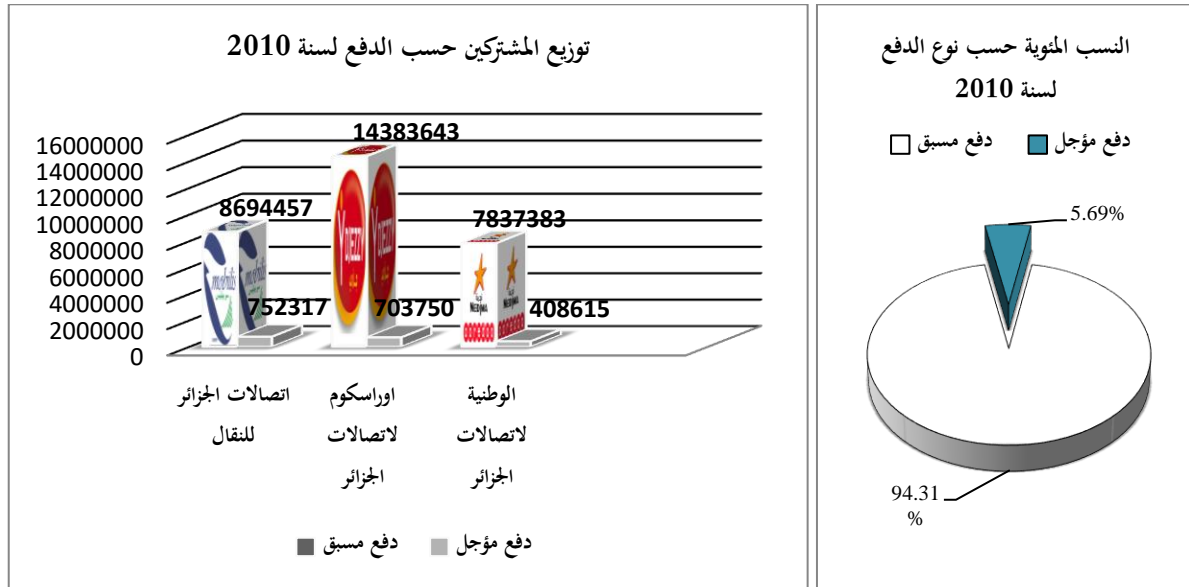


من خلال تمثيل الدائرة النسبية لعدد المشتركين نجد أن اتصالات الجزائر للنقل موبيليس تربعت على المرتبة الثانية بنسبة 28.82 % بينما المرتبة الاولى كانت من نصيب أوراسكوم لاتصالات الجزائر بنسبة 46.03 % في حين أن الوطنية لاتصالات الجزائر كانت في المرتبة الثالثة بنسبة 25.16 % .

كما نلاحظ تراجع الحصة السوقية لشركة موبيليس الجزائر، بحيث وصلت الى 28.82 % مقارنة بسنة 2009 أين كانت النسبة 30.8 % وهذا راجع الى لجوء الشركات المنافسة إلى طرح مجموعة من العروض المغرية للمشاركين . وكمثال قدمت شركة نجمة خدمة التعبئة ( عند تعبئة 2000 دج يحصل المشترك على 6000 دج من المكالمات نحو جميع الشبكات)، أدى إلى رفع نسبة الحصة السوقية لشركة نجمة من 24.54 % سنة 2009 إلى 25.16 % ، سنة 2010 وهذا ما أثر سلباً على الحصة السوقية لشركة موبيليس. كما يمكن أن نقول أن الوطنية لاتصالات الجزائر بدأت تقترب شيئاً فشيئاً من اتصالات الجزائر للهاتف النقال من خلال عدد المشتركين.

## 7-2- توزيع الحظيرة الإجمالية لكل نوع من الاشتراك ولكل متعامل

الشكل رقم (11/04) الحظيرة الاجمالية حسب نوع الاشتراك لسنة 2010



المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2010.

فخلال 2010 نلاحظ أن 94.31 % من المشتركين ينتمون إلى فئة الدفع المسبق مقابل 05.69 % في فئة الدفع المؤجل.

كما نلاحظ ان اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس احتلت المرتبة الثانية مقارنة مع المنافسين من خلال صيغة الدفع المسبق بعدد اجمالي قدره 8694457 مشترك وهذا بعد أوراسكوم لاتصالات الجزائر، واحتفظت بمرتبتها الاولى في صيغة الدفع البعدي بعدد اجمالي قدره 752317 مليون مشترك .

## 8- وضعية السوق الإجمالية للهاتف النقال سنة 2011

### 8-1- الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشطين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل

#### الجدول رقم (04-12) الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل لسنة 2011

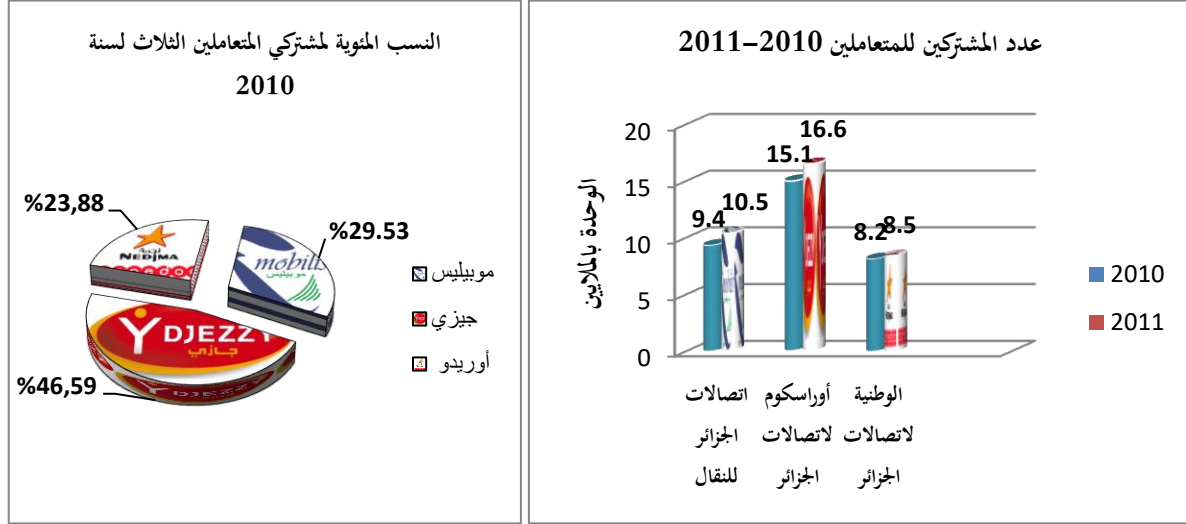
التطور	2011	2010	
+11,3%	10 515 914	9 446 774	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
+10,0%	16 595 233	15 087 393	اوراسكوم لاتصالات الجزائر
+3,1%	8 504 779	8 245 998	الوطنية لاتصالات الجزائر
+8,7%	35 615 926	32 780 165	العدد الإجمالي للمشاركين

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2011.

سجل العدد الإجمالي لمشاركة الهاتف النقال ارتفاعاً يقدر بـ 2835761 مشترك خلال سنة 2011 ، محققاً بذلك نمواً يقدر بـ 8.7 % مقارنة مع نفس الفترة من سنة 2010، كما سجلت اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ارتفاعاً في عدد المشتركين من 9 446 774 مشترك خلال سنة 2010 الى 10 515 914 مشترك خلال سنة 2011 محققة بذلك نسبة ارتفاع قدرت بـ 11,3 % وهي أعلى نسبة مقارنة بالمنافسين الآخرين. وهي بذلك تحتل المرتبة الثانية بعد بأوراسكوم لاتصالات الجزائر والتي حققت ارتفاع في عدد المشتركين من 15 087 393 مشترك خلال 2010 الى 16 595 233 مشترك خلال 2011 ، في المقابل ارتفع عدد مستخدمي الوطنية لاتصالات الجزائر من 8 245 998 مشترك خلال 2010 الى 8 504 779 مشترك خلال 2011 بنسبة ارتفاع قدره بـ 3,1 %.

ورغم أن اتصالات الجزائر موبيليس احتلت المرتبة الثانية لكن الفارق بينها وبين منافسها أوراسكوم لاتصالات الجزائر يقدر بـ 5.1 مليون مشترك وهو فارق كبير نوعاً ما.

### الشكل رقم (12/04) تطوّر الحظيرة الإجمالية للمشاركين مؤرّعين عبر كل متعامل لسنة 2011

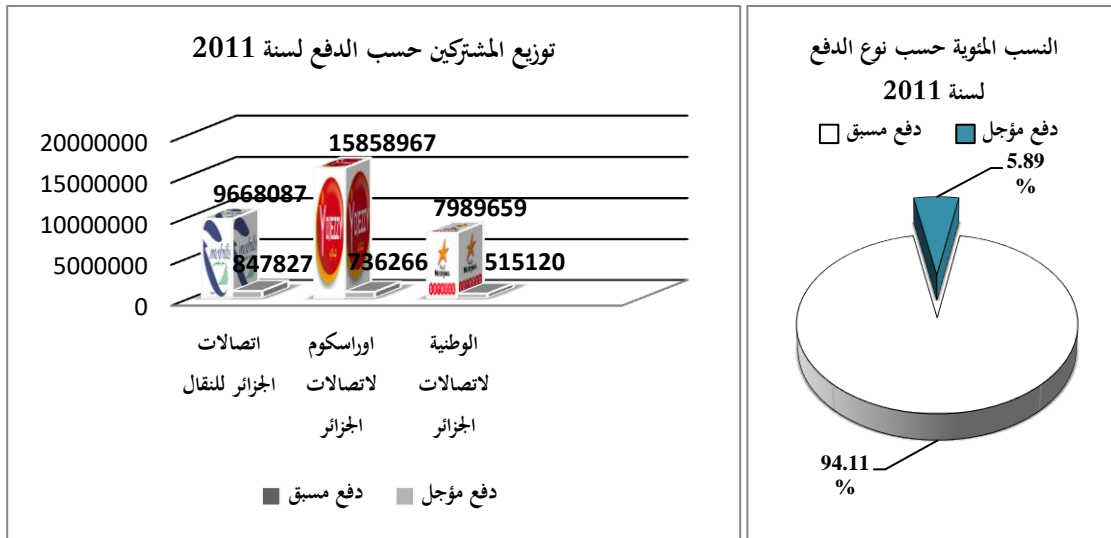


المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2011.

من خلال تمثيل الدائرة النسبية لعدد المشاركين حسب كل متعامل نلاحظ ان اتصالات الجزائر للنقل موبيليس تحصلت على المرتبة الثانية بنسبة 29.53 % ، بينما تحصلت أوراسكوم لاتصالات الجزائر على نسبة 46.59% متربعة على المرتبة الاولى بينما نجد في المرتبة الثالثة الوطنية لاتصالات الجزائر بنسبة 23.88%.

### 2-8- توزيع الحظيرة الإجمالية لكل نوع من الاشتراك ولكل متعامل

#### الشكل رقم (13/04) الحظيرة الاجمالية حسب نوع الاشتراك لسنة 2011



المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2011.

خلال 2011 نلاحظ ان 94.11 % من المشتركين ينتمون إلى فئة الدفع المسبق مقابل 05.89 % في فئة الدفع المؤجل

كما نلاحظ ان اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس احتلت المرتبة الثانية مقارنة بالمنافسين من خلال صيغة الدفع المسبق بعدد اجمالي قدره 9 668 087 مشترك وهذا بعد أوراسكوم لاتصالات الجزائر، والمرتبة الاولى في صيغة الدفع البعدي بعدد اجمالي قدره 847827 مليون مشترك .

### 9- وضعية السوق الإجمالية للهاتف النقال سنة 2012

#### 9-1- الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشطين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل

#### الجدول رقم (04-13) الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل لسنة 2012

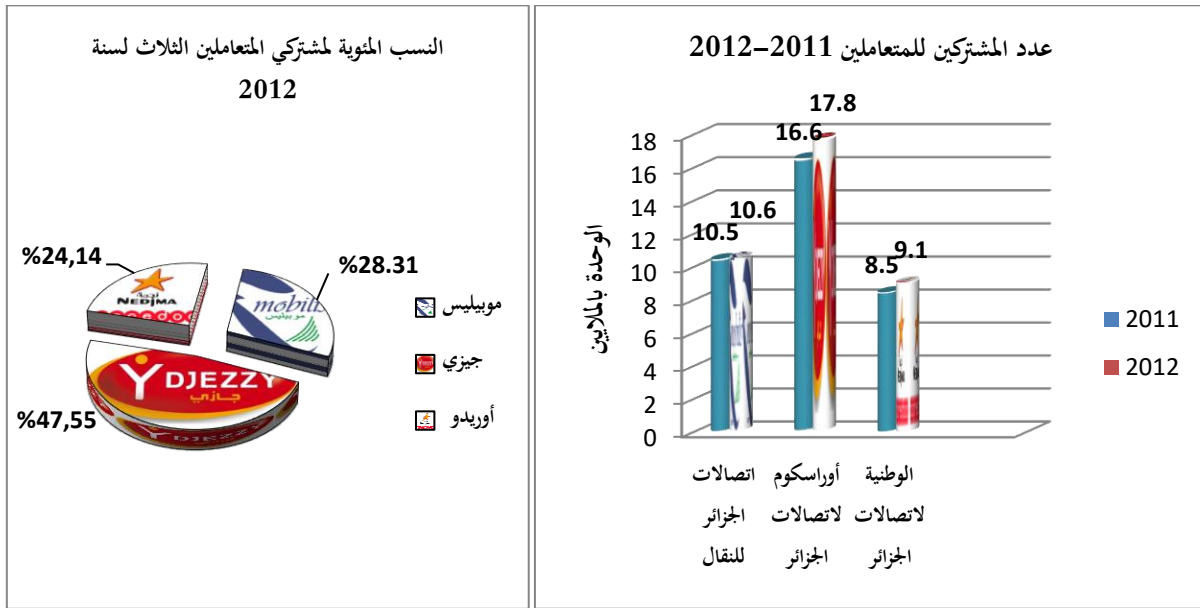
التطور	2012	2011	
+1,0%	10 622 884	10 515 914	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
+7,5%	17 845 669	16 595 233	اوراسكوم لاتصالات الجزائر
+6,5%	9 059 150	8 504 779	الوطنية لاتصالات الجزائر
+5,4%	37 527 703	35 615 926	العدد الإجمالي للمشاركين

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2012.

سجل العدد الإجمالي لمشاركة الهاتف النقال ارتفاعاً يقدر بـ 1911777 مشترك خلال سنة 2012 ، محققاً بذلك زيادة في النمو يقدر بـ 5.4 % مقارنة مع نفس الفترة من سنة 2012. كما سجلت اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ارتفاعاً في عدد المشتركين من 10 515 914 مشترك خلال سنة 2011 الى 10 622 884 مشترك خلال سنة 2012 محققة بذلك نسبة ارتفاع قدرت بـ 1,0 % وهو ارتفاع طفيف جداً مقارنة بالمنافسين الاخرين.

تحتل اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس المرتبة الثانية، لكن الفارق يعتبر كبير نوعاً ما بينها وبين غريمها أوراسكوم لاتصالات الجزائر والتي حققت ارتفاع في عدد المشتركين من 16 595 233 مشترك خلال 2011 الى 17 845 669 مشترك خلال 2012 ، في المقابل احتلت الوطنية لاتصالات الجزائر المرتبة الاخيرة بعدد اجمالي للمشاركين قدره 9 059 150 مشترك خلال سنة 2012، بارتفاع قدر بـ 6,5 % مقارنة بالسنة الماضية.

الشكل رقم (14/04) تطوّر الحظيرة الإجمالية للمشاركين موزعين عبر كل متعامل لسنة 2012

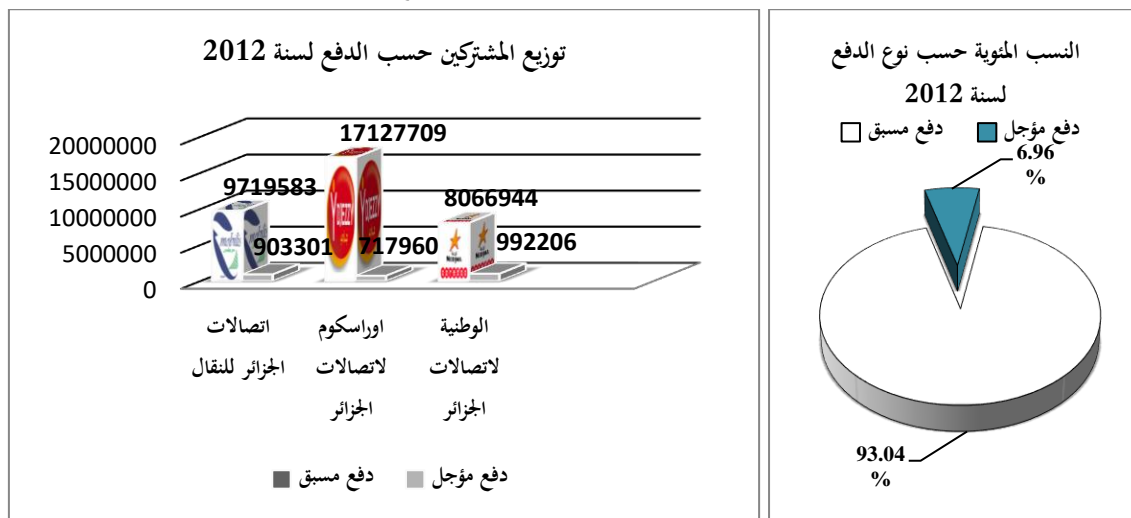


المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2012.

من خلال الدائرة النسبية نلاحظ ان اتصالات الجزائر للنقل تحصلت على المرتبة الثانية في عدد المشتركين بنسبة قدرت بـ 28.31%، بينما تحصلت اوراسكوم لاتصالات الجزائر على المرتبة الاولى بنسبة 47.55%، وفي المرتبة الثالثة نجد الوطنية للاتصالات الجزائرية بنسبة 24.14%.

9-2- توزيع الحظيرة الإجمالية لكل نوع من الاشتراك ولكل متعامل

الشكل رقم (15/04) الحظيرة الاجمالية حسب نوع الاشتراك لسنة 2012



المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2012.

فخلال 2012 نلاحظ أن 93.04 % من المشتركين ينتمون إلى فئة الدفع المسبق مقابل 06.96 % في فئة الدفع المؤجل.

كما نلاحظ أن اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس احتلت المرتبة الثانية مقارنة مع المنافسين من خلال صيغة الدفع المسبق بعدد إجمالي قدره 9719583 مشترك وهذا بعد أوراسكوم لاتصالات الجزائر، وتراجعت إلى المرتبة الثانية في صيغة الدفع البعدي بعدد إجمالي قدره 903301 مشترك وهذا بعد الوطنية لاتصالات الجزائر.

ما يلاحظ أن الوطنية لاتصالات الجزائر تربعت على المرتبة الأولى في صيغة الدفع البعدي بعدد إجمالي للمشاركين قدر بـ 992206 مشترك، وهذه نقطة قوة لها يجب المحافظة عليها وتطويرها.

#### 10- وضعية السوق الإجمالية للهاتف النقال سنة 2013

##### 10-1- الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشطين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل

##### الجدول رقم (04-14) الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل لسنة 2013

التطور	2013	2012	
17,21%	12 451 373	10 622 884	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
1,52% -	17 574 249	17 845 669	اوراسكوم لاتصالات الجزائر
4,77%	9 491 423	9 059 150	الوطنية لاتصالات الجزائر
5,30%	39 517 045	37 527 703	العدد الإجمالي للمشاركين

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2013.

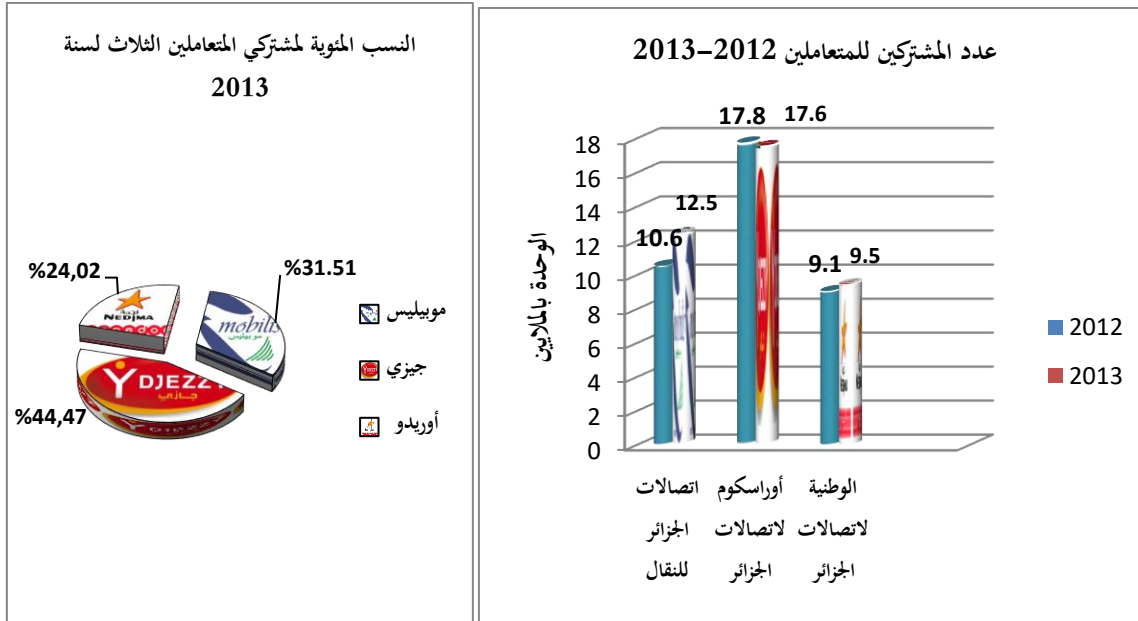
سجل العدد الإجمالي لمشاركي الهاتف النقال ارتفاعاً يقدر بـ 1989342 مشترك خلال سنة 2013، محققاً بذلك زيادة في النمو قدرت بـ 5.30 % مقارنة مع نفس الفترة من السنة الماضية.

كما سجلت اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ارتفاعاً في عدد المشتركين من 10 622 884 مشترك خلال سنة 2012 إلى 12 451 373 مشترك خلال سنة 2013 محققة بذلك نسبة ارتفاع قدرت بـ 17,21% وهو ارتفاع كبير مقارنة بالمنافسين الآخرين.

وهي بذلك تحتل المرتبة الثانية مقارنة بأوراسكوم لاتصالات الجزائر والتي حققت تراجع في عدد المشتركين من 17 845 669 مليون مشترك خلال 2012 الى 17 574 249 مليون مشترك خلال 2013 في المقابل احتلت الوطنية لاتصالات الجزائر المرتبة الاخيرة بعدد اجمالي للمشاركين قدره 9 491 423 مشترك خلال سنة 2013 محققة نسبة نمو قدرها 4,77% مقارنة بالسنة الفارطة.

يمكن أن نرجع التراجع في نسبة النمو لأوراسكوم اتصالات الجزائر الى المنافسة الشرسة من قبل اتصالات الجزائر للهاتف النقال والوطنية لاتصالات الجزائر بتطبيقهما سياسة تنويع المنتجات.

### الشكل رقم (16/04) تطوّر الحظيرة الإجمالية للمشاركين مؤرّعين عبر كل متعامل لسنة 2013

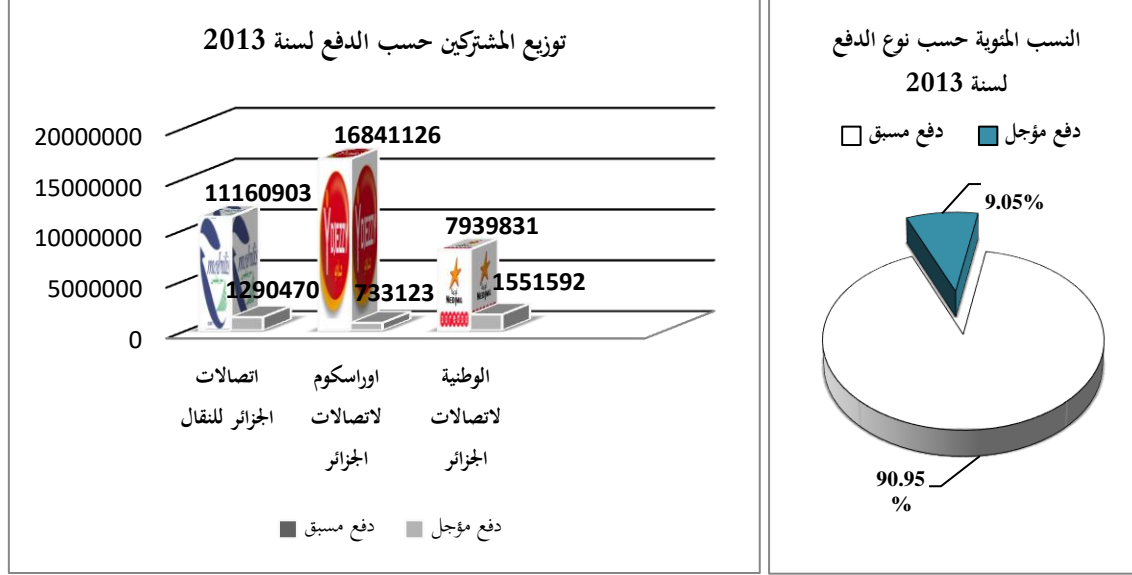


المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2013.

نلاحظ من خلال تمثيل النسب المئوية لعدد المشتركين أن اتصالات الجزائر تحتل المرتبة الثانية بنسبة 31.51% في المقابل تربعت أوراسكوم لاتصالات الجزائر على المرتبة الاولى بنسبة 44.47% بينما حصلت الوطنية لاتصالات الجزائر على المرتبة الاخيرة بنسبة 24.02%.

10-2- توزيع الحظيرة الإجمالية لكل نوع من الاشتراك ولكل متعامل

الشكل رقم (17/04) الحظيرة الاجمالية حسب نوع الاشتراك لسنة 2013



المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2013.

خلال 2013 نلاحظ أن 90.95 % من المشتركين ينتمون إلى فئة الدفع المسبق مقابل 09.05 % في فئة الدفع المؤجل، نلاحظ ان نسبة فئة الدفع المؤجل تنمو بشكل تدريجي.

كما نلاحظ أن اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس احتلت المرتبة الثانية مقارنة مع المنافسين من خلال صيغة الدفع المسبق بعدد اجمالي قدره 11160903 مشترك وهذا بعد أوراسكوم لاتصالات الجزائر، والمرتبة الثانية في صيغة الدفع البعدي بعدد اجمالي قدره 1290470 مشترك وهذا بعد الوطنية لاتصالات الجزائر.

ما يلاحظ كذلك أن الوطنية لاتصالات الجزائر استطاعت في فترة وجيزة أن تحتل المرتبة الاولى في صيغة الدفع البعدي وتحافظ على هذه المرتبة رغم المنافسة الكبيرة من قبل المنافسين الآخرين لاسيما اتصالات الجزائر موبيليس.



## 11- وضعية السوق الإجمالية للهاتف النقال سنة 2014

## 11-1- الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشطين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل

## الجدول رقم (04-15) الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل لسنة 2014

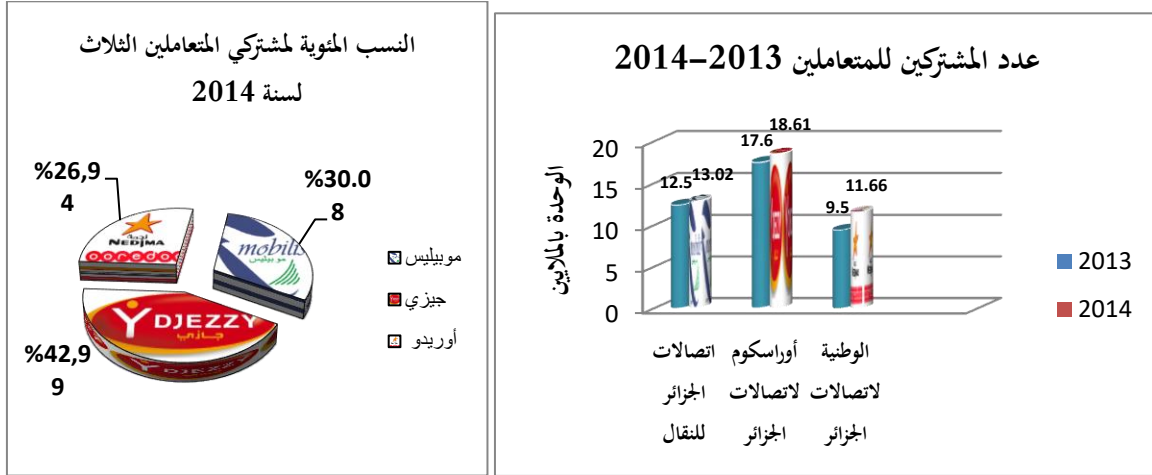
التطور	2014	2013	
+4.58%	13 022 295	12 451 373	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
+5.90%	18 612 148	17 574 249	اوراسكوم لاتصالات الجزائر
+22.88%	11 663 731	9 491 423	الوطنية لاتصالات الجزائر
+9.56%	43 298 174	39 517 045	العدد الإجمالي للمشاركين

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2014.

سجل العدد الإجمالي لمشاركة الهاتف النقال ارتفاعاً يقدر بـ 570922 مشترك خلال سنة 2014 ، محققاً بذلك نمواً يقدر بـ 9.56% مقارنة مع نفس الفترة من السنة الماضية.

كما ان اتصالات الجزائر للهاتف النقال سجلت ارتفاع في عدد المشاركين من 12 451 373 مشترك خلال سنة 2013 الى 13 022 295 مشترك خلال سنة 2014 مسجلة نمواً قدره 4.58% ، بالإضافة الى أوراسكوم لاتصالات الجزائر والتي حققت اجمالي مشتركين قدر بـ 18 612 148 مشترك محققة بذلك نسبة نمو قدرت بـ 5.90% والوطنية لاتصالات الجزائر والتي سجلت ارتفاع قدر بـ 22.88% وهي نسبة معتبرة لكن مازال عدد مشاركتها بعيد نوعاً ما عن منافسيها والذي قدر بـ 11 663 731 بفارق من موبيليس قدر بـ 135864 مشترك وعن أوراسكوم لاتصالات الجزائر بفارق شاسع قدر بـ 6948417 مشترك.

الشكل رقم (18/04) تطوّر الحظيرة الإجمالية للمشاركين موزعين عبر كل متعامل لسنة 2014



المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2015.

من خلال الدائرة النسبية نجد أن مؤسسة اتصالات الجزائر تحصلت على المرتبة الثانية بنسبة تقدر بـ 30.08% بعد مؤسسة أوبتيكوم الجزائر والتي نالت المرتبة الأولى بنسبة 42.99% في حين تحصلت الوطنية لاتصالات الجزائر على المرتبة الثالثة بنسبة 26.94%.

12- وضعية السوق الإجمالية للهاتف النقال سنة 2015

12-1- الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشطين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل

الجدول رقم (04-16) الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل لسنة 2015

التطور	2015	2014	
9,95%+	14 318 169	13 022 295	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
10,75%-	16 611 115	18 612 148	اوبتيكوم تيليكوم الجزائر
5,44%+	12 298 360	11 663 731	الوطنية لاتصالات الجزائر
0,16%-	43 227 644	43 298 174	مجموع مشتركين GSM، 3G

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2015.

من خلال ملاحظتنا لتطور الحظيرة الاجمالي للمشاركين نسجل انخفاضاً يقدر بـ 70 531 مشترك خلال سنة 2015، محققاً بذلك تراجعاً في النمو يقدر بـ 0.16% مقارنة مع نفس الفترة من السنة الماضية، ويرجع أساساً هذا الانخفاض إلى إيقاف تشغيل شرائح المشتركين الغير النشطين والغير المعرفين من طرف متعاملي الهاتف النقال.

## الشكل رقم (19/04) يمثل توزيع النسبة المئوية حسب نوع الاشتراك لسنة 2015



المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2015

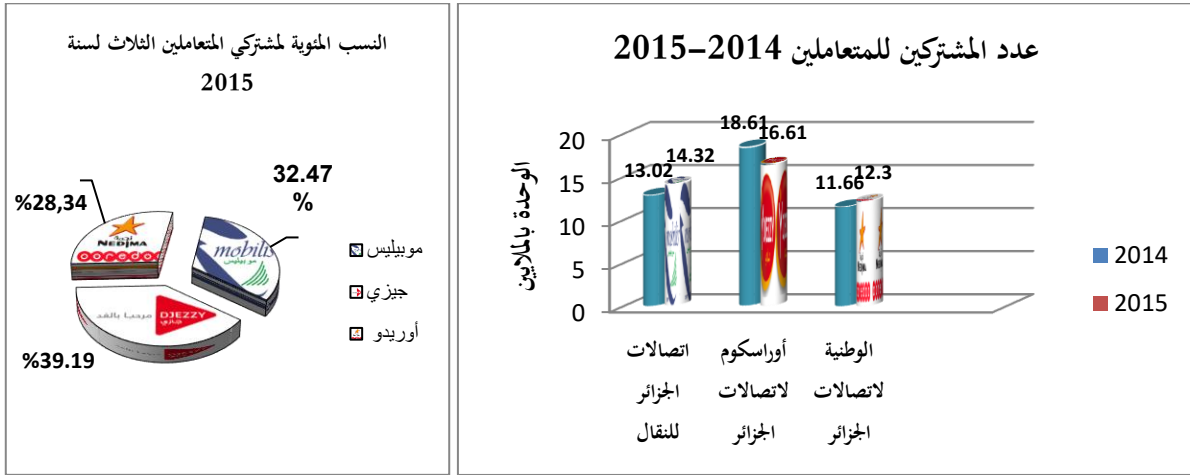
من أصل 43 مليون مشترك، 26.909 مليون هم مشتركون في شبكة GSM\*، أي 62.25 % مقابل 16.319 مليون مشترك في شبكة الجيل الثالث 3G، أي 37.75 %

كما ان اتصالات الجزائر للهاتف النقال سجلت ارتفاع في عدد المشتركين من 13 022 295 مشترك خلال سنة 2014 الى 14 318 169 مشترك خلال سنة 2015 مسجلة ارتفاعاً قدره 9,95 % وهي بذلك تحتل المرتبة الثانية، على عكس أوبتيموم تيليكوم الجزائر والتي سجلت انخفاضاً قدره 10,75% والوطنية لاتصالات الجزائر والتي سجلت ارتفاع قدره 5,44%، ويرجع سبب هذا التراجع لأوبتيموم تيليكوم الجزائر الى المنافسة القوية خاصة من قبل اتصالات الجزائر موبيليس.

<sup>1</sup> سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2015، ص 02.

\* GSM: Global System for mobile communication

الشكل رقم (20/04) تطوّر الحظيرة الإجمالية للمشتركي GSM و 3G لسنة 2015



المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2015.

من خلال تمثيل النسب المئوية لعدد المشتركين يتبين أن اتصالات الجزائر حصلت على المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 32.47% بينما رجعت المرتبة الاولى الى أوبتيكوم تيليكوم الجزائر بنسبة 39.19% وفي المرتبة الاخيرة نجد الوطنية للاتصالات الجزائر بنسبة 28.34%. كما نلاحظ أن النسب بدأت تتقارب بين المنافسين الثالث خاصة الوطنية للاتصالات الجزائر والتي حققت نمو معتبر.

## 2-12- توزيع الحظيرة الإجمالية لكل نوع من الاشتراك ولكل متعامل

الشكل رقم ( 21/04 ) توزيع الحظيرة لمشتركي GSM و 3G حسب نوع الاشتراك والمتعاملين لسنة 2015



المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2015.

فخلال سنة 2015 نلاحظ ان 89.80 % من المشتركين ينتمون إلى فئة الدفع المسبق مقابل 10.20% في فئة الدفع المؤجل، هذه الاخيرة والتي بدأت ترتفع تدريجياً على حساب صيغة الدفع المسبق.

كما نلاحظ ان اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس احتلت المرتبة الثانية مقارنة مع المنافسين في صيغة الدفع المسبق وهذا بعد أوبتيكوم تيليكوم الجزائر، والمرتبة الثانية في صيغة الدفع البعدي وهذا بعد الوطنية لاتصالات الجزائر.

### 12-3- حالة سوق الهاتف النقال (GSM)

#### 12-4- الحظيرة الإجمالية للمشاركين في شبكة الهاتف النقال (GSM)

##### الجدول رقم (04-17) الحظيرة الإجمالية للمشاركين (GSM) لسنة 2015

التطور	2015	2014	
%15,53-	7 775 837	9 205 983	اتصالات الجزائر للنقال
%28,18-	12 466 980	17 357 898	أوبتيكوم تيليكوم الجزائر
%18,96-	6 665 799	8 225 240	الوطنية لاتصالات الجزائر
%22,65-	26 908 616	34 789 121	العدد الإجمالي للمشاركين GSM

المصدر : سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2015.

خلال سنة 2015، أحصت حظيرة مشتركين GSM ما يعادل 26.91 مليون مشترك، أي انخفاض يقدر نسبته بـ 22.65 % بالمقارنة مع السنة الماضية ويرجع ذلك أساساً إلى الهجرة إلى شبكة الجيل الثالث ( 3G ) حيث احتلت أوبتيكوم تيليكوم الجزائر المرتبة الاولى بـ 12466980 مشترك تليها في المرتبة الثانية اتصالات الجزائر للنقال موبيليس بـ 7775837 مشترك وفي المرتبة الثالثة الوطنية لاتصالات الجزائر بـ 6665799 مشترك خلال نفس السنة. وما يلاحظ على عدد المشتركين في GSM للمتعاملين الثلاث انخفاض محسوس مقارنة بالسنة الماضية وهذا راجع الى توجه المشتركين الى شبكة الجيل الثالث.

#### الشكل رقم (04/22) توزيع حظيرة (GSM) حسب نوع الاشتراك و المتعاملين لسنة 2015



المصدر : سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2015.

خلال سنة 2015 نجد 90.89 % من مشركي ال GSM ينتمون إلى فئة الدفع المسبق مقابل 9.11% في فئة الدفع المؤجل.

كما نلاحظ من خلال الشكل أن أوتيموم تيليكوم الجزائر تحتل المرتبة الأولى في عدد المشركي ال GSM بعدد اجمالي قدر بـ 11989207 مشترك، في المقابل تأتي اتصالات الجزائر للنقل موبيليس في المرتبة الثانية بعدد اجمالي قدر بـ 6758763 مشترك، وفي المرتبة الثالثة المتعامل الوطنية لاتصالات الجزائر بعدد اجمالي في GSM قدر بـ 5708422 مشترك، أما في صيغة الدفع المؤجل تأتي في المرتبة الاولى اتصالات الجزائر للنقل موبيليس بعدد اجمالي قدر بـ 1017074 مشترك أما في المرتبة الثانية فنجد الوطنية لاتصالات الجزائر بعدد اجمالي 957377 مشترك، وفي المرتبة الثالثة نجد أوتيموم تيليكوم الجزائر بعدد اجمالي 477773 مشترك .

### تعريف بالجيل الثالث 3G :

3G هو الجيل الثالث لمعايير وتكنولوجيا الهواتف المحمولة، بعد الجيل الثاني. يبني الجيل الثالث على مجموعة معايير اتحاد المواصلات العالمية في إطار برنامج المواصلات الجوالية العالمية "IMT-2000" تمكن تقنيات الجيل الثالث من تقديم باقة خدمات أوسع وأكثر تقدماً، ويتميز بسرعة شبكية عالية بفضل فعاليتها الطيفية، ومن ضمن هذه الخدمات، الاتصال الهاتفي الصوتي اللاسلكي ممتد التغطية، ونقل البيانات اللاسلكي واسع النطاق، وبالتالي فإن شبكات الجيل الثالث شبكات هاتفية خلوية واسعة المساحة، تتميز بنفاذ إنترنت عالي السرعة وبإمكانية المكالمات المرئية.

أهم ميزات الجيل الثالث:

- تحمل عدد أكبر من عملاء الصوت والبيانات خاصة في المناطق الحضرية وسرعة أعلى بتكاليف أقل من الجيل السابق.
- تستعمل شبكات الجيل الثالث حامل قناة بتريديد 5 ميغا هرتز لتسليم بالبيانات بسرعة أكبر وتوسيع سعتها مقارنة بالجيل الثاني.
- تسمح بتخفيض تكاليف شبكات الجيل الثالث مع منح سرعة عالية للمستخدمين، يفترض أن يكون لمستخدمي الجيل الثالث سعة أكبر وفعالية طيفية فضلى، مما يسمح بالنفذ الشامل لشبكات الجيل الثالث<sup>1</sup>.

14-3- مقارنة خدمات الجيل الثالث بين المتعاملين الثلاث

الجدول رقم (18/04) جدول مقارنة خدمات الجيل الثالث بين المتعاملين

العرض	اوريدو	موبيليس	جيزي
عند الطلب	4دج	غير متوفر	3دج أو 4 دج (حسب العرض)
30دج	غير متوفر	50ميغا / 24 سا	50ميغا / 24 سا
40دج	غير متوفر	غير متوفر	3G++ ساعة واحدة
50 دج	غير متوفر	غير متوفر	150ميغا / 1 سا
100 دج	50ميغا / 24 سا	50ميغا / 24 سا	50ميغا / 24 سا
150 دج	غير متوفر	غير متوفر	200ميغا / 7 أيام
200 دج	200ميغا / 48 سا	غير متوفر	200ميغا / 24 ساعة
250دج	غير متوفر	غير متوفر	150ميغا / 7 أيام
300 دج	400ميغا / 72 سا	غير متوفر	غير متوفر
400 دج	غير متوفر	غير متوفر	200ميغا / 30 يوم
500 دج	غير متوفر	250ميغا / 30 يوم	غير متوفر
750 دج	غير متوفر	500ميغا / 30 يوم	500ميغا / 30 يوم
1000 دج	1جيغا / 30 يوم	1 جيغا / 30 يوم	غير متوفر

<sup>1</sup> اطلع عليه على الموقع <http://www.mobilis.dz/ar/3GAR> يوم 2018/01/31 على الساعة 21:19.

غير متوفر	2 جيجا / 30 يوم	غير متوفر	1900 دج
غير متوفر	2 جيجا / 30 يوم	غير متوفر	2000 دج
غير متوفر	غير متوفر	3 جيجا / 30 يوم	2500 دج
غير متوفر	4 جيجا / 30 يوم	غير متوفر	3000 دج
غير متوفر	5 جيجا / 30 يوم	غير متوفر	4000 دج
نعم	نعم	لا	غير محدود
25 ولاية	48 ولاية	36 ولاية	التغطية

المصدر: اطع عليها على الموقع [www.android-dz.com/ar/3](http://www.android-dz.com/ar/3) يوم: 2018/01/31 على الساعة 21:34.

يصل المبلغ المالي للحصول على الرخصة الواحدة من الجيل الثالث من خدمة الهاتف النقال إلى عشرات ملايين الدولارات دفعها كل متعامل من متعاملي الهاتف النقال من أجل السماح له بالحصول على رخصة مؤقتة في اتجاه تجسيد هذه الخدمة بين المشتركين، وعلى سبيل المثال فإن المتعامل التاريخي "موبيليس" عرض، دفع 50 مليون أورو من أجل الحصول على الرخصة، حيث كان هذا العرض هو الأعلى مقارنة بين المتعاملين الآخرين، ما ساهم في حصوله على المرتبة الأولى التي تتضمن أفضليات، منها الأفضلية في اختيار الموجة والأفضلية في اختيار الولايات الـ 15 التي ستشملها الخدمة خلال العام الأول من انطلاق الخدمة.

كما أكدت "موبيليس"، أنها تستهدف اقتناء أحسن الأجهزة التي تسمح بالحصول على شبكة راقية في مجال خدمة النقال، حيث أنها تتعامل مع موردين كبار في هذا المجال على غرار المجموعة الصينية العالمية "هواوي"، أما من ناحية الأسعار المطبقة على الجيل الثالث فترى "موبيليس" أن الأسعار التي سوف يتم تطبيقها في الخدمة ستراوح حسب الاستعمال الذي يحصل عليه الزبون من ناحية أن الحصول على خدمة "الإيميل" لن يكون مثلاً في مستوى التحميل من حيث الأسعار، حيث ستكون هناك اشتراكات تستجيب لكل الاستعمالات<sup>1</sup>.

#### 4-14- حالة سوق الهاتف النقال 3G

#### 5-14- الحظيرة الإجمالية للمشاركين في شبكة الهاتف النقال 3G

<sup>1</sup> اطع عليه على الموقع : <http://www.3galgerien.com/3g1698.html> يوم: 2018/01/31 على الساعة 19:11.



## الجدول رقم (04-19) الحظيرة الإجمالية للمشاركين في شبكة الهاتف النقال 3G لسنة 2015

التطور	2015	2014	
	6 542 332	3 816 312	اتصالات الجزائر للنقال
+71,43%	4 144 135	1 254 250	أوبتيكوم تيليكوم الجزائر
+230,41%	5 632 561	3 438 491	الوطنية لاتصالات الجزائر
+63,81%	<b>16 319 027</b>	<b>8 509 053</b>	<b>العدد الإجمالي للمشاركين 3G</b>
<b>+91,78%</b>			

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2015.

نلاحظ أن اتصالات الجزائر للنقال موبيليس احتلت المرتبة الاولى بعدد مشتركين قدر بـ 6 542 332 مشترك مقارنة بالمتعامل الوطنية لاتصالات الجزائر التي جاءت في المرتبة الثانية بعدد اجمالي قدر بـ 5 632 561 مشترك في حين جاءت أوبتيكوم تيليكوم الجزائر في المرتبة الثالثة بعدد اجمالي قدر بـ 4 144 135 مشترك، ويرجع تفوق المتعامل موبيليس وافتكاه المرتبة الاولى في خدمة 3G الى جودة الخدمة المقدمة في هذا المجال مقارنة بالمنافسين الاخرين.

وخلال نفس السنة ، بلغت قاعدة المشتركين في شبكة 3G ما يعادل 16.32 مليون مشترك.

## الشكل رقم (04/23) توزيع حصص المتعاملين في سوق (3G) بالنسبة لعدد المشتركين لسنة 2015



المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2015.

من خلال الشكل اعلاه نلاحظ ان النسبة الاكبر كانت من نصيب المتعامل موبيليس للهاتف النقال بنسبة فقدرت بـ 40.09 % حسب عدد مشركي 3G اما بالنسبة للمتعامل الوطنية لاتصالات الجزائر فتحصل على المرتبة الثانية بنسبة 34.52 % وفي المرتبة الثالثة كان المتعامل أوبتيكوم تيليكوم الجزائر بنسبة 25.39 %

ما يمكن ملاحظته هو أن موبيليس استطاعت من خلال استراتيجيتها المطبقة افتكاك المرتبة الاولى على منافسيها، بالاضافة الى أن الوطنية لاتصالات الجزائر كذلك تمكنت من احتلال المرتبة الثانية وهو أمر ايجابي لها مقارنة بما كانت تحتله في السنوات السابقة، وهذا على عكس جيزي والتي تراجعت مرتبتها على عكس ماكانت عليه.

## 15- وضعية السوق الإجمالية للهاتف النقال سنة 2016

### 15-1- الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشطين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل

#### الجدول رقم (04-20) الحظيرة الإجمالية للمشاركين لكل متعامل لسنة 2016

التطور	2016	2015	
<b>21,13%+</b>	17 344 746	14 318 169	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
<b>1,46%-</b>	16 367 886	16 611 115	أوبتيكوم تيليكوم الجزائر
<b>8,37%+</b>	13 328 689	12 298 360	الوطنية لاتصالات الجزائر
<b>8,82%+</b>	<b>47 041 321</b>	<b>43 227 644</b>	مجموع مشترك GSM ، 3G ، 4G

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2016.

عرفت الحظيرة الإجمالية للهاتف النقال ارتفاعاً يُقدّر بـ 3,81 مليون مشترك نشيط خلال سنة 2016 ، أي زيادة قدرها 8,82% بالمقارنة مع نفس الفترة من السنة الماضية.

كما ان اتصالات الجزائر للهاتف النقال سجلت ارتفاعاً كبيراً من 14 318 169 مشترك خلال سنة 2015 الى 17 344 746 مشترك خلال سنة 2016 أي بارتفاع قدر بـ 21,13% وهو ارتفاع كبير، محققاً بذلك أعلى نسبة مقارنة بالمنافسين على عكس أوبتيكوم تيليكوم الجزائر التي سجلت تراجع في عدد المشتركين قدر بـ 1,46%، في المقابل سجلت الوطنية لاتصالات الجزائر نسبة ارتفاع قدرت بـ 8,37%. هذا النمو بسبب التطور السريع في عدد مشترك شبكة الجيل الثالث والرابع (3G ، 4G) وتطور ظاهرة "بطاقات SIM المتعددة" التي تُميّز سوق الهاتف النقال.

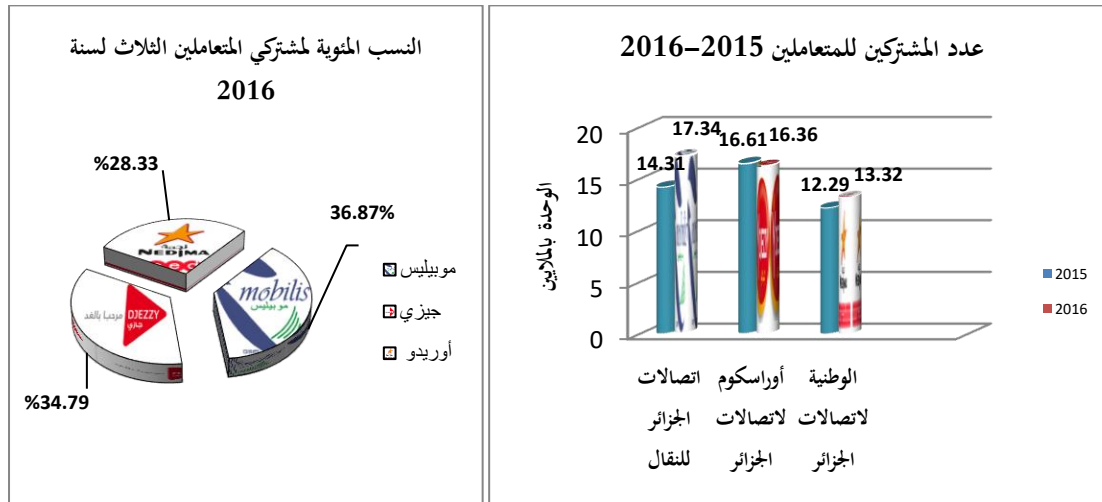
الشكل رقم (24/04) توزيع عدد المشتركين حسب نوع الاشتراك لسنة 2016.



المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2016.

من بين 47 مليون مشترك نشيط، 20,362 مليون هم مشتركو شبكة GSM أي 43,28%، 25,215 مليون مشترك في شبكة الجيل الثالث 3G أي 53,60% و 1,465 مليون مشترك في شبكة الجيل الرابع 4G، أي 3,11%. نلاحظ توسع في مشتركي الجيل الثالث والرابع على حساب مشتركو GSM.

الشكل رقم (25/04) تطوّر الحظيرة الإجمالية للمشاركين موزعين عبر كل متعامل لسنة 2016

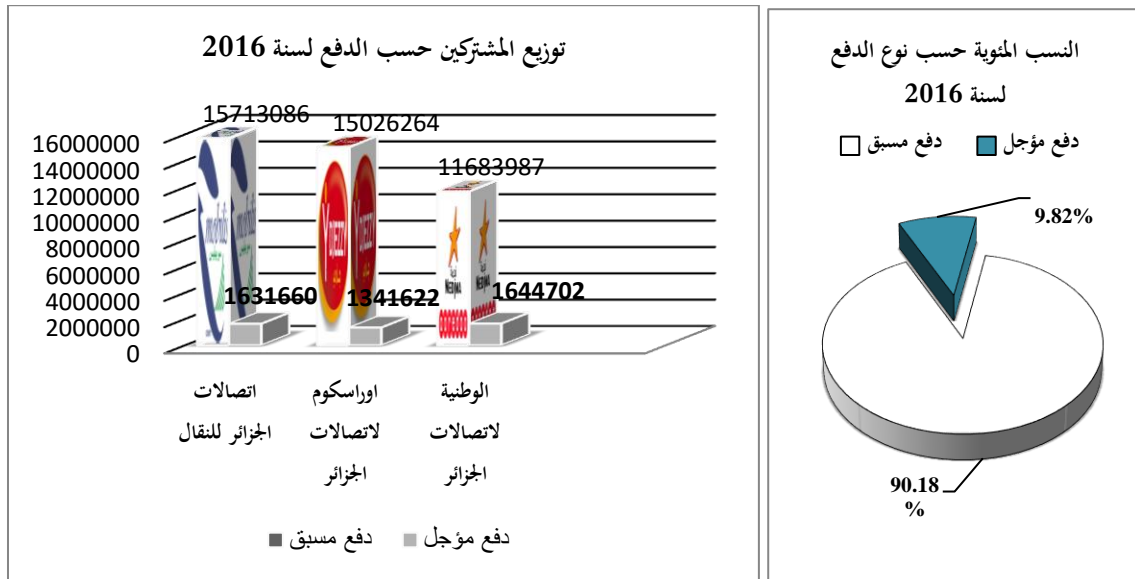


المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2016.

من خلال تمثيل الدائرة النسبية نلاحظ أن اتصالات الجزائر للنقل موبيليس تتربع على المرتبة الاولى بنسبة 36.87% تليها أوبتيموم تيليكوم الجزائر بنسبة 34.79% وبعدها الوطنية للاتصالات الجزائر بنسبة 28.33%، ما يلاحظ من خلال دخول خدمة الجيل الثالث والرابع أن اتصالات الجزائر للهاتف النقل موبيليس تربعت على المركز الأول بزيادة ملحوظة في عدد المشتركين على حساب منافستها القوية أوبتيموم تيليكوم الجزائر ويعود هذا الى جودة الخدمات التي تقدمها في الجيل الثالث والرابع خاصة سرعة تدفق الانترنت والتغطية الكبيرة للولايات .

## 15-2- توزيع الحظيرة الإجمالية لكل نوع من الاشتراك ولكل متعامل

الشكل رقم (26/04) الحظيرة الاجمالية حسب نوع الاشتراك لسنة 2016



المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقل بالجزائر لسنة 2016.

خلال سنة 2016، اختار 90,18% من المشتركين صيغة الدفع المسبق، مقابل 9,82% فقط اختاروا صيغة الدفع البعدي وتعود النسبة الأكبر لصيغة الدفع المسبق لما توفره هذه الصيغة من حرية كبيرة في اختيار العروض والتحكم في المصاريف على عكس صيغة الدفع البعدي.

كما نلاحظ أن اتصالات الجزائر للهاتف النقل موبيليس احتلت المرتبة الاولى مقارنة مع المنافسين من خلال صيغة الدفع المسبق، والمرتبة الثانية في صيغة الدفع البعدي وهذا راجع لسياسة التسعير التي تنتهجها موبيليس.

## 15-3- وضعية الهاتف النقال GSM

## 15-4- الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشطين في شبكة الهاتف النقال GSM لكل متعامل

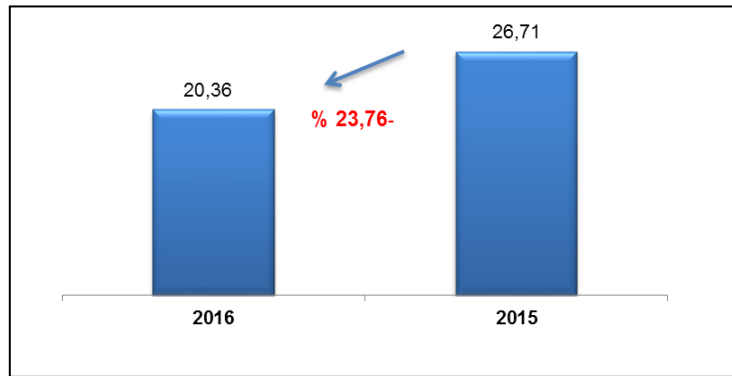
## الجدول رقم (04-21) الحظيرة الإجمالية للمشاركين في GSM لكل متعامل لسنة 2016

التطور	2016	2015	
	6 259 289	7 573 489	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
17,35-%	8 206 835	12 466 980	أوبتيكوم تيليكوم الجزائر
34,17-%	5 895 654	6 665 799	الوطنية لاتصالات الجزائر
11,55-%	20 361 778	26 706 268	مجموع مشترك GSM
23,76-%			

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2016.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتعاملين الثلاث قد حققوا انخفاض في مشترك شبكة GSM ، حيث أن اتصالات الجزائر للهاتف النقال تراجع عدد مشتركها لنسبة 17,35%، بينما أوبتيكوم تيليكوم الجزائر كانت نسبة التراجع تقدر بـ 34,17% وهي الأكبر ، بالإضافة الى الوطنية لاتصالات الجزائر التي حققت تراجع نسبته 11,55% وهذا لحساب الجيل الثالث والرابع.

## الشكل رقم (04/27) تطور الحظيرة الاجمالية لمشركي GSM لكل متعامل 2016-2015



المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2016.

في سنة 2016 ، بلغ عدد حظيرة مشترك GSM 20,36 مليون مشترك، أي انخفاض تُقدّر نسبته بـ 23,76% بالمقارنة مع السنة الماضية، هذا الانخفاض سببه بالأساس الهجرة نحو شبكات الجيل الثالث والجيل الرابع.

الشكل رقم (04-28) توزيع حظيرة GSM لكل نوع من الاشتراك ولكل متعامل



المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2016.

الشكل رقم (04/29) توزيع حصص سوق GSM حسب عدد المشتركين



المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2016.

من خلال الدائرة النسبية نلاحظ ان أبتيموم تيليكوم الجزائر تحصلت على المرتبة الأولى بنسبة اجمالية قدرت بـ 40.31% تليها اتصالات الجزائر للنقل موبيليس بنسبة 30.74% أما الوطنية للاتصالات الجزائرية فكانت في المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 28.95% .

15-5- وضعية الهاتف النقال للجيل الثالث 3G.

15-6- الحظيرة الإجمالية للمشاركين في شبكة الهاتف النقال من الجيل الثالث 3G ولكل متعامل

الجدول رقم (04-22) الحظيرة الإجمالية للمشاركين في شبكة الجيل الثالث 3G لسنة 2016

التطور	2016	2015	
% 59,24+	10 372 787	6513951	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
% 64,25+	7 453 987	4538185	أوبتيكوم تيليكوم الجزائر
% 31,17+	7 387 958	5632561	الوطنية لاتصالات الجزائر
% 51,12+	25 214 732	16 684 697	مجموع مشترك 3G

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2016.

في سنة 2016 ، بلغت حظيرة المشتركين النشطين للجيل الثالث 25,21 مليون مشترك، أي ارتفاع بنسبة % 51,12 بالمقارنة مع السنة الماضية وهذا على حساب GSM.

كما نلاحظ أن اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس تربعت على المرتبة الاولى بعدد اجمالي قدر بـ 10 372 787 مشترك وبارتفاع عن سنة 2015 بنسبة 59,24 % محتملة بذلك المرتبة الاولى في مشترك 3G الجيل الثالث، أما أوبتيكوم تيليكوم الجزائر فتحصلت على المرتبة الثانية بعدد اجمالي للمشاركين في الجيل الثالث قدر بـ 7 453 987 مشترك وبارتفاع عن السنة الماضية قدر بـ 64,25 % وليس بعيداً عن أوبتيكوم تيليكوم الجزائر جاء المتعامل الوطنية لاتصالات الجزائر في المرتبة الثالثة بعدد اجمالي للمشاركين قدر بـ 7 387 958 مشترك وبارتفاع عن السنة الماضية قدر بنسبة 31,17 % وهذا ما تدعمه الدائرة النسبية في الشكل أدناه .

الشكل رقم (04/30) توزيع حصص سوق الجيل الثالث حسب عدد المشتركين لسنة 2016



المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2016.

من خلال تمثيل الدائرة النسبية نلاحظ أن اتصالات الجزائر للنقل تحصلت على المرتبة الاولى بنسبة 41.14% أما أوبتيكوم تيليكوم فتحصلت على المرتبة الثانية بنسبة 29.56% وليس بعيد نجد الوطنية لاتصالات الجزائر بنسبة 29.30% .

#### 7-15- وضعية الهاتف النقال 4G

##### تعريف خدمة الجيل الرابع :

يأتي الجيل الرابع كتكملة لمعايير الهاتف النقال في الجيل الثالث، حيث يمكن اعتباره كتعديل لكلا من الجيل الثاني والجيل الثالث، أين يجد فيها محي الإنترنت كل ما يصبون إليه وعلى أوجه مختلفة، وأنه أي الجيل الرابع، يضمن تدفقاً أكثر علواً وسرعة مقارنة مع الجيل الثالث بما في ذلك سرعة نقل المعلومات .

تتوفر خدمة الجيل الرابع حالياً في ولاية الجزائر، وهران، ورقلة، تلمسان، قسنطينة، باتنة، برج بوعرييج، الوادي، بسكرة، بومرداس، تيبازة، البليدة، تيزي وزو، سيدي بلعباس، سطيف، تندوف، بجاية، تلمسان، مسيلة، سكيكدة، أدرار والجلفة<sup>1</sup>.

#### 8-15- الحظيرة الإجمالية لمشاركي شبكة الهاتف النقال من الجيل الرابع 4G لكل متعامل

##### الجدول رقم (04-23) الحظيرة الإجمالية لمشاركي الجيل الرابع 4G لكل متعامل لسنة 2016

2016	
712 670	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
707 064	اوبتيكوم تيليكوم الجزائر
45 077	الوطنية لاتصالات الجزائر
1 464 811	مجموع مشاركي الجيل الرابع 4G

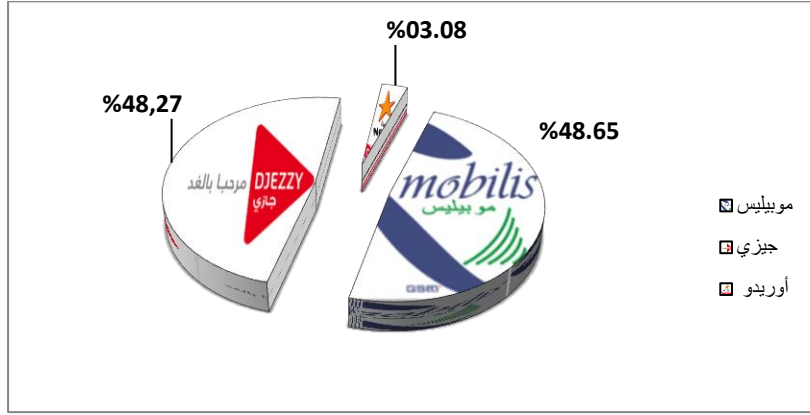
المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2016.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتصالات الجزائر للهاتف النقال تحتل المرتبة الاولى في مشاركي الجيل الرابع بعدد اجمالي قدر بـ 712 670 مشترك، وفي المرتبة الثانية نجد أوبتيكوم تيليكوم الجزائر بعدد اجمالي 707 064 مشترك، وفي المرتبة الثالثة نجد الوطنية لاتصالات الجزائر بعدد اجمالي 45 077 مشترك وهذا ما تبينه الدائرة النسبية في الشكل أدناه.

<sup>1</sup> اطلع عليه على الموقع <http://www.mobilis.dz/ar/4GAR> يوم 2018/01/31 على الساعة 21:02.



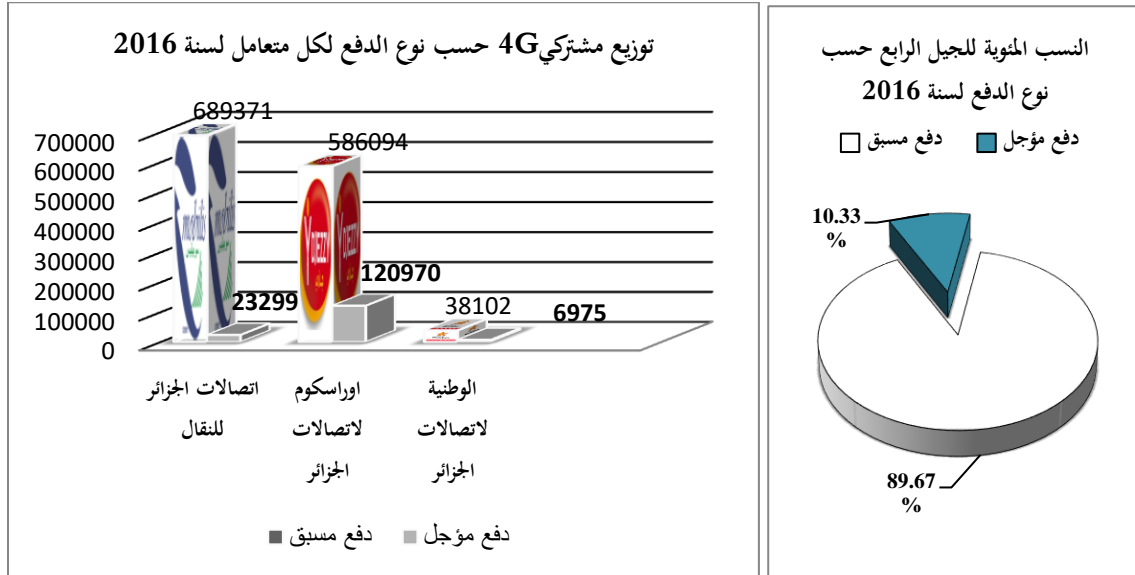
الشكل رقم (31/04) توزيع حصص سوق الجيل الرابع لعدد المشتركين لسنة 2016



المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2016.

من خلال تمثيل الدائرة النسبية نجد أن الحصة الأكبر كانت من نصيب اتصالات الجزائر للنقل موبيليس تليها أوبتيموم تيليكوم الجزائر بنسب متقاربة قدرت بـ 48.65% و 48.27% على الترتيب، في حين نجد المتعامل الثالث الوطنية لاتصالات الجزائر بنسبة ضعيفة جداً مقارنة بالمعاملين الآخرين قدرت بـ 3.08%. ما يمكن قوله أن اتصالات الجزائر للنقل موبيليس وأوبتيموم تيليكوم الجزائر يشهدان منافسة قوية فيما يخص خدمة الجيل الرابع.

الشكل رقم (32/04) توزيع حظيرة الجيل الرابع لكل نوع من الاشتراك ولكل متعامل لسنة 2016



المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2016.

من خلال الدائرة النسبية نجد 89.67% من مشتركري الجيل الرابع اختاروا صيغة الدفع المسبق في سنة 2016، مقابل 10.33% فقط اختاروا صيغة الدفع البعدي.

من خلال التمثيل البياني نجد أن اتصالات الجزائر للهاتف النقال احتلت المرتبة الاولى بعدد اجمالي قدر بـ 689371 مشترك في صيغة الدفع المسبق للجيل الرابع، أما أوبتيكوم تيليكوم الجزائر فاحتلت المرتبة الثانية بعدد مشتركى الجيل الرابع في الدفع المسبق قدر بـ 586094 مشترك في حين جاءت الوطنية لاتصالات الجزائر في المرتبة الثالثة بعدد اجمالي قدر بـ 38120 مشترك .

أما في صيغة الدفع البعدي نجد أن في المرتبة الاولى تربعت عليها أوبتيكوم تيليكوم الجزائر بعدد اجمالي قدر بـ 120970 مشترك، في حين نجد اتصالات الجزائر للهاتف النقال في المرتبة الثانية بعدد اجمالي قدر بـ 23299 مشترك وفي المرتبة الثالثة دائما نجد الوطنية لاتصالات الجزائر بعدد مشتركين قدر بـ 6975 مشترك .

من خلال ماسبق نلاحظ وجود منافسة بين اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس وأوبتيكوم تيليكوم الجزائر على المرتبة الاولى في كلتا الصيغتين الدفع المسبق والبعدي لكن ما يلفت انتباهنا ان الفارق بين المتعاملين في صيغة الدفع البعدي لصالح أوبتيكوم تيليكوم الجزائر شاسع مقارنة بالفارق في صيغة الدفع المسبق لموبيليس.

تجدر الإشارة إلى أن العملاء يميلون الى صيغة الدفع المسبق أكثر من صيغة الدفع البعدي، وهذا لعدة أسباب يمكن أن نرجعها الى مايلي<sup>1</sup>:

- التحرر من الالتزامات التعاقدية؛
- التحكم في التكاليف الهاتفية، لإمكانية مراقبتها؛
- اجتناب عناء تسديد الفاتورة

من خلال ما سبق يتضح أن مؤسسة موبيليس حققت قفزة نوعية في مجال نشاطها فقد سعت إلى تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن المتزايدة وذلك عبر تنوع وتطوير خدماتها إذ تقدم موبيليس اليوم العديد من الخدمات وهي تحتل المرتبة الأولى من حيث نوعية التغطية، فهي تغطي بشبكته كامل التراب الوطني بنسبة تغطية تقدر بـ % 96.7 وهي ذات نوعية جيدة.

كما استطاعت موبيليس من تقليص عملية التغذية المرتدة من وقت الانتظار وخفضت الشكاوي إلى حوالي % 60، وبذلك استعادت هذه المؤسسة ثقة المستهلكين الجزائريين من خلال جودة خدماتها وعروضها المتنوعة،

<sup>1</sup> الهاشمي بن الواضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر 2011/2008، مرجع سبق ذكره، ص 247.

إضافة إلى إبرامها العديد من الاتفاقيات مع مؤسسات تشغيل أجنبية مثل مؤسسة فودافون، موريتال وسورياتيل، لتوفير الخدمة للمشاركين في جميع أنحاء العالم علاوة على تسهيل اتصالات الأجانب المتواجدين بالجزائر.

أما بالنسبة للأسعار فقد شهدت تكاليف خدماتها انخفاضاً ملحوظاً ومستمرّاً إلى أن وصل إلى مجانية الشريحة سنة 2007 وهذا لانتهاجها استراتيجية السيطرة على التكاليف، كما استطاعت أن تصل إلى أكثر من 17 مليون مشترك نهاية 2016 حسب أرقام سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لسنة 2016.

كل هذا مكن مؤسسة موبيليس من الوقوف في وجه المنافسة القوية للمتعاملين الآخرين في نفس المجال "جيزي" و "أوريدو" وتحقيق أهدافها المسطرة.

## المبحث الثالث: الدراسة القياسية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس

تم إنجاز هذه الدراسة باستخدام إحدى الأساليب الإحصائية المتعددة التي تستعمل لتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها بعد القيام بالدراسة التطبيقية، والمتمثلة في توزيع استبيان به مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة على أفراد العينة محل الدراسة ومعالجتها إحصائياً.

## المطلب الأول: إجراءات الدراسة الإحصائية

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة وعليه فقد تم تصميم الإستبانة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

## المطلب الفرع: تقديم الاستبيان ومجتمع الدراسة

إن الاستبيان أداة هامة في استقصاء وجمع آراء وإجابات الباحثين حول مواضيع تكون ذات أهمية بالنسبة للباحث كي يتسنى له إبراز وجهات نظره حول الموضوع المطروح أمامه، حيث جاءت فكرة تقديم هذا الاستبيان انطلاقاً من الرغبة في معرفة الرأي الآخر في نظريته، أفكاره وتطلعاته اتجاه دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، هذه الإرادة تمت ترجمتها من خلال النقاط الآتية:

## أولاً - أسلوب الدراسة

1. **منهج الدراسة:** استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لكونه يناسب دراسة هذه الظاهرة، حيث يعمل على دراسة أحداث وظواهر موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، وذلك من خلال تحليل العوامل المتدخلة في الظاهرة ووصف مدى ترابطها بغرض التوصل إلى مجموعة من النتائج ووضع التفسير المناسب لها.

2. **مصادر جمع البيانات:** تم استخدام المصادر الثانوية والأولية لجمع البيانات وتمثل المصادر الثانوية على الكتب والدوريات واستخدام الانترنت والأبحاث والدراسات السابقة التي تساهم في إثراء هذه الدراسة، أما المصادر الأولية فتتمثل في تصميم استبانته أعدت خصيصاً لهذا الغرض، حول موضوع البحث ومن ثم

تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصاء SPSS واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانياً: نموذج الدراسة.

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل المسؤولية الاجتماعية ومتغير تابع الميزة التنافسية، والذي يساند الافتراض كون أن المسؤولية الاجتماعية لها علاقة ارتباط وتأثير في تحقيق الميزة التنافسية

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية :

$$(y) = f(x)$$

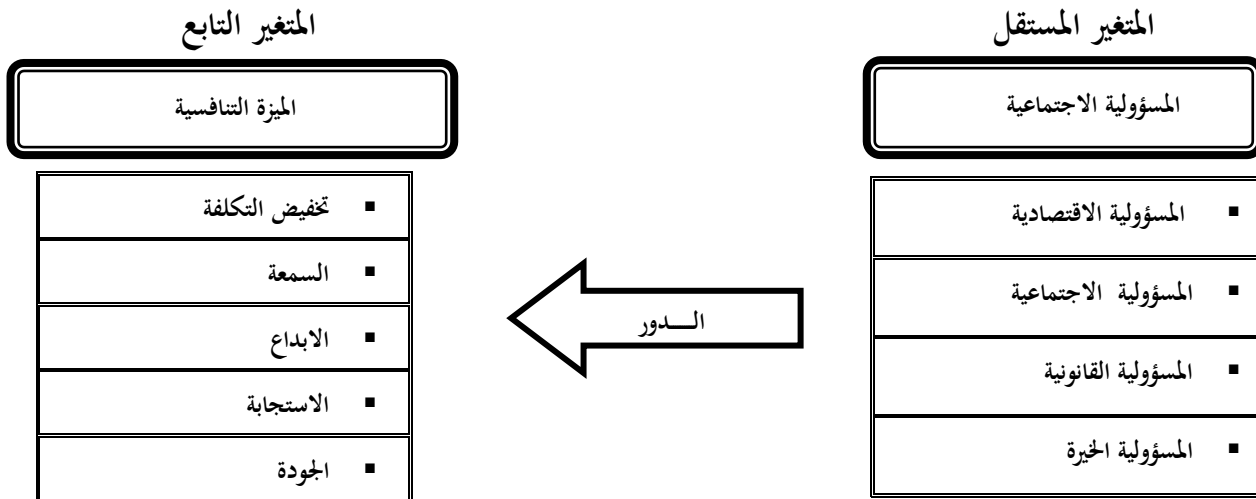
حيث أن:

الميزة التنافسية (y): متغير تابع

المسؤولية الاجتماعية (x): متغير مستقل

نوضح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04-33): أ نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب.

## ثالثاً - حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

1. الحدود المكانية: المديرية العامة للاتصالات الجزائر " موبيليس".
2. الحدود الزمنية: اعتمدنا في هذا البحث على دراسة استبائية واستطلاعية حول آراء المسؤولين والموظفين في المديرية العامة للاتصالات الجزائر موبيليس حول الموضوع وقد استغرقت مدة الدراسة بين توزيع الاستبيان على الموظفين وشرح الاستبيان والاجابة على الاستبيان والتحليل له.
3. الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة على عدد من الإطارات الإدارية لشركة اتصالات الجزائر.
4. الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بالمحاور المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في المسؤولية الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والخيرية، وكيف يمكن لهذه الابعاد التأثير على الميزة التنافسية من خلال تدنئة التكاليف، السمعة والابداع، الاستجابة والجودة.

## رابعاً - مجتمع وعينة الدراسة

بعد اختيار العينة التي تعتبر من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية على مجتمع كبير نسبياً، فقد يتعذر تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وكذلك نظراً لكبر العدد، وفي هذه الحالة يمكن اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة حتى يمكن تمثيله وذلك على أساس أن العينة الممثلة سوف توصلنا إلى النتائج نفسها تقريباً لو أننا قمنا بإجراء الدراسة مع المجتمع ككل.

وقد تم تحديد حجم العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة 100 عامل من مجموع 400 إطار إداري والتي تمثل ما نسبته 25 % من حجم المجتمع.

تم توزيع 100 استمارة على مجتمع الدراسة شملت إطارات جميع المديريات والمصالح (مديرية الموارد البشرية، مديرية المالية، مديرية العلامة والاتصال، مديرية الاستراتيجية، مديرية النظام المعلوماتي، مديرية صفقات المؤسسة، مديرية الجهوية، بالإضافة الى قسم تقنيات الشبكة، وقسم السوق العمومية، قسم الشؤون الداخلية، قسم الاعمال العامة، و أخيراً قسم التجارة والتسويق) وهذا و تمكننا من استرجاع جميع الاستثمارات.

الجدول رقم (24/04): بيان للمديريات محل الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة.

الرقم	المديرية	الموزعة	المستردة	القابلة للدراسة
01	مديرية الموارد البشرية	10	10	10
02	مديرية المالية	10	10	10
03	مديرية العلامة والاتصال	10	10	10
04	مديرية الاستراتيجية	10	10	10
05	مديرية النظام المعلوماتي	10	10	10
06	مديرية صفقات المؤسسة	05	05	05
07	قسم تقنيات الشبكة	05	05	05
08	قسم السوق العمومية	10	10	10
09	قسم الشؤون الداخلية	10	10	10
10	قسم الاعمال العامة	10	10	10
11	قسم التجارة والتسويق	10	10	10
	المجموع	100	100	100

المصدر: من إعداد الطالب.

خامساً - اختبار الطبيعية: شبيرو - Shapiro-Wilk:

يستخدم اختبار شبيرو - Shapiro-Wilk لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ويعتمد اختبار شبيرو - Shapiro-Wilk على الفرض الصفري والفرض البديل التالي:

•  $H_0$ : بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي عند المستوى المعنوي  $\alpha \geq 0.05$ .

•  $H_1$ : العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي عند المستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$ .

وقد قمنا بإجراء هذا الاختبار وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

## الجدول رقم (04-25): نتائج اختبار شبيرو - Shapiro-Wilk

## Tests of Normality

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
x1 المسؤولية الاقتصادية	,928	100	,000
X2 المسؤولية القانونية	,934	100	,000
X3 المسؤولية الاخلاقية	,947	100	,001
X4 المسؤولية الخيرية	,949	100	,001
y1 التكلفة الاقل	,949	100	,001
y2 السمعة	,958	100	,003
y3 الابداع	,935	100	,000
y4 الاستجابة	,947	100	,001
y5 الجودة	,947	100	,001

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن مستويات المعنوية للأبعاد  $\alpha \geq 0.05$  ، ومنه نقبل فرضية العدم القائلة أن بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وعليه نستخدم الادوات المعلمية.

## الفرع الثاني - تصميم الأداة المستخدمة في جمع المعلومات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات تم إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات والتي تتضمن العديد من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة وفرضياتها، وقبل توزيعه خضعت للتحكيم لدى المشرف والمشرف المساعد، ومجموعة من الاساتذة في الاختصاص من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات وتعديلها بشكل أولي حسب ما تقتضيه الدراسة.

إن أول ما قمنا به لإعداد الاستبيان هو تحديد محاوره، فتم ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة والمعلومات المحصل عليها، وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية بموضوع الدراسة، حث فيها الإطار على التعاون، حسن التجاوب والصدق في الإجابة؛ لتليها معلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمجيب تخص الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والوظيفة.



ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاث محاور.

- **أولاً: المحور الأول:** تتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتتكون من 5 فقرات؛
- **ثانياً: المحور الثاني:** وتم تطرق إلى المسؤولية الاجتماعية وتم تقسيمها إلى أربعة أبعاد؛
- **ثالثاً: المحور الثالث:** تم التطرق فيه إلى الميزة التنافسية وتم تقسيمها إلى خمسة أبعاد

إن كل ما سبق سمح لنا بتصميم استبيان ضم 90 عبارة موزعة على محوري الدراسة نوجزها في الجدول الآتي:

الجدول رقم(04-26): جدول تقسيم الأبعاد.

المحور	البعد	الفقرات
المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الاقتصادية	من 01 الى 08
	المسؤولية الاجتماعية	من 09 الى 16
	المسؤولية القانونية	من 17 الى 26
	المسؤولية الخيرية	من 27 الى 34
الميزة التنافسية	التكلفة الاقل	من 01 الى 07
	السمعة	من 08 الى 15
	الابداع	من 16 الى 23
	الاستجابة	من 24 الى 30
	الجودة	من 31 الى 36

المصدر: من إعداد الطالب.

#### اختيار مقياس الاستبانة

وقد تم الاعتماد في الاستبانة على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة وذلك باستخدام مقياس ليكرت (likert scale) المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية : (اتفق تماما، أتفق، محايد، لا أتفق، لا اتفق تماما) والمتناسبة مع الأوزان (2،1،3،5،4) على التوالي.

المتوسط المرجح لهذا المقياس هو عبارة عن قسمة طول الفئة ممثلة في عدد المسافات وهي 4 على عدد الاختبارات 5 ، فنحصل على طول الفترة مساوي لـ 0.80، وقد كانت الإجابات لكل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

جدول رقم(04- 27): مستويات سلم ليكرت.

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5

### الفرع الثالث - الصدق والثبات لأداة الدراسة.

سيتم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة ( الاستبيان)، والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف.

#### 1- صدق الاستبانة:

تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين

أ- **الصدق الظاهري:** تم عرض استبانة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين، من أجل الاسترشاد بآرائهم حول الأسئلة والفقرات التي تضمنتها الاستبانة وقد تم الأخذ بآراء المحكمين حيث تم حذف بعض الفقرات التي لا ترتبط بموضوع الاستبانة كما تم تعديل فقرات أخرى وإعادة صياغة بعض الفقرات وتم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة حيث أصبح بمقدور الباحث توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وقد اعتمدنا طريقة التوزيع المباشر، أنظر الملحق رقم(07) الذي يوضح نموذج الاستبيان.

ب- **صدق المقياس:** ويتكون بدوره من الاتساق الداخلي والصدق البنائي:

• **الاتساق الداخلي:** تم توزيع الاستبيان على عينة ابتدائية مكونة من 20 عضواً ينتمون للمديرية العامة لمؤسسة موبيليس، وبعد استرجاع الإجابات وتفرغ النتائج في برنامج ال SPSS، تم حساب معامل ارتباط كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج المدونة في الجداول الآتية:

الجدول رقم(04-28): معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه.

الجزء	الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
	البعد الاول	01	0,571	04	0,670	07	0,673
		02	0,709	05	0,794	08	0,636
		03	0,725	06	0,656		
	البعد الثاني	09	0,763	12	0,677	15	0,569
		10	0,709	13	0,789	16	0,655
		11	0,752	14	0,676	17	0,691
	البعد الثالث	18	0,780	21	0,692	24	0,586
		19	0,734	22	0,805	25	0,650
		20	0,764	23	0,616		
	البعد الرابع	26	0,825	29	0,594	32	0,757
		27	0,675	30	0,585	33	0,711
		28	0,849	31	0,611	34	0,825
01		0,773	03	0,786	05	0,857	
	البعد الاول	02	0,794	04	0,728	06	0,641
		07	0,704	10	0,684	13	0,599
	البعد الثاني	08	0,763	11	0,844		
		09	0,795	12	0,619		
		14	0,652	17	0,804	20	0,651
	البعد الثالث	15	0,763	18	0,698	21	0,709
		16	0,667	19	0,598		
		22	0,657	25	0,869	28	0,602
	البعد الرابع	23	0,843	26	0,605	29	0,843
		24	0,665	27	0,614		
		30	0,703	33	0,579	36	0,752
	البعد الخامس	31	0,734	34	0,692		
32		0,635	35	0,797			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـ spss

نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد تتراوح بين في حدها الأعلى **0,869** للعبارة رقم 25 في البعد الرابع من الجزء الثالث، وبين حدها الأدنى **0,569** للعبارة رقم 01 في البعد الاول من الجزء الثاني، وكل هذه العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

- **الصدق البنائي:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويعرف من مدى ارتباط كل البعد بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وهنا نستعمل معامل الارتباط لمعرفة الصدق البنائي، وكانت النتائج المدونة في الجداول الآتية:  
الجدول رقم(04-29): معاملات الارتباط بين كل بعد مع الدرجة الكلية.

الجزء	البعد	معامل الارتباط Pearson
الجزء الثاني المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الاقتصادية	0.984
	المسؤولية القانونية	0.994
	المسؤولية الاخلاقية	0.996
	المسؤولية الخيرية	0.994
الجزء الثالث الميزة التنافسية	التكلفة الاقل	0.967
	السمعة	0.974
	الابداع	0.991
	الاستجابة	0.991
	الجودة	0.984

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـ spss

نلاحظ أن معاملات الارتباط لـ Pearson بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لجميع عبارات الأبعاد تتراوح بين في حدها الأعلى **0,996** لبعد المسؤولية الاخلاقية في الجزء الثاني من الاستبانة، وبين حدها الأدنى **0,967** لبعد التكلفة الأقل من الجزء الثالث الخاص بالميزة التنافسية ، وكل هذه العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

2- ثبات الاستبانة (*Reliability*): يعني استقرار المقياس معامل الثبات وعدم تناقضه مع نفسه ، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. ولإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان نستخدم أحد معاملات الثبات مثل معامل " ألفا كرونباخ" (*Cronbach's Alpha*). ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح. وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً. والجدول التالي يبين قيم ألفا كرونباخ المحصل عليها.

الجدول رقم(04-30): معاملات ثبات الاستبانة

الجزء الثاني	قيمة ألفا كرونباخ	الجزء الثالث	قيمة ألفا كرونباخ
الابعاد	البعد الاول	البعد الاول	0,996
	البعد الثاني	البعد الثاني	0,996
	البعد الثالث	البعد الثالث	0,996
	البعد الثالث	البعد الرابع	0,995
	البعد الرابع	البعد الخامس	0,995
الاستبانة ككل (مجموع المحاور)			0,996

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات برنامج ال spss

يوضح الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ 0,996 وهو مرتفع وموجب الإشارة، وتشير النتائج المبينة في الجدول إلى أن قيم معامل ألفا للمقياس المستخدم في الدراسة فيما يخص كل الأبعاد، كلها أقل أو يساوي من (0,996) وهو الحد الأدنى المطلوب لمعامل ألفا، وبالتالي فإن قيمة معامل ألفا تعتبر مقبولة، وعلى ذلك يمكن القول بأن الاستبيان ككل وبأبعاده يتمتع بثبات جيد ويمكن الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة.

المطلب الثاني: تحليل المعطيات المتعلقة بالعينة الديمغرافية

والجداول التالية تبين خصائص عينة الدراسة كالتالي:

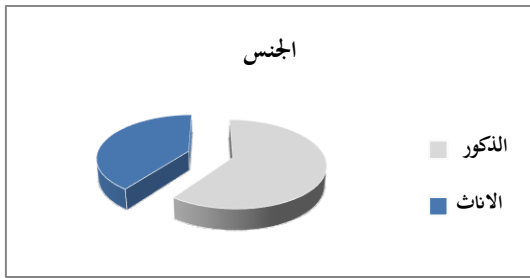
المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

### 1. الجنس

فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس.

الشكل رقم (04-34) تفريغ بيانات الجنس

الجدول رقم (04-31): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



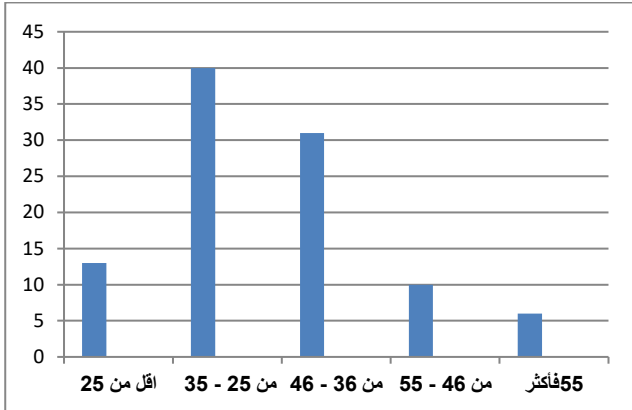
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	60	60
أنثى	40	40
المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يتضح من الجدول (24/04) والشكل رقم (32-04) أعلاه أن نسبة 60 % من الذكور يمثلون جل أفراد العينة المبحوثة، في حين بلغت نسبة الإناث 40 % من عينة الدراسة، ويلاحظ أن نسبة الإناث تقترب من نسبة الذكور ذلك أن الفارق بينهما هو 20 فرد بنسبة 20 % من عينة الدراسة ويرجع هذا التقارب إلى عدة أسباب منها انخفاض معدلات الأمية، وتوجه المرأة الجزائرية إلى الاندماج في عالم الشغل، وسياسة التوظيف المتبناة من طرف مسؤولي المؤسسة التي تعطي أولوية للعنصر النسوي.

## 2. السن:

الشكل رقم (04-35) تفرغ بيانات الفئة العمرية



جدول رقم (04-32): توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية.

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	13	13%
من 25 إلى 35 سنة	40	40%
من 36 إلى 45	31	31%
من 46 إلى 55 سنة	10	10%
من 55 فأكثر	6	6%
المجموع	100	100%

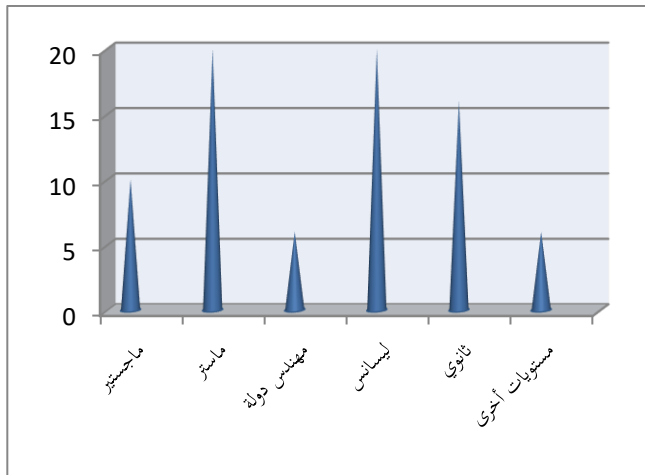
المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يوضح لنا الجدول السابق الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة، حيث أن ما نسبته 40% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35، تليها نسبة 31% للذين تتراوح أعمارهم ما بين 36 إلى 45 سنة من عينة الدراسة، و تليهم الفئة العمرية لأقل من 25 سنة بنسبة 13%، بعدها تأتي الفئة العمرية من 46 إلى 55 سنة بنسبة 10%، في حين مثله الفئة العمرية لأكثر من 55 سنة بنسبة 6%.

من خلال ما سبق يمكن القول أن عينة الدراسة من الكوادر البشرية الشابة وأن المديرية العامة لاتصالات الجزائر موبيليس تعتمد في إدارتها وتسييرها على الشباب لأنها الفئة القادرة على العطاء فهي تمثل أكثر من 80% في حين لانسى اعتماد موبيليس على الاطارات ذوي الخبرة في المجال والذين نجدهم في الفئة العمرية الأكبر سننا.

## 3. المستوى الأكاديمي:

جدول رقم (04-33): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الأكاديمي. الشكل رقم (04-36) تفرغ بيانات المستوى الأكاديمي



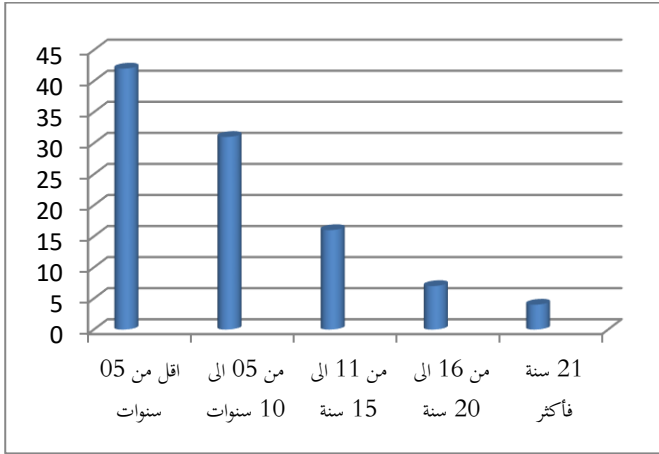
المستوى الأكاديمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	16	16%
ليسانس	42	42%
ماستر	20	20%
مهندس دولة	6	6%
ماجستير	10	10%
مستويات أخرى	6	6%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يوضح لنا الجدول السابق المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، حيث يبين أن 81% من عينة الدراسة هم من حملة الشهادات الجامعية ليسانس ماستر مهندس دولة وماجستير وهذا يدل على وجود الكفاءة العلمية في عينة الدراسة، كما يوجد ما نسبته 16% من المستوى الثانوي، و 3% من عينة الدراسة من المستويات الأخرى

#### 4. الخبرة المهنية:

الجدول رقم (04-34): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية. الشكل رقم (04-37): تفرغ بيانات الخبرة المهنية.



الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	42	42
من 5 إلى 10 سنوات	31	31
من 11 إلى 15 سنة	16	16
من 16 إلى 20 سنة	7	7
21 سنة فأكثر	4	4
المجموع	100	100

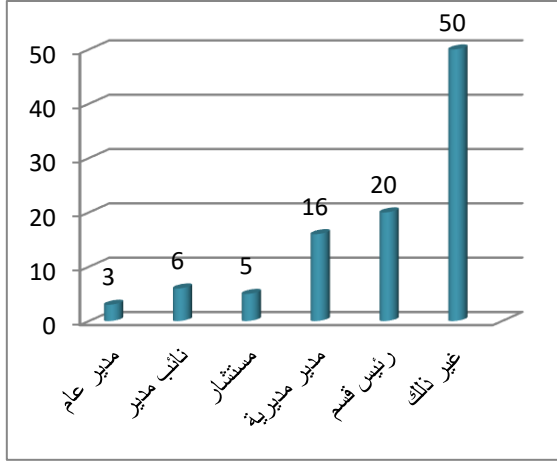
المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يوضح لنا الجدول السابق الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة وفق فئات زمنية تم تقسيمها وفق الخبرات المهنية المتوافرة لديهم، حيث يبين أن 42% لديهم خبرة أقل من 05 سنوات، 31% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى 10 سنوات، و 16% من عينة الدراسة خبرتهم المهنية ما بين 11 إلى 15 سنة، ونسبة الأفراد الذين تصل خبرتهم من 16 سنة إلى 20 سنة فهي 7%، وأخيراً نسبة الأفراد الذين خبرتهم أكثر من 20 سنة فهي 4% وهي أقل نسبة تتضمن خبراء المناصب العليا .



5. العمل الممارس:

الجدول رقم(04-38): تفريغ بيانات العمل الممارس



الجدول رقم(04-35): توزيع أفراد العينة حسب العمل الممارس

العمل الممارس	التكرار	النسبة %
مدير عام	03	03
نائب مدير	06	06
مستشار	05	05
مدير مديرية	16	16
رئيس قسم	13	13
غير ذلك	57	57
المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يوضح لنا الجدول السابق العمل الممارس لأفراد عينة الدراسة وفقا للوظيفة المشغولة، حيث يبين أن 50% من عينة الدراسة يمارسون وظائف في الادارة الدنيا (تتمثل هذه الوظائف في متصرف، ملحق ادارة رئيسي، ملحق ادارة، عون ادارة رئيسي، عون ادارة، الكتاب والمحاسبين والتقنيين الساميين والسكرتارية...الخ)، تليها وظائف رؤساء الاقسام بنسبة 20%، تليها وظائف مدير مديرية بنسبة 16%، بالاضافة الى نسبة 6% بالنسبة لوظيفة نائب مدير، و5% بالنسبة لوظيفة مستشار ونسبة 3% من مجموع افراد العينة لوظيفة مدير عام.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان ومناقشة نتائجها

نقوم في هذا المطلب بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارات المحور على حدة، لمعرفة اتجاهات أفراد العينة نحو كل محور، ونقوم بتبويب النتائج في شكل جداول حتى يسهل علينا قراءتها وتحليلها.

الفرع الأول: اتجاهات أفراد العينة لعبارات المسؤولية الاجتماعية

يتضمن الجزء الأول من الاستبيان مجموعة من العبارات الدالة على المسؤولية الاجتماعية والتي قسمت الى أربع أبعاد وهي المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية الاجتماعية، والمسؤولية القانونية، والمسؤولية الخيرية، وقد تم الاعتماد على برنامج ال spss للحصول على النتائج المدونة في الجداول، وفما يلي قراءة وتحليل لتلك النتائج.

1. نتائج البعد الأول الخاص بالمسؤولية الاقتصادية: بعد وضع إجابات الاستبيان الخاصة بالبعد الأول في برنامج ال SPSS تم الحصول على النتائج المصنفة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-36): نتائج البعد الخاص بالمسؤولية الاقتصادية

الرقم	المسؤولية الاقتصادية	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	توفر المؤسسة خدماتها لعملائها بدرجة عالية من الجودة والكفاءة.	التكرار	00	00	50	35	15	3,6500	0, 72995	موافق
		النسبة	00	00	50	35	15			
02	تحتّم المؤسسة بإعلام العميل وتعريفه بخصائص الخدمات التي تقدمها بصفة دورية	التكرار	00	00	30	50	20	3,9000	0, 70353	موافق
		النسبة	00	00	30	50	20			
03	تقوم المؤسسة بحماية كافة المعلومات الخصوصية للعميل.	التكرار	00	05	30	45	20	3,8000	0, 81650	موافق
		النسبة	00	05	30	45	20			
04	تعمل المؤسسة على تقديم الخدمات بأسعار وجودة مناسبة للعملاء	التكرار	00	00	35	35	30	3,9500	0, 80873	موافق
		النسبة	00	00	35	35	30			
05	تواكب المؤسسة كل جديد في عالم الاتصالات الخلوية لتقديمه للمشتركين بكل يسر وسهولة	التكرار	00	05	30	45	20	3,8000	0, 81650	موافق
		النسبة	00	05	30	45	20			
06	تغطي المؤسسة كافة المناطق وحتى البعيدة والنائية منها.	التكرار	00	00	15	15	70	4,5500	0, 74366	موافق تماما
		النسبة	00	00	15	15	70			
07	تحتّم المؤسسة بشكاوي الزبائن والعمل على حلها بصورة عاجلة .	التكرار	00	00	50	30	20	3,7000	0, 78496	موافق
		النسبة	00	00	50	30	20			
08	تحتّم المؤسسة بتوفير برامج تكوينية لزيادة مهارة العاملين من أجل رفع آدائهم.	التكرار	05	15	10	35	35	3,8000	1,21439	موافق
		النسبة	05	15	10	35	35			
	نتائج المحور الأول	التكرار	05	25	250	305	230	3,8938	0, 56081	موافق
		النسبة	05	25	250	305	230			

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج ال spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تتبنى المسؤولية الاقتصادية وهذا ما تفسره قيمة المتوسط الحسابي العام المرجح (3,8938)، وأشاروا إلى أن المؤسسات تسعى جاهدة إلى التقليل من تكاليف خدماتها لكي تنافس منتجات المنافسين الآخرين. هذا ونشير إلى أن قيمة الانحراف المعياري (0, 56081) المنخفضة توضح عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد. إن هذا الاتجاه العام لأفراد العينة نحو البعد هو نتاج لاتجاهاتهم نحو عباراته والتي يمكن ترتيبها تصاعدياً من الاتجاه الأقل إلى الأقوى بالاعتماد على قيم المتوسط الحسابي المرجح على النحو التالي:

- **العبارة رقم 01:** نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3,6500) تشير إلى أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة توفر خدماتها لعملائها بدرجة عالية من الجودة والكفاءة، كما أنهم يتفقون على حد ما على ذلك (قيمة الانحراف المعياري=0, 72995)، وقد برروا ذلك بأن المؤسسة تقدم خدمات منافسة لخدمات المتعاملين الآخرين جيزي وأورديو من ناحية نوعية الخدمة والعروض.
- **العبارة رقم 07:** من خلال قيمة المتوسط الحسابي المرجح فإن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تهتم بشكاوي الزبائن والعمل على حلها بصورة عاجلة (المتوسط الحسابي المرجح =3,7000)، كما أنه لا نلتبس من قيمة الانحراف المعياري اختلاف أو تباين كبير بين إجاباتهم (قيمة الانحراف المعياري=0, 78496). والمبرر المقنع لهذا الموقف هو عدد مشترك موبيليس والذي يستمر نحو الارتفاع دوماً.
- **العبارة رقم 05:** يرى معظم أفراد العينة أن المؤسسة تواكب كل جديد في عالم الاتصالات الخلوية لتقدمه للمشاركين بكل يسر وسهولة (المتوسط الحسابي المرجح=3,8000، الانحراف المعياري=0, 81650). ويرجع سبب ذلك -حسبهم- إلى العروض المواكبة للتطور التكنولوجي مثل الجيل الثالث ثم الجيل الرابع وخدمات GPRS- MMS الخ.
- **العبارة رقم 08:** " تهتم المؤسسة بتوفير برامج تكوينية لزيادة مهارة العاملين من أجل رفع آدائهم": يوافق أفراد العينة على هذه العبارة مع تباين طفيف نوعاً ما فيما بينهم المتوسط الحسابي المرجح=3,8000، الانحراف المعياري=1,21439)، حيث يستفيد معظم الموظفين من برامج تكوينية تطويرية كل في مجال تخصصه، أي أن المؤسسة تهتم كثيراً بكفاءة اطاراتها.

- العبارة رقم 03: قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3,8000) تدل على أن الأفراد يوافقون على أن المؤسسة تقوم بحماية كافة المعلومات الخصوصية للعميل، هذا وقد لاحظنا وجود تشتت طفيف في اتجاهات أفراد العينة نحو هذه العبارة (الانحراف المعياري=0, 81650)
- العبارة رقم 02: يوافق أفراد العينة على أن المؤسسة تهتم بإعلام العميل وتعريفه بخصائص الخدمات التي تقدمها بصفة دورية (المتوسط الحسابي المرجح=3,9000)، فالمؤسسة تقوم بإرسال رسائل نصية لمتعاملها عن عروضها الجديدة بالإضافة إلى اللوحات الإعلانية والاعلان في التلفاز والراديو . هذا ونلاحظ حسب قيمة الانحراف المعياري عدم وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة (0, 70353)
- العبارة رقم 04: تدل قيمة المتوسط الحسابي المرجح على أن المؤسسة تعمل على تقديم الخدمات بأسعار وجودة مناسبة للعملاء (3,9500). وهذا ما نلمسه في خدمات موبيليس وأسعارها التنافسية. هنا أيضاً نسجل تشتت طفيف نوعاً ما بين الإجابات (الانحراف المعياري=0, 80873)
- العبارة رقم 06: من خلال المؤشرات الإحصائية نلاحظ موافقة معظم أفراد العينة وبشدة قليلة بأن شبكة المؤسسة تغطي كافة المناطق وحتى البعيدة والنائية منها. وهذا ما يميز موبيليس عن بقية منافسيها بأنها تنفرد بأكبر تغطية للتراب الوطني (المتوسط الحسابي المرجح=4,5500، الانحراف المعياري=0, 74366).

2. نتائج المحور الثاني الخاص بالمسؤولية القانونية: فيما يخص آراء أفراد العينة حول المسؤولية القانونية، تحصلنا على النتائج المدرجة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (04-37): نتائج البعد الخاص بالمسؤولية القانونية

الرقم	المسؤولية القانونية	المقياس	غير موافق تماماً	موافق	غير موافق	محايد	موافق	تماماً موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
09	تلتزم المؤسسة بممارسة الأعمال التي تتوافق مع قوانين وتشريعات الدولة.	التكرار	00	00	00	20	55	25	4,0500	0, 67232	موافق
		النسبة	00	00	00	20	55	25			
10	تتحمل المؤسسة مسؤوليتها تجاه أفراد المجتمع (أفراد، مؤسسات، حكومة) ككل.	التكرار	00	00	00	25	55	25	3,9500	0, 67232	موافق
		النسبة	00	00	00	25	55	25			
11	تتحمل المؤسسة مسؤوليتها بالتعويض نتيجة الأخطاء و الخدمات المعيبة.	التكرار	00	05	05	30	45	20	3,8000	0, 81650	موافق
		النسبة	00	05	05	30	45	20			

12	تلتزم المؤسسة بالشروط المبرمة مع المتعاملين ( العمال، الموردين، الزبائن )	التكرار	00	00	35	35	30	3,9500	0, 80873	موافق
		النسبة	00	00	35	35	30			
13	تقوم المؤسسة بتقديم خدماتها دون تمييز لأفراد المجتمع.	التكرار	00	05	30	45	20	3,8000	0, 81650	موافق
		النسبة	00	05	30	45	20			
14	تقوم المؤسسة بالمشاركة مع الجهات ذات العلاقة في برامج حماية البيئة.	التكرار	00	00	15	15	70	4,5500	0, 74366	موافق تماما
		النسبة	00	00	15	15	70			
15	تراعي المؤسسة اختيار مواقع الإعلان عن خدماتها بدقة بحيث لا تؤدي مخلفات الإعلان إلى تلويث البيئة.	التكرار	00	00	50	30	20	3,7000	0, 78496	موافق
		النسبة	00	00	50	30	20			
16	تراعي المؤسسة بأن تكون مواقع أجهزتها وشبكاتها غير مضرّة بصحة المواطن وبالبيئة المحيطة.	التكرار	05	15	10	35	35	3,8000	1,21439	موافق
		النسبة	05	15	10	35	35			
17	تتعاون المؤسسة وتساعد الهيئات والجمعيات ذات التوجه الداعم لحماية البيئة	التكرار	00	00	10	20	70	4,6000	0, 66667	موافق تماما
		النسبة	00	00	10	20	70			
	نتائج البعد الثاني	التكرار	05	25	215	340	315	4,0222	0, 55567	موافق
		النسبة	05	25	215	340	315			

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج الـ spss.

إن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام (4,0222) لهذا البعد تشير إلى موافقة معظم أفراد العينة على أن المؤسسة تتبنى المسؤولية القانونية . إن اتجاهات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد تتشابه ولا يوجد تباين كبير فيما بينها وهذا ما بينته قيمة الانحراف المعياري العام (0, 55567).

اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات هذا المحور تراوحت ما بين موافق وموافق تماما، وهي مرتبة تصاعديا من الأقل إلى الأعلى حسب قيم المتوسط الحسابي المرجح كمايلي:

- العبارة رقم 15: النتيجة هنا كانت الموافقة وتباين طفيف بين أفراد العينة (المتوسط الحسابي المرجح=3,7000، الانحراف المعياري=0, 78496) إذ أن معظمهم يرون بأن المؤسسة تراعي اختيار مواقع الإعلان عن خدماتها بدقة بحيث لا تؤدي مخلفات الإعلان إلى تلويث البيئة، حيث أن المؤسسة تراعي في الإعلان عن خدماتها الأماكن ذات الحركة الكبيرة للناس أين يمكن أن يشاهدها أغلب المستهلكين وتحرص موبيليس على ألا تسبب اعلاناتها أي أثر سلبي على البيئة .
- العبارة رقم 16: يقدر المتوسط الحسابي ب (3,8000) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على أن المؤسسة تراعي بأن تكون مواقع أجهزتها وشبكاتها غير مضرّة بصحة المواطن وبالبيئة المحيطة حيث أن المؤسسة تعتد على الترخيص المصادق عليه من قبل السكان القريبين من موقع وضع الشبكة، في حين تدل قيمة الانحراف المعياري (1,21439) على وجود تباين في اتجاه أفراد العينة نحو العبارة.
- العبارة رقم 13: يوافق أفراد العينة على أن المؤسسة تقوم بتقديم خدماتها دون تمييز لأفراد المجتمع وهذا ما بينته قيمة المتوسط الحسابي (3,8000) في حين أشارت قيمة الانحراف المعياري (0, 81650) إلى وجود تباين طفيف في اتجاه أفراد العينة نحو هذه العبارة، ويعود هذا إلى بعض الامتيازات الممنوحة إلى فئات معينة موظفو القطاع العسكري الذين يحظون بامتيازات خاصة عن بقية المواطنين.
- العبارة رقم 11: هي الأخرى كانت نتيجتها الموافقة وتباين كبير نوعاً ما (قيمة المتوسط الحسابي المرجح=3,8000، الانحراف المعياري=0, 81650). بالمؤسسة -حسب أفراد العينة- تتحمل مسؤوليتها بالتعويض نتيجة الأخطاء والخدمات المعيبة وما يثبت ذلك رأي المستهلكين حول هذه الحالة .
- العبارة رقم 12: حسب قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3,9500) يوافق معظم أفراد العينة على أن المؤسسة تلتزم بالشروط المبرمة مع المتعاملين ( العمال، الموردين، الزبائن ) غير أننا نسجل هنا وجود تباين نوعاً ما بين اتجاهاتهم فيما يخص ذلك (الانحراف المعياري=0, 80873).
- العبارة رقم 10: يوافق أفراد العينة وباختلاف طفيف نوعاً ما بين إجاباتهم على أن المؤسسة تتحمل مسؤوليتها تجاه أفراد المجتمع (أفراد، مؤسسات، حكومة) ككل (قيمة المتوسط الحسابي المرجح=3,8000، الانحراف المعياري=0, 67232).
- العبارة رقم 09: باعتبار قيم المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري (0, 67232، 4,0500) على التوالي، فإن أفراد العينة يوافقون وباختلاف ضعيف بينهم على أن المؤسسة تلتزم بممارسة الأعمال التي

تتوافق مع قوانين وتشريعات الدولة، حيث أن التزامها بقوانين الحكومة يضمن لها السير الحسن لنشاطها والتزامها أمام المجتمع يضمن لها القبول الواسع لخدماتها.

- **العبارة رقم 14:** تقدر قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه العبارة ب: 4,5500 وهي تدل على موافقة أفراد العينة على أن المؤسسة تقوم بالمشاركة مع الجهات ذات العلاقة في برامج حماية البيئة. كما أن قيمة الانحراف المعياري (0, 74366) تبين وجود تشتت طفيف نوعاً ما بين الإجابات الخاصة بهذه العبارة.
- **العبارة رقم 17:** قيم المؤشرات الإحصائية هنا هي الأخرى تشير إلى أن أفراد العينة يوافقون ويتباين كبير نوعاً ما (المتوسط الحسابي المرجح=4,6000، الانحراف المعياري=0, 66667) على أن المؤسسة تتعاون وتساعد الهيئات والجمعيات ذات التوجه الداعم لحماية البيئة .

3. نتائج البعد الثالث الخاص بالمسؤولية الأخلاقية: يضم الجدول أدناه قيم تعبر عن اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات هذا البعد.

الجدول رقم (04-38): نتائج البعد الخاص بالمسؤولية الأخلاقية

الرقم	المسؤولية الأخلاقية	المقياس	غير موافق تماماً	موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
18	تنجز المؤسسة أعمالها بأسلوب يتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع	التكرار	00	00	20	55	25	4,0500	0, 67232	موافق	
		النسبة	00	00	20	55	25				
19	تحترم المؤسسة عادات وتقاليد المجتمع الذي تعمل فيه	التكرار	00	00	25	55	25	3,9500	0, 67232	موافق	
		النسبة	00	00	25	55	25				
20	اعتقد أن أهداف المؤسسة تتوافق مع أهداف وقيم المجتمع.	التكرار	00	05	30	45	20	3,8000	0, 81650	موافق	
		النسبة	00	05	30	45	20				
21	تؤكد المؤسسة على السلوك والتعامل الأخلاقي الذي يتطابق مع القوانين والأنظمة السائدة فيها.	التكرار	00	00	35	35	30	3,9500	0, 80873	موافق	
		النسبة	00	00	35	35	30				
22	تراعي المؤسسة في مزيجها الترويجي لخدماتها على الجانب الأخلاقي	التكرار	00	05	30	45	20	3,8000	0, 81650	موافق	
		النسبة	00	05	30	45	20				

موافق تماما	0, 74366	4,5500	70	15	15	00	00	التكرار	تراعي المؤسسة العدالة والمساواة في توظيف العمال من خلال تكافؤ الفرص لأفراد المجتمع	23
			70	15	15	00	00	النسبة		
موافق	0, 78496	3,7000	20	30	50	00	00	التكرار	تقوم المؤسسة بحملات تحسيسية لفائدة المجتمع	24
			20	30	50	00	00	النسبة		
موافق	1,21439	3,8000	35	35	10	15	05	التكرار	تحترم المؤسسة قواعد المنافسة الشريفة بحيث لا تضر بالمنافسين الآخرين	25
			35	35	10	15	05	النسبة		
موافق	0, 57075	3,9500	315	340	152	25	05	التكرار	نتائج البعد الثالث	
			315	340	215	25	05	النسبة		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـ spss.

- إن قيمة المتوسط الحسابي الكلية (3,9500) تدل على أن مؤسسة موبيليس تتبنى المسؤولية الأخلاقية في ممارساتها ونشاطاتها باختلاف طفيف جدا تدل عليه قيمة الانحراف المعياري (0, 57075)، فمعظم أفراد العينة أقروا بأن المؤسسة تراعي العدالة في توظيف العمال من خلال تكافؤ الفرص لأفراد المجتمع حيث أن المؤسسة تحاول دائما استقطاب الكفاءات البشرية المناسبة. إن هذه العدالة في التوظيف بينتها الموافقة التامة لأفراد العينة على ما جاء في العبارة 06 (المتوسط الحسابي: 4,5500) وبتباين طفيف فيما بين اتجاهاتهم نحو العبارة (الانحراف المعياري: 0, 74366)، في حين أن العبارات الباقية يمكن ترتيبها من الأقل إلى الأعلى حسب ما يلي:
- العبارة رقم 24: باعتبار قيم المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري (0, 78496, 3,7000) على التوالي) فإن أفراد العينة يوافقون وباختلاف طفيف بينهم على أن المؤسسة تقوم بحملات تحسيسية لفائدة المجتمع من بينها مخاطر الطرق والأمراض وترشيد استهلاك الطاقة... الخ.
  - العبارة رقم 22: حسب قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3,8000) يوافق أفراد العينة على أن المؤسسة تراعي في مزيجها الترويجي لخدماتها على الجانب الأخلاقي غير أننا نسجل هنا وجود تباين نوعاً ما بين اتجاهاتهم فيما يخص ذلك (الانحراف المعياري= 0, 81650).
  - العبارة رقم 20: يوافق أفراد العينة وباختلاف نوعاً ما بين إجاباتهم على أن أهداف المؤسسة تتوافق مع أهداف وقيم المجتمع حيث أن المؤسسة لا تهدف فقط إلى الربح (قيمة المتوسط الحسابي المرجح= 3,8000، الانحراف المعياري= 0, 81650).



- العبارة رقم 25: النتيجة هنا كانت الموافقة وبتباين كبير بين أفراد العينة (المتوسط الحسابي المرجح=3,8000، الانحراف المعياري=1,21439) إذ أنهم يرون بأن المؤسسة تحترم قواعد المنافسة الشريفة بحيث لا تضر بالمنافسين الآخرين لكن ما يميز المنافسة عند موبيليس اعتمادها على الجانب التقليدي، أي أنها تقوم بتقليد الخدمات المعروضة من طرف منافسيها الى حد كبير.
- العبارة رقم 21: قيم المؤشرات الإحصائية هنا تشير إلى أن أفراد العينة يوافقون وبتباين كبير نوعاً ما (المتوسط الحسابي المرجح=3,9500، الانحراف المعياري=0,80873) على أن المؤسسة تؤكد على السلوك والتعامل الأخلاقي الذي يتطابق مع القوانين والأنظمة السائدة فيها.
- العبارة رقم 18/19: كانت مؤشراتها الإحصائية موسومة بـ (المتوسط الحسابي: 3,9500 و 4,0500 على التوالي، أما انحرافها المعياري : 0,67232 و 0,67232 على التوالي) وهذا يدل على أن مؤسسة موبيليس تحترم عادات وتقاليد المجتمع الذي تعمل فيه من مناسبات دينية و وطنية وذلك من خلال احياءها لهذه المناسبات بالاضافة الى احترامها الموروث الثقافي وهذا ما يظهر جلياً بوجود موبيليس بجانب المجتمع الجزائري في كل مناسباته، كما أن موبيليس تقوم بأعمالها ونشاطاتها بأسلوب يتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع.
- العبارة رقم 23: حسب قيمة المتوسط الحسابي المرجح (4,5500) يوافق أفراد العينة على أن المؤسسة تراعي العدالة والمساواة في توظيف العمال من خلال تكافؤ الفرص لأفراد المجتمع وبتباين طفيف نوعاً ما بين اتجاهاتهم فيما يخص ذلك (الانحراف المعياري=0,74366).

4. نتائج البعد الرابع الخاص بالمسؤولية الخيرية: يضم هذا المحور مجموعة عبارات تتعلق بالممارسات الخيرية التي تتبناها مؤسسة موبيليس، وقد وضعنا النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-39): نتائج البعد الخاص بالمسؤولية الخيرية

الرقم	المسؤولية الخيرية	المقياس	غير موافق تماما	موافق غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
26	المؤسسة تقوم برعاية أنشطة وبرامج تعليمية وثقافية، صحية ورياضية	التكرار	00	05	30	45	20	3,8000	0, 81650	موافق
		النسبة	00	05	30	45	20			
27	تقدم المؤسسة الهبات والتبرعات للجمعيات الخيرية مثل جمعيات حماية الطفولة وجمعية مكافحة السرطان ومراكز رعاية المعاقين .	التكرار	00	00	35	35	30	3,9500	0, 80873	موافق
		النسبة	00	00	35	35	30			
28	تقدم المؤسسة المساعدة المادية في حالة الكوارث الطبيعية مثل الزلزال والفيضانات والحرائق	التكرار	00	05	30	45	20	3,8000	0, 81650	موافق
		النسبة	00	05	30	45	20			
29	تقوم المؤسسة بزيارات دورية لعدد من دور الأيتام والعجزة وذوي الاحتياجات الخاصة والمستشفيات وإعطائهم بعض المساعدات المالية والعينية.	التكرار	00	00	15	15	70	4,5500	0, 74366	موافق تماما
		النسبة	00	00	15	15	70			
30	المؤسسة تقوم برعاية أنشطة وبرامج بعروض وأسعار منخفضة في المناسبات والأعياد الدينية والوطنية لخدمة التواصل الاجتماعي	التكرار	00	00	50	30	20	3,7000	0, 78496	موافق
		النسبة	00	00	50	30	20			
31	تقوم المؤسسة بالمساهمة في برامج للحد من الفقر والمخدرات والبطالة .	التكرار	05	15	10	35	35	3,8000	1,21439	موافق
		النسبة	05	15	10	35	35			
32	تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس ومستشفيات وطرق وبرامج الإسكان وغيرها .	التكرار	00	00	20	55	25	4,0500	0, 67232	موافق
		النسبة	00	00	20	55	25			
33	تحرص المؤسسة على خلق فرص توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة	التكرار	00	00	25	55	20	3,9500	0, 67232	موافق
		النسبة	00	00	25	55	20			

موافق	0, 81650	3,8000	20	45	30	05	00	التكرار	تقوم المؤسسة بتخصيص جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية	34
			20	45	30	05	00	النسبة		
موافق	0, 57961	3,9333	260	360	245	30	05	التكرار	نتائج البعد الرابع	
			260	360	245	30	05	النسبة		

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج الـ spss.

هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة على آرائهم حول عبارات هذا البعد، إذ التمسنا فرق طفيف من خلال قيم الانحراف المعياري (0, 57961 بالنسبة للبعد ككل)، كما كانت معظم آراء أفراد العينة حول العبارات موافق مقابل عبارة واحدة بموافق تماما غير أن النتيجة الكلية كانت موافقتهم على تبني مؤسسة موبيليس المسؤولية الخيرية والتي تدل عليها قيمة المتوسط الحسابي المرجع الكلي (3,9333).

هذا ومكنت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد من ترتيب الإجابات تصاعديا من الأقل إلى الأعلى على النحو التالي:

– **العبارة رقم 30:** من خلال قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3,7000) فإن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تقوم برعاية أنشطة وبرامج بعروض وأسعار منخفضة في المناسبات والأعياد الدينية والوطنية لخدمة التواصل الاجتماعي ، وهذا مانلاحظه في المناسبات الدينية مثلا خلال شهر رمضان والاعیاد الدينية بقيام موبيليس بوضع عروض خاصة بهذه المناسبات. هذا وقد أشارت قيمة الانحراف المعياري (0, 78496) إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

– **العبارة رقم 31:** نلاحظ أن هناك تشتت كبير نوعاً ما بين إجابات أفراد العينة (الانحراف المعياري=1,21439)، في حين أن المتوسط الحسابي المرجح(3,8000) يدل على موافقة معظمهم على أن تقوم المؤسسة بالمساهمة في برامج للحد من الفقر والمخدرات والبطالة مثل قيامها بتقديم مساعدات للفقراء خاصة في المناسبات الدينية والوطنية وادخال الفرحة الى أوجههم، كما تقوم موبيليس برعاية بعض النشاطات والتظاهرات الرامية الى توعية المجتمع خاصة فئة الشباب بمخاطر الافات الاجتماعية مثل التدخين والمخدرات.

– **العبارة رقم 28:** نلاحظ في هذه العبارة تشتت اتجاهات أفراد العينة (الانحراف المعياري=0, 81650)، ونسجل فيها أيضا موافقتهم على أن المؤسسة تقدم المساعدة المادية في حالة الكوارث الطبيعية مثل الزلزال والفيضانات والحرائق مثل ماقامت به المؤسسة في فيضانات باب الواد وزلزال بومرداس و الفيضانات التي

- اجتاحت الجنوب الجزائري، (المتوسط الحسابي = 3,8000)، حيث أن موبيليس دائما كانت بجانب المواطنين الجزائريين في أزماتهم .
- **العبارة رقم 26:** يوافق معظم أفراد العينة على أن المؤسسة تقوم برعاية أنشطة وبرامج تعليمية وثقافية، صحية ورياضية (المتوسط الحسابي = 3,8000)، وقد أشار أفراد العينة أنهم التمسوا ذلك في البرامج الثقافية التلفزيونية والتي تكون في شكل مسابقات فكرية بالإضافة الى رعايتها لتظاهرات ومعارض للكتاب ولا نسا رعايتها لتظاهرات رياضية حيث أنها الراعي الرسمي للمنتخب الوطني وللدورات الرياضية والبطولات المحلية بالإضافة الى انفرادها في اعلان النتائج لتلاميذ التعليم المتوسط والبيكالوريا . نشير هنا إلى هناك تباين طفيف نوعا ما بين الاتجاهات نحو هذه العبارة (الانحراف المعياري=0, 81650).
- **العبارة رقم 27:** " تقدم المؤسسة الهبات والتبرعات للجمعيات الخيرية مثل جمعيات حماية الطفولة وجمعية مكافحة السرطان ومراكز رعاية المعاقين "، المتوسط الحسابي المرجح (3,9500) يدل على الموافقة، والانحراف المعياري(0, 80873) يشير إلى عدم وجود تباين واختلاف كبير بين أفراد العينة حول ذلك، حيث تقوم موبيليس بدعم جمعيات من بينها جمعيات كافل اليتيم و جمعيات قفة رمضان وجمعيات مرضى السرطان وشعاع الامل ، بالإضافة الى زيارات ميدانية للمستشفيات.
- **العبارة رقم 33:** تشير القيم الإحصائية (المتوسط الحسابي = 3,9500، الانحراف المعياري=0, 67232) إلى موافقة أفراد العينة وتباين طفيف فيما بينهم على أن المؤسسة تحرص على خلق فرص توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة، وهذا ما يلاحظ على موبيليس بتوظيفها لهذه الفئة حسب قدرتهم على العمل خاصة في الجانب الاداري أين يمكنهم موازلة نشاطهم بشكل عادي.
- **العبارة رقم 32:** حسب المتوسط الحسابي المرجح (4,0500) فإن أفراد العينة وتباين طفيف (0, 67232) يوافقون على أن المؤسسة تساهم في انجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس ومستشفيات وطرق وبرامج الإسكان وغيرها ..
- **العبارة رقم 29:** لا يختلف أغلبية أفراد العينة كثيراً في موافقتهم على أن المؤسسة تقوم بزيارات دورية لعدد من دور الأيتام والعجزة وذوي الاحتياجات الخاصة والمستشفيات وإعطائهم بعض المساعدات المالية والعينية (المتوسط الحسابي = 4,5500، الانحراف المعياري=0, 74366). حيث أن موبيليس عودتنا دائما بتذكرها لهذه الفئات المحرومة ومد يد المساعدة اليهم و تذكرهم خاصة في المناسبات والاعياد.

الفرع الثاني: اتجاهات أفراد العينة لعبارات الميزة التنافسية

بعدما تطرقنا لنتائج الجزء الأول، نأتي الآن إلى الجزء الثاني المتعلق بالميزة التنافسية ونحاول معرفة اتجاهات أفراد العينة نحو عباراته التي تشير إلى التكلفة الأقل، السمعة، الإبداع، الاستجابة والجودة .

1. نتائج المحور الأول الخاص بالتكلفة الأقل: إن ميزة التكلفة الأقل تعتبر عنصر مهم وحساس في أهداف أي مؤسسة تطمح الى رفع قيم هامش ربحها ، فالمؤسسة تعمل جاهدة الى تخفيض قيمة تكاليفها بكل الوسائل لكن دون أن يكون هذا على حساب جودة المنتج أو الخدمة، من خلال هذا البعد ممثلا بمجموعة من العبارات أردنا من خلالها معرفة اتجاهات العينة في ذلك وكانت النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-40): نتائج البعد الخاص بالتكلفة الأقل

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	موافق تماما	غير موافق	المقاييس	التكلفة الأقل	الرقم
موافق	0, 70353	3,9000	20	50	30	00	00	00	التكرار	تعد الكلفة المنخفضة للخدمة أحد الأولويات الأساسية في استراتيجية المؤسسة	01
			20	50	30	00	00	00	النسبة		
موافق	0, 70353	3,9000	20	50	30	00	00	00	التكرار	تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة	02
			20	50	30	00	00	00	النسبة		
موافق	0, 58483	3,8000	20	45	30	05	00	00	التكرار	تسعى المؤسسة إلى خفض التكاليف باستمرار	03
			20	45	30	05	00	00	النسبة		
موافق	0, 80873	3,9500	30	35	35	00	00	00	التكرار	تعمل المؤسسة على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف	04
			30	35	35	00	00	00	النسبة		
موافق	0, 81650	3,8000	20	45	30	05	00	00	التكرار	تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية	05
			20	45	30	05	00	00	النسبة		
موافق تماما	0, 74366	4,5500	70	15	15	00	00	00	التكرار	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة للتخفيض من حجم التكاليف.	06
			70	15	15	00	00	00	النسبة		
موافق	0, 58483	3,9833	260	360	245	30	05	05	التكرار	نتائج البعد الأول	
			260	360	245	30	05	05	النسبة		

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج الـ spss.

تعمل موبيليس جاهدة الى تخفيض تكاليفها من خلال مجموعة من الاليات من بينها العناصر الكفوة لديها والاستخدام الامثل للموارد ودعم أنشطة البحث والتطوير وهذا قصد السيطرة على حصتها في السوق وتحقيق أكبر ربح فقيمة المتوسط الحسابي المرجح الكلي تشير إلى موافقة معظم أفراد العينة على ذلك (3,9833) وبتقارب كبير في إجاباتهم (الانحراف المعياري الكلي=0, 58483)، ويمكن تبرير ذلك بتفسير وتحليل عبارات البعد كل على حدة وذلك كما يلي:

– **العبارة رقم 03:** قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ (0, 58483) تشير إلى عدم وجود تباين كبير بين أفراد العينة في موافقتهم (المتوسط الحسابي المرجح=3,8000) على أن المؤسسة تسعى إلى خفض التكاليف باستمرار من خلال مجموعة من الأليات التي ذكرناها أعلاه .

– **العبارة رقم 05:** يوافق معظم أفراد العينة على أن المؤسسة تسعى إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية وهذا ما دلّت عليه قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3,8000) مع وجود تباين متوسط بين اتجاهاتهم في إجاباتهم (0, 81650)، حيث تعتبر موبيليس أن السيطرة على التكاليف واكتساب ميزة تنافسية في تكاليفها مقارنة مع المنافسين الآخرين يمكنها من التحكم في حصتها السوقية .

– **العبارة رقم 02:** " تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة "، يوافق أفراد العينة على هذه العبارة حسب قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3,9000) وتباين ضعيف نوعاً ما في اتجاهاتهم نحوها (الانحراف المعياري=0, 70353)، فموبيليس خصصت خلية خاصة بالبحث والتطوير تعمل بصفة مستمرة على إيجاد الحلول الناجعة لتقليل تكاليفها قدر المستطاع لخدماتها المقدمة .

– **العبارة رقم 01:** من خلال المؤشرات الإحصائية المحصل عليها (المتوسط الحسابي المرجح=3,9000، الانحراف المعياري=0, 70353)، فإن معظم أفراد العينة موافقون وتباين ضعيف نوعاً ما في اتجاهاتهم أن الكلفة المنخفضة للمنتج تعد أحد الأولويات الأساسية لاستراتيجية المؤسسة .

– **العبارة رقم 04:** يوافق أفراد العينة على أن المؤسسة تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف (المتوسط الحسابي المرجح=3,9500). فكلما استخدمت موبيليس مواردها بكفاءة أكبر كلما قلت من تكاليفها، هذا ما يعود عليها بالفائدة في هامش ربحها أو سيطرتها على الاسعار والحصة السوقية هذا ونشير إلى أنه يوجد تباين طفيف بين اتجاهات أفراد العينة نحو ما جاء في هذه العبارة (الانحراف المعياري=0, 80873).

• العبارة رقم 06: تدل قيمة المتوسط الحسابي المرجح = (4,5500) على موافقة معظم أفراد العينة على ما جاء في هذه العبارة وتأييدهم بأن المؤسسة تسعى للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة لتخفيض من حجم التكاليف، في حين تدل قيمة الانحراف المعياري = (0, 74366) على وجود تشتت متوسط نوعاً ما في اتجاهاتهم نحوها. فموبيليس تعمل جاهدة على استقطاب العناصر الكفؤة والعمل على تطوير مهارتهم وتكوينهم أحسن تكوين بالإضافة الى الاحتفاظ بهم وهو مايقع على عاتق مديريةية الموارد البشرية، إن الاهتمام بالموارد البشرية الكفؤة يمكن المؤسسة من تخفيض التكاليف من خلال القيام بنشاطاتها بأفضل الطرق نتيجة وجود الاطارات المؤهلة لذلك .

2. نتائج البعد الثاني الخاص بالسمعة: تعتبر السمعة من المحددات الأساسية للميزة التنافسية، وهي تختلف من منافس الى آخر، وعلى العموم النتائج فيما يخص هذا البعد كانت كما يلي:

الجدول رقم (04-41): نتائج البعد الخاص بالسمعة

الرقم	السمعة	المقياس	غير موافق تماماً	موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
07	سمعة المؤسسة مميزة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى	التكرار	00	00	25	55	20	3,9500	0, 67232	موافق
		النسبة	00	00	25	55	20			
08	سمعة المؤسسة رسخت صورة جيدة للمؤسسة والخدمات التي تقدمها في ذهن العميل	التكرار	00	00	30	50	20	3,9000	0, 70353	موافق
		النسبة	00	00	30	50	20			
09	تحظى المؤسسة بالتقدير والاحترام من قبل العملاء نتيجة الخدمات التي تقدمها.	التكرار	00	05	30	45	20	3,8000	0, 81650	موافق
		النسبة	00	05	30	45	20			
10	تسعى المؤسسة إلى خلق صورة ذهنية جيدة من خلال الاهتمام بالعميل	التكرار	00	00	35	35	30	3,9500	0, 80873	موافق
		النسبة	00	00	35	35	30			
11	تسعى المؤسسة إلى تعزيز الصورة الجيدة من خلال رعاية النشاطات الثقافية والاجتماعية والرياضية	التكرار	00	05	30	45	20	3,8000	0, 81650	موافق
		النسبة	00	05	30	45	20			
12	تسعى المؤسسة إلى تعزيز الصورة الجيدة من خلال رعاية النشاطات وبرامج محافظة البيئة	التكرار	00	00	15	15	70	4,5500	0, 74366	موافق تماماً
		النسبة	00	00	15	15	70			

موافق	0, 75210	3,8000	20	40	40	00	00	التكرار	تدعم الإدارة العليا كل المبادرات لتحسين صورة خدمات المؤسسة	13
			20	40	40	00	00	النسبة		
موافق	0, 54460	3,9643	200	285	205	10	00	التكرار	نتائج البعد الثاني	
			200	285	205	10	00	النسبة		

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج الـ spss.

يوافق أغلبية الأفراد على أن مؤسسة موبيليس تعمل جاهدة وبدعم من الإدارة العليا على تحسين صورتها، وهذا قصد ترسيخ صورة جيدة لدى أفراد المجتمع والعاملين عندها، من خلال الإهتمام بالعميل، رعاية النشاطات الثقافية والاجتماعية والرياضية، بالإضافة الى برامج المحافظة على البيئة. وهذا ما بينته قيمة كل من المتوسط الحسابي (3,9643) والانحراف المعياري (0, 54460)، والتي كانت نتائجهم بالموافقة مع تباين ضعيف ويمكن التفصيل أكثر في نتائج هذا المحور بالتطرق إلى كل عبارة على حدة كما يلي:

– **العبارة رقم 09:** إن أفراد العينة يوافقون وباختلاف متوسط بين اتجاهاتهم على أن المؤسسة تحظى بالتقدير والاحترام من قبل العملاء نتيجة الخدمات التي تقدمها (المتوسط الحسابي=3,8000، الانحراف المعياري=0, 81650)، حيث أن نتيجة جودة ونوعية الخدمات التي تقدمها موبيليس صنعت لها الاحترام والتقدير من قبل أفراد المجتمع الذين هم من مشتركين موبيليس.

– **العبارة رقم 11:** قيمة المتوسط الحسابي (3,8000) تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بأن المؤسسة تسعى إلى تعزيز الصورة الجيدة من خلال رعاية النشاطات الثقافية والاجتماعية والرياضية مع تسجيل تباين متوسط بين اتجاهاتهم نحو هذه العبارة (الانحراف المعياري=0, 81650)، وهذا ما رأيناه في الفقرات 32/27/26 من بعد المسؤولية الخيرية والدور الذي تقوم به موبيليس من رعاية ودعم برامج اجتماعية وثقافية ورياضية وتهدف موبيليس من وراء هذا الى تعزيز صورتها لدى المجتمع وزيادة ولائهم لها.

– **العبارة رقم 13:** " تدعم الإدارة العليا كل المبادرات لتحسين صورة خدمات المؤسسة "، هذه العبارة حظيت بموافقة أغلبية أفراد العينة مع تباين طفيف في اتجاهاتهم نحوها وهذا ما دلت عليه قيمة المتوسط الحسابي (3,8000) والانحراف المعياري (0, 75210)، حيث أن الادارة العليا في المديرية العامة لمؤسسة موبيليس لا تدخر جهداً في رعاية جميع المبادرات من نشاطات ثقافية ودينية واجتماعية ورياضية بالإضافة الى حرصها على جودة خدماتها وسهرها على ارضاء زبائننا كل هذا من أجل تحسين الصورة الذهنية لنوعية خدماتها



وضمنان ولاء زبائنها وكسب المزيد من الزبائن الاخرين في ظل المنافسة الكبيرة والشرسة والتي يطمح فيها كل متعامل الى كسب المزيد من المشتركين من خلال اعتماد مجموعة من الخطط والاستراتيجيات التنافسية.

– **العبارة رقم 08:** المؤشرات الإحصائية (المتوسط الحسابي المرجح =3,9000، الانحراف المعياري=70353, 0) تدل على أن معظم أفراد العينة يوافقون وباختلاف طفيف نوعاً ما بينهم على ما جاء فيها " سمعة المؤسسة رسخت صورة جيدة للمؤسسة والخدمات التي تقدمها في ذهن العميل "، إذ تعتبر موبيليس المتعامل الوطني العمومي الوحيد من بين المتعاملين الثلاث ونظرا للسمعة الجيدة والقديمة له والتي يعود اصلها الى المؤسسة الأمم شركة البريد والمواصلات بالاضافة الى نظرة المجتمع والحكومة الى تشجيع المؤسسات الوطنية كل هذا شكل صورة جيدة للمؤسسة بالاضافة الى نوعية خدماتها التي رسخت الصورة السابقة لموبيليس.

**العبارة رقم 10:** " تسعى المؤسسة إلى خلق صورة ذهنية جيدة من خلال الاهتمام بالعميل "، حسب أفراد العينة فإنهم يرون أن مؤسسة موبيليس من أهم استراتيجياتها في ترسيخ صورة جيدة لها لدى أفراد المجتمع هي الاهتمام بالعميل ومعرفة متطلباته ورغباته، وبعدها العمل على تلبيتها بأكثر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، الأمر الذي جعلهم يوافقون على ما جاء في هذه العبارة مع تسجيل تباين متوسط نوعا ما في اتجاهاتهم نحوها (المتوسط الحسابي المرجح=3,9500، الانحراف المعياري=80873, 0). وقد أشرنا في العبارات رقم 07/05/04/03/02/01 من البعد الاول الخاص بالمسؤولية الاقتصادية وفي العبارات رقم 13/12/11/10 من البعد الخاص بالمسؤولية القانونية، حيث أن كل هذه العبارات تدل على قيام موبيليس بدورها اتجاه العميل والسهر على تقديم أفضل الخدمات التي تلي رغباته وهذا ما يوصلها الى تكوين صورة ذهنية جيدة لها.

– **العبارة رقم 07:** من خلال المؤشرات الإحصائية المحصل عليها (المتوسط الحسابي المرجح=3,9500، الانحراف المعياري=67232, 0)، فإن معظم أفراد العينة موافقون وبتباين ضعيف نوعا ما في اتجاهاتهم على أن سمعة المؤسسة مميزة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى وهذا ما أكسبها رتبة جيدة بين المنافسين .

– **العبارة رقم 12:** يوافق أفراد العينة على أن المؤسسة تسعى إلى تعزيز الصورة الجيدة من خلال رعاية النشاطات وبرامج محافظة البيئة (المتوسط الحسابي المرجح=4,5500). وهذا ما أشارت اليه العبارات رقم 17/16/15/14 من بعد المسؤولية القانونية في الجزء الثاني من الاستبيان حيث من خلال اجابات أفراد العينة على العبارات 17/16/15/14 نستنتج أن موبيليس تهتم بكل مايراعي ويحافظ على البيئة هادفتا من

وراء ذلك الى تعزيز صورتها الذهنية لدى أفراد المجتمع، هذا ونشير إلى أنه يوجد تباين ضعيف بين اتجاهات أفراد العينة نحو ما جاء في هذه العبارة (الانحراف المعياري=0, 75210).

3. نتائج البعد الثالث الخاص بالابداع: ونقصد بها مدى تبني مؤسسة موبيليس طرق الابداع في تقديم خدماتها للمشاركين. وفي هذا الخصوص كانت اتجاهات أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم (04-42): نتائج البعد الخاص بالابداع

الرقم	الابداع	المقياس	غير موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
14	تبنى المؤسسة المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين يحقق له ميزة في تقديم الخدمات بأسلوب جديد أو التطوير في تقديم الخدمات	التكرار	00	55	25	00	20	3,9500	0, 67232	موافق
		النسبة	00	55	25	00	20			
15	تعمل المؤسسة على عصنة العمليات والإجراءات الخدمية مع متطلبات الوضع التنافسي.	التكرار	00	45	30	05	20	3,8000	0, 81650	موافق
		النسبة	00	45	30	05	20			
16	تعمل المؤسسة على تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات بما يناسب الرغبات المختلفة للعملاء.	التكرار	00	35	35	00	30	3,9500	0, 80873	موافق
		النسبة	00	35	35	00	30			
17	لدى المؤسسة سياسة اتصال حديثة وفعالة لتبادل المعلومات بينها وبين عملائها.	التكرار	00	45	30	05	20	3,8000	0, 81650	موافق
		النسبة	00	45	30	05	20			
18	تقوم المؤسسة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمية المقدمة للزبائن.	التكرار	00	15	15	00	70	4,5500	0, 74366	موافق تماما
		النسبة	00	15	15	00	70			
19	تقدم المؤسسة خدمات إضافية متميزة مقارنة بالمنافسين لزيادة عدد المشتركين.	التكرار	00	15	15	00	70	3,7000	0, 78496	موافق
		النسبة	00	15	15	00	70			
20	تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات للعاملين لديها لخلق أفكار جديدة تنعكس على الخدمات المقدمة.	التكرار	00	30	50	00	20	3,8000	1,21439	موافق
		النسبة	00	30	50	00	20			
21	استخدام المؤسسة تطبيقات الحاسوب والبرامج المتطورة يساعده على ابتكار طرق و أساليب جديدة تختلف عن	التكرار	05	35	10	15	35	4,6000	0, 66667	موافق تماما
		النسبة	05	35	10	15	35			

		المنافسين .							
موافق	0, 56362	4,0188	285	275	210	25	05	التكرار	نتائج البعد الثالث
			285	275	210	25	05	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج الـ spss.

من خلال النتيجة الكلية لهذا البعد (قيمة المتوسط الحسابي=4,0188)، نلاحظ أن موبيليس تعمل على تقديم الخدمات بأسلوب جديد ومتطور، كما تحرص على عصرنة العمليات والاجراءات الخدمائية، بالإضافة الى تنويعها مركزة في ذلك على تطوير سياسة الاتصال والبرامج الحاسوبية داخلها بالإضافة الى تحفيز مواردها البشرية كل هذا من أجل خلق أفكار جديدة تتسم بالابداع، فأفراد العينة يوافقون ويتوافق كبير دلت عليه قيمة الانحراف المعياري (0, 56362) على ذلك.

في حين نلاحظ كذلك أن عبارات البعد حظيت كذلك بالموافقة وهي مرتبة تصاعديا من الأقل إلى الأعلى حسب قيم المتوسطات الحسابية المرجحة كما يلي:

– **العبارة رقم 19:** " تقدم المؤسسة خدمات إضافية متميزة مقارنة بالمنافسين لزيادة عدد المشتركين " يوافق أفراد العينة على هذه العبارة وتباين طفيف في اتجاهات نحوها (المتوسط الحسابي المرجح=3,7000، الانحراف المعياري=0, 78496)، فموبيليس تعمل دائما على أن تكون متميزة على المنافسين الآخرين جيزي وأوريدو بخدماتها المتميزة و التي تنفرد بها عن الآخرين مثل خدمة الدفع عن طريق الحساب البريدي الجاري في عروض Mobiposte بالإضافة الى الخدمات المتميزة للقطاع العسكري و التي تمتاز بدفع 50% من الفاتورة فقط بالإضافة الى أنها الوحيدة التي تعلن عن نتائج الامتحانات النهائية للأطور الثلاث بالإضافة الى خدمات اخرى تطرحها موبيليس خاصة في المناسبات الدينية والوطنية

– **العبارة رقم 17:** قيمة المتوسط الحسابي(3,8000) تدل على أن الأفراد موافقون على أن المؤسسة لديها سياسة اتصال حديثة وفعالة لتبادل المعلومات بينها وبين عملائها مع تسجيل تباين متوسط في اتجاهاتهم حولها (الانحراف المعياري=0, 81650). حيث أن موبيليس تعتمد على أجهزة ونظم اتصالية متطورة فيما بين مديرياتها وأقسامها ووكالاتها بالإضافة الى ان موبيليس تعمل على تكوين موظفيها في مجال الاتصالات لتحسين كفاءتها وتسهيل نشاط وحداتها وما يؤكد هذه النتيجة هو ما أشرنا اليه في العبارة رقم 08 من بعد المسؤولية الاقتصادية من الجزء الثاني من الاستبيان بأن "موبيليس تهتم بتوفير برامج تكوينية لزيادة مهارة العاملين من أجل رفع قدراتهم الانتاجية.

– **العبارة رقم 20:** تدل قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3,8000) على موافقة معظم أفراد العينة على أن المؤسسة تقوم بتقديم تحفيزات للعاملين لديها لخلق أفكار جديدة تنعكس على الخدمات المقدمة. في حين تشير قيمة الانحراف المعياري (1,21439) إلى وجود تباين كبير في اتجاهات أفراد العينة حول ما جاء في العبارة. وقد أشار البعض منهم إلى أن موبيليس تقدم تحفيزات مادية ومعنوية وترقيات للموظفين الذين يتميزون بالكفاءة والفعالية في نشاطهم ويقدمون نتائج جيدة في تأديتهم لوظائفهم ويقدمون أفكار جيدة في تقديم الخدمات.

– **العبارة رقم 14:** " تبني المؤسسة المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين يحقق له ميزة في تقديم الخدمات بأسلوب جديد أو التطوير في تقديم الخدمات "، هنا أشار معظم أفراد العينة إلى أن اهتمام موبيليس بالمسؤولية الاجتماعية بالنسبة لهم أمر ايجابي لأنه يراعي ظروفهم ومشاكلهم ويعطيهم الدفع والقوة في تأدية وظائفهم بشكل أكثر كفاءة وفعالية، فتبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية تجعل المؤسسة تتميز في نشاطها عن غيرها من المنافسين سواء على المستوى الخارجي والمتمثل في العملاء أو المستوى الداخلي و المتمثل في مواردها البشرية. إن ما تقدم به أفراد العينة ظهر جليا في موافقتهم على ما جاءت به العبارة وباختلاف متوسط نوعا ما في اتجاهاتهم حول ذلك حيث كانت قيمة المؤشرات الإحصائية كمايلي: المتوسط الحسابي المرجح=3,9500، الانحراف المعياري=0,67232.

– **العبارة رقم 16:** " تعمل المؤسسة على تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات بما يناسب الرغبات المختلفة للعملاء "، بلغت قيمة المتوسط الحسابي: (3,9500) وهي مؤشر واضح على موافقة معظم أفراد العينة ذلك، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري: (0,80873) وهي تدل على وجود تشتت متوسط نوعا ما في اتجاهاتهم حول ما جاء في العبارة. فموبيليس تعمل على تنوع عروضها حسب رغبات العملاء من جهة، وحسب الفئات العمرية ومتوسط الدخل الفردي من جهة أخرى ، إن هذه العبارة يمكن تبريرها أيضا من خلال النتيجة المتوصل إليها في العبارات رقم 01،02، 04 و 05 من بعد المسؤولية الاقتصادية والتي تبين أن موبيليس تهتم بالعملاء من خلال تقديم احسن الخدمات من حيث الجودة والكفاءة واعلام العميل بجميع خصائص خدماتها مع مراعاة اسعار ونوعية الخدمات بالاضافة الى مواكبة كل ما هو جديد في عالم الاتصالات الخلوية.

– **العبارة رقم 18:** من خلال المؤشرات الإحصائية المحصل عليها (المتوسط الحسابي المرجح=4,5500، الانحراف المعياري=0,74366)، فإن معظم أفراد العينة موافقون وتباين ضعيف نوعا ما في اتجاهاتهم أن

المؤسسة تقوم بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمية المقدمة للزبائن، فموبيليس تواكب كل ماهو حديث في تكنولوجيا الاعلام والاتصال وهذا بادخالها لخدمات جديدة مثل الجيل الثالث والجيل الرابع وخدمات MMS وGPRS .

– **العبارة رقم 21:** يوافق أفراد العينة على أن استخدام المؤسسة تطبيقات الحاسوب والبرامج المتطورة يساعده على ابتكار طرق و أساليب جديدة تختلف عن المنافسين. (المتوسط الحسابي المرجح=4,6000). وهذا ما أشارت اليه العبارات رقم 05 من بعد المسؤولية الاقتصادية في الجزء الثاني من الاستبيان حيث من خلال اجابات أفراد العينة على العبارات 05 نستنتج أن موبيليس تواكب كل ماهو جديد في عالم الاتصالات الخلوية لتقديمه للمشاركين بكل يسر وسهولة ، هذا ونشير إلى أنه يوجد تباين ضعيف بين اتجاهات أفراد العينة نحو ما جاء في هذه العبارة (الانحراف المعياري=0, 66667).

**4. نتائج البعد الرابع الخاص بالاستجابة:** إن ميزة التكلفة الأقل تعتبر عنصر مهم وحساس في أهداف أي مؤسسة تطمح الى رفع قيم هامش ربحها ، فالمؤسسة تعمل جاهدة الى تخفيض قيمة تكاليفها بكل الوسائل لكن دون أن يكون هذا على حساب جودة المنتج أو الخدمة، من خلال هذا البعد ممثلاً بمجموعة من العبارات أردنا من خلالها معرفة اتجاهات العينة في ذلك وكانت النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-43): نتائج البعد الخاص بالاستجابة

الرقم	الاستجابة	المقياس	غير موافق تماماً	موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
22	لدى المؤسسة خبرات ومهارات متميزة تساهم في تقديم خدمات متفردة	التكرار	00	00	25	55	20	3,9500	0, 67232	موافق
		النسبة	00	00	25	55	20			
23	تعتمد المؤسسة على شبكة توزيع حديثة لتحقيق السرعة في إنجاز الخدمات وسهولة إيصالتها للعملاء	التكرار	00	05	30	45	20	3,8000	0, 81650	موافق
		النسبة	00	05	30	45	20			
24	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن	التكرار	00	00	35	35	30	3,9500	0, 80873	موافق
		النسبة	00	00	35	35	30			
25	تعطي المؤسسة العاملين لديها	التكرار	00	05	30	45	20	3,8000	0, 81650	موافق

			20	45	30	05	00	النسبة	الحرية في انجاز المهام الموكلة إليهم	
موافق تماما	0, 74366	4,5500	70	15	15	00	00	التكرار	تؤمن المؤسسة الإمكانيات لتلبية حاجات وتطلعات المتعاملين الحاليين والمستقبليين.	26
			70	15	15	00	00	النسبة		
موافق تماما	0, 78496	3,7000	20	30	50	00	00	التكرار	تمتاز المؤسسة بسرعة الاستجابة لطلبات السوق	27
			20	30	50	00	00	النسبة		
موافق	1,21439	3,8000	35	35	10	15	05	التكرار	تعمل المؤسسة على تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم حسب متطلبات السوق المتجددة	28
			35	35	10	15	05	النسبة		
موافق	0, 81650	3,8000	20	45	30	05	00	التكرار	تعمل المؤسسة على الاستجابة لشكاوي العملاء وأخذها بعين الاعتبار	29
			20	45	30	05	00	النسبة		
موافق	0, 59096	3,9188	235	305	225	25	05	التكرار	نتائج البعد الرابع	
			235	305	225	25	05	النسبة		

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج الـ spss.

تعمل موبيليس على تحقيق أفضل استجابة سواء على مستوى العملاء لتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم، أو من خلال السرعة في الاستجابة في انجاز الخدمات، بالإضافة الى الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في الطلبات والتغيرات الحاصلة في السوق، إلا أنه لا يمكن تحقيق هذه الاستجابة الفعالة إلا من خلال موارد بشرية مؤهلة لهذا الدور المحوري، فقيمة المتوسط الحسابي المرجح الكلي تشير إلى موافقة معظم أفراد العينة على ذلك (3,9188) وبتقارب كثير في إجاباتهم (الانحراف المعياري الكلي=0, 59096)، ويمكن تبرير ذلك بتفسير وتحليل عبارات البعد كل على حدة وذلك كما يلي:

– **العبارة رقم 27:** قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ (0, 78496) تشير إلى عدم وجود تباين كبير بين أفراد العينة في موافقتهم (المتوسط الحسابي المرجح=3,7000) على أن المؤسسة تمتاز بسرعة الاستجابة لطلبات السوق فموبيليس تقوم بالدراسة الدائمة والمستمرة للتغيرات الحاصلة في السوق ومعرفة طلباته ومحاوله الاستجابة السريعة لهذه الطلبات وهذا قصد استغلال الفرصة قبل المنافسين " جيزي وأوريدو " لأن مثل هذه الطلبات تحتاج الى السرعة في الاستجابة بالإضافة الى اختيار أفضل الخدمات التي تلي هذه الطلبات مقارنة بالخدمات التي يقدمها المنافسين .

- **العبارة رقم 25:** يوافق معظم أفراد العينة على أن المؤسسة تعطي العاملين لديها الحرية في إنجاز المهام الموكلة إليهم وهذا ما دلت عليه قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3,8000) مع وجود تباين متوسط بين اتجاهاتهم في إجاباتهم (0, 81650)، حيث أن موبيليس تضع ثقة كبيرة في إطاراتها الكفؤة والتي تعطي لها مجال واسع في التصرف وحرية في إنجاز المهام الموكلة اليهم في حدود مايسمح به القانون الداخلي للمؤسسة وهذه الثقة جاءت نتيجة الكفاءة العالية التي اكتسبتها مواردها البشرية من خلال دورات التكوين و تحسين المستوى والتي تقوم بها موبيليس بصفة دورية .
- **العبارة رقم 23:** " تعتمد المؤسسة على شبكة توزيع حديثة لتحقيق السرعة في إنجاز الخدمات وسهولة إيصالها للعملاء "، يوافق أفراد العينة على هذه العبارة حسب قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3,8000) وتباين متوسط نوعا ما في اتجاهاتهم نحوها (الانحراف المعياري=0, 81650)، فموبيليس ومن أجل بلوغ أهدافها المسطرة في إنجاز الخدمات وإيصالها لعملائها خصصت شبكة توزيع متطورة تمتاز بالكفاءة والفعالية من خلال السرعة في إنجاز الخدمات للعملاء .
- **العبارة رقم 28:** يوافق أفراد العينة على أن المؤسسة تعمل على تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم حسب متطلبات السوق المتجددة (المتوسط الحسابي المرجح=3,8000). فمن أهم استراتيجيات موبيليس هي الرفع من أداء مواردها البشرية عن طريق الدورات التكوينية لكل المستويات الادارية، وهذا ما أشارت اليه العبارة رقم 08 من بعد المسؤولية الاقتصادية من الجزء الثاني للاستبيان هذا ونشير إلى أنه يوجد تباين كبير بين اتجاهات أفراد العينة نحو ما جاء في هذه العبارة (الانحراف المعياري=1,21439).
- **العبارة رقم 29:** من خلال المؤشرات الإحصائية المحصل عليها (المتوسط الحسابي المرجح=3,8000، الانحراف المعياري=0, 81650)، فإن معظم أفراد العينة موافقون وتباين متوسط نوعا ما في اتجاهاتهم أن المؤسسة تعمل على الاستجابة لشكاوي العملاء وأخذها بعين الاعتبار وهذا من أجل المحافظة على ولاء المشتركين وتحسين سمعة المؤسسة في السوق حيث تعتمد المؤسسة على السرعة في الاستجابة لشكاوي العملاء وحتى أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار من خلال سجلات موضوعة عبر كل الوكالات التجارية في 48 ولاية بالإضافة الى اقتراحاتهم عبر شبكات التواصل الاجتماعي وموقع المؤسسة .
- **العبارة رقم 24:** تدل قيمة المتوسط الحسابي المرجح(3,9500) على موافقة معظم أفراد العينة على ما جاء في هذه العبارة وتأييدهم بأن المؤسسة تمتلك مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات

ورغبات الزبائن، في حين تدل قيمة الانحراف المعياري = (0, 80873) على وجود تشتت متوسط نوعا ما في اتجاهاتهم نحوها. فشدة المنافسة بين موبيليس وباقي المنافسين " جيزي وأورديو " جعل هناك تنوع كبير في الخدمات المقدمة، فكل متعامل يسعى الى تحقيق أكبر ارضاء لمشركيه ودراسة حاجات ورغبات السوق والعمل على ايجاد توليفة مناسبة من الخدمات تجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن هذا ما كوّن تغير في متطلبات العملاء وبصفة مستمرة، وبناء على هذا يجب على موبيليس أن تكون لديها مرونة عالية في ايجاد التوليفة المناسبة لخدماتها وفي الوقت المناسب والتي تلبي حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار .

– **العبارة رقم 22:** قيمة المتوسط الحسابي (3,9500) تدل على أن الأفراد موافقون على أنه لدى المؤسسة خبرات ومهارات متميزة تساهم في تقديم خدمات متفردة مع تسجيل تقارب في اجابات العينة والتي كان التباين فيها متوسط في اتجاهاتهم حولها (الانحراف المعياري=0, 67232). فموبيليس تعمل دائما على أن تكون متميزة على المنافسين الآخرين " أوراسكوم تيليكوم لاتصالات الجزائر، والوطنية لاتصالات الجزائر " ولتحقيق هذا تعمل على استقطاب الكفاءات والمهارات العالية والمتميزة والتي تقدم أفضل الخدمات.

– **العبارة رقم 26:** " تؤمن المؤسسة الإمكانيات لتلبية حاجات وتطلعات المتعاملين الحاليين والمستقبليين." يوافق أفراد العينة على هذه العبارة وتباين طفيف في الاتجاهات نحوها (المتوسط الحسابي المرجح=4,5500، الانحراف المعياري=0, 74366)، فمن أجل تقديم الأفضل وتلبية حاجات ورغبات المشتركين الحاليين والمستقبليين يجب أن تتوفر موبيليس على ترسانة من الموارد البشرية والتي تتميز بالكفاءة والفعالية في القيام بوظائفها من خلال توفير كل الامكانيات المادية والمالية والمعنوية .

5. **نتائج البعد الخامس الخاص الجودة:** إن الجودة تعتبر عنصر مهم وحساس في أهداف أي مؤسسة تطمح الى رفع قيمة مبيعاتها ، فموبيليس تعمل جاهدة الى تحسين جودة خدماتها تخصيص كل الوسائل من اجل تحقيق اشباع اكبر للعملاء وبالتالي زيادة ولائهم للمؤسسة . من خلال هذا البعد ممثلا بمجموعة من العبارات أردنا من خلالها معرفة اتجاهات العينة في ذلك وكانت النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-44): نتائج البعد الخاص بالجودة

الرقم	الجودة	المقياس	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	المتوسط	الانحراف	النتيجة
-------	--------	---------	-----------	-----------	-------	-------	-------	---------	----------	---------



	المعياري	الحسابي	تماما			موافق	تماما			
30	موافق	0, 80873	3,9500	30	35	35	00	00	التكرار	تستخدم المؤسسة تقنيات متطورة في تقديم خدماتها
				30	35	35	00	00	النسبة	
31	موافق	0, 81650	3,8000	20	45	30	05	00	التكرار	يتم القيام بمتابعة ودراسة أحسن العروض المقدمة من طرف المنافسين وذلك لهدف تحسين جودة عروض المؤسسة
				20	45	30	05	00	النسبة	
32	موافق تماما	0, 74366	4,5500	70	15	15	00	00	التكرار	تسعى المؤسسة باستمرار لتحسين جودة منتجاتها لتكون مميزة وبدون عيوب
				70	15	15	00	00	النسبة	
33	موافق	0, 78496	3,7000	20	30	50	00	00	التكرار	تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية والدولية
				20	30	50	00	00	النسبة	
34	موافق	1,21439	3,8000	35	35	10	15	05	التكرار	تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية قياساً بالمنافسين الحاليين.
				35	35	10	15	05	النسبة	
35	موافق	0, 67232	4,0500	25	55	20	00	00	التكرار	تعمل المؤسسة على التطوير المستمر لمهارات موظفيها قصد تحسين جودة خدماتها
				25	55	20	00	00	النسبة	
36	موافق	0, 67232	3,9500	20	55	25	00	00	التكرار	تبنى إدارة المؤسسة استراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية
				20	55	25	00	00	النسبة	
موافق	0, 56817	3,9714	220	270	185	20	05	05	التكرار	نتائج البعد الخامس
			220	270	185	20	05	النسبة		

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج الـ spss.

إن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام (3,9714) لهذا البعد تشير إلى موافقة معظم أفراد العينة على أن المؤسسة تهتم بجودة خدماتها عن طريق استخدام تقنيات متطورة وتحسين جودة عروضها بصفة مستمرة عن طريق المقارنة بخدمات المنافسين مطبقة بذلك معايير الجودة المحلية والعالمية من خلال تبنيتها استراتيجيات تنافسية مناسبة. إن اتجاهات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد تتشابه ولا يوجد تباين كبير فيما بينها، وهذا ما بينته قيمة الانحراف المعياري العام (0,56817).

اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات هذا البعد كانت أغلبها موافق باستثناء العبارة رقم 32 والتي كانت موافق تماما، وهي مرتبة تصاعديا من الأقل إلى الأعلى حسب قيم المتوسط الحسابي المرجح كمايلي:

– **العبارة رقم 33:** النتيجة هنا كانت الموافقة وتباين طفيف بين أفراد العينة (المتوسط الحسابي المرجح=3,7000، الانحراف المعياري=78496, 0) إذ أن معظمهم يرون بأن المؤسسة تسعى بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية والدولية ، حيث ان المؤسسة تراعي في تقديم خدماتها اخر التطورات التقنية في عالم تكنولوجيا الاتصالات الخلوية و التي تشمل شبكات الجيل الثالث ثم الجيل الرابع والتي ساعدت كثيرا في سرعة تدفق الانترنت عبر الهواتف الخلوية وحسنت من جودة الصوت والصورة بالاضافة الى تقنيات GPRS و MMS .

– **العبارة رقم 31:** يوافق أفراد العينة على أن المؤسسة تقوم بمتابعة ودراسة أحسن العروض المقدمة من طرف المنافسين وذلك لهدف تحسين جودة عروض المؤسسة وهذا ما بينته قيمة المتوسط الحسابي (3,8000) في حين أشارت قيمة الانحراف المعياري(81650, 0) إلى وجود وتباين طفيف في اتجاه أفراد العينة نحو هذه العبارة، حيث أن موبيليس تتابع بدقة وباستمرار كل عروض منافسيها وتحاول دائن تقديم عروض منافسة لعروض " جيزي وأوريدو " .

– **العبارة رقم 34:** يقدر المتوسط الحسابي ب(3,8000) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على أن منتجات وخدمات المؤسسة تمتاز بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين، وهذا مايبينه عدد المشتركين و الذي هو في ارتفاع مستمر، في حين تدل قيمة الانحراف المعياري (1,21439) على وجود تباين في اتجاه أفراد العينة نحو العبارة.

– **العبارة رقم 30:** يوافق أفراد العينة وباختلاف طفيف نوعا ما بين إجاباتهم على أن المؤسسة تستخدم تقنيات متطورة في تقديم خدماتها (قيمة المتوسط الحسابي المرجح=3,9500، الانحراف المعياري=80873, 0). حيث أن موبيليس تتعامل مع احسن المستثمرين في قطاع الاتصالات وأهمهم ERICSSON و ZTE و HUAWEI والذين لهم سمعة عالمية في مجال الاتصالات .

– **العبارة رقم 36:** باعتبار قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3,9500) فإن أفراد العينة يوافقون وباختلاف ضعيف بينهم ( الانحراف المعياري 0, 67232 ) على أن إدارة المؤسسة تتبنى استراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية. وهذا مادلت عليه العبارة رقم 01 من بعد المسؤولية الاقتصادية " توفر المؤسسة خدماتها بدرجة عالية من الجودة والكفاءة " والتي اجاب عليها معظم افراد العينة بموافق

- العبارة رقم 35: هي الأخرى كانت نتيجتها الموافقة وبتباين ضعيف نوعاً ما (قيمة المتوسط الحسابي المرجح=4,0500، الانحراف المعياري=0,67232). بالمؤسسة - حسب أفراد العينة - تعمل على التطوير المستمر لمهارات موظفيها قصد تحسين جودة خدماتها من خلال عمليات التكوين وتحسين المستوى والتي تشمل جميع الموارد البشرية في كل التخصصات الادارية والتقنية وهذا ما أشارت اليه العبارات 08 من بعد المسؤولية الاقتصادية " تهتم المؤسسة بتوفير برامج تكوينية لزيادة مهارة العاملين من أجل رفع قدراتهم الانتاجية " وهذا ماأجاب عليه معظم أفراد العينة بالموافقة .
- العبارة رقم 32: حسب قيمة المتوسط الحسابي المرجح (4,5500) يوافق معظم أفراد العينة على أن المؤسسة تسعى باستمرار لتحسين جودة منتجاتها لتكون مميزة وبدون عيوب في حين أشارت قيمة الانحراف المعياري (0,74366) الى وجود ضعيف نوعاً ما بين اتجاهاتهم فيما يخص ذلك .

#### المطلب الرابع: النمذجة القياسية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية

بعد معرفة اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الاستبيان وعباراتها وتحليلها إحصائياً، نأتي الآن إلى نمذجة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية واختبارها كذلك إحصائياً. والذي يمكن أن يكون في شكل انحدار بسيط يعبر عن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بصفة عامة، أو في شكل انحدار متعدد يعبر عن العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية وعرض النتائج وتحليلها

من أجل التأكد من مدى صحة الفرضية الرئيسية المتمثلة في : "الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية له دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس"، فإنه يجب اختبار العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية إحصائياً وعلى النحو التالي:

#### 1. اختبار الفرضية الرئيسية.

- $H_0$ : لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي  $\alpha \geq 0.05$  للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.
- $H_1$ : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.

- لإختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation) واختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية.

الجدول رقم(04-45): نتائج اختبار دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.

البيان	اختبار T	F المحسوبة	معامل الارتباط R
دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية	1.614	2875.492	0.996 (معامل التحديد =0.992)
Sig مستوى المعنوي	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يوضح الجدول السابق علاقة الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعة (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الاخلاقية، المسؤولية الخيرية) والميزة التنافسية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، أن معامل الارتباط  $R = 0.996$  عند مستوى  $\alpha = 0.000$  ومعامل تحديد  $R^2$  بلغ 0.992 أي أن المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الاربعة معاً لها علاقة ارتباط مع الميزة التنافسية بما قيمته 99.2% ، كما بلغت قيمة F المحسوبة 2875.492 ، وبما أن قيمة Sig أقل من قيمة ( $\alpha \geq 0.05$ ) نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية.

## 2. النموذج العام البسيط المعبر عن الظاهرة المدروسة

- لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود ارتباط للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية.

2-1- تحليل الانحدار البسيط لعلاقة المسؤولية الاجتماعية بالميزة التنافسية: يتم هذا التحليل برسم

شكل الانتشار المعبر عن العلاقة لتحديد طبيعتها ثم يتم تكوين النموذج وتقييمه. هذا ونعرف

المتغيرات التي تدخل في تكوين هذا النموذج كمايلي:

y: يعبر عن الميزة التنافسية

x: يعبر عن المسؤولية الاجتماعية

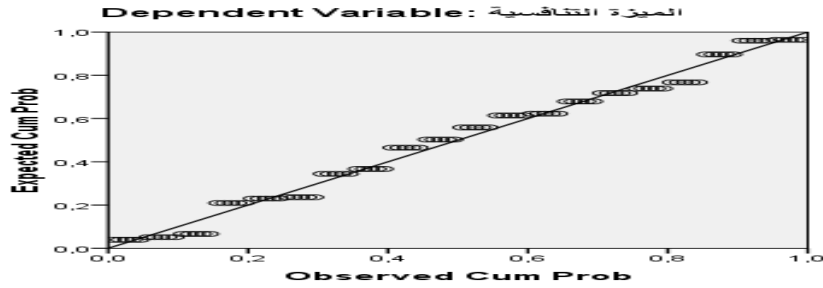
2-2- التمثيل البياني للمعطيات: إنّ تحديد طبيعة العلاقة المدروسة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة

التنافسية تتطلب رسم شكل الانتشار كأول وأهم خطوة في تحليل الانحدار البسيط (تحليل

ودراسة العلاقة بين متغيرين). المنحى التالي يعطي لنا فكرة عن هاته العلاقة وصيغتها الرياضية الواجب تحديد معالمها.

الشكل رقم (04-39): علاقة المسؤولية الاجتماعية بالميزة التنافسية (النموذج الخطي البسيط)

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



المصدر: مخرجات برنامج ال spss

2-3- تكوين النموذج القياسي: إنَّ الرسم المحصل عليه بالاعتماد على برنامج ال spss، يوحي بأنَّ

الاتجاه العام لشكل الانتشار يشبه إلى حد ما خط مستقيم، معادلته كما يلي:

$$y = -1,729 + 1,405 \cdot x$$

2-4- تقييم النموذج القياسي: بعد تكوين النموذج وتقدير معاملاته حصلنا على المعادلة الممثلة

للعلاقة محل الدراسة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. نمر الآن إلى تحليل الأداء العام لنموذج الانحدار المختار وتقييم جودة وفعالية تمثيله للعلاقة المدروسة.

2-5- دراسة العلاقة الارتباطية: قيمة معامل الارتباط هي:  $\gamma_{yx} = 0,763$ ، تعبر هذه القيمة

على مدى قوة ومتانة العلاقة التي تربط المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

2-6- حساب معامل التحديد: قيمة معامل التحديد تساوي:  $R^2 = 0,583$ ، هذه القيمة تدل

على أنَّ تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسة محل الدراسة تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية لها، حيث أنَّ 58,3% من التغيرات التي تحدث للمتغير (y) تكون ناتجة عن تغير (x) أما الباقي 41,7% فسببه عوامل أو ظروف أخرى غير ممثلة في المعادلة.

2-7- اختبار فيشر: حسب نتائج برنامج ال spss لدينا قيمة

$F_{réel} = 136,868 > F_{tab} = 3,94$  وهذا يدل على أنَّ قيمة معامل التحديد

المحصل عليها هي قيمة موضوعية وذات معنوية إحصائية وأنّ معادلة التمثيل جيدة في التعبير عن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

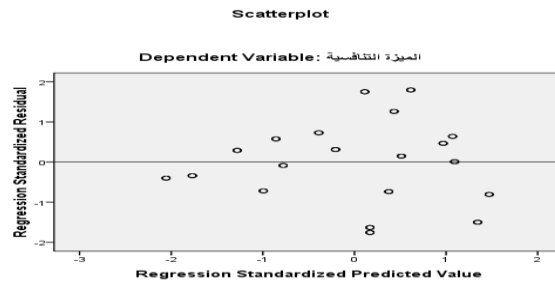
2-8- اختبار ستودنت: قيمة  $t_b$  عند استعمالنا اختبار ستودنت تساوي: 11,699 وهي أكبر

من القيمة الجدولية المقدر بـ  $t_{b_i}(tab) = t_{b_i}(0,05)(V = 98) = 1,984$  أي أنّ معامل معادلة الانحدار  $b$  يتمتع بمعنوية إحصائية وهو ذو مصداقية وفعالية عالية ونستطيع الاعتماد عليه في التحليل وإجراء التقديرات، وهذا ما أشارت إليه قيم الدلالة الإحصائية المقدر بـ: 0,000، والدالة على معنوية معاملات الانحدار.

2-9- العلاقة بين القيم المتنبأ بها Predicted values وأخطاء التقدير Residual values:

يبين الرسم البياني شكل هذه العلاقة كمايلي:

الشكل رقم (04-40): العلاقة بين القيم المتنبأ بها وأخطاء التقدير فيما يخص النموذج البسيط



المصدر: مخرجات برنامج الـ spss

نلاحظ أن شكل الانتشار عشوائي وهذا يدل على أن العلاقة بين المتغيرين خطية وأن شروط تحليل الانحدار متوفرة، فلو كان شكل الانتشار يشبه شكل الدالة التربيعية أو التكعيبية أو غيرها فهذا دليل على أن العلاقة بين المتغيرين غير خطية. كما أن النقاط تنتشر بصفة جيدة حول خط الصفر مما يدل على أن النموذج جيد.

### 3- النموذج العام المتعدد المعبر عن الظاهرة المدروسة

من أجل توضيح العلاقة أكثر بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية نقوم بتفصيل أكثر من الاعتماد على تحليل النموذج المتعدد، وذلك من أجل معرفة مدى مساهمة كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية على النحو التالي:

$$Y=a+(b_1.X_1)+(b_2.X_2)+(b_3.X_3)+(b_4.X_4)+e_i$$

حيث:

المتغيرات المستقلة: المسؤولية الاقتصادية  $X_1$ ، المسؤولية القانونية  $X_2$ ، المسؤولية الاخلاقية  $X_3$ ، المسؤولية الخيرية  $X_4$

المعاملات:  $a$ : ثابت معادلة الانحدار،  $b_i$ : معاملات الانحدار،  $e_i$ : متغير عشوائي أو العوامل الأخرى  $= 0$

الجدول رقم(04-46): معامل الارتباط المتعدد.

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,066	,041		1,614	,110
X1 المسؤولية الاقتصادية	,230	,044	,230	5,225	,000
X2 المسؤولية القانونية	,303	,090	,301	3,389	,001
X3 المسؤولية الاخلاقية	,255	,041	,254	4,391	,004
X4 المسؤولية الخيرية	,511	,090	,528	5,650	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

$$y= 0.66 +(0.230 X_1) + (0.303 X_2) +(0.255 X_3) + (0.511 X_4) +e_i$$

من خلال الجدول رقم (04-50) نلاحظ أن هنالك إرتباط بين المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الاربعة والمتمثلة في المسؤولية الاقتصادية والمسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية بالإضافة الى المسؤولية الخيرية مع الميزة التنافسية، حيث أن المسؤولية الخيرية ترتبط بالميزة التنافسية بما قيمته 0.511، تليها المسؤولية القانونية والتي ترتبط بما قيمته 0.303 بالميزة التنافسية، في حين ترتبط المسؤولية الأخلاقية بالميزة التنافسية بمقدار 0.255، وأخيراً ترتبط المسؤولية الاقتصادية بالميزة التنافسية بما قيمته 0.230 وهذا حسب النموذج المتعدد.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية وعرض النتائج وتحليلها.

### 1- اختبار الفرضيات .

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة باستخدام مختلف الأدوات، سنحاول الآن مناقشتها في ضوء الفرضيات التي تم طرحها، من أجل الوقوف على درجة تحققها أو بطلانها.

#### 1-1- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها " تتبنى مؤسسة اتصالات

الجزائر موبيليس المسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي والخير).

" من خلال نتائج الدراسة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في المحور الأول من الاستبيان، نجد أن

المتوسط الحسابي الكلي للمتغير المستقل يقدر بـ : 3.9498 وهذا إن دلّ فإنه يدل على أن

أغلبية أفراد العينة يوافقون على التزام المؤسسة محل الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية. وهذا ما تؤكد

النشاطات التي تقوم بها المؤسسة في هذا الخصوص والتي تطرقنا لها سابقا.

وانطلاقا من هذا يمكننا القول أن الفرضية الأولى محققة وبالتالي قبولها.

#### 1-2- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها " تعتمد مؤسسة اتصالات

الجزائر موبيليس في امتلاك ميزة التنافسية من خلال أبعادها الخمسة (التكلفة الأقل، السمعة،

الإبداع، الاستجابة والجودة) ". من خلال نتائج الدراسة المتعلقة بالميزة التنافسية في المحور الثاني من

الاستبيان، نجد أن المتوسط الحسابي الكلي للمتغير المستقل يقدر بـ : 3.9713 وهي تشير إلى

الموافقة من طرف أفراد العينة على عبارات المحور الخاص بالميزة التنافسية، أي تمتلك المؤسسة ميزة

تنافسية في مختلف الأبعاد.

وعليه يمكننا قبول الفرضية الثانية وهي محققة.

#### 1-3- الفرضية الفرعية الثالثة: " للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية

في مؤسسة محل الدراسة"

•  $H_0$ : لا توجد دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي  $\alpha \geq 0.05$  لدور المسؤولية الاقتصادية في تحقيق

الميزة التنافسية.

•  $H_1$ : توجد دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي  $\alpha \geq 0.05$  لدور المسؤولية الاقتصادية في تحقيق الميزة

التنافسية.

• لإختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation) واختبار تحليل

الانحدار البسيط للتحقق من وجود دور للمسؤولية الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (04-47): نتائج اختبار دور المسؤولية الاقتصادية على تحقيق الميزة التنافسية.



البيان	اختبار T	F المحسوبة	معامل الارتباط R
دور المسؤولية الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية	48.186	2321.920	0.980 (معامل التحديد = 0.960)
Sig مستوى المعنوي	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يوضح الجدول (04-46) دور المسؤولية الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية، لقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين  $R=0.980$  عند مستوى المعنوي  $Sig=0.000$  ومعامل تحديد  $R^2$  بلغ 0.960 وعليه ترتبط المسؤولية الاقتصادية بالميزة التنافسية بعلاقة قوية ومعامل تحديد كبير قيمته 96%، كما بلغت قيمة F المحسوبة 2321.920 وهي أكبر من القيمة الجدولية، وبما أن قيمة Sig أقل من قيمة  $(\alpha \geq 0.05)$  نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

توجد دلالة إحصائية لدور المسؤولية الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية

4-1- الفرضية الفرعية الرابعة: "للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة".

- $H_0$ : لا توجد دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي  $\alpha \geq 0.05$  لدور مسؤولية القانونية في تحقيق الميزة التنافسية
- $H_1$ : توجد دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  لدور مسؤولية القانونية في تحقيق الميزة التنافسية

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation) واختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود دور للمسؤولية الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (04-48): نتائج اختبار دور المسؤولية القانونية على الميزة التنافسية.

البيان	اختبار T	F المحسوبة	معامل الارتباط R
دور المسؤولية القانونية في تحقيق الميزة التنافسية	72.534	5261.139	0.991 (معامل التحديد = 0.982)
Sig مستوى المعنوي	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يوضح الجدول (04-47) دور المسؤولية القانونية في تحقيق الميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R=0.991$  عند مستوى المعنوي  $Sig=0.000$  وبمعامل تحديد  $R^2$  بلغ 0.982 نلاحظ هنا أيضا العلاقة قوية بين المتغيرين ومعامل تحديد كبير جداً 98.2%، وعليه فالارتباط قوي الأمر الذي يدفعنا لرفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والقائلة بوجود علاقة بين المتغيرين، مما يدل على الدور الكبير للمسؤولية القانونية في تحقيق الميزة التنافسية، كما نشير إلى أن قيمة  $F$  المحسوبة بلغت 5261.139 وهي أكبر من القيمة الجدولية، وقيمة  $Sig$  أقل من قيمة  $(\alpha \geq 0.05)$  وعليه:

توجد دلالة إحصائية لدور المسؤولية القانونية في تحقيق الميزة التنافسية

5-1- الفرضية الفرعية الخامسة: "للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة".

- $H_0$ : لا توجد دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  لدور مسؤولية الأخلاقية في تحقيق الميزة التنافسية
- $H_1$ : توجد دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  لدور المسؤولية الأخلاقية في تحقيق الميزة التنافسية
- لإختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation) واختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود دور للمسؤولية الأخلاقية في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (04-49): نتائج اختبار دور المسؤولية الأخلاقية على الميزة التنافسية.

البيان	اختبار T	F المحسوبة	معامل الارتباط R
دور المسؤولية الأخلاقية في تحقيق الميزة التنافسية	84.449	7131.584	0.993 (معامل التحديد = 0.986)
<b>Sig</b> مستوى المعنوي	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يوضح الجدول (04-48) دور المسؤولية الأخلاقية في تحقيق الميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R=0.993$  عند مستوى المعنوي  $Sig=0.000$  وبمعامل تحديد  $R^2$  بلغ 0.986 هذه المؤشرات الإحصائية تؤكد علاقة الارتباط القوية بين المسؤولية الأخلاقية والميزة التنافسية والداعمة لفرضيتنا القائلة بوجود دور كبير لهذه المسؤولية في تحقيق الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة  $F$  المحسوبة 7131.584 وهي أكبر من القيمة الجدولية، وبما أن قيمة  $Sig$  أقل من قيمة  $(\alpha \geq 0.05)$  نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

توجد دلالة إحصائية لدور المسؤولية الأخلاقية في تحقيق الميزة التنافسية

1-6- الفرضية الفرعية السادسة: "للبعد الخيّر للمسؤولية الاجتماعية دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة".

- $H_0$ : لا توجد دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  لدور مسؤولية الخيرة في تحقيق الميزة التنافسية
- $H_1$ : توجد دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي  $\alpha \leq 0.05$  لدور مسؤولية الخيرة في تحقيق الميزة التنافسية

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation) واختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود دور للمسؤولية الأخلاقية في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (04-50): نتائج اختبار دور المسؤولية الخيرية على الميزة التنافسية.

البيان	اختبار T	F المحسوبة	معامل الارتباط R
دور المسؤولية الخيرية في تحقيق الميزة التنافسية	79.762	6361.918	0.992 (معامل التحديد = 0.985)
Sig مستوى المعنوي	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يوضح الجدول (04-49) دور المسؤولية الخيرية في تحقيق الميزة التنافسية، إذ يبلغ معامل الارتباط  $R=0.992$  عند مستوى المعنوي  $Sig=0.000$  وبمعامل تحديد  $R^2$  بلغ 0.985 أي أن المسؤولية الأخلاقية ترتبط بالميزة التنافسية بنسبة 98.5% الأمر الذي يؤكد الدور الكبير الذي تلعبه في تحقيقها، كما بلغت قيمة F المحسوبة 6361.918، وبما أن قيمة Sig أقل من قيمة  $(\alpha \geq 0.05)$  نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

توجد دلالة إحصائية لدور المسؤولية الخيرة في تحقيق الميزة التنافسية

وفي الأخير يمكننا القول أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية تدل على وجود دور للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة ( المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة محل الدراسة.

## خلاصة الفصل الرابع

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس والتي كان الهدف منها إسقاط الجانب النظري لمتغيري الدراسة، المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية على المؤسسة محل الدراسة، وقد تمت دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة والتعرف على هيكلها التنظيمي، وأهم تطورات سوق الهاتف النقال منذ بدايته واجراء مقارنة بين المتعاملين الثلاث للهاتف النقال منذ سنة 2000 الى غاية 2016، ومن أجل استكمال اجراءات الدراسة تم توزيع الاستبانة التي تدور محاورها حول موضوع الدراسة.

تأثرت مؤسسة موبيليس بالتحولات التي مست القطاع فمن مرحلة الإحتكار التام إلى مرحلة الإحتكار الثنائي ثم مرحلة احتكار القلة وصولاً للدخول في متطلبات اقتصاد السوق الذي تحكمه ظروف العرض والطلب مما جعل مؤسسة موبيليس تمر بمراحل صعبة تراجعت فيها حصة السوق المحتكرة كلية الى المرتبة الثانية بعد أوبتيموم تيليكوم الجزائر ، وتليهما شركة الوطنية للاتصالات أوريدو، وقتها أيقنت المؤسسة ضرورة إعادة النظر في إستراتيجياتها وهذا لتمكينها من التماشي مع مستلزمات التنظيم الجديد للقطاع، وعملت على وضع استراتيجية أكثر فعالية، هذه الاستراتيجية قامت على تبني المسؤولية الاجتماعية.

وانطلاقاً من نتائج الدراسة الإحصائية من خلال قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحسوبة وتحليل البيانات المجمعة واختبار الفرضيات يظهر أن تبني مؤسسة موبيليس المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الاربعة والمتمثلة في المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الخيرية يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية لها.

إن النتائج المحققة من طرف موبيليس دليل قاطع على نجاح الاستراتيجية المتبناة والتي مكنتها من استرجاع المكانة التي تليق بها كمتعامل عمومي في سوق الهاتف النقال خاصة ماحققته من نتائج ريادية في مجال الجيل الثالث والجيل الرابع بتفوقها على منافسيها. ولكن وبالرغم من ذلك فعلى المؤسسة بذل المزيد من الجهود وانتهاج آليات جديدة للمحافظة على المكانة التي وصلت إليها.

# الخاتمة العامة

تعتبر المسؤولية الاجتماعية ذات أهمية كبيرة لمؤسسة موبيليس والتي تنشط في بيئة شديدة المنافسة، فالمسؤولية الاجتماعية تربط بين المؤسسة وعملائها، وبينها وبين المجتمع والبيئة التي تنشط فيها، بل وتربط بين العاملين داخل المؤسسة بمختلف مستوياتهم، وتسعى موبيليس من خلال مسؤوليتها الاجتماعية الى توطيد علاقاتها مع كل الاطراف، فممارستها لمسؤوليتها بكفاءة يحقق لها مزايا ومكاسب تنعكس بشكل أو بآخر على تحقيق أهدافها المسطرة، كما أنها تحرص على دوام مسؤوليتها الاجتماعية، لأن دوامها أساس لتحقيقها سمعة طيبة لها قيمتها على المدى البعيد في مواجهة منافسيها.

على ضوء ما سبق طرحه في الجانب النظري بالاضافة الى الجانب التطبيقي، توصلنا من خلاله إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

### أولاً: نتائج الدراسة النظرية

- 1- إن البدايات الأولى للمسؤولية الاجتماعية تشكلت مع نشأة المجتمعات وتطور الحضارات، فكان التطور بطيئاً ومتدرجاً، كما أن بواعث الاهتمام به بدأت من خلال التفات الحكومات والمنظمات غير الحكومية لقضايا اجتماعية لم تكن لافتة للنظر من قبل، بينما كان للكوارث المتلاحقة التي أضرت بالبيئة الدور الحاسم في تزايد الأصوات المنادية بتفعيل دور منظمات القطاع الخاص لتأدية واجبات منهجية وموجهة تجاه المجتمع والبيئة.
- 2- إن الإسلام كان له السبق في معالجة مفهوم المسؤولية الاجتماعية عبر عدد لا يحصى من القواعد والمبادئ الإسلامية التي نستدل بها من القرآن والسنة النبوية الشريفة، فالفقه الإسلامي يرى المسؤولية الاجتماعية نوعاً من التعاون والتكامل الاجتماعي بين المنظمة والمجتمع، بالاضافة الى أنه وجه اهتمامه إلى بعض القضايا التي تمثل اليوم مواضيع دولية راهنة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، ومن بين ذلك المجتمع والعمال والمستهلكين والبيئة.
- 3- يمكن إرجاع القوى المحركة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات الى عوامل خارجية متمثلة في العولمة، تزايد الضغوط الحكومية والشعبية، الكوارث والفوضى الأخلاقية، والتطورات التكنولوجية المتسارعة بالاضافة الى المنافسة، اما العوامل الداخلية فيمكن أن نوجزها في النمو في الحجم، البقاء والاستمرار، الممارسات الاخلاقية ومكافحة الفساد.

4- يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية مفهوم متغير ودائم التطور تأثر بالعديد من المتغيرات الفكرية والفلسفية والتطبيقية فلقد تغير هذا المفهوم منذ ظهوره إلى وقتنا الحاضر والتي يمكن تلخيصها وفق ثلاثة مفاهيم فكرية وهي:

✓ المفهوم الكلاسيكي والذي يعتبر أن الربح هو الهدف الاساسي للمنظمة وأن مساهمة المنظمات في تقديم السلع والخدمات هي منفعة مقدّمة للمجتمع .

✓ المفهوم الاداري والذي تم التحول فيه من الهدف الأحادي إلى هدف تعظيم رضا المديرين، فالمنظمة عليها أن تستمع الى المسؤولين في المجتمع وأن تتحسس لما يجب أن تقوم به نحو تطوير وتحقيق رفاهية المجتمع وسعادته.

✓ المفهوم البيئي الذي يقوم على مدى تحقيق مصلحة المجتمع مع تحقيق الأرباح على المدى الطويل بمراعاة حاجات الأفراد وتلبيتها والحفاظة على البيئة واعتبارها مسؤولية الجميع.

5- تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها الالتزام الطوعي لمنظمات الأعمال بنشاطات اقتصادية واجتماعية، وبيئية، لصالح المجتمع ككل والبيئة دون مقابل ربحي من خلال مجموعة من المراجع، البرامج والخدمات والإعانات والتسهيلات.

6- يرى كارول أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تنقسم الى أربعة أبعاد وهي البعد الاقتصادي والذي يعتبر المنظمة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع تعمل على تحقيق الأرباح وزيادة العائد على الاستثمار للمساهمين وتوفير فرص العمل، اما البعد القانوني فيتمثل في التزام المنظمات بالقوانين والتشريعات واللوائح التي تسنها الحكومة أو المجتمع، أما البعد الأخلاقي فيشمل النشاطات والممارسات المنتظرة أو الممنوعة من المجتمع، إنما غير المدرجة في القوانين، بينما البعد الخير يمثل المزايا والمنافع التي يرغب المجتمع أن يحصل عليها من المنظمة بشكل مباشر.

7- إن النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية تتمحور في النظرية النيوكلاسيكية والتي تحصر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق المكسب المادي أما نظرية الوكالة فتسند مسؤولية المنظمة على المسيرين باعتبارهم وكلاء تربطهم علاقات مع الجهات الفاعلة، بينما نظرية أصحاب المصلحة فتتقسم الى أصحاب المصلحة الاساسين الذين يرتبط بقاء المنظمة براضائهم ، وأصحاب المصلحة الثانويين وهم لايؤثرون على استمرار المنظمة وبقائها.

- 8- إن المسؤولية الاجتماعية قد تكون نابعة من أخلاقيات الاعمال أو نابعة من ثقافة المنظمة، كما أن المسؤولية الاجتماعية تقابل باستراتيجيات للتعامل معها متمثلة في استراتيجية الممانعة أو الاستراتيجية الدفاعية أو استراتيجية التكيف، أو استراتيجية المبادرة الطوعية.
- 9- لا شك أن المسؤولية الاجتماعية نجدها في كافة نشاطات المنظمة ومختلف وظائفها فهي موجودة في وظيفة الانتاج والعمليات ووظيفة الموارد البشرية والعلاقات العامة، بالإضافة الى وظيفة المالية والمحاسبة والتسويق.
- 10- لقد تباينت المواقف اتجاه المسؤولية الاجتماعية بين مؤيد ومعارض، فحجة المعارضين تتركز في كون المسؤولية الاجتماعية تتعارض مع الهدف الرئيسي للمنظمة والمتمثل في الربح، بينما حجة المؤيدين لها تتمحور في تجنب الضغوطات، تحسين صورة المنظمة وتعميق علاقتها بالمجتمع كما أنها فعلا اخلاقيا واجبا.
- 11- إن المسؤولية الاجتماعية أصبحت ضرورة حتمية لا بد منها في ظل التأثيرات والازمات الاخيرة، فهي ضرورة حتمية من أجل حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة والتنمية الاقتصادية كما أنها وسيلة لتجنب الأزمات المالية.
- 12- إن القوانين الدولية والوطنية وتداعيات العولمة والمنافسة والنمو في الحجم والممارسات الاخلاقية ومكافحة الفساد كلها ضغوط تدفع منظمات الأعمال إلى ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية.
- 13- إن عملية دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال عملية استراتيجية لأنها نابعة من الادارة العليا ولكي يتم دمج هذه المسؤولية يجب على المنظمات أن ترسم خطة واضحة المعالم تشمل مجموعة من المراحل تتمثل في: التخطيط، التطبيق، الفحص، التحسين، كما يجب أن تشمل على إطار منظم يتم مراقبته ومراجعته باستمرار، قصد توفير التوجيه الفعال لإدارة المنظمة لبلوغ أهدافها المسطرة.
- 14- يجب على منظمات الاعمال الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية كي يتسنى للمجتمع والرأي العام معرفة ما تقوم به هذه المنظمة، وقد تزايدت الأصوات المنادية بالزام المنظمات بالإفصاح والتقدير عن أنشطتها المرتبطة بالمجتمع المحيط بها كما يجب أن يكون هذا الإفصاح ملائم وعادل وكامل، أما عن أساليب الإفصاح المحاسبي نجد نوعان : عرض النشاطات الاجتماعية في تقرير منفصل عن التقارير المالية، أو عرضها ضمن التقارير المالية.
- 15- يرى المفكرين أن المعايير المحاسبية العامة التي وضعتها جمعية المحاسبين الأمريكية هي أنسب أسلوب لقياس الأداء الاجتماعية للمنظمة وتحديد الأثر الذي تحدثه سواء على المنظمة أو المجتمع أو البيئة، وتتمثل هذه المعايير



في معيار الصلاحية والخلو من التمييز، معيار السببية والتكلفة الاجتماعية، معيار العائد الاجتماعي، معيار مقابلة العوائد الاجتماعية بالتكاليف المسببة لها.

16- إن قيام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية ينطوي على مضمون فكرة العقد الاجتماعي وتحدد تلك المسؤولية بأربعة مؤشرات تمثل أركان هيكلية الأداء الاجتماعي للمنظمة وهي: مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع، مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمنظمة، مؤشر قياس مجال المساهمات البيئية، ومؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج.

17- ساهمت المبادرات والاتفاقيات الدولية في ارساء ثقافة المسؤولية الاجتماعية كما قامت بوضع القواعد والاسس الصحيحة لتبني وتطبيق المسؤولية الاجتماعية، ووضع توجيهات وارشادات لمنظمات الاعمال ومن بين أهم هذه المبادرات : مبادرات الامم المتحدة والمتمثلة في الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية، مبادرة الابلاغ العالمية، المنظمة العالمية للمعايرة ISO26000، معيار ISO14000، ومعيار المسائلة الاجتماعية SA8000.

18- في ظل ما تشهده بيئة الأعمال في الوقت الراهن وفي ظل اقتصاد السوق تحتم على المنظمة العمل من أجل البقاء في السوق ولعل أهم ما يساعد المنظمة على ذلك هو حصولها على صمام الأمان والمتمثل في الميزة التنافسية والتي يمكن أن نعرفها على أنها العناصر ذات القيمة في السوق والتي تمكن المنظمة من التميز عن منافسيها من خلال الاستخدام الكفء والفعال لمواردها ما يمكنها من أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج.

19- تختلف آراء الباحثين فيما يخص أنواع الميزة التنافسية إلا أن أغلب الكتابات في إدارة الأعمال تصنف الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما: ميزة التكلفة الأقل، وميزة التميز في المنتج.

20- إن تحقق الميزة التنافسية مرهون بتوفر العديد من المصادر، بحيث كلما تعددت هذه المصادر في ميزة واحدة كانت أصعب للتقليد ولعل من أبرز هذه المصادر الابتكار، ادارة الوقت، المعرفة، الا أن **Porter** حددها في التكلفة الاقل والقيمة، أما **Hao Ma** فقد وضع مصادر الميزة التنافسية في الملكية، الوصول الى الموارد، والكفاءة.

21- يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بتظافر مجموعة من الأبعاد تتمثل في تخفيض التكاليف، السمعة، الابداع، الاستجابة، والجودة، كما أن حيازة أو بناء ميزة تنافسية للمنظمة يقوم على توفر مجموعة من الأسس والتي تتمثل في الكفاءة، والجودة، التحديث، والاستجابة.

22- يعتبر نطاق القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة، بالإضافة إلى حجم الميزة التنافسية محددات للميزة التنافسية، وبالتالي ينبغي على المنظمة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقعها التنافسي.

23- لعل من أهم معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية هي: مصدر الميزة التنافسية والتي تميز فيها نوعين من المزايا مزايا تنافسية منخفضة وأخرى مرتفعة، بالإضافة إلى عدد هذه المصادر التي تمتلكها المنظمة، ودرجة التحسين والتطوير والتجديد في الميزة.

24- تعتبر الاستراتيجيات العامة للتنافس إطاراً يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات والخدمات، مما يمكنها من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين وهذه الاستراتيجيات العامة تكون إحدى استراتيجيات **Porter** والمتمثلة في إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز.

25- إن الهدف الاقتصادي للمنظمة يتمثل في خلق القيم من خلال سلسلة الأنشطة التي تؤديها وهذا عن طريق سلسلة القيمة والتي تقوم على تحديد نقاط قوة المنظمة، وتحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية (أقل تكلفة، التميز، والتركيز).

26- إن القوى التنافسية الخمس حسب **Porter** تتمثل في منافسي القطاع، الداخلين الجدد، المنتجات الاحلالية، الموردین، الزبائن، ويلاحظ أن لكل من هذه القوى تأثير على الميزة التنافسية للمنظمة، وحسب **Porter** فإن امتلاك الميزة التنافسية مرتبط بقدرة المنظمة على فهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى التنافسية.

27- إن الميزة التنافسية المستدامة هي مجموعة العمليات والأنشطة والاستراتيجيات التي تحقق للمنظمة التفوق والتميز عن المنافسين لأطول مدة ممكنة، ويتحقق هذا من خلال عمليات التحسين والتطوير المستمرة لهذه الميزة أو المزايا التنافسية.

28- اتضح للعديد من المنظمات أن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يمكن أن يتأتى من خلال تحقيق التكامل بين فلسفة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة مع عملياتها ومنتجاتها وخدماتها، وذلك من خلال التزامها مع مواردها البشرية، والمساهمون، واتجاه العملاء والموردون، بالإضافة إلى التزامها اتجاه المجتمع والبيئة.

## ثانياً: نتائج الدراسة التطبيقية

اظهرت الدراسة التطبيقية في المؤسسة محل الدراسة النتائج التالية:

- 1- تعتبر مؤسسة موبيليس إحدى المؤسسات الناشطة في سوق الهاتف النقال إلى جانب جيزي ونجمة، وقد دخلت هذه المؤسسة - موبيليس - مرحلة جديدة منذ سنة 2002 تميزت بالمنافسة الشديدة، وفي ظل تلك الظروف عرفت المسؤولية الاجتماعية إهتماماً كبيراً من طرف مسيري المؤسسة.
- 2- رغم أهمية المسؤولية الاجتماعية خاصة في ظل هذه المنافسة الشرسة، إلا أن شركة موبيليس لا تملك إدارة مستقلة للمسؤولية الاجتماعية، وهذا الأمر من شأنه أن يؤدي إلى قصور فادح في جانب الممارسات المسؤولة اجتماعياً.
- 3- إن المؤسسة تتبنى المسؤولية الاقتصادية وقد أشار أفراد عينة الدراسة إلى أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى التقليل من تكاليف خدماتها لكي تنافس منتجات المنافسين الآخرين.
- 4- بناء على النتائج المحصل عليها فإن المؤسسة تتبنى المسؤولية القانونية من خلال التزامها بقوانين الدولة وتحملها لمسؤوليتها اتجاه افراد المجتمع كافة، والتزامها بالشروط المبرمة مع المتعاملين.
- 5- أن موبيليس تتبنى المسؤولية الأخلاقية في ممارساتها واهدافها التي تتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع، كما أن المؤسسة تراعي في نشاطها خاصة مزيجها التسويقي الجانب الأخلاقي بالإضافة الى أنها تراعي العدالة والمساواة في توظيف العمال من خلال تكافؤ الفرص لأفراد المجتمع.
- 6- تتبنى موبيليس المسؤولية الخيرية وهذا ما أشارت اليه نتائج الجانب التطبيقي من خلال رعايتها أنشطة وبرامج تعليمية وثقافية، صحية ورياضية، تقديمها الهبات والتبرعات للجمعيات الخيرية، ووقوفها مع الشعب في حالة الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات والحرائق التي شهدتها البلاد، بالإضافة الى مساهمتها في برامج الحد من الافات الاجتماعية مثل الفقر والمخدرات.

أما فيما يخص نتائج المتغير الثاني ( الميزة التنافسية ) فقد كانت كما يلي:

7- تعمل موبيليس جاهدة الى تخفيض تكاليفها من خلال مجموعة من الاليات من بينها العناصر الكفؤة لديها والاستخدام الامثل للموارد ودعم أنشطة البحث والتطوير وهذا قصد السيطرة على حصتها في السوق وتحقيق أكبر ربح.

8- أثبتت نتائج الدراسة على أن أغلبية الأفراد يوافقون بأن مؤسسة موبيليس تعمل جاهدة وبدعم من الإدارة العليا على تحسين صورتها، وهذا قصد ترسيخ صورة جيدة لدى أفراد المجتمع والعاملين عندها، من خلال الإهتمام بالعمل، رعاية النشاطات الثقافية والاجتماعية والرياضية، بالاضافة الى برامج المحافظة على البيئة.

9- إن موبيليس تعمل على تقديم الخدمات بأسلوب جديد ومتطور، كما تحرص على عصرنه العمليات والاجراءات الخدمائية، بالاضافة الى تنويعها، مركزة في ذلك على تطوير سياسة الاتصال والبرامج الحاسوبية داخلها بالاضافة الى تحفيز موردها البشرية كل هذا من أجل خلق أفكار جديدة تتسم الابداع.

10- تعمل المؤسسة على تحقيق أفضل استجابة سواء على مستوى العملاء لتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم، أو من خلال السرعة في الاستجابة في انجاز الخدمات، بالاضافة الى الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في الطلبات والتغيرات الحاصلة في السوق، إلا أنه لا يمكن تحقيق هذه الاستجابة الفعالة إلا من خلال موارد بشرية مؤهلة لهذا الدور المحوري.

11- تشير نتائج الدراسة التطبيقية كذلك إلى موافقة معظم أفراد العينة على أن المؤسسة تهتم بجودة خدماتها عن طريق استخدام تقنيات متطورة وتحسين جودة عروضها بصفة مستمرة عن طريق المقارنة بخدمات المنافسين مطبقة بذلك معايير الجودة المحلية والعالمية من خلال تبنيها استراتيجيات تنافسية مناسبة.

12- كما توصلت الدراسة الى وجود دور للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة ( الاقتصادي، والقانوني، والأخلاقي، والخيري ) في تحقيق الميزة التنافسية .

### ثالثاً: الاقتراحات والتوصيات

على ضوء ما تم التوصل إليه يمكن إدراج جملة من التوصيات تتلخص أهمها في:

- يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بالمسؤولية الاجتماعية حيث أن هذا الأخير يعتبر الركيزة التي تعتمد عليها المؤسسة للتعريف بها وبخدماتها، فالمنظمة التي تتبنى برامج المسؤولية الاجتماعية من خلال إرساء معايير وإجراءات لتطبيقها تتواجد في وضعية أفضل مقارنة بمثلتها وهو ما يمكنها من تحقيق التميز التنافسي، ويرشحها لكسب حصص معتبرة ويعزز مكانتها في السوق وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة.

- ضرورة هيكلة ادارة مستقلة في الهيكل التنظيمي خاصة بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تهتم بتسيير الأنشطة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية من خلال تخطيط وتنفيذ البرامج والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

- العمل على تكثيف الحملات الإشهارية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية في وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والتي تعتبر أحد الإستراتيجيات المهمة والفعالة في إكتساب ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من احتلال مكانة مناسبة عن المنافسين الباقين، كما يجب أن يكون اهتمام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية دائما وليس فقط كأداة تسويقية لخدماتها .

- اعطاء نفس الأهمية للأنشطة الاجتماعية بالموازاة مع الأنشطة الاقتصادية الهادفة الى الربح، وذلك بتخصيص موازنات خاصة للمسؤولية الاجتماعية لأستخدامها في تحسين الظروف الاجتماعية والبيئية.

- ضرورة قيام المؤسسة بالإفصاح الكامل عن المعلومات المتعلقة بالأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها خلال السنة، وعرضها في التقارير المالية المنشورة، وهذا حتى يتسنى لأفراد المجتمع تقييم الدور الاجتماعي للمؤسسة، كما يسمح هذا الاجراء من زيادة المنافسة بين المنظمات خاصة التي تنشط في نفس القطاع قصد الاهتمام بالنشاطات ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية.

- إقامة شراكة مع الجهات الفاعلة في المجتمع مثل جمعيات حماية البيئة والمستهلك وهذا قصد تطبيق أكثر وتنوع أوسع للنشاطات والممارسات الاجتماعية والتي تحقق رضا وولاء أصحاب المصالح سواء داخل أو خارج المؤسسة والعمل على تحقيق نوع من التوازن بين نشاطات المسؤولية الاجتماعية الموجهة اليهم.

- ضرورة الاهتمام بالقياس المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية وذلك لتقييم مدى التزام المؤسسة بهذه المسؤولية.
- على موبيليس المحافظة على حصتها في صيغة الجيل الثالث والرابع والتي تحتل فيهما المرتبة الأولى سواء في صيغة الدفع المسبق أو الدفع المؤجل، وهذا رغم المنافسة الشديدة خاصة من غريمها التاريخي أوبتيموم تيليكوم الجزائر .

### رابعاً: آفاق الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية فإن الدراسة تبقى مفتوحة أمام الباحثين للتطرق الى مواضيع عديدة مثل:

- معوقات القياس المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية؛
- واقع وآفاق التسويق الاجتماعي في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة في منظمات الاعمال؛
- أثر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال على ولاء العملاء؛
- دور القيادات في تحقيق الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لمنظمات الأعمال المعاصرة؛
- دور الشركات الصناعية في حماية البيئة في ضوء مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات.

# قائمة المراجع

- القران الكريم

- الحديث الشريف

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### I. الكتب

1. ابراهيم بدر شهاب الخالدي، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار الإعلام للنشر والتوزيع، عمان الأردن الطبعة الأولى ، 2010.
2. أحمد حلمي جمعة، المحاسبة الإدارية: التخطيط والرقابة وصنع القرار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط3 ، دار الكتب للنشر، مصر، 1998 .
4. إسماعيل يحيى التكريتي: محاسبة التكاليف المتقدمة"قضايا معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008
5. أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة البيئية، الإسكندرية، مصر، 2005.
6. البرواري نزار عبد المجيد، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
7. بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
8. بورحلة علال، "تحليل المنظمات"، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
9. تامر ياسر البكري ، قضايا معاصرة في التسويق ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2014 .
10. تقرير العقد الاقتصادي والاجتماعي بالجزائر 2006.
11. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2006 .
12. تامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
13. تامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
14. تامر البكري، استراتيجيات التسويق، جبهة للنشر، عمان، الأردن، 2007 .
15. تامر ياسر البكري ، التسويق والمسؤولية الاجتماعية ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
16. تامر ياسر البكري، التسويق الأخضر ، دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2007.
17. جاد الرب، سيد محمد، الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة الدار الهندسية، القاهرة، مصر، 2009
18. جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي سرور، دار المريخ، الرياض، 2004.
19. حسن عمر محمد، سعد الساكني، معايير المحاسبة الدولية والأزمة المالية العالمية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015.



## قائمة المراجع

20. حسين عبد الجليل آل غزوي، المشاكل المحاسبية المعاصرة، بحث لمادة المشاكل المحاسبية المعاصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2010.
21. حسين مصطفى هلاي، الإبداع المحاسبي في الإفصاح عن المعلومات البيئية في التقارير المالية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005 .
22. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
23. حمدي هاشم، جغرافيا البيئة ومشكلات التلوث الصناعي في المناطق الحضرية، إيتراك للطباعة، مصر، 2005 .
24. حيدر محمد علي بني عطا، مقدمة في نظرية المحاسبة والمراجعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
25. خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.
26. خبابة عبد الله، تطور نظريات واستراتيجيات التنمية الاقتصادية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2014.
27. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان الأردن، 2013.
28. الخفاجي نعمة، الغالبي طاهر محسن، نظرية المنظمة: مدخل للتصميم، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
29. خليل محمد الرفاعي، خالد راغب الخطيب، إيهاب نظمي، نضال محمود، اساسيات المحاسبة المالية، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2009.
30. خليل نظم، الإدارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1995.
31. رأفت سلامة محمود، أحمد يوسف كلبونة، عمر محمد زريقات، علم تدقيق الحسابات العملي، دار الميسرة للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2011.
32. راويه حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة، الاسكندرية، مصر، 2011.
33. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
34. روبرت أتبس، ديفيد لي، ترجمة : عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية : الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2008.
35. زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة مستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
36. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005.
37. سامي الغريزي، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة زين الحقوقية والأدبية، بيروت، لبنان، 2013.
38. ستيف سميث، إدارة التغيير، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض، 2001.

## قائمة المراجع

39. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البيازوري، عمان، الأردن، 1998.
40. سلوى العوادلي، التسويق الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2011 .
41. سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، ادارة المواد : الشراء والتخزين، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010
42. سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الانتاج والعمليات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2010.
43. سهير نديم عكوش، مأمون نديم عكوش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
44. سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثاني، عمان، الاردن، 2006.
45. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003 .
46. سيف الإسلام شويه، سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية: اقتراح نموذج للتطوير، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2006.
47. شارلز وجاريت جونز، " الإدارة الإستراتيجية ، مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المتعال، الرياض، الجزء الأول، دار المريخ، الرياض، 2001 .
48. صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
49. صالح السحبياني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، 2009 .
50. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
51. صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسم، رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2007.
52. صلاح عباس، التنمية المستدامة في الوطن العربي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2010.
53. طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015.
54. طاهر محسن الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009.
55. طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، " المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2015.
56. طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، " الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007 .
57. طاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2008.

58. طاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال و شفافية نظام المعلومات ، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
59. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، دار النشر و التوزيع الالكتروني، القاهرة، مصر، 2003.
60. عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015
61. عبد الحميد اسعد طلعت، مدير المبيعات الفعال، دار الكتب المصرية، مصر، 1999.
62. عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
63. عبد الرحمن سيف سردار، التنمية المستدامة، دار اليازة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
64. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
65. عبد الرزاق سالم الرحاحلة ، المسؤولية الاجتماعية، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
66. عبد السلام أبو قحف ، مبادئ التسويق الحديث ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
67. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
68. عبد العزيز قاسم محارب، التنمية المستدامة في ظل تحديات الواقع من منظور إسلامي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2011.
69. عبد الغفار حنفي، رسمية قريبا قص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000 .
70. عبد الله احمد عقيلان، إدارة العلاقات العامة، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
71. عبد المعطي محمد عساف، محمد فالح صالح، أسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
72. عبد الناصر أحمد جردات، لبنان هاتف الشام، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري للنشر، عمان، الاردن، 2008.
73. عبيدة صبطي، كلثوم مسعودي، مدخل إلى العلاقات العامة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010.
74. عبيدي علي، احمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000.
75. عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
76. علاء فرحان طالب، زينب مكى محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
77. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
78. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر، ط2، 2006

## قائمة المراجع

79. علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة: الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2013.
80. عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012 .
81. غنيم عثمان محمد، أبو زنت ماجدة، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار الصقا، عمان، الاردن، 2010 .
82. فايز عبد الهادي أحمد، الأزمة المالية العالمية وأثرها على الأهداف الإنمائية للألفية، مجلة العربية للإدارة، القاهرة، مصر، 2012.
83. فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مدخل المقارنات التطويرية المستمرة ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.
84. فريد راغب النجار، إدارة التغيير الاستراتيجي العربي لمواجهة الأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009.
85. فريد زين الدين، فن الإدارة اليابانية (حلقات الجودة) ، دار الكتب، مصر، 1997 .
86. فريد فهمي زياره، مدخل معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
87. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2000.
88. فؤاد عبد المنعم البكري، التسويق الاجتماعي وتخطيط الحملات الإعلامية، الطبعة الأولى، عالم الكتاب، القاهرة، مصر، 2007.
89. فؤاد محمد عيسى، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر، دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات، 2008.
90. فيليب سادلر، ترجمة علا احمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
91. فيليب كوتلر، نانسي لي، المسؤولية الاجتماعية للشركات ، ترجمة علاء أحمد صلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية القاهرة، مصر، 2011.
92. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
93. مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013.
94. مجيد جاسم الشرع، المراجعة عن المسؤولية الاجتماعية في المصارف الإسلامية، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2003.
95. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008.
96. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2014.
97. محمد أبدووي الحسني، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج، الطبعة الثانية، عمان ، الأردن، 2004.

## قائمة المراجع

98. محمد ابراهيم عبيدات، التسويق الاجتماعي الأخضر والبيئي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
99. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية : الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 .
100. محمد الصالح الشيخ، الآثار الاقتصادية والمالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002.
101. محمد الصيرفي ، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية، مصر ، الطبعة الثانية، 2007.
102. محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2006.
103. محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الاولى، الإسكندرية، مصر، 2006.
104. محمد حكمت، إدارة العمليات الإدارية الحديثة والمتقدمة، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
105. محمد سعيد احمد، التسويق الأخضر ، الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن، 2006 .
106. محمد عادل عياض، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: مدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني، الملتقى الدولي حول الاقتصاد التضامني، جامعة تلمسان، الجزائر، 2005..
107. محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2000.
108. محمد عبد العظيم أبو النجا، ادارة التسويق: مدخل معاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.
109. محمد عبد الفتاح الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
110. محمد عبد الوهاب العزاوي ، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ISO 9000 ISO 14000 ، دار وائل، عمان، الاردن، 2002.
111. محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014.
112. محمد محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الانتاجي والعمليات: مدخل التحليل الكمي، دار الوفاء، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2014.
113. محمود البختي، حماية المستهلك في ظل العولمة بين تحرير التجارة - غياب الرقابة- الوعي الاستهلاكي، الدورة التدريبية في آليات التفتيش التجاري وحماية المستهلك، أبو ظبي، الامارات، 1-4 أبريل 2008.
114. محمود جاسم الصمدي، رشا محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

## قائمة المراجع

115. محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2014.
116. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
117. مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015.
118. مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية ISO 26000، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
119. مرتضى محمد عبد اللطيف، أثر الأزمة المالية العالمية على قطاع تكنولوجيا المعلومات، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2013.
120. مركز مراس للاستشارات الإدارية، الدليل الإرشادي للسياسات والإجراءات لبرامج المسؤولية الاجتماعية، مجلس المسؤولية الاجتماعية بالرياض، سلسلة تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات، الراض، السعودية، 2010.
121. مصطفى عمور أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل، في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
122. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، "الإدارة الاستراتيجية وجود التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
123. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
124. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
125. مصطفى يوسف كافي، العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
126. مصطفى يوسف كافي، فلسفة التسويق الأخضر، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
127. منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير المؤسسات على المجتمع، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف سويسرا، 2003.
128. منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
129. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
130. مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار جرير، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2007.
131. نادية العرف، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
132. نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

133. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
134. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، الاردن، 2010.
135. نجم عبود نجم ، عبد الستار حسين يوسف ، أبعاد ومجالات مواطنة المؤسسة، عينة من المؤسسات العربية، سلسلة محاضرات ، 2001.
136. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2014.
137. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
138. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
139. نزار عوني اللبدي، إدارة العلاقات العامة وتنميتها، دار دجلة ناشرون وموزعون، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2015.
140. نظام موسى سويدان، عبد المجيد البروازي، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2009.
141. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية، مداخل المفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004.
142. نھوند القادري عيسى، الاستثمار في الإعلام وتحديات المسؤولية الاجتماعية (النموذج اللبناني)، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2013.
143. نوال يونس محمد آل مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات ادارتها، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2013.
144. هاني الخوراني، مسؤولية المؤسسات الاجتماعية في التجربة العالمية، مركز الأردن الجديد للدراسات، الأردن، 2005.
145. وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة الإستراتيجية المفاهيم العمليات"، دار وائل للنشر، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2011.
146. وفاء محمد علي محمد :مدخل لدراسة البيئية، المكتب العربي للمعارف، ط 1 ، القاهرة، 2014 .
147. وليام شاو ، أخلاقيات منظمات الأعمال ، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي ، دار الفجر القاهرة، مصر، 2005.
148. وليام شاو، أخلاقيات منظمات الأعمال، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2005.
149. وليام شاو، أخلاقيات منظمات الأعمال، ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2005.
150. وليد الجيوسي ، " أسس التنمية الاقتصادية " ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2009 .

151. وليد حميد رشيد الأميري، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
152. وليد حميد رشيد الأميري، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة، دار اليازوري النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
153. وليد عبد مولا، المسؤولية الاجتماعية ومساهمة القطاع الخاص في التنمية، سلسلة الخبراء، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2013.
154. وليد ناجي الخيالي، "دراسات في المشاكل المحاسبية المعاصرة"، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2004.
155. يسوف عثمان ردينة، التسويق الصحي والاجتماعي، دار المناهج، عمان، الأردن، 2007.

## II. الرسائل العلمية

### ➤ أطروحات الدكتوراه

1. الهاشمي بن الواضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر 2008 / 2011، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2014.
2. حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012.
3. خيرة قرن، واقع وأفاق تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الإنتاجية لولاية المدية، الجلفة، الأغواط، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2017.
4. عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.
5. فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة مكتملة لنيل شهادة، دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2003.
6. قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014، 2015/03.
7. محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة حسينية بن بوعلي، شلف، 2013-2014.
8. محي الدين حمداني، حدود التنمية المستدامة في الاستجابة لتحديات الحاضر والمستقبل دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2009.



9. مسان كريمة، المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه علوم تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوبوكر بلقايد تلمسان، 2013-2014.
10. مقدم وهيبية، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، 2013-2014.
11. يحضية سملاي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- رسائل الماجستير
1. إباد محمود عودة، قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية ، مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج البرنامج ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
2. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012.
3. بوبعة عبد الوهاب ، دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011/2012
4. بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية:دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء -الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2013
5. حامد احمد أبو سمرة، معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تقارير الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
6. خويلدات صالح، المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة:دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - ورقلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.
7. رابعة سالم النسور، اثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة لتنافسية، دراسة ميدانية على المصارف التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
8. ضيائي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوبوكر بلقايد تلمسان، 2010.

9. الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة: حالة سوناطراك، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007
10. عدي جمال البطانية، تقييم مدى ممارسة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في الإعلانات التجاري لشركات الاتصالات الخلوية في الأردن، دراسة ميدانية من منظور المستهلك الأردني في مدينتي عمان واربد، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التسويق، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، غير منشورة، الأردن.
11. مساعدي عماد، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكره مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2014.
12. مصباحي سناء، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن: فرع سوق أهراس، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2013.

### III. المجالات العلمية:

1. إبراهيم ميدة، نموذج مقترح لتطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط ABC في مجال المسؤولية الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد 02، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2005.
2. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 04، 2006.
3. أسماء طه نوري، مدى تبني المنظمات العامة لمعايير المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية ISO26000 (دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الهيئة العامة للاتصالات السلكية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 24، 2015
4. آمنة تونسي، ابراهيم بورنان، المراجعة الاجتماعية ودورها في تضييق فجوة التوقعات عن المسؤولية الاجتماعية من خلال المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، مجلة دراسات، العدد 28، جامعة الاغواط، 2017.
5. بلمهدي عبد الوهاب، بوزورين فيروز، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 07، العدد الثاني، جامعة سطيف، 2016.

6. بن حمين بوجمعة، بن عبو الجليلي، تطبيقات إدارة المعرفة ومساهماتها في رفع تنافسية المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة "polyma" لصناعة الأغلفة البلاستيكية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، جامعة بشار، 2017.
7. بن شنيبة كريمة، مطاي عبد القادر، تنافسية البنوك في بيئة الانترنت : دراسة تجريبية المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 17، جامعة المسيلة، 2017.
8. بهاء حسين الحمداني، المحاسبة عن الانجاز ودورها في دعم وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 92، المجلد 22، جامعة بغداد، العراق، 2012.
9. بوردجة رمزي، يجاوي عبد الجليل، بوسبته محمد، دور الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في خلق المسؤولية الاجتماعية لدى الشباب المستثمرين - دراسة حالة وكالة تبسة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 1، العدد 2، المركز الجامعي ميلة، 2017.
10. بوهابي كلثوم، دور الإبداع في إبراز ميزة تنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية والإدارية، المجلد 04، العدد 07، 2017.
11. بوهابي كلثوم، دور الإبداع في إبراز ميزة تنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، المجلد 04، العدد 07، 2007.
12. جعفر عثمان الشريف عبد العزيز، مدى التزام الشركات الصناعية لإفصاح عن تكاليف المسؤولية الاجتماعية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 17، المجلد الأول، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
13. جفال سامية، بوزيد سليمة، العلاقات العامة في المنظمة بين المفهوم والوظيفة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثاني والثالث، الجزائر، 2008.
14. جميلة العمري، محمد زرقون، دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة وكالات شركات التأمين في ولاية ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 08، 2015.
15. حسن عاطف حسن أبو ناصر، أثر إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في المصارف (دراسة ميدانية)، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور بالجلفة، السنة التاسعة، العدد 26، 2017.
16. حسين عبد القادر، رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 06، جامعة أم البواقي، 2016.
17. خليل ابراهيم رجب، حسين احمد حسين، المسؤولية الاجتماعية في الفكر الإسلامي وأفاق تفعيلها في ظل عصر العولمة، مجلة جامعة كركوك للإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، العراق، 2015.
18. دحماني مصطفى، بوسهمين أحمد، تفعيل إستراتيجية الإبداع التكنولوجي لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، جامعة بشار، 2017.

## قائمة المراجع

19. رافد حميد الحدراوي، مهند حميد العطوي، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ولاء الزبون- دراسة تحليلية لأراء عينة من زبائن مصرف الرفادين فرع الغري(النجم الاشراف)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد4، 2015
20. ريدة ديب ، سليمان مهنا، التخطيط من أجل التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد 25 ، العدد 01، 2009.
21. زرواط فاطيمة الزهراء، بن علي أمال، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ميزة إستراتيجية على العمليات التسويقية- دراسة حالة مؤسسة **ORSIM** لإنتاج اللوالب والبراغي والصنابير ولواحقها بوادي ارهيو بغليزان، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 16، جامعة البليدة 2، 2017.
22. زين يونس، العمري أصيلة، التوجه نحو تبني المسؤولية الاجتماعية كأحد مرتكزات استدامة المشروع المقاولاتي - بين المقومات والمعوقات، المجلد 1، العدد 2، المركز الجامعي بميلة، 2017.
23. ساسي سفيان، المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية (حالة الجزائر)، مجلة جيل حقوق الإنسان، العدد 2 ، جوان 2013.
24. سالم حامد حمدي، واقع المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى)، العدد 112، المجلد 35، 2013.
25. سحر طلال إبراهيم، تقويم الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 35، 2013.
26. سعيد كرومي، الترخيد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الثالث، 2013 .
27. سلمى رزق الله، مساك أمينة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق للعلوم، المجلد04، العدد07، جامعة الجلفة، 2017.
28. سمير بن عمور، معمر قربة، البعد الاستراتيجي لتسيير الكفاءات البشرية في تحسين الأداء التنافسي، مجلة دراسات، المجلد 14، العدد 01، جامعة الاغواط، 2017.
29. سناء عبد الرحيم، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2010.
30. سوزان عبد الغني علي، أثر مرتكزات التصنيع الرشيق في تعزيزالميزة التنافسية للشركة العاملة للادوية في سامراء : دراسة تحليلية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 15، جامعة كركوك، العراق، 2016.

31. شافية قرني، حمودي حاج صحراوي، دور المسؤولية الاجتماعية في دعم سمعة المؤسسة، دراسة تحليلية من وجهة نظر إطارات مؤسسة روية للعصائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 16، 2016.
32. شيشة نوال، المزايا التنافسية لتحالفات الإستراتيجية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد 04، العدد 04، جامعة معسكر، 2013.
33. صالح العامري مهدي والتميمي شذى أحمد علوان، المرتكزات الأخلاقية في قرارات إدارة الإنتاج والعمليات ومؤشرات قياسها، مجلة آفاق اقتصادية، العدد (92)، 2002.
34. صباح محمد موسى، أثر المسؤولية الاجتماعية على المكونات الإستراتيجية في المصارف في الأردن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية-الدراسات المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 13، العدد 2، جامعة المستنصرية، 2011.
35. صلاح الدين عواد الكبيسي، تغريد خليل ابراهيم، القدرات المعرفية والإستراتيجية وأثرها في بناء الميزة التنافسية: بحث ميداني لأراء عينة من القيادات الإدارية في المصارف الأهلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 79، جامعة بغداد، العراق، 2014.
36. ضيائي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، العدد 05، جامعة معسكر، الجزائر، 2014.
37. العامري و الغالي، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات : دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، مجلة وقائع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
38. العايب عبد الرحمان، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة برج بوعرييج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 11، جوان 2014.
39. عباس حميد يحي التميمي، دجلة عبد الحسين عبد، تأثير مبادرات المسؤولية الاجتماعية في الأداء المالي للوحدة الاقتصادية وخلق قيمة لها، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والأعمال، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 86، 2015.
40. عباس حميد يحي التميمي، دجلة عبد الحسين عبد، عرض وتحليل وتقييم بدائل مختارة من النماذج المستخدمة في القياس والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 83، 2015.
41. عبد الحكيم جري، أثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، مجلة دراسات، المجلد 14، العدد 02، جامعة الاغواط، 2017.

42. عبد الرحمن طاهر، محسن عروق، الهام محمد، دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية: بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الكوت لعلوم الاقتصاد والإدارة، العدد 20، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، 2015.
43. عبد الغفور دادن، حفصي رشيد، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية، مجلة الباحث، العدد 6، 2008 .
44. عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 10، العدد 10، جامعة مسيلة، 2010.
45. عقون شراف، اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية : تجربة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 03، العدد 01، جامعة أم البواقي، 2016 .
46. فارس هباش، خلق وتعظيم المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفق مدخل نظام المعلومات التسويقية وبحوث التسويق : دراسة حالة مجموعة من المؤسسات المحلية بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 02، العدد 03، جامعة أم البواقي، 2015.
47. فاطمة عبد الكاظم الربيعي، برامج العلاقات العامة و إستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة، مجلة الباحث الإعلامي، كلية الإعلام، جامعة بغداد، العدد 8، آذار 2010.
48. فاطيمة الزهراء، بختاوي، يوسف صوار، أثر التوجه بالإبداع في تقديم الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية : دراسة حالة وكالات سعيدة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 04، العدد 04، المركز الجامعي تندوف، 2017.
49. فتيحة بوحروود، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية : بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 02، جامعة أم البواقي، 2014.
50. فرحاني لويزة، خوني رابح، الإبداع التكنولوجي إستراتيجية لدعم المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 16، العدد 44، جامعة بسكرة، 2016.
51. فلاق صليحة، متطلبات إرساء دعائم المسؤولية الاجتماعية في المنظمة-دراسة حالة المملكة العربية السعودية، تجربة بنك الجزيرة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 6، العدد 12، جامعة البليدة 2، 2017.
52. كباب منال، الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 17، جامعة مسيلة، 2017.
53. لزهري العابد، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتنافسية اقتصاديات دول العالم الإسلامي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، المجلد 43، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2015.
54. لقمان محمد أيوب الدباغ، تقويم مدى ملائمة معايير المحاسبة الدولية في تطوير المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 15، 2006.
55. مباركي سمراء، المستوى التنافسي للمؤسسات الجزائرية ومدى قدرتها في مواجهة التحديات المستقبلية: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغرب الجزائر، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 01، العدد 04، جامعة باتنة، 2016.

56. مجيد عبد الحسين هاتف، إدراك المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية العراقية والإفصاح عنها في التقارير المالية الخارجية: دراسة ميدانية، المحور المحاسبي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 04، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006.
57. محمد الخشروم وآخرون، تبني المسؤولية الاجتماعية في الشركات الصناعية العاملة في مدينة حلب: دراسة ميدانية لعينة من المدرء، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 34، العدد 108
58. محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية: شركتي سوناطراك الجزائرية وأرامكو السعودية نموذجاً، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 12، 2013
59. محمد قريشي، محمد رشدي سلطاني، دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 07، جامعة سكيكدة، 2017.
60. محمد كنوش، نبيل كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعرييج، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 6، المجلد 6، جامعة سكيكدة، ديسمبر 2016.
61. مشري حسناء، دراسة أثر نظام المحاسبة الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 2014، 14.
62. معن وعد الله المعاضيدي، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الوارد في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة نظرية تحليلية ، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 15، العراق، 2006.
63. مقدم وهيبه، بكار بشير، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، مجلة الاقتصاد والتسيير، المجلد 7، العدد 1، جامعة وهران، 2017
64. مهند ابراهيم علي الجبوري، زكريا يونس احمد العزاوي، التعريف بالمسؤولية الاجتماعية للشركات (دراسة تأصيلية)، مجلة الدراسات الإنسانية، المجلد 12، العدد 44، جامعة سامراء، 2016.
65. موساوي زهية، الكفاءة وتجديدها: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، les cahiers du mecas، المجلد 1، العدد 1، جامعة تلمسان، 2017.
66. موسى قاسم وآخرون، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة زين للاتصالات الحكومية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 1، 2014.
67. ناصر عوض الزهراني، المسؤولية الاجتماعية للشركات السعودية "تأصيل المفهوم"، مجلة الآداب و العلوم السياسية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2010.

68. ناصر مراد، التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر، مجلة التواصل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، العدد 26، 2010
69. ناهدة إسماعيل عبد الله، دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية : دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الصناعية/نينوي، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 13، العراق، 2006.
70. نجم عبود نجم، الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية، أخبار الإدارة : نشرة فصلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999.
71. وصفي نزال و آخرون، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من جهة نظر العملاء : حالة دراسية لشركة جوال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم التسويق، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2011.
72. بحة عيسى، العيداني حبيبة، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات التنافسية، مجلة الإبداع، المجلد 6، العدد 6، جامعة البليدة 2، 2017.
73. يجاوي نعيمة، نماذج عن بعض الشركات العالمية والإسلامية في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية، مجلة المالية والأسواق، المجلد 1، العدد 2، كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، 2015.
74. يوسف محمود جربوع، مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة (دراسة استكشافية لأراء المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في قطاع غزة /فلسطين)، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 15، العدد 01، 2008.

#### IV. المدخلات والملتقيات

1. ابن سالم عامر، بلخضر محمد العربي، تحليل طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والربحية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 2012.
2. أحمد بلالي، "إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005
3. احمد بن عيشاوي، إدارة المعرفة و تحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
4. أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث بجامعة بشار حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012
5. أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 2012.
6. أمينة قهواجي، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"، المؤتمر الدولي الثالث عشر، جامعة محمد بوقرة بومرداس، يومي 14 و 15 نوفمبر 2016 .



7. أنساعد رضوان، فلاق محمد، حدو سميرة أحلام، تفعيل الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للشركات في بناء الفعل التنموي المستدام، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016.
8. ايت زيان كمال، ايت زيان حورية، تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية، الملتقى الدولي حول الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 16/15 مارس 2005.
9. إيناس جمعة فهمي شكر، تأثير الربط و التكامل بين الهندسة المتزامنة والمسؤولية الاجتماعية على دعم القدرة التنافسية للمنشأة الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثالث عشر حول : دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة الواقع والرهانات، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 14-15/11/2016.
10. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
11. النعيم، عبد الله العلي، العمل الاجتماعي التطوعي، مؤتمر العمل التطوعي والأمن، الرياض، 2000.
12. الحاج مداح عرابي، فاطمة زهرة بشير، دور الكفاءات البشرية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الصغيرة و المتوسطة(دراسة حالة مؤسسة DISMAC )، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والرهانات، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016.
13. براهيم خميسة، سعاد ركيمة، الإنصاح عن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية كنموذج لتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثاني حول : المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية و التحديات البيئية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 24 - 25 افريل 2017.
14. بربري محمد آمين، كريفار مراد، دور وأهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة الواقع والرهانات، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 14-15/11/2016 .
15. بريس عبد القادر، هو محمد، البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية ، بحث مقدم إلى مؤتمر : الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة سطيف، 21-22/10/2009.
16. بعلياء خديجة، مغموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2010.
17. بلعة الطاهر، يوسف عشيرة موسى، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات المسار الجديد لبلوغ أهداف التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016.
18. بوحبل سارة، بلالطة خديجة، المسؤولية الاجتماعية للشركات بين العالمية والمحلية، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والتحديات البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحي جيجل، 25/24 أفريل 2017 .

## قائمة المراجع

19. بوحزام سيد أحمد، حملات بن عاشور، محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة ولاية معسكر، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: " دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016.
20. بوريش أحمد، بلحاج أمينة، المسؤولية الاجتماعية ودورها في ترشيد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة( إبراز حالة مؤسسة سوناطراك وبعض تجارب مؤسسات العالمية)، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: " دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016.
21. بوشلاغم حنان، مغمولي نصيرة، قراءة سوسيو - اقتصادية لدور المسؤولية الاجتماعية والبيئية لمنظمات الأعمال في مواجهة التلوث البيئي، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية و الحتمية البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الصديق بن يحي بيججل، 25/24 أبريل 2017
22. بومدين يوسف، محمد طرفة، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة ملبنة ونيس - ولاية عين الدفلى - الجزائر، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016.
23. جبار بوكثير، بسمة مناخ، آليات تحقيق الريادة في المسؤولية الاجتماعية - شركة " جوجل " نموذجاً، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية و الحتمية البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الصديق بن يحي بيججل، 25/24 أبريل 2017
24. جصاص محمد، تلياني فاطمة الزهراء، تطبيقات المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسات (شركة كوكا كولا كنموذج)، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016.
25. جميلة العمري، نفيسة حجاج، محمد بركة، أثر اخلاقيات الاعمال للمؤسسات: دراسة اراء بعض المديرين ورؤوساء شركات التأمين في الجزائر، الملتقى الدولي الثالث حول الاداء المتميز للمنظمات والحوكومات حول: اخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 28/27 نوفمبر 2017.
26. حاج بن زيدان، عبد القادر طاري، تبني المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المسؤولية الاجتماعية تجاه رأس المل البشري: دراسة حالة شركة الكوابل بسيدي بن ذهيبه بمستغانم/ الجزائر، الملتقى الدولي الثالث حول الاداء المتميز للمنظمات والحوكومات حول: أخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 28/27 نوفمبر 2017.

## قائمة المراجع

27. الحاج عرابة، جميلة العمري، واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر(دراسة حالة وكالات شركات التأمين في ولاية ورقلة)، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016
28. حكيم بن حسان، أمينة قهواجي، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والرهانات، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016.
29. حليس سمير، بوغرة باديس، المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بين الواجب الأخلاقي والالتزام القانوني، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والحمية البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الصديق بن يحيى بجيجل، 25/24 أبريل 2017.
30. حليلة السعدية قريشي، شهلة قدرى، التسويق الأخضر كاتجاه حديث لمنظمات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول نمو المؤسسات والاقتصادات بين تحقيق الأداء المالي والأداء البيئي، 24/23 نوفمبر 2011، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
31. حمزة طيبي، معمر قرية، لخضر رينوبه، المسؤولية الاجتماعية المحكومة كممارسة اساسية لتحقيق المقاربة الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة انتل العالمية لتكنولوجيا الاعلام الرقمية، الملتقى الدولي الثالث حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات:اخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 28/27 نوفمبر 2017
32. حمودة نسيم، بلال كرامش، ساولي تاسعديت، دور الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في الاهتمام بالبيئة، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والتحديات البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحيى بجيجل، 25/24 أبريل 2017 .
33. حورية بن طرية، باديس بوخلوه، دور اخلاقيات المهنة في تعزيز ثقافة الجودة :دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بتقرت، الملتقى الدولي الثالث حول: الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات: اخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 28/27 نوفمبر 2017.
34. خالد بن يوسف بركاوي، " آراء الشباب حول المسؤولية الاجتماعية"، الملتقى السنوي لمراكز الأحياء بمكة المكرمة تحت عنوان، " المسؤولية الاجتماعية"، 2008 .
35. خالد قاشي، ياسر عبد الرحمان، بلال معوج، تجارب رائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية لبعض الشركات العالمية، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية و الحتمية البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الصديق بن يحيى بجيجل، 25/24 أبريل 2017
36. راضية لسود، عبد الحفيظ مسكين، تحسين الأداء البيئي للمؤسسات من خلال تبني المواصفة الدولية الايزو- 14000 تجربة شركة " الورود " لإنتاج العطور في إطار مشروعها للحصول على شهادة الايزو 14001 ، الملتقى العلمي الدولي الثاني

## قائمة المراجع

- حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والحمية البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحيى بجيجل، 24/25 أبريل 2017.
37. زكية مقري، نعيمة يحيوي، دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة موازنة بين النظامين الإسلامي والوطني، الملتقى الدولي الأول حول: الاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل، يومي 23-24/02/2011، جامعة غرداية، الجزائر.
38. سرير حياة، حرون رحيمة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ظل المحاسبة الاجتماعية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية)، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والرهانات-"، جامعة شلف، 14/15 نوفمبر 2016.
39. سعد الله حسين ليث وريم سعد الجميل، "المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل"، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر الثالث بعنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 27-29/4/2009.
40. سعدون مهدي الساقى و عبد الناصر نور، "محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، مؤتمر دولي التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2006.
41. سعود وسيلة، فرحات عباس، واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة سوسيتي جنرال الجزائر، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والرهانات-"، جامعة شلف، 14/15 نوفمبر 2016.
42. سفيان ساسي، منية غريب، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمسؤولية البيئية (بين التشريع والتطبيق)، ملتقى دولي حول "سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية"، جامعة ورقلة، نوفمبر 2012.
43. سفير محمد، حيدوشي عاشور، قياس الأداء الاجتماعي ونطاق الإفصاح عن معلوماته في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والرهانات-"، جامعة شلف، 14/15 نوفمبر 2016.
44. سملاي بخصية، سيدي وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسية للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
45. سمية بن عمارة، زينب شطبية، فاطمة دريدي، دور اخلاقيات الاعمال في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المنظمات، الملتقى الدولي الثالث للاداء في المنظمات والحكومات حول: أخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 27/28 نوفمبر 2017.
46. سهام بن الشيخ، معاذ ميمون، تأثير القيم الاسلامية على ممارسات وولاء الموارد البشرية العاملة في البنوك الجزائرية، الملتقى الدولي الثالث حول: الاداء المتميز للمنظمات والحكومات: اخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 27/28 نوفمبر 2017

47. سهام عليوط، خير الدين بومحروق، نظم الإدارة البيئية (الايرو 14000 ) كأداة لتفعيل دور منظمات الأعمال في التحول نحو الاقتصاد الأخضر-مقاربة نظرية تحليلية، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والحتمية البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الصديق بن يحي بيججل، 25/24 أبريل 2017.
48. شرقي منصف، توي عبد الملك، مؤسسة سوناطراك كتجربة رائدة في ممارسة المسؤولية الاجتماعية، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية و الحتمية البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الصديق بن يحي بيججل، 25/24 أبريل 2017.
49. صالح السحيباني "المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية"، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، 23-25 مارس 2009 ، بيروت.
50. صبايحي نوال، أثر الافصاح وفق معايير المحاسبة الدولية على جودة المعلومة المحاسبية، الملتقى الدولي الثالث حول: آليات تطبيق النظام المحاسبي المالي الجزائري ومطابقته مع معايير المحاسبة الدولية وتأثيره على جودة المعلومة المحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الواد، 17-18 نوفمبر 2013.
51. طرشي محمد، بريري محمد، دور أهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، 27-28 نوفمبر 2007، جامعة شلف .
52. عاشور مزرق، سارة بقسري، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل استراتيجي لبناء ثقافة التنمية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: " دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرغبات-"، جامعة شلف، 14/15 نوفمبر 2016.
53. عاقل فضية، الجودة الشاملة والتعلم الإلكتروني، الملتقى الوطني حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال، جامعة باتنة، 2003.
54. عائشة بخالد، عائشة توهامي، بولرباح غريب، تقييم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر، الملتقى الدولي الثالث للاداء المتميز للمنظمات والحكومات حول اخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 27/28 نوفمبر 2017.
55. عبد الحفيظ مسكين، سامية بولعسل، التجربة السويدية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وآفاق تطبيقها في الجزائر (شركة H&M نموذجاً)، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: " دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرغبات-"، جامعة شلف، 14/15 نوفمبر 2016.
56. عبد الغفور دادن، حفصي رشيد، المؤسسة بين تحقيق التنافسية و محددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، المؤتمر الدولية الثاني حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 20-21/11/2012.
57. عبد الله بلوناس، " بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية: مدخل حلقة القيمة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09-10 نوفمبر 2010.

58. عبد لله قفش، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز العلاقات التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016 .
59. عبدلي مباركة ، دور وكالات التقييم الاجتماعي في قياس الأداء الاجتماعي لأصحاب المصالح، حالة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الثالث :منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر،2012.
60. عراية رابح ، بن داودية وهيبية، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية – عرض تجارب بعض الشركات العالمية، الملتقى الدولي الثالث : منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي: 14-15 فيفري 2012.
61. علاء احمد حسن، مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي (دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء ونيوى للصناعات الدوائية) ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 8، العدد 24، 2012 .
62. عماد مساعدي، دور إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات –دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف وبرج بوعريج، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016.بتصرف
63. عماد مساعدي، دور إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف وبرج بوعريج، الملتقى الدولي الثالث عشر حول : دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة الواقع والرهانات، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 14-15/11/2016.
64. عمار طهوات، بلقاسم محمد، انعكاسات تطبيق اتفاقية تريبس على حماية المستهلك في الوطن العربي وقصور التشريعات على محاربة ظاهرة التقليد " الجزائر نموذجاً"، المؤتمر العالمي الثامن للاقتصاد والتمويل الإسلامي حول : النمو المستدام والتنمية الاقتصادية الشاملة من المنظور الإسلامي، الدوحة، قطر، 08 إلى 20 ديسمبر 2011.
65. عماري سفيان صلاح الدين، مداني بلقاسم، واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بوهران، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016.
66. عنابي بن عيسى، جمعيات حماية المستهلك وترشيد الاستهلاك لدى المستهلك الجزائري، الملتقى الوطني الأول حول حماية المستهلك في ظل الانفتاح الاقتصادي، 13-14 أبريل 2008، الوادي 2008.
67. فاتح أحمية، محمد حيمران، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية و الحتمية البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الصديق بن يحيي بجيجل، 24/25 أبريل 2017

68. فاتح عبد القادر الحوري، ممدوح الزيادات، هایل عبابنة، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الخلوية الاردنية، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة" جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 أبريل 2012 .
69. فايدى كمال، مقومات المسؤولية الاجتماعية من المنظور الإسلامي، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016.
70. فؤاد محمد حسين الحمدي ، ماجد مبخوت جبعل ،مدى إدراك المدراء لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها ،دراسة تحليلية لآراء المديرين العاملين في عينة من المنظمات الصناعية اليمينية ، المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات، صنعاء، 2008.
71. قاسي فاطمة الزهراء، بن حمودة فطيمة، ممارسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمسؤولية الاجتماعية في الجزائر، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والحمية البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الصديق بن يحي بيججل، 25/24 أبريل 2017.
72. ليث سعد الله حسين، ريم سعد جميل، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل، المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 نيسان 2009.
73. ليلي ريمة هيدوب، الطاهر بن عمارة، محمد زرقون، الحوكمة كالية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في ظل المواصفة الدولية إيزو 26000: دراسة حالة مؤسسة الروبية، الملتقى الدولي الثالث حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات: أخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 28/27 نوفمبر 2017
74. ليلي مقدم، عواطف محسن، زوييدة محسن، الضوابط الاخلاقية والاجتماعية لاستثمار الاموال وتعزيز المسؤولية الاجتماعية في الاسلام، الملتقى الدولي الثالث حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات حول اخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 28/27 نوفمبر 2017.
75. محصول عبد السلام، مزرق سعاد، المسؤولية الاجتماعية للشركات :مدخل لتحقيق التنمية المستدامة-دراسة حالة سوناطراك، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والتحديات البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحي بيججل، 25/24 أبريل 2017 .
76. محمد الأمين دلهوم، العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية المؤسسة :دراسة حالة مؤسسة البرد والمواصلات، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016.

## قائمة المراجع

77. محمد القواق، دور تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمقاولات الصغرى والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016.
78. محمد براق، عبد الحميد فيجل، دور التمويل الأصغر في تحقيق البعد الخير للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من أجل التنمية (إشارة إلى تجربة بنك غرامين البنغالي)، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016.
79. محمد بولعسل، العيد صوفان، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين أداء منظمات الأعمال، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية و الحتمية البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الصديق بن يحي بجيجل، 25/24 أبريل 2017.
80. محمد زيدان، محمد يعقوبي "الأثار البيئية لنشاط شركات البترول ومدى تحملها لمسؤولياتها تجاه البيئة"، ملتقى دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. وعلوم التسيير، جامعة بشار 2012 .
81. محمد طرشي ، ايمان يخلف ، الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية من منظور محاسبي، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016 .
82. محمد فلاق وقدر بنافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية جيزي ،موبليس، نجمة ، التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي الملتقى الوطني منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية لعلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة بشار، يومي 15/14 فيفري 2012 .
83. محمد لطرش، دور القيم الدينية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( دراسة عينة من المؤسسات بولاية باتنة)، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016.
84. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول - كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 3-4 ديسمبر 2012.
85. مطالي ليلي، شيخاوي سهام، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: مفاهيم، دوافع ومعوقات، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016.
86. معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر 2010.
87. مقدم وهيبه، المسؤولية الاجتماعية للشركات من منظور الاقتصاد الإسلامي، الملتقى الدولي الأول للاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل، 2010



- 88.مقدم وهيبة، تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، الملتقى الوطني حول الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر : استمرارية أم قطيعة، جامعة مستغانم، 2012/04/24-23.
89. مناور فريح حداد، دور المسؤولية الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية و الحتمية البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الصديق بن يحيى بجيجل، 25/24 أبريل 2017.
90. منى لطفي بيطار، منى خالد فرحات، الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في المصارف الإسلامية، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016.
- 91.موسى رحمانى، فطوم حوحو، المسؤولية الاجتماعية بين الرؤيا الإسلامية والرؤيا المعاصرة ودورها في التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، الجزائر، 03/04/ديسمبر 2012.
92. مولاي لخضر ، بوزيدي سايج ، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الاسلامي ، المركز الجامعي بغرداية، فيفري 2011.
93. نضال يدروج، فاطمة بوسالم، عبد الحفيظ بجياوي، المسؤولية الاجتماعية والبيئية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المؤسسة بين الضرورة الاقتصادية والحتمية البيئية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الصديق بن يحيى بجيجل، 25/24 أبريل 2017
- 94.نماذج لتجارب دولية رائدة، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016.
- 95.نورا محمد عماد الدين أنور، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية المالية ، دراسة تطبيقية مقدمة إلى مركز المديرين المصري مسابقة الأبحاث السنوية، مصر ، 2010.
96. يوسف بوخلخال، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المحاسبة الاجتماعية (الإفصاح المحاسبي)، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016.
- 97.يونسي مصطفى، سعد مرزق، المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منظور حماية المستهلك (دراسة حالة مؤسسات قطاع المشروبات)، الملتقى الدولي الثاني عشر حول: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-"، جامعة شلف، 15/14 نوفمبر 2016.

### المواقع :

1. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التنمية المستدامة والإدارة المجتمعية (الأدوار المستقبلية للحكومات المركزية والمحليات والقطاع الخاص والمجتمع المدني )، أوراق عمل المؤتمر العربي الرابع للإدارة البيئية، المنامة، البحرين، أطلع عليها على الموقع [https://www.almajles.gov.ae:1818/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?30"10](https://www.almajles.gov.ae:1818/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?30) يوم 2017/12/12 على الساعة
2. بابا عبد القادر، وهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالفة للقيمة، ص12، اطلع عليه يوم 2017/09/23 على الساعة 09.42، منشور على المواقع <http://fseg2.univ-tlemcen.dz/larevue07>
3. خالد الحاجة، الاتصال المؤسسي و إدارة السمعة، مجلة البيان، تاريخ النشر 2014/03/04 اطلع عليه على الموقع <http://www.albayan.ae/opinions/articles/2014-03-04-1.2073245> يوم 2017/09/11 على الساعة 16.02
4. مجلة مكانة للتطوير الإعلامي، مجلة شهرية متخصصة في العلاقات العامة، الرابط [http://mkanah.com/index.php?option=com\\_emagazine&view=page&id=34&Itemid=68](http://mkanah.com/index.php?option=com_emagazine&view=page&id=34&Itemid=68)، اطلع عليها يوم 2017/09/11 على الساعة 16.12
5. منصف شرقي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)، اطلع عليها يوم 2017/09/23، على الساعة 11.10، على الموقع [www.noorsa.net/files/file/92](http://www.noorsa.net/files/file/92)
6. منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير المؤسسات على المجتمع، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا، 2003، ص09. أطلع عليه على الموقع: [unctad.org/ar/docs/iteteb20037\\_ar.pdf](http://unctad.org/ar/docs/iteteb20037_ar.pdf) يوم 2017/12/25 على الساعة 11:55.

### ثانياً: المراجع باللغة الفرنسية

1. Alain chauveaux, Jean-Jacques Rosé, **L'entreprise responsable**, éditions d'organisation, Paris, France, 2001.
2. Analyse Critique Et Empirique Des Données ARESE, Papier présenté pour la conférence de l'Association de
3. Aurélien Acquier et Thibault Daudigeos et Bertrand Valiorgue, **La responsabilité Social et L'Enterprise (RSE) Comme enjeu Organisationnel et Managérial : L'Héritage Oublié du Courant Corporate Social Responsiveness**, Communication Présentée Au XV III<sup>ème</sup> Conférence International De management Stratégique, Grenoble, France, 2 au 5 juin 2009.
4. B.Franchon, **Manger le changement changer le management**, chorique sociale, lion, 2001.
5. Brand strategy, **10Key things to know about CSR**, London, 2007.
6. Brendan Odwyer, **The emergence and future development of corporate social disclosure in Ireland: The perspective of non-government organization**, the fourth Asia pacific interdisciplinary research in accounting conference, Singapore, 4to6 July 2004.

7. Bruno Boidin, Nicolas Postal et Sandrine Rousseau, **la responsabilité social des entreprises une perspective institutionnaliste**, presses universitaire du Septentrion, France, 2009.
8. Bruno Cohen- Bacrie, **Communiqué efficacement sur le développement durable**<sup>1</sup>, Les Edition demos, Paris, 2006.
9. Certina A , Siurana J.C, **Business Ethics intuit information and communication society** , Journal of Business Ethics, Vol (39), N° (02) , 2002.
10. Chong Wei Nurn, Gilbert Tan, **Obtaining Intangible And Tangible Benefits From Corporate Social Responsibility**, International Review of Business Research Papers Vol 6, No 4, September 2010.
11. Detrie. Ph, **conduire une démarche qualité**, édition d'organisation, paris, 2001.
12. Donna J. Wood, **Measuring Corporate Social Performance**, A Review,op cit.
13. Duska R.F, Duska. B.S, **Accounting Ethique**, Basip Black well, Oxford, 2003.
14. Fabien Durif, **Vers Un Modèle De Responsabilité Social Intégrateur En Stratégie : Une Source D'Avantage Concurrentiel Et Un Impératif Stratégique**, Cahier De Recherche, France, Fevrier 2006.
15. Floriane bouyou, **Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises**. par Floriane. Thèse pour l'obtention du titre doctorat en Sciences de gestion, conservatoire national des arts et métiers, France, avril 2010.
16. Fombrun, Charles J, List of , **A Compilation of International Corporate Reputation Ratings**, *Corporate Reputation Review*, Vol (10), No(02), 2007.
17. Fride and Ferrel, **Business Ethique**, 3rd edition, Houghton Mifflin co: New yourk, 2002.
18. Garibaldi Gérard, **l'analyse Stratégique, éd d'Organisation**, 3<sup>eme</sup> édition, Paris, 2002.
19. Gerard Garibaldi, **Analyse Stratégique**, édition d'organisation Groupe Arolles, Paris, 3<sup>eme</sup> édition, 2008. .
20. Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Grenoble,2003
21. Grimm, Curtis M.; Hun, Lee, Ken, Smith G, **Strategy as an action competitive dynamics and competitive advantage**, New York: oxford university press, 2006.
22. Groupe One, **Guide de l'entreprise responsable**, Edition labor, Bruxelles, Belgique ,2003
23. Gryna, F.M., Chua, R.C. & Defeo, J.A, **Juran's quality planning and analysis for enterprise quality**, 5<sup>th</sup> edition, New Delhi,Tata Mc Graw Hill co, .2007 .
24. Hoffman Nicole P, **An examination of the Sustainable Competitive Advantage**, Academy Of Marketing Science Review,. 2000
25. <http://www.albayan.ae/opinions/articles/2014-03-04-1.2073245> يوم 2017/09/11 علي الساعة 16.02
26. Hubérac.j.p, **guide des méthodes de qualité**, édition maxima, 2edition, paris, 2001.
27. Igalens Jacques, G Ond Jean-P Ascal, **La Mesure De La Performance Sociale De L'entreprise** .
28. Imene Bnoui, **Performance sociale et performance financière : Etat de l'art**, 20<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Nantes ,2011.
29. ISO Advisory Group on Social Responsibility, Working Report on Social Responsibility, April 2004.

30. ISO Advisory Group on Social Responsibility, Working Report on Social Responsibility, April 2004.
31. Ivana Rodié, **Responsabilité social des entreprises** – le développement d'un cadre Européenne, Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme d'Etude Européenne, Genève, avril 2007.
32. Jacque Castelnau et All, **le pilotage stratégique**, édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, France, 2002.
33. Jean Charles Mathé, **Management stratégique concurrentiel**, Librairie Vuibert, Germain, 2001.
34. Jean Jacques Lamba, **marketing stratégique et compétitive opérationnel**, Dunod, Paris, 2005.
35. Kessler, E.H. & Chakrabati, A.K, Innovation **speed: conceptual model of context, antecedents and outcomes**, Academy Of Management, The Academy of Management Review, vol,21 Iss4, 1996.
36. Kotler & Armstrong, **Principles Of Marketing, Prentice- Hall International**, 8<sup>th</sup> Ed, New Jersey, 2003.
37. Kotler Philips et nancy lee, **corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause**, john wile y sons Inc, Hoboken, New Jersey,2011
38. Laval, Canada, 2004.
39. Louis Guay, **Les enjeux et Les défis du Développement Durable connaitre**, Les presses de l'université
40. M. Porter, **l'avantage concurrentiel**, Ed dunod ,2<sup>ème</sup> édition, 2002.
41. M.porter, **l'avantage concurrentiel des nations**, inter édition, 1993 .
42. Maignan Isabelle A, **stakeholder model for implementing social responsibility in marketing**, European, Journal of marketing, vol (39) , 2004.
43. Maimunah ismail, **corporate social responsibility and its role in community development**, The Journal of International Social Research vol 2(9), 2009.
44. Marjorie Lecerf. **les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation**, France, harmattan, 2007.
45. Michael Porter, **L'Avantage Concurrentiel**, Dunod, Paris, 2000.
46. Michel capran, **L'économie éthique Privée** : Les responsabilités des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation, Programme inter discipline Ethique de l'économie, N°7, L'investi site de Paris, 2012, saint denis.
47. Michel Capron Et Françoise Quairel-Lanoizelée, **La responsabilité Social D'Enterprise**, Editions La Découverte, paris, 2007.
48. Michel Capron, Françoise Vuairiel- La noizelée, Marie-France Turcotte, **ISO26000 un Norme « hors norme » ?**, éditions Economica, Paris, France, 2011.
49. OECD, **Principles and Annotation On Corporate Governance Center**, Translation center For International Private Enterprise' 2003, p07, 21/03/2017, valable At : [www.Cipe.org](http://www.Cipe.org)
50. Olivier Boiral, **Concilier environnement et compétitivité**, ou la quête de l'éco efficience, **Revue française de gestion**, N158 ,2005.
51. Philip Köhler, Bernard dubois, Delphine manceau, **le marketing management**, 11<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, paris, France, 2004.

52. Philip Kotler, Nancy Lee, and Michael Rothschild, **Social Marketing: Influencing Behaviors for Good**, Fourth Edition, Copyright Social Marketing Services Inc. 2012.
53. Philipp Schreck, **the Business Case for Corporate Social Responsibility**, Physica-Verlag, Germany, 2008.
54. Porter M. E, "**how competitive forces shape strategy**", *Harvard business review*, March–April 1979.
55. Porter ME, **Competitive Advantage** – Creating and Sustaining Superior Performance, op cit.
56. Porter, Michael E, **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**, U.S.A: the free press, 1985.
57. Porter, Michael, **and Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, the Free Press, New York, 1985 .
58. **Porter. M, Choix stratégique et concurrence, Économica, Paris, 1982**
59. Rosamaria Coxde Moura-Leite, **The Significance Of Corporate Social Performance On Organizational Effectiveness**, PhD thesis, university Salamanca, Spain, 2010.
60. Rue L, w and Bayars, L.L, **management**, Skills and application, Von Hoffmann Press Inc. Saint Louis, 2004.
61. Salma Damak Ayadi, **le référentiel de normalisation SA8000 : enjeux et perspectives**, 25ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité : Normes et mondialisation, Orléans, France, 2004.
62. Sergot.j, Gasquet.c, **assurer le passage a la norme iso9001**, afnor, paris, 2001.
63. Van Rooyen, L, **Skilful social Investment**, The quarterly journal for trade par tners and investor, vol (05), n° (02) , 2007.
64. Vertigans S, **Paying the Price for corporate social responsibility: Social lasts and dividends of oil and gas company approaches in Nigeria**, Social Responsibility Review. No (01), 2012.
65. Willie Pietersen, **Strategic Learning**, John Wiley and Sons Inc, 2010.
66. [www.socialmarketingservice.com/site/assets/.../socmkt\\_primer.pdf](http://www.socialmarketingservice.com/site/assets/.../socmkt_primer.pdf), date **30-05-2016 at 00.20**
67. Yves Enrègle, Annik souyet, **La Responsabilité Sociétal de l'entreprise**, Arnaud Franel Editions, Paris, France, 2009.
68. Zikmund William G and Michael D'Amico, **Marketing**, 6 the Edition Cininnati: South – Western College Publishing, 1999.

الملاحق

الملحق رقم (01): نموذج (Linows) للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

بيان	ل.س	ل.س	ل . س
<b>الأنشطة الخاصة بالأفراد</b>			
أ- تحسينات			
1- برنامج تدريب العمال المعوقين	XX		
2- تبرعات للمؤسسات التعليمية	XX		
إجمالي التحسينات		XX	
ب- يطرح الأضرار			
1- تأجيل إضافة أجهزة الأمان في الآلات	XX		
ج- صافي التحسينات أو العجز في الأنشطة الخاصة بالأفراد			XXXX
<b>الأنشطة الخاصة بالبيئة</b>			
أ- تحسينات			
1- تكلفة استصلاح ارض خاصة بالشركة	XX		
2- تكلفة استبعاد المواد السامة	XX		
3- تكلفة إضافة أجهزة الرقابة على التلوث	XX		
إجمالي التحسينات		XX	
ب- يطرح الأضرار			
1- التكلفة التي كان يجب تحملها للتشجير	XX		
إجمالي الأضرار		XX	
ج- صافي التحسين أو العجز في أنشطة البيئة			XXX
<b>الأنشطة الخاصة بالمنتج</b>			
أ- التحسينات			
1- تكلفة تعديلات على المنتج رفعت درجة امانته	XX		
إجمالي التحسينات		XX	
ب- يطرح الأضرار			
1- جهاز أمان موصى به	XX		
إجمالي الأضرار		XX	
ج- صافي التعديل أو العجز الخاص بالمنتج			XXX
إجمالي التحسين أو العجز الاجتماعي الاقتصادي للسنة			XXX

الملحق رقم (02): نموذج تقرير التأثير الاجتماعي (Estes) للافصاح عن المسؤولية الاجتماعية

المنافع الاجتماعية	مبلغ جزئي	مبلغ كلي	مبلغ إجمالي
السلع و الخدمات التي تم توفيرها		XXX	
مدفوعات للعناصر الأخرى في المجتمع		XXX	
رواتب و أجور	XX		
مستلزمات سلعية	XX		
ضرائب	XX		
تبرعات	XX		
توزيعات	XX		
قروض للغير و مدفوعات أخرى	XX		
خدمات اجتماعية	XX		
تحسينات للبيئة	XX		
منافع أخرى	XX		
<b>إجمالي المنافع الاجتماعية</b>			XXXX
التكاليف الاجتماعية			
سلع ومواد أولية تم الحصول عليها		XXX	
مباني و معدات مشتراة		XXX	
عمل و خدمات مستخدمة		XXX	
إصابات أمراض عمل		XXX	
خدمات عامة		XXX	
<b>أضرار للبيئة</b>		XXX	
الأرض	XX		
تلوث الهواء	XX		
تلوث الماء	XX		
ضوضاء	XX		
مخلفات	XX		
<b>إجمالي التكاليف الاجتماعية</b>			XXXX
الفائض أو العجز الاجتماعي عن السنة			XXXX



الملحق رقم (03): نموذج من تقرير النشاط الاجتماعي لشركة Scovill Manuf

1- فرص العمالة	أصول	التزامات
<p>1- أدى توسع الشركة إلى توفير حوالي 10000 فرصة عمل جديدة.</p> <p>2- تم تنفيذ برامج تدريب كان من نتيجته تشغيل عدد من المعوقين وعدد من العمالة المهرة خلال السنة الماضية.</p>	<p>1- مازال التغيير في المستويات الوظيفية يؤدي إلى بعض المشاكل في عدد من فروع الشركة.</p> <p>2- تم إغلاق أحد مراكز التدريب بعد أن بلغت نفقاته 3300 دولار بسبب توقف الحكومة عن إعاناته.</p>	
<p>2- نظم الرقابة البيئية</p>	<p>1- بلغت تكاليف تركيب أجهزة معالجة مياه الصرف مبلغ 35000 دولار.</p> <p>2- تم إضافة عشرة آلات لمعدات الرقابة على تلوث المياه.</p>	<p>1- هناك بعض الرواسب الناتجة من أنابيب المياه والتخلص منها يمثل مشكلة جاري البحث عن حل لها.</p> <p>2- أن معدلات تلوث الهواء ما زالت لا تتماشى مع المعدلات المسموح بها قانونا ومن الضروري القيام ببعض التعديلات.</p>
<p>3- التفاعل مع المجتمع</p>	<p>1- تم إنشاء عدة وحدات سكنية بواسطة الجمعيات التعاونية للإسكان وقد ساهمت الشركة بمبلغ 163000 دولار.</p> <p>2- يمثل متوسط تبرعات الشركة % 1.2 من الربح قبل حساب الضرائب وتمثل تبرعات ذلك العام % 8 من العائد على المساهمين.</p>	<p>1- برامج بناء السكن لمحدودي الدخل غير فعالة بدرجة كافية من حيث الوقت المستنفذ والمبالغ التي تم إنفاقها.</p>
<p>4- خدمة المستهلكين</p>	<p>1- أدت برامج الرقابة على الجودة إلى زيادة كفاءة أداء المنتج.</p> <p>2- قام أحد فروع الشركة بإنشاء شبكة تليفونية لضمان سرعة تلبية طلبات العملاء.</p>	<p>1- من المتوقع صدور قانون يتضمن مستويات جودة للمنتج أعلى من المستويات الحالية.</p> <p>2- لم تحقق الأساليب المستخدمة لضمان إرضاء المستهلكين عن الخدمة المقدمة إليهم النتائج المتوقعة، حيث توجد بعض المشاكل التي يتم محاولة حلها في أقرب وقت ممكن.</p>

## الملاحق

الملحق رقم : (04) نموذج EGFA الأداء الاجتماعي للشركة خلال السنة n

1- الأمن الصناعي :

حالات الوفاة		الحوادث				مصدر الحوادث
		معدل شدة الحادث		معدل التكرار		
1974	1973	1974	1973	1974	1973	
						استخدام الفحم استخدام الغاز استخدام مياه البحر
						المتوسط في السنة

2- توظيف الأقليات :

مقارنة توظيف الأقليات				المستوى الوظيفي
سنة 1974		سنة 1973		
النسبة من إجمالي عدد العمال	العدد	النسبة من إجمالي عدد العمال	العدد	
				الإداريين المهنيين و الفنيين المهرة غير المهرة
				الإجمالي

3- المساهمات الخيرية :

إجمالي المساهمات الخيرية		البيان
1974	1973	
		اجمالي قيمة المساهمات بالدولار النسبة المئوية من الربح قبل الضريبة نصيب كل سهم نسبة الموزع على المؤسسات الصحية نسبة الموزع على المؤسسات العلمية نسبة الموزع على المؤسسات الخيرية

1- المعاشات :

إجمالي المعاشات السنوية ( ألف دولار )		بيان
1974	1973	
		المسدد لنقابات العمال المسدد لجهات أخرى
		إجمالي

2- مجالات أخرى :

--

الملحق رقم (05): نموذج *abt*

الميزانية المالية الاجتماعية عن السنة المنتهية في ..../..../....

الالتزامات		الأصول	
.....	موارد بشرية	.....	موارد بشرية
.....	التزامات تنظيمية	.....	أصول تنظيمية
.....	التزامات عامة	.....	أصول مالية
.....	حقوق المجتمع	.....	أصول مادية
.....	المجموع	.....	المجموع

قائمة الدخل عن السنة المنتهية في ..../..../....

الصافي	التكاليف	المنافع	الفئات الاجتماعية المستفيدة
.....	.....	.....	الشركة وحملة الأسهم
.....	.....	.....	العمال
.....	.....	.....	الزبائن
.....	.....	.....	الهيئات العامة
.....	.....	.....	صافي الربح الاجتماعي

المحلّق رقم 06: الاستبيان قبل التحكيم

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير

- قسم علوم التسيير -

- تخصص: ادارة المنظمات -

الموضوع: استبيان

السلام عليكم:.....

سيدي الكريم، سيدي الفاضلة..... تحية طيبة وبعد

أضع بين أيديكم استبيان الدراسة الموسومة ب" اثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال " دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الخلوية موبيليس والتي تدخل ضمن سياق إعداد أطروحة الدكتوراه ل م د ، بهدف استطلاع آرائكم حول الموضوع .

راجيا و متمنيا الإجابة على فقراته جميعا بكل صراحة ودقة وموضوعية بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة لكل فقرة توضح فيها درجة الموافقة على كل منها،

ونود إعلامكم بأن آراءكم ستكون موضع ثقة، إذ سيتم التعامل معها بسرية وكتمان وأن البيانات ستعمل لأغراض البحث العلمي حصرا.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير ولكم جزيل الشكر والعرفان على مساهمتكم الفعالة في إعداد هذه الدراسة.

الجزء الأول: بيانات شخصية

- 1/الجنس:  ذكر  أنثى
- 2/السن:  أقل من 30 سنة  بين 30 و 39 سنة  أكبر من 40 سنة
- 3/المؤهل العلمي:  متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين
- 4/الخبرة في المؤسسة ؟  أقل من 5 سنوات  بين 5 و 15 سنة  أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني:

إلى أي مدى توافق على عبارات المحاور التالية:

المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية

المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الأول: المسؤولية الاقتصادية
					01 توفر الشركة خدماتها لعملائها بدرجة عالية من الجودة والكفاءة
					02 تهتم الشركة بإعلام العميل وتعريفه بخصائص الخدمات التي تقدمها
					03 تزود الشركة كافة العملاء بالمعلومات الصحيحة و السليمة حول خدماتها
					04 تقوم الشركة بحماية المعلومات الخصوصية للعميل
					05 تعمل الشركة على تقديم الخدمات بأسعار ونوعيات مناسبة للعملاء
					06 تواكب الشركة كل جديد في عالم الاتصالات الخلوية لتقديمه للمستهلكين بكل يسر وسهولة
					07 تقوم الشركة بالتغطية الكاملة لمختلف أجزاء السوق
					08 تهتم الشركة بشكاوي الزبائن والعمل على حلها بصورة عاجلة .
					09 تهتم المؤسسة بتوفير برامج تكوينية لزيادة مهارة العاملين من أجل رفع قدراتهم الإنتاجية.
					10 يؤدي الاهتمام من الشركة للمسؤولية الاجتماعية للمتعاملين للانحراف عن مبدأ تعظيم الربح
					11 تحترم الشركة قواعد المنافسة العادلة بحيث لا تضر بالمنافسين الآخرين
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الثاني: المسؤولية القانونية
					01 تلتزم الشركة بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين و التشريعات واللوائح التي تصدرها الحكومة و المجتمع
					02 تتحمل الشركة مسؤوليتها تجاه أفراد المجتمع المحلي ككل .
					03 تتحمل الشركة مسؤوليتها بالتعويض نتيجة الأخطاء و الخدمات المعيبة
					04 تلتزم الشركة بالشروط المبرمة مع المتعاملين ( العمال،الموردين، الزبائن )

## الملاحق

					05	تقوم الشركة بتقديم خدماتها دون تمييز عنصري لأفراد المجتمع
					06	تقوم الشركة بالمشاركة مع الجهات ذات العلاقة في برامج حماية البيئة.
					07	تراعي الشركة اختيار مواقع الإعلان عن خدماتها بدقة بحيث لا تؤدي مخلفات الإعلان الى تلويث البيئة
					08	تراعي الشركة بأن تكون مواقع أجهزتها وشبكاتها غير مضرّة بصحة المواطن وبالبيئة المحيطة.
					09	تتعاون الشركة وتساعد الهيئات والجمعيات ذات التوجه الداعم لحماية البيئة .
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>البعد الثالث: المسؤولية الأخلاقية</b>	
					01	تنجز الشركة اعمالها بأسلوب يتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع المحلي.
					02	تحترم الشركة عادات و تقاليد المجتمع الذي تعمل فيه
					03	اعتقد أن رسالة و أهداف الشركة تتوافق مع أهداف وقيم المجتمع
					04	تؤكد المؤسسة على السلوك والتعامل الأخلاقي الذي يتطابق والقوانين والأنظمة السائدة.
					05	تراعي الشركة في عملية الترويج لخدماتها على الجانب الأخلاقي
					06	تراعي المؤسسة العدالة في توظيف العمال من خلال تكافؤ الفرص لأفراد المجتمع .
					07	تقوم الشركة بحملات تحسيسية لفائدة المجتمع كمكافحة المخدرات و التدخين
					08	تأخذ الشركة بمبادئ المنافسة الشريفة بعين الاعتبار
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>البعد الرابع: المسؤولية الخيرية</b>	
					01	تتوافق رسالة الشركة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع
					02	المنظمة تقوم برعاية أنشطة و برامج تعليمية وثقافية، صحية ورياضية .
					03	تقدم الشركة الهبات والتبرعات للجمعيات الخيرية مثل جمعيات حماية الطفولة ودور المسنين ومراكز رعاية المعاقين والمستشفيات .
					04	تقدم الشركة المساعدة المادية في حالة الكوارث الطبيعية مثل الزلزال والفيضانات والحرائق
					05	تقوم الشركة بزيارات دورية لعدد من دور الأيتام والعجزة وذوي الاحتياجات الخاصة وإعطائهم بعض المساعدات المالية والعينية .
					06	الشركة تقوم برعاية أنشطة وبرامج بعروض وأسعار منخفضة في المناسبات والأعياد الدينية والوطنية لخدمة التواصل الاجتماعي .
					07	تقوم الشركة بإعداد برامج للحد من الفقر والمخدرات والبطالة .
					08	تساهم الشركة في انجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس ومستشفيات وطرق وبرامج الإسكان وغيرها .
					09	تحرص الشركة على خلق فرص توظيف للنساء وذوي الاحتياجات الخاصة والفقراء .
					10	تقوم الشركة بتخصص جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية

## الملاحق

### المحور الثاني: الميزة التنافسية

المحور الثاني: الميزة التنافسية					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الأول: التكلفة الأقل
					01 تعد الكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية لسياسة الشركة .
					02 تعمل الشركة على دعم أنشطة البحث والتطوير من اجل تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة
					03 تسعى الشركة إلى خفض التكاليف باستمرار.
					04 تعمل الشركة على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف
					05 تنتهج إدارة الشركة سياسة بعيبية بأسعار أقل من أسعار المنافسين.
					06 تسعى الشركة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية
					07 تسعى الشركة بالاحتفاظ بالعناصر الكفوءة لتخفيض من حجم التكاليف.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الثاني: السمعة
					01 سمعة الشركة مميزة مقارنة بالشركات المنافسة الأخرى.
					02 سمعة الشركة رسخت صورة جيدة للشركة والخدمات التي تقدمها
					03 تلاقي الشركة التقدير والاحترام من قبل المجتمع نتيجة الخدمات التي تقدمها.
					04 الاهتمام بالعمل يخلق صورة ذهنية جيدة عن الشركة
					05 رعاية النشاطات الثقافية والاجتماعية والرياضية يعزز الصورة الجيدة للشركة
					06 رعاية النشاطات والبرامج المحافظة على البيئة يعزز الصورة الجيدة للشركة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الثالث : الإبداع
					01 تبني الشركة المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين لديه يحقق له ميزة في تقديم الخدمات بأسلوب جديد أو التطوير في تقديم الخدمات
					02 تعمل الشركة على عصنة العمليات والإجراءات الخدمائية مع متطلبات الوضع التنافسي
					03 تعمل الشركة على تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات بما يناسب مع الرغبات المختلفة للعملاء
					04 لدى الشركة سياسة اتصال حديثة وفعالة لتبادل المعلومات بينها وبين عملائها.
					05 تقوم المؤسسة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمائية المقدمة للزبائن.
					06 تقدم المؤسسة خدمات إضافية متميزة مقارنة بالمنافسين لزيادة عد المشتركين .
					07 تقوم الشركة بتقديم تحفيزات للعاملين لديها لخلق أفكار جديدة تنعكس في الخدمات المقدمة
					08 تمنح المؤسسة للعاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم الخدمات.
					09 استخدام الشركة تطبيقات الحاسوب والبرامج المتطورة يساعده على ابتكار طرق و

## الملاحق

أساليب جديدة تختلف عن المنافسين					
البعد الرابع: الاستجابة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01 لدى الشركة خبرات ومهارات متميزة تساهم في تقديم خدمات متفردة
					02 تعتمد الشركة على شبكة توزيع حديثة لتحقيق السرعة في انجاز الخدمات وسهولة إيصالها للعملاء.
					03 تمتلك الشركة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن
					04 تعطي الشركة العاملين لديها الحرية في انجاز المهام الموكلة اليهم
					05 تؤمن الشركة الإمكانيات لتلبية حاجات وتطلعات المتعاملين الحاليين والمستقبلين
					06 تمتاز الشركة بسرعة الاستجابة لطلبات السوق
					07 تعمل الشركة على تطوير اداء العاملين وتحسين مهاراتهم حسب متطلبات السوق المتجددة
					08 تعمل الشركة على الاستجابة لشكاوي العملاء و ارائهم و اخذها بعين الاعتبار
البعد الخامس: الجودة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01 تستخدم الشركة تقنيات متطورة في تقديم خدماتها
					02 يتم القيام بمتابعة ودراسة احسن العروض المقدمة من طرف المنافسين وذلك لهدف تحسين جودة عروض الشركة
					03 تسعى الشركة باستمرار لتحسين جودة منتجاتها لتكون مميزة و بدون عيوب
					04 تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية والدولية.
					05 تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.
					06 تعمل الشركة على التطوير المستمر لمهارات موظفيها قصد تحسين جودة خدماتها

نرجو منكم التأكد على الإجابة لكل الأسئلة .



المخلق رقم (07): الاستبيان بعد التحكيم

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير

- قسم علوم التسيير -

- تخصص: إدارة المنظمات -

الموضوع: استبيان

السلام عليكم:.....

سيدي الكريم، سيدي الفاضلة..... تحية طيبة وبعد

أضع بين أيديكم استبيان الدراسة الموسومة بـ"اثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس والتي تدخل ضمن سياق إعداد أطروحة الدكتوراه ل م د ، بهدف استطلاع آرائكم حول الموضوع .

راجياً منكم الإجابة على فقراته جميعاً بكل صراحة ودقة وموضوعية وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة لكل فقرة توضح فيها درجة الموافقة على كل منها.

ونود إعلامكم بأن آراءكم ستكون موضع ثقة، إذ سيتم التعامل معها بسرية وكتمان وأن البيانات ستعمل لأغراض البحث العلمي حصراً.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير ولكم جزيل الشكر والعرفان على مساهمتكم الفعالة في استكمال متطلبات هذه الدراسة.

الجزء الأول: بيانات شخصية

- 1/الجنس: ذكر  أنثى
- 2/السن: أقل من 30 سنة  بين 30 و 39 سنة  أكبر من 40 سنة
- 3/المؤهل العلمي: ثانوي  ليسانس  مهندس  ماجستير  مستويات أخرى
- 4/الخبرة في المؤسسة: أقل من 5 سنوات  بين 5 و 10 سنة  بين 11 و 15 سنة  بين 16 و 20 سنة
- 5/ العمل الممارس: مدير عام  نائب مدير  مستشار  مدير مديرية  رئيس قسم  غير ذلك

الجزء الثاني:

إلى أي مدى توافق على عبارات المحاور التالية:

المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية

المحور الأول: المسؤولية الاقتصادية					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01 توفر المؤسسة خدماتها لعملائها بدرجة عالية من الجودة والكفاءة
					02 تحتم المؤسسة بإعلام العميل وتعريفه بخصائص الخدمات التي تقدمها بصفة دورية
					03 تقوم المؤسسة بحماية كافة المعلومات الخصوصية للعميل
					04 تعمل المؤسسة على تقديم الخدمات بأسعار وجودة مناسبة للعملاء
					05 تواكب المؤسسة كل جديد في عالم الاتصالات الخلوية لتقديمه للمشاركين بكل يسر وسهولة
					06 تغطي المؤسسة كافة المناطق وحتى البعيدة والنائية منها.
					07 تحتم المؤسسة بشكاوي الزبائن والعمل على حلها بصورة عاجلة .
					08 تحتم المؤسسة بتوفير برامج تكوينية لزيادة مهارة العاملين من أجل رفع آدائهم.
المحور الثاني: المسؤولية القانونية					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01 تلتزم المؤسسة بممارسة الأعمال التي تتوافق مع قوانين وتشريعات الدولة
					02 تتحمل المؤسسة مسؤوليتها تجاه أفراد المجتمع (أفراد، مؤسسات، حكومة) ككل.
					03 تتحمل المؤسسة مسؤوليتها بالتعويض نتيجة الأخطاء و الخدمات المعيبة
					04 تلتزم المؤسسة بالشروط المبرمة مع المتعاملين ( العمال،الموردين، الزبائن )
					05 تقوم المؤسسة بتقديم خدماتها دون تمييز لأفراد المجتمع.
					06 تقوم المؤسسة بالمشاركة مع الجهات ذات العلاقة في برامج حماية البيئة.
					07 تراعي المؤسسة اختيار مواقع الإعلان عن خدماتها بدقة بحيث لا تؤدي مخلفات الإعلان إلى تلويث البيئة.
					08 تراعي المؤسسة بأن تكون مواقع أجهزتها وشبكاتها غير مضرّة بصحة المواطن وبالبيئة المحيطة.
					09 تتعاون المؤسسة وتساعد الهيئات والجمعيات ذات التوجه الداعم لحماية البيئة .

## الملاحق

البعد الثالث: المسؤولية الأخلاقية				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
				01 تنجز المؤسسة أعمالها بأسلوب يتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع .
				02 تحترم المؤسسة عادات و تقاليد المجتمع الذي تعمل فيه
				03 اعتقد أن أهداف المؤسسة تتوافق مع أهداف وقيم المجتمع
				04 تؤكد المؤسسة على السلوك والتعامل الأخلاقي الذي يتطابق مع القوانين والأنظمة السائدة فيها.
				05 تراعي المؤسسة في مزيجها الترويجي لخدماتها على الجانب الأخلاقي
				06 تراعي المؤسسة العدالة والمساواة في توظيف العمال من خلال تكافؤ الفرص لأفراد المجتمع
				07 تقوم المؤسسة بحملات تحسيسية لفائدة المجتمع
				08 تحترم المؤسسة قواعد المنافسة الشريفة بحيث لا تضر بالمنافسين الآخرين
البعد الرابع: المسؤولية الخيرية				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
				01 المؤسسة تقوم برعاية أنشطة و برامج تعليمية وثقافية، صحية ورياضية .
				02 تقدم المؤسسة المبادرات والتبرعات للجمعيات الخيرية مثل جمعيات حماية الطفولة وجمعية مكافحة السرطان ومراكز رعاية المعاقين .
				03 تقدم المؤسسة المساعدة المادية في حالة الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات والحرائق
				04 تقوم المؤسسة بزيارات دورية لعدد من دور الأيتام والعجزة وذوي الاحتياجات الخاصة والمستشفيات وإعطائهم بعض المساعدات المالية والعينية.
				05 المؤسسة تقوم برعاية أنشطة وبرامج بعروض وأسعار منخفضة في المناسبات والأعياد الدينية والوطنية لخدمة التواصل الاجتماعي .
				06 تقوم المؤسسة بالمساهمة في برامج للحد من الفقر والمخدرات والبطالة .
				07 تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس ومستشفيات وطرق وبرامج الإسكان وغيرها .
				08 تحرص المؤسسة على خلق فرص توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة .
				09 تقوم المؤسسة بتخصيص جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية
المحور الثاني: الميزة التنافسية				
البعد الأول: التكلفة الأقل				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
				01 تعد الكلفة المنخفضة للخدمة أحد الأولويات الأساسية في استراتيجية المؤسسة.
				02 تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من اجل تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة
				03 تسعى المؤسسة إلى خفض التكاليف باستمرار.

## الملاحق

					تعمل المؤسسة على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف	04
					تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية	05
					تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة للتخفيض من حجم التكاليف.	06
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>البعد الثاني: السمعة</b>	
					سمعة المؤسسة مميزة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى.	01
					سمعة المؤسسة رسخت صورة جيدة للمؤسسة والخدمات التي تقدمها في ذهن العميل	02
					تحظى المؤسسة بالتقدير والاحترام من قبل العملاء نتيجة الخدمات التي تقدمها.	03
					تسعى المؤسسة إلى خلق صورة ذهنية جيدة من خلال الاهتمام بالعميل	04
					تسعى المؤسسة إلى تعزيز الصورة الجيدة من خلال رعاية النشاطات الثقافية والاجتماعية والرياضية	05
					تسعى المؤسسة إلى تعزيز الصورة الجيدة من خلال رعاية النشاطات وبرامج محافظة البيئة	06
					تدعم الإدارة العليا كل المبادرات لتحسين صورة خدمات المؤسسة	07
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>البعد الثالث: الإبداع</b>	
					تبني المؤسسة المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين يحقق له ميزة في تقديم الخدمات بأسلوب جديد أو التطوير في تقديم الخدمات	01
					تعمل المؤسسة على عصنة العمليات والإجراءات الخدمائية مع متطلبات الوضع التنافسي	02
					تعمل المؤسسة على تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات بما يناسب الرغبات المختلفة للعملاء	03
					لدى المؤسسة سياسة اتصال حديثة وفعالة لتبادل المعلومات بينها وبين عملائها.	04
					تقوم المؤسسة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمائية المقدمة للزبائن.	05
					تقدم المؤسسة خدمات إضافية متميزة مقارنة بالمنافسين لزيادة عدد المشتركين.	06
					تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات للعاملين لديها لخلق أفكار جديدة تنعكس على الخدمات المقدمة	07
					استخدام المؤسسة تطبيقات الحاسوب والبرامج المتطورة يساعده على ابتكار طرق و أساليب جديدة تختلف عن المنافسين	08
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>البعد الرابع: الاستجابة</b>	
					لدى المؤسسة خبرات ومهارات متميزة تساهم في تقديم خدمات متفردة	01
					تعتمد المؤسسة على شبكة توزيع حديثة لتحقيق السرعة في إنجاز الخدمات وسهولة إيصالها للعملاء.	02
					تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن	03
					تعطي الشركة العاملين لديها الحرية في إنجاز المهام الموكلة إليهم	04

## الملاحق

					05	تؤمن المؤسسة الإمكانيات لتلبية حاجات وتطلعات المتعاملين الحاليين والمستقبلين
					06	تمتاز المؤسسة بسرعة الاستجابة لطلبات السوق
					07	تعمل المؤسسة على تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم حسب متطلبات السوق المتجددة
					08	تعمل المؤسسة على الاستجابة لشكاوي العملاء و أخذها بعين الاعتبار
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>البعد الخامس: الجودة</b>	
					01	تستخدم المؤسسة تقنيات متطورة في تقديم خدماتها
					02	يتم القيام بمتابعة ودراسة أحسن العروض المقدمة من طرف المنافسين وذلك لهدف تحسين جودة عروض المؤسسة
					03	تسعى المؤسسة باستمرار لتحسين جودة منتجاتها لتكون مميزة و بدون عيوب
					04	تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية والدولية.
					05	تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.
					06	تعمل المؤسسة على التطوير المستمر لمهارات موظفيها قصد تحسين جودة خدماتها
					07	تبني إدارة المؤسسة استراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية

نرجو منكم التأكد على الإجابة لكل الأسئلة .

المعلق رقم (08): قائمة الاساتذة المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	الاسم و اللقب	الرقم
جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر قسم أ	بن ناوله حكيم	01
جامعة الجزائر 03	أستاذ محاضر قسم أ	بواشري أمينة	02
المركز الجامعي تسمسيلت	أستاذ محاضر قسم أ	بوزكري الجيلالي	03
جامعة البليدة 02	أستاذ محاضر قسم أ	حنيش الحاج	04
جامعة الوادي	أستاذ محاضر قسم أ	درفون الناعم	05
المركز الجامعي تسمسيلت	أستاذ محاضر قسم أ	سماعيل عيسى	06
جامعة شلف	أستاذ محاضر قسم أ	فلاق محمد	07

الملحق رقم (09): نتائج برنامج SPSS

أولاً: التوزيع الطبيعي

Shapiro-Wilk

نتائج اختبار شبيرو

Tests of Normality

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
x1 المسؤولية الاقتصادية	,928	100	,000
X2 المسؤولية القانونية	,934	100	,000
X3 المسؤولية الاخلاقية	,947	100	,001
X4 المسؤولية الخيرية	,949	100	,001
y1 التكلفة الاقل	,949	100	,001
y2 السمعة	,958	100	,003
y3 الابداع	,935	100	,000
y4 الاستجابة	,947	100	,001
y5 الجودة	,947	100	,001

a. Lilliefors Significance Correction

```
GET
FILE='D:\الاطروحة\المجلد\الاول\العينة\100.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=المؤهل السن الجنس
/ORDER=ANALYSIS.
```

ثانياً: الترددات بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية

Frequencies

[DataSet1] D:\الاطروحة\المجلد\الاول\العينة\100.sav

Statistics

		الجنس	السن	المؤهل	الخبرة	الوظيفة
N	Valid	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0

[DataSet1] D:\الاطروحة\المجلد\الاول\العينة\100.sav

Frequency Table

## الملاحق

### الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	60	60,0	60,0	60,0
أنثى	40	40,0	40,0	100,0
Valid Total	100	100,0	100,0	

### السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
25 من أقل	13	13,0	13,0	13,0
25 الى 35 من	40	40,0	40,0	53,0
36 الى 45 من	31	31,0	31,0	84,0
46 الى 55 من	10	10,0	10,0	94,0
فاكثر 55 من	6	6,0	6,0	100,0
Valid Total	100	100,0	100,0	

### المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	16	16,0	16,0	16,0
ليسانس	44	44,0	44,0	60,0
ماستر	18	18,0	18,0	78,0
مهندس	6	6,0	6,0	84,0
ماجستير	10	10,0	10,0	94,0
اخرى مستويات	6	6,0	6,0	100,0
Valid Total	100	100,0	100,0	

### الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات 5 من أقل	42	42,0	42,0	42,0
سنوات 10 الى 5 من	31	31,0	31,0	73,0
سنة 15 الى 11 من	16	16,0	16,0	89,0
سنة 20 الى 16 من	7	7,0	7,0	96,0
فاكثر 21	4	4,0	4,0	100,0
Valid Total	100	100,0	100,0	

### الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent



## الملاحق

عام مدير	3	3,0	3,0	3,0
مدير نائب	6	6,0	6,0	9,0
مستشار	5	5,0	5,0	14,0
Valid مديرية مدير	16	16,0	16,0	30,0
قسم رئيس	13	13,0	13,0	43,0
ذلك غير	57	57,0	57,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

- رابعاً: الدراسة الاحصائية لابعاد المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية
- 1- المسؤولية الاقتصادية x1

### Statistics

	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	x1
N Valid		100	100	100	100	100	100	100	100
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,6500	3,9000	3,8000	3,9500	3,8000	4,5500	3,7000	3,8000	3,8938
Std. Deviation	,72995	,70353	,81650	,80873	,81650	,74366	,78496	1,21439	,56081

### Frequency Table

a1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	50	50,0	50,0	50,0
موافق	35	35,0	35,0	85,0
موافق تماما	15	15,0	15,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

a2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	30	30,0	30,0	30,0
موافق	50	50,0	50,0	80,0
موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

a3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	5,0	5,0	5,0
محايد	30	30,0	30,0	35,0
موافق	45	45,0	45,0	80,0
موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

a4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	35	35,0	35,0	35,0
موافق	35	35,0	35,0	70,0
موافق تماما	30	30,0	30,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

a5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	5,0	5,0	5,0
محايد	30	30,0	30,0	35,0
موافق	45	45,0	45,0	80,0
موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

a6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	15	15,0	15,0	15,0
موافق	15	15,0	15,0	30,0
موافق تماما	70	70,0	70,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

a7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	50	50,0	50,0	50,0
موافق	30	30,0	30,0	80,0
موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

a8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	5	5,0	5,0	5,0
غير موافق	15	15,0	15,0	20,0
محايد	10	10,0	10,0	30,0
موافق	35	35,0	35,0	65,0
موافق تماما	35	35,0	35,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Statistics

		b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8	b9	X2
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,0500	3,9500	3,8000	3,9500	3,8000	4,5500	3,7000	3,8000	4,6000	4,0222
Std. Deviation		,67232	,67232	,81650	,80873	,81650	,74366	,78496	1,21439	,66667	,55567

Frequency Table

b1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	20	20,0	20,0	20,0
	موافق	55	55,0	55,0	75,0
	موافق تماما	25	25,0	25,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

b2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	25	25,0	25,0	25,0
	موافق	55	55,0	55,0	80,0
	موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

b3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	5,0	5,0	5,0
	محايد	30	30,0	30,0	35,0
	موافق	45	45,0	45,0	80,0
	موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

b4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	35	35,0	35,0	35,0
	موافق	35	35,0	35,0	70,0
	موافق تماما	30	30,0	30,0	100,0

b1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	20	20,0	20,0	20,0
	موافق	55	55,0	55,0	75,0
	موافق تماما	25	25,0	25,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

b5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	5,0	5,0	5,0
	محايد	30	30,0	30,0	35,0
	موافق	45	45,0	45,0	80,0
	موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

b6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	15	15,0	15,0	15,0
	موافق	15	15,0	15,0	30,0
	موافق تماما	70	70,0	70,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

b7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	50	50,0	50,0	50,0
	موافق	30	30,0	30,0	80,0
	موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

b8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	5	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	15	15,0	15,0	20,0
	محايد	10	10,0	10,0	30,0
	موافق	35	35,0	35,0	65,0
	موافق تماما	35	35,0	35,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

b9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	10	10,0	10,0	10,0
	موافق	20	20,0	20,0	30,0

## الملاحق

موافق تماما	70	70,0	70,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

### 3- المسؤولية الأخلاقية x3

#### Statistics

	c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	X3
N Valid	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,0500	3,9500	3,8000	3,9500	3,8000	4,5500	3,7000	3,8000	3,9500
Std. Deviation	,67232	,67232	,81650	,80873	,81650	,74366	,78496	1,21439	,57075

#### Frequency Table

##### c1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	20	20,0	20,0	20,0
موافق	55	55,0	55,0	75,0
موافق تماما	25	25,0	25,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

##### c2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	25	25,0	25,0	25,0
موافق	55	55,0	55,0	80,0
موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

##### c3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	5,0	5,0	5,0
محايد	30	30,0	30,0	35,0
موافق	45	45,0	45,0	80,0
موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

##### c4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	35	35,0	35,0	35,0
موافق	35	35,0	35,0	70,0

## الملاحق

موافق تماما	30	30,0	30,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

c5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	5,0	5,0	5,0
محاييد	30	30,0	30,0	35,0
موافق	45	45,0	45,0	80,0
موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

c6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	15	15,0	15,0	15,0
موافق	15	15,0	15,0	30,0
موافق تماما	70	70,0	70,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

c7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	50	50,0	50,0	50,0
موافق	30	30,0	30,0	80,0
موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

c8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	5	5,0	5,0	5,0
غير موافق	15	15,0	15,0	20,0
محاييد	10	10,0	10,0	30,0
موافق	35	35,0	35,0	65,0
موافق تماما	35	35,0	35,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

### 4- المسؤولية الخيرية x4

#### Statistics

	d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7	d8	d9	X4
N Valid	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,8000	3,9500	3,8000	4,5500	3,7000	3,8000	4,0500	3,9500	3,8000	3,9333

Statistics

		d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7	d8	d9	X4
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,8000	3,9500	3,8000	4,5500	3,7000	3,8000	4,0500	3,9500	3,8000	3,9333
Std. Deviation		,81650	,80873	,81650	,74366	,78496	1,21439	,67232	,67232	,81650	,57961

Frequency Table

d1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	5,0	5,0	5,0
	محايد	30	30,0	30,0	35,0
	موافق	45	45,0	45,0	80,0
	موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

d2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	35	35,0	35,0	35,0
	موافق	35	35,0	35,0	70,0
	موافق تماما	30	30,0	30,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

d3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	5,0	5,0	5,0
	محايد	30	30,0	30,0	35,0
	موافق	45	45,0	45,0	80,0
	موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

d4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	15	15,0	15,0	15,0
	موافق	15	15,0	15,0	30,0
	موافق تماما	70	70,0	70,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

d5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	50	50,0	50,0	50,0
	موافق	30	30,0	30,0	80,0
	موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

d6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	5	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	15	15,0	15,0	20,0
	محايد	10	10,0	10,0	30,0
	موافق	35	35,0	35,0	65,0
	موافق تماما	35	35,0	35,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

d7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	20	20,0	20,0	20,0
	موافق	55	55,0	55,0	75,0
	موافق تماما	25	25,0	25,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

d8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	25	25,0	25,0	25,0
	موافق	55	55,0	55,0	80,0
	موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

d9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	5,0	5,0	5,0
	محايد	30	30,0	30,0	35,0
	موافق	45	45,0	45,0	80,0
	موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



Statistics

	e1	e2	e3	e4	e5	e6	y1
N Valid	100	100	100	100	100	100	100
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,9000	3,9000	3,8000	3,9500	3,8000	4,5500	3,9833
Std. Deviation	,70353	,70353	,81650	,80873	,81650	,74366	,58483

Frequency Table

e1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	30	30,0	30,0	30,0
	موافق	50	50,0	50,0	80,0
	موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

e2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	30	30,0	30,0	30,0
	موافق	50	50,0	50,0	80,0
	موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

e3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	5,0	5,0	5,0
	محايد	30	30,0	30,0	35,0
	موافق	45	45,0	45,0	80,0
	موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

e4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	35	35,0	35,0	35,0
	موافق	35	35,0	35,0	70,0
	موافق تماما	30	30,0	30,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

e5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	5,0	5,0	5,0
محايد	30	30,0	30,0	35,0
موافق	45	45,0	45,0	80,0
موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

e6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	15	15,0	15,0	15,0
موافق	15	15,0	15,0	30,0
موافق تماما	70	70,0	70,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

2- السمعة

Statistics

	f1	f2	f3	f4	f5	f6	f7	y2
N Valid	100	100	100	100	100	100	100	100
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,9500	3,9000	3,8000	3,9500	3,8000	4,5500	3,8000	3,9643
Std. Deviation	,67232	,70353	,81650	,80873	,81650	,74366	,75210	,54460

Frequency Table

f1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	25	25,0	25,0	25,0
موافق	55	55,0	55,0	80,0
موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

f2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	30	30,0	30,0	30,0
موافق	50	50,0	50,0	80,0
موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

f3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	5,0	5,0	5,0

## الملاحق

محايد	30	30,0	30,0	35,0
موافق	45	45,0	45,0	80,0
موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

f4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	35	35,0	35,0	35,0
موافق	35	35,0	35,0	70,0
موافق تماما	30	30,0	30,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

f5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	5,0	5,0	5,0
محايد	30	30,0	30,0	35,0
موافق	45	45,0	45,0	80,0
موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

f6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	15	15,0	15,0	15,0
موافق	15	15,0	15,0	30,0
موافق تماما	70	70,0	70,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

f7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	40	40,0	40,0	40,0
موافق	40	40,0	40,0	80,0
موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

3- الابداع

### Statistics

	g1	g2	g3	g4	g5	g6	g7	g8	y3
N Valid	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## الملاحق

Mean	3,9500	3,8000	3,9500	3,8000	4,5500	3,7000	3,8000	4,6000	4,0188
Std. Deviation	,67232	,81650	,80873	,81650	,74366	,78496	1,21439	,66667	,56362

### Frequency Table

g1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	25	25,0	25,0	25,0
موافق	55	55,0	55,0	80,0
موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

g2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	5,0	5,0	5,0
محايد	30	30,0	30,0	35,0
موافق	45	45,0	45,0	80,0
موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

g3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	35	35,0	35,0	35,0
موافق	35	35,0	35,0	70,0
موافق تماما	30	30,0	30,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

g4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	5,0	5,0	5,0
محايد	30	30,0	30,0	35,0
موافق	45	45,0	45,0	80,0
موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

g5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	15	15,0	15,0	15,0
موافق	15	15,0	15,0	30,0
موافق تماما	70	70,0	70,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

g6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	50	50,0	50,0	50,0
	موافق	30	30,0	30,0	80,0
	موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

g7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	5	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	15	15,0	15,0	20,0
	محايد	10	10,0	10,0	30,0
	موافق	35	35,0	35,0	65,0
	موافق تماما	35	35,0	35,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

g8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	10	10,0	10,0	10,0
	موافق	20	20,0	20,0	30,0
	موافق تماما	70	70,0	70,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

4- الاستجابة

### Statistics

		h1	h2	h3	h4	h5	h6	h7	h8	y4
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,9500	3,8000	3,9500	3,8000	4,5500	3,7000	3,8000	3,8000	3,9188
Std. Deviation		,67232	,81650	,80873	,81650	,74366	,78496	1,21439	,81650	,59096

### Frequency Table

h1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	25	25,0	25,0	25,0
	موافق	55	55,0	55,0	80,0
	موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0

h1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	25	25,0	25,0	25,0
	موافق	55	55,0	55,0	80,0
	موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

h2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	5,0	5,0	5,0
	محايد	30	30,0	30,0	35,0
	موافق	45	45,0	45,0	80,0
	موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

h3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	35	35,0	35,0	35,0
	موافق	35	35,0	35,0	70,0
	موافق تماما	30	30,0	30,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

h4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	5,0	5,0	5,0
	محايد	30	30,0	30,0	35,0
	موافق	45	45,0	45,0	80,0
	موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

h5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	15	15,0	15,0	15,0
	موافق	15	15,0	15,0	30,0
	موافق تماما	70	70,0	70,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

h6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	50	50,0	50,0	50,0
	موافق	30	30,0	30,0	80,0

## الملاحق

موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

h7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	5	5,0	5,0	5,0
غير موافق	15	15,0	15,0	20,0
محايد	10	10,0	10,0	30,0
موافق	35	35,0	35,0	65,0
موافق تماما	35	35,0	35,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

h8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	5,0	5,0	5,0
محايد	30	30,0	30,0	35,0
موافق	45	45,0	45,0	80,0
موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

5- الجودة

### Statistics

	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	y5
N Valid	100	100	100	100	100	100	100	100
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,9500	3,8000	4,5500	3,7000	3,8000	4,0500	3,9500	3,9714
Std. Deviation	,80873	,81650	,74366	,78496	1,21439	,67232	,67232	,56817

### Frequency Table

i1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	35	35,0	35,0	35,0
موافق	35	35,0	35,0	70,0
موافق تماما	30	30,0	30,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

i2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	5,0	5,0	5,0
محايد	30	30,0	30,0	35,0
موافق	45	45,0	45,0	80,0
موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

i3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	15	15,0	15,0	15,0
موافق	15	15,0	15,0	30,0
موافق تماما	70	70,0	70,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

i4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	50	50,0	50,0	50,0
موافق	30	30,0	30,0	80,0
موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

i5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	5	5,0	5,0	5,0
غير موافق	15	15,0	15,0	20,0
محايد	10	10,0	10,0	30,0
موافق	35	35,0	35,0	65,0
موافق تماما	35	35,0	35,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

i6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	20	20,0	20,0	20,0
موافق	55	55,0	55,0	75,0
موافق تماما	25	25,0	25,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

i7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	25	25,0	25,0	25,0
موافق	55	55,0	55,0	80,0
موافق تماما	20	20,0	20,0	100,0



i1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	35	35,0	35,0	35,0
موافق	35	35,0	35,0	70,0
موافق تماما	30	30,0	30,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,763 <sup>a</sup>	,583	,578	,36379

a. Predictors: (Constant), المسؤولية الاجتماعية

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

- سادساً: اختبار ANOVA<sup>b</sup>

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,113	1	18,113	136,868	,000 <sup>a</sup>
	Residual	12,970	98	,132		
	Total	31,083	99			

a. Predictors: (Constant), المسؤولية الاجتماعية

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,729	,489		-3,539	,001
	المسؤولية الاجتماعية	1,405	,120	,763	11,699	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Residuals Statistics<sup>a</sup>

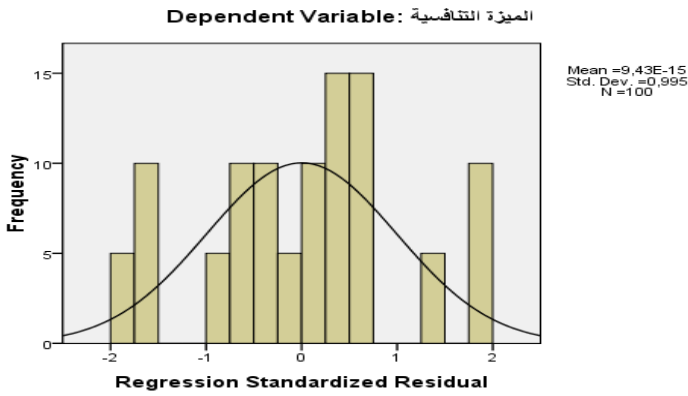
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,0922	4,6001	3,9713	,42774	100
Residual	-,63901	,65401	,00000	,36195	100

Std. Predicted Value	-2,055	1,470	,000	1,000	100
Std. Residual	-1,757	1,798	,000	,995	100

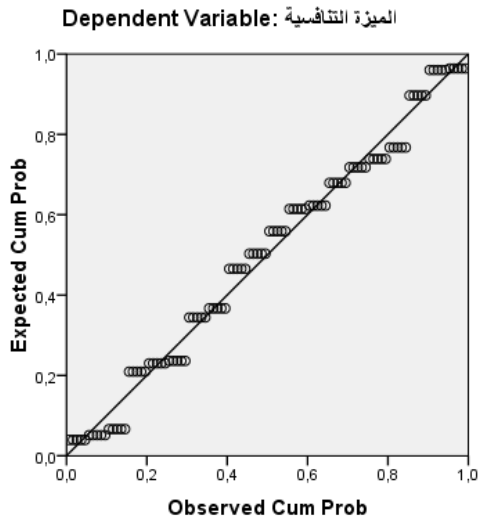
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

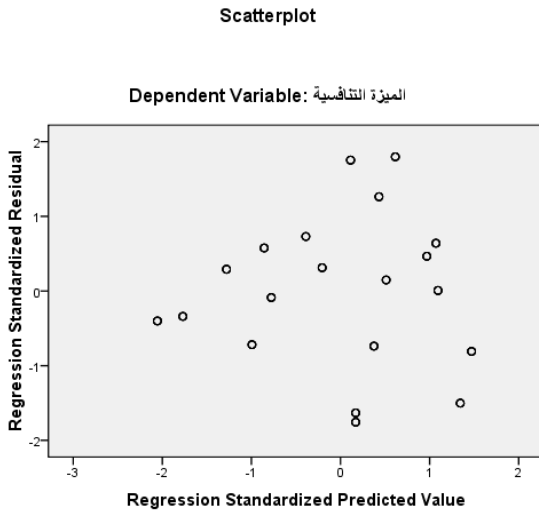
## Charts

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





- سابعاً: الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية
- 1- الارتباط بين المسؤولية الاقتصادية (x1) و الميزة التنافسية

## Correlations

## الارتباطات

[DataSet1] C:\Users\dz\Desktop\cheg.spss.sav

**Correlations**

		x1	التنافسية الميزة
x1	Pearson Correlation	1	,980**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	100	100
التنافسية الميزة	Pearson Correlation	,980**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER x1.
```

## Regression

## الانحدار

[DataSet1] C:\Users\dz\Desktop\cheg.spss.sav

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

## الملاحق

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x1 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنافسية الميزة

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,980 <sup>a</sup>	,960	,959	,11333

a. Predictors: (Constant), x1

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,824	1	29,824	2321,920	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1,259	98	,013		
	Total	31,083	99			

a. Predictors: (Constant), x1

b. Dependent Variable: التنافسية الميزة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,161	,080		2,009	,047
	x1	,979	,020	,980	48,186	,000

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

- 2- الارتباط بين المسؤولية القانونية (x2) و الميزة التنافسية

## Correlations

[DataSet1] C:\Users\dz\Desktop\cheg.spss.sav

### Correlations

		X2	التنافسية الميزة
X2	Pearson Correlation	1	,991**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	100	100
التنافسية الميزة	Pearson Correlation	,991**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Regression

[DataSet1] C:\Users\dz\Desktop\cheg.spss.sav

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنافسية الميزة

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,991 <sup>a</sup>	,982	,982	,07616

a. Predictors: (Constant), X2

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,515	1	30,515	5261,139	,000 <sup>a</sup>
	Residual	,568	98	,006		
	Total	31,083	99			

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: التنافسية الميزة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,047	,056		-,848	,399
	X2	,999	,014	,991	72,534	,000

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

- 3- الارتباط بين المسؤولية الاخلاقية (x3) و الميزة التنافسية

## Correlations

[DataSet1] C:\Users\dz\Desktop\cheg.spss.sav

**Correlations**

		X3	التنافسية الميزة
X3	Pearson Correlation	1	,993**
	Sig. (2-tailed)		,000

	N	100	100
التنافسية الميزة	Pearson Correlation	,993**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Regression

[DataSet1] C:\Users\dz\Desktop\cheg.spss.sav

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3 <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنافسية الميزة

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,993 <sup>a</sup>	,986	,986	,06557

a. Predictors: (Constant), X3

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,662	1	30,662	7131,584	,000 <sup>a</sup>
	Residual	,421	98	,004		
	Total	31,083	99			

a. Predictors: (Constant), X3

b. Dependent Variable: التنافسية الميزة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,120	,046		2,600	,011
	X3	,975	,012	,993	84,449	,000

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

- 4 - الارتباط بين المسؤولية الخيرية (x4) و الميزة التنافسية

## Correlations

[DataSet1] C:\Users\dz\Desktop\cheg.spss.sav

### Correlations

		X4	التنافسية الميزة
X4	Pearson Correlation	1	,992**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	100	100
التنافسية الميزة	Pearson Correlation	,992**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Regression

[DataSet1] C:\Users\dz\Desktop\cheg.spss.sav

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4 <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنافسية الميزة

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,992 <sup>a</sup>	,985	,985	,06937

a. Predictors: (Constant), X4

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,612	1	30,612	6361,918	,000 <sup>a</sup>
	Residual	,472	98	,005		
	Total	31,083	99			

a. Predictors: (Constant), X4

b. Dependent Variable: التنافسية الميزة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,198	,048		4,136	,000
	X4	,959	,012	,992	79,762	,000

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
```

```
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER x1 X2 X3 X4.
```

## Regression

[DataSet1] C:\Users\dz\Desktop\cheg.spss.sav

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4, x1, X2, X3 <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنافسية الميزة

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,996 <sup>a</sup>	,992	,991	,05177

a. Predictors: (Constant), X4, x1, X2, X3

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,828	4	7,707	2875,492	,000 <sup>a</sup>
	Residual	,255	95	,003		
	Total	31,083	99			

a. Predictors: (Constant), X4, x1, X2, X3

b. Dependent Variable: التنافسية الميزة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,066	,041		1,614	,110
	x1	,230	,044	,230	5,225	,000
	X2	,303	,090	,301	3,389	,001
	X3	-,055	,141	-,056	-,391	,697
	X4	,511	,090	,528	5,650	,000

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

5- الارتباطات بين المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المسؤولية الاقتصادية والقانونية والاخلاقية والخيرية والميزة التنافسية بأبعادها التكلفة الأقل ، السمعة ، الابداع ، الاستجابة، الجودة.



## Correlations

[DataSet1] D:\cheg.spss.sav

Correlations

		x1	X2	X3	X4	y1	y2	y3	y4	y5	الكل
x1	Pearson Correlation	1	,973**	,977**	,968**	,935**	,950**	,980**	,974**	,973**	,984**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2	Pearson Correlation	,973**	1	,994**	,988**	,948**	,954**	,995**	,982**	,987**	,994**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X3	Pearson Correlation	,977**	,994**	1	,995**	,953**	,960**	,987**	,987**	,991**	,996**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X4	Pearson Correlation	,968**	,988**	,995**	1	,957**	,965**	,983**	,996**	,973**	,994**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
y1	Pearson Correlation	,935**	,948**	,953**	,957**	1	,965**	,939**	,949**	,932**	,967**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
y2	Pearson Correlation	,950**	,954**	,960**	,965**	,965**	1	,951**	,963**	,939**	,974**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
y3	Pearson Correlation	,980**	,995**	,987**	,983**	,939**	,951**	1	,985**	,976**	,991**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
y4	Pearson Correlation	,974**	,982**	,987**	,996**	,949**	,963**	,985**	1	,960**	,991**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
y5	Pearson Correlation	,973**	,987**	,991**	,973**	,932**	,939**	,976**	,960**	1	,984**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
الكل	Pearson Correlation	,984**	,994**	,996**	,994**	,967**	,974**	,991**	,991**	,984**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		h1	h2	h3	h4	h5	h6	h7	h8	y4
h1	Pearson Correlation	1	,444**	,499**	,499**	1,000**	,420**	,350**	,384**	,625**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
h2	Pearson Correlation	,444**	1	,413**	,895**	,444**	,497**	,265**	,888**	,843**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,008	,000	,000

## الملاحق

	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
h3	Pearson Correlation	,499**	,413**	1	,532**	,499**	,254*	,373**	,357**	,705**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,011	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
h4	Pearson Correlation	,499**	,895**	,532**	1	,499**	,633**	,310**	,813**	,873**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,002	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
h5	Pearson Correlation	1,000**	,444**	,499**	,499**	1	,420**	,350**	,384**	,625**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
h6	Pearson Correlation	,420**	,497**	,254*	,633**	,420**	1	,088	,367**	,569**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,011	,000	,000		,382	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
h7	Pearson Correlation	,350**	,265**	,373**	,310**	,350**	,088	1	,364**	,602**
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,000	,002	,000	,382		,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
h8	Pearson Correlation	,384**	,888**	,357**	,813**	,384**	,367**	,364**	1	,784**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
y4	Pearson Correlation	,625**	,843**	,705**	,873**	,625**	,569**	,602**	,784**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

DESCRIPTIVES VARIABLES=h1 h2 h3 h4 h5 h6 h7 h8 y4

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
h1	100	2,00	5,00	3,9500	,80873
h2	100	2,00	5,00	3,8000	,81650
h3	100	2,00	5,00	3,9500	,86894
h4	100	2,00	5,00	3,8500	,85723
h5	100	2,00	5,00	3,9500	,80873
h6	100	2,00	5,00	3,7000	,84686
h7	100	1,00	5,00	3,8000	1,21439
h8	100	1,00	5,00	3,6000	1,07309
y4	100	2,88	4,88	3,9188	,59096
Valid N (listwise)	100				