



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

العنوان:

دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية
دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

إشراف الأستاذ:

- أ.د. قرين ربيع

من إعداد الطالب:

- بودماغ محمد أمين

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
د. أسامة سنوسي	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	رئيسا
أ.د. ربيع قرين	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	مشرفا ومقررا
د. أسماء نمديلي	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	ممتحنا
د. رمزي بودرجة	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	ممتحنا
أ.د. عيسى نجيمي	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل	ممتحنا
أ.د. محمد دهان	أستاذ التعليم العالي	جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة 2	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى اللذين أنارا دربي ودفعا بي إلى معارج العلم....والوالدين

الكريمين أطال الله في عمرهما وحفظهما؛

إلى الإخوة والأخوات..... حفظهم الله؛

إلى كل الأصدقاءأدامهم الله؛

إلى الأهل والأقارب والزملاء؛

إلى كل من علمني حرفاً؛

أهدي هذا العمل.

شكر وتقدير

قبل كل شيء اشكر المولى عز وجل على توفيقى في انجاز هذا العمل، لله الحمد من قبل ومن بعد.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ المشرف -أ.د. قرين ربيع- على كل ما قدمه لي من دعم لإنجاز هذا العمل ومساندته لي، وعلى توجيهاته وإرشاداته، وعلى صبره الجميل طيلة فترة الدراسة. كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم أطروحتي.

كما لا يفوتني أن أشكر جميع إدارات وعمال المؤسسات محل الدراسة الذين سهلوا لي إجراءات الدراسة الميدانية.

وأشكر كل من ساعدني وسهل لي مهمتي من قريب أو من بعيد وخاصة أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- والطاقم الإداري.

وفق الله الجميع إلى ما يحبه ويرضاه انه سميع مجيب.

الطالب:

بودماغ محمد أمين

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية) ودورها في تحسين الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة) في المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري.

ومن أجل تحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من (426) إطار يعملون في (35) مؤسسة تنشط في (07) ولايات بالشرق الجزائري (ميلة، جيجل، سطيف، بجاية، عنابة، برج بوعريريج، قسنطينة).

توصل الطالب من خلال هذه الدراسة إلى أن مستوى تبني المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية عالي، وأن مستوى توافر الميزة التنافسية بهذه المؤسسات متوسط.

كما أظهرت النتائج وجود أثر لتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، بحيث يفسر هذا الأثر كل من بعد (المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الخيرية)، في حين أن بعد المسؤولية الاقتصادية ليس له أثر في تحسين الميزة التنافسية لهذه المؤسسات.

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والاقتراحات أهمها زيادة الاهتمام من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بممارسة المسؤولية الاجتماعية كمصدر من مصادر الميزة التنافسية، والعمل على إنشاء إدارة مستقلة في المؤسسة خاصة بإدارة أنشطة المسؤولية الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية، الميزة التنافسية، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

This study aimed to identify the reality of adopting social responsibility in its four dimensions (economic responsibility, legal responsibility, moral responsibility, and charitable responsibility) and its role in improving competitive advantage in its dimensions (lower cost, responsiveness, quality, creativity, reputation) in economic institutions in eastern Algeria.

In order to achieve the purposes of the study, the descriptive analytical method and the questionnaire were used as a tool to collect data from (426) employees working in (35) institutions active in (07) states in eastern Algeria (Mila, Jijel, Setif, Bejaia, Annaba, Bordj Bou Arreridj, Constantine). .

Through this study, the researcher concluded that the level of adoption of social responsibility by the economic institutions under study is high, and that the level of competitive advantage in these institutions is moderate.

The results also showed that there is an effect of adopting the dimensions of social responsibility in improving the competitive advantage in the economic institutions under study, so that this effect is explained by each of the dimensions (legal responsibility, moral responsibility, and charitable responsibility), while the economic responsibility dimension has no effect in improving the competitive advantage. for these institutions.

The study presented a set of recommendations and suggestions, the most important of which is the need to increase interest by Algerian economic institutions in practicing social responsibility as a source of competitive advantage, and working to establish an independent department in the institution specifically for managing social responsibility activities.

Keywords: social responsibility, economic responsibility, legal responsibility, moral responsibility, charitable responsibility, competitive advantage, economic institution.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
//	البسمة
//	إهداء
//	شكر وتقدير
//	ملخص باللغة العربية
//	ملخص باللغة الأجنبية
//	فهرس المحتويات
//	قائمة الجداول
//	قائمة الأشكال
//	قائمة الملاحق
A-Q	مقدمة
72-2	الفصل الأول: الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الجذور التاريخية لنشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية
3	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية من قاعدة إسلامية إلى مبادرة عالمية
11	المطلب الثاني: ظهور وتطور المفهوم الحديث للمسؤولية الاجتماعية
17	المطلب الثالث: عوامل وظروف نشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية
19	المطلب الرابع: المبادرات العالمية ومساهماتها في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية
24	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية
25	المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية
32	المطلب الثاني: النظريات الإدارية المفسرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية
44	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية بين معارضة وتأيد
48	المطلب الرابع: مجالات ومبادئ المسؤولية الاجتماعية
55	المبحث الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية، اتجاهاتها واستراتيجيات التعامل معها
55	المطلب الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
66	المطلب الثاني: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية
67	المطلب الثالث: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية
72	خلاصة الفصل

فهرس المحتويات

148-74	الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم النظرية إلى الممارسات التطبيقية
74	تمهيد
75	المبحث الأول: تطبيق المسؤولية الاجتماعية
75	المطلب الأول: مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية
81	المطلب الثاني: محاسبة المسؤولية الاجتماعية
85	المطلب الثالث: الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية وقياس الأداء الاجتماعي
98	المطلب الرابع: معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية، فوائدها وأسس نجاحها
104	المبحث الثاني: المبادرات الدولية والعربية لدعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
104	المطلب الأول: الاتفاقيات العامة للأمم المتحدة
108	المطلب الثاني: المعايير والمواصفات القياسية الدولية في مجال المسؤولية الاجتماعية
123	المطلب الثالث: بعض المبادرات العربية المهمة بتنفيذ المسؤولية الاجتماعية
127	المبحث الثالث: نماذج لتجارب مؤسسات عالمية رائدة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية
128	المطلب الأول: شركة أوينز كورنينغ (Owens Corning)
137	المطلب الثاني: شركة مايكروسوفت (Microsoft Corporation)
142	المطلب الثالث: شركة ليغو الدنماركية (Lego)
148	خلاصة الفصل
225-150	الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين الميزة التنافسية
150	تمهيد
151	المبحث الأول: مدخل نظري حول الميزة التنافسية
151	المطلب الأول: مفهوم التنافسية، خصائصها، أنواعها، ومؤشرات قياسها
159	المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية
166	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
170	المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية
179	المبحث الثاني: نموذج "بورتر"، بناء الميزة التنافسية واستدامتها
180	المطلب الأول: تحليل قوى التنافس "البورتر"
186	المطلب الثاني: استراتيجيات "بورتر" التنافسية
200	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية
205	المطلب الرابع: استدامة الميزة التنافسية

فهرس المحتويات

210	المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية كمصدر لتحسين الميزة التنافسية
210	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية
214	المطلب الثاني: تحليل سلسلة القيمة وفق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية
217	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة مفتاح لتحقيق الميزة التنافسية
223	المطلب الرابع: إطار عملي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية
225	خلاصة الفصل
288-227	الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية
227	تمهيد
228	المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في النسيج الاقتصادي الجزائري
228	المطلب الأول: أهم التحولات التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
238	المطلب الثاني: الإطار القانوني والتنظيمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية
252	المطلب الثالث: تحليل لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
257	المطلب الرابع: تحليل لواقع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية
264	المبحث الثاني: الإطار المقترح للدراسة
264	المطلب الأول: متغيرات ونموذج الدراسة
269	المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
272	المطلب الثالث: إجراءات المعاينة في الدراسة
275	المبحث الثالث: الإجراءات العملية للبحث الميداني
276	المطلب الأول: طبيعة قياس متغيرات الدراسة
277	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
279	المطلب الثالث: الاختبارات القبلية لأداة الدراسة
288	خلاصة الفصل
343-290	الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
290	تمهيد

فهرس المحتويات

291	المبحث الأول: نتائج التحليل الوصفي لخصائص العينة
291	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية لأفراد العينة
298	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج الخاصة بخصائص المؤسسات محل الدراسة
303	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة
303	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور المسؤولية الاجتماعية
312	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الميزة التنافسية
322	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور المعوقات أمام مبادرات المسؤولية الاجتماعية
325	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج
325	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
331	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
333	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
335	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
343	خلاصة الفصل
345	الخاتمة
353	قائمة المراجع
410-379	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	المراحل التاريخية لاتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية	(01-01)
23	مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية	(02-01)
31	مصطلحات مكافئة أو مرادفة للمسؤولية الاجتماعية	(03-01)
36	بعض التعاريف المتعلقة بأصحاب المصلحة	(04-01)
39	توقعات أصحاب المصلحة من المؤسسة	(05-01)
42	نظريات المسؤولية الاجتماعية	(06-01)
48	آراء المؤيدين والمعارضين للمسؤولية الاجتماعية	(07-01)
56	أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب (raynard and forstater)	(08-01)
64	أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية	(09-01)
66	مستويات المسؤولية الاجتماعية	(10-01)
80	إطار يوضح مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة	(01-02)
91	نموذج (Scovill) تقرير النشاط الاجتماعي	(02-02)
92	نموذج (Linowese)- قائمة العمليات الاقتصادية الاجتماعية	(03-02)
94	نموذج (Estes)- قائمة التأثير الاجتماعي	(04-02)
97	مؤشرات قياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	(05-02)
100	المعوقات الداخلية والخارجية لتطبيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية	(06-02)
106	مبادئ الاتفاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية	(07-02)
119	تصنيف المواصفات القياسية (ISO14000)	(08-02)
121	متطلبات نظام الإدارة البيئية وفق المواصفة الدولية (ISO 14001)	(09-02)
128	أفضل (20) شركة تطبق المسؤولية الاجتماعية لسنة (2022)	(10-02)
159	تطور مفهوم الميزة التنافسية	(01-03)
189	متطلبات الإستراتيجيات التنافسية	(02-03)
195	أبعاد إستراتيجية التمايز	(03-03)
212	ملخص لمصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية	(04-03)
241	مضمون أهم قوانين العمل التي تمس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	(01-04)
242	مضمون أهم القوانين البيئية التي تمس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	(02-04)
274	المؤسسات الجزائرية المشاركة في مشروع (RS-MENA)	(03-04)
248	أهم نتائج مشاركة الجزائر في مشروع (RS-MENA)	(04-04)

قائمة الجداول

250	معايير ومجالات عمل الدليل الإرشادي الجزائري حول المسؤولية الاجتماعية	(05-04)
254	نسبة البطالة للسنوات (2014-2019)	(06-04)
254	نسب توزيع العمال حسب قطاع النشاط للفترة (2015-2019)	(07-04)
255	تطور عدد العمال المؤمنين اجتماعياً خلال الفترة (2014-2017)	(08-04)
255	عدد المؤسسات الجزائرية الخاصة على شهادة المعيار (ISO14001)	(09-04)
257	عدد المؤسسات الجزائرية الخاصة على شهادة المعيار (ISO9001)	(10-04)
258	تطور أداء الجزائري التنافسي خلال الفترة خلال الفترة (2012-2019)	(11-04)
259	ترتيب الجزائر عربياً في تقرير تنافسية الاقتصادات العربية	(12-04)
265	التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة	(13-04)
272	تقسيم الأبعاد والعبارات على أجزاء الاستبانة	(14-04)
274	عينة الدراسة والاستبانات المسترجعة وغير المسترجعة	(15-04)
276	فئات مقياس "likert" الخماسي ودلالاتها	(16-04)
277	فئات المقياس الثلاثي ودلالاتها	(17-04)
281	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المسؤولية الاجتماعية والبعد الذي تنتمي إليه	(18-04)
282	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الميزة التنافسية والبعد الذي تنتمي إليه	(19-04)
283	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المعوقات وجميع عبارات المحور	(20-04)
284	معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه	(21-04)
285	ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات " ألفا كرونباخ Alpha Crombach "	(22-04)
286	معامل تضخم (VIF) التباين والتباين المسموح (Tolérance)	(23-04)
287	معاملي الالتواء (Skewness) والتقرطح (Kurtosis)	(24-04)
291	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(01-05)
292	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(02-05)
294	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	(03-05)
295	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(04-05)

قائمة الجداول

297	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	(05-05)
298	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب ملكية المؤسسة	(06-05)
300	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب قطاع النشاط	(07-05)
301	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب مدة التأسيس	(08-05)
302	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب حجمها	(09-05)
303	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد "المسؤولية الاقتصادية"	(10-05)
306	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد "المسؤولية القانونية"	(11-05)
308	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد "المسؤولية الأخلاقية"	(12-05)
310	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد "المسؤولية الخيرية"	(13-05)
312	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد "التكلفة الأقل"	(14-05)
314	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد "الاستجابة"	(15-05)
316	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد "الجودة"	(16-05)
318	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد "الإبداع"	(17-05)
320	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد "السمعة"	(18-05)
328	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور "المعوقات"	(19-05)
326	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المسؤولية الاجتماعية	(20-05)
328	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الميزة التنافسية	(21-05)
331	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتحسين الميزة التنافسية	(22-05)
332	العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحسين الميزة التنافسية	(23-05)
334	تائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع = الميزة التنافسية)	(24-05)
336	نتائج اختبار (T لعينتين مستقلتين)-الجنس	(25-05)
336	نتائج اختبار (One-Way ANOVA)-العمر	(26-05)
337	نتائج اختبار (One-Way ANOVA)-المستوى التعليمي	(27-05)
338	نتائج اختبار (One-Way ANOVA)-سنوات الخبرة	(28-05)

قائمة الجداول

338	نتائج اختبار (One-Way ANOVA)-المسمى الوظيفي	(29-05)
339	نتائج اختبار (One-Way ANOVA)-ملكية المؤسسة	(30-05)
340	نتائج اختبار (T لعينتين مستقلتين)-قطاع النشاط للمؤسسة	(31-05)
340	نتائج اختبار (One-Way ANOVA)-مدة التأسيس	(32-05)
341	نتائج اختبار (One-Way ANOVA)-حجم المؤسسة	(33-05)
342	نتائج اختبار شيفيه (Scheffé)-حجم المؤسسة	(34-05)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(01-01)	النموذج المتكامل لـ "wood"	58
(02-01)	هرم المسؤولية الاجتماعية لـ "Carroll"	60
(03-01)	المسؤولية الاجتماعية الشاملة	60
(04-01)	استراتيجيات تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية	69
(05-01)	استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية	71
(01-02)	حلقة ديمنج	75
(02-02)	لمحة عامة عن معايير مبادرة الإبلاغ العالمية (GRI)	107
(03-02)	عرض تخطيطي لمواصفة (ISO 26000)	114
(04-02)	كثافة سحب المياه لشركة (Owens Corning) خلال الفترة (2018-2022)	132
(05-02)	كثافة انبعاثات مواد الجسيمات الدقيقة لشركة (Owens Corning) خلال الفترة (2018-2022)	133
(06-02)	انبعاثات غازات الاحتباس الحراري في نطاق 1 ونطاق 2 لشركة (Owens Corning) خلال الفترة (2018-2022)	134
(07-02)	عدد تجارب التطوع لشركة (Owens Corning) خلال الفترة (2018-2022)	136
(01-03)	أنواع الميزة التنافسية	166
(02-03)	أبعاد الميزة التنافسية	171
(03-03)	قوى التنافس لبورتر	178
(04-03)	مكونات إستراتيجية التنافس	187
(05-03)	أسباب اختيار المؤسسة لإستراتيجية قيادة التكلفة	191
(06-03)	محددات الميزة التنافسية	201
(07-03)	أنشطة المسؤولية الاجتماعية وسلسلة القيمة	216
(08-03)	المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة وتحقيق الميزة التنافسية	217
(09-03)	نموذج فرصة عمل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والذي يؤدي إلى الميزة التنافسية	224
(01-04)	تصنيف دول العالم حسب معدل البطالة	253
(02-04)	نموذج الدراسة المقترح	268

قائمة الأشكال

275	عينة الدراسة والاستبيانات المسترجعة وغير المسترجعة	(03-04)
292	تفريغ بيانات الجنس	(01-05)
293	تفريغ بيانات العمر	(02-05)
295	تفريغ بيانات المستوى العلمي	(03-05)
296	تفريغ بيانات سنوات الخبرة	(04-05)
298	تفريغ بيانات المسمى الوظيفي	(05-05)
299	تفريغ بيانات ملكية المؤسسة	(06-05)
300	تفريغ بيانات قطاع النشاط	(07-05)
301	تفريغ بيانات مدة التأسيس	(08-05)
303	تفريغ بيانات حجم المؤسسة	(09-05)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
(01)	الاستبيان	379
(02)	قائمة الأساتذة المحكمين	387
(03)	نتائج برنامج (spss)	388

مقدمة

أ- توطئة:

لقد حظي مفهوم المسؤولية الاجتماعية خلال السنوات الأخيرة باهتمام كبير بسبب الاعتراف المتزايد بالترباط بين المؤسسات الاقتصادية والمجتمع، وهذا ما دفع بهذه المؤسسات إلى إعادة النظر في أهدافها؛ فبعد تزايد الانتقادات الموجهة إليها من طرف المنظمات غير الحكومية المهتمة بحقوق العمال والمجتمع، وكذا جمعيات حماية البيئة والمستهلك، وتزايد الضغوط عليها من قبل المجتمع، كل هذه العوامل، بالإضافة إلى تزايد وتيرة العولمة واحتدام شدة المنافسة بين المؤسسات أدى بها إلى مراعاة أثرها على المجتمع والبيئة بعد ما كانت تهدف فقط إلى تعظيم أرباحها.

إذ يمكن القول أن بقاء المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي أصبح مرهون بممارستها للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه من خلال اتخاذ خطوات ملموسة لتحسين الأثر الاجتماعي والبيئي لأنشطتها، فعلى سبيل المثال يمكن للمؤسسة تحسين ظروف العمل وتوفير فرص التدريب والتطوير والالتزام بمعايير الأمن والسلامة للعاملين، كما يمكنها تبني مبادرات لدعم المجتمع المحلي بتوفير برامج التعليم والصحة والتنمية المجتمعية، والمساهمة أيضاً في المشاريع الاجتماعية الخيرية مثل دعم الجمعيات الخيرية وبناء المدارس وتقديم المساعدة للفئات المحتاجة والضعيفة في المجتمع.

وتظهر أهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال الدور الحيوي الذي تلعبه في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، إذ أنه ومن خلال تبني المسؤولية الاجتماعية يمكن للمؤسسة أن تعزز سمعتها وتميز نفسها عن منافسيها، كما أنه من المرجح أن يدعم المستهلكون المؤسسات المسؤولة اجتماعياً ويتقوا بها، وهذا ما يؤدي إلى زيادة عملاء المؤسسة وحصتها السوقية، علاوة على ذلك، يمكن للممارسات المسؤولة اجتماعياً أن تجذب الموظفين الموهوبين والمستثمرين، كما تساعد في بناء علاقات قوية مع المجتمع من خلال موائمة أهداف أعمالها مع المصالح الأوسع للمجتمع.

ب- إشكالية الدراسة

في ظل الضغوطات التي فرضتها البيئة التنافسية الحالية على المؤسسات، أصبحت هذه الأخيرة مسؤولة اجتماعياً أكثر من أي وقت مضى، حيث أصبحت مطالبة بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية وتحقيق التوازن بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية كشرط أساسي لبقائها واستمراريتها.

مقدمة

وعلى هذا الأساس فقد أدركت المؤسسات الاقتصادية في الدول المتقدمة أهمية إدراج المسؤولية الاجتماعية كجزء لا يتجزء من سياستها العامة، فمنحتها القدر الكافي من الاهتمام وبدأت بممارسة العديد من برامج المسؤولية الاجتماعية، وهذا ما نتج عنه تحسن في صورتها واكتسابها لميزة تنافسية لها بالغ الأثر على نموها واستمراريتها، في حين نجد أن مؤسسات الأعمال في الدول النامية لا تزال تخطو خطوات بطيئة نحو تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية نتيجة لقلّة الوعي والثقافة حول أهمية المسؤولية الاجتماعية وفوائدها المحتملة في تحسين ميزتها التنافسية.

ولأن واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا يختلف عن حاله في باقي الدول النامية، سنحاول من خلال هذه الدراسة الوقوف على مدى تبني المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وكذا إبراز الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحسين الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، وعليه تظهر معالم الإشكالية التي نعالجها في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري؟

وتتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماذا يُقصد بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟ وما هي أبعادها وفقاً لكارول؟
- 2- ما هي العلاقة النظرية بين تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحسين الميزة التنافسية؟
- 3- ما هي المعوقات أمام مبادرات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري؟
- 4- ما مستوى تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري؟
- 5- ما مستوى توافر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري؟
- 6- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري؟
- 7- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري؟

مقدمة

8- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات آراء المبحوثين لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري تُعزى للخصائص الشخصية من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

9- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات آراء المبحوثين لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري تُعزى لخصائص المؤسسات الاقتصادية (ملكية المؤسسة، قطاع النشاط للمؤسسة، مدة التأسيس، حجم المؤسسة)؟

ج- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: مستوى تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتوافر أبعاد الميزة التنافسية مرتفع في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- مستوى تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية مرتفع في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

2- مستوى توافر أبعاد الميزة التنافسية مرتفع في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تبني بعد المسؤولية الاقتصادية وتحسين الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري.

2- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تبني بعد المسؤولية القانونية وتحسين الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري.

3- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تبني بعد المسؤولية الأخلاقية وتحسين الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري.

4- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تبني بعد المسؤولية الخيرية وتحسين الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري.

مقدمة

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري.

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات آراء المبحوثين لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري تُعزى لكل من البيانات الشخصية للمبحوثين وخصائص المؤسسة.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات آراء المبحوثين لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري تُعزى للبيانات الشخصية للمبحوثين من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات آراء المبحوثين لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري تُعزى لخصائص المؤسسات الاقتصادية (ملكية المؤسسة، قطاع النشاط للمؤسسة، مدة التأسيس، حجم المؤسسة).

د- أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة نسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكرها فيما يلي:

- 1- التعريف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية وصياغة إطار نظري يمكن استخدامه لفهم العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية؛
- 2- التعرف على مستوى تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري؛
- 3- معرفة مستوى توافر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري؛
- 4- توضيح طبيعة العلاقة بين تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري؛
- 5- الكشف عن أثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري؛
- 6- تحديد أهم المعوقات أمام مبادرات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري؛

مقدمة

7- وضع الاقتراحات التي من شأنها الارتقاء بالبرامج المختلفة لتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية من أجل تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري.

هـ - أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة من جانبين:

- **الأهمية العلمية:** تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية موضوعي المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، حيث تزايد الاهتمام في أوساط المنظرين والمؤسسات بموضوع الميزة التنافسية وسبل تعزيزها، ولعل من بين أهم العوامل التي تساعد المؤسسات في الحصول على ميزة تنافسية هو تبنيها للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وعليه فإن هذه الأطروحة تساهم في ملئ الفجوة البحثية في المجال الذي يربط بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، إذ أنه وعلى الرغم من أن هناك العديد من الدراسات التي تناقش كل من المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بشكل منفصل، إلا أن الدراسات التي تدرس العلاقة بينهما وتحلل كيفية تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسات لا تزال محدودة. لذا، فإن هذه الأطروحة تسهم في إثراء المعرفة العلمية وفهم العلاقة بين المفهومين.
- **الأهمية العملية:** تكمن أهمية الدراسة في محاولة الوقوف على واقع تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وكذا إبراز الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحسين الميزة التنافسية لهذه المؤسسات من الناحية العملية، وأيضاً توفر هذه الدراسة توجيهات عملية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من أجل تبني ممارسات أفضل في مجال المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال عرضها لتجارب مؤسسات رائدة في هذا المجال وسبل الاستفادة منها، كما تقدم نتائج وتوصيات لصناع القرار والمسؤولين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من أجل تعزيز تبني هذه المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية وتحسين الميزة التنافسية.

و- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

كان اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة لعدة أسباب، ولم يكن بمحض الصدفة، وتتمثل هذه الأسباب فيما يلي:

- **طبيعة التخصص وكذا اهتمامنا بالدراسات في المجالات الخيرية وخدمة المجتمع؛**

مقدمة

- تزايد الوعي العام والاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في الدول المتقدمة، أما بالنسبة للجزائر فإنه لا يزال هناك غموض وعدم دراية كافية من قبل الأفراد والمؤسسات والمجتمع الجزائري بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها وكيفية الاستفادة منها؛
- نقص الدراسات محلياً فيما يخص الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية لتكون بذلك دراستنا إضافة في هذا المجال؛
- التقرب من واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومحاولة معرفة مستوى تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، وكذا الرغبة في حصر مختلف المعوقات التي تعيق الفهم الصحيح والتطبيق الفعلي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات؛
- ثقة الطالب بإمكانية نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بحيث يمكن من خلال هذه الدراسة تقريب المفاهيم لمدراء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومساعدتهم في تطوير السياسات والبرامج الأكثر مواكبة وملائمة لبيئة الأعمال الحالية.

ز- حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اهتمت هذه الدراسة بالدور الذي تلعبه أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري من خلال أبعادها المتمثلة في (التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة).
- **الحدود المكانية:** شملت الدراسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية والخاصة، الإنتاجية والخدمية، في الولايات الشرقية التالية: (ميلة، جيجل، سطيف، بجاية، عنابة، برج بوعريش، قسنطينة)، والتي سنتطرق إليها بالتفصيل في مجتمع وعينة الدراسة، وقد اخترنا هذه الولايات من بين (16) ولاية شرقية لعدة أسباب من أهمها وجود مناطق صناعية بها تحتوي على عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية، وكذا قربها وسهولة الوصول إليها.
- **الحدود الزمنية:** تم الانطلاق مباشرة في جمع المادة العلمية وتحرير الجانب النظري بعد ضبط العنوان وموافقة الأستاذ المشرف سنة (2020)، أما بالنسبة للجانب الميداني فكانت الانطلاقة بعد التسجيل الثالث، حيث قمنا بزيارات لبعض المؤسسات الاقتصادية من أجل جمع المعلومات التي تساعدنا في بناء أداة الدراسة (الاستبيان في شكله الأولي)، وبمساعدة الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين قمنا

مقدمة

بإجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان ليكون في شكله النهائي، ليتم توزيع الاستمارات على الإطارات العاملين في المؤسسات محل الدراسة بداية من (20 جانفي 2022) ودامت عملية التوزيع حوالي سنة كاملة نظراً لصعوبة الوصول إلى المؤسسات محل الدراسة، كما تخللت هذه الفترة إجراء مقابلات مع الإطارات لاستكمال الجوانب التي لا يمكن تغطيتها عن طريق الاستبيان.

➤ **الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة على عدد من الإطارات العاملين بالمؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة بالشرق الجزائري، وهذا لكونهم أكثر دراية ومعرفة بالدور الذي تلعبه أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين ميزتها التنافسية.

ح- المنهج المستخدم في الدراسة:

ويقصد بالمنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما، وقد ارتبط تقدم البحوث العلمية بضرورة وجود منهج للبحث والتحصيل، فبغايته تخضع البحوث للعشوائية وتصبح المعرفة غير علمية¹، ويمكن تعريف منهج البحث العلمي بأنه: " أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة "².

وتنقسم مناهج البحث العلمي إلى أنواع، ويرتبط هذا التقسيم بطبيعة البحث في كل علم، والأدوات المستخدمة في هذا البحث، وكذا الغاية المرجوة منه.³

فطبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد المنهج العلمي المناسب لها، وعلى هذا الأساس ولمعرفة دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية، وكذا على ضوء التساؤلات التي نسعى للإجابة عليها، فإن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف ظواهر أو أشياء أو أحداث معينة، وجمع المعلومات والحقائق والملاحظات عنها، وكذا وصف الظروف الخاصة بها، وتقرير حالتها كما هي موجودة في الواقع.

ويعتبر هذا المنهج ذو قيمة علمية في حد ذاته لأنه لا يقف عند حدود وصف الظاهرة فقط، بل يذهب أبعد من ذلك فيحلل ويفسر ويقارن ويقوم قصد الوصول إلى تقييمات ذات معنى للتبصر بتلك الظاهرة، ويصل إلى تقديم تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

¹ محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان، 1999، ص: 51.

² محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الطبعة الثالثة، اليمن، 2019، ص: 35.

³ عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمر، الطبعة الأولى، سورية، 2002، ص: 04.

مقدمة

وقد استخدمنا هذا المنهج في الجانب النظري للإحاطة بالأطر والجوانب النظرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية للمؤسسات، أما في الجانب التطبيقي فإننا أجرينا دراسة ميدانية بهدف وصف واقع تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية والتعرف على مستوى الميزة التنافسية وإيجاد العلاقة بينهما وتحليلها.

ط- الدراسات السابقة:

لقد تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، ومما لا شك فيه أن الحصر الشامل لهذه الدراسات ليس أمراً سهلاً، وهذا لتشعب هذا الموضوع وتعدد أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وعلى هذا الأساس تم اختيار الدراسات الأقرب إلى دراستنا، حيث قمنا بتقسيمها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، وتعرض هذه الدراسات على حسب تاريخ صدورها من خلال هدفها، عينتها، الإجراءات المتبعة، وأهم النتائج المتوصل إليها. وفي الأخير ومن خلال تعقيب نبرز فيه ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

1- الدراسات العربية:

➤ أطروحة دكتوراه للباحث (محمد فلاق) تحت عنوان: **مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000**، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2014. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتحصلة على شهادة الإيزو 9000 لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، ومدى مساهمة هذه الأخيرة في استدامة المزايا التنافسية، حيث تم توزيع الاستبانة على (218) إطار في (45) مؤسسة جزائرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات المبحوثة، وتوصل إلى غياب الإستراتيجية أو العمليات المنهجية في تحديد أبرز المسائل الاجتماعية الواجب التركيز عليها وإعطائها الأولوية من طرف المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وعليه فقد اقترح ضرورة إدماج المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية في رؤيتها ورسالتها.

➤ رسالة ماجستير للباحث (ياسر سعيد أبو هريبد) تحت عنوان: **دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017**. وهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على المسؤولية الاجتماعية في شركة توزيع كهرباء

مقدمة

محافظات غزة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستنباطية كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، إذ يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالشركة والبالغ عددهم (1026) موظف، وحددت العينة بـ (280) موظف بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تتمثل فيما يلي:

- وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً (84 %) بين المسؤولية الاجتماعية وجميع أبعادها والميزة التنافسية؛
- وجود أثر لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، فقد فسرت ما نسبته (70 %) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية؛
- مستوى تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية كان متوسط وبوزن نسبي (63,55 %)؛
- مستوى تنافر الميزة التنافسية كان متوسط وبوزن نسبي (60,79 %)؛
- وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول المسؤولية الاجتماعية تُعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة، بينما لم تظهر فروق في كل من متغير العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي؛
- وجود فروق في إجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية تُعزى للجنس والمؤهل العلمي، ولم تظهر فروق لباقي المتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

➤ **مقال للباحثين (فيروز مصلح الضمور وفوزية مقراش) تحت عنوان: أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية -دراسة حالة شركة صناعة الأدوية صيدال الجزائر-**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، 2018. بحيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية، وقد تم تقسيم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى الالتزام بكل من (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية)، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال توزيعه على عينة مكونة من (155) مستخدماً لمنتجات شركة صيدال، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية أثر إيجابي على الميزة التنافسية راجع إلى تأثير الالتزام بالمسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية، في حين أن الالتزام بالمسؤولية الاقتصادية والخيرية ليس له أثر على الميزة التنافسية.

➤ **أطروحة دكتوراه للباحث (محمد شقراني) تحت عنوان: المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال دراسة حالة، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019.** بحيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي،

مقدمة

الخيري) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، السمعة، الإبداع، الاستجابة، والجودة) في منظمات الأعمال، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد اشتمل مجتمع البحث على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، وحددت العينة بـ (100) موظف من مختلف الأقسام والمديريات التابعة لها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، والخيري) وتحقيق الميزة التنافسية، كما كان مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة كما يلي: البعد القانوني، يليه البعد الأخلاقي، فالبعد الخيري، وأخيراً البعد الاقتصادي.

➤ **أطروحة دكتوراه للباحثة (نويحي فاطمة الزهراء) تحت عنوان: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.** وكان الهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور ممارسات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في خدمة المجتمع من خلال دعمها لأبعاد المسؤولية الاجتماعية المتمثلة في (المساهمين، العاملين، العملاء، المجتمع، البيئة) في تحقيق ميزة تنافسية لها، وقد اعتمدت الدراسة في جمعها للبيانات الأولية على توزيع (250) استبانة على عينة من العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتوصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى وجود حد من المعلومات حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها لدى أفراد العينة، وضعف التوجه التطوعي لممارسات المسؤولية الاجتماعية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لجميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.

➤ **مقال للباحث (عطا الله لحسن) تحت عنوان: دراسة تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للعلامة التجارية: دراسة حالة علامة كوندور، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 01، العدد 02، 2019.** بحيث كان الهدف من هذا البحث هو دراسة تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للعلامة التجارية كوندور، وقد تم استعمال الاستبيان كأداة للدراسة من خلال توزيع (115) استمارة على زبائن كوندور، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي مباشر لأبعاد المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الخيري) على الميزة التنافسية، وجاء ترتيب هذه الأبعاد كما يلي: أولاً بعد المسؤولية الاقتصادية (معامل التأثير 0.130)، ثانياً بعد القانونية (معامل التأثير 0.080)، وأخيراً المسؤولية الأخلاقية والخيرية (معامل التأثير 0.049).

مقدمة

➤ أطروحة دكتوراه للباحثة (سامية طوبال) تحت عنوان: المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسات جزائرية، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2022. بحيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، والبعد البيئي) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من حيث (الجودة، المرونة، والكفاءة) في مجمع صيدال - فرع المضادات الحيوية بالمدينة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها، بحيث تم توزيع الاستبيان على (75) إطار على مستوى الإدارة العليا، ومن ثم تحليل واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (spss)، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- واقع تبني المؤسسة محل الدراسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية مقبول؛
- مستوى تحقيق الميزة التنافسية (الجودة، المرونة، والكفاءة) كان مقبولا؛
- وجود علاقة أثر بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية؛
- عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات الإطارات حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية تُعزى إلى (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

➤ مقال للباحث (ميسوم بوشناف) تحت عنوان: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز المدينة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 14، العدد 01، 2023. بحيث كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) في تحقيق الميزة التنافسية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - مؤسسة سونلغاز بالمدينة، وذلك من خلال تقديم تحليل لواقع دمج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة التي تتمتع بها وصولاً إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، ومن أجل ذلك استعمل الباحث أسلوب العينة الطبقية، بحيث قام بتوزيع (94) استبانة على الموظفين في المؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن غالبية أفراد العينة على دراية تامة بالمسؤولية الاجتماعية وأبعادها وأن تطبيقها يساهم في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة.

2- الدراسات الأجنبية:

➤ مقال للباحثين (David jayaseelan latha & Krishnadas mazumder) تحت عنوان: دور أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية وضمان استدامة الأعمال (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في دولة الإمارات العربية المتحدة).

The role of business ethics and social responsibility in achieving competitive advantage and (An empirical study on industrial companies in UAE), he and ensuring sustainable business Management Review, Vol 6 No 03, 2015

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال استطلاع آراء المشاركين من المديرين العاملين في الإدارة العليا للشركات الصناعية الموجودة في دولة الإمارات العربية المتحدة، بحيث تم توزيع الاستبانة على (65) مدير عام للشركات الصناعية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل (الاستقلال والموضوعية، الصدق والنزاهة، الحياد والشفافية) في تحقيق الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الابتكار والتجديد) في الشركات الصناعية. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية (المسؤولية تجاه البيئة، المسؤولية تجاه المستهلكين، المسؤولية تجاه المجتمع) في تحقيق الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الابتكار والتجديد) في الشركات الصناعية.

➤ مقال للباحث (Fayez Jomah Al-najjar) تحت عنوان: المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية).

Social Responsibility and its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies), International Journal of Business and Social Science, Vol 07, No 02, 2016

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المسؤولية الاجتماعية في الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الأردنية، وقد أجريت على مجتمع يتمثل في شركات الاتصالات الأردنية الثلاث، بحيث تم اختيار عينة عشوائية مسحوبة بلغت (190) إطار في هذه المؤسسات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية الاجتماعية بكافة أبعادها في الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الأردنية. كما فسرت (61.6 %) من التباين في الميزة التنافسية، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لا في الميزة التنافسية ولا في المسؤولية الاجتماعية بين شركات الاتصالات الأردنية، وفي الأخير قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها التأكيد على زيادة الاهتمام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية

مقدمة

المختلفة؛ مما سينعكس إيجاباً على الربحية والميزة التنافسية، وزيادة المشاريع الخيرية والتطوعية التي من شأنها زيادة ولاء العملاء.

➤ **مقال للباحثين (Mariam Sohail and other) تحت عنوان: المسؤولية الاجتماعية للشركات لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة المشاريع: أدلة من شركات الوجبات السريعة متعددة الجنسيات في باكستان.**

Corporate Social Responsibility for Competitive Advantage in Project Management: Evidence from Multinational Fast-Food Companies in Pakistan, Journal of Business and Social Review in Emerging Economies, Vol 06, No 04, 2020

الهدف من المقال هو دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية في إدارة المشاريع، بحيث استخدم الباحث "الطرق الكمية" من خلال جمع البيانات من خمس شركات للوجبات السريعة متعددة الجنسيات في باكستان باستخدام الاستبيان، وعليه فقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (80) شخصاً ممن يشاركون في اختيار وتنفيذ أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (spss)، وفي الأخير توصل الباحث إلى نتائج مفادها أن معظم شركات الوجبات السريعة متعددة الجنسيات في باكستان منخرطة في ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، كما أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية.

➤ **مقال للباحثين (Vanda Marakova and other) تحت عنوان: المسؤولية الاجتماعية كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الكبيرة.**

Corporate Social Responsibility As a Source of Competitive Advantage in Large Enterprises, Journal of Competitiveness, 13(1), 2021

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المصادر الرئيسية للميزة التنافسية في المؤسسات الكبيرة. في البحث التجريبي، تم اختبار الفرضية لتحديد ما إذا كان تطبيق المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات له تأثير ذو دلالة إحصائية على اكتساب ميزة تنافسية في السوق، بحيث تم التحقق من الفرضية على أساس دراسة الباحثين لـ (253) مؤسسة كبيرة تعمل في بولندا عن طريق تحليل العوامل الاستكشافية، وهي الطريقة الإحصائية لتقليل عدد المتغيرات التجريبية المصنفة، أي اكتشاف بنية في العلاقات المتبادلة بينها. مكن هذا الإجراء من اختيار العوامل ذات الحصص الإحصائية الأكبر في تفسير التباين، إذ أن تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي مكن الباحثين من بناء نموذج عامل أصلي لمصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، مع تحديد ثلاثة عوامل: التسويق، ونشاط الابتكار، والمسؤولية الاجتماعية للشركات. ويشير هذا إلى أن الأنشطة التسويقية وأنشطة الابتكار

مقدمة

وتطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات هي المصادر الرئيسية للميزة التنافسية في المؤسسات الكبيرة العاملة في السوق.

3- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتشارك هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في توضيح مفهومي المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، وأيضاً تتفق معها على أهمية هذين المفهومين والعلاقة الإيجابية بين تبني المؤسسات الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية وتحسين ميزتها التنافسية، إلا أنه وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة وفي حدود معرفة الطالب، فإن هذه الدراسة قد تميزت عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

➤ تشمل الدراسة حلى تحليل لواقع تبني المسؤولية الاجتماعية ومدى توافر الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلال السنوات الأخيرة (2010-2022)، وذلك بالاعتماد على إحصائيات حية من طرف منظمات وطنية ودولية؛

➤ تميزت هذه الدراسة بتقديمها لتجارب شركات أجنبية وعربية رائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية، حيث يمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاستفادة من هذه التجارب في تطوير أنشطتها الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية؛

➤ تعتبر هذه الدراسة وفي حدود معرفة الطالب الأولى من نوعها في الشرق الجزائري والتي قامت باختبار مستوى تبني المؤسسات الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية ومستوى تحقيقها للميزة التنافسية والعلاقة بين هذين المتغيرين في مجموعة معتبرة من المؤسسات الاقتصادية؛

➤ اشتملت هذه الدراسة على تشكيلة متنوعة من المؤسسات الاقتصادية (عمومية، خاصة، ومختلطة)، (كبيرة، صغيرة، ومتوسطة)، (إنتاجية، وخدمية)، وأيضاً اشتملت على مؤسسات حديثة التأسيس وأخرى قديمة، وهذا جعلها الأقرب إلى فهم واقع تبني المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري للمسؤولية الاجتماعية، ومدى مساهمتها في تحسين الميزة التنافسية؛

➤ تميزت هذه الدراسة عن سابقتها بالوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون تبني المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال تخصيص محور في الاستبيان لهذا الغرض؛

➤ جاءت هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة، بحيث تعتبر محاولة لاختبار أثر تبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية)

مقدمة

في تحسين الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة)، من خلال تطوير نموذج بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتكييفه مع خصوصية هذه الدراسة.

ي- تقسيمات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، تم تقسيم الدراسة إلى خمس فصول كما يلي:

➤ **الفصل الأول:** تم التطرق في هذا الفصل إلى الخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال ثلاثة مباحث، بحيث تم التعرض في المبحث الأول إلى الجذور التاريخية لنشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وذلك بالإشارة بدايةً إلى المسؤولية الاجتماعية في الدين الإسلامي وتأصل هذا المفهوم في القيم والمعتقدات الإسلامية، وكيفية انتقاله إلى الأنظمة الوضعية في الوقت المعاصر، كما تمت الإشارة إلى أهم الظروف والعوامل التي ساهمت في نشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية وفي الأخير إبراز الدور الذي لعبته المبادرات العالمية ومختلف الأبحاث والدراسات في تطور هذا المفهوم، وانتقلنا من خلال المبحث الثاني للتطرق إلى الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية من خلال التعرف على التعريفات المختلفة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والمفاهيم ذات العلاقة، والإشارة إلى أهم النظريات الإدارية المفسرة لهذا المفهوم، واستعراض حجج المؤيدين والمعارضين لتبني المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية، وفي الأخير تم التطرق إلى مجالات ومبادئ المسؤولية الاجتماعية، أما المبحث الثالث فقد خُصص لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، اتجاهاتها، والاستراتيجيات المختلفة للتعامل معها من قبل المؤسسات.

➤ **الفصل الثاني:** تم الانتقال من خلال هذا الفصل من المفاهيم النظرية للمسؤولية الاجتماعية إلى الممارسات التطبيقية، وتم تقسيم هذا الفصل كسابقه إلى ثلاثة مباحث رئيسية، بحيث كان المبحث الأول تحت عنوان تطبيق المسؤولية الاجتماعية، وتعرفنا من خلاله على مراحل التطبيق العملي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، وأيضاً على محاسبة المسؤولية الاجتماعية وقياسها والإفصاح عنها، وفي الأخير تمت الإشارة إلى أهم معيقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية، فوائدها تطبيقها بالنسبة للمؤسسة والمجتمع والحكومة، وأسس نجاح المؤسسة في تطبيقها، أما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه إلى أهم المبادرات الدولية والعربية لدعم تطبيق المسؤولية الاجتماعية والتي قامت بها الأمم المتحدة والمنظمة الدولية للمعايرة (ISO) وأيضاً أهم المبادرات العربية في مجال حث المؤسسات على تطبيق المسؤولية الاجتماعية، وكان المبحث الثالث والأخير بمثابة حوصلة لما جاء في المبحثين السابقين، وذلك لاستعراضه لتجارب ثلاثة مؤسسات عالمية

مقدمة

رائدة في مجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية والتي طبقت كل ما أشرنا إليه في المبحث الأول حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية، كما استفادت من المبادرات الدولية التي أشرنا إليها في المبحث الثاني وتبنت مخرجاتها وتوصياتها.

➤ **الفصل الثالث:** يُعتبر هذا الفصل هو الرابط بين مفهومي المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية من الناحية النظرية، حيث تناول المبحث الأول مدخل نظري حول الميزة التنافسية، وذلك من خلال التطرق إلى ماهيتها، أنواعها وأبعادها، في حين تمت الإشارة في المبحث الثاني إلى بناء الميزة التنافسية واستدامتها حسب نموذج بورتر عن طريق تحليل قوى التنافس لبورتر، استعراض استراتيجياته، وتحديد محددات الميزة التنافسية حسب، أما المبحث الثالث فكان للعلاقة التي تربط المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، بحيث تم التعرف على مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية، وكذا التعرف على سلسلة القيمة وفق مفهوم المسؤولية الاجتماعية لتحقيق الميزة التنافسية، وأيضاً تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة وتحسين الميزة التنافسية، وفي الأخير تم تقديم إطار عملي مقترح لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية.

➤ **الفصل الرابع:** لقد تناول هذا الفصل جانبين أساسيين، الجانب الأول تمثل في المبحث الأول والذي تم التطرق من خلاله إلى واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في النسيج الاقتصادي الجزائري، بحيث تمت الإشارة إلى أهم التحولات والإصلاحات التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية منذ الاستقلال، وكذا الأطر القانونية والتنظيمية لتبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمسؤوليتها الاجتماعية، وفي الأخير تقديم تحليل يستند على إحصائيات ومؤشرات لواقع تبني المسؤولية الاجتماعية وتوافر القدرات التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أما الجانب الثاني فقد تمثل في المبحثين الثاني والثالث والذي خُصص لتصميم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، بحيث تناول المبحث الثاني الإطار المقترح للدراسة من متغيرات ونموذج الدراسة المقترح، ومنهجية الدراسة الميدانية، وكذا مجتمع وعينة الدراسة، في حين تم التطرق في المبحث الثالث إلى الإجراءات العملية للبحث الميداني، وذلك بتحديد طبيعة قياس متغيرات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، وفي الأخير تم اختبار أداة الدراسة.

➤ **الفصل الخامس:** في هذا الفصل تم تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، بحيث قُسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، تناول المبحث الأول نتائج التحليل الوصفي لخصائص العينة من خلال عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية لأفراد العينة، وكذا عرض وتحليل النتائج الخاصة بخصائص المؤسسات محل الدراسة، في حين تم في المبحث الثاني تقديم عرض وتحليل لنتائج إجابات أفراد العينة حول محور

مقدمة

المسؤولية الاجتماعية ومحور الميزة التنافسية، وأيضاً حول محور المعوقات أمام مبادرات المسؤولية الاجتماعية، أما المبحث الثالث فقد تم فيه اختبار فرضيات الدراسة الأربعة وتفسير النتائج المتوصل إليها. وفي الأخير تم اختتام هذه الدراسة بعرض مفصل لنتائجها، وتقديم مجموعة من الاقتراحات فيما يخص تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحسين الميزة التنافسية.

ك- صعوبات الدراسة:

- تضارب المعلومات بين مختلف المراجع وصعوبة الاختيار بينها وخاصة فيما يخص موضوع المسؤولية الاجتماعية؛
- جائحة كوفيد 19 وما صاحبها من غلق للعديد من المؤسسات الاقتصادية، وأيضاً صعوبة التنقل بسبب الحجر الصحي؛
- عدم توفر الأرقام والحقائق والبيانات الإحصائية والمؤشرات الحقيقية التي يمكن من خلالها الوقوف على واقع تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية، وكذا مستوى تحقيق هذه المؤسسات للميزة التنافسية؛
- حساسية موضوع المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لمدراء المؤسسات، وكذا اعتبارهم لمعلومات المؤسسة وبياناتها من الأسرار التي لا يمكن البوح بها؛
- عزوف أفراد العينة عن الإجابة وتحججهم بضيق الوقت وكثرة الاستبانات التي تصل إليهم، مما ضيع علينا الكثير من الاستبانات؛
- بعد مواقع المؤسسات المبحوثة وتوزعها في ولايات مختلفة، مع العلم أننا زرنا أكثر من 60 مؤسسة عبر عدة ولايات بغية الوصول إلى أكبر عدد من الإجابات، إلا أننا لم نحض بالقبول إلا من نصف هذه المؤسسات.

الفصل الأول:

الخلفية النظرية لتكوين مفهوم

المسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

في الآونة الأخيرة لم يعد تقييم المؤسسات الاقتصادية يعتمد على مدى تحقيقها للأرباح فحسب، ولم تعد هذه المؤسسات تعتمد في بناء سمعتها على مركزها المالي فقط، فقد ظهرت عدة مفاهيم حديثة تساعد في خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في شتى المجالات وخاصة الاقتصادية والإدارية والتكنولوجية، ومن أبرز هذه المفاهيم ألا وهو مفهوم "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، والذي يعد أحد أهم المقاييس التي تستخدم في الحكم على مدى تميز المؤسسات وتطورها.

وعلى هذا الأساس فإنه يمكن ربط نجاح ونمو المؤسسات الاقتصادية بمدى إدراكها وإعطائها أهمية وقيمة للمسؤولية الاجتماعية، وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التعرض إلى كل الجوانب التي تتعلق بالخلفية النظرية لتكوين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال العناصر التالية:

المبحث الأول: الجذور التاريخية لنشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

المبحث الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية، اتجاهاتها واستراتيجيات التعامل معها

المبحث الأول: الجذور التاريخية لنشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

إن تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR) على نطاق واسع كان حديثاً نسبياً في الأنظمة الوضعية، إلا أن المفهوم نفسه كان موجوداً منذ أكثر من قرن ولم يتم تطويره بين ليلة وضحاها، وإنما تطور هذا المفهوم عبر الزمن،¹ فانقل من الحالة الجزئية الضيقة إلى الحالة الشمولية الواسعة، أما بالرجوع إلى الدين الإسلامي فإن هذا المفهوم يعود إلى أكثر من (14) قرن، إذ أن الأفكار والمبادئ التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية تعتبر من قيم والتزامات المسلمين، حيث يحث الإسلام على العناية بالمجتمع والمساهمة في رفاهيته، كما يشجع على توزيع الثروة والمساهمة في تحسين حياة الفقراء.

وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث الوقوف على مختلف مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية والعوامل أو الأحداث الرئيسية والمبادرات العالمية التي أثرت على العملية التطورية وشكلت هذا المفهوم.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية من قاعدة إسلامية إلى مبادرة عالمية

إن المتأمل في مظاهر المسؤولية الاجتماعية المختلفة يجد أنها قد وردت في ديننا الحنيف منذ أكثر من (1400) سنة تحت مسميات مختلفة: فبعضها من قبيل التكافل الاجتماعي وأخرى من باب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وغيرهما من باب رفع الضرر والالتزام بالممارسات الأخلاقية التي ورد في حقها إما نص قرآني أو حديث نبوي شريف، فهي ليست دخيلة على النظام الإسلامي كما في النظام الرأسمالي، وليست بديلاً وحيداً كما في النظام الشيوعي وإهمالاً للمصلحة الذاتية لمالك المال، كما أن دافع قيام منظمات الأعمال في المجتمعات الإسلامية بمسؤوليتها الاجتماعية ليس لمجرد الاستجابة للضغوطات التي تمارس من قبل المجتمع ومن قبل المنظمات غير الحكومية، إنما هو واجب ديني متأصل في الشريعة الإسلامية، و هي مطالبة بأدائه رغبة في رضا الله عز و جل.

إذن فالإسلام كان سباقاً في التعرض لموضوع المسؤولية الاجتماعية، لكن بالرغم من ذلك لم تأخذ المسؤولية الاجتماعية من منظور إسلامي حظها الوافر من التأصيل والدراسة وهي تحتاج إلى إثراء وبحث، وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب استعراض أبرز ما جاء به ديننا الحنيف في مجال المسؤولية الاجتماعية.

¹ Tareq Bin Hossain, and other, **Historical Development of Corporate Social Responsibility- A Review on Early Studies**, historical research letter, vol (15), malaysia, 2014, p: 14.

أولاً: المسؤولية الاجتماعية في القرآن الكريم

المتأمل لكتاب الله عز وجل يجد الكثير من الآيات التي تبين أن القرآن الكريم أعطى أولوية للعمل الخيري والمسؤولية الاجتماعية ابتغاءً لمرضاة الله، وحث على التعاون والبر والرعاية الاجتماعية بين أفراد المجتمع وهيئاته فيما يخدم المصلحة العامة للأفراد والجماعات، ففي الحث على التعاون قال تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ [المائدة-2]، وفي قوله تعالى: ﴿فَمَنْ تَطَوَّعَ خَيْرًا فَهُوَ خَيْرٌ لَهُ﴾ [البقرة-184].

كما أن الإسلام يترك المجال رحباً لمن أراد أن يزيد ما يشاء في دوره الاجتماعي؛ فإن كل ما يقدمه يزيده قريباً من الله تعالى، وما يبذله في الدنيا، يعوضه الله عنه في الدنيا والآخرة، قال تعالى: ﴿وَمَا أَنْفَقْتُمْ مِّنْ شَيْءٍ فَهُوَ يُخْلِفُهُ وَهُوَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ﴾ [سبأ- 39]؛ وقال تعالى: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ﴾ [الزلزلة-7]، كذلك قال تعالى: ﴿لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ﴾ [آل عمران- 92]؛ فيكون الباعث الحقيقي للقيام بالمسؤولية الاجتماعية نابع من التكليف الرباني مرتبطاً بسرور الإنسان في أنه يقوم بعبادة يُثاب عليها ويحقق بها رضى الله.

ولعل من أهم صور الرعاية الاجتماعية التي تتجلى فيها المسؤولية الاجتماعية في الإسلام هي الزكاة كركن ثالث من أركان الإسلام، لقوله تعالى: ﴿خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا﴾ [التوبة-103]، وقوله تعالى: ﴿قَدْ أَفْلَحَ مَنْ تَزَكَّى﴾ [الأعلى-14]؛ كما بين القرآن الكريم أن الزكاة لها مصارف محددة لصرفها وعلى المزكي أن يلتزم بالفئات المستحقة للزكاة والمذكورة في الآية القرآنية،¹ في قوله تعالى: ﴿إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾ [التوبة- 60].

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية في السنة النبوية الشريفة

وردت العديد من الأحاديث النبوية الشريفة التي تبين أن الإسلام قد أولى عناية بالغة للعمل الخيري والمسؤولية الاجتماعية، ونذكر من بينها:

¹ Mohamed Chegrani , **Social responsibility and its role in achieving competitive advantage Case study**, PhD Thesis Third Phase, Specialty: Organizations Management, University of Djelfa, algeria, 2019-2020, p: 12.

يؤكد عليه أفضل الصلاة والتسليم على فضل إعانة المسلمين ودعمهم المعنوي ومساندتهم النفسية، فيقول: [مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى] (متفق عليه)، وقوله صلى الله عليه وسلم: [المسلم أخو المسلم، لا يظلمه، ولا يسلّمه، من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، ومن فرج عن مسلم كربة من كرب الدنيا فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيامة، ومن ستر مسلماً ستره الله يوم القيامة] (صحيح البخاري-2442، وصحيح مسلم-2580)

ويصور أيضاً التعاون والتكافل بين المؤمن والمؤمن، فيقول: [المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً] (صحيح البخاري)، كما حث رسول الله صلى الله عليه وسلم على حماية الضعفاء ورعاية مصالحهم وصيانتها فقال: [الساعي على الأرملة والمسكين كالمجاهد في سبيل الله، أو القائم الليل الصائم النهار] (صحيح البخاري-5353، وصحيح مسلم-2982)، وقال صلى الله عليه وسلم: [خير الناس أنفعهم للناس] (رواه ابن ماجه).

ولم يحصر الرسول صلى الله عليه وسلم الصدقة في إنفاق المال على المحتاجين فقط، بل أشار إلى أن كل مساعدة لمحتاج وكل منفعة تعود على المجتمع أو البيئة، هي نوع من الصدقة يؤثر عليها المسلم، في قوله: [كل سُلّامي من الناس عليه صدقة كل يوم تطلع فيه الشمس؛ تعدل بين اثنين صدقة، وتعين الرجل على دابته؛ فتحمله عليها أو ترفع عليها متاعه صدقة، والكلمة الطيبة صدقة وتميط الأذى عن الطريق صدقة] (صحيح البخاري-2707، وصحيح مسلم-1009)، وفي قوله: [الإيمان بضع وسبعون، أو بضع وستون شعبة، فأفضلها قول لا إله إلا الله، وأدناها إمطة الأذى عن الطريق، والحياء شعبة من الإيمان] (متفق عليه)، وقال أيضاً [لقد رأيت رجلاً يتقلب في الجنة في شجرة قطعها من ظهر الطريق كانت تؤذي المسلمين] (صحيح البخاري-652، وصحيح مسلم-1914).

ثالثاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية برؤية إسلامية

بتكثيف النظرة الإسلامية مع النظرة الوضعية الأكثر شهرة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية والتي قدمها الباحث (Carrol)، نتعقب الرؤية الإسلامية لهذه الأخيرة فيما يلي:

1- البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في الإسلام:

اعتنت تعاليم الشريعة الإسلامية بالبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية الذي يركز على أن تكون المؤسسة منتجة ومربحة حسب القوانين الوضعية، من خلال أطر المبادلات الذي يُقر مشروعية الربح في حدود المنافسة الشريفة، على خلاف النظريات الوضعية التي تؤمن بمبدأ الانتهازية في التعاقدات المبرمة بين المتعاملين وتسعى إلى تعظيم المنفعة وتمجيد الملكية الفردية، وعلى الرغم من ظهور نظرية حقوق الملكية إلا أنها لم تجد طريقها نحو التطبيق الفعلي.

2- البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في الإسلام:

حسب وجهة النظر الوضعية فإن البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية يتمثل في قيام المؤسسات بواجباتها وفقاً للقوانين الاقتصادية، ولكن الإسلام كان سباقاً في ذلك إذ يرى أن 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 ما دامت لا تخالف الشرع، وقد سبق الإسلام في كفالة حقوق المستهلك وحق البيئة والعدالة...إلخ، وهذه الأمور تأخر ورودها في الأنظمة الوضعية وقراءاتها الجديدة عبر سن نظام الحوكمة، وتبقى مجرد نظريات تلقى الكثير من المعارضة من أصحاب رؤوس الأموال الساعين إلى تعظيم أرباحهم دون مراعاة النتائج السلبية التي تتجر عن أعمالهم.¹

3- البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في الإسلام:

يُقصد بالبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية التقيد بقوانين سلوك منظمات الأعمال حسب الأنظمة الوضعية، أما في الإسلام فإن الدين الأخلاق ورسولنا الكريم وصف بأن خلقه القرآن، والأخلاق في الإسلام هي مسألة عبادة ولذلك لن يختلف الأمر بين الأفراد والمنظمات، فتعاليم الشريعة الإسلامية اهتمت بأخلاق العامل وأخلاقيات العمل والأخلاق الاجتماعية في ظل العمل الجماعي أو في التعامل مع المجتمع، وقبل كل هذا فإن الإسلام كفل للإنسان حقوقه من خلال احترامه كإنسان ذو كرامة، له الحق في العبادة والحرية والعيش والملبس والغذاء...إلخ، في حين أن هذه الاهتمامات تعد حديثة في النظام الوضعي بالنظر إلى تاريخ صدور الإعلان عن حقوق الإنسان وصدور التشريعات الدولية للعمل، والتي وإن كانت نقاط إيجابية لم تصل إلى مستوى الاتساق الإلهي الذي حظي به الدين الإسلامي.

¹ زرار العياشي، غياد كريمة، المسؤولية الاجتماعية في الإسلام: قراءة في المنهج النبوي لقيادة المسؤولية الاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 23، مارس 2017، ص: 140.

4- البعد الخير للمسؤولية الاجتماعية في الإسلام:

البعد الخير للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حسب وجهة النظر الوضعية هي عمل المؤسسات على تحسين رفاهية المجتمع، وقد أخذ هذا البعد حصة معتبرة من تطبيقات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الغربية، ومع ذلك فإن الشريعة الإسلامية قد أولته أيضاً فائق العناية من خلال الاهتمام بالمساكين والمحتاجين وذوي الاحتياجات الخاصة، ومن خلال صور توضيح التكافل الاجتماعي ودرء الذرائع والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وإعطاء معاني روحية لهذه الممارسات.¹

كما تجدر الإشارة إلى أن الدين الإسلامي الحنيف اهتم بالبيئة وقدم مجموعة من الركائز للمحافظة عليها وسيتم ذكر بعض منها فيما يلي:²

➤ **المحافظة على الموارد الطبيعية:** حيث نهى الإسلام عن الإضرار بالبيئة وإتلافها ولو كان هذا الإتلاف قصد منفعة استهلاكية، لذا قال تعالى: ﴿إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا﴾ [الإسراء- 27]، كما نهى عن التبذير في استخدام المياه في قوله صلى الله عليه وسلم: **[لا تسرف في الماء ولو كنت على نهر جار]** (رواه أحمد-2728).

➤ **العناية بالتشجير وزراعة الأرض:** حيث يقول تعالى ﴿أَمْ مَنْ خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَأَنْزَلَ لَكُمْ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَنْبَتْنَا بِهِ حَدَائِقَ ذَاتَ بَهْجَةٍ مَا كَانَ لَكُمْ أَنْ تُنْبِتُوا شَجَرَهَا أَلَيْسَ مَعَ اللَّهِ بَلٌّ لَهُمْ قَوْمٌ يَعْدِلُونَ﴾ [النمل-60]، ويقول صلى الله عليه وسلم: **[لا يغرس مسلم غرساً ولا يزرع زرعاً، فيأكل منه إنسان أو دابة ولا شيء إلا كان له صدقة]** (رواه مسلم-1188).

➤ **حفظ البيئة من التلوث:** لقد حث الدين الإسلامي على إحياء الأرض والمحافظة عليها وعمارته وعدم إفسادها، حيث قال تعالى: ﴿وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفًا وَطَمَعًا إِنَّ رَحْمَةَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِنَ الْمُحْسِنِينَ﴾ [الأعراف- 56].

كما قدم الاقتصاد الإسلامي جملة من الركائز والآليات محددة بدقة للتعامل مع البيئة والمحافظة عليها،

¹ حدو سميرة أحلام، تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء سمعة منظمات الأعمال دراسة ميدانية للشركات العاملة في قطاع الاتصالات بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، بدون سنة، ص: 12.

² محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 31.

حيث لم يترك صغيرة ولا كبيرة إلا وتطرق إليها ووضع الحلول المناسبة لها، متجاوزاً مع مظاهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال التي تهتم لتصاميم المشاريع الصديقة للبيئة وتخفيض نسبة إطلاق الكربون في الهواء، والحملات الهادفة إلى التقليل من النفائات وغيرها، واستحدثت عدة ممارسات وتقنيات إدارية تأخذ في الاعتبار النواحي البيئية في كل وظيفة من وظائف المنظمة.¹

رابعاً: تنظيم الإسلام للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه أصحاب المصلحة

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تضم أطراف عديدة لها علاقة سواء مباشرة أو غير مباشرة بالمفهوم وتطبيقاته يسمون بأصحاب المصلحة، وفيما يلي سنعرض اهتمام الإسلام بهذه الأطراف:

1- المسؤولية الاجتماعية تجاه حملة الأسهم في الإسلام:

حملة الأسهم هم الملاك الحقيقيون للمؤسسة، ولذا يجب على المؤسسات أن تتعهد بالإدارة الجيدة لأموالهم، ولهم الحق في معرفة الكيفية التي تُدار بها أموالهم، من منظور إسلامي تعد المؤسسات أمينة على ذلك في إطار مفهوم الأمانة، ويتوجب أيضاً على المؤسسات أن توفر لهم قدراً من عوائد استثماراتها والتي يجب أن تستخدم على النحو الأمثل، وينبغي أن تتم الإدارة على أساس توافق الآراء انطلاقاً من مبدأ الشورى، كما ينبغي أن تكون المعاملات التجارية وما ينتج عنها من ربح وخسارة شفافة وبعيدة عن الغش والتدليس وخاضعة للمساءلة، و من المهم أن يدون أي اتفاق بين المؤسسة و حملة الأسهم خطياً لتجنب أي اختلافات لاحقاً.²

2- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه العاملين في الإسلام:

تضمنت الشريعة الإسلامية ضوابط حفظ حقوق العاملين والتي من بينها:³

➤ للعامل الحق في احترام كرامته، فالله عز وجل كرم الإنسان ورفعته فوق كل المخلوقات فلا يجوز أن تكون كرامته عرضة للانتقاص بسبب عدم كفاية أجره للوفاء بحاجاته الأساسية وحاجات من هم في كفالته، فالمفهوم الإسلامي للكرامة يرتقي إلى قمة عالية من العدل المطلق والمساواة الكاملة ومن الحق والإنصاف ولقد أكد الله سبحانه وتعالى على ذلك فقال: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ

¹ زرزار العياشي، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

² مقدم وهيبة، المسؤولية الاجتماعية للشركات من منظور الاقتصاد الإسلامي، الملتقى الدولي الأول: الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بغرداية، يومي 23 و 24 فيفري 2011، ص: 15.

³ محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 28، 29.

وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا [الإسراء-70]، وقال أيضا: ﴿لَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ﴾ [الأعراف-85].

➤ التعجيل في منح مستحقات العامل وعدم المماطلة، لقوله صلى الله عليه وسلم قوله: [أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه] (رواه البخاري).

➤ حق العامل في الحرية وإبداء رأيه والمشاركة في اتخاذ القرارات في إطار مبدأ الشورى والتي أشار إليها الله عز وجل: ﴿أَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى-38].

➤ ضرورة الالتزام والمسؤولية الاجتماعية اتجاه ما يُنَاط بالفرد من الرحمة والسعة والرفق والتيسير، ويجب أن يشمل هذا التيسير علاقات العمل، من خلال تجنب كل ما يؤدي إلى إرهاق صحة العامل أو حرمانه من حق الراحة الضرورية، مع عدم تكليف العامل بما لا طاقة له به، مصداقا لقوله تعالى: ﴿وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَ﴾ [القصص-27]، وقوله صلى الله عليه وسلم: [كلكم راع، وكلكم مسئول عن رعيته، والأمير راع، والرجل راع على أهل بيته، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده، فكلكم راع، وكلكم مسئول عن رعيته] (رواه البخاري-893).

➤ ساوى الإسلام بين الرجل و المرأة في حق العمل، فأباح للمرأة أن تضطلع بالوظائف والأعمال المشروعة التي تحسن أدائها ولا تتنافر مع طبيعتها، ولم يقيد هذا الحق إلا بما يحفظ للمرأة كرامتها ويصونها من التبدل، قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَى أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ إِنْ يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أُولَىٰ بِمَا فَعَلُوا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَنْ تَعْدِلُوا وَإِنْ تَلُوتُوا أَوْ تُعْرِضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا﴾ [النساء-135].

3- مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع من منظور إسلامي:

حث الدين الإسلامي على ضرورة أن يكون للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة نصيب من الخير الذي تجنيه جراء قيامها بأنشطتها المختلفة، ويمكن الاستشهاد بقوله صلى الله عليه وسلم: [خيركم خيركم لأهله وأنا خيركم لأهلي] (أخرجه الترمذي)، وفي الحث على الخير يقول عليه أفضل الصلاة والتسليم: [إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: من صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له] (أبو داود، الترمذي، النسائي-426)، فمن بين الصدقات الجارية قيام المؤسسات ببناء المساجد والمدارس والمستشفيات وتقديم الخدمات العامة التي تعود بالنفع على المجتمع.¹

¹ Mohamed Chegrani , op-cit, P:13.

وتنعكس الرؤية الإسلامية لمشاركة المؤسسات في التنمية الاجتماعية من خلال عدة نشاطات نذكر

منها: ¹

- ممارسة العمل الخيري والعمل الاجتماعي التطوعي سواءً بالرأي أو بالعمل أو بالتمويل، و دعم المؤسسات الخيرية، وتمويل المشاريع الاجتماعية والتنمية؛
- الابتعاد عن المعاملات التجارية التي تؤثر سلباً على المجتمع، وكذا الابتعاد عن ما حرمه الإسلام مثل الربا، الاحتكار، الغش، الربح الفاحش والاحتياز؛
- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص للجميع بلا تفرق بين جنس أو طبقة أو لون أو دين، أي أن الجهد الإنساني كله يجب أن يتعاون في إيجاد التنمية الاجتماعية الشاملة؛
- التكافل الاجتماعي طريق مهم يمكن أن تساهم من خلاله المؤسسات في ضمان حقوق الأفراد داخل المجتمع، والزكاة هي أهم مظهر من مظاهر التكافل الاجتماعي؛
- الاقتصاد الإسلامي هو اقتصاد قناعة، وفي ذلك حث الشركات على ضرورة الاستخدام الأمثل والمخطط للموارد، فلا تحدث حينئذ مشاكل اقتصادية حقيقية؛
- لا يجوز للمؤسسات ممارسة الاستغلال وسلب حق الغير وإضافته إلى حق طرف آخر دون تعويض، لأن هذا سيؤدي إلى سوء في توزيع الثروات، ولذلك وضعت الشريعة الإسلامية قيوداً على التملك لصيانة الحقوق لأن المال مال الله له وظيفة اجتماعية ولا بد أن يكون الحصول عليه يتم بطرق شرعية؛
- منع التعسف في استعمال الحق وتحديد حرية الأفراد لصالح الجماعة، والانتفاع بما هو مباح بشرط عدم الإضرار بالمصلحة العامة.

4- المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلك من منظور إسلامي: ²

لقد وضع الإسلام إطاراً أخلاقياً محدداً للعمليات والمبادلات التجارية، وهذا بفرض العقوبات التي تكفل حماية المستهلك، والحث على الأمانة في البيع والشراء وعدم الغش، وفي هذا قال الله تعالى: ﴿وَلَا تُفْسِدُوا فِي

¹ نويحي فاطمة الزهراء، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020، ص: 74، 75.

² نفس المرجع، ص: 75، 76.

الأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴿٨٥﴾ [الأعراف - 85]، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: [من غشنا فليس منا] (رواه مسلم).

ومن أجل تنظيم العلاقة بين البائع والمشتري أنشأ رسول الله صلى الله عليه وسلم "نظام الحسبة"، والتي تعني الأمر بالمعروف إذا ظهر تركه والنهي عن المنكر إذا ظهر فعله، وقد شمل قانون الحسبة أكثر من خمسين صنعة، لكل منها مواصفات محددة على صاحبها الالتزام بها ويتعرض لمراقبة المحتسب بشكل مستمر.

كما أن الشريعة الإسلامية تحمي المستهلك من المنتج حيث أمر الإسلام المنتج (المؤسسة) بتجنب إنتاج المحرمات والخبائث، وإتقان الصنع وترشيد النفقات حتى تكون الأسعار في متناول المستهلك، كما أمر الإسلام أيضاً بحرية المعاملات في الأسواق وأن تكون خالية من الغش والتدليس والمقامرة والجهالة والغرر والمعاملات الربوية، والبيع المحرمة، وكل صيغ أكل أموال الناس بالباطل وصيغ الميسر.

وحول جودة المنتج أشار عليه الصلاة والسلام إلى ذلك بقوله: [إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه] (رواه الطبراني)، فهذا يدل على ضرورة حماية حقوق المستهلك في المنتجات والخدمات التي يفتتها بأن تكون وفق الشروط والمعايير المعمول بها وأن تكون ذات جودة عالية.

5- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه الحكومة في الإسلام:

حتى تكون المؤسسات مسئولة اجتماعياً تجاه الحكومة يجب عليها الالتزام بدفع الزكاة، ففي بعض البلدان هناك وكالات حكومية دينية تقوم بجمع أموال الزكاة وإعادة توزيعها على الفقراء والمحتاجين، كما يتعين على المؤسسة الامتثال ودفع الضرائب المفروضة عليها وممارسة العمليات التجارية والأنشطة وفقاً للقوانين التي تحددها الحكومة، والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية خصوصاً تلك التي تدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

6- المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين من منظور إسلامي:

قدم الإسلام توجيهات واضحة يتعين إتباعها لتنظيم العلاقة بين المؤسسة والموردين المتعاملين معها، ومن أهمها ضرورة وجود عقد مكتوب يوضح كل ما يتعلق بالتعاملات المالية والتجارية، مع توفر الشهود حين توقيعه، ويدعو الإسلام إلى الوفاء بكل الالتزامات تجاه الموردين وتسويتها وفقاً لما اتفق عليه من قبل.¹

المطلب الثاني: ظهور وتطور المفهوم الحديث للمسؤولية الاجتماعية

¹مقدم وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص: 18، 19.

اختلفت وتباينت آراء الكتاب والباحثين حول ظهور المفهوم الحديث للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث هناك من يرجع ظهورها إلى خمسينيات القرن الماضي، أما آخرون فيعتبرون بأن بروز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إنما يعود إلى نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وعلى إثر هذا الاختلاف برزت عدة تقسيمات لهذا التطور التاريخي نذكر من بينها:

التقسيم الأول: (من 1800 إلى يومنا هذا)

وفق هذا التقسيم يصنف تطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى ثلاث مراحل أساسية تتمثل في ما يلي:

أولاً: مرحلة إدارة تعظيم الأرباح (1800-1920)

في هذه الفترة كانت المسؤولية الأساسية للمؤسسات هي تحقيق الأرباح، والتوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة "ما هو جيد لي جيد للبلد"¹، حيث سادت وجهة نظر النيوكلاسيك التي ترى أنه ليس للمدراء سوى هدف وحيد وهو تعظيم الأرباح، وذلك النموذج الذي يعمل طبقاً لما تقتضيه مصلحته الشخصية سوف توجهه يد خفيه إلى تدعيم وتعزيز المصلحة العامة، إلا أنه وبالموازاة مع ذلك خلال هذه الفترة كانت هناك بوادر لبعث المسؤولية الاجتماعية في بعض الأعمال ذات الصلة بالأخلاق الدينية، وكانت هناك إرهابات فردية ودعوات متفرقة للحد من المآسي الإنسانية والاقتصادية التي شهدتها العالم مثل: انخفاض الأجور، ظروف العمل الغير صحية، وكذا تأثير نقابات العمال وغيرها من الأسباب²، ولهذا فإن هذا المنظور لم يصمد طويلاً ومهد لظهور منظور آخر للمسؤولية الاجتماعية.

ثانياً: مرحلة إدارة الوصاية (من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات)

خلال هذه الفترة كانت مسؤولية الأعمال الأساسية هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين، أما الشعاع خلال هذه الفترة فهو "ما هو جيد للشركات جيد للبلد"³، ووفقاً لمفهوم هذه المرحلة لم يعد المدراء مسئولين على زيادة ثروة حملة الأسهم فحسب، بل أنهم مسئولين أيضاً على إحداث التوازن العادل بين المطالب المتعارضة للعملاء والعاملين والموردين والدائنين والمجتمع المحلي، وبالتالي كان ينظر إلى المدير كوصي على هذه الأطراف التي

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة، ص: 201، 202.

² Blandine Laperche. Dimitri Uzunidis, **Responsabilité sociale et profit : repenser les objectifs de l'entreprise**, Revue française de gestion, n° 247, 2011, p: 112,113.

³ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 202.

تتعامل مع المؤسسة أكثر من كونه وكيلاً عن أصحاب رأس المال، وفي هذه المرحلة أدرك المدير الوصي أهمية العمل على تحقيق المصلحة الشخصية إلى جانب مصالح تلك الأطراف، وذلك لإحداث التوازن بين أرباح أصحاب رأس المال والمؤسسة وبين أجور العاملين وضرائب الحكومة وفوائد الدائنين.¹

ثالثاً: مرحلة إدارة نوعية الحياة (من أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر)

وفي هذه الفترة فإن المسؤولية الأساسية للأعمال تقوم على أن الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود، وهذا يحقق المصلحة الذاتية للمؤسسات ومصالح المساهمين والمجتمع ككل، وأن: "ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد"²، حيث انتشر استخدام مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ظل هذه المرحلة وأطلق عليه مفهوم نوعية الحياة، ومعنى ذلك هو تقديم المزيد من السلع والخدمات بما يتناسب والارتقاء النوعي الحاصل في نوعية الحياة وهذا عن طريق المؤسسات؛ بأن تساهم بمواردها المالية والتكنولوجية ومهاراتها الإدارية في ممارسة مسؤوليات أكبر من مجرد تحقيق المطالب الاقتصادية التقليدية والتي ينطوي عليها مفهوم تعظيم الأرباح أو مجرد تحقيق التوازن للمطالب المتعارضة للأطراف المرتبطة بالمؤسسة والتي ينطوي عليها مفهوم الوصاية، إذ أنه في ظل مفهوم هذه المرحلة فإن المؤسسة المسؤولة اجتماعياً هي تلك التي تساهم بعمق وبفاعلية في حل المشكلات الأساسية للمجتمع.

ولكن ومع التطور الحاصل، إلا أن المؤسسات لم تعمل بطوعية واستجابة إيجابية للمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها، وإنما كانت تتعامل معها بأشكال وأنماط عديدة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-01): المراحل التاريخية لاتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية

الاتجاهات	المرحلة 01 إدارة تعظيم الأرباح 1920-1800	المرحلة 02 إدارة الوصاية من أواخر العشرينات إلى بداية الستينات	المرحلة 03 إدارة نوعية الحياة من أواخر الستينات إلى الوقت الحاضر
التوجه	- المصلحة الذاتية - المصلحة الذاتية - المصلحة الذاتية	- المصلحة الذاتية. - مصالح المساهمين.	- المصلحة الذاتية - المصلحة الذاتية. - مصالح المساهمين.

¹ سيرات سامية، أبعاد المسؤولية الاجتماعية للممارسات التسويقية وأثرها على رضا المستهلك دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك برج بوعريج خلال الفترة 2014-2016، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، جامعة الأغواط، الجزائر، 2017-2018، ص: 04.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 202.

- مصلحة المجتمع.			
- ما هو جيد لمجتمعنا جيد لبلدنا. - الربح ضروري لكن الأفراد أهم من النقود. - دع البائع يحترس. - كرامة العامل يجب أن تحترم. - مسألة الإدارة من قبل المالكين، المساهمين والمجتمع.	- ما هو جيد للمنظمات جيد لبلدنا. - الربح الملائم. - النقود مهمة لكن الأفراد مهمون أيضا. - دعنا لا نغش المستهلك. - للعامل حقوق محددة يجب الاعتراف بها. - مسألة الإدارة من قبل المالكين، المستهلكين، العاملين، الموردين والمساهمين.	- ما هو جيد لي جيد لبلدي. - أقصى الأرباح. - النقود والثروة أكثر أهمية. - دع المشتري يحترس. - العمل سلعة تباع وتشتري. - مسألة الإدارة من قبل المالكين.	القيم الاقتصادية
- الأفراد أكثر أهمية من التكنولوجيا.	- التكنولوجيا مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا.	- التكنولوجيا مهمة جدا.	القيم التكنولوجية
- إننا نستخدم الفرد كوحدة كلية. - مشاركة الجماعة أساسية لنجاحنا. - إنهم مثلي ومثلك.	- نعتز أن للعاملين حاجات أعلى من الحاجات الاقتصادية. - أنا فردي ولكن أعترف بقيمة مشاركة الجماعة. - جماعات الأقلية لهم موقعهم في المجتمع ولكن موقعهم أدنى مني.	- مشكلات العاملين يجب تركها في البيت. - أنا فرد صارم أدير أعمالي كما أشاء. - جماعات الأقلية أدنى من أصحاب البشارة البيضاء ويجب أن تعامل حسب ذلك.	القيم الاجتماعية
- المحافظة على البيئة من أجل نوعية الحياة.	- الناس يمكن أن تتحكم وتعالج البيئة.	- البيئة الطبيعية تسيطر على قدر الناس.	القيم السياسية
- إننا نحافظ على قيمنا الجمالية من جانبنا.	- القيم الجمالية جيدة ولكن ليس لنا.	- القيم الجمالية؟ ما هي؟	القيم الجمالية

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 203.

وعلى إثر هذا التطور التاريخي توصل علماء الإدارة إلى أن هناك ثلاثة مداخل رئيسية لاتجاهات المدراء نحو تبني للمسؤولية الاجتماعية تتمثل فيما يلي:¹

➤ **الالتزام الاجتماعي:** وفقاً لهذا المدخل فإن المؤسسة التي تطبق الالتزام الاجتماعي تكون رغبة في تحمل التزاماتها الاجتماعية التي تحددها المعايير السائدة والتشريعات الحكومية كأقصى حد، ففكرة الالتزام الاجتماعي تتطابق مع المبدأ القائل بأن أي تصرف من جانب المؤسسة لا يسهم في تحقيق الربح لا ينصح به. فعلى سبيل المثال "شركة فيليب موريس للأدخنة" قبلت أن تحد من إعلاناتها عن الترويج للسجائر، وقبلت أيضاً أن تضع تحذيراً للضرر الذي يحدثه التدخين على كل علبة سجائر من إنتاجها، ومع ذلك فإن هذا التصرف لم يكن من اختيارها بل كان مفروضاً عليها من التشريعات الحكومية في بعض الدول، والدليل على ذلك أن نفس الشركة استمرت في الإعلان بكثافة عن منتجاتها ولم تضع نفس التحذير على منتجاتها في البلدان الأخرى التي لم تصدر نفس التشريع.

➤ **رد الفعل الاجتماعي:** طبقاً لهذا المدخل، فإن المؤسسة تتحمل التزاماتها الاجتماعية المفروضة عليها، إضافةً إلى رغبتها في الاستجابة للمطالب والحاجات التي يطلبها المجتمع، فهي تتأثر بالمناخ الاجتماعي وقوى الضغط الممارسة عليها من قبل المجتمع، إذ لا يعد كافياً تقديمها لمنتجات وخدمات ضمن مسؤوليتها في تحقيق الربح لحملة الأسهم، بل تتجاوز لتستجيب لبعض مطالب المجتمع الخيرية والثقافية والرياضية عند طلبها فقط كرد فعل لضغوط الجماعات المحلية وأصحاب المصلحة ولكنها لا تأخذ دور المبادرة.

➤ **الاندماج الاجتماعي:** إن المؤسسة التي تطبق مدخل الاندماج الاجتماعي لا تكتفي بالالتزام الاجتماعي، ولا تتوقف عند رد الفعل الاجتماعي فحسب، بل تتعدى ذلك إلى السعي الجاد للبحث عن وسائل أخرى إضافية لمساعدة المجتمع، أي أنها تأخذ دور المبادرة، فعلى سبيل المثال ما اتبعته شركة "ماكدونالد" في الولايات المتحدة الأمريكية عندما أنشأت مراكز لمساعدة عائلات الأطفال المرضى وهذا العمل من جانب الشركة يعتبر خارج نطاق الواجب الاجتماعي والتشريعات الحكومية. علاوة على أنه تم بمبادرة من الشركة، حيث لم يطب منها القيام بهذا العمل.

¹ علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، المجلد 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 49، 50.

التقسيم الثاني: (فترة ما قبل الحرب العالمية الثانية _ وفترة من الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا)

حسب هذا التقسيم، فإن التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كان عبر فترتين:¹

أولاً: فترة ما قبل الحرب العالمية الثانية

وتتضمن هذه الفترة المراحل التالية:

- الثورة الصناعية والإدارة العلمية: وتميزت هذه المرحلة باهتمام المؤسسات فقط بتعظيم الأرباح مستغلة بذلك جهود العاملين والموارد البشرية بشكل عام وهذا نتيجة للتطور التكنولوجي والنمو الصناعي؛
- العلاقات الإنسانية وتجارب هورثن: جاءت هذه المرحلة على إثر الانتقادات التي وجهت للمرحلة السابقة وفيها برزت أساليب تأمين السلامة والأمان في العمل وحماية حقوق الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمؤسسة؛
- ظهور خطوط إنتاج جديدة وتتضمن حجم المنشآت: حيث ازداد تشغيل صغار السن، ولم يكن هناك حاجة لمتخصصين كثيرين؛
- تأثير الأفكار الاشتراكية: إذ لعبت دوراً مهماً في توجيه أداء المؤسسات نحو تحمل مسؤوليتها الاجتماعية؛
- الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية: والتي شكلت محور مهم نحو توجه المؤسسات لتبني المسؤولية الاجتماعية، نتيجة لانهايار الاقتصاد العالمي وتسريح الآلاف من العمال.

ثانياً: الفترة الممتدة من نهاية الحرب العالمية - إلى يومنا هذا

- تعتبر هذه الفترة بما تحتويه من مراحل المسار الحقيقي الذي جسد مفهوم المسؤولية الاجتماعية بمعناه العام، ويمكن إبراز أهم المراحل في:
- التوسع الاقتصادي الذي قام على أساس ارتباط المسؤولية الاجتماعية بكل الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة (المستهلكين، الزبائن، المجهزين)؛

¹ بلقاسم حمادي، أثر تبني أبعاد لمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على رضا الزبون دراسة حالة موبيليس، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، 2019-2020، ص: 08، 09.

- المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات حيث ساهمت وسائل الإعلام في زيادة الوعي لدى الناس وخاصة النقابات العمالية وهذا ما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية؛
- القوانين والمدونات الأخلاقية والتي ضمت بنود خاصة للمسؤولية الاجتماعية، حيث ظهر ما يعرف بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي، وكذلك تطوير مقاييس الأداء الاجتماعي؛
- جماعات الضغط والتي لها تأثير كبير على القرارات المتخذة داخل المؤسسات (جماعات حماية البيئة، جماعات حماية المستهلك ...)
- عصر المعلوماتية واقتصاد المعرفة وما انجر على إثر ذلك من تغيرات جمة عرفها الاقتصاد العالمي، خاصة في ظل بروز الخصوصية، الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الثالث: عوامل وظروف نشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية

لقد بدأت إرهاصات مفهوم المسؤولية الاجتماعية بدفع من المنظمات غير الحكومية كردة فعل للممارسات غير الأخلاقية لبعض الشركات، ردود الفعل هذه استطاعت ومع مرور الوقت أن تصل إلى الشركات والمنظمات الدولية، والنقابات الصناعية، والحكومات، وأن تشكل ضغطاً مستمراً وتحشد الرأي العام العالمي لدعوة الشركات لأداء مسؤوليتها الاجتماعية.¹

ويمكن إرجاع بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى العديد من الظروف والعوامل أهمها:

- ظهور بعض التجاوزات الغير إنسانية خلال الثورة الصناعية*، وهذا من خلال استغلال جهود العاملين بشكل غير اعتيادي؛ من تشغيل للأطفال والنساء وعموم العاملين في ظروف عمل قاسية وأجور متدنية وساعات عمل طويلة؛²

¹ عابد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 09.

* في الفترة من سنة 1860 إلى 1890 ساد نمط من المؤسسات الضخمة مثل (كارنجي، روكفلر، مورجان) وغيرهم والذين كونوا إمبراطوريات في مجالات الصلب والبنوك والسكك الحديدية. وأطلق على هذه الفترة مرحلة " عمالقة الصناعة "، والتي فرضت سيطرتها على الصناعة الأمريكية بل والمجتمع الأمريكي بأسره. وقد أسست هذه المؤسسات العملاقة استخدام السلطة التي تتمتع بها من خلال بعض الممارسات مثل إغلاق المصانع لإخضاع العاملين لشروطهم من خلال البطالة، استخدام العنف، التمييز في الأسعار. وقد أدت هذه الممارسات إلى سخط عام أدى بدوره إلى تدخل الحكومة الأمريكية من خلال التشريعات المائعة كمحاولة للحد من طغيان تلك المؤسسات. أنظر (علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 47).

² حدو سميرة أحلام، مرجع سبق ذكره، ص: 03.

- محدودية الاهتمام بالارتقاء في نوعية أجواء العمل (Quality of Work Life) والتي تمثلت بضعف مهارات العاملين، ومحدودية تطويرها على المدى الطويل، وكذا سوء العلاقات الإنسانية، فضلاً عن التمايز في توظيف الأفراد سواء على أساس الجنس، العمر، أو المذهب؛¹
- الظلم والجور الذي أصاب المستهلك في السوق جراء الغش في البضائع والتلاعب بالأسعار، وحجب وتدليس المعلومات الصحيحة عنه والتي تخص المنتجات والخدمات؛²
- **العولمة:** وتعتبر من أهم القوى والأسباب الدافعة لتبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث أصبحت العديد من الشركات متعددة الجنسيات ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على الاهتمام بحقوق الإنسان والالتزام بتوفير ظروف عمل آمنة، وعدم السماح بتشغيل الأطفال؛³
- **تزايد الضغوط الحكومية والشعبية:** من خلال التشريعات التي تنادي بحماية المستهلك والعامل والبيئة، فقد تتعرض المؤسسة إلى مقاطعة أو خروج من السوق إذا لم ترغب في الالتزام بتلك التشريعات؛
- **كبر حجم الشركات وتعقد علاقاتها:** فقد أدى التوسع في حجم منظمات الأعمال وما فرضه من تبني لأنماط تسير جديدة أهمها الفصل بين الملكية والإدارة، إلى الانتقال من ربط غاية المؤسسة بإشباع رغبات المساهمين لوحدهم إلى إشباع رغبات أصحاب المصلحة؛
- **التطورات التكنولوجية السريعة:** والتي صاحبها تحديات عديدة فرضت على المؤسسات ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات وتطوير مهارات العاملين، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي، والسعي نحو بناء علاقات إستراتيجية مع العملاء والاهتمام أكثر بالتغيرات في أذواقهم، وتنمية مهارات متخذي القرار وخاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة؛
- **الكوارث والفضائح الأخلاقية:** حيث تعرضت الكثير من الشركات العالمية لقضايا أخلاقية، وهذا ما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة؛⁴

¹ عرفات إبراهيم فياض، الإدارة المالية الدولية والتعامل بالعملة الأجنبية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2013، ص: 97.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ طاري محمد العربي، تفليسية لمين، حوكمة الشركات وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، يومي 6 و 7 ماي 2012، بسكرة، الجزائر، ص: 11.

⁴ سيرات سامية، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

- **المنافسة:** إذ أن اشتداد المنافسة بين المؤسسات سواءً على المستوى الوطني أو الدولي، أجبرها على القيام بالعديد من الجوانب التي تعكس مسؤوليتها الاجتماعية لبناء سمعة طيبة لها واكتساب العديد من العملاء؛¹
- **التلوث البيئي** الناجم عن تزايد العمليات الصناعية وما يتبقى من فضلات ومخلفات الإنتاج، حيث بدأت هذه الظاهرة مع حدوث عدد من الكوارث التي أثرت مباشرة على البشر، والتي أثبتت القرارات الضعيفة حيال بعض القضايا، ومن هذه الكوارث تسرب الغاز من مصنع (Bhopul) في الهند سنة (1984)*، وحادثة مفاعل (تشرنوبل) سنة (1982)، وأيضاً تسرب الزيت بسبب شركة (EXXON) في ألاسكا سنة (1982)، إضافة إلى ما صاحب ذلك من ظهور ظاهرة الاحتباس الحراري.²

كل العوامل والأسباب السابقة الذكر بالإضافة إلى ازدياد توجيه النقض إلى المؤسسات بتكديس الأرباح وعدم مراعاة الأضرار التي تحل بالمجتمع الذي تعمل فيه جراء أنشطتها، حث منظمات الأعمال على السعي نحو حل المشاكل التي تسببت فيها مثل التلوث واستنزاف الموارد وأن تتصرف كمواطن اعتباري صالح، وكذا القيام بدورها الاجتماعي من خلال توفير الاستقرار الاجتماعي وزيادة التكافل والعناية بشرائح المجتمع كافة دون تمييز.

المطلب الرابع: المبادرات العالمية ومساهمتها في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

على الرغم من أن المسؤولية الاجتماعية كممارسة وسلوك كانت موجودة منذ قرون عديدة وخاصة في الحضارة الإسلامية كما أشرنا سابقاً، إلا أنها كمفهوم لم تبرز إلا خلال الحقبة الأخيرة، وتحديداً بعد انتهاء

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية بالمنصورة، بدون طبعة، 2006، مصر، ص: 580.

* **كارثة بوبال Bhopul:** من أسوأ الكوارث الصناعية في التاريخ، حدثت في مدينة بوبال بالهند عندما حصل انفجار في مصنع المبيدات لشركة **يونيون كارباید** في منتصف ليلة 3 ديسمبر 1984 ، مما أدى إلى انطلاق غاز **ميثيل إيزوسيانات** وتعرض أكثر من نصف مليون نسمة لهذا الغاز ولمركبات كيميائية أخرى، حيث بلغت حصيلة الوفيات الفورية الرسمية 2259 شخصاً، وأكدت حكومة ولاية **ماديا براديش** لاحقاً حصول 3787 وفاة نتيجة انطلاق الغاز، وتشير تقديرات أخرى إلى موت ثمانية إلى عشرة آلاف خلال الأيام الثلاثة الأولى، وحوالي 25 ألف ماتوا في السنوات اللاحقة من أمراض متعلقة بالتعرض للغاز السام. يُقدّر عدد المتضررين الإجمالي بين 150 و600 ألف، 50000 شخص تعرضوا للإعاقة نتيجة لتلك الكارثة، ومات معظمهم في السنوات الخمس اللاحقة. وهذا يجعل كارثة بوبال أكبر الكوارث الصناعية في العالم من حيث عدد الضحايا. وتأسست اللجنة الطبية الدولية ببوبال عام 1993 كرد فعل على الحادث.

² عايد عبد الله العصيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 18، 19.

الحرب العالمية الثانية، حيث استمر مفهوم المسؤولية الاجتماعية في هذه الفترة بالتشكل والتطور حتى وصل إلى شكله الحالي، فقد نبعت فكرتها بالأساس من أنه من المفترض لشركات الأعمال التجارية إيلاء الجوانب الاجتماعية والإنسانية مزيداً من الرعاية والاهتمام خلال سعيها لتحقيق الربح.

وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب الوقوف على أبرز الأبحاث والدراسات والمبادرات العالمية التي بدأت في تلك الفترة، والتي ساهمت في تطور مفهوم وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ما يلي:

➤ إصدار الجمعية العامة للأمم المتحدة الإعلان العالمي لحقوق الإنسان (The Universal Declaration Of Human Rights)، وكان هذا في الفاتح من ديسمبر سنة (1948)، ويتكون الإعلان من (30) مادة توضح بالتفصيل الحقوق والحريات الأساسية للفرد وتؤكد طابعها العالمي باعتبارها متأصلة وغير قابلة للتصرف وقابلة للتطبيق على جميع البشر، وعلى الرغم من أنه ليس ملزم بقوة القانون، إلا أنه تم تطوير محتويات الإعلان العالمي لحقوق الإنسان وإدماجها في المعاهدات الدولية، وقد صادقت عليه جميع الدول الأعضاء والبالغ عددها (193) دولة، وعلى إثر هذا الحدث العالمي طلبت الجمعية العامة من كافة الدول الأعضاء أن تدعو لنص الإعلان وأن تعمل على نشره وتوزيعه وقراءته وشرحه.

➤ كتاب "Howard R.Bowen" سنة (1953)، والذي يعتبر أحد الأعمال التأسيسية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية¹، من خلال إثارته للتساؤل التالي: "ما هي المسؤوليات التي يتوقع من رجال الأعمال أدائها نحو المجتمع؟"، وقدم تعريفاً أولياً للمسؤولية الاجتماعية في كتابه "المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال" على أنها تشير إلى التزامات رجال الأعمال لمواصلة سياساتهم وجعل قراراتهم متوافقة وقيم وأهداف المجتمع².

إن كتاب "Howard R.Bowen" لا يركز فقط على رد الاعتبار للمسؤولية الاجتماعية، بل يوضح كذلك الرؤى المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في المرحلة التي صاحبت تحول آليات عمل الاقتصاد الأمريكي الذي تموضع بين التيار الاشتراكي والتيار الليبرالي أو ما يعرف بالاقتصاد المختلط (Mixed Economy)، واقترح (Bowen) مذهب المسؤولية الاجتماعية كمقاربة تركز على أن المبادرة الطوعية لرجال الأعمال قادرة على حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية التي عانت منها الولايات المتحدة الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية.³

¹ Aurélien acquier, **Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. (Re)Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur :Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953)**, XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, France, 2005, p: 02.

² Esposito Mark, **Put your corporate social responsibility act together**, Tate Publishing & Enterprise, LLC, Oklahoma, 2009, p: 110.

³ Aurélien Acquier, Aggeri Franck, **Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE**, Revue française de gestion, 2007/11 n° 180, p: 135.

➤ أعمال "Keit Davis" و "Mc Guire"، حيث أشار "Davis" سنة (1960) إلى أن المسؤولية الاجتماعية تتعلق أساساً بسلوك وقرارات رجال الأعمال التي تتجاوز الاعتبار المالي والتقني، وأشار إلى أن المسؤولية الاجتماعية تتعلق بمدى أخذ رجال الأعمال بعين الاعتبار العواقب ذات الطابع الأخلاقي المترتبة عن الأنشطة التي يمارسونها والتي تشكل بشكل أو بآخر مصالح الأطراف ذات العلاقة بأعمال المؤسسة.¹ في حين أشار "Guire" سنة (1963) إلى أن "المسؤولية الاجتماعية تفترض أن المؤسسة لا تقتصر فقط على الالتزامات القانونية أو الاقتصادية، بل لديها مجموعة من الالتزامات تجاه المجتمع تتجاوز هذه الالتزامات".²

➤ دعت لجنة التطوير الاقتصادي سنة (1971) في أمريكا المؤسسات لإدخال البعد الاجتماعي في ممارساتها الوظيفية، فالمسؤولية الاجتماعية تسمح للمؤسسات مهما كان حجمها بالمساهمة في تحقيق الطموحات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية وذلك بالمشاركة مع شركائها، وعلى هذا الأساس بدأ هذا المفهوم يرتبط بالمناقشات التي تمس بمصطلحات العولمة، المنافسة والتنمية المستدامة.

➤ مع بداية الثمانينات تم إعادة تحيين مفهوم المسؤولية الاجتماعية على إثر بعض الأبحاث الجامعية وخاصة نظرية أصحاب المصالح لـ "R. Edward Freeman" * وكذا المنظمات الدولية، قبل أن يتم تجريد هذا المفهوم عن الجوانب الدينية والأخلاقية وبدأ يتعرض للعلمنة بصفة تدريجية، حتى اندمج ضمن مفهوم التنمية المستدامة في تقرير (Brundtland) سنة (1987) الصادر عن المجلس العالمي للبيئة والتنمية (CMED) وأصبح يرتبط بالأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة؛ البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي.³

في مرحلة العولمة أخذت المسؤولية الاجتماعية نصيبها من الاهتمام العالمي، ولم يعد هذا المفهوم مقتصر على سلوك الأعمال وإنما أصبح متعلقاً بالمؤسسة ككيان، حيث كانت محوراً رئيسياً في أعمال مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية الذي عقد في كوبنهاجن سنة (1995)، وركز على بحث سبل الوفاء باحتياجات الأفراد في إطار العولمة والتي على رأسها حاجة الفرد للعمل والدخل، والسعي لإقامة مجتمعات يسودها الأمن والاستقرار والعدل.

¹ Igalens Jacques, Joras Michel, **La responsabilité sociale de l'entreprise :Comprendre, rédiger le rapport annuel**, Edition d'Organisation, Paris, 2001, p: 33,34.

² فيصل كريد، وظيفة الموارد البشرية المبنية على مقاربة المسؤولية الاجتماعية دراسة حالة شركة الخزف الصحي الميلية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015، ص: 05.

* سيتم التفصيل في نظرية أصحاب المصلحة من خلال المطلب الثاني من البحث الثاني.

³ نفس المرجع، ص : 06.

وتأكيداً للمبادئ الأساسية لحقوق الإنسان في العمل التي وردت في مؤتمر كوبنهاجن، أصدرت منظمة العمل الدولية سنة (1998) إعلان المبادئ والحقوق الأساسية في العمل ليكون أداة ترويجية للمبادئ الأساسية لمنظمة الأعمال، الغاية منها ضمان احترام الحقوق والمبادئ الرئيسية في العمل كشكل من أشكال العدالة الاجتماعية، حيث جاء في البند الثاني من الإعلان: أن جميع الدول الأعضاء وإن لم تكن صادقت على الاتفاقيات موضوع البحث، ملزمة باحترام المبادئ المتعلقة بالحقوق الأساسية التي تشكل موضوع هذه الاتفاقيات.¹

➤ ميلاد الاتفاق العالمي للأمم المتحدة (UN Global Compact) عام (1999)، حيث تم اقتراح أول اتفاق عالمي للمسؤولية الاجتماعية من قبل الأمين العام للأمم المتحدة سابقاً، لتوثيق الصلة بين هيئة الأمم المتحدة ومنظمات المجتمع المدني لدعم عشرة مبادئ عالمية ترتبط بالمسؤولية الاجتماعية في مجالات حقوق الإنسان والبيئة والعمل ومحاربة الفساد²، في حين أطلق الاتفاق بمرحلته النهائية في مقر الأمم المتحدة بنيويورك في (26) جويلية، وهو عبارة عن مبادرة طوعية متعلقة بالمؤسسات يعرض تسهيلاتاً وتعهداً من خلال عدة آليات (الحوار، المعرفة، شبكات محلية ومشاريع الشراكة)، ويعتمد هذا الاتفاق على المسؤولية الاجتماعية العامة بما في ذلك شفافية المؤسسات والقوى العاملة والمجتمع المدني للبدء والمشاركة في الأداء الجوهري المتعلق بمتابعة المستندات المتفق عليها في الاتفاق.³

➤ ومن أجل الدفع بعجلة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على مستوى الاتحاد الأوروبي، أصدر المجلس الأوروبي الكتاب الأخضر (Le livre vert) سنة (2001) كأول نص رسمي متعلق بالمسؤولية الاجتماعية تحت عنوان "ترقية إطار أوروبي للمسؤولية الاجتماعية"⁴، وعرف هذا الكتاب المسؤولية الاجتماعية بأنها "عبارة عن عملية الدمج الطوعية من طرف المؤسسة للاعتبارات الاجتماعية والإيكولوجية ضمن أنشطتها التجارية وعلاقاتها مع مختلف أصحاب المصالح سواء داخل المؤسسة أو خارجها وهذا بعد الإيفاء بمختلف الالتزامات القانونية المعمول بها والاستثمار في رأس المال البشري والبيئة".⁵

وفي الجدول التالي سيتم عرض أهم مراحل التطور التي مر بها مفهوم المسؤولية الاجتماعية من فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى الفترة الحالية:

¹ حدو سميرة أحلام، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

² مركز مراس للاستشارات الإدارية، تحرير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، سلسلة تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات، الرياض، 2010، ص: 17.

³ نويحي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

⁴ فيصل كريد، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

⁵ Igalens Jacques, Joras Michel, *op. cit*, p; 15.

الجدول رقم (01-02): مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

المرحلة	الفترة الزمنية (تقريبية)	مجالات تطور المفهوم
الأولى	1945 – 1960	➤ الدعوة لتحقيق بعض التوازن بين تحقيق الأرباح وبين إبقاء الاهتمام بالأهداف الاجتماعية للعاملين والزبائن وتحقيق المصلحة العامة. ➤ ظهرت بعض الآراء للربط بين المسؤولية الاجتماعية وفائدتها لخدمة شركات الأعمال ومساعدتها في تحقيق أهدافها. ➤ ظهور دعوات مناهضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية باعتبارها تتناقض وهدف شركات الأعمال في تحقيق الربح وتضعف فرصها بذلك.
الثانية	1960-1970	➤ ظهور حركات داعمة ومناذية بفكرة المسؤولية الاجتماعية، حيث أصبحت الأرضية أكثر استعداداً لتقبل الفكرة، وتشكل هذه المرحلة مرحلة الوعي بالمفهوم ووصفت بأنها (Awareness and Issues Era of CSR)، وأطلق عليها أحد الكتاب (Corporate Social Responsibility). ➤ استمر الفكر المعارض بالدفاع عن فكرة أن الشركات ليس من مسؤولياتها رفعة رفاة المجتمع. ➤ ظهرت إسهامات بحثية أكاديمية أكثر زحماً تناقش المفهوم وتتعلم به مع دعم أغلبها لفكرة المسؤولية. ➤ حتى نهاية هذه الفترة لم يكن مطروحاً إمكانية حصول الشركات التي تمارس المسؤولية الاجتماعية لعوائد معينة لقاء هذا السلوك.
الثالثة	1970-1980	➤ ظهرت بعض تطبيقات المسؤولية الاجتماعية. ➤ توسع مجال البحث في المسؤولية فطرحت المسؤولية مع موضوعات مثل: "الاستجابة" و "الأداء". ➤ قبلت كثير من الشركات بالمسؤولية ولكن كان ذلك نتيجة استجابتها للضغوط الخارجية ولتطلبات البيئة المحيطة. ➤ بدأت تطرح أفكار حول إمكانية حصول الشركات التي تمارس المسؤولية الاجتماعية لعوائد معينة لقاء هذا السلوك.

➤ بدأت البحوث التطبيقية في مجال المسؤولية الاجتماعية تأخذ مدى واسع. ➤ تميزت هذه المرحلة بتناولها الجوانب الأخلاقية لمسؤولية الشركات.	1990-1980	الرابعة
➤ بدأت المسؤولية الاجتماعية تأخذ منحى عالمي. ➤ أطلق عليها تسمية (Global Corporate Citizenship).	2000-1990	الخامسة
➤ استمرار المفهوم بسعيه للتأكيد على الجوانب الأخلاقية. ➤ بدأ مجتمع الأعمال نفسه يهتم بفكرة المسؤولية وينخرط بجهود التنمية المستدامة وبرامجها والإنفاق السخي أحياناً على تلك البرامج.	2010-2000	السادسة
➤ بداية الوصول للعالمية والانتقال من النسخة القديمة إلى النسخة الجديدة. ➤ التركيز على الاستدامة جنباً إلى جنب مع المسؤولية الاجتماعية تحت مفهوم (Corporate Sustainability & Responsibility).	من 2010 لغاية الآن	السابعة

المصدر: علي المستريحي، المسؤولية الاجتماعية من الواقع الأحادي إلى المنظور الشبكي المتعدد، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 04، 2017، ص: 204.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن ظهور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لم يكن مجرد صدفة وإنما جاء كنتائج للعديد من العوامل أو المساهمات، حيث عرف هذا المفهوم منذ الخمسينات من القرن الماضي العديد من التطورات من ناحية المنهج والرؤية، فانقل بذلك من مفهوم بسيط مقاس بمعايير محدودة تخص الوضع الداخلي للعاملين إلى مفهوم أوسع وأشمل من خلال الاهتمام بالبيئة الخارجية بمختلف شرائحها، ومن المبادرة الآتية المنفردة والإجبارية إلى إطار المنظور الشامل للوحدات الاقتصادية، وربما سيكون التطور لاحقاً على أساس الإدارة من خلال المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

على مدى العقود القليلة الماضية، اكتسب مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات صدى متزايد على المستوى الدولي، إلا أن العديد من أوجه الغموض لا تزال تحيط بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، كما أن هذا المفهوم يخضع لتفسيرات متباينة وأحياناً متعارضة من قبل المؤسسات أو المجتمع، ورغم هذا الاختلاف في وجهات النظر إلا أن جميعها تصب في أن "... المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو مفهوم تقوم بموجبه

المؤسسات بدمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وفي تفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي".¹

إذ أن هناك اعتراف متزايد بالتأثير الكبير لأنشطة القطاع الخاص على الموظفين والعملاء والمجتمعات والبيئة والمنافسين وشركاء الأعمال والمستثمرين والمساهمين والحكومات وغيرهم، كما أصبح من الواضح بشكل متزايد أن المؤسسات يمكن أن تساهم بثروتها الخاصة في الثروة المجتمعية العامة من خلال النظر في تأثيرها على العالم بأسره عند اتخاذ القرارات. وفي هذا الصدد يقول "Philip Kotler" بأن: "هناك فرق بين مؤسسة جيدة ومؤسسة عظيمة؛ تقدم المؤسسة الجيدة منتجات وخدمات ممتازة. وتقدم المؤسسة العظيمة أيضاً منتجات وخدمات ممتازة، ولكنها تسعى جاهدة أيضاً لجعل العالم مكاناً أفضل".² هذا الاعتراف قام بتحويل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من فكرة غير ذات صلة أو مشكوك فيها إلى عنصر لا غنى عنه في تحقيق الأهداف التنظيمية من قبل مديري الأعمال وجميع أصحاب المصلحة. وصرح "بيتر دراكر"، أحد أبرز الخبراء في الإدارة، أنه "من أجل الحفاظ على شرعية المؤسسة وبقائها، يجب عليها أن تقبل أن لها أدواراً وواجبات عامة واجتماعية أيضاً".³

المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

في كثير من الأحيان يكون من الصعب الاتفاق على تحديد تعريف معين يفي بإعطاء مضمون شامل ومعمق لظاهرة ما خاصة إذا ما اقترنت هذه الظاهرة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية والبحث في المجتمع، وهذا لانطلاق الدارسين والباحثين من خلفيات نظرية مختلفة لتحديد هذا المفهوم، ولوقوع المسؤولية الاجتماعية ضمن نطاق العلوم الإنسانية والاجتماعية فقد انعكس ذلك على تباين المضامين التي تحويها التعريفات التي تتناول هذا المفهوم، فعلى مر الأزمنة والمراحل التاريخية التي مر بها مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، لم يكن هناك تعريف حظي بقبول عالمي، بل ولد هذا المصطلح وتطور في ظل جدال أكاديمي وفلسفي وإشكاليات عملية حملت معها إشارات سايرت واقع المجتمعات

¹ David Crowther, Güler Aras, **Corporate Social Responsibility**, 1st edition, 2008, p:12.

² Philip Kotler, **Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause**, disponible sur le site: <https://www.goodreads.com/work/quotes/156552-corporate-social-responsibility-doing-the-most-good-for-your-company-an>, (Consulté le 04/10/2022,20:16).

³ Hossein Babapour Golafshani, **Dimensions of Social Responsibility's Management Strategies and Gaining Competitive Advantage in SMEs**, Science Arena Publications International journal of Business Management, vol 4(4), 2019,p: 01.

الديناميكي والمتطور، واتفقت في مجملها على ضرورة انتقال المؤسسات من النوايا الطيبة إلى الأعمال الطيبة.

ونظراً لأهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فقد ظهرت العديد من الاجتهادات، التي هدفت إلى تحديد تعريف دقيق للمسؤولية الاجتماعية، وهذا ما نتج عنه بروز العشرات من التعريفات والتي صدرت عن اتجاهين: الاتجاه الأول هو ما تقف حوله الدراسات الأكاديمية من قبل الباحثين والكتاب في مجال الإدارة، أما الاتجاه الثاني فهو ما اجتمعت حوله التعريفات الصادرة عن المنظمات والهيئات والتكتلات الدولية.

الفرع الأول: تعريفات كتاب الإدارة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

لقد أكد الباحث "Archier Carrol" من خلال بحث قدمه سنة (2010) على وجود أكثر من (37) تعريفاً قدمها الأكاديميون المتمثلون في علماء الاقتصاد والإدارة للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

يعتبر الاقتصادي "Howard Bowen" الأب المنظر والمؤسس للمسؤولية الاجتماعية، حيث قدم أول تعريف لمفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال البحث الذي طرحه سنة (1953) والذي كان تحت عنوان "المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال" حيث يذكر الباحث بأن: "المسؤولية الاجتماعية تشير إلى التزامات رجال الأعمال لمواصلة سياساتهم وجعل قراراتهم متوافقة وقيم وأهداف المجتمع".¹

ليأتي بعدها بحثاً آخر قدمه "بيتر دراكر Peter Drucker" في كتابه والذي كان بعنوان (Introductory View of management) سنة (1977)، حيث عرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها "التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، ويتسع هذا الالتزام باتساع شرائح أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتبيان توجهاتهم"²، معتبراً المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كأحد المجالات التي يفترض على منظمات الأعمال أن تبني أهدافاً في إطارها.

وقدمت الباحثة "ساندرا هولمز Sundra Holmes" سنة (1985) دعماً لهذا التعريف من خلال مقال نشر لها في مجلة (Academy of management journal) تحت عنوان: "Corporate social performance and (present area of commitment)"، حيث عرفت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها: "التزام منظمة الأعمال

¹ Archie.B.Caroll, **Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct**, business and society, vol 38, N3, USA, Septembre, 1999, P: 270.

² نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 289.

اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر، تحسين الخدمة، مكافحة التلوث، خلق فرص العمل، التنمية الاجتماعية والمواصلات وغيرها¹.

لنتوالى البحوث والدراسات في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من قبل الأكاديميين، وأبرزها ما جاء به "Kotler" سنة (1991)، إذ عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها "التزام لتحسين رفاه المجتمع من خلال الممارسات التجارية التقديرية والمساهمات من موارد الشركة"²، حيث قام "Kotler" بدمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في العمليات التجارية الخاصة بالمؤسسة في تفاعلاتها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي.

وقد عرفها "محمد زائيري" سنة (2000) بأنها "توقع المجتمع لمبادرات المؤسسة في مجال مسؤوليتها تجاه المجتمع وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون، وبصورة لا تضر بقيام المؤسسة بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها"³.

في حين عرفها "ثامر ياسر البكري" سنة (2001) بأنها "مجموعة من القرارات والأفعال التي تتخذها المؤسسة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة والقيم السائدة في المجتمع، والتي تمثل في نهاية الأمر جزءاً من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المؤسسة والساعية لتحقيقها كجزء من إستراتيجيتها"، وقد ضم هذا التعريف العناصر الرئيسية التالية:⁴

- القرارات والأفعال/ تمثل التعبير العملي لفلسفة الإدارة؛
- الأهداف والقيم/ الواجبات الموكلة للمنظمة وعلى وفق عقد تأسيسها؛
- المنافع الاقتصادية/ الأرباح وزيادة حصتها وقوتها التأثيرية في السوق؛
- الإستراتيجية/ وهي كون المسؤولية الاجتماعية جزء لا يتجزأ من رسالة المؤسسة.

¹ محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة 01، الإسكندرية، 2007، ص: 15.

² David Crowther, Guler aras, op. cit, p:12.

³ مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات - المواصفة القياسية ISO 26000، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ص: 32.

⁴ ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص: 27، 28.

وعرفها كل من "الغالبي والعامري" سنة (2006) بأنها "عقد بين المؤسسة والمجتمع تلتزم بموجبه المؤسسة بإرضاء المجتمع وبما يحقق مصلحته".¹

ودعم "علاء الدين عبد الغني محمود" سنة (2011) هذا التعريف بتعريف آخر يقول فيه بأن المسؤولية الاجتماعية هي "التزام إداري للتصرف والعمل بشكل يحمي ويحسن كل من رفاهية المجتمع ككل، إضافة إلى اهتمامات المنظمة".²

حيث أنه وحسب هذين التعريفين فإن مصدر المسؤولية الاجتماعية للشركات هو العقد الاجتماعي وهو بمثابة اتفاق ضمني بين المؤسسة والمجتمع أي علاقة انتفاع متبادلة، والذي بمقتضاه تلتزم المؤسسة بإنجاز بعض الأهداف الاجتماعية التي تحظى بالقبول من جانب المجتمع، وفي المقابل يسمح لها المجتمع بالتواجد وتحقيق مصالحها.

في حين عرفها "عايد عبد الله العصيمي" سنة (2011) على أنها "التزام منظمات القطاع الخاص بنشاطات اقتصادية، واجتماعية، وبيئية، لصالح المجتمع دون مقابل ربحي وبالتكامل مع جهود القطاع الحكومي".³

الفرع الثاني: تعريفات المنظمات والهيئات والتكتلات الدولية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

من أجل التعرف على وجهات النظر الخاصة بالهيئات والمنظمات الدولية نحو المسؤولية الاجتماعية نستعرض بعضها فيما يلي:

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة، والعمل مع الموظفين وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل من أجل تحسين نوعية حياة جميع الأطراف".⁴

في حين عرفها البنك الدولي بأنها "الالتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشتهم على نحو

¹ مقدم وهيبة، بكار بشير، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق الموصافة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، مجلة الاقتصاد والتسيير، المجلد 7، العدد 1، جامعة وهران، 2017، ص: 08.

² علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

³ عايد عبد الله العصيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

⁴ Marie, Françoise Guyonnaud et Frédérique williard, **du management environnemental au développement durable des entreprises**, France, Mars 2004, p: 05.

مفيد لنشاط المنظمات وللتنمية الاقتصادية¹، كما ركز البنك الدولي على أن يكون الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص بمبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من داخل صناع القرار في المؤسسة.²

وتعرفها اللجنة الأوروبية في الكتاب الأخضر تحت عنوان "تشجيع البحث الأوروبي في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" على أنها "توحيد الاهتمامات والاعتبارات الاجتماعية والبيئية للمؤسسات من خلال أنشطتها التجارية، عملياتها، فعاليتها وتفاعلها مع أصحاب المصالح سواء كانوا داخليين أو خارجيين على أساس طوعي تجاوزاً للالتزامات المنصوص عليها قانوناً، والاستثمار في رأس المال البشري والبيئة".³

أما فيما يخص معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية فيعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: "السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما اتجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسؤولة في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم".⁴

كما عرفت مسودة "الأيرو 26000" بأنها "الأفعال التي تقوم بها المؤسسة لتحمل مسؤولية آثار أنشطتها على المجتمع و البيئة، حيث تكون هذه الأفعال متماشية مع مصالح المجتمع والتنمية المستدامة وتكون قائمة على السلوك الأخلاقي والامتثال للقانون المطبق والجهات العاملة فيما بين الحكومات وتكون مدمجة في الأنشطة المستمرة للمؤسسة".⁵

وترى الحكومة الكندية أن المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا "طريقة تدمج بها المؤسسة انشغالات اجتماعية وبيئية واقتصادية في قيمها، ثقافتها، اتخاذ قراراتها، استراتيجيتها وفي أنشطتها بطريقة شفافة ومسؤولة أي بطريقة تأسس من خلالها تطبيقات مثالية لخلق الثروة وتحسين المجتمع".⁶

¹ Frank Hond, Bakker Frank and Neergaard Peter, **Managing corporate social responsibility in action talking**, Corporate social responsibility series, Ashgate Publishing Company, USA, 2007, p: 38.

² Lemercier, **la Responsabilité sociale des entreprises**, Association membre de l'union sociale pour l'habitat, 2006, P : 2.

³ Lamarche Thomas, **les nouvelles institutions de la « MESURE » de la RSE entre communication et évaluation**, ESKA, Revue de l'organisation responsable, n° 2, 2009, p: 06.

⁴ مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد سابع، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي الاقتصادي الإسلامي، المركز الجامعي بغيراية، 2010، ص: 10.

⁵ مسان كرومية، المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2013، 2014، ص: 40.

⁶ خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2013، ص: 74.

أما عن جمعية الإداريين الأمريكيين فقد عرفت المسؤولية الاجتماعية على أنها "استجابة إدارة منظمات الأعمال إلى التغير في توقعات المستهلكين، والاهتمام العام بالمجتمع مع الاستمرار بإنجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثروة الاقتصادية".¹

في حين عرفها المعهد الدولي للتنمية المستدامة على أنها: "مسؤولية المؤسسة عن تأثيرات قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة من خلال سلوك شفاف وأخلاقي يتوافق مع التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع؛ يأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة؛ يتوافق مع القانون المعمول به ويتوافق مع قواعد السلوك الدولية؛ ومتكامل في جميع أنحاء المنظمة".²

ويُلاحظ من التعاريف السابقة أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن اعتبارها:³

- الزامية وتطوعية.
- أداة القطاع الخاص للمساهمة في التنمية المستدامة.
- موجهة لأصحاب المصالح.
- مكملة لجهود القطاع العام في التنمية.
- تشمل نشاطاتها الإنسان والبيئة.
- ذات أبعاد أخلاقية، واجتماعية، واقتصادية.

وفي الأخير يمكن القول أن معظم التعاريف التي قدمها الكتاب والباحثين وكذا المنظمات والهيئات والتكتلات الدولية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية قد تباينت في محتواها ومضامينها والجوانب التي تؤكد عليها، إلا أن مجملها اشتركت في دلالتها كونها بالدرجة الأولى فكرة أخلاقية تركز على مجموعة القيم الاجتماعية التي تمثل واقع النسق المجتمعي، كما تأخذ صور الالتزام والولاء من قبل المؤسسة والتعهد بإنجاز الواجبات الاجتماعية والمشاركة في مختلف الفعاليات والأنشطة وخدمة المجتمع.

استناداً إلى ما عرجنا عليه من تعاريف للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وعلى ضوء ملاحظة الطالب على تلك التعاريف، نرى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي التزام طوعي من قبل المؤسسة

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

² Paul Hohnen, Jason Potts, *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*, Canada, 2007, p: 04

³ عايد عبد الله العصيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

لربط الاهتمامات البيئية والاجتماعية بالأهداف والعمليات الاقتصادية، وهذا ما يستوجب إدارة العمليات التجارية مع مراعاة التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية على أصحاب المصلحة.

الفرع الثالث: مصطلحات مكافئة أو مرادفة للمسؤولية الاجتماعية

تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة مصطلحات تكافئ أو ترادف في مفهومها مصطلح المسؤولية الاجتماعية والتي نذكر من بينها:¹

الجدول رقم (03-01): مصطلحات مكافئة أو مرادفة للمسؤولية الاجتماعية

المصطلح المرادف أو المكافئ	المعنى أو الدلالة
المسؤولية الاجتماعية للشركات Corporate Social Responsibility	- يهتم هذا المصطلح فقط بالدور الاجتماعي والإنساني لمؤسسات القطاع الخاص (الشركات) في خدمة المجتمع.
المسؤولية المجتمعية Social Responsibility	- تعتبر هذه التسمية أدق من مصطلح المسؤولية الاجتماعية، إذ أن مبادرات وبرامج ومشروعات المسؤولية الاجتماعية هي مبادرات وبرامج ومشروعات مجتمعية تشمل مختلف مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتعليم والصحة... إلخ، وليست حكراً على التنمية الاجتماعية، وعلى الرغم من ذلك فإن المصطلح السائد لدى معظم المنظمات والجهات والباحثين هو مصطلح المسؤولية الاجتماعية، ولذلك قررنا استخدام هذا المصطلح الأكثر شيوعاً واستخداماً في دراستنا.
المسؤولية المؤسسية أو مسؤولية الشركات Companies Responsibility	- وتعني أنه لكل مؤسسة من مؤسسات المجتمع مسؤولية الاشتراك في تحسين وزيادة رفاهية المجتمع، وهذا من خلال القيام بمبادرات خيرية ومساهمات فعلية بمراد المؤسسة.
المواطنة المؤسسية أو مواطنة الشركات Companies Citizenship	- إذ يعد التزام المؤسسة الطوعي بخدمة المجتمع وتنميته معيار من معايير مواطنة الشركات.
عطاء الشركات Companies Giving	- العطاء الاجتماعي لا يقتصر فقط على الأفراد بل يمكن للشركات أيضاً العطاء إلى مجتمعاتها، وهذا بتقديمها خدمات ومساعدات للمجتمع دون انتظار الحصول على مقابل.
الاستجابة الاجتماعية Social Reponse	- حيث اقترح بعض الباحثين تحويل مصطلح المسؤولية الاجتماعية إلى مصطلح الاستجابة الاجتماعية، ويمكن

الاختلاف بينهما في أن مصطلح المسؤولية الاجتماعية يتضمن نوع من الإلزام، في حين يتضمن مصطلح الاستجابة الاجتماعية وجود دافع أو حافز لقيام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 34، 35.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود العديد من المصطلحات المكافئة أو المرادفة في مفهومها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، منها المسؤولية الاجتماعية، الاستجابة الاجتماعية عطاء الشركات... إلخ، . وعلى الرغم من تعدد هذه المصطلحات إلا أنها في النهاية تنصب في معنى واحد وهو التزام المؤسسات بتحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع الذي تنشط فيه.

المطلب الثاني: النظريات الإدارية المفسرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

اختلفت وتباينت النظريات المفسرة للدور الاجتماعي للمؤسسة من مدرسة لأخرى ومن اقتصادي لآخر وشكلت هذه النظريات مع مرور الوقت رصيد لا يستهان به في توضيح وبلورة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ولعل أهمها النظرية النيوكلاسيكية والنظرية الآلية/ الاستراتيجية، نظرية أصحاب المصلحة، نظرية حقوق الملكية.

أولاً: النظرية النيوكلاسيكية والنظرية الآلية/ الاستراتيجية

1- النظرية النيوكلاسيكية (نظرية المساهم):

في (13 سبتمبر 1970) نشر "ميلتون فريدمان Milton Friedman" مقالاً في مجلة نيويورك تايمز (New York Times Magazine) بعنوان "المسؤولية الاجتماعية للأعمال تكمن في زيادة الأرباح"، حيث أشار "ميلتون فريدمان" في هذا المقال إلى أن الهدف الوحيد للمؤسسات هو تعظيم الأرباح وزيادة ثروات المساهمين¹، وحسب وجهة نظره فإن الشركات هي أملاك خاصة بالمساهمين، والمدراء هم وكلاء تقع على عاتقهم خدمة مصالح رؤسائهم، وإذا أراد المدراء دعم الأنشطة الاجتماعية، يمكنهم فعل ذلك من خلال عائدات حصصهم دون المساس بحصص المساهمين. وعلى الرغم من أن العطاء الاجتماعي للشركات يقدره المواطنون، إلا أن الشركات التي تمارس المسؤولية الاجتماعية لديها قيمة سوقية أقل من الشركات التي تسعى إلى تعظيم الأرباح،

¹ Jesús García, Fernando Rodríguez, **Corporate social responsibility and the classical theory of the firm: Are both theories irreconcilable?**, REV. INNOVAR VOL. 20, NÚM. 37, Spanish, MAYO-AGOSTO DE 2010, p : 05.

لذلك يمكن القول أن هناك تكلفة على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وبالتالي فإن أصحاب الأسهم لا يحتملون هذه التكلفة وليس من صالحهم تخصيص جزء من أرباحهم لأسباب اجتماعية.¹

ودافع "فريدمان" بشكل مباشر على الرأسمالية فهو ضد أي نشاط يشوه الحرية الاقتصادية، وحسب وجهة نظره فإن الأنشطة المسؤولة اجتماعياً التي تقوم بها شركة ما تشوه الحرية الاقتصادية لأن المساهمين غير قادرين على تحديد الكيفية التي تتفق بها أموالهم، وحسب قوله فإن الشركات يجب أن تركز على تلك الأنشطة التي ترتبط سببياً بأرباح الشركة، وتستبعد بشكل كامل الأنشطة الخيرية التي لا تحقق إيرادات مباشرة. وأوضح "فريدمان" أن الشركة هي بناء قانوني محايد أخلاقياً هدفها الوحيد تعظيم العوائد للمساهمين، إذ يتم توظيف مدراء للشركة لتحقيق هذا الهدف، والمسؤولية الأخلاقية الوحيدة للمدراء هي تلبية توقعات المساهمين، والتي تتمثل في تعظيم عائد الاستثمار.²

ففي نظام الملكية الخاصة الحر، يكون المدير التنفيذي للشركة موظفاً لأصحاب الأعمال، لديه مسؤولية مباشرة تجاههم، تتمثل هذه المسؤولية في إدارة العمل وفقاً لرغباتهم، والتي ستكون عموماً جني أكبر قدر ممكن من المال مع الالتزام بالقواعد الأساسية للمجتمع، سواء تلك المنصوص عليها في القانون أو تلك المتجسدة في الأعراف الأخلاقية، وإن كان غير ذلك، فهذا يعني أنه يتصرف بطريقة لا تصب في مصلحة أصحاب العمل، على سبيل المثال، أنه يجب عليه الامتناع عن زيادة سعر المنتج من أجل المساهمة في الهدف الاجتماعي المتمثل في منع التضخم، على الرغم من أن زيادة الأسعار ستكون في مصلحة الشركة، أو أنه ينفق على الحد من التلوث بما يتجاوز المبلغ الذي يصب في مصلحة الشركة أو الذي يتطلبه القانون من أجل المساهمة في الهدف الاجتماعي المتمثل في تحسين البيئة، أو أن عليه توظيف العمال من الفئات الهشة أو دوي الاحتياجات الخاصة بدلاً من العمال المتاحين المؤهلين بشكل أفضل للمساهمة في الهدف الاجتماعي المتمثل في الحد من الفقر، في كل هذه الحالات كان المدير التنفيذي للشركة ينفق أموال حاملي الأسهم

¹ David P. Baron, **Corporate Social Responsibility And Social Entrepreneurship**, Research Paper No. 1916, Stanford University, October 2005, p: 02-03.

² Peter Prevos & Ian Watson, **"Milton Friedman on Corporate Social Responsibility"**, disponible sur le site: <https://lucidmanager.org/management/milton-friedman-corporate-social-responsibility/>, (Consulté le 04/04/2021, 13:00 pm).

لمصلحة اجتماعية عامة ما يقلل من عائداتهم وهذا غير جائز حسب "فريدمان"¹، ومن ناحية القيمة الاجتماعية فإن سعي المشروع لتحقيق أقصى الأرباح يترتب عليه تحقيق المصلحة الذاتية إلى جانب المصلحة العامة.²

وعلى الرغم مما جاءت به النظرية النيوكلاسيكية وما طرحته من أفكار، وعلى الرغم من القراءة التي وصفت بها المسؤولية الاجتماعية، فإنها تعتبر بمثابة المنبه الذي أيقظ شغف البحث لدى الباحثين وأشعلت نار النقاشات التي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية، وساهمت بإثراء هذا المفهوم بمختلف النظريات التي جاءت كرد على محتوى هذه النظرية سواءً بالتأييد أو المعارضة، ما ساهم في بلورة مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

2- النظرية الآلية/ الاستراتيجية:

تتشابه النظرية الآلية/ الإستراتيجية والنظرية النيوكلاسيكية عندما يتعلق الأمر بدعم تعظيم الثروة كمسؤولية فردية تجاه المساهمين، في حين يتمثل الاختلاف الوحيد بين النظريتين في أن النظرية الكلاسيكية تهدف إلى إرضاء المساهمين من خلال زيادة الأرباح على حساب إرضاء المجتمع، بينما تحاول النظرية الآلية تبني أو تنفيذ التزامات المسؤولية الاجتماعية للشركات كاستراتيجية لتحسين السمعة وتعظيم الثروة.

فالنظرية الآلية تنظر إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من منظور استراتيجي يهدف إلى اتخاذ ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كفرصة لا غنى عنها لتعزيز مكانة المؤسسة والحصول على فوائد وأرباح إضافية، فهي تؤكد على ربط ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بتعظيم الأرباح لفائدة مختلف أصحاب المصلحة، إذ أن الفوائد الاقتصادية المستمدة من تنفيذ سياسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تُظهر مدى فعالية المؤسسة في استخدام النظريات الآلية/ الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية، فعند تبني مؤسسة ما المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لدعم أنشطتها التجارية الأساسية وإنجاز مهامها بفعالية مصحوبة بالحصول على عوائد عالية، فإن هذا يدل على أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لها موقع استراتيجي في عملية صنع القرار لتلك المؤسسة.³

¹ Milton Friedman, The social Responsibility of business is to increase its profits, New York Time magazine, 1970, disponible sur le site: <https://www.nytimes.com/13/09/1970/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>, (Consulté le 04/04/2021, 14:05 pm).

² بن جمعة نبيل، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية البليدة-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2013، ص: 43.

³ Aminu Ahmadu Hamidu, and other, **Corporate Social Responsibility: A Review on Definitions, Core Characteristics and Theoretical Perspectives**, Mediterranean Journal of Social Science, Vol 6 No 4, Rome-Italy, july 2015, p: 90-91.

لذلك تدعم النظرية الآلية الانخراط في ممارسات المسؤولية الاجتماعية وهذا لما لها من آثار إيجابية على الربحية وخلق صورة وسمعة جيدة للمؤسسة. وأشار "Johnson" في هذا إلى أن العلاقة الإيجابية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي يمكن تحقيقها من خلال امتلاك ميزة تنافسية ووضع الاستراتيجيات في المجالات المستهدفة وتعظيم قيمة المساهمين. وأشار أيضا إلى أن التخطيط الاستراتيجي من خلال ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كأداة لتحسين صورة الشركة يرتبط ارتباطاً إيجابياً بولاء العملاء.¹

ثانياً: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory):

يعتبر معظم الباحثين أن "Edward Freeman" أول من قام بتفصيل نظرية أصحاب المصلحة في الإدارة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال التي تتناول الأخلاق والقيم في إدارة المؤسسة، ووضع أسس نظرية لأصحاب المصلحة في كتابه الشهير (Strategic Management a stakeholder approach) سنة (1984)، إلا أن هذا المفهوم ليس بحديث النشأة، فهو راجع إلى مساهمات كل من "Dodg" سنة (1932) و "Bernard" سنة (1938) حيث أشارا إلى أن المؤسسة يجب أن تدير علاقاتها مع الممثلين الخارجيين، لكن استخدام هذا المصطلح بمفهومه الحالي كان خلال ثمانينيات القرن العشرين.

إذ تصادف المنظمة أثناء نشاطها العديد من الأفراد والجماعات لها علاقة تفاعلية متباعدة الشدة والتأثير وبصيغ مختلفة تعرف بأصحاب المصلحة (stakeholders)*، وحسب "Edward Freeman" فإن أصحاب المصالح هم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تؤثر وتتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المنظمة ولهم حصة أو فائدة منها أو من أدائها²، فعلى خلاف "نظرية المساهمين" التي طرحها "Milton Friedman" والتي تقول بأن أصحاب المصلحة الوحيدين الذين يجب على الشركة أن تهتم بهم هم مساهموها، يرى "Edward Freeman" أن المساهمين هم مجرد واحد من العديد من أصحاب المصلحة في المؤسسة³. كما يرى أن النجاح الحقيقي للمؤسسة يكمن في إرضاء جميع الأفراد أو الجماعات الذين يتأثرون بالمؤسسة وأساليب عملها وليس فقط أولئك الذين قد يستفيدون من أسهمها، ستشمل هذه المجموعات العملاء والموظفين والموردين ومجموعات

¹ Johnson, Homer, Does it pays to be good? Social responsibility and financial performance, Business Horizon, Elsevier, vol. 46(6),2003, p: 34-40.

* مصطلح أصحاب المصلحة هو ترجمة للمصطلح الإنجليزي Stakeholders:

Stake: استثمار مالي وهو المال المجازف به في عمل معين كحصة في نصيب الريح أو الخسارة.

Holders: بدمجه مع Stake يعني الشخص الذي يملك عهدة أو أمانة بصفة ضمان أو مغامرة أو رهان حتى يأمل ليحقق ربحاً منها.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

³ Becky Simon, What Is Stakeholder Theory and How Does It Impact an Organization?, disponible sur le site:

<https://www.smartsheet.com/what-stakeholder-theory-and-how-does-it-impact-organization>

(Consulté le 15/10/2021,21:45 pm).

العمل السياسي والمجموعات البيئية والمجتمعات المحلية ووسائل الإعلام والمؤسسات المالية والمجموعات الحكومية... إلخ¹. وتؤكد هذه النظرية على أنه ينبغي استنباط أهداف المؤسسة من خلال موازنة المطالب المتعارضة لمختلف "أصحاب المصلحة" في المؤسسة.

1- تعريف أصحاب المصلحة:

من بين الأسباب التي ساهمت في توسع مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي بيئة العمل وما تحتويه من الأفراد والجماعات التي تأثر وتتأثر بنشاط المؤسسة وتُعرف بمصطلح أصحاب المصلحة، ومن هذا المنطلق كان لا بد على المؤسسات الاقتصادية أن تأخذ بعين الاعتبار بيئة العمل، لأن أصحاب المصالح تتجاوب بسرعة مع الاتجاهات العامة في البيئة الاجتماعية، والتي تترجم إلى ضغوط مباشرة وهذا ما يؤثر على نشاط المؤسسة، مما فرض عليها الاهتمام بأصحاب المصلحة أثناء سعيها إلى تحقيق الأرباح².

لقد عمل العديد من الباحثين والمؤلفين على وضع تعريفات مختلفة لأصحاب المصلحة، والجدول التالي يوضح أهم التعاريف لهذا المصطلح:

الجدول رقم (01-04): بعض التعاريف المتعلقة بأصحاب المصلحة

المؤلف	تعريف أصحاب المصلحة
Stanford research institute (1963)	هي تلك الجماعات التي في انعدام دعمها تتجه المؤسسة إلى الزوال.
Sturdivant et Ginter (1979)	هي الجماعات التي تعتمد على المؤسسة في تحقيق أهدافها، وبالمقابل تعتمد عليها المؤسسة لضمان بقائها واستمراريتها.
Freeman (1984)	هي أي مجموعة أو فرد يمكنه التأثير أو يتأثر بإنجاز المؤسسة لأنشطتها.
Clasrkson (1995)	هم الأفراد أو الجماعات الذين يتحملون خطراً أو يمتلكون استثمار في شكل رأس مال مادي أو بشري في مؤسسة معينة.
Post et al (2002)	هم الأفراد أو العناصر الأساسية التي تشارك بصفة اختيارية أو غير اختيارية في أنشطة المؤسسة، بحيث يتحملون أخطار ويحصلون على فوائد معينة.

المصدر: فيصل كريد، وظيفة الموارد البشرية المبنية على مقاربة المسؤولية الاجتماعية؛ دراسة حالة: شركة الخزف الصحي - الميلية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014، 2015، ص: 12.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة 04، الأردن، 2014، ص: 94.

² محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 56، 57.

من الجدول أعلاه يُلاحظ وجود اختلاف وتباين في التعاريف التي قدمها الكتاب والباحثين لمصطلح أصحاب المصلحة، إلا أن هناك أوجه تشابه وإجماع في التعريفات على أنه ينبغي على المؤسسات أن تنظر في احتياجات واهتمامات وتأثيرات الأفراد أو المجموعات التي تؤثر أو يمكن أن تتأثر بقرارات المؤسسات وأفعالها.

إذ أن صاحب المصلحة هو شخص أو مجموعة أو منظمة لها مصلحة أو حصة راسخة في صنع القرار وأنشطة الأعمال التجارية للمؤسسة أو المشروع، ويمكن أن يكون أصحاب المصلحة أعضاء في المؤسسة أو لديهم حصة فيها، أو يمكن ألا يكون لهم أي انتماء رسمي، وكذلك يمكن أن يكون لأصحاب المصلحة تأثير مباشر أو غير مباشر على أنشطة أو مشاريع المؤسسة، وغالبًا ما يكون دعمهم مطلوبًا لنجاح الأعمال والمشاريع.¹

2- تصنيف أصحاب المصلحة:

توجد العديد من التصنيفات لأصحاب المصلحة وفيما يلي نذكر أهمها:

➤ داخلي/ خارجي:

أصحاب المصلحة الداخليين هم أولئك المدرجون داخل المؤسسة مثل الموظفين أو المديرين، في حين أن أصحاب المصلحة الخارجيين لا يُعتبرون عمومًا جزءًا من المؤسسة مثل الموردين أو العملاء.² وعلى الرغم من أن هذا التصنيف جيد، إلا أن ما يُعاب عليه هو صعوبة التمييز في بعض الحالات بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وخاصة عندما تكون المؤسسة حديثة النشأة.

➤ طوعي/ غير طوعي:³

يمكن لأصحاب المصلحة الطوعيين اختيار ما إذا كانوا من أصحاب المصلحة أم لا في المؤسسة بينما لا يستطيع أصحاب المصلحة غير الطوعيين ذلك، على سبيل المثال؛ يمكن للموظف أن يختار ترك العمل في المؤسسة وبالتالي فهو صاحب مصلحة طوعي، بينما المجتمع المحلي أو البيئة غير قادرين على اتخاذ هذا الاختيار، وبالتالي يجب اعتبارهم أصحاب مصلحة غير طوعيين.

¹ S. Benn and other, **Defining and identifying stakeholders: Views from management and stakeholders**, S.Afr.J.Bus.Manage.2016,47(2), p: 02.

² David Crowther, Guler aras, **op. cit**, p:30.

³ **ibid**, p:30.

➤ الأساسيين/ الثانويين:

صنف "Clarkson" سنة (1995) أصحاب المصلحة إلى مجموعات أصحاب المصلحة الأساسية والثانوية:¹

- أصحاب المصلحة الأساسيين (primary stakeholders): هم الذين يرتبط بقاء المؤسسة بإرضائهم، ويتأثرون بشكل مباشر (إيجابياً أو سلبياً) بخطة المؤسسة وأنشطتها، يشمل هذا: الملاك (حامي الأسهم، الموردون، الزبائن والعاملون).

- أصحاب المصلحة الثانويين (secondary stakeholders): هم الذين يتأثرون بطريقة غير مباشرة بخطة المؤسسات ونشاطاتها من دون أن يرتبطوا معها بعلاقات رسمية أو دائمة، حيث أن هذا النوع يدخل تداولات المؤسسة، لكن دون أن يكون ضروري لحياتها، ويشمل على سبيل المثال: الحكومات، الإعلام، البيئة، السلطات المحلية، المجتمعات المحلية، المنظمات غير الحكومية، الجمعيات المهنية، المحللين الماليين، الهيئات المالية... إلخ.²

3- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وعلاقتها بأصحاب المصلحة:

إن واحداً من أهم المجالات التي تمارس فيها المؤسسة أدواراً اجتماعية هو محور أصحاب المصلحة، إذ أنه قد يكون من المفيد للمؤسسة المشاركة في بعض أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي يرى أصحاب المصلحة غير الماليين أنها مهمة، لأنه في غياب ذلك، قد تسحب هذه المجموعات دعمها للشركة³. وعلى هذا الأساس فإن العديد من البحوث والدراسات الحديثة تسند المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى نظرية أصحاب المصلحة، والتي تنص على أن الهدف الأساسي للمؤسسات يتمثل في توليد وتعظيم القيمة لجميع أصحاب المصالح من حملة أسهم أو شركاء، وموردين، وموزعين، وزبائن وأيضاً العاملين وأسرهم، والبيئة المحيطة والمجتمع المحلي والمجتمع ككل، وتعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أداة رئيسية للوصول إلى هذا الهدف من خلال تحقيق الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والبيئي لمجتمع الأعمال.⁴

يؤكد الباحثين بأن تبني منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية يتوقف على مشاركة أصحاب المصلحة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ووعيهم بها، ففي بيئة الأعمال الحالية لم تعد المشاركة المتكررة

¹ S. Benn and other, op. Cit, p: 02.

² مقدم وهيبية، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2013-2014، ص: 76.

³ Abigail Mc Williams and other, Corporate Social Responsibility: Strategic Implications, Journal of Management Studies, volume 43, issue 01, January 2006, p : 03.

⁴ نهال المغرل، ياسمين فؤاد، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2008، مصر، ص: 43.

والشفافة للشركة مع أصحاب المصلحة اختيارية، بل أصبحت ضرورة حتمية للحصول على موافقة أصحاب المصلحة. وللحفاظ على الشرعية وبناء سمعة في السوق تحتاج المؤسسة إلى أن تكون أكثر شفافية بشأن مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات مع أصحاب المصلحة. كما أن ضعف مشاركة أصحاب المصلحة ونقص الشفافية يكون مكلفاً جداً، خاصة في حالة فشل ممارسات الشركات. وعلى العكس من ذلك، يوفر الاتصال الشفاف بين الشركة وأصحاب المصلحة حماية شبيهة بالتأمين للشركات في خضم الأحداث السلبية ويساعد في الحفاظ على قيمتها¹. والجدول التالي يمثل توقعات أصحاب المصلحة من المؤسسة:

الجدول رقم (05-01): توقعات أصحاب المصلحة من المؤسسة

أصحاب المصلحة	بعض ما يجب أن تدركه المؤسسات من دور اجتماعي تجاه أصحاب المصلحة
المالكون	تحقيق أكبر الأرباح، تعظيم قيمة السهم، زيادة قيمة المؤسسة، رسم صورة محترمة للمؤسسة، سلامة الموقف القانوني والأخلاقي.
العاملون	أجور ومرتبات مجزية، فرص ترقية متاحة وجيدة، تدريب وتطوير مستمر، ظروف عمل صحية مناسبة...الخ.
الزبائن	منتجات بأسعار مناسبة ونوعية جيدة، إعلان صادق وأمين، منتجات آمنة عند الاستعمال، إتاحة المنتج أو الخدمة، خدمات ما بعد البيع، إعادة تدوير بعض الأرباح لصالح فئات من الزبائن، الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل أو السوق.
البيئة	ربط الأداء البيئي برسالة المؤسسة، تقليل المخاطر البيئية، إشراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة، مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية، جهود تقليل استهلاك الطاقة وسياسات واضحة بشأن استخدام المواد، ترشيد استخدام المياه، معالجة المخلفات.
المجتمع المحلي	دعم البنى التحتية، احترام العادات والتقاليد وعدم خرق القواعد العامة والسلوك، محاربة الفساد الإداري والرشوة، دعم مؤسسات المجتمع المدني، دعم المراكز العلمية ومؤسسات التعليم.

¹ Prakash J. Singh and other, **Impact of Corporate Social Responsibility Dimensions on Firm Value: Some Evidence from Hong Kong and China**, Sustainability, August 2017, p: 06-07.

الحكومة	الالتزام بالتشريعات الصادرة من الحكومة، تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم، تعزيز سمعة الحكومة في التعامل الخارجي، احترام مبدأ تكافؤ الفرص بالتوظيف، احترام الحقوق المدنية.
الموردون	استمرار التعامل العادل، أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة، تطوير المواد المجهزة، تسديد الالتزامات والصدق بالتعامل، تدريب المجهزين على مختلف أساليب تطوير العمل.
المنافسون	منافسة عادلة ونزيهة وعدم الإضرار بمصالح الآخرين، عدم سحب العاملين من الآخرين بطرق غير نزيهة.
الأقليات وذوي الحاجات الخاصة	عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقليات، المساواة في التوظيف والعدالة في الوصول للمناصب العليا، تجهيزات للمعوقين، احترام حقوق وخصوصية المرأة، فرص الترقية العادلة، تشجيع التفكير العلمي عند الشباب ونشر ثقافة التسامح.
جماعات الضغط الأخرى	التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والنقابات، التعامل مع وسائل الإعلام، الشفافية في نشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.

المصدر: جمال بن عروس، نادية هيمة، ضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد السادس، الجزائر، جوان 2017، ص: 256-257.

ثالثا: نظرية حقوق الملكية

انطلقت الفكرة التي تأسست عليها نظرية حقوق الملكية من "أن وجود حقوق ملكية محددة بدقة وواضحة المعالم يعد شرط أساسي للمبادرة الفردية"، وأن تعظيم كل المنافع الفردية سيؤدي بالضرورة إلى زيادة الكفاءة الجماعية، ففي سنة (1320) كانت اللبنة الأولى لمفهوم حقوق الملكية من خلال الطرح الذي قدمه الأوروبي "Guillaumed Occam" لمفهوم الحق بتعريفه على أنه "حق مميز بمحتوى القوة التي تعد العقود، والذي يتعدى بشكل أوسع الامتلاك البسيط للأشياء بما يضمن احترام المجتمع وتحقيق الفوائد الاقتصادية للإنسانية"، ليضيف "Locke" بفلسفته الليبرالية للملكية لبنة أخرى خلص فيها إلى أن حق الملكية أساس النظام الاجتماعي، وفي المقابل سنة (1893) وضع "Cauwés Paul" الخطوط الكبرى لنظرية حقوق الملكية التي لم تظهر في الولايات المتحدة الأمريكية إلى في ستينات القرن الماضي، حيث قام بالتأكيد على أن الوظيفة الأساسية لحقوق الملكية تكمن في تزويد الأعوان بما يمكنهم من خلق والمحافظة

وتفعيل الأصول والاستعمال الأمثل للموارد، كما تسمح للأفراد بتوقع ما يمكن أن يحصلوا عليه من علاقاتهم بباقي أفراد المجتمع.¹

- حقوق الملكية والمسؤولية الاجتماعية:

شكل مفهوم حقوق الملكية وتطبيقاته إشكالية بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد على مصادر خارجية في عملياتها الإنتاجية، حيث طرحت فكرة فقدان السيطرة على الموارد وتحكم مؤسسات مستقلة قانوناً متموقة في مناطق في الخارج على مدى تحمل هذه المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية نظراً لسيطرتها على حقوق ملكية الموارد، وكذلك مدى احترامها للبيئة وعادات وتقاليده المجتمعات المتمركزة فيها.

وأضحى الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية بجوانبها الأخلاقية والاجتماعية محل مطالبة من المجتمع الدولي لمسايرة التغيرات التي مست طبيعة بيئة الأعمال، فمن خلال تفعيل البعد الاجتماعي ومراعاة قيم المجتمعات وعاداتها الأصيلة في التعامل مع الأموال والقيم المملوكة والمحافظة على العلاقات بين الأفراد في المجتمع تتبلور المسؤولية الاجتماعية وتكرس لتصرفات مسؤولة ومشاركة عادلة في المنافع من أجل الصالح العام. إضافةً إلى أهمية المحافظة على البيئة بالتقليل من التأثيرات السلبية لحقوق الملكية التي تتمتع بها المؤسسات يستوجب تحقيق البعد الاقتصادي من خلال المشاركة في تقاسم التكنولوجيا بين الدول المتقدمة والنامية وعدم الإضرار بالمنتجين الصغار ورفع الأسعار التي من شأنها تأخير التنمية المستدامة في الدول النامية، ويبقى البحث عن الآليات التي تدعم الوعي بالمسؤولية الاجتماعية في إطار تطبيقات حقوق الملكية الهدف الذي يسعى إليه المجتمع الدولي من خلال تبني شعار عدم الإضرار بالبيئة والمجتمع والإنسان.²

والجدول أدناه يعطي ملخصاً لنظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع ذكر أهم العناصر التي تركز عليها كل نظرية:

¹ Gérard KoeniG, De Nouvelles Théories pour Gérer L'entreprise du xxié Siècle, édition economica, paris, 1999, p : 13 - 20.

² زهية عبا، إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية -، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة باتنة، الجزائر، 2018، 2019، ص: 52، 53.

الجدول رقم (01-06): نظريات المسؤولية الاجتماعية

النظرية	العناصر الأساسية التي تركز عليها النظرية	ملخص النظرية
النظرية النيوكلاسيكية (نظرية المساهم)	تعظيم الثروة، الأعمال التجارية والمساهمين، الحكومة والمجتمع، العلاقة بين الأعمال والمجتمع، أهداف الأعمال ومسؤوليات الرقابة الحكومية للحكومة ومؤسسات الأعمال.	- تعظيم الربح هو الهدف الرئيسي. - يجب أن تتحقق الرفاهية الاجتماعية من قبل الحكومة دون اللجوء إلى الشراكة مع المؤسسات الخاصة. - الهدف الأساسي لمنظمات الأعمال هو تعظيم الأرباح من خلال استراتيجيات تنافسية قوية طالما أنها مقبولة قانونًا، وتترك الرعاية الاجتماعية للحكومة.
النظرية الآلية/ الاستراتيجية	الاستراتيجية، القدرة التنافسية، صورة الشركات وإدارة العلاقات مع العملاء، سياسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي والاستراتيجية كعامل وساطة.	- المسؤولية الاجتماعية جزء من استراتيجية العمل لأسباب تتعلق بالصورة الجيدة وحيلة العلاقات العامة والميزة التنافسية للشركة. - المسؤولية الاجتماعية للشركات هي أداة حيوية لوضع الاستراتيجيات من خلال استعادة النوايا الحسنة وتحقيق ميزة تنافسية. - يرتبط تعزيز صورة الشركة من خلال ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات ارتباطًا إيجابيًا بولاء العملاء.

نظرية أصحاب المصلحة	حقوق أصحاب المصلحة، سياسات المسؤولية الاجتماعية للشركات من منظور أصحاب المصلحة، المسؤوليات تجاه أصحاب المصلحة، قياس أداء الشركة من خلال رضا أصحاب المصلحة.	- منظمة الأعمال هي مؤسسة اجتماعية مسؤولة أمام كل من الهيئات الداخلية والخارجية. - تستند ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى نظام موجه نحو القيمة لأصحاب المصلحة. - يُقاس أداء الشركة بالطريقة التي ترضي بها أصحاب المصلحة. - توسع نظرية أصحاب المصلحة أهداف الأعمال من تعظيم الربح إلى تلبية احتياجات أصحاب المصلحة كهدف من أهداف تنظيم الأعمال.
نظرية حقوق الملكية	الأموال والقيم المملوكة، الاستعمال الأمثل للموارد، مشاركة عادلة في المنافع من أجل الصالح العام، عدم الإضرار بالبيئة والمجتمع.	- الوظيفة الأساسية لحقوق الملكية تكمن في تزويد الأعوان بما يمكنهم من خلق والمحافظة وتفعيل الأصول والاستعمال الأمثل للموارد. - تسمح للأفراد بتوقع ما يمكن أن يحصلوا عليه من علاقاتهم بباقي أفراد المجتمع. - تدعم الوعي بالمسؤولية الاجتماعية في إطار تطبيقات حقوق الملكية من خلال تبني شعار عدم الإضرار بالبيئة والمجتمع والإنسان. - تفعيل البعد الاجتماعي ومراعاة قيم المجتمعات وعاداتها الأصيلة في التعامل مع الأموال والقيم المملوكة والمحافظة على العلاقات بين الأفراد في المجتمع.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

Aminu Ahmadu Hamidu, and other, **Corporate Social Responsibility: A Review on Definitions, Core Characteristics and Theoretical Perspectives**, Mediterranean Journal of Social Science, Vol 6 No 4, Rome-Italy, july 2015, p: 91,92.

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية بين معارضة وتأيد

مع تنوع الصعوبات ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية، وما نتج عنها من اختلاف مداخل تعريفها وتحديد نطاقها، وكذا تباين أهداف ودوافع المؤسسات من تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، حيث ينظر لها البعض على أنها استثمار طويل الأجل يعود على المؤسسة بميزات عديدة، في حين ينظر إليها البعض الآخر على أنها تكلفة اجتماعية، وواجب تمليه الدوافع الإنسانية والاجتماعية والدينية، خصوصاً في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسة أثناء التزامها بالمسؤولية الاجتماعية والتي تحول دون تحقيق أي منافع اقتصادية، تباينت اتجاهات "التأييد" واتجاهات "الاعتراض" لدور المؤسسات في تحمل أعباء المسؤولية الاجتماعية وأبعاد الأطر الأخلاقية والقيمية المنظمة لها.

وبين هذا وذاك هناك العديد من الحجج المؤيدة والمعارضة لتبني المؤسسات لبرامج المسؤولية الاجتماعية. ومن خلال هذا المطلب سوف نتعرف على أهم الحجج التي يقدمها المعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية والذين يعتبرونها بمثابة تكلفة لا بد من تجنبها، والحجج التي يقدمها أنصار المسؤولية الاجتماعية والذين يرون بأن تبنيها يعود بفوائد جمة على المؤسسة، وهذا من خلال التطرق لأبرز النقاط الأساسية التي يعرضها كل اتجاه من هذه الاتجاهات المؤيدة والمعارضة.

أولاً: الحجج المؤيدة لتبني المسؤولية الاجتماعية

يرى أنصار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أن المشاركة في المبادرات الاجتماعية من شأنها أن تحقق فوائد جمة، حيث أثبتت العديد من الدراسات بأن المؤسسات وأثناء تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، تجني العديد من المكاسب التي تعود بالنفع على عليها وعلى المجتمع وحتى الدولة، حيث يؤكد أنصار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأن الدور الاجتماعي للمؤسسات أصبح حقيقة واقعية وأمرًا ضرورياً لا يمكن تجاهله.

ومن خلال ما يلي سنحاول أن نعرض حجج المؤيدين للقيام بالمسؤولية الاجتماعية في النقاط

التالية:

1- **تعميق العلاقة بين المؤسسة والمجتمع:** فهي تعد مجالاً مناسباً في العلاقة بين المؤسسة والمجتمع وبما يمكنها من البقاء في السوق، وذلك من خلال المسؤولية القانونية والمتمثلة 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.¹

2- **تغيير توقعات المجتمع من المؤسسات:** إن سر البقاء الطويل للمؤسسات في الأسواق مرتبط بدرجة استجابتها لحاجات المجتمع، لأنها تلبي حاجات قيمة له، والذي بدوره يُعطي لها مقومات وجودها وبقائها، والتي يمكن أن تُسحب منها في حال عجزها عن تلبية حاجات المجتمع، لذلك فمن الضروري وجود علاقات جيدة بين المؤسسات والمجتمع الذي تقوم بخدمته، والتي من شأنها أن تجعل أنشطة المؤسسات أكثر قرباً من الرغبات الاجتماعية.²

3- **يُعتبر استثمار طويل الأجل لفائدة المؤسسة:** وذلك من خلال رفع قيمة الأسهم على الأمد الطويل، لما تحظى به المؤسسة من ثقة لدى المجتمع، وما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلاً، كما أثبتت دراسة قامت بإجرائها جامعة "لويزيانا" بعنوان "تأثير التقارير المنشورة عن السلوك غير الأخلاقي على أسعار الأسهم" على أن الدعاية المحيطة بسلوك المؤسسات غير الأخلاقية تخفض أسعار الأسهم مدة لا تقل عن ستة أشهر، بالإضافة إلى أن السمعة والشهرة الحسنة تحسن صورة المؤسسة وتعزز من ميزتها التنافسية.³

4- **تقوية مكانة العلامة التجارية:** في كتابهما "روح العلامة التجارية" يقدم "هاميش برينجل Hamish Pringle ومارجوري تومبسون Marjorie Thompson" حججاً قوية تؤكد أن "ربط شركة أو علامة تجارية ما بعمل خيري أو قضية اجتماعية مناسبة يمكن أن يقدم مساهمة عظيمة لروح العلامة التجارية، وهما يستخلصان أن المستهلكون يتجاوزون المسائل العملية المتعلقة بالأداء الوظيفي للمنتج أو مزايا المنتج، بل هم يتجهون نحو قمة هرم ماسلو للاحتياجات، ويسعون وراء تحقيق الذات، إن ما يطلبونه الآن هو تقديم براهين ملموسة على فعل الخير".⁴

5- **الموازنة بين مسؤولية المؤسسة ونفوذها:** تعمل المسؤولية الاجتماعية على تقليل النقد الموجه لاحتكار المؤسسات للقرارات التي تتعلق بحياة الناس، فعندما تكون العلاقات متينة بين السياسيين ورجال الأعمال المسيطرين على المؤسسات الكبرى، تظهر حالة من عدم الثقة لدى الحكومات لسيطرة أصحاب رؤوس الأموال والأعمال على القرارات السياسية، وبالتالي عندما تتبنى هذه المؤسسات المسؤولية الاجتماعية ستساهم في التقليل من هذه الآثار السلبية، وتُعطي درجة من الارتياح والثقة من قبل المجتمع اتجاه المؤسسات.⁵

¹ عبد الرزاق سالم الرحاطة، المسؤولية الاجتماعية، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة، 01، عمان، الأردن، ، 2011 ، ص: 86.

² بلقاسم حمادي، مرجع سبق ذكره، ص: 21، 22.

³ Kotler Philips, 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.

⁴ Hamish, Pringle, Marjorie Thompson, **Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands**, 2001, p: 05.

⁵ بلقاسم حمادي، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

- 6- الوقاية من المشاكل أفضل من علاجها: المسؤولية الاجتماعية شكل من أشكال التدابير الوقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة التي ستحدث عاجلاً أو آجلاً، حيث يقع على عاتق المؤسسات أن تتعمق في المجتمع من خلال الاهتمام بمشاكله ومحاولة حلها قبل أن تتفاقم ويصعب حلها، لأن هذا يؤدي بالمؤسسات إلى فقدان قوتها التأثيرية في المجتمع.¹
- 7- تقليل الرقابة التنظيمية: إن المؤسسات التي تفي بمتطلبات الامتثال للأنظمة بوضوح، وتعمل بصورة وثيقة مع الجهات التنظيمية في سبيل الوفاء بالقواعد الإرشادية أو تجاوزها لما هو أفضل، تخضع لقدر أقل من عمليات التفتيش والرقابة، وقد تُمنح الأفضلية في تعاملاتها.²
- 8- المؤسسات جزء من المجتمع لها التزامات: إن المؤسسات 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.³

ثانياً: الحجج المعارضة لتبني المسؤولية الاجتماعية

بعدما تم التطرق إلى أهم الحجج المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حسب أنصار المسؤولية الاجتماعية، سيتم التطرق فيما يلي إلى حجج المعارضين للمسؤولية الاجتماعية والذين يرون بأن المسؤولية الاجتماعية تكلفة تعود بالسلب على الأداء المالي للمؤسسات، حيث تنطوي على العديد من التحديات، ويرون بأن الالتزام الاجتماعي يتعارض مع الهدف الرئيسي للمؤسسة وهو تحقيق الربح، أما الحجج الأخرى فهي كالتالي: ⁴

- 1- رفع أسعار المنتجات: إذا انفردت المؤسسة بإنفاق المبالغ على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، فإن ذلك يعني تحملها تكاليف إضافية تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها، وبالتالي تنعكس سلباً على موقعها وقوتها التنافسية في السوق.
- 2- توسع هيمنة منظمات الأعمال: بتبني منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية، فإن هذا سيحولها في وقت وجيز إلى شكل من أشكال المنظمات الحكومية 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 المؤسسات أي أنه عمل طوعي تقوم به المؤسسة ولا يحدد بالقانون.

¹ Mohamed Chegrani , op-cit, P:103.

² مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، الاتجاهات والقضايا الراهنة، نيويورك وجنيف، 2004، ص: 82.

³ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لمنظمات الأعمال المعاصرة، الطبعة 01، دار الإعلام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 88.

⁴ Mohamed Chegrani , op-cit, P:103-105.

- 4- **محدودية الخبرة والمهارة:** عدم توفر المؤسسات على القدرات التنظيمية والإدارية ومحدودية الخبرة والمهارة المتاحة لدى المؤسسات في معالجة المشكلات الاجتماعية التي تعترض عملها.
 - 5- **إضعاف للأهداف الرئيسية:** إن القيام بالمسؤولية الاجتماعية هو بمثابة إضعاف للأهداف الرئيسية للمؤسسات وعلى رأسهم الربح، لكونها تستنزف طاقة كبيرة من إمكانيات المؤسسة، كما أن المشاكل الاجتماعية هي من مسؤولية الدولة فقط.
 - 6- **السلوك الأخلاقي ينطبق على الأفراد لا على المؤسسات:** إن المفاهيم الأخلاقية تنطبق على الأفراد لا على المؤسسات، لأن الأفراد وحدهم يستطيعون صنع المفاهيم الأخلاقية وتطبيقها، وطالما أن المسؤولية الاجتماعية قضية أخلاقية بالدرجة الأولى، إذاً فهي مسألة ضمير وهذا لا يكون إلا للشخص الطبيعي ولا ينطبق على المؤسسة لكونها شخصية اعتبارية.
 - 7- **تقليص الأرباح:** إن توسيع نطاق المسؤولية الاجتماعية سوف يترتب عليه آثار ضارة على الاقتصاد، حيث أن المؤسسة ستتحرف عن دورها الأساسي وهو تعظيم ثروة الملاك، إذ أن الأموال الموجهة للمشروعات الاجتماعية أو الأعمال الخيرية إنما هي في الأصل حق للملاك يجب أن يحصلوا عليه.
 - 8- **غموض مفهوم المسؤولية الاجتماعية:** 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 المؤسسات صغيرة الحجم.
 - 9- **صعوبة المحاسبة:** يمكن أن تدعي بعض المؤسسات أنها أنفقت الكثير لخدمة المجتمع والواقع غير ذلك، لمجرد أن تكتسب شهرة وموقعاً في السوق مستغلة عواطف المستهلكين، ويساعدها في ذلك صعوبة المحاسبة عن الأنشطة الاجتماعية وغياب معايير المساءلة الاجتماعية ومعايير التقييم الاجتماعي.
- ومن خلال الجدول التالي يمكن تلخيص أهم الحجج لكل من المؤيدين والمعارضين لتبني المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية:

الجدول رقم (01-07): آراء المؤيدين والمعارضين للمسؤولية الاجتماعية

آراء المعارضين للمسؤولية الاجتماعية	آراء المؤيدين للمسؤولية الاجتماعية
- تقليص أرباح المساهمين عن طريق الإنفاق على البرامج الاجتماعية. - محدودية خبرة المؤسسات في مجال المسؤولية الاجتماعية. - غموض مفهوم المسؤولية الاجتماعية وخاصة لدى بعض المؤسسات صغيرة الحجم. - لا تمتلك المسؤولية الاجتماعية قوة القانون في إلزامية التنفيذ من قبل المؤسسات أي أنه عمل طوعي تقوم به المؤسسة ولا يحدد بالقانون.	- تُعتبر استثمار طويل الأجل لفائدة المؤسسة. - منظمات الأعمال جزء من المجتمع لها التزامات تجاهه مقابل المزايا التي تحصل عليها منه. - المؤسسات شريك للحكومة من أجل تحقيق الصالح العام. - تعمل المسؤولية الاجتماعية على تعميق العلاقة بين المؤسسة والمجتمع وتحسين توقعات المجتمع من المؤسسات. - تحسين صورة المؤسسات وتقوية مكانة العلامة التجارية.

المصدر: من إعداد الطالب

على ضوء ما سبق يمكن القول بأن كل من حجج المعارضين للمسؤولية الاجتماعية والمؤيدين لها مقنعة، حيث أن تحمل المؤسسة لدور اجتماعي يفوق قدرتها قد يربك ويعرقل أداءها الاقتصادي هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الاهتمام فقط بتعظيم الأرباح والأخذ بنظر الاعتبار المساهمين دون مراعاة مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة يجعل من المؤسسات نظاماً اقتصادياً مغلقاً لا تربطه علاقة طيبة مع المجتمع.

المطلب الرابع: مجالات ومبادئ المسؤولية الاجتماعية

الفرع الأول: مجالات المسؤولية الاجتماعية

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول مجموعة المجالات التي تشتمل عليها المسؤولية الاجتماعية، إلا أنه يوجد شبه إجماع بين الباحثين على وجود أربع مجالات اجتماعية أساسية يمكن أن تمارس من خلالها المؤسسات أنشطتها المسؤولة اجتماعياً بفعالية، تنحصر أساساً في مجال المساهمات العامة، مجال الموارد البشرية، بالإضافة إلى مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية، وكذا مجال مساهمات المنتج أو الخدمة.

أولاً: مجال المساهمات العامة

يتضمن هذا المجال الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق منافع للمجتمع المحلي بشكل خاص والمجتمع ككل بشكل عام، إذ فهمت المؤسسة أن هناك حاجة ماسة لإنشاء وتعزيز العلاقة مع المجتمعات المحلية التي تنشط فيها والاهتمام بمصالحها، وهذا من أجل تحسين صورتها وخلق تلاؤم بينهما، دون التخلي عن حقها في تحقيق الأرباح، ومن أجل ذلك يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه من خلال بذل المزيد من الجهود لتحقيق الرفاهية العامة له، وهذه الأخيرة تشمل:¹

- المساهمة في دعم البنى التحتية للمجتمع؛
- خلق فرص عمل جديدة ومستمرة؛
- المبادرة إلى المساهمة في أعمال الإغاثة في حالات الكوارث؛
- الالتزام بالنصوص والأنظمة أثناء التخلص من النفايات؛
- دعم المؤسسات التعليمية والثقافية والاجتماعية والرياضية والنسائية وغيرها؛
- احترام العادات والتقاليد والآداب العامة السائدة في المجتمع.

ثانياً: مجال الموارد البشرية

ويضم الأنشطة الاجتماعية المتعلقة بالموارد البشرية، إذ أن تحقيق الرفاهية لهذا المورد يعتبر جزءاً لا يتجزأ من المجالات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث أدت التطورات التقنية الحاصلة إلى التأكيد على الاهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية، وذلك من خلال تحقيق رواتب وأجور مجزية، إعطاء فرص للترقية، تدريب وتطوير المؤسسات لعنصرها البشري بالإضافة إلى تحقيق العدالة الوظيفية، وتحسين ظروف العمل، وضمان رعاية صحية للعاملين، وإجازات مدفوعة الأجر، وإسكان للعاملين.²

كما تهتم التشريعات بحماية الموارد البشرية فتحدد سياسات التوظيف وشؤون العاملين، وتنظم معالجة هذه الأمور من حيث الشكل والمضمون، وتستجيب المؤسسات لهذا المجال لما له من نتائج اقتصادية إيجابية³، ويمكن تحديد أهم الأنشطة المتعلقة بمجال الموارد البشرية فيما يلي:

¹ مهري شفيقة، الاتصال وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت عين لكبيرة سطيف، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2012، ص: 83.

² Green papier, **Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility**, Brussels, 18 July 2001, p: 9-10.

³ الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة -حالة سوناطراك-، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2007، ص: 86.

1- من خلال التوظيف: تتجلى مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه الموارد البشرية من خلال التوظيف فيما يلي: ¹

➤ تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة عن الموظفين وتأمين حقوق المتقدمين لشغل الوظائف، وذلك بالاعتماد على الأسس القانونية في الإعلان عن الوظائف وإجراءاتها وكذا تقييم نتائجها؛

➤ نزاهة التعامل مع مكاتب التوظيف التي توفر اليد العاملة لمنظمات الأعمال؛

➤ يجب أن تكون عملية التوظيف نابعة من حاجة حقيقية للمورد البشري وأن لا تكون نابعة من أغراض سياسية أو وساطات أو محسوبية وغيرها؛

➤ يجب تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص للمتقدمين للتوظيفة والحفاظ على سرية معلوماتهم والرد عليها.

2- من خلال التدريب والتطوير: تتجلى ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير في الآتي: ²

➤ إعطاء فرص الحصول على البرامج التدريبية لجميع العمال دون إقصاء أي فئة؛

➤ الالتزام بتطوير المهارات والقيادات المستقبلية؛

➤ أن يتم تنظيم عملية التدريب والتطوير ضمن نظام هادف لمسايرة التطور العلمي والتكنولوجي لتحسين معارف ومعلومات العمال.

3- من خلال الأجور والحوافز: يمكن حصر ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه العاملين من خلال الأجور والحوافز فيما يلي: ³

➤ وضع نظام أجور وحوافز ملائم من أجل رفع ولاء العاملين للمؤسسة؛

➤ العدالة والمساواة في برامج الأجور والحوافز بين العاملين ووفقاً لطبيعة العمل وصعوباته؛

¹ زروخي فيروز، ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إطار إدارة الموارد البشرية، مجلة دراسات في علوم اجتماع المنظمات، المجلد 06، العدد 01، 2017، ص: 20.

² بديار أمينة، المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من العاملين في مؤسسة سونلغاز وحدة غليزان، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، 2019، ص: 128.

³ حواطي ربيحة، طعيمة أحمد، مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 04، 2020، ص: 117.

➤ منح العاملين أجور ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب؛

➤ عدم التمييز في الأجور والحوافز بين الرجال والنساء.

4- من خلال الصحة والسلامة العامة: ويمكن حصر أهم هذه الممارسات في الآتي:¹

➤ توفير الأمن وتفاذي الحوادث داخل المؤسسة وتوفير بيئة نظيفة خالية من التلوث؛

➤ إعداد وتنفيذ برامج التوعية الخاصة بالعاملين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والأمان الوظيفي.

5- مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية:

يشمل مختلف الأنشطة الاجتماعية الهادفة إلى تقليص الآثار السلبية لنشاط المؤسسات على البيئة؛ ويحظى هذا المجال باهتمام كبير لما له من آثار تمس جميع الكائنات على وجه الأرض من إنسان وحيوان ونبات؛ وكذا توسع استغلال الموارد الطبيعية والتقدم التكنولوجي وما نتج عنه من تلوث وزيادة المشاكل البيئية المختلفة في الآونة الأخيرة، ولما له من تأثير كبير على نوعية الحياة.²

وتتمثل مسؤولية المؤسسة في هذا المجال في تبني سياسات وإجراءات تقلل أو تمنع الأضرار البيئية وترتبط الأداء البيئي برسالة المؤسسة وذلك من خلال ما يلي:³

➤ الموارد الطبيعية:

- الاقتصاد في استخدام الموارد الخام؛
- الاقتصاد في استخدام موارد الطاقة؛
- المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للموارد الخام والطاقة.

➤ المساهمات البيئية:

- تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه وإحداث الضوضاء؛

¹ نفس المرجع، ص 118.

² امحمد سعيداني، عبد الحق القيني، المسؤولية الاجتماعية للشركات في الجزائر بين التشريع والواقع، مجلة صوت القانون، المجلد 07، العدد 03، 2021، ص: 1137.

³ إبراهيم عبد الجليل السيد، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال برنامج مؤسسات الأعمال للتنمية المستدامة مركز البيئة والتنمية للإقليم العربي وأوروبا (سيدياري)، أوراق عمل المؤتمر الرابع للإدارة البيئية، البحرين، 2007، ص: 40، 41.

- تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات؛
- التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيض التلوث.

➤ مجال مساهمات المنتج أو الخدمة

يتضمن نطاق هذا المجال الأنشطة المرتبطة بالعلاقات مع الزبائن من حيث تحقيق رضاهم عن المنتج أو الخدمة، حيث تُعد هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات، وذلك من خلال تقديم منتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وكذا تقديم منتجات صديقة وأمنة بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والتزام المؤسسات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع وتطوير مستمر للمنتجات، هذا بالإضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد أهم الأنشطة الخاصة بمجال المنتج والخدمة فيما يلي:¹

- تحديد وتصميم المنتجات:

- ◆ القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين؛
- ◆ تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى تقليل احتمالات التعرض لأي إصابة عند الاستخدام.

- تحقيق رضا المستهلكين:

- ◆ وضع بيانات على عبوة المنتج للتعريف بحدود ومخاطر الاستخدام وتاريخ انتهاء الصلاحية؛
- ◆ القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات استخدامه؛
- ◆ توفير مراكز خدمة لصيانة وإصلاح المنتج.

ويتحدد مجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بمحيطها الداخلي والخارجي، لذلك فهي تتوزع بالنظر إلى البيئة المعنية والفئات التي توجه إليها، فالبيئة الداخلية تتكون من مجموع العلاقات التي تنظم الشؤون الداخلية للمؤسسة وما يترتب عنها من معاملات تجمع بين المساهمين والشركاء من جهة، و تلك التي تربط المسيرين بالعمال من جهة أخرى، أما البيئة الخارجية، فهي تتحدد بالمجال

¹ أحمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2000، ص: 81.

الخارجي الذي تتواجد فيه المؤسسة، والذي تبذل بشأنه مجهودات موجهة لمجموعة الأطراف الخارجية التي تتعامل معها من زبائن، مستهلكين، موردين، منافسين، بالإضافة إلى الجهات الحكومية.¹

الفرع الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

تستهدف المؤسسة أثناء ممارستها لمسؤوليتها الاجتماعية زيادة مساهمتها في التنمية المستدامة، ولتحقيق ذلك الهدف ينبغي عليها أن تتطلق من جملة المبادئ الأساسية²، وفيما يلي يمكن إجمال أهم هذه المبادئ:

أولاً: القابلية للمساءلة (مبدأ المحاسبة): يجب أن تكون المؤسسة مستجيبة للمساءلة عن تأثيراتها على المجتمع والبيئة، من خلال القبول والموافقة على الخضوع للفحص والمراجعة، وتقرض هذه المساءلة إلزاماً على الإدارة الاستجابة للمصالح والاهتمامات الحاكمة للمؤسسة، وكذا المساءلة من قبل السلطات القانونية، الجمعيات المتحكمة والأطراف المعنية، كما ينبغي وفق هذا المبدأ أن تظهر المؤسسة بشكل منتظم وبطريقة واضحة، وحيادية من حيث السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذها.³

إن الاعتراف بالمسائلة يعني أن المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع ولها مسؤولية متبادلة مع جميع أطرافه، وعلى هذا الأساس يمكن لهؤلاء الأطراف اتخاذ تدابير ضد المؤسسة وعليها بالمقابل تبرير جميع الأعمال التي تقوم بها.

ويوجب مبدأ المسائلة وضع التدابير المناسبة المتعلقة بأداء المؤسسة وبيئتها الخارجية والإجراءات المتخذة من طرفها، وهذا ما يتطلب تخصيص تكاليف تُعنى بهذا الجانب بالإضافة إلى إعداد تقارير تعتمد على الخصائص التالية:⁴

- أن يكون التقرير مفهوماً لجميع الأطراف؛
- أن يكون ذا أهمية لمستخدمي هذه المعلومات؛
- أن يتمتع بالموثوقية والدقة في القياس والبعد عن التحيز؛

¹ امحمد سعيداني، عبد الحق القينعي، مرجع سبق ذكره، ص: 1137.

² مغربي عبد القادر، آليات تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المناولة، المجلة المغاربية للاقتصاد والمانجمنت، المجلد 04، العدد 02، 2017، ص: 135.

³ هاني محمود وآخرون، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية، تقرير شهري يصدر عن مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء، السنة 5، العدد 57، سبتمبر 2011، ص: 2-4.

⁴ نويحي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

➤ أن يكون التقدير متنوعاً بين الكمي والنوعي حتى يسهل فهمه من طرف المستخدمين المختلفين لهذه التقارير.

ثانياً: الشفافية: ويقضي هذا المبدأ على المؤسسة أن تتحلى بالشفافية في أنشطتها وقراراتها التي تؤثر على البيئة والمجتمع، وهذا من خلال الإفصاح على نحو واضح ودقيق وبدرجة معقولة عن قراراتها وسياساتها وأنشطتها التي تكون مسؤولة عنها، ويجب أن تكون هذه المعلومات واضحة ويسهل على أصحاب المصلحة الوصول إليها، كما يجب أن تُقدم هذه المعلومات بشكل واضح وموضوعي وفي الوقت المناسب، من أجل تمكين الأطراف المعنية من تقييم قرارات وأنشطة المؤسسة بدقة.¹

ثالثاً: السلوك الأخلاقي: إذ يجب أن يُبنى سلوك المؤسسة على أخلاقيات الأمانة، العدل والتكامل، باعتبارها صمام الأمان للاستثمارين المادي والبشري، وأن تعمل بشكل فعال على تعزيز السلوك الأخلاقي، من خلال تحديد قيمها ومبادئها الجوهرية، ومنع حدوث أي تضارب في المصالح، وإنشاء آليات رقابية لأجل ذلك.

رابعاً: مبدأ الإذعان القانوني: وهو التزام المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقاً لإجراءات راسخة ومحددة والإلمام بها، إذ يقع على عاتق المؤسسة التأكد من أن علاقاتها وأنشطتها تقع ضمن الإطار القانوني والصحيح.

خامساً: مبدأ احترام الأعراف الدولية: ويعني احترام المؤسسة للاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياساتها وممارساتها للمسؤولية الاجتماعية وأن تبعد عن التورط غير القانوني في أنشطة لا تتوافق مع معايير السلوك الدولية.

سادساً: مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية: وهو أن تقر المؤسسة وتتقبل أن هناك تنوعاً بالمصالح للأطراف المعنية وتنوعاً في أنشطة ومنتجات المؤسسة وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية وهو ما أشرنا إليه سابقاً بمصطلح أصحاب المصلحة.

سابعاً: مبدأ احترام حقوق الإنسان الأساسية: على الشركة المؤسسة تنفيذ السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق المتضمنة في الميثاق العالمي لحقوق الإنسان، وأن تقبل بأن هذه الحقوق تعد عالمية وعامة، وهي جزء لا يتجزأ من الحقوق المطبقة من طرف جميع الدول والثقافات والمواقف.²

¹ لاسك ارسلان بايز، درمان سليمان صادق، تحليل العلاقة بين مبادئ المواصفة القياسية ISO 26000 وسمعة المنظمة دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في معامل الاسمنت في معامل السليمانية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 35، العدد 01، 2018، ص: 10.

² مغربي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص: 135، 136.

المبحث الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية، اتجاهاتها واستراتيجيات التعامل معها

المطلب الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

من خلال دراسة وتتبع الأدبيات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، يُلاحظ وجود مناهج عديدة لدراسة محتوى المسؤولية الاجتماعية وأبعادها ويمكن الوقوف على بعض هذه المناهج فيما يلي:

المنهج الأول: ويقوم على تحديد ثلاثة أبعاد مختلفة لتبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وهي:¹

أولاً: البعد الاقتصادي: إن جوهر هذا البعد هو أن المؤسسات يجب أن تركز على هدف تعظيم الربح بغض النظر عن أي مساهمة اجتماعية، والمساهمات الاجتماعية ما هي إلا تحصيل حاصل ونتائج لتعظيم الربح، وكما أشرنا سابقاً فإنه من أهم أنصار هذا البعد "Milton friedman" والذي يرى أن المدراء هم وكلاء لأصحاب الأعمال وبالتالي فهم يمثلون مصالح الملاك وتقع على عاتقهم تعظيم أرباحهم فقط.

ثانياً: البعد الاجتماعي: ويقع هذا البعد على النقيض تماماً من البعد الاقتصادي، بحيث يحاول عرض منظمات الأعمال كوحدات اجتماعية بدرجة كبيرة تضع المجتمع وتطلعاته نصب أعينها في جميع قراراتها، ومن أبرز أنصار هذا البعد جماعات السلام الأخضر (Green peace) والجماعات الأخرى التي تقدم نفسها كأحزاب اجتماعية صرفة والتي تحث منظمات الأعمال على تبنيه، وهذا أمر صعب جداً خاصة في الموازنة بين الأداء الاقتصادي والالتزامات الاجتماعية على الصعيد الداخلي والخارجي وخاصة مع تزايد مطالب المجتمعات المعاصرة.

ثالثاً: البعد المتوازن (اقتصادي-اجتماعي): وهو البعد الأكثر توازناً، حيث يركز على البعد الاقتصادي والاجتماعي على حد سواء بحكم أن منظمات الأعمال تمثل جملة من المصالح لأطراف عديدة، ومن أهم الأفكار التي تدعم هذا البعد تلك القائلة بأن اتساع رقعة الخصخصة تؤدي إلى تطلع المجتمعات لمنظمات الأعمال على أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية إلى جانب الحكومات التي أثقل كاهلها متطلبات المجتمع المتزايدة واللامنتهية فباتت تبحث عن شريك فعلي. لذلك في حقيقة الأمر يبدو طبيعياً لشركات العالم المتقدم لكن في المقابل يعد من أكبر المشاكل في الدول النامية باعتبار أن الهاجس الأول للشركات الخاصة فيها هو تعظيم الأرباح.

المنهج الثاني: لقد أشار كل من "raynard and forstater" سنة (2005) إلى أن هناك أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية وهي مبينة في الجدول التالي:

¹ بلال خلف السكرانة، أخلاقيات الأعمال، الطبعة 01، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص: 165، 166.

الجدول رقم (08-01): أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب "raynard and forstater"

التركيز على المسألة	من	أصحاب المصلحة القانونيين والتقليديين	إلى	أصحاب المصلحة المباشرين والتأثيرات قليلة الأمد	إلى	تشكيلة واسعة من أصحاب المصلحة والتأثيرات بعيدة المدى
حالة الأعمال	من	تخفيف الآلام	إلى	علاقة التكلفة- المنفعة	إلى	المحاداة الاستراتيجية
مستوى الارتباط	من	الالتزام بالمسؤولية القانونية	إلى	الحد الأدنى من الضرر	إلى	توليد قيمة اجتماعية
درجة التأثير	من	أعمال السوق	إلى	إعادة تشكيل السوق	إلى	التأثير السياسي

Source: Rayand peter, forstater maya, **corporate social responsibility: implications for smal and medium enterprises in developing countries**, united nations industrial development organization, vienna, 2005, p:05.

وفيما يلي شرح للأبعاد التي جاءت في الجدول أعلاه:¹

أولاً: بعد التركيز على المسألة: يبين هذا البعد أن فئات أصحاب المصلحة لهم اهتمامات مختلفة، إلا أنه وعلى الرغم من اختلافها فإنها تقع ضمن ثلاث محاور رئيسية وهي محور الأداء الاجتماعي، محور الأداء الاقتصادي، محور الأداء البيئي.

ثانياً: بعد حالة الأعمال: ويشير إلى تنامي قبول منظمات الأعمال بالأرباح والقيم والمبادئ والتكافل فيما بينها كهدف أساسي لها.

ثالثاً: بعد مستوى الارتباط: يؤكد هذا البعد على أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعمل على ثلاث مستويات أساسية، وهي الالتزام بالمسؤولية القانونية، الحد من الضرر، وتوليد قيمة اجتماعية.

رابعاً: بعد درجة التأثير: ويتضمن هذا البعد التغيير في السوق والذي يحدد بربحية المؤسسة في الوقت الحاضر، أما في المستقبل فيحدد بكون المسؤولية الاجتماعية جزء رئيسي من استراتيجية المؤسسة.

¹ محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 30، 31.

المنهج الثالث: النموذج المتكامل لـ "wood"

حدد "Danna Wood" أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في ثلاث مستويات ممثلة في الالتزام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، عمليات الاستجابة الاجتماعية ونتائج السلوك الأخلاقي للمؤسسات (المخرجات)، وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:¹

أولاً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية: إذ يصف هذا المستوى مبادئ المؤسسة ومدى التزامها بتلك المبادئ، ويحدد القيم التي تجسد نوع العلاقة بين الإدارة والمجتمع، وعلى هذا الأساس تحدد المؤسسة عملياتها ومخرجاتها في إطار مبادئها الخاصة وتحدد ما الذي ستقوم به لخدمة المجتمع.

ثانياً: عمليات الاستجابة الاجتماعية: وتشير إلى مقدرة المؤسسة وسرعتها في الاستجابة لمختلف الضغوط الاجتماعية، وهذا يعتمد على إمكانياتها وقدرتها على البقاء وذلك من خلال التكيف مع البيئة التي تحيط بها، عن طريق تحديد الفرص المتاحة لها وتحليل بياناتها وفي الأخير التكيف مع نتائج ذلك التحليل.

إلا أنه نتيجة للتغيرات البيئية المتسارعة فإن ذلك يصعب من عملية التنبؤ بتلك التغيرات، كما أن تفسير نتائج المسح البيئي والاستجابة لتلك التغيرات البيئية المتسارعة يتطلب أيضاً تقنيات معقدة ومكلفة بالنسبة للمؤسسة.

ثالثاً: نتائج السلوك الأخلاقي للمؤسسات (المخرجات): وفي هذا المستوى يتم تقييم تأثير ثلاث فئات وهي:

1- **أصحاب المصلحة الداخليين:** وهم المكلفون بالعمل داخل المؤسسة، ومن أجل اختبار تأثير هؤلاء يجب استعراض أعمال المؤسسة وآثارها الأخلاقية من خلال قراراتها اليومية المتخذة على المسؤولية الاجتماعية، فمثلاً يمكن اعتماد سياسات من قبل المؤسسة تؤثر إيجاباً أو سلباً مثل سياسات الأجور والحوافز وغيرها.

2- **أصحاب المصلحة الخارجيين:** وتشير إلى أثر قرارات وأعمال المؤسسة على الأفراد والجماعات خارج المؤسسة، وهذا ما قد يتضمن القرارات الإيجابية تجاه البيئة مثل ابتكار طرق حديثة للتخلص من المواد السامة التي من شأنها أن تعرض المؤسسة لانتقادات جماعات حماية البيئة، وفي المقابل قد يتضمن التأثيرات السلبية للعديد من قرارات المؤسسة مثل قرارات التخلص من مخلفات التصنيع.

¹ فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك دراسة تحليلية لآراء عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، اليمن، 2003، 48، 49.

3- **المؤسسات الخارجية:** تشير إلى التأثيرات على المؤسسات الكبيرة، حيث أنه للكوارث البيئية الكبيرة دور كبير في إدراك الأفراد لأثر قرارات تلك المؤسسات على الجمهور العام، وقد تنشأ عن ذلك الإدراك المطالب التي تتنادي بضرورة حماية البيئة والاهتمام بحقوق المستهلك بشكل عام.

وفيما يلي نموذج الأداء الاجتماعي للشركات ل Wood:

الشكل رقم (01-01): النموذج المتكامل لـ "wood"



المصدر: مرزوقة أمال، أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، جامعة سطيف، الجزائر، 2016، ص: 24.

حيث يوضح "Wood" بأن المؤسسات تتبنى السلوك الاجتماعي لأنها:¹

- تأمل وتحاول التأثير على كافة أصحاب المصلحة؛
- المسؤولية الاجتماعية للشركات ترتبط بأول هدف للشركة وهو خلق قيمة لأصحاب المصالح؛
- تعتبر جزء من أعمال الشركة الخيرية.

المنهج الرابع: نموذج "Archier Carroll" للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

قد كانت دراسات "كارول" أكثر إسهاماً في توضيح الأبعاد الحقيقية للمسؤولية الاجتماعية، وشكلت منعرجاً حاسماً في الأبحاث والدراسات الأكاديمية وكان هرم المسؤوليات الذي قدمه كارول والقراءات المنهجية التي قدمها محور التحاليل المختلفة التي جاءت فيما بعد، حيث يوجد في صور (Google) أكثر من (100) نوع مختلف من هذا الهرم، و أكثر (5200) اقتباس من المقالة الأصلية، ولا يزال المنشور الأصلي لكارول هو المقالة الأكثر تنزيلاً من مجلات (Elsevier Journal)²، وقد تم اعتبارها في الأدبيات على أنها أصل وأساس أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، إذ أن كارول اختار هرم بسيط يوضح من خلاله الطبيعة الأساسية لممارسات الأعمال المسؤولية اجتماعياً.

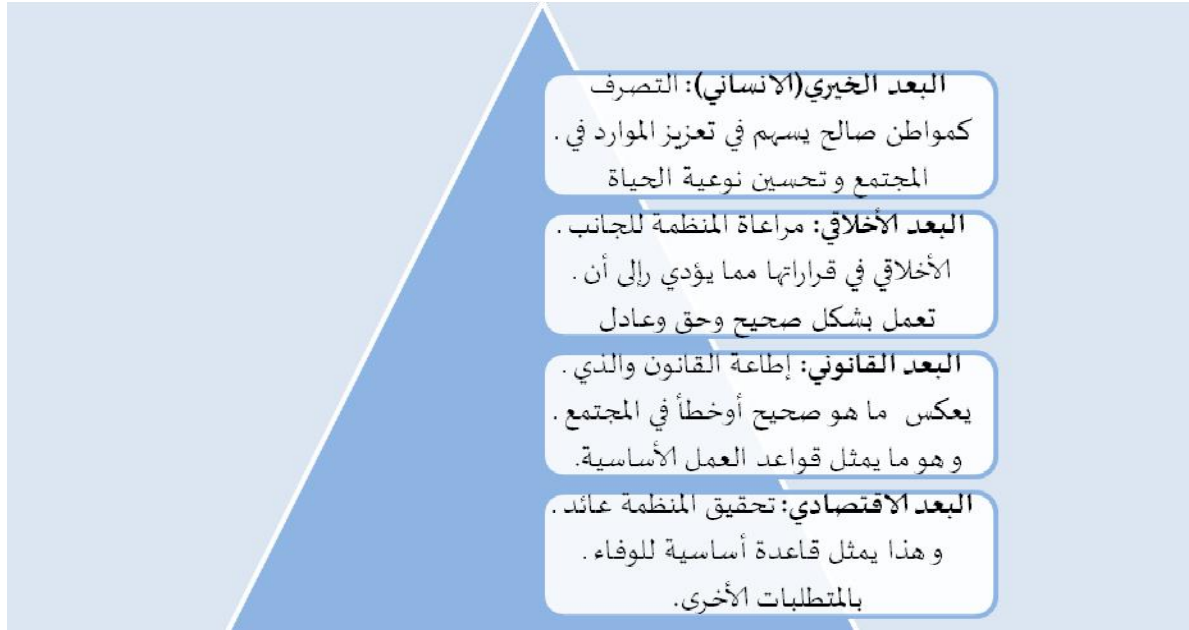
أولاً: هرم كارول ومفهوم المسؤولية

هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR) الذي وضعه "أرشي كارول" هو نموذج يستخدم بشكل متزايد لتحديد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ويتلخص نجاح هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في بساطة النموذج. وفقاً لـ "كارول"، فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي مفهوم متعدد الطبقات يتكون من أربعة جوانب مترابطة من المسؤوليات، وهي الجوانب الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية، إذ يُعطي هذا النموذج الهيكل التنظيمي الذي تحتاجه المؤسسات لتلبية المتطلبات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية للأعمال.

¹ Ann Brockett, Zabihollah Rezaee, **Corporate sustainability integrating performance and reporting**, Simultaneously, Canada, 2012, p: 154.

² Green business bureau, **The CSR pyramid: economic, legal and philanthropic responsibility**, february 15, 2022. disponible sur le site: <https://greenbusinessbureau.com/topics/csr/the-csr-pyramid-economic-legal-ethical-and-philanthropic-responsibility/>, (Consulté le 25/10/2022 21:35).

الشكل رقم (01-02): هرم المسؤولية الاجتماعية لـ "Carroll"



Source: Archie.B.Carol, The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders, Business- Horizons, July. August 1991, P 405.

وهذه الأبعاد التي قدمها كارول تمثل مفهوم المسؤولية الاجتماعية الشاملة، وهي حاصل العناصر الأربعة وفق المعادلة التالية:

الشكل رقم (01-03): المسؤولية الاجتماعية الشاملة



المصدر: فؤاد محمد حسين الحمدي، مدى إدراك المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها، المؤتمر الأول حول "المسؤولية الاجتماعية للشركات"، مركز دراسات وبحوث السوق والمستهلك، صنعاء ، 29- 30 أكتوبر 2008، ص: 7.

1- المسؤولية الاقتصادية:

هي أساس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تقع في أسفل الهرم وتعني العمل على إنتاج السلع والخدمات التي يرغب المجتمع فيها وبيعها بربح، وهذا ما يعني وفاء المؤسسات بمسؤوليتها الأساسية كوحدات

اقتصادية في المجتمع¹، أي أن تحقيق الأرباح هي القاعدة الأساسية وتُبنى عليها بقية الأمور والمستويات الأخرى للمسؤولية الاجتماعية. تذهب الأرباح من بيع السلع والخدمات إلى المساهمين وغيرهم من المستثمرين للحفاظ على بقاء المؤسسة والنمو. فضلاً عن ذلك، يتعين عليهم أيضاً أن يدفعوا لموظفيهم، وأن يزيدوا من قيمة مساهميتها، وأن يعتنوا بمصالح أصحاب المصلحة الآخرين²، من خلال توفير فرص عمل والأجر العادل للعمال والحصول على المواد الخام اللازمة واكتشاف موارد جديدة، وإدخال تحسينات تكنولوجية على المنتجات، ودفع ضرائبها من أجل تلبية الاحتياجات العامة...إلخ،

ويُنظر إلى المسؤولية الاقتصادية على أنها الالتزام الأساسي للمؤسسات، لأنه في حال كانت المؤسسة تحقق ربحاً فهذا يعني أنه بإمكانها تخصيص ولو جزء بسيط من هذه الأرباح للعمل في أنشطة المسؤولية الاجتماعية وخدمة الأطراف أصحاب العلاقة، ولذا فإن الوفاء بالمسؤولية الاقتصادية هو الطبقة الأولى من المسؤولية الاجتماعية، وأيضاً أساس المسؤوليات اللاحقة. وتبقى الحقيقة أن الوفاء بالمسؤولية الاقتصادية أمر لا بد منه لجميع المؤسسات للبقاء على قيد الحياة في الوقت الراهن.³

2- المسؤولية القانونية:

هي الطبقة الثانية من هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وهي تتماشى مع المسؤولية الاقتصادية باعتبارها تعاليم أساسية لنظام المؤسسات الحرة ومن المتوقع أن تعمل المؤسسات في إطار النظام القانوني واللوائح التنظيمية مع تحقيق أرباح للمساهمين في الوقت نفسه. إذ يتعلق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالامتثال للقوانين واللوائح التي وضعتها السلطات، والتي تحدد معايير السلوك المسؤول -تقنين ما يعتقد المجتمع أنه صواب أو خطأ. يتم وضع التنظيم القانوني لقيادة الأعمال لأن المجتمع، بما في ذلك المستهلكين ومجموعات المصالح والمنافسين والمشرعين، لا يمكن أن يكونوا واثقين من أن المؤسسات تفعل الصواب في مجال معين، مثل حماية المستهلك أو البيئة. هذا الافتقار إلى الثقة هو قوة الحزم القانوني.

وبعبارة أخرى المسؤولية القانونية هو أن تكون المؤسسة مثلها مثل أي مواطن صالح تحترم القوانين السائدة في البلد والأطر القانونية المعمول بها، وهذا من أجل تجنب الطائلة القانونية (المسائلة والملاحقة

¹ Archie B Carroll, Kareem M. Shabana, **The business case for corporate social responsibility: a review of concepts research and practice**, international journal of management reviews, 12 (01), 2010, p: 90.

² Rangsan nochai, titida nochai, **The Effect of Dimensions of Corporate Social Responsibility on Consumers' Buying Behavior in Thailand: A Case Study in Bangkok**, International Conference on Economics, Social Sciences and Languages, Singapore, (ICESL'14) May 14-15, 2014, p: 43-44.

³ Dk sinka, **form and demensions of corporate social responsibilty (CSR)**, disponible sur le site: <https://www.yourarticlelibrary.com/business/forms-and-dimensions-of-corporate-social-responsibility-csr/41243> (Consulté le 26/10/2022 21:35).

والقضاء والجزاء) من عقوبات وغرامات ونزاعات... ومخاطر قانونية أخرى، وأن تسعى للعمل في إطار بيئة صحية أساسها مبادئ النزاهة والشفافية وفي مظلة العدل والقسط، فلا يدفعها التهافت على تعظيم الأرباح، إلى استنفاد ثروات المجتمع وتلويث وسطه والإضرار بالمستهلكين (قانون حماية المستهلك، قانون التجارة، قانون حماية البيئة، القانون الجبائي، قانون المنافسة...)، وأن لا تندفع في استخدام العنصر البشري إلى قهره واستعباده وإيدائه (قانون العمل، الميثاق الاجتماعي، تنظيمات الحماية الاجتماعية، تنظيم الأمن الصناعي والسلامة المهنية).¹

إن القوانين مهمة ولكنها غير كافية في كثير من الأحيان، لذا فقد نجد بعض القصور لضمان السلوك المسؤول، ومن النقص نذكر:

- القوانين غير قادرة على معالجة جميع القضايا أو المجالات التي قد تواجهها المؤسسة فهي ذات نطاق محدود؛
- من الصعب ضمان التطبيق العادل للقوانين وقد تكون مجرد مصالح شخصية للمشرعين؛
- تتبع لمؤسسات القوانين السائدة خوفاً من العقاب وليس طوعاً من منطلق أخلاقي داخلي.

3- المسؤولية الأخلاقية:

البعد الأخلاقي من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يشير إلى السلوكيات والأنشطة المسموح بها أو المحظورة من قبل أعضاء المؤسسة أو المجتمع، حتى لو لم يتم تقنينها بموجب القانون. نظراً لحقيقة أن القوانين هي الجانب الأساسي، ولكن في غالب الأحيان تكون غير كافية أو لا تقدم إرشادات أو تملّي مسار عمل تجاري، حيث يضيف البعد الأخلاقي القيمة المفقودة والجوانب المعيارية. تجسد المسؤوليات الأخلاقية النطاق الكامل للقواعد والمعايير والقيم والتوقعات التي تعكس ما يتوقعه المستهلكون والموظفون والمساهمون والمجتمع ويعتبرونه منصفاً وعادلاً ومتسقاً مع احترام أو حماية الحقوق المعنوية لأصحاب المصلحة.²

فتمارس تلك المؤسسات مسؤوليتها الاجتماعية وفق فلسفة أخلاقيات الإدارة القائمة على أن المشاكل الاجتماعية من شأنها أن تعمل على إضعاف المجتمع إذ أن ازدهار المؤسسات ونموها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقوة

¹ أبوبكر بوسالم وآخرون، الأبعاد العملية للمصارف في مجال المسؤولية الاجتماعية عرض تجربة البنك الإسلامي الأردني (2016-2017)، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2019، ص: 04، 03.

² Velga Vevere, Anna Svirina, **Business ethics and corporate social responsibility**, Publisher: Ekonomikas un kulturas augstskola, EKA University of applied science, 2017, p: 16.

المجتمع¹، كما أن هذا البعد غير محصور في حدود ونطاق المؤسسة والمجتمع وما تربطهم من علاقات، بل يعمل على حماية المؤسسات من بعضها البعض جراء الأساليب غير العادلة التي قد تحصل.²

ومع ذلك، ليس من السهل التعامل مع المسؤولية الأخلاقية بالنسبة للمؤسسات لأن التوقعات الجديدة من الجمهور ما تزال تظهر مما يجعل شرعية المسؤوليات الأخلاقية قيد المناقشة باستمرار. لذلك يفترض على منظمات الأعمال استوعاب الجوانب الأخلاقية والسلوكية والمعتقدات والتوقعات الخاصة بالمجتمع الذي تنشط فيه والتأقلم معها باستمرار.

4- المسؤولية الخيرية

وتتربع على أعلى هرم المسؤولية، حيث أنه إذا توفرت القاعدة الأساسية في هذا الهرم ووجدت الأرباح واجتمعت بالمسؤولية القانونية والأخلاقية، فإن المؤسسات ستأخذ بعين الاعتبار تفعيل كافة العناصر السابقة لتقوم بمسؤوليتها الاجتماعية والخيرية والتصرف بشكل يساهم في تعزيز الموارد في المجتمع والحرص على تحسين نوعية الحياة فيه.³ ويتمثل أحد الجوانب الضخمة للأعمال الخيرية للمؤسسات في التبرع بالمال من أرباح المؤسسة إلى قضايا جديرة بالاهتمام داخل المجتمع المحلي والتي لا ينصح بها القانون ولا يتوقعها العمل عمومًا بالمعنى الأخلاقي، ومن أمثلة ذلك تقديم التبرعات للمؤسسات الخيرية، وبناء المرافق الترفيهية للموظفين وأسرهم، ودعم المؤسسات التعليمية والفنية وما إلى ذلك، ويعتمد هذا النوع من المساعدة على موقف المؤسسة السخي والطوعي تجاه المجتمع والبيئة بناءً على الدوافع الاجتماعية دون توقع أن يكون للمساعدة ردود فعل اقتصادية لأنها موقف كريم للمجتمع.⁴

ففي بعض مناطق العالم، تتعلق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بشكل أساسي بالعمل الخيري -أي المسؤولية التقديرية للمؤسسات أو التطوع تجاه عامة الناس، وتكون في بعض الأحيان ممارسة إلزامية مدعومة بلوائح ومعياري دولي مقبول، فتتحول من مجرد مشاريع خيرية وتنمية مجتمعية إلى أداة استراتيجية تتبناها

¹ عمر محمد دره وآخرون، ممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الشركات البتروكيمياوية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 02، العدد 06، 2018، ص: 131.

² ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، الطبعة 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 233.

³ شرين أحمد عبد الرحمن، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه الموظفين وفقا لمواصفة الايزو 2600، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، 2009، ص: 50.

⁴ Nor Hadi, Udin Udin, **Testing the Effectiveness of CSR Dimensions for Small Business Entrepreneurs**, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, December 2020, p: 4-5.

المؤسسات كجزء من الوظائف الأساسية لديها، بسبب آثارها على الربحية وإدارة الموارد البشرية والتسويق والدعم اللوجستي والتي تشكل جميعها جزءاً من الوظائف الأساسية لمنظمات الأعمال.¹

في الأخير يمكن القول أن المسؤولية الاقتصادية هي جوهر التزامات المؤسسة كما يتضح من القياس الهرمي أعلاه، حيث تمثل الطبقة الدنيا، ولكنها تمثل أيضاً أساس الهرم، إذ تقوم المؤسسة بإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات التي يطلبها أفراد المجتمع وتحقق ربح لأصحابها فلا يمكن لأي عمل أن يستمر دون أن يكون ناجحاً اقتصادياً، وبالتالي ستصبح جميع المسؤوليات الأخرى غير ضرورية، بعد ذلك تأتي المسؤولية القانونية لتشير إلى الالتزام بالقوانين واللوائح التي تفرضها البلدان التي تعمل فيها المؤسسة، في حين البعد الثالث يتمثل في المسؤولية الأخلاقية والتي تشمل جميع الأنشطة والممارسات التي يتوقعها المجتمع من المؤسسات، وفي أعلى الهرم يمكن العثور على المسؤولية الخيرية والتي تشكل مجالاً تعتني فيه المؤسسات برعاية الإنسان وتحسن من نوعية الحياة.

ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي جاء بها "كارول" والعناصر الرئيسية والفرعية لكل بعد من هذه الأبعاد.

الجدول رقم (01-09): أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية

البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
الاقتصادي	المنافسة العادلة	- منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين. - احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين.
	التكنولوجيا	- استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن يوفرها. - استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.
القانوني	قوانين حماية المستهلك	- عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها. - حماية الأطفال صحياً وثقافياً. - حماية المستهلك من المواد المزيفة والمزورة.
		- منع تلوث المياه والهواء والتربة.

1 Aminu Ahmadu Hamidu and other, **op-cit**, p: 87.

- التخلص من المنتجات بعد استهلاكها. - منع الاستخدام التعسفي للمواد. - صيانة المواد وتثمينها.	حماية البيئة	
- منع التمييز على أساس العرق والجنس أو الدين. - ظروف العمل ومنع عمل صغار 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 اللاأخلاقية.	الأعراف والقيم الاجتماعية	
- نوع التغذية. - الملابس. - الخدمات. - النقل العام. - الذوق العام.	نوعية الحياة	الخيرى

المصدر: طاهر منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص: 82.

ثانيا: مستويات المسؤولية الاجتماعية (تطوير نموذج كارول)

تم تنقيح نموذج كارول بواسطة "Wood" سنة (1991)، ليضيف لبنة أخرى في مجال البحث العلمي بحيث قسم كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي قدمها كارول إلى ثلاث مستويات كما يلي:

الجدول رقم (10-01): مستويات المسؤولية الاجتماعية

مستويات المسؤولية الاجتماعية	المستوى المؤسسي	المستوى التنظيمي (أنشطة)	المستوى الفردي
المسؤولية الاقتصادية	- إنتاج السلع والخدمات. - عرض الوظائف وخلق الثروة للمساهمين.	أسعار السلع والخدمات تتجرم فعليا التكاليف الحقيقية للإنتاج.	الإنتاج بطريقة إيكولوجية.
المسؤولية القانونية	- احترام القانون والتشريعات. - عدم استعمال اللوبيات والمحاباة.	العمل من أجل السياسات العامة.	الاستفادة من التشريعات في الابتكار التكنولوجي.
المسؤولية الأخلاقية	احترام القيم والأخلاقيات الأساسية.	تقديم معلومات دقيقة وكاملة لزيادة الأمان في استعمال السلع.	تطوير المعلومة من أجل الاستعمال المفيد للمنتوج.
المسؤولية الخيرية	التصرف كمواطن مثالي في جميع المجالات.	استثمار موارد المؤسسة في مشاريع خيرية ومراعاة البيئة الاجتماعية للمؤسسة.	اختيار الاستثمارات الخيرية المدرة للأرباح والتي تحل المشاكل الاجتماعية.

Source: inana rodie, **responsabilité sociale des entreprises- le développement d'un cadre européen**, mémoire présenté pour l'obtention en études européennes, genève, avril 2007, p: 21.

المطلب الثاني: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال ثلاثة اتجاهات كما يلي¹:

أولاً: **المساهمة المجتمعية التطوعية**: ويلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي يكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حديثاً نسبياً، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة المدى في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي.

¹ بن مسعود نصرالدين، كنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 14 و 15 فيفري 2012، ص: 05.

ثانياً: العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة: غالباً ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمؤسسات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وذلك من خلال التفاعل النشط مع موظفيها بتحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية، وكذا تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة وتقليل المخلفات ذات التأثير السلبي على البيئة.

ثالثاً: حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي: على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الرؤية وتهيئ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ، أما على الصعيد الخارجي فإن الكثير من رؤساء الإدارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات الاجتماعية وغيرها من المبادرات.

المطلب الثالث: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

لكون المؤسسة تنشط في بيئة خارجية متغيرة بشكل متسارع على الصعيد السياسي، الاقتصادي، والاجتماعي فرض عليها تبني استراتيجية معينة خاصة بالمشاركة الاجتماعية، وعلى هذا الأساس فقد حدد الباحثين والمهتمين بهذا المجال أربع استراتيجيات تندرج من خلالها المؤسسات في تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، والإسهام في الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية ابتداءً من استراتيجية الممانعة أو عدم التبني إلى استراتيجية المبادرة الطوعية.

أولاً: استراتيجية الممانعة أو عدم التبني (Obstructionist Strategy): "تجنب الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية والتركيز على الأولويات الاقتصادية"، حيث تهتم هذه الاستراتيجية فقط بالأولويات الاقتصادية للمؤسسات دون أن تُعطي أي اهتمام للدور الاجتماعي الذي يقع على عاتقها لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الربح والفوائد الأخرى¹، فاستراتيجية الممانعة تستند أساساً على رؤية للمدى القصير وذلك باهتمامها في المقام الأول بتحقيق نتائج مالية أفضل من أي فترة زمنية سابقة، ولا يمكن اعتبار هذه الاستراتيجية خيار غير شرعي لأن الأفراد الذين يعرضون أموالهم للخطر من حقهم أن يتوقعوا عائداً على استثماراتهم.

وبالعودة إلى هرم المسؤولية الاجتماعية، فإن المؤسسات التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات للتعامل مع الدور الاجتماعي نجدها في المستوى الأول، وهي المسؤولية الاقتصادية وتحاول أن تتحاشى حتى المسؤولية

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

القانونية بشتى الأساليب والطرق والأعداء، وقد تتعرض هذه المؤسسات لإشكالات قانونية ودعاوى مثارة ضدها، فهي تترك المشاكل دون حل، إلى أن يعلم بها الجمهور وعند ذلك تستجيب لمعالجة المشكلة المطروحة والتقليل من التأثير السلبي لها مع إنكارها لمسؤوليتها تجاه تلك المشاكل والأخطاء ساعية بذلك إلى امتصاص غضب أصحاب المصلحة.

ثانياً: الاستراتيجية الدفاعية (Defensive Strategy): "القيام بالحد الأدنى القانوني المفروض من الدور الاجتماعي لحماية المؤسسة"، فعلى هذا الأساس تقوم المؤسسة بدور اجتماعي محدود جداً وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط وهذا من أجل تجنب الانتقادات وبالحد الأدنى، ويقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة¹. فتلجأ المؤسسات إلى المناورات القانونية كتكتيك للمحاولة أو تحاشي الالتزامات المرتبطة بالمشاكل التي تسببها الشركة، أي أن المؤسسة تقتصر على تنفيذ الجوانب القانونية الملزمة للمؤسسات في ممارسة الأنشطة الاجتماعية التي تخص المجتمع الذي تعمل به، كما أنها تتجه إلى المساهمة بأدنى الحدود المفروضة عليها بموجب القانون.²

وفي هذا الخيار اعتراف وفهم للعلاقة المتشابكة بين المؤسسة والمجتمع الذي تنشط فيه، حيث تعترف المؤسسة بأنها يجب أن تقدم مساهمة إيجابية لهذا المجتمع، في حين أن هذا العطاء الخيري يأتي من الأرباح الفائضة، ويمكن توجيه الفوائض إلى أنواع مختلفة من المؤسسات التعليمية والاجتماعية والترفيهية كرد جميل للمجتمع دون توقع أي شيء في المقابل، وقد يكون هذا العطاء منقطع ومحصور في شكل تبرعات أو في حالة الكوارث الطبيعية.³

وبالعودة إلى هرم المسؤولية الاجتماعية فإن هذا النمط من الاستراتيجيات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يطاول المستوى الثاني للمسؤوليات الأربع ألا وهو المسؤولية القانونية، وقد بين البعض في هذا الشأن بأن القيام بالدور الاقتصادي والدور القانوني يمثل متطلبات ملزمة لمنظمات الأعمال، فهو لا يمثل مسؤولية اجتماعية بل القاعدة الأساسية للقيام بالدور الاقتصادي، والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

² الجعافرة أحمد، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف في الأردن، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2009 ص: 50.

³ Jeremy Galbreath, Corporate social responsibility strategy: Strategic options, global considerations, Corporate Governance, International Journal of Business in Society, 6(2), 2006, p: 177.

الشكل رقم (04-01): استراتيجيات تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

ثالثاً: استراتيجية التكيف (Accommodative Strategy): "قبول دور اجتماعي ومحاولة الوفاء بجوانب اقتصادية وقانونية وأخلاقية"، وهنا تخطو المؤسسة خطوة متقدمة أخرى باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الاقتصادية¹. حيث يكون لها هدف اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم وتوقعات المجتمع. وتتعلق الوحدة الاقتصادية المستخدمة لهذه الاستراتيجية من فكرة مفادها عدم تجاوز التشريعات الحكومية حتى لا تتعرض للمسائلة القانونية، وأن يكون سلوكها منسجماً مع المعايير والقيم والتوقعات السائدة في المجتمع، ولكن في بعض الأحيان قد ينشأ هذا السلوك نتيجة للضغوط الخارجية فقط وليس نابعاً من إدراك المنظمة وثقافتها².

ويرقى هذا النوع من الاستراتيجيات إلى المستوى الثالث لهرم المسؤولية الاجتماعية، والذي يراعي السلوك الأخلاقي والجوانب القيمية في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، وهذا خيار استراتيجي غير عملي لأنه يسعى إلى حل النزاعات بين الأهداف الاقتصادية والتوقعات الاجتماعية والبيئية والأخلاقية شديدة التعقيد في المجتمع، إذ أنه في الوقت الحديث يتطلب على المؤسسات الوعي بالمسؤولية الاجتماعية باعتبارها جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية كشرط أساسي لبقائها واستمراريتها.

رابعاً: استراتيجية المبادرة الطوعية (Proactive Strategy): "تبني دور اجتماعي كبير جداً بحيث تُؤخذ مصلحة المجتمع وتطلعاته في كل قرارات المؤسسة"، وتأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقاً لتقديرات المدراء وتنسيقاتهم وفق المواقف المختلفة. تتميز هذه

¹ Charles williams, **management**, south-western college publishing,usa,2002, p: 99.

² عباس سعيد يحيى التميمي، دجلة عبد الحسين عبد، تأثير مبادرات المسؤولية الاجتماعية في الأداء الاقتصادي للوحدة الاقتصادية وخلق قيمة لها،

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والأعمال، المجلد 21، العدد 86، 2015، ص: 703.

الاستراتيجية بأن الأداء الشامل لمنظمة الأعمال يأخذ دائماً في الاعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع ومصلحته¹، أي أن مسؤولية المؤسسة مسؤولية خيرية تساهم في تحسين رفاهية أفراد المجتمع، بحيث يكون لها الاستعداد التام للتعامل مع كل المشاكل التي يمكن أن تواجهها في ظل الضغوط الخارجية والتهديدات وكذا التشريعات الحكومية، كما أن المؤسسات التي تتبع مثل هذا النوع من الاستراتيجيات ينبغي أن تتمتع بدرجة حرية كافية في مساندة الأعمال والمبادرات التي من شأنها أن تعزز مكانتها في السوق.²

ومن السمات الأساسية لاستراتيجية المبادرة الطوعية هي أن المؤسسات تجري حواراً مسبقاً مع أصحاب المصالح، وتدمج نتائج هذا الحوار في عملية صنع القرار بما فيها احتياجات أصحاب المصلحة كجزء لا يتجزأ من استراتيجيتها، حيث تتكامل الأهداف الاجتماعية مع الأهداف الاقتصادية.

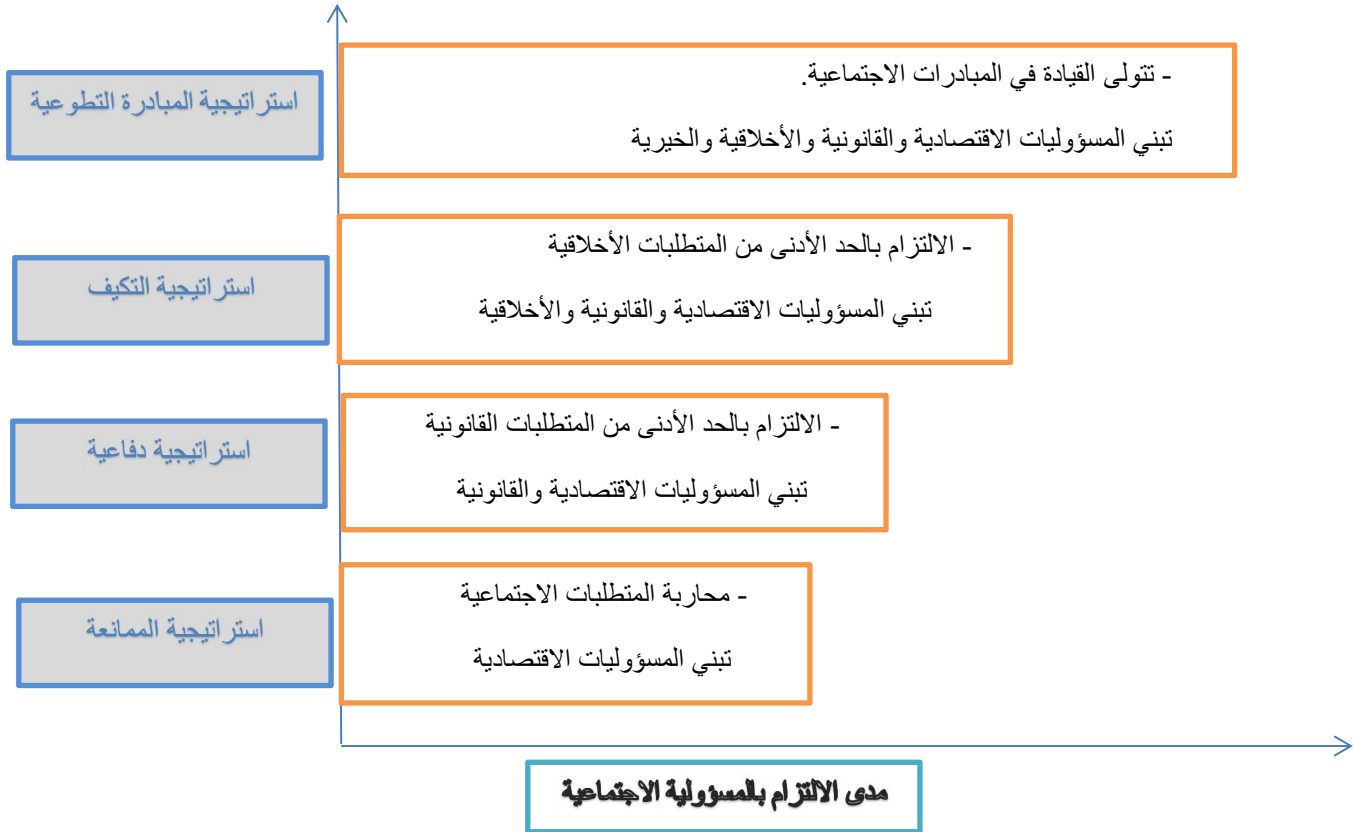
وبالرجوع لهرم المسؤولية الاجتماعية نجد أن هذا النوع من تبني الدور الاجتماعي يمس جميع مستويات المسؤولية الاجتماعية والتي على رأسها المسؤولية الخيرية، بحيث هذه الاستراتيجية تتطلب تمتع المؤسسات بسمات مبادراتية عالية تنغمس من خلالها في المجتمع وتحقق تطلعات مختلف الأطراف.

والشكل التالي يوضح أهم الاستراتيجيات الخاصة بالتعامل مع المسؤولية الاجتماعية:

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

² عجاج سهام، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمدخل أساسي لتجسيد التنمية المستدامة إزاء العاملين: دراسة حالة سوسيولوجية، مجلة روافد، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2019، ص: 40.

الشكل رقم (01-05): استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية



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

وتجدر الإشارة إلى أن اتباع المؤسسة لأي نوع من هذه الاستراتيجيات، يعتمد بالدرجة الأولى على مدى قناعة إدارة هذه المؤسسة بالدور الملقى على عاتقها تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وكذا بضرورة انعكاس هذا الدور على كافة أنشطتها وقراراتها إلى الحد الذي يكون هناك نوع من التكامل بين إستراتيجية المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية.

وفي الأخير يمكن القول أنه لا يجب التعامل مع المسؤولية الاجتماعية على أنها أسلوب تكتيكي ناتج عن الاحتياجات المناهضة للعولمة أو بأنها أسلوب دفاعي من طرف المؤسسة منفصل تماماً عن استراتيجيتها، بل يجب وضع هذا المفهوم في إطاره الصحيح باعتباره هدفاً لأن المؤسسة هي كيان اجتماعي لا بد لها وأن تساهم في تطوير المجتمع الذي تتواجد فيه، ووسيلة باعتبار أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون ميزة تنافسية للمؤسسة تحسن من صورتها في أذهان كل من أصحاب المصلحة فيرتفع أداءها الاقتصادي، ولكن السبيل إلى ذلك هو أن تضع المؤسسة المسؤولية الاجتماعية ضمن خطة استراتيجية طويلة المدى، لضمان بقائها واستمراريتها في مواجهة المنافسة.

خلاصة الفصل

لقد مر تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات منذ نشأته بمراحل عديدة ليصل إلى ما هو عليه اليوم، بحيث اختلفت آراء الكتاب والباحثين حول هذه المراحل وعلى إثر هذا الاختلاف ظهرت عدة تقسيمات لهذا التطور التاريخي، إلا أن غالبية هذه التقسيمات تشير إلى انتقال مفهوم المسؤولية الاجتماعية من الحالة الجزئية الضيقة إلى الحالة الشمولية الواسعة.

في السنوات الأخيرة، أصبح مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل اهتمام متزايد على المستوى العالمي. ومع ذلك، لا يزال هناك غموض يحيط بهذا المفهوم؛ ويُرجع تعقد المفهوم المتعدد الأبعاد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتنوع الآراء والمدخلات المختلفة بشأنها إلى عدة عوامل، بما في ذلك التحديات المحيطة بممارسة المسؤولية الاجتماعية، والأهداف المؤسسية المختلفة، والمعتقدات الثقافية والقيم الشخصية لأصحاب المصلحة المختلفين.

وعلى إثر هذا الغموض تباينت اتجاهات التأييد والاعتراض لدور المؤسسات في تحمل أعباء المسؤولية الاجتماعية، فبالنسبة لبعض المؤسسات، فإن المسؤولية الاجتماعية هي استثمار طويل الأجل يمكن أن يعود بالفوائد على المؤسسة، بحيث يمكن أن تساهم في بناء سمعة جيدة للمؤسسة وتعزز العلاقات مع العملاء والمستهلكين والمستثمرين، وبالتالي تحقيق تنمية مستدامة وعائدات مالية أكبر على المدى الطويل.

من ناحية أخرى، يرى البعض الآخر أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر تكلفة اجتماعية تتطلب تحملها بغض النظر عن العوائد المالية المباشرة، بحيث يعتقد هؤلاء أن المؤسسات لها واجب أخلاقي واجتماعي للمساهمة في تحسين المجتمع والبيئة، وأن قرارات وسلوكيات المؤسسة يجب أن تنعكس بشكل إيجابي على المجتمع بشكل عام.

باختصار، فإن التطورات الأخيرة قد قادتنا إلى فهم أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليست مجرد فكرة غير ذات صلة، بل هي عنصر أساسي في نجاح المؤسسات واستدامتها، ويتبنى المسؤولية الاجتماعية يمكن للمؤسسات أن تكون قوة إيجابية في تحقيق التغيير الاجتماعي والبيئي وبناء عالم أفضل للجميع.

الفصل الثاني:

المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم
النظرية إلى الممارسات التطبيقية

تمهيد:

لقد ساهمت الأبحاث والدراسات والمبادرات الدولية التي طالت مفهوم المسؤولية الاجتماعية في إخراجها من الإطار الفلسفي المبهم والمعقد إلى الإطار العملي والتطبيقي الذي يسهل على المؤسسات تبني المبادرات الاجتماعية وتطبيقها لمسؤوليتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.

على اعتبار أن المؤسسة تستخدم مختلف موارد المجتمع الذي تنشط فيه وتنمو وتتطور من خلاله، فإنه يجب عليها مقابل ذلك المساهمة في تطوير هذا المجتمع وتحسين الظروف المحيطة بها والوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية تجاهه، وذلك عن طريق تطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال الممارسات التي تراها مناسبة.

ومع تزايد الضغط والإلحاح من قبل الأفراد والجمعيات والمنظمات الدولية على المؤسسات حول القيام بأدوارها الاجتماعية، ظهرت الحاجة إلى فرع جديد من فروع المحاسبة الغير تقليدية والذي يعرف بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية، هذا الأخير يساعد المؤسسة في قياس أدوارها الاجتماعية والإفصاح عنها في شكل تقارير حتى يتسنى للأطراف المستفيدة الإطلاع عليها.

ظهرت منذ عقود العديد من المبادرات الدولية التي تهدف إلى حث المؤسسات الاقتصادية على تبني المسؤولية الاجتماعية، وقد كان لهذه المبادرات الأثر البالغ في نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات، بحيث نجد العديد من المؤسسات الرائدة عبر دول العالم قد تبنت هذا المفهوم وحتى بلغ بها الحال إلى اعتماد أساليب ونماذج خاصة بها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

ومن أجل الإلمام بموضوع تطبيق المسؤولية الاجتماعية، وكذا معرفة أهم المبادرات الدولية والعربية التي تدعم تطبيق المسؤولية الاجتماعية، والإشارة إلى نماذج عن الشركات الرائدة في هذا المجال، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: تطبيق المسؤولية الاجتماعية

المبحث الثاني: المبادرات الدولية والعربية لدعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المبحث الثالث: نماذج مؤسسات عالمية رائدة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية

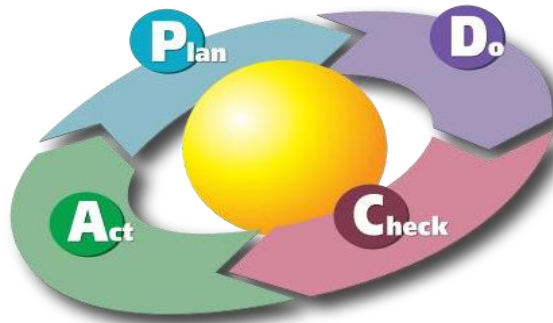
المبحث الأول: تطبيق المسؤولية الاجتماعية

مع تزايد الوعي الاجتماعي بضرورة تحمل المؤسسات الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية ومساهمتها في دعم وتطوير مجتمعاتها، وكذا اقتناع المؤسسات بأهمية تطبيقها لمسؤوليتها الاجتماعية والتخطيط لها وممارستها ضمن أطر عملية منظمة تضمن الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة من قبل جميع أصحاب المصلحة، ظهرت الحاجة إلى تطوير مراحل عملية من أجل تسهيل تبني المؤسسات الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية، كما تمكن المؤسسة من قياس أداءها الاجتماعي والإفصاح عنه للأطراف المعنية.

المطلب الأول: مراحل تطبيق وتطوير المسؤولية الاجتماعية

من المهم أن يشتمل النظام الإداري الخاص بالمسؤولية الاجتماعية على إطار منظم يتم مراقبته ومراجعته باستمرار، وذلك من أجل التوجيه الفعال لإدارة المؤسسة كرد أو استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، وبالتالي التطبيق الفعال للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، وعليه فقد تم وضع إطار لتطبيق الاجتماعية يتبع تطبيقاً لمبدأ "ديمنج" في إدارة الجودة الشاملة، والذي يعتمد على أربعة مراحل تتمثل في التخطيط، التطبيق، الفحص (التحقق)، والتحسين.¹

الشكل رقم (01-02): حلقة "ديمنج"



المصدر: جديدي روضة، محاضرات في المسؤولية الاجتماعية للشركات، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2020، 2021، ص: 42.

وفيما يلي سيتم التطرق لمراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

¹ صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء) - الموجة الرابعة للإدارة، الطبعة 01، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 123.

الفرع الأول: التخطيط لدمج المسؤولية الاجتماعية

وتشمل مرحلة التخطيط خطوتين أساسيتين هما:

أولاً: تقييم الوضع الحالي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

تبدأ عملية التخطيط لدمج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بتقييم الوضع الحالي للمسؤولية الاجتماعية والقدرات الذاتية التي تمتلكها المؤسسة، والتي تتضمن العديد من العوامل الداخلية والخارجية، إذ يتم الوقوف على المركز المالي للمؤسسة والأرباح التي حققتها في السنوات السابقة، وكذا عدد العاملين بها ومركزها التنافسي، بالإضافة لتحديد طبيعة أنشطتها وأعمالها وكيفية استغلالها لكل هذه العوامل في خدمة المجتمع وتنميته، ويمكن تقييم وضع المؤسسة وتحديد قدراتها وإمكاناتها من خلال:¹

➤ التعرف على التوجهات الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛

➤ تقييم الموقف الحالي للمستفيدين الرئيسيين؛

➤ مراجعة النظام الإداري الحالي؛

➤ تحديد الإمكانيات المتاحة للمؤسسة؛

➤ تقييم البرامج الحالية للمسؤولية الاجتماعية.

ثانياً: وضع وتطوير استراتيجية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

بعد إجراء عملية التقييم يصبح لدى المؤسسة قاعدة من المعلومات تستطيع من خلالها تطوير خطة استراتيجية للمسؤولية الاجتماعية، بحيث تحدد المؤسسة سياستها وتوجهاتها المتعلقة بتبني النهج المؤسسي للمسؤولية الاجتماعية وتحدد أيضاً العوامل الخاصة بها والآثار المصاحبة لها على المجتمع، وكذلك تقوم بتحديد ومراجعة المتطلبات الإدارية والقانونية، بالإضافة إلى المتطلبات الأخرى التي تصادق أو توقع عليها.²

¹ مركز مراس للإستشارات الإدارية، الدليل الإرشادي للسياسات والإجراءات لبرامج المسؤولية الاجتماعية، مجلس المسؤولية الاجتماعية بالرياض، السعودية، 2010، ص: 28.

² الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية، المسؤولية المجتمعية، <https://www.csr.sa/post/>.

إن الهدف من هذه المرحلة هو تحديد التوجهات الاستراتيجية لبرامج المسؤولية الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة، ومن ثم ترجمتها إلى خطة تشغيلية تشمل الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري والفني الذي سيتولى الإشراف على تنفيذها، بالإضافة إلى تحديد الموازنة التقديرية لهذه الخطة وللجهاز الإداري.¹

ويتم تطوير الاستراتيجية التي تضعها المؤسسة من خلال مجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي:²

- **الحصول على دعم الإدارة العليا وتحفيز الموظفين:** بحيث تبقى فرص النجاح للاستراتيجية ضئيلة من دون الحصول على الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا، وعليه لا بد من جمع الدعم الكافي لبدء العمل على استراتيجية المسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال إطلاع المدير على نتائج التقييم الذي تم في المرحلة الأولى والاستفادة من توصيات هذا التقييم.
- **دراسة ما تفعله المؤسسات الأخرى فيما يخص المسؤولية الاجتماعية:** إذ لا بد من الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى وتوظيفها في الأعمال المستقبلية، بحيث يتم الأخذ في عين الاعتبار أوجه التشابه والاختلاف مع هذه المؤسسات.
- **اعتماد مصفوفة بالإجراءات المقترحة:** بعد كل ما تقدم، يصبح من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها ووضع المقترحات المتعلقة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية وذلك بالمقارنة مع ما يتم القيام به فعلياً في المؤسسة.
- **وضع أفكار للمضي قدماً فيما يخص المسؤولية الاجتماعية:** ويمكن في هذه المرحلة إما اعتماد التحول التدريجي أو الشمولي، وأياً كان النهج المتبع فإن أولى الخطوات المفيدة للوصول إلى السبيل الأمثل لدمج مبدأ المسؤولية الاجتماعية هي عقد جلسات العصف الذهني مع كبار المدراء والموظفين والشركاء الرسميين وغيرهم.
- **اتخاذ القرار فيما يتعلق بتحديد النهج والاتجاه ونقاط التركيز التي يجب العمل بها:** بحيث يتم إبراز الصلاحيات الممنوحة من طرف الإدارة العليا وكيفية استخدامها من أجل البدء في العمل وتوجيه المؤسسة للتركيز على بعض الأولويات، وذلك من خلال تحديد الفجوة بين الواقع الحالي وما تطمح المؤسسة لتحقيقه.

¹ مركز مراس للإستشارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

² صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص: 149-152.

الفرع الثاني: مرحلة تنفيذ المسؤولية الاجتماعية

بعد قيام المؤسسة بالتخطيط الجيد لتطبيق المسؤولية الاجتماعية تأتي مرحلة التنفيذ باعتبارها أهم مرحلة، بحيث تقوم المؤسسة بالتجسيد الفعلي للإستراتيجيات المشار إليها في المرحلة السابقة. وحتى تتم عملية التنفيذ كما يجب، يمكن اعتماد خطوتين أساسيتين كما يلي:

أولاً: تطوير وإعداد التزامات ومواثيق المسؤولية الاجتماعية التي يجب المضي بها

تتمثل الخطوة الأولى من خطوات تنفيذ المسؤولية الاجتماعية في ترجمة القيم أو الرؤية أو بيان سياسة المؤسسة حول المسؤولية الاجتماعية إلى التزامات أو توقعات أو مبادئ توجيهية (مثل قواعد السلوك التجاري والأخلاقيات)¹، ويكون ذلك بإجراء مسح للالتزامات الحالية فيما يخص المسؤولية الاجتماعية وفتح الحوار مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، والقيام بتشكيل لجنة عمل من مختلف المستويات الإدارية من أجل إعداد الخطة الأولى التي تحتوي على البيانات اللازمة الخاصة بالالتزامات الاجتماعية، وفي الأخير مشاركة هذه الالتزامات مع جميع الموظفين كجزء من التطبيق.

والسؤال الذي يدور في هذه المرحلة حول أفضل آلية أو هيكلية يمكن اعتمادها لصنع الالتزامات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بكفاءة وفعالية، وذلك بالأخذ في عين الاعتبار رسالة المؤسسة وحجمها والقطاع الذي تعمل فيه، وكذا ثقافتها والأمور التي تنظم بها عملياتها، وكيفية إدارتها للمخاطر المحتملة.²

ثانياً: تنفيذ الالتزامات

يتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي للالتزامات التي تم وضعها في المرحلة السابقة، وتشير عملية تنفيذ هذه الالتزامات إلى القرارات والممارسات والنشاطات اليومية التي تؤكد أن المؤسسة تتحلى بالروح المطلوبة وتسعى إلى تحقيق الرسالة المنشودة من التزامات المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي تحقيق الاستراتيجية الموضوعة في هذا الخصوص.³

¹ François maon and other, designing and implementing corporate social responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice, journal of business ethics, vol 87, No 01, 2009, p: 20.

² Mohamed Chegrani, op-cit, p: 138.

³ جديدي روضة، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

وتتم هذه المرحلة من خلال مجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي:¹

- تطوير هيكل متكاملة لصنع القرارات فيما يخص المسؤولية الاجتماعية؛
- إعداد وتنفيذ خطة عمل فيما يخص المسؤولية الاجتماعية؛
- تحديد أهداف قابلة للقياس وتحديد مقاييس الأداء؛
- تشجيع العاملين وغيرهم ممن تنطبق عليهم الخطة للمشاركة؛
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية في المسؤولية الاجتماعية؛
- وضع آليات لمعالجة السلوكيات المثيرة للمشاكل؛
- وضع خطط لتفعيل الاتصالات الداخلية والخارجية.

الفرع الثالث: مرحلة التحقق (الفحص)

لتحسين تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، يجب أن تستند التقييمات إلى القياس والتحقق وإعداد التقارير، بهدف تحديد ما يعمل بشكل جيد، ولماذا، وكيفية ضمان استمراره؛ التحقيق في ما لا يعمل بشكل جيد ولماذا؛ واستكشاف العوائق التي تحول دون النجاح وطرق التغلب عليها؛ وإعادة النظر في الأهداف الأصلية أو إنشاء أهداف جديدة حسب الضرورة، بحيث تتيح المراجعات الرسمية المنتظمة لأنشطة المسؤولية الاجتماعية لأصحاب المصلحة التعرف على التقدم في الأنشطة وجعلها واضحة وشفافة، كما توفر عملية التقييم مثل هذه الآلية، وبالتالي تقل فجوة المطابقة بين الأداء الفعلي والتوقعات. وتزداد قيمة عمليات التقييم هذه إذا كانت العملية صارمة، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال إشراك مدققين خارجيين أو نشر نتائج الأداء بالمقارنة مع المعايير المستهدفة.²

الفرع الرابع: مرحلة التحسين

وتعتبر آخر مرحلة من مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية، بحيث تقوم المؤسسة بناءً على المراجعات الدورية ونتائج التقييم بإجراء تحسينات مستمرة في مسؤوليتها الاجتماعية، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات تعديل الأهداف حتى تتماشى مع الظروف المتغيرة أو الطموح لمزيد من الإنجازات، كما يمكن أن تكون في

¹ صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص: 156.

² François maon and other, **op-cit**, p: 26.

شكل توسيع لنطاق الأنشطة والبرامج الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، ويمكن أيضاً أن تتضمن هذه التحسينات برامج أو أنشطة جديدة للاستفادة من الفرص المحددة حديثاً.¹

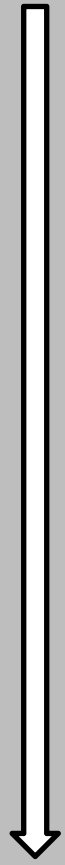
لقد أدركت المؤسسات بأن تطبيق المسؤولية الاجتماعية لا يتم بطرق عشوائية، وإنما يتطلب ذلك التخطيط والتنظيم والممارسة الفعالة ضمن أطر عملية منظمة ووفق مراحل محددة، وهذا من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية المرجوة من قبل المؤسسة والمجتمع.

ومن أجل تبسيط المراحل الخاصة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية والتي تمت الإشارة إليها فيما سبق، سيتم تلخيصها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01-02): إطار يوضح مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

المرحلة	تحديد المهام	نقاط التحقق من العمل
متى؟	ماذا؟	كيف؟
أولاً: مرحلة التخطيط	تقييم الوضع الحالي للمؤسسة فيما يخص برامجها للمسؤولية الاجتماعية	1- تأسيس فريق العمل. 2- تطوير ووضع تعريف عملي للمسؤولية الاجتماعية. 3- استعراض وثائق المؤسسة والعمليات والأنشطة. 4- تحديد وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين.
	وضع إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	1- الحصول على دعم من الإدارة العليا والموظفين. 2- دراسة ما تفعله المؤسسات الأخرى فيما يخص المسؤولية الاجتماعية. 3- إعداد مصفوفة بالإجراءات المقترحة. 4- وضع أفكار للمضي قدماً فيما يخص المسؤولية الاجتماعية. 5- اتخاذ القرار فيما يتعلق بتحديد النهج والاتجاه 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.

¹ جعصاص محمد، تلياني فاطمة الزهراء، تطبيقات المسؤولية الاجتماعية الخارجية للشركات (شركة كوكا كولا كنموذج)، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والرهانات -، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 14 و 15 نوفمبر 2016، ص: 09.

3- تشكيل مجموعة عمل هادفة إلى تحديد وتطوير الالتزامات. 4- إعداد نسخة أولية للخطة. 5- التشاور مع أصحاب المصلحة الذين من المحتمل تأثرهم بهذه الالتزامات. 6- مراجعة الالتزامات بشكل نهائي والعمل على نشرها.		
1- تطوير هيكل 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 مقاومي التغيير. 7- وضع خطط لتفعيل الاتصالات الداخلية والخارجية.	تنفيذ الالتزامات	
1- قياس الأداء والتحقق منه. 2- إشراك وإدماج أصحاب المصلحة. 3- إعداد وتقييم تقرير الأداء.	التحقق من التقدم الحاصل وتقديم تقرير خاص بذلك	ثالثاً: مرحلة التحقيق 
1- تقييم الأداء. 2- تحديد الفرص المتاحة للتحسين. 3- إشراك أصحاب المصلحة.	التقييم والتحسين	رابعاً: مرحلة التحسين 
العودة إلى الخطة والبدء بدورة جديدة	التدقيق ←	

المصدر: صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص: 125، 126.

المطلب الثاني: محاسبة المسؤولية الاجتماعية

لقد أدى تزايد حجم المؤسسات إلى زيادة تأثيراتها على البيئة الداخلية والخارجية، وعليه أصبح من الضروري اعتماد أنظمة رقابية حديثة يمكن أن تظهر بصدق الآثار الإيجابية والسلبية الناتجة عن أنشطة هذه المؤسسات، ومن هذا المنطلق نشأ مفهوم محاسبة المسؤولية الاجتماعية (SRA) والذي يفرض على المؤسسة أن

تراعي المصالح الاجتماعية عند قيامها بأنشطتها، كما يقدم المعلومات المحاسبية للأنشطة الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية المختلفة حتى يتسنى تقييم أدائها الاجتماعي، وكذا المقارنة بين مختلف المؤسسات من حيث آثارها الاجتماعية.

أولاً: مفهوم محاسبة المسؤولية الاجتماعية

تعتبر المحاسبة الاجتماعية من أحدث فروع علم المحاسبة، بحيث تهتم بدراسة الآثار الاجتماعية للنشاط الاقتصادي على المجتمع، كما تهتم بالعديد من الموضوعات والتي من بينها قياس العائد الاجتماعي للمؤسسات العامة والخاصة، وكذا إعداد القوائم التي تفصح عن مدى التزام المؤسسات بالوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية نحو كافة مكونات المجتمع.¹

عرف "Sajad gholami" محاسبة المسؤولية الاجتماعية على أنها جزء من أجزاء المحاسبة وإعداد التقارير التي تهدف إلى قياس الآثار الاجتماعية (التكاليف والمنافع الاجتماعية) التي تنشئ عن أنشطة المؤسسة.²

كما تُعرف أيضاً بأنها المحاسبة التي تقوم بقياس وتقييم الأحداث الاجتماعية والاقتصادية معاً سواءً للمؤسسات أو الحكومات على اعتبار أن المحاسبة التقليدية تقوم بقياس الأحداث الاقتصادية فقط مهمله بذلك التأثيرات الاجتماعية للمؤسسة.³

من خلال ما سبق يمكن القول بأن محاسبة المسؤولية الاجتماعية هي العملية التي يتم من خلالها تقييم وتحديد الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة وتوثيقها وفق الطريقة المحاسبية.

ثانياً: فروض محاسبة المسؤولية الاجتماعية

تقوم محاسبة المسؤولية الاجتماعية على أربعة فروض رئيسية تتمثل فيما يلي:⁴

¹ عبد الحي مرعي، كمال خليفة أبو زيد، مقدمة في المحاسبة المالية، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص: 19.

² Sajad gholami and other, **social responsibility accounting: from theory to practice**, journal of basic and applied scientific research, Vol 02, No 10, 2012, p: 10112.

³ هشام شلغام، عبد الهادي خمقاني، أخلاقيات الأعمال وارتباطها بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية دراسة تحليلية -، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 04، 2019، ص: 122.

⁴ هشام شلغام، عبد الهادي خمقاني، مرجع سبق ذكره، ص: 124، 125.

- على المؤسسة التزامات ومسؤوليات تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وهي تقبل تحمل هذه الالتزامات والمسؤوليات؛
- تتصف الموارد الاقتصادية للمجتمع بالندرة، وبالتالي يتوجب على المؤسسة استغلالها بفاعلية قصوى وبشكل يؤدي إلى تعظيم العائد الاجتماعي المحقق من الاستثمارات الاجتماعية؛
- لا تعد الموارد الاقتصادية العامة التي تستنفذها المؤسسة في نشاطها التشغيلي كالماء والهواء سلعاً مجانية وإنما موارد اقتصادية اجتماعية يتوجب عليها تعويض المجتمع عما تستنفذه منها؛
- للمجتمع الحق في الاطلاع على مدى تنفيذ المؤسسة لمسؤوليتها تجاهه، وذلك ضمن الأسس والمبادئ المتعارف عليها للإفصاح المحاسبي.

ثالثاً: أهداف محاسبة المسؤولية الاجتماعية

تتمثل الأهداف الرئيسية لمحاسبة المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

- تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمؤسسة التي لا تشمل على عناصر التكاليف والمنافع الداخلية للمؤسسة فقط، وإنما تتضمن أيضاً عناصر التكاليف والمنافع الخارجية (الاجتماعية) والتي لها تأثير على جميع فئات المجتمع، وينبع هذا الدور من قصور المحاسبة التقليدية في مجال قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات، بحيث يرتبط هذا الهدف بعملية القياس المحاسبي.¹
- تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة من خلال تحديد ما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة وأهدافها تتماشى مع الأولويات الاجتماعية من جهة، كما تتماشى مع طموح المؤسسة في تحقيق نسبة أرباح معقولة من جهة أخرى، وتمثل العلاقة بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسات والرفاهية الاجتماعية عنصراً جوهرياً لهذا الهدف، ويرتبط أيضاً هذا الهدف بوظيفة القياس المحاسبي.²
- الإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والتي لها آثار اجتماعية، ويظهر هذا الهدف ضرورة توفير البيانات الملائمة عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية، وأيضاً إيصال هذه البيانات للأطراف الداخلية والخارجية المستفيدة، وذلك من أجل ترشيد القرارات الخاصة والعامة

¹ هشام شلغام، عبد الهادي خمقاني، مرجع سبق ذكره، ص: 125.

² مراد مولوة، المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2021، ص: 08.

والتي تتعلق بتوجيه الأنشطة الاجتماعية وتحديد النطاق الأمثل لها سواءً من وجهة نظر المستخدم أو من وجهة نظر المجتمع، بحيث يرتبط هذا الهدف بعملية الاتصال المحاسبي.¹

➤ إيجاد نظام معلومات متكاملة يعكس أهداف وسياسات وبرامج وأداء ومساهمة المؤسسة في تحقيق الأهداف الاجتماعية، إذ أنه من شأن هذا النظام تزويد الإدارة والجهات ذات الصلة بالمعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاختيارات الاجتماعية وتوزيع موارد المجتمع.²

بشكل عام يمكن القول أن الهدف من محاسبة المسؤولية الاجتماعية هو قياس وتقييم أثر أنشطة المؤسسات على المجتمع والبيئة، كما تهدف المحاسبة الاجتماعية إلى توفير المعلومات الضرورية التي تساعد المؤسسات في اتخاذ القرارات المسؤولة والمستدامة، وتمكنها من تحديد القضايا والمجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، وتهدف أيضاً إلى تقديم تقارير عن النشاط الاجتماعي للمؤسسة إلى الأطراف المعنية مثل الموظفين، المساهمين، العملاء، والمجتمع المحلي.

رابعاً: اتجاهات محاسبة المسؤولية الاجتماعية

لمحاسبة المسؤولية الاجتماعية ثلاث اتجاهات رئيسية نذكرها فيما يلي:³

➤ **محاسبة المسؤولية الاجتماعية هي امتداد للمحاسبة الحالية:** وتعني تغطية الأداء الاجتماعي وتضمينه في التقارير المحاسبية التقليدية، ويظهر هذا الاتجاه جلياً في محاولة تطوير مفاهيم لمحاسبة المسؤولية الاجتماعية مقابلة لتلك المفاهيم التقليدية المعروفة في المحاسبة المالية مثل التكاليف الاجتماعية، العمليات الاجتماعية، المنافع أو العائد الاجتماعي، صافي الأصل الاجتماعي، الدخل الاجتماعي، المراجعة الاجتماعية الداخلية والخارجية.

➤ **محاسبة المسؤولية الاجتماعية نظرة جديدة للمحاسبة:** وتعني بذلك أخذ هذه المحاسبة لوجهة نظر المجتمع وليس لوجهة نظر المؤسسة، وذلك باعتبار فئات المجتمع أصحاب مصلحة في المؤسسة، وهذا ما يعني إعادة تعريف المحاسبة وتأسيس مفاهيم ومصطلحات جديدة على ضوء أفكار اقتصادية

¹ بلقايد محمد جواد، سعيداني محمد، المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية والتدقيق الاجتماعي، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 01، 2018، ص: 67.

² أحمد نصير، زكريا دمدوم، مداخل تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المشاريع المقاولاتية في ظل التنمية المستدامة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 04، ص: 83.

³ عبد الحق سعدي، نعيمة زعرور، محاسبة المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص: 109.

الرفاه، وطبقاً لهذا الاتجاه فإنه يُنظر للمحاسبة الحالية سواءً المالية أو الإدارية على أنها جزء من إطار أشمل هو إطار محاسبة المسؤولية الاجتماعية.

➤ محاسبة المسؤولية الاجتماعية نظرية فرعية إلى جانب نظريات أخرى في علم المحاسبة: وفقاً لهذا الاتجاه تعتبر محاسبة المسؤولية الاجتماعية فرعاً متميزاً له خصوصياته داخل الإطار العام للمحاسبة مثله مثل الفروع المحاسبية الأخرى المستقلة والتي تتمثل في محاسبة التكاليف، المحاسبة الإدارية، المحاسبة المالية، محاسبة الموارد البشرية، محاسبة المسؤولية الاجتماعية.

خامساً: مشاكل محاسبة المسؤولية الاجتماعية

يمكن توضيح بعض المشاكل المرتبطة بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية في النقاط التالية:¹

- صعوبة الفصل بين التكاليف الاقتصادية والتكاليف الاجتماعية؛
- التضارب الكبير فيما يخص التقصيرات المتعلقة بالتكاليف الاجتماعية وعملية قياسها، وذلك راجع لوجود توجهين متعاكسين الأول اقتصادي والثاني محاسبي؛
- ليس من السهل قياس مصاريف الأداء الاجتماعي ومقارنتها بالعوائد الاجتماعية التي يمكن للمؤسسة أن تجنيها مقابل هذه التكلفة؛
- تعتبر عملية قياس العوائد الاجتماعية أكثر صعوبة من عملية قياس المصاريف الاجتماعية، ويعود السبب في ذلك إلى اشتغالها على أطراف من داخل وخارج المؤسسة، كما أنه من الصعوبة قياس الفوائد الاجتماعية نقداً؛
- تظهر تعقيدات عند قياس المصاريف الاجتماعية للمؤسسة خلال مدة زمنية معينة وربطها بالفوائد الناتجة عنها خلال نفس المدة، وهذا لأن بعض العوائد لا يمكن أن تُقاس على المدى القصير بل تتطلب مدة زمنية أطول.

المطلب الثالث: الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية وقياس الأداء الاجتماعي

الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية وقياس الأداء الاجتماعي هما جزءان مهمان من أجزاء محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، بحيث يوفر الإفصاح المحاسبي معلومات مفصلة وشفافة حول ممارسة

¹ بلقايد محمد جواد، سعيداني محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية ومختلف تأثيراتها الإيجابية أو السلبية على المجتمع والبيئة، في حين أن قياس الأداء الاجتماعي يساهم في قياس وتقييم الآثار الاجتماعية للمؤسسة عن طريق مؤشرات قابلة للقياس.

الفرع الأول: الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية

إن الهدف الرئيسي من عملية الإفصاح المحاسبي بشكل عام هو توفير المعلومات الضرورية التي تفيد مختلف الطوائف عند اتخاذ القرارات، وحتى تواكب المحاسبة التطور في كافة الفروع المعرفية يجب أن لا يقتصر دورها على الإفصاح التقليدي للأنشطة الاقتصادية للمؤسسة، بل يمتد ليشمل الآثار الاجتماعية المترتبة عن هذا النشاط على المجتمع وإعطاء صورة واضحة عنها حتى يتسنى تقييم الآثار الاجتماعية للمؤسسة إلى جانب تقييم نشاطها الاقتصادي.¹

أولاً: مفهوم الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية

يعرف الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية بأنه الإبلاغ على جميع الأنشطة الاجتماعية في المؤسسة.²

ويعرف أيضاً الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية على أنه عرض للبيانات والمعلومات المتعلقة بالأنشطة الاجتماعية بشكل يمكن من تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات.³

كما يعرف بأنه انتهاج سياسة الوضوح التام وإظهار كافة المعلومات التي تتعلق بالأنشطة الاجتماعية للمؤسسة لمختلف أصحاب المصلحة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الطرق والأساليب في صلب القوائم المالية من أجل توصيل المعلومات المتعلقة بأثر أنشطة المؤسسة على المجتمع للأطراف الداخلية والخارجية بفترات محددة وبشكل دوري من أجل تقييم أدائها الاجتماعي.⁴

¹ عادل نقموش، القياس والإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الأغواط، 2017، 2018، ص: 124.

² وليد ناجي الحياي، دراسات في المشاكل المحاسبية المعاصرة، ط 01، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص: 147.

³ نورة إيمان، العرابي حمزة، الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية بين النظرية والتطبيق - عرض حالة شركة Ooredoo -، مجلة معارف، العدد 23، 2017، ص: 291.

⁴ ماهر عبد السادة صالح، الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الغذائية - معمل البان الديوانية)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 16، العدد 55، 2021، ص: 205.

ثانياً: أسباب الاهتمام بالإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية

لقد تزايد الاهتمام بالإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في العقود الأخيرة لأسباب عديدة نذكر من بينها:¹

- 1- تزايد إدراك المستثمرين لأهمية المسؤولية الاجتماعية: إذ أصبح الأداء الاجتماعي للمؤسسات أحد العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات الاستثمارية، بحيث أن معلومات المسؤولية الاجتماعية تساهم في ترشيد القرارات الاستثمارية، وعليه فقد زاد الطلب عليها من قبل المستثمرين.
- 2- تعظيم قيمة المؤسسة: إن الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يساعد في تعظيم قيمة المؤسسة، ويُرْجَع ذلك إلى قدرة الإفصاح على تخفيض تكلفة رأس المال وتحسين أداء الأسهم، إضافة إلى تعميق الدور الاجتماعي للمؤسسة بما يساهم في تحسين أداءها المالي.
- 3- تحسين جودة التقارير المالية: إذ تتسم التقارير المالية التقليدية بالقصور في توفير المعلومات المطلوبة لفهم الظاهرة المتعلقة بأنشطة المؤسسة الاقتصادية في مجال التنمية المستدامة، وهذا ما تطلب إعادة هيكلة تلك التقارير في سياق أوسع بما يشمل تلبية كل فئات الإفصاح وعدم الاقتصار على الفئات التقليدية.
- 4- تحسين المحتوى الإعلامي للتقارير المالية للمؤسسة: حيث أن تضمين القوائم المالية لبيانات عن التكاليف الاجتماعية يساهم بشكل أفضل في تقييم أداء المؤسسة اقتصادياً واجتماعياً، ومعالجة القصور في قابلية القوائم المالية للمقارنة بين المؤسسات.
- 5- تزايد ضغوط الرأي العام حول المشاكل الاجتماعية والبيئية للمؤسسات الاقتصادية: إذ أن هذه الضغوطات دفعت بالحكومات إلى إصدار قوانين وتحقيق نوع من الإشراف وفرض غرامات وعقوبات على المؤسسات المخالفة، ما دفع بالمؤسسات إلى إعطاء أولوية أكبر للاهتمام ببيانات التكلفة الاجتماعية لتجنب الإجراءات والعقوبات القانونية.

ثالثاً: إرشادات الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية

تتمثل إرشادات الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:²

¹ عبد الله مرزوق، أحمد دروم، معوقات الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية وأهم النماذج والطرق المقترحة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 03، 2021، ص: 1319.

² محمد نواف عابد، اياد سليم زملط، أثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمصارف المدرجة في بورصة فلسطين: دراسة ميدانية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 05، العدد 02، 2018، ص: 20.

- أن يمتد نطاق المستفيدين من نتائج قياس الإسهامات في مجال المسؤولية الاجتماعية ليشمل العديد من الأطراف إضافة إلى الأطراف الذين تربطهم علاقة مالية متبادلة مع المؤسسة؛
- يجب أن تمتد لغة التقرير لتشمل أساليب تعبيرية أخرى بالإضافة إلى التعبير الكمي (النقدي)؛
- عدم اقتصار طريقة العرض على شكل محدد، حيث تتضمن النتائج خصائص العناصر المراد التقرير عنها؛
- يرتبط مضمون التقرير بنتائج قياس تأثير الأنشطة التي يدور جوهرها حول المصلحة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وما تشتمل عليه من المتضمنات التي تعكس أثر المؤسسة على نوعية الحياة في المجتمع وتأثيراتها على المسؤولية الاجتماعية.

رابعاً: طرق الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

لقد تعددت الطرق والأساليب التي تستخدمها المؤسسات الاقتصادية من أجل الإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية وتوفير المعلومات حول أثرها الاجتماعي والبيئي، بحيث تفصح بعض المؤسسات عن مسؤوليتها الاجتماعية داخل التقارير السنوية، في حين نجد مؤسسات أخرى تفصح عن المسؤولية الاجتماعية في تقارير منفصلة تُعرف بتقارير المسؤولية الاجتماعية أو تقارير التنمية المستدامة أو تقارير مواطنة المؤسسات...إلخ.

وبالنظر إلى طرق الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، يمكن التمييز بين أسلوبين كما يلي:

1- الإفصاح عن تقارير المسؤولية الاجتماعية في تقارير منفصلة عن القوائم المالية: وفقاً لهذا الأسلوب فإن محاسبة المسؤولية الاجتماعية تعتبر فرعاً متميزاً له خصوصياته التي تميزه داخل الإطار العام للمحاسبة، بحيث يقوم هذا الأسلوب على الفصل بين التقارير المالية وتقارير المسؤولية الاجتماعية، وعليه يتم الإفصاح عن المعلومات المتعلقة ببند المسؤولية الاجتماعية في تقارير منفصلة عن التقارير المالية.¹

ويمكن التمييز بين ثلاث طرق تقع ضمن هذا الأسلوب فيما يلي:

- **إعداد التقارير الوصفية:** تتضمن هذه التقارير شرحاً مفصلاً للمساهمات الاجتماعية للمؤسسة ومختلف التأثيرات الناشئة عنها والتي تتمثل في الأضرار (Detriments) والمنافع الاجتماعية (Social benefits)، ويُعتمد على هذه التقارير في حالة وجود صعوبات في قياس الأنشطة من قبل الباحثين، ويعتمد الإفصاح

¹ نورة إيمان، العرابي حمزة، مرجع سبق ذكره، ص: 291.

في هذه التقارير على درجة كفاءة صانع التقرير، إلا أن ما يُعاب على هذه التقارير هو صعوبة التحقق من البيانات الواردة فيها وإخضاعها للتدقيق، كما أنه لا يمكن استخدامها في إجراء المقارنات بين المؤسسات.¹

➤ **التقارير التي تفصح عن تكاليف المسؤولية الاجتماعية فقط:** تعد هذه التقارير أكثر تقدماً من التقارير الوصفية في مجال الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، إذ تعتبر وسيلة تمكن المؤسسة من إقناع مختلف الأطراف بالجهود التي تبذلها من أجل الإيفاء بالتزاماتها الاجتماعية، وذلك من خلال الإفصاح عن مقدار المبالغ التي تحملتها مقابل قيامها بالأنشطة الاجتماعية، ومن أهم مزايا هذه التقارير أنها توفر وسيلة للمقارنة بين الفترات والمؤسسات المختلفة، إلا أنه ما يُعاب عليها أنها تتجاهل الإفصاح عن المعلومات الوصفية والكمية التي لا تقل أهميتها عن المعلومات النقدية، كما أنها تركز على التكاليف المنفقة مهملةً بذلك المنافع المترتبة عن تلك التكاليف.²

➤ **التقارير التي تفصح عن الأنشطة ذات التأثير على المجتمع:** وهي عبارة عن تقارير تفصح عن كل من تكاليف ومنافع الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة وتعرف بتقارير المدخلات والمخرجات، وتتميز هذه التقارير بكونها أكثر شمولاً إذ تحتوي على كل من التكاليف الخاصة بالأنشطة الاجتماعية والمنافع التي تنتج عن هذه الأنشطة، بحيث يمكن للمطلع على هذه التقارير الحصول على صورة كافية إلى حد ما عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة، وذلك لأن قياس المنافع يعتبر صعباً باعتبار أن معظمها لا تتحقق للمؤسسة فقط وإنما للمجتمع كافة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد قيم نقدية لهذه المنافع.³

2- **تقارير مالية واجتماعية مدمجة:** يقوم هذا الأسلوب على أساس إعطاء صورة شاملة عن الأداء الإجمالي للمؤسسة، بحيث يتم إدماج كل من المعلومات المالية والاجتماعية في تقرير واحد، ويكون هذا الإدماج ضمن إطار التقارير المالية التقليدية، بحيث تصبح المعلومات الاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من المعلومات المالية، ويعتمد مؤيدو هذه الطريقة على مبرر رئيسي مفاده أن المؤسسة وحدة واحدة لا تتجزأ، ومن ثم فإن كل من أهدافها الاقتصادية والاجتماعية تعتبر متكاملة وتمثل معاً الأهداف الإجمالية للمؤسسة.⁴

¹ عبد القادر حوة، أبعاد ومعوقات محاسبة المسؤولية الاجتماعية والأساليب المحاسبية للإفصاح عنها، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2021، ص: 354.

² امحمدي فطوم، الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية - نموذج مقترح -، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 13، 2015، ص: 313.

³ عبد الله مرزوق، أحمد دروم، مرجع سبق ذكره، ص: 1322.

⁴ عبد القادر حوة، مرجع سبق ذكره، ص: 354.

ويمكن التمييز بين طريقتين تقعان ضمن هذا الأسلوب كما يلي: ¹

➤ **قائمة المركز المالي المعدلة بتأثيرات المساهمة الاجتماعية:** الهدف من هذه القائمة هو توفير معلومات عن الموارد المتاحة للاستخدام في المجال البيئي والاجتماعي وما يقابلها من حقوق للغير، وتقيد في التعرف على عناصر الثروة التي تتولد عنها مساهمات اجتماعية وبيئية في المستقبل، وكذلك المخصصات المالية التي خصصتها المؤسسة لاقتنائها.

➤ **قائمة الربح المعدل بأعباء الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية:** تهدف هذه القائمة إلى إظهار تأثير المساهمات الاجتماعية والبيئية للمؤسسة على صافي الربح، بحيث توضح أثر المساهمات الاجتماعية والبيئية المفروضة على المؤسسة بقرارات سيادية وكذلك الاختيارية على هذا الربح.

خامسا: أهم النماذج للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

لقد أفرزت محاسبة المسؤولية الاجتماعية العديد من النماذج التي يتم من خلالها إيصال المعلومات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية إلى مختلف الأطراف المستخدمة لها، بحيث يمكن تقسيم هذه النماذج إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

1- نموذج عن التقارير الوصفية: تعتبر التقارير الوصفية من أكثر نماذج الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية شيوعاً، فهي تتضمن وصفاً للأنشطة الاجتماعية التي قامت بها المؤسسة دون أن يقترن هذا الوصف بتحليل لعناصر التكاليف الخاصة بهذه الأنشطة أو بقيم المنافع المحققة منها. ²

ولقد اقترح في هذا المجال العديد من النماذج أهمها نموذج (SMFC) لشركة (Scovill Manufacturing Company)، بحيث قدمت هذه الشركة نموذج (SMFC) والذي أطلق عليه عنوان (تقرير العمل الاجتماعي) والذي يكون في شكل ميزانية، ويقوم هذا النموذج على تصنيف الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة إلى فئتين؛ تختص الأولى بأنشطة المؤسسة الاجتماعية ذات التأثيرات الإيجابية في حين تختص الثانية بالأنشطة ذات التأثيرات الاجتماعية السلبية، ويتم عرض هاتين الفئتين في ميزانية عامة تتضمن أربعة أجزاء رئيسية تتمثل في مجال العمالة، مجال الرقابة على البيئة، مجال خدمة المستهلكين، مجال المضمون الاجتماعي. ³

¹ عبد الله مرزوق، أحمد دروم، مرجع سبق ذكره، ص: 1321.

² يحيى عبد اللاوي وآخرون، المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في القوائم المالية - عرض لمجموعة من النماذج -، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 01، 2020، ص: 135.

³ امحمدي فطوم، مرجع سبق ذكره، ص: 312.

الجدول رقم (02-02): نموذج (Scovill) تقرير النشاط الاجتماعي

المطلوبات	الموجودات
فرص التوظيف: - نسبة تقدم العجزة في اكتساب المهارات والخبرات لا تزال في الحدود الدنيا.	فرص التوظيف: - الخطط الأساسية للتطوير. - برنامج توفير فرص التوظيف للأقليات. - برنامج تشغيل العجزة.
حماية البيئة ومكافحة التلوث: - لا تزال الشركة ترمي نفاياتها في الأراضي الزراعية المجاورة.	حماية البيئة ومكافحة التلوث: - تم وضع جهاز لقياس درجة تلوث الجو.
التفاعل مع المجتمع: - البرامج الخاصة بقيام الشركة لبناء مساكن لمحدودي الدخل غير فعالة بدرجة كافية مقارنة بالوقت المستغرق للبناء والمبالغ المنفقة عليها.	التفاعل مع المجتمع: - كانت تبرعات الشركة للمؤسسات الخيرية في حدود (1.2 %) من صافي الربح قبل الضرائب خلال السنوات الخمس الماضية.
حماية المستهلك:	حماية المستهلك: - أدت برامج الرقابة على الجودة إلى كفاءة أداء المنتج.

المصدر: يحيى عبد اللاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 138.

2- نموذج عن التقارير التي تفصح عن تكاليف المسؤولية الاجتماعية فقط: من أهم النماذج التي تفصح عن تكاليف المسؤولية الاجتماعية فقط نموذج قائمة العمليات الاقتصادية الاجتماعية (Linowes)، وهو عبارة عن قائمة تعتمد على أسلوب القياس النقدي للتكاليف والمنافع الاجتماعية، بحيث تعد بشكل دوري وبصورة منفصلة عن التقارير المالية التقليدية، وتمثل هذه القائمة نتيجة المقابلة الزمنية للعمليات ذات التأثيرات الموجبة والسالبة في ثلاث مجالات تتمثل في مجال الموارد البشرية، مجال الموارد الطبيعية، مجال المنتج أو الخدمة.¹

¹ طرشي محمد، يخلف إيمان، الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية من منظور محاسبي، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد 05، 2017، ص: 111، 112.

الجدول رقم (02-03): نموذج (Linowese) - قائمة العمليات الاقتصادية الاجتماعية

الإجمالي	الكلية	الجزئية	البيان
			الأنشطة الخاصة بالعاملين (الموارد البشرية)
			تحسينات:
		***	برامج تدريبية للعمال المعوقين
		***	تبرعات للمؤسسات التعليمية
	***		إجمالي التحسينات
			يطرح الأضرار:
		***	تأجيل إضافة أجهزة أمان في الآلات
***			صافي التحسينات أو العجز في الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية
			الأنشطة الخاصة بالبيئة
			تحسينات:
		***	تكلفة استصلاح أرض خاصة بالمؤسسة
		***	تكلفة استبعاد المواد السامة
		***	تكلفة إضافة أجهزة الرقابة على التلوث
	***		إجمالي التحسينات
			يطرح الأضرار:
		***	التكلفة التي كان يجب تحملها للتشجير
	***		إجمالي الأضرار
***			صافي التحسين أو العجز في الأنشطة البيئية
			أنشطة خاصة بالمنتج
			تحسينات:
		***	تكلفة تعديلات على المنتج رفعت درجة أمانته
	***		إجمالي التحسينات
			يطرح الأضرار:
		***	جهاز أمان موصى به

إجمالي الأضرار		***	
صافي التحسين أو العجز الخاص بالمنتج		***	
صافي التحسين أو العجز للنشاط الاقتصادي الاجتماعي العام		***	

المصدر: عبد الحق سعدي، القياس والإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية - نماذج مقترحة -، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 05 العدد، 03، 2020، ص: 38.

حسب هذا النموذج فإن صافي الإسهام الاجتماعي هو عبارة عن المزايا الاجتماعية مطروحاً منها الأضرار الاجتماعية خلال السنة، وقد أشار النموذج إلى صعوبة التحقق بشكل نهائي ومقبول من الآثار الإيجابية والسلبية للمؤسسة خلال السنة، وعليه يجب أن يراعى عند تحديد نتائج الأنشطة الاجتماعية إلى أن يمتد ذلك لعدد مناسب من السنوات حتى يتم إتاحة الفرصة لإدارة المؤسسة لتسوية الآثار وإدارتها من أجل الوصول إلى نوع من التوازن.¹

3- نموذج عن التقارير التي تفصح عن الأنشطة ذات التأثير على المجتمع: من أهم النماذج التي تفصح عن أنشطة المؤسسة ذات التأثير على المجتمع نجد نموذج (Estes) والذي أطلق عليه تسمية (تقرير التأثير الاجتماعي)، فهذا النموذج لا يختلف كثيراً عن النموذج المقترح من طرف (Linowes) بحيث أن الاثنان يتخذان من وجهة نظر المجتمع أساساً للإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة، كما يتفقان في تعريف التكاليف الاجتماعية، إلا أن هذا النموذج يختلف عن النموذج السابق في اهتمامه بالمنافع الاجتماعية إلى جانب التكاليف الاجتماعية، وكذا محاولته لقياس صافي الإسهام الاجتماعي للمؤسسة عن طريق مقابلة المنافع الاجتماعية بالتكاليف الاجتماعية أي عن طريق مبدأ مقابلة الإيرادات بالنفقات.²

¹ امحمدي فطوم، مرجع سبق ذكره، ص: 314.

² بن العايش فاطمة، مدى تطبيق القياس والإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة دفا تر اقتصادي، المجلد 10، العدد 02، 2018، ص: 49.

الجدول رقم (04-02): نموذج (Estes) - قائمة التأثير الاجتماعي

الإجمالي	الكلية	الجزئية	البيان
			المنافع الاجتماعية
			مدفوعات للعناصر الاجتماعية:
		***	رواتب وأجور
		***	تبرعات خيرية
	***		إجمالي المدفوعات للعناصر الاجتماعية
***			إجمالي المنافع الاجتماعية
			التكاليف الاجتماعية
	***		إصابات وأمراض العمل
			أضرار للبيئة:
***			إجمالي التكاليف الاجتماعية
***			الفائض أو العجز الاجتماعي العام
***			الفائض أو العجز الاجتماعي في (01/01)
***			الفائض أو العجز الاجتماعي للمجتمع في (12/31)
			ملاحظات

المصدر: محمد عباس بدوي، المحاسبة البيئية بين النظرية والتطبيق، دار المكتب الجامعي للنشر، القاهرة، مصر، 2007، ص: 121، 122.

وتعتمد قائمة التأثيرات الاجتماعية على:¹

- التفرقة بين التكاليف الاجتماعية والمنافع الاجتماعية، بحيث تُقاس المنافع الاجتماعية على أساس المنافع التي يتحصل عليها المجتمع فعلاً، أما التكاليف الاجتماعية فتقاس على أساس الأضرار التي سببتها المؤسسة للمجتمع؛
- يتم تقييم جميع عناصر النموذج بصورة نقدية حتى وإن اختلفت أسس التقييم؛

¹ امحمدي فطوم، مرجع سبق ذكره، ص: 315.

➤ مقابلة إجمالي المنافع الاجتماعية بإجمالي التكاليف الاجتماعية والفرق بينها يمثل إجمالي الفائض أو العجز الاجتماعي الذي حققته المؤسسة للمجتمع، لذلك فهو يوضح الأداء الاجتماعي والبيئي للمؤسسة.

يعتبر النموذج الذي اقترحه (Estes) شامل ويأخذ بالمفهوم الواسع عند تطرقه لعناصر التكاليف والمنافع الاجتماعية، إلا أن ما يُعاب عليه هو صعوبة تطبيقه عملياً وصعوبة قياس بعض عناصره، فعلى سبيل المثال كيف يمكن قياس الضوضاء قياساً مالياً باعتبارها تكلفة اجتماعية، كما يُعاب عليه أيضاً تجاهله للتكاليف الخاصة بحماية المستهلك.¹

بالإضافة إلى النماذج التي تمت الإشارة إليها سابقاً على سبيل المثال لا الحصر، توجد نماذج أخرى لتقارير الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية والتي تقع ضمن نطاق المجموعات الثلاثة سابقة الذكر يمكن الاطلاع عليها من خلال الأبحاث المختلفة.

الفرع الثاني: القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي

سيتم التطرق لهذا الجزء من خلال العناصر التالية:

أولاً: تعريف القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي

يعرف القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي على أنه تحديد القيم النقدية للتكاليف والعوائد الاجتماعية وفق معايير تسعير محددة.²

كما يعرف بأنه عملية اختيار متغيرات وإجراءات ومقاييس لتحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للفترة، والتي تشمل العناصر الداخلية للمؤسسة بالإضافة إلى العناصر الخارجية والتي لها تأثير على جميع قطاعات المجتمع، والعمل على إيصال هذه المعلومات للأطراف المستفيدة لاتخاذ مختلف القرارات.³

من خلال ما سبق يمكن القول بأن القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي هو العملية التي يتم من خلالها تحديد وقياس النتائج والتأثيرات الاجتماعية للمؤسسات، ويهدف من خلاله إلى تقييم مدى التزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية وتحديد القيمة الاجتماعية التي تحققها بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات والمعايير المحددة.

¹ بن العايش فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

² عبد الحق سعدي، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

³ بن العايش فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

ثانياً: معايير القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي

لقد أجمع معظم الباحثين على أن المعايير التي وضعتها جمعية المحاسبين الأمريكية سنة (1963) ونشرتها سنة (1966) هي الأنسب، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:¹

1- معيار الصلاحية: إذ لا بد أن تكون البيانات والمعلومات المحاسبية عن الأنشطة الاجتماعية وثيقة الصلة والارتباط بالهدف من استخدامها، وأن تعكس التقارير الاجتماعية الأثر الاجتماعي للأنشطة المطلوب قياس نتائجها لجميع أصحاب المصالح والأطراف الاجتماعية المستفيدة في الوقت المناسب وبصورة حقيقية تبعث على الثقة.

2- معيار السببية: ويكمن مضمون هذا المعيار في ضرورة تبيان أسباب تحقق الأهداف الاجتماعية أو عدم تحققها، وذلك من أجل الوصول إلى درجة الإقناع العام وإشباع حاجات طالبي المعلومات الاجتماعية وكذلك حق المجتمع في معرفة النتائج الاجتماعية لنشاط المؤسسة.

3- معيار الحيادية: يتبلور مضمون هذا المعيار في ضرورة تحديد الحقائق والتقرير عنها بنزاهة وتجرد، وبحيث لا تتطوي على تحيز بالتضمنين أو استخدام طرق القياس التي يظهر بها التميز واضحاً، والاعتماد على طريقة موضوعية للقياس المحاسبي بالنسبة للتكاليف أو العوائد الاجتماعية.

4- معيار التكلفة الاجتماعية التاريخية: ويقابل هذا المعيار مبدأ التكلفة التاريخية المتعارف عليه في مجال القياس المحاسبي للنشاط الاقتصادي، وعلى الرغم من تعرضه للنقد الشديد إلا أنه في ظل القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي يتوقع أن تزداد أهميته لما يتحقق عنه من قدر من الموضوعية والقابلية للمقارنة.

5- معيار مقابلة العوائد الاجتماعية بالتكاليف المسببة لها: يقابل هذا المعيار مبدأ مقابلة الإيرادات بالتكاليف في حالة المحاسبة المالية، ويعني مقابلة العوائد الاجتماعية لكل نشاط اجتماعي تحت كل مجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية بالتكلفة التي أحدثت بهذا العائد ويتسع ليشمل الأساليب المستحدثة في التكاليف الاجتماعية.

6- معيار العقد الاجتماعي: ويمكن أن يحل هذا المعيار في مجال محاسبة المسؤولية الاجتماعية محل معيار تحقق الإيراد في مجال المحاسبة المالية، لأنه يتسع ليشمل العوامل الاجتماعية الغير قابلة للقياس النقدي المباشر ولا يوجد لها سعر في السوق.

¹ أحمد نصير، زكريا دمدوم، مرجع سبق ذكره، ص: 91، 92.

ثالثاً: مؤشرات قياس أداء المسؤولية الاجتماعية

تحدد المسؤولية الاجتماعية بأربعة مؤشرات تمثل الأركان الهيكلية للأداء الاجتماعي وهي:¹

- 1- مؤشر قياس الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: ويشمل جميع تكاليف الأداء باستثناء الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة لعمالها بغض النظر عن طبيعة عملهم أو مواقعهم التنظيمية.
- 2- مؤشر قياس الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: يشمل جميع تكاليف الأداء الاجتماعي التي تضحي بها المؤسسة لحماية أفراد المجتمع المحيط والذي تعمل المؤسسة ضمن نطاقه الجغرافي.
- 3- مؤشر قياس الأداء الاجتماعي للمجتمع: ويتضمن كافة تكاليف الأداء الاجتماعي الهادفة إلى إسهام المؤسسة في خدمة المجتمع.
- 4- مؤشر قياس الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: يشمل جميع تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة لهم.

وفيما يلي سيتم تحديد بعض المؤشرات والنسب لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية على سبيل المثال لا

الحصر:

الجدول رقم (02-05): مؤشرات قياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المؤشر	طريقة الحساب
✓ قياس مكافأة العمال من خلال الأجر والمزايا الممنوحة من أجل الوقوف على مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية	عدد العمال X . معامل قياس مدى مكافأة العمال = الأجر المدفوعة + المزايا الممنوحة / متوسط الأجر للعامل.
✓ قياس مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للعاملين	عدد الحوادث التي تقع / عدد ساعات العمل الفعلية.
✓ قياس مدى مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين فيها	آفة المساهمة في نفقات التدريب والتطوير / إجمالي الأجر المدفوعة للعاملين.
✓ قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض	عدد الأفراد المشمولين بالسكن أو النقل... إلخ / عدد

¹ سفير محمد وآخرون، آليات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات وطرق الإفصاح عنه، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 04، 2018،

المشاكل الاجتماعية كالسكن وتوفير المواصلات	العمال.
✓ قياس مدى مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة	إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث أو الضوضاء أو تجميل المنطقة / إجمالي ميزانية الأبحاث.
✓ قياس مدى مساهمة المؤسسة في استقرار العمل بمحيطها	عدد العاملين تاركي الخدمة / إجمالي عدد العاملين.
✓ قياس مدى استغلال المؤسسة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة	تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة / تكاليف عناصر الإنتاج من خارج المنطقة.
✓ قياس مدى مساهمة المؤسسة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة	آفة المساهمة للمؤسسة المعنية / إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسات في المنطقة.
✓ قياس مدى مساهمة المؤسسة في الأبحاث والدراسات التطويرية لمنتجاتها وخدماتها	تكاليف الأبحاث والدراسات التطويرية للمنتج أو الخدمة / تكاليف الإنتاج الإجمالية.

المصدر: عبد الحق سعدي، القياس والإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية - نماذج مقترحة -، مجلد الدراسات الاقتصادية العميقة، المجلد 05، العدد 03، 2020، ص: 33، 34.

إن الغاية من قياس الأداء الاجتماعي هو معرفة فعالية الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية التي أشرنا إليها فيما سبق، ومقارنة نتائج هذا القياس للسنوات المختلفة للوقوف على مدى تطورها في هذا المجال.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية، فوائدها وأسس نجاحها

أولاً: المعوقات المرتبطة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية

على الرغم من الاهتمام الكبير بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، إلا أنه لا تزال هناك العديد من العوائق التي تواجه المؤسسات في تطبيق ممارسات مسؤولية اجتماعياً. إذ أشارت الأبحاث والدراسات النظرية والتطبيقية إلى وجود العديد من العوامل التي تعيق وتمنع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.

فبالنسبة للعديد من المؤسسات، قد يشكل تعدد التعريفات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وعدم الدقة في تعريفها مشكلة في فهم هذا المفهوم، كما أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية هو نشاط يعتمد على العديد من

العناصر مثل حجم المؤسسة، وإمكاناتها المالية، وحجم العمليات، ومرحلة تطورها، وملف النشاط، أو الظروف الناتجة.¹

إذ أن هناك حاجة إلى مستوى معين من الحرية المالية قبل توقع الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية يتطلب من هذه المؤسسات القدرة على تخصيص الوقت والمعرفة والمرافق وعدم توقع عوائد فورية على الاستثمار فيها. أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة وخاصة متعدد الجنسيات فإن "الرقابة الداخلية" تعتبر أحد العوائق الرئيسية أمام تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية.²

يمكن تقسيم العوائق التي تحول دون تطبيق المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية إلى عوائق داخلية وخارجية؛ تشمل العوائق الداخلية عوامل تتعلق برواد الأعمال والمؤسسة نفسها، على سبيل المثال، نقص المعرفة والمهارات لدى رواد الأعمال فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، أما العوائق الخارجية فتشمل العناصر المتعلقة ببيئة المؤسسة والتي تعيق صاحب المشروع عن القيام بأنشطة مسؤولة اجتماعيًا. إن التحديد الصحيح للحواجز القائمة أمام تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن أن يساهم في إزالتها جزئيًا أو كليًا.³

ويحدد الجدول التالي العوائق الرئيسية الداخلية والخارجية التي تحول دون تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات:

¹ Wojciech leonski, **barriers of the implementation of corporate social responsibility in chosen enterprises**, silesian university of technology publishing house, 2019, P: 354.

² Amin alizadah, **the drivers and barriers of corporate social responsibility: a comarison of the MENA and western countries, sustainability**, No 14, 2022, P: 09-10.

³ Wojciech leonski, **op-cit**, p: 354.

الجدول رقم (02-06): المعوقات الداخلية والخارجية لتطبيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية

المعوقات الخارجية	المعوقات الداخلية
➤ الموقف التشريعي؛ ➤ توقعات المجتمع؛ ➤ تحديد الأفراد أو المنظمات الذين يحتاجون حقاً إلى الدعم؛ ➤ المعوقات القانونية؛ ➤ من الصعب معرفة أين يمكن إنفاق الأموال محلياً على المسؤولية الاجتماعية؛ ➤ لا يوجد دعم مالي خارجي؛ ➤ درجة الثقة الخارجية.	➤ الوضع المالي؛ ➤ الموارد المتاحة؛ ➤ حجم المؤسسة؛ ➤ الافتقار إلى الاستقلالية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتطبيق المسؤولية الاجتماعية؛ ➤ فهم احتياجات ومتطلبات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛ ➤ نقص المعرفة والمهارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية؛ ➤ قلة الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية؛ ➤ التوازن بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والربحية؛ ➤ عدم كفاية الموظفين المؤهلين؛ ➤ لا توجد أقسام أو أشخاص مخصصين للمسؤولية الاجتماعية؛ ➤ درجة الثقة الداخلية.

Source: Ellina Osseichuk Russell, **CEO and CSR: Business leaders and corporate social responsibility**, thesis for the degree of doctor of philosophy , the Robert Gordon university, United kingdom, 2010 , p: 237

الفرع الثاني: فوائد تطبيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية

أولاً: فوائد المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة

تتمثل فوائد تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي: ¹

¹ Akanchha singh, **the benefits of csr to the company and society**, international journal of creative research thoughts (IJCRT), Vol 06, No 01, 2018, p: 336-337.

- **زيادة فرص الأعمال:** بفضل ابتكاراتها ومهاراتها ومواردها، تستطيع المؤسسة تحويل المشكلات الاجتماعية إلى فرص لها، بحيث يمكن للمؤسسة حل المشاكل والقضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية بطرق مبتكرة ومستدامة، وبالمقابل يمكنها أن تستفيد من فرص جديدة وتحقق أداء مالي أفضل؛
- **تحسين الصورة العامة للمؤسسة:** تعتبر الصورة العامة الجيدة للمؤسسة من خلال دعم مصلحة وأهداف المجتمع مهمة جداً من أجل الحصول على المزيد من العملاء والموظفين الأفضل والملفات الشخصية الأعلى؛
- **تحقيق المصلحة الذاتية على المدى الطويل:** لا يمكن للمؤسسة البقاء والنمو على المدى الطويل إلا في بيئة اجتماعية صحية، بحيث يمكن للمؤسسة تطوير مثل هذه البيئة من خلال الوفاء بالتزاماتها الاجتماعية، وعليه يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية هي في حد ذاتها مصلحة ذاتية للمؤسسة؛
- **حرية المؤسسة:** إذا فشلت المؤسسة في الوفاء بالتزاماتها الاجتماعية، فقد تكون هناك ضغوط من الحكومة والمجتمع للتدخل وتنظيم أنشطتها، وهو أمر مكلف للغاية للمؤسسة من حيث المال والوقت، كما أنه قد يؤدي إلى فرض عقوبات قانونية على المؤسسة؛
- **ولاء العملاء:** يعد ولاء العملاء أحد الأصول بالنسبة للمؤسسة وهو مفيد جداً لها على المدى الطويل؛
- **الاستخدام السليم للموارد:** المؤسسة التي تطبق المسؤولية الاجتماعية ملزمة باستخدام موارد المجتمع بشكل جيد، وهذا ما يعتبر أمراً مهماً في الحفاظ على سمعتها وبناءها لعلاقات جيدة مع المستهلكين والمجتمعات المحلية.

ثانياً: فوائد المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع

إن تطبيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يعود بفوائد عديدة على المجتمع، ومن بين هذه الفوائد نذكر: ¹

- بصرف النظر عن تحقيق مجموعة واسعة من الفوائد للمؤسسة، فمن المفترض أن يساهم تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، قبل كل شيء، في رفاهية المجتمع. وينبغي أيضاً أن يكون تقديم المنافع للمجتمع بأكمله هو المحرك البارز للمؤسسات لبدء المشاركة في المسؤولية الاجتماعية ومواصلتها؛

¹ Paulina ksiezak, the benifits from csr for a company and society, journal of corporate responsibility and leadership, Vol 03, No 04, 2016: p: 59-61.

- إن مشاركة المؤسسات في حل مشاكل المجتمع المحلي تخلق أجواء أفضل في المناطق المحيطة بها، إذ أن الأشخاص الذين ساعدتهم نشاط المؤسسة يصبحون أكثر سعادة ويستفيدون من مستوى معيشي أعلى. علاوة على ذلك، فإن رؤية أن المؤسسات تهتم بمصلحة المجتمعات تجعل الجميع يشعر بالأمان ويقلل بشكل كبير من الفساد داخل المجتمع؛
- المؤسسات ليست المستفيد الوحيد من تحسين جودة المنتجات، إذ أن الجهود التي تبذلها المؤسسات للامتثال لقواعد المسؤولية الاجتماعية تجعلها تزيل جميع العيوب في مرحلة الإنتاج، مما يؤدي إلى تقليل كمية الشكاوى وزيادة رضا العملاء، ومن ناحية أخرى، قد يؤدي تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة إلى تخفيض التكاليف، وهو ما قد يستفيد منه العملاء أيضًا إذا أدى ذلك إلى انخفاض الأسعار وبهذه الطريقة قد يكون هناك المزيد من المنتجات المتاحة للأشخاص الذين لم يكن بمقدورهم شراءها من قبل؛
- إن نجاح المؤسسة والذي يمكن ضمانه من خلال تطبيق المسؤولية الاجتماعية، هو أيضًا نجاح للمجتمعات المحلية، إذ يمكن لهذه المؤسسة توظيف المزيد من الموظفين بشروط أفضل، مما يوفر امتيازات كبيرة. وبما أن معظم القوى العاملة في المنشأة تأتي عادة من المناطق المحيطة، يتم توفير فرص عمل أفضل للأشخاص من المجتمعات المحلية.

ثالثًا: فوائد المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للدولة

- يعود تطبيق المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية بالعديد من الفوائد على الدولة نذكر من بينها: ¹
- تقليل الأعباء التي تتحملها الدولة من أجل أداء واجباتها التعليمية، الصحية والاجتماعية وغيرها من الخدمات، إذ تتحمل معها المؤسسة التي تطبق المسؤولية الاجتماعية جزء من هذه الأعباء؛
- ارتفاع عوائد الدولة نتيجة لتزايد الوعي لدى المؤسسات بأهمية المساهمة في تحمل التكاليف الاجتماعية؛
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة.

¹ حليلو صباح، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد التنمية المستدامة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكة، 2020، 2021، ص: 47.

كما أن فهم وتطبيق المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية يقلل من تدخل الدولة، بحيث أنه عندما تلتزم المؤسسات بتحقيق المصلحة العامة وتحترم معايير السلوك الاجتماعي، فإنها يمكن أن تقوم بتنظيم نفسها وتتبع مبادئ الشفافية والمساءلة دون الحاجة إلى تدخل حكومي.¹

إن انخراط المؤسسة في قيم المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تطوير علاقات أفضل مع الدولة، وبفضل هذا التعاون يمكن للجانبين اكتشاف طريقة أفضل لخدمة المجتمع وتزويده بفرص تنمية اقتصادية أكبر من ذي قبل.²

الفرع الثالث: أسس نجاح المسؤولية الاجتماعية

حتى تنجح المؤسسة في أدائها لمسؤوليتها الاجتماعية، فإنه من الضروري عليها مراعاة مجموعة من الأسس يمكن الإشارة إليها فيما يلي:³

- ألا تتخذ المؤسسات المسؤولية الاجتماعية كوسيلة من وسائل الإشهار والدعاية أو المظهر الخارجي؛
- إذا كانت المؤسسة في بداية تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية، فإنه من الأفضل لها أن تبدأ بالمسائل الصغيرة أو التي يمكنها أدائها بذاتها، ومن أمثلة هذه المسائل تدريب الموظفين وتقديم الرعاية الاجتماعية لهم، وكذا التفاعل مع الأنشطة الخاصة بحماية البيئة؛
- من الضروري للمؤسسة وضع أولويات لقضايا المسؤولية الاجتماعية دون ضرورة القيام بها على دفعة واحدة، مع الأخذ في عين الاعتبار أكثر الأعمال صلة بأهداف المؤسسة؛
- ضرورة أن يكون توجه المؤسسة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية نابعاً من قيم أخلاقية راسخة تُبنى عليها الخطط والأهداف والاستراتيجيات؛
- من الضروري إيمان المؤسسة بقضية المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، بحيث يجب أن تكون هناك قناعة ويقين من قبل كل مسؤول فيها أبتداء من أصحاب المؤسسة، مروراً بمدراءها التنفيذيين وانتهاءً بالموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل مؤسسة تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وهو أمر لا تتفضل به المؤسسة على مجتمعتها بل تفتخر به وتعتبره واجب عليها.

¹ Ezekiel S. Asemah, **business advantages of corporate social responsibility practice: A critical review**, new media and mass communication, Vol 18, 2013, P: 51.

² Paulina ksiezak, **op-cit**, p: 61.

³ حدو سميرة أحلام، مرجع سبق ذكره، ص: 51، 52.

المبحث الثاني: المبادرات الدولية والعربية لدعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تُعتبر المبادرات الدولية والعربية دعامة أساسية في إرساء مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتشجيعها على ممارسة دورها الاجتماعي والبيئي، حيث تكتسب المسؤولية الاجتماعية في ظل هذه المبادرات أهمية كبيرة وتتمتع بإطارات ومعايير دولية ومحلية لتوجيه المؤسسات في تبني ممارسات مسؤولة اجتماعياً وبيئياً.

هناك العديد من المبادرات الدولية والعربية التي تهدف إلى تعزيز المسؤولية الاجتماعية وتشجيع المؤسسات على المشاركة فيها، وفيما يلي أهم هذه المبادرات:

المطلب الأول: الاتفاقيات العامة للأمم المتحدة

لقد وضعت منظمة الأمم المتحدة منذ تأسيسها في أكتوبر (1995) العديد من الاتفاقيات والمعاهدات بهدف تعزيز الحقوق الإنسانية وحمايتها، تعزيز القانون الدولي، وحماية البيئة وتعزيز التنمية المستدامة... إلخ، بحيث تُعتبر هذه الاتفاقيات إطاراً قانونياً دولياً ملزماً يهدف إلى تعزيز القيم والمبادئ الأساسية التي تتبناها الأمم المتحدة.

ولقد نالت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اهتماماً كبيراً من طرف منظمة الأمم المتحدة، حيث نادت المؤسسات إلى تبني المسؤولية الاجتماعية من خلال العديد من الاتفاقيات والمواثيق ونذكر من بينها:

أولاً: الميثاق العالمي (The Global Impact)

الميثاق العالمي هو المعروف رسمياً بـ "مبادرة الأمم المتحدة للمسؤولية العالمية United Nations Global Compact"، تم اقتراحه سنة (1999) من قبل الأمين العام للأمم المتحدة "كوفي عنان" في خطابه أمام المنتدى الاقتصادي العالمي، وأطلق الميثاق بمرحلته النهائية بمقر الأمم المتحدة في نيويورك في (26 جوان 2000).¹

¹ Yves enrègle, annick Souyet, **la responsabilité sociétale de l'entreprises**, arnaud franel editions, paris, France, 2009, p: 35.

وطالب الأمين العام قادة الأعمال بالانضمام إلى الاتفاق العالمي -المبادرة الدولية-، والتي تجمع المؤسسات بهيئات الأمم المتحدة ومنظمات العمل والمجتمع المدني من أجل دعم المبادئ العشرة التي جاء بها الميثاق.¹

وهو عبارة عن مبادرة مواطنة طوعية متعلقة بالمؤسسات، تعرض هذه المبادرة تسهيلاً وتعهداً من خلال عدة آليات (سياسة الحوار، المعرفة، ومشاريع متعلقة بالشاركة)، كما يعتمد هذا الميثاق على المسؤولية الاجتماعية العامة بما في ذلك شفافية المؤسسات، القوى العاملة، والمجتمع المدني للبدئ والمشاركة في الأداء الجوهري والمتعلق بمتابعة المجالات التي يستند عليها الميثاق.² وتتمثل هذه المجالات فيما يلي:³

- 1- **حقوق الإنسان:** هي حقوق متأصلة لدى الجميع بغض النظر عن الجنس، العرق، اللغة، أو أي وضع آخر، وتكون هذه الحقوق إما اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو مدنية أو سياسية، وتشمل الحق في الحياة، الحرية، العمل، التعليم، والتحرر من جميع أشكال التمييز...إلخ.
- 2- **معايير العمل الدولية:** وتعد معايير العمل الدولية اليوم مكوناً أساسياً في الإطار الدولي، وهذا من أجل ضمان توفير نمو الاقتصاد العالمي وتحقيق منافع للجميع، وذلك من خلال توفير الفرص للرجال والنساء في الحصول على عمل لائق في ظروف من الحرية والأمن والإنصاف والكرامة.
- 3- **حماية البيئة:** تعالج اتفاقية الأمم المتحدة القضايا البيئية على المستويين الإقليمي والعالمي، حيث يُعتبر القانون البيئي أساساً للاستدامة البيئية، وأصبح التحقيق الكامل لأهدافه أكثر إلحاحاً في مواجهة الضغوطات البيئية المتزايدة.
- 4- **مكافحة الفساد:** الفساد هو ظاهرة سياسية واجتماعية واقتصادية معقدة تؤثر على جميع البلدان المتقدمة منها والنامية، حيث يساهم الفساد في عدم استقرار الحكومة ويُبطئ من عملية التنمية الاقتصادية، وتعتبر اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد بمثابة الصك العالمي الوحيد الملزم قانوناً لمكافحة الفساد.

¹ موسى رحمان، 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، يومي 03 و 04 ديسمبر 2012، ص: 38.

² بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال-وحدة الدار البيضاء-الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2012، 2013، ص: 66.

³ زدون جمال وآخرون، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ضوء مبادئ الميثاق العالمي للأمم المتحدة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة شركة " CHIALLI " بسيدس بلعباس -الجزائر-، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص: 270، 271.

وقد حدث تطور على الاتفاق العالمي يوم (26 جوان 2004)، وذلك من خلال قمة القادة، وهذا بتعهد رؤساء الأعمال حول العالم بالتزامهم بمحاربة الفساد، لينتج عنه إضافة المبدأ العاشر في الاتفاق دعماً لما سبق من المبادئ.¹ لتصبح المبادئ العشر كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-07): مبادئ الاتفاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية

المجالات	المبادئ
حقوق الإنسان	1. على المنظمة أن تدعم وتحترم حقوق الإنسان المعلنة عالمياً.
	2. التأكد من أنها ليست متواطئة في أي انتهاك لحقوق الإنسان.
معايير العمل	3. يتعين على المؤسسات التجارية احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحق في المساومة الجماعية.
	4. الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال.
	5. إزالة التمييز فيما يتعلق بالتوظيف والموظفين.
	6. إزالة كل أشكال العنف والعمل الإجباري.
البيئة:	7. تشجيع تطوير وانتشار التقنيات الملائمة.
	8. تولي المبادرات من أجل ترويج أكبر للمسؤولية البيئية.
	9. على منظمات الأعمال أن تدعم الطريقة الوقائية للتحديات البيئية.
محاربة الفساد	10. على منظمات الأعمال أن تعمل ضد كل أشكال الفساد بما فيها الابتزاز وتقديم الرشاوي.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 34، 35.

ثانياً: مبادرة التقارير الدولية (GRI)

تشير (GRI) إلى "مبادرة التقارير العالمية Global Reporting Initiative" وهي منظمة غير ربحية تأسست سنة (1997) من قبل منظمة تسمى تحالف الاقتصاديات المسؤولة (CERES) بالشراكة مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة (PNUD)،² وهي مبادرة دولية طويلة الأجل تهدف إلى تطوير ونشر إطار لتقارير المسؤولية الاجتماعية والبيئية والاستدامة للشركات والمؤسسات.³

¹ مقدم وهيبية، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

² Carpon Michel, Quairrel Françoise, **Reporting sociale: limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale: « Global Reporting Initiative »**, HAL open science, 2003, p: 03 .

³ فاتح غلاب، الطاهر ميمون، أثر التقرير عن التنمية المستدامة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 02، 2017، ص: 24.

ويتم استخدام تقارير (GRI) من قبل المؤسسات في الإبلاغ عن آثارها على البيئة والاقتصاد والمجتمع (أي الإبلاغ عن الاستدامة)، إذ تُستخدم كمجموعة مترابطة ومهيكلية لتساعد المؤسسة في إعداد تقارير الاستدامة التي تستند إلى مبادئ الإبلاغ، والتركيز على المواضيع المادية، وتتقسم معايير مبادرة الإبلاغ العالمية إلى فئتين متمثلتين في فئة المعايير الشاملة بحيث نجد معيار الأساس والذي يُعتبر نقطة البداية لاستخدام معايير (GRI)، بالإضافة إلى كل من معيار الإفصاحات العامة ومعيار نهج الإدارة، أما الفئة الثانية فهي فئة المعايير الخاصة وهي عبارة عن (33) معيار مصنفة تحت ثلاثة أبعاد¹، والشكل التالي يوضح هذا التقسيم:

الشكل رقم (02-02): لمحة عامة عن معايير مبادرة الإبلاغ العالمية (GRI)



المصدر: شتوح دلال، الاقتصاد الأخضر والمواطنة البيئية في ظل معايير مبادرة الإبلاغ العالمية (GRI)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 30، ص: 261.

وفيما يلي شرح معايير تقرير الاستدامة حسب الفئتين الموضحتين في الشكل أعلاه:

1- المعايير الشاملة (العالمية):

وتتضمن هذه المعايير ثلاثة سلاسل وهي:²

¹ شتوح دلال، الاقتصاد الأخضر والمواطنة البيئية في ظل معايير مبادرة الإبلاغ العالمية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 30، ص: 261.

² بن الشيخ مريم، جعفر حمزة، تقارير المبادرة العالمية GRI لقياس الأداء الشامل للمؤسسة والرفع من جودة تقارير الاستدامة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 01، 2023، ص: 504، 503.

- **الأساسيات:** وتتيح هذه الإفصاحات المعيارية نظرة عامة عن مدى استدامة المؤسسة، إذ يقدم المدير العام للمؤسسة بيان يوضح فيه الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لتحقيق الاستدامة، وبالأخص فيما يتعلق بإدارة الآثار البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي تساهم فيها المؤسسة؛
- **الإفصاحات العامة:** وتتيح هذه الإفصاحات المعيارية نظرة عامة عن الخصائص التنظيمية للمؤسسة، مثل إسم المؤسسة، العلامات التجارية والمنتجات والخدمات، الموقع الرئيسي للمؤسسة، عدد الدول التي تنشط فيها، عدد الموظفين مصنفين حسب نوع الجنس وعقد العمل، طبيعة الملكية والشكل القانوني للمؤسسة، وصف لسلسلة إمداد المؤسسة، أهم التغيرات التي طرأت عليها فيما يتعلق بملكيته أو حجمها أو هيكلها... إلخ؛
- **نهج الإدارة:** ويعني إعطاء المؤسسة فرصة لشرح وتفسير كيفية إدارتها للآثار الاقتصادية والبيئية والاجتماعية المتعلقة بالجوانب الجوهرية المحددة مسبقاً من طرف المؤسسة.

2- المعايير الخاصة بمواضيع محددة:

- وتحتوي هذه المعايير على ثلاثة سلاسل مهمة جداً تتضمن المؤشرات التي من خلالها يتم قياس الأداء البيئي، الاجتماعي والاقتصادي لنشاط المؤسسة ومدى التزامها تجاه الاستدامة وهي: ¹
- **المعايير البيئية:** تأثير العمليات والمنتجات والخدمات على الهواء والماء والتربة والصحة البشرية والتنوع البيولوجي؛
- **المعايير الاجتماعية:** الصحة والسلامة في العمل، قانون العمل، الحفاظ على الموظفين الحاليين، حقوق الإنسان والأجور وظروف العمل؛
- **المعايير الاقتصادية:** وتتمثل في الأجور، الفوائد، الإنتاجية للقوى العاملة وخلق فرص العمل والاستعانة بالمصادر الخارجية للنفقات، الاستثمار في التدريب وغير ذلك من أشكال رأس المال البشري، الإنفاق على البحث والتطوير.

المطلب الثاني: المعايير والمواصفات القياسية الدولية في مجال المسؤولية الاجتماعية

تلعب المعايير والمواصفات القياسية دوراً مهماً في توجيه المؤسسات نحو تنفيذ ممارسات مسؤولة اجتماعياً وتحقيق التنمية المستدامة، ومن بين المعايير والمواصفات الرائدة في هذا المجال، تأتي تلك المعايير

¹ فانتح غلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 23، 24.

الصادرة عن المنظمة العالمية للمعايير (ISO) مثل (ISO14000) و (ISO26000)، وكذا معيار المسائلة الاجتماعية (SA8000).

الفرع الأول: معيار المسائلة الاجتماعية (SA8000)

كانت انطلاقة معيار المسائلة الاجتماعية (SA8000) في أكتوبر (1997) من طرف معهد المسائلة الاجتماعية (Social Accountability International) التابع لمجلس أولويات الحقوق الاقتصادي، وهو عبارة عن مؤسسة أمريكية مختصة في تحليل الممارسات البيئية والإدارية للمؤسسات الأمريكية، ويُعتبر (SA8000) معيار دولي متخصص في المسؤولية الاجتماعية، فهو يشجع المؤسسات على تطوير ممارسات مقبولة اجتماعياً والحفاظ عليها وتطبيقها في مواقع العمل.¹

ومن أهم الامتيازات التي تحصل عليها المؤسسة من اعتماد هذا المعيار: ²

➤ إثبات التزامها بالمحاسبة الاجتماعية والتعامل مع الموظفين بشكل أخلاقي وبما يتوافق مع المعايير العالمية؛

➤ تحسين ظروف العمل والتقليل من حوادث العمل؛

➤ دعم رؤية المؤسسة وبناء وتقوية ولاء الموظفين والعملاء وأصحاب المصالح؛

➤ إتاحة الفرصة لإظهار المحاسبة الاجتماعية بشكل صحيح وخاصة عند التقدم بطلب الحصول على التعاقدات الدولية أو عند التوسع محلياً؛

ويحصر معيار (SA8000) متطلبات المسؤولية الاجتماعية في تسعة مجالات كما يلي: ³

➤ عمالة الأطفال: تمنع أي دعم أو استخدام للأطفال في المصانع وأماكن العمل الأخرى؛

➤ العمل القسري الإجباري: يمنع بشكل واضح أي ممارسة للعمل الإجباري في أي صناعة وفي أي مكان من العالم، بحيث يختار الموظفون وفق رغباتهم الحرة العمل مع صاحب العمل ولهم الحرية في إنهاء الارتباط إذا أرادوا ذلك؛

¹ نويحي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

² Salma D. Ayadi, le référentiel de normalisation SA8000: enjeux et perspectives, 25ème congrès de l'association francophone de comptabilité, orléans, france, 2004, p: 06.

³ خدوج التجاني، محمد عجيلة، واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين وفق المواصفة SA8000، دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي، مجلة الباحث، المجلد 19، العدد 01، 2019، ص: 455، 456.

- **الصحة والسلامة:** ويوفر هذا العنصر بعض الإرشادات فيما يتعلق بمسؤولية أصحاب العمل عن أماكن العمل الصحية والآمنة، وكذا تعيينهم لجنة للصحة والسلامة تتألف من ممثلين عن الإدارة والعاملين تكون مسؤولة عن مراقبة مخاطر الصحة والسلامة؛
- **حرية تكوين الجمعيات والحق في المفاوضة الجماعية:** إذ تنص على أنه من حق الموظفون تنظيم أنفسهم في نقابات عمالية والمساومة الجماعية مع أصحاب العمل في قضايا تتعلق بالعمل مثل الأجور وشروط العمل وما إلى ذلك؛
- **التمييز:** بحيث يحظر هذا الجزء من المبدأ التوجيهي جميع أشكال التمييز المتصلة بالعمالة؛
- **الممارسات التأديبية:** بحيث يمنع أي شكل من أشكال المعاملة الغير إنسانية للموظفين؛
- **ساعات العمل:** يحدد هذا المعيار ساعات العمل الأسبوعية، بحيث لا يجب أن تتعدى (48) ساعة في الأسبوع؛
- **الأجر:** تشير هذه النقطة إلى وجوب احترام المؤسسة لحق الأفراد في الأجر، وتضمن أن تكون الأجور كافية لتلبية الحاجات الأساسية لأسرة متوسطة الحجم؛
- **أنظمة الإدارة:** يجب على المؤسسة أن تضع نظام لإدارتها يتماشى مع ظروف وإمكانيات موظفيها وأن يراعي فيه حقوقهم.

الفرع الثاني: المنظمة الدولية للمعايرة (معيار ISO 14000 ومعيار ISO 26000)

تلعب المنظمة الدولية للمعايير إيزو (ISO) دورًا حيويًا في توحيد وتطوير المعايير العالمية، وتساهم في تحسين الجودة والأداء والاستدامة في مجالات متعددة، مما يعزز التبادل التجاري العالمي ويسهم في بناء مستقبل أفضل للأعمال والمجتمعات على مستوى العالم. وتعمل (ISO) على تطوير المعايير العالمية من خلال عملية شاملة تشمل مشاركة الخبرات والمعرفة من الخبراء والمؤسسات العالمية في المجالات المختلفة، وتتم الموافقة على المعايير من قبل الدول الأعضاء في (ISO) والتي تمثل مجموعة واسعة من الدول حول العالم، ويتم استخدام هذه المعايير بشكل واسع لتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتقليل المخاطر، وتعزيز الكفاءة والابتكار، وتحقيق الاستدامة في الأعمال التجارية والصناعات المختلفة.

لقد أصدرت المنظمة العالمية للمعايير العديد من المواصفات ونذكر من بينها:

أولاً: المواصفة المعيارية (ISO26000)

وسيتم التطرق إليها من خلال العناصر التالية:

1- تعريف المواصفة (ISO26000):

تُعرف (ISO26000) بأنها "مواصفة دولية تعطي إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية، ومن المزمع استخدامها من قبل كل المؤسسات باختلاف أنواعها في كلا القطاعين العام والخاص، وفي جميع الدول المتخلفة منها والمتقدمة وتلك التي تمر بمرحلة انتقالية، وتساعد هذه المواصفة المؤسسات في جهودهم الرامية للتعاون بأسلوب مسؤول اجتماعياً والذي يطلبه المجتمع بطريقة متزايدة".¹

كما تُعرف بأنها مواصفة عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع المرتبطة بها، بحيث تتطرق للوسائل التي تتمكن المؤسسات من خلالها من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن الاستراتيجيات والآليات والممارسات والنشاطات الخاصة بها، وهي مواصفة اختيارية ولا يُعمل بها لغرض التخصيص والمطابقة أو التشريع أو لغرض إبرام العقود لأي صفقات، كما أنها لا تقصد أن تكون من العوائق الغير جمركية للتجارة، أو أن تغير من الوضع القانوني للمؤسسات، ولهذا فإنها لا تُعتبر مستند قانوني لأية إجراءات قضائية دفاعاً أو اتهاماً على أي مستوى محلي أو عالمي²، فالمواصفة توجه المؤسسات بشكل غير إلزامي نحو ممارسات تحترم سبعة مبادئ أساسية تتمثل في: القابلية للمساءلة، الشفافية، احترام مبدأ الشرعية، السلوك الأخلاقي، فوائد أصحاب المصلحة، احترام حقوق الإنسان، احترام مبدأ الشرعية، واحترام معايير السلوك الدولية.³

2- مراحل إعداد المواصفة (ISO26000):

لقد شهدت المواصفة مراحل إعداد طويلة قبل أن ترى النور، حيث بدأت فكرة مشروع (ISO26000) ابتداءً من سنة (2001) من طرف منظمات حماية المستهلك، إذ كانت هذه الأخيرة قلقة من توجهات بعض المؤسسات متعددة الجنسيات، ومتخوفة من من التأثيرات السلبية لهذه المؤسسات على ظروف العمل والمستوى المعيشي، فبدأت لجنة (copolco) المسؤولة عن العلاقات مع المستهلكين في إجراء دراسة جدوى لوضع

¹ منظمة إيزو، المشاركة في المواصفة القياسية إيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية، جويلية 2006، ص: 03. أنظر الموقع:

<https://www.iso.org/home.html>

² _Guest Author, **ISO 26000 and the definition of social responsibility**, 2011, disponible sur le site:

<https://www.triplepundit.com/> , (Consulté le 11/05/2022, 18:16).

³ Halina ward, **ISO 26000 and global governance for sustainable development**, International institute for environment and development, london, 2012, p: 14.

مواصفة قياسية للمسؤولية الاجتماعية¹، حيث تم الاستفادة من آراء الخبراء في أكثر من (90) دولة و (40) منشأة إقليمية تتبنى العديد من مجالات المسؤولية الاجتماعية، وقد مثل هؤلاء الخبراء مجموعات مختلفة تمثلت في المستهلكون، الحكومة، الصناعة، منظمات غير حكومية، منظمات الخدمات والدعم والبحث، بحيث تم مراعاة مبدأ التوازن بين الدول المتقدمة والنامية.²

وقد خلصت المجموعة الاستشارية الاستراتيجية إلى ضرورة المضي قدماً نحو إعداد المواصفة، بحيث تم إنشاء مجموعة عمل جديد لإعداد مواصفة قياسية دولية تقدم التوجيهات فيما يخص المسؤولية الاجتماعية، وفي جانفي (2005) صوت (37) عضواً في الإيزو على اقتراح بند عمل جديد وهو اقتراح لإعداد مواصفة قياسية جديدة حول المسؤولية الاجتماعية. وكان التتابع الزمني لإعداد المواصفة كما يلي:³

- تم الانتهاء من مسودة العمل الأولى سنة (2006)؛
- إعداد المسودة النهائية للمواصفة القياسية الدولية في سبتمبر (2008)؛
- إصدار المواصفة الدولية في ديسمبر (2008)؛
- وفي (01 نوفمبر 2010) تم نشر هذه المواصفة.

3- أهداف المواصفة (ISO26000):

تتمثل أهداف (ISO26000) على مستوى المؤسسة فيما يلي:⁴

- نشر الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية والتحسين من مكاسبها على مستوى المؤسسات؛
- مساعدة المؤسسات في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، مع احترام الخلافات الثقافية والاجتماعية والبيئية والقانونية وظروف التنمية؛
- الالتزام بحقوق كل من العاملين والمستهلكين والموردين والعمل على تحسينها بشكل مستمر؛

¹ بواشيرية مراد، نعرورة بويكر، دور المواصفة القياسية iso 26000 في إرساء المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 03، العدد 01، 2019، ص: 99.

² بسمة كحول وآخرون، الإيزو 26000 كأداة لتبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات، مجلة المستقبل للدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 02، العدد 02، 2019، ص: 59.

³ بواشيرية مراد، نعرورة بويكر، مرجع سبق ذكره ص: 99.

⁴ صلاح الدين نذير، دور المواصفة الدولية ISO26000 في تفعيل المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة لبعض المؤسسات الجزائرية المشاركة في مشروع Rs-mena، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص: 549.

- توفير التوجهات العملية التي تجعل من المسؤولية الاجتماعية قابلة للممارسة والتطبيق العملي، وكذا تعزيز مصداقية التقارير المعدة من أجل عرض وتقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية؛
- تحسين علاقة المؤسسة بأصحاب المصلحة المتعاملين معها من خلال فتح المجال للحوار المشترك بينهما؛
- عدم إهمال المجتمع فيما يخص استفادته من المزايا التي تمنحها المؤسسة الاقتصادية، مثل منح الهبات والمساعدات للمجتمع المدني، العدالة في التوظيف، المساهمة في تحقيق التنمية بكافة أشكالها؛
- العمل المشترك على المستوى الدولي في حقل المسؤولية الاجتماعية وتوحيد ممارساتها ليسهل تقييمها بشكل متماثل في مختلف الدول.

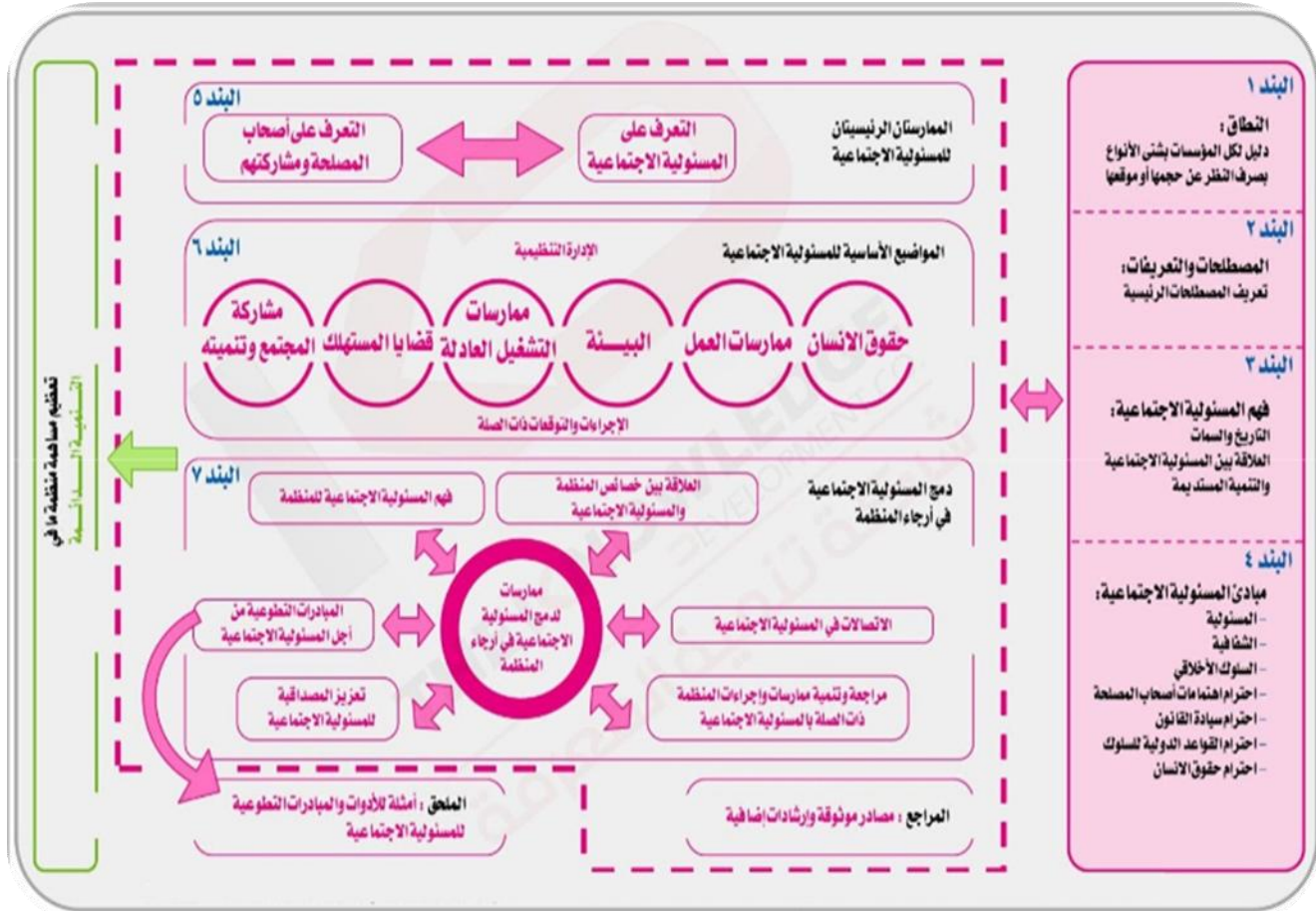
4- هيكل مواصفة (ISO26000):

ويتضمن بنود المواصفة والمجالات أو المواضيع التي تبنيتها.

- بنود المواصفة (ISO26000):

تتكون مواصفة (ISO26000) من تمهيد ومقدمة وسبعة بنود كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-03): عرض تخطيطي لمواصفة (ISO26000)



Source: www.iso.org, (Consulté le 13/05/2022,16:23).

وفيما يلي شرح موجز لبند وملاحق هذه المواصفة:¹

➤ **البند الأول: النطاق (المجال):** ويمكن من خلاله معرفة المجال والمحتوى الذي تغطيه هذه المواصفة، وكذا يمكن تحديد قيود واستثناءات معينة.

➤ **البند الثاني: المصطلحات والتعريفات والاختصارات:** تحدد وتقدم تعريف المصطلحات الأساسية ذات الأهمية البالغة لفهم المسؤولية الاجتماعية ولاستخدام هذه المواصفة.

➤ **البند الثالث: فهم المسؤولية الاجتماعية:** وتصف العوامل والظروف المهمة التي أثرت على تطور المسؤولية الاجتماعية والتي يمتد تأثيرها إلى طبيعة ممارسة المسؤولية الاجتماعية، وتصف أيضاً مفهوم المسؤولية الاجتماعية نفسها ومعناها وكيفية تطبيقها على المؤسسات، ويتضمن هذا البند أيضاً دليل إرشادي حول كيفية استخدام المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ بواشيرة مراد، نعرورة بوبكر، مرجع سبق ذكره، ص: 99، 100.

- **البند الرابع: مبادئ المسؤولية الاجتماعية:** تقدم وتشرح المبادئ العامة للمسؤولية الاجتماعية.
 - **البند الخامس: إدراك المسؤولية الاجتماعية والمشاركة مع الأطراف المعنية:** وتتناول الممارستان الخاصتان بالمسؤولية الاجتماعية واللذان تتمثلان في إدراك المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية والمشاركة مع الأطراف المعنية أصحاب المصلحة).
 - **البند السادس: دليل إرشادي حول الموضوعات الأساسية للمسؤولية الاجتماعية:** ويوضح الموضوعات الجوهرية والقضايا المرتبطة بها والتي لها صلة بالمسؤولية الاجتماعية.
 - **البند السابع: دليل إرشادي حول دمج المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات:** يقدم دليل إرشادي حول وضع المسؤولية الاجتماعية في حيز الممارسة داخل المؤسسة، كما يقدم توجيهات بخصوص فهم المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية، وكذا دمج المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة وتحسين مصداقيتها للمسؤولية الاجتماعية، وأيضاً مراجعة التقدم الذي تحرزه المؤسسة.
 - **الملحق (أ): ملحق حول الآليات والمبادرات التطوعية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية:** يقدم قائمة غير تفصيلية حول الآليات والمبادرات التطوعية التي تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، والتي تتناول نشاط لأحد جوانب الموضوعات الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية.
 - **الملحق (ب): الاختصارات:** ويقدم قائمة بالاختصارات التي استخدمتها الموصفة.
 - **قائمة المراجع:** وتشمل المراجع الخاصة بالمواثيق الدولية الرسمية، وكذا مواصفات الإيزو التي اعتمدت في هذه الموصفة كمواضع مرجعية.
- **مواضيع الموصفة القياسية (ISO26000):**
- يتناول دليل الموصفة الدولية (ISO26000) سبع مواضيع أساسية تغطي الفكرة الرئيسية وراء المسؤولية الاجتماعية والتي يجب أخذها بعين الاعتبار وهي:¹
- **حوكمة المؤسسات:** وتتعلق بالهيئة المختصة بنظام اتخاذ القرارات في المؤسسة؛
 - **حقوق الإنسان:** وترتكز على المكانة الأساسية للإنسان في المؤسسة، وكذا الظروف التي تشكل خطراً على حقوق الإنسان مثل التمييز؛

¹ زيد المال صافية ميلودي، إيزو 26000: موصفة دولية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 11، العدد 01، 2020، ص: 542.

- علاقات وظروف العمل: التشغيل وعلاقة العمال بأصحاب العمل، التفاوض الجماعي، التمثيل النقابي والحماية الاجتماعية للعمال؛
- حماية البيئة: حيث أن كل مؤسسة اقتصادية وبسبب نشاطها أو موقعها تؤثر على البيئة، وهذا ما يستوجب دراسة العلاقة بين المؤسسة والبيئة للوقاية من التلوث، العمل على الاستعمال العقلاني للموارد الطبيعية، حماية التنوع البيولوجي... إلخ؛
- المهارات النزيهة: مكانة الفساد، دعم المنافسة المشروعة، الممارسات التجارية النزيهة، تدعيم حقوق الملكية؛
- حماية المستهلك: وذلك بحماية صحته وأمنه؛
- تنمية المجتمع: الاهتمام بتنمية الجماعات المحلية بإنشاء مناصب الشغل وتطوير الاختصاصات.

ثانيا: المواصفة المعيارية لنظام إدارة البيئة (ISO 14000):

احتلت القضايا البيئية أولوية كبيرة في العديد من البلدان والاقتصاديات، ويعود ذلك إلى ضغوط السوق والقوانين والتشريعات البيئية، بحيث أصبحت المنتجات الخضراء والإنتاج النظيف قضايا مهمة ليس فقط بالنسبة للمستهلكين، وإنما أصبحت أيضاً ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية وخاصة في الدول المتقدمة.¹

بحيث بدأ اهتمام المؤسسات الاقتصادية بموضوع الإدارة البيئية منذ منتصف الثمانينات من القرن الماضي، باعتبارها مصدراً لتحسين صورتها وزيادة ربحيتها وتنافسيتها، وعليه فقد سعت السلطات الحكومية إلى وضع مقاييس تشريعية خاصة بحماية البيئة، ليتطور الأمر فيما بعد إلى مجموعة من المواصفات الخاصة بأنظمة إدارة البيئة (ISO 14000).²

¹ مريم قطوش، مساهمة المعايير القياسية الدولية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية لمؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة -، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 02، 2022، ص: 439.

² براى الهادي، واقع نظام الإدارة البيئية في الاقتصاد الجزائري، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 02، العدد 02، 2020، ص: 23.

1- تعريف المواصفة المعيارية لنظام إدارة البيئة (ISO 14000):

تعرف (ISO 14000) على أنها مجموعة من المتطلبات الغرض منها هو تكوين نظام للإدارة البيئية يمكن تطبيقه في المؤسسات على اختلاف أشكالها وأحجامها، وتكون على قدر من المرونة بتكييفها مع مختلف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية والثقافية.¹

وتعرف (ISO 14000) بأنها "أداة إدارية تمكن المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها من التحكم في تأثير أنشطتها، منتجاتها أو خدماتها على البيئة وذلك من خلال تطوير العمليات والإجراءات الرسمية".²

أي أن (ISO 14000) هي مجموعة من المواصفات الخاصة بكيفية عمل المؤسسات في القضاء على التلوث ومختلف الأخطار البيئية، وذلك من خلال وضع نظام رسمي وقاعدة بيانات من أجل متابعة الأداء البيئي للمؤسسات، وهذا من خلال تزويدها بعناصر إدارة بيئية فاعلة يمكن أن تتعامل مع المتطلبات الإدارية الأخرى، وتسعى إلى مساعدة المؤسسات في تحقيق التوازن بين أهدافها البيئية.³

2- نشأة المواصفة المعيارية لنظام إدارة البيئة (ISO 14000):

على إثر النجاح الذي حققته منظمة المواصفات الدولية (ISO) في مجال إدارة الجودة (ISO9000)، بالإضافة إلى التزايد في الدعوات الموجهة للمنظمة من طرف الأمم المتحدة ومنظمات أخرى، من أجل إصدار مواصفة متخصصة في الإدارة البيئية، وعلى هذا الأساس فقد نشطت منظمة (ISO) في هذا المجال كما يلي:

➤ في أوت (1991) قامت بتشكيل مجموعة استشارية مختصة في تطوير مقاييس عالمية قادرة على تحقيق النقاط التالية:

- وضع مدخل عام للإدارة البيئية مشابه لمقاييس إدارة الجودة (ISO9000)؛

- تعزيز قدرة المنظمة على ترسيخ التحسين في الأداء البيئي.

➤ أثمرت نتائج أعمال هذه المجموعة عن تشكيل اللجنة الفنية (ISO/TC,207) المختصة في تطوير هذه المواصفة، وقد قامت هذه اللجنة بمؤتمرات عديدة عرضت من خلالها خمس مسودات عمل كمواصفة

¹ عبد الهادي مختار، بن الحاج جلول ياسين، واقع تطبيق نظم الإدارة البيئية إيزو 14000 في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل مقاومة التغيير، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص: 272.

² Gwen Chrstin and other, Environmental Manzgement System and ISO 14001 Certification for Construction Firms, Journal of construction engineering and managemet, May/June 2004, P 331.

³ براي الهادي، مرجع سبق ذكره، ص: 23، 24.

دولية، وتم المصادقة عليها سنة (1995)، وتم عرض هذه المواصفة على جميع أعضاء المنظمة للتصويت عليها بشكل نهائي سنة (1996)، وأصدرت المواصفة (ISO 14000) في نفس السنة.¹

➤ سارعت الدول المتقدمة حال صدور المواصفات إلى اعتمادها كمواصفات وطنية مثل منظمة المقاييس الأوروبية.

➤ قامت منظمة المواصفات الدولية (ISO) سنة (2004) بإصدار الطبعة الثانية للمواصفة القياسية (ISO 14000)، بحيث أجرت بعض التعديلات لبعض المفاهيم والمتطلبات، وتعتبر هذه التعديلات جزء من التزامات المنظمة بمراجعة دورية للمعايير وتحديث تطبيقها، وكان الهدف من هذه التعديلات هو إحداث نوع من التوافق بينها وبين المواصفات القياسية (ISO9000)، بحيث كانت هناك تعديلات طفيفة كإعادة تحديد بعض المصطلحات، بالإضافة تعديلات جوهرية تمثلت في زيادة بعض المتطلبات.

➤ سنة (2015) قامت منظمة المواصفات الدولية (ISO) بإجراء مراجعة للمواصفة القياسية (ISO 14000) لتتوافق مع التغييرات التي حدثت في مجال الإدارة وكذا وضعية الأسواق، بحيث تم زيادة التركيز على مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في نظام الإدارة البيئية، زيادة التركيز على المفاهيم القيادية، إضافة مبادرات استباقية لحماية البيئة من التدهور مثل الاستخدام المستدام للموارد والتخفيف من آثار تغير المناخ.²

3- تصنيف المواصفات المعيارية القياسية (ISO 14000):

يمكن تصنيف المواصفات الفرعية لسلسلة (ISO 14000) وفقاً للأغراض والموضوعات التي تغطيها إلى عدة مجموعات، والجدول التالي يوضح ذلك:

¹ Mohamed Chegrani , op-cit, P: 176.

² رشيد غلاب، محددات اعتماد نظام الإدارة البيئية ISO14000 في العالم، دراسة تحليلية باستخدام بيانات بانال، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 01، 2021، ص: 144، 145.

الجدول رقم (02-08): تصنيف المواصفات القياسية (ISO 14000)

المجموعات	رقم المواصفة	المضمون
مواصفات نظام الإدارة البيئية Management systems standards EMMS	14001	تضم العناصر الأساسية لمتطلبات الإدارة البيئية والتي بتحقيقها تتحصل المؤسسة على شهادة المطابقة للمواصفات (ISO14001).
	14004	تقدم إرشادات عامة للمبادئ والتقنيات المساندة من أجل تطبيق مواصفة (ISO14001).
	14005	يُعطى إرشادات وتوجيهات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل مساعدتها على تطبيق وتطوير نظام الإدارة البيئية الخاص بها.
	14006	يقدم مبادئ وتوجيهات من أجل مساعدة المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها.
مواصفات التدقيق البيئي	14010	تقدم مبادئ عامة للتدقيق البيئي، وتُطبق على جميع أشكال التدقيق البيئي وليس على نظام الإدارة البيئية فقط.
	14011	وثيقة توجيهية تُستخدم لتدقيق نظام الإدارة البيئية.
	14012	تحدد معايير ومؤهلات المدققين البيئيين الداخليين والخارجيين.
	14013	تحدد الإطار العام لكيفية إدارة برامج التدقيق البيئي وفق المواصفة (ISO14011).
	14014	يحدد ويوثق بوضوح عمليات التدقيق البيئي الأساسية.
	14015	مسئولة عن التقسيم البيئي للمواقع والمنظمات.
مواصفات تقييم الأداء	14031	توفر أدوات تساعد في تقييم الأداء البيئي مثل التقييم والتحليل.
	14032	تقدم المبادئ التوجيهية بخصوص الأداء البيئي.
	14033	تقدم إرشادات وتوجيهات بشأن جمع وإيصال المعلومات الكمية حول البيئة.

14020	يوفر الإرشادات حول الأهداف والمبادئ الرئيسية التي يجب اعتمادها في جميع نماذج الملصقات البيئية.	مواصفات الملصقات البيئية
14021	يتعلق بالمتطلبات الخاصة بالتصريحات البيئية.	
14022	تحديد شروط استخدام الرموز البيئية للدلالة على التميز البيئي لمنتج معين.	
14023	تقدم إطاراً ومنهجية للقيام باختيار المطلحات والرموز البيئية والتحقق منها.	
14024	تحديد المبادئ والبروتوكولات التي تستطيع بموجبها تصميم برنامج الملصقات وتطوير المعايير البيئية لمنتج معين.	
14025	تقديم المبادئ والإجراءات لتطوير الملصقات البيئية التي تقدم معطيات كمية حول تأثير منتج معين على البيئة.	المواصفات (1404x) الخاصة بتحليل دورة الحياة
14040	تشجيع صانعي السياسة البيئية في المؤسسات والحكومات على توسيع استخدام تحليل دورة الحياة من خلال تقديم استعراض واضح لممارساتها وحدودها.	
14041	تعتبر داعمة للمواصفة الأولى، إذ تقوم بتعريف الهدف، تحليل الجرد، وتبيين الدراسة لدورة الحياة.	
14042	تقديم توجيهات حول مرحلة تقديم التأثير في دورة الحياة.	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

عزيزي أحمد عكاشة، سالم عبد العزيز، المعايير البيئية (ISO 14000) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الواقع، المتطلبات والتحديات، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 04، 2016، ص: 191-196.

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن المواصفة القياسية (ISO14001) هي المواصفة الوحيدة في سلسلة المواصفات (ISO 14000) المصممة خصيصاً لغرض التسجيل والإشهاد، في حين أن باقي المواصفات في السلسلة توفر إرشادات ومبادئ لتنفيذ نظام إدارة البيئة وتقييم الأداء البيئي وتدقيق البيئة وغيرها من جوانب الإدارة البيئية.

وعليه فإن مواصفة (ISO 14001) تعتبر أهم وأشهر مواصفة لنظام الإدارة البيئية، فهي تستخدم على نطاق واسع من قبل المؤسسات الاقتصادية عبر دول العالم، بحيث أصبحت أهم مرجع لهذه الأخيرة من أجل تحسين أدائها البيئي وتحقيق الاستدامة البيئية.

4- متطلبات وفوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية وفق المواصفة القياسية الدولية (ISO14001):

تشتمل (ISO14001) على المكونات الأساسية لنظام الإدارة البيئية داخل المؤسسة، كما تشتمل أيضاً على المتطلبات الأساسية التي يجب على المؤسسات تحقيقها حتى يتم تأهيلها للحصول على شهادة (ISO14001). في حين أن الإدارة البيئية هي فرع من إدارة المؤسسة والتي تكمن مهمتها في الاهتمام بالمتطلبات الخاصة بحماية البيئة، فهي تسعى لضمان الملائمة البيئية المستمرة للعمليات والمنتجات من جهة، وسلوك العاملين وأصحاب المصلحة من جهة أخرى.¹

لقد أقرت المواصفة القياسية الدولية (ISO14001) مجموعة من المتطلبات ترتبط بين بعضها البعض والتي يقع على المؤسسات الرغبة في الحصول على شهادة (ISO14001) الالتزام بتطبيقها، وسيتم توضيحها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (02-09): متطلبات نظام الإدارة البيئية وفق المواصفة الدولية (ISO14001)

المتطلبات	عناصر المتطلبات	وصف ملخص
السياسة البيئية	السياسة البيئية	بيان يُعد ويُصادق من طرف الإدارة العليا يعلن التزام المؤسسة تجاه البيئة ويُستخدم كذلك كإطار للتخطيط والتنفيد.
التخطيط	الجوانب البيئية	تحديد العناصر البيئية للأنشطة والمنتجات والخدمات، وتحديد المؤثرة بيئياً منها.
	الجوانب القانونية الأخرى	الامتثال التام للقوانين والتعليمات البيئية وتهيئة مستلزماتها؟
	الأهداف والغايات والبرامج البيئية	وضع الأهداف والغايات والبرامج التي تتناسب مع السياسات والجوانب البيئية.
التشغيل والتنفيذ	المصادر والأدوار والمسؤوليات	ضمان توفر المصادر، وتحديد الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات.
	التدريب، النوعية والتمكين	ضمان تدريب العاملين ونوعيتهم وتمكينهم من تحمل المسؤولية البيئية.
	الاتصال	وضع أسس الاتصال الداخلي والخارجي بقضايا البيئة.
	التوثيق	حفظ وإدانة المعلومات المتعلقة بنظام الإدارة البيئية.

¹ مريم قطوش، مرجع سبق ذكره، ص: 439.

ضبط الوثائق	ضرورة السيطرة على الوثائق من خلال نظام خاص بها.
ضبط العمليات	التخطيط للعمليات وإدارتها وفق السياسة البيئية.
الاستعداد للطوارئ	تحديد الطوارئ المحتملة وتطوير إجراءات الاستجابة.
المراقبة والقياس	مراقبة النشاطات البيئية وقياس أدائها.
تقييم الالتزام	إجراء موثق لتقييم الالتزام من أجل ضمان تنفيذ النشاط البيئي.
الإجراء التصحيحي	تحديد حالات عدم المطابقة والتحري عنها واتخاذ الإجراء التصحيحي لها مع ضمان عدم تكرارها.
السجلات	الاحتفاظ بسجلات توثق نشاطات نظام الإدارة البيئية.
التدقيق الداخلي	تدقيق ضروري لضمان عمل الإدارة البيئية.
مراجعة الإدارة	مراجعة دورية للنظام مع التركيز على التحسين المستمر.

المصدر: يوسف حبيب الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص: 406، 407.

وفيما يلي فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية والحصول على شهادة (ISO14001) بالنسبة للمؤسسة:¹

- تقليل استهلاك الطاقة والمواد الخام؛
- حماية المناخ نتيجة لإدارة الطاقة والتقليل من الانبعاثات الخاصة بغازات الاحتباس الحراري؛
- التقليل من التكاليف الخاصة بالتخلص من النفايات؛
- انخفاض الرسوم المتعلقة باستخدام الموارد البيئية؛
- الانخفاض في معدلات التأمين نتيجة للحد من أخطار الفشل البيئي؛
- الحد من الدعاوي القضائية المتعلقة بالأضرار البيئية؛
- تحسين إدارة الأنظمة البيئية للمؤسسة؛
- التحسين في صورة المؤسسة وسمعتها بتقليل التأثيرات السلبية على البيئة؛
- يُعتبر الحصول على شهادة (ISO14001) والدخول في سجل (EMAS) من الأصول التسويقية المهمة بالنسبة للمؤسسة.

¹ Agnieszka O. Kubicka and other, **organizations towards the evaluation of environmental management tools ISO14001 and EMAS**, energies, 14, 4870, 2021, p: 06.

المطلب الثالث: بعض المبادرات العربية المهمة بتفعيل المسؤولية الاجتماعية

بدأت بعض الشخصيات والمؤسسات في العالم العربي تستشعر أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التكافل الاجتماعي على مختلف الأصعدة، وهذا ما يُعتبر مؤشر إيجابي يعكس تطور التفكير نحو خلق حالة من التكاتف والانسجام بين مؤسسات الدولة من جهة والمواطنين من جهة أخرى وعلى جانب آخر دور مؤسسات المجتمع المدني في إتمام هذا الدور.

ومن هنا كانت أهمية وجود هيئات ومبادرات كأدوات فعالة لتحقيق التكافل الاجتماعي وتحسين جودة الحياة في المجتمعات العربية، وذلك من خلال التعاون والتنسيق بين المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص بهدف تعزيز الوعي والتوجه نحو العمل المشترك بين جميع الأطراف المعنية، وتشجيع المزيد من الهيئات والمبادرات التي تسعى لتحقيق المسؤولية الاجتماعية في الدول العربية. وبالتالي، ستتحقق حالة من التكاتف والتضامن وتحقيق التنمية المستدامة على المستوى الشامل.

وفيما يلي سيتم عرض أهم الهيئات والمبادرات على المستوى العربي في مجال المسؤولية الاجتماعية:

أولاً: الموسوعة العربية للمسؤولية الاجتماعية

الموسوعة العربية للمسؤولية الاجتماعية هي أكبر منصة إعلامية عربية تحظى بشراكة أكاديمية وحكومية بهدف تعزيز القيمة المضافة مع مؤسسات القطاعين العام والخاص، وهي المنصة العربية التابعة للشبكة العالمية للمسؤولية الاجتماعية الكائن مقرها بكندا.

أوصى ملتقى وزراء التنمية الاجتماعية العرب الذي انعقد بالتعاون مع "اليونسكو" بعمّان سنة (2008) بضرورة الخروج ببرنامج عمل عربي حول المسؤولية الاجتماعية؛ وبحثت القمة العربية الاقتصادية والتنموية والاجتماعية التي انعقدت "بالكويت" سنة (2009) مشروع إطلاق مبادرة عربية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية، وبعدها مباشرة تم إطلاق الموسوعة العربية للمسؤولية الاجتماعية في الملتقى العربي الأول للمسؤولية الاجتماعية الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية في مدينة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

وتكمن مهمة الموسوعة في تسليط الضوء على التقدم المحرز عربياً في مجال المسؤولية الاجتماعية؛ وبناء مرجعية أكاديمية متخصصة بتوثيق كل ما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية عبر مشروع ثقافي متكامل يهدف إلى تعريف الرأي العام العالمي بالجهود العربية المتعلقة برفع الوعي بثقافة المسؤولية الاجتماعية، وتسليط الضوء

كذلك على أبرز البحوث والتجارب والمؤسسات العربية والعالمية الرائدة والمؤثرة في التنمية المستدامة، والشخصيات التي أغنت بعطائها التراث الإنساني وساهمت في تقدم البشرية، مرتكزةً في تنفيذ خططها على دعائم مترابطة هي بناء القدرات، وإنتاج المعرفة، والابتكار العلمي.¹

ولقد أعلنت الموسوعة العربية للمسؤولية الاجتماعية سنة (2011) عن إصدارها تقرير عربي للمسؤولية الاجتماعية، حيث قامت بإعداده بالتشارك مع وباستخدام موارد عربية ودولية، وترصد الموسوعة من خلال هذا التقرير الاستراتيجيات الوطنية للمسؤولية الاجتماعية بالدول العربية في إطار المبادئ العشر للميثاق العالمي للأمم المتحدة في المسؤولية الاجتماعية، كما أوصت الموسوعة من خلال هذا التقرير حكومات الدول العربية والمؤسسات الوطنية والأجنبية العاملة في الدول العربية بمضاعفة جهودها في تبني المسؤولية الاجتماعية في برامجها وسياساتها واستراتيجياتها وأنشطتها، وأن تشجع إجراء المزيد من البحوث والدراسات وبالأخص فيما يتعلق بطرق تشخيص الإشكاليات التي يعيشها المجتمع، وتصف العوامل المسببة لها ومن ثم اتخاذ الإجراءات العلاجية.²

ثانياً: الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية

الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية هي مؤسسة مهنية دولية غير هادفة للربح تم تأسيسها سنة (2007) من خلال برنامج البحرين للمسؤولية الاجتماعية وكانت آنذاك متخصصة فقط في رصد مساهمات القطاع الخاص بمجال التنمية الاجتماعية في مملكة البحرين، ثم تطورت بعد ذلك لتصبح مؤسسة خليجية ولها فروع ومكاتب واتفاقيات تمثيلية في مختلف الدول العربية والأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية³. ويمكن للمؤسسات والمنظمات العربية الانضمام إلى الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية والاستفادة من فرص التواصل والتعاون في هذا المجال المهم.

ومن بين أهداف ومسااعي الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية نذكر: ⁴

➤ تهدف الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية إلى رفع وتعزيز مستوى الوعي حول المسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسسات والقطاعات الحكومية والأهلية والخاصة؛

¹ موقع الموسوعة العربية للمسؤولية الاجتماعية، <https://www.arabcsr.org/ar/home>.

² مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 149.

³ موقع الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية، <https://www.regionalcsr.com/words/?v=1baa5a77aef>.

⁴ حصاد الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية، تقرير نصف سنوي يصدر عن الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية، 01 جانفي - 30 جوان 2014، ص: 08.

- تسعى الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية لتحقيق أهدافها من خلال تقديم الخدمات الاستشارية، وتنفيذ البرامج التدريبية وورش العمل المتخصصة، وكذا تنظيم الملتقيات والمؤتمرات الصحفية في مجالات المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، والاقتصاد الأخضر والخدمة المجتمعية والتطوع المؤسسي؛
- مساعدة الشركات والمؤسسات على أن تصبح ممارساتها وأعمالها وأنشطتها مسؤولة ومتوافقة مع معايير التنمية المستدامة؛
- كما تعمل الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية على تنفيذ دراسات وبحوث متخصصة، بالإضافة إلى إصدار دوريات ومطبوعات متنوعة لتتقيف قطاعات الأعمال والمؤسسات الأخرى بممارسات المسؤولية الاجتماعية وفقاً للمعايير العالمية المعتمدة؛
- وكذلك تسعى الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية لتوفير مرصد مهني لممارسات المسؤولية المجتمعية الفاعلة في المنطقة العربية؛
- وتسعى كذلك الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية لدعم المؤسسات المانحة من خلال تقديم استشارات وخدمات تدريبية ودراسات متخصصة تساهم في تحويلها إلى مؤسسات تُدار بمعايير عالمية؛
- وتهتم الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات القطاع الثالث، وخاصة المؤسسات والجمعيات الخيرية، والتطوعية، ومنظمات المجتمع المدني من خلال تقديم خدمات يتم تصميمها بعناية وفق حاجاتهم المهنية.

ثالثاً: الجائزة العربية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات¹

تنظم مجموعة عمل الإمارات للبيئة بدبي ومنذ سنة (2008) الجائزة العربية للمسؤولية الاجتماعية (Aabia Corporate Social Responsibility Award)، وهذا من أجل تشجيع المؤسسات بمختلف أنواعها في الدول العربية على الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية.

ووضعت الجهة الرسمية ثلاثة معايير للفوز بالجائزة وهي:

- اهتمام المؤسسة بتطوير رأس المال البشري بها؛
- وضع البيئة كأحد أهم الأولويات في جدول أعمال المؤسسة وليست قضية هامشية؛
- الاهتمام بالمجتمع وتبني المسؤولية الاجتماعية نحوه أثناء أداء المؤسسة لأنشطتها.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

رابعاً: الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية

تأسست الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية في مدينة الرياض بالسعودية سنة (2011)، وكان الغرض من تأسيسها هو خدمة المجتمع من خلال نشر مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المجتمع وأن تكون المسؤولية الاجتماعية ثقافة في المجتمع بدلاً من اقتصرها على فئات محددة، وكذلك إيجاد قاعدة معلوماتية عن المسؤولية في الوطن العربي لتكون مرجع مفيد للباحثين، وذلك بالتعاون بين الشبكة والجهات الأخرى من شركات ومؤسسات ومراكز بالوطن العربي لتقديم البرامج المشتركة في التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية

وتسعى الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية من أجل تحقيق الأهداف التالية:¹

- رصد أخبار المسؤولية الاجتماعية في الوطن العربي، بالإضافة إلى نشر أخبار المؤسسات التي تقدم برامج المسؤولية الاجتماعية دعماً لها وتشجيعاً لغيرها؛
- جمع الأبحاث والدراسات في مجال المسؤولية الاجتماعية وتقديمها للباحثين في هذا المجال؛
- مساعدة المؤسسات في إعداد برامج المسؤولية الاجتماعية وكذلك في تأسيس استراتيجية وأقسام لها؛
- التدريب على المسؤولية الاجتماعية ونشر هذه الثقافة في المجتمع بشكل عام؛
- إعداد نشرة إلكترونية بأهم المستجدات عن المسؤولية الاجتماعية يتخللها موضوعات هامة تركز على المفاهيم الأساسية في هذا المجال وترسل للشركات والمؤسسات؛
- تعزيز الممارسات المبتكرة في مجال المسؤولية الاجتماعية؛
- ابتكار وتصميم المبادرات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والاستدامة.

ومن بين أهم المبادرات التي قامت بها الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية تنفيذ برنامج تدريبي موجه للعالم العربي (دبلوم المسؤولية الاجتماعية للشركات)، بحيث يتم إعداد الكفاءات المتخصصة وتأهيلهم لتطوير أداء المؤسسات وشغل القيادات والمواقع الإدارية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال تعريفهم بماهية المسؤولية الاجتماعية

¹ الرمضي بن قاعد السعدي، المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)، <https://medadcenter.org/dialogues/>.

وطبيعتها وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم بالمسارات العلمية والمهنية للعمل في مجالات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات، كما تهدف الموسوعة من خلال هذا البرنامج إلى:¹

- تزويد المشاركين بمعلومات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في التطوير المؤسسي والتنمية المستدامة وخاصة العاملين بأقسام المسؤولية الاجتماعية والشراكة الاجتماعية؛
- رفع الوعي في المستوى الوظيفي الأوسط للتغيير الإيجابي نحو توجه المؤسسات في مسؤولياتها الاجتماعية تجاه كافة أصحاب المصلحة؛
- بناء أسس قوية وواضحة للمرحلة الجديدة تجاه التوجه لتفعيل المسؤولية الاجتماعية والشراكة الاجتماعية في المؤسسات؛
- إكساب المشاركين مهارات وآليات التخطيط الصحيح لاستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية وبرامجها في المؤسسات، وكذا مهارات تصميم المبادرات والبرامج المستدامة التي تتناسب نشاط المؤسسات.

المبحث الثالث: نماذج لتجارب مؤسسات عالمية رائدة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية

يتفاوت تطبيق المسؤولية الاجتماعية بدرجة كبيرة بين المؤسسات الاقتصادية، حيث تطبق بعض المؤسسات المسؤولية الاجتماعية لسنوات طويلة وصلت معها لدرجة الخبرة والاحترافية والابتكار، وبالمقابل لا تزال بعض المؤسسات في مراحلها الأولى من تبني هذا المفهوم، فعلى سبيل المثال الشركات الكبرى مثل (Ford General Motors) حققت برامج ناجحة محلياً وعالمياً في مجال المسؤولية الاجتماعية، كما أصبحت تضع معايير خاصة بها لقياس مدى نجاحها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية.²

قامت مجلة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CR Magazine) بإطلاق ترتيب (100) أفضل شركة في مجال المسؤولية الاجتماعية لسنة (2022)، وذلك من خلال تقييم أنشطة هذه الشركات في (08) مجالات مختلفة، تتمثل في البيئة، العلاقة من العاملين، التغيرات المناخية، حقوق الإنسان، الأداء، المالية، الحوكمة، أصحاب المصالح والمجتمع. وفيما يلي نتائج هذا الترتيب لـ (20) أفضل شركة حسب المؤشرات المذكورة مجتمعة:

¹ موقع الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية، <https://csrsa.net/t>

² Wahiba Mokadem, Bishr Muhamed Muwafak., **The Difference of the Theoretical Approach of Corporate Social Responsibility Between the European Union and the United States of America.** International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG), 4(1), 2021, p: 126.

الجدول رقم (10-02): أفضل (20) شركة تطبق المسؤولية الاجتماعية لسنة (2022)

الترتيب	الشركة	الترتيب	الشركة
01	Owens Corning.	11	Newmont Corporation
02	PepsiCo, Inc.	12	Johnson & Johnson
03	Apple Inc.	13	Accenture plc
04	HP Inc.	14	VF Corp.
05	Cisco Systems, Inc.	15	Ecolab Inc.
06	Merck & Co., Inc.	16	General Mills, Inc.
07	Microsoft Corporation	17	Hilton Worldwide Holdings, Inc.
08	Public Service Enterprise Group Incorporated	18	CVS Health Corporation
09	Ford Motor Company	19	General Motors Company
10	Intel Corporation	20	AT&T Inc.

Source: CR Magazine, the 100 best corporate citizens, disponible sur le site:

<https://100best.3blmedia.com/>, (15/10:2022, 00:18).

وفيما يلي سيتم عرض وتحليل واقع بعض المؤسسات العالمية التي حازت على جوائز المسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة وعرض مختلف نشاطاتها الاجتماعية وإبراز دورها في تنمية مجتمعاتها.

المطلب الأول: شركة أوينز كورنينغ (Owens Corning)

كما أشرنا في الجدول أعلاه صُنفت شركة (Owens Corning) كأفضل شركة في مجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية لسنة (2022) حسب مجلة (CR Magazine)، بحيث تعتبر (Owens Corning) شركة ملتزمة بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، وتعمل على تقديم حلول تساهم في تحسين جودة الحياة وحماية البيئة.

تأسست شركة (Owens Corning) سنة (1938) ومقرها الرئيسي في مدينة توليدو بولاية أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية ويبلغ عدد موظفيها حوالي (19000) موظف، وهي شركة رائدة عالمياً في مجال تطوير وتصنيع حلول البناء والعزل والمواد المركبة، وتعتبر شريكاً استراتيجياً للعديد من الشركات والعملاء في جميع أنحاء العالم.

تعتبر (Owens Corning) رائدة في التكنولوجيا والابتكار، وتسعى دائماً لتطوير منتجات وحلول جديدة تساهم في تحسين الكفاءة الطاقوية والاستدامة البيئية، وتتميز منتجات الشركة بالجودة العالية والأداء الموثوق به، وتستخدم في مشاريع البناء والتشييد على مستوى العالم.

تقوم شركة (Owens Corning) بالعديد من الأنشطة في مجالات متعددة والتي تعكس التزامها بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة، وفيما يلي سنحاول الوقوف على أهم هذه الأنشطة:

أولاً: سياسة حقوق الإنسان لشركة أوينز كورنينغ (Owens Corning)

تلتزم (Owens Corning) بالحفاظ على حقوق الإنسان وتعزيزها في جميع أنشطتها وعملياتها، بحيث تنطبق سياسة حقوق الإنسان على جميع الموظفين والمتعاقدين والموردين وشركاء الأعمال المرتبطين بالشركة، كما تلتزم بتحسين سياساتها وممارساتها وأدائها فيما يتعلق بحقوق الإنسان بانتظام لضمان التقدم المستمر والتوافق مع المعايير المعترف بها دولياً.¹

تتضمن العناصر الرئيسية لسياسة حقوق الإنسان لدى شركة (Owens Corning) ما يلي:²

1- **عدم التمييز وتوفير فرص متساوية:** تلتزم (Owens Corning) بتوفير بيئة عمل خالية من التمييز وضمان فرص متساوية لجميع الأفراد، بغض النظر عن عرقهم أو أصلهم القومي أو جنسهم أو ديانتهم أو إعاقاتهم أو أي سمة محمية أخرى، بحيث يتم اتخاذ قرارات التوظيف بناءً على الجدارة والمؤهلات والقدرات.

تسعى الشركة للحفاظ على منظمة ذات إنتاجية عالية تمثلها الرجال والنساء الذين يمثلون اختلافاً في وجهات النظر والثقافات والأعراق والجنس، وترحب بالأفكار الجيدة التي ينتجها هذا التنوع، ويتم تحقيق ذلك من خلال اختيار وتدريب الأشخاص المؤهلين وتوفير التعويضات والفوائد وفرص التقدم بدون تمييز، وتخضع هذه السياسة لمتطلبات القوانين واللوائح المحلية العالمية.

2- **عمل الأطفال:** تعرّف (Owens Corning) عمل الأطفال على أنه أي عمل أو خدمة يتم استخراجها من أي شخص يقل عمره عن ستة عشر (16) عاماً، وبالتالي فهي تحظر بشدة استخدام عمل الأطفال في أي جزء من عملياتنا أو سلسلة التوريد الخاصة بها، فهي لا توظف عمل الأطفال وتلتزم بعدم استخدامه في المستقبل، بالإضافة إلى ذلك هي لا تتعامل عن قصد مع أي مورد أو موزع يوظف عمالة الأطفال بصفة مباشرة أو غير مباشرة من خلال طرف ثالث.

¹ Safeguarding Human Rights at Owens Corning, Published June 30, 2023, <https://www.owenscorning.com/en-us/corporate/sustainability.pdf>.

²Owens corning human rights policy, 2016, p: 01-09, <https://www.owenscorning.com/en-us/corporate/sustainability>.

كما تلتزم بالامتثال لجميع القوانين واللوائح المعمول بها والمتعلقة بالحد الأدنى لعمر العمل، عن طريق دعم المشاركة في برامج التدريب المهني الشرعية في مكان العمل، طالما أنها تتوافق مع جميع القوانين المعمول بها وتتفق مع المادتين (6 و 7) من اتفاقية العمر الأدنى لمنظمة العمل الدولية رقم (138) بشأن التعليم المهني أو التقني والعمل الخفيف.¹

3- **حقوق الشعوب الأصلية/التقليدية/حقوق الأراضي:** تحترم (Owens Corning) حقوق وثقافات الشعوب الأصلية والتقليدية وحقوقهم الأرضية، كما تسعى للتعامل مع هذه المجتمعات بطريقة محترمة وتعاونية.

4- **العمل القسري:** وفقاً للمادة (02) من اتفاقية منظمة العمل الدولية رقم (29) بشأن العمل القسري، تعرف (Owens Corning) "العمل القسري" على أنه أي عمل أو خدمة لم يتم تنفيذها طوعاً ويتم استخراجها من شخص تحت تهديد العقوبة و/أو تحت ظروف مرهقة للغاية مثل، على سبيل المثال لا الحصر، تسليم الهوية المصدرة من الحكومة أو جوازات السفر أو تصاريح العمل، أو أي قيود أخرى تعيق إرادة الموظفين فيما يتعلق بالعمل.

تحظر (Owens Corning) أي شكل من أشكال العمل القسري أو الإجباري، بما في ذلك الاتجار بالبشر والعبودية المالية وأي شكل آخر من أشكال الإكراه، كما تضمن أن جميع الموظفين والعمال يشاركون بمحض إرادتهم ويتمتعون بحرية في إنهاء عملهم، فهي لا توظف العمل القسري أو العبودية أو العمل الذي يجبر عليه السجناء أو العمل الرهين أو المقيد. بالإضافة إلى ذلك، لا تتعاون عن قصد مع أي مورد أو موزع يوظف العمل القسري مباشرة أو غير مباشرة أو يوظف أشخاصاً تم تجارتهم للعمل. وفي حالة عمال مهاجرين، سيتمتعون بنفس الحقوق التي يتمتع الموظفون المحليون؛ ويتم اتباع أفضل الممارسات والقوانين المحلية لتنفيذ هذه الالتزامات وغيرها من الالتزامات ذات الصلة.²

5- **معايير التوظيف والتعويض وظروف العمل:** تلتزم شركة (Owens Corning) بقوانين ولوائح العمل المعمول بها، وتضمن وجود معايير التوظيف العادلة والمنافسة، بما في ذلك الأجور العادلة وساعات العمل وظروف العمل الآمنة.

6- **حرية التجمع والمفاوضة الجماعية:** تشجع (Owens Corning) على وجود قوة عمل تمثل نفسها، وتحترم أيضاً حق موظفينا في الانضمام إلى المنظمات والنقابات والجمعيات العمالية أو عدم الانضمام إليها، وحرية

¹ Ibid.

² California transparency in supply chains act of 2010 disclosure and U.K modern slavery act of 2015 slavery and human trafficking statement, Last Revised 12.21.2022, <https://www.owenscorning.com/en-us/corporate/sustainability.pdf>.

المفاوضة الجماعية كما يحددها الموظفون بدون تهديد أو تدخل أو انتقام أو تحرش، وذلك وفقاً لجميع القوانين المعمول بها، كما تسمح أيضاً بوسائل بديلة لتمثيل العمال والتنظيم والقدرة على معالجة الشكاوي وحل المنازعات إذا كانت حرية التجمع والمفاوضة الجماعية مقيدة قانونياً.

7- **السلامة والصحة والبيئة ورعاية المنتج:** تُعطي شركة (Owens Corning) أولوية لسلامة وصحة موظفيها والمتعاقدين والزوار، وتقوم بتطبيق إجراءات أمنية قوية وتعزز ثقافة السلامة، كما تسعى أيضاً لتقليل التأثير البيئي لعملياتها ومنتجاتها من خلال الممارسات المسؤولة.

8- **أمان مكان العمل:** تلتزم الشركة بالحفاظ على بيئة عمل آمنة لموظفيها والزوار، وتطبق التدابير الأمنية المناسبة لحماية صحتهم وسلامتهم.

9- **عدم التحرش:** تتبع شركة (Owens Corning) سياسة عدم التسامح تجاه أي شكل من أشكال التحرش أو التهريب في مكان العمل، كما تضمن معاملة جميع الموظفين بكرامة واحترام وعدالة.

10- **الخصوصية للموظفين وأصحاب المصلحة:** تحترم الشركة حقوق الخصوصية لموظفيها وأصحاب المصلحة، وتتعامل مع معلوماتهم الشخصية وفقاً للقوانين المعمول بها لحماية البيانات.

11- **المجتمعات:** تتعامل الشركة بتعاون مع المجتمعات التي تعمل معها، وتحترم حقوقهم وثقافتهم ومصالحهم، وتسعى للمساهمة بشكل إيجابي في تنمية المجتمعات الاجتماعية والاقتصادية.

12- **الإبلاغ:** توفر شركة (Owens Corning) آليات للموظفين والموردين وأصحاب المصلحة للإبلاغ عن أي مخاوف أو انتهاكات تتعلق بحقوق الإنسان، وتقوم بالتحقيق في هذه التقارير ومعالجتها بسرعة وسرية.¹

ثانياً: استراتيجيات وأنشطة شركة (Owens Corning) في مجال المسؤولية الاجتماعية

1- في مجال البيئة:

أصدرت شركة (Owens Corning) بياناً سنة (2020) تلتزم فيه بحماية والمحافظة على البيئة والامتثال لجميع القوانين المعمول بها لصالح الأجيال الحالية والمستقبلية، معبرةً عن طموحها الأساسي في أن تكون شركة مستدامة: شركة تلبي احتياجات الحاضر مع ترك العالم مكاناً أفضل للمستقبل.²

¹ Owens Corning human rights policy, 2016, p: 01-09, <https://www.owenscorning.com/en-us/corporate/sustainability>, pdf, op-cit.

² OWENS CORNING CLIMATE CHANGE STATEMENT, February 2020, <https://www.owenscorning.com/en-us/corporate/sustainability>, pdf.

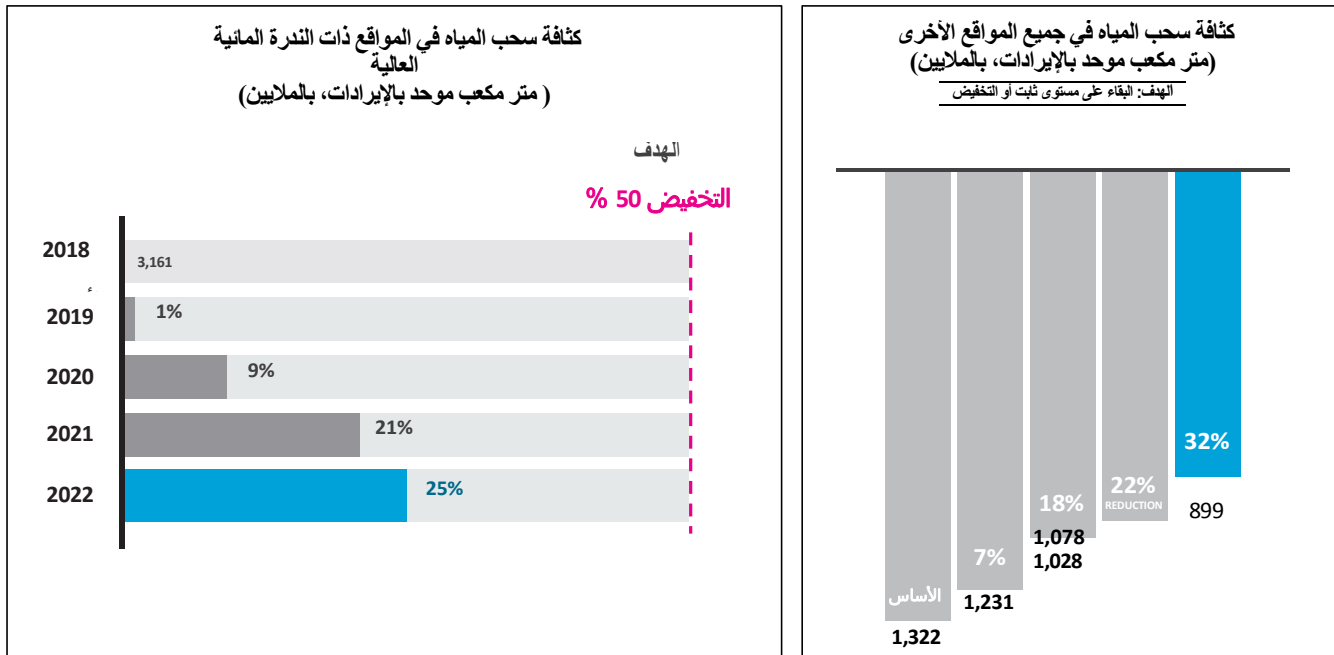
تقوم شركة (Owens Corning) بتنفيذ عدد من الأنشطة والاستراتيجيات التي تهدف في مجملها إلى الحفاظ على البيئة وتحقيق الاستدامة، وفيما يلي بعض الأمثلة على هذه الاستراتيجيات والأنشطة:

➤ تأمين واستهلاك المياه بشكل مسؤول:

تلتزم شركة (Owens Corning) باستخدام المياه بطريقة ذكية ومستدامة في جميع فروعها عبر العالم، بحيث صُنفت المناطق التي تعمل فيها إلى صنفين؛ الصنف الأول هي المناطق التي تعاني من ندرة المياه أكثر من غيرها، وعليه فإن الشركة تقلص استخدام المياه من خلال إعادة الاستخدام وإعادة التدوير وتحسين الكفاءة، أما في باقي المناطق فتسعى لاستهلاك كمية أقل من المياه في عملياتها، كما تحاول أن تفهم أين تكون استخداماتها للمياه أكبر تأثير، لتحديد أهداف معلوماتية لتخفيض استهلاك المياه.

والشكل التالي يوضح ثمرة جهود الشركة في التقليل من استخدام المياه خلال الفترة (2018-2022):

الشكل رقم (02-04): كثافة سحب المياه لشركة (Owens Corning) خلال الفترة (2018-2022):



Source: 2022 sustainability report, p: 40, <https://www.owenscorning.com/en-us/corporate/sustainability>.

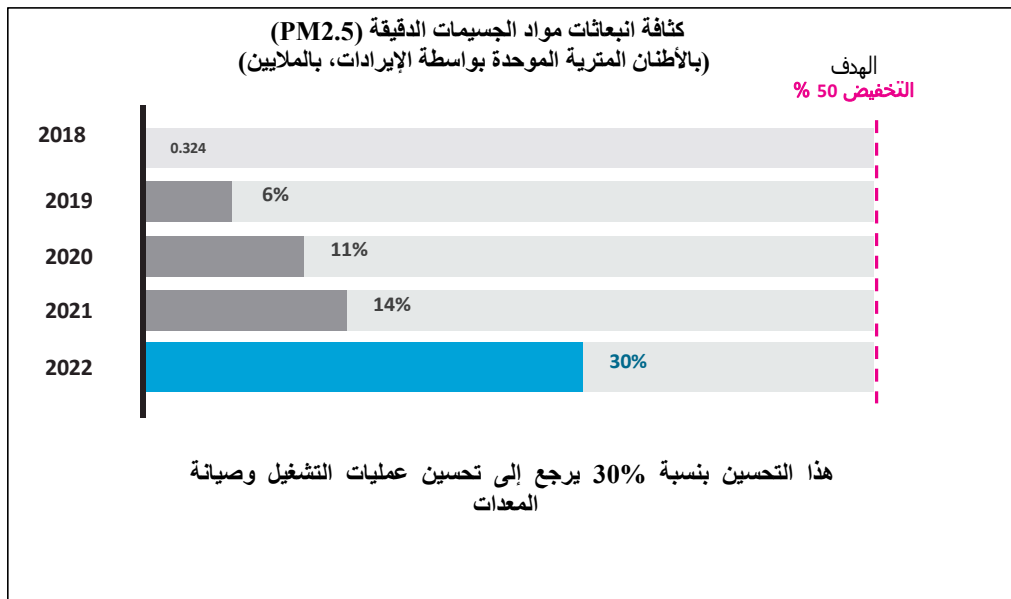
نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن شركة (Owens Corning) نجحت في تقليص كثافة استخراج المياه، حيث انخفضت بنسبة (25%) ما بين سنتي (2018 و 2022) في المناطق ذات الندرة المائية العالية وذلك من خلال إعادة تدوير المياه، كما استطاعت تقليص كثافة استخراج المياه بنسبة (32%) في جميع المواقع الأخرى خلال نفس الفترة.

وتعتزم الشركة بحلول عام (2030) تقليص كمية المياه التي تأخذها من إمدادات المياه المحلية في المنشآت التي تعاني من ندرة المياه من حيث الكمية أو الجودة إلى النصف، بالإضافة إلى ذلك تسعى للتأكد من أن منشآتها الأخرى تظل على نفس مستوى كثافة المياه، أو تكون أقل عند التجميع، مقارنة بسنة الأساس (2018).

➤ تحسين جودة الهواء:

باعتبار أن (Owens Corning) شركة تصنيع، لديها الفرصة لتحسين عملياتها وبالتالي تقليل تأثيرها على جودة الهواء في المناطق التي تعمل فيها، من خلال تقليل الانبعاثات الجوية مثل المركبات العضوية المتطايرة والجسيمات العالقة. والشكل التالي يوضح كثافة انبعاثات الجسيمات الدقيقة للشركة خلال الفترة (2018-2022):

الشكل رقم (02-05): كثافة انبعاثات مواد الجسيمات الدقيقة (PM2.5) لشركة (Owens Corning) خلال الفترة (2018-2022)



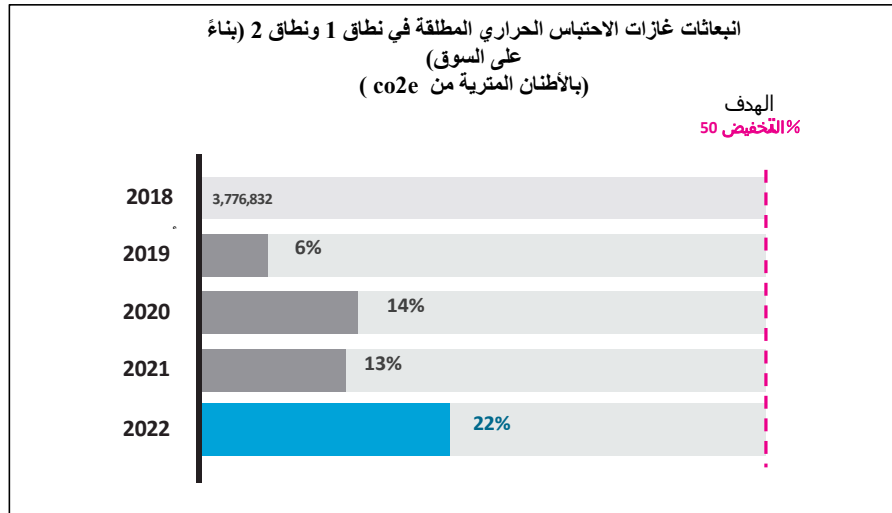
Source: 2022 sustainability report, p: 40, <https://www.owenscorning.com/en-us/corporate/sustainability>, op-cit.

من خلال الشكل رقم (02-05) نلاحظ أن الشركة نجحت في تقليل انبعاثات الجسيمات الدقيقة (PM2.5) بنسبة (30 %) خلال الفترة (2018-2022)، ويرجع هذا التخفيض إلى تحسين عمليات التشغيل وصيانة المعدات الخاصة بالشركة، كما أن الشركة تهدف إلى التقليل من كثافة انبعاث مواد الجسيمات الدقيقة (PM2.5) بنسبة (50%) بحلول عام (2030).

➤ مكافحة تغير المناخ:

تدرك شركة (Owens Corning) أهمية اتخاذ إجراءات مناهضة لتغير المناخ، وعلى هذا الأساس فإنها تأخذ دورها في مكافحة التغير المناخي على محمل الجد، بحيث اعتمدت هدفًا مبنياً على أساس علمي لانبعاثات غازات الاحتباس الحراري يتوافق مع أكثر المعايير صرامة، وقد وقعت (Owens Corning) على اتفاقية باريس وتقرير المجموعة الحكومية بشأن تغير المناخ لعام (2018)، واللذين يدعوان إلى اتخاذ تدابير للحد من ارتفاع درجة حرارة العالم إلى (1.5) درجة مئوية فوق مستويات ما قبل الثورة الصناعية¹، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (06-02): انبعاثات غازات الاحتباس الحراري في نطاق (1) ونطاق (2) لشركة (Owens Corning) (2022-2018)



Source: 2022 sustainability report, p:38, <https://www.owenscorning.com/en-us/corporate/sustainability>, op-cit.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه انخفاض انبعاثات غازات الاحتباس الحراري المطلقة في نطاق (1) ونطاق (2) بنسبة (22%) خلال الفترة (2022-2018)، كما تعزم الشركة إلى التقليل من انبعاثات غازات الاحتباس الحراري في نطاق (1) ونطاق (2) بنسبة (50%) بحلول عام (2030) مقارنةً بالسنة الأساسية لعام (2018).

¹ 2022 sustainability report, p:38, <https://www.owenscorning.com/en-us/corporate/sustainability>, op-cit.

وهذا يرجع إلى اعتقاد الشركة أن معالجة التأثير العالمي لتغير المناخ يتطلب المزيد من تقليل انبعاثات الغازات الدفيئة في عملياتها الخاصة، وبالإضافة إلى هدفها في تقليل الانبعاثات، تلتزم الشركة بشكل خاص بما يلي:¹

- استخدام عملية الرعاية عن المنتجات (بما في ذلك تقييم دورة حياة المنتجات) لقياس وتعزيز فوائد منتجاتها وخدماتها في تقليل الانبعاثات العالمية للغازات الدفيئة ومواجهة تغير المناخ؛
- العمل مع أصحاب المصلحة من جميع أنحاء العالم لتطوير التقنيات والحلول من أجل تحقيق المباني ذات الكفاءة العالية جدًا في الطاقة بهدف عدم إطلاق الكربون الصافي؛
- الاستمرار في التحالفات والشراكات مع المنظمات المحلية والوطنية والعالمية، مثل الأمم المتحدة - مبادرة العقد العالمي، وبرنامج (CDP) ووزارة الطاقة الأمريكية، ومع مجلس البناء الأخضر الأمريكي للاستفادة من منتجاتها الموفرة للطاقة وقدراتها التقنية؛
- التأييد الفعال لإشارات تسعير الكربون الفعالة لتسريع تقليل انبعاثات غازات الدفيئة عبر الاقتصادات المختلفة وتحسين كفاءة الطاقة ونشر الطاقة المتجددة؛
- التعاون في سلسلة التوريد للمساعدة في دفع التحول إلى اقتصاد أكثر دائرية فيما يتعلق بمنتجاتها وتطبيقاتها؛
- نشر تقرير سنوي عن الاستدامة يعكس تحدياتها وتقدمها مع توفير شفافية من خلال عملية التحقق الخارجية.

ثانياً: المشاركة المجتمعية

أن تكون مواطناً صالحاً يعني أن تقوم بدورك في جعل مجتمعك مكاناً أفضل - وتعتقد (Owens Corning) أن الأمر نفسه ينطبق على المواطنة المؤسسية. كشركة مدرجة في قائمة فورتشن* (Fortune 500)، وتضم (19,000) موظف في (31) دولة حول العالم، تدرك أنه يجب عليها أن تكون مسؤولة تجاه المجتمعات التي يعيش ويعمل فيها أفرادها.

شركة (Owens Corning) تقدم مساهمات اجتماعية كبيرة في مجتمعاتها. وفيما يلي بعض المساهمات الاجتماعية التي تقدمها الشركة:²

¹ Ibid, p: 39.

* قائمة فورتشن 500 هي قائمة سنوية تصدرها مجلة "فورتشن" وتضم أكبر 500 شركة في الولايات المتحدة من حيث الإيرادات الإجمالية. تُعتبر هذه القائمة من أبرز المراجع لتصنيف الشركات والمؤسسات الكبيرة والناجحة في عالم الأعمال، ويتم تحديث القائمة سنوياً استناداً إلى الإيرادات السنوية للشركات ومعايير أخرى مثل الأرباح وحجم الأصول. يُعد الظهور في قائمة فورتشن 500 تميزاً للشركات ويعكس قوتها ونجاحها في السوق.

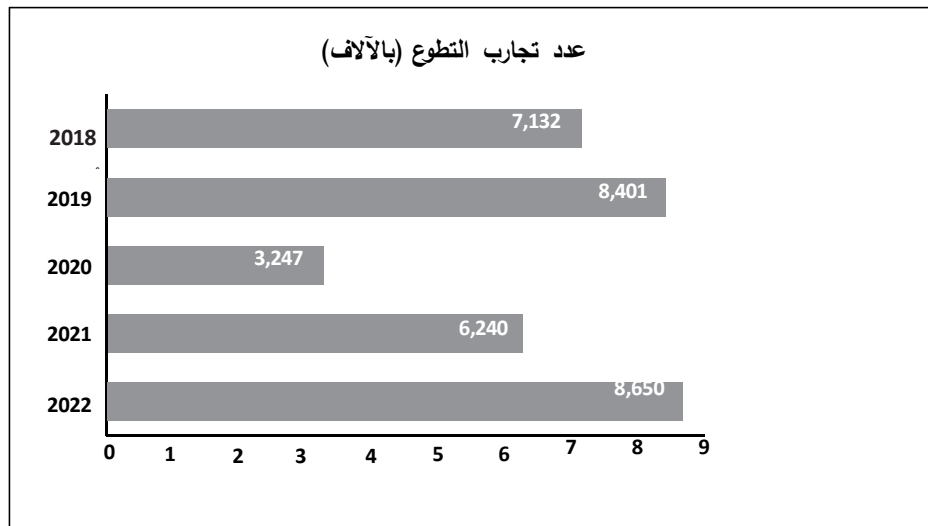
² 2022 sustainability report, p:208,209, <https://www.owenscorning.com/en-us/corporate/sustainability>, op-cit.

1- **الدعم المالي:** تقدم (Owens Corning) تبرعات نقدية للمؤسسات الخيرية والمنظمات المجتمعية، كما تركز الشركة على دعم المبادرات التي تعمل على تحسين البيئة، وتعزيز التعليم، وتعزيز الاستدامة والمساواة الاجتماعية.

2- **المنتجات والخدمات:** تقدم شركة (Owens Corning) أيضاً دعماً من خلال تقديم منتجاتها وخدماتها للمجتمعات المحلية، حيث تتبرع الشركة بمنتجاتها مثل مواد البناء والعزل، للمشاريع الخيرية والأعمال العامة التي تعمل على تحسين البنية التحتية وتوفير المساكن للمحتاجين.

3- **التطوع والمشاركة المجتمعية:** تشجع (Owens Corning) موظفيها على المشاركة في الأنشطة التطوعية والمجتمعية، بحيث يتطوع الموظفون في العديد من المشاريع والفعاليات التي تفيذ المجتمعات المحلية، مثل تجديد المدارس، وتنظيم الحملات البيئية، والمشاركة في برامج التعليم والتدريب، وذلك سعياً منها للخروج عن إعطاء التبرعات المالية فقط، بل تخلق الشركة فرص لموظفيها للمشاركة الفعالة من خلال التطوع، وهذا حتى يرى الموظفون المتطوعون بأنفسهم الفرق الذي يمكن لكل فرد تحقيقه، وقد لاحظت الشركة أن مشاركة الموظفين في الأنشطة التطوعية التي تنظمها يعزز فخرهم بها ويُعد أمراً مهماً بالنسبة لهم. وفيما يلي عدد تجارب التطوع للشركة خلال الفترة (2018-2022):

الشكل رقم (07-02): عدد تجارب التطوع لشركة (Owens Corning) خلال الفترة (2018-2022)



Source: 2022 sustainability report, p236 https://www.owenscorning.com/en-us/corporate/sustainability_op-cit.

الملاحظ من خلال الشكل رقم (07-02) زيادة عدد أعمال التطوع من قبل موظفي الشركة سنة (2019) مقارنة بسنة الأساس (2018) من (7132) إلى (8401) مرة، وهذا راجع إلى سياسة الشركة في السعي نحو تحقيق مشاركة (100%) من الموظفين في المجتمع من خلال الأنشطة التي تنظمها الشركة، وأما عن

التراجع في عدد فرص التطوع خلال السنتين (2020 و2021) فهذا بسبب التراجع في الأنشطة المرتبط بجائحة "كوفيد 19"، لتستعيد بعدها المشاركة الاجتماعية الخاصة بالشركة عافيتها سنة (2022) ليصل عدد مرات التطوع إلى (8650) مرة بزيادة قدرها (39%) عن سنة (2021).

لقد بلغ إجمالي ساعات التطوع في الأحداث التي تنظمها الشركة (31,067) ساعة، بزيادة قدرها (32%) عن (23,574) ساعة سنة (2021)، وتقدر قيمة هذا العمل بـ (29.95) دولار للساعة مما يجعل القيمة الإجمالية (930,442) دولار.

سنة (2022) كانت (18%) من تبرعات الشركة خيرية، بينما كانت (82%) استثمارات في المجتمع. بلغت المساهمات النقدية في مجموعها (6,246,767) دولار، أما المساهمات غير النقدية، فبلغت قيمتها (1,401,837) دولار، بما في ذلك (1,337,619) دولار كتبرعات منتجات، بالإضافة إلى التكاليف الإدارية بقيمة (586,957) دولار، وتشمل رواتب ومزايا الموظفين، ومعدات الكمبيوتر ومعدات الهواتف والسفر ونفقات متنوعة أخرى.

المطلب الثاني: شركة مايكروسوفت (Microsoft Corporation)

شركة (Microsoft) هي شركة تقنية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصنيع وتطوير وترخيص ودعم وبيع مجموعة واسعة من برامج الحاسوب والإلكترونيات الاستهلاكية والخدمات المرتبطة. تأسست الشركة من قبل "بيل غيتس وبول آلن" سنة (Microsoft)، وقد نمت لتصبح واحدة من أكبر وأكثر الشركات التقنية تأثيراً وحجماً في العالم.

بالإضافة إلى نجاحها التجاري، تلتزم (Microsoft) بالمسؤولية الاجتماعية، وقد أنشأت مبادرات وبرامج مختلفة لمواجهة التحديات المجتمعية. تشمل هذه الجهود الاستدامة البيئية والوصولية والشمول الرقمي والتعليم والأعمال الخيرية.

أولاً: تمكين وتثقيف الموظفين

تسعى شركة (Microsoft) لخلق ثقافة شاملة للموظفين حيث يمكن لكل فرد منهم أن ينمو ويزدهر، إذ يقوم الموظفون خلال الستة أشهر الأولى من عملهم بإكمال دورات تعليمية حول التنوع والاندماج (D&I) التي

تغطي موضوعات مثل التآزر والامتياز والانحياز اللاواعي في مكان العمل، وتتيح لهم تجارب التعلم الشخصية الإضافية وأن يكونوا مسؤولين عن رحلتهم المستمرة في التعلم والتنوع والاندماج.¹

تجمع (Microsoft) بيانات الموظفين من خلال قنوات عديدة وتتصرف بناءً عليها، وكجزء من هذه المبادرة استجاب ما يقارب (85%) من موظفي (Microsoft) لاستبيان موجه لهم حيث (92%) ممن شملهم الاستطلاع يشعرون بالفخر لانتمائهم لشركة (Microsoft)، كما أن (87%) من الموظفين يوصون بـ (Microsoft) كمكان جيد للعمل، بالإضافة إلى أن (90%) من الموظفين مؤهلين للحصول على مكافآت متنوعة.²

خلال سنة (2022) قدم أكثر من (29,000) موظف تبرعات بقيمة (255) مليون دولار (تحت إشراف الشركة) لأكثر من (32,000) منظمة غير ربحية في (88) دولة حول العالم بزيادة قدرها (19%) مقارنة بسنة (2022)، كما قام موظفو (Microsoft) بالتطوع لأكثر من (720,000) ساعة في الأعمال الخيرية التي يهتمون بها، بما في ذلك أكثر من (2,500) ساعة من المساعدة القانونية المجانية.³

ثانياً: حماية الصحة العامة

لقد قامت شركة (Microsoft) بالعديد من المبادرات في مجال حماية الصحة العامة نذكر من بينها:

- 1- تمكين المؤسسات من الذكاء الاصطناعي وعلوم البيانات لمساعدتهم على تحسين صحة الأفراد والمجتمعات في جميع أنحاء العالم، وذلك من خلال استثمارها مبلغ بقيمة (60) مليون دولار لمدة خمس سنوات في مبادرة (AI for Health) التي تم إطلاقها سنة (2020).
- 2- تعاونت شركة (Microsoft) مع مؤسسات البحث لإنشاء حلول جديدة مدعومة بالبيانات والذكاء الاصطناعي لمواجهة تحديات الصحة العامة مثل متلازمة الموت المفاجئ للرضع والعمى في الطفولة والسرطان والجذام.
- 3- منذ بداية جائحة (كوفيد-19) حتى جوان (2022)، تم إنفاق (414) مليون دولار في شكل أموال وتكنولوجيا وموارد أخرى لدعم جهود الاستجابة المستمرة لجائحة (كوفيد-19)، بما في ذلك التعاون في البحث ولوحات بيانات كوفيد للمساعدة في توجيه صنع السياسات واتخاذ القرارات.

¹ 2022 impact summary, <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility>.

² فني فضيلة، المسؤولية الاجتماعية لدى عملاق التكنولوجيا Microsoft، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 02، العدد 01، 2021، ص: 214.

³ 2022 impact summary, <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility.op-cit>.

4- منذ أبريل (2020)، قدمت المساعدة في إطلاق (23) تعاونًا في مجال البيانات مع منظمات غير ربحية وجامعات وشركات وحكومات لتعزيز الوصول العادل إلى البيانات في مجالات الاستدامة والصحة والعدالة والشمول.¹

ثالثًا: حماية حقوق الإنسان

تلتزم شركة (Microsoft) بحماية حقوق الإنسان وتعمل على تعزيزها في جميع جوانب عملها، إذ تُعد واحدة من الشركات الكبيرة التي تعتبر حقوق الإنسان جزءًا أساسيًا من قيمها ومسؤولياتها، وتعمل على ضمان احترام حقوق الإنسان في جميع جوانب أعمالها، بدءًا من حقوق الموظفين وحقوق المستخدمين إلى المساهمة في حلول تكنولوجية تعزز حقوق الإنسان وتساعد في التصدي لانتهاكات حقوق الإنسان في جميع أنحاء العالم. وقامت (Microsoft) بالعديد من المبادرات الهامة لحماية حقوق الإنسان وتعزيزها، وفيما يلي نذكر أهمها:²

1- مبادرة الذكاء الاصطناعي من أجل العمل الانساني (AI for Humanitarian Action): تهدف هذه المبادرة إلى استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي لحل القضايا الإنسانية العاجلة مثل النزاعات العنيفة والكوارث الطبيعية وأزمات اللاجئين.

2- مشروع الشفافية والشمول: يهدف هذا المشروع إلى زيادة الشفافية والشمول في قطاع التكنولوجيا، ويعمل على ضمان عدم وجود تمييز أو تحيز في تصميم واستخدام التكنولوجيا.

3- ميثاق الأمان الرقمي: ويعمل ميثاق الأمان الرقمي على حماية حقوق الإنسان على الإنترنت، ويتطلع إلى تعزيز الخصوصية والأمان الرقمي وحماية البيانات الشخصية.

4- مبادرة الذكاء الاصطناعي من أجل التمكين والوصولية (AI for Accessibility): تسعى هذه المبادرة لتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة من استخدام الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا لتوفير حلول وخدمات يمكن الوصول إليها.

5- شراكات مع منظمات حقوق الإنسان: (مايكروسوفت) تتعاون مع منظمات حقوق الإنسان لتعزيز الوعي وتطوير التدريب والتكنولوجيا لمكافحة انتهاكات حقوق الإنسان وتعزيز العدالة.

¹ Ibid,

² Microsoft 2016 corporate social responsibility,

<https://www.microsoft.com/en-us/search/explore?q=Microsoft+2016+corporate+social+responsibility>.

6- معالجة الظلم العرقي وعدم المساواة: التزمت الشركة منذ سنة (2020) بالمساعدة في معالجة الظلم العرقي وعدم المساواة التي يواجهها السود الأمريكيون والأفارقة، حيث قامت ببناء نهج شامل عبر ثلاثة مجالات رئيسية.

رابعاً: مساعدة الحرفيين في أمريكا الجنوبية على استخدام الإنترنت لبيع منتجاتهم للعالم¹

الحرف اليدوية هي مصدر هام للدخل في منطقة جران تشاكو النائية في أمريكا الجنوبية، وعلى هذا الأساس قامت شركة (مايكروسوفت إيرباند*) بالتعاون مع مؤسسة (أفينا) بتوفير وصول إلى الشبكة العريضة وتدريب على الإنترنت في المنطقة، مما جعل من الممكن لـ (1600) امرأة من مجتمع البيلاغا الأصلي أن يجدن سوقاً عالمياً لمنتجاتهن. من خلال البرنامج، تقود النساء مشاريعهن الخاصة عبر الإنترنت، مما يوسع خدمة الإنترنت واستخدامها للسكان.

خامساً: تمكين الشباب القاطنين بالمناطق النائية في جنوب أفريقيا

أكثر من (66%) من الباحثين عن عمل في جنوب إفريقيا هم شباب، وعلى هذا الأساس تم إطلاق منصة التعلم الإلكتروني ((DigiSkills بالشراكة مع (Nedbank) والشريك غير الربحي (Afrika Tikkun) بهدف مساعدة الشباب على الدخول في مسار وظيفي رقمي. بحيث ومع نهاية سنة (2021)، أكمل (1000) طالب التدريب، وتم العثور على فرص وظيفية لأكثر من (400) منهم، كما أكمل (4000) طالب آخر التدريب سنة (2022). وقال (راموتسي فالاتسي) من (Nedbank): "الأمر الملفت للنظر هو أننا نأخذ شخصاً ليس لديه آفاق وظيفية ونمنحه دخلاً مستداماً في أقل من شهرين".²

سادساً: الاستدامة وحماية البيئة

تلتزم (Microsoft) بالاستدامة وحماية البيئة من خلال عدة مبادرات وجهود، وفيما يلي نذكر أهمها:³

¹ 2022 impact summary, <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility>, op-cit.

*مايكروسوفت إيرباند هو منتج تكنولوجيا الاتصالات المقدم من قبل شركة مايكروسوفت، وهو عبارة عن جهاز يوفر خدمة الإنترنت عالية السرعة للمستخدمين في المناطق النائية أو المناطق التي يكون فيها الوصول إلى الإنترنت ضعيفاً، ويعتمد إيرباند على تقنية الاتصالات اللاسلكية لتوفير اتصال سريع ومستقر بالإنترنت.

² Ibid,

³ 2022 enviromental sustainability report, <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/sustainability/report>.

- 1- الحد من انبعاثات الكربون: تعهدت (Microsoft) بأن تصبح شركة "صفر انبعاثات كربونية" بحلول عام (2030) وأن تقوم بتعويض جميع الانبعاثات التاريخية بحلول عام (2050). كما تعمل على تحقيق هذا الهدف من خلال استخدام الكهرباء المتجددة وتحسين كفاءة الطاقة في مرافقها وعملياتها.
- 2- الاستدامة في التكنولوجيا: تسعى (Microsoft) إلى تطوير تقنيات مستدامة ومبتكرة، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية لتحسين كفاءة العمليات وتقليل استهلاك الموارد.
- 3- إعادة التدوير وإعادة الاستخدام: تعزز (Microsoft) ثقافة إعادة التدوير وإعادة الاستخدام بين موظفيها وعملائها، كما تعمل على تقليل النفايات الإلكترونية وتعزيز إعادة التدوير المسؤولة للأجهزة والمواد الإلكترونية.
- 4- الابتكار في الحلول البيئية: تستثمر (Microsoft) في البحث والتطوير من أجل إيجاد حلول تكنولوجية مبتكرة لمواجهة التحديات البيئية، مثل حلول الطاقة المتجددة والتحكم في استهلاك المياه والزراعة المستدامة.
- 5- الشفافية والتقارير: تقوم (Microsoft) بنشر تقارير سنوية توضح التقدم المحرز في مجال الاستدامة وحماية البيئة، مما يساعد على تعزيز الشفافية والمساءلة.

سابعاً: التفاعل مع المجتمعات المحلية¹

ويمكن إبراز هذا التفاعل من خلال المبادرات والمبادرات التالية:

- 1- قدمت الشركة تبرعات بقيمة (3.2) مليار دولار في التكنولوجيا سنة (2022) (زيادة بنسبة 29% عن سنة 2021) إلى (302,000) منظمة غير ربحية تقدم خدمات حيوية لأكثر من (1.2) مليار شخص حول العالم.
- 2- استثمرت الشركة (7) ملايين دولار مع المنظمات غير الحكومية المحلية في (21) مجتمعاً و (13) دولة تحتوي على مراكز بيانات خاصة بمايكروسوفت لتمكين تدريب الطلاب ومنح الدراسات العليا والدعم التقني والتطوع والمشاريع البيئية.
- 3- قدمت شركة (Microsoft) أكثر من (70) مليون دولار كتمويل إضافي لمنظمات غير ربحية أخرى، كما قامت بتدريب أكثر من (15,000) طالب عمل في ثمانية مناطق في الولايات المتحدة من خلال برنامج "مايكروسوفت تيك سبارك" الذي يعمل على ضمان أن يستفيد الجميع من الاقتصاد الرقمي.
- 4- تخصيص أكثر من (584) مليون دولار من التزام الشركة البالغ (750) مليون دولار منذ إطلاق مبادرة الإسكان الميسور التكلفة، ودعم خلق أو الحفاظ على أكثر من (9,200) وحدة سكنية في ولاية واشنطن.

¹ 2022 impact summary, <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility>, op-cit.

5- من خلال منصة للتدريب المجتمعي، قامت (Microsoft) بتمكين المنظمات من تقديم تدريبات في مجال الوظائف والسلامة وسبل العيش لمجتمعاتها، مما أدى إلى تسجيل أكثر من (11.5) مليون متعلم مسجل وإكمال أربعة ملايين دورة تدريبية.

6- توفر (Microsoft) التكنولوجيا والحلول المخصصة للصناعات والدعم بأسعار معقولة للمنظمات غير الربحية ورياديو الأعمال والمنظمات الإنسانية التي تسعى لمعالجة أكثر التحديات العالمية العاجلة حتى يتمكنوا من تحقيق المزيد.

7- ساعدت الشركة (581) رائد أعمال في أكثر من (60) دولة على تحقيق تأثير إيجابي في قضايا مثل تغير المناخ والتفاوت في الدخل والوصول إلى التعليم.

المطلب الثالث: شركة ليغو الدنماركية (Lego):

شركة (Lego) هي شركة دنماركية تأسست سنة (1932)، وتعتبر من أكبر المؤسسات المصنعة للألعاب في العالم، وقد تربعت شركة (Lego) على قمة الترتيب في المركز الأول عالمياً في قائمة أفضل (100) شركة تمارس أنشطة المسؤولية الاجتماعية سنة (2020)، وكانت ضمن المراكز العشر الأولى لتسع سنوات متتالية.¹ وتهتم شركة (Lego) بالقيام بدورها الاجتماعي من خلال النقاط التالية:

أولاً: المسؤولية الاجتماعية تجاه الأطفال

بما أن شركة (Lego) هي شركة مختصة في ألعاب الأطفال، فهي تضع الأطفال في قلب كل ما تقوم به، بحيث تلتزم بحماية وتعزيز حقوق الأطفال ودعم رفاهيتهم على الإنترنت، وتطبق شركة (Lego) المسؤولية الاجتماعية تجاه الأطفال من خلال جانبين يتمثلان في التعلم من خلال اللعب، والمشاركة المسؤولة مع الأطفال.²

¹ بوعافية علي، عبد الله علي، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على سمعة المؤسسة (عرض تجارب مؤسسات عالمية رائدة)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 03، 2021، ص: 179.

² The lego group, sustainability progress, 2022, p: 07, https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt767f97833484d573/LEGO_Sustainability_Progress_Report2022_FINAL.pdf

وفيما يلي أبرز ما حققته شركة (Lego) في مجال المسؤولية الاجتماعية تجاه الأطفال من خلال تقارير الشركة لسنة (2022):¹

- مع انتشار الوباء العالمي والحروب وأزمة الطاقة، أصبحت الحاجة إلى دعم التعلم من خلال اللعب أكثر أهمية من أي وقت مضى، وعلى هذا الأساس قامت الشركة بزيادة عدد المنظمات المجتمعية التي نتعاون معها من أجل الوصول إلى المزيد من الأطفال.
- تم الوصول إلى أكثر من (9.8) مليون طفل من خلال أنشطة المشاركة المجتمعية، بحيث حققت الشركة ارتفاعاً بأكثر من (3.5) مليون طفل عن سنة (2021).
- تطوع أكثر من (3,100) موظف في شركة (Lego) للمساعدة في جلب البهجة للأطفال كجزء من أنشطة مشاركة المجتمع المحلي، مثل أحداث (Build the Change) وغيرها من تجارب التعلم من خلال اللعب.
- تم الوصول إلى أكثر من (88) مليون من الآباء ومقدمي الرعاية عبر قنوات التواصل الاجتماعي باستخدام حزم (Build & Talk) التعليمية، إذ حققت ارتفاعاً بأكثر من (10.5) مليون عن سنة (2021). ويقدم البرنامج المساعدة في معالجة المحادثات الصعبة مع أطفالهم حول موضوعات مثل التمر عبر الإنترنت، والأمن عبر الإنترنت، والبصمات الرقمية.

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال

تسعى شركة (Lego) لتوفير أماكن عمل يسود فيها قيم العدل، التنوع، الشمولية والمسؤولية في جميع فروعها عبر أنحاء العالم، وفيما يلي أهم جوانب المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال لدى الشركة:²

- **مكان عمل محفز:** تدرك شركة (Lego) أهمية وجود أماكن عمل شاملة ومتنوعة بحيث يشعر جميع العمال بالانتماء، ومن أجل ذلك وضعت أهدافاً لتحفيز الموظفين ورضاهم، وهو ما تتبعه من خلال استبيان مشاركة الموظفين السنوي، إذ تقوم الشركة بطرح أسئلة محددة تتعلق بالانتماء والشمول والسلامة النفسية، وفي سنة (2022)، حققت مرة أخرى نتيجة قوية من حيث تقييم التحفيز والرضا وسجلت (83) نقطة، أي بفارق (9) نقاط عن الهدف الخارجي لعام (2022).

¹ The lego group, annual report, 2022, p: 13,

https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt70ef2efdd8d21dc7/LEGO_Annual_Report2022_Final_WEB.pdf

² The lego group, sustainability progress, 2022, p: 21-22,

https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt767f97833484d573/LEGO_Sustainability_Progress_Report2022_FINAL.pdf_op-cit

➤ **مكان عمل آمن ومسؤول:** بالنسبة لشركة (Lego)، تعتبر سلامة الموظفين -السلامة الجسدية والنفسية- ورفاهيتهم أولوية قصوى، فقد قامت الشركة سنة (2022) بتحديث إرشاداتها الشاملة لمكان العمل، وذلك بهدف عدم وقوع أي حوادث في مصانعها ومتاجرها ومكاتبها، بحيث في عام (2022)، بلغ عدد إصابات الوقت الضائع (0.5) لكل مليون ساعة عمل.

➤ **خلق مكان عمل صديق للأسرة:** في عام (2020)، أطلقت سياسة الإجازة الوالدية الممتدة على مستوى العالم، ومنذ نهاية عام (2022)، أصبح جميع الموظفين سواءً بالساعة أو بأجر وبغض النظر عن موقعهم، مؤهلين للحصول على إجازة رعاية أطفال مدفوعة الأجر لمدة (26) أسبوعاً على الأقل لمقدم الرعاية الأساسي وإجازة مدفوعة الأجر لمدة ثمانية أسابيع لمقدم الرعاية الثانوية، بحيث تشجع الشركة الآباء على أخذ وقت لأبنائهم، كما قامت الشركة سنة (2022) بتعزيز شبكة الأمان العالمية لديها من أجل ضمان الأمن المالي للموظفين وأسرهم في حالة الوفاة أو العجز الدائم.

➤ **التمثيل في مجلس الإدارة:** تلتزم شركة (Lego) بالمبادئ التوجيهية التشريعية فيما يتعلق بالتوازن بين الجنسين، بحيث في سنة (2023) مثلت النساء (43%) من مجلس إدارة الشركة، وهي تعترم الوصول إلى نسبة مجلس إدارة متوازن بين الجنسين في أقرب وقت، مما يعني أن (50%) من أعضاء مجلس الإدارة سيكونون من النساء و (50%) بالمائة من الرجال.

كما أعلنت الشركة أنها قامت بتعديل بعض آلات التشكيل الخاصة بها لإنتاج أقنعة للعاملين في مجال الرعاية الصحية ضد تفشي وباء (كوفيد 19)، حيث قامت بإنتاج أكثر من (13000) قناع وجه يومياً، كما تبرعت أيضاً بمبلغ (50) مليون دولار للجمعيات الخيرية المختلفة للمساعدة في جهود الإغاثة.¹

ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين

إن (90%) من إجمالي انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون لدى شركة (Lego) تأتي من سلسلة التوريد، وعليه فهي تعمل مع الموردين للتقليل من هذا التأثير، وذلك من خلال القيام بعمليات تدقيق منتظمة في البلدان ذات المخاطر العالية والمتوسطة لضمان الامتثال لمبادئ الأعمال المسؤولة.²

¹ رضا موسى، يوسف شرع، المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية كآلية لتجاوز تحديات جائحة كورونا (عرض تجارب بعض الشركات الدولية)، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص: 280.

² فوزية بداد، نوال لزرق، تجارب عن بعض الشركات العالمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 03، 2022، ص: 149.

وعلى هذا الأساس قامت الشركة بإنشاء فريق عمل (فريق التوريد) يحدد الطموح الاستراتيجي والأنشطة المتعلقة بالمصادر المسؤولة من منظور اجتماعي وبيئي، والذي يعمل على تأهيل وفحص الموردين، وإدارة برامج التدقيق، وتنفيذ أنشطة بناء القدرات للموردين بالإضافة إلى الامتثال للممارسات التجارية التقييدية لمواقع التصنيع الخاصة بها. كما أطلقت الشركة سنة (2020) برنامجاً لبناء القدرات حيث يتلقى الموردون تدريباً على مبادئ الأعمال المسؤولة، بهدف بناء كفاءات الموردين للوصول إلى مستوى أعلى من الامتثال وحل حالات عدم المطابقة بشكل استباقي.¹

رابعاً: المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة²

➤ **لجنة التدقيق (مجلس الامتثال):** يعد مجلس الامتثال في الشركة أعلى سلطة لاتخاذ القرار فيما يتعلق بقضايا عدم الامتثال بحيث يقدم تقاريره مباشرة إلى مجلس الإدارة. يقوم هذا المجلس بمراجعة أي قضايا عدم امتثال رئيسية بما في ذلك تطوير تقارير عدم الامتثال كل ثلاثة أشهر، والتي تتطلبها اللوائح الخارجية والسياسات الداخلية، ويحدد الاتجاه العام لأنشطة الشركة ضمن جدول أعمال الامتثال، بما في ذلك المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة.

➤ **بناء ممارسات ضريبية مسؤولة:** تدرك شركة (Lego) أن الضرائب التي تدفعها والوظائف التي تخلقها هي أجزاء مهمة من مساهماتها في المجتمعات التي تعمل فيها، كما تدرك بأن الضرائب تلعب دوراً رئيسياً في مساعدة البلدان على تمويل سياساتها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وعليه فقد تبنت الشركة مبادئ الضرائب المسؤولة واعتمدتها في سياستها الضريبية العالمية، فهي تهدف إلى:

- التأكد من أنها تدفع حصتها العادلة من الضرائب التي تدعم المجتمعات التي تعمل فيها؛
- إدارة وتخفيف المخاطر الضريبية والحفاظ على جودة عالية لعمليات الامتثال الضريبي؛
- التعاون مع صانعي السياسات والسلطات ومجموعات المصالح لدعم الممارسات الضريبية الشفافة والمسؤولة.

¹ The lego group, sustainability progress, 2022, p: 24, https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt767f97833484d573/LEGO_Sustainability_Progress_Report2022_FINA_L.pdf, op-cit.

² The lego group, sustainability progress, 2022, p: 28-29, https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt767f97833484d573/LEGO_Sustainability_Progress_Report2022_FINA_L.pdf, op-cit.

خامسا: المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة

تعمل شركة (Lego) على زيادة جهودها نحو الاستدامة البيئية باستمرار، وقد بدأت في إصدار تقرير الاستدامة سنة (2006) نحو السياسة البيئية وهي الآثار المترتبة عن زيادة جهودها المبذولة نحو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.¹

ومن خلال النقاط التالية يمكن توضيح تطبيق شركة (Lego) لمسؤوليتها البيئية:

➤ **إضافة المزيد من مصادر الطاقة المتجددة:** تستمر الشركة في مصادر الطاقة المتجددة لتشغيل مصانعها، حيث قامت منذ بداية سنة (2021) بمضاعفة استعمالها للطاقة الشمسية، لتصل إلى استعمال الطاقة الشمسية بما يعادل (4.3%) من استهلاكها السنوي للكهرباء.

➤ **العمل مع الموردين على تخفيض انبعاثات الكربون:** يأتي (98%) من إجمالي انبعاثات الكربون لدى شركة (Lego) من الموردين الذين يقدمون ويسلمون المواد الخام والآلات والمنتجات والخدمات المتعلقة بمنتجاتها. وعليه عملت الشركة منذ سنة (2014) مع مورديها وشركائها من خلال برنامج (Engage-to-Reduce) وخلال سنة (2022)، تعاون البرنامج مع (138) مورداً (ارتفاع بـ 80 مورد عن سنة 2021 أي بزيادة قدرها 73%). ومن بين إحدى الطرق العديدة التي تعمل بها الشركة مع هؤلاء الموردين لخفض انبعاثاتهم هي من خلال مبادرة الكهرباء المتجددة التي تستهدف قاعدة الإمداد عالية التأثير. بحيث أفاد (33%) من هؤلاء الموردين أنهم يستخدمون الكهرباء المتجددة بنسبة (100%)، كما أن (53%) آخرين لديهم خطة للانتقال إلى الكهرباء المتجددة بنسبة (100%).

➤ **بناء مصانع خالية من الكربون:** أعلنت الشركة عن بناء مصنعين جديدين أحدهما في الفيتنام والآخر في الولايات المتحدة، بحيث تم تصميمها ليعملان بشكل محايد للكربون مع توفير (100%) من احتياجاتهما الطاقوية من خلال مجمعات الطاقة الشمسية الموجودة في الموقع أو القريبة، إذ يتيحان للشركة المرونة في الاستجابة بسرعة للتحويلات في الطلب الاستهلاكي المحلي وتقصير سلسلة التوريد، وبالتالي تقليل الأثر البيئي للشحن لمسافات طويلة.²

¹ فوزية بداد، نوال لزرق، مرجع سبق ذكره، 150.

² The lego group, sustainability progress, 2022, p: 14-15, https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt767f97833484d573/LEGO_Sustainability_Progress_Report2022_FINAL.pdf_op-cit.

- **تقليل انبعاثات الكربون:** يستمر تركيز الشركة على الحد من انبعاثات الكربون بما يتماشى مع أهدافها المعتمدة على أساس علمي من أجل ضمان خفض تأثيرها البيئي في جميع أجزاء أعمالها عبر العالم، بحيث تعتمد على تخفيض انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون بنسبة (37%) سنة (2032) مقارنة بسنة الأساس (2019).¹
- **صفر نفايات تذهب إلى مكب النفايات خلال سنة (2022):** حققت الشركة إنجازاً مهماً وهو أن أقل من (01%) من النفايات الناتجة عن مصانعها تذهب مباشرة إلى مكتب النفايات، وهذا يعني أن جميع النفايات المنتجة في مصانعها تقريباً إما يتم إعادة تدويرها أو تحويلها إلى سماد أو إرسالها إلى أماكن غير مدافن النفايات.
- **استخدام المياه:** تركز شركة (Lego) على كفاءة استخدام المياه والتخفيض المطلق لمراعاة تأثيرها البيئي في هذا المجال بشكل أفضل، بحيث تحسنت كفاءة استخدام المياه لديها خلال سنة (2022)، إذ قامت بتقليل كمية المياه المستخدمة لكل عنصر منتج بنسبة (4.9%).
- **البحث والتطوير:** تعمل الشركة باستمرار على تطوير واختبار مواد جديدة، وغالباً ما تتعاون مع شركاء مثل الجامعات والشركات الناشئة التي تعمل على تطوير تقنيات جديدة، بحيث لديها فريق يضم أكثر من (150) خبيراً يقومون باستمرار بالبحث واختبار مواد جديدة أكثر استدامة ودائرية لإيجاد بدائل لمنتجاتها.²

¹ The lego group, annual report, 2022, p: 13, https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt70ef2efdd8d21dc7/LEGO_Annual_Report2022_Final_WEB.pdf, op-cit

² The lego group, sustainability progress, 2022, p: 16-17, https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt767f97833484d573/LEGO_Sustainability_Progress_Report2022_FINAL.pdf, op-cit.

خلاصة الفصل

لقد أصبحت المؤسسات في الوقت الحاضر مطالبة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية أكثر من أي وقت مضى، بحيث يجب أن يكون هذا التطبيق وفق أطر عملية تضمن تحقيق النتائج المرجوة وليس مجرد تقديم لبعض التبرعات والمساعدات للمجتمع، وعليه فإن تطبيق المسؤولية الاجتماعية يكون باتباع استراتيجية واضحة المعالم تبدأ من عملية التخطيط لدمج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، ومن ثم تنفيذ المسؤولية الاجتماعية، وفي الأخير التحقق من فعاليتها وإجراء التحسينات المطلوبة عليها وفق ما تقتضيه نتائج التقييم.

على اعتبار أن المؤسسات تعمل تحت رقابة المجتمع والجمعيات والمنظمات المحلية والدولية والتي تمارس عليها نوع من الضغط والرقابة بخصوص قيامها بأدوارها الاجتماعية، ظهرت الحاجة إلى قيام المؤسسات بقياس أداؤها الاجتماعي والإفصاح عن أنشطتها الاجتماعية عن طريق تبني محاسبة المسؤولية الاجتماعية، وذلك حتى يتسنى للمجتمع والرأي العام إجراء تقييم المؤسسات والمقارنة فيما بينها بخصوص تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية.

لقد لعبت المبادرات الدولية والتي من أهمها تلك التي قدمتها منظمة الأمم المتحدة والمنظمة العالمية للمعايرة (ISO) وغيرهما من المنظمات غير الربحية العالمية والعربية في تنمية الوعي بأهمية تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وكذا حث المؤسسات على تطبيق المسؤولية الاجتماعية عن طريق الاتفاقيات والقوانين وتوضيح المفهوم وتبسيطه حتى يتسنى الوصول إلى الفهم الصحيح لكل مكوناته.

إن العديد من المؤسسات لم تصل إلى تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية كما يجب، فنجدها تصب اهتمامها في تبني بعض المبادرات بغية تحقيق أهداف إعلامية وتسويقية فقط دون التركيز على الأثر الحقيقي الذي يمكن أن تحققه المؤسسة في المجتمع والبيئة، في حين نجد بعض المؤسسات الرائدة قد وصلت إلى مرحلة متقدمة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، بحيث فهمت هذه المؤسسات أن المسؤولية الاجتماعية ليست مجرد واجب أخلاقي، بل هي أيضاً فرصة للتغيير الإيجابي والابتكار، وعليه فقد تمت الإشارة في هذا الفصل إلى نماذج عن هذه المؤسسات حتى يتسنى لباقي المؤسسات الاستفادة من تجاربها في هذا المجال.

الفصل الثالث:

**المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
ودورها في تحسين الميزة التنافسية**

تمهيد:

قبل ظهور مفهوم الميزة التنافسية، كان التركيز الرئيسي للمؤسسات على تحقيق أرباح أعلى وزيادة حصتها في السوق. ومع ظهور هذا المفهوم، أدرك العديد من الباحثين والمدراء أن النجاح الحقيقي لا يكمن فقط في تحقيق الأرباح، بل يتطلب أيضاً تحقيق ميزة تنافسية تميز المؤسسة عن منافسيها، بحيث أحدث مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى العملي والأكاديمي؛ فعلى المستوى العملي، أدى ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى إحداث تغيير في أساليب العمل وطرق تفكير المؤسسات، بحيث أصبحت هذه الأخيرة تركز على تحليل السوق وفهم تطلعات العملاء واحتياجاتهم بشكل أفضل، مما دفع بها لتطوير منتجات وخدمات تلبي تلك الاحتياجات بشكل أفضل من المنافسين، كما أصبحت دراسة المنافسة وتحليل استراتيجيات المنافسين جزءاً أساسياً من عملية التخطيط واتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.

أما على المستوى الأكاديمي، فقد أثر ظهور مفهوم الميزة التنافسية في توسع مجال دراسة إدارة الأعمال، والفضل الكبير في ذلك يعود إلى الباحث (Porter) وما قدمه من إسهامات كبيرة في هذا المجال، والتي لا تزال إلى حد الساعة المرجع الرئيسي للباحثين والأكاديميين وكذا منظمات الأعمال.

لقد أصبحت جميع المؤسسات سواءً الكبيرة منها، المتوسطة أو الصغيرة تبحث عن مكان لها في السوق وتحقيق ميزة تنافسية تكسب من خلالها المزيد من العملاء وتحقق أرباحاً إضافية، وذلك من خلال تبني العديد من الاستراتيجيات وكذا تطبيق أحدث الأساليب الإدارية، ولعل من بين أهم المحاور التي يمكن للمؤسسة أن تحسن ميزتها التنافسية من خلالها، قيامها بدورها الاجتماعي تجاه المجتمع الذي تنشط فيه والسعي نحو تحقيق رضا جميع أصحاب المصالح بتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاههم.

ومن أجل التفصيل أكثر في موضوع الميزة التنافسية، وكذا التعرف على أبرز المساهمات التي قدمها الباحث (Porter) في هذا المجال، وأيضاً إبراز الدور الذي يلعبه تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مدخل نظري حول الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: نموذج بورتر؛ بناء الميزة التنافسية واستدامتها.

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية كمصدر للميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل نظري حول الميزة التنافسية

في بيئة الأعمال، تواجه المؤسسات منافسة شديدة من أجل الحصول على حصة من السوق وتحقيق النجاح والاستدامة، لذلك يصبح السعي للحصول على الميزة التنافسية أمراً حاسماً، وعلى هذا الأساس فإن المؤسسات تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال اكتساب ميزة فريدة تميزها عن منافسيها وتضعها في موقف أفضل لجذب العملاء والحفاظ عليهم.

توجد عدة مصادر للميزة التنافسية، ويمكن أن تكون متعددة ومتنوعة حسب طبيعة الصناعة وسوق المؤسسة، وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالتنافسية والميزة التنافسية وكذلك أنواع المزايا التنافسية والأبعاد التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية، خصائصها، أنواعها، ومؤشرات قياسها.

لقد أفرزت التغيرات والتحولات العالمية وضعاً اقتصادياً وإدارياً جديداً يمكن اعتباره نظام أعمال جديد، هذا الأخير سيمته الأساسية هي التنافسية، والتي أضحت التحدي الأساسي الذي تواجهه المؤسسات اليوم، ففي ظل العولمة وما صاحبها من انفتاح الأسواق على بعضها البعض وكذا التطورات التكنولوجية المتسارعة والعديد من العوامل الأخرى، لم تعد المنافسة محصورة على المستوى المحلي فقط، بل امتدت إلى المستوى العالمي ما فرض على المؤسسة ضرورة التكيف مع هذه البيئة التنافسية، وحتمية تحقيق التنافسية باعتبارها من العوامل الأساسية التي تُساعد المؤسسات على تحقيق مكانة مرموقة تُمكنها من مواجهة الفرص والتهديدات التي صاحبت نظام الأعمال الجديد.

ونظراً لما اكتسبته التنافسية من أهمية كبيرة في وقتنا الحالي، سنحاول من خلال هذا المطلب الوقوف على العناصر الرئيسية التي توضح مفهوم التنافسية، خصائصها، أنواعها، وكذا معايير قياسها على مستوى المؤسسات الاقتصادية.

الفرع الأول: مفهوم التنافسية

نظراً لاتساع مفهوم التنافسية وتعدد مضامينه واختلاف وجهات النظر بين الباحثين الاقتصاديين الذين يهتمون بالعوامل التي تحدد الاقتصاد على المستوى الكلي (الدولة)، والباحثين في مجال الإدارة الذي يهتمون بالعوامل الاقتصادية الجزئية (على مستوى المؤسسة وقطاعها)، فإنه يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لهذا

المفهوم تكمل بعضها البعض (التنافسية على مستوى الدولة، التنافسية على مستوى القطاع، التنافسية على مستوى المؤسسة)¹.

أولاً: التنافسية على مستوى الدولة- التنافسية الكلية أو التنافسية الوطنية (Macro level)

عرفت الهيئة الأمريكية للمنافسة الصناعية التنافسية على مستوى الدولة على أنها: "قدرة الدولة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات التي تكون ناجحة ومُختارة في الأسواق الدولية وبالمقابل تحافظ وتوسع الدخل الحقيقي للمواطنين".²

في حين عرف المنتدى الاقتصادي العالمي التنافسية على مستوى الدولة بأنها مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تُحدد مستوى الإنتاجية لبلد معين، وفي هذا الصدد يرى (porter) بأن المرادف الوحيد للتنافسية الوطنية هو الإنتاجية.³

ويختلف تعريف التنافسية على مستوى الدولة حسب درجة تطور الاقتصاد، فيما إذا كانت الدولة متقدمة أو نامية كما يلي:⁴

➤ بالنسبة للدول المتقدمة فالتنافسية تعني قدرة الدولة على الحفاظ على موقعها الريادي في الاقتصاد العالمي من خلال الابتكار والإبداع، وهذا بعد استخدامها الأمثل لعوامل الإنتاج أي أنها وصلت إلى مستويات مرتفعة من الإنتاجية، ولم يبق أمامها سوى الابتكار من أجل تحقيق النمو المستدام.

➤ أما بالنسبة للدول النامية فالتنافسية لديها معناها قدرتها على تحقيق النمو والحصول على حصص سوقية متزايدة، وخاصة في المجالات التي يمكن فيها تحويل المزايا النسبية التي تمتلكها إلى مزايا تنافسية، بالإضافة إلى تبني مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والسياسات الاقتصادية المناسبة من أجل الحصول على مزايا تنافسية.

¹ Vlatka Bilas, Martina Sopta, **Crating a compititive advantage: newchallenges ahead**, Economy and Market Communication Review, Vol. XI, No I, june 2021, p: 218.

² سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، جوان 2021، ص: 235

³ Robert D. Atkinson, **competitiveness, innovation and productivity: clearing up the confusion, the information technology and innovation foundation**, USA, August 2013, p: 02.

⁴ رامي زعتري وآخرون، التقرير الوطني الثاني لتنافسية الاقتصاد السوري، المرصد الوطني للتنافسية، سوريا، 2012، ص: 30.

ثانياً: التنافسية على مستوى القطاع – التنافسية القطاعية (Meso level)

تعرف التنافسية على مستوى القطاع بأنها "قدرة المؤسسات في قطاع صناعي معين داخل دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، وهذا بدون الاعتماد على الحماية والدعم الحكومي بما يحقق تميز تلك الدولة في هذه الصناعة".¹

كما تعرف التنافسية على مستوى القطاع بأنها قدرة القطاع على تحقيق قيمة مضافة عالية والإستحواذ على حصص متزايدة من الأسواق ضمن بيئة أعمال ذات تشريعات مرنة وناظمة لها، وضمن آليات فعالة لقوى السوق من ناحية الموردين والمستهلكين، إضافةً إلى حرية الدخول إلى السوق والخروج منها.²

ثالثاً: التنافسية على مستوى المؤسسة (Micro level)

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها "قدرة المؤسسة على بيع منتجات تلبي احتياجات المستهلكين فيما يخص الكمية، السعر، الجودة، مع تحقيق أرباح تساعد المؤسسة على البقاء والتطور".³ وفي تعريف آخر يدعم هذا التعريف يقول بأن "المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي تمتلك مجموعة قدرات تسمح لها بالبقاء والتطور على الرغم من وجود منافسة تُعيق تحقيق أهدافها، مشاريعها، وأنشطتها".⁴

كما يُقصد بتنافسية المؤسسة الجهود والإجراءات والضغوط والابتكارات وكافة الفعاليات الإدارية والانتاجية والتطويرية والتسويقية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على رقعة أكثر اتساعاً ورقعة أكبر في الأسواق التي تهتم بها.⁵

فالمؤسسات الاقتصادية تعمل على اتخاذ مختلف الإجراءات الإدارية، التنظيمية، المالية والتكنولوجية التي تساعد على الارتقاء بمنتجاتها وتخفيض تكلفتها وتحسين جودتها، وهذا ما يمكنها من الصمود في وجه

¹ سالم إلياس، مرجع سبق ذكره، ص: 236.

² رامي زعتري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

³ Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), **renforcer la productivité et la compétitivité dans le secteur agricole**, rapport publié en decembre 2011, p: 22.

⁴ Roger percerou, entreprise, **gestion et compétitivité**, ed.economica, france, 1984, p: 07.

⁵ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص: 123.

المنافسة في السوق الوطنية من جهة، وكذا النفاذ بنجاح إلى الأسواق الخارجية من جهة أخرى، وعند هذا المستوى يمكن التحدث عن تنافسية المؤسسات سواءً العمومية منها أو الخاصة.¹

وعلى ضوء ما سبق يُمكن تقديم تعريف متعدد الأبعاد للتنافسية لـ "إيمانويل أوكامبا Emmanuel Okamba" يشمل كل من (المؤسسة، القطاع، الدولة)، حيث أشار إلى أن التنافسية تعني "القدرة على مواجهة المنافسة ضمن الشروط الملائمة لها، ويُمكن أن تتجسد هذه القدرة من خلال وضع استراتيجية فعالة للقيام بالأعمال والنشاطات، وهذا من أجل تطوير الموقع التنافسي في السوق والمحافظة عليه لأطول مدة ممكنة".²

وترتبط بين مستويات التنافسية الثلاثة علاقة تكاملية، إذ أنه من غير الممكن الوصول إلى تنافسية القطاع دون وجود مؤسسات قادرة على إدارة القطاع لإكسابه تنافسية على المستوى الدولي، ومن ثم الوصول إلى تنافسية الدولة التي تنشط فيها هذه المؤسسات.

الفرع الثاني: خصائص التنافسية

توجد عدة خائص للتنافسية نذكر أهمها فيما يلي:

1- **التنافسية ليست بالضرورة مالية:** وهذا حكم خاطئ، حيث يعتقد الكثيرون بأن التنافسية تكون ضمن مؤشرات مالية فقط، وهذا من خلال الانتاجية والمردودية والربحية كمرادفات للتنافسية، إذ أن هناك خلط بين السبب والنتيجة، فالانتاجية والربحية والمردودية هي نتائج للتنافسية وليست مصادر لها، وبالمقابل فإن البعد المالي أيضاً يؤثر على التنافسية، فبدون ربحية لا يمكن أن تكون المؤسسة تنافسية لأن استدامة التنافسية غير مضمونة.

2- **التنافسية تعبر عن قدرة أو إمكانية:** حيث أن الربحية يتم قياسها بينما التنافسية يتم تقييمها، وهذا ما يفسر وجود اختلاف بين التنافسية والأداء المالي إذ توجد عدة حالات لا تتطابق فيها التنافسية مع الربحية، هذا الاختلاف يفسر الحالات التي تكون فيها المؤسسة تنافسية ولكنها لا تحقق ربحية حالية، حيث يرتبط الأداء المالي بالحاضر بينما ترتبط التنافسية بالمستقبل.³

¹ سلمان حسين، الإستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية مع الإشارة إلى بعض الدول العربية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014، 2015، ص: 51.

² Emmanuel okamba, **mondalisation, concurrence, et compétitivité- les enjeux stratégique pour les entreprises de la caraibes**, publibook, paris, 2005, p: 18.

³ Christian pierret, **Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie**, les éditions de l'industrie, paris, france, 2001, p: 30.

- 3- النسبية: حيث لا تعتبر المؤسسة تنافسية لوحدها مثلاً في وضعية الاحتكار المطلق، فالحكم على تنافسية المؤسسة يتطلب مقارنتها مع مؤسسات أخرى من خلال المنافسة.
- 4- تُحلل التنافسية في إطار الرؤية الشاملة للمؤسسة: فالتنافسية هي نتيجة مسار شامل يأخذ في الاعتبار جميع جوانب حياة المؤسسة، حيث أن المؤسسة هي بنية معقدة ومن غير الممكن أن تكون تنافسية في جميع الجوانب، ففي هذه الحالة تمتلك المؤسسة مزايا تنافسية جزئية.
- 5- يجب أن تتضمن التنافسية بعد اجتماعي: مثلما ترتبط التنافسية ببعد مالي فإنها أيضاً ترتبط ببعد اجتماعي يتم قياسه بتحسين مستوى الحياة، وهذا ما يتفق مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية.
- 6- التقييم العالمي للتنافسية: فالتنافسية يتم تقييمها عالمياً، حيث يمكن أن تكون المؤسسة تنافسية على المستوى الوطني، إلا أنها قد تجد عوائق لدخول السوق العالمية، وخاصة بعدما تحررت التجارة إذ أن عولمة الأسواق نقلت التنافسية من المجال الوطني إلى المجال العالمي.¹

الفرع الثالث: أنواع التنافسية

يمكن تقسيم أنواع التنافسية حسب عدة معايير كما يلي:

أولاً: التنافسية حسب معيار السعر

وتنقسم إلى تنافسية سعرية وتنافسية غير سعرية:²

- 1- التنافسية السعرية: وتعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بسعر أقل من أسعار منافسيها بذات المنفعة التي يريد المشتري تحقيقها باقتناء المنتج.
- 2- التنافسية غير السعرية: وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة بالمقارنة مع منتجات المنافسين بما في ذلك سرعة الإستلام، تخفيض تكاليف الاستعمال، خدمات ما بعد البيع...إلخ.

¹ حنان جودي، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدريك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، 2017، ص: 130، 131.

² كمال رزيق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 29 و30 أكتوبر 2002، ص: 202.

ثانياً: التنافسية حسب معيار الزمن

تنقسم إلى تنافسية جارية وتنافسية كامنة كما يلي:¹

1- **التنافسية الجارية (الظرفية):** تركز التنافسية الجارية على المستوى الحالي للتنافسية، وكذا مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات المنافسة واستراتيجياتها.

2- **التنافسية الكامنة (المستدامة):** تركز التنافسية الكامنة على العوامل والأسباب التي تساهم في زيادة التنافسية على المدى الطويل، مثل الابتكار والاستثمار في رأس المال البشري.

ثالثاً: التنافسية حسب الموضوع

وتنقسم إلى تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة:²

1- **تنافسية المنتج:** وتعتبر شرطاً أساسياً لتنافسية المؤسسة، وفي الغالب يُعتمد في تقييم تنافسية منتج معين على سعر التكلفة كمعيار وحيد، ولكنه غير كافي لأن هناك عدة معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

2- **تنافسية المؤسسة:** ويتم تقييمها بالاعتماد على هوامش جميع المنتجات، وكذا الأعباء الإجمالية مثل النفقات العامة، ونفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية الأخرى، وعليه فإن تحقيق تنافسية المؤسسة يستوجب تحقيق قيم إضافية في كل مستوياتها.

الفرع الرابع: مؤشرات قياس التنافسية للمؤسسة

لقد أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى عدة مؤشرات من أجل الحكم على تنافسية المؤسسة، إلا أن الكثير منهم لم يفرق بين مؤشرات قياس التنافسية على مستوى الدولة، القطاع، والمؤسسة، فهي تختلف عن بعضها البعض، فعلى سبيل المثال قد تتبنى المؤسسة بعض السياسات تُعزز من تنافسياتها إلا أنها تكون لها نتيجة عكسية على تنافسية الدولة، ونظراً لكون تنافسية مؤسسة ما تتعلق بمقارنتها مع منافسيها، وكذلك من خلال علاقتها مع زبائنها، فإن مؤشرات قياس التنافسية بالنسبة للمؤسسة تتمثل فيما يلي:

¹ المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، سوريا، 2011، ص: 08.

² H.lesca, **structure et système d'information: facteur et compétitivité**, masson, france 1982, p: 11-13.

أولاً: الربحية

وتُعتبر الهدف المبدئي والمقياس الأفضل لكفاءة المؤسسة في العمل التنافسي، إذ تشكل الربحية مؤشراً كافياً للتنافسية الحالية، وتتعلق بالقيمة الحالية لأرباح المؤسسة بالقيمة السوقية لها، حيث يمكن أن تكون المؤسسة تنافسية في سوق تتجه ذاتها نحو التراجع، وبذلك لا تضمن تنافسيتها الحالية ربحيتها المستقبلية¹، وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وأيضاً على جاذبية منتجاتها النسبية لفترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي في مجال البحث والتطوير². بحيث يجب أن تكون الربحية بشكل متصاعد باستمرار لضمان بقاء المؤسسة في السوق، ويمكن قياس ربحية المؤسسة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الربحية } (\pi) = \text{الإيراد الكلي (RT)} - \text{التكاليف الإجمالية (CT)}$$

ثانياً: التكلفة المتوسطة للصنع

تُعتبر تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس مع تكلفة الصنع الخاصة بالمنافسين مؤشراً كافياً عن التنافسية في قطاع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ذلك على حساب ربحية المشروع المستقبلية، فتكون المؤسسة تنافسية إذا كان سعر منتجاتها في السوق يتجاوز تكلفة الصنع المتوسطة مقارنة مع منافسيها³. ونُقاس تكلفة الصنع المتوسطة بالعلاقة التالية:

$$CM = CT/Q$$

حيث: CM/ تمثل التكلفة المتوسطة، CT/ تمثل التكاليف الإجمالية، Q/ تمثل الكمية المنتجة

ثالثاً: الإنتاجية الكلية للعوامل

وتشير إلى النسبة بين النتائج المحصل عليها من طرف المؤسسة والوسائل المسخرة لتحقيقها، أي الفاعلية التي تحول بها المؤسسة مجموعة من عوامل الإنتاج إلى منتجات. وما يُؤخذ على الإنتاجية الكلية للعوامل أنها لا تعكس التفاعل بين كل عامل بشكل منفرد والمخرجات، ولهذا لا تُستخدم كأداة لتحسين ناحية من

¹ Michael armastrong, a hand book of: management techniques, the best selling guide to modern management methods, 3rd edition, uk, 2001, p: 336-337.

² بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية ISO في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة

Condor إلكترونيك، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، الجزائر، 2014، 2015، ص: 141.

³ محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، 2003، ص: 11.

العمليات، كما أنه في حالة قياس النتائج بالكميات فإن الإنتاجية الكلية للعوامل لا توضع إطلاقاً جاذبية المنتجات المعروضة من قبل المؤسسة.¹

وبما أن تنافسية المؤسسة تتجلى من خلال مدة تحكمها في التكاليف، فإن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج ومع أنها لا تقيس جاذبية المنتجات التي تقدمها المؤسسة للزبائن، إلا أنها تُعتبر أحسن مؤشر للدلالة على التنافسية.²

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات سواءً على المستويات المحلية أو الدولية، ويمكن إرجاع نموها إما للمتغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم.³ ونُقاس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من خلال العلاقة التالية:

$$PTF = Y/K \cdot L$$

حيث: PTF/ تمثل الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، y/ يمثل الإنتاج، L/ يمثل العمل، K/ يمثل رأس المال، α و β/ المرونات الإنتاجية.

رابعاً: الحصة السوقية

تعكس الحصة السوقية مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية والدولية على حدٍ سواء، حيث تحقق المؤسسة أرباحاً كبيرة كلما كانت حصتها السوقية أكبر، وهذا ما يساعدها على توسيع أنشطتها وتنمية قدراتها التنافسية.⁴

ويُعتبر نصيب المؤسسة من مبيعات السوق من أحد العوامل المهمة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرارية، ويتأثر نصيب المؤسسة من الحصة السوقية على العموم بالطاقة الحالية للإنتاج، وصعوبة أو سهولة دخول منافسين جدد إلى السوق.

ويمكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحاً وتستحوذ على جزء كبير من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، وخاصةً عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تُجاء التجارة الدولية، كما يمكن أيضاً

¹ سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2007-2008، ص: 77.

² سامية لحول، نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

⁴ رضا عبد السلام، مكانة مصر والدول العربية في المؤشرات العالمية، دار السلام، مصر، 2004، ص: 21، 22.

للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالتنافسية تجاه تحرير التجارة، ولهذا وجب عليها مقارنة تكاليفها مع منافسيها الدوليين¹. ويمكن قياس الحصة السوقية للمؤسسة من خلال العلاقة التالية:

$$PM_E = CA_E / CA_I$$

حيث: PM_E تمثل الحصة السوقية للمؤسسة، CA_E يُمثل رقم أعمال المؤسسة، CA_I يمثل رقم الأعمال بالنسبة للصناعة.

المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية

تواجه المؤسسات اليوم بيئة أعمال جديدة أكثر تطلبًا، وغالبًا ما توصف بأنها غير مستقرة، ومتقلبة، وعدائية، أو حتى فوضوية²، وهذا بسبب التسارع في وثيرة العولمة والتطورات التكنولوجية، ما دفع بالمؤسسة للسعي وراء امتلاك الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين من أجل ضمان بقاءها واستمراريتها.

وعلى هذا النحو أصبح مفهوم الميزة التنافسية مجالًا رئيسيًا للدراسة في مجال الإدارة الإستراتيجية، ولم يكن هذا المفهوم وليد الصدفة، فقد نشأ وتطور من ثلاثينيات القرن الماضي إلى يومنا هذا، والجدول التالي يوضح أهم المراحل التي مر بها تطور مفهوم الميزة التنافسية:

الجدول رقم (01-03): تطور مفهوم الميزة التنافسية

المرحلة	تطور مفهوم الميزة التنافسية
من نهاية الثلاثينيات إلى نهاية الستينيات من القرن الماضي	وتمثلت بكتابات كل من (Shamberlin & Selznik) واللدان ربطا الميزة بالكفاءة، ليأتي بعدهما كل من (Schendel & Hafer) ويفصلا الميزة عن الكفاءة، حيث اعتبرا الميزة والكفاءة متغيرين مستقلين والأداء متغير تابع لهما.
من نهاية الستينيات إلى منتصف الثمانينيات من القرن الماضي	وتمثلت بكتابات كل من (Gath & Christensen) واللدان أكذا على الفرص والتهديدات والقوة والضعف في مجال الاستراتيجية، واعتبرا أن الفرص الداخلية

¹ سامية لحول، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

² Aušra Liučvaitienė and other, **Competitive Advantage in Global Market: Theoretical Assumptions and Assessment Options**, Strategic Management Quarterly, Vol. 1 No. 1, December 2013, p: 03.

تمثل الاستراتيجية.	
ظهر مصطلح الميزة التنافسية فعلياً سنة (1985) عندما ناقش (بورتر porter) أنواع أساسية من الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، وأشار إلى أنها يمكن أن تعتمد على استراتيجيتين وهما التكلفة المنخفضة أو التمايز، ليقدم بعدها تعريف واضح لمصطلح الميزة التنافسية ليكون حجر الأساس للدراسات والأبحاث التي أتت بعده.	من منتصف الثمانينات إلى يومنا هذا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

ياسر سعيد أبوهرييد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017، ص: 58.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

على الرغم من أن مفهوم الميزة التنافسية قد اجتذب اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية ومنظمات الأعمال، إلا أن تعريفه لم يكن واضح إلى أن قدم "مايكل بورتر" سنة (1985) لأول مرة مصطلح الميزة التنافسية رسمياً في كتاب تحت عنوان "الميزة التنافسية: خلق الأداء المتفوق والمحافظة عليه"¹، حيث وصف الميزة التنافسية على النحو التالي:²

- "الميزة التنافسية هي جوهر أداء المؤسسة في الأسواق التنافسية"؛
- "الميزة التنافسية تتعلق بكيفية قيام الشركة بالفعل بتطبيق الاستراتيجيات العامة"؛
- "الميزة التنافسية تتمو بشكل أساسي من القيمة التي يمكن للشركة إنشاؤها لمشتريها".

وفي تعريف قدمه (مايكل بورتر-من جامعة هارفارد) للميزة التنافسية سنة (1990) يقول فيه بأنها تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تنتجها لزيائنها، ويمكن أن تكون في شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.³

¹ Minyu Wu, **The search for sustainable competitive advantage: A stakeholder management perspective**, A thesis presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Management, at Massey University, Albany, New Zealand, 2010, p: 24.

² Michael E. Porter, **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**, New York: The Free Press, 1985, p: 15-16.

³ Michael E. Porter, **The Competitive Advantage of Nations**, harvard busines review, march+april 1990, p: 75.

ومن ثم، فإن إنشاء ميزة تنافسية تشمل جميع العمليات التجارية يجب أن يأخذ في الاعتبار في المقام الأول القيم المقدمة للعملاء. بمجرد أن يعترف العملاء بقيم المنتجات والخدمات، سيكونون قادرين على تمييز هذه المنتجات والخدمات عن تلك الخاصة بالمنافسين.¹

وفي مقال نشره "بارناي Barney" في مجلة (Management Journal of) سنة (1991) يقول فيه "... يقال أن المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية عندما تنفذ إستراتيجية لخلق القيمة لا يتم تنفيذها في نفس الوقت من قبل أي منافس حالي أو محتمل".²

كما عرف "قرانت Grant" سنة (1997) الميزة التنافسية بأنها "قدرة الشركة على تحقيق أداء متفوق على منافسيها من حيث الهدف الأساسي لوجود المؤسسة: الربحية"³، حيث يربط "قرانت" الميزة التنافسية بالأداء الاقتصادي ومدى تحقيق الأرباح مقارنة بالمنافسين.

ويدعم كل من "Besanko, Dranove and Shanley" هذا التعريف من خلال تعريفهم للميزة التنافسية سنة (2000) ويقولون "عندما تحقق الشركة معدل ربح اقتصادي أعلى من متوسط معدل الربح الاقتصادي للشركات الأخرى المتنافسة في نفس السوق، فإن الشركة تتمتع بميزة تنافسية في هذا السوق".⁴

عرف كل من "Wiggins and Ruefli" سنة (2002) الميزة التنافسية بأنها "القدرة (أو مجموعة القدرات) أو المورد (أو مجموعة الموارد) التي تمنح الشركة ميزة على منافسيها والتي مع افتراض العوامل الأخرى تؤدي إلى أداء نسبي أعلى".⁵

كما عرف "Lee وآخرون" سنة (2006) الميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على خلق موقف يمكن الدفاع عنه ضد منافسيها"، يمكن تحقيق ذلك إذا كانت فجوة القيمة/ التكلفة للشركة أكبر من فجوة منافسيها، حيث يؤكدون على أن الميزة التنافسية تجسد الكفاءات المميزة التي تميز مؤسسة على منافسيها.⁶

¹ Pisit Potjanajaruwit, **Competitive advantage effects on firm performance: A Case study of startups in Thailand**, journal of international studies, 10(1), 2018, p: 106.

² Jay Barney, **Firm resources and sustained competitive advantage**, Journal of Management, vol 17, No 01, 1991, p: 01.

³ Oriana H. Negulescu, **The importance of competitive advantage assessment in selecting the organization's strategy**, Review of General Management, Volume 29, Issue 1, 2019, p: 71.

⁴ Minyu Wu, **op-cit**, p: 26.

⁵ Robert. R. Wiggins, Timothy. W. Ruefli, **Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance**, Organization Science, Vol 13, No 01, Jan-Feb, 2002, p: 84.

⁶ Asante Boakye Elijah, Adu-Damoah Millicent, **the impact of sustainable competitive advantage on a firm's performance: empirical evidence from coca-cola ghana limited**, gloubal journal of humain resource management, Vol 06, No 05, 2018, p: 32.

وأشار "Korsakien" سنة (2012) إلى أن المزايا التنافسية تشمل ميزة الموقع والأداء مقارنة بالمنافسين بسبب الأعمال التجارية الموزعة والموارد والقدرات المميزة، لذلك فقد عرف الميزة التنافسية على أنها "ميزة كبيرة تتميز بها المؤسسة على منافسيها بسبب تخصيص التكلفة ونتائج العملية التي تعتمد على استراتيجية تحديد المواقع".¹

وحسب وجهة نظر "Wang" سنة (2014) فإنه "يتم الحصول على الميزة التنافسية عندما تقوم المؤسسة بتطوير أو اكتساب مجموعة من السمات (أو إجراءات التنفيذ) التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها"، بمعنى آخر، يتم الكشف عن الميزة التنافسية، عندما تكون أنشطة مؤسسة معينة أكثر ربحية من تلك الخاصة بمنافسيها في السوق أو عندما تتفوق عليها فيما يتعلق بالنتائج المهمة الأخرى للأنشطة، بما في ذلك على سبيل المثال الحصة في السوق أو جودة المنتج أو التقدم التكنولوجي.²

وأشارت "Dian Novita" إلى أن "الميزة التنافسية هي أن الشركة قد تؤدي أداءً جيدًا مقارنة بمنافسيها خلال الأوقات الاقتصادية الجيدة والسيئة على حد سواء"³، حيث لا يقتصر الحصول على مزايا تنافسية في الأوقات الاقتصادية الجيدة فقط، بل تسعى المؤسسة إلى الحصول على مزايا تنافسية حتى في أوقات الركود الاقتصادي والأزمات.

كما عرف "Onileow" سنة 2021 الميزة التنافسية بأنها "تشير إلى الإنتاج المستمر للمنتجات أو الخدمات ذات القيمة المضافة للعملاء من قبل شركة تجارية مقارنة بالمنتجات التي يقدمها المنافسون".⁴

والملاحظ من التعاريف السابقة تعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية حول تعريف الميزة التنافسية، ويعود هذا الاختلاف إلى تركيز كل تعريف على جانب من جوانب تحقيق الميزة التنافسية، وعليه سنحاول تقديم تعريف شامل يلم بمختلف الجوانب التي أشارت إليها التعاريف السابقة، حيث نقول بأن الميزة التنافسية هي العناصر أو العوامل التي تميز منتج أو خدمة أو مؤسسة على منافسيها في سوق معين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة تبرز وتحقق تفوقاً على المنافسين وتجذب العملاء، ويكون هذا

¹ M. isoraité, **the competitive advantages theoretical aspects**, Ecoforum, Volume 07, Issue 1(14), 2018, p: 01.

² Pawal ceglinski, **the concept of competitive advantage logic, sources and durability**, journal of positive management, Vol 07, No 03, 2017, p: 58.

³ Dian Novita, Nurul Husna, **competitive advantage in the company**, journal technobiz (international journal of business), Vol 03, No 01, 2020, p: 15.

⁴ T. T. Onileowo and other, **The Nexus between Innovation and Business Competitive Advantage: A Conceptual Study**, Universal Journal of Accounting and Finance 9 (3), 2021, p: 355.

التفوق أساساً في القيمة التي تنتجها المؤسسة لزيائنها إما عن طريق تقديم أسعار أقل من أسعار المنافسين بالحفاظ على نفس المنافع، أو من خلال منافع منفردة في المنتج أو الخدمة تبرر الزيادة السعرية المفروضة.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية كبيرة في شتى المجالات ومن ذلك نذكر:

- الميزة التنافسية هي معيار لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها كونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة ومتفردة يصعب محاكاتها وتقليدها؛
- تعتبر الميزة التنافسية سلاح لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتعزيز معرفتها التنافسية وتحسين قدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل؛¹
- تزيد الميزة التنافسية من القيمة المضافة من قبل المؤسسة وتزيد أيضاً من أرباحها المحتملة؛
- عندما تم قياس الأداء القائم على المبيعات من خلال مستوى إيرادات المبيعات والربحية والعائد على الاستثمارات والإنتاجية والقيمة المضافة للمنتج والحصة السوقية ونمو المنتج، وجد الباحثون أن هناك علاقة كبيرة بين الميزة التنافسية والأداء القائم على المبيعات للمؤسسات، بالإضافة إلى ذلك، أوضحت دراسات أخرى أيضاً وجود علاقة مهمة بين الميزة التنافسية والأداء التنظيمي للمؤسسات عندما تم قياس الأداء المؤسسي من خلال التركيز على العمليات الداخلية التنظيمية الفعالة، ورضا العملاء، وتطوير الموظفين، والرضا الوظيفي؛
- تكمن أهمية الميزة التنافسية كذلك في قدرة المؤسسات التي تتمتع بها على استقطاب وجذب الموظفين المهرة الذين يمتلكون قدرات ومهارات استثنائية، والأشخاص المبدعين القادرين على ابتكار خطط وسياسات جديدة للمؤسسة.²

¹ أحمد يوسف، دلهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض Porter دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2019، ص: 153.

² Joy I. Dirisu and other, **Product differentiation: A tool of competitive advantage and optiml organisational performance (a study of unilever nigeria plc)**, European Scientific Journal, edition vol .9, No.34, December 2013, p: 267-270.

الفرع الثالث: أسباب تطوير المزايا التنافسية

في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات في الوقت الحالي، يمكن إيراد أهم الأسباب التي تدفع بهذه المؤسسات إلى تطوير ميزتها التنافسية فيما يلي:¹

- ظهور حاجات جديدة للمستهلكين وتطورها، وهذا ما يدفع بالمؤسسات إلى تعزيز وتطوير ميزتها التنافسية لضمان إشباع هذه الحاجيات المتغيرة باستمرار؛
- أيضاً التطورات التكنولوجية الحاصلة في عدة مجالات، مثل تصميم المنتجات عن طريق الحاسوب، طرق التسويق عبر الانترنت وخدمات البيع المقدمة للعميل؛
- كما أن ارتفاع تكاليف المدخلات، مثل المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، تكاليف العمالة والدعاية... وغيرها، دفع بالمؤسسة إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تحقيق التميز على المنافسين؛
- حدوث تغييرات في القيود الحكومية في مجال موافات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، وأيضاً قيود الدخول إلى الأسواق والحواجز التجارية، ما فرض على المؤسسات التحكم في عوامل إنتاجها وحسن استغلالها من أجل تمكّنها من تحقيق التميز في منتجاتها.

الفرع الرابع: خصائص وشروط الميزة التنافسية

أولاً: خصائص الميزة التنافسية

إن تحقيق النتائج المرجوة من اكتساب المؤسسة لمزايا تنافسية يتطلب جملة من الخصائص في هذه الأخيرة والتي نذكر منها:

- أن تكون مستمرة ومستدامة، أي تحقيق سبق والأفضلية على المنافسين على المدى الطويل وليس القصير فقط؛
- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة والاختلاف مع المنافسين وليس بالتشابه؛²

¹ فرطاس سامية، رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة للمؤسسات في ظل الاقتصاد المعرفي: دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع الصناعي في الجزائر، أطروحة دكتوراه فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 03، 2014-2015، ص: 106.

² محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، ط 02، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص: 309.

- أن تكون الميزة التنافسية مرنة، إذ يُمكن إحلال ميزات تنافسية محل أخرى ببسر وسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة؛
- أن تكون الميزة التنافسية متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع النتائج والأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها على المديين القصير والطويل.¹

ثانيا: شروط الميزة التنافسية

بما أن الهدف الرئيسي من سعي المؤسسة نحو تحقيق الميزة التنافسية هو تحسين وضعيتها التنافسية، فإن هناك ثلاثة شروط ضرورية للوصول إلى هذا الهدف، هذه الشروط ينبغي على المؤسسة تفعيلها مجتمعة، لأن كل شرط هو مرتبط ومرهون بالشروط الأخرى، فلن تكون استمرارية دون حسم، ولا إمكانية للدفاع عن الميزة التنافسية دون وجود استمرارية، وفيما يلي شرح لهذه الشروط:²

1- أن تكون حاسمة: أي أن تُعطي المؤسسة التفوق والأسبقية على المنافسين، ولكي يحدث ذلك يجب عليها أن تبني ميزتها التنافسية على عوامل نجاح جوهرية بالنسبة للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، كما يجب أن تكون هذه الميزة مدركة من قبل الزبائن، أي أنهم يدركون القيمة التي تنشأها لهم المؤسسة، لأن أي ميزة داخلية لا تنشئ قيمة للزبون تصبح غير فعالة.

2- أن تتصف بالاستمرارية: بمعنى أن تكون مستمرة لفترة زمنية ولا تزول على المدى القصير بتأثير العوامل المختلفة مثل تغيرات السوق أو بفعل التكنولوجيا، وقد اعتبر "بورتر" أن الميزة التنافسية التي تزول على المدى القصير أنها ليست بميزة تنافسية وإنما فعالية تشغيلية.

ولكن هذا لا يعني أن الميزة التنافسية لا تزول مع مرور الزمن، فقد تقدها المؤسسة بفعل عوامل متعددة أهمها:

- التغير في معايير الشراء لدى الزبائن؛
- الابتكارات الجذرية؛

¹ أحمد سيد مصطفى، التغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار غريب للنشر، مصر، 2001، ص: 366.

² بسكري شهرزاد، بناء الميزة التنافسية من خلال التوضع الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة "حمود بوعلام" لصناعة المشروبات، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة العمليات التجارية، جامعة الجزائر 03، 2015، 2016، ص: 15، 16.

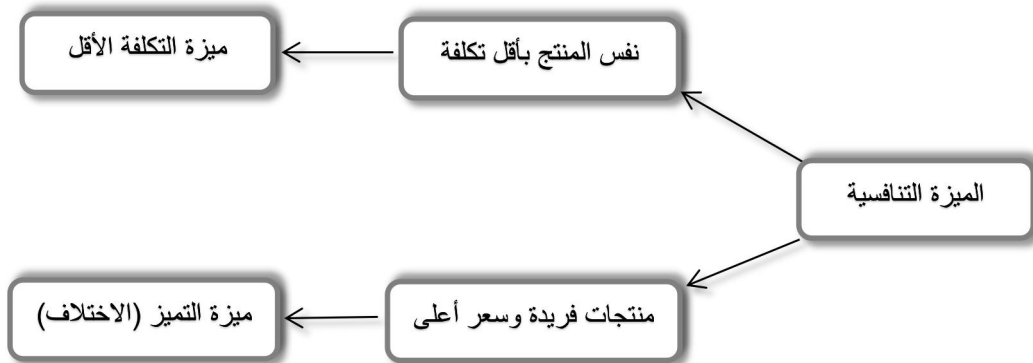
- التغير في قنوات التوزيع.

3- إمكانية الدفاع عنها: من أكبر التهديدات للمؤسسة هو محاكات ميزتها التنافسية وتقليدها أو إلغائها من قبل المنافسين، وهذا راجع إلى وجود اليقضة التنافسية والمقارنة المرجعية، ما سمح للمنافسين باستباق الابتكارات وتقليد الميزة التنافسية، وفي غالب الأحيان يكون بأداء أعلى وتكلفة أقل، ولهذا فإن التحدي الذي يقع على المؤسسة هو أن تكون ميزتها التنافسية مبنية على كفاءات وموارد متميزة يصعب على المنافسين الوصول إليها.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

اختلفت وتباينت آراء الكتاب والباحثين حول أنواع الميزة التنافسية، إذ نجد العديد من التصنيفات التي وردت في هذا الشأن، إلا أن تصنيف "بورتر porter" والذي يشير فيه إلى أن الميزة التنافسية يمكن أن تكون في شكل أسعار تقدمها المؤسسة إلى زبائنها مع تقديم منافع مماثلة، أو تكون في شكل منافع متفردة وأسعار مرتفعة على المنافسين، هو التصنيف الأكثر شيوعاً وتداولاً في أوساط الباحثين، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01-03): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 84.

أولاً: ميزة التكلفة الأقل

سيتم التفصيل أكثر في ميزة التكلفة الأقل من خلال العناصر التالية:

1- تعريف ميزة التكلفة الأقل:

أشار كل من "Greenwald & Kahn" سنة (2005) إلى أن التميز من خلال التكلفة هو أن تكون المؤسسة قادرة على إنتاج منتجات بسعر أرخص من المنافسين، ويمكن أن تأتي هذه الميزة إما عن طريق الوصول المتميز إلى المواد الخام أو أنواع أخرى من المواد أو من خلال التكنولوجيا المتميزة.¹

كما تعني قدرة المؤسسة على تصميم وتسويق منتجات بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.²

2- الحيازة ميزة التكلفة الأقل:

لكي تستطيع المؤسسة تخفيض تكاليفها إلى ما دون تكاليف منافسيها، يقع على عاتقها تحديد العوامل التي تحرك هذه التكاليف ومحاولة مراقبتها على النحو التالي:³

➤ **مراقبة الحجم:** حيث يُمكن للمؤسسات أن تخفض من تكاليف إنتاجها من خلال التوسع في تشكيلة منتجاتها، التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي، أو حيازة وسائل وأدوات إنتاج جديدة، إلا أن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط لآخر، ومن منطقة لأخرى، وعليه فإنه يقع على المؤسسة أن تُوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حتى لا يحدث إضرار بالأنشطة الأخرى.

➤ **مراقبة الروابط:** إذ تحسن المؤسسة من موقعها التنافسي في ميدان التكاليف، إذا استطاعت التعرف على مختلف الروابط الموجودة بين الأنشطة الخالقة للقيمة واستغلالها، فمثلاً؛ التكلفة الناتجة عن الاختيار الدقيق لمكونات منتج معين، سوف تؤدي إلى تخفيض تكاليف مراقبة المنتجات تامة الصنع، وقد تلجأ المؤسسة إلى الموردين وقنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة على أن تقتسم الأرباح الناتجة عن الروابط معهم.

➤ **مراقبة التعلم:** التعلم هو نتيجة للمجهودات المبذولة والمتواصلة من قبل الإدارات والمستخدمين على حد سواء، ولهذا لا يجب التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل يجب أن يتعداه إلى مراقبة تكاليف النفقات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة. وعليه يقع على عاتق المديرين تحسين التعلم وتحديد أهدافه وذلك بمقارنة نتيجة التعلم بين التجهيزات والمناطق بالمعايير المعمول بها في القطاع.

¹ Ogus ural, Can competitive advantage be acheived through a single force? Reviewing market based factors leading to a competitive advantage, University of twente MSc business administration, p: 06-07.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

³ Michael E. Porter, l'avantage cocurrentiel, rd dunod, 2^{ème} edition, 2002, p: 128-136.

- **مراقبة الإجراءات:** وذلك من خلال مراقبة الإجراءات التقليدية وإلغاء أو تغيير الإجراءات المكلفة والتي لا تساهم في عملية التميز، وعليه فإن مراقبة الإجراءات تساعد في تخفيض التكاليف.
- **مراقبة تموضع الأنشطة:** يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل، إذا ما أحسنت التموضع الجيد لأنشطتها، حيث أن التموضع الجيد للأنشطة سواء كانت فيما بينها أو بالنسبة للموردين والزبائن في العادة يكون له أثر إيجابي على عدة عناصر مثل فعالية الإمداد، إمكانية الوصول إلى الموردين، مستوى الأجور.
- **مراقبة الرزنامة:** نجد في بعض القطاعات أن المؤسسات السباقة تستحوذ على التكلفة الأقل، وهذا راجع إلى احتلالها لأحسن المواقع، وكذا توظيف أحسن العمال، إضافة إلى تعاملها مع موردين أكثر دراية وخبرة، وهذا يحدث في أغلب القطاعات، إلا أن هناك إستثناء في بعض القطاعات، حيث ينبغي على المؤسسات فيها التريث والانتظار وهذا لأن المؤسسات التي تنتظر تستطيع الحصول على تكاليف أقل، والسبب في ذلك يعود إلى التغيرات والتطورات التكنولوجية السريعة أو من أجل دراسة السلوكيات، واكتشاف نقاط القوة والضعف.

3- شروط تطبيق ميزة التكلفة الأقل:

من أجل تطبيق ميزة التكلفة الأقل، يقع على مسيري المؤسسة مراعاة عدة شروط ومن بينها:¹

- نمطية السلع المقدمة من طرف المؤسسات؛
- وجود طلب مرن على السلع، إذ يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة إقبال الزبائن على شراء هذه السلع؛
- وجود طريقة وحيدة لاستخدام السلعة أو الخدمة لكل الزبائن؛
- عدم وجود طرق كثيفة لتمييز السلعة؛
- محدودية تكاليف تبديل منتج مؤسسة معينة بمنتج مؤسسة أخرى، أو عدم وجودها إطلاقاً بالنسبة للزبائن.

ثانياً: ميزة التميز

وسيتم التفصيل أكثر في ميزة التميز على المنافسين من خلال العناصر التالية:

¹ دحمانى مصطفى، بوسميين أحمد، تفعيل إستراتيجية الإبداع التكنولوجي لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، مارس 2017، ص: 193.

1- تعريف ميزة التميز:

يشير "Grant" سنة (1998) إلى أن التميز في المنافسة هو "الترويج لما هو (فريد) باستثناء ممارسة سعر أقل، كما لا يعني التميز تعزيز (التفرد) من أجل أن تكون (فريداً) ولكن لإنشاء قيمة".¹

إذ تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة ما إذا كان بإمكانها الحياة على خصائص منفردة تجعل العميل يتعلق بها²، ويمكن الوصول إلى التميز من خلال توفير الخدمة المثلى والمنتجات ذات القيمة، وإنشاء علامات تجارية حسنة السمعة تضمن علاقة طويلة الأمد مع العملاء.³

2- الحياة على ميزة التميز:

لقد حدد "porter" العوامل التي من شأنها أن تخلق التميز فيما يلي:⁴

- كثافة الأنشطة التسويقية؛
- خصائص وأداء المنتجات والخدمات؛
- الخدمات التكميلية (الإصلاح والمساعدة ، طرق التسليم ، الإئتمان ، إلخ)؛
- المستوى التكنولوجي المتضمن في التصميم والإنتاج؛
- جودة المدخلات - الإمدادات؛
- الإجراءات التي تؤثر على قيادة كل نشاط؛
- مهارات وخبرات الموظفين؛
- موقع مكان عمل المؤسسة أو المقر الرئيسي بالنسبة لسوقها؛
- درجة التكامل الرأسي؛
- فهم المنتجات والخدمات؛
- فهم العملاء والمستهلكين؛
- تحديد الفرص الفريدة واستغلالها الإبداعي.

¹ Oriana H. Negulescu, **op-cit**, p: 74.

² راتب صويص وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (orange)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2011، المجلد 07، العدد 04، ص: 517.

³ T. T. Onileowo and other, **op-cit**, p: 355.

⁴ Oriana H. Negulescu, **op-cit**, p: 74-75.

ويتم إنشاء التميز بطريقتين:¹

➤ مسار عرض السوق (للعلاء والمستهلكين): من خلال فحص الموارد والقدرات التي يمكن من خلالها خلق التميز؛

➤ مسار طلب السوق: من خلال فحص احتياجات المستهلك وتفضيلاته.

3- تكلفة ميزة التميز وشروط نجاحها:

تصرف المؤسسة مبالغ كبيرة بغية الحصول على ميزة التميز والإنفراد، وهذا بهدف ممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة بطريقة أفضل عن المنافسين، لذلك تعتبر ميزة التميز الأكثر تكلفة، فعلى سبيل المثال تقديم مساعدة فنية في إطار خدمات ما بعد البيع تتطلب توفير مختصين في المجال، وهذا ما يؤدي إلى تكاليف إضافية للمؤسسة، وأيضاً تصنيع منتجات أكثر دواماً واستمراراً من منتجات المنافسين، يتطلب شراء كميات أكبر من المواد الأولية والتي قد تكون باهضة الثمن، حيث أن البعض من أشكال التميز قد تكون مكلفة بالمقارنة بغيرها، إذ أن التميز الناجم عن تنسيق الأنشطة بشكل أفضل في العادة لا يؤدي إلى ظهور تكاليف إضافية، في حين إدراج إضافات أو صفات جديدة للمنتج حسب رغبة المستهلك تزيد من كلفته. وعليه حتى تتجح المؤسسة في تحقيق ميزة التميز فإن عليها مراعاة الشروط التالية:²

➤ تحويل التكاليف الخاصة بالتميز إلى ميزة، وذلك باستغلال كافة مصادر التقرد الغير مكلفة من أجل تقليص تكلفة المنتجات النهائية؛

➤ تعزيز مصادر التقرد، وذلك من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة التي تخلق قيمة مضافة، وهذا ما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل ما يضمن ولادة المؤسسة؛

➤ إمداد متخدي قرارات الشراء بالدوافع اللازمة لاختيار منتجات المؤسسة على منتجات المؤسسات المنافسة.

المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية

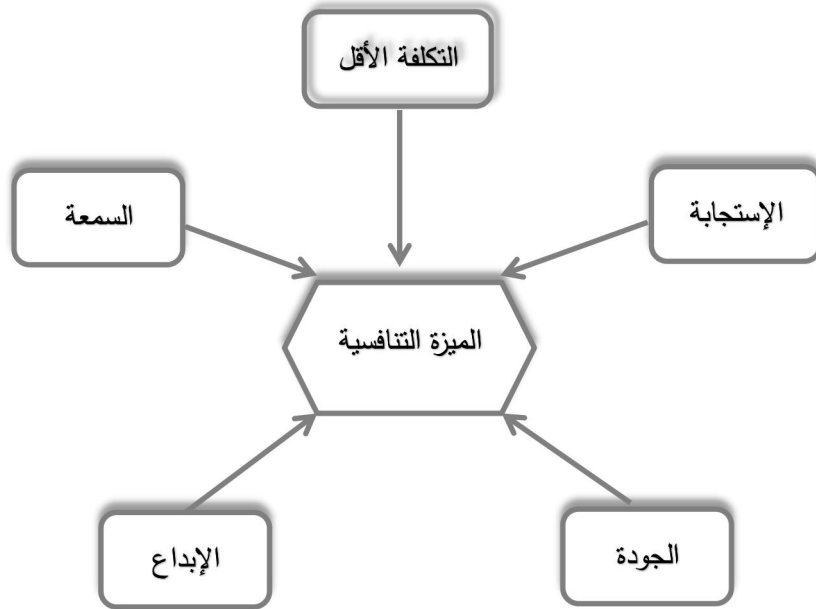
تتعلق فكرة الميزة التنافسية بعملية بحث المؤسسة عن الأبعاد التي تميزها عن المنافسين، ويُقصد بأبعاد الميزة التنافسية تلك الخصائص التي تختارها المؤسسة وتتبناها من أجل تعزيز الحصة السوقية الخاصة بها

¹ Oriana H. Negulescu, op-cit, p: 75.

² جمال بن عروس، مدى مساهمة إدارة المعرفة في تأهيل قوى البيع لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعة الدوائية في الجزائر -، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص الإدارة التسويقية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014، 2015، ص: 186، 187.

وتعزيز ميزتها التنافسية، ولقد تعدد وجهات نظر المؤسسات في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، إلا أن هناك شبه إجماع لخمسة أبعاد من قبل المؤسسات¹. والشكل الموالي يوضح أبعاد الميزة التنافسية:

الشكل رقم (02-03): أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب

أولاً: التكلفة الأقل

أشار كل من "Wheelen & Hunger" سنة (2010) إلى أن التكلفة تعتبر من بين المتغيرات المهمة في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال خفض تكلفة الإنتاج بنسبة تحقق رغبات شريحة كبيرة من الزبائن، وكذلك من خلال تقليل التكلفة الإجمالية للخدمات المقدمة، مع ضرورة إدراك أن الهدف الاستراتيجي لتخفيض التكلفة ليس مطلقاً، ولكن وفقاً للشروط والأنظمة المحكومة².

لذلك يجب أن تركز المؤسسة التي تتبنى بعد التكلفة الأقل على عملية الإنتاج، بدءاً من الموردين وانتهاءً بوصول المنتج للعملاء، والتحكم في جميع المنتجات والتكاليف المرتبطة بالإنتاج، وكذلك تقديم قيمة جديدة غير مكلفة للخدمات. ويمكن للمؤسسة الوصول إلى إستراتيجية قيادة التكلفة من خلال³:

¹ سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2021، ص: 240.

² Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, International ed, New York, NY: Prentice Hall Inc, 2010, p: 67.

³ Tugce Ercan, **Major strategies on building production innovation influencing competitive and growth strategies in construction companies**, Gazi University Journal of Science, 26(3), 2013, p: 420.

➤ تحسين الأنشطة وخلق قيمة مضافة؛

➤ إلغاء التكاليف غير الضرورية.

وتعني أيضاً قدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتجات بتكاليف أقل من تكاليف منافسيها، وهذا ما يمكن المؤسسة من الحصول على عوائد أكبر من عوائد منافسيها، ولا يكون هذا فقط من خلال الضغط على تكاليف الإنتاج، وإنما يتعدى ذلك إلى الأخذ بعين الاعتبار التكاليف الخاصة بالتسويق، الخدمات المقدمة للعملاء، مصاريف البنية التحتية للمؤسسة وغيرها، بحيث من الممكن أن يكون أي نوع من هذه التكاليف هو مصدر التكلفة الأقل، إذ تسمح التكلفة المنخفضة بتحقيق هامش ربح كبيرة وأسعار منخفضة، وهذه الأخيرة تسمح للمؤسسة بالحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها.¹

حيث يشير "porter" إلى أن المؤسسات الرائدة في مجال تخفيض التكاليف، تضع برامج خاصة لمراقبة جميع التكاليف المنتجة للقيمة وليس تكاليف الإنتاج فقط، ومن ثم مقارنتها داخلياً بين مختلف وحدات المؤسسات وخارجياً بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين، كما يشير إلى أن الميزة التنافسية الناتجة تخفيض التكاليف لا تؤدي إلى تحقيق أداء عالي، إلا إذا استطاعت المؤسسة المحافظة عليها وذلك من خلال التحسين المستمر والبقاء على مستوى تكاليف أقل من تكاليف المنافسين.²

ثانياً: الاستجابة

وهي قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في خصائص تصميم المنتج، أو تلك التغيرات التي تتعلق بحجم طلبات الزبائن، ولتحقيق استجابة يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها في فهم وتحديد وإشباع حاجات العملاء³، وكذلك الإستجابة لشكاوي الزبائن فيما يتعلق بمنتجات وخدمات الزبائن.

ومن أجل تحقيق الإستجابة للزبائن يتطلب على المؤسسة توفير الشروط التالية:⁴

¹ سالم إلياس، مرجع سبق ذكره، ص: 241.

² Michael porter, l'avantage concurrentiel- comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, edition dunod, france, 1999, p: 144-147.

³ حياة قمري، المخاطر الاستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية وآليات الحفاظ عليها، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزانتك)، المجلد 09، العدد 02، 2019، ص: 129.

⁴ شارل هيت، جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص: 214.

- التركيز على الزبون من خلال معرفة احتياجاته ورغباته، وذلك بالعمل على تقديم سلع وخدمات توائم الاحتياجات الفريدة للزبائن؛
 - التركيز على إشباع إحتياجات الزبائن، من خلال تحسين جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة، أو تقديم منتجات جديدة يفكر إليها السوق؛
 - التركيز على وقت الاستجابة، من خلال الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون، وتقليص الوقت المستغرق لتسليم السلع وتقديم الخدمات.
- فالاستجابة تعبر عن قدرة المؤسسة على التجاوب مع التغيرات المختلفة في حاجات وطلبات الزبائن، والهدف الأساسي منها هو تحقيق ميزة تنافسية على المؤسسات المنافسة من خلال قدرة المؤسسة على التفاعل مع الزبائن، وتزداد أهميتها مع تزايد شدة المنافسة والتغير في الاحتياجات الزبونية.

ثالثاً: الجودة

- نتيجة للتطورات المتعاقبة والتغيرات السريعة في حاجت الزبائن، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية هذه الحاجات والحرص على رضى الزبائن، حيث لم يعد سعر المنتج أو الخدمة هو العامل المحرك الوحيد لسلوك المستهلكين، بل أصبحت جودة المنتجات والخدمات هي القيمة التي يسعون للحصول عليها ومحور الاهتمام الأول لهم، وهذا ما دفع بالمؤسسات التي تريد البقاء والاستمرار في المنافسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية.
- ولقد تعددت واختلفت التعاريف والمفاهيم الخاصة بالجودة من قبل المفكرين والمختصين في مجال الجودة، وهذا لتعدد الاتجاهات التي ينظر بها هؤلاء للجودة، ومن بين هذه الاتجاهات نذكر أن الجودة هي: ¹

- درجة التميز؛
- جعل الأشياء كما يجب أن تكون عليه؛
- مطابقة الأشياء للإحتياجات؛
- تقديم مخرجات ذات كفاءة تتطابق مع إحتياجات السوق؛
- الملائمة للإستعمال ومقابلة القيمة لما يُدفع؛
- المطابقة لمواصفات متفق عليها بتكلفة مقبولة؛

¹ بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (المفهوم الفلسفة والتطبيقات)، ط 01، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، 2016، ص: 18، 19.

- إجمال المواصفات والملاح التي تميز منتجاً أو خدمة، ويمكن أن تتحقق عن طريق حاجة معلومة؛
 - تحقيق وتجاوز ما يتوقعه العملاء، وذلك بتكلفة يشعر معها العملاء بحصولهم على قيمة مناسبة.
- وعرف كل من "Gupta Garg & Kumar" الجودة بأنها "القدرة على تقديم منتجات وخدمات خالية من العيوب وبأقل تكلفة، وضمان تحقيق التميز للمؤسسة في ظل المنافسة القائمة في السوق وتمثيل السمات والخصائص العامة للمنتج والخدمة بما يلبي احتياجات العملاء".¹
- كما عرفت "مونيا محمد البكري" بأنها قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلكين أو حتى تزيد عن توقعاتهم.²
- أما "Crosby" فقد عرف الجودة بأنها "مدى مطابقة المنتج مع متطلبات الزبون، فكلما كان هذا المنتج مطابق لما يرغب فيه الزبون، كلما كان هذا المنتج ذو نوعية جيدة، ويشترط فيها الوفاء بالمتطلبات وانعدام العيوب، وتنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة".³
- وتتمثل أبعاد الجودة فيما يلي:⁴
- الأداء (performances): ويتمثل في خصائص المنتج الأساسية، مثل السرعة بالنسبة للأداء ووضوح الألوان بالنسبة للصورة.
 - الخصائص الثانوية (features): وهي تلك الإضافات التي يتم إضافتها للمنتج حتى يؤدي وظائف ثانوية بالإضافة إلى وظائفه الأساسية، مثل جهاز التحكم عن بعد.
 - الاعتمادية (reliability): وتعبر على مدى ثبات الأداء مع مرور الوقت.
 - الصلاحية (durability): وهي العمر التشغيلي المتوقع للمنتج، ويرتبط هذا البعد بالاعتمادية، حيث قد تكون مدة حياة المنتج طويلة إذا تم تصليحه كل ما أصاب بعطب.

¹ Vineet Gupta and other, **Depiction of Total Quality Management during a Span of 2003-2013**, Journal of Engineering & Technology, 4(2), 2014, p: 81.

² مونيا محمد البكري، إدارة الانتاج والعمليات مدخل النظم، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص: 110.

³ بشته حنان، بوموشة نعيم، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 01، العدد 03، سبتمبر 2019، ص: 43.

⁴ مريم خلع، عبد القادر براينيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، 2016، ص: 107، 108.

- **المطابقة (conformance):** فيما أن المنتج في الغالب يُعرف من خلال مجموعة من المواصفات، فإنه سيكون ذو جودة عالية في حالة ما إذا المواصفات المطلوبة تتوافق مع رغبات المستهلك.
- **الطابع الجمالي (Aesthetics):** يُعتبر هذا البعد ذاتي على خلاف الأبعاد الأخرى، فالشكل واللون والدوق والرائحة هي عناصر مكونة للجودة ويحكم عليها المستهلك وفقاً لعاداته ورغباته.
- **الخدمات المرافقة (serviceability):** فكل منتج خدمات تحيط به قبل عملية البيع وبعدها، من صيانة ونقل وحل للمشكلات والاهتمام بشكاوي المستهلكين بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح.
- **الاستجابة (responsiveness):** مدى تجاوب البائعين مع العملاء.
- **سمعة المنتج (perceived quality):** وتتمثل في سمعة المؤسسة المصنعة للمنتج.

إذن يُمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاثة زوايا ترتبط بين بعضها البعض، الأولى تتمثل في جودة التصميم، وتتمثل الثانية في جودة الإنتاج، أما الثالثة فتتمثل في جودة الأداء، والتي تظهر عند الإستعمال الفعلي للمنتج من قبل المستهلك، فهذا الأخير يقارن بين مستوى ما يتوقعه من المنتج أو الخدمة التي يتلقاها، وبين المنتج أو الخدمة التي حصل عليها فعلياً.¹

رابعاً: الإبداع

يضيف بعض الكتاب والباحثين في مجال الاقتصاد والإدارة الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، ويعتبرونه أحد أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا من خلال التحديثات التي يمكن أن تطرأ على المنتجات والخدمات، الاستراتيجيات، العمليات، نظم الإدارة، الهياكل التنظيمية وغيرها.

وعليه فإن "Drucker" يشير إلى أن الإبداع هو "التطوير المستمر للقديم عن طريق الجديد وذلك بهدف تقديم بعض الأشياء التي تكون أفضل".²

أي أن الإبداع هو كل تطور يحدث في أنواع المنتجات أو الخدمات، عمليات الإنتاج، نظم الإدارة والهياكل التنظيمية، والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة.³

¹ مريم خلع، عبد القادر براينيس، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

² شريف غياط، محمد بوقمقوم، واقع الإبداع وانتشاره في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة -الجزائر، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والإبداع في ظل الألفية الثالثة، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، يومي 16 و 17 نوفمبر 2008، ص: 17.

³ حياة قمري، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

فقد صنف دليل (OCDE) سنة (2005) الإبداع إلى أربعة أصناف وهي: ¹

- 1- **الإبداع في المنتج:** ويتمثل في إدخال منتجات جديدة أو التحسين بشكل واضح وملحوظ في المنتجات القديمة فيما يتعلق بخصائصها أو استخداماتها، ويشمل مجموعة من التحسينات في المواصفات الفنية، المكونات والمواد، سهولة الاستخدام، البرمجيات المدمجة وغيرها من الميزات الوظيفية.
- 2- **الإبداع في العمليات:** وهي تنفيذ طريقة جديدة، أو تحسينات كبيرة في عمليات الإنتاج والتوزيع، وهذا يشمل تغييرات كبيرة في التكنولوجيا، المعدات والبرمجيات.
- 3- **الإبداع التسويقي:** وهو تنفيذ طرق تسويقية جديدة تحتوي على تغييرات مهمة في تصميم المنتجات أو التعبئة والتغليف، الترويج والتسعير للمنتجات، وضع المنتج.
- 4- **الإبداع التنظيمي:** ويتمثل في تطبيق طرق تنظيمية جديدة في الممارسات التجارية للمؤسسة، وكذا تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية.

ويعتبر الإبداع هو مفتاح أداء المؤسسة، والقدرة على الإبداع لها تأثير كبير على جودة المنتج والأداء التشغيلي، مع العلم أن القدرة على الإبداع لا تؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي للمؤسسة، بل تؤثر بشكل غير مباشر على أدائها التشغيلي، لذا فإن المؤسسات لديها فرصة لتحسين أدائها العام.²

يؤثر النشاط الإبداعي للمؤسسات بشكل كبير على القدرة التنافسية التي تعتمد على المهارات والقدرات التي لا تضاهى. إن تحقيق قدرة تنافسية أعلى عن طريق الإبداع يعني إنتاج منتجات أقل تكلفة وذات جودة أفضل مقارنة بتلك المصنعة من قبل المنافسين.³

غالبًا ما يُنظر إلى البحث والتطوير التكنولوجي على أنهما السبيل الوحيد للحصول على منتجات ذو طابع إبداعي في السوق وطريقة لجعل الشركة قادرة على المنافسة، وخاصة بالنسبة لأولئك الفاعلين الاقتصاديين الذين لديهم فرص استثمارية ومالية محدودة، كما هو الحال عادة بالنسبة لغالبية الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث توصلت عدة دراسات إلى استنتاج مفاده أن الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم تخلق ابتكارات أكثر أهمية من الشركات الكبيرة، ويكمن جوهر هذا في السلوكيات الريادية للمؤسسات الصغيرة

¹ OCDE, oslo manual, **guidelines for collecting and interpreting innovation data**, OCDE publishing, france, 2005, p: 48-51.

² Ida Farida, and Doddy Setiawan, **Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation**, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, September 2022, p: 03-04.

³ M. isoraité, **op-cit**, p: 02.

والمتوسطة الحجم، والتي من أجل تقديم قيمة في السوق تطبق النهج الإبداعي والابتكار في تلبية احتياجات المستهلكين وحل مشاكلهم. لذلك يجب عليهم استخدام تقنيات إبداعية ومبتكرة كمصدر للميزة التنافسية.¹

خامساً: السمعة

عرف كل من "jankauskaite and urboniene" سمعة المؤسسة بأنها "مجموع آراء أصحاب المصلحة حول المؤسسة، كما أنها تمثل أيضاً بناء جماعي يصف التصورات الإجمالية لأصحاب المصالح المتعددين حول أداء المؤسسة".²

في حين تناول المعجم الوسيط مصطلح سمعة المؤسسة وعرفها على أنها "مختلف الأنشطة التي يقوم بها الأفراد أو المؤسسات للحفاظ على الإطار الذي أنشأته لكيانها في نظر جمهورها، كما تعني عملية تحديد ما يقوله عنك الآخرون وعن أعمالك التجارية، وإتخاذ الخطوات العملية التي تضمن أن الصورة المُجمع عليها من طرف الآخرون تتفق والأهداف المراد تحقيقها".³

وعلى العموم فإن سمعة المؤسسة تتسم بالسمات التالية:⁴

- 1- سمعة المؤسسة هي عبارة عن تراكمات للصور المختلفة التي تشكلها مختلف الجماهير من خلال الأحداث التي تمر بها هذه المؤسسات وكيفية تسييرها، حيث أن السمعة هي عامل جماعي يمكن تقاسمه في حين أن الصورة الذهنية فردية.
- 2- تتشكل سمعة المؤسسة خلال فترة زمنية طويلة وذلك من خلال حفاظها على العلاقات الجيدة مع جماهيرها.
- 3- تترجم سمعة المؤسسة كذلك من خلال الثقة المتبادلة بين المؤسسة وجماهيرها واعتقاداتهم الحسنة نحوها.
- 4- إن بناء سمعة المؤسسة هي من أهم الأمور التي تسعى إليها معظم المؤسسات منذ نشأتها سواءً الكبيرة منها، الصغيرة والمتوسطة، وحتى المؤسسات الناشئة، فالسمعة هي ميزة تتميز بها المؤسسة عن باقي

¹ Radostina E. Yuleva, **Compititive advantage and competitive stratigies of smal and medium-sized enterprises**, Economics and Management, Volume: XVI, Issue: 1, Year: 2019, p: 72.

² Jankauskaite dovile, urboniene aiste, **organization's reputation management through content cration and sharing in the social media**, transformations in business & economics, 15 (03), 2016, p: 22.

³ بحري صابر، خرموش منى، بناء وتعزيز سمعة المنظمة منظور تحليلي في ظل الأبعاد والمصادر التنظيمية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 09، العدد 03، 2021، ص: 35.

⁴ Thierry libaert, karine johannes, **la communication corporate**, dunod, paris, 2010, p: 45.

المؤسسات الأخرى، فهي تسعى إلى بناءها والحفاظ عليها، وقد ذكر كل من "جيمس جرونبيج ولاريسا جرونبيج" بعض القواعد التي يتم من خلالها بناء سمعة المؤسسات وهي:¹

1- **الثقة:** هي ليست غاية في حد ذاتها تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وإنما هي انعكاس لواقع يترسخ ويتضح في حياة المؤسسة وتصرفاتها مع عمالها ومع الجمهور الذي يتعامل معها.

2- **الرضا:** وتُعبّر عن حالة من الشعور بالفرح والسرور بين المؤسسة والجمهور والمؤسسات الأخرى في مستوى الأعمال والخدمات المشتركة.

3- **المصداقية:** إذ يقع على العاملين في المؤسسة الإلتصاف بالمصداقية في كافة المجالات، وهذا بغية تحقيق الاتفاق والتفاهم مع الأفراد والجماعات وكسب التأييد من طرفهم وتكوين انطباع وسمعة طيبة وصورة ذهنية حسنة لدى الجمهور.

4- **الالتزام:** ويُقصد بها إقامة علاقات طيبة واستمرارها بين المؤسسة وموظفيها من جهة، وبين المؤسسة وكافة المتعاملين وأصحاب المصالح من جهة أخرى.

5- **المصالح المتبادلة بين الطرفين:** وهذا يعتمد على جهود المؤسسة في إقناع المؤسسات الأخرى والجمهور ببذل مجهودات مشتركة وتقديم منافع للطرفين، وترسيخ فكرة مفادها أن الإستفادة المتبادلة تضمن للمؤسسة الحصول على مقابل لكل ما تقدمه من سلع وخدمات.

6- **العلاقات المجتمعية:** وتتعرّز هذه العلاقات من خلال تبني المؤسسة لبرامج المسؤولية الاجتماعية واهتمامها بحل مشاكل المجتمع والمساهمة في تطويره، وهذا ما يحسن من رفاهية العمال وأسرهم والمجتمع ككل.

وتُعتبر سمعة المؤسسة ذات أهمية كبيرة للمؤسسات بمختلف أصنافها، وهذا لما تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقاءها واستمراريتها في السوق، فهي تمهد الطريق لقبول أفراد المجتمع وأصحاب المصلحة للمؤسسة، حيث أنه في عالم الأعمال يُنظر للسمعة على أنها عنصر أساسي لتقييم أداء المؤسسات². وعليه فإن أهمية سمعة المؤسسة تتجلى في النقاط التالية:³

➤ تؤدي سمعة المؤسسة الجيدة إلى توطيد علاقات جيدة مع الأطراف المؤثرة في المجتمع؛

¹ حمزة غندور، رتيبة طايبي، اليقظة الاستراتيجية ودورها في حماية سمعة المؤسسات (دراسة تحليلية)، مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، أكتوبر 2022، ص: 1590، 1591.

² حمزة غندور، رتيبة طايبي، مرجع سبق ذكره، ص: 1988.

³ بومشعل يوسف، فعالية استراتيجيات الاتصال الحديث في تعزيز سمعة المؤسسة، مجلة المعيار، المجلد 25، العدد 59، 2021، ص: 697.

- تُعطي قيمة سيكولوجية إضافية لمنتجات وخدمات المؤسسة؛
- السمعة الإيجابية لديها شأن كبير في مصداقية إعلانات المؤسسة، فهي تضاعف قوة الإعلان وتأثير قوة المبيعات؛
- تتيح الوصول إلى موظفين ذوي كفاءة عالية وجيدة؛
- توفر فرص إضافية للمؤسسة في حالة تعرضها لأزمة معينة؛
- تدعم ولوج المنتجات الجديدة إلى الأسواق؛
- تتيح فرصة الوصول إلى أفضل المؤسسات التي تقدم الخدمات المهنية.

المبحث الثاني: نموذج "بورتر"؛ بناء الميزة التنافسية واستدامتها

إن مساهمة الباحث "مايكل بورتر" في مجال الميزة التنافسية تعتبر هائلة ومؤثرة، إذ أن إسهاماته وأفكاره لا تزال تُستخدم وتُطبق على نطاق واسع في مجال الإدارة الاستراتيجية، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى المساهمات الرئيسية "لبورتر" في مجال الميزة التنافسية وهي:

➤ **تحليل قوى التنافس الخمسة:** يساعد هذا التحليل المؤسسات على تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة الأعمال والتعامل معها بشكل فعال، حيث قام "بورتر" بتحليل وتصنيف خمس قوى رئيسية تؤثر على المنافسة في الصناعة وهي شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع، تهديد المنافسين المحتملين، القوى التفاوضية للعملاء، القوى التفاوضية للموردين، تهديد المنتجات البديلة.

➤ **استراتيجيات الميزة التنافسية:** قدم "بورتر" ثلاث استراتيجيات عامة يمكن للمؤسسات اتباعها للحصول على ميزة تنافسية، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز.

➤ **محددات الميزة التنافسية (النموذج الماسي):** ثم نشر هذا النموذج سنة (1990)، ويشرح "بورتر" من خلاله لماذا تصبح صناعات معينة في دولة ما قادرة على المنافسة دولياً بينما تلك الموجودة في الدول الأخرى لا تفعل ذلك، وتتمثل محددات هذا النموذج في: ظروف عوامل الإنتاج، أحوال الطلب المحلي، الصناعات المرتبطة والصناعات المساعدة، استراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية وهيكل الصناعة، ويُضاف إلى هذه المحددات دور الصدف والحكومة.

➤ الميزة التنافسية المستدامة: أشار "بورتر" إلى أنه يجب على المؤسسات تطوير استراتيجيات وممارسات فريدة تجعلها قادرة على الحفاظ على تفوقها التنافسي على مر الزمن.

المطلب الأول: تحليل قوى التنافس "البورتر"

القوى التنافسية "البورتر" هي عبارة عن تحليل طوره أستاذ إدارة الأعمال والاستراتيجية "مايكل بورتر" سنة (1979) كإطار عمل لتقييم وضع أي مؤسسة والقوى التنافسية الخاصة بها، بحيث يقوم هذا الإطار على فكرة مفادها أن هناك خمسة قوى تنافسية أساسية تشكل كل صناعة، وتساعد في تحديد جاذبية السوق وحدة المنافسة بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في الأعمال.¹

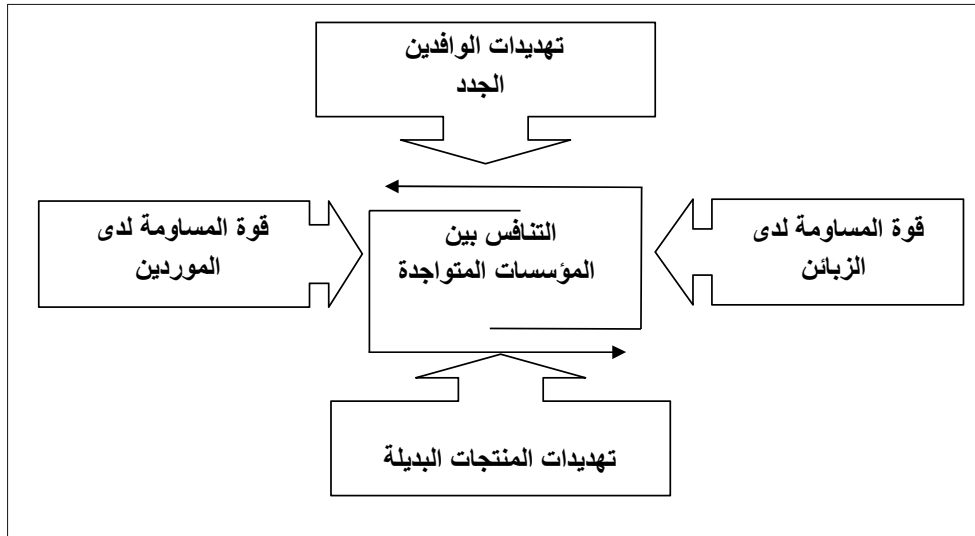
يهدف هذا التحليل إلى إجراء دراسة لعناصر الصناعة ومختلف الأطراف التي لها تأثير في مجال نشاط معين، بحيث أن كل قوة لها تأثير معين، ولهذا فإن المؤسسة يقع عليها دراسة ومتابعة ومعرفة مختلف التغيرات²، وهذا ما يساعدها على معرفة مدى قوة المركز التنافسي الحالي لها، وكذا مدى قوة المركز التنافسي الذي تتطلع المؤسسة للوصول إليه.

وعلى الرغم من تعدد تسميات القوى التي أشار إليها "بورتر" واختلافها في الظاهر إلا أن مضمونها والهدف منها واحد، والذي يتمثل في محاولة التعرف على القوى ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة والتي يمكن لها التأثير بشكل كبير على أعمالها ومردوديتها، ويمكن توضيح هذه القوى من خلال الشكل التالي:

¹ بن عمر محمد، ضيف أحمد، دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص: 159.

² بن يمينه خيرة، يعقوب محمد، قوى البيئة التنافسية (قوة المستهلك) وتأثيرها على القرار الاستراتيجي للمؤسسة - دراسة مقارنة مؤسسة عامة مع مؤسسة خاصة -، دراسات إقتصادية، المجلد 13، العدد 01، 2013، ص: 143.

الشكل رقم (03-03): قوى التنافس لبورتر



Source: Michael E Porter, **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**, op-cit, p: 05.

وبتداخل القوى التنافسية الموضحة في الشكل أعلاه تتحدد جاذبية كل صناعة على حدة، إذ أن زيادة عامل واحد من بين هذه العوامل تتخفف معه قدرة المؤسسة على تحقيق المؤشرات التنافسية كالحصة السوقية والأرباح وغيرها.¹

أولاً: شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع

تتمثل شدة المنافسة في المجهودات المبذولة من قبل الفاعلين في القطاع أو المنافسين الحاليين الموجودين من أجل تحسين وتطوير حصصهم السوقية، عائداتهم، فوائدهم، وكذلك صورتهم²، وتتحدد شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع من خلال تفاعل عدة عوامل وتداخلها، ومن بين هذه العوامل نذكر:

1- درجة نمو الصناعة: إذا كان قطاع معين للنشاط أو صناعة معينة تتميز بنمو سريع تتمكن من خلاله المؤسسات من تحسين نتائجها بالاستخدام الجيد لمواردها، وكذا التطوير من قدراتها بما يسمح لها من مواكبة هذا النمو، أما في حالة انقسام قطاع النشاط أو الصناعة بنمو بسيط فإن هذا يؤثر على مردودية القطاع بشكل

¹ سفيان خلوفي، تحليل البنية التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج بيستل (2004-2019)، مجلة العلوم التجارية والتسيير، المجلد 17، العدد 01، 2021، ص: 126.

² بلجازية عمروآخرون، تحليل صناعة الاتصالات في الجزائر باستعمال نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 02، 2019، ص: 476.

عام، وأمام السعي المستمر للمؤسسات نحو التوسع فإن هذا سيحول المنافسة إلى لعبة من أجل السيطرة على السوق.¹

2- إن القطاع الذي تعمل به مجموعة من المؤسسات ذات قوى متساوية أو متقاربة تكون فيه المنافسة شديدة عن ذلك الذي توجد به مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات المسيطرة عليه.

3- الزيادة الكبيرة في الطاقة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة شدة المنافسة، إذ أن زيادة طاقة الإنتاج معناه إنتاج كبير، والذي يتطلب لتصريفه تخفيض السعر ومن ثم خلق جو يساعد على المنافسة.

4- تكلفة التخزين العالية تزيد من حدة المنافسة، فإذا كانت تكلفة الاحتفاظ بالمنتجات في المخزن مرتفعة فإن المؤسسة تسعى للتخلص من منتجاتها المخزنة، حتى ولو كان ذلك على حساب تخفيض سعرها بشكل ملحوظ، وهذا ما يؤدي إلى حرب الأسعار بين المنافسين.²

5- ارتفاع عوائق الخروج من السوق: وهي عوائق اقتصادية ومعنوية وإستراتيجية، تدفع بالمؤسسة إلى الاستمرار في ذلك المجال الصناعي حتى عندما تنخفض العوائد، وتجعلها غير قادرة على الخروج من هذه الصناعة إلا بعد صعوبة كبيرة نتيجة لعدة عوائق والتي منها:

- التكاليف الثابتة العالية للخروج؛
- الإستثمار في الأصول الصناعية قليلة القيمة؛
- الارتباط العاطفي بصناعة معينة؛
- اعتماد المؤسسة على صناعة وحيدة لتحقيق عوائدها.³

ثانيا: تهديد المنافسين المحتملين

إذ لا تقتصر التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة على المنافسين الحاليين فقط، وإنما تمتد لتشمل التهديدات الناتجة عن إمكانية دخول مؤسسات منافسة جديدة إلى نفس الصناعة، وفي العادة يترتب عن هذا الدخول زيادة الطاقة الإنتاجية والرغبة في الحصول على حصة سوقية معينة في السوق وحجم مناسب من الموارد وبالتالي فإنهم يمثلون تهديداً للمؤسسات القائمة.⁴

¹ Jean pierr, and other, *Strategor Politique générale de l'entreprise*, 3e édition, dunod, paris, 1997, p: 21.

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص: 110.

³ بن عمر محمد، ضيف أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 166، 167.

⁴ شنافي منال، تحليل القوى التنافسية لبورتر لإنجاح المؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بكرة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 02، 2022، ص: 168.

ويرتبط تهديد المنافسين المحتملين على السوق بقوة حواجز الدخول التي يفرضها المنافسون على القطاع وقدرتهم على تجاوزها، حيث كلما كانت حواجز الدخول ضعيفة كلما أدى ذلك إلى زيادة حدة المنافسة داخل القطاع وزيادة الصراع من أجل الحصة السوقية، ولهذا فإن حواجز الدخول القوية تعتبر ضرورية جداً، إذ أشار (Porter) إلى أن ربحية المؤسسة ترتفع بارتفاع حواجز الدخول لذلك القطاع،¹ كما حدد (Porter) سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد في الدخول إلى السوق وتتمثل فيما يلي:²

- اقتصاديات الإنتاج الكبير (الحجم الكبير)، فكلما تمكنت المؤسسة من تحقيق اقتصاديات الحجم كلما تمكنت من الاستفادة من ميزة التكلفة الأقل؛
- تنويع أو تميز المنتج؛
- متطلبات رأس المال من خلال الحاجة إلى استثمارات كبيرة؛
- تكاليف التحويل؛
- اختراق قنوات التوزيع؛
- سياسات الحكومة والتي من شأنها منع الدخول إلى بعض الصناعات أو من خلال فرض بعض الشروط التي قد تكون عائقاً في وجه الداخلين الجدد؛
- مزايا لمؤسسات قائمة مسبقاً.

ثالثاً: القوى التفاوضية للعملاء

حسب "Gérard Garibaldi" كلما كان العميل مهماً بالنسبة للمؤسسة زادت قوته التفاوضية داخل هيكل الصناعة ككل والعكس صحيح.³

حيث يمكن للعملاء التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم التفاوضية بخصوص السعر، الجودة، آجال التسليم، الخدمة، وترتفع القدرة التفاوضية للعملاء في الحالات التالية:⁴

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري، عمان، الأردن، 1998، ص: 66.

² إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعرييج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، 2016، ص: 343.

³ Gérard Garibaldi, *Analyse Stratégique*, édition d'organisation, 3ieme édition, france, 2001, p: 145.

⁴ حجازي اسماعيل، عبدوي نوال، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- (بسكرة)، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02، 2015، ص: 67.

- حجم وتركز العملاء مقارنة بالبائعين، حيث كلما قل عدد العملاء وزادت مشترياتهم كلما زادت التكلفة المرتبطة بفقدان أي من هؤلاء العملاء؛
- إذا كانت المنتجات التي يشتريها العملاء هي منتجات معيارية أو غير متميزة، فكلما كان المنتج أقل تمايزاً كلما زادت ثقة العملاء في حصولهم على عروض بديلة، وهذا ما يزيد من قوتهم التفاوضية؛
- إذا كانت المنتجات التي يشتريها العملاء من الصناعة تمثل جزءاً كبيراً من إجمالي مصاريفهم، ففي هذه الحالة يكون العملاء على استعداد لإنفاق الموارد اللازمة لاقتناء المنتجات بالأسعار المناسبة، أما في حالة ما إذا كانت المنتجات تشكل جزءاً صغيراً من مصاريفهم فإنهم يكونون أقل حساسية للسعر؛
- عند امتلاك العملاء للمعلومات الكافية حول الطلب، أسعار السوق الحالية، وحتى تكاليف الموردين، فإن قدرتهم التفاوضية تكون أقوى على خلاف الحالة التي تكون فيها المعلومات شحيحة؛
- تكاليف التحويل، إذ أن تحويل العميل من منتج إلى آخر يكلفه مجموعة من المصاريف، فإذا كانت هذه المصاريف مرتفعة فإن ذلك سيضعف من القوة التفاوضية للعميل، وعلى العكس من ذلك فإن القوة التفاوضية للعملاء تتعزز في حالة ما إذا واجه البائعون مصاريف التحويل.

رابعاً: القوى التفاوضية للموردين

يُنظر للموردين على أنهم يشكلون تهديداً في حالة ما إذا كانت لهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة دفعها مقابل الحصول على مدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية المؤسسة، أما في حالة كون الموردين ضعاف فهذا يتيح للمؤسسة فرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة.

وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة يقع على عاتقها معرفة الحالات التي يكون فيها الموردين في مركز قوة وهي: ¹

- **العدد:** حيث أنه كلما كان عدد الموردين صغيراً ومحدوداً كلما زادت قدرتهم على فرض الأسعار التي يريدونها، بالإضافة إلى إرغام المؤسسة على قبول نوع معين من السلع بالرغم من عدم تلقيها قبولاً كبيراً من طرف المؤسسة المشتري؛

¹ بن عمر محمد، ضيف أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 166، 167.

- أهمية الصناعة بالنسبة للمورد: وتتحدد هذه الأهمية بقيمة الأرباح التي يحققها نظير تعامله مع هذه الصناعة، بحيث أنه كلما لاحظ أن أرباحه نتيجة التعامل مع المؤسسة مرتفعة فإنه يندفع إلى التعامل بصرامة أكبر بُغية الحفاظ على هذا المستوى من الأرباح أو الرفع منها؛
- مدى توفر بدائل المنتجات المقدمة من طرف الموردين: إذ أنه كلما زادت محدودية المنتجات المقدمة من طرف الموردين كلما زاد قبول المؤسسة للمنتجات المعروضة عليها؛
- مدى مساهمة الموردين في تقديم خدمات جيدة؛
- درجة مساهمة الموردين في تكلفة المنتج بالنسبة للصناعة.

خامساً: تهديد المنتجات البديلة

وهي تلك المنتجات التي تقدمها المؤسسات الأخرى المنافسة والتي يمكن أن تلبي احتياجات الزبائن بنفس الكيفية أو الطريقة التي تقوم بها منتجات المؤسسة، لتشكل بذلك تهديداً للنجاح التنافسي لهاته الأخيرة وخاصة إذا تميزت بتكاليف أقل.¹

إذ شكلت العديد من المنتجات البديلة أخطاراً على منتجات قائمة وذلك من خلال مراجعة سياساتها الإنتاجية والتسويقية، فعلى سبيل المثال: شكل التطور في صناعة النقل بالقطارات خطراً كبيراً على صناعة النقل الجوي، وخاصة بعد ظهور وشيوع القطارات فائقة السرعة (TGV)، وهذا لكونها تقدم خدمات مماثلة تقريباً وبسعر أقل؛ إن المنتجات البديلة يُمكن أن تحد من العائدات المحتملة للصناعة وذلك بوضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المؤسسة والتي يمكن أن تحقق من خلالها أرباح أكبر.²

وقد أشار "Porter" إلى أنه على المؤسسة أن تراقب نوعين من المنتجات بشكل أكبر وهما:³

- المنتجات التي يتجه فيها السعر والأداء نحو التحسن والتطور مقارنة بمنتجات المؤسسة؛
- منتجات القطاعات التي تتمتع بأرباح عالية.

¹ Jean marie dureux et al, **le grand livre de la stratégie**, edition d'organisation, paris, 2009, p: 135.

² إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 344.

³ :Michael E Porter, **how competitive forces shape strategy**, harvard business review, 1979, p: 142.

المطلب الثاني: استراتيجيات "بورتر" التنافسية

انطلاقاً من الجذور التاريخية فإن مصطلح الإستراتيجية (Strategy) قد اشتق من الكلمة اليونانية (Strategos)، وهو يُعبر عن فن استخدام القوى العسكرية من أجل الوصول إلى النتائج المحددة من طرف الرجل السياسي، وبعد انتشار الحرب الاقتصادية واحتدام شدة المنافسة انتقل هذا المصطلح ليشمل العديد من الميادين ولم يعد يُقتصر على الحالات العسكرية بل امتد اليوم ليشمل جميع ميادين العلوم الاقتصادية والاجتماعية.

وعلى الرغم من أن مصطلح الإستراتيجية قد ظهر منذ القدم إلا أن الكتاب والباحثين في مجال الإدارة لم يتفقوا على تعريف شامل ومحدد، ولهذا تعددت التعاريف التي تبين معنى الإستراتيجية.

فقد عرفها "Heizer & Render" على أنها "وسيلة المؤسسة لتحقيق رسالتها وغايتها"¹.

كما عُرِفَت الإستراتيجية بأنها "مجموع القرارات المهمة المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها، والتي ترتبط باختيار الوسائل، اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة على المدى البعيد، ومواجهة مختلف المشاكل والتكيف مع كافة التغيرات التي يتسم فيها اتخاذ القرار بعدم التأكد"².

وبالحديث عن الميزة التنافسية فإن هناك علاقة وطيدة بينها وبين الإستراتيجية، فالمؤسسات تستند على إستراتيجية معينة للتنافس وذلك بغية تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على المزايا التنافسية.

فحسب "Thompson & Strickland" فإن الإستراتيجيات التنافسية هي "كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المؤسسة بهدف جذب الزبائن وتحمل الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية"³.

¹ Jay H. Heizer, Barry Render, **Operations Management**, 8th ed, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2008, p: 35.

² Raymond-Alain Thiétart, **Strategie D'Entreprise**, 2eme Edition, MC graw-hill, paris, 1991, p: 02.

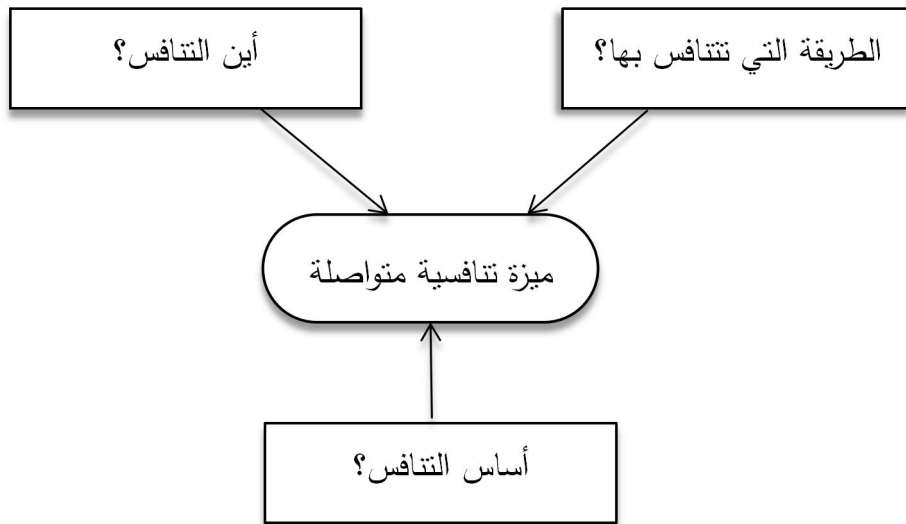
³ محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة 01، دار الحامد، الأردن، 2012، ص: 100، 101.

كما يمكن القول بأن الإستراتيجية التنافسية هي التصورات والعمليات والقرارات التي تهدف إلى تنشيط عناصر التفوق والموارد بهدف تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة، فعملية اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة للمؤسسة لها دور كبير في رسم مكانتها داخل خريطة المنافسة.¹

أما "Porter" فقد قدم مصطلح الإستراتيجيات العامة للتنافس للتعبير عن الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة، وسُميت هذه الإستراتيجيات بالعامة نظراً لإمكانية تبنيها من طرف جميع المؤسسات بغض النظر عن مجال نشاطها (إنتاجية، خدمية، مختلطة) وسواءً كانت هذه المؤسسات ربحية أو غير ربحية.²

وحسب الشكل التالي فإن الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية:

الشكل رقم (03-04): مكونات إستراتيجية التنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

➤ **طريقة التنافس:** وتتمثل في الإستراتيجيات المتبعة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، سواءً فيما يتعلق باستراتيجية المنتج، الموقع، التسعير، مصادر التوريد.

➤ **حلبة التنافس:** وتتضمن الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة، والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المستدامة والأداء على المدى الطويل، وذلك لصعوبة تقليدها من طرف المنافسين.

¹ Jean jacques lamba, **marketing stratégique et compétitive opérationnel**, dunod, paris, 2005, p: 304.

² زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات دراسية)، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005، ص: 38.

➤ مكان التنافس: ويعني اختيار السوق والمنافسين المستهدفين.¹

لقد تعددت التصنيفات من قبل الكتاب والباحثين للإستراتيجيات التنافسية إلا أن التصنيف الشائع هو ما قدمه "Porter"، حيث تعتبر الإستراتيجيات التي جاء بها هذا الأخير من أهم الإستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسات لكسب الميزة التنافسية.

فقد وصف "مايكل بورتر" مخطط فئات يتكون من ثلاثة أنواع عامة من الإستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات بشكل شائع لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها. يتم تحديد هذه الاستراتيجيات العامة الثلاث على أساس بعدين: النطاق الاستراتيجي والقوة الاستراتيجية؛ حيث أن النطاق الاستراتيجي هو بُعد جانب الطلب وينظر في حجم السوق المستهدف من طرف المؤسسة وتكوينه، والقوة الاستراتيجية هي بُعد جانب العرض وينظر في قوة المؤسسة أو كفاءتها الأساسية، وعلى وجه الخصوص فقد حدد "Porter" كفاءتين شعر أنهما الأكثر أهمية: تمايز المنتج وتكلفة المنتج.

يؤدي النوعان الأساسيان للميزة التنافسية جنباً إلى جنب مع نطاق الأنشطة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها إلى ثلاث استراتيجيات عامة لتحقيق أداء أعلى من المتوسط في الصناعة: قيادة التكلفة والتمايز والتركيز، حيث طور "بورتر" هذه الاستراتيجيات العامة الثلاث التي يمكن استخدامها منفردة أو مجتمعة لإنشاء مركز يمكن الدفاع عنه وللتفوق على المنافسين.²

ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح أهم المتطلبات المهارية والتنظيمية الخاصة بكل إستراتيجية على حدة:

¹ فرطاس فتيحة، رأس المال الفكري الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد المعرفي " دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع الصناعي في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 03، 2014، 2015، ص: 111.

² mesoauda Zegmmi, maamar krobba, The Impact of Porter's General Strategies on Organizational Performance- Case Study of Algeria Telecom-Laghouat, Journal of Economics and Human Development, Volume 10 No.2,2019, p: 91.

الجدول رقم (02-03): متطلبات الإستراتيجيات التنافسية

الإستراتيجية	المتطلبات المهارية	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	- المنتجات تكون مصممة بصيغ تسهل من عملية إنتاجها، مع وجود أنظمة توزيع ذات تكاليف منخفضة. - الإمتلاك لرأس المال، إشراف على العمل ومهارات هندسية عالية.	- رقابة مستمرة ومحكمة على التكاليف. - تقارير رقابية واضحة ومفصلة وتحديد الصلاحيات. - قابلية الأهداف للقياسات الكمية.
التمايز	- وجود قدرات تسويقية مميزة. - سمعة المؤسسة ممتازة في مجال النوعية. - قدرات جيدة في مجال البحوث، ومهندسين مبدعين في الإنتاج. - تعاون وتنسيق من طرف القنوات التوزيعية. - إمتلاك خبرات ومهارات فريدة في مجال الصناعة.	- تطوير المنتجات والتسويق. - تنسيقات جيدة بين وظائف البحث والتطوير. - استقطاب الباحثين المبدعين والمتميزين. - القدرة على جذب العمال المهرة.
التركيز	- مزيج من السياسات السابقة موجه نحو هدف إستراتيجي محدد.	- مزيج من السياسات السابقة موجه نحو هدف إستراتيجي محدد.

المصدر: حسن فلاح، الحسيني عداي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 02، 2006، ص: 196.

أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership Streatgy)

1- مفهوم إستراتيجية قيادة التكلفة:

لقد أدى احتدام شدة المنافسة وفتح الأسواق العالمية أمام المؤسسات إلى ضرورة تبني هذه الأخيرة لإستراتيجية تنافسية ترمي من خلالها إلى تخفيض التكاليف الخاصة بمنتجاتها، دون إهمال معايير الجودة، وهذا ما يُعتبر سلاحاً تنافسياً مهماً يحقق لها الصدارة.

حيث تُعرف إستراتيجية قيادة التكلفة بأنها الإستراتيجية التي يُمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية وذلك عن طريق التخفيض من تكاليف منتجاتها عند سعر أقل من الأسعار الخاصة بالمنافسين، وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الأرباح.¹

كما تُعرف إستراتيجية قيادة التكلفة بأنها قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف بالمقارنة مع منافسيها، وذلك بتحسين الإنتاجية وحذف الأنشطة الغير ضرورية والرقابة المحكمة على عناصر التكاليف.²

حيث تسعى المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية لأن تكون أقل المنتجين تكلفة بين جميع المؤسسات المنافسة، وذلك من خلال قدرتها على ضبط وترشيد التكاليف، ومن ثم تستطيع أن تقدم منتجاتها وخدماتها بأسعار أقل من منافسيها، مع قدرتها على الاحتفاظ بجودة منتجاتها.³

إن تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة يتطلب من المؤسسة أن تضع نفسها في وضع هجومي، وذلك من خلال إعداد مختلف التجهيزات والمنشآت المحققة لوفورات الحجم الفعالة، مع تركيز جل اهتمامها وبحوثها على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن، ولن يتم ذلك دون أن تُرفق العملية بمراقبة دقيقة وفعالة للتكاليف والمصاريف العامة، بحيث يصبح مفهوم (تدنية التكاليف) هو الإطار الموجه لكامل الإستراتيجية.⁴

وتتميز إستراتيجية قيادة التكلفة بالخصائص التالية:⁵

- الاهتمام بالإنتاج: ليس هناك من ينتج السلعة بسعر أرخص؛
- منتجات نمطية: عدد قليل من النماذج وخصائص محدودة للتشكيلة؛
- الاهتمام بالسوق: أسعار اقتصادية تتناسب الميزانية/ قيمة مرتفعة؛
- إمكانية تخفيض سعر السوق: تحتل المؤسسة موقع أفضل من منافسيها من حيث استخدامها لخفض السعر كسلاح هجومي أو دفاعي؛

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص: 224.

² فدوى عيو، سمير نعموني، إستراتيجية قيادة التكلفة وأثرها في تعزيز ولاء الزبون دراسة حالة علامة كوندور، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02، 2023، ص: 344.

³ بلجازية عمر، الشلبي فارس، أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 18، العدد 02، 2019، ص: 117.

⁴ أحمد قايد، بوشمال عبد الرحمان، دور إستراتيجية قيادة التكلفة في وضع موانع الدخول إلى الصناعة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية -، المجلد 08، العدد 01، 2014، ص: 269.

⁵ معارف محمد، دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، حالة لمؤسسات الجزائرية - دراسة حالة قطاع التأمين سعيدة -، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، 2013، ص: 119.

➤ إنتاجية مرتفعة: لجميع العمال؛

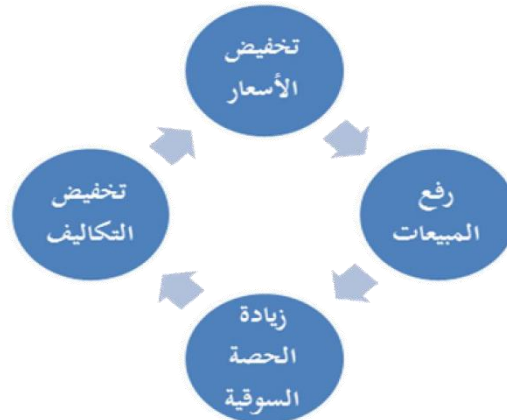
➤ البقاء في المقدمة من حيث استخدامها لمنحنى الخبرة: أسعار أقل- الحجم والحصة السوقية- تكاليف أقل نظراً لأثر منحنى الخبرة؛

➤ سمعة في السلع: المتوسطة والرخيصة بدون تقديم أي مزايا إضافية للمنتج؛

➤ قبول هوامش ربح منخفضة: مقابل مبيعات كبيرة؛

إن الغاية من تبني المؤسسة لاستراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده هذه المؤسسة من وراء ذلك، وعلى العموم فإن أسباب تبني المؤسسات لهذه الإستراتيجية تقع ضمن نطاق ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (03-05): أسباب اختيار المؤسسة لإستراتيجية قيادة التكلفة



المصدر: قويدر بورقية، محددات إستراتيجية قيادة التكلفة وأثرها على القوى التنافسية للمنظمة، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2017، ص: 80.

2- تقنيات إستراتيجية قيادة التكلفة:

هناك عدة تقنيات لقيادة التكلفة على المؤسسة فهمها وتطبيقها بشكل صحيح من أجل الوصول إلى تخفيض التكاليف، وتتمثل فيما يلي:¹

➤ وفورات اقتصادية الحجم، وذلك من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج؛

➤ وفورات منحنى التعلم والخبرة، وذلك من خلال تأدية العمل بكفاءة أكبر وانخفاض الأخطاء المكلفة؛

¹ إيمان نعمون، تحليل أثر تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص: 24.

- تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبطة مع بعضها؛
- استغلال الطاقة بنسب مرتفعة؛
- استغلال عنصر الزمن في حالة ميزة المتحرك الأول في السوق، وذلك بغية تحقيق وفورات في التكلفة؛
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة لأنها أكثر كفاءة؛
- وفورات التكلفة المنخفضة من خلال التكامل الرأسي (العمودي)؛
- اختيار إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل تخفيض عدد المنتجات المعروضة والحد من خدمات ما بعد البيع وتخفيض مرتبات ومزايا العاملين الإضافية؛
- وفورات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع والمخازن والمكاتب وعمليات الفروع لتقليل تكاليف النقل.

3- مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة:

تحقق استراتيجية قيادة التكلفة عدة مزايا للمؤسسة والتي من بينها:¹

- **فيما يتعلق بالمنافسين:** إن المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- **فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين:** المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تحتل موقعاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛
- **فيما يتعلق بالمنتجات البديلة:** إن المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل وبالمقارنة مع منافسيها، يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد أي منتج بديل وخاصة التي قد تتمتع بأسعار جذابة؛
- **فيما يتعلق بالعملاء:** فالمؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، إذ لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- **فيما يتعلق بالموردين:** إن المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة في حالة ما إذا كان معيار الكفاءة يسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 115، 118.

4- الأخطاء التي يجب تفاديها عند تبني استراتيجية قيادة التكلفة:

- توجد عدة أخطاء يجب على مسيري المؤسسات الانتباه لها أثناء خفض التكاليف، وهذا حتى تصل المؤسسة إلى تحقيق التكلفة الأقل، ومن بين هذه الأخطاء نذكر:¹
- **إهمال الأنشطة الصغيرة وغير المباشرة:** حيث تركز برامج خفض التكاليف في العموم على التكاليف المعتبرة أو على الأنشطة التي تُمارس بصفة مباشرة، ويتم إهمال الأنشطة التي تمثل جزءاً صغيراً من التكلفة الإجمالية، أو تلك الأنشطة التي تُمارس بصفة غير مباشرة مثل أنشطة الصيانة؛
 - **التركيز فقط على تكلفة النشاطات المتعلقة بالتصنيع:** إذ يُركز المسكرون على تكلفة أنشطة التصنيع ذات الأهمية ويهملون تكلفة الأنشطة الأخرى مثل أنشطة البيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي، والتي تمثل تكاليفها جزء كبير من التكلفة الكلية؛
 - **إهمال أنشطة التمويل:** تتجه كثير من المؤسسات إلى العمل على تخفيض تكاليف التشغيل واليد العاملة، وتهمل أو تُعطي اهتمام صغير بوسائل الإنتاج المشتريات، معتبرةً بذلك المشتريات كنشاط ثانوي، على الرغم من أن إحداث تغييرات بسيطة في نشاط المشتريات يؤدي إلى تحقيق وفورات معتبرة؛
 - **غياب استغلال الروابط:** في غالب الأحيان، لا تصل المؤسسة إلى الفهم الجيد للروابط التي تؤثر على التكاليف، وخاصة تلك التي تتعلق بالموردين، تقتيش المنتجات وخدمات ما بعد البيع، وكذا الروابط التي توجد بين الأنشطة نفسها، إذ أن عدم المعرفة الدقيقة بهذه الروابط قد يؤدي بالمؤسسة إلى الوقوع في أخطاء، فمثلاً قد تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف الأنشطة بمبالغ متساوية، في حين قد يؤدي رفع تكاليف بعض الأنشطة إلى تخفيض التكلفة الكلية؛
 - **الإدراك الخاطئ للعوامل الحقيقية لتطور التكاليف:** حيث قد تشخص المؤسسة العوامل الحقيقية لتطور التكاليف بشكل خاطئ، فقد تستحوذ مؤسسة مثلاً على حصة سوقية مُعتبرة في السوق الوطنية، وتكون تكاليفها منخفضة على تكاليف جميع منافسيها، فترجع المؤسسة ذلك إلى حصة السوق الوطنية وتعتبرها هي من تحكم تكاليفها، إلا أنه في الحقيقة قد يكون ذلك نابع بدرجة كبيرة من السوق الجهوية التي تنشط فيها، فيؤدي الإدراك الخاطئ إلى الرفع من حصة السوق الوطنية من أجل تخفيض التكاليف، وهذا ما قد يؤدي إلى تدهور موقعها التنافسي بتقليص تركيزها على المستوى الجهوي؛

¹ طرشي محمد، بريري محمد، دور أهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، يومي 27 و 28 نوفمبر 2007، جامعة الشلف ص:

- **تهديد التميز:** فقد يؤدي عمل المؤسسة على تخفيض تكاليفها إلى تهديد تميزها على منافسيها، وهذا بإلغاء المؤسسة لمصادر تميزها التي تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة في نظر زبائنهم، وعليه فإن تخفيض التكاليف يكون فقط في الأنشطة التي لا تساهم في تميز المؤسسة بشكل رئيسي؛
- **التفكير في الهامش وإهمال البحث عن وسائل جديدة:** حيث تُركز غالبية المؤسسات التي تعمل على تخفيض التكاليف على إجراء تحسينات متواضعة وصغيرة في مجال تخفيض التكاليف، بدلاً من البحث على وسائل وأساليب جديدة تسمح بتخفيض التكاليف بشكل أفضل.

ثانياً: إستراتيجية التمايز (Differentiation Strategy)

1- مفهوم استراتيجية التمايز:

تُبنى استراتيجية التمايز على فكرة مفادها تميز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، وهذا يتوقف عما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف على ما يشبعه المنافسون، ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم، وحتى يكون هناك تمايز يجب أن يكون المنتج غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل يكون صعب التقليد، كما يجب أن يكون الزبون مقدراً لهذا التمايز وعلى استعداد لدفع ثمنه¹. حيث لا يمكن أن يكون هنالك تمايز في منتجات المؤسسة إلا إذا لوحظ تميز واختلاف منتجاتها في الصناعة².

وتعرف أيضاً استراتيجية التمايز بأنها إعطاء خصائص مميزة للمنتج ومهمة بالنسبة للزبون، والتي تميز منتج المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، ففي هذه الحالة تبحث المؤسسة عن إنشاء وضعية تنافسية احتكارية تملك من خلالها حصة سوقية من خلال العامل المميز³.

لقد أشار "Porter" إلى أن استراتيجية التمايز تهدف إلى تقديم منتج يختلف عما يقدمه المنافسون حتى يناسب حاجات ورغبات المستهلكين الذين يهتمون بالتميز والجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر، وهذا بمعرفة منتج المؤسسة كوحيد في القطاع السوق⁴.

ولتحقيق استراتيجية التمايز، يقع على المؤسسة تحقيق مجموعة من المتطلبات والتي من بينها⁵:

¹ مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات porter التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، 2013، ص: 49.

² Gérard Garibaldi, *stratégie concurrentielle: choisir et gagner*, 3ème édition, editions d'organisation groupe eyrolles, paris, 2007, p: 102.

³ Jean j. lambin, ruber chumpitaz, *marketing stratégique et opérationnel*, 5ème édition, dunod, paris, 2002, p: 266.

⁴ Michael E Porter, *Choix stratégique et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, traduction par Philippe.D, Economika, paris, france, p:41.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص: 408، 407.

- إعطاء المؤسسة الأهمية القصوى لتحقيق عائد يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى المنافسة؛
 - تتطلب استراتيجية التمايز توفر قدرات فنية، مالية وإدارية وذلك من أجل متابعة احتياجات ورغبات الزبون وقياس مستوى رضاه عن المنتج والقيام بعملية التطوير المستمر تحقيقاً لتوقعاته؛
 - أن يتميز زبائن المؤسسة بخصائص سلوكية وسمات شخصية وقدرات مالية ورؤية فنية تنمي ولائهم للمنتج أو العلامة التجارية، وتتفص حساسيتهم اتجاه مستوى الأسعار؛
 - تتناسب استراتيجية التمايز في العادة مع المنتجات التي تعتمد على تقنيات متطورة ومعقدة، والتي يتعذر على المنافسين تقليدها أو محاكاتها، وهذا ما يعمق استعداد الزبون لدفع مبالغ مالية مرتفعة نسبياً مقابل الاطمئنان على جودة المنتج؛
 - ليس بالضرورة ارتباط التمايز أو التفرد بارتفاع جودة المنتج أو بانخفاض تكلفة إنتاجه عن غيره، وإنما يرتبط هذا التمايز بصورة أساسية بإدراكات وتصورات الزبائن لتمييز منتج عن ما سواه، وإن كان هذا لا يعني أن المؤسسة يمكن لها أن تحقق التمايز على الرغم من انخفاض جودة منتجاتها.
- وفي هذا الصدد حدد "Kotler" خمسة أبعاد من منظور تسويقي للتمايز في السوق كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-03): أبعاد إستراتيجية التمايز

المنتج	الخدمات	الأفراد	نقاط البيع	الصورة
- الشكل	سهولة:	- الكفاءة	- التغطية	- الرموز
- الوظيفية	- الطلب	- اللباقة	- الخبرة	- الإعلام
- الكفاءة	- التسليم	- المصداقية	- الكفاءة	- الأجواء
- المطابقة	- التركيب	- الجدوى		- الحوادث
- الديمومة	- تكوين العملاء	- الدومية		
- قابلية التصليح	- النصيح	- الاتصال		
- النمط	- التصليح			
- الطراز	- خدمات أخرى			

Source: philip kotler, bernadrd dubois, **Marketing management**, traduit par Manceau, 11ème édition, pearson education, paris, 2004, p: 341.

2- أساسيات نجاح استراتيجية التمايز:

من أجل الوصول إلى استراتيجية تمايز ناجحة على المؤسسة تحقيق مجموعة من الأنشطة والتي تُعتبر عوامل النجاح الأساسية لهذه الاستراتيجية ومن بينها:¹

- **جودة عالية في الإنتاج والتفتيش والرقابة:** مجهودات عالية نحو العملية الإنتاجية بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة والشكل الخارجي للمنتج؛
- **جودة عالية للمدخلات:** وذلك بشراء مواد خام تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي؛
- **عمليات تصنيع متميزة:** بالتركيز على عدم وجود أي عيوب في التصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، استخدامات مرنة للمنتج، الصيانة... إلخ؛
- **علاقات جيدة مع الزبائن:** وذلك بتبني أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك التي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، وتقديم شروط ائتمانية أفضل، معلومات أكبر للمستهلك حول كيفية استخدام المنتج، وأخيراً التشغيل السريع للأوامر والطلبات؛
- **تسليم جيد للمبيعات:** من خلال نظام للتسليم في أقصر وقت، مع وجود نظام دقيق لإعداد الأوامر والملفات المطلوبة.

3- مزايا إستراتيجية التمايز:

من مزايا اتباع المؤسسة لاستراتيجية التمايز نذكر:²

- **فيما يخص المنافسين:** التمايز يحمي المؤسسة من منافسيها، وذلك من خلال كسب ولاء العملاء للعلامة وهو يشكل صمام أمان لها تجاههم؛
- **فيما يخص دخول المنافسين المحتملين:** يشكل كل من التمايز والولاء للعلامة التجارية عوائق للدخول للمنافسين الراغبين في الولج إلى نفس القطاع، وهذا ما يدفعهم لتطوير كفاءاتهم المتميزة لكسب القدرة على المنافسة، مع العلم أن ذلك يعتبر أمراً مكلفاً للغاية؛

¹ يوسف عبد الاله أحمد، فائز غازي البياتي، أثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 06، العدد 14، 2011، ص: 13، 14.

² خالد ريم، شرفاوي عائشة، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية إستراتيجية التميز، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 14، العدد 01، 2017، ص: 66.

- فيما يخص المنتجات البديلة: يعتمد تهديدها في قدرة منتجات المؤسسات المنافسة على الوفاء باحتياجات الزبائن بنفس الدرجة التي يفي بها منتج المؤسسة المتميز، وفي قدرتها أيضاً على إعاقة ولاء الزبون للعلامة؛
- فيما يخص العملاء: المؤسسة التي تقدم منتجات متميزة لن تواجه مشاكل مع الزبائن الأقوياء، وتستطيع فرض زيادات على الأسعار لكونهم قادرين على دفع أسعار استثنائية عالية؛
- فيما يخص الموردين: بما أن استراتيجية المؤسسة تتجه نحو التمايز الذي تفرضه أكثر مما تتجه نحو تخفيض تكاليف الإنتاج، وبالتالي فإنه نادراً ما يشكل الموردون مشكلة بالنسبة لها، وهكذا فإنها لن تتأثر بالزيادات الطفيفة في أسعار المدخلات.

4- الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التمايز:

- حتى تحقق المؤسسة استراتيجية التمايز يتعين عليها الحذر وتفاذي العديد من الأخطاء والتي من بينها:¹
- **سعر إضافي مرتفع جداً:** فالسعر الإضافي المرتفع جداً قد يؤدي إلى خسارة الزبون، ويتعلق هذا السعر الإضافي بالقيمة الممنوحة للزبون، وكذلك باستمرارية التميز ذاته؛
- **التميز المفرط:** ففي بعض الأحيان لا تستوعب المؤسسة بشكل جيد الآليات التي تؤثر بها على القيمة المنتجة للزبون أو الملحوظة من طرفه، وهذا ما يؤدي إلى الإفراط في التميز، فمثلاً إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة تتعدى احتياجات الزبائن، فإن المؤسسة ستصبح هدفاً سهلاً للمنافسين الذين يمتلكون منتجاً ذو جودة مناسبة وسعر أقل؛
- **عدم معرفة تكلفة التميز:** فإذا لم تتجاوز القيمة الملحوظة من طرف العميل تكلفتها، فإن التميز لن يؤدي إلى نتائج أكبر من المتوسط؛
- **التركيز الشديد على المنتج:** حيث أن المؤسسات لا تنظر إلى التمايز إلا من الناحية الفيزيائية للمنتج فقط، وتهمل بذلك الإمكانيات الموجودة في مختلف الأنشطة الخاصة بها، والتي يمكن أن تقدم فرص عديدة للتمايز والاستمرار فيه.

¹ طرشي محمد، بربري محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 06-07.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز (Focus Strategy)

1- مفهوم استراتيجية التركيز:

تختلف استراتيجية التركيز عن سابقتها في كونها تختار سوق وفئة معينة من المستهلكين، بدلاً من محاولة إشباع حاجات ورغبات جميع المستهلكين.¹

بحيث تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى التموقع الجيد داخل الصناعة وبناء الميزة التنافسية من خلال التركيز على مجموعة من الزبائن، أو على مستوى سوق معين، أو من خلال التركيز على خصائص معينة للمنتج.²

فالمؤسسة التي تطبق هذه الاستراتيجية تعتمد على رفض المواجهة المباشرة، وتكتفي بجزء مميز وخاص من السوق، وهذا من أجل حماية المؤسسة نفسها من هجمات المنافسة، فيتعلق الأمر باقتراح عرض مميز بشكل كبير والذي لا يجذب إلا شريحة من العملاء.³

ويتم تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:⁴

- إما تكاليف أقل للقطاع السوقي المستهدف؛
- أو من خلال تمايز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
- أو من خلال التكلفة الأقل والتمايز معاً.

¹ محمد خير سليم أبو زيد، محمد عواد زيادات، الإستراتيجية التنافسية والخصائص التنظيمية والسلوكية لدائرة التسويق وأثرهما في الأداء التسويقي (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة عبد الله الثاني الصناعية في الأردن)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 04، 2010، ص: 38.

² مالكي نادية فاطمة الزهراء وآخرون، تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، 2021، ص: 485.

³ غزي محمد العربي، بناء الميزات التنافسية: المداخل والاستراتيجيات التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 09، 2013، ص: 88.

⁴ شنبى صورية، بن لخضر السعيد، تحقيق إستراتيجية التنمية من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد 02، 2017، ص: 121.

2- أشكال استراتيجية التركيز:

تأخذ إستراتيجية التركيز ثلاثة أشكال وهي: ¹

➤ **تنمية السوق:** ويتم تنمية وتوسيع سوق منتجات المؤسسة من خلال الحصول على حصة أكبر في السوق الحالي، أو الدخول إلى أسواق جديدة؛

➤ **تنمية المنتج:** إذ تهتم استراتيجية التركيز بإجراء تحسينات، وتعديلات، وتغييرات على منتجات وخدمات المؤسسة مما يضيف مزايا جديدة للمنتج، أو بما يوثق صلة الزبون بالمنتجات والخدمات المتواجدة في السوق الحالي من خلال تلبية حاجاته ورغباته على الرغم من تنوعها وتجدها، وهذا ما يحقق رضاه على منتجات المؤسسة؛

➤ **التكامل الأفقي:** ومعناه أن تعمل المؤسسة على شراء أو امتلاك الوحدات الجديدة أو شراء بعض المؤسسات أو الوحدات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها من أجل تلبية رغبات الزبائن المتزايدة، أو استغلال فرص استثمار جديدة للحد من المنافسة التي تمثلها، أو التحكم في أسلوبها وحجمها وبالتالي تحقق المؤسسة من خلال التكامل كفاءة وسيطرة ورقابة أكبر على السوق.

3- الشروط اللازمة لتطبيق استراتيجية التركيز:

من بين شروط تطبيق استراتيجية التركيز نذكر: ²

- وجود مجموعات مختلفة من الزبائن لديهم حاجات واستخدامات مختلفة للمنتج؛
- تفاوت قطاعات الصناعة من حيث الحجم، معدل النمو والربحية؛
- محدودية موارد المؤسسة والتي لا تسمح لها إلا بتغطية قطاع سوقي معين؛
- عدم وجود منافس آخر يحاول التخصص في القطاع السوقي المستهدف؛
- تتطلب استراتيجية التركيز اختيار المؤسسة للقطاع الذي يتم التنافس فيه ومن ثم تحديد قيمة بناء الميزة التنافسية في القطاع المستهدف.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، ط 01، دار البازوري، الأردن، 1999، ص: 168.

² صورية شنبی، السعيد بن لخصر، تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد 02، 2017، ص: 122.

4- مزايا استراتيجية التركيز:

يحقق تطبيق استراتيجية التركيز عدة مزايا للمؤسسة نذكر من بينها:¹

- قلة التنوع في ميادين النشاط تسهل من عملية تحديد الأهداف؛
- تعقد ضئيل في التسيير؛
- تسهيل تكثيف الجهود من قبل المسيرين وإدراك التطورات التي تخص الزبائن؛
- مزايا استراتيجية قيادة التكلفة في حالة إتباع المؤسسة إستراتيجية التركيز على التكاليف، ومزايا إستراتيجية التمايز في حالة إتباع المؤسسة لاستراتيجية التمايز.

5- عيوب استراتيجية التركيز:

وتتمثل عيوب هذه الإستراتيجية فيما يلي:²

- التركيز فقط على جزء من السوق، وبالتالي فإن أي خلل قد يحدث مثل ظهور منافسين جدد يؤدي إلى تغير مفاجئ والذي قد يكون خطراً على المؤسسة؛
- ضالة فرق التكاليف بين المنافسين الذين يخدمون السوق ككل والمؤسسة التي تركز على خدمة جزء من السوق، فإذا بقيت تكاليف المؤسسة قريبة من تكاليف المنافسين فإنه من الممكن أن يصبح فائض السعر غير قابل للحفاظ عليه؛
- عدم الاستفادة من وفورات الحجم الكبير، وبالتالي تضيق الأرباح نتيجة لعدم خدمة أكبر عدد من الشرائح السوقية.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

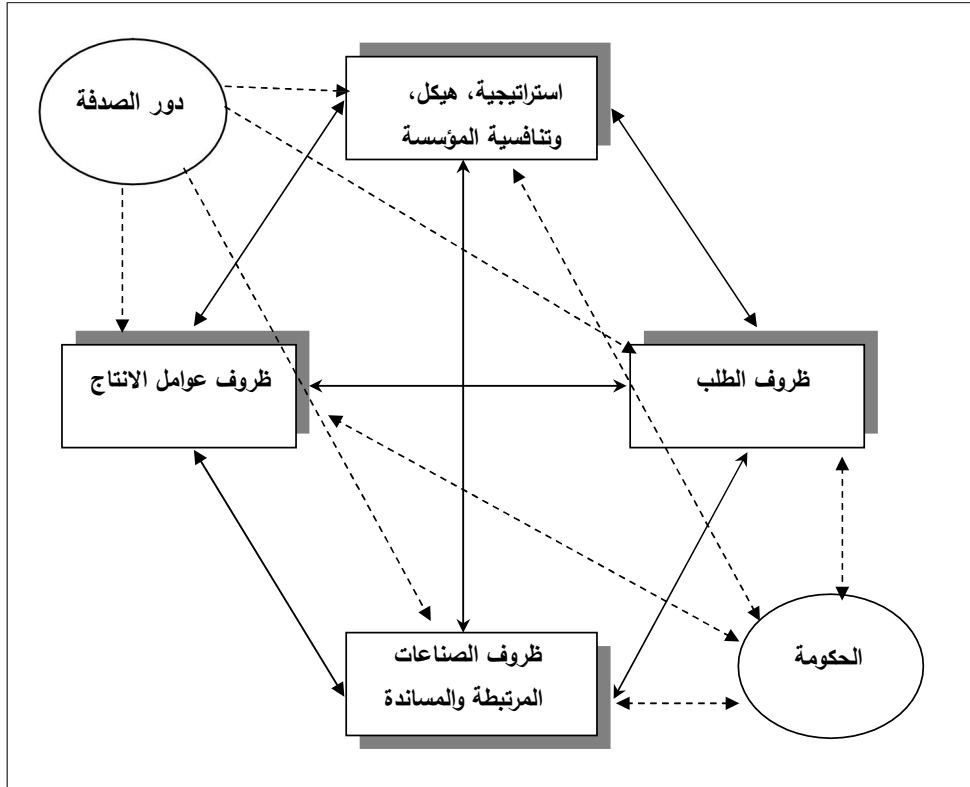
سنة (1990) قام الباحث "Porter" بإجراء دراسة على (10) دول تبين من خلالها أن المؤسسات التي تتمكن من الوصول إلى ميزة تنافسية والحفاظ عليها في خضم المنافسة الشرسة هي المؤسسات التي تسعى جاهدة لمواصلة عملية التحسين والتطوير والابتكار، ليس من خلال أحداث فردية وإنما من خلال عمليات ديناميكية مستمرة، وأشار "Porter" من خلال هذه الدراسة إلى أنه للميزة التنافسية أربعة محددات تعمل في شكل

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص: 187.

² نويحي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص: 45، 46.

منظومة متكاملة وليس بشكل فردي، هذه المحددات تتمثل في ظروف عوامل الإنتاج، أحوال الطلب المحلي، الصناعات المرتبطة والصناعات المساعدة، استراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية وهيكل الصناعة، ويضاف إلى هذه المحددات دور الصدفة والحكومة لتصبح كما هي موضحة في الشكل التالي¹:

الشكل رقم (03-06): محددات الميزة التنافسية



Source: Michael E.Porter, **New Global Strategies For competitive Advantage**, Planning Reviews, france, 18 (03), May/June 1990, P:05.

نموذج الماسة "لبورتر" (ويُعرف أيضاً باسم نظرية الميزة التنافسية الوطنية للصناعات) وهو إطار على شكل ألماس يركز على شرح سبب تنافسية بعض الصناعات داخل دولة معينة على المستوى الدولي، في حين أن البعض الآخر قد لا يكون كذلك. ولماذا بعض المؤسسات في بعض البلدان قادرة على الابتكار المستمر، في حين أن البعض الآخر لا تكون قادرة على الابتكار²، وفيما يلي التفصيل في مكونات النموذج الماسي لبورتر:

¹ أحمد يوسف، دلهوم محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص: 154.

² Göksel Korkmaz, Mustafa Kemal TOPCU, **Porter's diamond model and the competitiveness of the turkish defense industry**, journal of defense resources management, Vol 12, issue 1, 2021, p: 43.

أولاً: ظروف/ عوامل الإنتاج

في حين أن نظريات التجارة التقليدية تحدد شروط عوامل الإنتاج مثل الأرض والعمالة ورأس المال (بما في ذلك رأس المال البشري)، يميز "بورتر" بين الفئات التالية: الموارد البشرية والموارد المادية وموارد المعرفة وموارد رأس المال والبنية التحتية. فحسب "بورتر" تنقسم شروط عوامل الإنتاج إلى عوامل أساسية ومتقدمة ويمكن أن تكون إما عامة أو متخصصة، بحيث أن العوامل الأساسية مثل العمالة غير الماهرة والمواد الخام والظروف المناخية وموارد المياه تكون في الغالب متوارثة، فهي تتطلب القليل من الاستثمار الجديد أو في بعض الأحيان لا تتطلب أي استثمار جديد في عملية الإنتاج¹، فبعض البلدان على سبيل المثال غنية جداً بالموارد الطبيعية مثل النفط (المملكة العربية السعودية)، وهذا ما يفسر سبب كون المملكة العربية السعودية واحدة من أكبر مصدري النفط في جميع أنحاء العالم.

يتم إنشاء العوامل المتقدمة وترقيتها من خلال إعادة الاستثمار والابتكار إلى عوامل متخصصة، والتي تشكل وفقاً "البورتر" الأساس للميزة التنافسية المستدامة للبلد، حيث يرى "بورتر" بأن ظروف العوامل (المنشأة) هذه بشكل خاص هي عوامل تعارض ظروف العوامل (الطبيعية) الموجودة بالفعل، إذ من المهم أن يتم ترقية ظروف العوامل التي تم إنشاؤها باستمرار من خلال تطوير المهارات وخلق معرفة جديدة، فالميزة التنافسية تنتج من وجود مؤسسات عالمية المستوى تخلق أولاً عوامل متخصصة ثم تعمل باستمرار على ترقيتها، وهكذا تنتج الأمم في الصناعات التي تكون فيها جيدة بشكل خاص في خلق العوامل².

ثانياً: ظروف الطلب

تميز نموذج "بورتر" عن النماذج الأخرى بأنه لم يركز فقط على جانب العرض وعوامل الإنتاج، بل اهتم أيضاً بالطلب المحلي كأحد محددات الميزة التنافسية، حيث أوضح "بورتر" أنه كلما زاد حجم الطلب على صناعة ما تمتعت المؤسسات التي تعمل في إطار هذه الصناعة بميزة تنافسية وذلك نتيجة ظهور اقتصاديات الحجم، ولم يقف "بورتر" على الاهتمام بالحجم المطلق للطلب المحلي وفقط، بل اهتم أيضاً بمعدل نمو هذا

¹A.J. Smit, The competitive advantage of nations: is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries?, Southern African Business Review, Vol 14 Num 1, 2010, P: 115.

² Porter's Diamond Model: Why Some of Nations Are Competitive And Others Are Not, June 18, 2018, disponible sur le site: <https://www.business-to-you.com/porter-diamond-model/> (Consulté le 04/02/2023,20:24).

الطلب، وهذا لأن زيادة معدل نمو الطلب هو ما يدفع بالمؤسسة ويحفزها على المزيد من البحث والتطوير والابتكار.¹

وتؤثر ظروف الطلب إلى حد كبير على مدى ملائمة الصناعات داخل دولة معينة، إذ أن وجود سوق أكبر يعني المزيد من التحديات، ولكنه أيضاً يخلق فرصاً للنمو، كما أن وجود شروط طلب متطورة من العملاء المحليين يحث المؤسسات على النمو والابتكار وتحسين الجودة. إن السعي لإرضاء السوق المحلي المتطلب يدفع المؤسسات للارتقاء إلى آفاق جديدة وربما اكتساب رؤى مبتكرة للاحتياجات المستقبلية للعملاء، وهكذا تكتسب المؤسسات ميزة تنافسية، حيث يمنح العملاء المحليون المؤسسة صورة أوضح أو سابقة لاحتياجاتهم الناشئة، ويدفعونها للابتكار بشكل أسرع وتحقيق مزايا تنافسية أكثر استدامة من منافسيهم.²

ثالثاً: ظروف الصناعات المرتبطة والمساندة

الصناعات المرتبطة هي تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء كان ذلك من خلال المدخلات، التكنولوجيا المستخدمة، قنوات التوزيع، وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما بخصوص الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم دعم للصناعة المعنية وذلك من خلال المدخلات التي تحتاج إليها في العملية الإنتاجية.³

تعد المنافسة ظاهرة ديناميكية ولا يتم توفير الميزة التنافسية للمؤسسة فقط من خلال الاستجابة للبيئة، ولكن أيضاً من خلال تشكيل بيئتها بما يتماشى مع احتياجاتها الخاصة، وهذا ما يجعل الظروف المحيطة أكثر ملائمة مع أنشطتها الإنتاجية والابتكارية.

فوفقاً "البورتر" المؤسسات التي يمكنها منافسة أفضل المؤسسات في السوق الدولية هي تلك التي تتعرض لمنافسة شديدة على المستوى المحلي، حيث تُظهر المؤسسات التي تنجو في القطاعات ذات المنافسة المحلية الشديدة أداءً أعلى على مستوى العالم، لأن المؤسسات التي يمكنها البقاء في بيئة تنافسية مكثفة يمكنها تطوير استراتيجيات فعالة لتظل قادرة على المنافسة وتحسين قدراتها الإنتاجية، وعلى العكس من ذلك، فإن

¹ سامية لحول، تحديد أثر ركائز الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر باستخدام النموذج الماسي لـ Porter، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، 2009، ص: 37.

² Porter's Diamond Model: Why Some of Nations Are Competitive And Others Are Not, June 18, 2018, disponible sur le site: <https://www.business-to-you.com/porter-diamond-model/>, op-cit.

³ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، 2012، ص: 21.

المؤسسات التي تعمل تحت حماية حكومية وغير معرضة للمنافسة يكون أدائها أقل من المتوسط في البيئة التنافسية العالمية.¹

رابعاً: استراتيجية، هيكل، وتنافسية المؤسسة

حول استراتيجية المؤسسة وهيكلها وتنافسياتها، ينقل "بورتر" فكرة أن النمط المحلي للمنافسة يلعب دوراً عميقاً في عملية الابتكار، وبالتالي فإن النجاح الدولي فيما يتعلق باستراتيجية وهيكل المؤسسات المحلية يدعي أن الظروف الوطنية تؤثر على كيفية إدارة المؤسسات وكيف تختار المنافسة.²

بحيث يشمل هذا المحدد كل من أهداف المؤسسة، استراتيجيتها، هيكلها وأنظمتها الإدارية، إذ تساعد هذه العناصر بالإضافة إلى مهارة أفرادها واهتمامهم بالاستثمار في البحوث والتطوير والتميز ومن ثم تمكين المؤسسة من تعظيم ميزتها التنافسية.³

خامساً: دور الصدف

يشير "بورتر" إلى أن الصدف تشكل أحداثاً خارجية في دولة ما، في حين أن المؤسسات الوطنية والحكومات لا تملك القوة اللازمة للتأثير على هذه الأحداث. وفي هذا السياق، يسلط "بورتر" الضوء على بعض أمثلة الصدف التي تؤثر على المزايا التنافسية الوطنية مثل الانقطاعات التكنولوجية الرئيسية، التحولات في الأسواق المالية العالمية أو أسعار الصرف، الارتفاع المفاجئ في الطلب الدولي أو الإقليمي، القرارات السياسية للحكومات الأجنبية والحروب.⁴

سادساً: دور الحكومة

وفقاً "البورتر"، يتمثل دور الحكومة في المنافسة في التأثير على العوامل الأربعة الأخرى، إذ أن وجود قطاع عام حساس وفعال ومنظم يساعد على خلق تعاون فعال، حيث تلعب الحكومات الوطنية والمحلية دوراً هاماً في تعزيز تعاون ما قبل المنافسة.⁵ ويوصف دور الحكومة في نموذج "بورتر" الماسي بأنه (محفز ومنافس). إذ لا يؤمن "بورتر" بالسوق الحرة حيث تترك الحكومة كل شيء في الاقتصاد إلى "اليد الخفية".

¹ Göksel Korkmaz, Mustafa Kemal TOPCU, **op-cit**, p: 48.

² Charis Vlado, **Porter's Diamond Approaches and the Competitiveness Web**, International Journal of Business Administration, Vol. 10, No. 5; 2019, p:36.

³ سامية لحول، تحديد أثر ركائز الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر باستخدام النموذج الماسي لـ Porter، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

⁴ Charis Vlado, **op-cit**, p:36.

⁵ Göksel Korkmaz, Mustafa Kemal TOPCU, **op-cit**, p: 48.

ويشير "بورتر" على وجه الخصوص إلى أن الحكومات يمكن أن تؤثر على ظروف عوامل الإنتاج من خلال الإعانات والسياسات الموجهة نحو أسواق رأس المال وسياسات التعليم، في حين أن دور الحكومة في تشكيل ظروف الطلب المحلي عادة ما يكون أكثر دقة، والجدير بالذكر أن الحكومات الوطنية تعمل كشركات نقل تضع معايير المنتج على المستوى المحلي أو اللوائح التي توجه احتياجات المشترين، بينما يلاحظ أن الحكومة غالباً ما تكون مشتري مهم للعديد من المنتجات في الدولة، في هذا السياق يمكن للحكومة إعادة تشكيل الظروف التي تعمل بموجبها الصناعات ذات الصلة أو الداعمة مثل التحكم في وسائل الإعلان أو تنظيم الخدمات الداعمة. أخيراً، يمكن للسياسة الحكومية أن تؤثر على هيكل واستراتيجية المؤسسات، من خلال تدابير وآليات مثل لوائح أسواق رأس المال والسياسات الضريبية وقوانين مكافحة الاحتكار.¹

ورغم النجاح الذي حققه هذا النموذج وإحداثه ثورة في مجال التنافسية منذ ظهوره إلى غاية تطبيقه الواسع، إلا أنه واجه جملة من الانتقادات، ويتجه غالبية منتقدي هذا النموذج إلى افتقاره للعلاقات السببية الملموسة بين عوامل النموذج ذاتها وافتقارها إلى قيمة التنبؤ، وأيضاً يتجه النقد على حقيقة أنه لا يشمل الرقمنة والعولمة وإلغاء التنظيمات باعتبارها عوامل تنافسية معاصرة مهمة.

المطلب الرابع: استدامة الميزة التنافسية

يُعتبر موضوع الاستدامة من المواضيع التي نالت ولا تزال تتال حيزاً واسعاً من اهتمام الباحثين في شتى المجالات، ففي ظل البيئة غير المستقرة التي تنشط في ظلها المؤسسات المعاصرة، لم يعد تحقيق أهداف الربحية وكسب مساحات واسعة من السوق وتحقيق التميز والريادة أمراً رئيسياً لدى هذه المؤسسات، بل تعدى طموحها ليصل إلى كيفية المحافظة وخلق الديمومة لتلك الأهداف التي إن تحققت فهي حيلة لما تتمتع به تلك المؤسسات من مزايا تنافسية تتفوق بها عن مثيلاتها.²

فالمؤسسات وفي إطار سعيها لتحقيق الميزة التنافسية تصطدم بمخاطر وتهديدات عديدة، وفي ظل خوف هذه المؤسسات من فقدان الميزة التنافسية أدى بها إلى ضرورة تطوير وتنمية مزاياها التنافسية للحصول على ميزة تنافسية مستدامة يصعب محاكاتها وتقليدها.

¹ Charis Vlado, op-cit, p:36.

² محمد فلاق وآخرون، إدارة المعرفة كمدخل لاستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال "دراسة ميدانية لشركة موبيليس العاملة في الجزائر"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 01، 2019، ص: 367.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

من أجل الفهم الكامل لمصطلح "الميزة التنافسية المستدامة"، يجب أولاً تقسيمه إلى أجزائه "الميزة التنافسية" و "المستدام".

يحتوي المصطلح على كلمة "ميزة" لأنه يمنح المؤسسة التي تمتلكها ميزة في السوق، ولكنها لا تضمن النجاح لأن مصطلح الميزة التنافسية هو مفهوم ثابت وليس له عنصر زمني مرتبط به، بينما تعمل المؤسسات في بيئة ديناميكية وليست ثابتة، وبالتالي فإنه من الضروري إدخال عنصر الوقت للميزة التنافسية. تساهم كلمة أو مصطلح "مستدام" في عنصر الوقت الضروري لمفهوم الميزة التنافسية، إذ تعد إضافة كلمة "مستدام" أمام الميزة التنافسية طريقة لوصف نجاح المؤسسة الدائم في السوق.¹

في الوقت الحاضر، تركز الكثير من المؤسسات على الربحية وعائد الاستثمار قصير الأجل وتتجاهل تأثيرها على البيئة والمجتمع والنمو طويل الأجل. إن الفهم الأفضل لاستدامة المؤسسات والمزايا التنافسية المستدامة من شأنه أن يمكن المؤسسة من تحقيق نمو ثابت.²

تُعتبر الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها المؤسسات في موقع السوق، وذلك لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول مدة ممكنة. يُعتبر "George Day" أول من أشار إلى فكرة استدامة الميزة التنافسية باقتراحه لأنواع مختلفة من الاستراتيجيات المساعدة على بقاء المؤسسة وتطورها، إلا أن غالبية الأكاديميين يُجمعون على أن بروز مصطلح الميزة التنافسية فعلياً كان سنة (1985) حينما ناقش "Porter" الأنواع الأساسية للاستراتيجيات التنافسية التي تمتلكها المؤسسات لتحقيق الاستدامة³، كما أشار "Porter" إلى الأداء فوق المتوسط للتعبير عن كون أداء المؤسسة يتفوق على أداء الصناعة التي تنتمي إليها، وهو بذلك يقصد المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع، وطرح أيضاً أكثر المفاهيم وضوحاً عندما استند إلى اعتماد عبارة الربحية طويلة الأجل في الإشارة إلى مفهوم الميزة التنافسية المستدامة.⁴

¹ Benjamin Adam, Ettore Moraschinelli, **the pursuit of sustainable competitive advantage, a profit of the starbucks corporation-**, Master Thesis in International Business and Entrepreneurship, School of Sustainable Development of Society and Technology (HST), malardalen university, Sweden, May 2009, p: 06-07.

² Zeyu Wang, **Business Analysis on Sustainable Competitive Advantages**, E3S Web of Conferences 235, 2021, p: 01.

³ اسحاق خرشي، محمد فلاق، **مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر (دراسة ميدانية)**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 04، 2020، ص: 161.

⁴ Michael E. Porter, **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**, op-cit, p: 11.

فيما قدم "Barney" سنة (1991) أكثر التعاريف وضوحاً حين عرفها بأنها الميزة الخالقة للقيمة غير المقلدة سابقاً والتي ليس بالإمكان تقليدها لاحقاً من قبل المنافسين الحاليين والمحتملين.¹

كما طور "هوفمان" سنة (2000) تعريفاً للميزة التنافسية المستدامة بناءً على تعريف "Barney" حيث أشار إلى أنها فائدة طويلة الأمد لتنفيذ بعض إستراتيجيات خلق القيمة الفريدة التي لا يتم تنفيذها في وقت واحد من قبل أي منافسين حاليين أو محتملين إلى جانب عدم القدرة على تكرار فوائد هذه الإستراتيجية.²

وتُعرف الميزة التنافسية المستدامة بأنها الخاصية التي تمكن المؤسسة من خلق قيمة متفوقة لعملائها وأرباح متفوقة لنفسها والحفاظ عليها لمدة زمنية طويلة.³

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الميزة التنافسية المستدامة هي قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متميز وتفوق على المنافسين لفترة طويلة من الزمن، هذا الأداء المتميز يعزز موقع المؤسسة في السوق ويسهم في جذب العملاء والحفاظ عليهم، مما يؤدي في النهاية إلى ربحية قوية ونمو مستدام.

ثانياً: الاختبارات الأساسية التي تتعلق باستدامة الميزة التنافسية

يرى كل من "Ait & Schoemaker" بأن المؤسسة الناجحة هي عبارة عن مجموعة متماسكة من الموارد الفريدة والنادرة التي يصعب محاكاتها وتقليدها، ومن ثم فإنها ستشكل القاعدة الأساسية للتميز التنافسي المستمر والأرباح المتواصلة في الأمد الطويل، وبالتالي لا بد من الاختبارات التالية لمعرفة ما إذا كان المورد مصدراً استراتيجياً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة:⁴

- 1- الندرة: ويُفصل في هذا الاختبار بين الموارد النادرة التي لا يمتلكها المنافسون والموارد الشاملة؛
- 2- الإحلال: ويعني الفصل بين الموارد التي يمكن تعويضها بموارد أخرى تؤدي نفس الدور؛
- 3- الملائمة: يحدد ما إذا كان المورد يسمح باستغلال فرصة أو تجنب تهديد؛
- 4- التحويل: يبين درجة الرقابة التي تُمارس من طرف المؤسسة على الموارد الاستراتيجية التي تمتلكها؛

¹ اسحاق خرشي، محمد فلاق، مرجع سبق ذكره ص: 161.

² Satya Dev Gupta, **Comparative Advantage and Competitive Advantage: An Economics Perspective and a Synthesis**, Athens Journal of Business and Economics, Volume 01, Issue 01, p: 15.

³ رياض بن غبريد، الإبداع الابتكار كمدخل لمساهمة الكفاءات في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة "NAC Rouiba"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، 2019، ص: 421.

⁴ بوعقل مصطفى، بن سعيد محمد، إشكالية استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تحديات العولمة - دراسة حالة عينة بولاية غليزان، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 04، العدد 02، 2018، ص: 70، 71.

5- التقليد: يعني درجة انتقال المورد إلى المنافسين من خلال التكلفة العالية أو المعوقات الاقتصادية.

ثالثاً: محددات الميزة التنافسية المستدامة

بالنظر إلى بيئة الأعمال الحالية المتقلبة والمضطربة، تشير المناهج الحديثة للإدارة الإستراتيجية إلى أهمية البحث عن ميزة تنافسية فريدة مستدامة وإرساءها¹، الأمر الذي يوجب على المؤسسات ضرورة معرفة المحددات الأساسية لاستدامة الميزة التنافسية، والتي تتمثل فيما يلي: ²

1- **أسس التنافس:** إذ يتطلب بناء ميزة تنافسية واستدامتها في الأسواق توفر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية، فعلى سبيل المثال الإستراتيجية التي تُعنى بالجودة تحتاج إلى مهارات وقدرات خاصة في التصميم والتصنيع من أجل إنتاج سلعة قادرة على تقديم قيمة معينة للزبون، ونفس الشيء بالنسبة للاستراتيجيات التنافسية الأخرى؛

2- **طرق التنافس:** إن بناء الميزة التنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة؛

3- **ميدان التنافس:** على المؤسسة أن توظف قدراتها وإمكانياتها التنافسية في المكان المناسب، أي عليها تحديد الأسواق المستهدفة والمنتجات التي تتنافس بها؛

4- **اختيار المؤسسة لمنافسيها:** إذ أن ضمان المؤسسة لاستمرار ميزتها التنافسية يقتصر على تحديد هوية منافسيها وإمكانياتهم وقدراتهم من أجل التركيز على نقاط ضعفهم في بناء ميزة يصعب عليهم تقليدها.

رابعاً: العوامل المؤثرة على استدامة الميزة التنافسية

تتمثل عوامل استدامة المزايا التنافسية فيما يلي:

1- **عوائق التقليد:** حيث أن المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، وهذا ما يبعث إلى المنافسين بإشارات على امتلاك المؤسسة لكفاءات مميزة ذات قيمة عالية، ومن الطبيعي أن يحاول منافسوها معرفة هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها، لذا فإنه يقع على المؤسسة التي تبحث

¹ Victoria Pekka Economou, Pantelis G. Chatzikonstantinou, **Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, Is Reallya Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? The Case of TQM**, European Research Studies, Volume XII, Issue (3), 2009, P: 86.

² قاصب حسين، براق محمد، تأثير العلاقات العامة على تعزيز استدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال السياحية - دراسة عينة فنادق من ولاية

بومرداس -، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 12، 2017، ص: 123.

عن تحقيق مزايا تنافسية مستدامة بناء عوائق وحواجز للتقليد من خلال الاعتماد على الموارد غير الملموسة (Intangible resource) والتي يصعب محاكاتها وتقليدها، إضافةً إلى الإبداع المستمر والذي يقضي على قواعد اللعبة التنافسية ويخلط أوراق المؤسسات المقلدة.¹

على سبيل المثال، قدمت شركة الخطوط الجوية الأمريكية للعملاء برنامج المسافرين الدائم قبل أي شركة طيران أخرى، ومع ذلك، لا يمكن حمايته بموجب حقوق الملكية الفكرية. بعد ذلك بوقت قصير، عرضت كل شركة طيران أخرى تقريباً برنامج مسافر متكرر مماثل، في حين طورت شركات الطيران الجديدة والناشئة ميزتها التنافسية باستخدام إبداع الأعمال، إذ تمكنت شركة (Southwest Airlines) من إيجاد طرق مبتكرة للتحكم في التكاليف باستخدام المطارات الثانوية (مثل Newark بدلاً من مدينة نيويورك) وتستخدم (737) طائرة فقط مع تزويد عملاء (Southwest) بتجربة طيران ميسورة التكلفة وعالية الجودة ما صعب على الشركات المنافسة محاكاتها وتقليدها.²

2- الإلتزام الإستراتيجي: حتى تستمر المؤسسة في تحقيق المزايا التنافسية يجب عليها أن تلتزم بغاياتها وأهدافها الإستراتيجية وأن تتفانى في تحقيق هذه الأهداف، وهذا من خلال التمسك بثقافتها التنظيمية ومختلف ممارساتها الإدارية، والسعي للتكيف مع التغيرات البيئية دون الاغترار بالكفاءات التي تمتلكها والوقوف في فخ نفس الإمكانيات سوف تؤدي بالضرورة إلى نفس النتائج في المستقبل.³

تشير آراء المؤلفين والباحثين المختلفين إلى أنه من أجل تطوير ميزة تنافسية، يجب على المؤسسة صياغة استراتيجيات فريدة بحيث يمكن استدامتها (الميزة التنافسية) لفترة أطول، مع الأخذ في الاعتبار أن الإستراتيجية الفريدة لا يمكن تقليدها أو تكرارها بشكل كامل.⁴ كما يوضح "بورتر" أن تطوير استراتيجية تنافسية هو تطوير صيغة عامة لكيفية تنافس المؤسسة، وما هي أهدافها، وما هي السياسات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.⁵

¹ أحمد بن خليفة، سامر زلاسي، فعالية البقطة الإستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة "دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات"، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 01، العدد 02، 2018، ص: 443.

² Martin S. Bressler, **How small businesses master the art of competition through superior competitive advantage**, Journal of Management and Marketing Research, 2012, p: 02.

³ أحمد بن خليفة، سامر زلاسي، مرجع سبق ذكره، ص: 443.

⁴ Muratovic Hariz, **Building Competitive Advantage of the Company Based on Changing Organizational Culture**, Economic Review – Journal of Economics and Business, Vol. XI, Issue 1, May 2013, p: 62-63.

⁵ Supriyadi, **Strategic Sustainable Competitive Advantages Offirms performance**, International Journal of Business and Management Invention (IJBMI), Volume 9 Issue 3, Mar 2020, p: 28-29.

كما توجد عوامل أخرى يمكن الإشارة إليها فيما يلي:¹

- معرفة قدرة المنافسين؛
- الإستثمار المنظم لعمليتي التحسين والتعليم؛
- التركيز على أركان بناء المزايا التنافسية؛
- التكيف المنظم؛
- تتبع الأداء الصناعي المميز والمقارنة بمنافس نموذجي.

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية كمصدر للميزة التنافسية

على الرغم من التطور الحاصل في أدبيات البحوث، إلا أنه ولحد الآن لم يتم التوصل إلى علاقة واضحة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تتسم هذه العلاقة بأنها علاقة معقدة ومتداخلة، إلا أن معظم الأبحاث والدراسات قد أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين تنفيذ المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية، إذ تصب المسؤولية الاجتماعية بجميع أبعادها في مجال تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التنوع الحاصل في الممارسات والأساليب الحديثة، وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث الوقوف على مدى مساهمة هذا المفهوم في إثراء مقومات التميز لدى المؤسسات وتكريس نجاحها وتوطيد علاقتها بعملائها وكذا المجتمع الذي تنشط فيه.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية

كما أشرنا سابقاً، تتصف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والميزة التنافسية بأنها علاقة متداخلة ومعقدة، إذ يرى بعض الخبراء بأن الإمتثال لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية يمثل عبئاً إضافياً يزيد من تكاليف الإنتاج ويؤثر سلباً على ربحية المؤسسة، كما يشيرون أيضاً إلى أن بعض المتطلبات الاجتماعية قد تكون صعبة التحقيق أو تتطلب تغييرات في عمليات المؤسسة وبالتالي فإن هذا يضر بالميزة التنافسية للمؤسسات والقطاعات الصناعية، في حين يُصر آخرون على أن الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يكون مفيداً على المدى الطويل للمؤسسات، فهو يساعد في بناء علاقات أفضل مع الأطراف المعنية، ويعزز الابتكار والاستدامة، ويحسن سمعة المؤسسة وتفضيلها من قبل المستهلكين.

¹ مبروك صليحة، تخفيض التكاليف كآلية لتحقيق إستدامة الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة بسكو فروي - بسكرة -، مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات، المجلد 03، العدد 02، 2021، ص: 40.

وعلى الرغم من هذا الاختلاف القائم، إلا أن برامج المسؤولية الاجتماعية التي تُمارس من قبل المؤسسات تحقق لها مكاسب كثيرة، وإن لم تكن هذه المكاسب ذات طابع مادي إلا أنها تقود المؤسسة في النهاية إلى تحقيق أهدافها المادية ولو على الأمد الطويل.¹

ففي ظل التحولات والتطورات التي مست المجتمعات والاقتصاديات، أصبحت المؤسسات تبحث عن مزايا تنافسية حقيقية تضمن من خلالها السيطرة على الحاضر، وتدفع بها باستمرار للنجاح في المستقبل والتفوق ولو بشكل نسبي في الأسواق المحلية والعالمية، وعلى الرغم من أن الجودة قد تصدرت لعقدين من الزمن قائمة مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية، إلا أن بروز عوامل أخرى دفعت بالمؤسسات إلى تجديد أساليبها بغية تعزيز هذه الميزة، ليظهر العامل الاجتماعي والبيئي كأحد أساسيات نجاح المؤسسات وتميزها.²

ولا شك أن نهج المسؤولية الاجتماعية بجميع أبعاده يصب في إنتاج منافع وقيم للمجتمع، يتقبلها بل وحتى يطالب بالمزيد منها، وهذا ما يدفع بالمؤسسات إلى استثمار ما لديها من قدرات ومزايا تنافسية، سواء كانت مهارات أو خصائص تميزها عن غيرها تسمح لها بإنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون وتؤكد إختلافها وتميزها.³

تنطلق المسؤولية الاجتماعية من البعد الاقتصادي فالقانوني ثم الأخلاقي ويأتي البعد الخيري في الأخير، حيث يمكن القول بأن البعد الاقتصادي والقانوني يستجيبان للنظرية الاقتصادية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، إذ تسعى المؤسسة لتعظيم الأرباح من خلال الحث على الاستخدام الأمثل للموارد، ما يعني سعيها لتحمل أدنى تكلفة ممكنة، فيكون اتجاه المؤسسة هو تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة.

أما في البعدين الأخلاقي والخيري، فتصبح نظرة المؤسسة أكثر عمقاً واتساعاً، حيث ترى في تلبية حاجيات أصحاب المصالح فرصة لها، فتطور من سلوكها، وتنطلق من مبدأ تعظيم الأرباح لهم، فتعمل على تعظيم القيمة لكل طرف من أصحاب المصلحة، وهذا ما سيوجه المؤسسة نحو التميز.

وعليه يمكن القول أن الالتزام بالبعد الاقتصادي والقانوني معناه تركيز المؤسسة على البحث عن ميزة التكلفة المنخفضة، في حين يعين تجاوزهما إلى البعدين الأخلاقي والخيري على انتقالها إلى الميزة التنافسية على أساس التميز، وعلى هذا الأساس يمكن أن تصبح المسؤولية الاجتماعية عاملاً مهماً يشجع المؤسسات على

¹ مقدم وهيبة، تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، الملتنقى الوطني حول الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر: استمرارية أم قطيعة، يومي 23 و 24 أبريل 2012، جامعة مستغانم، الجزائر، ص: 05.

² مصطفى يوسف كافي، فلسفة التسويق الأخضر Green Marketing، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2014، ص: 216.

³ هيثم حمود الشبلي، مروان محمد السنور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2009، ص: 27.

اكتساب ميزة تنافسية واختيار طبيعتها، ويرتبط هذا الاختيار بالضغط الممارس من طرف أصحاب المصلحة؛ ففي الدول التي تتعرض فيها المؤسسات لضغوطات كبيرة من قبل هيئات المجتمع المدني مثل جمعيات حماية البيئة والمستهلك، ستضطر المؤسسات إلى الالتزام بقواعد النشاط وتعمل على تحسين صورتها الاجتماعية، وكذلك الحال في ظل وجود وعي استهلاكي فالمؤسسات ستحسن من جودة منتجاتها وخدماتها لما بعد البيع، وبالتالي ستختار البحث عن ميزة التميز. أما في المجتمعات والدول التي لا يوجد فيها وعي استهلاكي ولا تنشط فيها جمعيات المجتمع المدني فالمؤسسات لن تبحث عن التميز، بل ستكتفي في أحسن الظروف باحترام القوانين والتشريعات الحكومية، في إطار سعيها لاكتساب ميزة تنافسية على أساس التكلفة.¹

وعليه فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن أن توفر عدة مصادر للميزة التنافسية، والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-04): ملخص لمصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية

استعمال المسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق الميزة التنافسية	وصف الآلية	توضيح الممارسات
الشرعية والترخيص بالنشاط/ المسؤولية الاجتماعية بصفتها تضمن السمعة وأداة للتسويق.	إن الحصول على تصريح بممارسة النشاط من طرف الحكومة في الغالب يرتبط بسمعة المؤسسة، كما أن السمعة تُكسب المؤسسة ميزة تنافسية قد لا تمتلكها المؤسسات المنافسة.	استفادت الشركة الفرنسية (Lafage) من صورتها الجيدة الناتجة عن التزامها بالمسؤولية الاجتماعية، فتحصلت على تراخيص باستغلال الموارد الطبيعية في بعض المناطق الحساسة من قبل السلطات، في حين لم تحصل المؤسسات المنافسة لها على نفس الامتيازات.
ارتفاع التكاليف التي يتكبدها المنافسون/ المسؤولية الاجتماعية كطريقة لتغيير القوى التنافسية.	إن تشجيع المزيد من اللوائح والتنظيمات الصارمة على مستوى قطاع النشاط من طرف المؤسسات التي لها التزامات كبيرة بالمسؤولية الاجتماعية، من شأنه أن يضاعف من تكاليف الموائمة بالنسبة	ساهمت الشركة الأمريكية (Dow Chemical) في وضع معايير عالية للتلوث البيئي في الولايات المتحدة الأمريكية.

¹ لزهرة العابد، تحليل أثر المسؤولية الاجتماعية على طبيعة الميزة التنافسية في بعض الدول العربية، دفاثر، المجلد 17، العدد 02، 2021، ص: 465.

	للمؤسسات المنافسة، ويقع حائل دون دخول المنافسين الجدد والمحتملين.	
جذب اليد العاملة الأكثر إنتاجية/ إذ أن ممارسة المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية تُعتبر كدليل للجودة في سوق العمل.	تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وسيلة جذب للعمال المرتقبين، خصوصاً أولئك الذين يمتلكون كفاءات عالية.	وضعت شركة (Accenture) برامج متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في أنظمة الاتصال التي تستهدف الطلاب والخريجين الجدد.
زيادة المبيعات/ وذلك لأن المسؤولية الاجتماعية تعتبر كأداة تسويقية تؤثر على سلوك الزبائن.	تسمح المسؤولية الاجتماعية بتموقع تسويقي مميز للمؤسسة، والذي قد يُعتبر كسمة مميزة لها من قبل بعض الزبائن.	قامت بعض المؤسسات ببناء استراتيجيتها التسويقية بناءً على المسؤولية الاجتماعية، مثل أن تكون عملية شراء منتجاتها مرتبطة بالتبرع الخيري أو المساهمة في قضية إنسانية، مثل شركة (Patagonia) و (The body shop).
تخفيض المخاطر والتحكم في التكاليف/ على اعتبار المسؤولية الاجتماعية كشكل من أشكال الفاعلية التنظيمية.	يمكن للمسؤولية الاجتماعية أن تحقق وفورات في المجالات الطاقوية وذلك من خلال الحد من هدر الموارد، وتخفيض المخاطر البيئية والاجتماعية.	اقتصد (HSBC) ملايين الدولارات فقط من خلال غزالة ضوء لافتاته بعد الساعة العاشرة ليلاً.
التأثير على السلوك التنظيمي/ حيث تُعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كأداة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.	يمكن للمسؤولية الاجتماعية التأثير على السلوكات المهنية، مثل المشاركة والرضا الوظيفي، كما يمكن أن تمنح دور إضافي لأداء المورد البشري.	قامت شركة استشارة إنجليزية بدراسة سنة (2005)، أظهرت فيها أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تسمح بتخفيض معدل دوران العمل، وتزيد من ولاء الموظفين تجاه مؤسستهم.
التعلم والمهارات/ المسؤولية الاجتماعية كمورد داخلي استراتيجي.	تعزز المسؤولية الاجتماعية التعلم المرتبط بمجال الإدارة الاجتماعية والبيئية، وتساهم أيضاً في بناء مهارات جديدة للعمال.	نظام إدارة المصالح الخاص بشركة (Danone) ولد الكثير من المعرفة التي يمكن نشرها لاحقاً في الشركة.

المصدر: محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال " دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 "، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2013، 2014، ص: 225، 224.

مما سبق يمكن القول بأن المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية، فإنها تعترف بأن لديها تأثيراً أكبر من مجرد تحقيق الأرباح، وتلتزم بتلبية الاحتياجات والتوقعات المجتمعية والبيئية، وهذا ما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية لها، حيث أن التفاعل الإيجابي مع المجتمع والبيئة، يساعد المؤسسة على كسب ثقة العملاء والمستهلكين، وبالتالي زيادة حصتها في السوق وتعزيز قاعدة عملائها وتحقيق مبيعات أفضل، كما تساهم المسؤولية الاجتماعية في جذب الموظفين الموهوبين والمتحمسين، والذين يشعرون بالفخر بانتمائهم لمؤسسة تتبنى المسؤولية الاجتماعية، علاوة على ذلك، يمكن أن تساهم المسؤولية الاجتماعية في تقليل المخاطر التجارية، فعندما تلتزم المؤسسة بمعايير اجتماعية وبيئية صارمة، فإنها تقلل من فرص التعرض للمخاطر القانونية والسلبية، وهذا يعني أن المؤسسة تتمتع بمزايا تنافسية أكبر وأكثر استدامة في السوق.

باختصار، يمكن القول بأن المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية تحقق ميزة تنافسية من خلال بناء سمعة قوية، جذب الموظفين الموهوبين، جذب المستهلكين، تقليل المخاطر التجارية، وتحقيق مبيعات متزايدة.

المطلب الثاني: تحليل سلسلة القيمة وفق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية

قدم كل من "Porter & Kramer" تحليلاً يوفر نظرة شاملة للمؤسسات لفهم بيئة الأعمال التي تعمل فيها وتحديد العوامل المؤثرة على أدائها التنافسي، حيث يمكن للمؤسسات استخدام هذا التحليل لتحديد استراتيجياتها المستقبلية، سواء من خلال تعزيز قوتها التنافسية أو التصدي للتهديدات المحتملة، بالإضافة إلى أنه يمكن استخدام مفهوم القيمة المشتركة في توجيه المؤسسات نحو تبني ممارسات الأعمال المستدامة والاجتماعية المسؤولة.

باختصار، تحليل "بورتر وكرامر" يوفر إطاراً شاملاً لتقييم المنافسة وتحديد الميزة التنافسية للمؤسسات، مع التركيز على خلق قيمة اقتصادية وفوائد اجتماعية مشتركة.

حيث عرفا مصطلح القيمة بأنه "خلق قيمة اقتصادية في الطريقة التي تخلق أيضاً قيمة للمجتمع من خلال معالجة احتياجاته والتحديات التي يواجهها"¹. ويقترحان في تحليلهما الهادف إلى ترسيخ المسؤولية

¹ Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *The big idea: Creating shared value*, harvard business review, 89(01), 2011, p: 01.

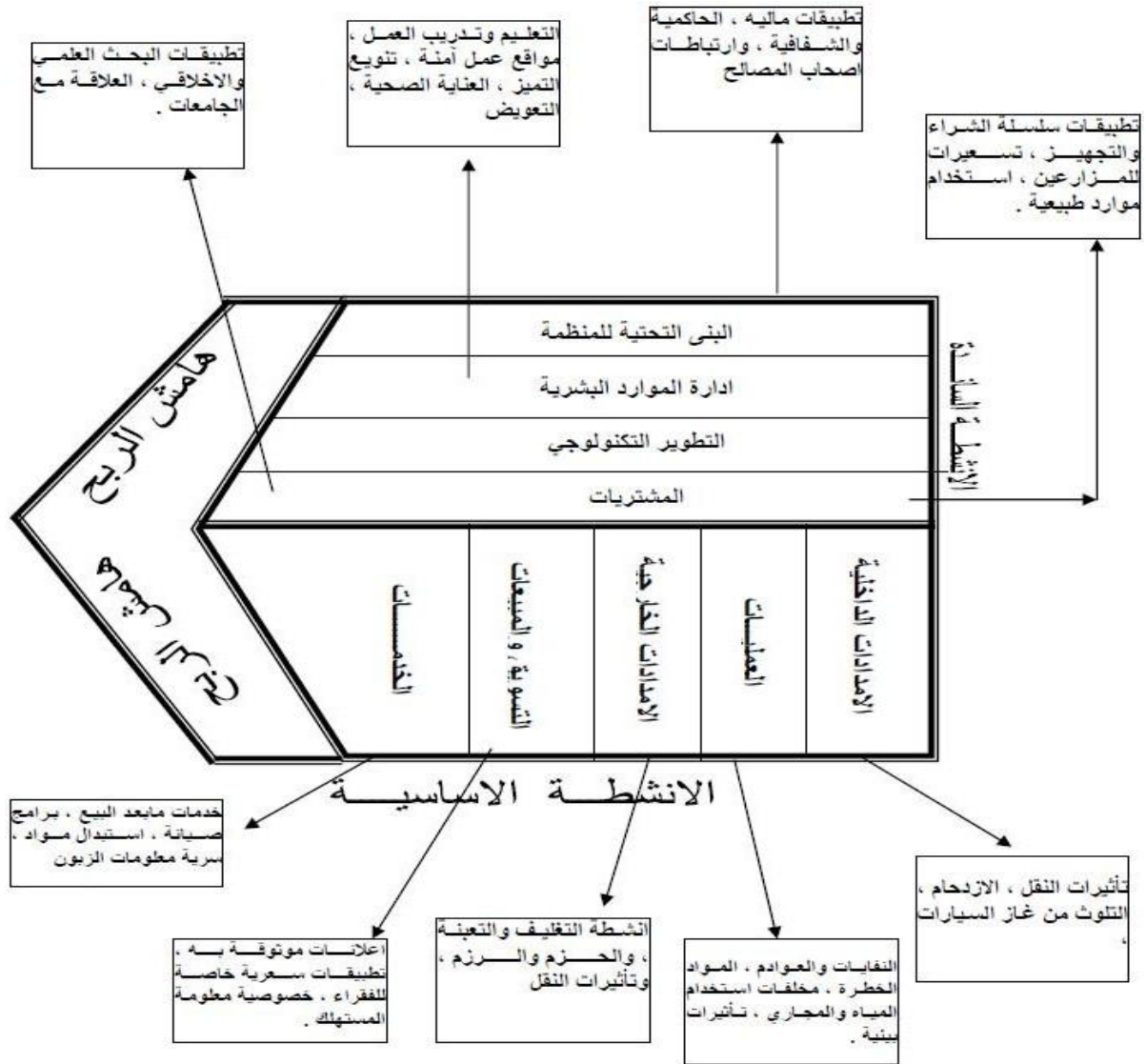
الاجتماعية في استراتيجية المؤسسة والاسترشاد بها في البحث عن الميزة التنافسية، ضرورة التعرف في سلسلة القيمة على مختلف النقاط المشتركة بين المؤسسة والمجتمع، وذلك من خلال معرفة مختلف التأثيرات الإيجابية والسلبية للمؤسسة على المجتمع والعكس.¹

وقد أشار "Kramer" إلى وجود علاقة متبادلة بين المؤسسات والمجتمع، وذلك من خلال المزوجة بين الأنشطة الاجتماعية وأنشطة سلسلة القيمة، حيث أنه لكل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة (الرئيسية والمساندة) أنشطة إجتماعية تساندها وتعزز من تأثيرها في إدامة الميزة التنافسية للمؤسسة.² وقدم "Kramer" نموذجاً تصورياً وتشخيصياً لأنشطة المؤسسة ومدى تأثيرها على البيئة الاجتماعية، وهذا حسب الشكل التالي:

¹ زهية عياز، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

² محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال " دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000"، مرجع سبق ذكره، ص: 220.

الشكل رقم (03-07): أنشطة المسؤولية الاجتماعية وسلسلة القيمة



المصدر: محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال " دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000"، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

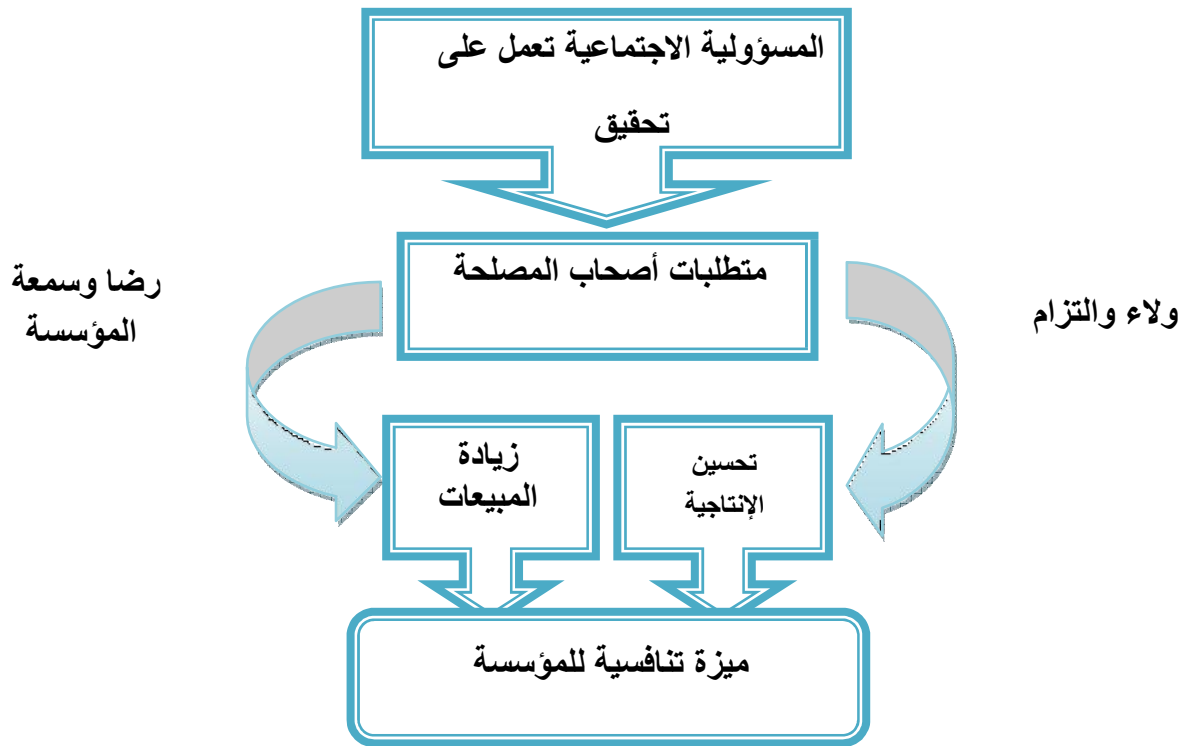
لقد أصبحت الميزة التنافسية تركز على العملية التي يتم من خلالها تحليل الجوانب البيئية والاجتماعية، والتي يمكن أن تكون عامل سلبي أو إيجابي بالنسبة للمؤسسة، ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تخفف من الآثار السلبية وتدعم كل ما هو إيجابي ويخدم المجتمع ويحسن قيمة المؤسسة، فالأطر الأخلاقية والالتزام الأدبي نحو المساهمين والبيئة والمجتمع والإنسان واحترام المسؤولية الاجتماعية تساهم كلها في تحسين القيمة.¹

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص: 77، 78.

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة مفتاح لتحقيق الميزة التنافسية

يُعتبر أصحاب المصلحة نقطة تلاقي بين المسؤولية الاجتماعية وتحسين الميزة التنافسية، حيث أن المسؤولية الاجتماعية توجه نحو كسب أصحاب المصلحة وتحقيق رضاهم سواءً داخل المؤسسة أو خارجها، والميزة التنافسية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال بلوغ هذه المرحلة، إذ أن الإنفاق على الأنشطة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية كاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة، يؤدي إلى تحقيق من جهة التزام وولاء أصحاب المصلحة الداخليين، ومن جهة أخرى يؤدي إلى كسب رضا أصحاب المصلحة الخارجيين.¹

الشكل رقم (03-08): المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة وتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: نويحي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص: 142.

ومن خلال ما يلي سيتم توضيح مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة في تحسين الميزة التنافسية:

¹ محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال " دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000"، مرجع سبق ذكره، ص: 219.

أولاً: خلق التوازن بين المؤسسة والعاملين فيها

تشير نظرية الإدارة إلى أن المسؤولية البيئية والاجتماعية في بعدها الداخلي الموجه نحو العاملين بالمؤسسة، لها تأثير إيجابي على أدائهم، إذ تشير الأبحاث والدراسات إلى أن العلاقة الجيدة بين المؤسسة وعمالها تؤدي إلى تحفيزهم وتحسين أدائهم، كما تنعكس أيضاً إيجابياً على نظرة الأطراف الخارجيين مما يؤدي بالضرورة إلى استقطاب وجذب عمال وكفاءات جدد نظراً لرضا العمال عليها وسمعتها الحسنة.¹

كما أشار كل من "Porter & Knamer" إلى أن تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال هي مصدر للعديد من الابتكارات والابداعات والتي تعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث يمكن للمؤسسة أن تجسد التزامها الاجتماعي والأخلاقي في بعدها الداخلي من خلال أنشطة التدريب والتطوير المختلفة، للخروج بكفاءات بشرية تتميز بالقدرة على تحدي مختلف التغيرات.²

فالعمال هم الثروة الحقيقية والمورد الذي توليه المؤسسات الرائدة الأهمية القصوى، إذ يقع على المؤسسات إبراز من خلال رسالتها مدى اهتمامها بالعاملين لديها، مما يُلفت النظر إلى تقدير تلك المؤسسات واحترام تصرفاتها، حيث يمكن القول أن تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من شأنه تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، بحيث:³

- العنصر البشري يعتبر أهم مورد خالق للتجديد والابتكار في المؤسسة، فالرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يجعله مبدعاً ويسخر كل طاقته لخدمة مؤسسته؛
- إذا لم تدفع أخلاقيات الإدارة العامل إلى التجديد والابتكار، فعلى الأقل لن تجعله يفكر في موقف سلبي تجاه مؤسسته أو خلق تنظيم رسمي معادي للإدارة؛
- إن تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من طرف المؤسسات تعتبر بمثابة وسيلة جذب واستقطاب للكفاءات البشرية في سوق العمل، وهذه الأخيرة تعتبر ميزة تتنافس عليها المؤسسات؛
- اعتبار العامل في قلب اهتمامات المؤسسة وليس مجرد وسيلة لأداء المهام، وتحسين وضعه وفهم ترقباته من شأنه التأثير إيجاباً على فعالية المؤسسة، ومنحه الاستقلالية والمسؤولية وإشراكه في اتخاذ القرارات

¹ european competitiveness report, 2008, p: 108. disponible sur le site :<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/df1c40e0-7dac-40c8-8fde-761bdce601e7> (Consulté le 05/01/2023,21:12).

² صلاح الدين ندير وآخرون، استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق متطلبات الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، تجربة شركة hewlett packard الرائدة نموناً، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 05، العدد 02، ص: 450،449.

³ بابا عبد القادر، وهبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية: ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة: دراسة حالة شركة سوناطراك، 2008. متوفر على الموقع: <http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/7704/123456789> (أُطلع عليه يوم: 2023/01/05، 23:15)

يجعله قادراً على التفاعل ورد الفعل الفوري على الوضعيات غير المنتظرة دون الرجوع إلى الأطراف الأخرى.

ثانياً: توثيق الصلة مع العملاء

تشير المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء إلى التزام المؤسسات بتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، والعمل على تحقيق رضاهم وتعزيز فوائدهم، وهذا يلعب دوراً حاسماً في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

تُعتبر شريحة العملاء ذات أهمية كبيرة لجميع المؤسسات دون استثناء، ومن الأداء الاجتماعي الموجه لهذه الشريحة تقديم منتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، الإعلان لهم بكل أمانة وصدق، وتقديم لهم منتجات آمنة بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بخصوص استخدام المنتج أو الخدمة، والالتزام بالمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع، وتطوير مستمر للمنتجات، إضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار، واحترام قواعد المنافسة الشريفة.¹

فإذا تبين للعملاء حرص المؤسسة على الوفاء بجميع التزاماتها تجاههم، وخاصة تلك الالتزامات ذات الطابع الاجتماعي، فإن ذلك يعني ما يلي:²

- انطباع إيجابي تجاه المؤسسة، وعليه تفضيل منتجاتها وخدماتها؛
- تبادر المؤسسات إلى التطوير المستمر لمنتجاتها وخدماتها بغية تحسين حياة العملاء، وبالتالي تعكس اهتمامها بهم بطريقة واضحة، وهكذا يكون العميل في ترقب دائم للمنتج الجديد؛
- قيام المؤسسة بتقديم منتجات لفئة معينة أو شريحة خاصة، مثل إنتاجها لمشروبات غازية خاصة بمرضى السكري، وبالتالي فهي تعمل على كسب ثقتهم؛
- قيام المؤسسات بمعالجة الأضرار (المادية أو المعنوية) التي تحدث بعد البيع والاستخدام، يجعل المستهلكين يفضلون التعامل مع منتجاتها وخدماتها؛
- التزام المؤسسة أخلاقياً يبعد جميع الشكوك حولها، وذلك من خلال الالتزام بقواعد العمل وعدم اختراق القوانين واستعمال الأساليب الملتوية كالغش والتدليس والاحتيال؛

¹ الحاج عرابية، جميلة العمري، واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة حالات وكالات 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 وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 14 و 15 نوفمبر 2016، ص: 06.

² نويحي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص: 139، 140.

➤ تطبيق معايير الجودة وكذا ممارسة الإدارة لاقتراح وتصميم منتجات للزبائن بأقل تكلفة، من شأنه أن يؤدي إلى تزايد مستمر للعملاء.

ثالثاً: مزايا تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين:

يُنظر للعلاقة ما بين الموردين والمؤسسات على أنها علاقة مصالح متبادلة، فعندما تتعامل المؤسسة مع مورديها بأسلوب أخلاقي، فإن الموردين يفضلون استمرار علاقتهم مع هذه المؤسسة، ففي هذه الحالة تكون العلاقة بين المؤسسة والموردين طويلة الأجل وتكون مبنية على الاحترام والثقة والمصالح المشتركة، وهذا ما يتيح للمؤسسة أن تطلب من الموردين تقديم أسعار أقل وجودة أفضل، بل حتى تستطيع أن تطلب منهم تغيير أسلوب عملهم أو التكنولوجيا المستخدمة من طرفهم للوصول إلى الجودة المطلوبة، كما أن الموردين يكونون مستعدين للعمل يد بيد مع العاملين بتلك المؤسسة لتطوير منتجاتها، وفي هذه الحالة تستطيع المؤسسة ضمان الحصول على ما تريد منهم في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة.¹

رابعاً: جذب المساهمين

تعد فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصلحة المستفيدين من نشاط المؤسسة، ففي غالبية المؤسسات يعد خلق القيمة للمساهمين في قائمة الاهتمامات، فعند التفكير أي مساهم في شراء أسهم مؤسسة معينة فإنه يدرس موقفها المالي من حيث المكسب والخسارة، وتكمن مسؤولية المؤسسة تجاهه في تحقيق أقصى ربح، زيادة حجم المبيعات، تعظيم قيمة السهم، بالإضافة إلى حماية أصول المؤسسة وموجوداتها، وهذا ما يساعدها على جذب أكبر عدد من المساهمين.²

من خلال ما سبق يمكن للمؤسسات تعزيز الثقة والدعم من قبل المساهمين، وجذب المزيد من الاستثمارات، وتعزيز قدرتها التنافسية عن طريق تعزيز قيمة الشركة واستدامة أدائها المالي على المدى الطويل.

خامساً: توثيق العلاقة بين المؤسسة والمجتمع

يُعد المجتمع عنصراً مهماً بالنسبة للمؤسسات، إذ تتطلع هذه الأخيرة إلى تجديد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها تعظيم نشاطها تجاهه، وذلك من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة والتي تشمل: دعم البنية التحتية، الحد من مشكلة البطالة، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة

¹ بنواس صباح، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة العلوم الانسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 46، 2017، ص: 35.

² علالي مليكة، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 22، 2017، ص: 286.

البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الرياضية والترفيهية، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون للفقراء وذوي الاحتياجات الخاصة، الدعم المتواصل للمراكز العلمية والمستشفيات، بالإضافة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى تحسين صورتها لدى المجتمع وبالتالي تحسين مكانتها التنافسية.¹

إذ أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع يحقق للمؤسسة عدة مزايا والتي نذكر من بينها:²

- تحقيق التقارب بين المؤسسة والجمهور: حيث أن الجهود التي تبذلها المؤسسة تجاه مجموعة مستهدفة معينة كالمساهمين في المؤسسة مثلاً، قد تضر بمصالح مجموعات أخرى، وعلى العكس فإن تحقيق التوازن الدائم بين جميع المصالح يعد جزءاً مهماً من المسؤولية الاجتماعية لتحقيق العدالة بين الفئات المختلفة؛
- إن العمل في محيط حساس ومضطرب اجتماعياً في الأصل يُعتبر تهديداً لتواجد المؤسسة وعملها، وعلى العكس فإن النسيج الاجتماعي المتماسك يحسن من أدائها؛
- إن زيادة التكاليف الناتجة عن قيام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية والحفاظ على علاقة جيدة مع المجتمع تستطيع المؤسسة أن تعوضها على المدى البعيد بمستوى ربحية يفوق تلك التكاليف، وذلك كنتيجة لتمتعها بسمعة جيدة من خلال تطبيق المعايير البيئية والاجتماعية؛
- إن المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع تكتسب السمعة كميزة تنافسية، حيث أشارت الدراسة الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي والتي أجريت في أواخر سنة (2003) إلى أن سمعة المؤسسة تُعد من أهم المعايير التي تساهم في نجاحها، إذ أشارت نتائج هذه الدراسة التي تم توزيعها على (1500) مدير في أكثر من (1000) مؤسسة عالمية كبرى إلى أن (60 %) تقريباً من عينة الدراسة يرون أن السمعة الجيدة يمكن أن تسهم في (40 %) من القيمة السوقية لأسهم المؤسسات، كما تساهم السمعة الجيدة في قدرة المؤسسة على تقديم الأداء الجيد ومواصلة تحقيق الأرباح.

¹ علالي مليكة، مرجع سبق ذكره، ص: 287.

² بنواس صباح، مرجع سبق ذكره، ص: 36، 37.

سادساً: حماية البيئة

إن المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتياً أي ضمن فلسفة المؤسسة وتقاريرها البيئية، وهذا من أجل تجنب قوى الضغط ودعاة حماية البيئة وضمان الاستمرارية، وما كان طريقة لاستمرارها هو في الواقع ميزة لها ووسيلة لتحسين تنافسيتها.¹

فالمسؤولية البيئية تعني أن المؤسسات تأخذ بعين الاعتبار تأثير أنشطتها على البيئة، وبالتالي فهي تعمل على تقليل التأثير السلبي وزيادة التأثير الإيجابي.

ويمكن للمسؤولية الاجتماعية أن تؤدي دور إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يلي:²

- إن المؤسسات التي تنتج منتجات غير مضرّة بالبيئة تمتلك حصة سوقية أكبر لأنها تساعد الزبائن على تحقيق أهدافهم البيئية، فالمنتجات التي تُنتج باتباع تكنولوجيا نظيفة أو التي يمكن إعادة تصنيعها بعد الاستخدام، مع التحلي بمبادئ إدارية شريفة تزيد من قوة المؤسسة التنافسية؛
- إن تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة يؤدي إلى سهولة الالتزام بالمتطلبات البيئية، ومن ثم خفض تكلفة هذا الالتزام؛
- إن الإفصاح عن المعلومات البيئية لمنتجات المؤسسة وكذا الملصقات البيئية، يؤدي إلى تحسين سمعتها لدى الجمهور ومن ثم زيادة الإقبال على منتجاتها، وبالتالي فتح منافذ تسويقية جديدة لها؛
- اعتراف من طرف المؤسسات بأن تطورها متعلق بالمصادر البيئية المؤثرة على نشاطها، حيث أدركت هذه المؤسسات بأن تحسين كفاءة استخدام الطاقة والماء والموارد الأولية الأخرى ليس من شأنه فقط أن يؤدي إلى تحسينات في البيئة، بل يحقق لها تخفيضات مالية محتملة نتيجة لتقليل كلفة المواد المشتراة وكلفة معالجة النفايات؛
- إن التسجيل في المواصفة العالمية (ISO14000) قد أصبح مطلباً أساسياً في العديد من الأسواق العالمية، وهذا ما يجعل المؤسسات المسجلة تتمتع بأفضلية تنافسية تزيد من فرصها السوقية.

¹ علالي مليكة، مرجع سبق ذكره، ص: 287.

² نجم العزاوي، عبد الله حكمة النجار، إدارة البيئة - نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص: 129.

المطلب الرابع: إطار عملي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية

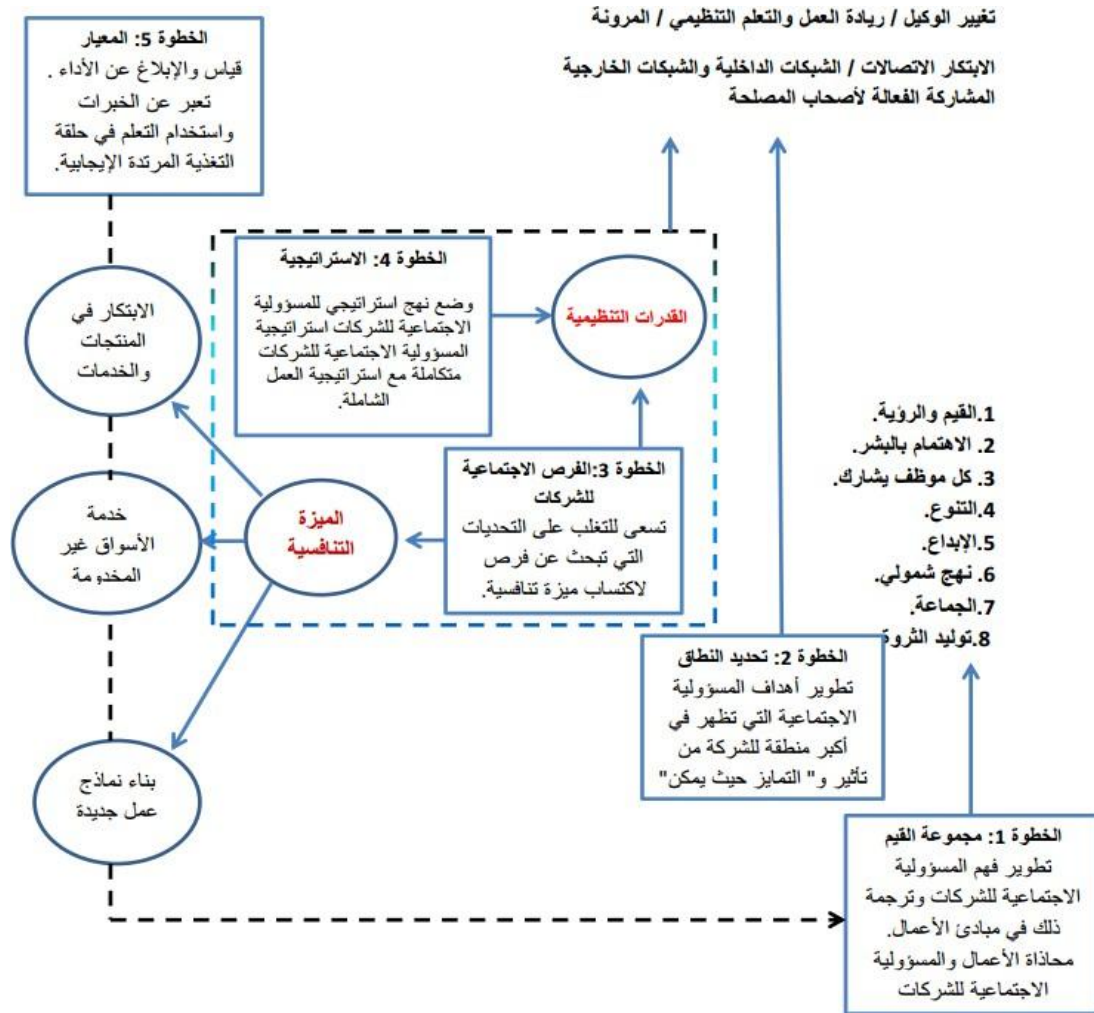
من خلال مقال نشره "Jenkins" سنة (2009)، يقدم فيه نموذجاً عملياً للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مصمم خصيصاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يركز هذا النموذج على النظر إلى المسؤولية الاجتماعية كفرصة تجارية بدلاً من التزام يرتكز على الامتثال، ويشير إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تستفيد من المشاركة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية من خلال تحديد واستغلال الفوائد التجارية المحتملة التي تنشأ عن تحقيق المسؤوليات الاجتماعية والبيئية.

إن الفكرة الرئيسية وراء نموذج "Jenkins" هي أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكنها دمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجياتها الأساسية وعملياتها، من خلال مواءمة المسؤوليات الاجتماعية والبيئية مع أهدافها التجارية العامة. ومن خلال ذلك، يمكن لهذه المؤسسات خلق قيمة للمجتمع وتحقيق نجاحها على المدى الطويل.

ويتكون هذا النموذج من مجموعة من الخطوات التي يجب على المؤسسة اتباعها والموضحة في الشكل

التالي:

الشكل رقم (03-09): نموذج فرصة عمل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والذي يؤدي إلى الميزة التنافسية



Source: Heledd Jenkins, A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises, business ethics, Volume18, Issue1, 2009, p: 33.
2009 p: 33.

خلاصة الفصل

تعتبر المنافسة جزءًا حيويًا من بيئة الأعمال، حيث تتنافس المؤسسات على العملاء والموارد والحصص السوقية بهدف تحقيق النجاح والاستدامة في السوق. تأتي الميزة التنافسية عندما تمتلك المؤسسة موقعًا فريدًا أو ميزة تفضيلية يمكنها من خلالها التفوق على المنافسين. تلك الميزة يمكن أن تكون متعلقة بعدة جوانب؛ مثل التميز من خلال الجودة العالية للمنتجات أو الخدمات، التكاليف المنخفضة، التصميم الابتكاري، التكنولوجيا المتقدمة، العلاقات القوية مع العملاء، أو القدرة على تقديم حلول مخصصة لاحتياجات العملاء...إلخ.

تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة أن تفهم جيدًا سوقها ومنافسيها، كما تتعلق فكرة الميزة التنافسية بعملية بحث المؤسسة عن الأبعاد التي يمكن من خلالها أن تتميز على منافسيها، هذه الأبعاد تتمثل في (التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة)، بتحقيق هذه الأبعاد وتعزيزها، تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية وتحافظ عليها في سوق العمل.

قدم "بورتر" مساهمات كبيرة في مجال الميزة التنافسية، والتي لا تزال تُستخدم وتُطبق على نطاق واسع في مجال الإدارة الاستراتيجية. أحد أبرز مساهماته هو تحليل قوى التنافس الخمسة، استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية، محددات الميزة التنافسية، وأخيرًا استدامة الميزة التنافسية. إن هذه المساهمات الرئيسية "البورتر" قد ساهمت في توجيه المؤسسات والمدراء في تحقيق الميزة التنافسية وفهم العوامل المؤثرة في البقاء والنجاح في ظل البيئة شديدة التنافس.

ترتبط المسؤولية الاجتماعية بشكل وثيق بالميزة التنافسية للمؤسسات. فعندما تتبنى المؤسسة المسؤولية الاجتماعية، فإنها تعكس التزامها بتحقيق الأثر الإيجابي على البيئة والمجتمع، وبالتالي فإن ذلك يعود عليها بعدة فوائد ومن بينها تحسين ميزتها التنافسية، إذ أن تتبع الأبعاد الخمسة للميزة التنافسية (التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة) من خلال صياغة وتبني نشاطات حقيقية للمسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجية شاملة تحقق وتستجيب لجميع توقعات أصحاب المصلحة فإن ذلك سيؤدي من جهة إلى تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة بتحسين إنتاجيتها، كما سيؤدي من جهة أخرى إلى تحسين أدائها الاجتماعي، وهذا ما يحسن من الميزة التنافسية للمؤسسة واستدامتها لأطول مدة ممكنة.

الفصل الرابع:

واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة
التنافسية في المؤسسات الاقتصادية
الجزائرية والتصميم المنهجي
للدراصة الميدانية

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد ما تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيري الدراسة وكذا طبيعة العلاقة التي تربطهما فيما سبق، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظرياً على أرض الواقع من خلال الجانب العملي لهذه الدراسة، إذ أنه وعلى الرغم من تناول الجانب النظري تحليل ومعالجة للمفاهيم النظرية، إلا أن ذلك لا يُعد كافياً، بحيث سيتم التأكد من واقعية الاستنتاجات والنتائج النظرية من خلال تحليل واقع تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية ومدى توافر الميزة التنافسية في هذه المؤسسات، ومحاولة الربط بين المفهومين عملياً من أجل معرفة الدور الذي تلعبه أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

إن قيمة النتائج التي يتوصل إليها الباحث في أي دراسة تتوقف على المنهج العلمي المستخدم والإجراءات التي يتبعها والأساليب التي يستخدمها في معالجة موضوع دراسته، وعليه فإن التصميم المنهجي للدراسة يُعتبر أحد الجوانب المهمة والتي لا يمكن للباحث إهمالها أو الاستغناء عنها في البحث العلمي، على افتراض أن هذا الأخير يتم وفق جهد قصدي ونوعي منظم، حيث تساعد المنهجية الباحث على جمع المعلومات وتبويبها وتفريغها واستخراج النتائج وتحليلها ومعالجتها وتعميمها.

بحيث يتناول هذا الفصل عرض لواقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في النسيج الاقتصادي الجزائري، كما يقدم توصيفاً شاملاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قمنا بها لتحقيق أهداف الدراسة، انطلاقاً من تقديم عرض للإطار المقترح للدراسة وصولاً إلى الإجراءات العملية للبحث الميداني، وهذا من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في النسيج الاقتصادي الجزائري

المبحث الثاني: الإطار المقترح للدراسة

المبحث الثالث: الإجراءات العملية للبحث الميداني

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في النسيج الاقتصادي الجزائري

في السنوات الأخيرة، شهدت الجزائر زيادة في الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية وأثرها الإيجابي على المجتمع والبيئة، حيث تعمل بعض المؤسسات وخاصة الكبيرة منها على تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وتساهم في التنمية المستدامة للمجتمع، فتركز على قضايا مثل حقوق العمال والمساواة بين الجنسين والتنوع والشفافية وحماية البيئة، كما تتبنى هذه المؤسسات مشاريع ومبادرات تهدف إلى دعم التعليم والصحة وتحسين ظروف العمل وتنمية المجتمعات المحلية. وعلى الرغم من ذلك، لا تزال العديد من المؤسسات الجزائرية تواجه تحديات في تبني المسؤولية الاجتماعية. بعض هذه التحديات تشمل قلة الوعي والتفهم لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وقلة الموارد المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتنفيذ المبادئ الاجتماعية، وضعف التشريعات والسياسات التي تدعم المسؤولية الاجتماعية، وكذا ضعف الرقابة والتقييم لممارسات المؤسسات في هذا الصدد، ولعل من بين أهم الأسباب في ذلك هو تعقد وغموض بيئة الأعمال الجزائرية نتيجة لتراكم عدة حقب إدارية منذ الاستقلال، إضافة إلى عدم الفصل النهائي في التوجه الاقتصادي المتبع ما أدى إلى ترهل وضعف في قطاع الأعمال الجزائري، كل هذه الأسباب والعوامل كان لها التأثير البالغ على تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث الوقوف على واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في النسيج الاقتصادي الجزائري، بداية من التعرض لأهم التحولات التي مرت بها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ثم التطرق إلى الإطار القانوني والتشريعي المؤطر والمنظم لتبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمسؤوليتها الاجتماعية، وفي الأخير سيتم تقديم تحليل وتوصيف لمدى تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية، وأيضاً لمدى توافر الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المطلب الأول: أهم التحولات التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

قبل التطرق للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تجدر الإشارة إلى أن الاقتصاد الجزائري ومؤسساته شهد مصاعب عديدة، وذلك نتيجة للتبعية الخانقة التي عرفها وكذا اختلال توازنه العام نتيجة للسياسات المنتهجة من قبل المستعمر الفرنسي في تلك الحقبة، وعليه وجب علينا التعرف على أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية العمومية بعد الاستقلال بداية من مرحلة التسيير الذاتي وحتى مرحلة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

الفرع الأول: مرحلتى التسيير الذاتي والتسيير الاشتراكي (1962-1980)

بعد استعادة الاستقلال سنة (1962)، شهدت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وضعية مزرية، وهذا كنتيجة للسياسة الاقتصادية الغير واضحة المعالم في تلك الفترة، فبدأت المؤسسة الاقتصادية العمومية تطورها القانوني من التسيير الذاتي، ثم اتجهت الدولة نحو الإصلاح من خلال تبني المنهج الاشتراكي وبدأت بتطبيق سياسة التحكم في المؤسسات الاقتصادية.

أولاً: مرحلة التسيير الذاتي (1962-1970)

على الرغم من الظروف التي عرفها الاقتصاد الجزائري والدمار الذي خلفه المستعمر، لم تضعف هذه الأوضاع والصعوبات من عزيمة العمال الجزائريين، وخاصة الفلاحين الذين تحركوا بصورة عفوية وتلقائية لتسيير المزارع، وهذا ما أدى إلى بروز "نمط التسيير الذاتي"، فما كان من الدولة الجزائرية وقتها إلا تركية هذا النمط من التسيير.

وعليه فإن نظام التسيير الذاتي والذي طُبق بموجب مرسوم (22 مارس 1962) على الوحدات الصناعية والزراعية في حقيقة الأمر لم يكن تطبيقاً لإيديولوجية واضحة المعالم مسبقاً، وإنما كان أمراً واقعياً فرضته مجموعة من العوامل، والتي من أبرزها ظاهرة شغور الأملاك والمؤسسات بعد الهجرة الجماعية للفرنسيين جراء استقلال الجزائر.¹

ويُعرف التسيير الذاتي بأنه نموذج ذاتي يقوم على إشراك العمال في تسيير المؤسسات، وذلك من خلال تملك وسائل الإنتاج وإدارتها، فيقوم الفلاحون بتسيير المزارع والعمال بتسيير المصانع والإدارات المهمة من خلال مجموعات تكونت لهذا الغرض، وهذا بهدف حماية الاقتصاد الوطني ومواصلة العملية الإنتاجية من أجل تلبية احتياجات المجتمع.²

كما أخذت الجزائر خلال هذه المرحلة في السنوات الممتدة من (1965) إلى (1970) منعرجاً جديداً نظراً لأحداث (جوان 1965)، إذ شاع في هذه الفترة مفهوم الشركة الوطنية، وخاصة بعد سياسة التأميم وامتصاص

¹ بن عيسى بن علي، زيتوني عبد القادر، تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 04، 2018، ص: 50.

² عيسى مرازقة، القطاع الخاص والتنمية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2006، 2007، ص:

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

المؤسسات الصغيرة المسيرة ذاتياً من طرف الشركة الوطنية، والجدير بالذكر أن الشركات الوطنية هي عبارة عن شركات حكومية وأن عملية تسيير وإدارة هذه الشركات ترجع لأعوان الدولة الذين تم تعيينهم بمقتضى مرسوم وزاري.¹

مع ذلك، كانت هناك تحديات كبيرة خلال هذه المرحلة، بما في ذلك مواجهة التداعيات الاقتصادية والاجتماعية للحرب وتحقيق توازن في النمو الاقتصادي وتوزيع الثروة. علاوة على ذلك، كانت الجزائر تعاني من تحديات هيكلية وتقنية تتطلب جهوداً كبيرة في تطوير البنية التحتية وتحسين الإدارة العامة.

ثانياً: مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971-1980)

في هذه الفترة تم الانتقال من شكل المشروع أو المؤسسة العامة إلى شكل المؤسسة الاشتراكية، وهذا نتيجة لعدة عوامل، والتي على رأسها اعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل سلبياتها وإيجابياتها باعثاً على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، وكذا تحول أسلوب تسيير المؤسسة العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العمال عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال المساهمة الفعلية في ذلك، إضافة إلى تجسيد المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة وفقاً لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، من خلال مجلس منتخب يسهر على حسن تسيير المؤسسة.²

لقد كان التطبيق الفعلي للنظام الاشتراكي في الجزائر في (16 نوفمبر 1971)، وذلك من خلال صدور وثيقة رسمية لتسيير المؤسسات العمومية بصورة جماعية وفقاً للمنهج الاشتراكي وهي "ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات"، والتي تعبر عن التحول العام للاشتراكية. تعتبر المؤسسة الاشتراكية بموجب المواد (2، 3، 4، 7 من المرسوم التنفيذي 71-74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971) مؤسسة ملك للدولة تابعة للقطاع العام تتولى الدولة الاستثمار فيها، تتمتع بالاستقلالية المالية والشخصية المعنوية كما يعتبر عمالها منتجون ومسирون في آن واحد.³

وعلى الرغم من تميز هذه المرحلة بتطبيق سياسات التحكم الحكومي في المؤسسات الاقتصادية، إلا أن هناك عدة عيوب من أهمها:

¹ بن عيسى بن علي، زيتوني عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

² بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 02، 2002، ص: 112.

³ بن عيسى بن علي، زيتوني عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص: 50، 51.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

- **نقص التنوع الاقتصادي:** إن أبرز ما يُعاب على هذه المرحلة هو قلة التنوع الاقتصادي، فعلى الرغم من وجود بعض المحاولات والجهود لتطوير صناعات أخرى، إلا أن الاقتصاد الجزائري كان يعتمد بشكل كبير على القطاع النفطي والغازي ما جعله عرضة للتقلبات والصدمات الخارجية؛
- **التدخل الزائد للدولة:** إذ كان التدخل الحكومي في القطاع الاقتصادي زائداً في هذه المرحلة، بحيث تم التحكم الحكومي في الإنتاج والتوزيع والتخطيط الاقتصادي بشكل كبير، وهذا ما أدى إلى تعطيل المرونة والابتكار في المؤسسات وتقييد حرية اتخاذ القرار وتنمية القطاع الخاص.

الفرع الثاني: مرحلتى إعادة الهيكلة الاقتصادية واستقلالية المؤسسات

على إثر المشاكل والأزمات التي مست المؤسسات الاقتصادية العمومية والاقتصاد الجزائري بشكل عام، توجهت الدولة الجزائرية آنذاك للبحث عن حلول جديدة، هذه الحلول تجسدت في إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية من خلال التخلي عن الاشتراكية والتوجه نحو اقتصاد السوق، وهذا ما أدى بدوره إلى استقلالية المؤسسة الاقتصادية العمومية.

أولاً: مرحلة إعادة الهيكلة الاقتصادية (1980-1990)

إن كبر حجم المؤسسات والتنوع والتعقد في وظائفها وبروز البيروقراطية في شكلها السلبي، أدى إلى تعطيل نشاط المؤسسة العمومية، كما واجه التنظيم الرسمي فيها صعوبة في الإشراف، وأمام هذا الوضع الذي آلت إليه المؤسسات العمومية قامت الحكومة الجزائرية باتخاذ إجراءات لإعادة تنظيمها، فكانت أول عملية لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية حيز التنفيذ بموجب المرسوم (80-242 المؤرخ في 4 أكتوبر 1980)، وتهدف هذه العملية إلى إعادة إرجاع المؤسسات الصناعية إلى وظيفتها الإنتاجية عن طريق:

- مراقبة مالية صارمة تدخل كمقياس اقتصادي، والإنجاز الفعلي للمشاريع؛
- مراقبة تقنية صارمة تسمح بتسيير أقل ثقل وأقل بيروقراطية للوحدات الاقتصادية.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

فعملية إعادة الهيكلة هي عملية تتحول بواسطتها المؤسسة الاقتصادية العمومية إلى عون اقتصادي عقلاني وفعال، وبعبارة أخرى فإن إعادة هيكلة المؤسسات تهدف إلى زيادة فعالية القرارات بتدعيم التسيير الاشتراكي للمؤسسات واللامركزية التي تسهل من عملية التسيير.¹

وعلى الرغم من الجهود المبذولة آنذاك والمحاولات التي كانت تهدف إلى إصلاح مسار المؤسسات الاقتصادية العمومية من خلال إعادة الهيكلة، إلا أن هذه المؤسسات لم تحقق المستوى المتوقع والمطلوب منها.

ثانيا: مرحلة استقلالية المؤسسات

مع الشروع في جني ثمار إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية العمومية، بدأت تبرز مجموعة من التناقضات والمشاكل وخاصة ما يرتبط بالإشراف والسلطة والوصاية، ومنها أيضاً ما يرتبط بالتمويل والعجز الكبير الذي آلت إليه المؤسسات الكبيرة، وكذا ما يتعلق بمحتوى فلسفة التسيير المتبعة من طرف إدارة هذه المؤسسات، وعليه فقد عمدت السلطة السياسية والاقتصادية إلى طرح مشروع يتمثل فيما يُعرف باسم "استقلالية المؤسسة العمومية"، وذلك بهدف إجراء إصلاحات للمشاكل سالفة الذكر.²

لقد كانت توصيات الندوة الرابعة حول التنمية والمتعلقة باستقلالية المؤسسات هي الأساس الذي بُنيت عليه مختلف مشاريع القوانين المتعلقة باستقلالية المؤسسات³، فتجسدت فكرة استقلالية المؤسسات من خلال القانون التوجيهي للمؤسسات الوطنية والذي صدر بشأنه المرسوم رقم (88-01) والمؤرخ في 12 جانفي 1988 والمتعلق باستقلالية المؤسسات).⁴

ويضمن قانون استقلالية المؤسسات إيجاد إطار أساسي يعمل على توفير وسائل عمل تُمكن المؤسسة من حرية المبادرة في اتخاذ القرارات التسييرية، وذلك من أجل استغلال طاقاتها الذاتية المتوفرة وإتاحتها الحرية في التعاقد طبقاً للقانون التجاري، بحيث عمد مشروع استقلالية المؤسسات إلى توضيح العلاقة الجديدة بين

¹ سليمي سامية، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 11، العدد 01، 2023، ص: 12.

² بن عيسى بن علي، زيتوني عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

³ بومدين حوالف رحيمة، واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري والألفية الثالثة، يومي 21 و 22 ماي 2002، جامعة سعد دحلب، البليدة، ص: 10.

⁴ الطيب داودي، ماني عبد الحق، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، العدد 03، 2008، ص: 141.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

وظيفة الدولة والمؤسسة الاقتصادية العمومية، وكذا إعادة النظر في مجموعة من قواعد التسيير الاقتصادي الوطني، وعليه فإن دور الدولة تحول إلى مجرد مالك عن طريق صناديق المساهمة.¹

وعلى الرغم من تبني قانون استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية، إلا أن الحكومة الجزائرية لم تصل إلى معالجة حقيقية للمشاكل المذكورة أعلاه، وعليه قامت بخطوة أخرى تمثلت في خوصصة المؤسسات الاقتصادية العمومية.

الفرع الثالث: مرحلة خوصصة المؤسسات الاقتصادية العمومية

إن التراجع الذي عرفه الاقتصاد العالمي في سبعينات القرن الماضي كان له الأثر البالغ على المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، فبدأ التفكير في مدى قدرة الاقتصاد الوطني على التأقلم مع التغيرات الكبيرة في الأسعار الدولية التي أثرت على فعاليته، ومن ثم بدأ التفكير في الخوصصة والتي تعني تحويل ملكية القطاع العمومي إلى القطاع الخاص، والتعامل بقواعد السوق في تحديد الأسعار والسعي إلى تعظيم الربح.²

فبعد أزمة (1986) وأحداث أكتوبر (1988) وجدت الحكومة الجزائرية نفسها أمام عجز كبير في ميزانيتها، وبالتالي فهي بحاجة إلى موارد مالية أجنبية لتغطية هذا العجز، فبدأت بتوقيع سلسلة من الاتفاقيات مع صندوق النقد الدولي مقابل مجموعة من الإصلاحات الاقتصادية على المؤسسات وخاصة منها الصناعية، والتي تلتزم بتحقيقها للمرور إلى اقتصاد السوق والبدء في عملية الخوصصة³، بحيث جاءت هذه الأخيرة كإطار للوفاء بالتزامات الجزائر مع صندوق النقد الدولي، فأصدرت كخطوة أولى قانون الاستثمار في (05 أكتوبر 1993)، والذي جاء لتعزيز إرادة تحرير الاقتصاد الوطني، ونص على ما يلي:⁴

➤ حق الاستثمار بحرية؛

➤ المساواة بين المتعاملين الاقتصاديين الخواص الوطنيين والأجانب؛

¹ سليمي سامية، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

² بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص: 117.

³ مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص: 226، 227.

⁴ نوي نورالدين، دراسة تحليلية لدور مؤسسات التمويل المتخصصة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة 2000-2013، مجلة التسيير والاقتصاد، المجلد 04، العدد 03، 2016، ص: 323.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

- تدخل الدولة محدود في منح التحفيز للاستثمارات خاصة فيما يتعلق بالجباية؛
 - إنشاء وكالة لدعم الاستثمارات ومتابعتها؛
 - إلغاء اعتماد مشاريع الاستثمار وتعويضها بتقديم التصريح فقط وكذا تخفيف الإجراءات المتعلقة بالاستثمارات وتحديد مدة دراسة الملفات بـ (60) يوماً؛
 - توضيح وتخفيف وتدعيم الضمانات وتشجيع الامتيازات الجبائية والجمركية؛
 - تدعيم تشجيع الاستثمارات المنجزة في الجزائر حول ثلاثة أنظمة: النظام العام، النظام الخاص بالاستثمارات المنجزة في المناطق المراد ترقيتها والنظام الخاص بالاستثمارات المنجزة في المناطق الحرة.
- واعتمدت الجزائر سنة (1995) برنامجاً للخصوصية بصفة رسمية، وذلك بموجب الأمر (95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995)، بحيث تم توزيع أسهم المؤسسات العمومية على (55) شركة قابضة تمهيداً لإعادة هيكلتها، وقد صُنفت المؤسسات الاقتصادية العمومية إلى مجموعتين؛ وحدات عاجزة تم تصفيتها وبيع تجهيزاتها وعتادها وتسريح عمالها، وأخرى قابلة للخصوصية ومواصلة النشاط بصورة أحسن إذا ما تم تغيير طبيعتها القانونية.¹
- وقد نتج عن الخصوصية في تلك الفترة آثار كارثية على الاقتصاد والمجتمع، بحيث تزايدت معدلات البطالة بارتفاع عدد العمال المسرحين والمقالبين للتقاعد المبكر، وكذا انخفاض القدرة الشرائية للعمال وإلغاء الدعم على بعض أسعار السلع الأساسية، وأيضاً شهدت هذه الفترة انخفاض في قيمة العملة الوطنية مما أدى إلى ارتفاع أسعار السلع المستوردة²، وهذا ما دفع بالدولة الجزائرية آنذاك إلى تنفيذ برامج لإعادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة.

الفرع الرابع: برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

لقد ظهر مصطلح التأهيل من خلال التجربة البرتغالية سنة (1988) في إطار تكامل البرتغال مع دول أوروبا، وكان يُسمى آنذاك بالبرنامج الاستراتيجي لتنشيط وتحديث الاقتصاد البرتغالي، لينتقل التأهيل فيما بعد إلى دول العالم الثالث، وخاصةً الدول التي كانت تنتهج النظام الاشتراكي وقد غيرت وجهتها نحو اقتصاد

¹ بن عيسى بن عليّة وزيتوني عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

² مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص: 227.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

السوق، فهي بحاجة إلى تطوير مؤسساتها وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها ذات الخبرة القليلة، وذلك للرفع من أدائها التنافسي في الأسواق في ظل التحولات الاقتصادية العالمية.¹

بحيث عرفت المنظمة الأممية للتنمية الصناعية (ONUDI) التأهيل على أنه مجموعة من البرامج الموضوعية خصيصاً للدول النامية والتي هي في مرحلة انتقالية بهدف تسهيل انماجها في الاقتصاد الدولي الجديد، وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات، وبعدها طورت مفهومه خلال السنوات الأخيرة ليصبح معناه الإجراءات المستمرة التي تهدف إلى تحضير المؤسسة ومحيطها مع متطلبات التبادل الحر.²

إن الإصلاحات التي هدفت إلى تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المشار إليها سابقاً (الإدارة الذاتية والإدارة الاشتراكية، إعادة الهيكلة التنظيمية والمالية، الاستقلالية، وأشكال مختلفة من التنظيم وخصخصة القطاع الاقتصادي العام التجاري)، والتي كانت مطروحة منذ (1962) لم تقي بالغرض، وخاصةً مع انخفاض عائدات النقد الأجنبي الناتجة عن النفط³، وعليه كانت أول انطلاقة لتأهيل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر سنة (1999) في إطار التعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، حيث قدمت هذه الأخيرة مساعدات قيمتها (1.000.269) دولار. ويسعى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية التي تشغل أكثر من (20) عامل والذي تشرف عليه وزارة الصناعة إلى مرافقة ودعم المؤسسات الصناعية العمومية والخاصة لترقية التنافسية الصناعية، وذلك بتحسين كفاءات المؤسسات الصناعية وتهيئة محيطها بتكليف جميع مكوناته، وقدر المبلغ المخصص لهذا البرنامج بـ (4) مليار دينار جزائري⁴، لتتوالى فيما بعد برامج عديدة أطلقتها الحكومة الجزائرية من أجل دعم وتأهيل المؤسسات الاقتصادية. وتتمثل دواعي قيام الدولة بهذه البرامج فيما يلي:⁵

➤ تحديات المنافسة العالمية؛

➤ غياب الرؤية الاستراتيجية لدى مسيري المؤسسات وخاصة الصغيرة والمتوسطة؛

➤ نقص روح المقابلة لدى أصحاب المؤسسات؛

¹ زيتوني صابرين، الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة الجزائر -، أطروحة دكتوراه تخصص دولية ولوجيستيك، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2016، 2017، ص: 107.

² سمية بلعيد، تقييم جهود الدولة ضمن برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات التي استفادت من برنامج التأهيل، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزانة)، المجلد 10، العدد 02، 2020، ص: 311.

³ Maouche Ahmed, Mise à niveau de L'entreprise économique Algérienne: proposition d'options, MÂAREF Revue académique, N°: 20, Juin 2016, p:04.

⁴ عبد الجليل شليق وآخرون، برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 03، 2012، ص: 215.

⁵ سمية بلعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 312.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

➤ غياب التدريب النظري والتطبيقي لرؤساء المؤسسات؛

➤ الصعوبات الإدارية، المالية، الجبائية، التسويقية والفنية؛

➤ الآثار الناجمة عن الانفتاح الاقتصادي.

إن برنامج التأهيل لا يتعلق بالجانب الجزئي الخاص بالمؤسسة فقط، وإنما يتعدى ذلك إلى المستوى القطاعي وحتى المستوى الكلي، وعليه فإن الأهداف من برامج التأهيل تكون وفق ثلاث مستويات كما يلي:

أولاً: على المستوى الكلي

يمكن تلخيص أهداف وتوجهات السياسة العامة لوزارة الصناعة فيما يخص إعادة الهيكلة الصناعية فيما يلي:¹

➤ وضع برنامج لتأهيل كل من المؤسسة والمحيط على حدٍ سواء وهو ما يعبر عنه بالعلاقة التكاملية؛

➤ إعداد سياسة اقتصادية صناعية تكون القاعدة الأساسية لبرنامج الدعم والتحضر؛

➤ اعتماد برنامج تحسيبي وإعلامي لسياسة التأهيل يستهدف بالدرجة الأولى المتعاملين الاقتصاديين؛

➤ وضع آليات عمل تسمح للمؤسسة والهيئات الحكومية من مباشرة الإجراءات المتخذة على المستوى الوسيط والوحدوي.

ثانياً: على المستوى القطاعي

يهدف برنامج التأهيل على هذا المستوى إلى تحديد الهيئات التي تتعامل مع المؤسسة من حيث إمكاناتها ومهامها، وتتمثل هذه الهيئات في:²

➤ جمعيات أرباب العمل؛

➤ الهيئات شبه العمومية؛

➤ المؤسسات والمصادر التجارية والتكنولوجية؛

¹ Ministère de l'industrie, guide méthodologique, 2003, p: 75.

² Ministère de l'industrie, **fonds de promotion de la compétitivité industrielle**, 2006, p: 10.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

➤ هيئات التكوين المتخصصة في تنمية وتطوير الكوادر والإطارات الفنية؛

➤ البنوك والمؤسسات المالية؛

➤ هيئات تسيير المناطق الصناعية.

ثالثاً: على المستوى الجزئي

برنامج التأهيل هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات المحفزة على تحسين النوعية، ومن جهة نظر المؤسسة فإن برنامج التأهيل يُعتبر مسار تحسين دائم أو إجراء تطوري يسمح بالتنبؤ بأهم النقائص والصعوبات التي تواجهها المؤسسة، فهو لا يُعتبر إجراء قانوني مُلزم تفرضه الدولة على المؤسسات، وإنما هو برنامج طوعي تلعب فيه الدولة دور الداعم للمؤسسات المستجيبة لمعايير قبول الأداء، والتي يمكنها أن تحقق من خلال استجابتها لهذا البرنامج الأهداف التالية:¹

➤ الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات من خلال التحكم في التكاليف الإنتاجية؛

➤ تطوير نظم الإدارة وتكيف المؤسسات مع الطرق الحديثة للتنظيم والتسيير؛

➤ تطوير نظم الإنتاج والتحكم في نوعيات المنتجات والخدمات؛

➤ تحيين الجودة والحصول على شهادة الإيزو بإخضاع المؤسسة إلى المقاييس الدولية للجودة؛

➤ خلق مناصب الشغل الجديدة والحفاظ على مناصب الشغل الحالية.

مما سبق يتضح لنا أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية شهت منذ الاستقلال وإلى يومنا هذا عدة إصلاحات كان هدفها إخراج المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة من وضعيتها الصعبة، وكذا الارتقاء بها إلى مصاف المؤسسات العالمية، وعلى الرغم من الفجوة بين ما هو مخطط له من أهداف في كل مرحلة من المراحل المذكورة سابقاً والنتائج الفعلية المحققة، إلا أن كل هذه الإصلاحات ساهمت في مجملها في تطوير وتحسين نوعية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ولا تزال هذه الجهود متواصلة إلى يومنا هذا.

¹ عبد الجليل شليق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 217.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الثاني: الإطار القانوني والتنظيمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

في حقيقة الأمر وحتى الآن لا توجد قوانين مباشرة من قبل الدولة الجزائرية تتعلق بممارسة المؤسسات الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية، إلا أنها وكغيرها من دول العالم قامت بإنشاء مؤسسات الدولة التي تسهر على تطبيق المؤسسات الاقتصادية للقوانين الخاصة بحماية المستهلك والعمال والبيئة، كما قامت بمجموعة من المبادرات والتي تقع ضمن دعم وتشجيع المؤسسات في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب عرض أهم المبادرات التي قامت بها الدولة الجزائرية وكذا أهم القوانين والتشريعات التي تدعم بصورة غير مباشرة تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية.

الفرع الأول: المسؤولية الاجتماعية حسب القانون الجزائري

لا يمكن إهمال الجانب التشريعي ومساهمته الكبيرة في الحث على تبني المؤسسات الاقتصادية لمسؤوليتها الاجتماعية، وعليه سيتم التطرق من خلال هذا الجزء إلى أهم القوانين التي أصدرتها الدولة الجزائرية والتي من شأنها الدفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى تبني المسؤولية الاجتماعية.

أولاً: القوانين والتشريعات الوطنية التي تدعم حقوق أصحاب المصلحة

سيتم فيما يلي التطرق لأهم القوانين والتشريعات التي تنظم حماية المستهلك، حماية العمال، والحفاظ على البيئة:

1- مجال حماية المستهلك:

إن حماية المستهلك في الجزائر تتم بموجب العديد من القوانين والتشريعات والتي تهدف في مجملها إلى حماية حقوق المستهلكين وضمان جودة السلع والخدمات المقدمة لهم، وفيما يلي عرض لأهم هذه القوانين:

➤ القانون رقم (02/89) المؤرخ في 07 فيفري (1989): إذ يُعتبر هذا القانون أول نص قانوني يحمي المستهلك، بحيث تضمنت مواده الثلاثون المبادئ الأساسية لحقوق المستهلك، وتمحورت هذه الأخيرة حول الالتزام العام بالسلامة الصحية، ضرورة مطابقة المنتج للمقاييس والمواصفات القانونية، إلزامية الضمان والإعلام، وإلزامية الأمن الاقتصادي. ومن أجل وضع هذا القانون حيز التنفيذ تم إصدار جملة من النصوص التشريعية والتنظيمية والتي تصب جميعها في خانة وضع التدابير والإجراءات التي من شأنها

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

التأكد من ضمان جودة المنتجات والخدمات للحفاظ على صحة المستهلك وسلامته وحماية مصالحه المادية والمعنوية.¹

➤ القانون (02/04 المؤرخ في 23 جوان 2004): يحدد هذا القانون القواعد المطبقة على الممارسات التجارية من أجل حماية المستهلك من الأشكال الجديدة للغش والتحايل والتلاعب، ويتضمن عدة جوانب منها: الأحكام العامة، المخالفات، العقوبات، نزاهة الممارسات التجارية.²

➤ القانون (03/09 المؤرخ في 25 فيفري 2009): ويُعد من أهم القوانين المنظمة لحماية المستهلك في الجزائر، ويهدف إلى تحديد القواعد المطبقة في مجال قمع الغش وحماية المستهلك، وتُطبق أحكام هذا القانون على كل سلعة أو خدمة معروضة بمقابل أو مجاناً وعلى كل متدخل وفي جميع مراحل عملية العرض للاستهلاك.³

ويمكن إبراز أهم النقاط التي تم التركيز عليها في هذا القانون كما يلي:⁴

- إلزامية النظافة والنظافة الصحية للمواد الغذائية وسلامتها؛
- إلزامية أمن المنتجات؛
- إلزامية مطابقة المنتجات؛
- إلزامية الضمان وخدمة ما بعد البيع؛
- إلزامية إعلام المستهلك؛
- المصالح المادية والمعنوية للمستهلكين؛
- الاعتراف بالمنفعة العامة والمساعدة القضائية لجمعيات حماية المستهلكين.

¹ أمحمد سعيداني، عبد الحق القينعي، المسؤولية الاجتماعية للشركات في الجزائر بين التشريع والواقع، مجلة صوت القانون، المجلد 07، العدد 03، 2021، ص: 1141، 1142.

² مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص: 236.

³ المادة 01 و 02 من القانون رقم 03/09 المؤرخ في 29 فيفري 2009، المتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، بتاريخ 05 مارس 2009، ص: 13.

⁴ نفس المرجع، ص: 14-16.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

2- مجال حماية حقوق العمال:

تعتبر حماية حقوق العمال في الجزائر أحد الأولويات المهمة للحكومة والمؤسسات ذات الصلة، حيث تعتمد حماية حقوق العمال في الجزائر على نظام قوانين وتشريعات واضحة تنظم علاقة العمل بين أصحاب العمل والعمال، كما تضمن هذه القوانين حقوقاً مهمة للعمال وتحدد واجبات أصحاب العمل فيما يتعلق بالعمال.

إذ أنه وعلى الرغم وعلى الرغم من حداثة ظهور قانون العمل الجزائري، إلا أنه عرف تطوراً سريعاً مقارنة بالقوانين الأخرى، وفيما يلي مراحل تطور قانون العمل في الجزائر: ¹

➤ **مرحلة ما قبل الاستقلال (من 1932 إلى 1962):** وعرفت هذه الفترة تطبيق أغلب القوانين الفرنسية الخاصة بتنظيم علاقات العمل مع إدخال بعض التعديلات لتتناسب مع بيئة الأعمال في الجزائر.

➤ **المرحلة ما بين (1962 و 1989):** عرفت الجزائر خلال السنوات الأولى من الاستقلال فراغاً قانونياً، لتجد نفسها مجبرة على إصدار القانون (157/62 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962) والذي يقضي بتمديد العمل بالقوانين الفرنسية إلا ما تعارض منها مع السيادة الوطنية²، وبقي هذا القانون سارياً إلى غاية إصدار الأمر (29/73 المؤرخ في 05 جويلية 1973) والذي دخل حيز التنفيذ ابتداء من (05 جويلية 1975)³. كما أصدرت الجزائر سنة (1975) العديد من القوانين أهمها: القانون المتعلق بالشروط العامة لعلاقات العمل بموجب الأمر (31/75 المؤرخ في 29 أبريل 1975)، المدة القانونية للعمل بموجب الأمر (30/75 المؤرخ في 29 أبريل 1975)، قانون متعلق بالعدالة في العمل بموجب الأمر (32/75 المؤرخ في 29 أبريل 1975)⁴.

➤ **مرحلة التحول إلى الاقتصاد الرأسمالي (من 1990 إلى الآن):** وتتعلق هذه المرحلة بالنصوص الصادرة تطبيقاً لدستور (1989)، وتميزت بالإلغاء الضمني والصريح للنصوص ذات الطابع الاشتراكي، وفيما يلي أهم هذه القوانين:

¹ علان حرشاي، محاضرات في مقياس قانون العمل، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019، 2020، ص: 09-11.

² الجريدة الرسمية رقم 02 والمؤرخة في 11 جانفي 1962.

³ الجريدة الرسمية رقم 62 والمؤرخة في 03 أوت 1973.

⁴ الجريدة الرسمية رقم 39 والمؤرخة في 16 جويلية 1975.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم (01-04): مضمون أهم قوانين العمل التي تمس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

يحدد هذا القانون المبادئ العامة، كما يفرض على المؤسسة والشريك الاجتماعي التفاوض حول اتفاقية جماعية والتي تُعتبر اللبنة الأولى للقطيعة مع القانون العام للعامل والذي حدد كل التفاصيل حول علاقة العمل في ظل النظام الاشتراكي سابقاً.	القانون (11-90)
ويتعلق بتحديد شروط الممارسة النقابية المطبقة على مجموع العمال الأجراء والمستخدمين.	القانون (14-90)
يحدد طرق التدخل والتسوية للنزاعات الجماعية للعمل، وكذا طرق وشروط ممارسة حق الإضراب الناجم عن نزاع جماعي.	القانون (02-90)
من بين ما جاء في هذا القانون تحديد شروط التدخل وتسوية النزاعات الفردية للعمل، وكذلك القواعد والإجراءات التي تحدد مكاتب التوفيق والمصالحة والمحاكم المختصة.	القانون (04-90)

المصدر: أمحمد سعيداني، عبد الحق القينعي، مرجع سبق ذكره، ص: 1145.

3- مجال الحفاظ على البيئة:

لقد احتلت الجزائر المرتبة الأولى على المستويين الإفريقي والعربي والمرتبة (42) عالمياً من بين (163) بلد في مجال حماية البيئة وفقاً لتصنيف أعدّه باحثون أمريكيون من برنامج قياس النجاعة البيئية سنة (2010) حسب ما أفاد به بيان لوزارة التهيئة العمرانية والبيئة. بحيث تم تصنيف بلدان العالم التي تتماشى أكثر مع المؤشرات الدولية في مجال البيئة من خلال الارتكاز على مقاييس على غرار نوعية المياه والتنوع البيئي ومعالجة النفايات وتسيير البيئة.¹

إذ تولي الجزائر اهتماماً كبيراً لحماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية، حيث أصدرت الجزائر سنة (1989) أول قانون لحماية البيئة، لتتوالى فيما بعد التشريعات والقوانين من أجل تدعيم الترسانة التشريعية لحماية البيئة كما يلي:

¹ موقع جزائريس، الجزائر الأولى عربياً وإفريقياً في مجال حماية البيئة، <https://www.djazairess.com/eloumma/11989>، (2023/06/06).

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم (04-02): مضمون أهم القوانين البيئية التي تمس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

القانون رقم (03/83) المؤرخ في 05 فيفري 1983	والذي يتعلق بتنفيذ سياسة وطنية لحماية البيئة من خلال حماية الموارد الطبيعية والتقليل من أشكال التلوث.
القانون رقم (12/84) المؤرخ في 23 جوان 1984	ويتعلق بالنظام العام للغابات، وقد تم تعديله بموجب القانون رقم (20/91) المؤرخ في 02 ديسمبر 1991.
القانون رقم (09/99) المؤرخ في 28 جويلية 1999	يتعلق هذا القانون بالتحكم في الطاقة (اقتصاد الطاقة).
القانون رقم (19/01) المؤرخ في 12 ديسمبر 2001	ويتعلق هذا القانون بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها، ومن بين ما جاء في هذا القانون إلزامية استعمال تقنيات أكثر نظافة أقل إنتاجاً للنفايات.
القانون (10/03) المؤرخ في 19 جويلية 2003	ويعتبر من بين أهم القوانين المنظمة لحماية البيئة في الجزائر، ويتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة استناداً للعديد من المبادئ أهمها: مبدأ المحافظة على التنوع البيولوجي، مبدأ النشاط الوقائي وتصحيح الأضرار البيئية بالأولوية عند الضرر، مبدأ عدم تدهور الموارد الطبيعية، مبدأ الحيلة.
القانون (03/04) المؤرخ في 23 جويلية 2004	ويتعلق هذا القانون بحماية المناطق الجبلية في إطار التنمية المستدامة.
القانون رقم (06/07) المؤرخ في 13 ماي 2007	وينص على تسيير المساحات الخضراء وتنميتها وحمايتها.
القانون رقم (02/11) المؤرخ في 17 فيفري 2011	وينص على المجالات البيئية المحمية من طرف الدولة الجزائرية في إطار التنمية المستدامة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجرائد الرسمية.

من خلال ما سبق نجد أن الدولة الجزائرية قد ساهمت بطريقة غير مباشرة في حث المؤسسات الاقتصادية على تبني المسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال ترسانة من القوانين أصدرتها منذ الاستقلال ولا تزال هذه المساعي متواصلة، بحيث مست هذه القوانين ثلاث مجالات رئيسية هي:

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

- **قوانين حماية المستهلك:** وتعد أمراً هاماً في القوانين والتشريعات الجزائرية، بحيث تهدف هذه القوانين إلى ضمان حقوق المستهلكين وضمان سلامتهم وحمايتهم من الممارسات الغير قانونية أو الظالمة من قبل المؤسسات.
- **قانون العمل:** يشمل قانون العمل في الجزائر تشريعات تحمي حقوق العمال وتعزز المساواة والعدالة الاجتماعية، وأيضاً مسائل مثل ساعات العمل، الأجور العادلة، الإجازات وغيرها من الحقوق التي تحمي مصالح العمال.
- **قوانين الحماية البيئية:** تم تبني العديد من القوانين والتشريعات البيئية في الجزائر لحماية البيئة والموارد الطبيعية، إذ تشمل هذه القوانين مسائل مثل إدارة المخلفات، حماية التنوع البيولوجي والمناطق الطبيعية الحساسة، التصدي لتلوث الهواء والمياه...إلخ.

ثانياً: النظام القانوني للتقييس في التشريع الجزائري

في بداية الأمر استعمل التقييس (La Standardisation) بهدف تحسين جودة المنتجات والخدمات، وأصبح فيما بعد التقييس وسيلة تنافسية بين المؤسسات لضمان ثقة المستهلكين، ثم تطور ليصبح أداة قانونية لحماية الاقتصاد بالدرجة الأولى والمستهلكين بالدرجة الثانية. وهو يُعرف على أنه نشاط تتكفل به هيئات مختصة سواءً كانت حكومية أو غير حكومية، تضع من خلاله وثائق تتضمن سلسلة من المعايير والمقاييس بهدف تنسيق نشاط قطاع معين.¹

لقد فرض المشرع الجزائري أن تكون المواصفات والمقاييس الجزائرية مطابقة للمعايير الدولية، وأن تُستخدم كأساس للوائح الفنية والمواصفات الوطنية، إلا في الحالة التي تكون فيها هذه المواصفات غير مجدية أو غير مناسبة لتحقيق الأهداف المشروعة والمنشودة، وخاصةً إذا كانت لا توفر مستوى حماية كافية أو بسبب عوامل جغرافية أو مناخية أو تكنولوجية أساسية، وهذا حرصاً منه على تطوير أداء المؤسسات الجزائرية وتحسين نوعية منتجاتها من خلال مطابقتها للمواصفات والمعايير العالمية.²

¹ الرزقي قاسمي، حسينة شرون، هيئات التقييس في التشريع الجزائري ودورها في حماية المستهلك، المجلة الجزائرية لقانون الأعمال، المجلد 02، العدد 01، 2021، ص: 77، 78.

² قلوّش الطيب، دور التقييس في حماية المستهلك في التشريع الجزائري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 18، 2017، ص: 179.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

وقد تم إنشاء العديد من الهيئات المختصة والتي مهمتها تنفيذ السياسة الوطنية للقياس، بموجب المادة (02) من المرسوم التنفيذي رقم 464/04) المتعلق بتنظيم القياس وسيره، بحيث تُعد أجهزة للقياس:

- المجلس الوطني للقياس؛
- المعهد الجزائري للقياس؛
- اللجان التقنية الوطنية؛
- الهيئات ذات النشاطات القياسية؛
- الوزارات ضمن نشاطاتها في إعداد اللوائح الفنية.¹

ونظراً لأهمية القياس فقد خص المشرع الجزائري نشاط القياس بقانون خاص به، فقد تم إصدار قانون متعلق بالقياس، وهو قانون (04-04 الصادر في 23 جوان 2004)، بحيث يهدف هذا القانون إلى تحديد الإطار العام للقياس في الجزائر، وأهم ما جاء به هو توضيح المفاهيم المتعلقة بالقياس، وقد شهد مؤخراً بعض التعديلات أو الإضافات كما هو معروف في لغة القانون يعدل ويتم من خلال القانون (04-16 المؤرخ في 19 جويلية 2016 والقانون رقم 23-89 المتعلقين بالقياس)، وكذا القانون (90-18) المتعلق بالنظام الوطني للقياس، بالإضافة إلى المراسيم التنفيذية على التوالي: المرسوم التنفيذي الذي (02-68) الذي يحدد شروط فتح مخابر الجودة واعتمادها، المرسوم التنفيذي رقم (89-147) الذي يتضمن إنشاء المراكز الجزائرية لمراقبة الجودة، المرسوم التنفيذي رقم (90-39) المتعلق برقابة الجودة وقمع الغش.²

وبالرجوع إلى المادة الثانية من القانون (04-16) فقد عرف المشرع الجزائري القياس على أنه ذلك النشاط الذي يوضح أحكام ذات استعمال موحد ومتكرر في مواجهة مشاكل حقيقية أو محتملة، يكون الغرض منها تحقيق الدرجة المتلى من التنظيم في إطار معين.³

وعلى الرغم من أن اهتمام الدولة الجزائرية بالقياس حديث العهد مقارنة مع الدول المتقدمة في هذا المجال، إلا أن هناك تطور ملحوظ في الاهتمام بالقياس في الجزائر على مدار السنوات الأخيرة، حيث أن

¹ الرزقي قاسمي، حسينة شرون، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

² بوحروود فتحة، واقع نظام القياس في الجزائر، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص: 421، 420.

³ المادة 02 من قانون رقم 04-16 المؤرخ في 19 جويلية سنة 2016 يعدل و يتم القانون رقم 04-04 المؤرخ في 23 جويلية سنة 2004 والمتعلق بالقياس، ج.ر عدد 37 المؤرخة في 22 جويلية سنة 2016، ص: 08.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

الدولة الجزائرية قد اتخذت خطوات هامة لتعزيز التقييس وتطويره، ومع ذلك لا يزال هناك تحديات تواجه تطوير التقييس في الجزائر، مثل قلة الوعي والتوعية بأهمية التقييس، وضعف البنية التحتية والموارد المتاحة، وضرورة تطوير القدرات الفنية والبشرية في هذا المجال.

الفرع الثاني: مبادرات المعهد الجزائري للتقييس في إطار تشجيع المؤسسات الجزائرية على تبني المسؤولية الاجتماعية

تأسس المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، بموجب المرسوم التنفيذي رقم (98-69) المؤرخ 21 فيفري 1998 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 11-20 لعام 2018. 25 يناير 2011)، وهو تحت إشراف وزارة الصناعة ومسؤول عن:

- تطوير ونشر المواصفات الجزائرية؛
- مركزية وتنسيق جميع أعمال التقييس التي تقوم بها الهياكل القائمة وتلك التي سيتم إنشاؤها لهذا الغرض؛
- اعتماد علامات مطابقة للمواصفات القياسية الجزائرية وعلامات الجودة، وكذلك إصدار ترخيص باستعمال هذه العلامات والرقابة على استخدامها في إطار التشريع الساري؛
- ترقية المصنفات والبحوث والتجارب في الجزائر أو في الخارج، وبالتالي تطوير مرافق الاختبار اللازمة لوضع المعايير والتأكد من تطبيقها؛
- تجميع وتخزين وثائق أو معلومات تتعلق بالتقييس للجمهور؛
- التدريب والتوعية في مجالات التقييس؛
- تطبيق الاتفاقيات الوطنية والدولية في مجالات التقييس التي تكون الجزائر طرفاً فيها.
- إدارة نقطة المعلومات الوطنية حول العوائق الفنية للتجارة (TBT) التابعة لمنظمة التجارة العالمية (WTO)؛
- بالإضافة إلى ذلك، يشارك المعهد في أعمال المنظمات الدولية والإقليمية للتقييس وتمثيل الجزائر هناك إذا لزم الأمر.¹

¹ الموقع الإلكتروني لوزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، <https://www.industrie.gov.dz/ianor/>، أطلع عليه يوم: (2023/06/06).

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

لقد قام المعهد الوطني للتقييس بالعديد من المبادرات الرامية إلى تشجيع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تبني المسؤولية الاجتماعية، ومن بين هذه المبادرات نذكر:

أولاً: إدماج فعلي لأساسيات المسؤولية الاجتماعية في ممارسات المؤسسات الجزائرية المشاركة في مشروع (rs-mena)

مشروع (rs-mena) هو عبارة عن مشروع لتشجيع اعتماد واستخدام معيار (ISO26000) بشأن المسؤولية الاجتماعية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وتم تنفيذ هذا المشروع في الفترة الممتدة من سنة (2011) إلى سنة (2014)، واستهدف ثمانية دول هي: الجزائر، مصر، العراق، الأردن، لبنان، المغرب، تونس وسوريا، وقد تم تمويل المشروع من قبل الوكالة السويدية للتعاون الإنمائي الدولي (SIDA).¹

كان الهدف من مشروع (rs-mena) هو المساهمة في إنشاء استراتيجية للتنمية المستدامة من خلال التكامل الفعال لمبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية (ISO26000) في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، كما يهدف هذا المشروع إلى تطوير القدرات المحلية فيما يتعلق بمواصفة (ISO26000) وتطبيقها، وذلك لتمكين المؤسسات من تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في أنشطتها. باستخدام المنظمة الوطنية للمواصفات كجهة مرجعية، يتعاون مشروع (rs-mena) مع الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني والمؤسسات الأكاديمية وغيرها من الشركاء لتعزيز فهم وتطبيق المسؤولية الاجتماعية في الأعمال التجارية والمؤسسات في المنطقة.²

يُعتبر المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) هو المسؤول على تطوير ونشر المشاريع الجزائرية، كما يساهم في تطبيق المعاهدات والاتفاقيات الدولية في مجال التقييس التي تكون الجزائر طرفاً فيها، وعليه فإنه يُعتبر المسؤول الرئيسي عن تعزيز وتطوير معيار (ISO26000) في الجزائر، وهو الجهة المسؤولة عن تمثيل الجزائر في مشروع (rs-mena). إذ تُعد الجزائر من أهم المشاركين في مشروع (rs-mena)، بحيث تم فتح الباب للشركات والمؤسسات الجزائرية على مدار أربع سنوات للمشاركة في المشروع، ليتم فيما بعد اختيار المؤسسات

¹ iso.org, le projet sr mena, disponible sur le site: <https://www.iso.org/fr/iso-sr-mena.html>, (Consulté le 12/05/2023,00:05).

² iso.org, projet on the uptake and use of iso 26000 on social responsibility within the mena region, disponible sur le site: <https://www.iso.org/fr/iso-sr-mena.html>. (Consulté le 12/05/2023,00:18).

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

التي تستوفي الشروط الأولية للمشاركة، ليصل العدد الإجمالي للمؤسسات الجزائرية المشاركة في هذا المشروع (16) مؤسسة كما يلي:

الجدول رقم (03-04): المؤسسات الجزائرية المشاركة في مشروع (rs-mena)

السنة	المؤسسات الجزائرية المشاركة في مشروع (rs-mena)
2011	مؤسسة روية للعصائر الطبيعية (NCA-ROUIBA)
	مركز (CETIM) للدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء
2012	مؤسسة خطوط الأنابيب الوطنية (ENAC)
	مؤسسة كوندور (condor)
	المؤسسة الجزائرية للتغليف (SASACE)
	مؤسسة حداد للأشغال العمومية (ETRHB)
2013	مجمع صيدال (Groupe SAIDAL)
	جمعية المياه والصرف الصحي في الجزائر (SEAAL)
	الشركة الوطنية للأشغال العمومية (COSIDER)
	الهيئة الوطنية للرقابة التقنية على الأشغال العمومية (CTTP)
	المدرسة الوطنية للإدارة
	الشركة الوطنية للمرافق الهيدرولوجية
2014	مؤسسة عمير للتصنيع الغذائي
	(MULTICATRENI)
	مؤسسة نافطال فرع الوقود (NAFTAL)
	(ORIFLAME)

المصدر: صلاح الدين نذير، دور المواصفة القياسية ISO26000 في تفعيل المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة لبعض المؤسسات الجزائرية المشاركة في مشروع RS-MENA، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، ص: 554.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

المُلاحظ من الجدول أعلاه استجابة بعض المؤسسات الجزائرية على اختلاف ملكيتها وحجمها والقطاعات التي تنتمي إليها للانضمام إلى مشروع (rs-mena)، وهذا ما يدل على رغبة المؤسسات الجزائرية في الاندماج في إستراتيجية التنمية المستدامة، وذلك من خلال الفهم الجيد والفعلية للمسؤولية الاجتماعية وفق المواصفة المعيارية (ISO26000)، ومحاولة إدراج مفاهيم المسؤولية الاجتماعية في ممارساتها الفعلية، ويُعد هذا التحول الإيجابي للتعاطي مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية خطوة مهمة للمُضي نحو ترسيخها كممارسة وتفعيلها ضمن استراتيجية المؤسسات الجزائرية، وفيما يلي أهم النتائج التي حققتها الجزائر من المشاركة في مشروع (rs-mena):

الجدول رقم (04-04): أهم نتائج مشاركة الجزائر في مشروع (rs-mena)

أهم النقاط	أهم النتائج
1- تعزيز القدرات البشرية لتنفيذ وتطبيق مبادئ (ISO26000)	من خلال تدريب (16) خبيراً وطنياً في نشر الوعي بشأن المسؤولية الاجتماعية، وكذا تدريب أكثر من (27400) عامل من عمال المؤسسات المشاركة في مجال المسؤولية الاجتماعية.
2- تقديم الدعم التقني للمؤسسات المختارة لتسهيل تطبيق معيار (ISO26000)	مشاركة (16) مؤسسة جزائرية في مشروع (rs-mena)، إلا أن عدد المؤسسات التي استطاعت تحقيق النتائج المطلوبة منها وفق البرنامج هي (11) مؤسسة، حيث أنجزت المشاريع القابلة للتنفيذ والخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، كما تمكنت (4) مؤسسات من إعداد خطة عمل جيدة بعد تحليل الثغرات.
3- دراسة حالة المؤسسات الجزائرية المشاركة في المشروع	قدمة الجزائر ثلاث دراسات حالة نموذجية، إذ أن المؤسسات الثلاثة المختارة قامت باستيفاء جميع الشروط وفقاً للنموذج المتفق عليه، وتشمل دراسة الحالة مؤسستين خاصتين ومؤسسة عمومية.
4- أداء خبراء المشروع	أظهرت النتائج أن خبراء المشروع الوطني عموماً يتميزون بمستوى جيد من المهارة والكفاءة مما يساعد في تقديم المشورة للمؤسسات فيما يخص موضوع المسؤولية الاجتماعية.
5- مستوى دمج المسؤولية الاجتماعية	أغلب المؤسسات المشاركة كانت قادرة على دمج المسؤولية الاجتماعية في عملها وبصورة مختلفة من مؤسسة لأخرى حسب وضعية كل مؤسسة، وكذا ارتفاع وعي الموظفين بشأن قضايا المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات المشاركة وذلك بعد إقامة دورات تدريبية.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

6- درجة الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية في الجزائر	إن الندوات والملتقيات الوطنية كان لها أثر كبير ومهم جداً في توسيع نطاق فهم المسؤولية الاجتماعية في الجزائر، حيث ساهمت في تمكين المشاركين من التعامل على نطاق واسع جداً مع الأفراد والمؤسسات وأصحاب المصالح.
--	---

المصدر: بقاح سارة، القيني عز الدين، مشروع RS.MENA لدعم المسؤولية الاجتماعية وفق معيار ISO26000 - دراسة للمشروع في الجزائر -، مجلة الإبداع، المجلد 12، العدد 02، 2022، ص: 158.

لقد سمح مشروع (rs-mena) بتطوير آليات حقيقية للتعامل مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الجزائر، وكذا تدريب المؤسسات المنخرطة على أيدي خبراء دوليين، وهذا ما أدى إلى تغيير الكثير من الأمور كتحديث السياسات المؤسسية وتوجيهها نحو الالتزامات الاجتماعية ومبادئ المسؤولية الاجتماعية التي عرفت من خلال (ISO26000)، لتختار منظمة (الإيزو) في تقريرها كل من مؤسسة (NCA-ROUIBA، SASACE، CTPP) كمؤسسات رائدة في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية وممارساتها.¹

ثانياً: مشروع تطوير المواصفة القياسية الجزائرية حول المسؤولية الاجتماعية (NA-ISO-26000)

كتتمة لمشروع (rs-mena)، أطلق المعهد الجزائري للنقييس (IANOR) في (30 جانفي 2017) بالتعاون مع الجمعية الإسبانية للنقييس (AENOR) مشروع (NA-ISO26000)، والذي يسعى إلى دمج والتشجيع على ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المنظمات العمومية والخاصة الجزائرية وفقاً للمواصفة القياسية (ISO26000)، وكذا بناء قدرات (14) منظمة جزائرية في استخدام وتبني مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية على وجه الخصوص، وذلك من خلال تكوين وتدريب مجموعة من الخبرات الوطنية لدعم هذه المنظمات المختارة من طرف المعهد الجزائري للنقييس (IANOR) للمشاركة في المشروع، بحيث تم اختيار تسع مؤسسات عمومية، ومؤسستين خاصتين، و ثلاث بلديات. وقد دامت مدة هذا المشروع (18) شهراً، وتم الاستعانة بمؤسسة (NCA ROUIBA) ومؤسسة (SASACE) لعرض تجربتهما، والخروج في الأخير بدليل إرشادي لتقييم جميع أنواع المنظمات الجزائرية على اختلاف حجمها ونشاطها في مجال المسؤولية الاجتماعية وفقاً لمواصفة قياسية جزائرية. ويشمل هذا الدليل مجموعة من المعايير والتي بدورها تشمل العديد من المجالات كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ زهية عاز، مرجع سبق ذكره، ص: 240.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم (04-05): معايير ومجالات عمل الدليل الإرشادي الجزائري حول المسؤولية الاجتماعية

المعيار	مجالات العمل
حوكمة المؤسسة	➤ التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية عند صياغة إستراتيجيتها وتحديد قيمها ورؤيتها؛ ➤ العلاقة والحوار مع أصحاب المصالح؛ ➤ تحليل الفرص والمخاطر والأولويات فيما يتعلق بقضايا المسؤولية الاجتماعية؛ ➤ تحديد الهياكل ووجهات صنع واتخاذ القرار؛ ➤ القيادة والتنفيذ والمراقبة؛ ➤ الاتصال الداخلي والخارجي؛ ➤ الالتزام بالمعايير الدولية للسلوك.
حقوق الإنسان	➤ دراسة المؤسسة لآثار أنشطتها على حقوق الإنسان؛ ➤ تحديد الحالات التي قد تواجهها المؤسسة والتي قد تشكل خطر في مجال حقوق الإنسان؛ ➤ ضمان عدم المشاركة أو التواطئ في انتهاك حقوق الإنسان؛ ➤ التصدي لأي شكل من أشكال انتهاك حقوق الإنسان؛ ➤ منع المؤسسة لأي شكل من أشكال التمييز عند ممارستها لأنشطتها؛ ➤ ضمان احترام الحقوق السياسية والمدنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية لأصحاب المصلحة وللعمال على وجه الخصوص؛ ➤ احترام المبادئ والحقوق الأساسية للعمل.
علاقات وظروف العمل	➤ التوظيف والعلاقات بين أرباب العمل والعمال (مثلا الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص)؛ ➤ تحسين ظروف العمل والحماية الاجتماعية؛ ➤ الحوار الاجتماعي (مثلاً مشاركة العمال في صياغة إستراتيجية المؤسسة وأهدافها)؛ ➤ الصحة والسلامة المهنية؛

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

➤ تنمية رأس المال البشري من خلال تنمية المهارات والتدريب.	
➤ السياسة البيئية للمؤسسة؛ ➤ منع التلوث من خلال تحديد مصادر التلوث المحتملة وإدارتها؛ ➤ الاستخدام المستدام للموارد؛ ➤ الحد من انبعاث الغازات الدفيئة؛ ➤ حماية البيئة، التنوع البيولوجي، إعادة تأهيل المناطق الطبيعية.	البيئة
➤ محاربة الفساد؛ ➤ المنافسة العادلة؛ ➤ دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية في سلسلة القيمة؛ ➤ احترام حقوق الملكية.	الممارسات الحسنة
➤ الممارسات العادلة في مجال التسويق، حماية صحة وسلامة المستهلكين، نشر المعلومات والتعاقد؛ ➤ تعزيز الاستهلاك المستدام؛ ➤ خدمة ما بعد البيع والمساعدة وحل الشكاوي والمنازعات مع المستهلك؛ ➤ حماية خصوصية المستهلك؛ ➤ التعليم والتوعية.	القضايا المتعلقة بالمستهلك
➤ تحديد التأثيرات الإيجابية والسلبية لنشاط المؤسسة على المجتمع والاستجابة لتوقعاته؛ ➤ المشاركة في تعزيز الكفاءة الثقافية والتعليمية؛ ➤ خلق فرص العمل وتنمية المهارات؛ ➤ المساهمة في تطوير الإقليم من خلال تقديم المعرفة المتخصصة وتعزيز تنمية الموارد البشرية ونشر التكنولوجيا؛ ➤ خلق الثروة والدخل؛ ➤ المساهمة في تعزيز الصحة من خلال تخفيف الضرر المحتمل الناتج عن أنشطة المؤسسة على أفراد المجتمع الذي تنشط فيه، والمساهمة في تحسين وتسهيل الوصول إلى الخدمات الصحية؛	قضايا المجتمع

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

➤ الاستثمار في المجتمع من خلال البرامج والمبادرات الهادفة إلى تحسين الجوانب الاجتماعية، كتطوير البنى التحتية وتقديم الرعاية الصحية بالإضافة للتبرعات والأعمال الخيرية.

المصدر: بن زيادي أسماء، دكار جنات، مبادرة تطوير دليل إرشادي لتقييم ممارسات الاقتصاديات الجزائرية في مجال المسؤولية الاجتماعية وفقاً للمواصفة القياسية ISO26000-NA، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص: 110، 111.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المعايير التي قد بُني عليها الدليل تُعتبر قضايا أساسية عندما يتعلق الأمر بممارسات المسؤولية الاجتماعية، وهي نفس المعايير التي تقوم عليها المواصفة العالمية ISO26000، وكل معيار يشتمل على مجموعة من مجالات العمل التي تم بناءها طبقاً لخصوصية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بحيث تجدر الإشارة إلى أنه على المنظمات الراغبة في تبني المسؤولية الاجتماعية الالتزام بجميع المعايير المذكورة في الدليل، أما فيما يخص مجالات العمل، فالأمر متروك للمنظمة لتحديد تلك المجالات التي تعتبرها مهمة وذات صلة بمجالات نشاطها.¹

المطلب الثالث: تحليل لواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

خلال السنوات الأخيرة، شهدت الجزائر زيادة في الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، كما ازداد الوعي بأهمية تأثير المؤسسات الاقتصادية على المجتمع والبيئة المحيطة بها، هذا الوعي أدى إلى تبني بعض المؤسسات لممارسات أكثر استدامة ومسؤولية. وعلى الرغم من ذلك وبمقارنة الجزائر بما حققته العديد من الدول الأوروبية وبعض الدول العربية فإنها تحتل مراتب متأخرة، فحسب تقرير المنتدى العالمي للمسؤولية الاجتماعية (world forum for a responsible economy)، والذي يقدم تصنيف لـ (195) دولة على حسب انفتاحها على المسؤولية الاجتماعية، نجد أن الجزائر قد تراجع ترتيبها عالمياً من المرتبة (116) سنة (2013) إلى المرتبة (126) سنة (2018)². وعليه سنحاول من خلال هذا الجزء الوقوف على واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلال هذه الفترة، وذلك بالتركيز على بعض المجالات التي يمكن أن تتضمنها

¹ بن زيادي أسماء، دكار جنات، مرجع سبق ذكره، ص: 111، 112.

² Respeco institute, World forum for a responsible economy, <https://www.responsible-economy.org/en/>. (Consulté le 02/11/2023,00:53).

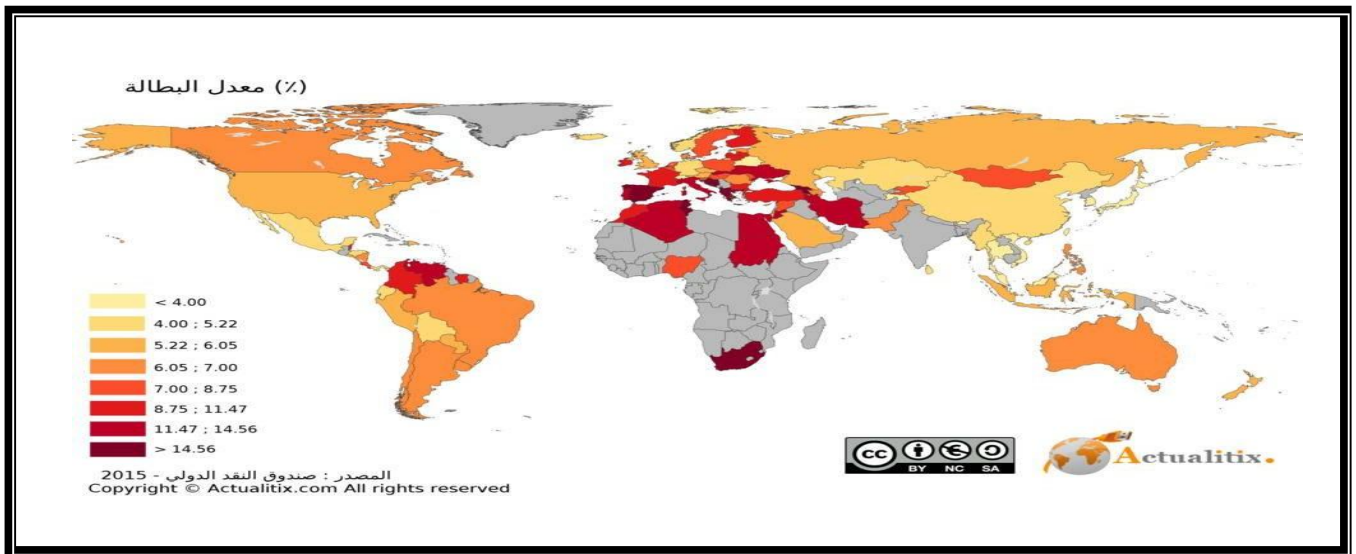
الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وهي: المسؤولية في مجال حقوق العاملين، المسؤولية البيئية، المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلك.

أولاً: وضعية العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

على الرغم من الإصلاحات الذاتية التي شملت تغييرات على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وكذا قوانين العمل التي وضعتها الدولة الجزائرية في مجال حماية حقوق العمال والحفاظ على كرامتهم، إلا أنها في حقيقة الأمر لم تصل إلى المستوى المطلوب، بحيث حاولت الجزائر الاهتمام بالتشغيل وتقليص معدلات البطالة وعلى الرغم من ذلك تُعد هذه الأخيرة من أكبر المشكلات المطروحة في الواقع الاجتماعي الجزائري، فمن خلال خريطة أصدرها البنك الدولي سنة (2015) صنف من خلالها الدول على حساب معدلات البطالة، نجد الجزائر في المنطقة الحمراء ومن بين الدول الأعلى نسبة بطالة في العالم بمعدل يتراوح بين (11 % و 14 %).

الشكل رقم (04-01): تصنيف دول العالم حسب معدل البطالة



المصدر: تقرير صندوق النقد الدولي لسنة 2015 حول معدلات البطالة في العالم. أنظر:

<https://ar.actualitix.com/country/wld/ar-unemployment-rate-by-country.php>

وبالرجوع إلى الديوان الوطني للإحصائيات نجد أن نسبة البطالة تزايدت بشكل ملفت بداية من سنة (2015)، ويمكن إرجاع ذلك إلى تراجع دور القطاع الخاص المكون في غالبيته من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد عانت هذه الأخيرة من صعوبات مالية كبيرة خلال هذه الفترة، وذلك بسبب سياسة التقشف التي انتهجتها الدولة الجزائرية في والتي انجر عنها سحب الدعم جزئياً عن هذه المؤسسات.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم (04-06): نسبة البطالة للسنوات (2014-2019)

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019
نسبة البطالة	% 9.8	% 11.2	% 10.5	% 11,7	% 11.7	% 11.4

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات.

فإذا أرجعنا السبب في تفاقم مشكلة البطالة في الجزائر إلى فشل السياسات الحكومية والهيئات التي أنشأتها هذه الأخيرة من أجل الحد من هذه المشكلة في الشق الأول، فإن الشق الثاني من هذه المشكلة تقع تحت عائق مسؤولية المؤسسات الاقتصادية. فالبرجوع إلى الديوان الوطني للإحصائيات نلاحظ تصدر قطاع الخدمات للتشغيل وحل مشكلة البطالة في الجزائر على حساب القطاعات الاقتصادية التي تعتبر مساهمتها ضئيلة في حل هذه المشكلة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04-07): نسب توزيع العمال حسب قطاع النشاط للفترة (2015-2019)

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
الزراعة	8.7	8.7	8.6	10.4	9.6
الصناعة	13.0	13.0	13.9	13.5	12.85
البناء والأشغال العمومية	16.8	16.6	16.8	17.2	16.76
التجارة، الخدمات والإدارة	61.6	61.6	60.7	58.9	60.79

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات.

فمن خلال ما سبق نلاحظ أن الدولة الجزائرية هي المساهم الأكبر في تصحيح الوضع الاجتماعي عن طريق سن القوانين وطرح برامج الانعاش الاقتصادي والاجتماعي والتحفيز والتنسيق بين مختلف القطاعات، بحيث تحملت العبء الأكبر في إيجاد حلول لمشكلة البطالة التي تعتبر من أكبر المشاكل المعقدة ذات الأبعاد الخطيرة، فهي تعد تهديداً حقيقياً للاستقرار السياسي والأمني والاقتصادي والاجتماعي. وعليه فقد لجأت الدولة الجزائرية إلى استحداث ما يُعرف بمنحة البطالة بحيث استفاد منها حتى سنة (2023) حوالي (2) مليون شخص، في ظل غياب لثقافة العطاء الاجتماعي لدى المؤسسات الاقتصادية وعدم وجود قناعة لهذه الأخيرة بضرورة المشاركة في خلق مناصب الشغل وحل مشكلة البطالة.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

أما فيما يخص تأمين العمال وتوفير الرعاية الصحية لهم، فالمُلاحظ خلال السنوات الأخيرة وكنتيجة لصرامة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي في محاربة أصحاب العمل وحثهم على التصريح بالعمال وتأمينهم اجتماعياً زيادة عدد العمال المؤمنين اجتماعياً.

الجدول رقم (04-08): تطور عدد العمال المؤمنين اجتماعياً خلال الفترة (2014-2017)

السنوات	2014	2015	2016	2017
المؤمنين اجتماعياً	11342799	11957202	12316593	12050005

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات.

ثانيا: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والبيئة

في تقرير لوزارة التهيئة الإقليمية والبيئية سنة (2002)، أشار إلى أن القيمة المالية للمشاكل البيئية التي تعيشها الجزائر تقارب ما نسبته (7.3 %) من إجمالي الناتج الداخلي الخام للجزائر سنة (2002)، أي ما يعادل (455) مليار دينار كتكلفة بيئية تحملتها الدولة الجزائرية، كما صنفت الأمم المتحدة الجزائر سنة (2014) من بين أخطر البلدان في العالم من حيث التغيرات المناخية، وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم فعالية السياسات الموجهة للحفاظ على البيئة بالرغم من الترسنة القانونية التي تتميز بها الجزائر في مجال حماية البيئة والمحافظة عليها.¹

هذه العوامل بالإضافة إلى الظروف الاقتصادية الجديدة في إطار العولمة فرضت على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وخاصة الصناعية منها تبني نهج المسؤولية الاجتماعية في شقها البيئي، وعليه فقد بدأت بعض المؤسسات الجزائرية بتنفيذ إجراءات الحد من التلوث وتحسين أدائها البيئي والامتثال للوائح والتشريعات البيئية الوطنية والدولية، ويمكن أن نلاحظ ذلك من خلال زيادة عدد المؤسسات الجزائرية الحاصلة على المواصفة الدولية (ISO14001) التي تُعنى بالبيئة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04-09): عدد المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة المعيار (ISO14001)

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد المؤسسات	88	101	92	102	101	77	133	124

¹ محمد طلحة، أثر تبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسات - دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية -، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق تخصص إدارة أعمال وتسويق، جامعة يحيى فارس المدية، 2018، 2019، ص: 140.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

Source: the iso survey of certification.

يحقق التطبيق الفعال لنظم الإدارة البيئية مكاسب بيئية، اقتصادية وتجارية للمؤسسات الاقتصادية، فقد أظهرت الدراسات المسحية لتطور عدد المؤسسات المتحصلة على المواصفة الدولية (ISO14001) انتشار كبير للمواصفة في الدول المتقدمة ذات التصنيع العالي، بينما تظهر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نوعاً من المسؤولية البيئية، إلا أن اعتماد نظام الإدارة البيئية (ISO14001) في الجزائر لا يزال ضئيلاً لعدة أسباب أهمها:¹

- ضعف التشريعات البيئية بالجزائر وارتفاع تكلفة اعتماد هذه النظم؛
- ضعف الوعي البيئي لدى متخذي القرار بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- عدم إدراك الفرص المستقبلية الواسعة للالتزام البيئي؛
- غالبية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تهتم بالممارسات ذات الطابع البيئي والاجتماعي ويقتصر اهتمامها بالحصول على مقاييس ومواصفات الجودة (ISO9000)، وهذا لأن هذه الأخيرة تحسن من أدائها الإنتاجي؛
- تنحصر جهود المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في دعم الأعمال الخيرية وغير التنموية، مثل رعاية المناسبات وتقديم الإعانات، وتتغاضى عن المساهمات التي لها علاقة بالبيئة والحفاظ عليها.

ثالثاً: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وحماية المستهلك

لقد أصبح موضوع حماية المستهلك يكتسب أهمية كبيرة لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهذا ما جعله يخرج من كونه ممارسة طوعية اختيارية من قبل المؤسسة إلى ممارسة إلزامية ضرورية لضمان تميزها وبقائها في السوق، وذلك من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية نحو خدمة المجتمع والمستهلك بصفة أساسية.²

¹ مريم خلع، أهمية تبني نظام الإدارة البيئية إيزو 14001 في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 03 ص: 370، 371.

² عبد الحفيظي أحمد، المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية وحماية المستهلك: التجربة المصرية أنموذجاً، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2020، ص: 90.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

ففي ظل تبني الجزائر لنظام اقتصاد السوق، بدأت ملامح اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بضرورة التوافق مع مواصفات الجودة العالمية¹، إذ أنه خلال السنوات الأخيرة ازداد عدد المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الامتثال لمعايير نظام إدارة الجودة الدولية بشكل ملفت، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10-04): عدد المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة المعيار (ISO9001)

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد المؤسسات	427	450	396	569	543	458	509	499

Source: the iso survey of certification.

إن الحصول على شهادة المعيار (ISO9000) يعتبر ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، بحيث يمكن أن تؤدي إلى تحسين الثقة لدى العملاء والشركاء التجاريين وتعزيز فرص النجاح في المنافسة، بالإضافة إلى ذلك فإن تنفيذ نظام إدارة الجودة الذي يلبي متطلبات (ISO9000) يمكن أن يساهم في تحسين كفاءة العمليات وتحقيق التحسين المستمر في الأداء.

مما سبق يمكن القول أن واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى، فقد تكون هناك مؤسسات متقدمة في تبني الممارسات المسؤولة وتكاملها في استراتيجيتها العامة، بينما قد تكون هناك مؤسسات أخرى لا تولي هذه المسألة أهمية كبيرة، وعليه يجب أن يتعاون القطاع الخاص والحكومة والمجتمع المدني لتعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما يجب أن تكون هناك جهود مستمرة لتعزيز الوعي وتوفير الدعم والتشجيع للمؤسسات من أجل تبني هذا المفهوم.

المطلب الرابع: تحليل لواقع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

إن الأداء التنافسي لأي بلد يعتمد على أداء قطاعاته الاقتصادية المختلفة وتنافسية المؤسسات الناشطة في هذه القطاعات، وقدرتها على إنتاج السلع وتقديم الخدمات القادرة على المنافسة في الأسواق الدولية²، وبما أن الجزائر هي من بين الدول النامية التي انفتحت الأسواق الدولية أمامها بعد تحررها من القيود التقليدية، فإن

¹ أمحمد سعيداني، مرجع سبق ذكره، ص: 1146.

² راتول محمد، سي علي أسماء، دراسة تحليلية لأداء الجزائر في تقرير التنافسية العالمي 2014-2015، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 11، العدد 13، 2015، ص: 61.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

مسألة تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أصبحت تعتبر مسألة حيوية تؤثر في تطور الاقتصاد الوطني وقدرته على التنافس على المستوى العالمي.

وبالرجوع إلى تقرير التنافسية العالمي (the global competitiveness report)، نجد أن الجزائر قد احتلت مراتب متأخرة بين دول العالم، إلا أن هناك تحسن ملحوظ في ترتيبها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04-11): تطور أداء الجزائري التنافسي خلال الفترة خلال الفترة (2012-2019)

السنوات	رتبة الجزائر	عدد الدول المنافسة	الاتجاه
2013/2012	110	144	/
2014/2013	100	148	
2015/2014	79	144	
2016/2015	87	140	
2018/2017	87	138	
2018	92	140	
2019	89	141	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

-World economic forum, **the global competitiveness report**, (2012/2013...,2019).

إن المتتبع لترتيب الجزائر ضمن تقرير التنافسية العالمي، يجد أنها قد احتلت مراتب متأخرة خلال الفترتين (2013/2012 و 2014/2013) بحيث تحصلت على المرتبتين (110 من 144 و 100 من 148) على التوالي، وهذا راجع إلى عدة عوامل أهمها انخفاض مؤشر عوامل الابتكار ما يعكس فشل الدولة الجزائرية في توفير بيئة اقتصادية تشجع على الإبداع والابتكار في قطاع الأعمال، وفي الفترة (2015/2014) نجد أن الجزائر قد قفزت قفزة نوعية بحيث احتلت المرتبة (79) من بين (144) دولة، وهي أفضل مرتبة تتحصل عليها الجزائر حتى الآن، وهذا راجع إلى ارتفاع معتبر في قيمة مؤشري المؤسسات وبيئة الاقتصاد الكلي بالدرجة الأولى، بحيث تحصلت في هذه الفترة على المرتبة (11) عالمياً في مؤشر البيئة الاقتصادية، إضافة إلى تحسن في

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

مؤشرات الكفاءة والابتكار، لتعود بعدها الجزائر إلى التراجع ابتداء من سنة (2015) إلى يومنا هذا، والسبب في ذلك راجع إلى سياسة التقشف وكذا انخفاض أسعار البترول وقيمة الدينار الجزائري.

أما من حيث الدول العربية فقد أصدر "صندوق النقد العربي" في العدد السادس من تقرير تنافسية الاقتصادات العربية، والذي يسلط الضوء على الإجراءات والسياسات الاقتصادية التي تنتهجها الدول العربية لتطوير إنتاجيتها وتحسين مؤشراتها التنافسية ترتيباً للدول العربية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04-12): ترتيب الجزائر عربياً في تقرير تنافسية الاقتصادات العربية

الاتجاه	(2021-2018)	(2020-2017)	الدول العربية
	08	09	الأردن
	01	01	الإمارات
	06	06	البحرين
	09	08	تونس
	11	14	الجزائر
	03	02	السعودية
	17	15	السودان
	15	12	العراق
	05	07	عُمان
	02	03	قطر
	04	04	الكويت
	13	13	لبنان
	14	16	ليبيا
	10	10	مصر
	07	05	المغرب
	12	11	موريتانيا
	16	17	اليمن

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

المصدر: صندوق النقد العربي، تقرير تنافسية الاقتصادات العربية 2022، العدد 06، فيفري 2023، ص: 09.

من الجدول أعلاه نجد أن الإمارات، قطر والسعودية قد احتلت المراتب الثلاثة الأولى، في حين نجد الجزائر في مرتبة متأخرة، إلا أنه لا يمكن إهمال تحسن مرتبة الجزائر، فبعد أن احتلت المرتبة (14) بين سنوات (2017-2020) ارتقت إلى المرتبة (11) بين سنوات (2018-2021)، وأكد التقرير أن الاتجاه والمنحى تصاعدي.

وبالرجوع إلى واقع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نجد أنها تواجه العديد من التحديات في سبيل تحقيق التنافسية. بحيث تُعزى تنافسية المؤسسات الاقتصادية إلى قدرتها على تحقيق الكفاءة والابتكار وتوفير منتجات وخدمات عالية الجودة بأسعار تنافسية، وكذا مستوى تحكمها في تكاليفها ومستوى تمكين مواردها البشرية، وفيما يلي إشارة إلى مدى تحقيق هذه العوامل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

أولاً: الإبداع والابتكار كمصدر للميزة التنافسية

في ظل عالم يستقبل يومياً ابتكارات وتقنيات جديدة، فإن تنافسية المؤسسات تعتمد على قدرتها في اعتماد الإبداع والابتكار وتطبيقه في عملياتها ومنتجاتها، وحسب المؤشر العالمي للابتكار تقدمت الجزائر سنة (2022) بخمس مراتب في مؤشر الابتكار العالمي لتحل المرتبة (115) من بين (132) دولة مصنفة بعد أن كانت في المرتبة (120) سنة (2021).¹ وعلى الرغم من هذا التقدم فإن ما يمكن قوله حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هو أنها ما زالت بعيدة عن متيلاتها في البلدان المتقدمة وحتى بعض البلدان العربية من حيث الاهتمام بالابتكار والإبداع التكنولوجي حتى تتمكن من الدخول في المنافسة بقوة، وعليه فإن المؤسسات الجزائرية بحاجة إلى رصد تكنولوجي أو يقظة تكنولوجية تسمح لها بالاطلاع على كل المستجدات في مجال الإبداع والتكنولوجيا.

ففي دراسة أجراها الباحث "عبد العزيز سالم" حول رغبة المؤسسات الجزائرية في الإبداع واقتراح المنتجات الجديدة توصل من خلالها إلى ما يلي:²

- (73%) من المؤسسات العامة و (60%) من المؤسسات الخاصة معنية بالإبداع؛
- يسيطر الإبداع أكثر في الصناعات الحديدية والميكانيكية والكهربائية بنسبة (80%) ؛

¹ وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، <https://www.industrie.gov.dz>

² عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص: 38.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

➤ يتمثل الإبداع بالنسبة للمؤسسات الجزائرية في: تغيير المنتجات الموجودة، تحسين المنتجات الموجودة، تركيب المركبات المستوردة.

ثانيا: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

تعتبر المهارات والكفاءات البشرية عنصراً أساسياً في تنافسية المؤسسات، إذ أن امتلاك عمال مؤهلين يساعد في تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة. وبالحديث عن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فإنها تواجه العديد من التحديات في هذا الإطار أهمها:

➤ **البيئة التنظيمية:** تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العديد من القيود والتحديات فيما يتعلق بسياسات التوظيف والتدريب والتطوير، مما أثر على قدراتها في الاستقطاب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين؛

➤ **النقص في المهارات:** بحيث تواجه معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية صعوبة في إيجاد العمال ذوي المهارات المناسبة لتلبية احتياجاتها، ويمكن أن يرجع هذا إلى النقص في التدريب المهني والتعليم العالي المتخصص في بعض المجالات الحيوية، وهذا ما أثر في قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية، إلا أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية استوعبت هذه الحقيقة مما فرض عليها المبادرة إلى إجراء تكوينات وتدريبات لعمالها وإطاراتها على مختلف المستويات؛

➤ **هجرة الكفاءات:** يواجه الاقتصاد الجزائري تحدياً في الحفاظ على الكفاءات الموجودة، بحيث يلجأ الكثير من العمال أصحاب المهارات العالية إلى الهجرة للدول المتقدمة بغرض البحث عن فرص عمل وظروف أفضل، وعليه فإن الدولة الجزائرية خلال السنوات الأخيرة أصبحت تسعى لاستقطاب الكفاءات الجزائرية في الخارج من خلال توفير لهم فرص عمل وظروف مناسبة ترقى لتطلعاتهم.

ثالثا: الجودة وتميز المنتج كمصدر للميزة التنافسية

تعتبر الجودة وتميز المنتج من أهم المصادر لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، بحيث عندما تتميز منتجات المؤسسة على منتجات المؤسسات المنافسة، فإنها تكتسب قدرة على جذب والاحتفاظ بالعملاء، وذلك يؤدي إلى تعزيز مكانتها في السوق وزيادة حصتها من العملاء والمبيعات.

وبالرجوع إلى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فإن هذه الأخيرة قد أدركت أهمية الجودة في تحسين موقعها التنافسي، بحيث أصبحت تسعى جاهدة لتبني هذا المفهوم، وما يؤكد ذلك هو الزيادة الواضحة في عدد

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الامتثال لمعايير نظام إدارة الجودة الدولية (ISO9001) في السنوات الأخيرة (أنظر الجدول رقم 10-04 أعلاه)، وعلى الرغم من ذلك لا يزال هناك العديد من التحديات التي يجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمل عليها حتى تصل إلى المستوى المطلوب، ومن بين هذه التحديات نذكر:

- ضعف الوعي بأهمية الجودة في جميع مستويات المؤسسة (إدارة وعمال)، وكذا نقص الإطارات المكونة في مجال الجودة، بحيث يجب أن تستثمر المؤسسات في تدريب وتطوير مهارات موظفيها في مجال إدارة الجودة وضمان الامتثال للمعايير القياسية؛

- الصعوبات المالية وكذا ضعف العمليات الإنتاجية بسبب عدم استعمال التكنولوجيا الحديثة في إنتاج السلع وتقديم الخدمات؛
- نقص المواد الأولية ذات الجودة العالية بسبب قلة خبرة الموردين، وأيضاً غلاء المواد الأولية الجيدة وخاصة المستوردة من الخارج نتيجة للصعوبات الجمركية وضعف العملة الوطنية؛
- عدم اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية برضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة.

رابعاً: التحكم في التكلفة كمصدر للميزة التنافسية

إن التحكم في التكاليف الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية له أهمية بالغة في تحقيقها لميزة تنافسية تتميز بها عن المؤسسات المنافسة، وذلك من خلال قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات بأسعار أقل من منافسيها، فتكسب بذلك شريحة كبيرة من الزبائن الذين يولون أهمية كبيرة للأسعار.

وبالحديث عن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فإنها لا تتحكم في تكاليفها بشكل جيد مما لا يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية في التكلفة، وما يؤكد ذلك هو غياب المحاسبة التحليلية في جل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فهي بذلك غير قادرة على تحديد مختلف التكاليف التي تتحملها انطلاقاً من شراء المواد الأولية إلى خدمات ما بعد البيع، وقد قدم الباحث علي "توباش" دراسة حول تموقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حسب التكاليف توصل من خلالها إلى أن:¹

- غالبية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (68.1 %) تعتبر بأن تكاليفها معتبرة ومرتفعة وهذا ما يشكل عائقاً أمام تنافسيتها وخاصة بالنسبة لمؤسسات القطاع الخاص، في حين تشكل المؤسسات التي تعتبر تكاليفها

¹ عمار درويش، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

غير مرتفعة نسبة ضئيلة (6.38%)، أما عن المؤسسات التي تعتبر أن تكاليفها مرتفعة قليلاً فتشكل نسبتها (25.53%)؛

➤ من الناحية القانونية نجد أن (74%) من المؤسسات التي أكدت على ارتفاع تكاليفها تنتمي بصفة أكبر للقطاع الخاص.

ويمكن أن تكون هناك عدة أسباب تؤدي إلى ارتفاع التكاليف لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن بين هذه الأسباب نذكر:

- **عدم استقرار البيئة الاقتصادية:** بحيث تتأثر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالتقلبات الاقتصادية وانخفاض قيمة العملة والتضخم، وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف العامة للمؤسسات الاقتصادية؛
- **ارتفاع تكاليف المواد الأولية:** إذ تعاني الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من ارتفاع تكاليف المواد الأولية المستخدمة في عملية الإنتاج، وخاصة المؤسسات التي تستورد هذه المواد من الخارج؛
- **ارتفاع تكاليف العمالة:** وهذا بسبب ضعف إنتاجية العمال الجزائريين نتيجة لنقص التكوين والكفاءة، وبالتالي فهم لا يسهمون في إنتاجية المؤسسة بشكل جيد، فأصبحت الأجور التي يتقاضاها هؤلاء العمال تعتبر عبئاً كبيراً بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- **البنية التحتية الضعيفة:** تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مشاكل متعلقة بضعف البنية التحتية، مثل نقص التوصيلات الكهربائية والطرق غير المؤهلة، مما أثر على كفاءة عملياتها وزاد من تكاليف الإنتاج والتوزيع.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: الإطار المقترح للدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث استكشاف وتحليل الإطار المقترح للدراسة في سياق موضوعنا، بحيث سيتم التركيز على تحديد المتغيرات المرتبطة بالموضوع المدروس وتعريفها إجرائياً، بالإضافة إلى تحديد النموذج المستخدم لتحقيق أهداف الدراسة، كما سيتم أيضاً تحديد الأداة المستخدمة في الدراسة وكيفية بناءها، وفي الأخير سيتم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

المطلب الأول: متغيرات ونموذج الدراسة

من أجل توضيح الدور الذي تلعبه أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري، استعملنا في هذه الدراسة أسلوب الاستقصاء، وذلك من خلال تصميم استبانة وُجّهت لإطارات هذه المؤسسات، والتي تشمل على مجموعة من المتغيرات وُضعت بما يخدم أهداف هذه الدراسة.

أولاً: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في المتغير المستقل والمتغير التابع، بحيث المتغير المستقل هو الذي يمارس تأثيراً على المتغير التابع سواء كان ذلك التأثير إيجابياً أو سلبياً، أما المتغير التابع فهو الذي يكون قابل للفحص والدراسة عن طريق المتغير المستقل، أي أن التغير في المتغير التابع يُفسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل، وعلى هذا الأساس فإن المتغير المستقل يمثل السبب، في حين المتغير التابع يمثل النتيجة.¹

وعليه فإن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو المسؤولية الاجتماعية، أما المتغير التابع فيتمثل في الميزة التنافسية، ويمكن تعريف هذه المتغيرات وما يقع ضمنها من أبعاد إجرائياً من خلال الجدول التالي:

¹ راضية لعج، تقنية التسويق الفيروسي وأثرها على العلامات التجارية -دراسة بعض العلامات التجارية العالمية-، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2021، ص: 246.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم (04-13): التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	التعريف الإجرائي
المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية	
تشمل المسؤولية الاجتماعية توقعات المجتمع من المؤسسات في عدة نواحي، بما في ذلك النواحي الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والخيرية، إذ أن المسؤولية الاجتماعية: مفهوم يتطلب على إدارة المؤسسة أن تضطلع بأربعة مستويات أساسية من تحمل المسؤولية تتكامل فيما بينها، حيث تبدأ بالمسؤولية الاقتصادية ثم القانونية بعد ذلك المسؤولية الأخلاقية وفي الأخير المسؤولية الخيرية.	
أبعاد المتغير المستقل	المسؤولية الاقتصادية تعكس هذه المسؤولية التفاعل الأساسي بين المؤسسات والاقتصاد والمجتمع. وتكمن المسؤولية الاقتصادية للمؤسسات في توفير فرص العمل وتوظيف القوى العاملة، ودعم الاقتصاد المحلي والوطني من خلال دفع الضرائب وتعزيز النشاط الاقتصادي.
	المسؤولية القانونية تتعلق بامتثال المؤسسات للقوانين واللوائح المعمول بها في المجتمع، إذ تسعى المؤسسات للالتزام بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية والعمل وفقاً للمعايير القانونية المطبقة.
	المسؤولية الأخلاقية تعني التزام المؤسسات بالسلوك الأخلاقي واتباع المعايير والقيم الأخلاقية في جميع جوانب أعمالها وتفاعلاتها مع الأفراد والمجتمع، كما تعكس المسؤولية الأخلاقية الاهتمام بالقضايا المعنوية والمبادئ الأخلاقية في اتخاذ القرارات والتصرفات.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

	المسؤولية الخيرية	تشير إلى الجانب الاجتماعي الذي يتعلق بالتبرعات والمساهمات المادية أو الخدمية التي تقدمها المؤسسات للمجتمع. وتعكس التزامها بالمساهمة في تحسين الحياة وتلبية احتياجات المجتمع.
المتغير التابع: الميزة التنافسية وهي مجموعة العوامل أو الصفات التي تميز منتج أو خدمة أو مؤسسة عن المنافسين في سوق معين، وتساهم في تحقيق تفوق على المنافسين وجذب المزيد من العملاء. تتكون الميزة التنافسية من عدة أبعاد مختلفة، ومن بين هذه الأبعاد (التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة). إن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب توازنًا بين هذه الأبعاد المختلفة وتحقيق التفوق في واحدة منها أو أكثر.		
أبعاد المتغير التابع	التكلفة الأقل	تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات بتكلفة أقل مما يقدمه المنافسون.
	الاستجابة	وهي القدرة على تلبية رغبات واحتياجات العملاء بشكل سريع وفعال.
	الجودة	تشير إلى توفير منتجات أو خدمات عالية الجودة تفوق توقعات العملاء.
	الإبداع	يعني القدرة على التفكير بشكل جديد وابتكار منتجات أو خدمات فريدة ومبتكرة.
	السمعة	تعني الصورة العامة للمؤسسة وسمعة منتجاتها أو خدماتها لدى المجتمع.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

ثانيا: نموذج الدراسة

الهدف من النموذج هو إعطاء صورة واضحة فيما يخص المتغيرات المكونة لموضوع الدراسة وكذا توضيح العلاقة فيما بينها بدلالة المتغيرات الوسيطة.

وتم بناء نموذج الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة (لقد تمت الإشارة إلى الدراسات السابقة في المقدمة العامة)، وكذا عنوان الدراسة الذي يشير إلى الدور الذي تلعبه أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية، وعليه كان كما يلي:

المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في المسؤولية الاجتماعية، والذي قُسم بدوره إلى أربعة أبعاد حسب تقسيم الباحث "caroll" وهي: (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية).

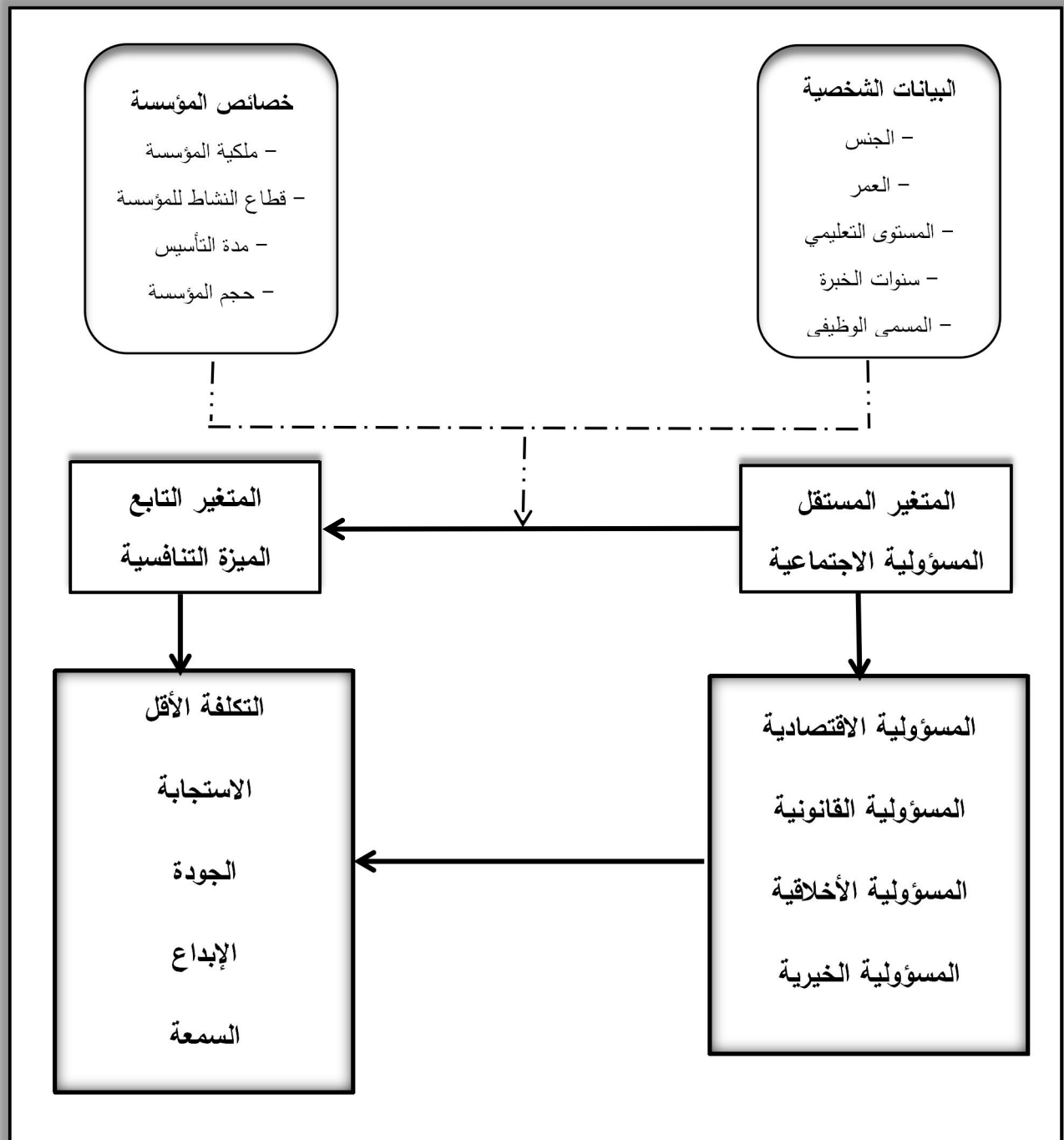
المتغير التابع: هو الميزة التنافسية، وقد قُسم بدوره إلى خمسة أبعاد والتي تتمثل في (التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة).

المتغيرات الوسيطة: تمثلت المتغيرات الوسيطة في البيانات الشخصية لإطارات المؤسسات الاقتصادية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وكذلك خصائص المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة (ملكية المؤسسة، قطاع النشاط للمؤسسة، مدة التأسيس، حجم المؤسسة).

وعلى هذا الأساس يمكن تقديم النموذج المقترح لتمثيل متغيرات الدراسة والعلاقة فيما بينها في الشكل التالي:

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

الشكل رقم (02-04): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

بما أنه لمصدر البيانات وطبيعتها الدور الأساسي لاختيار منهجية الإجابة على إشكالية الدراسة، فإن الطريقة التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على هذه المعلومات هو توزيع استبانة على فئة من المجتمع محل الدراسة، وإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية عليها.

أولاً: تصميم منهجية الدراسة

كما أشرنا سابقاً في المقدمة العامة فإن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وبما أن هذا الأخير يحتوي عدة مداخل، فإننا اعتمدنا على ثلاث مداخل وفقاً لما تقتضيه أهداف هذه الدراسة كما يلي:

1- **المدخل الوثائقي:** بحيث يساعد المدخل الوثائقي الباحث في الوصول إلى تصور معرفي عام عن موضوع دراسته، وذلك استناداً إلى مختلف المراجع الأولية والثانوية، ومن ثم تحليل محتويات هذه الأخيرة بغية استنتاج ما يتصل بمشكلة البحث من أدلة وبراهين تبرهن على إجابات أسئلة البحث.

ولقد اعتمدنا المدخل الوثائقي في إعداد الجانب النظري من الدراسة، وذلك من خلال التطرق إلى الجوانب النظرية لمتغيري الدراسة (المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية)، وكذا إبراز العلاقة التي تربط بينهما. أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا مدخل دراسة الحالة ومدخل المسح الميداني بطريقة العينة كما يلي:

2- **مدخل دراسة الحالة:** ويتميز مدخل دراسة الحالة عن المداخل الأخرى بكونه يهدف إلى التعرف على وضعية معينة بطريقة تفصيلية ودقيقة، بحيث تركز دراسة الحالة على حالة واحدة قائمة بذاتها، تتعلق بفرد أو جماعة أو مؤسسة، وهي عبارة عن دراسة معمقة لنموذج واحد أو أكثر لعينة يُقصد منها الوصول إلى تعميمات.¹

¹ نجيمي عيسى، دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التدبير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة 02، 2015، 2016، ص: 468.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

وقد استخدمنا هذا المدخل في المبحث الأول من الفصل الرابع قصد الوقوف على واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك بالاعتماد على المواقع الإلكترونية ومختلف الوثائق ذات العلاقة.

3- مدخل المسح الميداني بطريقة العينة: ويُعرف على أنه ذلك النوع من البحوث الذي يتم من خلاله استجواب جميع أفراد المجتمع أو استجواب عينة كبيرة منهم، على شرط أن تكون هذه العينة ممثلة وتحمل صفات مشتركة للمجتمع المعني بالبحث، وذلك بُغية وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها.¹

واستخدمنا هذا المدخل من أجل إجراء مسح على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تقع بالناحية الشرقية، بحيث تم توزيع الاستبانة على إدارات هذه المؤسسات (مدراء، مدراء دوائر، رؤساء أقسام، موظفين)، وذلك بهدف معرفة واقع تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات المدروسة، وكذا الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية لهذه المؤسسات.

ثانياً: أدوات الدراسة

1- المصادر المستخدمة في الشق النظري: تم معالجة الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، وكذلك الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2- المصادر المستخدمة في الشق الميداني: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، والتي صُممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل المختصين، ومن ثم وزعت على عينة الدراسة من الإدارات العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري محل الدراسة.

¹ قنديلجي عامر، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، الطبعة 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

ثالثاً: بناء أداة الدراسة

يُعتبر الاستبيان من أهم مصادر الحصول على البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي، وكلما كان الاستبيان أكثر دقة في التصميم كلما زادت دقة البيانات المحصلة، وعلى هذا الأساس تم تصميم استبانة هذه الدراسة بالاعتماد على مجموعة من المقاييس العربية والعالمية بعد تكييفها لتتلاءم مع بيئة الأعمال الجزائرية وتتوافق مع توجهات هذه الدراسة، إذ قمنا بتحديد أجزاء الاستبانة انطلاقاً من فرضيات الدراسة والمعلومات المحصل عليها، فكانت أربعة محاور، حيث تضمن المحور الأول المعلومات الشخصية لإطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وكذا خصائص المؤسسات الاقتصادية من حيث (ملكية المؤسسة، قطاع النشاط، مدة التأسيس، حجم المؤسسة)، في حين خُصص المحور الثاني لأبعاد المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الخيري)، أما المحور الثالث فقد تضمن أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة)، وفي الأخير ومن أجل الوقوف على أهم المعوقات التي تقف أمام مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية خصصنا المحور الرابع لهذا الغرض. وعليه قمنا بتصميم استبانة تتضمن (92 عبارة) موزعة على المحاور الأربعة كما يلي:

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم (04-14): تقسيم الأبعاد والعبارات على أجزاء الاستبانة

الجزء	الأبعاد	العبارات
البيانات الشخصية وخصائص المؤسسة	البيانات الشخصية	05-01
	خصائص المؤسسة	04-01
المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الاقتصادية	10-01
	المسؤولية القانونية	20-11
	المسؤولية الأخلاقية	30-21
	المسؤولية الخيرية	37-31
الميزة التنافسية	التكلفة الأقل	08-01
	الاستجابة	15-09
	الجودة	23-16
	الإبداع	32-24
	السمعة	40-33
المعوقات أمام مبادرات المسؤولية الاجتماعية		06-01

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: إجراءات المعاينة في الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تحديد مجتمع الدراسة والعينة التي تم إجراء الدراسة عليها كما يلي:

أولاً: مجتمع الدراسة: يعبر مجتمع الدراسة عن كل الأفراد أو الأحداث أو المشاهدات المراد دراستها والتوصل إلى استنتاجات عنها، وتمثل مجتمع دراستنا في إطار المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة بالشرق

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

الجزائري (مدراء، مدراء دوائر، رؤساء أقسام، موظفين)، وقد تم التركيز على (7) ولايات بشرق الجزائر (ميلة، جيجل، سطيف، بجاية، عنابة، برج بوعرييج، قسنطينة).

ثانياً: عينة الدراسة: ونظراً لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات المجتمع، فقد وقع الاختيار على عينة من إطارات (35) مؤسسة بصفة عشوائية والتي تقع في نطاق الولايات الشرقية المذكورة أعلاه، وتم اختيار فئة الإطارات (مدراء، مدراء دوائر، رؤساء أقسام، موظفين)، لامتلاكهم لمستوى علمي عالي يُمكنهم من الإلمام بموضوع الدراسة ومصطلحاتها، وكذلك لأنهم أكثر اطلاعاً وقرباً من أرض الواقع.

ومن أجل تحديد حجم عينة الدراسة فإن هذا يتوقف على عدة عوامل والتي من بينها العامل الزمني وعامل التكاليف، وكذلك حسب اختلاف نوع وحجم البيانات وحجم المجتمع. وبما أن مجتمع الدراسة يتمثل في الإطارات العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري، وبما أن هذا المجتمع غير منتهى ومن الصعب جداً الوصول إلى جميع مفرداته، وقع علينا اختيار عينة جزئية تحمل نفس خصائص المجتمع باستخدام العلاقة التالية:

$$n = \frac{z^2 p(1-p)}{e^2} = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2} \approx 385$$

n: الحجم الأدنى المسموح للعينة.

z: القيمة المعيارية عند مستوى ثقة معين، وتأخذ في جميع أحوال الأبحاث رقمين هما:

(z = 1,96 عند مستوى الدلالة 0,05 أو مستوى ثقة 95 %).

(z = 2,58 عند مستوى الدلالة 0,01 أو مستوى ثقة 95 %).

p: نسبة الظاهرة في المجتمع، وهي درجة الاختلاف بين المفردات الخاصة بالمجتمع الإحصائي وتساوي في جميع الحالات 0,05.

e: الخطأ المعياري المسموح به، وبأخذ في جميع حالات الأبحاث قيمتين هما:

(e = 0,05 عند مستوى ثقة 95 %).

(e = 0,01 عند مستوى ثقة 95 %).

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

وحسب النتيجة أعلاه، فإن القيمة (385) هي الحد الأدنى لحجم العينة المسموح به لإجراء الدراسة الميدانية، وبما أننا قمنا بتوزيع (451) استمارة فهذا يُعتبر كافي وممثل لمجتمع الدراسة.

وفيما يلي سيتم توضيح عدد المؤسسات والاستمارات الموزعة حسب كل ولاية:

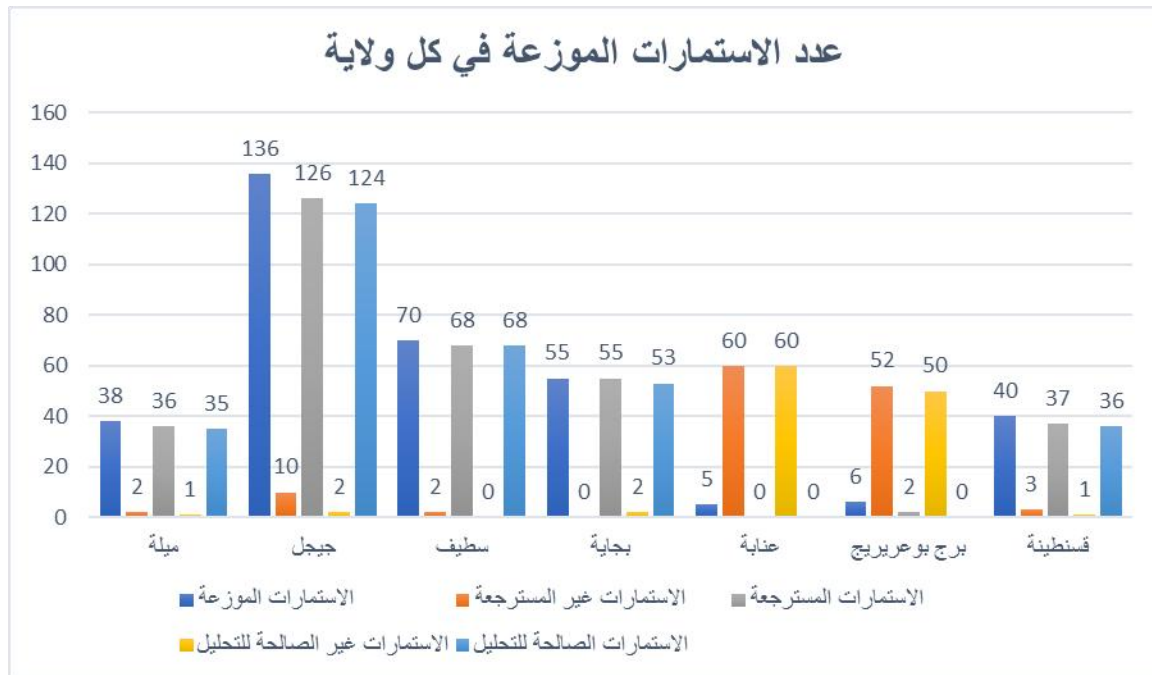
الجدول رقم (04-15): عينة الدراسة والإستبانات المسترجعة وغير المسترجعة

الولاية	عدد المؤسسات	الاستمارات الموزعة	الاستمارات غير المسترجعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات غير الصالحة للتحليل	الاستمارات الصالحة للتحليل
ميلة	06	38	02	36	01	35
جيجل	07	136	10	126	02	124
سطيف	04	70	02	68	00	68
بجاية	03	55	00	55	02	53
عنابة	05	60	00	60	00	60
برج بوعريج	05	52	02	50	00	50
قسنطينة	05	40	03	37	01	36
المجموع	35	451	19	432	06	426

المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

الشكل رقم (04-03): عينة الدراسة والإستبانات المسترجعة وغير المسترجعة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الجدول السابق.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه تم توزيع (451) استبانة، حيث تم استرجاع (432) استبانة منها (426) صالحة للتحليل أي ما نسبته (95,8%) في حين بلغ عدد الاستبانات المستبعدة (06) استبانات بنسبة (0,01%)، أما عن الاستبانات غير المسترجعة فقد بلغ عددها (19) استبانة أي ما نسبته (0,04%).

وبناءً على ما تم استرجاعه من استبانات صالحة للتحليل والمقدر عددها بـ (426) استبانة، فإن حجم العينة الخاضعة للدراسة هو (426) إطار يعملون في (35) مؤسسة موزعة على (07) ولايات شرقية.

المبحث الثالث: الإجراءات العملية للبحث الميداني

سيتم من خلال هذا المبحث الإشارة إلى المنهج العملي الذي سيتم من خلاله إعداد الجانب الميداني من الدراسة، وذلك من خلال تحديد طبيعة قياس متغيرات الدراسة، وكذا التطرق إلى أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، وفي الأخير سيتم اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة واختبار استقلالية المتغيرات وطبيعة توزيعها.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: طبيعة قياس متغيرات الدراسة

لقد تم تتقية مجموعة من المقاييس وذلك بعد توزيع الاستبانة على العينة الاستطلاعية من أجل القياس والتمثيل الجيد لإجابات أفراد العينة النهائية.

فبالنسبة للبيانات الشخصية والبيانات الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة، تم استخدام المقياس الإسمي كونه مقياس يساهم في تصنيف وتمييز إطارات هذه المؤسسات وكذا خصائصها عن بعضها البعض دون أن يكون للأرقام المستخدمة فيه أي دلالة.

أما بالنسبة لإجابات أفراد العينة حول فقرات الاستبانة، فقد تم اختيار مقياس ليكرت "Likert" الخماسي كونه يُعتبر من أهم المقاييس وأكثرها استخداماً لقياس الآراء، وكذلك لسهولة استخدامه وتوازن درجاته، بحيث يُعبر الأفراد المجيبون عن مدى موافقتهم على كل فقرة من فقرات الاستبانة وفق (5) درجات.

ومن أجل تحديد طول فئات مقياس "ليكرت الخماسي" المستخدم في كل من المحور الثاني والثالث والرابع من الاستبانة، تم حساب "المدى" بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس "ليكرت" (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي ($0.8 = 5/4$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة ($1.8 = 1 + 0.8$) وهكذا يصبح طول الخلايا أو الفئات كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (04-16): فئات مقياس "likert" الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	مستوى الأهمية
الأولى	[1.80-1]	غير موافق بشدة	01	ضعيف جداً
الثانية	[2.60-1.81]	غير موافق	02	ضعيف
الثالثة	[3.40-2.61]	محايد	03	متوسط
الرابعة	[4.20-3.41]	موافق	04	مرتفع
الخامسة	[5-4.21]	موافق بشدة	05	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

في حين تم استخدام المقياس الثلاثي من أجل تقدير مستوى الأبعاد والذي يحتوي فقط على ثلاث مستويات للتصنيف (منخفض، متوسط، مرتفع)، ومن أجل تحديد طول فئات المقياس الثلاثي يتم حساب "المدى" بين أكبر قيمة وأصغر قيمة (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس (3) للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي ($1.33 = 3/4$)، وبعدها يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة ($2.33 = 1 + 1.33$)، وهكذا يصبح طول الخلايا أو الفئات كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (04-17): فئات المقياس الثلاثي ودلالاتها

رقم الفئة	المجال	مستوى الأهمية
الأولى	[2.33-1]	منخفض
الثانية	[3.67-2.34]	متوسط
الثالثة	[5-3.68]	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب

كما تم استخدام معيار درجة المعنوية (5% فأقل) للحكم على فرضيات الدراسة، وكذلك للحكم على وجود الارتباط بين فقراتها، أبعادها ومحاورها.

بالإضافة إلى استخدام معامل الارتباط من أجل معرفة نوعية العلاقة بين متغيرات الدراسة (قوية، متوسطة، ضعيفة)، حيث يمكن اعتبار العلاقة قوية إذا كانت قيمة معامل الارتباط أكبر من (0.70)، أما إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 و 0.70) فإن العلاقة بين المتغيرين تعتبر متوسطة، في حين يمكن اعتبار العلاقة ضعيفة إذا قلت قيمة معامل الارتباط عن (0.30).¹

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

إن استخدام الأساليب الإحصائية يساعد على ربط واستقراء وتحليل النتائج وإثباتها رياضياً ما يزيد من دقتها ومصداقيتها، وهذا ما يدفع الباحث للاستعانة بمختلف النماذج والطرق المنهجية والإحصائية.

¹ قرين ربيع، تقييم جودة إدارة المعرفة في المؤسسة دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، 2015، 2016، ص: 251.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

فبعد فحص جميع الإستبانات المسترجعة، قمنا بتفريغ وإدخال بياناتها في الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) والذي يُرمز له اختصاراً (SPSS)، ويحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي ومن خلاله فقد استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

2- معامل الارتباط بيرسون "Pearson": تم استخدامه لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه، وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، كما تم استخدامه لتحديد قوة العلاقة بين محور المسؤولية الاجتماعية وأبعادها ومحور الميزة التنافسية.

3- معامل الثبات "آلفا كرونباخ cronbach Alpha": تم استخدامه للتأكد من ثبات الإستبانة، حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة: ¹

➤ ضعيفاً: إذا كان معامل آلفا كرونباخ أقل من (0.6)؛

➤ مقبولاً: إذا كان معامل آلفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 و 0.7)؛

➤ جيداً: إذا كان معامل آلفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 و 0.8)؛

➤ ممتازاً: إذا كان معامل آلفا كرونباخ أكبر من (0.8).

4- معامل تضخم التباين (VIF) و التباين المسموح (Tolérance): للتأكد من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها.

5- معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis): من أجل معرفة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة.

6- المتوسط الحسابي: تم استخدامه لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات أبعاد ومحاور الاستبانة، كما تم استخدامه في تحديد درجة الموافقة وترتيب الفقرات.

7- المتوسط الحسابي المرجح: تم استخدامه لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد ومحاور الاستبانة، كما تم استخدامه في تحديد درجة الموافقة المناسبة للأبعاد والمحاور وترتيب الأبعاد.

¹ محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. الطبعة 01، دار الحامد، عمان، الأردن، 2005، ص: 50.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

8- الانحراف المعياري: تمت الاستعانة به من أجل معرفة مقدار تشتت الإجابات وانحرافها حول الفقرات والأبعاد والمحاور عن المتوسط الحسابي، كما تم استخدامه في ترتيب الفقرات في حالة تساوي المتوسطات الحسابية.

9- معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وهذا من أجل اختبار أثر أبعاد المتغير المستقل كل منها على حدة في المتغير التابع.

10- اختبار (T لعينتين مستقلتين): تم استخدامه من أجل اختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر المسؤولية الاجتماعية في الميزة التنافسية وفقاً للبيانات الشخصية وخصائص المؤسسة والتي تتكون من خيارين فقط.

11- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): تم استخدامه من أجل اختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر المسؤولية الاجتماعية في الميزة التنافسية وفقاً للبيانات الشخصية وخصائص المؤسسة والتي تتكون من أكثر من خيارين.

12- اختبار (Scheffé): من أجل معرفة مصدر الفروق ذات الدلالة الإحصائية في حالة التباين الأحادي.

المطلب الثالث: الاختبارات القبليّة لأداة الدراسة

الفرع الأول: اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة

اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة هي العملية التي يتم من خلالها ضبط الاستبانة قبل توزيعها على عينة الدراسة، والتأكد من أنها تؤدي إلى القياس العلمي بما يسمح باستغلال وتحليل البيانات بشكل سليم ومن ثم تعميم النتائج، ومن أجل ذلك يتم اختبار أداة الدراسة على مرحلتين:

أولاً: صدق أداة الدراسة

ويُقصد بالصدق أن تقيس أداة الدراسة ما وُضعت لقياسه، أي شمولها على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل ووضوح فقراتها ومفرداتها بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، بالإضافة إلى اتساق هذه الفقرات وانتماء كل فقرة إلى البعد الذي تقع فيه، ويتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وتطويرها في ضوء المراجعة المكتبية، تم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص والبالغ عددهم (06) أساتذة (أنظر الملحق رقم 02) من أجل إبداء آرائهم حول مدى وضوح عبارات استبانة الدراسة ومدى انتمائها إلى محورها ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكذا إبداء الملاحظات حول مدى كفاية الاستبيان من حيث عدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة من حيث التعديل أو التغيير أو الحذف، وبعدها تم إجراء التعديلات أو حذف العبارات التي أشار إليها معظم المحكمين من أجل الحصول على الاستبانة في صورتها النهائية. (أنظر الملحق رقم 01).

2- صدق المقياس:

يتكون صدق المقياس بدوره من الاتساق الداخلي والصدق البنائي:

➤ **الاتساق الداخلي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم الانتقال إلى التأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ومدى انتماء كل فقرة للبعد أو المحور الذي تقع فيه، وذلك من خلال توزيع نسخ منها على عينة استطلاعية مكونة من (35) فرد. ولمعرفة مدى وجود التجانس الداخلي بين إجاباتهم حول فقرات محاور الاستبيان، تم الاعتماد على معامل الارتباط "بيرسون Pearson" وقد جاءت النتائج كما يلي:

- الاتساق الداخلي لفقرات محور المسؤولية الاجتماعية:

جاءت نتائج الاتساق الداخلي لفقرات محور المسؤولية الاجتماعية كما هي مبينة في الجدول التالي:

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم (18-04): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المسؤولية الاجتماعية والبعد الذي تنتمي إليه

محور المسؤولية الاجتماعية							
المسؤولية الاقتصادية		المسؤولية القانونية		المسؤولية الأخلاقية		المسؤولية الخيرية	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
01	**0,670	11	**0,515	21	**0,535	31	**0,641
02	**0,693	12	**0,550	22	**0,527	32	*0,389
03	**0,695	13	**0,506	23	**0,564	33	**0,757
04	**0,663	14	**0,432	24	**0,570	34	**0,493
05	**0,698	15	**0,624	25	**0,494	35	**0,564
06	**0,571	16	*0,377	26	**0,564	36	**0,524
07	**0,727	17	*0,357	27	*0,383	37	**0,605
08	**0,711	18	**0,443	28	**0,559		
09	**0,679	19	**0,470	29	**0,513		
10	**0,684	20	**0,624	30	*0,350		

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (18-04) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور المسؤولية الاجتماعية والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (0,350) للفقرة رقم (30) عند مستوى الدلالة (0.05)، و (0,757) للفقرة رقم (33) عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يثبت قوة الاتساق الداخلي لهذه الفقرات.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

- الاتساق الداخلي لفقرات محور الميزة التنافسية:

جاءت نتائج الاتساق الداخلي لفقرات محور الميزة التنافسية كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-19): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الميزة التنافسية والبعد الذي تنتمي إليه

محور الميزة التنافسية									
التكلفة الأقل		الاستجابة		الجودة		الإبداع		السمعة	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
01	**0,805	09	**0,685	16	*0,397	24	**0,548	33	**0,699
02	**0,513	10	**0,679	17	**0,445	25	**0,607	34	**0,711
03	**0,715	11	**0,582	18	*0,383	26	**0,502	35	**0,546
04	**0,680	12	**0,615	19	**0,462	27	**0,577	36	**0,676
05	**0,615	13	**0,762	20	*0,378	28	*0,399	37	**0,551
06	*0,425	14	**0,676	21	*0,365	29	**0,600	38	**0,612
07	**0,770	15	**0,555	22	**0,468	30	**0,527	39	**0,656
08	**0,823			23	*0,407	31	**0,554	40	**0,757
						32	**0,550		

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04-19) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور الميزة

التنافسية والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (0,383) للفقرة رقم (18) عند مستوى الدلالة

(0.05)، و (0,823) للفقرة رقم (08) عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يثبت قوة الاتساق الداخلي لهذه الفقرات.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

- الاتساق الداخلي لفقرات محور المعينات أمام مبادرات المسؤولية الاجتماعية:

جاءت نتائج الاتساق الداخلي لفقرات محور المعينات أمام مبادرات المسؤولية كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-20): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المعينات وجميع عبارات المحور

محور المعينات أمام مبادرات المسؤولية الاجتماعية					
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0,718	05	**0,688	03	**0,804	01
**0,527	06	*0,383	04	**0,601	02

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04-20) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور المعينات أمام مبادرات المسؤولية الاجتماعية والدرجة الكلية للمحور تراوحت ما بين (0,383) للفقرة رقم (04) عند مستوى الدلالة (0.05)، و (0,804) للفقرة رقم (01) عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يثبت قوة الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

➤ **الصدق البنائي:** يهدف الصدق البنائي إلى قياس مدى قدرة المتغيرات المستخدمة في الدراسة على قياس البنية أو المفهوم الذي يتم دراسته بشكل صحيح ودقيق، ويتم التأكد من الصدق البنائي باستعمال معامل الارتباط لمعرفة مدى ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كما يلي:

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم (21-04): معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه

المحور	البعد	معامل الارتباط بيرسون "Pearson"
المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الاقتصادية	**0,578
	المسؤولية القانونية	*0,341
	المسؤولية الأخلاقية	**0,435
	المسؤولية الخيرية	*0,411
الميزة التنافسية	التكلفة الأقل	**0,634
	الاستجابة	**0,575
	الجودة	**0,549
	الإبداع	**0,492
	السمعة	**0,447

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

المُلاحظ من خلال الجدول رقم (21-04) أن معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه قد تراوحت ما بين (0,341) عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد المسؤولية القانونية من محور المسؤولية الاجتماعية، و (0,634) عند مستوى الدلالة (0.01) لبعد التكلفة الأقل من محور الميزة التنافسية، مما يدل على وجود ارتباط بين جميع الأبعاد والمحاور التي تنتمي إليها، وعليه فإن الصدق البنائي محقق.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم ثبات أداة الدراسة إلى أن الأداة تُعطي نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا طبقت أكثر من مرة على نفس العينة وفي ظروف مماثلة، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات أداة القياس، اخترنا من بينها "آلفا كرونباخ Alpha Crombach"، أين قمنا بحساب معامل ثبات "آلفا كرونباخ Alpha Crombach" لجميع الأبعاد والمحاور التي تتضمنها الاستبانة، بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للأداة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم (04-22): ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "آلفا كرونباخ Alpha Crombach"

المحور	الأبعاد	الفقرات	معامل الثبات "آلفا كرونباخ"
المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الاقتصادية	10	0,979
	المسؤولية القانونية	10	0,814
	المسؤولية الأخلاقية	10	0,967
	المسؤولية الخيرية	07	0,774
الميزة التنافسية	التكلفة الأقل	08	0,890
	الاستجابة	07	0,938
	الجودة	08	0,910
	الإبداع	09	0,949
	السمعة	08	0,919
محور المسؤولية الاجتماعية			0,932
محور الميزة التنافسية			0,915
محور المعوقات أمام مبادرات المسؤولية الاجتماعية			0,860
الثبات الكلي			0,916

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (04-22) أن معامل الثبات "آلفا كرونباخ" لجميع الأبعاد والمحاور يتراوح ما بين (0,774 و 0,979) بدرجة ثبات تتراوح من جيدة إلى ممتازة، كما أن درجة الثبات الكلي هي الأخرى ممتازة، حيث بلغت (0,916)، مما يدل على أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار استقلالية المتغيرات وطبيعة توزيعها

أولاً: اختبار استقلالية المتغيرات (التعددية الخطية)

للتأكد من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها، يتم الاعتماد على كل من اختبار معامل تضخم التباين (VIF) وكذا اختبار التباين المسموح (Tolérance) والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم (04-23): معامل تضخم (VIF) التباين والتباين المسموح (Tolérance)

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
المسؤولية الاقتصادية	1.476	0.678
المسؤولية القانونية	2.918	0.343
المسؤولية الأخلاقية	2.687	0.372
المسؤولية الخيرية	1.298	0.770

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

في حالة ما إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) أصغر من (10) والتباين المسموح (Tolérance) أكبر من (0.1) بالنسبة لجميع المتغيرات المستقلة للدراسة فإن مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر¹، ومن خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيم معاملات تضخم التباين كانت محصورة بين (1.298) و (2.918) وهي أصغر من (10)، أما فيما يخص قيم التباين المسموح تراوحت بين (0.343) و (0.770) وهي أكبر من (0.1)، وعليه يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة (لا توجد تعددية خطية)، وبالتالي عدم ظهور مشاكل عند التحليل واختبار الفرضيات.

ثانيا: اختبار طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

من أجل معرفة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة يتم حساب معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis)، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

¹ بوطالب جهيد، نجيمي عيسى، أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي: دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل. مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 01، 2020، ص: 191.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم (04-25): معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis)

المتغيرات	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفرطح (Kurtosis)
المسؤولية الاقتصادية	-0.443	0.014
المسؤولية القانونية	-0.385	-0.348
المسؤولية الأخلاقية	-0.383	-0.933
المسؤولية الخيرية	-0.805	0.483
التكلفة الأقل	-0.737	0.134
الاستجابة	-0.544	-0.494
الجودة	-0.264	-0.962
الابداع	-0.382	-0.401
السمعة	-0.478	-0.661

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (04-25) أن معاملات الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تتراوح بين (-0.805) و (-0.264) وهي أقل من (3) وتقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين (-3 و3)، أما معاملات التفرطح فهي محصورة بين (-0.962) و (0.014) وهي أقل من (20). ومنه فإن هذه النتائج تشير إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.¹

¹ Qing cao, shad Dowlatshahi, the impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment. Journal of Operations Management, vol 23, No 05, 2015, p: 531-550.

الفصل الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصميم المنهجي للدراسة الميدانية

خلاصة الفصل

بعد استعراضنا في الفصول السابقة الجانب النظري للدراسة من خلال التطرق للمفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية والعلاقة التي تربط بينهما، حاولنا من خلال هذا الفصل الخوض في الجانب التطبيقي كإثراء للجانب النظري من جهة وملامسة للواقع من جهة أخرى، وذلك من خلال الوقوف على واقع كل من المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ قمنا باستعراض التطور الذي مرت به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والإصلاحات التي مستها منذ الاستقلال إلى ما هي عليه الآن، كما قمنا بإبراز الجهود والمبادرات التي تبذلها الدولة الجزائرية في الإطار التشريعي والتنظيمي بهدف حث المؤسسات على تطبيق المسؤولية الاجتماعية، وأيضاً قدمنا تحليل لواقع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

لقد تم التوصل من خلال هذا التحليل إلى أنه وعلى الرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية من أجل الارتقاء بتطبيق المؤسسات الاقتصادية لمسؤوليتها الاجتماعية، إلا أن هذا التطبيق لم يرتق إلى المستوى المطلوب، وهذا ما كان له الأثر على تراجع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الصعيد الدولي. ومع ذلك، يمكن أن نرى بعض الجوانب الإيجابية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فقد أظهرت بعض المؤسسات الرائدة استعداداً لتبني المسؤولية الاجتماعية وتنفيذ مبادراتها، سواء كجزء من استراتيجيتها التجارية أو استجابة لتوقعات المجتمع والمستهلكين.

وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة والمعاينة الميدانية، تم التطرق إلى الإطار المقترح للدراسة، بحيث تم تحديد المتغيرات المرتبطة بالموضوع المدروس وتعريفها إجرائياً، بالإضافة إلى تحديد النموذج المستخدم لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم أيضاً تحديد أداة الدراسة وكيفية بناءها، وفي الأخير تم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

ومن أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة تم اختبار صلاحية أداة الدراسة، بحيث تم اختبار كل من الصدق والثبات لهذه الأداة، كما تم اختبار استقلالية المتغيرات وطبيعة توزيعها.

الفصل الخامس:

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
الميدانية

تمهيد:

بعدما قدمنا توصيفاً شاملاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قمنا بها في الفصل الرابع، وبعد إدخال البيانات وتبويبها وترميزها، سيتم إخضاع هذه البيانات لعمليات التحليل الإحصائي، وذلك من خلال التحليل الوصفي لخصائص العينة من حيث البيانات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، ومن حيث خصائص المؤسسات (ملكية المؤسسة، قطاع النشاط للمؤسسة، مدة التأسيس، حجم المؤسسة)، كما سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (المسؤولية الاجتماعية، الميزة التنافسية، المعوقات أمام مبادرات المسؤولية الاجتماعية)، وفي الأخير سيتم اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج المتوصل إليها، بحيث ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: نتائج التحليل الوصفي لخصائص العينة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

المبحث الأول: نتائج التحليل الوصفي لخصائص العينة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى نتائج عملية المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم التوصل إليها من خلال إجابات أفراد العينة باستخدام برنامج (spss)، وذلك قصد التعرف على نتائج التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة من حيث البيانات الشخصية والبيانات الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، بحيث سيتم تنظيم وتلخيص وعرض البيانات الشخصية لأفراد العينة من حيث الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وكذلك البيانات الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من حيث (ملكية المؤسسة، قطاع النشاط، مدة التأسيس، حجم المؤسسة)، وذلك من خلال جداول تبين التكرارات والنسب المئوية وتمثيلها بيانياً حتى يسهل فهمها وتفسيرها.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية لأفراد العينة

للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة تم توزيعها حسب متغير: الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

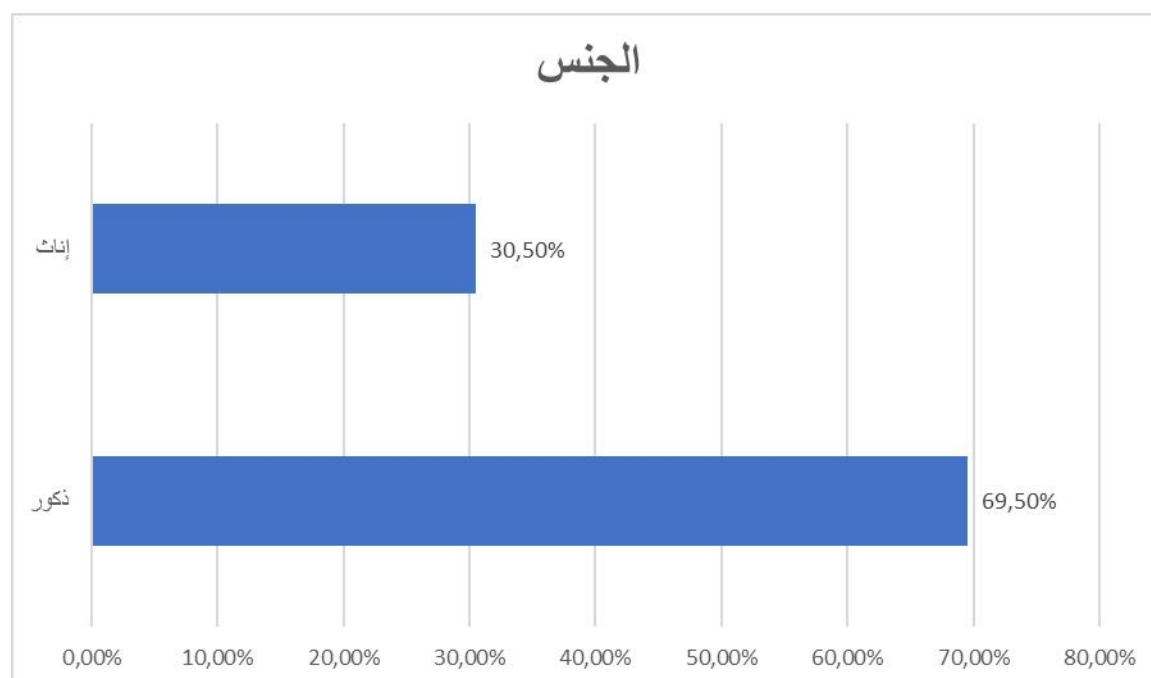
الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	296	69,5
أنثى	130	30,5
المجموع	426	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (01-05) أن عنصر الذكور يمثل ما نسبته (69,5 %) من عينة الدراسة وهي تفوق نسبة الإناث التي تمثل (30,5 %) من الحجم الإجمالي للعينة. ويمكن أن تعود هذه النتائج إلى أن غالبية المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات إنتاجية (أنظر الجدول رقم 07-05)، حيث أن هذه المؤسسات ذات طابع تقني أكثر منه إداري، والتي يُقبل عليها الذكور أكثر من الإناث بسبب خطورة وصعوبة تنفيذ الإناث لمثل هذه الأعمال التي تدخل ضمن نشاط المؤسسة سواءً كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها.

ويُمكن توضيح بيانات الجدول السابق من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (01-05): تفريغ بيانات الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الجدول السابق.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	50	11,7
من 30 إلى 40 سنة	152	35,7
من 41 إلى 50 سنة	131	30,8
أكثر من 50 سنة	93	21,8
المجموع	426	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (02-05) أن (152) من أفراد العينة أي ما نسبته (35,7 %) تتراوح أعمارهم ما بين

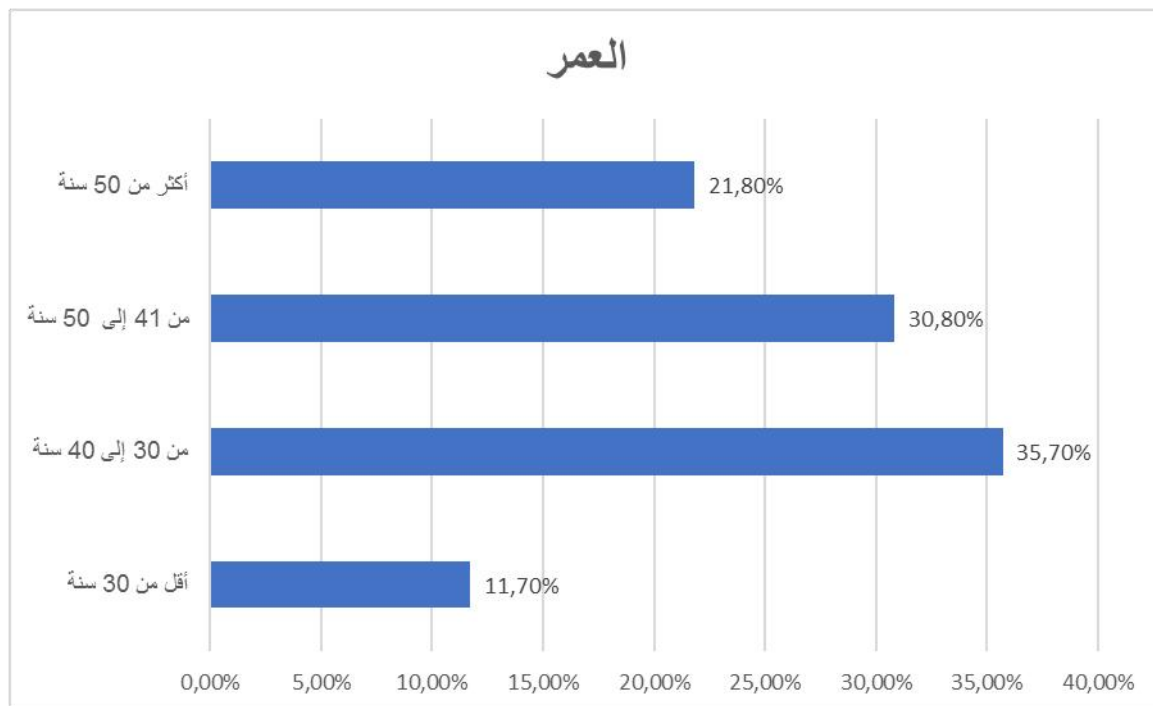
(30 و 40) سنة وهي الفئة العمرية الغالبة على عينة الدراسة، تليها الفئة العمرية من (41 إلى 50) سنة بنسبة

(30,8%)، في حين كانت المرتبة الثالثة للفئة العمرية الأكبر من (50) سنة بنسبة (21,8%)، أما المرتبة الأخيرة فعادت للفئة التي يقل عمرها عن (30) سنة بنسبة (11,7%).

وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعتمد في إدارتها وتسييرها على الإطارات الشابة بحيث قاربت نسبة فئة الشباب في هذه المؤسسات (80%) وهذا ما ينعكس إيجاباً عليها، فعادةً وعلى الرغم من أنهم الفئة العمرية الأكثر خبرة يميل كبار السن إلى الحفاظ على الوضع الحالي للمؤسسة ويكونون أكثر مقاومة للتغيير من غيرهم، في حين تتمتع الفئة الشبانية بالتطلع للمستقبل وشغف البحث عن كل ما هو جديد ومفيد ويخدم المؤسسة وخاصةً مع التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات في ظل المنافسة الشرسة.

ويمكن توضيح بيانات الجدول السابق من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (05-02): تفرغ بيانات العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الجدول السابق.

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى العلمي
9,9	42	ثانوي فأقل
82,6	352	جامعي
7,5	32	دراسات عليا
100,0	426	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

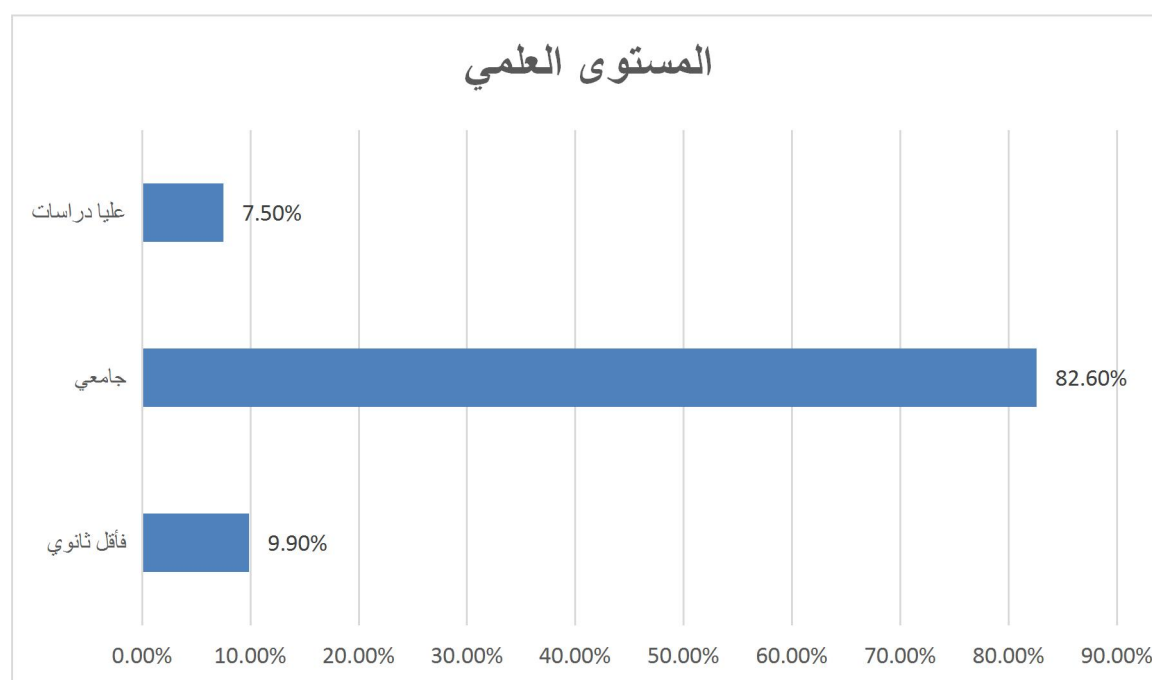
يتضح من خلال الجدول رقم (03-05) أن أكبر عدد من أفراد العينة (352 فرد) لديهم مستوى جامعي بنسبة بلغت (82,6 %)، ليأتي بعدها الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل حيث بلغ عددهم (42 فرد) بما نسبته (9,9 %)، وفي الأخير نجد أصحاب الدراسات العليا حيث بلغ عددهم (32 فرد) بما نسبته (7,5 %).

ويمكن تفسير غلبة أصحاب المستوى الجامعي (اليسانس، ماستر) على عينة الدراسة بكون الدراسة موجهة لفئة الإطارات دون غيرهم وهذا لمستواهم العلمي والمعرفي وإمكانية إدراكهم وفهمهم لمتغيرات البحث، أما فئة الثانوي فأقل فتمثل فئة الإطارات التي تشغل وظائف لا تحتاج إلى شهادة جامعية مثل الفنيين وغيرهم والذين خضعوا لتكوين متخصص في المجالات الإنتاجية أو الخدمية، في حين النسبة الأقل تمثلت في أصحاب الدراسات العليا، وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حيث أنها ليست مؤسسات أكاديمية كون هذه الفئة تفضل العمل في الجامعة وممارسة مهام التدريس والبحث العلمي.

وعليه يمكننا الخروج بمحصلة مفادها أن حوالي (90 %) من العينة المدروسة لديهم مستوى علمي من جامعي فما فوق ما يدل على أن أفراد العينة مؤهلين علمياً، وهذا يعتبر عامل إيجابي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

ويمكن توضيح بيانات الجدول السابق من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (03-05): تفريغ بيانات المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الجدول السابق.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (04-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	54	12,7
من 5 إلى 10 سنوات	151	35,4
من 11 إلى 15 سنة	119	27,9
أكثر من 15 سنة	102	23,9
المجموع	426	100,0

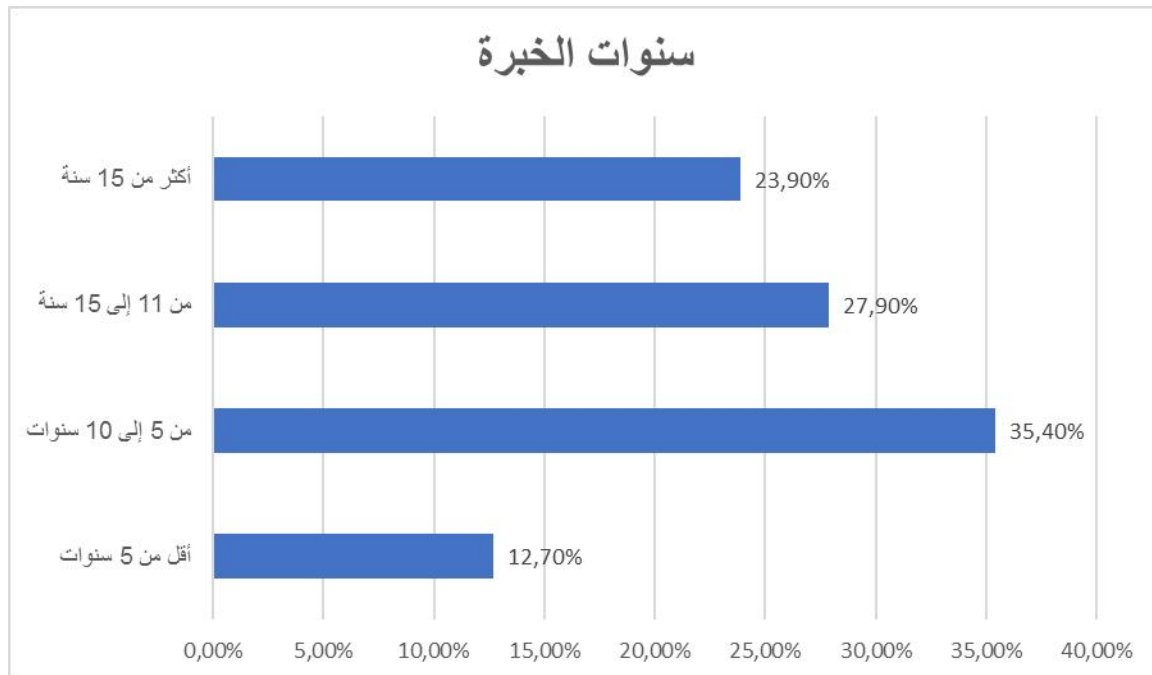
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال جدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة يتضح أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة تتراوح ما بين (5 إلى 10) سنوات بنسبة (35,4%)، أما ما نسبته (27,9%) فهم أفراد تتراوح خبرتهم ما بين (11 و 15) سنة، في حين تمثل فئة الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن (15) سنة ما نسبته (23,9%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة الأفراد ذو خبرة أقل من (5) سنوات بنسبة (12,7%).

وانطلاقاً من هذه النتائج، يمكن القول أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة لا بأس بها، إذ جاءت الخبرة متوسطة، وهذا راجع لكون أغلب الأفراد من الفئة الشبانية والذين لديهم مستوى جامعي وهذا ما يبرر دخولهم المتأخر لعالم الشغل، على عكس الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل الذين في غالب الأحيان يدخلون عالم الشغل في سن مبكر.

ويُمكن توضيح بيانات الجدول السابق من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (04-05): تفرغ بيانات سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الجدول السابق.

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (05-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	المسمى الوظيفي
4,2	18	الإدارة العليا (مدير عام)
17,4	74	الإدارة الوسطى (مدير دائرة)
26,5	113	الإدارة الدنيا (رئيس قسم)
51,9	221	موظف
100,0	426	المجموع

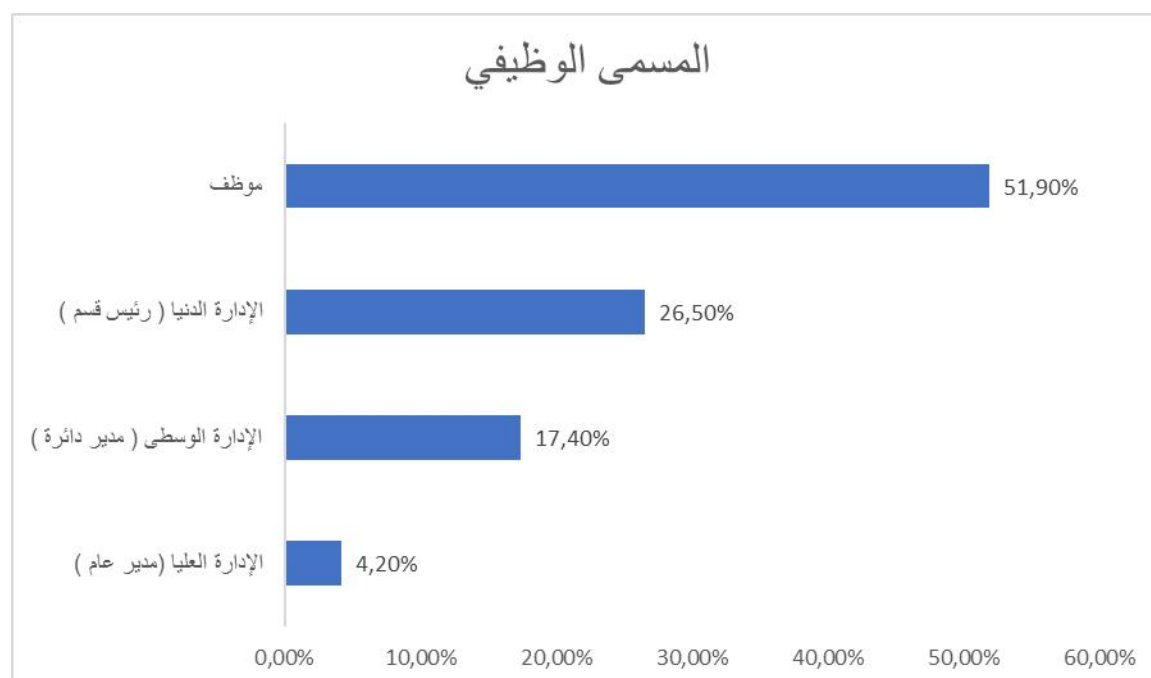
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (05-04) نلاحظ أن (221) من أفراد العينة أي ما نسبته (51,9 %) هم من فئة الموظفين وهي الفئة الوظيفية الغالبة على عينة الدراسة، تليها مباشرة نسبة رؤساء الأقسام حيث بلغت (26,5 %)، في حين كانت المرتبة الثالثة لفئة مدراء الدوائر بنسبة (17,4 %)، أما المرتبة الأخيرة فعادت لفئة المدراء العامين بنسبة (4,2 %).

وتنتج هذه النتائج فهم توزيع القوى العاملة داخل المؤسسات الاقتصادية وتوزيع مختلف السلطات والمسؤوليات بين مختلف الفئات الوظيفية، حيث نجد غالبية الأفراد العاملين بالمؤسسة من فئة الموظفين الذين يمارسون وظائف في الإدارة الدنيا (متصرفين، أعوان إدارة، الكتاب، المحاسبين، التقنيين السامين والسكرتارية...)، وكلما زاد المستوى الوظيفي كلما قل عدد الموظفين وصولاً إلى المدير العام الذي يكون مدير واحد لكل مؤسسة.

ويمكن توضيح بيانات الجدول السابق من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (05-05): تفريغ بيانات المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الجدول السابق.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج الخاصة بخصائص المؤسسات محل الدراسة

للتعرف على خصائص المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تم توزيعها حسب متغير: ملكية المؤسسة، قطاع النشاط، مدة التأسيس، حجم المؤسسة.

أولاً: توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب ملكية المؤسسة

جاء توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب ملكيتها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05-06): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب ملكية المؤسسة

ملكية المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عامة	13	37,1
خاصة	16	45,7
مختلطة	06	17,1
المجموع	35	100,0

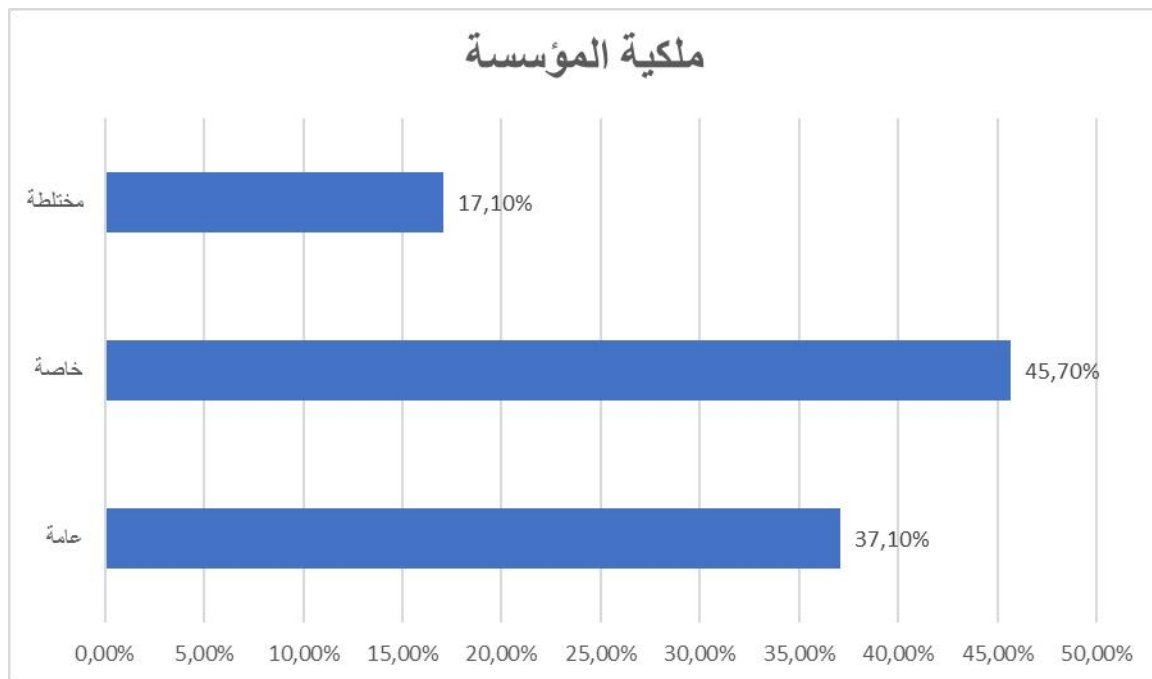
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال جدول توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة حسب متغير الملكية يتضح أن غالبية المؤسسات هي مؤسسات خاصة بنسبة (45,7 %)، أما ما نسبته (37,1 %) فكانت من نصيب المؤسسات الاقتصادية العمومية، في حين تمثل المؤسسات المختلطة ما نسبته (17,1 %) من مجموع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

وعلى ضوء هذه النتائج يتضح أن الدراسة شملت على جميع شرائح المؤسسات الاقتصادية بما في ذلك المؤسسات العمومية والخاصة والمختلطة، وهذا ما يُعطي فرصة لفهم المسؤولية الاجتماعية لمختلف أنواع المؤسسات.

توضيح بيانات الجدول السابق من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (05-06): تفرغ بيانات ملكية المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الجدول السابق.

ثانياً: توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب قطاع النشاط

جاء توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب القطاع كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07-05): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب قطاع النشاط

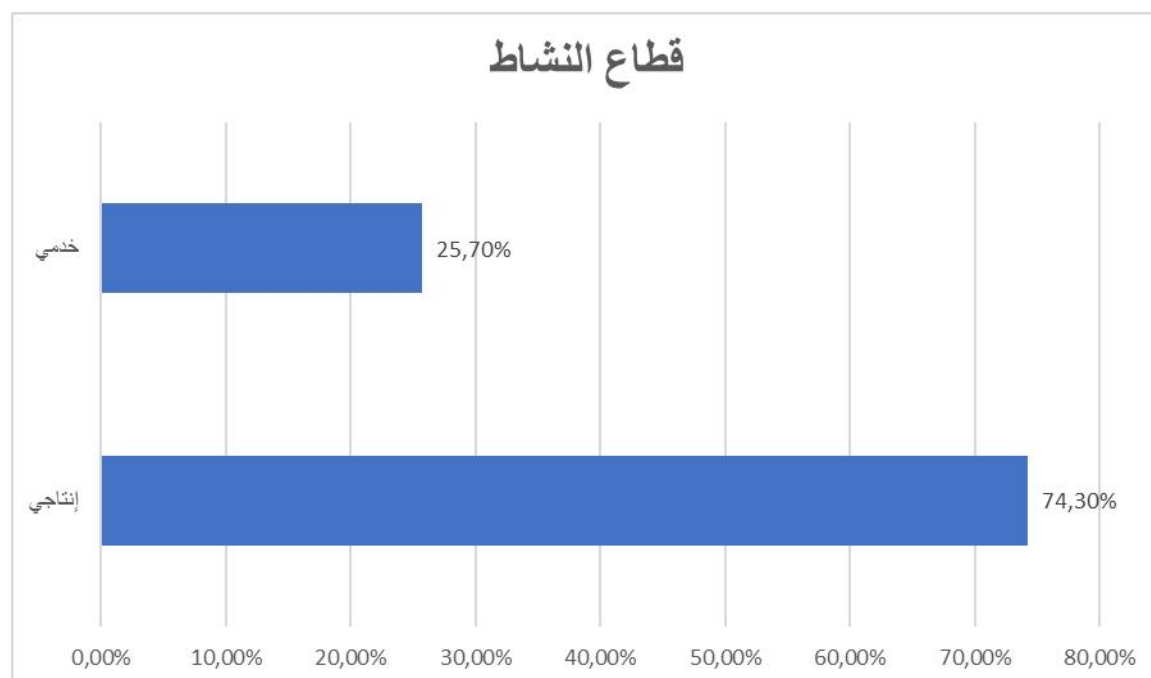
قطاع النشاط	التكرار	النسبة المئوية (%)
إنتاجي	26	74,3
خدمي	9	25,7
المجموع	35	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (07-05) أن المؤسسات الإنتاجية تمثل ما نسبته (74,3 %) من عينة الدراسة وهي تفوق نسبة المؤسسات الخدمية التي تمثل (25,7 %) من عدد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. وهذا مؤشر جيد لأن القطاع الإنتاجي هو الأهم من حيث تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وخاصة من حيث نوعية المنتجات المقدمة، والتأثيرات البيئية التي تصاحب عملية الإنتاج.

ويمكن توضيح بيانات الجدول السابق من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (07-05): تفرغ بيانات قطاع النشاط



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الجدول السابق.

ثالثاً: توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب مدة التأسيس

جاء توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب مدة التأسيس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08-05): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب مدة التأسيس

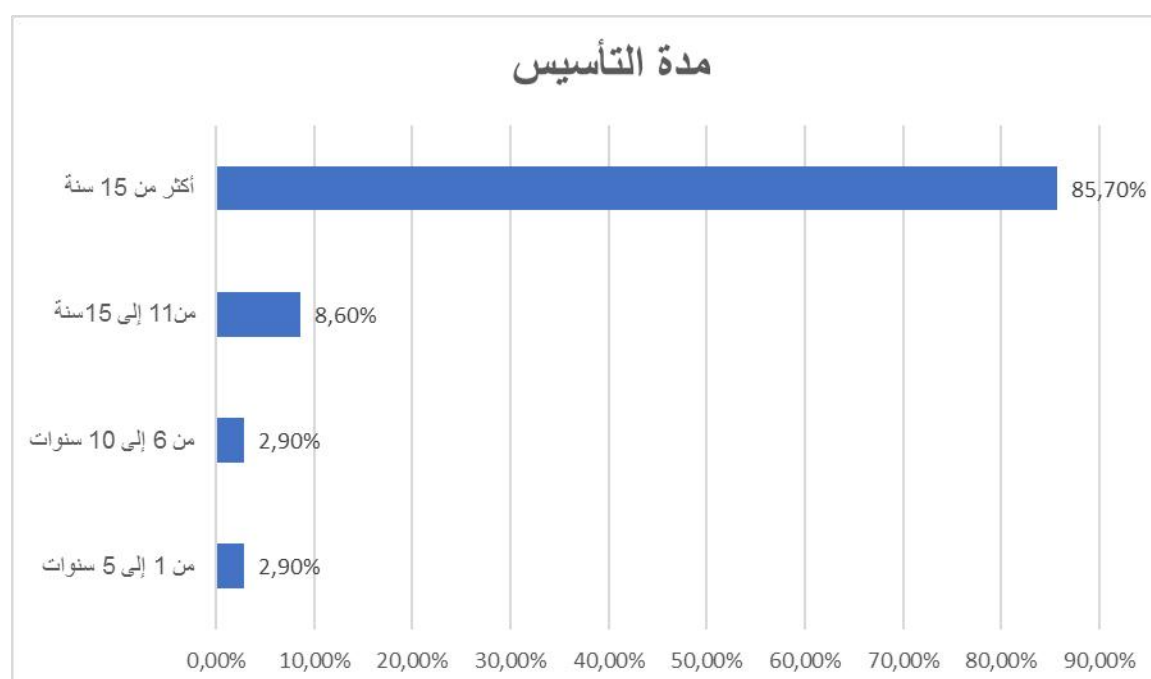
مدة التأسيس	التكرار	النسبة المئوية (%)
من 1 إلى 5 سنوات	1	2,9
من 6 إلى 10 سنوات	1	2,9
من 11 إلى 15 سنة	3	8,6
أكثر من 15 سنة	30	85,7
المجموع	35	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (08-05) يتضح أن أغلب المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة زادت مدة تأسيسها عن (15) سنة بنسبة (85,7 %)، أما فيما يخص المؤسسات التي تقل مدة تأسيسها عن (15) سنة فقد بلغت نسبتها (14,3 %)، وهذا ما يعتبر مؤشر إيجابي لكون المؤسسات قديمة التأسيس لديها استقرار أكبر في التخطيط والتطوير الاستراتيجي، ما يتيح لها القدرة على الاستثمار في مبادرات المسؤولية الاجتماعية وتنفيذها على المدى الطويل، ومن جهة أخرى فإن بقاء هذه المؤسسات لفترات طويلة يدل على استقرارها واستدامتها وتأثيرها الإيجابي على المجتمع.

ويمكن توضيح بيانات الجدول السابق من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (08-05): تفريغ بيانات مدة التأسيس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الجدول السابق.

رابعاً: توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب حجم المؤسسة

جاء توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب حجمها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09-05): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب حجمها

حجم المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية (%)
كبير (أكثر من 500 عامل)	07	20,0
متوسط (من 50 – 500 عامل)	19	54,3
صغير (أقل من 50 عامل)	09	25,7
المجموع	35	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

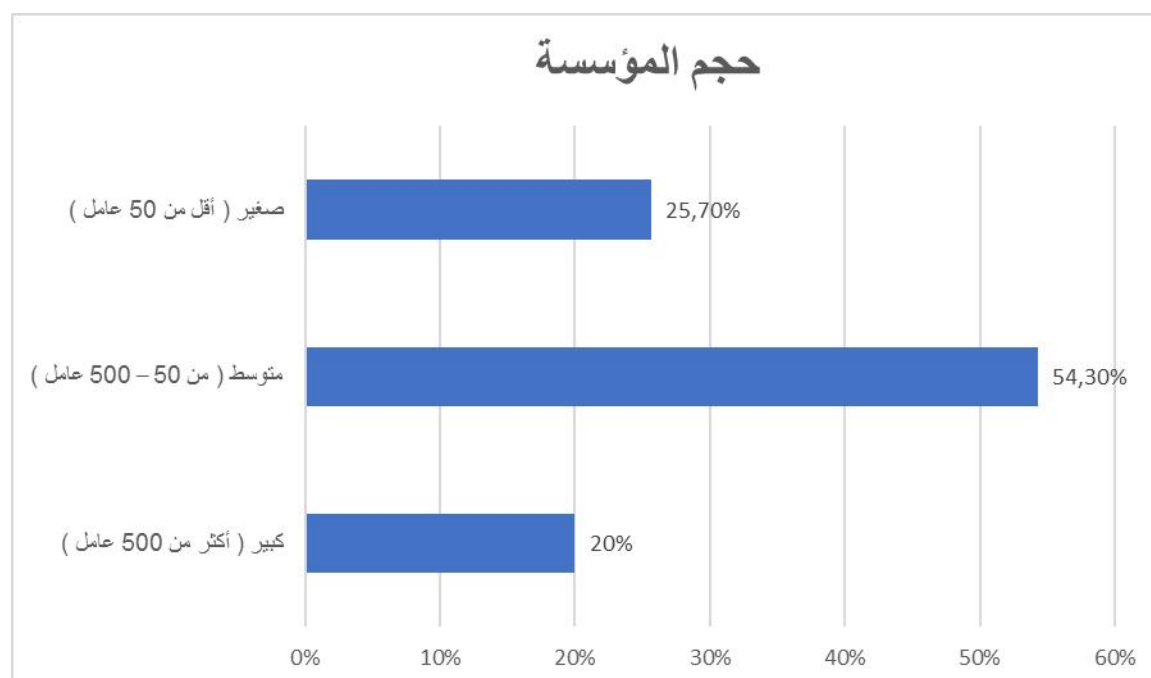
يتضح من خلال الجدول رقم (09-05) أن أكبر عدد من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة (19) مؤسسة هي مؤسسات متوسطة حيث بلغت نسبتها (82,6 %)، لتأتي بعدها المؤسسات الصغيرة حيث بلغ عددها (09) مؤسسات بما نسبته (25,7 %)، وفي الأخير نجد المؤسسات كبيرة الحجم حيث بلغ عددها (07) مؤسسات بما نسبته (20,0 %).

على الرغم من وجود تباين في عدد المؤسسات حسب الحجم، إلا أن الملاحظ في هذه الدراسة هو اشتغالها على المؤسسات الاقتصادية بكافة الأحجام، فهذا النهج يعكس الاهتمام بتنوع المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها المحتمل على المجتمع. فباستبعاد أي فئة من الأحجام، قد يكون هناك تحيز في فهم وتقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. وبالتالي، يتيح اشتغال الدراسة على جميع الأحجام فرصة لتحليل تأثير المؤسسات المتوسطة والصغيرة والكبيرة على المجتمع.

وبالنظر إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فإن وجود مجموعة متنوعة من الأحجام يعني أن هناك إمكانية لتبني مبادرات متنوعة وملائمة لكل فئة. فمثلاً، قد تتمتع المؤسسات الكبيرة بالقدرة على تخصيص موارد إضافية لتطبيق مشاريع تنمية وتحسين الظروف المعيشية في المجتمع، في حين يمكن للمؤسسات الصغيرة تبني مبادرات محلية أقل حجماً ولكنها تلبي احتياجات محددة في المجتمع المحلي.

توضيح بيانات الجدول السابق من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (05-09): تفرغ بيانات حجم المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الجدول السابق.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور المسؤولية الاجتماعية

جاء هذا المطلب كمحاولة لمعرفة واقع تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، من خلال عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور المسؤولية الاجتماعية، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد هذا المحور.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بعدد المسؤولية الاقتصادية

يتضمن بعد المسؤولية الاقتصادية (10) فقرات (من 01 إلى 10)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

الجدول رقم (05-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد "المسؤولية الاقتصادية"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
---------------	--------	--------------------	----------------------	-----------------	------------------

01	تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد الوطني.	4.00	0.689	03	مرتفع
02	تساهم المؤسسة في توفير مصادر الحياة الكريمة للمجتمع المحلي.	4.04	0.733	02	مرتفع
03	توفر المؤسسة فرصا وظيفية عادلة للجميع.	3.90	0.901	05	مرتفع
04	تلتزم المؤسسة بتقديم المنتجات والخدمات بأسعار مناسبة.	4.05	0.759	01	مرتفع
05	تعمل المؤسسة على تقديم المنتجات والخدمات بالجودة المناسبة لزيائنها.	3.88	0.917	06	مرتفع
06	تصل منتجات وخدمات المؤسسة إلى أغلب المناطق وحتى البعيدة منها.	3.83	0.987	07	مرتفع
07	توفر المؤسسة تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات التي تتيح للزبون فرصة اختيار ما يناسبه.	3.82	0.935	08	مرتفع
08	تواكب المؤسسة كل جديد في مجالها لتقديمه للزبائن بكل سهولة.	3.74	1.027	09	مرتفع
09	تساهم المؤسسة في حل المشاكل التي تحل بالمجتمع المحلي.	3.61	1.094	10	مرتفع
10	تقدم المؤسسة تخفيضات لزيائنها الدائمين.	3.93	1.153	04	مرتفع
المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لبعد المسؤولية الاقتصادية		3.69	0.708	مستوى الأهمية مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (05-10) إلى إجابات أفراد العينة عن الفقرات الخاصة بتبني بعد المسؤولية الاقتصادية، بحيث كانت المرتبة الأولى لفقرة "تلتزم المؤسسة بتقديم المنتجات والخدمات بأسعار مناسبة" بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.759)، في حين حصلت الفقرة "تساهم المؤسسة في توفير مصادر الحياة الكريمة للمجتمع المحلي" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.733)، كما جاءت الفقرة "تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد الوطني" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.689) في المرتبة الثالثة، ثم جاءت في المرتبة الرابعة فقرة "تقدم المؤسسة تخفيضات لزيائنها الدائمين" بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.153) أما المرتبة الخامسة فكانت لفقرة "توفر المؤسسة فرصاً وظيفية عادلة للجميع" بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.901)، وحصلت الفقرة "تعمل المؤسسة على تقديم المنتجات والخدمات بالجودة المناسبة لزيائنها" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.917)، في حين جاءت الفقرة "تصل منتجات وخدمات المؤسسة إلى أغلب المناطق وحتى البعيدة منها" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.987)، وجاءت فقرة "توفر المؤسسة تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات التي تتيح للزبون فرصة اختيار ما يناسبه" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.935)، أما الفقرة "تواكب المؤسسة كل جديد في مجالها لتقديمه للزيائن بكل سهولة" فجاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.027)، وكانت المرتبة العاشرة والأخيرة لفقرة "تساهم المؤسسة في حل المشاكل التي تحل بالمجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.094).

ويتضح من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي المرجح لبعء المسؤولية الاقتصادية قد بلغ (3.69) وكانت الأهمية مرتفعة حسب سلم الأهمية، كما كانت قيمة الانحراف المعياري (0.708) مما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعء المسؤولية القانونية

يتضمن بعد المسؤولية القانونية (10) فقرات (من 11 إلى 20)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

الجدول رقم (05-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد "المسؤولية القانونية"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
11	تحرص المؤسسة على تحقيق الربح بأساليب مشروعة.	3.58	0.891	03	مرتفع
12	تحرص المؤسسة على الالتزام بالقوانين في جميع تعاملاتها مع الزبائن.	3.45	1.109	07	مرتفع
13	تلتزم المؤسسة بممارسة أنشطتها التي تتوافق مع قوانين وتشريعات الدولة.	3.54	0.766	04	مرتفع
14	تلتزم المؤسسة بالشروط المبرمة في العقود مع متعاملليها (العمال، الموردين، الزبائن).	3.64	1.054	02	مرتفع
15	تسعى المؤسسة إلى حظر كل عرقلة لحرية المنافسة.	3.50	1.119	06	مرتفع
16	تجتنب المؤسسة اتخاذ الأساليب غير القانونية لبسط النفوذ على زبائنهم.	3.64	1.041	01	مرتفع
17	تهتم المؤسسة بإعلام الزبون وإعطائه كافة المعلومات الخاصة بمنتجاتها وخدماتها.	3.42	0.923	09	مرتفع
18	تراعي المؤسسة اختيار مواقع الإعلان عن منتجاتها وخدماتها بدقة.	3.51	0.983	05	مرتفع
19	تعمل المؤسسة على ضمان خدمات ما بعد البيع لزيائنها.	3.45	1.213	08	مرتفع

متوسط	10	1.234	3.31	تسعى المؤسسة إلى توفير الحماية الكاملة للزبون من أي تضليل أو غش أو استغلال وغيرها من التجاوزات والممارسات غير النزيهة.	20
مستوى الأهمية متوسط		0.990	3.44	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لبعد المسؤولية القانونية	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (11-05) إلى إجابات أفراد العينة عن الفقرات الخاصة بتبني بعد المسؤولية القانونية، بحيث كانت المرتبة الأولى لفقرة "تجتنب المؤسسة اتخاذ الأساليب غير القانونية لبسط النفوذ على زبائننا" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.041)، في حين تحصلت الفقرة "تلتزم المؤسسة بالشروط المبينة في العقود مع متعامليلها (العمال، الموردين، الزبائن)" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.054)، كما جاءت الفقرة "تحرص المؤسسة على تحقيق الربح بأساليب مشروعة" بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.891) في المرتبة الثالثة، ثم جاءت في المرتبة الرابعة فقرة "تلتزم المؤسسة بممارسة أنشطتها التي تتوافق مع قوانين وتشريعات الدولة" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.766)، أما المرتبة الخامسة فكانت لفقرة "تراعي المؤسسة اختيار مواقع الإعلان عن منتجاتها وخدماتها بدقة" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.983)، وحصلت الفقرة "تسعى المؤسسة إلى حظر كل عرقلة لحرية المنافسة" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.119)، في حين جاءت الفقرة "تحرص المؤسسة على الالتزام بالقوانين في جميع تعاملاتها مع الزبائن" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.109)، وجاءت فقرة "تعمل المؤسسة على ضمان خدمات ما بعد البيع لزبائننا" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.213)، أما الفقرة "تهتم المؤسسة بإعلام الزبون وإعطائه كافة المعلومات الخاصة بمنتجاتها وخدماتها" فجاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.923)، وكانت المرتبة العاشرة والأخيرة لفقرة "تسعى المؤسسة إلى توفير الحماية الكاملة للزبون من أي تضليل أو غش أو استغلال وغيرها من التجاوزات والممارسات غير النزيهة" بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.234).

ويتضح من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي المرجح لبعد المسؤولية القانونية قد بلغ (3.44) وكانت الأهمية متوسطة حسب سلم الأهمية، كما كانت قيمة الانحراف المعياري (0.990) مما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

ثالثاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد المسؤولية الأخلاقية

يتضمن بعد المسؤولية الأخلاقية (10) فقرات (من 21 إلى 30)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

الجدول رقم (05-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد "المسؤولية الأخلاقية"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
21	تحتزم المؤسسة ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.	3.37	1.192	05	متوسط
22	تقوم المؤسسة بالترويج لمنتجاتها وخدماتها بشكل أخلاقي.	3.41	1.157	04	مرتفع
23	تتجز المؤسسة أنشطتها بأسلوب يتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع.	3.15	1.195	10	متوسط
24	تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح لجميع العاملين فيها.	3.18	1.196	09	متوسط
25	تؤكد المؤسسة على السلوك والتعامل الأخلاقي الذي يتطابق مع القوانين والأنظمة السائدة فيها.	3.27	1.168	08	متوسط
26	تراعي المؤسسة الصدق والنزاهة في كافة المعلومات التسويقية لمنتجاتها وخدماتها.	3.29	1.218	07	متوسط

27	تقيم المؤسسة علاقات طيبة مع المؤسسات المنافسة لخدمة المستهلك والصالح العام.	3.66	1.116	02	مرتفع
28	من أخلاقيات المؤسسة الاعتراض على ما تقوم به بعض المؤسسات من أعمال غير أخلاقية.	3.72	1.098	01	مرتفع
29	يلتزم موظفو المؤسسة بتقديم معلومات صحيحة لزيائنها.	3.59	1.159	03	مرتفع
30	تحتزم المؤسسة قواعد المنافسة بحيث لا تضر بالمنافسين الآخرين.	3.35	1.230	06	متوسط
المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لبعد المسؤولية الأخلاقية		3.36	1.098	مستوى الأهمية متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (05-12) إلى إجابات أفراد العينة عن الفقرات الخاصة بتبني بعد المسؤولية القانونية، بحيث كانت المرتبة الأولى لفقرة "من أخلاقيات المؤسسة الاعتراض على ما تقوم به بعض المؤسسات من أعمال غير أخلاقية" بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.098)، في حين تحصلت الفقرة "تقيم المؤسسة علاقات طيبة مع المؤسسات المنافسة لخدمة المستهلك والصالح العام" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.116)، كما جاءت الفقرة "يلتزم موظفو المؤسسة بتقديم معلومات صحيحة لزيائنها" بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.159) في المرتبة الثالثة، ثم جاءت في المرتبة الرابعة فقرة "تقوم المؤسسة بالترويج لمنتجاتها وخدماتها بشكل أخلاقي" بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.157)، أما المرتبة الخامسة فكانت لفقرة "تحتزم المؤسسة ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه" بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.192)، وحصلت الفقرة "تحتزم المؤسسة قواعد المنافسة بحيث لا تضر بالمنافسين الآخرين" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.230)، في حين جاءت الفقرة "تراعي المؤسسة الصدق والنزاهة في كافة المعلومات التسويقية لمنتجاتها وخدماتها" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.218)، وجاءت فقرة "تؤكد المؤسسة على السلوك والتعامل الأخلاقي الذي يتطابق مع القوانين والأنظمة السائدة فيها" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري

(1.168)، أما الفقرة "تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح لجميع العاملين فيها" فجاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.196)، وكانت المرتبة العاشرة والأخيرة لفقرة "تنجز المؤسسة أنشطتها بأسلوب يتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع" بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.195).

ويتضح من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي المرجح لبعد المسؤولية الأخلاقية قد بلغ (3.36) وكانت الأهمية متوسطة حسب سلم الأهمية، كما كانت قيمة الانحراف المعياري (1.098) مما يدل على وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

رابعاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد المسؤولية الخيرية

يتضمن بعد المسؤولية الخيرية (07) فقرات (من 31 إلى 37)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

الجدول رقم (05-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد "المسؤولية الخيرية"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
31	تساهم المؤسسة في إنشاء المؤسسات ذات النفع العام (مراكز تعليمية، دينية، صحية وثقافية).	3.78	0.965	07	مرتفع
32	تقدم المؤسسة المساعدة المادية في حالة الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات والحرائق.	4.04	0.728	02	مرتفع
33	تقدم المؤسسة تبرعات للجمعيات الخيرية.	3.91	0.900	03	مرتفع
34	تنظم المؤسسة برامج مساعدات لطلبة المدارس المحتاجين كبرنامج الحقيبة المدرسية أو تسديد الرسوم المدرسية...إلخ.	4.05	0.761	01	مرتفع

35	تقوم المؤسسة بالمساهمة في برامج للحد من الآفات الاجتماعية كالفقر والمخدرات والبطالة.	3.88	0.917	04	مرتفع
36	تخصص المؤسسة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.	3.82	0.989	06	مرتفع
37	تقدم المؤسسة مساعدات مالية وعينية لدور الأيتام والعجزة وذوي الاحتياجات الخاصة.	3.82	0.933	05	مرتفع
المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لبعد المسؤولية الخيرية		3.80	0.730	مستوى الأهمية مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (05-13) إلى إجابات أفراد العينة عن الفقرات الخاصة بتبني بعد المسؤولية الخيرية، بحيث كانت المرتبة الأولى لفقرة "تنظم المؤسسة برامج مساعدات لطلبة المدارس المحتاجين كبرنامج الحقيبة المدرسية أو تسديد الرسوم المدرسية... إلخ" بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.761)، في حين حصلت الفقرة "تقدم المؤسسة المساعدة المادية في حالة الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات والحرائق" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.728)، كما جاءت الفقرة "تقدم المؤسسة تبرعات للجمعيات الخيرية" بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.900) في المرتبة الثالثة، ثم جاءت في المرتبة الرابعة فقرة "تقوم المؤسسة بالمساهمة في برامج للحد من الآفات الاجتماعية كالفقر والمخدرات والبطالة" بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.917)، أما المرتبة الخامسة فكانت لفقرة "تقدم المؤسسة مساعدات مالية وعينية لدور الأيتام والعجزة وذوي الاحتياجات الخاصة" بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.933)، وحصلت الفقرة "تخصص المؤسسة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.989)، وكانت المرتبة السابعة والأخيرة لفقرة "تساهم المؤسسة في إنشاء المؤسسات ذات النفع العام (مراكز تعليمية، دينية، صحية وثقافية)" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.965).

ويتضح من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي المرجح لبعد المسؤولية الخيرية قد بلغ (3.80) وكانت الأهمية مرتفعة حسب سلم الأهمية، كما كانت قيمة الانحراف المعياري (0.730) مما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الميزة التنافسية

من خلال هذا المطلب سيتم الوقوف على واقع الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، من خلال عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الميزة التنافسية، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد هذا المحور.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد التكلفة الأقل

يتضمن بعد التكلفة الأقل (08) فقرات (من 01 إلى 08)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

الجدول رقم (05-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد "التكلفة الأقل"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
01	تعد التكلفة المنخفضة للمنتج أو الخدمة أحد الأولويات الأساسية في إستراتيجية المؤسسة.	3.78	0.912	01	مرتفع
02	تستخدم المؤسسة مواردها المتاحة بشكل عقلاني.	3.66	0.844	04	مرتفع
03	تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة في خفض تكاليف العمليات.	3.44	1.062	08	مرتفع
04	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة للتخفيض من حجم التكاليف.	3.70	0.776	03	مرتفع

05	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في عملياتها الإنتاجية.	3.57	0.921	06	مرتفع
06	تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات المقدمة.	3.51	1.158	07	مرتفع
07	تمارس المؤسسة الرقابة الدورية والمستمرة لتخفيض تكاليف عملياتها الإنتاجية.	3.72	1.034	02	مرتفع
08	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات وخدمات بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.	3.62	0.931	05	مرتفع
المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لبعد التكلفة الأقل		3.62	0.914	مستوى الأهمية متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (05-14) إلى إجابات أفراد العينة عن الفقرات الخاصة بتوافر بعد التكلفة الأقل، بحيث كانت المرتبة الأولى لفقرة "تعد التكلفة المنخفضة للمنتج أو الخدمة أحد الأولويات الأساسية في إستراتيجية المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.912)، في حين حصلت الفقرة "تمارس المؤسسة الرقابة الدورية والمستمرة لتخفيض تكاليف عملياتها الإنتاجية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.034)، كما جاءت الفقرة "تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة للتخفيض من حجم التكاليف" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.776) في المرتبة الثالثة، ثم جاءت في المرتبة الرابعة فقرة "تستخدم المؤسسة مواردها المتاحة بشكل عقلاني" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.844)، أما المرتبة الخامسة فكانت لفقرة "تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات وخدمات بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.931)، وحصلت الفقرة "تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في عملياتها الإنتاجية" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.921)، في حين جاءت الفقرة "تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض تكاليف المنتجات

والخدمات المقدمة" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.158)، وكانت المرتبة الثامنة والأخيرة لفقرة "تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة في خفض تكاليف العمليات" بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.062).

ويتضح من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي المرجح لبعد التكلفة الأقل قد بلغ (3.62) وكانت الأهمية متوسطة حسب سلم الأهمية، كما كانت قيمة الانحراف المعياري (0.914) مما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد الاستجابة

يتضمن بعد الاستجابة (07) فقرات (من 09 إلى 15)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

الجدول رقم (05-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد "الاستجابة"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
09	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.	3.55	0.752	01	مرتفع
10	لدى المؤسسة خبرات ومهارات متميزة تساهم في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.	3.45	0.903	04	مرتفع
11	تستخدم المؤسسة أحدث النظم في تسير المخزون من أجل تأمين الاستجابة السريعة للتغير في طلبات الزبائن.	3.51	1.063	02	مرتفع
12	تعمل المؤسسة على تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم حسب	3.48	0.816	03	مرتفع

				متطلبات السوق.	
متوسط	07	1.052	3.35	تمتلك المؤسسة شبكة توزيع سريعة وفعالة في إيصال المنتجات والخدمات للزبائن.	13
متوسط	06	1.162	3.37	تعمل المؤسسة على الاستجابة لشكاوي الزبائن.	14
مرتفع	05	1.149	3.42	تعطي المؤسسة العاملين لديها الحرية في انجاز المهام الموكلة إليهم.	15
مستوى الأهمية متوسط		0.968	3.52	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لبعء الاستجابة	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (05-15) إلى إجابات أفراد العينة عن الفقرات الخاصة بتوافر بعد الاستجابة، بحيث كانت المرتبة الأولى لفقرة "تمتلك المؤسسة مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن" بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.752)، في حين تحصلت الفقرة "تستخدم المؤسسة أحدث النظم في تسيير المخزون من أجل تأمين الاستجابة السريعة للتغير في طلبات الزبائن" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.063)، كما جاءت الفقرة "تعمل المؤسسة على تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم حسب متطلبات السوق" بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.816) في المرتبة الثالثة، ثم جاءت في المرتبة الرابعة فقرة "لدى المؤسسة خبرات ومهارات متميزة تساهم في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية" بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.903)، أما المرتبة الخامسة فكانت لفقرة "تعطي المؤسسة العاملين لديها الحرية في إنجاز المهام الموكلة إليهم" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.149)، وحصلت الفقرة "تعمل المؤسسة على الاستجابة لشكاوي الزبائن" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.162)، وكانت المرتبة السابعة والأخيرة لفقرة "تمتلك المؤسسة شبكة توزيع سريعة وفعالة في إيصال المنتجات والخدمات للزبائن" بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.052).

ويتضح من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي المرجح لبعد الاستجابة قد بلغ (3.52) وكانت الأهمية مرتفعة حسب سلم الأهمية، كما كانت قيمة الانحراف المعياري (0.968) مما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

ثالثاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد الجودة

يتضمن بعد الجودة (08) فقرات (من 16 إلى 23)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

الجدول رقم (05-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد "الجودة"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى التوافر
16	تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية قياساً بالمنافسين الحاليين.	3.22	0.998	08	متوسط
17	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية لزيائنها.	3.32	1.128	06	متوسط
18	تستخدم المؤسسة تقنيات متطورة في تقديم منتجاتها وخدماتها.	3.40	1.118	04	متوسط
19	يتم القيام بمتابعة ودراسة أحسن العروض المقدمة من طرف المنافسين وذلك بهدف تحسين جودة عروض المؤسسة.	3.30	0.817	07	متوسط
20	تسعى المؤسسة باستمرار لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها لتكون مميزة وبدون عيوب.	3.67	1.108	02	مرتفع
21	طورت المؤسسة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية.	3.72	1.098	01	مرتفع

22	منتجات المؤسسة مطابقة لمواصفات الجودة العالمية.	3.62	0.944	03	مرتفع
23	تنتهج المؤسسة سياسات التحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها.	3.38	1.120	05	متوسط
المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لبعده الجودة		3.25	1.069	مستوى الأهمية متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (05-16) إلى إجابات أفراد العينة عن الفقرات الخاصة بتوافر بعد الجودة، بحيث كانت المرتبة الأولى لفقرة "طورت المؤسسة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية" بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.098)، في حين حصلت الفقرة "تسعى المؤسسة باستمرار لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها لتكون مميزة وبدون عيوب" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.108)، كما جاءت الفقرة "منتجات المؤسسة مطابقة لمواصفات الجودة العالمية" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.944) في المرتبة الثالثة، ثم جاءت في المرتبة الرابعة فقرة "تستخدم المؤسسة تقنيات متطورة في تقديم منتجاتها وخدماتها" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.118)، أما المرتبة الخامسة فكانت لفقرة "تنتهج المؤسسة سياسات التحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.120)، وحصلت الفقرة "تقوم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية لزيائنها" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.128)، في حين جاءت الفقرة "يتم القيام بمتابعة ودراسة أحسن العروض المقدمة من طرف المنافسين وذلك بهدف تحسين جودة عروض المؤسسة" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.817)، وكانت المرتبة الثامنة والأخيرة لفقرة "تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية قياساً بالمنافسين الحاليين" بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.998).

ويتضح من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي المرجح لبعده الجودة قد بلغ (3.25) وكانت الأهمية متوسطة حسب سلم الأهمية، كما كانت قيمة الانحراف المعياري (1.069) مما يدل على وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

رابعاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد الإبداع

يتضمن بعد الإبداع (09) فقرات (من 24 إلى 32)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

الجدول رقم (05-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد "الإبداع"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
24	تتميز منتجات وخدمات المؤسسة بالتجديد والإبداع المستمر .	3.34	1.108	08	متوسط
25	تعمل المؤسسة على عصنة العمليات والإجراءات الإنتاجية والخدمية لتنماشى مع متطلبات الوضع التنافسي.	3.54	0.991	03	مرتفع
26	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات إضافية متميزة مقارنة بالمنافسين لزيادة عدد الزبائن.	3.38	0.722	07	متوسط
27	تقوم المؤسسة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الإنتاجية والخدمية المقدمة للزبائن.	3.66	0.966	02	مرتفع
28	تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات للعاملين لديها لخلق أفكار جديدة تتعرض على المنتجات والخدمات المقدمة.	3.50	1.054	06	مرتفع
29	لدى المؤسسة سياسة اتصال حديث وفعالة لتبادل المعلومات بينها وبين عملائها.	3.68	0.959	01	مرتفع

مرتفع	04	1.041	3.52	تهتم المؤسسة بأفكار العملاء وإبداعاتهم وتأخذ بآرائهم ومقترحاتهم في تطوير المنتج أو الخدمة.	30
متوسط	09	1.123	3.32	استخدام المؤسسة تطبيقات الحاسوب والبرامج المتطورة يساعدها على ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن المنافسين.	31
مرتفع	05	1.083	3.51	تبنى المؤسسة المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين يحقق لها ميزة في تقديم الخدمات بأسلوب جديد.	32
مستوى الأهمية متوسط		0.940	3.40	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لبعد الإبداع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (05-17) إلى إجابات أفراد العينة عن الفقرات الخاصة بتوافر بعد الإبداع، بحيث كانت المرتبة الأولى لفقرة "لدى المؤسسة سياسة اتصال حديثة وفعالة لتبادل المعلومات بينها وبين عملائها" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.959)، في حين تحصلت الفقرة "تقوم المؤسسة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الإنتاجية والخدماتية المقدمة للزبائن" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.966)، كما جاءت الفقرة "تعمل المؤسسة على عصرنة العمليات والإجراءات الإنتاجية والخدمية لتنماشى مع متطلبات الوضع التنافسي" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.991) في المرتبة الثالثة، ثم جاءت في المرتبة الرابعة فقرة "تهتم المؤسسة بأفكار العملاء وإبداعاتهم وتأخذ بآرائهم ومقترحاتهم في تطوير المنتج أو الخدمة" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.041) أما المرتبة الخامسة فكانت لفقرة "تبنى المؤسسة المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين يحقق لها ميزة في تقديم الخدمات بأسلوب جديد" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.083)، وحصلت الفقرة "تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات للعاملين لديها لخلق أفكار جديدة تنعكس على المنتجات والخدمات المقدمة" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.054)، في حين جاءت الفقرة "تقدم المؤسسة منتجات وخدمات إضافية متميزة مقارنة بالمنافسين لزيادة عدد الزبائن" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.38)

وانحراف معياري (0.722)، وجاءت فقرة "تتميز منتجات وخدمات المؤسسة بالتجديد والإبداع المستمر" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.108)، وكانت المرتبة التاسعة والأخيرة لفقرة "استخدام المؤسسة تطبيقات الحاسوب والبرامج المتطورة يساعدها على ابتكار طرق و أساليب جديدة تختلف عن المنافسين" بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.123).

ويتضح من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي المرجح لبعد الابداع قد بلغ (3.40) وكانت الأهمية متوسطة حسب سلم الأهمية، كما كانت قيمة الانحراف المعياري (0.940) مما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

خامسا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد السمعة

يتضمن بعد السمعة (08) فقرات (من 32 إلى 40)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

الجدول رقم (05-18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد "السمعة"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
33	للمؤسسة سمعة مميزة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى.	3.52	1.113	01	مرتفع
34	سمعة المؤسسة رسخت صورة جيدة للمؤسسة والمنتجات والخدمات التي تقدمها في ذهن الزبون.	3.28	1.124	05	متوسط
35	تحظى المؤسسة بالتقدير والاحترام من قبل الزبائن نتيجة جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها.	3.42	1.192	03	مرتفع
36	تدعم الإدارة العليا كل المبادرات لتحسين صورة منتجات وخدمات المؤسسة.	3.33	1.142	04	متوسط

37	تهتم المؤسسة بإقامة علاقات طيبة مع زبائنهم.	3.21	1.095	07	متوسط
38	تسعى المؤسسة إلى تعزيز الصورة الجيدة من خلال رعاية النشاطات الثقافية والاجتماعية والرياضية في المجتمع.	3.24	1.195	06	متوسط
39	تسعى المؤسسة إلى خلق صورة ذهنية جيدة من خلال الاهتمام بالزبون.	3.48	1.128	02	مرتفع
40	تسعى المؤسسة إلى تعزيز الصورة الجيدة من خلال رعاية النشاطات وبرامج المحافظة على البيئة.	3.12	1.118	08	متوسط
المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لبعد السمعة		3.37	1.071	مستوى الأهمية متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (05-18) إلى إجابات أفراد العينة عن الفقرات الخاصة بتوافر بعد السمعة، بحيث كانت المرتبة الأولى لفقرة "للمؤسسة سمعة مميزة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.113)، في حين تحصلت الفقرة "تسعى المؤسسة إلى خلق صورة ذهنية جيدة من خلال الاهتمام بالزبون" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.128)، كما جاءت الفقرة "تحظى المؤسسة بالتقدير والاحترام من قبل الزبائن نتيجة جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.192) في المرتبة الثالثة، ثم جاءت في المرتبة الرابعة فقرة "تدعم الإدارة العليا كل المبادرات لتحسين صورة منتجات وخدمات المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.142)، أما المرتبة الخامسة فكانت لفقرة "سمعة المؤسسة رسخت صورة جيدة للمؤسسة والمنتجات والخدمات التي تقدمها في ذهن الزبون" بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.124)، وحصلت الفقرة "تسعى المؤسسة إلى تعزيز الصورة الجيدة من خلال رعاية النشاطات الثقافية والاجتماعية والرياضية في المجتمع" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.195)، في حين جاءت الفقرة "تهتم المؤسسة بإقامة

علاقات طيبة مع زبائنهم" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.095)، وكانت المرتبة الثامنة والأخيرة لفقرة "تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية قياساً بالمنافسين الحاليين" بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.118).

ويتضح من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي المرجح لبعد السمعة قد بلغ (3.37) وكانت الأهمية متوسطة حسب سلم الأهمية، كما كانت قيمة الانحراف المعياري (1.071) مما يدل على وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور المعوقات أمام مبادرات المسؤولية الاجتماعية

من خلال هذا المطلب سيتم الوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون تبني مبادرات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، من خلال عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور المعوقات، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

يتضمن محور المعوقات أمام مبادرات المسؤولية الاجتماعية (فقرات (من 01 إلى 06)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا المحور وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

الجدول رقم (05-19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور " المعوقات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الموافقة
01	نقص ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى مدراء المؤسسة.	3.49	0.917	06	موافق
02	نقص برامج التوعية والإعلام بالدور الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية.	3.94	0.895	03	موافق
03	عدم وجود خطط واستراتيجيات واضحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.	3.84	0.879	05	موافق

04	ليس هناك إلزام قانوني للمؤسسة الاقتصادية بممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية لذلك لا تهتم بها مؤسستنا.	3.92	0.787	04	موافق
05	نقص الموارد المالية للمؤسسة لا يمكنها من تخصيص ميزانية لبرامج المسؤولية الاجتماعية.	4.12	0.690	01	موافق
06	عدم وجود أي تنسيق بين المؤسسات الاقتصادية من جهة والجامعات ومراكز البحث العلمي من جهة أخرى فيما يخص تأهيلها لممارسة مبادرات المسؤولية الاجتماعية.	4.03	0.709	02	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (05-19) نلاحظ أن أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات المتعلقة بالمعوقات أمام مبادرات المسؤولية الاجتماعية، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي لهذه العبارات والذي كان محصور بين (3.49 و 4.12) بحيث يقع ضمن الفئة الرابعة "موافق" على سلم "ليكرت"، كما أن الانحراف المعياري لجميع العبارات كان محصور بين (0.690 و 0.917) وهو أقل من (1)، مما يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة فيما يخص عبارات هذا المحور.

وبتحليل إجابات أفراد العينة نجد أن المرتبة الأولى كانت للعبارة "نقص الموارد المالية للمؤسسة لا يمكنها من تخصيص ميزانية لبرامج المسؤولية الاجتماعية"، بحيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الباحثة (وهيبة مقدم، 2014/2013- أنظر قائمة المراجع)، بحيث أجرت الباحثة الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، وعليه فإن إطار المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالشرق والغرب الجزائري على وجه الخصوص يجمعون على أن أهم معيق لتبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمبادرات المسؤولية الاجتماعية هو نقص الموارد المالية للمؤسسات مما يحول دون تخصيصها لميزانية خاصة لبرامج المسؤولية الاجتماعية. إذ أن تبني مبادرات المسؤولية الاجتماعية يتطلب إنفاق كبير من قبل المؤسسة وخاصة فيما يخص تطوير المشاريع وتوظيف الخبرات في هذا المجال وتوفير التدريب والتسويق والاتصالات وقياس الأثر والتقارير، فإذا

كانت الموارد المالية للمؤسسة محدودة، فإنه من الصعب عليها تخصيص المبالغ اللازمة لهذه الأنشطة، وهذا ما يؤثر في قدرتها على تنفيذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية بشكل كامل وفعال، كما تؤثر الموارد المالية الضعيفة للمؤسسة على حجم ونطاق المبادرات التي يمكن للمؤسسة تنفيذها، فعندما تكون الموارد محدودة، قد يتعين على المؤسسة وضع أولويات وتركيز المبادرات على الأولويات الرئيسية وتقليل النطاق الجغرافي والزمني لهذه للمبادرات.

لتأتي العبارة "عدم وجود أي تنسيق بين المؤسسات الاقتصادية من جهة والجامعات ومراكز البحث العلمي من جهة أخرى فيما يخص تأهيلها لممارسة مبادرات المسؤولية الاجتماعية" في المرتبة الثانية، وهذا ما نلمسه من خلال نقص التفاعل والتواصل المنتظم بين الجامعات ومراكز البحث العلمي والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ويعود السبب الرئيسي في ذلك إلى نقص الآليات الفعالة للتواصل وتبادل الخبرات والممارسات الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وكذا عدم وجود إطار قانوني مشجع على التنسيق بين القطاعين الأكاديمي والاقتصادي.

وتعود المرتبة الثالثة لعبارة "نقص برامج التوعية والإعلام بالدور الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية"، بحيث يرى أفراد العينة أن نقص برامج التوعية بالدور الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية من بين الأسباب الرئيسية التي تحول دون تبني مؤسساتهم لبرامج المسؤولية الاجتماعية، وهذا كنتيجة لضعف التثقيف والتوعية بأهمية الدور الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية من خلال الحملات الإعلامية والتثقيفية الموجهة للمؤسسات والجمهور على حد سواء.

وجاءت العبارة "ليس هناك إلزام قانوني للمؤسسة الاقتصادية بممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية لذلك لا تهتم بها مؤسستنا" في المرتبة الرابعة، إذ أنه ومن بين المعوقات التي تحول دون تبني المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لمبادرات المسؤولية الاجتماعية عدم وجود إطار قانوني مباشر يلزم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على ممارسة المسؤولية الاجتماعية، وهذا ما يتفق مع ما أشرنا إليه في المبحث الأول من الفصل الرابع، حين قمنا باستعراض الإطار القانوني والتنظيمي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أما المرتبة الخامسة فكانت لعبارة "عدم وجود خطط واستراتيجيات واضحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة"، إذ يرى أفراد العينة أن عدم وجود استراتيجيات واضحة من قبل المؤسسات بشأن تبني مبادرات المسؤولية الاجتماعية من بين المعوقات التي تحول دون تبني مبادرات المسؤولية الاجتماعية،

وهذا راجع إلى اعتبار بعض أفراد المؤسسة أن المسؤولية الاجتماعية لا تقع ضمن مهامهم، كما أن غياب التوجيهات القوية والاستراتيجيات الواضحة من قبل قادة المؤسسات يؤدي إلى افتقار التوجيه اللازم والتنسيق بشأن الجهود المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

في حين جاءت العبارة "نقص ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى مدراء المؤسسة" في المرتبة السادسة والأخيرة، وهذا يعود لعدة أسباب وعوامل أهمها ضعف التدريب والتوعية بخصوص المسؤولية الاجتماعية لدى مدراء المؤسسات وافتقارهم للمعرفة بالمفاهيم الأساسية حول أهمية المسؤولية الاجتماعية وكيفية تطبيقها في سياق العمل، فيركز مدراء المؤسسات على تحقيق الأرباح فقط وخاصةً في ظل الضغوطات المالية ويهملون العواقب البيئية والاجتماعية لأنشطة المؤسسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

سننتقل من خلال هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية من أجل الوقوف على مدى قبولها أو رفضها.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص هذه الفرضية على أن: "مستوى تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتوافر أبعاد الميزة التنافسية مرتفع في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة".

وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على أن: "مستوى تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية مرتفع في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة".

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية المرجحة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وكذا المتوسط الحسابي المرجح للمحور ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20-05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "المسؤولية الاجتماعية"

الأبعاد والمحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التبني	الترتيب
المسؤولية الاقتصادية	3.69	0.708	مرتفع	02
المسؤولية القانونية	3.44	0.990	متوسط	03
المسؤولية الأخلاقية	3.36	1.098	متوسط	04
المسؤولية الخيرية	3.80	0.730	مرتفع	01
المسؤولية الاجتماعية	3.74	0.599	مرتفع	القرار/ قبول

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (20-05) نجد أن المتوسط الحسابي المرجح لمحور المسؤولية الاجتماعية بلغ (3.74) وهو وما يوافق مستوى تبني "مرتفع"، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن "مستوى تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية مرتفع في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة" -مقبولة، كما أن الانحراف المعياري لهذا المحور قد بلغ (0.599) مما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد شقراني، 2019) والتي أجراها على متعامل الهاتف النقال موبيليس وتوصل من خلالها إلى وجود مستوى مرتفع للمسؤولية الاجتماعية، ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى المنافسة الشديدة بين متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، وبالتالي فكل شركة تسعى لكسب التميز والأفضلية عن منافسيها، وعليه فإنها تتبنى المسؤولية الاجتماعية كشكل من أشكال الترويج لعلامتها، وتختلف هذه النتيجة كلياً عن دراسة (محمد فلاق، 2015) والتي تم إجرائها على (45) مؤسسة توزعت على الجهات الأربعة للجزائر وتوصل الباحث من خلالها إلى أن مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية متوسط في هذه المؤسسات، وقد يعود هذا الاختلاف إلى الفارق الزمني والاختلاف المكاني التي أجريت فيه الدراستين، بحيث أجريت دراستنا في الفترة التي صاحبت جائحة "كوفيد 19"، ومن المعروف في هذه الفترة هو الهبة التضامنية من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وكذا زيادة الضغوط على المؤسسات في هذه الفترة من قبل المجتمع، وأيضاً تختلف عن دراسة (ياسر سعيد أبو هريبد، 2017) والتي تم إجرائها على شركة توزيع كهرباء محافظات غزة بفلسطين وتوصل من خلالها الباحث إلى أن مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية متوسط في المؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع إلى إختلاف ظروف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كونها تنشط في بيئة مستقرة عن ظروف المؤسسات الفلسطينية التي تعمل في بيئة غير مستقرة بسبب الحصار على قطاع غزة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على اختلاف أحجامها وملكيته وقطاع نشاطها ومدة تأسيسها تتبنى المسؤولية الاجتماعية بمستوى مرتفع، وهذا ما يمكن اعتباره مؤشر إيجابي يعكس توجه المؤسسات محل الدراسة للتماشي مع القضايا الاجتماعية المطروحة، ومساهمتها في حل المشاكل الاجتماعية وتحقيق التنمية الاجتماعية، وكذا التزامها بمختلف القوانين والتشريعات والقيم الأخلاقية للمجتمع، ويمكن إرجاع ذلك للعديد من العوامل على رأسها زيادة وعي المؤسسات محل الدراسة بأهمية الدور الذي تلعبه والتأثير الإيجابي الذي يمكنها تحقيقه، إضافة إلى الضغوط الخارجية التي تُمارس عليها مثل توقعات المستهلكين وكذا القوانين واللوائح الوطنية والدولية.

وعلى الرغم من التبنى المرتفع للمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، إلا أن هذا التقييم قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى على اعتبار أن دراستنا قد أجريت على (35) مؤسسة، وعليه فإن هذه النتيجة تعكس التوجه العام لهذه المؤسسات.

أما عن ترتيب مستوى تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية، فقد كانت المرتبة الأولى والثانية لبعد المسؤولية الخيرية وبعد المسؤولية الاقتصادية بمستوى تبني مرتفع، وفي المرتبة الثالثة والرابعة نجد بعد المسؤولية القانونية وبعد المسؤولية الأخلاقية بمستوى تبني متوسط.

هذه النتيجة تعبر عن تركيز المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على الالتزام بالقيام بالأعمال الخيرية وتقديم المساعدات المالية أو تقديم الموارد للمجتمع بشكل عام، وهذا أمر متوقع من هذه المؤسسات لما له من آثار ملموسة ومباشرة على المجتمع وبالتالي تحسين سمعة المؤسسة فتكتسب من خلال هذه السمعة ميزة تنافسية، كما تشير هذه النتيجة إلى تركيز هذه المؤسسات على تبني البعد الاقتصادي والذي من المتوقع أن يكون تبنيه بمستوى عالي، بحيث يشير إلى التزام هذه المؤسسات بتحقيق الربح وهذا أمر طبيعي لأنه الغرض من إنشاء المؤسسة الاقتصادية، وهذا الربح يعود على المجتمع من خلال توفير فرص العمل وتحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي.

وجاء مستوى تبني بعد المسؤولية القانونية في المرتبة الثالثة بمستوى متوسط، ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى عدم وجود قوانين مباشرة وملزمة لتبني المؤسسات الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية في الجزائر، على غرار بعض القوانين في مجال حماية البيئة والمستهلك والعمال، بحيث تلتزم المؤسسات الاقتصادية بهذه القوانين لما ينتج عن مخالفتها من عواقب قانونية سلبية، أما عن الالتزام ببعد المسؤولية الأخلاقية فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمستوى تبني متوسط، وهذا لتباين إلتزام المؤسسات محل الدراسة بالأخلاقيات نتيجة لاختلاف الثقافة

والقيم الداخلية من مؤسسة لأخرى، ويمكن التأكيد على ذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (1.098) والتي تعبر عن تشتت الكبير في الإجابات حول هذا البعد.

الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على أن: "مستوى توافر أبعاد الميزة التنافسية مرتفع في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة".

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية المرجحة لأبعاد الميزة التنافسية، وكذا المتوسط الحسابي المرجح للمحور ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21-05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "الميزة التنافسية"

الأبعاد والمحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	الترتيب
التكلفة الأقل	3.62	0.914	متوسط	01
الاستجابة	3.52	0.968	متوسط	02
الجودة	3.25	1.069	متوسط	05
الابداع	3.40	0.940	متوسط	03
السمعة	3.37	1.071	متوسط	04
الميزة التنافسية	3.50	0.753	متوسط	القرار / رفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (21-05) أن المتوسط الحسابي المرجح لمحور الميزة التنافسية قد بلغ (3.50) وهو وما يوافق مستوى توافر "متوسط"، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن "مستوى توافر أبعاد الميزة التنافسية مرتفع في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة" -مرفوضة، كما أن الانحراف المعياري لهذا المحور قد بلغ (0.753) مما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

نجد هذه النتيجة قد اختلفت مع النتيجة التي توصل إليها الباحث (محمد شقراني، 2019)، بحيث توصل إلى أن مستوى توافر أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس مرتفع، وهذا الاختلاف راجع إلى أن هذه الدراسة قد أجريت على مؤسسة واحدة وتعتبر من أكبر شركات الاتصالات في الجزائر ولديها حصة كبيرة من سوق الاتصالات الجزائرية، ومن المعروف عنها حسب الدراسات التي أجريت من قبل الباحثين أنها تسعى لتقديم خدمات اتصال عالية الجودة وعروض وابتكارات تلبي حاجات عملاءها، كما لها برامج ومبادرات عديدة في

مجال المسؤولية الاجتماعية، أما الدراسة الحالية فكان الغرض منها هو معرفة المستوى العام لتوافر الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وعليه فقد اشتملت على العديد من المؤسسات على اختلاف طبيعتها وأحجامها وأشكالها ومستوى توافر المزايا التنافسية بها.

وبالرجوع إلى دراسة الباحث (محمد فلاق، 2015) نجد أنها توصلت لنفس النتيجة التي توصلت إليها دراستنا، بحيث أجرى الباحث هذه الدراسة على (45) مؤسسة على اختلاف أنواعها وأحجامها موزعة على الجهات الأربعة للجزائر، وتوصل إلى أن مستوى توافر الميزة التنافسية متوسط، هذه النتيجة وإلى حد ما تبرر الطرح الذي تمت الإشارة إليه بشأن الاختلاف مع دراسة (محمد شقراني، 2019).

وإجمالاً يمكننا القول بأن مستوى توافر الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على اختلاف أحجامها وملكيته وقطاع نشاطها متوسط، وهذا ما يتفق مع ما توصلنا إليه من خلال تحليلنا لواقع الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ أنه وعلى الرغم من التحسن في الوضعية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلا أنها لم ترتقي إلى المستوى المطلوب، ومع ذلك فإنه وعلى اعتبار أن دراستنا قد أجريت على عدد كبير من المؤسسات فإن هذه النتيجة تعبر عن التوجه العام لهذه المؤسسات، فقد تكون هناك بعض المؤسسات التي تتوافر بها الميزة التنافسية بمستوى عالي، كما قد تكون هناك بعض المؤسسات التي لا تتوافر بها مزايا تنافسية.

أما عن ترتيب مستوى توافر أبعاد الميزة التنافسية، فقد كانت المرتبة الأولى لبعد التكلفة الأقل، في حين جاء بعد الاستجابة في المرتبة الثانية، أما بعد الإبداع فقد جاء في المرتبة الثالثة، ثم بعد السمعة في المرتبة الرابعة، وكانت المرتبة الخامسة والأخيرة لبعد الجودة.

هذه النتيجة تشير إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وفي إطار سعيها إلى تحقيق ميزتها التنافسية تركز على بعد التكلفة الأقل، بحيث تعمل على تخفيض التكاليف الإجمالية لمنتجاتها وخدماتها من أجل تقديم منتجات وخدمات بأقل سعر للمستهلك، ويمكن تفسير هذه النتيجة من جانبين؛ من جانب المؤسسة، إذ نجد أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعاني من صعوبات مالية وكذا النقص في المواد الأولية وأيضاً رداءة المنتجات والخدمات المقدمة، ما يدفع بهذه المؤسسات إلى تغطية هذه النقائص من خلال تقديم منتجات وخدمات بأسعار منخفضة، أما من جانب المستهلك الجزائري، وبشكل عام فإنه يركز على الأسعار قبل كل شيء، بحيث تعتبر المحفز الرئيسي للاختيار والشراء، وهذا نتيجة للقيود المالية التي يعاني منها والتدهور في

القدرة الشرائية لديه، وعليه فإن تبني المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لإستراتيجية قيادة التكلفة في حقيقة الأمر يعتبر واقع مفروض وليس اختيار.

وما يفسر هذه النتيجة ويوضحها أكثر هو احتلال بعد الجودة للمرتبة الأخيرة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، بحيث نجد أن هذه المؤسسات لا تركز بشكل كبير على جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وهذا نظراً لأن زيادة الجودة معناها تكاليف إضافية للمؤسسة لا تستطيع تحملها، بالإضافة إلى أسعار مرتفعة للمنتجات والخدمات تخسر من خلالها المؤسسة شريحة كبيرة من زبائنهم.

إن احتلال بعد الاستجابة للمرتبة الثانية ضمن أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة بمستوى متوسط، يعكس إدراك هذه الأخيرة لأهمية الاستجابة لرغبات وتطلعات العملاء كأحد العوامل المهمة في تحقيق الميزة التنافسية، إذ يمكن لها من خلال تبني هذا البعد تحقيق رضا العملاء وولائهم، وبالتالي زيادة حصتها السوقية وتحقيقها لنجاح مستدام.

كما جاء بعد الإبداع في المرتبة الثالثة بمستوى متوسط في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وهذا ما يعتبر مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يعكس اتجاه هذه المؤسسات نحو استخدام الأساليب الإنتاجية الحديثة واستخدام التكنولوجيا المتطورة في عملية الإنتاج، كما أنها تقدم منتجات وخدمات تتميز بالتجديد والإبداع المستمر، إلا أن الإبداع في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كحاله في باقي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بحيث يتمثل الإبداع بالنسبة للمؤسسات الجزائرية في: تغيير المنتجات الموجودة، تحسين المنتجات الموجودة، تركيب المركبات المستورة، مهملين بذلك عنصر الابتكار وخلق منتجات جديدة غير موجودة في السوق المحلي والدولي.

ليأتي بعد السمعة في المرتبة الرابعة بمستوى توافر متوسط في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ويرتبط هذا البعد بالدرجة الأولى بجودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل هذه المؤسسات، وهذا ما يبرر حصولها على نتائج متقاربة (المرتبة الرابعة والخامسة)، فعندما تقدم المؤسسة منتجات وخدمات ذات جودة عالية، فإنها تحقق رضا العملاء وتكسب ثقتهم، وهي بذلك تحافظ على العملاء الحاليين وتكسب عملاء جدد، كما أن التفاعل الفعال مع العملاء وتلبية متطلباتهم، والالتزام بالقوانين والمعايير الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، والاستجابة السريعة لشكاوي العملاء واعتراضاتهم من شأنها تعزيز سمعة هذه المؤسسات.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تتص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري".

وسيتم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال إيجاد معامل الارتباط "بيرسون" بين محور المسؤولية الاجتماعية ومحور الميزة التنافسية، وقد جاءت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (05-22): العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتحسين الميزة التنافسية

القرار	القيمة الإحتمالية	معامل الارتباط	الفرضية الرئيسية الثانية
قبول	0.000	0.652	توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري.

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05-22) أن معامل الارتباط يساوي (0.652)، وأن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يدل على وجود علاقة (إيجابية، طردية، ومتوسطة) ذات دلالة إحصائية بين تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري، وعليه فإن الفرضية الرئيسية الثانية-مقبولة.

تشير هذه النتيجة إلى أن الزيادة أن في تبني المسؤولية الاجتماعية ترتبط بزيادة متوسطة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (فيروز مصلح الضمور وفوزية مقراش، 2018) ودراسة (نويحي فاطمة الزهراء، 2020) من حيث العلاقة المتوسطة بين تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحسين الميزة التنافسية، كما اختلفت مع دراسة كل من (محمد فلاق، 2015) و(محمد شقراني، 2019) و(Mariam Sohail and other, 2020) من حيث قوة العلاقة، إذ توصلت هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تبني المسؤولية الاجتماعية

وتحسين الميزة التنافسية، وقد يعود هذه الاختلاف إلى اختلاف آراء المبحوثين حول أهمية العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتحسين الميزة التنافسية.

ومن أجل اختبار الفرضيات الفرعية التي تندرج تحت الفرضية الرئيسية الثانية، سيتم إيجاد معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية) وتحسين الميزة التنافسية، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05-23): العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحسين الميزة التنافسية

الأبعاد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	القرار
المسؤولية الاقتصادية	0.417	0.000	قبول
المسؤولية القانونية	0.565	0.000	قبول
المسؤولية الأخلاقية	0.547	0.000	قبول
المسؤولية الخيرية	0.506	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (05-23) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يدل على وجود علاقة (إيجابية، طردية، ومتوسطة) ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري، وعليه يمكن القول بأن:

الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على أنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تبني بعد المسؤولية الاقتصادية وتحسين الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري"-مقبولة.

الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على أنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تبني بعد المسؤولية القانونية وتحسين الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري"-مقبولة.

الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على أنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تبني بعد المسؤولية الأخلاقية وتحسين الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري"-مقبولة.

الفرضية الفرعية الرابعة: التي تنص على أنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تبني بعد المسؤولية الخيرية وتحسين الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري"-مقبولة.

وجاء ترتيب الأبعاد من حيث قوة العلاقة بينها وبين الميزة التنافسية كما يلي: حصل بعد المسؤولية القانونية على المرتبة الأولى، كما جاء بعد المسؤولية الأخلاقية في المرتبة الثانية، في حين تحصل بعد المسؤولية الاقتصادية على المرتبة الثالثة، أما المرتبة الأخيرة فكانت لبعد المسؤولية الخيرية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري".

سيتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05-24): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع = الميزة التنافسية)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية	قيمة T	القيمة الاحتمالية sig	النتيجة
constant	0.962	0.177	-	5.452	0.000	-
المسؤولية الاقتصادية	0.084	0.048	0.079	1.758	0.079	لا يؤثر
المسؤولية القانونية	0.178	0.048	0.234	3.699	0.000	يؤثر
المسؤولية الأخلاقية	0.142	0.042	0.208	3.426	0.001	يؤثر
المسؤولية الخيرية	0.298	0.043	0.289	6.866	0.000	يؤثر
تحليل التباين ANOVA						
قيمة F المحسوبة	77.710	القيمة الاحتمالية	0.000			
قيمة معامل التحديد R ²	0.425	القيمة الاحتمالية لـ R ²	0.000			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (05-24) نلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة تبلغ (5.452) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (1.998)، كما أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وبما أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (77.710) وقيمتها الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، فإن هذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري، وعليه فإن الفرضية الرئيسية الثالثة-مقبولة.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل التحديد (R²) قد بلغت (0.425)، وهذا يعني أن المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) يفسر ما نسبته (42.5 %) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، أي كلما تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة تغير المتغير التابع بمقدار (0.425).

ونجد من خلال نفس الجدول أعلاه أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية) لها تأثير إيجابي في تحسين الميزة التنافسية، بحيث بلغت قيم (T) المحسوبة لهذه الأبعاد (3.699، 3.426، 6.866) على التوالي وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (1.998)، كما أن القيم الاحتمالية "sig" لجميع هذه الأبعاد قد بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، في

حين نجد أن بعد (المسؤولية الاقتصادية) ليس له أثر في تحسين الميزة التنافسية، بحيث بلغت قيمة (T) المحسوبة لهذا البعد (1.758) وهي أقل من قيمة (T) الجدولية، كما أن القيمة الاحتمالية لهذا البعد قد بلغت (0.079) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتد ($\alpha \leq 0.05$).

إن أكثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية إسهاماً في التأثير على الميزة التنافسية هو بعد المسؤولية الخيرية، ثم بعد المسؤولية القانونية، وفي الأخير بعد المسؤولية الأخلاقية، أما بعد المسؤولية الاقتصادية فإنه لا يؤثر في الميزة التنافسية، بحيث اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (ياسر سعيد أبو هريبد، 2017) و (محمد شقراني، 2019) و (نوبحي فاطمة الزهراء، 2019) و (عطا الله لحسن، 2019) و (fayez jomah al-najjar, 2016)، بحيث توصلت هذه الدراسات إلى وجود أثر لجميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية، في حين تشابهت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (فيروز مصلح الضمور وفوزية مقراش، 2018)، إذ توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود أثر لبعد المسؤولية الاقتصادية في تحسين الميزة التنافسية.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات آراء المبحوثين لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري تُعزى لكل من البيانات الشخصية للمبحوثين وخصائص المؤسسة".

سيتم استخدام اختبار "T لعينتين مستقلتين" من أجل معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهو عبارة عن اختبار معلمي يُستخدم في حالة المقارنة بين متوسطي مجموعتين من البيانات، أما في حالة المقارنة بين متوسطات ثلاثة مجموعات فأكثر فسيتم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية. ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات آراء المبحوثين لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري تُعزى للبيانات الشخصية للمبحوثين من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)".

أولاً: الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (T لعينتين مستقلتين)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05-25): نتائج اختبار (T لعينتين مستقلتين) - الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
ذكر	296	3.64	0.726	-0.254	0.800
أنثى	130	3.66	0.702		

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (05-25) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.800) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات آراء المبحوثين لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري تُعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: الفروق بالنسبة لمتغير العمر

وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (One-Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05-26): نتائج اختبار (One-Way ANOVA) - العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	1.943	03	0.648	1.260	0.288
داخل المجموعات	216.929	422	0.514		
المجموع	218.871	425			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (05-26) نجد أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.288) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات آراء المبحوثين لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري تُعزى لمتغير العمر.

ثالثا: الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (One-Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05-27): نتائج اختبار (One-Way ANOVA) - المستوى التعليمي

القيمة الاحتمالية	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.247	1.403	0.721	02	1.443	بين المجموعات	المستوى التعليمي
		0.514	423	217.429	داخل المجموعات	
			425	218.871	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05-27) أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.247) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات آراء المبحوثين لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري تُعزى لمتغير المستوى التعليمي.

رابعا: الفروق بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (One-Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (28-05): نتائج اختبار (One-Way ANOVA) -سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.411	0.961	0.495	03	1.485	بين المجموعات	سنوات الخبرة
		0.515	422	217.386	داخل المجموعات	
			425	218.871	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (28-05) نجد أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.411) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات آراء الباحثين لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

خامسا: الفروق بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (One-Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (29-05): نتائج اختبار (One-Way ANOVA) -المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.941	0.132	0.069	03	0.206	بين المجموعات	المسمى الوظيفي
		0.518	422	218.666	داخل المجموعات	
			425	218.871	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29-05) أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.941) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول متوسطات آراء المبحوثين لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وإجمالاً، يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول متوسطات آراء المبحوثين لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري تُعزى للبيانات الشخصية للمبحوثين من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول متوسطات آراء المبحوثين لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري تُعزى لخصائص المؤسسات الاقتصادية (ملكية المؤسسة، قطاع النشاط للمؤسسة، مدة التأسيس، حجم المؤسسة)".

أولاً: الفروق بالنسبة لمتغير ملكية المؤسسة

وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (One-Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05-30): نتائج اختبار (One-Way ANOVA) - ملكية المؤسسة

القيمة الاحتمالية	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.332	1.107	0.570	02	1.140	بين المجموعات	ملكية المؤسسة
		0.515	423	217.732	داخل المجموعات	
			425	218.871	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05-30) أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.332) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($0.05 \leq \alpha$)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول متوسطات آراء المبحوثين لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري تُعزى لمتغير ملكية المؤسسة.

ثانيا: الفروق بالنسبة لمتغير قطاع النشاط للمؤسسة

وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (T لعينتين مستقلتين)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (31-05): نتائج اختبار (T لعينتين مستقلتين) -قطاع النشاط للمؤسسة

القطاع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
إنتاجي	376	3.63	0.723	-1.213	0.226
خدمي	50	3.76	0.672		

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (31-05) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.226) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات آراء المبحوثين لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري تُعزى لمتغير قطاع النشاط للمؤسسة.

ثالثا: الفروق بالنسبة لمتغير مدة التأسيس

وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (One-Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (32-05): نتائج اختبار (One-Way ANOVA) -مدة التأسيس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	1.389	03	0.463	0.899	0.442
داخل المجموعات	217.482	422	0.515		
المجموع	218.871	425			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32-05) أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.442) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات آراء المبحوثين لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري تُعزى لمتغير مدة التأسيس.

رابعاً: الفروق بالنسبة لمتغير حجم المؤسسة

وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (One-Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (33-05): نتائج اختبار (One-Way ANOVA) - حجم المؤسسة

القيمة الاحتمالية	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.006	5.225	2.639	02	5.277	بين المجموعات	حجم المؤسسة
		0.505	423	213.594	داخل المجموعات	
			425	218.871	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (33-05) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.006) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات آراء المبحوثين لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري تُعزى لمتغير حجم المؤسسة.

ومن أجل معرفة تحديد مصادر الفروق سيتم تطبيق اختبار "Scheffé" والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (34-05): نتائج اختبار شيفيه (Scheffé)-حجم المؤسسة

فئات حجم المؤسسة	المتوسط الحسابي	فئات حجم المؤسسة			حجم المؤسسة
		كبيرة	متوسطة	صغيرة	
كبيرة	3.71	0.242	-0.007	-	صغيرة (أقل من 50 عامل)
متوسطة	3.72	*0.248	-	0.007	متوسطة (50-500 عامل)
كبيرة	3.57	-	*-0.248	-0.242	كبيرة (أكثر من 500 عامل)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (34-05) نتائج اختبار "Scheffé" من أجل معرفة مصدر الفروق حول آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير حجم المؤسسة لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري، إذ نجد أن المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم هي الأكثر استفادة من تحسين ميزتها التنافسية عن طريق تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية مقارنة بالمؤسسات كبيرة الحجم.

يمكن إرجاع هذه النتيجة لكون تبني المسؤولية الاجتماعية يختلف حسب حجم المؤسسة، بحيث أن المؤسسات الكبيرة قد تتمتع بالقدرة على تخصيص موارد إضافية لتطبيق مشاريع تنمية وتحسين الظروف المعيشية في المجتمع، في حين يمكن للمؤسسات الصغيرة تبني مبادرات محلية أقل حجماً ولكنها أكثر تخصصاً وتفاعلاً وتلبيةً لاحتياجات محددة في المجتمع المحلي، وبالتالي فإن تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة وصغيرة الحجم عن طريق تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية قد يكون مرتبطاً بقدرتها على تلبية احتياجات المجتمع المحلي بشكل أكثر فعالية وتكيفاً مع التحديات والفرص المحلية.

وإجمالاً، يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات آراء المبحوثين لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري تُعزى لخصائص المؤسسات الاقتصادية من حيث ملكية المؤسسة، قطاع النشاط للمؤسسة، مدة التأسيس، حجم المؤسسة، أما بالنسبة لمتغير حجم المؤسسة فإنه توجد فروق.

خلاصة الفصل

انطلاقاً من عرض النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا إلى أن مستوى تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة مرتفع بمتوسط عام (3.74) وانحراف معياري (0.599)، إلا أن مستوى توافر الميزة التنافسية كان متوسط في هذه المؤسسات بمتوسط عام (3.50) وانحراف معياري (0.753).

كما توصلنا إلى أن هناك علاقة إيجابية، طردية، ومتوسطة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، بحيث بلغت قيمة الارتباط بين المحورين (0.652)، كما كانت علاقة الارتباط بين جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية إيجابية ومتوسطة.

وتوصلنا أيضاً من خلال هذا الفصل إلى وجود أثر لتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، إذ أن المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) يفسر ما نسبته (42.5%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، أي كلما تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة تغير المتغير التابع بمقدار (0.425)، كما توصلنا إلى أن كل من بعد المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الخيرية لها أثر في تحسين الميزة التنافسية، في حين أن بعد المسؤولية الاقتصادية ليس له أثر في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

وفي الأخير تم التوصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات آراء المبحوثين لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري تُعزى للبيانات الشخصية وخصائص المؤسسات محل الدراسة، ما عدى متغير حجم المؤسسة فإنه توجد فروق لصالح المؤسسات المتوسطة.

الخاتمة

الخاتمة

تسعى المؤسسات الاقتصادية في مختلف دول العالم إلى تبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، والبعد الخيري) من أجل تحسين سمعتها وتحقيق رضى جميع أصحاب المصالح وبالتالي تتمكن من تحسين ميزتها التنافسية.

وبما أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليست بمعزل عن هذه المؤسسات، فقد تم اختيار مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري على اختلاف (ملكيتها، قطاع نشاطها، مدة تأسيسها، وحجمها) وبالتحديد في الولايات (ميلة، جيجل، سطيف، بجاية، عنابة، برج بوعريريج، قسنطينة) من أجل إجراء الدراسة الميدانية واختبار الدور الذي تلعبه أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، بحيث تم توزيع (451) استبانة على إطارات (35) مؤسسة تقع ضمن نطاق الولايات المذكورة، وتم استرجاع منها (426) استبانة صالحة للتحليل.

وعلى ضوء ما تم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة إضافة إلى الجانب التطبيقي تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها فيما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

1- بالتأمل في مظاهر المسؤولية الاجتماعية نجد أنها وردت في الدين الإسلامي قبل أكثر من (14) قرن، وبالتالي فإن الإسلام كان سباقاً في التعرض لهذا الموضوع بالمقارنة مع الأنظمة الوضعية، فقد اهتم الإسلام بمعالجة المسؤولية الاجتماعية بعدد لا يُحصى من المبادئ والقيم والقواعد والتي وردت في حقها إما نصوص قرآنية أو أحاديث نبوية شريفة في العديد من المواضيع والتي تعتبر اليوم قضايا دولية مثل خدمة المجتمع وحماية العاملين والمستهلكين والبيئة.

2- إن المفهوم الحديث للمسؤولية الاجتماعية لم يكن وليد الصدفة، وإنما مر بالعديد من مراحل التطور حتى وصل إلى ما هو عليه اليوم، بحيث ظهرت على إثر اختلاف آراء الكتاب والباحثين حول المراحل التي مر بها هذا التطور عدة تقسيمات في الأدبيات النظرية لمراحل تطور المسؤولية الاجتماعية، إلا أن غالبية هذه التقسيمات تشير إلى انتقال مفهوم المسؤولية الاجتماعية من الحالة الجزئية الضيقة إلى الحالة الشمولية الواسعة.

3- على الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم المسؤولية الاجتماعية على المستوى الدولي، إلا أنه لا يزال هناك غموض وتعقيد في هذا المفهوم، وكنتيجة لهذا الغموض تباينت اتجاهات الاعتراض والتأييد لتبني المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وظهرت العديد من النظريات الإدارية المفسرة لكل اتجاه من هذه الاتجاهات.

الخاتمة

4- لقد تعددت وتباينت التعاريف التي قدمها الكتاب والباحثين وكذا التكتلات والمنظمات الدولية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في مضامينها والجوانب التي تركز عليها، وعلى إثر هذا الاختلاف يمكن الخروج بتعريف شامل يجمع بين معظم الجوانب التي ركزت عليها تعاريف المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام طوعي من قبل المؤسسة لربط الاهتمامات البيئية والاجتماعية بالأهداف والعمليات الاقتصادية، وهذا ما يستوجب إدارة العمليات التجارية مع مراعاة التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية على أصحاب المصلحة.

5- إن أشهر النماذج لتقسيم أبعاد المسؤولية الاجتماعية هو ما قدمه الباحث "كارول"، بحيث يعتبر في الأدبيات على أنه أصل وأساس أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، إذ يقسم "كارول" المسؤولية الاجتماعية إلى أربعة أبعاد رئيسية من خلال هرم بسيط وهي (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية)، وقد تم اعتماد هذا النموذج في هذه الدراسة لقياس المسؤولية الاجتماعية.

6- تنشط المؤسسات الاقتصادية في ظل المجتمع المحيط بها وتستخدم موارده في النمو والتطور، وبالمقابل من ذلك يقع عليها المساهمة في تطويره والإيفاء بمسؤوليتها الاجتماعية تجاهه، وذلك من خلال تطبيق المسؤولية الاجتماعية وفق الممارسات التي تراها مناسبة، على شرط أن يكون هذا التطبيق وفق أطر عملية تضمن تحقيق النتائج المرجوة واتباع استراتيجية واضحة المعالم تبدأ من عملية التخطيط لدمج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، وحتى الوصول إلى تنفيذ المسؤولية الاجتماعية، وفي الأخير التحقق من فعاليتها وإجراء التحسينات المطلوبة عليها.

7- لقد أدى تزايد الضغوط من قبل الأفراد والجمعيات والمنظمات المحلية والدولية على المؤسسات الاقتصادية فيما يخص القيام بأدوارها الاجتماعية إلى ظهور ما يعرف بحاسبة المسؤولية الاجتماعية، حيث يمكن هذا النوع من المحاسبة المؤسسات من قياس أداءها الاجتماعي والإفصاح عن أنشطتها الاجتماعية، وذلك حتى يتمكن المجتمع والرأي العام من إجراء تقييم للمؤسسات والمقارنة فيما بينها بخصوص تطبيقها لمسؤوليتها الاجتماعية.

8- خلال العقود الأخيرة ظهرت العديد من المبادرات العالمية والتي كان الهدف منها هو تنمية الوعي حول أهمية المسؤولية الاجتماعية وحث المؤسسات الاقتصادية على تطبيق هذا المفهوم، وقد كان لها الأثر البالغ في نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات، ومن أهم هذه المبادرات تلك التي قدمتها منظمة الأمم المتحدة والمنظمة العالمية للمعايرة (ISO) وغيرهما من المنظمات غير الربحية العالمية والعربية.

الخاتمة

9- من خلال عرض تجارب بعض المؤسسات الرائدة نجد أنها قد وصلت إلى مرحلة متقدمة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، بحيث فهمت هذه المؤسسات أن المسؤولية الاجتماعية ليست مجرد واجب أخلاقي، بل هي أيضاً فرصة للتغيير الإيجابي والابتكار، هذه المؤسسات بمثابة نموذج يمكن الاقتداء به من طرف المؤسسات التي لم تصل إلى المستوى المطلوب في تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

10- في الوقت الحالي أصبحت المنافسة جزء حيوي من بيئة الأعمال، بحيث تتنافس المؤسسات وبشدة على الموارد والحصص السوقية والعملاء وهذا من أجل تحقيق النجاح والبقاء والاستمرارية في عالم الأعمال، ويمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية عندما تمتلك ميزة تفضيلية أو موقف فريد يمكنها من خلاله التفوق على منافسيها، إذ يمكن أن تكون تلك الميزة متعلقة بعدة جوانب؛ مثل التميز من خلال الجودة العالية للمنتجات أو الخدمات، التكاليف المنخفضة، التصميم الابتكاري، التكنولوجيا المتقدمة، العلاقات القوية مع العملاء، أو القدرة على تقديم حلول مخصصة لاحتياجات العملاء...إلخ.

11- إن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب على المؤسسة البحث عن الأبعاد التي يمكن من خلالها أن تتميز على منافسيها، هذه الأبعاد تتمثل وحسب العديد من الدراسات في (التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة)، فبتحقيق هذه الأبعاد وتعزيزها، تستطيع المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية والحفاظ عليها في سوق العمل.

12- لقد قدم الباحث "بورتر" إسهامات كبيرة في مجال الميزة التنافسية، والتي لا تزال تُستخدم وتُطبق على نطاق واسع في مجال الإدارة الاستراتيجية، ومن أبرز مساهماته في هذا المجال نجد تحليل قوى التنافس الخمسة، استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية، محددات الميزة التنافسية، وأخيراً استدامة الميزة التنافسية. هذه المساهمات كان لها الدور الكبير في توجيه المؤسسات والمدراء لتحقيق الميزة التنافسية وفهم العوامل المؤثرة في البقاء والنجاح في ظل البيئة شديدة التنافس.

13- من بين أهم المحاور التي يمكن للمؤسسة أن تحسن ميزتها التنافسية من خلالها، قيامها بدورها الاجتماعي تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، والسعي نحو تحقيق رضا جميع أصحاب المصالح بتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاههم، حيث ترتبط المسؤولية الاجتماعية بشكل وثيق بالميزة التنافسية للمؤسسات. فعندما تتبنى المؤسسة المسؤولية الاجتماعية، فإنها تعكس التزامها بتحقيق الأثر الإيجابي على البيئة والمجتمع، وبالتالي فإن ذلك يعود عليها بعدة فوائد ومن بينها تحسين ميزتها التنافسية، إذ أن تتبع الأبعاد الخمسة للميزة التنافسية (التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة) من خلال صياغة وتبني نشاطات حقيقية للمسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجية شاملة تحقق وتستجيب لجميع توقعات أصحاب المصلحة سيؤدي من

الخاتمة

جهة إلى تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة بتحسين إنتاجيتها، كما سيؤدي من جهة أخرى إلى تحسين أداؤها الاجتماعي، وهذا ما يحسن من الميزة التنافسية للمؤسسة ويساهم في استدامتها لأطول مدة ممكنة.

ثانيا: نتائج الدراسة التطبيقية

1- من خلال تحليل واقع تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتوافر الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تم التوصل إلى أنه وعلى الرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية في سبيل الارتقاء بتطبيق المؤسسات الاقتصادية لمسؤوليتها الاجتماعية، إلا أن هذا التطبيق لم يرتق إلى المستوى المطلوب، وهذا ما كان له الأثر على تراجع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الصعيد الدولي. ومع ذلك، يمكن أن نرى بعض الجوانب الإيجابية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بحيث أظهرت بعض المؤسسات الرائدة استعداداً لتبني المسؤولية الاجتماعية وتنفيذ مبادراتها، سواء كجزء من استراتيجيتها التجارية أو استجابة لتوقعات المجتمع والمستهلكين.

2- مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة مرتفع بمتوسط عام (3.74)، وهذا ما يشير إلى أن هذه المؤسسات على اختلاف أحجامها وملكيته وقطاع نشاطها ومدة تأسيسها تتبنى المسؤولية الاجتماعية بمستوى مرتفع، وجاء ترتيب أبعاد هذا المتغير كما يلي:

- المسؤولية الخيرية بمتوسط حسابي (3.80)، أي بمستوى تبني مرتفع؛
- المسؤولية الاقتصادية بمتوسط حسابي (3.69)، أي بمستوى تبني مرتفع؛
- المسؤولية القانونية بمتوسط حسابي (3.44)، أي بمستوى تبني متوسط؛
- المسؤولية الأخلاقية بمتوسط حسابي (3.36)، أي بمستوى تبني متوسط.

3- جاء مستوى توافر الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة متوسط، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.50)، وهذه النتيجة تتفق مع ما تم التوصل إليه من خلال تحليل واقع الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ أنه وعلى الرغم من التحسن في الوضعية التنافسية لهذه المؤسسات إلا أنها لم ترتقي إلى المستوى المطلوب، وقد كان ترتيب أبعاد هذا المتغير كما يلي:

- بعد التكلفة الأقل بمتوسط حسابي (3.62)، أي بمستوى تبني متوسط؛
- بعد الاستجابة بمتوسط حسابي (3.52)، أي بمستوى تبني متوسط؛
- بعد الإبداع بمتوسط حسابي (3.40)، أي بمستوى تبني متوسط؛

الخاتمة

- بعد السمعة بمتوسط حسابي (3.37)، أي بمستوى تبني متوسط؛

- بعد الجودة بمتوسط حسابي (3.25)، أي بمستوى تبني متوسط.

4- عند محاولة تحديد أهم المعوقات أمام مبادرات المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري، وذلك بعد عرض ستة (06) معوقات مختلفة أمام أفراد العينة، وحسب النتائج المتوصل إليها، وجدنا أن أهم معيق أمام تبني المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية حسب آراء إدارتها هو نقص الموارد المالية للمؤسسة بحيث لا يمكنها تخصيص ميزانية كافية لبرامج المسؤولية الاجتماعية.

5- أظهرت النتائج وجود علاقة (إيجابية، طردية، ومتوسطة) بين تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.652)، وتشير هذه النتيجة إلى أن الزيادة في تبني المسؤولية الاجتماعية ترتبط بزيادة متوسطة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

6- جاء ترتيب الأبعاد من حيث قوة العلاقة بينها وبين الميزة التنافسية كما يلي: حصل بعد المسؤولية القانونية على المرتبة الأولى، في حين جاء بعد المسؤولية الأخلاقية في المرتبة الثانية، كما تحصل بعد المسؤولية الاقتصادية على المرتبة الثالثة، أما المرتبة الأخيرة فكانت لبعـد المسؤولية الخيرية.

7- توصلت الدراسة لوجود أثر لتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، بحيث يفسر هذا الأثر كل من بعد المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الخيرية، في حين أن بعد المسؤولية الاقتصادية ليس له أثر في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

8- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق حول متوسطات آراء الباحثين لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري تُعزى للبيانات الشخصية وخصائص المؤسسات محل الدراسة، ما عدى متغير حجم المؤسسة فإنه توجد فروق لصالح المؤسسات المتوسطة.

ثالثاً: التوصيات

بناءً على ما جاء في النتائج النظرية والتطبيقية يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات كما يلي:

1- على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاهتمام أكثر بالمسؤولية الاجتماعية واستخدامها كمصدر من مصادر تحسين ميزتها التنافسية.

الخاتمة

- 2- الاهتمام أكثر بالمسؤولية القانونية، وذلك من خلال زيادة التزامها بقوانين وتشريعات الحكومة.
- 3- تعزيز المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك بالتأكيد على التعامل الأخلاقي الذي ينطبق مع القيم الأخلاقية للمجتمع الجزائري.
- 4- التأكيد على أهمية قيام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بدعم المجتمع من خلال تقديمها للمساعدات العينية والمالية وخاصة في حالة الكوارث الطبيعية والأزمات،
- 5- ضرورة هيكلة إدارة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بحيث يتولى هذا الفرع الإداري التخطيط لبرامج المسؤولية الاجتماعية وتنفيذها والتنسيق مع الأطراف ذات العلاقة، وتكون تحت إشراف الإدارة العليا مباشرة بحيث يتبادلان التجارب والخبرات العملية فيما بينها ويبحثان عن أفضل الأساليب وأكثرها جدوى في مجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية.
- 6- لابد على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تقوم بالإفصاح عن كل المعلومات المتعلقة بأنشطتها الاجتماعية بشكل دوري ومستمر، وذلك من خلال مختلف التقارير الخاصة بالإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي، وهذا ما يتيح الفرصة للمجتمع لتقييم المؤسسة في المجال الاجتماعي، كما يسمح هذا الإجراء بزيادة المنافسة بين المؤسسات بخصوص تطبيق المسؤولية الاجتماعية.
- 7- دعوة الحكومة الجزائرية للاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وذلك بتحديد مجالاتها والأولويات التي تتماشى مع سياسة الدولة واقتراح المشاريع الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية على المؤسسات لمنع ازدواجية الأعمال وتشتتها، كما يجب على الحكومة أن تدعم المؤسسات التي تطبق المسؤولية الاجتماعية وتشجعها وتمنحها امتيازات وخاصة في المجال الضريبي.
- 8- ضرورة سعي المؤسسات الاقتصادية لتطوير وضعها التنافسي على المستوى المحلي والدولي من خلال التفكير في كيفية إضافة ميزة جديدة لمنتجاتها وخدماتها.

رابعا: آفاق الدراسة

من خلال القيام بهذه الدراسة، تم التعرف على بعض الجزئيات فيما يخص هذا الموضوع، وعلى إثر هذه الجزئيات يوصي الطالب بإجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، وذلك من خلال تعميق الطرح الذي قدمناه بتدعيم النتائج المتوصل إليها أو تعديلها أو تناول هذا الموضوع من جوانب أخرى، وفيما يلي بعض المواضيع التي يمكن اقتراحها:

الخاتمة

- 1- تحليل تأثير المسؤولية الاجتماعية على سمعة المؤسسة، وذلك بدراسة كيف يؤثر تطبيق المؤسسات للممارسات المسؤولة على سمعتها وصورتها العامة، وكيف يمكن أن يتحول ذلك إلى ميزة تنافسية.
- 2- تقييم تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي، بحيث يمكن دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسات المالي، وهل تؤدي الممارسات المسؤولة إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسات.
- 3- تحليل استدامة الأعمال ومسؤولية المؤسسات، بحيث يمكن دراسة كيف يؤثر التركيز على المسؤولية الاجتماعية في استدامة الأعمال، وكيف يمكن للمؤسسات تحقيق التوازن بين الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية.
- 4- دور المسؤولية الاجتماعية في جذب والاحتفاظ المواهب، إذ يمكن دراسة كيف يؤثر الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في جذب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، وما هي العوامل التي تؤثر في اختيار الموظفين للعمل في المؤسسات ذات الممارسات المسؤولة.
- 5- تحليل تأثير المسؤولية الاجتماعية على العلاقات مع العملاء، وذلك بدراسة كيف يؤثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في بناء علاقات قوية مع العملاء والزبائن، وكيف يمكن أن تكون هذه العلاقات مصدرًا للتنافسية المستدامة.

قائمة المراجع

- القرآن الكريم.

- الحديث الشريف.

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

1. ابراهيم بدر شهاب الخالدي، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لمنظمات الأعمال المعاصرة، الطبعة 01، دار الإعلام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
2. أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار غريب للنشر، مصر، 2001.
3. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
4. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
5. أمحمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2000.
6. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات الأعمال، الطبعة 01، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009. بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (المفهوم الفلسفة والتطبيقات)، ط 01، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، 2016.
7. ثامر ياسر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، الطبعة 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
8. ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
9. خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2013.
10. رضا عبد السلام، مكانة مصر والدول العربية في المؤشرات العالمية، دار السلام، مصر، 2004.
11. زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات دراسية)، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005.
12. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 1998.
13. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، ط 01، دار اليازوري، عمان، الأردن، 1999.
14. شارل هيت، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.

قائمة المراجع

15. صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء) - الموجة الرابعة للإدارة، الطبعة 01، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
16. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة 04، الأردن، 2014.
17. عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
18. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية بالمنصورة، بدون طبعة، 2006، مصر.
19. عبد الحي مرعي، كمال خليفة أبو زيد، مقدمة في المحاسبة المالية، الدار الجامعية، مصر، 1998.
20. عبد الرزاق سالم الرحاحلة ، المسؤولية الاجتماعية، دار الاغصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة، 01، عمان، الأردن، 2011.
21. عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير، الطبعة الأولى، سورية، 2002.
22. عرفات إبراهيم فياض، الإدارة المالية الدولية والتعامل بالعملة الأجنبية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2013، ص: 97.
23. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، المجلد 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
24. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
25. قنديلجي عامر، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، الطبعة 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
26. محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، ط 02، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 .
27. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة.
28. محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة 01، الإسكندرية، 2007.
29. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الطبعة الثالثة، اليمن، 2019.
30. محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
31. محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان، 1999.

32. محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. الطبعة 01، دار الحامد، عمان، الأردن، 2005.
33. محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة 01، دار الحامد، الأردن، 2012.
34. مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات - المواصفة القياسية ISO 26000، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015.
35. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
36. مصطفى يوسف كافي، فلسفة التسويق الأخضر Green Marketing، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2014.
37. مونييا محمد البكري، إدارة الانتاج والعمليات مدخل النظم، الدار الجامعية، مصر، 1999.
38. نجم العزاوي، عبد الله حكمة النصار، إدارة البيئة - نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
39. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة.
40. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
41. هيثم حمود الشبلي، مروان محمد السنور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2009.
42. وليد ناجي الحياي، دراسات في المشاكل المحاسبية المعاصرة، ط 01، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004.

II. الرسائل العلمية:

➤ أطروحات الدكتوراه:

1. الجعافرة أحمد، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف في الاردن، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2009.
2. إيمان نعمون، تحليل أثر تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017-2018.

3. بلقاسم حمادي، أثر تبني أبعاد لمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على رضا الزبون دراسة حالة موبيليس، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، 2019-2020.
4. حدو سميرة أحلام، تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء سمعة منظمات الأعمال دراسة ميدانية للشركات العاملة في قطاع الاتصالات بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، بدون سنة.
5. حليلو صباح، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد التنمية المستدامة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2020، 2021.
6. حنان جودي، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، 2017.
7. راضية لعج، تقنية التسويق الفيروسي وأثرها على العلامات التجارية -دراسة بعض العلامات التجارية العالمية-، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2021.
8. زهية عبا، إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية -، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة باتنة، الجزائر، 2018، 2019.
9. زيتوني صابرين، الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة الجزائر - ، أطروحة دكتوراه تخصص دولية ولوجيستيك، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2016، 2017.
10. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2007-2008.
11. سلمان حسين، الإستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية مع الإشارة إلى بعض الدول العربية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014، 2015.
12. سيرات سامية، أبعاد المسؤولية الاجتماعية للممارسات التسويقية وأثرها على رضا المستهلك دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك برج بوعريج خلال الفترة 2014-2016، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2017، 2018.
13. عادل نعموش، القياس والإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الأغواط، 2017، 2018.

14. فرطاس سامية، رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة للمؤسسات في ظل الاقتاد المعرفي: دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع الصناعي في الجزائر، أطروحة دكتوراه فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 03، 2014، 2015.
15. فرطاس فتيحة، رأس المال الفكري الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد المعرفي " دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع الصناعي في الجزائر " ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 03، 2014، 2015.
16. فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك دراسة تحليلية لآراء عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، اليمن، 2003.
17. قرين ربيع، تقييم جودة إدارة المعرفة في المؤسسة دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، 2015، 2016.
18. محمد طلحة، أثر تبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسات - دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال وتسويق، جامعة يحيى فارس المدية، 2018، 2019.
19. مسان كرومية، المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2013، 2014.
20. معاريف محمد، دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، حالة لمؤسسات الجزائرية - دراسة حالة قطاع التأمين سعيدة -، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، 2013.
21. مقدم وهيب، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2013، 2014.
22. نجيمي عيسى، دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة 02، 2015، 2016.
23. نويحي فاطمة الزهراء، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، 2020.

➤ رسائل الماجستير:

1. الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة -حالة سوناطراك-، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2007.
2. بسكري شهرزاد، بناء الميزة التنافسية من خلال التموضع الإستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة " حمود بوعلام " لصناعة المشروبات، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة العمليات التجارية، جامعة الجزائر 03، 2015، 2016.
3. بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية ISO في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة Condor إلكترونيك، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، الجزائر، 2014، 2015.
4. بن جمعة نبيل، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية البليدة-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2013.
5. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، 2012.
6. بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال-وحدة الدار البيضاء- الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2012، 2013.
7. فيصل كريد، وظيفة الموارد البشرية المبنية على مقارنة المسؤولية الاجتماعية دراسة حالة شركة الخزف الصحي الميلية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015، 2015.
8. مهري شفيقة، الاتصال وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت عين لكبيرة سطيف، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2012.

III. المجلات العلمية:

1. أبوبكر بوسالم وآخرون، الأبعاد العملية للمصارف في مجال المسؤولية الاجتماعية عرض تجربة البنك الإسلامي الأردني (2016-2017)، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2019.

2. أحمد بن خليفة، سامر زلاسي، فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة " دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات "، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 01، العدد 02، 2018.
3. أحمد قايد، بوشمال عبد الرحمان، دور إستراتيجية قيادة التكلفة في وضع موانع الدخول إلى الصناعة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية -، المجلد 08، العدد 01، 2014.
4. أحمد نصير، زكريا دمدوم، مداخل تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المشاريع المقاولاتية في ظل التنمية المستدامة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 04.
5. أحمد يوسف، دلهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض Porter دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2019.
6. اسحاق خرشي، محمد فلاق، مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر (دراسة ميدانية)، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 04، 2020.
7. الرزقي قاسمي، حسينة شرون، هيئات التقييس في التشريع الجزائري ودورها في حماية المستهلك، المجلة الجزائرية لقانون الأعمال، المجلد 02، العدد 01، 2021.
8. الطيب داودي، ماني عبد الحق، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، العدد 03، 2008.
9. إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعرييج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، 2016.
10. امحمد سعيداني، عبد الحق القيني، المسؤولية الاجتماعية للشركات في الجزائر بين التشريع والواقع، مجلة صوت القانون، المجلد 07، العدد 03، 2021.
11. أمحمد سعيداني، عبد الحق القيني، المسؤولية الاجتماعية للشركات في الجزائر بين التشريع والواقع، مجلة صوت القانون، المجلد 07، العدد 03، 2021.
12. امحمدي فطوم، الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية - نموذج مقترح -، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 13، 2015.
13. بحري صابر، خرموش منى، بناء وتعزيز سمعة المنظمة منظور تحليلي في ظل الأبعاد والمصادر التنظيمية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 09، العدد 03، 2021.

14. بديار أمينة، المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من العاملين في مؤسسة سونلغاز وحدة غليزان، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، 2019.
15. براي الهادي، واقع نظام الإدارة البيئية في الاقتصاد الجزائري، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 02، العدد 02، 2020.
16. بسمة كحول وآخرون، الإيزو 26000 كأداة لتبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات، مجلة المستقبل للدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 02، العدد 02، 2019.
17. بشتة حنان، بوعموشة نعيم، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 01، العدد 03، سبتمبر 2019.
18. بلجازية عمر، الشلبي فارس، أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 18، العدد 02، 2019.
19. بلجازية عمروآخرون، تحليل صناعة الاتصالات في الجزائر باستعمال نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 02، 2019.
20. بلقايد محمد جواد، سعيداني محمد، المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية والتدقيق الاجتماعي، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 01، 2018.
21. بن الشيخ مريم، جعفر حمزة، تقارير المبادرة العالمية GRI لقياس الأداء الشامل للمؤسسة والرفع من جودة تقارير الاستدامة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 01، 2023.
22. بن العايش فاطمة، مدى تطبيق القياس والإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2018.
23. بن عمر محمد، ضيف أحمد، دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 01، 2022.
24. بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 02، 2002.
25. بن عيسى بن علي، زيتوني عبد القادر، تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 04، 2018.
26. بن يمينه خيرة، يعقوب محمد، قوى البيئة التنافسية (قوة المستهلك) وتأثيرها على القرار الاستراتيجي للمؤسسة - دراسة مقارنة مؤسسة عامة مع مؤسسة خاصة -، دراسات إقتصادية، المجلد 13، العدد 01، 2013.

27. بنواس صباح، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة العلوم الانسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 46، 2017.
28. بواشرية مراد، نعرورة بوبكر، دور المواصفة القياسية iso 26000 في إرساء المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 03، العدد 01، 2019.
29. بوحروود فتيحة، واقع نظام التقييس في الجزائر، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 01، 2021.
30. بوطالب جهيد، نجيمي عيسى، أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي: دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل. مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 01، 2020.
31. بوعافية عليّة، عبد الله علي، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على سمعة المؤسسة (عرض تجارب مؤسسات عالمية رائدة)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 03، 2021.
32. بوعقل مصطفى، بن سعيد محمد، إشكالية استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تحديات العولمة - دراسة حالة عينة بولاية غليزان، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 04، العدد 02، 2018.
33. بومشعل يوسف، فعالية استراتيجيات الاتصال الحداثي في تعزيز سمعة المؤسسة، مجلة المعيار، المجلد 25، العدد 59، 2021.
34. حجازي اسماعيل، عبداوي نوال، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- (بسكرة)، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الثاني، 2015.
35. حمزة غندور، رتيبة طايبي، اليقظة الاستراتيجية ودورها في حماية سمعة المؤسسات (دراسة تحليلية)، مجلة قيس للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، 2022.
36. حواطي ربيعة، طعيبة أحمد، مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية سلوك المواطن التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 04، 2020.
37. حياة قمري، المخاطر الاستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية وآليات الحفاظ عليها، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 09، العدد 02، 2019.
38. خالدي ريم، شرفاوي عائشة، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية إستراتيجية التميز، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 14، العدد 01، 2017.

39. خدوج التجاني، محمد عجيبة، واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين وفق المواصفة SA8000، دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي، مجلة الباحث، المجلد 19، 01، 2019.
40. دحماني مصطفى، بوسميين أحمد، تفعيل إستراتيجية الإبداع التكنولوجي لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، مارس 2017.
41. راتب صويص وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (orange)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2011، المجلد 07، العدد 04.
42. راتول محمد، سي علي أسماء، دراسة تحليلية لأداء الجزائر في تقرير التنافسية العالمي 2014-2015، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 11، العدد 13، 2015.
43. رشيد علاب، محددات اعتماد نظام الإدارة البيئية ISO14000 في العالم، دراسة تحليلية باستخدام بيانات بانال، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 01، 2021.
44. رضا موسى، يوسف شرع، المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية كآلية لتجاوز تحديات جائحة كورونا (عرض تجارب بعض الشركات الدولية)، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2021.
45. رياض بن غبريد، الإبداع الابتكار كمدخل لمساهمة الكفاءات في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة " NAC Rouiba "، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، 2019.
46. زدون جمال وآخرون، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ضوء مبادئ الميثاق العالمي للأمم المتحدة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة شركة " CHIALLI " بسيدس بلعباس -الجزائر-، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 06، العدد 02، 2022.
47. زرزار العياشي، غياذ كريمة، المسؤولية الاجتماعية في الإسلام: قراءة في المنهج النبوي لقيادة المسؤولية الاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 23، الجزائر، 2017.
48. زروخي فيروز، ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إطار إدارة الموارد البشرية، مجلة دراسات في علوم اجتماع المنظمات، المجلد 06، العدد 01، 2017.
49. زيد المال صافية ميلودي، إيزو 26000: مواصفة دولية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 11، العدد 01، 2020.
50. سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، جوان 2021.
51. سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2021.

52. سامية لحول، تحديد أثر ركائز الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر باستخدام النموذج الماسي لـ **Porter**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، 2009.
53. سفيان خلوفي، تحليل البسطة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج بيبستل (2004-2019)، مجلة العلوم التجارية والتسيير، المجلد 17، العدد 01، 2021.
54. سفير محمد وآخرون، آليات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات وطرق الإفصاح عنه، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 04، 2018.
55. سليمي سامية، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 11، العدد 01، 2023.
56. سمية بلعيد، تقييم جهود الدولة ضمن برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات التي استفادت من برنامج التأهيل، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 10، العدد 02، 2020.
57. شتوح دلال، الاقتصاد الأخضر والمواطنة البيئية في ظل معايير مبادرة الإبلاغ العالمية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 30.
58. شنافي منال، تحليل القوى التنافسية لبورتر لإنجاح المؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 02، 2022.
59. شنبوي صورية، بن لخضر السعيد، تحقيق إستراتيجية التنمية من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد 02، 2017.
60. صلاح الدين نذير وآخرون، استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق متطلبات الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، تجربة شركة hewlett packard الرائدة نموذجا، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 05، العدد 02.
61. صلاح الدين نذير، دور المواصفة الدولية ISO26000 في تفعيل المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة لبعض المؤسسات الجزائرية المشاركة في مشروع Rs-mena، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2022.
62. صورية شنبوي، السعيد بن لخضر، تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد 02، 2017.
63. طرشي محمد، يخلف إيمان، الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية من منظور محاسبي، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد 05، 2017.

64. عباس سعيد يحيى التميمي، دجلة عبد الحسين عبد، تأثير مبادرات المسؤولية الاجتماعية في الأداء الاقتصادي للوحدة الاقتصادية وخلق قيمة لها، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والأعمال، المجلد 21، العدد 86، 2015.
65. عبد الجليل شليق وآخرون، برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 03، 2012.
66. عبد الحفيظي أحمد، المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية وحماية المستهلك: التجربة المصرية أنموذجاً، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2020.
67. عبد الحق سعدي، نعيمة زعرور، محاسبة المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 06، العدد 01، 2021.
68. عبد القادر حوة، أبعاد ومعوقات محاسبة المسؤولية الاجتماعية والأساليب المحاسبية للإفصاح عنها، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2021.
69. عبد الله مرزق، أحمد دروم، معوقات الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية وأهم النماذج والطرق المقترحة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 03، 2021.
70. عبد الهادي مختار، بن الحاج جلول ياسين، واقع تطبيق نظم الإدارة البيئية إيزو 14000 في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل مقاومة التغيير، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2022.
71. عباس سهام، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمدخل أساسي لتجسيد التنمية المستدامة إزاء العاملين: دراسة حالة سوسيولوجية، مجلة روافد، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2019.
72. علالي مليكة، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 22، 2017.
73. عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 06، العدد 01، 2021.
74. عمر محمد دره وآخرون، ممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الشركات البتروكيمياوية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد اثنائي، العدد السادس، سلطنة عمان، 2018.
75. غزي محمد العربي، بناء الميزات التنافسية: المداخل والاستراتيجيات التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 09، 2013.
76. فاتح غلاب، الطاهر ميمون، أثر التقرير عن التنمية المستدامة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 02، 2017.

77. فدوى عبو، سمير نعموني، إستراتيجية قيادة التكلفة وأثرها في تعزيز ولاء الزبون دراسة حالة علامة كوندور، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02، 2023.
78. فني فضيلة، المسؤولية الاجتماعية لدى عملاق التكنولوجيا Microsoft، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 02، العدد 01، 2021.
79. فوزية بداد، نوال لزرق، تجارب عن بعض الشركات العالمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 03، 2022.
80. قاصب حسين، براق محمد، تأثير العلاقات العامة على تعزيز استدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال السياحية - دراسة عينة فنادق من ولاية بومرداس -، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 12، 2017.
81. قلووش الطيب، دور التقييس في حماية المستهلك في التشريع الجزائري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 18، 2017.
82. لاسك ارسلان بايز، درمان سليمان صادق، تحليل العلاقة بين مبادئ المواصفة القياسية ISO 26000 وسمعة المنظمة دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في معامل الاسمنت في معامل السليمانية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 35، العدد 01، 2018.
83. لزهرة العابد، تحليل أثر المسؤولية الاجتماعية على طبيعة الميزة التنافسية في بعض الدول العربية، دفاتر، المجلد 17، العدد 02، 2021.
84. مالكي نادية فاطمة الزهراء وآخرون، تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، 2021.
85. ماهر عبد السادة صالح، الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الغذائية - معمل البان الديوانية)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 16، العدد 55، 2021.
86. مبروك صليحة، تخفيض التكاليف كآلية لتحقيق إستدامة الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة بسكو فروي - بسكرة -، مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات، المجلد 03، العدد 02، 2021.
87. محمد خير سليم أبو زيد، محمد عواد زيادات، الإستراتيجية التنافسية والخصائص التنظيمية والسلوكية لدائرة التسويق وأثرهما في الأداء التسويقي (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة عبد الله الثاني الصناعية في الأردن)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 04، 2010.
88. محمد فلاق وآخرون، إدارة المعرفة كمدخل لاستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال " دراسة ميدانية لشركة موبيليس العاملة في الجزائر "، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 01، 2019.

89. محمد نواف عابد، اياد سليم زملط، أثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمصارف المدرجة في بورصة فلسطين: دراسة ميدانية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 05، العدد 02، 2018.
90. مراد مولوة، المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2021.
91. مريم خلع، أهمية تبني نظام الإدارة البيئية إيزو 14001 في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 03، 2023.
92. مريم خلع، عبد القادر براينيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، 2016.
93. مريم قطوش، مساهمة المعايير القياسية الدولية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية لمؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة -، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 02، 2022.
94. مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات porter التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، 2013.
95. مغربي عبد القادر، آليات تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المناولة، المجلة المغاربية للاقتصاد والمانجمنت، المجلد 04، العدد 02، 2017.
96. مقدم وهيب، 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.
97. نورة إيمان، العرابي حمزة، الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية بين النظرية والتطبيق - عرض حالة شركة Ooredoo -، مجلة معارف، العدد 23، 2017.
98. نوي نورالدين، دراسة تحليلية لدور مؤسسات التمويل المتخصصة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة 2000-2013، مجلة التسيير والاقتصاد، المجلد 04، العدد 03، 2016.
99. هشام شلغام، عبد الهادي خمقاني، أخلاقيات الأعمال وارتباطها بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية دراسة تحليلية -، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 04، 2019.
100. يحيى عبد اللاوي وآخرون، المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في القوائم المالية - عرض لمجموعة من النماذج -، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 01، 2020.
101. يوسف عبد الاله أحمد، فائز غازي البياتي، أثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 06، العدد 14، 2011.

IV. الملتقيات والمؤتمرات:

1. إبراهيم عبد الجليل السيد، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال برنامج مؤسسات الأعمال للتنمية المستدامة مركز البيئة والتنمية للإقليم العربي وأوروبا (سيداري)، أوراق عمل المؤتمر الرابع للإدارة البيئية، البحرين، 2007.
2. الحاج عرابة، جميلة العمري، واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة حالات وكالات 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 وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 14 و 15 نوفمبر 2016.
3. بن مسعود نصرالدين، كنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 14 و 15 فيفري 2012.
4. بومدين حوالمف رحيمة، واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري والألفية الثالثة، يومي 21 و 22 ماي 2002، جامعة سعد دحلب، البليلة.
5. جعصاص محمد، تليلاني فاطمة الزهراء، تطبيقات المسؤولية الاجتماعية الخارجية للشركات (شركة كوكا كولا كنموذج)، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والرهانات -، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 14 و 15 نوفمبر 2016.
6. شريف غياط، محمد بوقمقوم، واقع الإبداع وانتشاره في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة -الجزائر، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والإبداع في ظل الألفية الثالثة، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، يومي 16 و 17 نوفمبر 2008.
7. طاري محمد العربي، تفليسية لمين، حوكمة الشركات وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، يومي 6 و 7 ماي 2012، بسكرة، الجزائر.
8. طرشي محمد، بربري محمد، دور أهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، يومي 27 و 28 نوفمبر 2007.

قائمة المراجع

9. كمال رزيق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 29 و 30 أكتوبر 2002.
10. مقدم وهيبة، المسؤولية الاجتماعية للشركات من منظور الاقتصاد الإسلامي، الملتقى الدولي الأول: الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بغرداية، يومي 23 و 24 فيفري 2011.
11. مقدم وهيبة، تحسين الأداء البيئي والإجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، الملتقى الوطني حول الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر: استمرارية أم قطيعة، جامعة مستغانم، يومي 23 و 24 أبريل 2012.
12. موسى رحمان، 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، يومي 03 و 04 ديسمبر 2012.
13. مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد سابح، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي الاقتصادي الإسلامي، المركز الجامعي بغرداية، 2010.

V. التقارير والجرائد والمطبوعات:

1. الجريدة الرسمية رقم 02 والمؤرخة في 11 جانفي 1962.
2. الجريدة الرسمية رقم 39 والمؤرخة في 16 جويلية 1975.
3. الجريدة الرسمية رقم 62 والمؤرخة في 03 أوت 1973.
4. المادة 01 و 02 من القانون رقم 03/09 المؤرخ في 29 فيفري 2009، المتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، بتاريخ 05 مارس 2009.
5. المادة 02 من قانون رقم 04-16 المؤرخ في 19 جويلية سنة 2016 يعدل و يتم القانون رقم 04-04 المؤرخ في 23 جويلية سنة 2004 والمتعلق بالتقييس، ج.ر عدد 37 المؤرخة في 22 جويلية سنة 2016.
6. المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، سوريا، 2011.
7. حصاد الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية، تقرير نصف سنوي يصدر عن الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية، 01 جانفي - 30 جوان 2014.
8. رامي زعتري وآخرون، التقرير الوطني الثاني لتنافسية الاقتصاد السوري، المرصد الوطني للتنافسية، سوريا، 2012.

قائمة المراجع

9. شرين أحمد عبد الرحمن، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه الموظفين وفقا لمواصفة الايزو 2600، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، 2009.
10. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
11. علان حرشاي، محاضرات في مقياس قانون العمل، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019، 2020.
12. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، 2003.
13. مركز مراس للإستشارات الإدارية، الدليل الإرشادي للسياسات والإجراءات لبرامج المسؤولية الاجتماعية، مجلس المسؤولية الاجتماعية بالرياض، السعودية، 2010.
14. مركز مراس للإستشارات الإدارية، تحرير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، سلسلة تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات، الرياض، 2010.
15. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، الاتجاهات والقضايا الراهنة، نيويورك وجنيف، 2004.
16. نهال المغرل، ياسمين فؤاد، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2008، مصر.
17. هاني محمود وآخرون، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية، تقرير شهري يصدر عن مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء، السنة 05، العدد 57، سبتمبر 2011.

المواقع:

1. Peter Prevos & Ian Watson, 'Milton Friedman on Corporate Social Responsibility', disponible sur le site: <https://lucidmanager.org/management/milton-friedman-corporate-social-responsibility/>, (Consulté le 04/04/2021, 13:00 pm).
2. Milton Friedman, The social Responsibility of business is to increase its profits, New York Time magazine, 1970, <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>, (Consulté le 04/04/2021, 14:05 pm).
3. Becky Simon, What Is Stakeholder Theory and How Does It Impact an Organization?, disponible sur le site: <https://www.smartsheet.com/what-stakeholder-theory-and-how-does-it-impact-organization> (Consulté le 15/10/2021, 21:45 pm).
4. Dk sinka, form and demenssions of corporate social responsibilty (CSR), disponible sur le site: <https://www.yourarticlelibrary.com/business/forms-and-dimensions-of-corporate-social-responsibility-csr/41243> (Consulté le 26/10/2022 21:35)
5. Green business bureau, The CSR payramid: economic, legal and philathropic responsibility, february 15, 2022. disponible sur le site: <https://greenbusinessbureau.com/topics/csr/the-csr-pyramid-economic-legal-ethical-and-philanthropic-responsibility/>, (Consulté le 25/10/2022 21:35)

6. Guest Author, ISO 26000 and the definition of social responsibility, 2011, disponible sur le site: <https://www.triplepundit.com/> , (Consulté le 11/05/2022,18:16).
7. Safeguarding Human Rights at Owens Corning, Published June 30, 2023, <https://www.owenscorning.com/en-us/corporate/sustainability.pdf>.
8. Owens corning human rights policy, 2016, <https://www.owenscorning.com/en-us/corporate/sustainability>.
9. OWENS CORNING CLIMATE CHANGE STATEMENT, February 2020, <https://www.owenscorning.com/en-us/corporate/sustainability>, pdf.
10. 2022 impact summary, <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility>.
11. Microsoft 2016 corporate social responsibility, <https://www.microsoft.com/en-us/search/explore?q=Microsoft+2016+corporate+social+responsibility>.
12. Microsoft 2016 corporate social responsibility, <https://www.microsoft.com/en-us/search/explore?q=Microsoft+2016+corporate+social+responsibility>.
13. 2022 enviromental sustainability report, <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/sustainability/report>.
14. The lego group, sustainability progress, 2022, https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt767f97833484d573/LEGO_Sustainability_Progress_Report2022_FINAL.pdf
15. The lego group, annual report, 2022, https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt70ef2efdd8d21dc7/LEGO_Annual_Report2022_Final_WEB.pdf.
16. Porter's Diamond Model: Why Some of Nations Are Competitive And Others Are Not, June 18, 2018, disponible sur le site: <https://www.business-to-you.com/porter-diamond-model/> (Consulté le 04/02/2023,20:24).
17. european competitiveness report, 2008, disponible sur le site :<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/df1c40e7-0dac-40c8-8fde-761bdce601e7> (Consulté le 05/01/2023,21:12).
18. iso.org, le projet sr mena, disponible sur le site: <https://www.iso.org/fr/iso-sr-mena.html>, (Consulté le 12/05/2023,00:05).
19. iso.org, projet on the uptake and use of iso 26000 on social responsibility within the mena region, disponible sur le site: <https://www.iso.org/fr/iso-sr-mena.html>, (Consulté le 12/05/2023,00:18).
20. Respeco institute, World forum for a responsible economy, <https://www.responsible-economy.org/en/>. (Consulté le 02/11/2023,00:53).
21. Philip Kotler, **Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause**, disponible sur le site: <https://www.goodreads.com/work/quotes/156552-corporate-social-responsibility-doing-the-most-good-for-your-company-an>, (Consulté le 04/10/2022,20:16).

قائمة المراجع

22. الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية، المسؤولية المجتمعية، <https://www.csr.sa.net/post/>
23. منظمة إيزو، المشاركة في المواصفة القياسية إيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية، جويلية 2006. أنظر الموقع <https://www.iso.org/home.html>
24. موقع الموسوعة العربية للمسؤولية الاجتماعية، <https://www.arabcsr.org/ar/home>
25. موقع الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية، <https://www.regionalcsr.com/words/?v=1baa5a77aeff>
26. الرمضي بن قاعد السعدي، المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)، <https://medadcenter.org/dialogues/>
27. موقع الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية، <https://csr.sa.net/t>
28. بابا عبد القادر، وهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية: ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة: دراسة حالة شركة سوناطراك، 2008. متوفر على الموقع: (أطلع عليه يوم: 2023/01/05، 23:15) <http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/7704/123456789>
29. الموقع الإلكتروني لوزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، <https://www.industrie.gov.dz/ianor/>، أطلع عليه يوم: (2023/06/06).
30. موقع جزائرس، الجزائر الأولى عربياً وإفريقياً في مجال حماية البيئة، <https://www.djazairiess.co>، [m/eloumma/11989](https://www.djazairiess.co/m/eloumma/11989)، (2023/06/06).
31. وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، <https://www.industrie.gov.dz>

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Michael E Porter, **how competitive forces shape strategy**, harvard business review, 1979.
2. A.J. Smit, **The competitive advantage of nations: is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries?**, Southern African Business Review, Vol 14 Num 1, 2010,.
3. Abigail Mc Williams and other, **Corporate Social Responsibility: Strategic Implications**, Journal of Management Studies, volume 43, issue 01, January 2006.
4. Agnieszka O. Kubicka and other, **organizations towards the evaluation of environmental management tools ISO14001 and EMAS**, energies, 14, 4870, 2021.
5. Akanchha singh, **the benefits of csr to the company and society**, international journal of creative research thoughts (IJCRT), Vol 06, No 01, 2018.
6. Amin alizadah, **the drivers and barriers of corporate social responsibility: a comarison of the MENA and western countries**, sustainability, No 14, 2022.
7. Aminu Ahmadu Hamidu, and other, **Corporate Social Responsibility: A Review on Definitions, Core Characteristics and Theoretical Perspectives**, Mediterranean Journal of Social Science, Vol 6 No 4, Rome-Italy, july 2015.

8. Ann Brockett, Zabihollah Rezaee, **Corporate sustainability integrating performance and reporting**, Simultaneously, Canada ,2012.
9. Archie B Carroll, Kareem M. Shabana, **The business case for corporate social responsibility: a review of concepts research and practice**, intrnational journal of management reviews, 12 (01), 2010.
10. Archie.B.Caroll, **Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct**, business and society, vol 38, N3, USA, Septembre, 1999.
11. Asante Boakye Elijah, Adu-Damoah Millicent, **the impact of sustainable competitive advantageon a firm's performance: empirical evidence from coca-cola ghana limited**, gloubal journal of humain resource management, Vol 06, No 05, 2018.
12. Aurélien Acquier, Aggeri Franck, **Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE**, Revue française de gestion, 2007/11 n° 180.
13. Aurélien acquier, **Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. (Re)Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur :Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953)**, XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, France, 2005.
14. Aušra Liučvaitienė and other, **Competitive Advantage in Global Market: Theoretical Assumptionsand Assessment Options**, Strategic Management Quarterly, Vol. 1 No. 1, December 2013.
15. Benjamin Adam, Ettore Moraschinelli, **the pursuit of sustainable competitive advantage, a profit of the starbucks corporation-**, Master Thesis in International Business and Entrepreneurship, School of Sustainable Development of Society and Technology (HST), malardalen university, Sweden, May 2009.
16. Blandine Laperche. Dimitri Uzunidis, **Responsabilité sociale et profit :repenser les objectifs de l'entreprise**, Revue française de gestion, n° 247, 2011.
17. Carpon Michel, Quairel Françoise, **Reporting sociale: limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale: « Global Reporting Initiative »**, HAL open science, 2003.
18. Charis Vlados, **Porter's Diamond Approaches and the Competitiveness Web**, International Journal of Business Administration, Vol. 10, No. 5; 2019.
19. Charles williams, **management**, south-western college publishing,usa,2002, p: 99.
20. Christian pierret, **Indicateurs et facteurs de comptétitivité des services rendus à l'industrie**, les éditionsde l'industrie, paris, france, 2001.
21. David Crowther, Güler Aras, **Corporate Social Responsibility**, 1st edition, 2008.
22. David P. Baron, **Corporate Social Responsibility And Social Entrepreneurship**, Research Paper No. 1916, Stanford University, October 2005.
23. Dian Novita, Nurul Husna, **competitive advantage in the company**, journal technobiz (international journal of business), Vol 03, No 01, 2020.
24. Emamanuel okamba, **mondalisation, concurrence, et compétitivité- les enjeux stratégique pour les entreprises de la caraibes**, publibook, paris, 2005.
25. Esposito Mark, **Put your corporate social responsibility act together**, Tate Publishing & Enterprise, LLC, Oklahoma, 2009,.
26. Ezekiel S. Asemah, **business advantages of corporate social responsibility practice: A critical review**, new media and mass communication, Vol 18, 2013.

27. François Maon and other, **designing and implementing corporate social responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice**, journal of business ethics, vol 87, No 01, 2009.
28. Frank Hond, Bakker Frank and Neergaard Peter, **Managing corporate social responsibility in action talking**, Corporate social responsibility series, Ashgate Publishing Company, USA, 2007.
29. Gérard Garibaldi, **Analyse Stratégique**, édition d'organisation, 3ième édition, France, 2001.
30. Gérard Garibaldi, **stratégie concurrentielle: choisir et gagner**, 3ème édition, éditions d'organisation groupe Eyrolles, Paris, 2007.
31. Gérard Koenig, **De Nouvelles Théories pour Gérer L'entreprise du xxié Siècle**, édition Economica, Paris.
32. Göksel Korkmaz, Mustafa Kemal TOPCU, **Porter's diamond model and the competitiveness of the Turkish defense industry**, journal of defense resources management, Vol 12, issue 1, 2021.
33. Green paper, **Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility**, Brussels, 18 July 2001.
34. Gwen Chrstin and other, **Environmental Management System and ISO 14001 Certification for Construction Firms**, Journal of construction engineering and management, May/June 2004.
35. H. Lesca, **structure et système d'information: facteur et compétitivité**, Masson, France 1982.
36. Halina Ward, **ISO 26000 and global governance for sustainable development**, International Institute for Environment and Development, London.
37. Hamish Pringle, Marjorie Thompson, **Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands**, 2001.
38. Hossein Babapour Golafshani, **Dimensions of Social Responsibility's Management Strategies and Gaining Competitive Advantage in SMEs**, Science Arena Publications International Journal of Business Management, vol 4(4), 2019.
39. Ida Farida, and Doddy Setiawan, **Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation**, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, September 2022,.
40. Igalens Jacques, Joras Michel, **La responsabilité sociale de l'entreprise :Comprendre, rédiger le rapport annuel**, Edition d'Organisation, Paris, 2001.
41. Jankauskaite dovile, urboniene aiste, **organization's reputation management through content creation and sharing in the social media**, transformations in business & economics, 15 (03), 2016.
42. Jay Barney, **Firm resources and sustained competitive advantage**, Journal of Management, vol 17, No 01, 1991.
43. Jay H. Heizer, Barry Render, **Operations Management**, 8th ed, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2008,.
44. Jean j. lambin, ruber chumpitaz, **marketing stratégique et opérationnel**, 5ème édition, Dunod, Paris, 2002.
45. Jean Jacques Lamba, **marketing stratégique et compétitive opérationnel**, Dunod, Paris, 2005.

46. Jean marie dureux et al, **le grand livre de la stratégie**, edition d'organisation, paris, 2009, p: 135.
47. Jean pierr, and other, **Strategor Politique générale de l'entreprise**, 3e édition, dunod, paris, 1997.
48. Jeremy Galbreath, **Corporate social responsibility strategy: Strategic options, global considerations**, *Corporate Governance*, International Journal of Business in Society, 6(2), 2006
49. Jesús García, Fernando Rodríguez, **Corporate social responsibility and the classical theory of the firm: Are both theories irreconcilable?**, REV. INNOVAR VOL. 20, NÚM. 37, Spanish, MAYO-AGOSTO DE 20105.
50. Johnson, Homer, **Does it pays to be good? Social responsibility and financial performance**, *Business Horizon*, Elsevier, vol. 46(6), 2003.
51. Joy I. Dirisu and other, **Product differentiation: A tool of competitive advantage and optiml organisational performance (a study of unilever nigeria plc)**, *European Scientific Journal*, edition vol .9, No.34, December 2013.
52. Kotler Philips, nancy lee, **corporate social responsability: Doing the most good for your company and your cause**, john wile y sons Inc, Hoboken, New Jersey,2011.
53. Lamarche Thomas, **les nouvelles institutions de la « MESURE » de la RSE entre communication et évaluation**, ESKA, Revue de l'organisation responsable, n° 2, 2009.
54. Lemerancier, **la Responsabilité sociale des entreprises**, Association membre de l'union sociale pour l'habitat, 2006.
55. M. isoraité, **the competitive advantages theoretical aspects**, *Ecoforum*, Volume 07, Issue 1(14), 2018.
56. Maouche Ahmed, **Mise à niveau de L'entreprise économique Algérienne: proposition d'options**, MÂAREF Revue académique, N°: 20, Juin 2016.
57. Marie, Françoise Guyonnaud et Frédérique williard, **du management environnmental au développment durable des entreprises**, France, Mars 2004.
58. Martin S. Bressler, **How small businesses master the art of competition through superior competitive advantage**, *Journal of Management and Marketing Research*, 2012.
59. mesoauda Zegmmi, maamar krobba, **The Impact of Porter's General Strategies on Organizational Performance- Case Study of Algeria Telecom-Laghouat**, *Journal of Economics and Human Development*, Volume 10 No.2, 2019.
60. Michael armastrong, **a hand book of: management techniques, the best selling guide to modern management methods**, 3rd edition, uk, 2001.
61. Michael E Porter, **Choix stratégique et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie**, traduction par Philippe.D, Economika, paris, france, p:41.
62. Michael E. Porter, **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**, New York: The Free Press, 1985.
- 63.—Michael E. Porter, **l'avantage cocurrentiel**, rd dunod, 2^{ème} edition, 2002.
64. Michael E. Porter, Mark R. Kramer, **The big idea: Creating shared value**, harvard business review, 89(01), 2011.

65. Michael E. Porter, **The Competitive Advantage of Nations**, harvard business review, march+april 1990.
66. Michael porter, **l'avantage concurrentiel- comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, édition dunod, france, 1999.
67. Ministère de l'industrie, **fonds de promotion de la compétitivité industrielle**, 2006, p: 10.
68. Ministère de l'industrie, guide méthodologique, 2003.
69. Mohamed Chegrani , **Social responsibility and its role in achieving competitive advantage Case study**, PhD ThesisThird Phase, Specialty: Organizations Management, University of Djelfa, algeria, 2019-2020.
70. Muratovic Hariz, **Building Competitive Advantage of the Company Based on Changing Organizational Culture**, Economic Review – Journal of Economics and Business, Vol. XI, Issue 1, May 2013.
71. Nor Hadi, Udin Udin, **Testing the Effectiveness of CSR Dimensions for SmallBusiness Entrepreneurs**, Journal of Open Innovation:Technology, Market, and Complexity, December 2020.
72. OCDE, oslo manual, **guidelines for collecting and interpreting innovation data**, OCDE publishing, france, 2005.
73. Ogus ural, **Can competitive advantage be acheived through a single force? Reviewing market based factors leading to a competitive advantage**, University of twente MSc business administration.
74. Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), **renforcer la productivité et la compétitivité dans le secteur agricole**, rapport publié en decembre 2011.
75. Oriana H. Negulescu, **The importance of competitive advantage assessment in selecting the organization's strategy**, Review of General Management, Volume 29, Issue 1, 2019.
76. Paul Hohnen, Jason Potts, **Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Busines**, Canada, 2007.
77. Paulina ksiezak, **the benifits from csr for a company and society, journal of corporate responsibility and leadership**, Vol 03, No 04, 2016.
78. Pawal ceglinski, **the concept of competitive advantage logic, sources and durability**, journal of positive management, Vol 07, No 03, 2017.
79. Pisit Potjanajaruwit, **Competitive advantage effects on firm performance: A Case study of startups in Thailand**, journal of international studies, 10(1), 2018.
80. Prakash J. Singh and other, **Impact of Corporate Social Responsibility Dimensions on Firm Value: Some Evidence fromHong Kong and China**, Sustainability, August 2017.
81. Qing cao, shad Dowlatshahi,**the impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**. Journal of Operations Management, vol 23, No 05, 2015.
82. Radostina E. Yuleva, **Compititive advantage and competitive stratigies of smal and medium-sized enterprises**, Economics and Management, Volume: XVI, Issue: 1, Year: 2019.
83. Rangsanochai, titidanochai, **The Effect of Dimensions of Corporate Social Responsibility on Consumers' Buying Behavior in Thailand: A Case Study in Bangkok**, International Conference on Economics, Social Sciences and Languages, Singapore, (ICESL'14) May 14-15, 2014.

84. Raymond-Alain Thiétart, **Strategie D'Entreprise**, 2eme Edition, MC graw-hill, paris, 1991.
85. requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Management, at Massey University, Albany, New Zealand, 2010.
86. Robert D. Atkinson, **competitiveness, innovation and productivity: clearing up the confusion, the information technology and innovation foundation**, USA, August 2013.
87. Robert. R. Wiggins, Timothy. W. Ruefli, **Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance**, Organization Science, Vol 13, No 01, Jan-Feb, 2002.
88. Roger percerou, entreprise, **gestion et compétitivité**, ed.economica, france, 1984, p: 07.
89. S. Benn and other, **Defining and identifying stakeholders: Views from management and stakeholders**, S.Afr.J.Bus.Manage.2016,47(2).
90. Sajad gholami and other, **social responsibility accounting: from theory to practice**, journal of basic and applied scientific research, Vol 02, No 10, 2012.
91. Salma D. Ayadi, **le référentiel de normalisation SA8000: enjeux et perspectives**, 25ème congrès de l'association francophone de comptabilité, orléans, france, 2004.
92. Satya Dev Gupta, **Comparative Advantage and Competitive Advantage: An Economics Perspective and a Synthesis**, Athens Journal of Business and Economics, Volume 01, Issue 01.
93. Supriyadi, **Strategic Sustainable Competitive Advantages Of Firms performance**, International Journal of Business and Management Invention (IJBMI), Volume 9 Issue 3, Mar 20209.
94. T. T. Onileowo and other, **The Nexus between Innovation and Business Competitive Advantage: A Conceptual Study**, Universal Journal of Accounting and Finance 9 (3), 2021.
95. Tareq Bin Hossain, and other, **Historical Development of Corporate Social Responsibility- A Review on Early Studies**, historical research letter, vol (15), malaysia, 2014.
96. Thierry libaert, karine johannes, **la communication corporate**, dunod, paris, 2010, p: 45.
97. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, International ed, New York, NY: Prentice Hall Inc, 2010.
98. Tugce Ercan, **Major strategies on building production innovation influencing competitive and growth strategies in construction companies**, Gazi University Journal of Science, 26(3), 2013.
99. Velga Vevere, Anna Svirina, **Business ethics and corporate social responsibility**, Publisher: Ekonomikas un kulturas augstskola, EKA University of applied science, 2017.
100. Victoria Pekka Economou, Pantelis G. Chatzikonstantinou, **Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, Is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? The Case of TQM**, European Research Studies, Volume XII, Issue (3), 2009.
101. Vineet Gupta and other, **Depiction of Total Quality Management during a Span of 2003-2013**, Journal of Engineering & Technology, 4(2), 2014.
102. Vlatka Bilas, Martina Sopta, **Crating a compititive advantage: new challenges ahead**, Economy and Market Communication Review, Vol XI, No I, june 2021.

103. Wahiba Mokadem, Bishr Muhamed Muwafak., **The Difference of the Theoretical Approach of Corporate Social Responsibility Between the European Union and the United States of America**. International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG), 4(1), 2021.
104. Wojciech leonski, **barriers of the implementation of corporate social responsibility in chosen enterprises**, silesian university of technology publishing house, 2019, P: 354.
105. Yves enrègle, annick Souyet, **la responsabilité sociétale de l'entrprises**, arnaud franel editions, paris, France, 2009.
106. Zeyu Wang, **Business Analysis on Sustainable Competitive Advantages**, E3S Web of Conferences 235, 2021.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير الموارد البشرية

استبيان حول:

دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية - دراسة حالة عينة من
المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري-

تحية طيبة وبعد؛

في إطار تحضيرنا لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، قمنا
بإجراء دراسة علمية بعنوان: " دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية - دراسة حالة
عينة من المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري- "، وبصفتكم إطارات في هذه المؤسسة فأنتم خير من
يمكنه تحديد الدور الذي تلعبه أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين ميزتها التنافسية.
نشكر تعاونكم من خلال الإجابة على مجموعة العبارات المرفقة بوضع علامة (x) في الخانة التي
تتفق مع رأيكم، مع العلم أن كافة البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تحظى بالسرية التامة ولن تستخدم
إلا لأغراض البحث العلمي.

إشراف الأستاذ:

د/ قرين ربيع

إعداد الطالب:

بودماغ محمد أمين

السنة الجامعية: 2021 - 2022 م

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية وخصائص المؤسسة

اسم المؤسسة:

أولاً: البيانات الشخصية

1- الجنس:

أنثى	ذكر

2- العمر:

أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل	جامعي	دراسات عليا

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

5- المسمى الوظيفي:

الإدارة العليا (مدير عام)	الإدارة الوسطى (مدير دائرة)	الإدارة الدنيا (رئيس قسم)	موظف

ثانياً: خصائص المؤسسة

1- ملكية المؤسسة:

عامة	خاصة	مختلطة

2- قطاع النشاط للمؤسسة:

الملاحق

إنتاجي	خدمي

3- مدة التأسيس:

من 1 إلى 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

4- حجم المؤسسة:

صغيرة (أقل من 50 عامل)	متوسطة (من 50 إلى 500 عامل)	كبيرة (أكثر من 500 عامل)

المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية:

وهي ما يتوقعه المجتمع من المؤسسات في النواحي الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والخيرية، إذ أن المسؤولية الاجتماعية: مفهوم يتطلب على إدارة المؤسسة أن تضطلع بأربعة مستويات أساسية من تحمل المسؤولية تتكامل فيما بينها، حيث تبدأ بالمسؤولية الاقتصادية ثم القانونية بعد ذلك المسؤولية الأخلاقية وفي الأخير الخيرية.

البعد	الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المسؤولية الاجتماعية							
المسؤولية الاقتصادية	01	تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد الوطني.					
	02	تساهم المؤسسة في توفير مصادر الحياة الكريمة للمجتمع المحلي.					
	03	توفر المؤسسة فرصاً وظيفية عادلة للجميع.					
	04	تلتزم المؤسسة بتقديم المنتجات والخدمات بأسعار مناسبة.					
	05	تعمل المؤسسة على تقديم المنتجات والخدمات بالجودة المناسبة لريائتها.					
	06	تصل منتجات وخدمات المؤسسة إلى أغلب المناطق وحتى البعيدة منها.					
	07	توفر المؤسسة تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات التي تتيح للزبون فرصة اختيار ما يناسبه.					

الملاحق

					08	تواكب المؤسسة كل جديد في مجالها لتقديمه للزبائن بكل سهولة.
					09	تساهم المؤسسة في حل المشاكل التي تحل بالمجتمع المحلي.
					10	تقدم المؤسسة تخفيضات لزيائنها الدائمين.
					11	تحرص المؤسسة على تحقيق الربح بأساليب مشروعة.
					12	تحرص المؤسسة على الالتزام بالقوانين في جميع تعاملاتها مع الزبائن.
					13	تلتزم المؤسسة بممارسة أنشطتها التي تتوافق مع قوانين وتشريعات الدولة.
					14	تلتزم المؤسسة بالشروط المبرمة في العقود مع متعاملاتها (العمال، الموردين، الزبائن).
					15	تسعى المؤسسة إلى حظر كل عرقلة لحرية المنافسة.
					16	تجتنب المؤسسة اتخاذ الأساليب غير القانونية لبسط النفوذ على زبائنها.
					17	تهتم المؤسسة بإعلام الزبون وإعطائه كافة المعلومات الخاصة بمنتجاتها وخدماتها.
					18	تراعي المؤسسة اختيار مواقع الإعلان عن منتجاتها وخدماتها بدقة.
					19	تعمل المؤسسة على ضمان خدمات ما بعد البيع لزيائنها.
					20	تسعى المؤسسة إلى توفير الحماية الكاملة للزبون من أي تضليل أو غش أو استغلال وغيرها من التجاوزات والممارسات غير النزيهة.
					21	تحترم المؤسسة ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.
					22	تقوم المؤسسة بالترويج لمنتجاتها وخدماتها بشكل أخلاقي.
					23	تتجز المؤسسة أنشطتها بأسلوب يتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع.
					24	تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح لجميع العاملين فيها.
					25	تؤكد المؤسسة على السلوك والتعامل الأخلاقي الذي يتطابق مع القوانين والأنظمة السائدة فيها.
					26	تراعي المؤسسة الصدق والنزاهة في كافة المعلومات التسويقية لمنتجاتها وخدماتها.

المسؤولية القانونية

المسؤولية الأخلاقية

الملاحق

					27	تقيم المؤسسة علاقات طيبة مع المؤسسات المنافسة لخدمة المستهلك والصالح العام.
					28	من أخلاقيات المؤسسة الاعتراض على ما تقوم به بعض المؤسسات من أعمال غير أخلاقية.
					29	يلتزم موظفو المؤسسة بتقديم معلومات صحيحة لزيائنها.
					30	تحترم المؤسسة قواعد المنافسة بحيث لا تضر بالمنافسين الآخرين.
					31	تساهم المؤسسة في إنشاء المؤسسات ذات النفع العام (مراكز تعليمية، دينية، صحية وثقافية).
					32	تقدم المؤسسة المساعدة المادية في حالة الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات والحرائق.
					33	تقدم المؤسسة تبرعات للجمعيات الخيرية.
					34	تنظم المؤسسة برامج مساعدات لطلبة المدارس المحتاجين كبرنامج الحقيبة المدرسية أو تسديد الرسوم المدرسية... إلخ
					35	تقوم المؤسسة بالمساهمة في برامج للحد من الآفات الاجتماعية كالفقر والمخدرات والبطالة.
					36	تخصص المؤسسة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.
					37	تقدم المؤسسة مساعدات مالية وعينية لدور الأيتام والعجزة وذوي الاحتياجات الخاصة.

المسؤولية الخيرية

المحور الثالث: الميزة التنافسية:

وتشير إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس مجال نشاطها.

البعد	الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الميزة التنافسية							
التكلفة الأقل	01	تعد التكلفة المنخفضة للمنتج أو الخدمة أحد الأولويات الأساسية في إستراتيجية المؤسسة.					
	02	تستخدم المؤسسة مواردها المتاحة بشكل عقلاني.					

الملاحق

					03	تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة في خفض تكاليف العمليات.
					04	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة للتخفيض من حجم التكاليف.
					05	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في عملياتها الإنتاجية.
					06	تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات المقدمة.
					07	تمارس المؤسسة الرقابة الدورية والمستمرة لتخفيض تكاليف عملياتها الإنتاجية.
					08	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات وخدمات بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.
					09	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.
					10	لدى المؤسسة خبرات ومهارات متميزة تساهم في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.
					11	تستخدم المؤسسة أحدث النظم في تسيير المخزون من أجل تأمين الاستجابة السريعة للتغير في طلبات الزبائن.
					12	تعمل المؤسسة على تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم حسب متطلبات السوق.
					13	تمتلك المؤسسة شبكة توزيع سريعة وفعالة في إيصال المنتجات والخدمات للزبائن.
					14	تعمل المؤسسة على الاستجابة لشكاوي الزبائن.
					15	تعطي المؤسسة العاملين لديها الحرية في انجاز المهام الموكلة إليهم.
					16	تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية قياساً بالمنافسين الحاليين.
					17	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية لزيائنها.
					18	تستخدم المؤسسة تقنيات متطورة في تقديم منتجاتها وخدماتها.
					19	يتم القيام بمتابعة ودراسة أحسن العروض المقدمة من طرف المنافسين وذلك بهدف تحسين جودة عروض المؤسسة.

الاستجابة

الجودة

الملاحق

					20	تسعى المؤسسة باستمرار لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها لتكون مميزة وبدون عيوب.
					21	طورت المؤسسة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية.
					22	منتجات المؤسسة مطابقة لمواصفات الجودة العالمية.
					23	تتجه المؤسسة لسياسات التحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها.
					24	تتميز منتجات وخدمات المؤسسة بالتجديد والإبداع المستمر.
					25	تعمل المؤسسة على عصرنة العمليات والإجراءات الإنتاجية والخدمية لتتماشى مع متطلبات الوضع التنافسي.
					26	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات إضافية متميزة مقارنة بالمنافسين لزيادة عدد الزبائن.
					27	تقوم المؤسسة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الإنتاجية والخدمية المقدمة للزبائن.
					28	تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات للعاملين لديها لخلق أفكار جديدة تنعكس على المنتجات والخدمات المقدمة.
					29	لدى المؤسسة سياسة اتصال حديثة وفعالة لتبادل المعلومات بينها وبين زبائنهم.
					30	تهتم المؤسسة بأفكار الزبائن وإبداعاتهم وتأخذ بأرائهم ومقترحاتهم في تطوير المنتج أو الخدمة.
					31	استخدام المؤسسة تطبيقات الحاسوب والبرامج المتطورة يساعدها على ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن المنافسين.
					32	تبني المؤسسة المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين يحقق لها ميزة في تقديم الخدمات بأسلوب جديد.
					33	للمؤسسة سمعة مميزة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى.
					34	سمعة المؤسسة رسخت صورة جيدة للمؤسسة والمنتجات والخدمات التي تقدمها في ذهن الزبون.
					35	تحظى المؤسسة بالتقدير والاحترام من قبل الزبائن نتيجة جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها.
					36	تدعم الإدارة العليا كل المبادرات لتحسين صورة منتجات

الزبون

السمعة

الملاحق

					وخدمات المؤسسة.	
					تهتم المؤسسة بإقامة علاقات طيبة مع زبائنهم.	37
					تسعى المؤسسة إلى تعزيز الصورة الجيدة من خلال رعاية النشاطات الثقافية والاجتماعية والرياضية في المجتمع.	38
					تسعى المؤسسة إلى خلق صورة ذهنية جيدة من خلال الاهتمام بالزبون.	39
					تسعى المؤسسة إلى تعزيز الصورة الجيدة من خلال رعاية النشاطات وبرامج المحافظة على البيئة.	40

الجزء الرابع: تحديد أهم المعوقات أمام مبادرات المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة

يرجى وضع علامة (x) في المربع الذي يوافق المعوقات أمام مبادرات المسؤولية الاجتماعية لمؤسستكم.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
نقص ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى مدراء المؤسسة.					
نقص برامج التوعية والإعلام بالدور الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية.					
عدم وجود خطط واستراتيجيات واضحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.					
ليس هناك إلزام قانوني للمؤسسة الاقتصادية بممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية لذلك لا تهتم بها مؤسستنا.					
نقص الموارد المالية للمؤسسة لا يمكنها من تخصيص ميزانية لبرامج المسؤولية الاجتماعية.					
عدم وجود أي تنسيق بين المؤسسات الاقتصادية من جهة والجامعات ومراكز البحث العلمي من جهة أخرى فيما يخص تأهيلها لممارسة مبادرات المسؤولية الاجتماعية.					

الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	إسم الأستاذ	الدرجة العلمية	الجامعة
01	كرامش بلال	أستاذ محاضر -أ-	جامعة جيجل
02	براكوك عمار	أستاذ محاضر -أ-	جامعة قسنطينة
03	بوفنش وسيلة	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي ميله
04	بودرجة رمزي	أستاذ محاضر -أ-	المركز الجامعي ميله
05	زيد جابر	أستاذ محاضر -أ-	المركز الجامعي ميله
06	الوافي حمزة	أستاذ محاضر -ب-	المركز الجامعي ميله

الملحق رقم (03): نتائج برنامج (spss)

الملاحق

أولاً: الاتساق الداخلي

1- الاتساق الداخلي لفقرات محور المسؤولية الاجتماعية:

		Corrélations										المسؤولية الاقتصادية
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	
Q1	Corrélation de Pearson	1	,821**	,862**	,832**	,901**	,690**	,912**	,745**	,894**	,876**	,670**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q2	Corrélation de Pearson	,821**	1	,905**	,782**	,858**	,706**	,953**	,787**	,835**	,930**	,693**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q3	Corrélation de Pearson	,862**	,905**	1	,912**	,901**	,685**	,950**	,776**	,876**	,922**	,695**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q4	Corrélation de Pearson	,832**	,782**	,912**	1	,915**	,676**	,912**	,754**	,890**	,890**	,663**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q5	Corrélation de Pearson	,901**	,858**	,901**	,915**	1	,703**	,952**	,778**	,931**	,920**	,698**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q6	Corrélation de Pearson	,690**	,706**	,685**	,676**	,703**	1	,740**	,542**	,651**	,703**	,571**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,001	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q7	Corrélation de Pearson	,912**	,953**	,950**	,912**	,952**	,740**	1	,826**	,926**	,976**	,727**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q8	Corrélation de Pearson	,745**	,787**	,776**	,754**	,778**	,542**	,826**	1	,752**	,793**	,711**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q9	Corrélation de Pearson	,894**	,835**	,876**	,890**	,931**	,651**	,926**	,752**	1	,899**	,679**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q10	Corrélation de Pearson	,876**	,930**	,922**	,890**	,920**	,703**	,976**	,793**	,899**	1	,684**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
المسؤولية الاقتصادية	Corrélation de Pearson	,670**	,693**	,695**	,663**	,698**	,571**	,727**	,711**	,679**	,684**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

		Corrélations										المسؤولية القانونية
		Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	
Q11	Corrélation de Pearson	1	,916**	,943**	,868**	,943**	-,294	-,084	-,130	-,166	,943**	,515**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,086	,630	,458	,339	,000	,002
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q12	Corrélation de Pearson	,916**	1	,905**	,826**	,970**	-,239	-,002	-,072	-,122	,970**	,550**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,166	,993	,681	,485	,000	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q13	Corrélation de Pearson	,943**	,905**	1	,975**	,938**	-,274	-,047	-,107	-,153	,938**	,506**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,111	,789	,539	,380	,000	,002
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q14	Corrélation de Pearson	,868**	,826**	,975**	1	,860**	-,272	-,049	-,112	-,160	,860**	,432**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,114	,780	,520	,358	,000	,009
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q15	Corrélation de Pearson	,943**	,970**	,938**	,860**	1	-,210	,004	-,055	-,097	1,000**	,624**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,226	,980	,753	,579	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q16	Corrélation de Pearson	-,294	-,239	-,274	-,272	-,210	1	,310	,293	,379*	-,210	,377*
	Sig. (bilatérale)	,086	,166	,111	,114	,226		,070	,088	,025	,226	,026
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q17	Corrélation de Pearson	-,084	-,002	-,047	-,049	,004	,310	1	,821**	,722**	,004	,357*
	Sig. (bilatérale)	,630	,993	,789	,780	,980	,070		,000	,000	,980	,035
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q18	Corrélation de Pearson	-,130	-,072	-,107	-,112	-,055	,293	,821**	1	,891**	-,055	,443**
	Sig. (bilatérale)	,458	,681	,539	,520	,753	,088	,000		,000	,753	,008
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q19	Corrélation de Pearson	-,166	-,122	-,153	-,160	-,097	,379*	,722**	,891**	1	-,097	,470**
	Sig. (bilatérale)	,339	,485	,380	,358	,579	,025	,000	,000		,579	,004
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q20	Corrélation de Pearson	,943**	,970**	,938**	,860**	1,000**	-,210	,004	-,055	-,097	1	,624**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,226	,980	,753	,579		,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
المسؤولية القانونية	Corrélation de Pearson	,515**	,550**	,506**	,432**	,624**	,377*	,357*	,443**	,470**	,624**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,002	,009	,000	,026	,035	,008	,004	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

Corrélations

		Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	المسؤولية الأخلاقية
Q21	Corrélation de Pearson	1	,797**	,748**	,938**	,797**	,748**	,641**	,746**	,824**	,722**	,535**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q22	Corrélation de Pearson	,797**	1	,891**	,849**	,878**	,891**	,711**	,818**	,810**	,897**	,527**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q23	Corrélation de Pearson	,748**	,891**	1	,797**	,777**	1,000**	,627**	,784**	,697**	,857**	,564**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q24	Corrélation de Pearson	,938**	,849**	,797**	1	,785**	,797**	,613**	,795**	,878**	,769**	,570**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q25	Corrélation de Pearson	,797**	,878**	,777**	,785**	1	,777**	,711**	,756**	,750**	,731**	,494**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,003
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q26	Corrélation de Pearson	,748**	,891**	1,000**	,797**	,777**	1	,627**	,784**	,697**	,857**	,564**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q27	Corrélation de Pearson	,641**	,711**	,627**	,613**	,711**	,627**	1	,766**	,534**	,623**	,383*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,001	,000	,023
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q28	Corrélation de Pearson	,746**	,818**	,784**	,795**	,756**	,784**	,766**	1	,828**	,781**	,559**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q29	Corrélation de Pearson	,824**	,810**	,697**	,878**	,750**	,697**	,534**	,828**	1	,740**	,513**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000		,000	,002
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Q30	Corrélation de Pearson	,722**	,897**	,857**	,769**	,731**	,857**	,623**	,781**	,740**	1	,350*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,039
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
المسؤولية الأخلاقية	Corrélation de Pearson	,535**	,527**	,564**	,570**	,494**	,564**	,383*	,559**	,513**	,350*	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,000	,000	,003	,000	,023	,000	,002	,039	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

		Corrélations							المسؤولية الخيرية
		Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	
Q31	Corrélation de Pearson	1	,232	,827**	,232	,357*	,476**	,189	,641**
	Sig. (bilatérale)		,179	,000	,180	,035	,004	,276	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
Q32	Corrélation de Pearson	,232	1	,381*	,003	,231	,109	,111	,389*
	Sig. (bilatérale)	,179		,024	,984	,182	,532	,527	,021
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
Q33	Corrélation de Pearson	,827**	,381*	1	,424*	,497**	,640**	,123	,757**
	Sig. (bilatérale)	,000	,024		,011	,002	,000	,483	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
Q34	Corrélation de Pearson	,232	,003	,424*	1	,602**	,652**	,064	,493**
	Sig. (bilatérale)	,180	,984	,011		,000	,000	,715	,003
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
Q35	Corrélation de Pearson	,357*	,231	,497**	,602**	1	,675**	-,024	,564**
	Sig. (bilatérale)	,035	,182	,002	,000		,000	,890	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
Q36	Corrélation de Pearson	,476**	,109	,640**	,652**	,675**	1	-,065	,524**
	Sig. (bilatérale)	,004	,532	,000	,000	,000		,709	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
Q37	Corrélation de Pearson	,189	,111	,123	,064	-,024	-,065	1	,605**
	Sig. (bilatérale)	,276	,527	,483	,715	,890	,709		,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
المسؤولية الخيرية	Corrélation de Pearson	,641**	,389*	,757**	,493**	,564**	,524**	,605**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,021	,000	,003	,000	,001	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

2- الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية:

		Corrélations								الأقل_التكلفة
		J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	
J1	Corrélation de Pearson	1	,613**	,898**	,693**	,877**	,257	,290	,326	,805**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,136	,091	,056	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J2	Corrélation de Pearson	,613**	1	,620**	,566**	,593**	,302	,243	,231	,513**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,078	,160	,182	,002
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J3	Corrélation de Pearson	,898**	,620**	1	,610**	,785**	,169	,241	,280	,715**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,331	,163	,104	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J4	Corrélation de Pearson	,693**	,566**	,610**	1	,559**	,291	,391*	,420*	,680**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,090	,020	,012	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J5	Corrélation de Pearson	,877**	,593**	,785**	,559**	1	,173	,096	,141	,615**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,321	,585	,420	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J6	Corrélation de Pearson	,257	,302	,169	,291	,173	1	,453**	,431**	,425*
	Sig. (bilatérale)	,136	,078	,331	,090	,321		,006	,010	,011
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J7	Corrélation de Pearson	,290	,243	,241	,391*	,096	,453**	1	,950**	,770**
	Sig. (bilatérale)	,091	,160	,163	,020	,585	,006		,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J8	Corrélation de Pearson	,326	,231	,280	,420*	,141	,431**	,950**	1	,823**
	Sig. (bilatérale)	,056	,182	,104	,012	,420	,010	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
الأقل_التكلفة	Corrélation de Pearson	,805**	,513**	,715**	,680**	,615**	,425*	,770**	,823**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,000	,011	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

		Corrélations							الاستجابة
		J9	J10	J11	J12	J13	J14	J15	
J9	Corrélation de Pearson	1	,763**	,672**	,792**	,690**	,747**	,543**	,685**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
J10	Corrélation de Pearson	,763**	1	,948**	,865**	,601**	,919**	,449**	,679**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,007	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
J11	Corrélation de Pearson	,672**	,948**	1	,769**	,474**	,923**	,426*	,582**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,004	,000	,011	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
J12	Corrélation de Pearson	,792**	,865**	,769**	1	,537**	,791**	,390*	,615**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,001	,000	,021	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
J13	Corrélation de Pearson	,690**	,601**	,474**	,537**	1	,535**	,634**	,762**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	,001		,001	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
J14	Corrélation de Pearson	,747**	,919**	,923**	,791**	,535**	1	,485**	,676**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,001		,003	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
J15	Corrélation de Pearson	,543**	,449**	,426*	,390*	,634**	,485**	1	,555**
	Sig. (bilatérale)	,001	,007	,011	,021	,000	,003		,001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
الاستجابة	Corrélation de Pearson	,685**	,679**	,582**	,615**	,762**	,676**	,555**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

		Corrélations								الجودة
		J16	J17	J18	J19	J20	J21	J22	J23	
J16	Corrélation de Pearson	1	,120	,174	,135	,071	,122	,166	,062	,397*
	Sig. (bilatérale)		,491	,316	,441	,687	,484	,341	,725	,018
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J17	Corrélation de Pearson	,120	1	,603**	,895**	,564**	,521**	,635**	,883**	,445**
	Sig. (bilatérale)	,491		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,007
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J18	Corrélation de Pearson	,174	,603**	1	,508**	,564**	,853**	,959**	,734**	,383*
	Sig. (bilatérale)	,316	,000		,002	,000	,000	,000	,000	,023
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J19	Corrélation de Pearson	,135	,895**	,508**	1	,745**	,477**	,606**	,820**	,462**
	Sig. (bilatérale)	,441	,000	,002		,000	,004	,000	,000	,005
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J20	Corrélation de Pearson	,071	,564**	,564**	,745**	1	,524**	,646**	,704**	,378*
	Sig. (bilatérale)	,687	,000	,000	,000		,001	,000	,000	,025
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J21	Corrélation de Pearson	,122	,521**	,853**	,477**	,524**	1	,896**	,667**	,365*
	Sig. (bilatérale)	,484	,001	,000	,004	,001		,000	,000	,031
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J22	Corrélation de Pearson	,166	,635**	,959**	,606**	,646**	,896**	1	,765**	,468**
	Sig. (bilatérale)	,341	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,005
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J23	Corrélation de Pearson	,062	,883**	,734**	,820**	,704**	,667**	,765**	1	,407*
	Sig. (bilatérale)	,725	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,015
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
الجودة	Corrélation de Pearson	,397*	,445**	,383*	,462**	,378*	,365*	,468**	,407*	1
	Sig. (bilatérale)	,018	,007	,023	,005	,025	,031	,005	,015	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

		Corrélations									
		J24	J25	J26	J27	J28	J29	J30	J31	J32	الأبداع
J24	Corrélation de Pearson	1	,655**	,608**	,796**	,814**	,734**	,766**	,803**	,588**	,548**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J25	Corrélation de Pearson	,655**	1	,828**	,731**	,554**	,756**	,703**	,719**	,810**	,607**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J26	Corrélation de Pearson	,608**	,828**	1	,665**	,465**	,742**	,550**	,662**	,764**	,502**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,005	,000	,001	,000	,000	,002
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J27	Corrélation de Pearson	,796**	,731**	,665**	1	,508**	,829**	,636**	,816**	,670**	,577**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,002	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J28	Corrélation de Pearson	,814**	,554**	,465**	,508**	1	,536**	,736**	,622**	,448**	,399*
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,005	,002		,001	,000	,000	,007	,018
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J29	Corrélation de Pearson	,734**	,756**	,742**	,829**	,536**	1	,760**	,749**	,689**	,600**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,001		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J30	Corrélation de Pearson	,766**	,703**	,550**	,636**	,736**	,760**	1	,570**	,545**	,527**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,001	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J31	Corrélation de Pearson	,803**	,719**	,662**	,816**	,622**	,749**	,570**	1	,647**	,554**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J32	Corrélation de Pearson	,588**	,810**	,764**	,670**	,448**	,689**	,545**	,647**	1	,550**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,007	,000	,001	,000		,001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
الأبداع	Corrélation de Pearson	,548**	,607**	,502**	,577**	,399*	,600**	,527**	,554**	,550**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,002	,000	,018	,000	,001	,001	,001	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

		Corrélations								
		J33	J34	J35	J36	J37	J38	J39	J40	السمعة
J33	Corrélation de Pearson	1	,120	,066	,135	,071	,012	,166	,062	,699**
	Sig. (bilatérale)		,491	,707	,441	,687	,944	,341	,725	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J34	Corrélation de Pearson	,120	1	,573**	,895**	,564**	,699**	,635**	,883**	,711**
	Sig. (bilatérale)	,491		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J35	Corrélation de Pearson	,066	,573**	1	,696**	,794**	,606**	,470**	,702**	,546**
	Sig. (bilatérale)	,707	,000		,000	,000	,000	,004	,000	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J36	Corrélation de Pearson	,135	,895**	,696**	1	,745**	,655**	,606**	,820**	,676**
	Sig. (bilatérale)	,441	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J37	Corrélation de Pearson	,071	,564**	,794**	,745**	1	,656**	,646**	,704**	,551**
	Sig. (bilatérale)	,687	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J38	Corrélation de Pearson	,012	,699**	,606**	,655**	,656**	1	,579**	,843**	,612**
	Sig. (bilatérale)	,944	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J39	Corrélation de Pearson	,166	,635**	,470**	,606**	,646**	,579**	1	,765**	,656**
	Sig. (bilatérale)	,341	,000	,004	,000	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
J40	Corrélation de Pearson	,062	,883**	,702**	,820**	,704**	,843**	,765**	1	,757**
	Sig. (bilatérale)	,725	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
السمعة	Corrélation de Pearson	,699**	,711**	,546**	,676**	,551**	,612**	,656**	,757**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,001	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

3- الاتساق الداخلي لمحور المعوقات:

		Corrélations						المعوقات
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	
A1	Corrélation de Pearson	1	,754**	,812**	,395*	,894**	-,081	,804**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,019	,000	,642	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
A2	Corrélation de Pearson	,754**	1	,679**	,387*	,665**	-,070	,601**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,022	,000	,689	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
A3	Corrélation de Pearson	,812**	,679**	1	,500**	,753**	-,007	,688**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,002	,000	,967	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
A4	Corrélation de Pearson	,395*	,387*	,500**	1	,380*	,076	,383*
	Sig. (bilatérale)	,019	,022	,002		,024	,664	,023
	N	35	35	35	35	35	35	35
A5	Corrélation de Pearson	,894**	,665**	,753**	,380*	1	-,074	,718**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,024		,671	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
A6	Corrélation de Pearson	-,081	-,070	-,007	,076	-,074	1	,527**
	Sig. (bilatérale)	,642	,689	,967	,664	,671		,001
	N	35	35	35	35	35	35	35
المعوقات	Corrélation de Pearson	,804**	,601**	,688**	,383*	,718**	,527**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,023	,000	,001	
	N	35	35	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ثانيا: الصدق البنائي

		Corrélations				
		المسؤولية الاقتصادية	المسؤولية القانونية	المسؤولية الأخلاقية	المسؤولية الخيرية	المسؤولية الاجتماعية
المسؤولية الاقتصادية	Corrélation de Pearson	1	,127	,561**	,032	,578**
	Sig. (bilatérale)		,465	,000	,857	,000
	N	35	35	35	35	35
القانونية_المسؤولية	Corrélation de Pearson	,127	1	,141	,694**	,341*
	Sig. (bilatérale)	,465		,419	,000	,045
	N	35	35	35	35	35
الأخلاقية_المسؤولية	Corrélation de Pearson	,561**	,141	1	,179	,435**
	Sig. (bilatérale)	,000	,419		,304	,009
	N	35	35	35	35	35
الخيرية_المسؤولية	Corrélation de Pearson	,032	,694**	,179	1	,411*
	Sig. (bilatérale)	,857	,000	,304		,014
	N	35	35	35	35	35
المسؤولية الاجتماعية	Corrélation de Pearson	,578**	,341*	,435**	,411*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,045	,009	,014	
	N	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		Corrélations				
		التكلفة الأقل	الاستجابة	الجودة	الابداع	الميزة التنافسية
الأقل_التكلفة	Corrélation de Pearson	1	,934**	,874**	,765**	,634**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
الاستجابة	Corrélation de Pearson	,934**	1	,806**	,774**	,475**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,004
	N	35	35	35	35	35
الجودة	Corrélation de Pearson	,874**	,806**	1	,790**	,551**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,001
	N	35	35	35	35	35
الابداع	Corrélation de Pearson	,765**	,774**	,790**	1	,507**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,002
	N	35	35	35	35	35
السمعة	Corrélation de Pearson	,432**	,475**	,551**	,507**	1
	Sig. (bilatérale)	,009	,004	,001	,002	
	N	35	35	35	35	35
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,634**	,575**	,549**	,492**	,447**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,003	,007
	N	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ثالثًا: الثبات

ثبات المسؤولية الاقتصادية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,979	11

ثبات المسؤولية القانونية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	10

ثبات المسؤولية الأخلاقية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	11

ثبات المسؤولية الخيرية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,774	7

ثبات محور المسؤولية الاجتماعية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	38

ثبات التكلفة الأقل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	9

ثبات الاستجابة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,938	8

ثبات الجودة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	9

ثبات الابداع

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	10

ثبات السمعة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	9

ثبات محور الميزة التنافسية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	7

الثبات الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	84

رابعاً: معامل تضخم التباين والتباين المسموح

Coefficients^a

Modèle		Statistiques de colinéarité	
		Tolérance	VIF
1	المسؤولية الاقتصادية	,678	1,476
	القانونية المسؤولية	,343	2,918
	المسؤولية الأخلاقية	,372	2,687
	الخيرية المسؤولية	,770	1,298

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة محاور

خامساً: معاملي الالتواء والتفرطح

Statistiques descriptives

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
المسؤولية الاقتصادية	426	-,443	,118	,014	,236
القانونية المسؤولية	426	-,385	,118	-,348	,236
المسؤولية الأخلاقية	426	-,383	,118	-,933	,236
الخيرية المسؤولية	426	-,805	,118	,483	,236
الأقل التكلفة	426	-,737	,118	,134	,236
الاستجابة	426	-,544	,118	-,494	,236
الجودة	426	-,264	,118	-,962	,236
الابداع	426	-,382	,118	-,401	,236
السمعة	426	-,478	,118	-,661	,236
المسؤولية الاجتماعية	426	-,516	,118	,161	,236
التنافسية الميزة	426	-,470	,118	-,067	,236
N valide (liste)	426				

الملاحق

سادسا: المتغيرات الشخصية والوظيفية

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	296	69,5	69,5	69,5
	أنثى	130	30,5	30,5	100,0
	Total	426	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة أقل من 30	50	11,7	11,7	11,7
	سنة 30 إلى 40	152	35,7	35,7	47,4
	سنة 41 إلى 50	131	30,8	30,8	78,2
	سنة 50 أكثر	93	21,8	21,8	100,0
	Total	426	100,0	100,0	

		التعليمي_المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	42	9,9	9,9	9,9
	جامعي	352	82,6	82,6	92,5
	دراسات عليا	32	7,5	7,5	100,0
	Total	426	100,0	100,0	

		الخبرة_سنوات			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 أقل من	54	12,7	12,7	12,7
	سنوات 10 إلى 5	151	35,4	35,4	48,1
	سنة 15 إلى 11	119	27,9	27,9	76,1
	سنة 15 أكثر من	102	23,9	23,9	100,0
	Total	426	100,0	100,0	

الملاحق

الوظيفي_المسمى		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide					
	(مدير عام) الإدارة العليا	18	4,2	4,2	4,2
	(مدير دائرة) الإدارة الوسطى	74	17,4	17,4	21,6
	(رئيس قسم) الإدارة الدنيا	113	26,5	26,5	48,1
	موظف	221	51,9	51,9	100,0
	Total	426	100,0	100,0	

المؤسسة_ملكية		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide					
	عامة	13	3,8	37,1	37,1
	خاصة	16	4,7	45,7	82,9
	مختلطة	6	1,7	17,1	100,0
	Total	35	10,2	100,0	
Manquant	Systeme	309	89,8		
Total		344	100,0		

للمؤسسة_النشاط_قطاع		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide					
	إنتاجي	26	7,6	74,3	74,3
	خدمي	9	2,6	25,7	100,0
	Total	35	10,2	100,0	
Manquant	Systeme	309	89,8		
Total		344	100,0		

التأسيس_مدة		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide					
	سنوات 5 إلى 1 من	1	,3	2,9	2,9
	سنوات 10 إلى 6 من	1	,3	2,9	5,7
	سنة 15 إلى 11 من	3	,9	8,6	14,3
	سنة 15 أكثر من	30	8,7	85,7	100,0
	Total	35	10,2	100,0	
Manquant	Systeme	309	89,8		
Total		344	100,0		

الملاحق

المؤسسة_حجم		Fréquence		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	(عامل 50 أقل من) صغيرة	9	2,6	25,7	25,7
	(عامل 499 – 50 من) متوسطة	19	5,5	54,3	80,0
	(عامل 500 أكثر من) كبيرة	7	2,0	20,0	100,0
	Total	35	10,2	100,0	
Manquant	Système	309	89,8		
Total		344	100,0		

سابعاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistiques

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	الاقتصادية_المسؤولية
N	Valide	426	426	426	426	426	426	426	426	426	426	426
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,00	4,04	3,90	4,05	3,88	3,83	3,82	3,74	3,61	3,39	3,69
Ecart type		,689	,733	,901	,759	,917	,987	,935	1,027	1,094	1,153	,708

Statistiques

		Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	التقنية_المسؤولية
N	Valide	426	426	426	426	426	426	426	426	426	426	426
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,58	3,45	3,54	3,64	3,50	3,64	3,42	3,51	3,45	3,31	3,44
Ecart type		,891	1,109	,766	1,054	1,119	1,041	,923	,983	1,213	1,234	,990

Statistiques

		Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	الأدائية_المسؤولية
N	Valide	426	426	426	426	426	426	426	426	426	426	426
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,37	3,41	3,15	3,18	3,27	3,29	3,66	3,72	3,59	3,35	3,36
Ecart type		1,192	1,157	1,195	1,195	1,168	1,218	1,116	1,098	1,159	1,230	1,098

Statistiques

		Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	الخيرية_المسؤولية
N	Valide	426	426	426	426	426	426	426	426
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,78	4,04	3,91	4,05	3,88	3,82	3,82	3,80
Ecart type		,965	,728	,900	,761	,917	,989	,933	,730

الملاحق

Statistiques

		J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	الأقل_التكلفة
N	Valide	426	426	426	426	426	426	426	426	426
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,78	3,66	3,44	3,70	3,57	3,51	3,72	3,62	3,62
Ecart type		,912	,844	1,062	,776	,921	1,158	1,034	,931	,914

Statistiques

		J9	J10	J11	J12	J13	J14	J15	الاستجابة
N	Valide	426	426	426	426	426	426	426	426
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,55	3,45	3,51	3,48	3,35	3,37	3,42	3,52
Ecart type		,752	,903	1,063	,816	1,052	1,162	1,149	,968

Statistiques

		J16	J17	J18	J19	J20	J21	J22	J23	الجودة
N	Valide	426	426	426	426	426	426	426	426	426
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,22	3,32	3,40	3,30	3,67	3,72	3,62	3,38	3,25
Ecart type		,998	1,128	1,118	,817	1,108	1,098	,944	1,120	1,069

Statistiques

		J24	J25	J26	J27	J28	J29	J30	J31	J32	الابتداع
N	Valide	426	426	426	426	426	426	426	426	426	426
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,34	3,54	3,38	3,66	3,50	3,68	3,52	3,32	3,51	3,40
Ecart type		1,108	,991	,722	,966	1,054	,959	1,041	1,123	1,083	,940

Statistiques

		J33	J34	J35	J36	J37	J38	J39	J40	السمعة
N	Valide	426	426	426	426	426	426	426	426	426
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,52	3,28	3,42	3,33	3,21	3,24	3,48	3,12	3,37
Ecart type		1,113	1,124	1,192	1,142	1,095	1,195	1,128	1,118	1,071

الملاحق

Statistiques

		الاقتصادية_المسؤولية	القانونية_المسؤولية	الأخلاقية_المسؤولية	الخيرية_المسؤولية	الاجتماعية_المسؤولية_محور
N	Valide	426	426	426	426	426
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,69	3,44	3,36	3,80	3,91
Ecart type		,708	,990	1,098	,730	,609

Statistiques

		الأقل_التكلفة	الاستجابة	الجودة	الابداع	السمعة	التنافسية_الميزة_محور
N	Valide	426	426	426	426	426	426
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,62	3,52	3,25	3,40	3,37	3,52
Ecart type		,914	,968	1,069	,940	1,071	,835

Statistiques

		نقص ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى مدراء المؤسسة	نقص برامج التوعية والإعلام بالدور الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية	عدم وجود خطط واستراتيجيات واضحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة	ليس هناك إلزام قانوني للمؤسسة الاقتصادية بممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية لذلك لا تهتم بها مؤسساتنا	نقص الموارد المالية للمؤسسة لا يمكنها من تخصيص ميزانية لبرامج المسؤولية الاجتماعية	عدم وجود أي تنسيق بين المؤسسات الاقتصادية من جهة والجامعات ومراكز البحث العلمي من جهة أخرى فيما يخص تأهيلها لممارسة
N	Valide	426	426	426	426	426	426
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,41	3,94	3,84	3,92	4,12	4,03
Ecart type		,917	,895	,879	,787	,690	,709

ثامنا: نتائج اختبار الفرضيتين الثانية والثالثة

Corrélations

		التنافسية_الميزة	الاقتصادية_المسؤولية	القانونية_المسؤولية	الأخلاقية_المسؤولية	الخيرية_المسؤولية
Corrélation de Pearson	التنافسية_الميزة	1,000	,417	,565	,547	,506
	الاقتصادية_المسؤولية	,417	1,000	,534	,486	,387
	القانونية_المسؤولية	,565	,534	1,000	,787	,437
	الأخلاقية_المسؤولية	,547	,486	,787	1,000	,405
	الخيرية_المسؤولية	,506	,387	,437	,405	1,000
Sig. (unilatéral)	التنافسية_الميزة	.	,000	,000	,000	,000
	الاقتصادية_المسؤولية	,000	.	,000	,000	,000
	القانونية_المسؤولية	,000	,000	.	,000	,000
	الأخلاقية_المسؤولية	,000	,000	,000	.	,000
	الخيرية_المسؤولية	,000	,000	,000	,000	.
N	التنافسية_الميزة	426	426	426	426	426
	الاقتصادية_المسؤولية	426	426	426	426	426
	القانونية_المسؤولية	426	426	426	426	426
	الأخلاقية_المسؤولية	426	426	426	426	426
	الخيرية_المسؤولية	426	426	426	426	426

الملاحق

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de		Modifier les statistiques			
				l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,652 ^a	,425	,419	,574	,425	77,710	4	421	,000

a. Prédicteurs : (Constante), القانونية_المسؤولية, الأخلاقية_المسؤولية, الاقتصادية_المسؤولية, الخيرية_المسؤولية, (Constante)

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	Corrélations		
		B	Erreur standard	Bêta	t		Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	,962	,177		5,452	,000			
	المسؤولية_الاقتصادية	,084	,048	,079	1,758	,079	,417	,085	,065
	المسؤولية_القانونية	,178	,048	,234	3,699	,000	,565	,177	,137
	المسؤولية_الأخلاقية	,142	,042	,208	3,426	,001	,547	,165	,127
	المسؤولية_الخيرية	,298	,043	,289	6,866	,000	,506	,317	,254

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة

تاسعا: نتائج اختبار الفرضية الرابعة (الفروق)

الجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الاستبانة	ذكر	296	3,64	,726	,042
	أنثى	130	3,66	,702	,062

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
الاستبانة	Hypothèse de variances égales	,165	,685	-,254	424	,800	-,019	,076	-,168	,129
	Hypothèse de variances inégales			-,257	254,109	,797	-,019	,075	-,166	,128

الملاحق

العمر

ANOVA					
الاستبانة	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,943	3	,648	1,260	,288
Intragruppes	216,929	422	,514		
Total	218,871	425			

المستوى التعليمي

ANOVA					
الاستبانة	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,443	2	,721	1,403	,247
Intragruppes	217,429	423	,514		
Total	218,871	425			

سنوات الخبرة

ANOVA					
الاستبانة	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,485	3	,495	,961	,411
Intragruppes	217,386	422	,515		
Total	218,871	425			

المسمى الوظيفي

ANOVA					
الاستبانة	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,206	3	,069	,132	,941
Intragruppes	218,666	422	,518		
Total	218,871	425			

الملاحق

ملكية المؤسسة

ANOVA

الاستبانة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,140	2	,570	1,107	,332
Intragroupes	217,732	423	,515		
Total	218,871	425			

قطاع النشاط للمؤسسة

Statistiques de groupe

النشاط_قطاع للمؤسسة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
إنتاجي	376	3,63	,723	,037
خدمي	50	3,76	,672	,095

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
الاستبانة	Hypothèse de variances égales	,449	,503	-1,213	424	,226	-,131	,108	-,343	,081
	Hypothèse de variances inégales			-1,284	65,048	,204	-,131	,102	-,335	,073

مدة التأسيس

ANOVA

الاستبانة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,389	3	,463	,899	,442
Intragroupes	217,482	422	,515		
Total	218,871	425			

ANOVA

الاستبانة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	5,277	2	2,639	5,225	,006
Intragroupes	213,594	423	,505		
Total	218,871	425			

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: الاستبانة

Scheffé

المؤسسة_حجم (I)	المؤسسة_حجم (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
عامل 50 أقل من (صغيرة)	عامل 50 - 499 (متوسطة)	-,007	,112	,998	-,28	,27
	عامل 500 أكثر من (كبيرة)	,242	,121	,139	-,06	,54
عامل 50 أقل من (متوسطة)	عامل 50 - 499 (صغيرة)	,007	,112	,998	-,27	,28
	عامل 500 أكثر من (كبيرة)	,248*	,079	,007	,06	,44
عامل 500 أكثر من (كبيرة)	عامل 50 أقل من (صغيرة)	-,242	,121	,139	-,54	,06
	عامل 50 - 499 (متوسطة)	-,248*	,079	,007	-,44	-,06

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

الاستبانة

Scheffé^{a,b}

المؤسسة_حجم	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05 1
عامل 500 أكثر من (كبيرة)	120	3,47
عامل 50 أقل من (صغيرة)	48	3,71
عامل 50 - 499 (متوسطة)	258	3,72
Sig.		,064

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 90,792.

b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.