



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



الموضوع:

## دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية

### دراسة حالة مؤسسة موبيليس - تيسمسيلت -

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ل م د في العلوم التجارية

- تخصص تسويق الخدمات -

إشراف الأستاذ:

✓ العقاب كمال

إعداد الطالبين:

✓ عايد بشير

✓ وزار فيصل

لجنة المناقشة:

الأستاذ: عيسى إسماعيل ..... رئيسا

الأستاذ: العقاب كمال ..... مقرا

الأستاذ: معزوز فتح الله ..... ممتحنا

السنة الجامعية 2018/2017



# شكر و عرفان

الشكر و الحمد لله تعالى فحمدته حمدا كثيرا و طيبا مبارك

إلى الذي أنار بصيرة البشرية بهديه سيدنا محمد

صلى الله عليه و سلم خير الأنام

و لقول الحبيب المصطفى صلى الله عليه و سلم

" فمن لم يشكر الناس لم يشكر الله "

نعقدم بخالص الشكر للأستاذ المشرف العقاب كمال الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته

القيمة خلال مشوار إنجاز هذا العمل

كما نعقدم بالشكر إلى الأساتذة على قبول تشرّفهم لمناقشة

هذا العمل المتواضع جزاكم الله عنا خير الجزاء

كما لا يفوتنا أن نشكر كل أساتذتنا و كل طلبة دفعة

تسويق الخدمات 2018

وفي الأخير نسأل الله عز وجل أن يسدد خطانا و يلهمنا الرشيد في القول و العمل

# إهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله و رعاهما

إلى كل أفراد العائلة من قريب أو من بعيد

إلى كل الأصدقاء و الأحباب

إلى كل أساتذة و طلبة معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

إليهم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

بشير

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي و عملي إلى :

من قال في شأنهما عز و جل، بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

{وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا}

إلى أبي، إلى من سميت لعوصلي إلى عين الحرام إلى من وعدته منذ سقيت قطر الكلام

إليك أهدي ثمرة جهدي إعترافاً بمحبتك و جهودك لعوصلي إلى ما أنا عليه إلى أمي

إلى الذين إنشقت معهم كفوس الحبة و التقدير وما نضبت إلى من شروا أزري

و إهتموا بأمري

إلى كل إخوتي و أخواتي يوسف ، محمد ، جويدة، شيما، صبرينة.

و إلى كل الأصدقاء ، و إلى جدتاي العزيزتين

فيصل

# قائمة الأشكال و الجداول

أولاً: قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
17	هرم المسؤولية الاجتماعية ل( carroll )	01 – 01
36	مصادر الميزة التنافسية	01 – 02
40	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	02 – 02
55	العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية و الميزة التنافسية	04 – 02
62	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	01 – 03
71	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس تسميلت	02 – 03
78	توزيع العينة بالنسبة للجنس المجيب	03 – 03
79	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	04 – 03
80	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	05 – 03
81	توزيع العينة حسب الدخل الشهري	06 – 03

ثانيا: قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الجدول
13	عناصر المسؤولية الإجتماعية	01 – 01
25	الحجج المؤيدة و المعارضة للمسؤولية الإجتماعية	02 – 01
32	وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية	01 – 02
42	نطاق أبعاد التنافس	02 – 02
45	الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية	03 – 02
47	المؤشرات العلمية المصاحبة لممارسة الإستراتيجيات التنافسية الأساسية	04 – 02
76	درجات سلم ليكارت	01 – 03
76	معامل الإرتباط للكشف عن المتغيرات	02 – 03
77	معامل ألفا كرونباخ لمؤشرات الإستبيان	03 – 03
78	العدد و النسبة المئوية للجنس المجهب على أسئلة الإستبيان	04 – 03
79	توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية	05 – 03
80	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	06 – 03
81	توزيع العينة حسب الدخل الشهري	07 – 03
82	تحليل مؤشر البعد الإقتصادي	08 – 03

83	تحليل مؤشر البعد القانوني	09 – 03
84	تحليل مؤشر البعد الأخلاقي	10 – 03
85	تحليل مؤشر البعد الإنساني	11 – 03
86	متوسطات أبعاد المسؤولية الإجتماعية	12 – 03
87	تحليل مؤشر الكفاءة	13 – 03
88	تحليل مؤشر الابتكار	14 – 03
89	تحليل مؤشر الجودة	15 – 03
90	تحليل مؤشر الوقت	16 – 03
91	تحليل مؤشر المعرفة	17 – 03
92	تحليل مؤشر المرونة	18 – 03
93	ترتيب أبعاد الميزة التنافسية حسب المتوسطات الحسابية	19 – 03
93	قيم معامل الارتباط سبيرمان	20 – 03
94	تحديد درجة الارتباط بين مؤشرات المسؤولية الإجتماعية	21 – 03
95	العلاقة بين مؤشرات الميزة التنافسية باستخدام معامل الارتباط سبيرمان	22 – 03
97	تحليل العلاقة بين مؤشرات المسؤولية الإجتماعية و الميزة التنافسية	23 – 03



ملاحظه

نضع بين أيديكم إستمارة الإستبانة لدراسة: دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين الميزة التنافسية دراسة حالة لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس.

لذا نرجوا من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات و الإجابة على جملة الأسئلة الواردة فيها، ونعدكم أن هذه المعلومات المقدمة لنا لن تستخدم إلا لغرض هذا البحث العلمي، وأنها ستكون في موضع السرية.

### الجزء الأول: البيانات الشخصية.

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب

الجنس:  ذكر  أنثى

الفئة العمرية: أقل من 25 سنة  من 25-40 سنة  أكثر من 40 سنة

المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

الدخل الشهري: أقل من 18000 دج  من 18000 - 50000 دج

أكثر من 50000 دج

## الجزء الثاني: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية

إليك مجموعة من العبارات التي تعبر عن أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس. فالرجاء قراءة هذه العبارات ثم وضع علامة X في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك و عدم موافقتك لهذه العبارات.

مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس					
العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
مؤشر البعد الاقتصادي	1. المؤسسة تسعى إلى تحقيق الربح بطريقة قانونية				
	2. تسعى المؤسسة إلى تسديد كافة إلتزاماتها الضريبية				
	3. تهتم المؤسسة لعلاقتها مع المنافسين من أجل المصلحة العامة				
مؤشر البعد القانوني	1. تطبق المؤسسة قوانين الحماية و سد إحتياجات المستهلك				
	2. تسعى المؤسسة إلى إحترام قوانين المنافسة				
	3. تعمل المؤسسة على التصريح بالعمال لدى الضمان الإجتماعي				
مؤشر البعد الأخلاقي	1. تقوم المؤسسة بممارسة أعمالها بالأسلوب الذي يتوافق مع قيم و أخلاق المجتمع المحلي				
	2. تتحمل المؤسسة الأضرار التي يتعرض لها العملاء في المؤسسة				
	3. توفر المؤسسة فرص وظيفية متكافئة و				

					عادلة للجميع	
					1. تخصص المؤسسة جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية و الإجتماعية	مؤشر البعد الإنساني
					2. تساهم المؤسسة في توفير مناصب شغل لذوي الإحتياجات الخاصة	
					3. تساهم المؤسسة في حل المشاكل التي تواجه العاملين	
مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس						
					1. المؤسسة توفر إنتقال المعلومات و تسمح بالتعاون بين الموظفين	مؤشر الكفاءة
					2. تقدم المؤسسة رواتب و علاوات و كذا ترقيات على حسب الكفاءة الفردية	
					3. تعني المؤسسة بإستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات و الكفاءة العلمية	
					1. تسعى المؤسسة إلى رصد و مواكبة جميع التطورات في مجال الهاتف النقال	مؤشر الابتكار
					2. تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية للعمال من أجل إكتساب مهارات و معارف جديدة	
					3. المؤسسة تراعي الفترة الزمنية لطرح المنتجات و الخدمات الجديدة مقارنة بالمنافسين	
					1. تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير و مواصفات الجودة المحلية و الدولية	مؤشر الجودة

					2.تمتاز منتجات و خدمات المؤسسة بالجودة العالية مقارنة بالمنافسين الحاليين	
					3.تقدم المؤسسة خدمات تعوض الزيادة في السعر	
					1.توفر المؤسسة الخدمات في الوقت المناسب	مؤشر الوقت
					2.تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة بشكل دائم	
					3 تستعمل المؤسسة قنوات توزيع تسهل عملية التوزيع	
					1.موظفوا المؤسسة على دراية تامة بالخدمات التي تقدمها المؤسسة	مؤشر المعرفة
					2.تسعى المؤسسة إلى إطلاع الموظفين بكل ما هو جديد بالنسبة للمؤسسة	
					3.تتخذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الإتصال و تبادل المعارف بين العاملين	
					1.المؤسسة تمتلك المؤهلات للإستجابة لتغيرات الحاصلة في حاجات و رغبات العملاء	مؤشر المرونة
					2المؤسسة تسير التطورات التكنولوجية الحديثة	
					3.تركز المؤسسة على كل الفئات لتقدم خدماتها	

## ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال التعريف و الإلمام بكل من متغيري البحث و دراسة درجة التأثير بينهما، بالإضافة إلى إبراز الميزة التنافسية الناتجة عن التزام المؤسسة الاقتصادية بمسؤولياتها إتجاه الأطراف ذات العلاقة معها ، هذا في الجانب النظري.

في الجانب التطبيقي الذي جاء في دراسة ميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس- وكالة تسمسليت - تم تحديد مؤشرات لقياس المسؤولية الاجتماعية و تمثلت في البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الإنساني، البعد الأخلاقي، كما استخدمت أبعاد الميزة التنافسية كمؤشرات لقياس هذه الأخيرة و دراسة علاقة الإرتباط بينهما، فيما تم الإعتماد على المنهج الإستقرائي في تحليل إستراتيجيات الإستبيان التي كانت موجهة لعمال وكالة موبيليس بتسمسليت بفرعيها ( فرع برج بونعامة ، فرع ثنية الحد ). من خلال هذه الدراسة تبين لنا وجود علاقة طردية بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة ، فكلما كانت مسؤولية المؤسسة مرتفعة كلما رافق ذلك ميزة تنافسية ذات مرتبة مرتفعة، و عكس ذلك في حال تدني و إهمال المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية فإنه يترتب على ذلك ميزة تنافسية ذات مرتبة منخفضة. كما أن تبني أبعاد المسؤولية من طرف المؤسسة يؤدي إلى بناء سمعتها، وإكسابها علاقات جيدة مع عملائها ما يؤدي إلى تحسين ميزتها التنافسية.

**الكلمات الدالة:** المسؤولية الاجتماعية، الميزة التنافسية، الأطراف ذات العلاقة، البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الإنساني، البعد لأخلاقي.

## Résumé

L'étude vise à reconnaître le rôle de la responsabilité sociale à l'amélioration des caractéristiques de la concurrence et l'émulation de l'entreprise économique lors de l'indentification et les chasement de la recherche et l'étude de degré de l'affluence en plus vise à relever l'indicateur et le caractère de la concurrence résultant de l'engagement de l'entreprise économique de ses responsabilité vers les établissements et leurs relation et ceci sur l'aspect théorique.

En pratique qui se manifeste à l'étude pratique de l'établissement Algérie télécom du téléphone portable mobilis agence de tissemselt a précisé les indicateurs pour mesurer la responsabilité sociale qui se représente la dimension économique la dimension loyal la dimension humaine et moral. comme des dimension ont été utilise de la concurrence comme des indicateurs pare mesurer celles- ci – et l'étude des relation entre eux. La méthode inductive a été créditée dans l'analyse des exemplaires des questionnaire qui ont été orientés aux travailleurs de l'Agence de mobiles de tissemsilt et ses antennes ( bordj bouaama et theniet el hade ) d'après cette étude on a entré qu' il Ya une relation déconcentrée entre la responsabilité sociale et les caractéristique de la concurrence de l'établissement et généralement il ya une responsabilité social et une émulation .et les entassements et les relation entre eux .

**mots clés :** responsabilité sociale , Avantage compétitif , parties liées ,dimension économique , dimension légales , dimension humaines , dimension moral.

# فهرس المحتويات

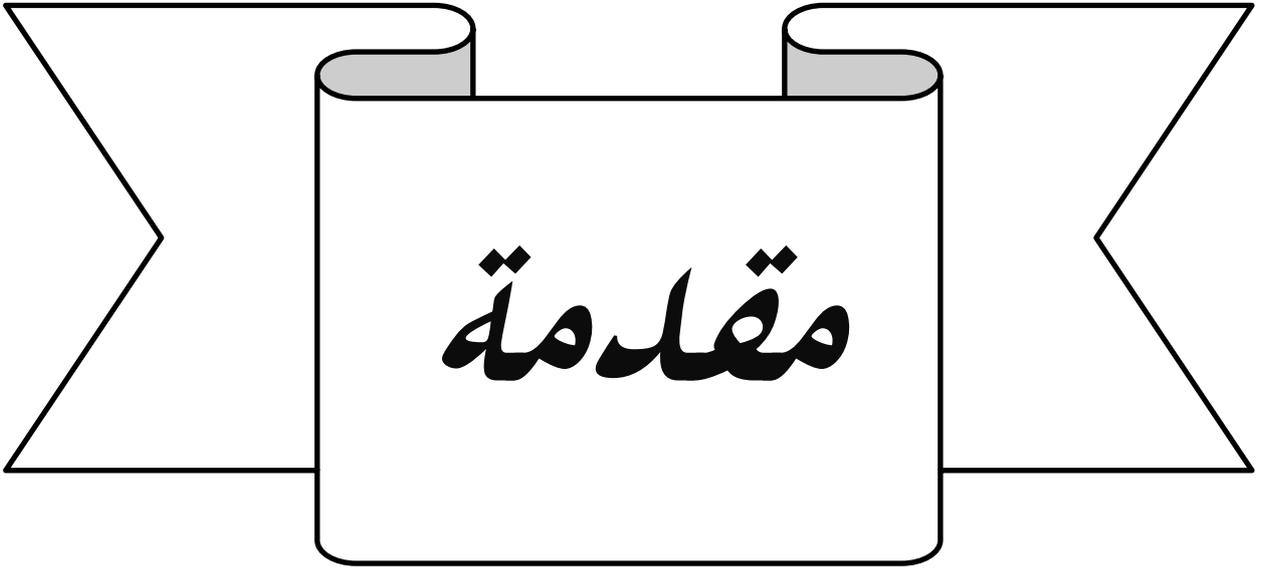
فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
	التشكر
	الإهداء
	الملخص
I	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية
3	المطلب الأول: البعد التاريخي لنشأة المسؤولية الاجتماعية
5	المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية
8	المطلب الثالث: أهمية و أهداف المسؤولية الاجتماعية
10	المبحث الثاني: تبني المسؤولية الاجتماعية عناصرها و إتجاهاتها
10	المطلب الأول: فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية
12	المطلب الثاني: عناصر و أبعاد المسؤولية الاجتماعية

18	المطلب الثالث: : إجهات المسؤولة الإجماعية
19	البعث الثالث: نطاق المسؤولة الإجماعية و إستراتيجيات التعامل معها و تبنيها
19	المطلب الأول: نطاق المسؤولة الإجماعية
20	المطلب الثاني: إستراتيجيات التعامل مع المسؤولة الإجماعية
21	المطلب الثالث: إجهات بين التأييد و إعتراض بشأن المسؤولة الإجماعية
27	خلاصة الفصل:
28	الفصل الثاني: المسؤولة الإجماعية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية
29	تمهيد:
30	المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية
30	المطلب الأول: مفهوم و خصائص الميزة التنافسية
34	المطلب الثاني: أنواع و مصادر الميزة التنافسية
39	المطلب الثالث: أهداف و محددات الميزة التنافسية
43	المبحث الثاني: تطبيقات الميزة التنافسية
43	المطلب الأول: الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية
48	المطلب الثاني: مقومات و أبعاد تحقيق الميزة التنافسية
49	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
51	المبحث الثالث: دور المسؤولة الإجماعية في تحقيق الميزة التنافسية

51	المطلب الأول : أهمية الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية إتجاه ( العمال، العملاء، الموردون) في تحقيق الميزة التنافسية
53	المطلب الثاني: أهمية الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية إتجاه المجتمع و البيئة في تحقيق الميزة التنافسية
55	المطلب الثالث: : العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية و الميزة التنافسية
57	خلاصة الفصل:
58	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأثر المسؤولية الإجتماعية في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس -وكالة تسمسيلت-.
59	تمهيد
60	المبحث الأول: : التعريف بالمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس
60	المطلب الأول: تقدم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس
63	المطلب الثاني: أهداف و إلتزامات مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس
66	المطلب الثالث: الخدمات التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس
70	المبحث الثاني : : وكالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس تسمسيلت
70	المطلب الأول: التعريف بالوكالة و هيكلها التنظيمي
72	المطلب الثاني: المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة
73	المطلب الثالث: المزايا التنافسية للمؤسسة

75	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس
75	المطلب الأول : مجتمع الدراسة و إختيار العينة الدراسية
77	المطلب الثاني: صدق الأداة و أدوات التحليل الإحصائي
93	المطلب الثالث: تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة
99	خلاصة الفصل:
101	خاتمة
105	قائمة المراجع
111	الملاحق



## مقدمة:

عرف نشاط المؤسسات الاقتصادية عدة تغيرات جوهرية لعبت دورا كبيرا في تغير النظرة السابقة لأهدافها ، فالاجتماع اليوم لم يعد ينظر إلى المؤسسة الاقتصادية نظرة تقليدية. و لم يعد تقييم تلك المؤسسات في بناء سمعتها يعتمد على مراكزها المالية فقط، فالتركيز على تحقيق الربح و تحقيق أهداف أصحاب رؤوس الأموال لم يعد مقبولا اليوم لقياس إستجابة المؤسسة لمسؤوليتها الإجتماعية.

فاليوم توجب على المؤسسات الاقتصادية الإلتزام المستمر و الدائم بالعمل الأخلاقي و تحقيق العديد من الأهداف الإجتماعية للمجتمع، و في مقدمتها تحسين نوعية السلع و الخدمات المقدمة، مع المحافظة على البيئة، و الإستخدام الأمثل للموارد الطبيعية، و مصادر الطاقة، و كذا توفير فرص عمل متساوية لأفراد المجتمع، و السعي لتلبية إحتياجات المستهلك و هذا ما أطلق عليه المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة الاقتصادية .

لعل قيام المؤسسات الاقتصادية بدورها في المجتمع يعد أمرا حيويا ، إذ أن عدم قيامها بذلك قد يضر بسمعتها و مكانتها، و يحملها المزيد من التكاليف، و يقلل من فرص تميزها ، كما أن تبنيها لمفهوم المسؤولية الإجتماعية يكسبها العديد من المزايا ، كتحسين العلاقة بين المؤسسة و المجتمع، وتقوية مكانتها و زيادة حصتها السوقية و رفع مستوى مبيعاتها، و تعريف المستهلكين بعلاقتها التجارية .

فالمؤسسات الاقتصادية أصبحت تسعى للتفوق و البقاء في السوق و مواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة التي تنشط فيها ، مما أزمها الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية، هذا من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق ذلك ، من بين هذه المصادر نجد مفهوم المسؤولية الإجتماعية الذي كان موضوع بحثنا هذا و الذي كان عبارة عن محطات عالجت فيه السؤال الرئيس التالي:

## الإشكالية:

المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة الاقتصادية و طبيعة البيئة التي تعمل فيها من بين المواضيع التي إستحوذت على إهتمام واسع من قبل المختصين، حيث أصبحت المؤسسات تسعى إلى تبني دورا متوازنا ( إقتصادي، إجتماعي ) تحاول من خلاله السعي إلى تعظيم حصتها السوقية و الوفاء بإلتزاماتها الإجتماعية و كذا بناء مزايا تنافسية، و عليه تكمن إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

هل يساهم تبني المسؤولية الاجتماعية في تحسين و دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية عموما ؟  
و مؤسسة موبيليس - تيسمسيلت - خصوصا ؟

### الأسئلة الفرعية:

- كيف تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
- متى يمكن القول أن المؤسسة ملتزمة اجتماعيا ؟
- هل مؤسسة موبيليس تتبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية ؟ و إذا كانت تتبنى هذا المفهوم فهل هناك ترابط بين أبعاد الميزة التنافسية و أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة؟

### الفرضيات :

- تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال بناء سمعتها وتحسين علاقتها مع المجتمع التي تعمل فيه.
- يمكن القول أن المؤسسة ملتزمة اجتماعيا إذا كانت تلتزم بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية.
- مؤسسة موبيليس تتبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية إذ أن كل بعد من أبعاد هذه الأخيرة يآثر في أبعاد الميزة التنافسية.

### الدراسات السابقة:

1- دراسة محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، تمثلت أهداف الدراسة في محاولة التعرف على مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000، و محاولة فهم الترابط بين دوافع و نتائج تطبيق المسؤولية الاجتماعية مقابل المنافع الاقتصادية و الأخلاقية كما أتت الدراسة من الحاجة إلى إبراز مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى المديرين و إيمان الدور الذي يمكن أن تؤديه إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أما النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة نذكر من أهمها :

إن المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال من أهم العوامل التي تؤدي إلى إدامة الميزة التنافسية، و ذلك من خلال إتباعها ثقافة تنظيمية تمكنها من تنفيذ مجموعة من الأنشطة التي يتم ممارستها داخل و خارج المؤسسة، كما احتلت مسائل الترابط بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية و الموقع التنافسي المكانة الأولى حيث اعتبرت أهمية المسؤولية الاجتماعية من أهمية الوصول إلى الموقع التنافسي في تحقيق العوائد المالية.

2- دراسة الطالبة، ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009 تمحورت الدراسة في تأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وتوعية المؤسسة بتبنيها، و عرض أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال ، وأهمية الإلتزام بها ، التعرف على واقع تبني المؤسسات الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية ومدى إلتزامها بها، أما النتائج التي تم التوصل إليها :

تباين التعاريف حول المسؤولية الاجتماعية لم يمنع المؤسسات الجزائرية من تحديد ممارساتها إتجاه مختلف الأطراف المستفيدة وخاصة إتجاه مواردها البشرية، الاهتمام الواسع الذي توليه المؤسسات الجزائرية الخاصة للمسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها، المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يجب أن تحظى بالاهتمام، وضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة .

3- بن جمعة نبيل، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية البليدة ، مذكرة ماجستير 2013، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتبنى مسؤولية إجتماعية إتجاه كل أصحاب المصالح بمستويات مختلفة، حيث تهتم بالمالكين و المساهمين أولا، ثم العملاء و الموردين، البيئة، العاملين، ثم المجتمع المحلي.
- تحقق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الميزة التنافسية بمستويات مختلفة، حيث نجدها تحقق الجودة الشاملة ، التحكم في التكاليف، ثم تحقيق المرونة. كما خلصت إلى أنه توجد علاقة تأثير و إرتباط بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- تؤثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية ( الخبرة العمر المستوى الوظيفي )، أما المتغيرات الأخرى ( الجنس، الوظيفة ) غير ماثرة.

## أهمية الدراسة:

إن العلاقة بين الميزة التنافسية و المسؤولية الإجتماعية هي علاقة مهمة لمختلف المؤسسات الإقتصادية حيث تكمن أهمية هذا البحث في أهمية موضوعه الذي يعالج موضوعاً من أهم و أحدث المواضيع التي أحدثت الضجة في الإقتصاد العالمي.

## أهداف الدراسة:

- إبراز دور المسؤولية الإجتماعية للنهوض بالمؤسسة الإقتصادية ؛
- التعريف بالميزة التنافسية و علاقتها بالمسؤولية الإجتماعية؛
- الخروج ببعض النتائج و التوصيات للمؤسسة المدروسة.

## المنهج المتبع:

يقوم هذا البحث على منهج إستقرائي تحليلي الذي يعني تتبع الحقائق و تحليلها و تفسيرها في الجانب التطبيقي و المنهج الوصفي في الجانب النظري . كما تم الإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS من خلال التحليل الإحصائي.

## حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: جاءت هذه الدراسة لربط بين متغيرين هما المسؤولية الإجتماعية و الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية.

الحدود المكانية: لإجراء الجانب التطبيقي من الدراسة تم إختيار مؤسسة موبيليس بتسمسليت.

أسباب إختيار الموضوع:

يعود إختيار الموضوع إلى جملة من المبررات ذاتية و موضوعية تدفع للكشف عن بعض الحقائق الخاصة بالدراسة؛

- أسباب ذاتية:

1- حداثة الموضوع و أهميته في الجانب الإقتصادي؛

2- الإنغلاق و الإبتعاد عن هذه المواضيع؛

3- ميول الباحث لمثل هذه المواضيع.

- أسباب موضوعية :

- تبيان الدور الإستراتيجي الذي تلعبه الميزة التنافسية في بقاء و إستمرارية المؤسسة الإقتصادية؛
- إدراك أهمية المسؤولية الإجتماعية و مدى تأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية؛
- علاقة الموضوع الوثيقة بالتخصص العلمي لطالبي.

#### - صعوبات الدراسة :

لا يخلو بحث من عراقيل تحول بين الباحث و بحثه. و قد صادفنا في بحثنا هذا عدة صعوبات يمكن حصرها في ما يلي :

- ندرة المصادر و المراجع التي تتناول المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات أكثر تفصيلا
- عدم توفر الدراسات السابقة التي تتناول الربط بين مواصفات الدراسة الحالية
- غياب الوعي بأهمية البحث العلمي لدى المؤسسات
- صعوبة الحصول على المعلومات و البيانات و إجراء مقابلات مع عينات البحث لإجراء الدراسة الميدانية من قبل الإدارة.

#### - تقسيمات الدراسة :

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة و تحقيق أهداف الدراسة و في ظل المعطيات البحثية ، و المناهج المتبعة قسمنا هذه الدراسة على النحو التالي:

مقدمة كانت تمهيدا تعريفيا للموضوع ضمت العناصر المنهجية لها و الأطر الخاصة بالدراسة، ثم ثلاثة فصول فصلين نظريين و فصل تطبيقي، جاء الفصل الأول بعنوان مدخل للمسؤولية الإجتماعية ، و تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و كل مبحث إلى ثلاث مطالب، جاء المبحث الأول بعنوان الإطار المفاهيمي للمسؤولية الإجتماعية ، حيث تناول البعد التاريخي للمسؤولية الإجتماعية ، و مفهومها، كما تناول الفصل كل من أهمية و أهداف المسؤولية الإجتماعية أما المبحث الثاني جاء بعنوان تبني المسؤولية الإجتماعية ، عناصرها و إتجاهاتها، و تم تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب كل عنصر من العناصر التالية كمطلب، أما فيما يخص المبحث الثالث فتناول العناصر التالية : نطاق المسؤولية الإجتماعية ، إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الإجتماعية و إتجاهاتها بين تأييد و إعتراض بشأن المسؤولية الإجتماعية.

أم الفصل الثاني فخصص لدراسة الميزة التنافسية و الأثر الذي يأتي من إلتزام المؤسسة بالمسؤولية الإجتماعية وكذا دراسة العلاقة التي تربط بين كل من متغيري البحث.

أما الفصل الثالث الذي كان بمثابة فصل تطبيقي فتمثل في دراسة حالة لمؤسسة موبيليس تيسمسيلت و الذي ضم ثلاثة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس؛

المبحث الثاني: وكالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس تيسمسيلت؛

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس.

ثم جاءت الخاتمة لتكون عبارة عن حوصلة لمجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها مرفقة بالإقتراحات و آفاق الدراسة.



الفصل الأول: مدخل  
للمسؤولية الاجتماعية

## تمهيد:

إن التطور المعرفي الذي يشهده عصرنا إضافة إلى تسارع الأحداث في ظل هذا العالم المتشابك و إزدیاد التنافس بين المؤسسات الإقتصادية و إزدیاد عملها و تفاعلها مع السوق و المجتمع، جعلها مرتبطة أشد الإرتباط بالبيئة المحيطة بها، خصوصا المتغيرات الإجتماعية و الإقتصادية، حيث أصبحت المؤسسات لا تولى جهودها على عملية الإنتاج و ديمومة عملها التسويقي فحسب، بل التطورات و المفاهيم المعاصرة و المتجددة في التطبيق أصبحت أساس و موقف إستراتيجي تتبعه المؤسسة الإقتصادية لتعزيز و تقوية موقعها و مكانتها في السوق. ولعل النشاط التسويقي يعد العنصر الأهم في إتصال المؤسسة الإقتصادية بالمجتمع و من هذا المنطلق أصبح تبني المسؤولية الإجتماعية من قبل المؤسسات الإقتصادية محورا أساسيا و تعبير حقيقي عن إنتمائها إلى المجتمع و تفاعلها معه.

ولذلك فالمسؤولية الإجتماعية جديرة بالإهتمام الكافي من قبل إدارة المؤسسات الإقتصادية و إعتبرها جزءا حقيقيا من رؤى المؤسسة و رسالتها. فعلى مدراء المؤسسات الإقتصادية أن يعملوا على إظهار و تقوية روح المسؤولية الإجتماعية . هذا ما ينعكس إجابا على أداء العاملين و تقوية العلاقة مع المجتمع و المنظمات العاملة في بيئة المؤسسة . ومن هنا يتضح الإشكال التالي: ماهي المسؤولية الإجتماعية وما هي الأسباب التي تدعوا إلى إعتماها؟

و في هذا الفصل سيتم التطرق إلى :

- ✓ مفهوم المسؤولية الإجتماعية وتطورها؛
- ✓ عناصر و أبعاد المسؤولية الإجتماعية؛
- ✓ أهمية و أهداف المسؤولية الإجتماعية.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية.

المسؤولية الاجتماعية ليست نتاجا للقضايا المعاصرة التي نعيشها، بل ترتبط بالعمق التاريخي، أكدت عليها الأديان السماوية من إلتزامات وواجبات ينتهجها الفرد إتجاه أخيه . في العطف و المحبة و الخير و المساعدة في كل الأوقات عند الحاجة، أما من الجانب الإقتصادي فكان أول ظهور للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الإقتصادية إتجاه المجتمع الذي تتعامل معه في أوائل الخمسينات من القرن الماضي. حيث ظهر هذا الإتجاه بقوة خاصة في المجتمعات الرأس مالية التي زاد إهتمامها عن تحقيق الكفاءة الإقتصادية المعبر عنها بمؤشر الربحية، إلى التعبير عن مقدار إنتمائها للمجتمع الذي تعمل فيه. بمعنى أن المؤسسات الإقتصادية أصبحت من أولوياتها المسؤولية الاجتماعية إلى جانب مسؤوليتها الإقتصادية.

## المطلب الأول: البعد التاريخي لنشأة المسؤولية الاجتماعية

تدرجت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإقتصادية وأصبحت نشاطا أساسيا أو حتميا لها، حيث إرتبطت نشأة المسؤولية الاجتماعية بثلاث مراحل<sup>1</sup>:

**المرحلة الاولى:** مع قيام مشاريع الصناعة إبان الثورة الصناعية في أوروبا، و إعتقاد رجال الأعمال بأنهم يمتلكون هدفا واحدا يسعون إلى تحقيقه و هو تعظيم الأرباح. و الشيء الوحيد الذي يحول دون تعظيمهم لتحقيق هذا الهدف، هو التأثير القانوني الذي يحد من العمليات التي يقومون بها، وقد ظلت هذه النظرية قائمة في القرن التاسع عشر و الربع الأول من القرن العشرين، ليس على مستوى الفكر الإقتصادي فحسب، بل إنسحب على القيم و الأهداف السائدة في المجتمع. إلا أن هذه الافكار لم تصمد كثيرا أمام الأزمات الإقتصادية التي شهدها العالم و بخاصة حيال ندرة المواد، إنخفاض الأجر، سوء أجور العمل، الفشل في العديد من المنتجات المقدمة للسوق.... الخ، و قد إنعكس ذلك على أن يكون هنالك منظور آخر للمسؤولية الاجتماعية لا يرتبط بتعظيم الربح، و بخاصة بروز توجه لدى الأفراد من داخل الشركة أو خارجها في كونهم على إستعداد لخلق أجواء تضاد و تعارض لإدارة الشركة إذا ما أهملت مسؤوليتها الاجتماعية تجاههم.

**المرحلة الثانية:** فقد برزت خلال الفترة التي أعقبت عام 1920 بروز تيارات تطالب بتأمين السلامة و الأمان في العمل، تقليص ساعات العمل، حماية حقوق الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمؤسسة الإقتصادية.

<sup>1</sup> - ثامر البكري، التسويق أسس و مفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية- 2006، ص، ص، 227- 228

و عليه فقد تعالت الأصوات للمطالبة بأن تكون أهداف المؤسسة الاقتصادية غير مرتبطة حصرا بمصالح المالكين و المستثمرين فقط. بل السعي لتحقيق مسؤوليتها إتجاه المستهلكين ، الزبائن ، الحكومة ، العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

**المرحلة الثالثة :** "فيمكن حصر بدايتها في عام 1960 بعدما أصبحت الضرورة لازمة في إنتقال المسؤولية الاجتماعية إلى مرحلة أخرى أكثر إستيعابا للبيئة و متغيراتها الواسعة و أصبحت التسمية لهذه المرحلة بنوعية الحياة و تقديم المزيد من السلع و الخدمات و بما يتناسب مع الإرتقاء النوعي الحاصل في مستوى الحياة التي يعيشها الأفراد. و لكن يجب أن لا ينصرف التفكير هنا إلى أن المشكلة في هذا التحويل تكمن في تقديم السلع و الخدمات فقط. بل أن ما تحقق من نتائج مباشرة و غير مباشرة في نجاح النمو الاقتصادي و إنعكاسه على جوانب متعددة في المجتمع، وما أفرزته أيضا من تأثيرات سلبية ساهمت في بروز المسؤولية الاجتماعية و بمنظورها التسويقي و التي تمثلت بالأتي <sup>1</sup>"

**1. "العولمة :** سعت المؤسسات الاقتصادية عموما و إستجابة لتيار العولمة المتنامي و الضاغط إلى إبراز إهتمامها بحقوق الإنسان، توفير ظروف عمل آمنة، المحافظة على البيئة و الموارد الطبيعية، التقيد بقوانين و تشريعات تشغيل الأحداث....إلخ.

**2. الضغوط الحكومية و التشريعية :** تتمثل في التشريعات الداعية لحماية المستهلكين و البيئة والعمل الآمن و الدور الإيجابي للمؤسسات الاقتصادية في تحقيق حقوق المستهلكين .

**3. التطور التكنولوجي :** أفرزت التطورات التكنولوجية ثورة في مجالات تقنية المواد و ديناميكيات التشغيل مما إنعكس على توفير البيئة المناسبة للاهتمام بجودة المنتجات و العمليات ، و تنمية مهارات العاملين.<sup>2</sup>

**4. "المنافسة الشمولية:** إتسعت المنافسة بسبب إتساع السوق و حدودها لتنتقل المنافسة المحلية و الإقليمية إلى المنافسة العالمية ، و أبرز مثال على ذلك الشركات متعددة الجنسيات.

<sup>1</sup> - ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص، 228.

<sup>2</sup> - نزار عبد المجيد، احمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، المفاهيم/الاسس/الوظائف/، دار وائل لنشر، الطبعة الثانية، ص 52.

5. الكوارث و الفضائح الأخلاقية : من أبرز الأمثلة على ذلك، كارثة مصانع بوبال الهندية، و تشرنوبل النووية في الإتحاد السوفياتي (سابقا)، و فضائح الرشوة للعديد من الشركات العالمية، حيث كانت هذه الكوارث و القوانين سببا كافيا لسن قوانين تنظم التعامل مع قضايا الرشوة و مسببات الكوارث.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

لقد اختلف الكتاب و الباحثون في تعريف المسؤولية الاجتماعية. لعل مرد ذلك الإختلاف يكمن أساسا في النظرة الجزئية أو الشمولية لهذا النشاط الإنساني و الإداري، فضلا عن الفترة الزمنية التي كانت تعبر عن توجهات فكرية و فلسفية معينة.

أولا : التعاريف المقدمة من طرف المنظمات الدولية : سنقدم بعض التعاريف التي أدرجتها أهم المنظمات الدولية.

يسعى معهد العلوم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية إلى التوضيح معنى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و التي عرفها ب " السلوك الأخلاقي للمؤسسة الإقتصادية ما إتجاه المجتمع و تشمل سلوك الإدارة المسؤولة في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في المؤسسة الإقتصادية و ليس مجرد حاملي الأسهم"<sup>2</sup> حيث عرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية بسبب إعتبرات أخلاقية و إجتماعية تعتمد على المبادرات من رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا؛ لذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع و التعليم"<sup>3</sup>. و عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة على أنها : "الإلتزام المستمر من قبل المؤسسات الإقتصادية بالتصرف أخلاقيا و المساهمة في تحقيق التنمية الإقتصادية، و العمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم إضافة إلى المجتمع المحلي و المجتمع ككل"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - نزار عبدالمجيد البرزوي، احمد محمد فهمي البرزنجي، نفس المرجع، ص، 52

<sup>2</sup> - مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع : الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة نيويورك وجينيف، 2004.

<sup>3</sup> - بو سلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال -وحدة الدار البيضاء، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، في علوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2013، ص 73.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، نفس الصفحة.

وتعرف المفوضية الأوروبية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على "أنها عملية توحيد الإعتبارات و الإهتمامات البيئية و الاجتماعية للمؤسسات الإقتصادية مع أنشطتها و عملياتها مع ذوي المصلحة على أساس طوعي"<sup>1</sup>

و عرفها أيضا البنك الدولي بأنها "إلتزام المؤسسات الإقتصادية بالمساهمة في التنمية الإقتصادية المستدامة، من خلال العمل مع العاملين و عائلاتهم و مع المجتمع المحلي و المجتمع ككل لتحسين نوعية حياتهم بطرق تتناسب مع طبيعة أعمال هذه المؤسسات ومع حاجات المجتمع التنموية؛ كما حددها البنك الدولي "بأنها الإدارة و الأخلاق الجديدة للمؤسسة، واجبات المؤسسة الإقتصادية إتجاه العاملين و البيئة و مساهمتها في التنمية الاجتماعية."<sup>2</sup>

وعرفتها المنظمة المقاييس العالمية iso على أنها "مسؤولية المؤسسة الإقتصادية عن الآثار المترتبة لقراراتها و أنشطتها على المجتمع و البيئة عبر الشفافية و السلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة و رفاه المجتمع فضلا عن الأخذ بعين الإعتبار توقعات المساهمين"<sup>3</sup>

#### ثانيا : التعاريف المقدمة من طرف الباحثين

بالإضافة إلى التعاريف السابقة يمكن تقديم بعض التعاريف الأخرى التي قدمت من قبل بعض الباحثين فقد عرفها holmes على أنه " إلتزام على المؤسسات الإقتصادية إتجاه المجتمع الذي تعمل فيه و ذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر و تحسين الخدمة و مكافحة التلوث و إنشاء فرص عمل و حل مشكلة الإسكان و المواصلات و غيرها"<sup>4</sup>.

وعرفها drucker "إلتزام المؤسسة الإقتصادية إتجاه المجتمع الذي تعمل فيه"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - براق محمد، قمان مصطفى، أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و رئية الفكر الإقتصادي الإسلامي لها، الملتقى الدولي الثالث بعنوان

: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، المدرسة العليا لتجارة- الجزائر، ص، 4

<sup>2</sup> - تيتوش مفيدة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إتجاه التنمية المستدامة، دراسة حالة المؤسسات المقيمة بالجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم

التجارية، تخصص تسويق، 2017، ص، 56

<sup>3</sup> - خالد عطالله الطروانة، محمد منصور أبو الجليل، أثر أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، (دراسة ميدانية في الشركات

الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي)، المؤتمر الدولي الثاني لكلية ادارة الأعمال بجامعة مؤتة - الأردن، الفرص الإدارية والاقتصادية في بيئة الأعمال التنظيمية "للفترة من 23- 25 نيسان 2013، ص، 13.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص، 58

و يعرف **robbins** المسؤولية الاجتماعية "بأنها تستند على إعتبارات أخلاقية تركز على الأهداف بشكل إلتزامات بعيدة الأمد آخذة في الإعتبار مبادرات المؤسسات الإقتصادية الحقيقية للوفاء بهذه الإلتزامات و بما يعزز صورتها في المجتمع"<sup>2</sup>

و يشير **m.Friedman** "إلى أن رجل الأعمال الذي يؤمن بفلسفة الأعمال عليه أن يعلم أن المسؤولية الاجتماعية لا ترتبط بتحقيق الربح فحسب، بل في تحقيق حاجات المجتمع وبما يؤمن الحماية لهم بنفس الوقت"<sup>3</sup>

تعرف المسؤولية الاجتماعية أيضا ب" مجموعة القرارات و الأفعال التي تتخذها المؤسسة الإقتصادية للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة في القيم السائدة في المجتمع و التي تمثل في نهاية الأمر جزءا من المنافع الإقتصادية المباشرة لإدارة المؤسسة الإقتصادية و الساعية إلى تحقيقها كجزء من استراتيجيتها"<sup>4</sup>

المسؤولية الاجتماعية "بمفهومها الفلسفي هي ليست بحالة سطحية تمثل إستجابة للضغوط الاجتماعية الطارئة، و التي يمكن تهدئتها من خلال القيام بأنشطة إعلامية أو حلول أنية تمثل في جوهرها تسكين مؤقت للمشكلة المعروضة. إذا أن القيمة الإعتبارية للمؤسسة الإقتصادية و بأي مستوى كان، هو تعبير عن مقدار إلتئامها للمجتمع الذي تعمل به سواء كان ذلك محلي أو خارجي".<sup>5</sup>

وعليه و مما تقدم، يمكن أن تُعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الإقتصادية بأنها إلتزام أخلاقي بين المؤسسة والمجتمع ، تسعى من خلاله المؤسسة الإقتصادية إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بما يزيد من عملياتها التسويقية و تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي.

<sup>1</sup> - رزبري محمد أمين، كريفار مراد، دور أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإقتصادية في تعزيز القدرة التنافسية، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإقتصادية الصغيرة و المتوسطة في تدعيم إستراتيجيات التنمية المستدامة، الواقع و الرهانات، يومي 14-15 فيفري 2016، ص05

<sup>2</sup> - وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الاستراتيجية، المفاهيم و العمليات ، دار وائل لنشر ، الطبعة الثانية ، 2013، ص 202.

<sup>3</sup> - نفس المرجع ، ص.ص. 142.56

<sup>4</sup> - ثامر ياسر البكري، التسويق و المسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001 ، ص 27.

<sup>5</sup> - ثامر ياسر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار ومكتبة الحامد لنشر، عمان، الطبعة الأولى 2014-1435هـ، ص 142.

## المطلب الثالث : أهمية و أهداف المسؤولية الاجتماعية

إن للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة وبارزة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية سواء كان ذلك على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي و حتى في مجالها التسويقي و التنافسي. و من خلال تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية تسعى إلى تحقيق غايات وأهداف تمكنها من تحسين صورتها و تدعيم مكانتها في السوق.

**أولا : أهمية المسؤولية الاجتماعية:** هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماعي، وعلى العموم هناك إتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الإنتقادات والضغط المفروضة عليها، وتحقق المسؤولية الاجتماعية عدة مزايا للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها ما يلي<sup>1</sup>:

**1- بالنسبة للمؤسسة:** تظهر أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، نحدد في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال، خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة إتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة الاقتصادية؛
- تحسين مناخ العمل و بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الاطراف؛
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع؛
- وعي المؤسسات الاقتصادية بأهمية المساهمة العادلة و الصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية و تعظيم عوائد الدولة.

**02- بالنسبة للمجتمع :** أما عن أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إتجاه المجتمع يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>3</sup> :

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالإنتماء من قبل الأفراد ذوي الإحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب وغيرهم؛

<sup>1</sup> - بوبكر محمد المحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين اداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة باتنة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، فرع علوم التسيير ، 2014، ص10-11.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص،10-11

<sup>3</sup> - صبرين براكبي، راضية حفظ الله، أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين القدرة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة، بئر العاتر تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي (ل. م. د)، قسمة علوم التسيير، التخصص، ادارة الاعمال الدولية. 2017، ص 5.

- تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية؛
- تحسين التنمية إنطلاقاً من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجتمعات والمؤسسات الاقتصادية وهذا يساهم بالإستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

### 03- بالنسبة للدولة : أما عن أهميتها بالنسبة للدولة فتظهر فيما يلي<sup>1</sup>:

- تخفيض الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها و خدماتها الصحية و التعليمية و الثقافية و الاجتماعية الأخرى؛
- يؤدي الإلتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة و الصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية؛
- المساهمة في التطوير التكنولوجي والقضاء على البطالة، و غيرها من الآليات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً بعيداً عن تحمل المؤسسات الاقتصادية لمسؤوليتها الاجتماعية.

ثانياً: أهداف المسؤولية الاجتماعية. تهدف المسؤولية الاجتماعية إلى " وضع الخطط العلمية و الوضعية لإحداث التغييرات أو التعديل الاجتماعي المطلوب مع الملاحظة أنه ليس كل الخطط ستنجح في إحداث التغيير أو التعديل المرغوب فيه دائماً لأن النجاح في تحقيق أهداف الحملات التسويقية الاجتماعية يعتمد على سهولة أو صعوبة ما يراد تغييره اجتماعياً أو سلوكياً"<sup>2</sup> ومن أهدافها أيضاً<sup>3</sup>:

- نجاح المنظمة و تحقيقها للأرباح؛
- تعظيم الأرباح في الآجال القصيرة و تطورها بمعدلات مناسبة؛
- إثبات القدرة على تقديم المنتج أو الخدمة على الدوام بما يتفق ومتطلبات العملاء؛
- تحقيق الرفاهية و الرقي للعمال بإعتبارهم عنصراً من العناصر الرئيسية التي تساعد في تحقيق الأرباح؛

<sup>1</sup> - صبرين بركاني، مصدر سبق ذكره، ص 5.

<sup>2</sup> - سليمان آل خطاب، محمد عبيدات، و آخرون، اثر التسويق الاجتماعي و تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تعزيز جودة الخدمات التعليمية، دراسة ميدانية على المدارس الخاصة و المراكز الثقافية في مدينة معان، دراسات العلوم الادارية، المجلد 42، العدد 02، 2015، ص، 449.

<sup>3</sup> - قريو أسماء، التفاعل بين الحكومة و محاسبة المسؤولية الاجتماعية لتحقيق التنمية المستدامة لمنظمات الأعمال، دراسة حالة بعض منظمات الأعمال الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل، م، د، في العلوم التجارية الجزائر-3، فرع مالية و محاسبة، 2016، ص، 42.

- زيادة رضا العملاء عن طريق التنفيذ الفعال للنظام و تحسين القدرات والأداء العام للعمل لتلبية حاجيات و متوقعات عملائها و أصحاب المصالح الآخرين؛
- تحسين سمعة المنظمة و توطيد العلاقات مع مختلف الأطراف؛
- وضع و تقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل المؤسسة من أجل التعريف بالسياسة و الأهداف البيئية و الامتثال لها؛
- الحد و التقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد فيما يخص السلامة و الصحة في العمل؛
- التحسين المستمر لنظام التسيير المعمول به في المؤسسة؛
- المساعدة في تطوير حوار أكثر فعالية مع الأطراف المستفيدة بمساعدة المؤسسة لجمع مختلف إحتياجاتهم و تطلعاتهم لتحسين إدارة و تحقيق التوازن بين الأداء الإجتماعي و الإقتصادي البيئي؛
- التقدم نحو التميز و بدأ تنظيم و تنفيذ الميزة التنافسية؛
- إستمرار أصحاب المصالح الخارجين في التعامل مع المؤسسة ذلك أنها تشعرهم بالأمان و الأمن و السلامة.

### المبحث الثاني : تبني المسؤولية الاجتماعية عناصرها و إتجاهاتها

#### تمهيد:

إن تبني المؤسسات الإقتصادية للمسؤولية الاجتماعية يعود عليها بمجموعة من الفوائد حيث تسمح لها هذه الفوائد بكسب ولاء و تحقيق قيمة حقيقية لها و بناء علامة تجارية قوية . كما تتكون المسؤولية الاجتماعية من عناصر يكمل كل منها الأخر، و لها إتجاهات مختلفة و متنوعة داخلية و خارجية، تعتمد عليها المؤسسة الإقتصادية في نشر مسؤولياتها الاجتماعية.

#### المطلب الأول : فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية

إن قيام المؤسسات الإقتصادية بدورها في جانب المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية و الإعتراف بممارساتها او المساهمة في إنجاح خططها وأهدافها، علاوة على المساهمة في سد إحتياجات المجتمع المتغيرة و متطلباته الضرورية، إضافة إلى خلق مناصب عمل جديدة من خلال إقامة المشاريع الخيرية والاجتماعية ذات الطابع التنموي، وقد أظهرت معظم الدراسات التي أجريت

على المؤسسات الاقتصادية التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية وجود صلة حقيقية بين الممارسات الاجتماعية للمؤسسة والأداء المالي الإيجابي<sup>1</sup>.

في هذا السياق فقد إزداد من خلال العقد الأخير، من القرن العشرين عدد المؤسسات التي أدرت فوائد إدارة أعمالها وفق الممارسات الاجتماعية ونذكر من بين هذه الفوائد عليها ما يلي<sup>2</sup>:

- تحقيق نمو أكبر بأربع مرات من المؤسسات التي حصرت اهتماماتها بالمساهمين؛
- نمو معدلات التوظيف بلغ ثماني مرات أعلى من المؤسسة التي ركزت على المساهمين فقط؛
- وكذلك أدت هذه المبادرات والسياسات واهتمامات البيئة إلى تحسين ظروف العاملين إلى خفض تكاليفها، فقد أدت إلى تحسين إنتاجية العاملين، وساهمت عمليات إعادة التدوير أي خفض من النفايات وخلق مصادر عمل جديدة وصناعات قائمة على إعادة تدوير النفايات؛
- قد أسهمت في إنخفاض معدل الغياب عن العمل، وحسنت قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، وساهمت في زيادة الإنتاجية المتوسطة للعاملين وبالتالي قلصت تكلفة التوظيف الجديد والتكوين؛
- تحسين ظروف العمل وإشراك العاملين في عملية صنع القرار تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء؛
- بات المستهلكين قادرين على التمييز بين المؤسسات ذات سمعة جيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يعني أن المؤسسات الاقتصادية ذات الإسم التجاري الجذاب بفعل السياسات المستجيبة اجتماعيا تستفيد من سمعتها الحسنة ومن أجل تنمية مبيعاتها وخلق التزام أقوى لدى العملاء بسلعها وخدماتها؛
- و إلى جانب المستهلكين الذين تتأثر مواقفهم مع المؤسسات تبعاً لممارساتها، فإن المؤسسة المعروفة بسمعتها الجيدة و إستجابتها لمسؤولياتها الاجتماعية تكون أقدر على كسب بقية مجتمع الأعمال إلى جانبها، وعلى إجتذاب رؤوس أموال جديدة، هذا إضافة إلى أنها تفلح في الحصول على معاملة أفضل إلى جانب

<sup>1</sup> - ضيائي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير، علوم اقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2010، ص، 37.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص، 38

الحكومات فالأخيرة أكثر استعداد لمنحها مزايا وأفضليات إضافية، مثل الإعفاءات والتخفيضات على الرسوم و الضرائب بدلا من إخضاعها للرقابة الصارمة؛<sup>1</sup>

- و كذلك من الفوائد التي تجنيها المؤسسات تقليص تكاليف التشغيل، تحسين صورة عامة لأصناف المنتجات و سمعتها و زيادة المبيعات، إخلاص العملاء، و زيادة الإنتاجية و النوعية. وقد أشارت الدراسات التي قامت بها منظمة تسخير الأعمال التجارية لصالح المسؤولية الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية، إلى أن المؤسسات الإقتصادية التي توازن بين مصالحها و مصالح حاملي الأسهم حققت معدلات نمو و معدلات توليد العمالة ماهرة تفوق المؤسسات الإقتصادية الأخرى بنسبة أربع أضعاف<sup>2</sup>؛

- تتيح المؤسسات الإقتصادية الحصول على شهادات معتمدة تثبت أنها تأخذ بزمام المبادرة لتحقيق المعايير الخاصة بالعمل .حيث تستعمل هذه الشهادات كوسيلة لتسويق منتجاتها و إظهار أنها تطبق أعلى المعايير و الأنظمة<sup>3</sup>، كما تأتي هذه الشهادات الفرصة للمصانع كي تحصل على رسوم اعلى مقابل خدماتها. إلى جانب أنها تعفي المشتري من تحمل تكاليف المراقبة.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: عناصر و أبعاد المسؤولية الاجتماعية

هناك عدد كبير من العناصر و الأبعاد التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية، فقد تباين الباحثون في عناصر المسؤولية الاجتماعية من حيث ترتيب أولويات هذه العناصر، كما ظهرت إختلافات حسب بيئة الدراسة و حسب زمنها، وبالتالي فلكل منها توقعاتها الخاصة لما يجب أن تأديه إدارة المؤسسة إجتاهم، كما تتضمن المسؤولية الاجتماعية عدة أبعاد منها البعد الإقتصادي، القانوني، الإنساني و الأخلاقي، حيث أن هذه الأبعاد غير مستقلة عن بعضها البعض و هي تخص المؤسسة ككل.

### أولا: عناصر المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية عناصر متعددة و الجدول التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> - ضيافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص، 38-39.

<sup>2</sup> - بقلم رقية عيران، المسؤولية الاجتماعية لشركات بين الواجب الوطني الاجتماعي و المبادرات الطوعية، القائم بأعمال مسؤولية العلاقات العامة سوق فلسطين للأوراق المالية، ص، 02.

<sup>3</sup> - نورا محمد عماد الدين أنور، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الازمة الاقتصادية العالمية، دراسة تطبيقية مقدمة إلى مركز المديرين المصري ، مسابقة الابحاث السنوية ، 2010، ص3.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص 30.

الجدول: (01-01): عناصر المسؤولية الاجتماعية

العنصر	بعض ما يجب أن تدركه الإدارة من دور اجتماعي تجاهه
1- المالكون	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق أكبر ربح</li> <li>- تعظيم قيمة السهم و المؤسسة الاقتصادية ككل</li> <li>- رسم صورة محترمة للمؤسسة الاقتصادية في بيئتها</li> <li>- حماية أصول المؤسسة الاقتصادية</li> <li>- زيادة حجم المبيعات</li> </ul>
2- العاملون	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رواتب و أجور مجزية</li> <li>- فرص تقديم الترقية</li> <li>- التدريب و التطوير المستمر</li> <li>- عدالة الوظيفة</li> <li>- ظروف عمل مناسبة</li> <li>- رعاية الصحة</li> <li>- إجازات مدفوعة</li> <li>- إسكان العاملين و نقلهم</li> </ul>
3- الزبائن	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منتجات بنوعية جيدة</li> <li>- أسعار مناسبة</li> <li>- متاحة عالية و ميسورة يسهل الحصول عليها</li> <li>- الإعلان الصادق</li> <li>- منتجات آمنة عند الاستعمال</li> <li>- إرشادات بشأن إستخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقايا المنتج</li> </ul>
4- المنافسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منافسة عادلة و نزيهة</li> <li>- عدم سحب العاملين من المنافسين بوسائل غير نزيهة</li> </ul>
5- المجهزون	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإستمرارية في التجهيز</li> <li>- أسعار عادلة و نزيهة</li> <li>- تطوير إستخدامات المواد المجهزة</li> <li>- تسديد الإلتزامات المالية و الصديق في التعامل</li> <li>- المشاركة في التعامل</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- المساهمة في دعم البنية التحتية</li> <li>- توظيف المعوقين</li> <li>- خلق فرص عمل جديدة</li> <li>- دعم الأنشطة الاجتماعية</li> <li>- المساهمة في حالة الطوارئ و الكوارث</li> <li>- الصدق في التعامل و تزويده بالمعلومات الصحيحة</li> <li>- إحترام العادات والتقاليد الصحيحة</li> </ul>	<p>6- المجتمع</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحد من تلوث الماء و الهواء و التربة</li> <li>- الإستخدام الأمثل و العادل للموارد و خصوصا الغير المتجددة</li> <li>- تطوير الموارد و صيانتها</li> <li>- التشجير و زيادة المساحات الخضراء</li> <li>- إنتاج المنتجات الغير الضارة</li> </ul>	<p>7- البيئة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإلتزام بالتشريعات و القوانين و التوجيهات الصادرة من الحكومة</li> <li>- إحترام تكافؤ الفرص في التوظيف</li> <li>- تسديد الإلتزامات الضريبية و الرسوم الأخرى و عدم التهرب منها</li> <li>- المساهمة في البحث و التطوير</li> <li>- المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة</li> <li>- المساهمة في إعادة التأهيل و التدريب.</li> </ul>	<p>8- الحكومة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إحترام أنشطة جماعات حماية البيئة</li> <li>- إحترام دور النقابات العمالية و التعامل الجيد معها</li> <li>- العمل الجيد مع الصحافة</li> </ul>	<p>9- جمعات الضغط الإجتماعي</p>

المصدر : نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد لنشر و التوزيع ،

عمان الاردن ، 2009، ص 93-95.

ثانيا : أبعاد المسؤولية الاجتماعية. "تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإقتصادية في مجموعة الأنشطة أو الإلتزامات الطوعية أو غير الطوعية التي تضطلع بها المؤسسة وتفي ببعض الإحتياجات، والتي قد تعود على المنظمة بفائدة إقتصادية مباشرة سواء أكان هذا الإضطلاع بهذه الأنشطة إختيارا أم تنفيذا لأحكام القوانين

والأنظمة"<sup>1</sup>، و إختلف الباحثون في تسمية الأبعاد ولم يختلفوا في مضمونها وجوهرها فالبعض ومنهم pride أشار إلى الأبعاد التالية:<sup>2</sup>

1. **المسؤولية الإنسانية:** أي أن تعمل المؤسسة الاقتصادية في الإسهام بتوزيع الموارد المجتمع و تحسين نوعية الحياة.

2. **المسؤولية القانونية:** تلتزم المؤسسة الاقتصادية بموجبها بإطاعة القوانين و عدم الإخلال بها من خلال عدم قبول الأعمال غير المشروعة، و على أساس ذلك تكتسب ثقة المستهلكين .

3. **المسؤولية الاقتصادية:** تتمثل بسعي المؤسسة الاقتصادية لتكون أعمالها مجدية إقتصاديا و نافعة و تزيد من قيمة المؤسسة ماديا و معنويا.

4. **المسؤولية الأخلاقية :** إعتداد أنشطة المؤسسة الاقتصادية على مراعات القيم الأخلاقية و الإلتزام بالأعمال الصحيحة و إبتعادها عن إلحاق الضرر بالآخرين و يرى البعض الآخر و منهم wolfgang يرى بأن أبعاد المسؤولية الاجتماعية هي<sup>3</sup>:

1. **المسؤولية إتجاه المجتمع و الثقافة :** تساهم المؤسسة الاقتصادية في إغناء الحياة بروافدها المختلفة كالفنون و الآداب و الدين ، و إعتداد أليات تعامل مع المنظمات الحكومية و غير الحكومية في هذا الخصوص.

2. **المسؤولية إتجاه الطبيعة البيئية :** تلتزم المؤسسة الاقتصادية بالأنظمة البيئية و تعتمد المعايير الدولية في دعم و مساندة البيئة.

3. **المسؤولية إتجاه الأفراد المتعاملين مع المنظمة:** تشمل علاقة المؤسسة الاقتصادية مع جماعات المحلية و صيغ التعامل مع الأجنب و الأقليات المختلفة .

حسب carroll إن للمسؤولية الاجتماعية أربعة أبعاد و هي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> - محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال، دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو "900"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة شلف، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، 2014، ص 29.

<sup>2</sup> - نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 54.

<sup>4</sup> - محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 28-29.

**1. البعد القانوني:** يقتضي هذا البعد الإلتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات المنظمة لمختلف المجالات في المجتمع، كإحترام قوانين حماية المستهلك من المواد الضارة، وحماية الأطفال صحيا و ثقافيا، وحماية البيئة عن طريق منع التلوث بشتى أنواعه، وصيانة الموارد الطبيعية وتميئتها، والتخلص من مخلفات المنتجات بعد استهلاكها، كما يقتضي البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية تحقيق العدالة والسلامة، سواء عن طريق التقليل من إصابات العمل أو تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن، وإعطاء فرص العمل لذوي الاحتياجات الخاصة، إضافة إلى احترام حقوق الإنسان ومنع التمييز على أساس الجنس أو الدين .

**2. "البعد الأخلاقي:** يستند هذا البعد على إستيعاب الجوانب القيمة والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمع الذي تعمل فيه، وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم تُأطر بعد بقوانين ملزمة لكن إحترامها يعتبر أمرا ضروريا لزيادة سمعة المؤسسة الإقتصادية في المجتمع وقبولها، فعلى المؤسسة الإقتصادية أن تلتزم بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه. "فالأخلاق هي أكبر من إطاعة و تنفيذ القوانين ، فهي تتضمن ثباتا في المعايير الأخلاقية المقبولة من طرف المجتمع"<sup>1</sup>

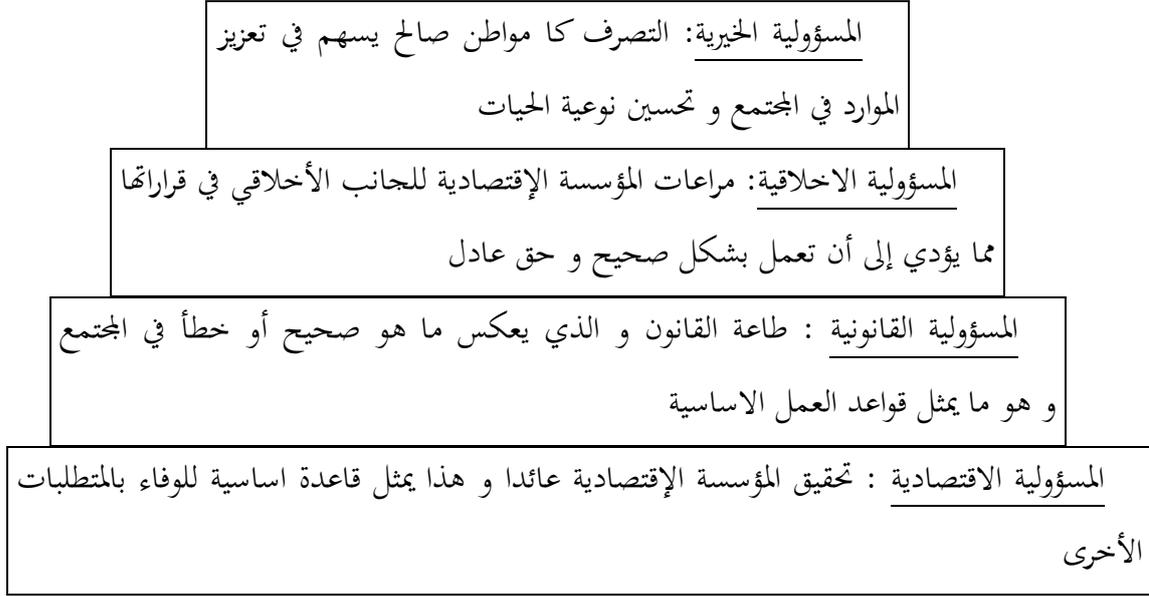
**3. البعد الخيري:** يرتبط هذا البعد بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، وما يتفرع ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام و نوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء و ملابس ونقل. كما يمثل هذا البعد مزايا المجتمع المحلي بكافة أشكالها"<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> - نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار حامد لنشر و التوزيع ، عمان ،2009، ص 414.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 29.

الشكل رقم (01-01) هرم المسؤولية الاجتماعية ل (carroll)



المصدر : وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم و العمليات، دار وائل

لنشر، الطبعة الثانية، 2013

من الشكل نلاحظ أن المسؤولية الخيرية تأتي في أعلى الهرم تم تليها المسؤولية الأخلاقية ثم المسؤولية القانونية و تأتي المسؤولية الاقتصادية في أسفل الهرم و هذا حسب أهمية كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسة.

وقد جاء البروفسور schiebel في بحثه الذي ألقاه في جامعة boku بفينا، والذي حدد أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المعادلة التالية<sup>1</sup>:

$$(f p , e c m , cl , r , oc , bi r ,) = f (c s r)$$

F p : تحسين الأداء المالي

E c m : التزام و دافعية العاملين

C I : ولاء المستهلك

R : تقليص الخطر

Oc : تخفيض تكاليف التشغيل

B i r : تعزيز سمعة و صورة العلامة التجارية

<sup>1</sup> - أمانة كمال ، مرجع سبق ذكره، ص، 53

C s r : المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

من المعادلة نستنتج أن لتحقيق المسؤولية الاجتماعية يجب على المؤسسة أن تلم بجميع العناصر المكونة للمسؤولية الاجتماعية و أن تهتم بالأداء المالي، إلتزام و دافعية العاملين، ولاء المستهلك، تقليص الخط، تخفيض تكاليف التشغيل ، تعزيز سمعة و صورة العلامة التجارية، فإذا توفرت هذه العناصر لدى المؤسسة فهي مسؤولة إجتماعيا.

المطلب الثالث: إتجاهات المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية ثلاث إتجاهات مختلفة، لها إتجاه على كل من المساهمات المجتمعية و هو إتجاه خارجي، و كذا العمليات الجوهرية للأعمال، و الحشد التأسيسي الذي هو إتجاهها الخارجي. حيث يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإقتصادية من خلال<sup>1</sup> :

- **المساهمة المجتمعية التطوعية :** ويلقى هذا المجال معظم الإهتمام في الدول التي تكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإقتصادية حديثاً نسبياً، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية و برامج التطوع و الإستثمارات المجتمعية طويلة المدى في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي.
- **العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة :** غالباً ما تكون رؤية و قيادة الأفراد و المؤسسات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإقتصادية. وتستطيع أي مؤسسة من خلال التفاعل و النشاط مع موظفيها من خلال تحسين الظروف و الأوضاع و تعظيم فرص التنمية المهنية. و من ذلك تطبيق إجراءات لتقليل إستهلاك الطاقة و تقليل المخلفات ذات التأثير السلبي على البيئة.
- **حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات و البناء المؤسسي :** على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإقتصادية الرؤية وتهيئ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح و المبادئ، أما على الصعيد الخارجي فإن الكثير من رؤساء الإدارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع و يؤيدون المبادرات.

<sup>1</sup> - بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد ، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الإقتصادية ، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، جامعة بشار، 15،14، فيفري 2012، ص،6،5.

### المبحث الثالث : نطاق المسؤولية الاجتماعية و إستراتيجيات التعامل معها و تبنيتها

المسؤولية الاجتماعية تمثل إلتزاماً أوسع، فهي مجموعة من المبادرات إتجاه مختلف الأطراف بغرض خلق تصور جماعي للعمل و تبادل المصالح بعيداً عن الإهتمام بمصلحة المؤسسة لوحدها، فلهذا المؤسسة الإقتصادية تعمل على تفعيل و تطبيق مسؤولياتها الاجتماعية بجوانب مختلفة. و يعتمد تطبيقها على إستراتيجيات معينة، غير أنّ للمسؤولية الاجتماعية طرفين الأول مؤيد و الآخر معارض و لكل منهما أسبابه و حججه.

#### المطلب الأول : نطاق المسؤولية الاجتماعية :

المؤسسات الإقتصادية التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية تسعى و تساهم بشكل فعال لتجسيد مسؤولياتها الاجتماعية و تفعيلها من خلال عدة جوانب أهمها، الجانب الثقافي، الجانب الإجتماعي، الجانب البيئي، والجانب الإقتصادي، حيث تتمكن هذه الجوانب من الأتي<sup>1</sup> :

#### 1- الجانب الثقافي: تجسد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الإقتصادية من الجانب الثقافي من خلال :

- دعم التطور الثقافي و الحضاري؛
- نشر ثقافة الإلتزام بالأنظمة و القوانين في المجتمع؛
- تعزيز الثقافة الوطنية و التاريخية؛
- التواصل الثقافي العالمي.

#### 2- الجانب الإجتماعي: كما تجسد من الجانب الإجتماعي من خلال :

- إحترام الأنظمة و القوانين و الثقافات المختلفة؛
- تعزيز القيم و التكافل الإجتماعي؛
- مواجهة الكوارث و الأزمات؛
- دعم الأنشطة الرياضية و الصحية.

#### 3- الجانب البيئي: و تجسد أيضاً من الجانب البيئي من خلال:

- الممارسات البيئية الصحيحة في العملية الإنتاجية؛

<sup>1</sup> - سحيباني صالح ، المسؤولية الاجتماعية و دور مشاركة القطاع الخاص في التنمية حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية ، إستشراف المعهد العربي للتخطيط الكويت، 23-25 مارس 2009 ، ص، 7-8.

- تطوير بيئة العمل؛
- الإلتزام البيئي على المستوى المحلي و العالمي iso1400.
- 4- الجانب الإقتصادي:** و تجسد من الجانب الإقتصادي من خلال:
  - دعم الأنشطة الإقتصادية و الإجتماعية؛
  - الإلتزام بالأنظمة و القوانين في ممارسات العملية الإقتصادية "الجانب الأخلاقي"؛
  - الإهتمام بالموظفين من خلال تدريبهم و تطويرهم و التعامل معهم من خلال مبدأ تكافئ الفرص و المساواة.
- 5- الجانب القانوني:** كما تسعى المؤسسات كذلك لتفعيل مسؤولياتها من الجانب القانوني ب:
  - الإلتزام بالقوانين المحلية و الوطنية أثناء ممارسات النشاط الإقتصادي؛
  - مراعات القوانين العالمية و الدولية؛
  - الشفافية في نشر الأنظمة و القوانين العالمية و الدولية للإطلاع عليها من قبل جميع المواطنين و الجهات القانونية الأخرى.

#### المطلب الثاني: إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الإجتماعية

إن المؤسسات الإقتصادية عادة ما تتبع إستراتيجية معينة لتحقيق مبتهاها و التعامل مع قضايا المسؤولية الإجتماعية ، حيث يتمحور أداء المسؤولية الإجتماعي للمؤسسة الإقتصادية حول أربعة مواقف أو إستراتيجيات تتمثل فيما يلي<sup>1</sup> :

**1. إستراتيجية عدم التنبئ أو إستراتيجية الممانعة:** تمثل هذه الإستراتيجية نظرة تقليدية للدور الإجتماعي للمؤسسة الإقتصادية، حيث ترى إدارة المؤسسة الإقتصادية أنها غير ملتزمة و بالتالي غير مسؤولة عن ممارسة دور إجتماعي إتجاه أي طرف من أصحاب المصالح كما ترى أن الغاية الوحيدة من وجودها هو تحقيق العوائد و الأرباح من خلال ممارسات إقتصادية فاعلة و كفؤة و أن القيام بهذا الدور الإقتصادي كما يجب هو المسؤولية الوحيدة لها، وأن ما ينتج من خلال هذا الدور الإقتصادي من ممارسات مفيدة إجتماعيا يمثل ناتج عرضي محتمل، لذلك الإدارة لا تتفق على الأنشطة الإجتماعية لكونها تمثل تكاليف لا يفترض أن تتحملها؛

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، مكتبتنا العربية ، الطبعة الثانية 2008، ص 96-97.

إن مجمل القرارات المتخذة يجب أن تكون إقتصادية فقط، لهذا تفرض القرارات التي تلي معطيات الأرباح و العوائد المالية حتى لو كانت جيدة من الناحية الإجتماعية؛

**2. الإستراتيجية الدفاعية:** في إطار مثل هذا التبنى للمسؤولية الإجتماعية فإن المؤسسة الإقتصادية تحاول القيام بدور إجتماعي محدود جدا، و بما يتطابق مع متطلبات القانونية المفروضة، تركز المؤسسة الإقتصادية على الجانب المرتبط بمتطلبات المنافسة و حالات تغير سلوك العميل لتحقيق مالي عالي، كما يمكن أن تستجيب بالحد الأدنى للضغوط الناشئة من قبل جماعات الضغط و حماية البيئة وفق معايير قانونية معتمدة؛

**3. إستراتيجية التكليف:** يكون نمط المسؤولية الإجتماعية أفضل من الأنماط السابقة فهنا تساهم المؤسسة بالأنشطة الإجتماعية من خلال الإنفاق على الجوانب المختلفة و المرتبطة بحس أخلاقي يتجاوز شروط الناحية القانونية، كما أن الملاحظة على إدارات المؤسسات التي تتبنى هذا النمط من الإستراتيجيات تكون في العادة تفي بالمتطلبات و المسؤوليات الإقتصادية و القانونية و بالتالي تراعي المسؤوليات الأخلاقية من خلال الإهتمام بالقيم و الأعراف و السلوكيات المقبولة إجتماعيا و يركز عليها المجتمع الذي تعمل فيه؛

**4. إستراتيجية المبادرة الطوعية :** تشير هذه الإستراتيجية إلى أن المؤسسة الإقتصادية التي تتبنى هذا النوع من الإستراتيجيات تأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الإجتماعية و تكون مصممة لتلبية كل من المسؤوليات الإقتصادية و القانونية و الأخلاقية، و يكون لديها الإستعداد للتعامل مع الأزمات التي توجه إليها ، و كذا إمكانية الإستجابة للضغوط الخارجية و التهديدات و كذا التشريعات الحكومية، إنطلاقا من أن المؤسسات الإقتصادية التي تستخدم هذا النوع من الإستراتيجيات تفترض مسؤولياتها إتجاه الأعمال التي تقوم بها. كما أن الإدارات التي تتبع مثل هذا النوع من الإستراتيجيات ينبغي أن تتمتع بدرجة حرية كافية في مساندة الأعمال و المبادرات التي من شأنها أن تعزز سمعتها في السوق.

### المطلب الثالث: إتجاهات بين التأييد و إعتراض بشأن المسؤولية الإجتماعية

تبنى المسؤولية الإجتماعية من طرف المؤسسات الإقتصادية و التأكيد عليها من قبل المعنين و المختصين في هذا المجال، لا يعني أن هناك إقرارا كاملا بالمسؤولية الإجتماعية، فلا يزال الجدل ولا يزال الخلاف قائما و يتأثر بالدراسات و البحوث، فهناك من يرى أن الهدف الرئيسي من وراء قيام المسؤولية الإجتماعية هو تعظيم الربح، بينما يرى الطرف الأخر أنه يتوجب على المؤسسة تحمل نتائج آثارها على المجتمع، و لكل فريق أسبابه و حججه التي تؤيد وجهة نظره ضد أو مع على أساس علمي و عقلائي و التي نبينها في الآتي:

أولاً : المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية: ومن مؤيدين للمسؤولية الاجتماعية نجد: ( poul samuelson , carrollarchie , deviskeith" <sup>1</sup> :

إن تعارض أهداف المؤسسة مع مصالح المجتمع مسألة محسومة من قبل هذا الفريق ، ولعل أبرز المدافعين عن هذا الرأي هو العالم الاقتصادي paul samuelson الحائز على شهادة نوبل في الإقتصاد، و في إطار هذا المنظور فإن المؤسسة يجب أن تراعي بشكل واسع مصالح جميع الأطراف وأن لا ينحصر دورها على مراعات تحقيق الأرباح و العوائد للمساهمين ، إن المؤسسات يجب أن تحمل المشاكل التي تتسبب فيها مثل التلوث وإستنزاف الموارد وأن تتصرف كمواطن إعتباري صالح و أن القيام بالدور الإجماعي يساعد على تحسين صورة المؤسسة في المجتمع و يجب التدخل الحكومي في الأعمال <sup>2</sup>.

كما يجدر الإشارة اليوم إليه أن bown هو أول من طلب بإعادة النظر حول الدور الإقتصادي الخاص بالمؤسسة، و يبرر ذلك أن المؤسسات هي مراكز حيوية للقرارات و السلطة، حيث أن نشاطاتها تمس حياة المواطنين في مجالات مختلفة، وبذلك فإن المؤسسات مسؤولة عن نشاطاتها في نطاق أوسع من النطاق الإقتصادي المحض. و تعد أهم الحجج المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية كما يلي <sup>3</sup>:

1. تحقيق رضا المجتمع يضمن إستمرارية المؤسسة: يجب أن تلعب المؤسسة دورا كبيرا في تحقيق أهداف المجتمع ومن خلال مجالات متعددة ليست إقتصادية فقط، كون المؤسسة جزءا لا يتجزأ من هذا المجتمع فالأرباح على المدى البعيد يمكن أن تزداد من خلال تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية، حيث أن رضا المجتمع يمثل مدخلا ذي مردود مستقبلي، و الدور الإجماعي و إن كان مكلفا فإنه يشكل إستثمار مستقبلي مهم للمؤسسة؛
2. تحسين صورة المؤسسة: صورة المؤسسة ستكون أفضل عند تبني المؤسسة المسؤولية الاجتماعية، التي تعمل على زيادة المبيعات مستقبلا، كما أنها تعزز من الميزة التنافسية الجديدة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و هي السمعة أو الصورة الذهنية الجديدة؛

<sup>1</sup> - بن جمعة نبيل، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بولاية البلدية، مذكرة

ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير البلدية 02، تخصص: إدارة أعمال ، 2013، ص، 50

<sup>2</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال ، مرجع سبق ذكره، ص، 90

<sup>3</sup> - تنوش مفيدة مرجع سبق ذكره، ص، 59-60

3. توفير بيئة أفضل و نوعية حياة أرقى للمجتمع: مع التطور الصناعي الذي صاحبه العديد من التأثيرات السلبية الجانبية و التي لا يمكن أن تتحمل مسؤولية مكافحتها الدولة لوحدها نظرا لمحدودية مواردها و إمكانياتها، وبذلك يتوجب على المؤسسة تخصيص جانب من عوائدها لمواجهة و تقليل أثارها السلبية على المجتمع، فمن خلال هذه المبادرات تمد جسور الثقة و التعاون بين المؤسسة و الدولة و المجتمع؛

4. التقليل من تدخل الحكومة: إن إحصام المؤسسة على تبني المسؤولية الاجتماعية يترك المجال أمام الدولة بسن القوانين المختلفة و التي تقيد من حرية و إزدهار المؤسسة، كما انه يضع مؤسسات تلك الدولة في موقف تنافسي ضعيف أمام مؤسسات الدول الأخرى ؛

5. إمتلاك المؤسسة للموارد: حيث أن المؤسسات و خصوصا الكبيرة منها تتمتع بموارد مالية و فنية كبيرة، و التي تمكنها من القيام بإنجازات إجتماعية هائلة.

6. زيادة الإنتاجية و الجودة: إن الجهود التي تبذلها المؤسسات الإقتصادية في سبيل الإضطلاع بالمسؤولية الإجتماعية من خلال القوة العاملة و العمليات التي تقوم بها ، تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية و تخفيض معدل وقوع الأخطاء، وتعزيز الفعالية و الكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل و زيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار<sup>1</sup>؛

7. الوقاية خير من العلاج: إن لم تقم المؤسسات بمهامها في تطبيق المسؤولية الإجتماعية و مساعدة المجتمع في معالجة و حل المشكلات التي يعاني منها المجتمع. فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية في المجتمع.

ثانيا : المعارضون للمسؤولية الإجتماعية: ومن المعارضين نجد: ( adam smith et friedman )، وجهة نظر adam smith et friedman تقر أن المسير يكون مسؤولا أمام صاحب المؤسسة و الذي يتوافق مع المفهوم القانوني للمسؤولية الإجتماعية . كما يستدل freidman بمبدأ smith ( اليد الخفية ) حيث بتحقيق المصلحة الخاصة للمؤسسات الإقتصادية تقودها يد خفية لتنمية هدف لم يكن جزءا من نيتها، و الذي يحقق مصلحة المجتمع لم يتوقعها، وغالبا ما تكون إجابيه.<sup>2</sup> المعارضون للمسؤولية الإجتماعية في المؤسسات الإقتصادية "وجهة نظرهم قائمة على النظرية الإقتصادية، و في هذا يرى milton feriedman أن على أصحاب

<sup>1</sup> - محمد فلاق ، مرجع سبق ذكره، ص، 38.

<sup>2</sup> - بن جمعة نبيل، مصدر سبق ذكره، ص، 51.

المؤسسات أن يعملوا من منطلق مبادئ الإقتصاد الحر و ليس من مبادئ المسؤولية الاجتماعية، حيث أن رجل الأعمال لا مسؤولية له إلا تعظيم الربح، و إذا ما تصرف بخلاف ذلك، فإنه ينفق أموال حملة الأسهم في غير مجالها، أو انها تصرف بدوافع غير إقتصادية<sup>1</sup>، وتدور هذه الحجج على ما يلي<sup>2</sup>:

**1. جوهر وجود المؤسسة الإقتصادية هو تحقيق الربح:** إن المؤسسات وجدت أساسا للعمل و تقديم السلع و الخدمات بنوعية عالية و بأسعار معقولة و من حقها الوصول على عائد تعيد إستثماره، و بالتالي يمثل هذا مسؤولية معقولة للمؤسسات الإقتصادية اكونها ستقوم بعمليات توظيف لمزيد من العاملين و دفع الضرائب للدولة و المساهمة في تحسين ميزان المدفوعات ، و ما يتبع ذلك من مردود إيجابي على المجتمع؛

**2. تحميل المؤسسة تكاليف عالية جراء الأنشطة الاجتماعية :** حيث أن قدرة المؤسسة و مهمات مواردنا فهي محدودة، فإذا ما حملت بأهداف إجتماعية تتجاوز هذه القدرة أو تحد منها فإن المؤسسة الإقتصادية ستتعرض للمخاطر، و الذي تنصب آثارها على المجتمع.

**3. ذوبان الأهداف الأساسية للمؤسسة الإقتصادية للمؤسسة :** يمكن إضمحلال أهداف المؤسسة مع مرور الزمن و زيادة مطالبة المجتمع في تبني أهداف إجتماعية، و تصبح المؤسسة عاجزة عن الإرتقاء بالإنتاجية العالية و الإستثمار في البحث و التطوير و تطوير تكنولوجيا الإنتاج و تقديم منتجات جديدة، وهذا ما ينعكس بضعف الأداء الإقتصادي للمؤسسة و بالتالي ستتراجع مبادراتها الإجتماعية .

**4. إفتقار المؤسسة إلى المهارات الكافية:** تفتقر المؤسسات إلى المهارات الكافية التي تمكنها من النهوض بالدور الإجتماعي بالشكل الصحيح من جانب ، و من جانب آخر فإن هناك مؤسسات متخصصة بهذا الدور الإجتماعي

**5. غياب جهة مراقبة إنجاز الأداء الإجتماعي :** لا يوجد جهة عليا يمكن أن تتابع مدى الإنجاز المتحقق من المسؤولية الاجتماعية، حيث عدم وجود مثل هذه الجهة يعقد من عملية التأكد من مدى الإنجاز المتحقق وقد يترك المجال للإدعاء بدور أكبر مما هو واقع فعلا أو قد يقصر في حق مؤسسة إقتصادية رغم تبنيها المسؤولية الإجتماعية بصفة أكبر.

<sup>1</sup> - محمد فلاق ، مرجع سبق ذكره، ص، 39

<sup>2</sup> - تيتوش مفيدة، مرجع سبق ذكره، ص، 61

6. صعوبة المساءلة القانونية و الخاسبة عن الأنشطة الاجتماعية : وترجع هذه الصعوبة إلى عدم وجود معايير متطورة لقياس الأداء الاجتماعي .

الجدول رقم:(01-02): يمثل الحجج المؤيدة و المعارضة للمسؤولية الاجتماعية

الحجج	مع المسؤولية الاجتماعية	ضد المسؤولية الاجتماعية
1 توقعات الجمهور	إرتفاع التوقعات الاجتماعية من المؤسسات و الرأي العام يدعم الإهتمام الاجتماعي و الأهداف الاقتصادية.	على المؤسسات الإهتمام بالأهداف الاقتصادية و ترك الأهداف الاجتماعية لمؤسسات المجتمع.
2 الأرباح طويلة الأمد	نتيجة العلاقة مع المجتمع	متابعة الهدف الاجتماعي يضعف الإنتاجية الاقتصادية مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأرباح
3 الإلتزام الأخلاقي	العمل بما هو صواب و تجنب الأعمال غير الشرعية	الأعمال الاجتماعية تعتبر تكلفة بالنسبة للمؤسسة.
4 صورة المؤسسة	خلق أفضل الصور لجذب جمهور أكثر و إكتساح أسواق أكبر.	محدودية الخبرة و نقص المهارة في مواجهة المشاكل.
5 البيئة	خلق بيئة أكثر إستقرارا و إجتذايا للعمال المهرة.	إضعاف الأهداف الأخرى للمؤسسة لكونها تستنزف طاقة ليست بالقليلة.
6 إمتلاك الموارد	المؤسسة تملك الإمكانيات اللازمة لتقديم الدعم الاجتماعي.	تعد المسؤولية الاجتماعية مسألة معقدة و صعبة من الصعب إستعابها في الكثير من الأحيان .
7 الوقاية خير من العلاج	فالمؤسسة العاملة في المجتمع تسعى إلى حل المشاكل قبل تفاقم الأوضاع.	دعم الجمهور و إمكانية إختلاف الآراء قد يؤدي إلى حدوث خلافات المؤسسة في غنى عنها

المصدر: مشري سعاد مصدر سبق ذكره، ص 196.

من خلال ما تطرقنا إليه أصبح من الواضح أن المواقف إتجاه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية قد إختلفت و تباينت في أكثر من إتجاه واحد، فهناك من يرى أنها أمرا مفيدا للمؤسسة الاقتصادية و للمجتمع معا، فهي تحسن و تزيد في صورتها و سمعتها، و هناك من يعتبر أنها واجبا أخلاقيا على المؤسسة أن تقوم به بشكل طوعي قبل وقوع المؤسسة في المشاكل إنطلاقا من مبدأ الوقاية خير من العلاج. ومنهم من يرى عكس

ذلك حيث يرى أن المسؤولية الاجتماعية مجرد تكلفة زائدة تعيق من عمل المؤسسات الاقتصادية و تقلل من ربحيتها، و هناك من يرى أنها من واجبات و مسؤوليات الحكومة إتجاه مجتمعها. إلى أننا نرى أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر الركيزة الأساسية للمؤسسات الاقتصادية في تعاملها و بناء علاقاتها مع مجتمعاتها ، فالمؤسسات اليوم أصبحت تساهم بأموالها و ممتلكاتها في الأعمال التطوعية الاجتماعية و البيئية، لكسب ثقة و ولاء عملاءها و إحترام المجتمع المحيط بها، لضمان البقاء و الإستمرار فالمؤسسات اليوم أصبحت تقيم على مدى إلتزامها إتجاه مجتمعاتها لا على الأرباح التي تحققها.

## خلاصة الفصل:

بعد التطرق الى مفهوم المسؤولية الاجتماعية و معرفة أهدافها، و إستراتيجيات التعامل معها، و صولا إلى أبعادها و وجهات النظر عنها، يتضح أن تحقيق المسؤولية الاجتماعية يتطلب دمج العديد من العوامل و الإهتمامات الإقتصادية و الاجتماعية، يجب على المؤسسة الإقتصادية التي تتبناها الأخذ بها. حيث أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت أمرا تفرضه الظروف الإقتصادية و الاجتماعية على كل مؤسسة تريد أن تضمن لنفسها البقاء و الديمومة في عملها، كما أنها لا تتحدد بالإلتزامات القانونية بل بما يفرضه المجتمع الذي تعيش فيه، فممارسة المسؤولية الاجتماعية يبدأ من الفرد و المجتمع وصولا إلى الحكومة و الدولة ما يساعد المؤسسة الإقتصادية على زيادة الولاء للعميل اتجاهها و تحسين سمعتها في المجتمع و الحفاظ على مكانتها في السوق.

كما لا يوجد توافق في الآراء بشأن تبني المسؤولية الاجتماعية، فهناك من يرى أنها تعتبر تكلفة إضافية بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية بجهة زوال الهدف الإقتصادي، إلى أن هذه الرؤية تعتبر قاصرة، إذا ما تمعنا في المكاسب الناجمة عن الإلتزام الاجتماعي خصوصا تلك التي تتحقق في الأمد البعيد، كما هناك من يطالبون المؤسسة بتبنيها لما لها من أثر على المؤسسة و المجتمع.

**الفصل الثاني:**

**المسؤولية الاجتماعية**

**كأداة لتحقيق**

**الميزة التنافسية**

تمهيد:

تواجه المؤسسات الاقتصادية عدة تحديات في ظل تصاعد التنافس بين المؤسسات على مكانة الريادة الذي لا يعترف إلا بالمؤسسات الاقتصادية المتفوقة و المتميزة في مواكبة التحديات التي تفرضها البيئية الديناميكية، حيث أصبحت كل منها تهدف إلى التميز لضمان البقاء و الإستمرار ومواجهة منافسيها، إذ أعتبرت الميزة التنافسية فجوة التفوق و التفرقة بين المنافسين المباشرين و بقية المنافسين ، نتيجة لذلك تحرص المؤسسات إلى البحث و التطوير وكذا الإبداع بهدف خلق الميزة التنافسية، ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على مفهوم الميزة التنافسية و تطبيقات بنائها كما لا بد من إظهار علاقة المسؤولية الاجتماعية و أثرها على الميزة التنافسية من خلال المباحث الثلاثة التالية:

✓ المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية؛

✓ المبحث الثاني: تطبيقات الميزة التنافسية؛

✓ المبحث الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية.

## المبحث الأول : مدخل إلى الميزة التنافسية

تلعب الميزة التنافسية دورا أساسيا و جوهريا في حياة المؤسسات الإقتصادية، و في خلق قيمة للعميل في ظل بيئة الأعمال الحديثة. هذا ما يلزم بأهمية التعرف على مفهوم تلك الميزة و ماهية المصادر التي تتولد منها و مختلف أنواعها، محدداتها و خصائصها ، وكيفية تقييم الميزة داخل و خارج المؤسسة الإقتصادية .

## المطلب الأول: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية

شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا كبيرا عند الباحثين في مجال الإقتصاد و ذلك منذ بداية الثمانينات، نظرا للإختلاف في وجهات النظر ما نتج عنه عدم الإتفاق و إيجاد تعريف موحد لمفهوم الميزة التنافسية ، كما أن للميزة التنافسية عدة خصائص تميز بين درجة المزايا التي تملكها المؤسسة عن غيرها.

## أولا: تعريف الميزة التنافسية

عرف fahey الميزة التنافسية على أنها "أي شيء يميز المؤسسة الإقتصادية تميزا إيجابيا أو يميز منتجاتها عن منتجات المنافسين من وجهة نظر العملاء أو المستخدمين النهائيين لهذه المنتجات"<sup>1</sup>

في حين يعرف نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة"<sup>2</sup>، يشير هذا التعريف على مصدر من مصادر الميزة التنافسية و هو إستراتيجية التنافس إذ يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية في حالة إتباعها لهذه الإستراتيجية.

و يرى hazier بأنها "عبارة عن تكوين نظام يمتلك مزايا منفردة و متميزة على باقي المنافسين و أن الفكرة الرئيسية هي خلق قيمة للزبون بطريقة كفؤة و مناسبة"<sup>3</sup> هذا التعريف يركز على ما تحققه المؤسسة من قيمة مضافة للعميل مما يجعله مستعدا لإقتناء منتجات المؤسسة حتى لو تطلب الأمر الدفع أكثر ، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و بأسعار أقل .

<sup>1</sup> - موسى قاسم للقويقي ، رياض عبد الله خوالدة، و آخرون، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في شركة زين للإتصالات الخلوية، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 41، العدد1، 2014، ص، 38

<sup>2</sup> - سلمة رزق الله، مساكنة أمينة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و دورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، جامعة البلدة02، مجلة أفق جامعة الجلفة، ص، 309

<sup>3</sup> - هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى 2014، مكتبة الوفاء القانونية الإسكندرية، ص، 111

و يعرفها kotler " على أهمية التركيز على الأداء و ووصف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء بأسلوب معين أو أساليب متعددة و هناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر"<sup>1</sup> و يركز التعريف الذي جاء به porter " على معيار خلق القيمة"<sup>2</sup> أي القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها و ذلك بإكتشاف طرق تساعد في التجديد ، التطوير و المحافظة على ميزتها التنافسية.

حسب شارل هيل و جاريت جونز نقول " أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة"<sup>3</sup>. "من التعريف نرى أنه يركز على معدل الربحية بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بمعدل الربحية التي تستطيع المؤسسة تحقيقه أي أعلى من متوسط أرباح الصناعة.

و تعني الميزة التنافسية " قدرة المؤسسة الاقتصادية على جذب الزبائن و بناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة، أو لمنتجاتها ، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم و تحقيق رضاهم"<sup>4</sup>.

و عرفت الميزة التنافسية أيضا على أنها " مفهوم ديناميكي يعتمد على الجهد الذاتي و الإبداع للتفوق على المنافسين من خلال النوعية و التقنية العالية و التسويق الأفضل لجذب المشترين للسلعة كعلامة فارقة يدركها العميل في المؤسسة الاقتصادية أو في المنتج و هذا ما يحقق لها ميزة إضافية على منافسيها"<sup>5</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية هي عبارة عن ميزة تميز المؤسسة الاقتصادية عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط. حيث تركز الميزة التنافسية على الكفاءة و الفعالية لأداء المؤسسة الاقتصادية لأنشطتها مقارنة بالآخرين بتفوق منتج على منتج، بتقديم قيمة للعملاء بسعر أقل، والميزة التنافسية على مستوى المؤسسة تدل على إنتاج السلع و الخدمات بجودة عالية أو كلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين مع القدرة على التجديد و التطوير المستمر. و الجدول التالي يوضح كذلك بعض وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية:

<sup>1</sup> - هشام حريز، مرجع سبق ذكره، ص 111.

<sup>2</sup> - بوزايد و سيلة ، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية فب المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة سطيف 01، تخصص: إدارة إستراتيجية، 2012، ص 04.

<sup>3</sup> - نفس المرجع ، ص، 3

<sup>4</sup> - ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية ، عمان الأردن، 2012، ص 192.

<sup>5</sup> - معتصم مفضي خالد، دور محاسبة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية ، قدمت هذه الرسالة إستكمالا لنيل متطلبات شهادة الماجستير في المحاسبة ، تخصص محاسبة ، الأردن، 2015، ص 31.

الجدول رقم (01-02): وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hoffer	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
Fahey	أي شئ يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهنية
Roppaport	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية و تحقيق فوائد اعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين و تحقيق قيمة أكبر لزبون .	الكلفة
Evans	القابلية على تقديم قيمة متفوقة لزبون	قيمة الزبون
Malmalland tamppo	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	المنافسة
Perter 1985	قيادة تكلفة المنتجات و تميز المنتجات و التركيز على المنتجات المتماثلة .	التركيز على المنتجات
Prahalandand hamel	القدرات الجوهرية للمؤسسة المتمثلة في التعلم الجماعي لكيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة و تكامل التطبيقات المتعددة للتكنولوجيا بما يجعلها صعبة التقليد.	القدرات الجوهرية
Kay	العلاقة بين كل من البنية التحتية للمؤسسة و سمعتها و قدرتها على إبتكار منتجات و خدمات جديدة.	البنية التحتية و السمعة و القدرة على الإبتكار
Lev	القدرات التنظيمية البشرية و الإبتكارية الغير الملموسة و صعبة التقليد	الأصول غير الملموسة
barney and clark	توليد الموارد و القدرات الداخلية الفريدة التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين	الموارد و القدرات الملموسة و غير الملموسة

المصدر : كوثر محمد أحمد محمد خوجلي، المسؤولية الاجتماعية و أثرها في الميزة التنافسية لشركة الإتصال

العالمية في السودان ، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير العلوم، في إدارة الأعمال الإدارية، 2015، ص 35.

ثانيا : خصائص الميزة التنافسية .

الميزة التنافسية لها عدة خصائص حيث تتركز هذه الخصائص على الديمومة و البقاء. وإن إمتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يعني أنها سباقه و رائدة إن لم تتوفر في ميزتها مجموعة من الخصائص و أهم تلك الخصائص هي <sup>1</sup> :

1- أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة الإقتصادية السبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط؛

2- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة و هذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقق؛

3- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛

4- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق إعتبرات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارات المؤسسة من جهة أخرى؛

5- أن يتناسب إستخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير و البعيد.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الإستناد إلى الروابط التالية <sup>2</sup>:

1- **حاسمة** : أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافسين، بمعنى إنفراد المؤسسة و تمييزها عن منافسيها من خلال السبق في التفوق في جميع المجالات أو العمل على تطويرها و الحفاظ عليها و بالتالي تصبح ملكا للمؤسسة ولا يمكن للغير أن يصلوا إلى هذا النوع من التميز الذي وصلت اليه هذه المؤسسة . ومن ثم يصبح طابع التميز من حقوقها . و فيما يخص كيفية الحفاظ على هذه الميزة من تقليد المؤسسات المنافسة الأخرى لما يتوجب على المؤسسة وضع حواجز تعيق عملية المحاكات لتلك الميزة مثل المهارة في الصنع؛

2- **الإستمرارية** : بمعنى يمكن أن، تستمر خلال الزمن أي قيام المؤسسة المحافظة على طابعها المستمر على طول الزمن و ذلك تحسين و تطوير مزتها الحالية الى جانب القيام بتنمية عدة مزايا تنافسية أخرى؛

<sup>1</sup> - كوثر محمد أحمد محمد خوجلي ، مصدر سبق ذكره، ص 36.

<sup>2</sup> - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية. مصادر و دور الإبداع التكنولوجي في تميمتها ، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعات العطور بالوادى، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 4.

### 3- إمكانية الدفاع عنها : أي يصعب على المنافسين محاكتها أو إلغائها.

تضمن هذه الشروط الثلاثة الصلابة للميزة التنافسية، فمن كل شرط مقرون بالأخر، حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الإستمرار و هذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع . فكيف لها أن تستمر وهي مشتتة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة و هي لم تستمر طويلا.

### المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

نظر المؤسسة الإقتصادية للمستقبل يفرض عليها أن تشغل مجالات عديدة و متنوعة للبحث عن فرص لتميز، كحصولها على ميزة تنافسية، حيث حصولها على هذه الأخيرة يستدعي معرفة أنواعها و مصادرها التي تستمد منها.

**أولا : أنواع الميزة التنافسية :** إختلف تحديد أنواع الميزة التنافسية، كل ينظر إليها من الجانب الذي يشغله، و الرؤيا التي يملكها، ولاكن أغلب الكتابات قد صنفت الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما<sup>1</sup>:

✓ **ميزة الكلفة الأقل :** " و تعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر"<sup>2</sup>. وتكتسب المؤسسة ميزة تنافسية أو ميزة الكلفة الأقل إذا كان تراكم التكاليف المرتبط بالأنشطة التي تخلق القيمة أقل من التكاليف التي تتراكم عند المنافسين، بمعنى أن التحكم و مراقبة التكاليف و العمل على تخفيضها يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة الكلفة الأقل ، فعلى المؤسسات العمل على تحسين التعلم و تحديد الأهداف ، فالحرص على الكلفة الأقل ليس ممكن في كل الظروف، و بالتالي يجب توفر مجموعة من الشروط:

الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة الكلفة الأقل: نردها فيما يلي<sup>3</sup>:

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع؛
- نمطية السلع المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتميز المنتج؛

<sup>1</sup> - ثامر البكري ، مصدر سبق ذكره، ص، ص، 127، 128

<sup>2</sup> - حجاج عبد الرؤوف، مصدر سبق ذكره، ص 15.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، نفس الصفحة 15

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين؛
- محدودية تكاليف التبديل (منتج المؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى) أو عدم وجودها بالمرّة.
- ✓ **ميزة التميز** : تتميز المؤسسة الإقتصادية عن منافسيها عندما يكون بمقدورها تقديم منتجات مختلفة عن المنتجات التي يقدمها منافسيها من وجهة نظر العملاء. وبها يجب أن تأثر القيمة المضافة للمنتج على إتخاذ قرار الشراء. ومن مميزات المؤسسة التي تملك ميزة تنافسية "الحيازة على خصائص فريدة تجعل العميل يتعلق بها . و حتى يتم الحيازة على هذه الميزة التنافسية يستند الى عوامل تدعى بعوامل التفرد ، و التي تميز من بينها التعلم بصفة جيدة. فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، فإن العام الذي يمكن إمتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل"<sup>1</sup>. إن الحصول على ميزة التميز ليس ممكن في كل الظروف بل يجب توفر بعض الشروط .

الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز: نوردها في الأتي<sup>2</sup>:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة )، و بدرجة تمييزه عن غيره من المنتجات؛
- تعدد إستخدامات المنتج و توافقها مع حاجات المستهلك؛
- عدم وجود عدد كبير من المستهلكين.

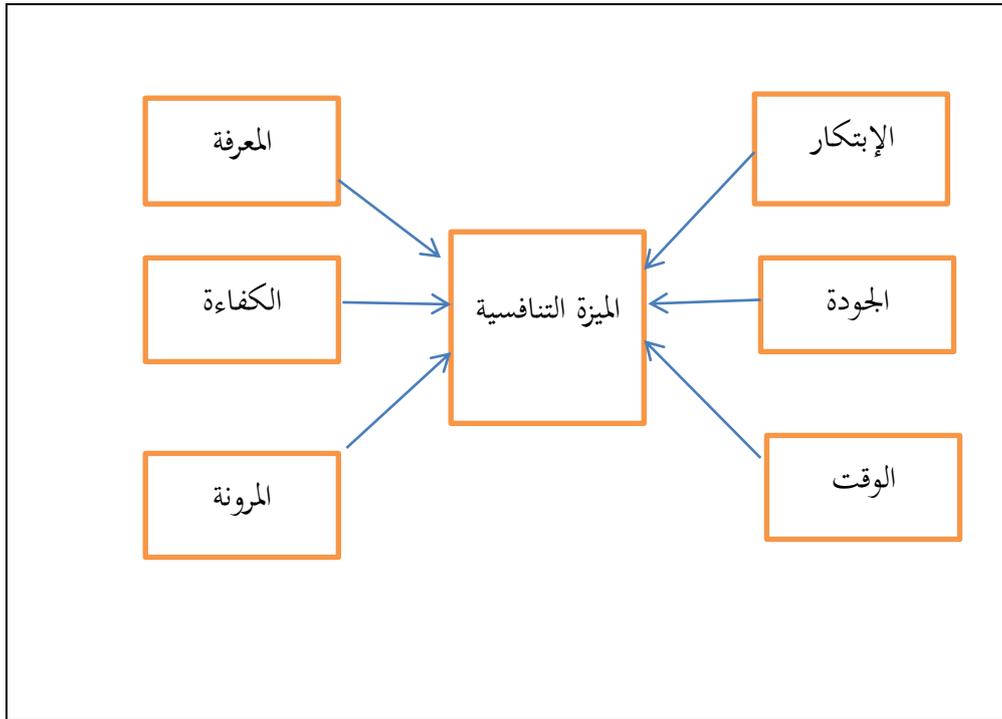
### ثانيا : مصادر الميزة التنافسية

من أهداف المؤسسات الإقتصادية تحقيق الأرباح و البقاء في سوق و المنافسة لأطول مدة ممكنة ، و ذلك لا يكون إلى بإحتلال مركز تنافسي جيد في السوق، ولكي تستمر يجب عليها البحث المتواصل لإيجاد مصادر تساعدها في خلق و تدعيم ميزتها التنافسية في بيئة الأعمال. الشكل التالي يقدم المصادر المساعدة في خلق المزايا التنافسية في نشاط المؤسسة:

<sup>1</sup> - ثامر البكري، مصدر سبق ذكره ،ص 128

<sup>2</sup> - حجاج عبد الرؤوف ، مصدر سبق ذكره ، ص، 17

الشكل رقم (01-02) : يوضح مصادر الميزة التنافسية



المصدر: هشام حريز ، بوشمال عبد الرحمان ، مصدر سبق ذكره، ص121

1- **الإبتكار** : إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات و الذي صاحبه إنفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي ، أدى إلى تصاعد إهتمام المؤسسات بالإبتكار و التركيز عليه . إلى درجة إعتبار الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب الكلفة و الجودة ، و أصبحت هذه القدرة ( القدرة على الإبتكار ) مصدرا متجددا للميزة التنافسية<sup>1</sup> .

و يشمل الإبتكار كل المنتجات و الخدمات و كذلك الإبتكارات العلمية، فله أهمية كبيرة لما لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو المؤسسات الإقتصادية . حيث إن المؤسسات الإقتصادية الأكثر إبداعا و إبتكارا لها أفضلية في تقديم المنتجات و الخدمات وهي محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر . و تمتد هذه القدرات المبتكرة على الجهود الجماعية، و مما سبق ذكره فإن الإبتكار له دور كبير في الحصول المؤسسات الإقتصادية على ميزة تنافسية من خلال إبتكارات تضاف إلى المنتج أو إبتكارات جديدة ، يرجع إلى الإكتشافات

<sup>1</sup> - هشام حريز ، بوشمال عبد الرحمان ، مرجع سابق الذكر ، ص 121.

العلمية و نتائج الأبحاث مما يؤدي كفاءة إستخدام الموارد يجعل المؤسسات الإقتصادية تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد.

2- **الكفاءة** : تتجسد الكفاءة في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة للإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال... إلى مخرجات التي تتمثل في السلع و الخدمات<sup>1</sup>. فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالإخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة مع منافسيها ، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية ، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي إلتزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة و القدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة<sup>2</sup>. بمعنى كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات وذلك عن طريق، إقتصاديات الحجم، أثار التعلم، تسهيلات الصنع المنبثقة عن أنشطة البحوث و التطوير . وبهذا يقل حجم المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة و بذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

3- **الجودة** : "تتمثل الجودة في درجة تلبية الصفات و الخصائص الموجودة في المنتج و المطابقة لمتطلبات العملاء ، و هي تمنح المنتج حاذبية تنافسية إضافية و تكون مفيدة للعملاء ، وهي ترتبط بشكل كبير بحاجاتهم و رغباتهم المستقبلية"<sup>3</sup>، يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز حاذبيتها التنافسية و ذلك لإستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات و تحقيق الجودة يتم من خلال **بعدين** هما تصميم المنتج لتكيف مع وظيفته نوعية و تتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - بوزيان وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف ، مذكرة مكملة لشهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة سطيف 01، تخصص: إدارة إستراتيجية، 2012، ص 17.

<sup>2</sup> - هشام حريز ، بوشمال عبد الرحمان ، مرجع سابق الذكر ، ص، 123

<sup>3</sup> - معتصم مفضي الخالدي، دور محاسبة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية ، قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد و الأعمال في جامعة جدارا -أردن، ص 36

<sup>4</sup> - عز الدين علي السويسي ، نعمة عباس العفاجي ، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغير التنظيمي ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية 2015، ص، 72

وقد حدد (david garvin) الخبير في الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية خمس نقاط يتعين على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية و هي<sup>1</sup>:

- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك؛
- لا بد من ربط الجودة مع الربحية لكل جانب من السوق و التكلفة؛
- يجب أن ينظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية؛
- يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الإستراتيجي؛
- لا بد للجودة أن تحصل على إلتزام المؤسسة الإقتصادية بالكامل .

#### 4- الوقت : يعتبر الوقت في إدارة الإنتاج أو إدارة الخدمات ميزة تنافسية<sup>2</sup> :

يعتبر الوقت مقياساً للإلتزام بين المؤسسة الإقتصادية و العملاء، إضافة إلى ذلك يعتبر الوقت مؤشر لتطوير المنتجات و تقديمها إلى العملاء حسب الجدول الزمنية المتفق عليها . و يمكن تحديد الميزات التنافسية و التي تمثل جوهر المنافسة في السوق كالآتي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى السوق و يتحقق ذلك من خلال إختصار زمن دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع.

5- المرونة : جاء هذا المصدر نتيجة لحالة التطور و الإبداع التكنولوجي و بالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة و عكستها تغيرات الحياة و أصبحت الكلفة و الجودة مصادر تقليدية . و يقصد بالمرونة أنها قدرة المؤسسة في تقديم منتجات مختلفة و متنوعة بالسوق المستهدف.<sup>3</sup> و يمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيان هما<sup>4</sup> :

أ- قدرة المؤسسة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا و تصميم المنتجات على وفق تفضيلات العملاء على إعتبارات المستهلك و سلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير. و بالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الأحوال؛

1 - بوشمال حريز ، بوشمال عبد الرحمان ، مرجع سابق الذكر، ص، 124

2 - نفس المرجع ، نفس الصفحة

3 - ثامر البكري ، مصدر سبق ذكره.

4 - سعاد خنوس ، أثر إنتاجية العنصر البشري على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، علوم إقتصادية تجارية و علوم التسير، 2016، ص11.

ب- قدرة المنظمة في الإستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان و بحسب مستويات الطلب و بالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الإستعداد الكافي و القدرة على العمل في بيئة مستقرة و متقلبة .

**6- المعرفة :** تعد الأصول الفكرية الركيزة الأساسية لإستمرار نشاط المؤسسة الإقتصادية في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات و المعرفة كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات العلامات التجارية المتميزة و براءات الإختراع و ميزها حيث تمثل المعرفة مصدرا أساسيا لإمتلاك الميزة التنافسية .

### المطلب الثالث: أهداف و محددات الميزة التنافسية.

في ظل التغيرات التي تشهدها الأسواق و تنوع المؤسسات الإقتصادية وسعيها المطلق لسيطرة على الأسواق أصبح من الصعب على الكثير منها البقاء و المحافظة على حصصها السوقية إن لم تكن تملك ميزات تنافسية تنفرد بها و تميزها عن غيرها من المؤسسات الإقتصادية المنافسة و الناشطة في نفس المجال. بحيث للميزة التنافسية أهداف و محددات تمكن المؤسسة من تقييم عملها و قياس درجة صواب ميزاتها التنافسية المعتمدة.

**أولا : أهداف الميزة التنافسية :** للميزة التنافسية أهداف عديدة نبرزها في الآتي:<sup>1</sup>

- تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا و كميا و أفضلية على المنافسين؛
- تجعل المؤسسة الإقتصادية متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الإثنين معا؛
- تساهم في تأثير إيجابي في مدركات العملاء و باقي المتعاملين مع المؤسسة الإقتصادية وتحفيزهم للإستمرار؛
- إن كون الميزات التنافسية تتسم بالإستمرارية و التجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة الإقتصادية متابعة التطور و التقدم على المدى البعيد.

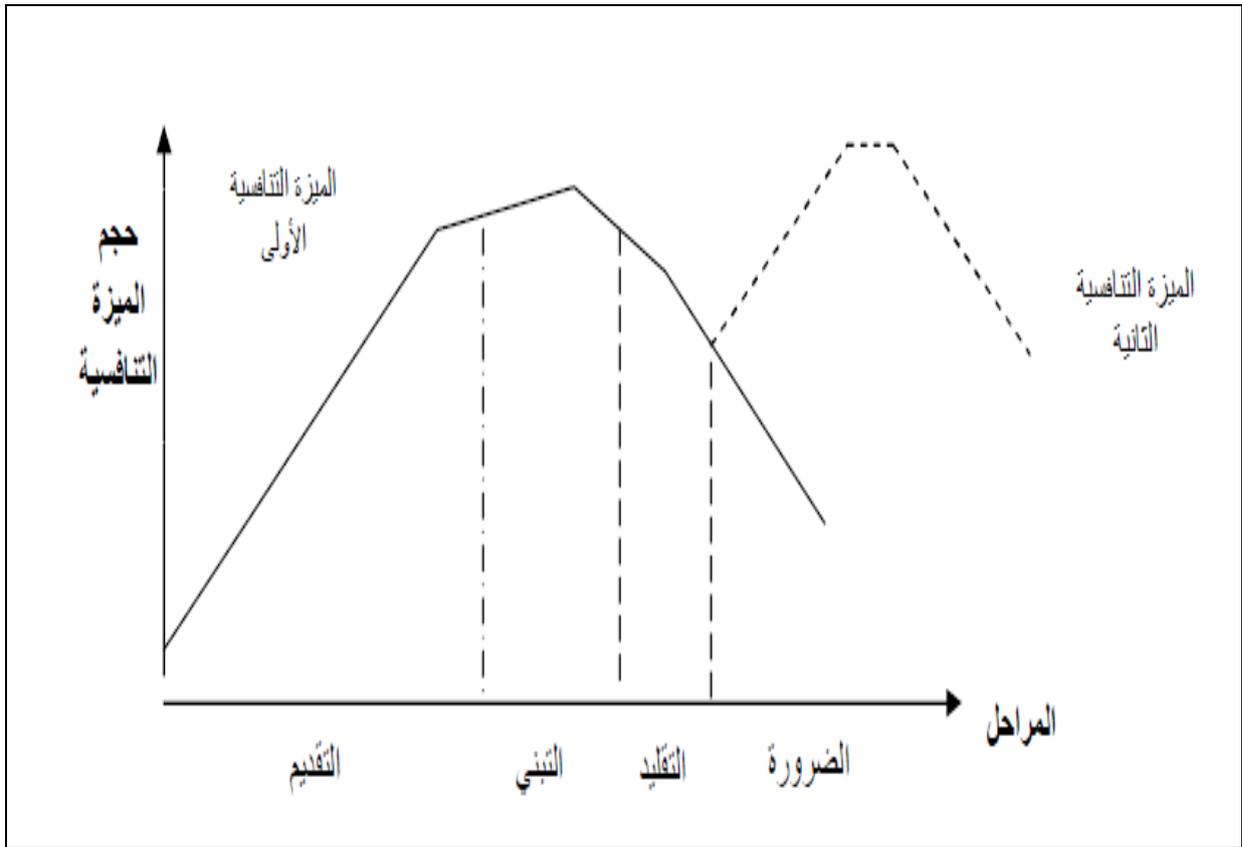
### ثانيا: محددات الميزة التنافسية

إتفق العديد من الكتاب و الكتابات على أن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفق متغيرين أو بعدين أساسيان يمكنان من مواجهة المنافسة و الإبقاء على الميزة التنافسية لأكثر فترة ممكنة وهما حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

<sup>1</sup> - سعاد خنوس، مرجع سبق ذكره ، ص 10.

**1- حجم الميزة التنافسية:** تتسم الميزة التنافسية بالإستمرارية و الحجم "إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنافسة"<sup>1</sup>. كلما كانت الميزة التنافسية كبيرة كلما كانت تكلفة التغلب عليها كبيرة بالنسبة للمؤسسات المنافسة. وللميزة التنافسية دورة حياة مثل دورة حياة المنتجات و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02-02) : مراحل دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، ص، 118.

<sup>1</sup> - هشام حريز ، بوشمال عبد الرحمان ، مصدر سبق ذكره، ص 117

ويمكن شرح مراحل دورة حياة الميزة التنافسية كما يلي:

- **مرحلة التقديم:** من خلال الشكل يتبين لنا أنها أول مرحلة في حياة الميزة التنافسية "وأطول مرحلة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير و الإستعداد البشري ، المادي المالي، و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشارا أكثر فأكثر"<sup>1</sup>. بمعنى أنها جديدة تقدم لمرتها الأولى إلى العملاء ، ومع الوقت تبدأ في النمو وهذه نتيجة الإقبال و التعرف عليها .
  - **مرحلة التثبيت:** "خلال هذه المرحلة تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة ، فتعرف هذه الأخيرة إستقرارا نسبيا من حيث الإنتشار"<sup>2</sup>.
  - **مرحلة التقليد وتراجع حجم الميزة التنافسية:** تتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة ، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم و منه إنخفاض في الوفرات"<sup>3</sup>.
  - **مرحلة الضرورة:** يأتي هنا تقدم تكنولوجيا جديدة لتحسين الميزة التنافسية الحالية و تطويره ، أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل ، فإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة ، فإنها تفقد أسبقيتها تماما ، و يكون من الصعب عليها العودة إلى التنافس من جديد"<sup>4</sup>. أي أن المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أفضل منها، فهنا يجب على المؤسسة تحسين ميزتها وتطويرها.
- إذن من خلال ما سبق لا يمكن للمؤسسة الاقتصادية التي تحصل على ميزة تنافسية إمتلاكها لمدة طويلة بسهولة بل يجب عليها متابعة دورة حياتها، من أجل تطويرها و تنميتها كي لا تفقد أسبقيتها.

**2- نطاق التنافس:** (السوق المستهدف): يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة المؤسسة الاقتصادية بغرض تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية، فإتساع هذا النطاق يمكن ان يحقق تفوق في الكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في السوق ومن أمثلة ذلك الاستفادة من إستخدام منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة،

<sup>1</sup> - هشام حريز ، بو شمال عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 118

<sup>2</sup> - عثمان بن حدوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية ،حالة شركة إسمنت عين الكبير، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ،كلية التسيير و العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955،سكيكدة، 2008، ص 19.

<sup>3</sup> - هشام حريز ، بو شمال عبد الرحمان، ص 118.

<sup>4</sup> - عثمان بن حدوش، مصدر سابق الذكر، ص 05.

وفي مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات الحجم ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة<sup>1</sup>. ويمكن إيجاد أربع أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية ونورها كما يلي:

الجدول رقم (02-02): نطاق أبعاد التنافس

نطاق التنافس أو السوق المستهدف	الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم إختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	عبر عن أداء المؤسسة لأنشطتها الداخلية (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوزيع المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأساسي).
النطاق الجغرافي	يعكس مدى المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا النطاق للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ( أثر مشاركة الموارد) ويبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط ما بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود الروابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو أفراد و خبرات عبر صناعات مختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر : بن جمعة نبيل، مصدر سبق ذكره، ص 65

<sup>1</sup> - بن جمعة نبيل، مصدر سبق ذكره، ص 65.

## المبحث الثاني: تطبيقات الميزة التنافسية

المؤسسة الاقتصادية مرنة جدا في مواجهة الظروف التي تواجهها في محيطها المتغير، و ذلك بالإعتماد على إستراتيجيات أساسية تكسبها ميزة تنافسية دائمة و مستمرة في رفع و تحسين مستوى جودة المنتجات و بأقل تكاليف ممكنة كما تضمن لها الفوز على المنافسين.

## المطلب الأول: الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

المؤسسات الاقتصادية التي تخوض غمار المنافسة يجب عليها الإعتماد أو تطبيق إستراتيجيات معينة، ذلك للبقاء في دائرة التنافس و بناء مركز إستراتيجي مميز يضمن مسعاها في بيئة الأعمال، بحيث هذه الإستراتيجيات تطبق على مستوى وحدات الأعمال، و هي تعنى بدرجة الأولى بالمحافظة على وضع المؤسسة التنافسي في مختلف الصناعات، حيث أن إمتلاكها لميزة تنافسية تميزها عن غيرها يدل على نجاحها في إختيار إستراتيجية من الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية، ومن بين هذه الإستراتيجيات نجد:

1- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** تبنى هذه الإستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسيها، بحيث تحقق تغير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالإعتماد على بعض الإجراءات الهادفة، حيث تتطلب إستراتيجية قيادة التكلفة بأن تملك المؤسسة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة<sup>1</sup>، أي أن أساس هذه الإستراتيجية يعتمد على التكلفة المنخفضة على مستوى مدخلات المؤسسة، فتخفيض تكلفة المدخلات يؤدي بطبيعة الحال إلى تخفيض التكاليف الكلية، وتحسين الجودة، هذا ما يسمح للمؤسسة الاقتصادية بوضع أسعار لمنتجاتها أو خدماتها أقل من أسعار منافسيها و توجيهها إلى أسواق كبيرة. حيث يترتب على ذلك: "تحقيق مستوى عال من الأرباح، و القدرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى، و الإستحواذ على حصة تسويقية أكبر من المنافسين"<sup>2</sup>. تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا منها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - عز الدين علي السويسي، نعمة عباس العفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغير التنظيمي، دار الأيام لنشر و التوزيع، الطبعة العربية 2015، ص 75.

<sup>2</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد مسعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي و العشرين النظرية و التطبيق، دار وائل لنشر، الطبعة الأولى 2014، ص 218.

<sup>3</sup> - بوخرصة خديجة، البقطة الإستراتيجية و دورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغام- مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص: إستراتيجية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015، ص 90-91

- ما يتعلق بالمنافسين: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- ما يتعلق بالمشتريين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- ما يتعلق بالموردين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء و خاصة حالة ما إذا كانت أعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر و تحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط إرتفاع أسعار المدخلات الهامة و الحرجة.
- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر و مواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.
- ما يتعلق بالسلع البديلة: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل من منافسيها يمكنها إستخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة و التي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- لا تخلوا إستراتيجية قيادة التكلفة من عيوب و مخاطر التي تعيق من أداء المؤسسة منها<sup>1</sup>:
- بطئ نمو المؤسسة: تطبيق هذه الإستراتيجية يحقق معدلات نمو مرتفعة و لكن إلا في المدى البعيد.
- مشكل التقليد: كذلك من المشاكل المترتبة هي تقليد المنافسين للمنتج الحالي، عن طريق تحسين منتجاتهم من غير زيادة في التكاليف، و بالتالي بيع المنتج بتكاليف تنافسية.
- صعوبة التكيف مع الوضعيات الجديدة: إن إتباع هذه الإستراتيجية و وفرة الإنتاج يتطلب مجهودات في الإستثمار و السلاسل الإنتاجية بغية إمتصاص التكاليف، مما يؤدي إلى مشاكل عديدة في التكيف مع الوضعيات الجديدة.
- إتباع نفس الإستراتيجية من طرف المنافسين: إن هذه الأخيرة تؤدي بالمؤسسة في الدخول في حرب الأسعار مع المنافسين ، وقد تخسر المؤسسة الحرب مما يؤدي إلى تراجع في أدائها.
- إهمال دور السعر و التكلفة : قد تؤثر سلبا هذه الإستراتيجية على أداء المؤسسات، خاصة في ظهور عوامل أخرى لا تباي بالأسعار ولا بتكلفة ، كالجودة و التكنولوجيا.

<sup>1</sup> - بوخرصة خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

الجدول (02-03): الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

الميزة التنافسية	قيادة الكلفة	التميز
نطاق التنافس	التركيز إستنادا إلى الكلفة	التركيز إستنادا إلى التميز

المصدر: محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2012، 1433 هـ، ص 102.

2- إستراتيجية التميز: إستراتيجية البحث عن التميز أو الأفراد بخصائص إستثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة و تكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباته كالأسعار التشجيعية و خدمات ما بعد البيع<sup>1</sup> و تقضي هذه الإستراتيجية إلى جعل المنتج أو تلك الخدمة منفردة للمشتري بحيث يكون ذلك المنتج أو تلك الخدمة ذو جاذبية تنافسية في الصناعة ، فاستراتيجية التميز هي الأسلوب الذي تبحث فيه المؤسسة عن تميز منتجاتها مقارنة بالمنافسين في نظر قطاع واسع من المستهلكين<sup>2</sup>. أي أنها تركز على أساس التميز في المنتج أو الخدمة بصفات فريدة و مميزة من نوعها، ويكون هذا التميز على أساس الجودة ، العلامة ، الخدمة، و وضع أسعار إستثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة.

و لإستراتيجية التميز عدة فوائد للمؤسسة الإقتصادية نذكر منها<sup>3</sup> :

- موقف تقدير الزبائن لقيمة الإختلافات في المنتج أو الخدمة و درجة تميزه عن غيره من المنتجات؛

<sup>1</sup> - عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، مصدر سبق ذكره، ص 76

<sup>2</sup> - محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد لنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2012-1433 هـ، ص 105

<sup>3</sup> - بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة الإلكترونيك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص: إدارة أعمال، جامعة أكلي محمد والحاج -البويرة - الجزائر- 2015، ص 150

- تعدد إستخدامات المنتج و توافقها مع حاجيات المستهلك؛
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.

و من مخاطر إستراتيجية التميز هو أن المستهلكين قد لا يعتبرون السلعة فريدة مقارنة بسعرها. و عندما يحدث ذلك تستطيع إستراتيجية القيادة في التكلفة التغلب على إستراتيجية التميز. ومن مخاطرها أيضا هو أن المنافسين قد يجدوا طرق سريعة لمحاكات الميزة. هذا ما يوجب على المؤسسات إيجاد مصادر تميز يعتذر تقليدها من طرف المنافسين .

**3- إستراتيجية التركيز:** "تمثل الفكرة الأساسية في هذه الإستراتيجية على أساس إختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تعمل ضمنه المؤسسة، ومن ثم إستخدام مداخل تحقيق الميزة التنافسية سواء المستندة الى الكلفة أم تلك التي تستهدف التميز و تركيز العمل فيها على ذلك القطاع، و العمل من خلالها على إشباع رغبات و حاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن أو التركيز على إستخدامات معينة"<sup>1</sup>. بمعنى أن المؤسسة تركز على أنشطة محددة لتقديم مزيج تسويقي تستهدف به سوق أو منطقة جغرافية معينة، وذلك للتركيز على فئة من الزبائن و إشباع حاجاتهم بشكل أفضل ، و بتكاليف منخفضة. لأن المؤسسة التي تتوجه إلى فئة معينة من الزبائن تكون أكثر نجاعة من المنافسين الذين يتجهون إلى جميع زبائن السوق ، وعموما تقسم هذه الإستراتيجية إلى النوعين التاليين<sup>2</sup>:

**أ- إستراتيجية التركيز على التكاليف:** cost focus strategy ، و تركز على خدمة الزبون أو جزء من السوق من خلال تخفيض الأسعار؛

**ب- إستراتيجية التركيز على التمايز:** differentiation focus strategy ، و تركز على سوق جغرافية محددة و ضيقة ، أو خط إنتاج محدد أو زبون معين لتمييز نفسها عن المنافسين الآخرين.

مزايا و مخاطر إستراتيجية التركيز:

تتمثل المزايا التنافسية للمؤسسة المتبنات إستراتيجية التركيز فيما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - محي الدين القطب، ورجع سبق ذكره، ص- ص 106- 107

<sup>2</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 219

<sup>3</sup> - بو خريصة خديجة ، مرجع سبق ذكره، ص 93.

- تتمتع المؤسسة بالحماية من منافسيها نظرا لقدرتها تقديم منتجات لفئة معينة في حين لا يستطيع منافسوها تقديم مثلها و هذا ما يمكن المؤسسة من تقليل من التغيرات البيئية التنافسية، و يمنح للمؤسسة قدرا من التأثير على عملائها؛
- خدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسة قادرة على البقاء قريبة من عملائها و الإستجابة السريعة لمتطلباتهم المختلفة .

ومن المخاطر التي تنتج عن تبني هذه الإستراتيجية ما يأتي<sup>1</sup>:

- صعوبة تحول المؤسسة لاحقا الى إستراتيجية أخرى بنجاح؛
- إذا تميز القطاع بالتنافس المفرط، يصبح من الصعب الاحتفاظ بإستراتيجية تنافسية لفترة طويلة .

الجدول رقم (02-04): المؤشرات العلمية المصاحبة لممارسة الإستراتيجيات التنافسية الأساسية

إستراتيجية قيادة الكلفة	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية التركيز مع تخفيض التكاليف	إستراتيجية التركيز مع التمايز
- الإبداع في التكنولوجيا و الابتكار	- تقليل تكاليف التوزيع	- تقديم خدمة مميزة للزبون	- تقديم المنتجات الخاصة
- تعزيز الإبداع		- تحسين الكفاءة	- إنتاج السلع وخدمات للحصص
- حصة سوقية كبيرة		- الرقابة على الجودة	السوقية ذات الأسعار عالية
		- تدريب العاملين في الصف الأمامي	

المصدر: عز الدين علي السويسي، نعمه عباس الخفاجي، مصدر سبق ذكره، ص 78.

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، ناصر "محمد سعود" جردات، مرجع سبق ذكره، ص 220

### المطلب الثاني: معايير الحكم على الميزة التنافسية

للحكم على الميزة التنافسية من حيث النوعية و جودة الخدمة في المؤسسة الاقتصادية نلجأ إلى المعايير التالية<sup>1</sup>:

1- مصدر الميزة التنافسية: من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية فإنه يمكن ترتيبها وفق درجتين هما :

✓ **مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة** مثل: الكلفة الأقل لكل من قوة العمل، مواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها و محاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛

✓ **مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة** مثل : تكنولوجيا عالية، تميز المنتج(التميز من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية ) السمعة الطيبة بشأن العلامة إستنادا على مجهودات مستوفية و متراكمة أو علاقات طيبة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة أو تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها<sup>2</sup>:

- يتطلب تطبيقها توافر مهارات و قدرات على مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريجيا خاصتا القدرات القيمة الداخلة و العلاقات الوطيدة مع كبار العملاء.

- تعتمد على تاريخ طويل من الإستثمار المستمر و التراكمي في التسهيلات المادية و التعلم المتخصص، البحوث و التطوير و التسويق.

- يترتب على هذه الأنشطة خلق مجموعة من أصول الملموسة و غير الملموسة و ذلك في شكل سمعة طيبة أو علاقات وثيقة مع العملاء ، أو حصيلة من المعرفة المتخصصة ، و يمكن القول بأن المزايا المترتبة على التكلفة الأقل ، أقل قابلية للإستمرار و التواصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتجات أو الخدمات .

2- **عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة** : في حالة عدم إعتماد المؤسسة الاقتصادية على ميزة تنافسية واحدة فقط مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على الشراء مواد الخام رخيصة الثمن فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - معتصم مفضي الخالدي، مصدر سبق ذكره، ص 40.

<sup>2</sup> - حجاج عبد الرؤوف ، مصدر سبق ذكره، ص 5.

<sup>3</sup> - مختار عبد الهادي، تطبيق مواصفات الدولية إيزو 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، تخصص: تسير و إقتصاد المؤسسة، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2007، ص 122

3- درجة التحسين والتطوير و التجديد المستمر في الميزة التنافسية: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث على مزايا جديدة و بشكل أسرع و قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة التنافسية القائمة حاليا لذا يتطلب أمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة. وخلق مزايا تنافسية جديدة، أو من رتبة مرتفعة مقارنة مع سابقتها<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مقومات و أبعاد تحقيق الميزة التنافسية

المؤسسة تحقق ميزتها التنافسية و تحافظ عليها بالإعتماد على مقومات و أبعاد جاءت على النحو التالي:

#### أولا: مقومات الميزة التنافسية

تنتج الميزة التنافسية عن طريق تفاعل و تناغم العديد من العوامل المختلفة في أنماطها و درجة تأثيرها، حيث أن لها صلة بعدة أنظمة و تحديدا إنها تتصل مباشرة بعوامل تخفيض التكلفة و التميز في الإنتاج و التي بدورها على تكلفة المواد الأولية و القوى العاملة و عنصر الإدارة و التنظيم و السياسات الحكومية... إلخ<sup>2</sup>. ومن هذه المقومات نجد<sup>3</sup>:

✓ **عناصر الكلفة:** وهي تتحدد أساسا بالإعتماد على التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج و على أسعار مدخلات الإنتاج من مواد أولية وخام و على القوى العاملة و مدى توفرها و مستوى تدريبها و تأهيلها و إستيعابها لتكنولوجيا الجديدة وكذلك تكلفة مستلزمات الإنتاج الأخرى... إلخ، فالمؤسسات معنية بإتباع إستراتيجيات تنافسية تستهدف تحقيق و كسب ميزة تنافسية دائمة و مستمرة في خفض التكاليف إنتاجها بل و إحلال مكان الصدارة أو الريادة أو القيادة في خفض التكاليف في السوق.

✓ **جودة المنتجات:** وهي أيضا تتصل بعوامل الكلفة و تحديدا مباشرة تعتمد على نوعية مدخلات الإنتاج و جودتها من مواد أولية و خام و على مستوى مهارات العاملين و مدى إستيعابهم لتكنولوجيا الحديثة و بالتالي على مستوى إنتاجيتهم كما تعتمد أيضا على مدى تحقيق قارورات الحجم الكبير و إمتلاك التكنولوجيا المقدمة أو الوصول إليها و إستخدام المواد الأولية الأفضل... إلخ، وفي هذا السياق فإن على المؤسسة أن تتبع إستراتيجية

<sup>1</sup> - حجاج عبد الرؤوف، مصدر سبق ذكره، ص 5.

<sup>2</sup> <http://www.almahasb1.com/2010/07/competitive-advantage.html> (تم النصف يوم 2018/03/16، على الساعة 9:41)

<sup>3</sup> - نفس المرجع

تنافسية من شأنها تحقيق و كسب ميزة تنافسية دائمة و مستمرة في رفع مستوى جودة المنتجات و تنوعها و السعي دوما لتقدم كل ما هو جديد، و تحفيز روح الإبداع و التطوير لديها على الدوام.

✓ **الإدارة العامة و التنظيم الحكومي:** و يتعلق هذا الأمر مباشرة بالسياسات الحكومية المتبعة و التنظيم الحكومي للنشاط المعني و لعل أبرز السياسات الحكومية ذات الصلة هي السياسات الضريبية و المالية المتبعة و السياسات النقدية و الإقتصادية بوجه عام و مدى تدخل الدولة في النشاط الإقتصادي و ما تقدمه الدولة من تشجيع و حوافز للاستثمار و لقطاع الأعمال و مدى ما يتصف به الجهاز الحكومي من روتين و بيروقراطية و كذلك مدى توفير خدمات البنية التحتية من طرق و كهرباء و سبل الإتصال و التعليم و التدريب للقوى العاملة... إلخ و مدى تأثير ذلك كله و محصلته على توفير و خلق الأجواء الإستثمارية المناسبة و على مساعدة قطاع الأعمال و المؤسسات الإنتاجية على خفض تكاليفها و تحقيق معدلات ربحية معقولة و مقبولة لبقائها و إستمرارها و نموها.

#### ثانيا: أبعاد تحقيق الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيان هما<sup>1</sup>:

- أ- **القيمة المدركة عند العميل:** بمعنى قيام المؤسسات بإستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع و الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر و الجودة ، مدى الإقتناع بالمنتج و الخدمات ما بعد البيع.
- ب- **التميز:** يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، و هناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري و الإمكانيات التنظيمية.

<sup>1</sup> - حرير بو شعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري و دوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصادية الحديثة يومي: 13-14 ديسمبر 2011، ص 07

## المبحث الثالث: الميزات التنافسية الناتجة عن تطبيق المسؤولية الاجتماعية

يشير أستاذ الإدارة carrol من جامعة جورجيا الأمريكية "إلى أن المسؤولية الاجتماعية الكلية للمؤسسة الاقتصادية هي كل متكامل يمتد من داخل المؤسسة إلى خارجها"<sup>1</sup>. أي أن "المسؤولية الاجتماعية تركز على مفهوم الالتزام تجاه مجموعة من الأطراف من داخل و خارج المؤسسة و هم ( العملاء، الموردون، العمال، المجتمع، البيئة... إلخ ) ، وغالبا ما يتم التركيز على الأثر على المجتمع ، إذا على المؤسسة أن تملك أسس و قيم أخلاقية راسخة تنعكس في خططها و إستراتيجياتها إيجابا على المجتمع الذي تعمل فيه." <sup>2</sup> حيث أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية له دور كبير في خلق مزايا تنافسية تعود بالفائدة على جميع الأطراف.

**المطلب الأول: أهمية الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إتجاه (العمال، العملاء، و الموردون) في تحقيق الميزة التنافسية**

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق التميز و الإستمرار في السوق من خلال تطوير و تجديد المزايا التنافسية و تحسين سمعة و علامة التجارية ، حيث تركز في ذلك على جزء من الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إتجاه الأطراف التي ترتبط بها المؤسسة كالعمال ، العملاء و الموردون.

**أولا: الميزات التنافسية الناتجة عن الالتزام الاجتماعي إتجاه العمال:** من المعلوم أن الثقة بين العاملين و الإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة مؤسسته ستقدر مجهوداته على المدى القريب و البعيد فإنه يتفانى في عمله و لكن عندما يشعر العامل أن إدارة مؤسسته لا تفي بوعودها إتجاههم على أكمل وجه فإن هذا الأمر يعتبر غير محفز له على تطوير العمل و الإبداع و زيادة الكفاءة ، بذلك فإن إلتزام المديرين بإحترام حقوق العامل إلى جانب إحترام أخلاقيات الإدارة كالصدق و الأمانة و العطل و الوفاء و الرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة و هذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم على العمل. فالعاملون إذن هم الثروة الحقيقية و المورد الذي توليه المؤسسات الرائدة الأهمية القصوى، فعلى المؤسسات أن تبرز في رسالتها عن مدى إهتمامها بالعاملين لديها مما يلفت النظر إلى تقدير تلك المؤسسات و إحترام تصرفاتها ، و بهذا نقول

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري ، قضايا معاصرة في التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 150

<sup>2</sup> بابا عبد القادر، وهبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة، دراسة حالة شركة سوناطراك،

[http://fseg2.univ-tlemcen.dz/larevue07/\\_\\_\\_\\_\\_%20\\_\\_\\_\\_\\_%20\\_\\_\\_\\_\\_%20%20%20\\_\\_\\_\\_\\_%20\\_\\_\\_\\_\\_.pdf](http://fseg2.univ-tlemcen.dz/larevue07/_____%20_____%20_____%20%20%20_____%20_____.pdf)

تم الإطلاع عليه: 2018/04/16. 10:50.

أن إحترام المسؤولية الاجتماعية إتجاه العاملين ( إحترام حقوق العمل، ظروف العمل، التكوين، التقدير.) من شأنه أن يشكل ميزة تنافسية للمؤسسة<sup>1</sup>، بحيث<sup>2</sup>:

- ✓ يعتبر العنصر البشري أهم عنصر خالق للتجديد و الابتكار في المؤسسة، فالرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يجعله مبدعا يسخر كل طاقته لخدمة المؤسسة؛
- ✓ إذا لم تدفع أخلاقيات الإدارة بالعامل إلى الابتكار و التجديد فهي على الأقل لن تجعله يفكر في التبنى موقف سلبي من مؤسسته أو خلق تنظيم رسمي معادي للإدارة؛
- ✓ إعتبار العمال في قلب إهتمامات المؤسسة و ليس مجرد أداة لأداء المهام، و فهم ترقباته و تحسين وضعه الإجتماعي له أثر مباشر على فعالية المؤسسة، و منحه الإستقلالية و المسؤولية و إشراكه في إتخاذ القرارات يدجله قادرا على التفاعل و الرد الفعل الفوري على وضعية غير منتظرة دون الرجوع إلى أطراف أخرى؛
- ✓ تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات إتجاه العاملين تعتبر بمثابة إستقطاب للكفاءات البشرية في سوق العمل، فالمورد البشري المؤهل هو ميزة تتنافس عليها المؤسسات.

ثانيا: الميزات التنافسية الناتجة عن المسؤولية الاجتماعية إتجاه العملاء: الإلتزام الإجتماعي إتجاه العملاء يعني تقديم منتج أو خدمة بمواصفات عالية الجودة مع إحترام شروط الصحة و السلامة و الأمان، كما يعني أيضا إحترام ثقافة العميل و خصوصياته الدينية و الإجتماعية و أعرافه و عاداته و تقاليدده، و تلبية الحاجة ينتظرها من وراء السلعة أو الخدمة بالشكل المناسب، فإذا تبين لزبون حرص المؤسسة على الوفاء بكل إلتزاماتها إتجاهه خاصة تلك الإلتزامات ذات الطبع الإجتماعي فإن هذا يعني ما يلي<sup>3</sup>:

- ✓ وجود إنطباع ذهني إيجابي عن المؤسسة لدى العميل و بالتالي تفصيل منتجاتها أو خدماتها؛

<sup>1</sup> - جميلة العمري، إسهامات تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لبعض الشركات التأمين في الجزائر ، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه الطور الثالث، الميدان علوم إقتصادية علوم تسير علوم تجارية ، فرع علوم تسير ، تخصص: مناجمت و تسير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016، ص 43.

<sup>2</sup> بابا عبد القادر، وهبية مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة، دراسة حالة شركة سوناطراك،

<http://fseg2.univ-tlemcen.dz/larevue07/%20%20%20%20%20%20.pdf>

تم الإطلاع عليه: 2018/04/16. 10:50. ص12.

<sup>3</sup> - نفس المرجع ، ص13.

✓ سيكون من اليسر أن تحصل المؤسسة على رأي العملاء عند محاولة تطوير خدماتها، لأن العملاء يشعرون بنوع من الولاء لتلك المؤسسة.

ثالثاً: الميزات التنافسية الناتجة عن الالتزام الاجتماعي إتجاه الموردين : ينظر إلى العلاقة ما بين المردون و المؤسسات الاقتصادية على أنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردين أن تحترم المؤسسات الاقتصادية تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالإستمرار في التوريد لمدة طويلة وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية و أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة للمؤسسة بالإضافة إلى تسديد الإلتزامات، والصدق في التعامل، و تدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل، وكل هذا يعود بأثر مهم على أداء المؤسسة، أما عندما تتعامل المؤسسة بأسلوب غير أخلاقي مع الموردين كأن تأخر سداد مستحقاتهم بغير حق أو تعطيتهم وعود كاذبة فإن العلاقة بين الطرفين تكون مبنية على المكسب السريع، فالمورد لا بضمن تعامله مع المنظمة مرة أخرى فيحاول الحصول على أعلى مقابل للعملة الحالية و تقدم الخدمة بأقل تكلفة و هو ما قد ينتج عنه إنخفاض الجودة، هذا المورد لا يكثرث بالرضا تلك المؤسسة عنه في المدى البعيد لأن علاقته بها لا تمتد كثيراً، و لا تستطيع تلك المؤسسة أن تطلب من الموردين ما تطلبه المؤسسة الأخرى التي لديها علاقة تعاون طيلة الأجل مع الموردين لتطوير المنتج أو تقليل وقت التوريد أو تطوير طريقة العمل<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية إتجاه المجتمع و البيئة في تحقيق الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية عاملاً أساسياً في تحديد مدى إستمرارية و نجاح المؤسسة لذلك تسعى المؤسسات إلى تعزيز قدراتها التنافسية بالعمل على تهيئة ميزات تنافسية تتيح لها التميز و التفوق على المؤسسات الأخرى بإتباع إستراتيجيات تنافسية يمكن أن تشمل مجالات متنوعة<sup>2</sup>. و إن الإلتزام الناجح بالمسؤولية الاجتماعية إتجاه المجتمع و البيئة يمكن أن يؤدي دوراً إيجابياً في تحقيق ميزات تنافسية.

أولاً: الميزات التنافسية الناتجة عن الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية إتجاه المجتمع: تعتبر المسؤولية الاجتماعية مسألة مبادئ و مسؤولية أخلاقية، إذ أن المؤسسة تتطور و تنمو بأمر المجتمع الذي تعيش فيه و تستخدم موارده المادية و البشرية، لذا فهي مسؤولة إتجاهه على الصعيد الاجتماعي و حماية البيئة، و هذه المسؤولية تحقق لها العديد من المزايا و الفوائد نذكر منها:

<sup>1</sup> - حنان عاشوري ، سمية حفظ الله، مصدر سبق ذكره ، ص 90.

<sup>2</sup> - نفس المصدر، ص 92.

- ✓ أنها تحقق التقارب بين الشركة و الجمهور ،إذا أن التي تبدلها الشركة لصالح مجموعة معينة و مستهدفة في المجتمع كالمساهمين في الشركة مثلا ، قد تضر بمصالح مجموعات أخرى ، و العكس فإن تحقيق التوازن الدائم بين الجميع المصالح يعد جزئيا مهما من المسؤولية الاجتماعية لتحقيق العدالة بين الفئات المختلفة؛
- ✓ إن زيادة التكاليف الناتجة عن القيام بالمسؤولية الاجتماعية و الحفاظ على العلاقة الجيدة مع المجتمع، تستطيع الشركة تعويضها على المدى البعيد من خلال تطبيق المعايير البيئية و الاجتماعية ؛
- ✓ تحسين سمعة الشركة في الأوساط المالية و التجارية بين الموردين و العملاء و أفراد المجتمع؛
- ✓ إن العمل في محيط حساس و مضطرب إجتماعيا يعتبر في الأصل تهديدا للعمل المؤسسة و تواجدها، في حين أن النسيج الإجتماعي المتماسك يحسن من أداء المؤسسة.

ثانيا: الميزات التنافسية الناتجة عن الإلتزام بالمسؤولية البيئية: العديد من ذوي المصالح المعين بالمؤسسة سواء من داخلها أو من خارجها يظهرون إهتماما متزايدا الأداء البيئي للمؤسسات. و المعين من داخل المؤسسة تشمل العاملين الذين يتأثرون بالتلوث في بيئة الأعمال ، بينما يشمل المعين من خارجها المجتمع المحلي الذي يتأثر بتلوث مواقع الأعمال ، و جمعات النشاط البيئي، و الدوائر القانونية ، و المساهمين و المستثمرين، و العاملون و المجهزين للمواد و غيرهم، و لذلك تولدت أنواع عديدة من الضغوطات البيئية التي تختلف من بلد إلى آخر و من مؤسسة إلى أخرى داخل قطاعات الأعمال. و هذه الضغوطات البيئية تدفع بالمؤسسات للبحث عن طرق ذات أبعاد إقتصادية في الكلفة و إبداعية جديدة لغرض الإدارة و تخفيض التأثيرات البيئية<sup>1</sup>. و تحقيق العديد من المزايا منها<sup>2</sup>:

- ✓ إيجاد أسواق و مستهلكين جدد، فقد لوحظ و جود إتصال واسع بين المستهلكين و الأداء البيئي حيث هناك ما يسمى بالمستهلكين الخضر و هذه التجربة السابقة و جدت لدعم عملية الحفاظ على البيئة؛
- ✓ رفع معنويات العاملين إتجاه مسؤولياتهم البيئية ؛
- ✓ تعزيز صورة المؤسسة لدى الموردين و المستثمرين و الجهات الأخرى المتعاملة مع المؤسسة؛
- ✓ رفع قدرة المؤسسة على التنافس لأجل الحصول على حصة سوقية أعلى؛

<sup>1</sup> - جميلة العامري، مصدر سبق ذكره، ص48

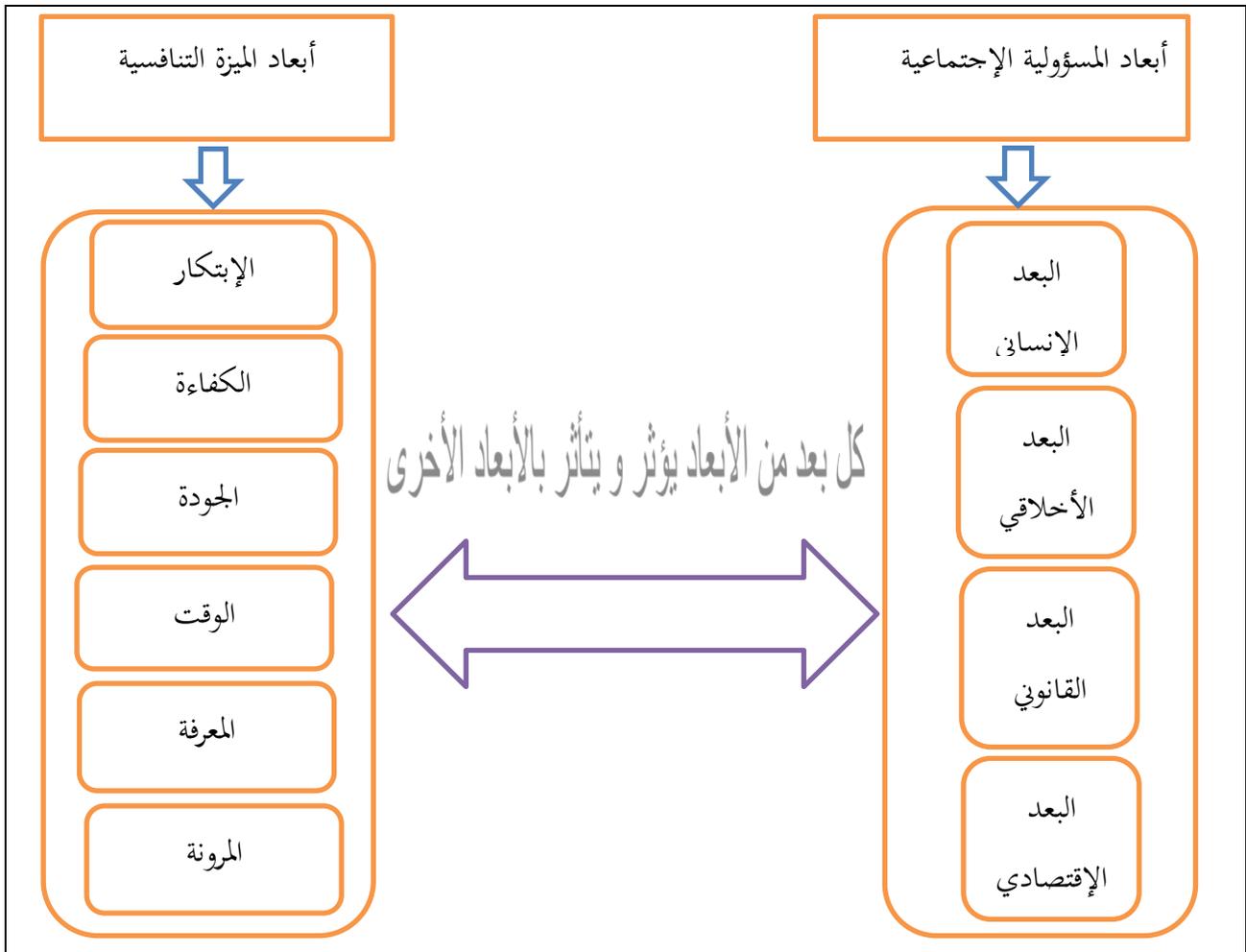
<sup>2</sup> نفس المرجع ، نفس الصفحة

✓ كما أن السمعة و الشهرة البيئية للمؤسسة تزيد من مكائتها و تطورها من بين المؤسسات العاملة معها.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الميزة التنافسية و المسؤولية الإجتماعية

تعتمد المسؤولية الإجتماعية من طرف المؤسسات الإقتصادية من أجل بناء و تطوير ميزاتها التنافسية للحفاظ على بقاءها و إستمرارها و تحقيق أهدافها المرجوة ، حيث أنها ذات أهمية لكل من المؤسسة و المجتمع و قد إزداد إدراك المؤسسات الإقتصادية لأهمية و دور تطبيق المسؤولية الإجتماعية لتحقيق الميزة التنافسية، كما تتصف العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية و الميزة التنافسية أنها علاقة طردية و الشكل التالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم (2 - 03) يوضح العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية و الميزة التنافسية



المصدر : من إعداد الطالبان بالإعتماد على :

- ياسر ثامر البكري ، قضايا معاصرة في التسويق، مصدر سبق ذكره، ص147.

- هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان مصدر سبق ذكره، ص 123.

الشكل يوضح علاقة التأثير المتبادلة بين المسؤولية الإجتماعية و الميزة التنافسية. فكل من أبعاد المسؤولية الإجتماعية ( البعد الإنساني، البعد الأخلاقي، البعد القانوني، البعد الإقتصادي ) لها تأثير على الميزة التنافسية الممثلة في أبعادها ( الإبتكار، الكفاءة، المعرفة، الجودة، الوقت، والمرونة )

كما تظهر علاقة البعد الإنساني أو الخيري بالإبتكار، في أن العنصر البشري هو العنصر الوحيد القادر على الإبتكار، فالأعمال الخيرية التي تقوم بها المؤسسة في بيئتها الداخلية من حوافز كالترقية و التدريب مع تحسين ظروف العمل و الإهتمام بالعمالة، يتيح للعمال توظيف القوى الذهنية و الجسمانية من أجل التطور و السعي في البحث، الذي يولد لديهم القدرة على الإبتكار و الإبداع من خلال تصميم و تقديم منتج بأقل تكلفة و العمل بأسلوب جيد يختلف عن المنافسين. كما يظهر تأثير البعد الأخلاقي على الكفاءة من خلال أن عمل المؤسسة على زيادة الإهتمام بالبيئة و الإلتزام بالأعمال الصحيحة و القيم الأخلاقية يدر على المؤسسة الكثير من الفوائد كتخفيض التكاليف و الإستغلال الأمثل لكل الموارد المتاحة في عملية الإنتاج، دون إستنزافها على تصحيح الأخطاء مثل إلحاق الضرر بالأخرين و هنا تكمن كفاءة المؤسسة أي القدرة على الخروج بأكبر قدر ممكن من المخرجات بالمدخلات المتاحة،..... إلخ .

أصبح تبني المسؤولية الاجتماعية و دمجها في إستراتيجيات المؤسسة الاقتصادية أمرا تفرضه الظروف الاقتصادية و الاجتماعية على المؤسسة التي تريد الإستمرار و الديمومة في عملها، كما أن المؤسسة تتحمل مسؤوليتها إتجاه العاملين بها ، العملاء الذين يتعاملون معها، و الموردون، و كذا إتجاه البيئة التي تعمل بها، غير أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية و البيئية لم يحدد بشكل يكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية بل لا يزال يستمد قوته و قبوله من طبيعته الطوعية، كما تتحدد تلك المسؤولية بما يفرضه المجتمع الذي تعيش فيه لتتماشى مع إحتياجاته و تحقيق رضاه من خلال السعي لتقديم خدمة أفضل، مما يساهم في تطويره و إزدهاره من جهة و تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية من جهة أخرى، حيث أن المسؤولية الاجتماعية لها دور كبير في تمكين المؤسسة الاقتصادية من بناء مزايا تنافسية التي تتمتع بالأمان و القدرة أكثر على البقاء.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية

للمؤسسة موريليس

وكالة

- تسهيلات -

## مقدمة:

تبين أن المسؤولية الاجتماعية هي أحد العوامل الهامة لخلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، و اتضح أيضا أن تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة الاقتصادية يتطلب مشاركة العديد من الأطراف و تخصيص الكثير من الموارد و الإهتمام، وسوف نحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على أرض الميدان، قصد التعرف على واقع مؤسسات الإتصال في الجزائر، و مدى تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وقدرتها على تطوير ميزتها التنافسية. و قد إختارنا مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس أنموذجا، لكونها تعتبر من المؤسسات النشطة في السوق و السباقه إليه و المتعامل الوطني الأول بسوق الإتصالات الجزائرية، و بناءا على ذلك إرتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- ✓ المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس؛
- ✓ المبحث الثاني: وكالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس تسمسيلات؛
- ✓ المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس.

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال mobilis.

قبل أن نتطرق بالتفصيل إلى تقييم دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس، سنعرض أولاً في هذا المبحث تقديمًا عامًا لمؤسسة موبيليس، من خلال ذكر نشأتها، تطورها التاريخي، و هيكلها التنظيمي، مع إعطاء عرض مختصر لخدمات مؤسسة موبيليس

#### المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس mobilis.

بموجب من القانون رقم 03-2000 المؤرخ في أوت 2000 تمت إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات، نتيجة إلى سعي الجزائر للعمل بمفهوم الإنفتاح و تحرير الأسواق و تجسيده ميدانيا، و كنتيجة لهذا الإصلاح تم إنشاء مؤسسة إتصالات الجزائر (AT ALGERIE TELECOM) في مارس 2001 بتحصيلها على رخصة (GSM)، شرعت المؤسسة في ممارسة نشاطها رسميا في 1 جانفي 2003 و الذي تمثل أساسا في:

- ✓ توفير خدمات الإتصال التي تسمح بنقل و تبادل الرسائل الصوتية و المكتوبة، البيانات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية و غيرها؛
  - ✓ تطوير، إستغلال، و تسيير الشبكات الإتصالات العمومية و الخاصة؛
  - ✓ إنشاء، إستغلال، و تسيير الروابط البيئية بين كل متعاملي الشبكات؛
- و رغبة منها في تحقيق مستوى عالي من الأداء، و وضعت مؤسسة إتصالات الجزائر ثلاثة أهداف رئيسية تمثلت في:

- ❖ زيادة عروض خدمات الإتصال و تسهيل الوصول إليها من قبل أكبر عدد ممكن من مستعملين و خاصة من المناطق الريفية؛
- ❖ ترقية نوعية الحياة المقدمة و توسيع تشكيلتها و السعي لجعلها أكثر منافسة؛
- ❖ تحقيق الأهداف بفاعلية.

قامت مؤسسة إتصالات الجزائر بإنشاء فروع مستقلة تخصص على التوالي الهاتف النقال، الأنترنت و الإتصالات الفضائية. من هذا كانت نشأة مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبيليس "

( ALGERIE TELECOM MOBILIS ATM )، في أوت 2003، حيث تعد موبيليس أول متعامل في سوق الهاتف النقال الجزائرية وهي مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره مائة مليون دينار: ( 1000000000 دج )، موزعة على 1000 سهم، يقدر السهم الواحد ب 1000.000 دج و كل الأسهم هو ملك للمؤسسة إتصالات الجزائر، و قد قدر عدد عمالها في 31 جانفي 2005 ب 600 عامل. و أصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، و تم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة<sup>1</sup>.

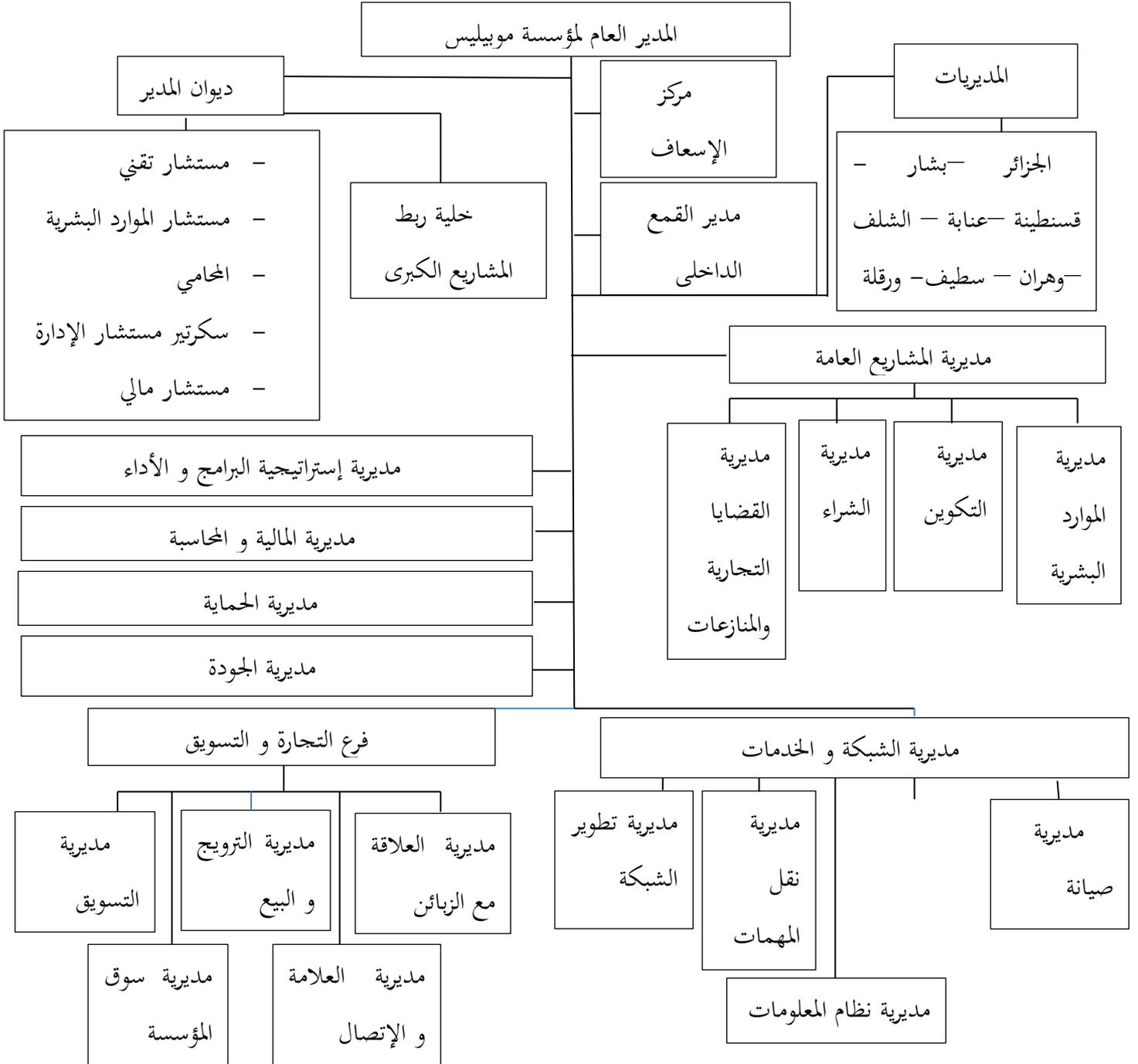
إن الإسم التجاري لموبيليس مكون من كلمتين "موبيل" تعني الهاتف النقال، و "يس" تعني و تدل على إمتلاك الأخر للشيء و المعنى هو هاتفك النقال، أما بخصوص اللغو أو الرمز فقد تم إقتباس الرمز الخاص بإتصالات الجزائر مع إضافة بعض التعديلات عليه التي تتلاءم مع الأهداف التسويقية للمؤسسة<sup>2</sup>

**الهيكل التنظيمي:** تتميز موبيليس بهيكل تنظيمي مرن قابل للتغير و التكيف مع المحيط التنافسي و يلي حاجات ورغبات زبائنها حيث يساعدها في تحقيق أهدافها:

<sup>1</sup> تم الإطلاع عليه يوم 02 أفريل على الساعة 21:48 د. [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz) -

<sup>2</sup> هالة قحف، دور التسويق بالعلاقات في تعزيز ولاء للعلامة موبيليس، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال فرع ورقلة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان، علوم إقتصادية تجارية و علوم التسير، شعبة علوم تجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح ورقل ، 2015، ص 20.

الشكل رقم (01-03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



إنطلاقاً من الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس نجد أنها تعتمد في عملياتها على 8 مديريات جهوية حيث تتوزع هذه المديريات لتغطية أكبر قدر ممكن من التراب الوطني، و تعمل على تنفيذ و تطبيق الإستراتيجيات

الجهوية و تضمن التحكم في الأوضاع و القرب من الزبون، كما تنقل الصورة الشاملة عن مدى نجاعة الإستراتيجيات المتبعة إلى الإدارة العليا، وتمثل المديرية الجهوية شكل من أشكال السير اللامركزي من خلال تفويض السلطة إلى فرع معين من السوق، و في مقابل ذلك تكون هذه المديرية مسؤولة عن نطاقها الجغرافي أمام الإدارة العليا، و هذا ما يمكن هذه الأخيرة من معرفة مدى الأداء لكل إدارة جهوية و بالتالي يمكنها تحديد مكان الضعف و القصور وفي ما يلي نستعرض المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس.

- المديرية العامة للوسط - المديرية الجهوية سطيف - المديرية الجهوية قسنطينة - المديرية الجهوية عنابة - المديرية الجهوية شلف - المديرية الجهوية وهران - المديرية الجهوية بشار - المديرية الجهوية ورقلة .

### المطلب الثاني: أهداف و إلتزامات مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس

تسعى مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس لتحقيق جملة من الأهداف المسطرة ، ولكونها تنشط في بيئة تنافسية ، فإن موبيليس تسعى لإعتماد خدمات جديدة ذات جودة عالية لكسب المزيد من العملاء و ذلك من خلال العديد من الإستراتيجيات يمكن إختصار سماتها الأساسية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- التحسين الدائم و المستمر لمختلف منتجاتها و خدماتها و تكنولوجياتها؛
- نشر شبكاتها عبر مناطق البلاد؛
- الإستجابة لطلبات العملاء في أقرب وقت ممكن؛
- الإبداع المستمر و الوفاء بوعودها.

فالمؤسسة تطمح من خلال هذا كله إلى إسترجاع حصتها السوقية و تنمية و تطوير قدراتها التنافسية سواء على مستوى الأسعار أو جودة الخدمات المقدمة أو من خلال مختلف العروض أو الخدمات التي تقدمها. و قبل التطرق للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها سنتطرق إلى أهم الإستراتيجيات التي تسعى من خلالها إلى تحقيق هذه الأهداف، فتتمثل هذه الإستراتيجيات فيما يلي:

<sup>1</sup> - عادل بو عافية، هيكل الصناعة و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال ، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص الإقتصاد الصناعي، 2017، ص 174.

- تصميم عروض جديدة في خدمات الدفع المسبق و الدفع المؤجل؛
  - تقديم أو طرح منتجات يغلب عليها طابع الإبداع و الابتكار؛
  - تنفيذ مشروع متاجر موبيليس: فهناك متجر بالعاصمة، آخرون في وهران و قسنطينة.
- وتجدر الإشارة إلى أن aTM و في مسعى منها لتحقيق أهداف قائمة بإنشاء مجموعة من الأدوات هي كالآتي:

- الجيو تسويق geomarketing: وتعتمد على أنظمة المعلومات الجغرافية التي تسمح بمعالجة قواعد البيانات من خلال عملية الربط بين المعلومات المستخدمة في التسويق كالسن و الجنس بالنسبة للأفراد، و عدد الأطفال و نوع السكن بالنسبة للأسر، و كذا عدد المستخدمين و قطاع النشاط و رقم الأعمال بالنسبة للمؤسسات.

- اليقظة و الإستشراق Veille et prospective؛
- الإتصال Communication؛
- التدقيق و الجودة Audit et qualité؛
- عائد التأمين Revenue assurances
- تطوير الموارد البشرية Développement des ressources humaines.

أما بالنسبة للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها فتتمثل أهمها فيما يلي:

**أهدافها:** تسعى مؤسسة موبيليس إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل أساسا في الآتي<sup>1</sup>:

- ❖ تقديم أحسن الخدمات؛
- ❖ التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم؛
- ❖ الإبداع الدائم و التطوير لعروضها و خدماتها؛
- ❖ طرح خدمات الإتصال بجودة عالية و بأسعار مقبولة لتلبية حاجيات مختلف القطاعات السوقية؛

تم الإطلاع عليه يوم 03 أبريل 2018 على الساعة 11:32. [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)<sup>1</sup>

- ❖ تقدم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية و هذا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصيلها، في وقت قصير إلى ضم 20 مليون مشترك؛
  - ❖ تحسين صورتها أمام عملاءها و تكوين سمعة طيبة و إنطباعات إيجابية عنها؛
  - ❖ خلق تواصل قوي بين المؤسسة و العميل بإعتباره أصلا ثمينا من أصولها، و العمل على كسب ولاءه حاضرا و مستقبلا؛
  - ❖ الزيادة في عدد المشتركين، إسترجاع الحصة في السوق؛
- و باختيارها وتبنيها لسياسة التغير و الإبداع، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية و هذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنويع و الإبداع في العروض و الخدمات المقترحة. موبيليس أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركاءها و زبائننها، وما زاد ذلك قوة شعارها "أينا ما كنتم" ، هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم ، و دليلا على إلتزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و بمساهمتها في التقدم الإقتصادي ، بالإضافة إلى إحترام، التنوع الثقافي، أدائها لدورها، مساهمتها في حماية البيئة، و هذا يرجوع إلى قيمها الأربعة : الشفافية ، الوفاء، الحيوية و الإبداع.
- موبيليس المتعامل هو أيضا:
- ❖ تغطية و طنيه لسكان؛
  - ❖ أكثر من 178 وكالة تجارية؛
  - ❖ من 5000 محطة تغطية b s t؛
  - ❖ أرضية أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة؛
  - ❖ أكثر خدمات ناجعة و ذات جودة عالية.

إلتزاماتها: للمؤسسة مجموعة من الإلتزامات نوردتها في الأتي<sup>1</sup> :

- ❖ وضع شبكة ذات جودة عالية في متناول المشتركين؛
- ❖ ضمان وصول المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة؛
- ❖ إقتراح عروض واضحة، بسيطة، و شفافة؛
- ❖ التحسين المستمر للمنتجات، الخدمات و التكنولوجيا المستعملة؛
- ❖ الإصغاء المستمر للمشركين و الإستجابة السريعة لشكاويهم؛
- ❖ الإبداع المستمر من خلال الإعتماد على آخر التكنولوجيات، و تكيف الشبكة و الخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات؛
- ❖ التطوير، و التجديد، و الوفاء بالعهود؛
- ❖ الزيادة في نسبي الربح و النمو و تحقيق الدوام و الإستمرار للمؤسسة.

#### المطلب الثالث : الخدمات المقدمة من طرف موبيليس

تتماز الخدمات المقدمة من طرف موبيليس بالتنوع و التجديد المستمر حيث يسعى أفراد هذه المؤسسة على العمل الدؤوب من أجل تحقيق كل ما يرغب فيه الزبائن. لذا فقد طرحت شركة موبيليس في السوق الجزائرية نوعين من الخدمات هما<sup>2</sup>:

- ✓ خدمة الدفع المسبق (Prepaid): Mobipost- Mobilis carte –Mobilight –Gost
- ✓ خدمة موبيليس (Postpaid): L'offre flotte-L'offre forfait- L'offre residentiel

أولاً: إستراتيجية الخدمة : إن مؤسسة موبيليس تقدم مجموعتين من العروض وهما :

<sup>1</sup> - رحمان يوسف زكريا، دور اليقضة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية ، دراسة حالة موبيليس بولاية الأغواط ، كلية لعلوم الإقتصادية ، التسيير و العلوم التجارية تخصص : الإدارة الإستراتيجية و الذكاء، الإقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015، ص 105.

<sup>2</sup> نشيد عبد القادر، كاشر حياة، دور المزيج التسويقي الخدمي في تحقيق ولاء العملاء، دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تسمسيلات 2016، ص 88

✓ خدمة الدفع المسبق (Prepaid) لموبيليس: إن خدمة الدفع المسبق لموبيليس هو العرض الذي يسمح بالحصول مباشرة على رقم الهاتف النقال بدون الاشتراك الشهري.

يكون الدفع حسب الإستهلاك من بطاقة التعبئة المشتراة من جميع نقاط البيع. خدمة الدفع المسبق تعرض عدة خدمات لعملائها:

- التسعيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولى من المكالمة.
- التسعيرة بالثانية بعد ثلاثين ثانية الأولى في بطاقة الدفع المسبق قوسطو.
- متابعة الإستهلاكات في الوقت الحقيقي بعد نهاية كل دقيقة.
- الرسائل القصيرة sms.
- إظهار الرقم: يمكنك معرفة المتصل من خلال ظهوره على شاشة الهاتف قبل الرد على المكالمة.
- إخفاء الرقم: يمكنك إخفاء رقمك عند الاتصال بشخص آخر.
- الرسائل الصوتية: تمكن من تحويل وتسجيل الرسائل الصوتية في حالة وجودك خارج مجال التغطية وفي حالة إقفال هاتفك، وتحتوي العلبه الصوتية على 20 رسالة صوتية مدة كل رسالة دقيقة واحدة.
- المكالمة المزدوجة: تمكنك من استقبال مكالمتين في وقت واحد حيث يكون الثاني في الإنتظار؛
- تحويل الإتصال: يمكنك تحويل المكالمات المستقبلية إلى رقم هاتف آخر من اختيارك في حالة عدم ردك أو إقفالك للهاتف.

■ المحاضرة الثلاثية: إمكانية الإتصال على ثلاث أشخاص .

■ المكالمات الدولية: يمكنك إجراء مكالمات إلى خارج الوطن .

■ GPRS-MMS

■ (Universel Media Télécommunication System) ULTS: هي تكنولوجيا تسمى الجيل

الثالث G3 وهي تعرض خدمات جديدة مثل الرؤية السمعية أو إرسال صور الفيديو، وهي تزيد في سرعة الدخول وإجراء العملية على أحسن نوعية كلام وصورة .

■ Roming: هذا العرض تم إطلاقه لعملاء موبيليس في 2006/02/27 حيث يستطيعون إرسال واستقبال المكالمات والرسائل القصيرة من جميع أنحاء العالم والأسعار هي منافسة ويستطيع العميل تعبئة رصيده أينما كان.

✓ بطاقة التعبئة : من أجل الاستفادة من خدمة الدفع المسبق يجب اقتناء بطاقة التعبئة التي تقدم على الشكل التالي :

- داخل علبة أقراص مضغوطة مغلقة بالبلاستيك الشفاف.
- تحتوي على علامة تجارية وشعار المنتج : موبيليس البطاقة أو موبيليت أو قوستو.
- تحتوي العلبة على كتيب للتوجيهات و طريقة الإستعمال.

بالإضافة إلى وجود خدمات أخرى لخدمة الدفع المسبق تتمثل في <sup>1</sup> :

### 1) شريحة مبتسم:

- ✓ تباع في وكالة موبيليس أو نقاط البيع المعتمدة بـ 200 دج ؛
- ✓ تحتوي هذه الشريحة على 100 دج كرصيد أولي؛
- ✓ تتمكنك هذه الشريحة من إجراء مكالمات بـ 3,98 دج نحو كل الشبكات ؛
- ✓ تستفيد من مكالمتين مجانيتين يوميا كل واحدة 3 دقائق بتشكيل.....\*066؛
- ✓ تستفيد من 50 ميغا بايت بـ 30 دج.

### 2) شريحة قوسطو: تباع في وكالة موبيليس أو في نقاط البيع المعتمدة بـ 100 دج.

- ✓ تحتوي هذه الشريحة على 30 دج كرصيد أولي.
- ✓ تتمكنك هذه الشريحة من إجراء مكالمات بـ 5 دج نحو كل الشبكات.

### 3) عرض توفيق: وهو عرض موجه خصيصا للطلبة يحتوي على عدة مزايا تتمثل في :

- ✓ 20 دقيقة نحو موبيليس بـ 20 دج؛
- ✓ 5 دقائق نحو كل الشبكات بـ 20 دج؛
- ✓ باك الرسائل القصيرة 20 نحو موبيليس أو 10 نحو الشبكات الأخرى بـ 20 دج؛
- ✓ 50 ميغا بايت انترنت بـ 30 دج.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 90.

4) خدمة موبيليس Postpaid: هي إقتناء خط الإتصال من طرف شركة إتصالات الجزائر وهو عبارة عن إشتراك شهري عوض بطاقة الدفع المسبق أي أن الدفع هنا يكون بعد إجراء الإتصالات بواسطة فاتورة تقدم كل ثلاثة أشهر ويتم الحصول على هذا الخط بتقديم طلب لمكتب موبيليس القريب من مقر سكنكم ويتكون هذا الطلب من<sup>1</sup>:

✓ طلب خطي؛

✓ نسخة من بطاقة التعريف أو رخصة السياقة؛

✓ شهادة إقامة أصلية أو نسخة مصادق عليها؛

✓ وضع مبلغ الإئتمان للمكالمات المحلية؛

وبعد قبول ملفك يمنح لك خط الإشتراك في شكل علبة مضغوطة تحتوي على بطاقة الإشتراك وشعار المؤسسة وهناك خمسة أسباب لإختيار خدمة الإشتراك:

✓ دقيقة الإتصال إبتداء من ثلاثة دنانير؛

✓ أسعار منافسة نحو الخارج ابتداء من 12 دج / الدقيقة؛

✓ فاتورة مفصلة؛

✓ توظيف الفاكس داتا ( إرسال و إستقبال رسائل الفاكس ).

وتتمثل الخدمات الموجودة في هذا العرض فيما يلي:

الرسائل القصيرة. إظهار الرقم؛ إخفاء الرقم؛ الرسائل الصوتية الإتصال المزدوج؛ تحويل الإتصال؛

الحوار على ثلاثة؛ الفاتورة المفصلة؛ الفاكس داتا؛ الرومينغ؛ الإنترنت و إرسال الصور.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 90-91.

## المبحث الثاني : وكالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس تسمسيلات

سنتطرق في هذا المبحث إلى إعطاء لمحة مختصرة حول مؤسسة موبيليس بتسمسيلات و عرض هيكلها التنظيمي مع إبراز بعض المزايا التنافسية و المسؤولية الإجتماعية التي قامت بها مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس.

## المطلب الأول :لمحة حول وكالة موبيليس تسمسيلات و هيكلها التنظيمي:

من أجل ضمان تعميم خدمات مؤسسة موبيليس عبر أنحاء الوطن تم إنشاء عشر مديريات جهوية لموبيليس ، و فتح فروع في كل ولايات الوطن من بين هذه الفروع نجد فرع وكالة تسمسيلات.

## أولا: عرض وكالة موبيليس تسمسيلات

تمثل وكالة تسمسيلات فرع من فروع المؤسسة الوطنية موبيليس، تأسست في 2007/04/12م مقرها الرئيسي

حي الوثام تسمسيلات حيث تشمل هذه الوكالة فرعين رئيسيين :

- الفرع الأول ملحقة ثنية الحد التي تأسست سنة 2007م؛

- الفرع الثاني ملحقة برج بونعامة التي تأسست سنة 2013 م .

وهذه الوكالة منذ نشأتها كانت تحت إشراف و قيادة العديد من مدراء من تاريخ بدايتها إلى يومنا هذا

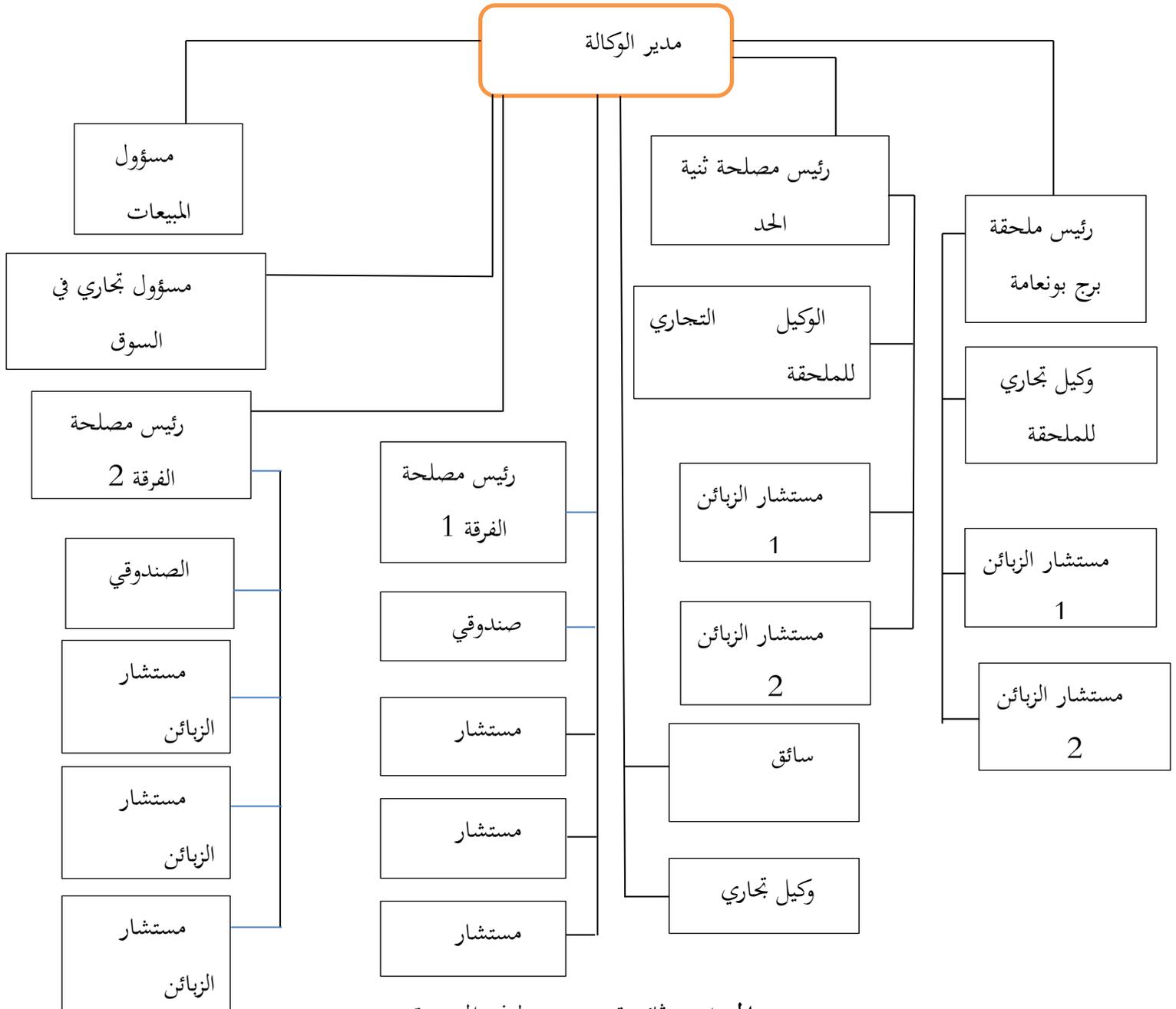
و اليوم وكالة موبيليس تحت قيادة السيد الهواري فتحي، تتكون الوكالة من 23 عامل موزعين كالأتي:

- 11 عامل داخل الوكالة الرئيسية بتسمسيلات و 7 عمال بثنية الحد و 5 بـرج بونعامة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لوكالة تسمسيلات: الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو وصف لمجموعة الهياكل التي تتمثل

في مختلف أطراف الإدارة.

الشكل (03 - 02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس تسمييلت



المصدر: وثائق قدمت من طرف المؤسسة

تتكون مؤسسة موبيليس بتسمييلت كما يوضحه الشكل من ثلاثة فروع، وكالة الرئيسية تسمييلت و فرع كل من برج بونعامه و ثنية الحد، تحت إشراف المدير العام، هذا الأخير يعتبر المسؤول الأول عن تحقيق الأهداف و البرامج المسطرة كما يهتم بإعداد القواعد و إتخاذ القرارات المناسبة و السهر على تطبيقها من قبل كل الفروع.

المطلب الثاني: بعض المسؤوليات التي قامت بها مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس

- ❖ شركة موبيليس للإتصالات أطلقت عملية حجاج الرحمة من خلال تزويد الحجاج الجزائريين بشرائح موبيليس لتسهيل عملية التواصل مع ذويهم؛
- ❖ نظمت مؤسسة موبيليس للإتصالات، المؤسسة المواطنة الدورة الثانية للعناية السيكولوجية بالطفل المعاق يومي 4-5 جوان 2005؛
- ❖ قامت شركة موبيليس بتأسيس النادي النسوي لكرة السلة بالجامعات الجزائرية؛
- ❖ نظمت شركة موبيليس قافلة تنظيف الشواطئ صيف 2009، 2010، 2011؛
- ❖ شركة موبيليس وتكريسا لمبادئها الإسلامية رعت الطبعة (05) لمسابقة فرسان القرآن الكريم؛
- ❖ بعنوان "البعد الروحي للشركة المواطنة" رعت الملتقى الدولي الثاني حول خطاب الصوفية التيجانية والعملة يومي 4 و 5 نوفمبر 2008؛
- ❖ موبيليس المعلن الحصري عن نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط عبر sms في المواسم الدراسية 2008، 2009، 2010 وذلك تحت شعار "موبيليس وجه الخير"؛
- ❖ تحت شعار "الشركة المواطنة دوما في الموعد"، قامت موبيليس برعاية اليوم البرلماني حول مخطط العمل الخاص بترقية الشغل ومكافحة البطالة يوم 18 جوان 2008؛
- ❖ تكريسا منها لمسؤوليتها البيئية، قامت شركة موبيليس بعملية الغرس الجماعي للأشجار في كل من الجزائر العاصمة، ورقلة، بشار، سطيف، عنابة، قسنطينة، الشلف.

### المطلب الثالث: التعريف بالمزايا التنافسية لموبيليس

تعتبر موبيليس إنفتاح السوق الهاتف النقال أمام المنافسة العامل الرئيسي الذي دفعها إلى الإهتمام بالمزايا التنافسية و السعي لإكتسابها و تنميتها. فكان تصورهما للميزة التنافسية على أنها ذلك العنصر الذي يميزها عن منافسيها ، و يخلق القيمة لزبائن و يحقق لها موقعا إستراتيجيا في السوق<sup>1</sup>.

يخلق القيمة لزبائن و يحقق لها موقعا إستراتيجيا في السوق، و تمتلك موبيليس اليوم مزايا تميز تتمثل في عوامل التفرد التالية<sup>2</sup>:

- التغطية الشاملة التي تصل إلى 96,70 بالمئة من التراب الوطني؛
- صفة المتعامل الوطني الذي تعطىها تفضيلا و مكانة خاصة لدى الزبائن؛
- خدمة معرفة نتائج البكالوريا و شهادة التعليم المتوسط؛
- عروض موبيليس المخصص لزبائن الحسابات البريدية الجارية؛

تنشأ الميزة التنافسية من مجموع النشاطات التي تقوم بها المؤسسة، فكل نشاط يساهم بدرجة متفاوتة في خلق القيمة، حيث تعتمد موبيليس في تحقيق مزاياها التنافسية و تدعيم موقفها التنافسي بالجمع بين الإستراتيجيات التنافسية و التعاونية، كما تعتبر موبيليس المورد البشري أهم عنصر لخلق المزايا التنافسية فهو مصدر الإبداع الذي يعتبر جوهر الميزة التنافسية و سر إستمراريتها كما أنه بتطوير قدراته و كفاءته يتمكن من توفير الموارد الإستراتيجية المختلفة و تنميتها بما يحقق النجاح و التميز للمؤسسة ، فقد تم القيام بالعديد من برامج التكوين في مجالات متنوعة ( تقنية ، تنظيمية ... إلخ ) بغية تحقيق ما يلي<sup>3</sup>:

- تعزيز الإلتناء إلى ثقافة المؤسسة المبنية على القيم التالية : الإبداع، الدينامكية، الشفافية و النزاهة؛
- تنمية كفاءة الموارد البشرية و خبراتهم المهنية و من ثم تطوير أدائها؛
- زيادة الإلتحام بين العمال مما يسهل إستغلال طاقاتهم ؛

<sup>1</sup> - رحمان يوسف زكريا، دور اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة موبيليس بولاية الأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، التسير و العلوم التجارية ، تخصص الإدارة الإستراتيجية و الذكاء الإقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015، ص 119.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 119.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 119 - 120.

- تسهيل تكيف الأفراد مع و طائفهم الحالية و المستقبلية ؛
- تحفيز العمال للتعامل مع المتغيرات التقنية و الثقافية.

بفعل الجهود الحديثة لخلق مزايا تنافسية تمكنت موبيليس من التميز عن منافسيها بفضل أدائها الذي يندرج ضمن المسؤولية الإجتماعية و الإبداع، "فقد بلغ اليوم عدد المشتركين النشطين في إتصالات الهاتفية المتنقلة (2G,3G,4G) بلغ 18.8 مليون اليوم بما في ذلك 1,1 مليون في (4G)"<sup>1</sup>

بفضل الرؤية الواضحة و المحددة لموبيليس التي تجسدت في إستراتيجيات شاملة و سياسات دقيقة، تحققت لها العديد من النجاحات و المزايا التنافسية التي تتمحور حول هدف نهائي هو إرضاء العملاء لتحقيق الريادة و الإستمرارية أمام المنافسين.

<sup>1</sup> وثائق داخلية للمؤسسة موبيليس.

## المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

لإجراء هذه الدراسة تم وضع أهم الأدوات و الطرق للوصول إلى أهدافها، و للأجل ذلك تم تحديد المكان الذي يتم فيه الجزء الإجرائي لإستكمال هذه الدراسة كما تم تحديد مجتمع معينة الدراسة لإجراء الدراسة عليه، كما تم التطرق إلى مجتمع الدراسة و العينة المختارة من البحث.

## المطلب الأول : مجتمع الدراسة و إختيار العينة الدراسية:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في عمال الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر موبيليس بولاية تسمسيلت و البالغ عددهم 23 عاملا. موزعين على مؤسسة موبيليس تسمسيلت بفرعيها. كما تم الإعتماد على طريقة توزيع الإستمارة بالمقابلة ، حيث توجهنا إلى مقر كل من الوكالة و فرعيها.

## 1- الحدود المكانية و الزمانية

طرق جمع البيانات تعتبر مصادر المعلومات و الإمكانيات المادية و الوقت المتوفر للبحث من العوامل الأساسية التي تؤثر على المفاضلة بين أساليب جمع البيانات و المعلومات المختلفة.

2- إستمارة الإستبيان : هي المصدر الأول و الأساسي الذي تم إستخدامه لجمع البيانات لهذا البحث ، إن إستمارة البحث هي عبارة عن وثيقة تحتوي على عدد معين من الأسئلة تسمح بحصول الباحث على إجابات فيها ما يكفي من معلومات تساعده على التوصل إلى النتائج ما كان نخطط لها سابقا لإثراء البحث المنجز و تحقيق الأهداف المسطرة.

3- تحضير الإستبيان: بعد الإنتهاء من الفصلين النظريين ثم عرض الإستمارة على الأستاذ، و بعد تصحيحه لمرات تم الموافقة عليه ، ثم وضع الإستبيان في شكله النهائي، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث محاور و هي كالتالي :

- المحور الأول: تم تخصيصه للبيانات الشخصية من ( الجنس ، الفئة العمرية ، المستوى التعليمي، الدخل الشهري)

- المحور الثاني: و الذي تم تخصيصه للمتغير المستقل للبحث و الذي جاء في شكل أبعاد المسؤولية الإجتماعية من بعد إقتصادي ، قانوني، و بعد إنساني و بعد خيري.

- المحور الثالث: تمحور حول أبعاد الميزة التنافسية وهي (الإبتكار، الكفاءة، المعرفة، الجودة، الوقت، والمرونة )

شرح متغيرات الإستبيان : تم جمع بيانات اللازمة للدراسة من خلال إستخدام أسلوب الإستقصاء لموظفي مؤسسة موبيليس تسمييلت، حيث يكون هذا الإستبيان من ثلاث أجزاء و هي :

- الجزء الأول : يتضمن الأسئلة الديمغرافية الخاصة بالمستفيين التي تتمثل في الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الدخل الشهري.

- الجزء الثاني : يتضمن عبارات المتغير المستقل ( المسؤولية الإجتماعية ) مقسمة حسب أبعادها و موزعة على النحو التالي، البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الإنساني، و البعد الخيري. يشار إليها بالعبارات من 01 إلى 12.

- الجزء الثالث : يتضمن عبارات المتغير التابع ( الميزة التنافسية ) يشار إليه بالعبارات من 13 إلى 30.

كانت الإجابات على عبارات الإستبيان وفق درجة الموافقة من خلال سلم ليكارت ذو خمس درجات و الذي يعتبر من المقاييس المناسبة.

-الجدول رقم ( 03-01 ) : درجات سلم ليكارت

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	2	3	4	5

معامل الإرتباط للكشف عن العلاقة بين المتغيرات: قد قمنا بحساب المدى للفئات ثم قسم على عدد الفئات تحصلنا  $0.8 = 4/5$  و عليه قمنا بتحديد مستوى الإجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 03 - 02 ): معامل الإرتباط للكشف عن المتغيرات

المجال	الإجابة	درجة الموافقة
[ 1 - 1.8 ]	غير موافق تماما	منخفضة جدا
[ 1.8 - 2.6 ]	غير موافق	منخفضة
[ 2.6 - 3.4 ]	محايد	متوسطة
[ 3.4 - 4.2 ]	موافق	مرتفعة
[ 4.2 - 5 ]	غير موافق تماما	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني : صدق الأداة و أدوات التحليل الإحصائي :

1- صدق الأداة: بعد الإنتهاء من صياغة الإستبيان ثم عرض الأداة و إسترجاع الإجابات لغرض التأكد من وضوح و سهولة العبارات، وقصد التأكد من ثبات أداة القياس و قياس معامل ألفا كرونباخ الخاص بكل عبارة من عبارات الإستبيان، و ذلك كما يوضحه الشكل التالي:

الجدول رقم (03-03): معامل ألفا كرونباخ لمؤشرات الإستبيان

متغير الميزة التنافسية			متغير المسؤولية الإجتماعية		
عدد العبارات	قيمة ألفا	البعد	عدد العبارات	قيمة ألفا	البعد
3	0.783	الإبتكار	3	0.848	الإقتصادي
3	0.696	الكفاءة	3	0.613	القانوني
3	0.657	المعرفة	3	0.652	الإنساني
3	0.653	الجودة	3	0.759	الأخلاقي
3	0.805	الوقت			
3	0.654	المرونة			
18	0.852	الإجمالي	12	0.760	الإجمالي
30	0.883	ألفا كرونباخ لإجمالي عبارات الإستبيان			

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج الإستبيان spss

من الجدول (3-1) يتضح أن جميع معاملات الارتباط كانت محصورة بين 0.6 إلى 0.9 مما يدل على صدق و تناسق العبارات، كما نجد أن معامل الثبات لمتغير المسؤولية الإجتماعية كانت نسبته 0.76 من معامل الثبات، في حين حظي متغير الميزة التنافسية ما نسبته 0.85 من معامل الثبات ، كما حازت مجموع عبارات متغيرات الدراسة ما نسبته 0.88 من معامل الثبات مما يدل على قبول الأداة و الإعتماد عليها كمصدر لجمع البيانات و إختبار فروض الدراسة.

2- التحليل الوصفي : المتمثل في التكرارات، و النسب المئوية للتعرف على البيانات العامة لنوع عينة الدراسة و للوقوف على آراء موظفي المؤسسة موبيليس

3- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية: بهدف الكشف و معرفة إتجاه إجابات أفراد العينة حول أسئلة الدراسة.

تم تفصيل مجالات القيم كالآتي:

أ- تحليل البيانات المتعلقة بال محور الأول:

1- توزيع العينة حسب متغير الجنس

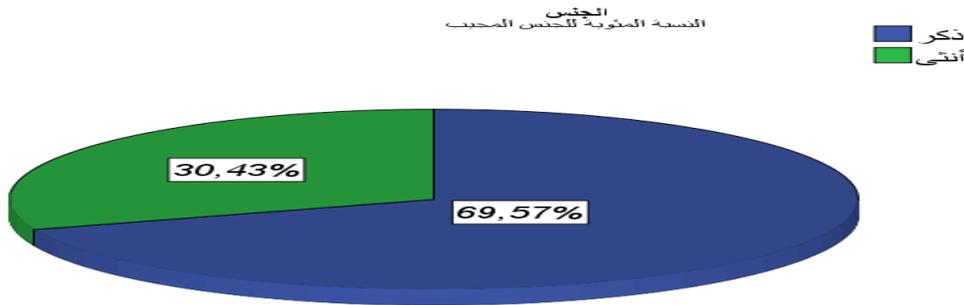
الجدول رقم (03-04) : العدد و النسبة المئوية للجنس المجاب على أسئلة الإستبيان

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	16	69.57%
أنثى	07	30.43%
المجموع	23	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة عالية من أفراد العينة المتكونة من 23 فردا هم من الذكور الذي بلغ عددهم 16 فردا ما يعادل نسبة 69.57 بالمئة ، في حين بلغ عدد الإناث 07 ما يعادل نسبة 30.43 بالمئة و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-03) توزيع العينة بالنسبة للجنس المجاب:



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج الإحصاء spss

2- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

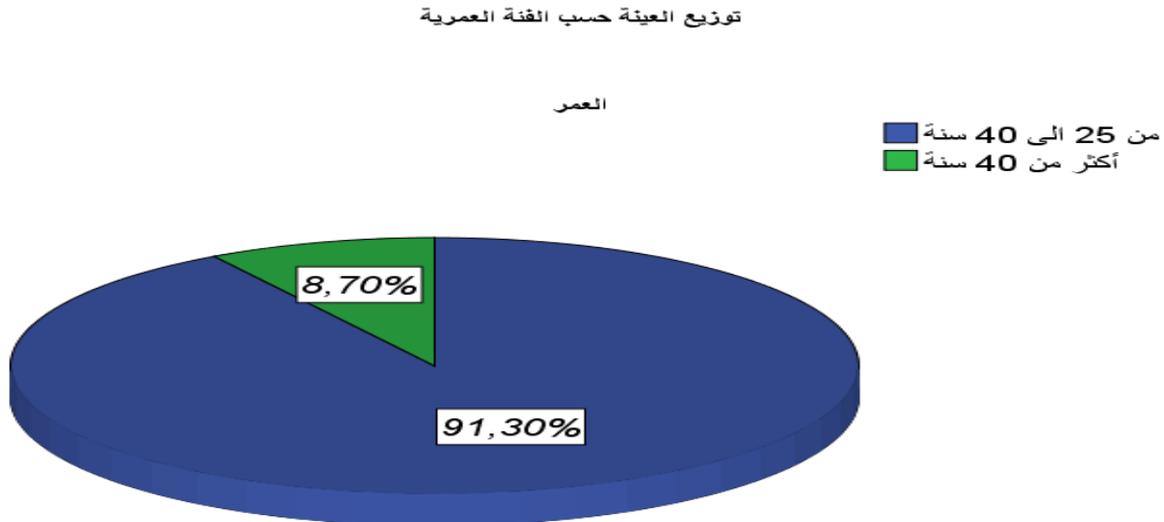
الجدول رقم (03-05): توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية

العمر	العدد	النسبة
أقل من 25 سنة	0	%00
من 25 إلى 40 سنة	21	%91.3
أكثر من 40 سنة	2	%8.7
المجموع	23	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتبين أن الفئة من 25 إلى 40 سنة هي التي تملك أعلى نسبة و المقدرة ب 91.3 بالمئة من مجموع عينة الدراسة ، مما يدل على أن مؤسسة موبيليس تعتمد على فئة الشباب في إنجاز و وظائفها، تليها فئة أكثر من 40 سنة بنسبة 8.2 بالمئة ، حيث أن من الملاحظ أن المؤسسة لا تعتمد على الفئة أقل من 25 سنة في إنجاز و وظائفها و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-04): توزيع العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات الspss

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

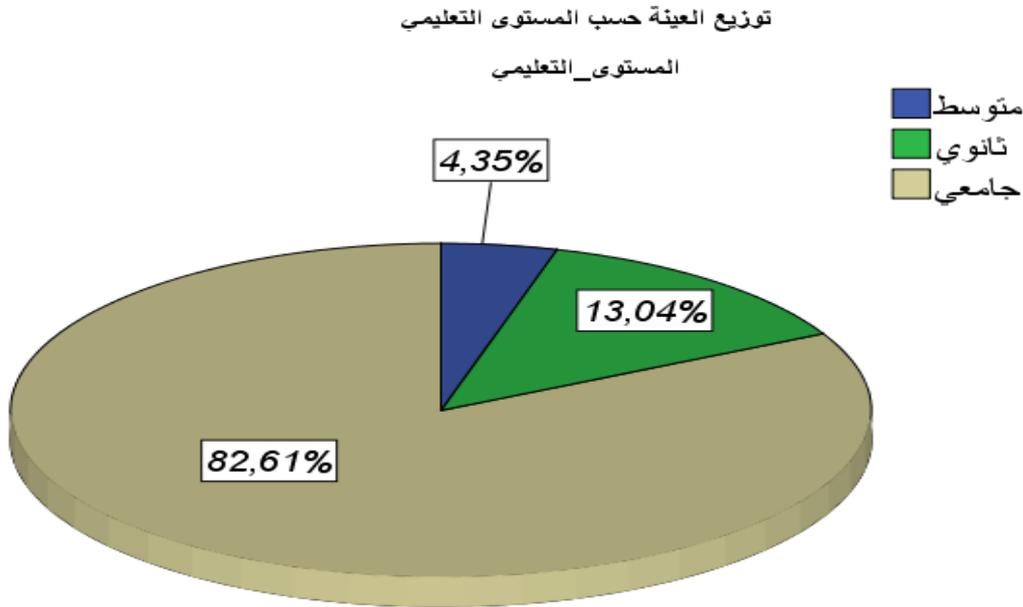
الجدول رقم (03-06): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المؤهل	إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
العدد		1	3	19	23
النسبة		4.35%	13.4%	82.61%	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (03-05) نلاحظ أن توزيع العينة كان كما يلي المستوى الجامعي إحتل المرتبة الأولى من أفراد العين بعدد 19 فرد اي مايعادل نسبة 82.61 بالمئة تليها نسبة 13.4 بالمئة التي تمثل المستوى الثانوي ممثلة ب3 أفراد حيث نال مستوى المتوسط أقل نسبة و هي 4.35 بالمئة أي فرد واحد من العينة و الشكل التالي يوضح ذلك .

الشكل (03-05): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج الspss

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري:

الجدول التالي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري:

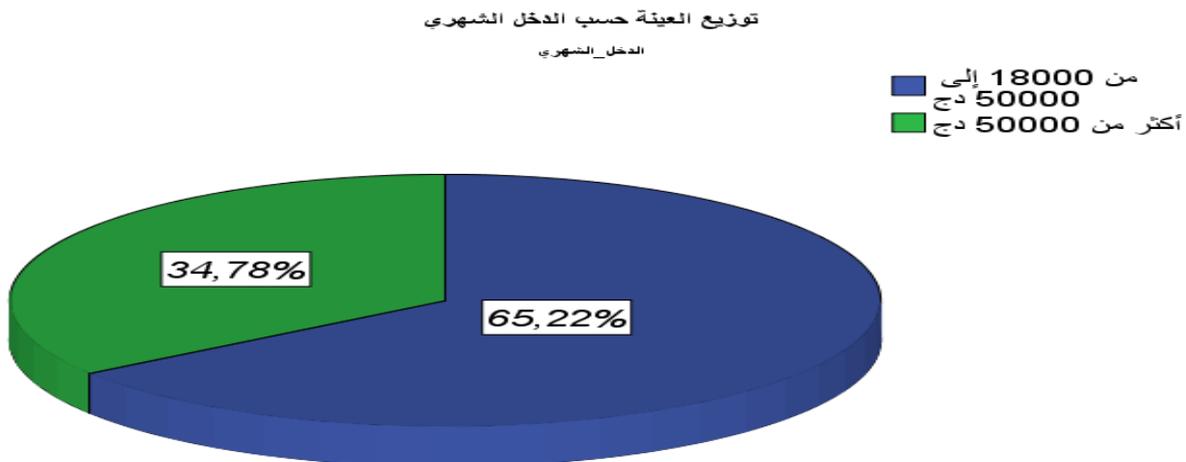
الجدول رقم (03-07) يوضح توزيع العينة حسب الدخل الشهري

الدخل	أقل من 18000 دج	من 18000 إلى 50000	أكثر من 50000	المجموع
العدد	15	8	23	
النسبة	65.2%	34.8%	100%	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج الspss

من خلال الجدول نلاحظ أن 65.2 بالمائة من العمال الذين يشكلون العينة الدخل الخاص بهم محصور بين 18000 إلى 50000 دج في حين 34.8 بالمائة من أفراد العينة الدخل الخاص بهم أكثر من 50000 دج أي ما يعادل 8 أفراد في حين لا يوجد موظفين دخلهم يقل عن 18000 دج في المؤسسة. و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-06): يمثل توزيع العينة حسب الدخل الشهري



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج الspss

ب- التحليل الوصفي لمتغير المسؤولية الاجتماعية:

1- تحليل نتائج عينة البحث إتجاه البعد الإقتصادي: يتمثل هذا البعد بسعي المؤسسة الإقتصادية

لتكون أعمالها مجدية إقتصاديا و نافعة و تزيد من قيمة المؤسسة.

الجدول رقم (03-08): تحليل مؤشر البعد الإقتصادي

الترتيب	درجة الموافقة	الإحزاف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام		
				5	4	3	2	1		
مؤشر البعد الإقتصادي										
05	مرتفع	0.84	4.08	07	13	01	02		التكرار	1. المؤسسة تسعى إلى تحقيق الربح بطريقة قانونية
				30.4	56.4	4.3	8.7%		النسبة	
				%	%	%				
02	مرتفع جدا	0.71	4.43	10	21		01		التكرار	2. تسعى المؤسسة إلى تسديد كافة إلتزاماتها الضريبية
				43.5	52.2		4.3%		النسبة	
				%	%					
04	مرتفع	0.83	4.17	07	15	00	00	01	التكرار	3. تقوم المؤسسة بوضع أسعار في متناول الزبائن
				30.4	65.2	00	%00	4.3	النسبة	
				%	%	%		%		
	مرتفع جدا	0.79	4.22	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة الدراسة للبعد الإقتصادي بلغ 4.22 بدرجة موافقة مرتفعا جدا، و إحزاف معياري بقيمة 0.79 و هي قيمة أقل من الواحد، هذا ما يدل على وجود تباين و عدم تشتت في إجابات أفراد العينة. حيث نلاحظ إحتلال الفقرة رقم 02 للبعد الإقتصادي

تسعى المؤسسة إلى تسديد كافة إلتزامتها الضريبية المرتبة الثانية في عبارات أبعاد المسؤولية الإجتماعية بمتوسط حسابي 4.43 وهي درجة موافقة مرتفعة جدا هذا ما يدل على أن مؤسسة موبيليس تسعى بقوة لتكون أعمالها مجدية إقتصاديا و نافعة كي تزيد قيمة المؤسسة ماديا و معنويا .

2- تحليل نتائج عينة البحث إتجاه البعد القانوني: حيث يمثل هذا البعد إلتزام المؤسسة الإقتصادية بموجبها بإطاعة القوانين و عدم الإخلال بها من خلال عدم قبول الأعمال غير المشروعة، و على أساس ذلك تكتسب ثقة المستهلكين.

الجدول رقم (03-09): تحليل مؤشر البعد القانوني

الترتيب	درجة الموافقة	الإختلاف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام		
				5	4	3	2	1		
مؤشر البعد القانوني										
03	مرتفع جدا	0.55	4.30	08	14	01	00	00	التكرار	4 .تطبق المؤسسة قوانين الحماية و سد إحتياجات المستهلك
				34.8 %	60.9 %	4.3 %	00%	00 %	النسبة	
03	مرتفع جدا	0.63	4.30	09	12	02			التكرار	5 . تسعى المؤسسة إلى إحترام قوانين المنافسة
				39.1%	52.2 %	8.7 %	00%	00 %	النسبة	
01	مرتفع جدا	0.79	4.47	14	07	01	01		التكرار	6 . تعمل المؤسسة على التصريح بالعمال لدى الضمان الإجتماعي
				60.9%	30.4 %	4.3 %	4.3%	00 %	النسبة	
	مرتفع جدا	0.65	4.35	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى القبول عينة الدراسة لجميع مؤشرات البعد القانوني لمؤسسة موبيليس كان ممثل بدرجة قبول مرتفعة جدا، حيث حصلت الفقرة رقم 06 على المرتبة الأولى ضمن مؤشرات أبعاد المسؤولية الاجتماعية بمتوسط حسابي 4.47 بمستوى قبول مرتفع جدا، و التي تنص على أن المؤسسة تعمل على التصريح بعمالها لدى الضمان الاجتماعي. هذا ما يدل على إلتزام المؤسسة بالمسؤولية القانونية. كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 4.35 و هي درجة قبول مرتفعة جدا و إنحراف معياري 0.65 مما يدل على وجود تباين و عدم تشتت في إجابات أفراد العينة.

3- تحليل نتائج البحث إتجاه البعد الأخلاقي: يتمثل هذا البعد في إعتداد أنشطة المؤسسة الإقتصادية على مراعات القيم الأخلاقية و الإلتزام بالأعمال الصحيحة و إبتعادها عن إلحاق الضرر بالآخرين.

الجدول رقم (03-10): تحليل البعد الأخلاقي

الترتيب	درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
				5	4	3	2	1		
مؤشر البعد الأخلاقي										
06	مرتفع	0.79	4.00	07	09	07	00	00	التكرار	7. تقوم المؤسسة بممارسة أعمالها بالأسلوب الذي يتوافق مع قيم و أخلاق المجتمع المحلي
				30.4%	39.1%	30.4%	00%	00%	النسبة	
07	مرتفع	0.87	3.69	04	10	07	02	00	التكرار	8. تتحمل المؤسسة الأضرار التي يتعرض لها العملاء في المؤسسة
				17.4%	43.5%	30.4%	8.7%	00%	النسبة	
09	متوسط	1.11	2.82	01	06	07	06	03	التكرار	9. توفر المؤسسة فرص وظيفية متكافئة و عادلة للجميع
				4.3%	26.1%	30.4%	26.1%	13%	النسبة	
	مرتفع	0.92	3.50	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتداد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لأفراد العينة المستجوبة للبعد الأخلاقي كان 3.50 بمستوى قبول مرتفع لدى أفراد العينة ،و إنحراف معياري 0.92 وهي قيمة تدل على وجود تباين و عدم تشتت إجابات أفراد العينة. كما نلاحظ أن الفقرة رقم 09 و التي تنص على أن المؤسسة توفر فرص وظيفية متكافئة و عادلة للجميع جاءت مخالفة لمؤشرات البعد الأخلاقي بمتوسط حسابي بلغ 2.82 بمستوى قبول متوسط وهذا يشير إلى أنها أخذت أقل قيمة بالنسبة لمؤشرات هذا البعد كما تمثلت بإنحراف معياري 1.11 مما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة .

4- تحليل نتائج عينة البحث إتجاه البعد الإنساني: و يتمثل هذا البعد في عمل المؤسسة الإقتصادية في الإسهام في تطوير المجتمع و حل مشاكله و تحسين نوعية الحياة لأفراده.

الجدول رقم (30-11) تحليل البعد الإنساني

الترتيب	درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام		
				5	4	3	2	1		
مؤشر البعد الإنساني										
08	مرتفع	1.03	3.43	03	08	10	00	02	التكرار	10.نخصص المؤسسة جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية
				13.0%	34.8%	43.5%	00%	8.7%	النسبة	
10	متوسط	1.17	2.73	01	05	09	03	05	التكرار	11. تساهم المؤسسة في توفير مناصب شغل لذوي الإحتياجات الخاصة
				4.3%	21.7%	39.1%	13.0%	21.7%	النسبة	
08	مرتفع	1.03	3.43	03	09	07	03	01	التكرار	12. تساهم المؤسسة في حل المشاكل التي تواجه العاملين
				13.0%	39.1%	30.4%	13.0%	4.3%	النسبة	
	متوسط	1.07	3.19							المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة للبعد الإنساني بلغ 3.19 بمستوى قبول متوسط و إنحراف معياري 1.07 يدل على تشتت إجابات أفراد العينة ، حيث نلاحظ إحتلال المؤشر رقم 11 من مؤشرات هذا البعد المرتبة العاشرة و هي المرتبة الأخيرة من مؤشرات أبعاد المسؤولية الإجتماعية و التي تنص على أن المؤسسة تساهم في توفير مناصب شغل لذوي الإحتياجات الخاصة بمتوسط حسابي 2.73 بمستوى قبول متوسط، و إنحراف معياري 1.17 مما يدل على تشتت كبير في إجابات أفراد العينة من هنا يتضح أن البعض يرى أن المؤسسة تأخذ هذا الجانب بعين الإعتبار بينما البعض يرى عكس ذلك.

الجدول رقم (03-12): متوسطات أبعاد المسؤولية الإجتماعية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	المستوى
1	البعد القانوني	4.35	مرتفع جدا
2	البعد الإقتصادي	4.22	مرتفع جدا
3	البعد الأخلاقي	3.50	مرتفع
4	البعد الإنساني	3.19	متوسط
	المستوى العام لأبعاد المسؤولية الإجتماعية	3.81	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

بناء على نتائج التي يوضحها الجدول فإن عمال مؤسسة موبيليس يشعرون بأن هناك مسؤولية إجتماعية بمستوى مرتفع جدا تشمل البعد القانوني و الإقتصادي بمتوسط حسابي يقدر ب 4.22 و 4.35، على التوالي و البعد الأخلاقي بمستوى قبول مرتفع بمتوسط حسابي يقدر ب 3.50 و البعد الإنساني فتمثل بمتوسط حسابي متوسط يقدر ب 3.19، و المتوسط الحسابي الإجمالي لإيجابيات أفراد عينة الدراسة حول محور مؤشرات المسؤولية الإجتماعية بجميع أبعادها و عباراتها بشكل عام كان ( 3.81 ) و هو مستوى مرتفع. من هنا نستنتج أنه من أجل رفع و تحسين مستوى تطبيق المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الإقتصادية يتطلب الإهتمام بجميع الأبعاد ( الإقتصادي ، القانوني ، الأخلاقي، الإنساني )دون إستثناء. فكل أهمل لأحد الأبعاد يآثر سلبا على مسؤولية المؤسسة الإقتصادية.

ت- نتائج عينة البحث إتجاه مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس تسميلت

1- تحليل نتائج عينة البحث إتجاه مؤشر بعد الكفاءة: هذا المؤشر يقيس الكفاءة التي تتميز بها المؤسسة من ناحية تقديم الخدمات و توظيف العمال المناسبين.

الجدول رقم : (03-13): تحليل مؤشر الكفاءة

الترتيب	درجة الموافقة	الإختراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام		
				5	4	3	2	1		
مؤشر بعد الكفاءة										
10	مرتفع	0.96	3.73	05	10	06	03	00	التكرار	13. المؤسسة توفر إنتقال المعلومات و تسمح بالتعاون بين الموظفين
				21.7	43.5	21.	13.0	00	النسبة	
				%	%	7%	%	%		
10	مرتفع	1.13	3.73	07	08	03	05	00	التكرار	14. تقدم المؤسسة رواتب و علاوات و كذا ترقيات على حسب الكفاءة الفردية
				30.4	34.8	13.	21.7	00	النسبة	
				%	%	0%	%	%		
06	مرتفع	1.06	3.95	08	10	01	04	00	التكرار	15. تعني المؤسسة بإستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات و الكفاءة العلمية
				34.8	43.5	4.3	17.4	00	النسبة	
				%	%	%	%	%		
	مرتفع	1.05	3.80	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير بيانات الجدول أعلاه الى قبول أفراد العينة المستجوبة لمؤشرات بعد الكفاءة في الميزة التنافسية الذي بلغ متوسطها الحسابي الكلي 3.80 بدرجة قبول مرتفعة ، و بإختراف معياري 1.05 الذي يدل على تشتت طفيف في إجابات أفراد هذه العينة.

2- تحليل نتائج عينة البحث إتجاه مؤشر بعد الابتكار: هذا المؤشر يقيس مستوى الابتكار من ناحية التطوير في منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين

الجدول رقم (30-14): تحليل مؤشر الابتكار

الترتيب	درجة الموافقة	الإختراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات		
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام			
				5	4	3	2	1			
مؤشر البعد الابتكار											
01	مرتفع جدا	0.75	4.26	09	12	01	01		التكرار	16. تسعى المؤسسة إلى رصد و مواكبة جميع التطورات في مجال الهاتف النقال	
				39.1 %	52.2 %	4.3 %	4.3%		النسبة		
09	مرتفع	1.08	3.78	05	12	04	00	02	التكرار	17. تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية للعمال من أجل إكتساب مهارات و معارف جديدة	
				21.7 %	52.2 %	17.4 %	00%	8.7%	النسبة		
11	مرتفع	1.02	3.65	04	11	05	02	01	التكرار	18. المؤسسة تراعي الفترة الزمنية لطرح المنتجات و الخدمات الجديدة مقارنة بالمنافسين	
				17.4 %	47.8 %	21.7 %	8.7%	4.3%	النسبة		
	مرتفع	0.95	3.89							المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى أن مؤشر الابتكار في مؤسسة موبيليس تسمسليت مرتفع بحيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لفرقاته 3.89 بدرجة موافقة مرتفعة بإجماع أغلب أفراد العينة و هذا يدل على وجود ميزة

نسبية لدى المؤسسة تكمن في الابتكار، هذا ما دلت عليه العبارة رقم 16 التي احتلت المرتبة الأولى في مؤشرات الميزة التنافسية للمؤسسة و المتمثلة في سعى المؤسسة إلى رصد و مواكبة جميع التطورات في مجال الهاتف النقال بمتوسط حسابي بلغ 4.26 بدرجة موافق مرتفعة جدا، كما كانت قيمة الانحراف المعياري لفقرات الابتكار 0.95 و هي قيمة أقل من الواحد ، هذا ما يدل على وجود تباين و عدم تشتت في إجابات أفراد العينة.

3- تحليل نتائج عينة البحث إتجاه مؤشر بعد الجودة: يتعلق هذا المؤشر بقياس الجودة الخاصة بالمؤسسة من ناحية تقديم الخدمات و تطبيق معايير الجودة.

الجدول رقم(03-15): تحليل مؤشر الجودة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام		
				5	4	3	2	1		
مؤشر البعد الجودة										
08	مرتفع	0.81	3.86	05	11	06	01	00	التكرار	19. تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير و مواصفات الجودة المحلية و الدولية
				21.7	47.8	26.1	4.3	"00	النسبة	
				%	%	%	%			
12	مرتفع	1.03	3.56	04	10	04	05	00	التكرار	20. تمتاز منتجات و خدمات المؤسسة بالجودة العالية مقارنة بالمنافسين الحاليين
				17.4	43.5	17.4	21.7	00%	النسبة	
				%	%	%	%			
13	مرتفع	1.03	3.47	02	13	03	04	01	التكرار	21. تقدم المؤسسة خدمات تعوض الزيادة في السعر
				8.7%	56.5	13.0	17.4	4.3	النسبة	
					%	%	%	%		
	مرتفع	0.95	3.63							المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسطات الحسابية لعبارات الجودة كانت على التوالي 3.86، 3.56، 3.47، و بمتوسط إجمالي 3.63 أي كلها بدرجة موافقة مرتفعة ، و هذا يدل على موافقة أفراد العينة على الجودة في المؤسسة كما كان الإنحراف المعياري لهذه الفقرات ممثل ب 0.95 وهي قيمة أقل من الواحد وهذا يدل على وجود تباين و عدم تشتت في إجابات أفراد العينة.

4- تحليل نتائج عينة البحث إتجاه مؤشر بعد الوقت: يتمثل هذا المؤشر في قياس قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات في الوقت المناسب.

الجدول رقم (03-16): تحليل مؤشر الوقت

الترتيب	درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام		
				5	4	3	2	1		
مؤشر البعد الوقت										
05	مرتفع	0.91	3.96	05	09	06	03	00	التكرار	22. توفر المؤسسة الخدمات في الوقت المناسب
				21.7	39.1	26.	13.0	00	النسبة	
				%	%	1%	%	%		
04	مرتفع	0.91	3.97	04	12	04	03	00	التكرار	23. تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة بشكل دائم
				17.4	52.2	17.	13.0	00	النسبة	
				%	%	4%	%	%		
02	مرتفع	0.69	4.13	06	15	01	01	00	التكرار	24. تستعمل المؤسسة قنوات توزيع تسهل عملية التوزيع
				26.1	65.2	4.3	4.3%	00	النسبة	
				%	%	%	%	%		
	مرتفع	0.83	4.02							المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عبارات مؤشر الوقت قد لاقت قبولا من طرف المستجوبين ، خاصة العبارة رقم (22) التي إحتلت المرتبة الثانية من حيث القبول في مؤشرات الميزة التنافسية بمتوسط حسابي (3.14) و هذا يعني درجة موافقة مرتفعة لعبارات مؤشر الوقت و قد دل على هذا مجموع المتوسطات الحسابية لمؤشر الوقت الذي بلغ 4.2. و إنحراف معياري 0.83 ما يعني عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

5- تحليل نتائج عينة البحث إتجاه مؤشر بعد المعرفة: يتمثل هذا المؤشر في قياس الخبرات و المعارف التي تمتلكها المؤسسة و كيف تسهل عملية تطويرها لتستعملها في تطوير و تقديم خدماتها.

الجدول رقم (03-17): تحليل مؤشر المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام		
				5	4	3	2	1		
مؤشر البعد المعرفة										
03	مرتفع	0.97	4.04	08	10	04	00	01	التكرار	25. موظفوا المؤسسة على دراية تامة بالخدمات التي تقدمها المؤسسة
				34.8	43.5	17.4	00%	4.3%	النسبة	
				%	%	%				
03	مرتفع	0.82	4.04	07	11	4	01	00	التكرار	26. تسعى المؤسسة إلى إطلاع الموظفين بكل ما هو جديد بالنسبة للمؤسسة
				30.4	47.8	17.4	4.3%	00%	النسبة	
				%	%	%				
06	مرتفع	0.76	3.95	05	13	04	01	00	التكرار	27. تتخذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الإتصال و تبادل المعارف بين العاملين
				21.7	56.5	17.4	4.3%	00%	النسبة	
				%	%	%				
	مرتفع	0.85	4.01							المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير معطيات الجدول أعلاه الى قبول أفراد العينة المستجوبة لمؤشرات بعد المعرفة حيث كان المتوسط العام لهذه المؤشرات 4.01 بدرجة قبول مرتفعة هذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تقوية الروابط بينها و بين موظفيها و تقوية علاقتهم فيما بينهم ، حيث كان معامل الارتباط لهذه المؤشرات 0.85 وهي قيمة أقل من الواحد وهذا يدل على وجود تباين و عدم تشتت في إجابات أفراد العينة.

6- تحليل نتائج عينة البحث إتجاه مؤشر بعد المرونة: يتمثل هذا المؤشر في قياس قدرة المؤسسة لمواكبة و مسايرة التغيرات في الرغبات المتغيرة و المختلفة لزبائن المؤسسة.

الجدول رقم (30-18): تحليل مؤشر المرونة

الترتيب	درجة الموافقة	الإختراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام		
				5	4	3	2	1		
مؤشر البعد المرونة										
07	مرتفع	0.84	3.91	05	13	03	02	00	التكرار	28. المؤسسة تمتلك المؤهلات
				21.7	56.5	13.0	8.7%	00%	النسبة	للإستجابة لتغيرات الحاصلة في حاجات و رغبات العملاء
				%	%	0%				
09	مرتفع	0.85	3.78	04	12	05	02	00	التكرار	29. المؤسسة تسير التطورات
				17.4	52.2	21.7	8.7%	00%	النسبة	التكنولوجية الحديثة
				%	%	7%				
06	مرتفع	0.76	3.95	04	16	01	02	00	التكرار	30. تركز المؤسسة على كل
				17.4	69.6	4.3	8.7%	00%	النسبة	الفئات لتقديم خدماتها
				%	%	%				
	مرتفع	0.81	3.88	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من مؤشرات الجدول أعلاه يتبين أن أغلب أفراد العينة المستجوبة وافقوا على مؤشرات بعد المرونة حيث تمثل المتوسط العام لهذه العبارات ب 3.88 و هذا يعني درجة موافقة عالية للمورونة في المؤسسة، و إنحراف معياري بقيمة 0.81 ما يدل على وجود تباين و عدم تشتت في إجابات أفراد العينة

**الجدول رقم (03-19) ترتيب أبعاد الميزة التنافسية حسب المتوسطات الحسابية**

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	مستوى الإجابة
1	الوقت	4.02	مرتفع
2	المعرفة	4.01	مرتفع
3	الابتكار	3.89	مرتفع
4	المرونة	3.88	مرتفع
5	الكفاءة	3.80	مرتفع
6	الجودة	3.63	مرتفع
	المستوى العام لأبعاد الميزة التنافسية	3.87	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

بناء على نتائج التي يوضحها الجدول فإن عمال مؤسسة موبيليس يشعرون بأن هناك ميزة تنافسية تشمل كل الأبعاد بدرجة موافقة مرتفعة، كما تمثل المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور مؤشرات الميزة التنافسية بجميع أبعادها و عباراتها كان (3.87) و هو مستوى قبول مرتفع.

**المطلب الثالث : تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة:**

أولاً: تحديد العلاقة بين مؤشرات المسؤولية الإجتماعية بإستخدام معامل الارتباط سبيرمان

الجدول التالي يوضح قوة الارتباط بين المتغيرات حسب معامل الارتباط سبيرمان من الصفر إلى الواحد.

**الجدول رقم (30-20): قيم معامل الارتباط سبيرمان**

القيمة	علاقة الارتباط بين المتغيرات
0.00	لا يوجد
من 0.01 إلى 0.19	ضعيف جدا
من 0.20 إلى 0.39	ضعيف
من 0.40 إلى 0.59	متوسط
من 0.60 إلى 0.79	قوي

قوي جدا	0.80 إلى 0.99
تام	1.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على كتب الإحصاء

ثالثا: تحليل العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و أبعاد الميزة التنافسية وفق معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة درجة الارتباط بين مؤشرات المسؤولية الاجتماعية قمنا بقياس درجة إرتباطها حسب معامل الارتباط سبيرمان و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-21) تحديد درجة الارتباط بين مؤشرات المسؤولية الاجتماعية

		البعد الاقتصادي	البعد القانوني	البعد الأخلاقي	البعد الإنساني	
Rho de Spearman	البعد الاقتصادي	Coefficient de corrélation	1,000	,421*	,142	-,097
		Sig. (bilatérale)	.	,046	,517	,660
		N	23	23	23	23
	البعد القانوني	Coefficient de corrélation	,421*	1,000	,691**	,266
		Sig. (bilatérale)	,046	.	,000	,220
		N	23	23	23	23
	البعد الأخلاقي	Coefficient de corrélation	,142	,691**	1,000	,638**
		Sig. (bilatérale)	,517	,000	.	,001
		N	23	23	23	23
	البعد الإنساني	Coefficient de corrélation	-,097	,266	,638**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,660	,220	,001	.
		N	23	23	23	23

\*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج الspss

الجدول أعلاه يوضح درجة الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق معامل الارتباط سبيرمان حيث نلاحظ من البيانات وجود ارتباط قوي بين مؤشر البعد الأخلاقي و البعد القانوني وكذلك بين مؤشر البعد الأخلاقي و الإنساني حيث بلغ معامل الارتباط لهما على التوالي 0.691 و 0.638. و يظهر الارتباط بين البعد الأخلاقي و الإقتصادي بمعامل ارتباط متوسط بلغ 0.421 حسب معامل سبيرمان. كما تمثل الارتباط بين البعدين الإقتصادي و الأخلاقي بارتباط ضعيف ب 0.141 و ارتباط معدوم للبعد الإنساني و الإقتصادي.

ثانيا: تحديد العلاقة بين مؤشرات الميزة التنافسية بإستخدام معامل الارتباط سبيرمان

الجدول التالي النتائج الكلية لمؤشرات الميزة التنافسية و درجة الارتباط بين هذه المؤشرات حسب معامل

الارتباط سبيرمان.

الجدول رقم (03-22): العلاقة بين مؤشرات الميزة التنافسية بإستخدام معامل الارتباط سبيرمان

	المرونة	المعرفة	الوقت	الجودة	الإبتكار	الكفاءة
R h o d e S p e a r m a n	المرنة	,283	,272	-,056	,532**	1,000
	المعرفة	,191	,209	,799	,009	,098
	الوقت	23	23	23	23	23
	الجودة	,670**	,398	,334	,443*	1,000
	الإبتكار	,000	,060	,120	,034	,098
	الكفاءة	23	23	23	23	23
R h o d e S p e a r m a n	المرنة	1,000	,019	,314	,528**	,283
	المعرفة	,932	1,000	,353	,065	,272
	الوقت	23	23	1,000	,314	-,056
	الجودة	,010	,767	,145	1,000	,532**
	الإبتكار	,000	,060	,120	,145	,034
	الكفاءة	23	23	23	,145	,098
R h o d e S p e a r m a n	المرنة	1,000	,019	,314	,528**	,283
	المعرفة	,932	1,000	,353	,065	,272
	الوقت	23	23	1,000	,314	-,056
	الجودة	,010	,767	,145	1,000	,532**
	الإبتكار	,000	,060	,120	,145	,034
	الكفاءة	23	23	23	,145	,098

الجدول رقم (03-22): العلاقة بين مؤشرات الميزة التنافسية باستخدام معامل الارتباط سبيرمان

	المرونة	المعرفة	الوقت	الجودة	الإبتكار	الكفاءة
R h o d e S p e a r m a n	الكفاءة	,283 ,191 23	-,056 ,799 23	,532** ,009 23	,353 ,098 23	1,000
	الإبتكار	,670** ,000 23	,334 ,120 23	,443* ,034 23	1,000	,353 ,098 23
	الجودة	,528** ,010 23	,065 ,767 23	,314 ,145 23	1,000	,532** ,009 23
	الوقت	,314 ,145 23	,353 ,099 23	,314 ,145 23	1,000	-,056 ,799 23
	المعرفة	,019 ,932 23	1,000 ,099 23	,065 ,767 23	,353 ,099 23	,272 ,209 23
	المرونة	1,000 ,932 23	,019 ,932 23	,314 ,145 23	,528** ,010 23	,283 ,191 23

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه التي تمثل علاقة الارتباط بين أبعاد الميزة التنافسية حسب معامل الارتباط سبيرمان، يتضح لنا أنه من أبعاد الميزة التنافسية نجد أن بعد ( المرونة و الإبتكار ) يحتل المرتبة الأولى من حيث الارتباط حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لهما 0.670 بطرحة إرتباط قوية حسب سبيرمان. كما نلاحظ أن هناك علاقة إرتباط متوسطة بين الأبعاد التالية (الجودة و الكفاءة)، (الجودة و المرونة)، (الجودة و الإبتكار)، بمعدلات تمثلت على التوالي في 0.532، 0.528، 0.443. كما تمثلت علاقة بعد ( الكفاءة و الإبتكار )، (الكفاءة و المرونة)، ( الكفاءة و المعرفة ) بعلاقة إرتباط ضعيفة بمعدلات تمثلت

على التوالي في 0.353، 0.283، 0.272. كما تمثلت بعض العلاقات الأخرى كذلك بعلاقة إرتباط ضعيفة كعلاقة الإرتباط بين ( الإبتكار و المعرفة)، و ( الإبتكار و الوقت )، بمعدلات إرتباط تمثلت على التوالي ب 3.98، 3.334، في حين تساوت كل من علاقة الإرتباط بين ( الجودة و الوقت ) و ( المرونة و الوقت ) بمعدل إرتباط ضعيف تمثل في 3.14. كما نلاحظ علاقة الإرتباط ضعيفة جدا بين كل من ( المعرفة و الجودة ) و ( المرونة و الجودة )، بمعدلات إرتباط تمثلت في 0,019، 0,065.

ثالثا: تحليل العلاقة بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية و أبعاد الميزة التنافسية وفق معامل الإرتباط سبيرمان الجدول التالي يمثل العلاقة بين كل من مؤشرات أبعاد المسؤولية الإجتماعية و الميزة التنافسية حسب معامل الإرتباط سبيرمان.

الجدول رقم ( 03-23 ): تحليل العلاقة بين مؤشرات المسؤولية الإجتماعية و الميزة التنافسية

		مؤشرات أبعاد المسؤولية الإجتماعية	مؤشرات أبعاد الميزة التنافسية
Rho de Spearman	مؤشرات أبعاد المسؤولية الإجتماعية	Coefficient de corrélacion Sig. (bilatérale) N	1,000 . 23
	مؤشرات أبعاد الميزة التنافسية	Coefficient de corrélacion Sig. (bilatérale) N	,630** ,001 23
			1,000 . 23

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن علاقة الإرتباط بين مؤشرات المسؤولية الإجتماعية التي تتبناها مؤسسة موبيليس تسمييلت و الميزة التنافسية التي تمتلكها، أنها توجد علاقة إرتباط قوية حسب معامل الإرتباط سبيرمان الذي بلغ 0,630 و هي قيمة تدل على وجود علاقة إرتباط قوية بين المسؤولية الإجتماعية و الميزة التنافسية للمؤسسة المدروسة.

من النتائج السابقة و بعد معرفة العلاقة التي تربط بين مؤشرات المسؤولية الإجتماعية في مؤسسة موبيليس تبين أن مستوى المسؤولية الإجتماعية لمؤسسة موبيليس تسمييلت مرتفعة، بحيث كانت قيمة المتوسط الحسابي

لمتغيرات أبعاد المسؤولية الاجتماعية هو ( 3,81 ) بدرجة موافقة مرتفعة بإجماع أغلب أفراد العينة ، الذي يعكسه الانحراف المعياري الذي قدر بي ( 0,85 )، و نفس الحال بالنسبة للميزة التنافسية حيث يعتبر أفراد العينة أن المزايا التنافسية التي تمتلكها مؤسسة موبيليس هي مزايا ذات مرتبة مرتفعة ، و هذا ما دل عليه المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثالث لمؤشرات الميزة التنافسية الذي بلغ ( 3,87 ) بدرجة موافقة مرتفعة جدا ، أما العلاقة التي تربط المسؤولية الاجتماعية بالميزة التنافسية فهي علاقة ارتباط قوية حيث بلغت قيمة ( 0,63 ) وهي قيمة ارتباط تدل على و جود علاقة قوية و طردية حسب معامل الارتباط سبيرمان، فكلما كانت المسؤولية الاجتماعية مرتفعة إرتفعت الميزة التنافسية إلى ميزة تنافسية مرتفعة، و كلما كانت المسؤولية الاجتماعية التي تتبناها المؤسسة منخفضة إنخفضت الميزة التنافسية إلى مرتبة منخفضة.

## خلاصة الفصل:

مؤسسة موبيليس من المؤسسات النشطة في سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، و التي تعمل على تطبيق و تبني المسؤولية الإجتماعية و خلق مزايا تنافسية من خلال نشاطاتها و الخدمات التي تقدمها. من خلال دراستنا التطبيقية في هذا الفصل قد قمن بمعرفة إلى أي مدى يمكن أن تساهم المسؤولية الإجتماعية في تحسين الميزة التنافسية، مستعملين أدوات الدراسة و محللين نتائجها، و إبراز أهم عناصر الترابط لكل من متغيري البحث، و ذلك من خلال قياس كل من المسؤولية التي تتبناها الوكالة و كذا قياس الميزة التي تمتلكها بالإعتماد على مؤشرات للقياس كانت على شكل أسئلة وجهة لعمال الوكالة في تسمسيلات، ثم إبراز علاقة الترابط بينهما.

الغائمة

## الخاتمة:

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية ليست مفهوم وليد الصدفة، بل هو وليد بيئة الأعمال الراهنة. تطور هذا المفهوم في ضل تناسي المؤسسات الاقتصادية واجباتها إتجاه المجتمع و البيئة التي تعمل فيها ، و تفكيرها التام بكيفية جمع الأرباح ، فظهرت مجموعة من الأفكار التي تنبه إلى دور المؤسسات الاقتصادية في التنمية و في حل المشاكل المجتمع و حماية البيئة ، من هنا تبنت الكثير من المؤسسات الاقتصادية ممارسات تتعلق بمفهوم المسؤولية الاجتماعية ، فتمسك بأخلاقيات العمل و الإلتزام الإجتماعي من الأمور التي تساعد المؤسسات في بناء صورتها في ذهنية المتعاملين معها . هذا من شأنه أن يساعد المؤسسة الى دخول قطاعات سوقية جديدة ، و بالتالي زيادة مكاسبها المالية .

التعامل مع المجتمع و البيئة و مع مختلف الأطراف ذوي العلاقة مع المؤسسة الاقتصادية لم يعد خيارا بل أصبح حقيقة حتمية يصعب على المؤسسات تجاهلها . كما أصبح من سبيل بقاء المؤسسة الاقتصادية و إستقرارها في السوق الذي تعمل فيه، فتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة إن لم يكن من قبيل المواطنة فهو في سبيل الحفاظ على مركزها التنافسي.

تشبث المؤسسة الاقتصادية بمركزها التنافسي في ظل البيئة الحالية التي تتسم بشدة المنافسة يفرض عليها أن تتبنى ما يعرف بالمزايا التنافسية التي تساعد في إحتلال موقع متميز في سباقها التنافسي . و بإعتبار المسؤولية الاجتماعية من أهم الإستراتيجيات التي تعطي ميزة التنافسية فإن المؤسسة ملزمة بتحسين دورها الإجتماعي و القيام به على أكمل وجه.

أما فيما يخص فرضيات الدراسة تم التوصل إلى :

أن المسؤولية الاجتماعية تساهم في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، و ذلك من خلال بناء سمعتها و تحسين علاقتها مع المجتمع الذي تعمل فيه. هذا ما أثبت صحة الفرضية الأولى  
يمكن القول أن المؤسسة ملتزمة إجتماعيا إذا كانت تلتزم بتطبيق جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية فإهمال بعد من أبعادها يؤدي إلى التقليل من قيمة مسؤوليتها. هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

من خلال النتائج الدراسية الإحصائية لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى تفسير و تحليل إجابات عمال و وكالة موبيليس تسميلت بفرعيها تبين لنا أن مؤسسة موبيليس تتبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث أن تطبق الوكالة لهذه الأخيرة له علاقة طردية مع الميزة التنافسية التي تمتلكها . و هذا من وجهة نظر عمال الوكالة بفرعيها ، فكلما زادت مسؤولية المؤسسة كلما زادت و إرتقت الميزة التنافسية للمؤسسة إلى ميزة تنافسية ذات مرتبة مرتفعة. و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

وفي نهاية هذا البحث، ومن خلال هذه الخاتمة نتطرق إلى مختلف النتائج و الآراء التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية و الميدانية.

### نتائج الدراسة:

#### نتائج الدراسة النظرية:

- المسؤولية الاجتماعية تعتبر إستثمارا مستقبليا له عائد على المدى الطويل للمؤسسة الاقتصادية ؛
- تسعى المؤسسة الاقتصادية من خلال تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى خلق القيمة و بناء الميزة التنافسية؛
- تبني و تطبيق المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسة الاقتصادية يحسن من أدائه و صورتها في المجتمع الذي تعمل فيه؛
- المسؤولية الاجتماعية غيرت نظرة المؤسسات الاقتصادية إتجاه الزبائن و العملاء حيث لم تعد تنظر اليهم أنهم مصدر المال فقط بل أصبحت تطمح لكسب رضاهم و ولائهم من أجل بناء صورة ذهنية و خلق ميزة تنافسية؛
- الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية لا تتحقق بتقديم منتج متميز و بتكلفة أقل فقط بل يتعدى ذلك إلى تطبيق جميع أبعاد الميزة التنافسية؛
- تقاس الميزة التنافسية بعدد المصادر التي تمتلكها المؤسسة.

#### نتائج الدراسة التطبيقية:

- تبين أن واقع تبني الوكالة التجارية لتسميلت لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و أبعاد الميزة التنافسية كان مرتفعا؛

- المسؤولية الاجتماعية لها أثر في تحسين الميزة التنافسية للوكالة التجارية تيسمستيلت و ذلك من خلال ما تم التوصل إليه من دراسة إجابات أفراد مجتمع الدراسة و إختبار الفرضيات؛
- العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية كانت علاقة طردية فكلما زاد مستوى المسؤولية الاجتماعية زادت معه الميزة التنافسية الى ميزة تنافسية أكبر.

#### الإقتراحات: بناء على نتائج الدراسة يمكن أن نقدم الإقتراحات و التوصيات التالية:

- زيادة الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية و إعطائها مكانة لائقة بما داخل المؤسسة الجزائرية؛
- الإهتمام الجدي بدراسة هذه المواضيع؛
- زيادة التطبيقات الإدارية للجوانب الأخلاقية و الاجتماعية و محاسبة المؤسسات على أدائها الاجتماعي؛
- العمل على وضع قوانين و لوائح رسمية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية بمشاركة جميع الأطراف من خبراء بالقانون و الأكاديميين و مدراء المؤسسات و جمعيات المجتمع المدني و غيرها من الأطراف الفاعلة.

#### أفاق الدراسة:

- تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية؛
- مساهمة المسؤولية الاجتماعية في خلق القيمة الإقتصادية؛
- التسويق بالعلاقات كألية لتحقيق الميزة التنافسية؛
- دور التسويق بالعلاقات في تنمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الإقتصادية؛
- تقييم مدى ممارسة المسؤولية الأخلاقية في النشاطات التسويقية.

## قائمة المصادر والمراجع

المصادر المعتمدة في المذكرة:

الكتب:

- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية، عمان الأردن، 2012،
- ثامر البكري، التسويق أسس و مفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، 2006.
- ثامر ياسر البكري، التسويق و المسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- ثامر ياسر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار ومكتبة الحامد لنشر، عمان، الطبعة الاولى 2014-1435هـ.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، مكتبتنا العربية، الطبعة الثانية 2008.
- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد مسعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي و العشرين النظرية و التطبيق، دار وائل لنشر، الطبعة الأولى 2014.
- عز الدين علي السويسي، نعمة عباس العفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، 2015.
- محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2012، 1433 هـ.
- نزار عبد المجيد، احمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق، المفاهيم/الأسس/الوظائف/، دار وائل لنشر، الطبعة الثانية.
- نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار حامد لنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009 ص 414.
- نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد لنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009.
- هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى 2014، مكتبة الوفاء القانونية الإسكندرية.

- وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم و العمليات، دار وائل لنشر، الطبعة الثانية، 2013.

#### المذكرات:

#### 1- أطروحات الدكتوراه:

- تيتوش مفيدة، المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة إتجاه التنمية المستدامة، دراسة حالة المؤسسات المقيمة بالجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، 2017

- قريوا أسماء، التفاعل بين الحكومة و محاسبة المسؤولية الاجتماعية لتحقيق التنمية المستدامة لمنظمات الأعمال، دراسة حالة بعض منظمات الأعمال الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل، م، د، في العلوم التجارية الجزائر-3، فرع مالية و محاسبة، 2016.

- محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الإجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو "900"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة شلف، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، 2014.

#### - مذكرات الماجستير:

- بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة condor إلكترونيك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة أكلي محند اولحاج -البويرة - الجزائر - 2015.

- بن جمعة نبيل، المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بولاية البليدة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير البليدة 02، تخصص: إدارة أعمال، 2013.

- بوخریصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية و دورها في تنافسية المؤسسة الإقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم- مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص: إستراتيجية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015.

- بوزيد و سيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة سطيف 01، تخصص: إدارة إستراتيجية، 2012.
- بوزيان وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ، مذكرة مكملة لشهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة سطيف 01، تخصص: إدارة إستراتيجية، 2012
- بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال -وحدة الدار البيضاء، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، في علوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2013.
- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .مصادر و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعات العطور بالوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2007.
- رحابني يوسف زكريا، دور اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة موبيليس بولاية الأغواط، كلية لعلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية تخصص : الإدارة الإستراتيجية و الذكاء، الإقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015.
- ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير، علوم اقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2010.
- عادل بو عافية، هيكل الصناعة و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال ، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص الإقتصاد الصناعي.
- عثمان بن حدوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية ،حالة شركة إسمنت عين الكبير، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ،كلية التسيير و العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955،سكيكدة، 2008.

- كوثر محمد أحمد محمد خوجلي، المسؤولية الاجتماعية و أثرها في الميزة التنافسية لشركة الإتصال العالمية في السودان ، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير العلوم ، في إدارة الأعمال الإدارية ، 2015.
- محمد فوزي علي العتوم ، رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية على قطاع الأدوية الأردنية ، قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال في الشرق الأوسط لدراسات العليا، مايو 2009.
- مختار عبد الهادي، تطبيق مواصفات الدولية إيزو 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، تخصص: تسيير و إقتصاد المؤسسة، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2007.
- معتصم مفضي الخالدي، دور محاسبة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية ، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، تخصص محاسبة ، كلية الاقتصاد و الأعمال في جامعة جدارا -أردن- الأردن.
- معتصم مفضي خالد، دور محاسبة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية ، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات شهادة الماجستير في المحاسبة ، تخصص محاسبة ، الأردن، 2015.
- 3- مذكرات الماجستير:**
- بوبكر محمد المحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين اداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة باتنة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، فرع علوم التسيير، 2014.
- سعاد خنوس، أثر إنتاجية العنصر البشري على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير أكاديمي ، الطور الثاني ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، علوم إقتصادية تجارية و علوم التسيير .
- صبرين براكني، راضية حفظ الله، أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين القدرة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة، بئر العاتر تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي (ل. م. د)، قسمة علوم التسيير ،التخصص، إدارة الاعمال الدولية.2017.

- نشيد عبد القادر، كاشر حياة، دور المزيج التسويقي الخدمي في تحقيق ولاء العملاء، دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تسميلت 2016،
- هالة قحف، دور التسويق بالعلاقات في تعزيز ولاء للعلامة موبيليس، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال فرع ورقلة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان، علوم إقتصادية تجارية و علوم التسيير، شعبة علوم تجارية ، تخصص تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح ورقل ، 2015.

#### 4- الملتقيات:

- سحياني صالح ، المسؤولية الإجتماعية و دور مشاركة القطاع الخاص في التنمية حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية ، إستشراف المعهد العربي للتخطيط الكويت، 23-25 مارس 2009.
- براق محمد، قمان مصطفى، أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات و رؤية الفكر الإقتصادي الإسلامي لها، الملتقى الدولي الثالث بعنوان : منظمات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية ، المدرسة العليا لتجارة- الجزائر،
- بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد ، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الإقتصادية ، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية ، جامعة بشار، 14،15، فيفري 2012.
- حرير بو شعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري و دوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصادية الحديثة يومي: 13-14 ديسمبر 2011.
- خالد عطالله الطروانة، محمد منصور أبو الجليل، أثر أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ، (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي)، المؤتمر الدولي الثاني لكلية ادارة الأعمال بجامعة مؤتة - الأردن، الفرص الإدارية والاقتصادية في بيئة الأعمال التنظيمية "للفترة من 23 - 25 نيسان 2013.

- بربري محمد أمين، كريفار مراد، دور أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في تعزيز القدرة التنافسية، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الصغيرة و المتوسطة في تدعيم إستراتيجيات التنمية المستدامة، الواقع و الرهانات، يومي 14-15 فيفري 2016.
- المجالات:
- سلمة رزق الله، مساكنة أمينة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و دورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، جامعة البليدة02، مجلة أفاق جامعة الجلفة.
- نورا محمد عماد الدين أنور، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الازمة الاقتصادية العالمية، دراسة تطبيقية مقدمة إلى مركز المديرين المصري ، مسابقة الأبحاث السنوية ، 2010.
- بقلم رقية عيران ،المسؤولية الاجتماعية لشركات بين الواجب الوطني الاجتماعي و المبادرات الطوعية، القائم بأعمال مسؤولية العلاقات العامة سوق فلسطين للأوراق المالية.
- سليمان آل خطاب، محمد عبيدات، و آخرون، أثر التسويق الاجتماعي و تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تعزيز جودة الخدمات التعليمية ،دراسة ميدانية على المدارس الخاصة و المراكز الثقافية في مدينة معان، دراسات العلوم الادارية ، المجلد 42، العدد02، 2015.
- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع : الإتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة نيويورك وجنيف، 2004
- موسى قاسم للقريوتي، رياض عبد الله خوالدة، و آخرون، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في شركة زين للإتصالات الخلوية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد1، 2014.
- المواقع الإلكترونية:

- [http://www.almahasb1.com/2010/07/ competitive –adventage .html](http://www.almahasb1.com/2010/07/competitive-adventage.html)

[www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)