

المركز الجامعي تيسمسيلت  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

الموضوع:

أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في الميزة  
التنافسية للمؤسسة الاقتصادية  
- دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة تيسمسيلت -

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
تخصص: تسويق

إشراف الأستاذ:  
\* مسعود زيان

من إعداد الطالبة:  
\* أمينة كامل  
موسى

لجنة المناقشة

رئيسا  
مقررا ومشرفا  
ممتحنا  
ممتحنا إضافي

الأستاذ: ز علي زيان بروجعة  
الأستاذ: مسعود زيان موسى  
الأستاذة: أمال حمو زروقي  
الأستاذة: عائشة سعدي

السنة الجامعية 2015/2014

## الشكر و التقدير

الحمد لله العلي العظيم، صاحب الحمد والثناء، والمجد والثناء، والفخر والبهاء،  
والمن والعطاء والعزة والبقاء، الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل وإخراجه إلى  
النور وسخر لنا أيدي بيضاء كان لها عظيم الأثر، فله الشكر والحمد.

يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل، والعرفان الجميل، لكل من أعاننا سواء  
بالتوجه أو بالدعاء، أو قدم لنا كتاب أو معلومة ساعدتنا في إنجاز هذا العمل،

ونخص بالشكر كلا من:

الأستاذ المشرف: **زيان موسى مسعود**، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه  
القيمة التي كانت عوننا لنا في إتمام هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر إلى عمال البنك الوطني الجزائري وكالة تيسمسيلت ونخص  
بالذكر السيد مدير الوكالة **بدراني بن يحي** الذي تعامل معنا شخصيا ولم يبخل  
علينا بأي معلومة.

كما أتقدم بالشكر إلى مديري في العمل السيد **سحاب عبد القادر** الذي قدم لي  
يد المساعدة من أجل إتمام دراستي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية  
وعلوم التسيير.

## الإهداء

إلى ذكرى كل شهيد من شهداء الوطن الحبيب.  
إلى الذي أعانني بكل ما يملك وحماني الذي قدم لي الدعم المعنوي والمادي إلى  
الغالي أبي العزيز **عبد القادر** أطال الله في عمره و أدم له صحته وعافيته.  
إلى أغلى جوهرة منحني إياها الرب أمي الغالية **بنتة** أطال الله في عمرها.  
إلى من أخذها مني القدر الجدة **فاطمة** أسكنها الله فسيح جناته.  
إلى العممة فاطمة.  
إلى مصدر سعادتي وسندي في هذه الحياة إخوتي الأعزاء عبد الناصر، صليحة،  
عبد الرزاق، شريف، محمد.  
إلى الأخت ليندة و زوجها عبد القادر.  
إلى الأستاذ المشرف زيان موسى مسعود  
إلى الصديقات: **هنال، نصيرة، فضيلة، عائشة، نعيمة**.  
إلى كل من تقاسمت معهم أحلى الذكريات في حياتي.  
إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا.

**أهنيئة**

- قائمة الأشكال -

الصفحة	العنوان	الشكل
14	أهداف التنافسية	(1-1)
29	محددات الميزة التنافسية	(2-1)
43	المعايير الأساسية للمسؤولية الاجتماعية	(1-2)
52	هرم Carroll لأبعاد المسؤولية الاجتماعية	(2 - 2)
83	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة تيسمسيلت	(1-3)

- قائمة الجداول -

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	أبرز تعاريف الميزة التنافسية	(1-1)
23	مصادر بناء الميزة التنافسية	(2-1)
27	النظرة البديلة لإستراتيجية بناء الميزة التنافسية	(3-1)
33	عوامل النجاح الرئيسية للميزة التنافسية	(4-1)
54	أبعاد المسؤولية الاجتماعية.	(1-2)
55	عناصر المسؤولية الاجتماعية.	(2-2)
59	هيكل مواصفة إيزو 26000.	(3-2)
67	مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية	(4-2)
86	مقياس ليكرت	(1-3)
86	توزيع فقرات المحور الأول المسؤولية الاجتماعية	(2-3)
86	توزيع فقرات المحور الثاني الميزة التنافسية	(3-3)
87	معامل الارتباط $\alpha$ لأبعاد الاستبانة	(4-3)
88	خصائص عينة الدراسة	(5-3)
90	واقع تبني نمط الاقتصادي	(6-3)
91	واقع تبني النمط الاجتماعي	(7-3)
92	واقع تبني نمط البيئي	(8-3)
93	تحليل بعد المرونة.	(9-3)
94	تحليل بعد الإبداع	(10-3)
95	تحليل بعد السمعة.	(11-3)
96	واقع تبني البنك لأنماط المسؤولية الاجتماعية	(12-3)
96	واقع تبني البنك للنمط الاقتصادي	(13-3)
97	واقع تبني البنك للنمط الاجتماعي	(14-3)
97	واقع تبني البنك للنمط البيئي	(15-3)
97	نتائج اختبار تأثير أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة المرونة في البنك	(16-3)
98	نتائج اختبار تأثير أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة الإبداع في البنك	(17-3)
98	نتائج اختبار تأثير أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة السمعة في البنك	(18-3)



- قائمة الملاحق -

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
114	الاستبيان	01

- جدول الاختصارات والرموز -

المصطلح	شرح المصطلح باللغة العربية	شرح المصطلح باللغة الأجنبية
GATT	الاتفاقية العامة للتعريف الجمركية	General Agreement Or Tariff And Trade
OMC	المنظمة العالمية للتجارة	Organisation Mondial De Commerce
OCDE	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية	Organisation De Coopération Et De Développement
CSR	المسؤولية الاجتماعية للمنظمة	Corporate Social Responsibility
ISO	المنظمة العالمية للتقييس	Organisation Internationale De Normalisation
SAI	معهد المسائلة الاجتماعية	The Institute Of Social And Ethical Accontability
CEP	أولويات الحقوق الاقتصادي	Conseil En Révolution Professionnelle



## الملخص باللغة العربية.

حاليا المنظمات لا يمكنها الحفاظ على الريادة في السوق مقارنة بالمنافسين، إلا إذا امتلكت مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد والمحاكاة، فأخذت تبحث و تطور من مزاياها التنافسية إلى أن اتجهت نحو تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية خاصة في ظل زيادة اهتمام المستهلك بحقوقه الاقتصادية والاجتماعية وحتى ظهور جمعيات حماية المستهلك والبيئة. فأصبحت المنظمات حاليا تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية محاولة منها الحصول على آلية لكسب ميزة تنافسية جديدة من جهة و كسب ود الجمعيات من جهة أخرى ، لأن المصادر التقليدية للمزايا التنافسية لم تعد قادرة على ضمان الاستمرارية للمنظمة.

ففي ظل بيئة الأعمال المتغيرة، تعد المكانة التنافسية للمنظمة ذات أهمية بالغة.

## الملخص باللغة الفرنسية.

Dans un environnement dynamique la position concurrentielle d' une importance primordiale .

Actuellement les organisations ne peuvent pas maintenir une avance sur le marché par rapport aux concurrents ,saut si elle possèdent des avantages concurrentielles inattaquables basés sur la recherche , le développement et l'amélioration de ces avantages concurrentielles jusqu'au moment où elles se sent dirigées vers des modes de responsabilité sociales, en pour l' intérêt du consommateurs afin de gérer ses économiques ,financières, droits .....□ surtout avec l' apparition des associations qui luttent pour la protection du consommateur et de son environnement .

Actuellement les organisation sont devenues conscientes de leurs responsabilités sociales dans le but d' acquérir un nouvel avantage concurrentiel car les ressources traditionnelles d' avantages ne sont plus une garantie durable de la sécurité et la continuité de l' organisation.

- الفهرس -

الصفحة	العنوان
/	الشكر
/	الإهداء
/	الملخص
I	الفهرس
II	قائمة الأشكال
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الملاحق
V	قائمة الاختصارات والرموز
أ- ث	المقدمة العامة
/	الفصل الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية
06	تمهيد:
07	المبحث الأول: ماهية التنافسية، أنواعها ومبادئها.
07	المطلب الأول: مفهوم التنافسية ومبادئها.
09	المطلب الثاني: أنواع التنافسية وأسبابها.
12	المطلب الثالث: عوامل التنافسية وأهدافها
15	المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية
15	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
18	المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية
25	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية ونماذجها.
28	المبحث الثالث: مقومات تطوير ونجاح الميزة التنافسية
28	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية ومعاييرها
32	المطلب الثاني: عوامل بناء ونجاح الميزة التنافسية
34	المطلب الثالث: مؤشرات ومتطلبات الميزة التنافسية

38	خلاصة الفصل
/	الفصل الثاني: الإطار النظري المسؤولية الاجتماعية
40	تمهيد:
41	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لمضامين المسؤولية الاجتماعية
41	المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية وتطورها التاريخي
51	المطلب الثاني: أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية
57	المطلب الثالث: أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات
62	المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية للشركات
62	المطلب الأول: أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات وفوائدها
63	المطلب الثاني: الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية
64	المطلب الثالث: المعوقات التي تمنع ممارسة المسؤولية الاجتماعية
66	المبحث الثالث: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية
66	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية
67	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية
68	المطلب الثالث: تعظيم تنافسية المؤسسة بفضل المسؤولية الاجتماعية
74	خلاصة الفصل
/	الفصل الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - وكالة تيسمسيلت -
76	تمهيد:
77	المبحث الأول: لمحة عن البنك الوطني الجزائري
77	المطلب الأول: نشأة البنك الوطني الجزائري
78	المطلب الثاني: هياكل البنك الوطني الجزائري
84	المطلب الثالث: وظائف البنك الوطني الجزائري
85	المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبانة
100	خلاصة الفصل

102	الخاتمة العامة
106	المراجع
114	الملاحق

## مقدمة:

في ظل تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات والذي يعني امكانية تفوق مؤسسة ما على منافسيها، وما ينجر عليه من عمل دؤوب من طرف المؤسسات التي تهدف لتحقيق البقاء والتواجد في السوق، حيث نتج عن ذلك مناخ تنافسي يتطلب من مختلف المؤسسات الإهتمام بالمعاملين في مجال نشاطها والعمل على تمييز منتجاتها على حساب المنافسين، هذا ما ألزم المؤسسات على الإعتماد بشكل كبير على قدراتها التنافسية التي تركز على نوعية السلع والخدمات المقدمة لزبائنها وذلك بالتركيز بشكل خاص على ما يفوق توقعات الزبائن من خلال توفير المنتجات التي تلي احتياجات الزبائن بشكل تام. إلا أنه في الوقت الحالي لم يعد الحصول على ميزة تنافسية وإكتسابها هو شغلها الشاغل، بل أصبحت تبحث عن وسائل وأساليب أخرى تجذب بها المستهلك خاصة في ظل زيادة وعي هذا الأخير بحقوقه التي يجب على المؤسسة مراعاتها.

ففي الآونة الأخيرة تزايد إهتمام الخبراء بشأن الموضوعات البيئية الهادفة إلى الحفاظ على سلامة المستهلك والمجتمع بشكل عام.

وهذا ما دعا المؤسسات الاقتصادية للمشاركة مع باقي الفاعلين لتحقيق التنمية في ايطار ما يعرف "بالمسؤولية الإجتماعية"، فالمسؤولية الإجتماعية امتدت بأبعادها الثلاثة : الإقتصادية، الإجتماعية والبيئية، لتحقيق المركز التنافسي للمؤسسة ومن ثم العائد الإقتصادي مع مراعاة حماية البيئة.

فالمؤسسات حاليا وخاصة الصناعية تبذل ما في وسعها للإرتقاء بالأبعاد البيئية من حيث الموارد المتاحة واستغلالها أحسن استغلال، حيث تمكن من وقاية البيئة وحمايتها لتحقيق الإستراتيجية الخضراء أو ما يعرف بالتسويق الأخضر للمؤسسات

إشكالية الدراسة:

ومما سبق يمكن طرح الإشكال التالي:

"ما مدى مساهمة أنماط المسؤولية الاجتماعية في إكتساب ميزة تنافسية بالمؤسسة؟".

الأسئلة الفرعية:

يمكن تجزئة سؤال الإشكالية الى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما علاقة المسؤولية الاجتماعية بالميزة التنافسية؟
- هل يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية آلية من آليات خلق الميزة التنافسية؟
- هل تبني المؤسسات الجزائرية لأنماط المسؤولية الاجتماعية مكنها من إكتساب ميزة تنافسية؟



### فرضيات الدراسة:

- ليس للمسؤولية الاجتماعية علاقة بالميزة التنافسية .
- لا يمكن إعتبار المسؤولية الاجتماعية ميزة تنافسية.
- تبني المؤسسات الجزائرية لأنماط المسؤولية الاجتماعية لم يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية وإنما تشكل لها أعباء إضافية فقط.

### أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع خدمة المجتمع من القضايا الهامة والمادة خاصة في عصرنا الحالي، حيث قل اهتمام المؤسسات بدورها الاجتماعي، وأصبحت تركز جل إهتمامها على تحقيق الربح الإقتصادي، ومن هنا تبرز أهمية تبني المؤسسات الإقتصادية في زيادة ثقة الزبائن وتنمية ولاءهم اتجاه المؤسسة مما يضمن لها كسب ميزة تنافسية متمثلة في دعم أفراد المجتمع لأهداف ورسالة المؤسسة والإعتراف بوجودها مما يساعدها في تحقيق أهدافها.

### أهداف الدراسة:

لكل بحث هدف والهدف من إنجاز هذا البحث هو تشجيع المؤسسات الاقتصادية على تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية من أجل تحقيق مصالحها وذلك من خلال اكتساب ميزة تنافسية من جهة ومصالح أفراد المجتمع من جهة أخرى بالإضافة إلى حماية البيئة من خلال الاستهلاك العقلاني لمواردها والعمل على التقليل من التلوث البيئي الناتج عن الغازات والفضلات التي تطرحها في البيئة.

### حدود الدراسة:

الحدود المكانية: البنك الوطني الجزائري وكالة تيسمسيلت.

### الحدود الموضوعية:

ركزنا في هذا البحث على مفهوم المسؤولية الاجتماعية من حيث التعريف بها، أبعادها و عناصرها الركائز الأساسية لنجاحها بالإضافة إلى أهميتها في ظل الظروف التي يشهدها العالم، وكذا المزايا التي يحققها بالنسبة للمؤسسة والمجتمع، كما تطرقنا إلى مفهوم الميزة التنافسية من خلال تعريفها، أنواعها، محددتها ومصادرها، وقد ركزنا على مساهمة المسؤولية الاجتماعية في إكتساب ميزة تنافسية للشركات.

### الدراسات السابقة:

- طاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل مساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة جامعة قصدي مرباح ورقلة حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين المسؤولية البيئية



والاجتماعية وقد تمت الدراسة الميدانية لتأكيد هذه العلاقة. مؤسسة سونا طراك فهي تختلف مع دراستنا في كونها تنظر للمسؤولية البيئية والاجتماعية على أنها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة أما الدراسة التي قمنا بها فتنظر للمسؤولية الاجتماعية على أنها آلية تمكن المؤسسة من إكتساب ميزة تنافسية وقد توصل الباحث في دراسته الى عدة نتائج أهمها:

\* التنمية المستدامة لا تعتبر مقيدة لنشاط المؤسسة إذا لم تتجاوز هذه الأخيرة الحجم المسموح به من التلوث، كما أن الأدوات التقليدية للسياسة البيئية هي أدوات رقابية للإقتصاديات التي تهدف لتحقيق التنمية المستدامة.

- النعاس صديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية جامعة سعد دحلب البليدة حيث نجد أن وقد طرح عدة تساؤلات أهمها: ما هي مختلف تأثيرات المتغيرات البيئية التي تجعل المؤسسة الجزائرية مضطرة للاستثمار في المعلومة وصيغت لها عدة فرضيات أهمها: المتغيرات البيئية لها تأثير كبير على المؤسسات الجزائرية والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة مما يجعلها مضطرة إلى البحث عن المعلومة والاستثمار فيها، هذه الدراسة تختلف عن الدراسة التي قمنا بها من حيث المتغير المستقل فنحن ندرس المسؤولية الاجتماعية على أنها ميزة تنافسية أما هذه الدراسة فتنظر على أن نظم المعلومات هي التي تدعم الميزة التنافسية وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها :

\* إهمال مسيري وإطارات المؤسسة لأهمية المعلومة ودراسة المغيرات البيئية وتحليل ظروف المنافسة، وهذا ما يؤدي إلى تراجع الحصة السوقية.

### منهج الدراسة:

من أجل اعداد هذا البحث إعتدنا على المنهج الإستقرائي والمنهج الإستنباطي حيث تلائم المنهج الإستنباطي الذي من أدواته الوصف والتحليل. مع الجانب النظري.

أما الأسلوب الإستقرائي فتلائم مع الجانب التطبيقي من الدراسة مستعينين بأحد أساليبه والمتمثل في الاستبيان.

### تقسيمات البحث:

ولدراسة هذا الموضوع و الإلمام به من كافة الجوانب قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول حيث كان الفصل الأول والثاني نظريين أما الفصل الثالث فكان تطبيقي وقد جاء الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري للميزة التنافسية وقد قسم إلى ثلاثة مباحث وكل مبحث قسم إلى ثلاثة مطالب، أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية حيث قسم بدوره الى ثلاث مباحث وكل مبحث قسم إلى ثلاثة

مطالب أما الفصل الثالث فكان عبارة عن دراسة تطبيقية لما تطرقنا إليه في الجانب النظري. وفي مايلي شرح مختصر لما تطرقنا إليه في كل فصل:

**الفصل الأول:** كان تحت عنوان الإطار النظري للميزة التنافسية ومن أجل الإلمام بها من كافة النواحي وضعنا له خطة تمكنا من ذلك حيث تضمن هذا الفصل تمهيد، ثلاثة مباحث كل مبحث تضمن بدوره ثلاث مطالب، فقد خصص المبحث الأول للتنافسية متطرقين إلى مفهومها ومبادئها، أنواعها وأسباب قيامها بالإضافة إلى عوامل التنافسية وأهدافها، أما المبحث الأول والثاني فقد تم تخصيصهم للميزة التنافسية فكان المبحث الثاني بعنوان أساسيات حول الميزة التنافسية حيث تضمن مفهوم الميزة التنافسية أنواعها كما احتوى على أبعاد الميزة التنافسية ونماذجها، أما المبحث الثالث والأخير لهذا الفصل كان بعنوان مقومات تطوير ونجاح الميزة التنافسية وقد تضمن محددات الميزة التنافسية، عوامل بناءها، مؤشرات ومتطلبات الميزة التنافسية، وقد ختمنا هذا الفصل بملخص لما تطرقنا إليه.

**الفصل الثاني:** أما الفصل الثاني فقد كان بعنوان مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية وقد تضمن تمهيد ثلاث مباحث حيث جاء المبحث الأول بعنوان مدخل مفاهيمي لمضامين المسؤولية وقد خصص هذا المبحث إلى تعريف المسؤولية الاجتماعية وتطورها التاريخي بالإضافة إلى أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية وختمنا هذا المبحث بأدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات. أما المبحث الثاني فقد خصص للمسؤولية الاجتماعية للشركات متطرقين فيه إلى أهميتها وفوائدها وأهم الركائز الأساسية لنجاحها و المعوقات التي تمنع ممارسة المسؤولية الاجتماعية، أما المبحث الثالث فقد خصص للربط بين متغيرات الدراسة فكان بعنوان المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية وأهم ما تضمن هذا المبحث هي العلاقة بين الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية ومصادر الميزة التي تحققها المسؤولية الاجتماعية وكيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تعظم تنافسيته من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية وفي الأخير ختمنا الفصل بملخص.

**الفصل الثالث:** كان هذا الفصل عبارة عن دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري وكالة تيسميسيلت حيث خصصنا المبحث الأول للتعريف بالبنك وهياكله ومهامه أما المبحث الثاني فقد خصص للاستبيان وتحليله.



### تمهيد:

تسعى المنظمات خاصة في الوقت الحالي في ظل شدة احتدام المنافسة في السوق بشكل فاعل لتحقيق البقاء في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسر، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية. ومن أجل تجنب ذلك وتحقق أهدافها المطلوبة، فإنه يستوجب عليها أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها عن تفردا واختلافها عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة. وهذا الأمر لا يأتي اعتباطيا بل يستوجب على المنظمة أن تعرف قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكسبها الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم.

إذ يمكننا القول بأن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة في السوق وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة، وبالتالي قدرتها في مواجهة الآخرين وإمكانية البقاء والاستمرار ستكون واضحة وجلية.

ولذلك سنحاول الإلمام بالميزة التنافسية من خلال:

**المبحث الأول: ماهية التنافسية.**

**المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية**

**المبحث الثالث: مقومات تطوير ونجاح الميزة التنافسية.**

### المبحث الأول: ماهية التنافسية.

يشكل مفهوم التنافسية حلقة أساسية لدى المفكرين والاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات سواء كانت عالمية أو محلية كبيرة صغيرة أو متوسطة الحجم، وقد بدأ يظهر جليا في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد خاصة في الآونة الأخيرة، وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم التنافسية بالإضافة إلى أنواعها وأهم الأسباب التي أدت إلى قيام ما يسمى بالتنافسية.

#### المطلب الأول: مفهوم التنافسية و مبادئها.

حتى الآن لم يتم تحديد مفهوم واحد وشامل للتنافسية لذلك سنتطرق في هذا المطلب لمفهوم التنافسية من خلال عدة تعاريف مختلفة، بالإضافة إلى أهداف التنافسية.

#### أولاً: مفهوم التنافسية.

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث إذا كان على مستوى مؤسسة أو قطاعا أو دولة. فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة سوقية تختلف عن تنافسية القطاع، وبدورها يختلفان عن تنافسية الدولة التي تسعى إلى تحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد.

حيث يتميز مصطلح التنافسية بنوع من الغموض و التعقيد الأمر الذي يصعب من تقديم تعريف محدد لها، لهذا تعددت واختلقت تعاريف التنافسية، وفيما يلي سنقوم بعرض أهم هذه التعاريف.

لقد عرف (Amdra Tyson Laura) التنافسية الدولية على أنها: القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختيار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متناسل ومستدام، بينما تتمثل تنافسية المؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية".<sup>1</sup>

يعرف الفريق الاستشاري للتنافسية في اللجنة الأوروبية على أنها: "مجموع العوامل الضرورية لضمان النجاح على المدى الطويل".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرؤوف حجاج، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها- دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي"، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة الجزائر، 2007م، ص 06.

<sup>2</sup> - نور الدين شارف، "التسويق الإلكتروني ودوره في زيادة القدرة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة جوباب فرع اتصالات الجزائر"، مذكرة ماجستير جامعة سعد دحلب البلدة 2007م، ص 37.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للميزة التنافسية

المنتدى الاقتصادي العالمي: عرف التنافسية على أنها " القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة " وفي نص آخر للمنتدى عرف التنافسية على أنها " مقدرة الاقتصاد الوطني على التواصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد".<sup>1</sup>

ومنه نستخلص تعريف للتنافسية على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات تستطيع بها مواجهة المنافسين من خلال توفير الإمكانيات وبناء الإستراتيجية المناسبة".

ثانيا: أسس التنافسية.

ترتكز التنافسية على عدة أسس حتى تكون فعالة وهي كالتالي:<sup>2</sup>

1- أن المستقبل ليس امتدادا آليا للماضي، بل هناك تغيرات وتحولات مستقبلية تجعل المستقبل مختلفا عما سبقه من مراحل.

2- أن المنافسة الحقيقية هي تلك التي تتجه إلى خلق وتنمية الأسواق الجديدة، وليس مجرد التنارع على أجزاء من السوق القائمة.

3- أن المنافسة هي مواجهة شاملة تستخدم فيها المنظمة كل أدواتها وقدراتها لتحقيق تفوق ساحق على كل جهات التنافس، فليست المنافسة الآن قاصرة على جودة السلعة أو انخفاض سعرها، لكنها تعتمد على كل ما تستطيع الإدارة توظيفه من طاقات للوصول الأسرع والأكفأ للأسواق وإرضاء العملاء.

4- تعتمد المنافسة على العمل المترابط للمنظمة كلها وليس فقط القطاعات المهمة بالتسويق، إذ أن الوصول إلى المركز التنافسي المتميز يتطلب تكامل كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها أجزاء المنظمة جميعا.

5- أن التوصل إلى ميزات تنافسية و استثمارها بكفاءة يلفت انتباه أنظار المنافسين ويستدعيهم للبحث في الحصول على ميزات مماثلة أو أفضل منها، الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى استمرار المنظمة ذات القدرات التنافسية الأعلى في العمل على ابتكار وتنمية قدرات جديدة وتوظيفها بكفاءة لقطع السبيل على المنافسين.

<sup>1</sup> - صديقي النعاس، "أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005م، ص 103.

<sup>2</sup> - بشار يزيد الوليد، "المفاهيم الإدارية الحديثة" دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009م، ص 241.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للميزة التنافسية

- 6- أن هدف المنافسة ليس مشاركة الآخرين في الفرص المحدودة المتاحة في الأسواق، بل البحث عن الفرص الجديدة الهائلة والمعنى أن المنافسة الحقيقية هي على السوق الذي لم ينشأ بعد.
- 7- يعتبر الوقت هو العامل الحاسم في كسب معركة التنافسية، وبالتالي تتركز جهود بناء القدرات التنافسية في ضبط الوقت واستثماره لإبداع قدرات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين.
- 8- التنافسية الجيدة عملية تراكمية تتكامل فيها المعرفة الإدارية التي تبدأ بدراسة الظروف المحيطة واستنتاج ما بها من فرص ومهددات، وتقدير الموقف النسبي للمنظمة بالمقارنة مع منافسيها المباشرين وغير المباشرين ثم تتجه الإدارة إلى التخطيط الاستراتيجي من أجل سد فجوة التي تفصل المنظمة عن منافسيها وتحديد القدرات التنافسية الواجب تنميتها واستثمارها لتحقيق التوافق التنافسي، ومن ثم تتجه الإدارة إلى بناء وتنمية تلك القدرات وتوظيفها من أجل التفوق والتميز على المنافسين.
- 9- تتم جهود بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية في شكل عمليات تراكمية تمر خلال مراحل تماثل دورة حياة الكائن.

### المطلب الثاني: أنواع التنافسية وأسبابها:

يمكن تصنيف التنافسية إلى عدة أنواع وهذا حسب وجهة نظر كل باحث وفما يلي أحد هذه التصنيفات

أولاً: أنواع التنافسية. تصنف التنافسية إلى نوعين هما:

أ- التنافسية بحسب الموضوع: وتنقسم بدورها إلى تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة، وفيما يلي شرح لكل منهما على حدى<sup>1</sup>:

\* تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطاً أساسياً لتنافسية المؤسسة لكنها ليست كافية، وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً مضللاً باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معتبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

<sup>1</sup> - عمار بوشناق، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها وتنميتها وتطويرها" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، صص 10-11.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للميزة التنافسية

\* تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم تقييم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقييمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها: تكاليف نسبية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير..... الخ من جهة أخرى.

ومن جهة أخرى فإن فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول فإنه يؤدي إلى خسارة كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

ب- التنافسية وفق الزمن: وبدورها تنقسم إلى نوعين هما<sup>1</sup>:

\* التنافسية الملحوظة: يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه لا يجب أن نتفائل بشأن هذه النتائج، لكونها تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن طريق ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، إذ أن النتائج الإيجابية في الأجل القصير، قد لا تكون كذلك في الأجل الطويل .

\* القدرة التنافسية : على الرغم من أن مفهوم القدرة التنافسية يستخدم على نطاق واسع، معايير متفاوتة وغير محددة، فإنه يمكن تعريف القدرة التنافسية بشكل عام على أنها الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تستخدم تدابيرا أو إجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسيها و تحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم. وهكذا فإن القدرة التنافسية للمنتجات السلعية تأتي محصلة لعوامل<sup>(\*)</sup> عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيراتها.

<sup>1</sup> - حسين سلمان، "الاستثمار الأجنبي المباشر و الميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004م، ص 54.

<sup>(\*)</sup> يمكن إيجاز هذه العوامل في : تكاليف الإنتاج و هيكلها، جودة و نوعية المنتجات، بالإضافة إلى دور الحكومة.

ثانياً: أسباب قيام التنافسية.

ظهرت التنافسية لعدة أسباب أهمها هي<sup>1</sup>:

أ- ضخامة الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقية الجات(GATT) . ومنظمة التجارة العالمية(OMC).

ب- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية و السهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطور أساليب بحوث السوق تقنيات القياس المرجعي والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

ج- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفصل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

د- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفصل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة لتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.

هـ- مع زيادة الطاقة الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، وسهولة النسبية في دخول للمنافسين جدد في الصناعات الكثيفة في الأسواق،تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم الاختيار والمنافسة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة لتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ونتيجة للأسباب السابقة يتمتع المستهلكون والمشترون عموماً سواء من الأفراد والمؤسسات بميزة تعدد البدائل وانفتاح العرض أمامهم للمفاضلة والاختيار بين المنتجات والخدمات المتنافسة مما يضع المنافسين في موقف صعب يتطلب بذل الجهد الأكبر أي المزيد من التنافس الإرضاء العملاء وكسب ولاءهم وتغيير اتجاهاتهم من منتجات المنافسين إلى منتجات الشركة.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 104.

بالإضافة إلى حصول المنافسين في مختلف قطاعات الإنتاج وفي مختلف دول العالم على معلومات علمية وفيرة وكذا نتائج التطورات التقنية نتيجة كثافة عمليات البحث العلمي و التطور التقني التي تتولها مؤسسات عديدة في الجامعات ومراكز ومعاهد التطوير التقني سواء الحكومية أو التابعة للقطاع الخاص وكذا مكاتب الاستشارات و البحوث المتخصصة في جميع مجالات الإنتاج والأعمال.

ونتيجة هذا التدفق لنتائج البحوث والتطورات التقنية يتيح للمؤسسات المعاصرة الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر إلى التكوين إمكانيات للبحث والتطوير خاصة بها.

ومن ثم توفر الاستثمارات الطائلة والتي قد لا تكون متاحة لها فضلا عن اختصار الوقت والجهود كل ذلك يصب في اتجاه المزيد من القدرات والجهود التنافسية والمحصلة النهائية لجميع تلك الأسباب أن تحول السوق في معظم دول العالم وبالنسبة لأغلب السلع والخدمات إلى سوق مشتريين يكون القرار فيه نظريا للمشتري الذي يتمتع بفرص بديلة ويتنافس المنتجون على إرضاءه ومن ثم تصبح هي الوسيلة الوحيدة للتعامل من خلال محاولة كل مؤسسة اكتساب المزيد من القدرات التنافسية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: عوامل التنافسية وأهدافها.

نشأة التنافسية نتيجة لعدة عوامل كما لها عدة أهداف تعمل على تحقيقها لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى عوامل التنافسية وأهدافها.

#### أولاً:عوامل التنافسية.

هناك ثلاثة عوامل أساسية تحدد درجة المنافسة وهي<sup>2</sup>:

1- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات ازدادت شدة المنافسة بينهما والعكس صحيح.

2- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كانت تكلفة دخول المؤسسات الجديدة منخفضة لإنتاج وتسويق منتج معين كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب بويعة، " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الهاتف النقال-موبيليس-،" رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012م، ص 73.

<sup>2</sup> - عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص 12.

3- العلاقة بين حجم الطلب وحجم العرض من المنتج في السوق، وكذلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت حدة المنافسة والعكس صحيح.

ثانيا: أهداف التنافسية.

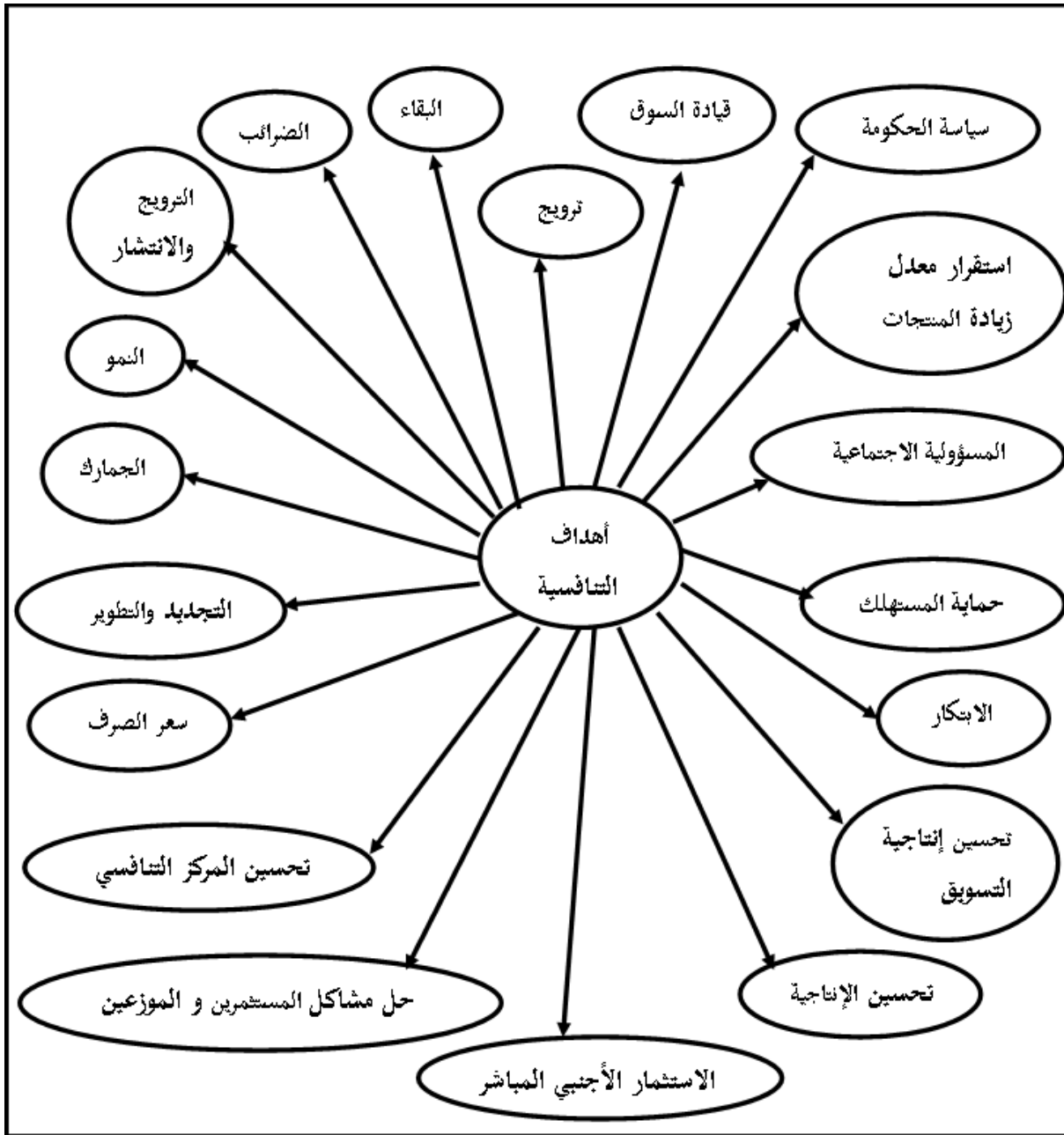
للتنافسية عدة أهداف تسعى لتحقيقها هي<sup>1</sup>:

- 1- تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به. فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- 2- التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية و الابتكارات التي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- 3- الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

<sup>1</sup> - فلة العيهار" دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005م، ص 88.



الشكل (1-1): أهداف التنافسية.



المصدر: فريد نجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000م، ص 157.

من خلال الشكل نلاحظ أن للتنافسية عدة أهداف منها الاقتصادية كالاستثمار الأجنبي و قيادة السوق والنمو بالإضافة إلى أهداف أخرى قانونية كالتعامل مع سياسة الحكومة والجمارك والضرائب وأهداف أخرى تكنولوجية من خلال التجديد والتطوير والابتكار كما لها عدة أهداف اجتماعية كحماية المستهلك و التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية.

### المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية.

لقد أصبحت الميزة التنافسية الهدف الذي تسعى إليه جميع المنظمات حاليا خاصة في ظل احتدام شدة المنافسة واحتمال خروج أي منظمة من المنافسة في أي وقت بالإضافة إلى عدة متغيرات قد تهدد المنظمات فأصبحها شغلها الشاغل البحث عن ميزة تنافسية من خلال البحث والتطوير وعدة أساليب أخرى. ولذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الميزة التنافسية بالإضافة إلى أنواعها ومصادرها وأبعادها و نماذجها.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية، قصد التفوق على منافسيها، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميّزها عنهم. فيكسبها ميزة تستطيع بها مواجهة المنافسة القائمة، ولذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم التعاريف التي صدرت عن الهيئات والمنظمات العالمية وكذا تعاريف بعض رواد الاقتصاد.

**تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE):** عرفت الميزة التنافسية على مستوى الاقتصاد القومي لدولة ما على أنها "الدرجة التي يمكن وفقها إنتاج السلع والخدمات الموجهة للأسواق الدولية بحيث تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لمواطنيها وتوسع فيها على المدى الطويل، على أن يكون ذلك في سوق حرة وعادلة".<sup>1</sup>

**تعريف مصطفى محمود أبو بكر:** "هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات والمعرفة، وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجية تنافسية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أسيا سايج، "إدارة الوقت والميزة التنافسية" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، الجزائر، 2006م، ص 100.

<sup>2</sup> - أبو القاسم حمدي، "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط -"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2004م، ص 95.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للميزة التنافسية

ويعرفها السلمي على أنها: "المهارة أو التقنية أو المورد الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون.<sup>1</sup>

ويمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها: مجموعة العوامل والإمكانيات التي تمكن المنظمة من التغلب على منافسيها والتي تساعدها على تحقيق أداء عال وعلى سبيل الاستمرار.<sup>2</sup>

عرف Brown: الميزة التنافسية على أنها " مجموعة من الصفات المؤيدة للشركات ومنتجاتها والتي تمثل أداة داعمة للمنافسة داخل السوق المستهدف".<sup>3</sup>

وقد عرفها: M.Porter قائلا " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تحسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعني آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".<sup>4</sup>

ويرى كوثلر " أن الميزة التنافسية متغير تابع للإستراتيجيات الثلاثة(إستراتيجية التكلفة، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التميز). ويركز هذا التعريف على مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو إستراتيجية التنافس، حيث أنها وليدة استراتيجيات السابقة وليس هي في حد ذاتها إستراتيجية".<sup>5</sup>

والجدول التالي يوضح أبرز التعاريف وتوجه كل باحث في تعريفه للميزة التنافسية.

<sup>1</sup> - أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية"، دار حامد للنشر والتوزيع، 2013م، ص 66.

<sup>2</sup> - إهام فخري طمليّة، "التسويق في المشاريع الصغيرة" دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009م، ص 95.

<sup>3</sup> - أبحاث اقتصادية وإدارية، غالب محمد الستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، العدد التاسع جوان 2011م، ص 10.

<sup>4</sup> - نور الدين مزباني، صالح بلاسكة، " دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية"، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية يومي 28/27-02-2013. جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 08.

<sup>5</sup> - عبد الكريم شوكال، "دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 60.

الجدول (1-1): أبرز تعاريف الميزة التنافسية.

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFER ,1980 ,6	هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها.	الأنشطة
FAHRY,1989,18	أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجاباً عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهنية
Roppaport ,92,84	قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون	الكلفة
Evans,93,83	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
Macmalland and Tampo,2000,81	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين	المنافسة

المصدر: ثامر البكري، "إستراتيجيات التسويق"، دار اليزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط العربية 2012م، ص 194.

ومنه نستخلص تعريف للميزة التنافسية على أنها: " تلك القدرات والمهارات أو الخاصية التي تتفرد بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها تمكنها من إيجاد مكانة لها في السوق".

### المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية.

من أجل بقاء المؤسسة في المنافسة يجب عليها إكتساب نوع من أنواع الميزة التنافسية إما ميزة التكلفة الأقل التي يمكن لأي مؤسسة اكتسابها، أو العمل على كسب ميزة التمييز من خلال البحث والتطوير، ومن أجل اكتساب ميزة تنافسية يجب على المؤسسة معرفة المصادر التي تمكنها من الحصول عليها.

#### أولاً: أنواع الميزة التنافسية.

يمكن أن نميز بين نوعين من المزايا التنافسية هما ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز وفيما يلي شرح لكلا النوعين.

#### أ- ميزة التكلفة الأقل:

تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحقيق استراتيجيات التميز، فعلى المؤسسة التي ترغب أن تتميز عن منافسيها الحفاظ على التكاليف قريبة من تكاليف منافسيها، ويتحقق لها ذلك عن طريق التقييم الدائم لمركزها الخاص بالتكاليف بالمقارنة مع المنافسين. حيث تعد التكاليف الحجر الأساسي للتنافسية المؤسسة بسبب تأثيرها على أسعار تنافسية السلع والخدمات.

ونقول عن مؤسسة ما أنها تملك ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين<sup>1</sup>.

ولكي تتوصل المؤسسة إلى تحقيق هذه الميزة فإنها تعتمد على مراقبة عوامل تطوير التكاليف والمتمثلة فيما يلي:

\* **مراقبة الحجم:** يمكن كل من التوسع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف.

\* **مراقبة التعلم:** ويتم ذلك عن طريق مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.

<sup>1</sup> - لوزيرة قويدر، حبيبة كشيدة، " دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها"، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص 05.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للميزة التنافسية

\* مراقبة الروابط: ويتم عن طريق التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، فمثلا اختيار أفضل مكونات المنتج وبالشكل الدقيق والصحيح يسمح للمؤسسة من تخفيض تكاليف المراقبة للمنتجات التامة الصنع.

\* مراقبة الإلحاق: يتم تجميع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل كيفية العمل في سير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية.

\* مراقبة الرزنامة: أي المفاضلة بين كون المؤسسة لدخول قطاع أو نشاط معين من أجل استفادتها من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل بسبب موقعها الجيد في السوق أو توظيفها لأحسن المستخدمين وتعملها مع أفضل الموردين أو انتظارها لمدة محدودة قبل دخولها لهذا القطاع، إما لكون التكنولوجيا المستعملة سريعة التغيير أو بغرض دراسة سلوكيات المستهلكين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول بأكثر معرفة للظروف التنافسية السائدة.

\* مراقبة الإجراءات: يمكن للمؤسسة أن تؤدي بعض الإجراءات، ومع مرور الوقت يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض منها والذي لا يساهم في تحقيق ميزة تكلفة الأقل أو أنها تكلف المؤسسة أكثر من اللازم، وبالتالي فإن هذه المراقبة تسمح بتخفيض التكاليف.

\* مراقبة التموضع: الخاص بالأنشطة، الموردين والعملاء والذي من شأنه تخفيض التكاليف، وذلك من خلال تأثيره على عناصر عدة منها: مستوى الأجور، فاعلية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

\* مراقبة العوامل الحكومية والسياسية: كالتشريعات الموضوعية لتنظيم النشاط الاقتصادي.

ب- ميزة التميز: تكسب المؤسسة ميزة عن منافسيها عندما تحوز على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها ويمثل قيمة بالنسبة له.

حتى نقول عن مؤسسة أنها تملك ميزة التميز يجب عليها أن تحوز على العوامل تدعى بعوامل التفرد وهي<sup>1</sup>:

أ- **الإجراءات التقديرية:** تلعب الإجراءات التقديرية التي تقوم بها المؤسسة والخاصة بأنشطتها دورا أساسيا في تحقيق تفرد المؤسسة، والتي تتمثل في الخصائص وكفاءة المنتجات المعروضة والخدمات المقدمة، جودة وسائل الإنتاج، إجراءات تسيير المستخدمين في النشاط كإجراءات خدمات ما بعد البيع، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط والمعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط وغيرها من الإجراءات.

ب- **الروابط:** يمكن أن ينتج التفرد من خلال الروابط الموجودة بين أنشطة الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع وهذه الروابط هي كالتالي:

- **الروابط بين أنشطة المؤسسة:** تتطلب التلبية الجيدة لحاجات الزبائن تنسيق بين الأنشطة أو المرتبطة فيما بينها، فمثلا: لا يقتصر تحديد آجال تسليم المنتجات على الإمدادات الخارجية بل هو مرتبط كذلك بدرجة السرعة في معالجة الطلبات وتسليمها.

- **الروابط مع الموردين:** يمكن تلبية حاجات الزبائن إذا تم التنسيق مع الموردين، لأنه يمكن تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قام الموردون باقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع الجديدة حتى تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات التصنيع النموذج الجديد.

- **الروابط مع قنوات التوزيع:** تساهم هذه الروابط كذلك غي تحقيق التفرد للمؤسسة إما عن طريق التنسيق مع هذه القنوات فيما بينها أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة للمؤسسة وقنوات التوزيع كتكوين الموزعين وتمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.

ج- **الريزنامة:** يكون لزم من دخول المؤسسة في نشاط معين أثر في تحقيق التفرد فالمؤسسات التي كانت سباقة إلى استعمال شكل معين للمنتج يمكنها أن تحقق بها ميزة التميز كما قد يكون التأخر عن دخول في ممارسة نشاط معين مجديا لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

<sup>1</sup> - ياسين حميني، "تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بالحراش خلال الفترة من 1999 إلى 2001" - رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006م، ص 124.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للميزة التنافسية

د- التموضع: قد يكون للاختيار الجيد لموضع أنشطة المؤسسة أثره في تحقيق التفرد، فمثلاً: يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالته وموزعاته الأوتوماتيكية للأوراق النقدية ويساهم ذلك في التقرب من الزبون وبالتالي تحقيق التميز.

هـ- الإلحاق: يمكن أن تبرز خاصية التميز لنشاط ما إذا تم إلحاقه بوحدة تابعة لنفس المؤسسة.

و- التعلم: يحقق التعلم خاصية التفرد لنشاط معين إذا تم التحكم في ظاهرة التعلم بصفة جيدة حيث أن اتفاق كيفية العمل يؤدي إلى التميز المستمر.

ي- التكامل: تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يكون ذلك من خلال ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهذا يسمح بمراقبة جودة تلك الأنشطة.

ل- الحجم: يمكن أن يؤدي الإنتاج بالحجم الكبير إلى التميز والإنتاج بطريقة فريدة، الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالنسبة للأنشطة ذات الحجم الصغير، وقد يؤثر الحجم الكبير سلباً على التميز، حيث أن الإنتاج بالحجم الكبير يفقد المؤسسة مرونتها عندما تواجه تغييراً في أذواق المستهلكين لأن تكلفة تغيير الأجهزة ومعدات الإنتاج كبيرة.

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية.

يمكن للمؤسسة كسب ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنافسين من خلال عدة مصادر وفيما يلي سنتطرق إلى مصادر التي من خلالها قد تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية.

أ- المعرفة: شهدت منظمات الأعمال خلال العشريتين الأخيرتين تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل. لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك و إدخال الآلات الحديثة وتكنولوجيا في العمليات الإنتاجية أصبح التقييم على هذا الأساس أقل أهمية وصار من الضروري الاعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم رأس مال بشري، فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة للقيمة الإضافية التي تخلقها المؤسسة للزبون وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تمييز المنتج و إنفراده بخصائص إضافية مقارنة مع منتجات



## الفصل الأول.....الإطار النظري للميزة التنافسية

المنافسين، فإنه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية النسبية بالاعتماد على قدراتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة.<sup>1</sup>

ب- الابتكار: إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على مستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه باعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

وفي ظل التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق " أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق والمنتج"، بل تعدى إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين.<sup>2</sup>

ج- الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.<sup>3</sup>

ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالآتي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

- تخفيض زمن الدورة للزبون\*

- الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

بالإضافة إلى عدة مزايا أخرى نوضحها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - مسعود طحطوح، "أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة اقتصادية-"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009م، ص 28

<sup>2</sup> - رتبية نحاسية، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة- حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-"، رسالة ماجستير، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003م، ص 58.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 59.

<sup>٤</sup> ويقصد بها الفترة الزمنية المنقضية بين طلبات الزبون وتسليمه لها.

الجدول (1-2):مصادر بناء الميزة التنافسية.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ولاء الزبائن للعلامة التجارية.</li> <li>- ارتفاع كلفة التحول عند الزبون.</li> <li>- العلاقات بعيدة الأمد مع شركاء سلسلة التوريد.</li> <li>- اتفاقيات التحالف الإستراتيجية.</li> <li>- التنسيق والتكامل مع شركاء سلسلة التوريد وزيادة قوة المساومة.</li> </ul>	<p>1- ميزات العلاقات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسجيل براءة الاختراع والعلامات التجارية.</li> <li>- قيود العقود ومنافعها.</li> <li>- ميزات ضريبية.</li> <li>- مناطق التجارة الحرة.</li> <li>- محددات التجارة العالمية.</li> <li>- تحجيم دور الحكومة.</li> </ul>	<p>2- ميزات قانونية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وفرة الموارد المالية.</li> <li>- مصانع و معدات حديثة.</li> <li>- فاعلية نظم الاستخبارات عن الزبائن والمنافسين.</li> <li>- الثقافة والتصور والأهداف المشتركة.</li> <li>- قوة السمعة التنفيذية.</li> </ul>	<p>3- ميزات تنظيمية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدارة المواهب بتفوق.</li> <li>- قوة الثقافة التنظيمية.</li> <li>- استثمار المنظمة بالعمل.</li> <li>- التزام العاملين في المنظمة.</li> <li>- تدريب العاملين.</li> </ul>	<p>4- ميزات الموارد البشرية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حقوق الملكية والاسم والعلامة التجارية.</li> <li>- المنتجات الراقية.</li> <li>- التفوق بالتنوع أو الخصائص.</li> <li>- البحث والتطوير.</li> <li>- التفوق بتصوير المنتج.</li> </ul>	<p>5- ميزات المنتج</p>

## الفصل الأول.....الإطار النظري للميزة التنافسية

<ul style="list-style-type: none"> <li>- كلف إنتاج منخفضة.</li> <li>- وفورات اقتصادية.</li> <li>- حجوم الإنتاج.</li> <li>- ضخامة حجم عملية الشراء.</li> <li>- انخفاض كلف التوزيع.</li> <li>- قوة المساومة مع البائعين.</li> </ul>	<p>6-مميزات التسعير</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصوير المنظمة.</li> <li>- موازنة ضخمة للترويج.</li> <li>- تفوق قوى البيع.</li> <li>- الإبداع</li> <li>- كثافة الخبرة التسويقية.</li> </ul>	<p>7- مميزات الترويج</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- كفاءة نظام التوزيع.</li> <li>- رقابة على المخزون الفوري.</li> <li>- كثافة تكامل سلسلة التوريد.</li> <li>- ملائمة المواقع.</li> <li>- قوة الاستعداد للقيام بالتجارة الالكترونية.</li> </ul>	<p>8- مميزات التوزيع</p>

المصدر: محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفناجي، " نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة التنافسية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 185-159.

### المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية ونماذجها.

تحدد الميزة التنافسية بعدة أبعاد منها التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة والابتكار، وسنتطرق إلى شرح كل بعد على حدى في هذا المطلب، بالإضافة إلى نماذج الميزة التنافسية.

#### أولاً: أبعاد الميزة التنافسية.

تحدد أبعاد الميزة التنافسية من خلال خمسة أبعاد سنتطرق إليها باختصار فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- **التكلفة:** تعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تطبقة الكثير منا لمؤسسات المتميزة تنافسيا والتي تهدف لأن تكون الرائدة أو القائدة في خفض عنصر التكلفة بين منافسيها في نفس الصناعة أو النشاط، إذ لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف .

و الإنفاق ليس عبئا في حد ذاته طالما يساهم في تحقيق قيمة مضافة، ومع ذلك فإن تحليل عناصر التكلفة بهدف ترشيدها أو تحجيمها يساهم في تحسين الكفاءة وتحديد أسعار تنافسية.

ب- **الجودة:** تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ و تقديم منتج سواء كان سلعة أو خدمة تشبع حاجات ورغبات وتوقعات العميل المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها، لذلك يركز المبتكرون كل تفكيرهم في عدد من الشركات المتميزة لتخيل ما يمكن أن يفكر فيه العميل وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو استفادته من الخدمة وبذلك تعد الجودة سلاحا تنافسيا فاعلا، ولن يمانع عملاء كثيرون في أن يدفعوا أكثر ليتلقوا منتجات بأعلى جودة أو أكثر انسجاما مع توقعاتهم .

ج- **الوقت:** أدى انعكاس تأثير التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم إلى تزايد الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح بعدا تنافسيا تتنافس من خلاله المؤسسات، ويتم التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال الأبعاد التالية:

\* التسليم في الوقت المحدد.

\* سرعة التطوير.

<sup>1</sup> - سعيدة قاسم شاوش، "اتجاهات معاصرة في مجال الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة 2006م، ص 43، 44.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للميزة التنافسية

د- المرونة: ويقصد بها مدى نجاح المؤسسة في تكييف نظامها الإنتاجي من حيث سرعة الاستجابة للتغيير السريع في حجم الطلب وخصائص المنتج المطلوب دون أخطاء فنية تؤثر سلبا على الجودة، إذ يمكن التحول من إنتاج منتج ينخفض حجم الطلب عليه إلى آخر يتواجد في السوق أو يتزايد حجم الطلب عليه دون خسارة هذا الطلب في السوق حادة التنافس، وتشمل المرونة على ما يلي:

\* مرونة المقدار.

\* مرونة المنتج (المزيج).

هـ- الابتكار: يعد الابتكار البعد التنافسي الأخير والذي يشير إلى عملية بناء سلع وخدمات جديدة، أو تطوير طرق أفضل لإنتاج وتقديم السلع، ويبقى خلق بيئة عمل داخلية تشجع على الابتكار من أهم تحديات الإدارة التي يجب عليها تحقيقه.

ثانيا: نماذج الميزة التنافسية.

حاول الباحثون تطوير أفكار تصلح لتفسير محتوى الميزة التنافسية تشكيلا وتفكيريا بأسلوب بناء الميزة التنافسية، وكان للمختصين في مجال نظم المعلومات الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات خاصة مساهمة ذات دلالة في هندسة نماذج الميزة التنافسية، وهما نموذج الأعمال ونموذج الإستراتيجية وفي ما يلي شرح لكل نموذج.<sup>1</sup>

**1- نموذج الأعمال:** نتيجة تخلي الإدارة بالتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية كلما كانت ربحية المنظمة أكبر حجما من معدل الربحية في قطاع الأعمال. بمحاولة الإجابة عن سؤال مفاده كيف تصمم استراتيجيات تمكن المنظمة من بلوغ التنافسية تمكنها من تحقيق الربحية ونموها، وذلك باستخدام نموذج الأعمال الذي يمثل أحد النماذج عقلية ذات النظرة الكلية يهدف إلى تحقيق تلازم بين حجم استثمارات رأس المال وإمكانية اختيار إستراتيجية متنوعة تمكن المنظمة من تحقيق الربحية ونموها بمعدلات مستهدفة وهكذا فإن فكرة نموذج الأعمال تتعلق بالطريقة التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية ممثلة في السلوكيات التالية:<sup>2</sup>

- اختيار زبائنها.

<sup>1</sup> - محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الحفناجي، مرجع سبق ذكره ص155.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق ص155.

- تحديد مختلف أوجه المنتج.
  - خلق قيمة للزبائن.
  - كسب الزبائن والمحافظة عليهم.
  - إنتاج السلع والخدمات والمعلومات إلى الأسواق المستهدفة.
  - تنظيم أنشطة الشركة الداخلية.
  - توظيف موارد المؤسسة.
  - بلوغ أقصى مستوى من الربحية واستخدامها.
  - نمو الأعمال عبر الزمن.
- 2- نموذج الإستراتيجية: تبني فكرة هذا النموذج على إمكانية تفكير إدارة المؤسسة في الميزة التنافسية المنتجة للبحث عن النظرة البديلة للإستراتيجية، وتعتمد تلك النظرة عن إيجاد نوع من التوازن بين نموذج الإستراتيجية ومدى مساهمته في بناء الميزة التنافسية.<sup>1</sup>
- والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(1-3): النظرة البديلة لإستراتيجية بناء الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية المستدامة	النموذج الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- امتلاك المنظمة مركزا تنافسيا منفردا.</li> <li>- تكيف أنشطة المنظمة بما يتناسب مع الإستراتيجية.</li> <li>- وضع المبادلات والاختيارات مقابل المنافسين.</li> <li>- التلاؤم بين الأنشطة بين الأنشطة المتقابلة.</li> <li>- القدرة على الاستدامة تأتي من نظام النشاط وليس من أجزائه.</li> <li>- فاعلية نتائج العمليات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أن تحتل المنظمة موقعا مثاليا في الصناعة</li> <li>- مرجعية مقارنة جميع النشاطات لتحقيق أفضل ممارسة.</li> <li>- ميزات كسب الموقف يعتمد على عدد محدود من عوامل النجاح ومقدرات الجوهرية.</li> <li>- المرونة وسرعة الاستجابة لجميع التغيرات بأسلوب المنافسة في السوق.</li> </ul>

المصدر: محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

<sup>1</sup> - محمد عبد الحسين طائي، نعمة عباس خضير خناجي، مرجع سبق ذكره، ص 156.

### المبحث الثالث: مقومات تطوير ونجاح الميزة التنافسية.

تشكل الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا لشركات الأعمال العالمية ومتعددة الجنسيات وحتى المحلية، ويعتمد تفكير الإدارة في بنائها على إمكانية وصفها، وتحديد مصادرها، ومعرفة مقومات تطوير ونجاح الميزة التنافسية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية ومعاييرها:

حتى نقول عن ميزة تنافسية ما أهما ذات جودة يجب أن تتحدد بمجموعة من المتغيرات بالإضافة إلى توفر عوامل تحدد جودة الميزة التنافسية.

#### أولاً: محددات الميزة التنافسية.

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين، حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة، والمتغيرين هما :

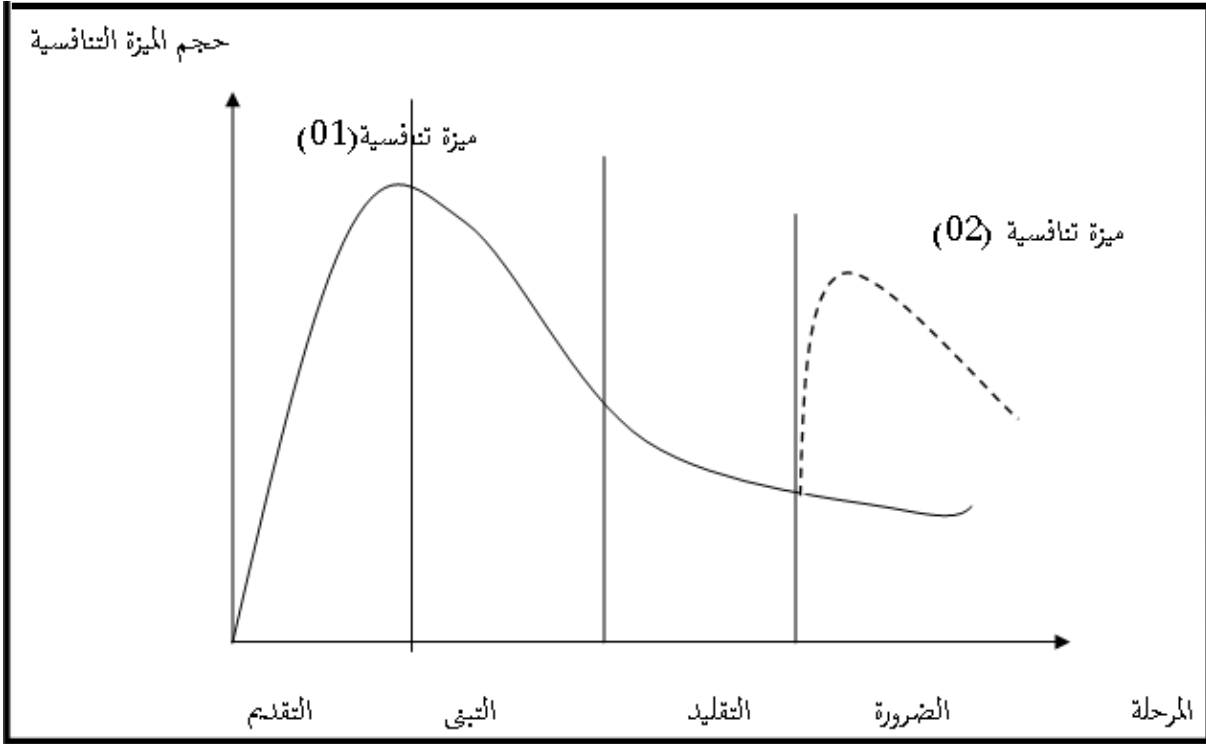
\* حجم الميزة التنافسية.

\* نطاق التنافس (السوق المستهدف)

1-حجم الميزة التنافسية: إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت كبيرة وجلية وواضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض على الشركات المنافسة بذل جهودا معتبرة وصرف أموالا باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال في المنتج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فرحات غول، " مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية- حالة المؤسسات الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التنسيير، جامعة الجزائر 2006 م، ص 106.

الشكل (1-2): محددات الميزة التنافسية



المصدر: فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 106.

يتضح لنا من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي<sup>1</sup>:

أ- مرحلة التقديم أو النمو السريع: المؤسسة في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين من خلال (منتج، سعر، توزيع، إشهار،...)، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين يتعرف نموا معتبرا وسريعا، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مدا خيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

ب- مرحلة التبيي من قبل الشركات المنافسة: وتمثل بداية تعرف المنافسون على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبيي هذه الميزة التنافسية أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين.

ج- مرحلة الركود: في هذه المرحلة يتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة الأصلية، وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى

<sup>1</sup> - فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 107.



تتمكن من البقاء والاستمرار، كما هو موضح في الشكل وفي الميزة التنافسية رقم 2، أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة، والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

**د- مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا، بل أن المؤسسة مضطرة وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية (الأولى) هو الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة)، مما يؤدي إلى انخفاض مرد ودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والحسارة، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

**2- نطاق التنافس (السوق المستهدف):** يتناول في هذا العنصر درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، ويمكن التوصل إلى أن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

حيث يتشكل قطاع التنافس من أربعة أبعاد وهي:<sup>2</sup>

**1- القطاع السوقى:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

**2- درجة التكامل الأمامي:** يشيـــــر إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية. فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

**3- البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

**4- قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها

<sup>1</sup> - فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 107.

<sup>2</sup> - عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 150.

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي إذ يجب عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار وتجنب محاكاتها من طرف المنافسين فكلما كانت الميزة التنافسية ذات جودة عالية يصعب محاكاتها من طرف المنافسين و تتحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة عوامل أساسية هي :

أ- مصدر الميزة: حيث نجد أن الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين هما<sup>1</sup>:

\* مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل من اليد العاملة والمواد الأولية، وهي التي يسهل تقليدها و محاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة.

\* مزايا تنافسية من المرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا، حيث تمنح تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامات التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة، ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص والبحوث والتطوير، والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة و الغير الملموسة.

ب- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: فاعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط مثل تصميم منتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، يؤدي إلى سهولة محاكاتها وتقليدها من طرف المنافسين وبالتالي إمكانية التغلب عليها، أما عندما يكون للمؤسسة مصادر متعددة للميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.<sup>2</sup>

ج- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا تنافسية جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة الحالية، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة التنافسية الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة.<sup>3</sup>

وعليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها، ويتم ذلك استنادا إلى معايير معينة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

<sup>1</sup> - فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>2</sup> - وسيلة بوازيد، "مقاربة الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 01، 2012م، ص 23.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 23.

### المطلب الثاني:عوامل بناء ونجاح الميزة التنافسية.

حتى تبني المؤسسة ميزة تنافسية يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من التي تساهم في بناء الميزة التنافسية ونجاحها.  
أولاً: عوامل بناء الميزة التنافسية.

تعتبر الميزة التنافسية نظاماً متكاملًا يضم مجموعة متكاملة من القدرات التي تعبر عن جوانب مختلفة من منظومة العمل الإنتاجي، الإداري والتسويقي للمنظمة. ويحقق الاستثمار الايجابي لتلك القدرات التنافسية المتكاملة تساهم في تفوق المؤسسة على منافسيها من خلال خلق الفرص الجديدة في السوق، والريادة في استغلالها بايجابية قبل أن يتمكن المنافسون من تقليدها، وكذلك اختراق مجال تنافسي جديد لمنافسة شركات كانت تحتل المراكز الأقوى فيه، والإسهام في تكوين صورة مستقبلية للمنظمة من خلال السعي لاحتلال المراكز التنافسية الأقوى. ويتوقف بناء وتعزيز الميزات التنافسية للمؤسسة على توافر العوامل التالية:<sup>1</sup>

- 1- تحسين جودة الموارد المستخدمة في إنتاج المنتج وتعظيم عائدها.
- 2- تطوير وتفعيل العمليات من خلال استعمال الأساليب الإدارية الحديثة، كإعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر.
- 3- اتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية، سواء باتخاذ إستراتيجية التحالف معهم أو الالتحام بالموردين، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع.
- 4- خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، مما يمنح المؤسسة الأسبقية في الاستثمار فيها والتمتع بمركز تنافسي متفرد فيها، وكذا البقاء أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين هذه الأسواق.
- 5- عدم اقتصر جهود المنافسة على جودة المنتج أو سعره، بل الاعتماد على جميع طاقات وقدرات الإدارة للوصول بطريقة أكثر سرعة وفعالية للأسواق وإرضاء العملاء.
- 6- التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة بدءاً بتصميم المنتج أو الخدمة، وصولاً إلى خدمات ما بعد البيع التي ترافقها.
- 7- ضرورة ابتكار وتطوير ميزات تنافسية في أقل وقت ممكن، واستثمار عامل الوقت لإبداع ميزات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين.
- 8- تنطلق جهود بناء وتعزيز الميزات التنافسية من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة،

<sup>1</sup> - فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص 120,119.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للميزة التنافسية

لرصد الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف، والتي على ضوءها يتم وضع الخطط الإستراتيجية، تماشيا مع الإستراتيجية العامة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. والجدول التالي يوضح أهم العوامل الرئيسية لنجاح الميزة التنافسية.

### الجدول (1-4): عوامل النجاح الرئيسية للميزة التنافسية.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ممارسة البحث العلمي</li> <li>- القدرة و الاستعداد على تجديد عمليات الإنتاج.</li> <li>- القدرة والاستعداد على تجديد المنتج.</li> <li>- الخبرة في تكنولوجيا المستعملة.</li> </ul>	<p><b>1- التكنولوجيا</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإنتاج بأقل كلفة(بلوغ المقياس الاقتصادي، والاستجابة لمنحنى الخبرة).</li> <li>- نوعية التصنيع.</li> <li>- أعلى استخدام للموجودات الثابتة(أهمية كثافة رأس المال، الصناعات ذات كلف ثابتة عالية).</li> <li>- أدنى كلفة لمواقع المصنع.</li> <li>- الوصول لملائمة الموردين للعمالة الماهرة.</li> <li>- أعلى إنتاجية عمل(أهمية العناصر ذات محتوى العمل العالي).</li> <li>- أدنى كلفة لتصميم المنتج وهندسته(تقليل كلف التصنيع).</li> <li>- مرونة التصنيع ومدى مراعاة النماذج و الأحجام التي تأخذ بعين الاعتبار عند الاستجابة للطلبات.</li> </ul>	<p><b>2- التصنيع</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قوة شبكة موزعي تجارة الجملة والوسطاء.</li> <li>- الحصول على مساحة أوسع من خدمات التجزئة.</li> <li>- امتلاك المنظمة لتاجر تجزئة عائدة لها.</li> <li>- أدنى كلفة تسويقية.</li> <li>- سرعة التسليم.</li> </ul>	<p><b>3- التوزيع</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التدريب الجيد، وقوى بيعية فاعلة.</li> <li>- الخدمات المتاحة والممكن الاعتماد عليها والمساعدة الفنية.</li> <li>- دقة الاستجابة لطلبات المشتري ( قلة الطلبات المرفوضة أو الأخطاء).</li> <li>- ولاء خط منتج وانتقائه.</li> <li>- مهارات التشجير.</li> <li>- جاذبية الأسلوب.</li> <li>- التغليف.</li> <li>- الاستجابة السريعة للزبون.</li> </ul>	<p><b>4- التسويق</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- خاصية التفوق.</li> </ul>	<p><b>5- المهارات</b></p>

## الفصل الأول.....الإطار النظري للميزة التنافسية

<ul style="list-style-type: none"> <li>- نوعية الرقابة على أسلوب تطبيق المعرفة.</li> <li>- تصميم الممارسة للأهمية في صناعة الألبسة والأزياء.</li> <li>- الخبرة في تكنولوجيا خاصة.</li> <li>- القدرة لأن تصبح أكثر ذكاء اصطناعيا.</li> <li>- قدرة الحصول على كل ما هو جديد لتطوير المنتجات عن طريق البحث والتطوير ومراعاة السرعة في الاستجابة للسوق.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نظم معلومات متفوقة.</li> <li>- القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات في معطيات السوق.</li> <li>- خبرة أكثر ومعرفة إدارية رصينة بأسلوب تطبيق المعرفة.</li> </ul>	<p><b>6- الاستعدادات المنظمية</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصورات التفصيلية/تكرار عدد المشترين.</li> <li>- مناسبة قرب المواقع(يلاءم في عدد من أعمال التجزئة).</li> <li>- كياسة الموارد البشرية ومستوى اللطف لديهم.</li> <li>- الوصول لقوة تمويل رأس المال(أهمية نشؤ صناعات جديدة مع درجات عالية من خطر الأعمال و الصناعات ذات كثافة رأس المال).</li> <li>- الحماية المسجلة.</li> </ul>	<p><b>7-أنواع أخرى</b></p>

المصدر:نعمة عباس خضير الخفاجي، "الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2،2010م، ص 134،133.

### المطلب الثالث: مؤشرات ومتطلبات الميزة التنافسية.

#### أولا: مؤشرات الميزة التنافسية.

للميزة التنافسية عدة مؤشرات من أهمها: ربحية المؤسسة، سعر التكلفة، الإنتاجية، والحصة السوقية. وباستخدام هذه المؤشرات تتمكن المؤسسة من قياس الميزة التنافسية. وفيما يلي شرح لهذه المؤشرات.

أ- الربحية: تشكل التنافسية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، إلا أن هذه الربحية يجب أن تقترن مع زيادة في الحصة السوقية، والربحية مؤشر للتنافسية على المدى القصير، فقد تحقق المؤسسة ربحية جيدة في وقت يتجه فيه السوق إلى التراجع مما يشكل تحديا مستقبليا لربحية المؤسسة.

كما أن الربحية العالية مؤشر على أن المؤسسة تملك هامش كبير للمناورة على السعر مع ضمان تغطية التكاليف.<sup>1</sup>

ب- التكلفة: تمثل تكلفة الصنع مقارنة بالمنافسين مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع النشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة

<sup>1</sup> - نور الدين شارف، مرجع سبق ذكره، ص 53.

الإجمالية، غير أنها نادرة الوجود.<sup>1</sup>

**ج- الإنتاجية:** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعلية إلى تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، غير أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة، زمن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية أو غيرها من العوامل، وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بفروق الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

**د- الحصة من السوق:** تعتبر نسبة الحصة السوقية من أهم وأوضح المؤشرات الدالة على القدرة التنافسية للمؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تسيطر على أكبر حصة في السوق فهي رائدة، أما إذا كانت لها نسبة متوسطة من السوق فنقول إن قدراتها التنافسية متوسطة، وإذا كانت نسبتها في السوق صغيرة فهذا يدل على ضعف قدرتها التنافسية.

ويمكن مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، وقد أشرنا إليه سابقاً كيف تحسب حيث نجد ثلاث حالات وهي:

\* حصة السوق النسبية أكبر من الواحد: هذا يعني أن تنافسية المؤسسة أفضل من تنافسية المنافس.

\* حصة السوق النسبية تساوي الواحد: هذا يعني أن تنافسية المؤسسة تماثل تنافسية المنافس.

\* حصة السوق النسبية أقل من الواحد: هذا يدل على أن تنافسية المؤسسة أقل من تنافسية المنافس

ورغم أن المؤشرات التنافسية تعتبر من أهم المؤشرات الدالة على القدرة التنافسية، إلا أنه لا يمكن حصر مؤشرات قياس القدرة التنافسية في مجموعة من العوامل فحسب، بل يجب إدراك ومعرفة كل ما يحيط بالمؤسسة من المتغيرات، وبناء على ذلك يتم وضع معايير وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية، ومقارنتها بمجموعة المنافسين قصد تحسين الأداء التنافسي وضمان استمرارية النشاط.

**ثانياً: متطلبات الميزة التنافسية.**

لكي تحظى المؤسسة بميزة تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة الحادة والشرسة وتضمن لنفسها البقاء والاستمرار، يجب عليها أن تحقق مجموعة متكاملة من القدرات وتتم بها وتعمل على تنميتها وتحسينها، وهذه المجموعة المتكاملة من القدرات ما هي إلا متطلبات للميزة التنافسية والتي تشمل

<sup>1</sup> - عائشة قرش، "دور التغير في تحسين القدرة التنافسية-دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب البلدة-"، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة 2007م، ص 45.

ما يلي:<sup>1</sup>

أ- ثقافة وقيم المؤسسة: ويقصد بذلك توافر مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف المستويات لدى العاملين، فيشاركون فيها وذلك من خلال شعارات ورموز وكذا سلوكيات القدوة من القادة، وبهذا تنهياً للمؤسسة ثقافة تؤثر إيجاباً على إدراك العاملين لمواقف العمل، وعلى طرق تفكيرهم وقراراتهم وسلوكياتهم.

ب- الاهتمام بالموارد البشرية: وذلك لأن الموارد البشرية هي أثن الأصول في المؤسسة، وعليها أن تخصص استثمارات كافية لتعظيم إنتاجية هذه الموارد، فقد أصبحت المعرفة أهم وأقيم من الخامات وحتى رأس المال، والمعرفة تكون أساساً في عقول البشر، ولذلك أصبحت الحاجة إلى المدير والموظف أو العامل المتمكن فكرياً ومهارياً على رأس قائمة احتياجات المؤسسة لتعزيز الميزة التنافسية، وبذلك يتعين اعتبار العاملين كرأس مال فكري أثن موارد المؤسسة وليس مجرد أفراد، ففي رؤوسهم تتولد الأفكار، وتتطور الابتكارات وتصاغ الإستراتيجيات والبرامج وتتخذ القرارات، ويتجسد الاهتمام بالموارد البشرية في تحري فاعلية تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتدريب والتنمية والتحفيز والتقييم للأداء و تخطيط المسار الوظيفي، وذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي الذي يستهدف تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و الحفاظ عليها.

ج- القدرة على التعلم من تجارب المؤسسات الأخرى: وذلك للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة المؤسسة، فبيئة المؤسسة حافلة بموافق قد تحسن المؤسسة إدراكها أو قد لا توافق في السياسات والسلوك الإداري عموماً، والمؤسسة المتعلمة هي تلك التي تسعى للتعلم من مواقف وخبرات إدارية مارستها ومن مواجهة منافسة خاضتها، ومن المقارنة مع منافسين نموذجيين، والتي يسعى مديروها من التعلم إلى التطوير وتحديث معارفهم ومهاراتهم الإدارية والتقنية، وهذا يتطلب جمع البيانات والمعلومات وتوظيفها في التخطيط والتقييم والتحسين المستمر.

د- القدرة على التغيير: وذلك بمواكبة وحتى استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فالبيئة المعاصرة ديناميكية وسريعة التغيير، حتى أن بعض المؤسسات ما أن تنتهي من تصميم أهدافها واستراتيجياتها حتى تجد أن بعض العوامل البيئية قد تغيرت.

هـ- التوجه التسويقي: ويكون في كافة أنشطة المؤسسة من أجل تحقيق الجودة الشاملة، ويتضمن ذلك برنامجاً للتحسين المستمر لكافة مجالات ووحدات الأداء بالمؤسسة مع مستوى عالٍ لدراسات السوق

<sup>1</sup> - عبد الناصر خري، "دور نظام المعلومات التسويقية في تفعيل القدرة التنافسية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، 2006م، ص 62..63.

## الفصل الأول.....الإطار النظري للميزة التنافسية

والمزيج التسويقي والخدمات المقدمة للزبون، وهذا مع الحرص الفائق على تهيئة الكفاءات في الإدارة التسويقية وكافة المجالات النشاط الأخرى.

و- **الكفاءة والفاعلية:** وتكون في العمليات الرئيسية للمؤسسة، وهو ما يساعدها على تحسين الجودة وخفض التكلفة.

ي- **القدرات التكنولوجية:** وذلك بتطوير القدرات التكنولوجية المتاحة بما يتناسب وخصائص العمالة والعمليات والمنافسة ومتطلبات السوق، ويتضمن ذلك حزمة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات بما يسهم في ترشيد التكاليف وتحسين الجودة وترقية الميزة التنافسية في المؤسسة، خاصة باستعمال نظم معلومات متطورة، إذ تعد الميزة التنافسية مرتبطة بامتلاك الموارد الطبيعية أو نقص تكاليف الأيدي العاملة بعد ارتباطها بالمحتوي العلمي والتكنولوجي.



### الخلاصة:

مما سبق التطرق إليه يتضح لنا بأن الميزة التنافسية ضرورية للمؤسسات من أجل بقاء و الحفاظ على مكانتها في الأسواق المحلية أو العالمية أمام المنافسة الشرسة والقوية، خاصة في الوقت الحالي في ظل احتدام شدة المنافسة والانفتاح الأسواق العالمية على التجارة الخارجية مما استوجب على المؤسسات البحث عن ميزة تنافسية تمكنها من الحفاظ على مكانتها في السوق، ولم يعد حالياً اكتساب ميزة تنافسية بالأمر الصعب وإنما الحفاظ على هذه الميزة وعدم تمكن المنافسين من محاكاتها وتقليدها على المديين القصير أو الطويل هو الأصعب لذلك استوجب على المؤسسات القيام بعمليات البحث والتطوير المستمرين، بالإضافة إلى الاهتمام بالعنصر البشري الذي يمثل أهم ميزة يمكن من خلاله التفوق عن المنافسين باعتباره مصدر باقي المزايا التنافسية.

### تمهيد:

أضحى مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات يحظى باعتراف واسع النطاق باعتباره أداة إدارية حديثة، حيث أصبحت منظمات الأعمال على نطاق العالم تتعامل مع سلاسل الإمداد الدولية وسياسات المستثمرين الأجانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات ، ويجري أيضا في كثير من مناطق العالم وضع تشريعات وسياسات المتصلة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، ويساعد هذا المكون البرنامجي المؤسسات العامة والخاصة على تحسين فهمها للمعايير الناشئة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والتي تتطلب التقيد لا بالاعتبارات التقنية فحسب، بل أيضا بالمبادئ البيئية والاجتماعية والتي على رأسها التقيد بمعايير العمل الدولية.

وليست ضرورة التقيد بهذه المعايير تحديا فيما يتعلق بامتثال منظمات الأعمال فحسب، بل يمكن أيضا أن تشكل مزية تنافسية وفرصة اقتصادية.

ولذلك سنحاول الإلمام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال:

**المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية .**

**المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية للشركات.**

**المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.**

### المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية.

كان ولازال الدور الاجتماعي الذي يمكن أن تمارسه منظمات الأعمال، محط جدل واهتمام الكثير من الباحثين والمهنيين، وبعد أن كان هذا الاهتمام يتركز في مراحله الأولى حول طبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمات، هل هي اقتصادية بحتة أم يجب مراعاة أهداف أخرى ومتطلبات أخرى للأطراف البيئية والمجتمعية، وتطور هذا الاهتمام إلى مراحل أكثر أهمية، من خلال البحث عن مدى إمكانية رسم ملامح محددة للمسؤولية الاجتماعية والبيئية باتجاه صياغة أداء موازي ومساند للأداء الاقتصادي ويدفع باتجاه تحقيق الأهداف التي تسعى إليها منظمات الأعمال.

لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف المسؤولية الاجتماعية وتطورها التاريخي في المطلب بالإضافة لأبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية في المطلب الثاني والثالث .

### المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية و تطورها التاريخي.

يعتبر مصطلح المسؤولية الاجتماعية من المصطلحات الاقتصادية التي ظهرت في الآونة الأخيرة إلا أنه مر بعدة مختلفة عبر الزمن حتى أصبح ما هو عليه لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم مراحل التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية، وهذا بعدما نتطرق إلى تعريف المسؤولية الاجتماعية.

### أولاً: تعريف المسؤولية الاجتماعية:

يكون من الصعب في كثير من الأحيان الاتفاق على تحديد مفهوم معين يفني بإعطاء مضمون شامل لظاهرة ما و تزداد هذه الصعوبة إذا ما اقترنت بالعلوم السلوكية والبحث في المجتمع وخاصة إذا تعلق الأمر بالمسؤولية الاجتماعية في عموميتها، وقد تعددت المصطلحات المتعلقة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، ومنها مواطنة الشركات، والشركات الأخلاقية، التكافل الاجتماعي،...الخ.

وحتى الوقت الحالي لم يتم تحديد تعريف دقيق وشامل لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث تعددت التعاريف والمفاهيم الخاصة بها . وهذه بعض التعاريف للمسؤولية الاجتماعية.

تعرف على أنها: " تلك الإلتزمات التي تتعهد بها شركة الأعمال لكي تزيد من النتائج الإيجابية لتصرفاتها وتقلل من النتائج السلبية لهذه التصرفات على المجتمع والبيئة التي تعمل فيها".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - إسماعيل السيد ومحمد حسان "التسويق" الدار الجامعية الإسكندرية مصر، ص 29.

### تعرف المفوضية الأوروبية:

عرفت مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنه "التطوع الذاتي للمؤسسات في المساهمة في خلق مجتمع وبيئة أفضل".<sup>1</sup>

### تعريف البنك الدولي:

لقد عرفها على أنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع الدولي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس، بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد".<sup>2</sup>

أو هي " أن تحدد مؤسسة ما الرغبات و الحاجات و الاهتمامات التي توجد في سوق معينة، وأن تقوم بتلبيتها بشكل أكثر فعالية من المنافسين الآخرين، وبطريقة تدعم وتحافظ على سلامة كل من المستهلك والمجتمع".<sup>3</sup>

يعرف **Drucker** المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه". أي أنها ما يجب على المؤسسة القيام به من أجل حل ومعالجة المشاكل الاجتماعية.<sup>4</sup>

كما يمكن تعريفها على أنها: "اتخاذ القرارات المستندة بشكل رئيسي إلي القيم الأخلاقية والالتزام بالمعايير القانونية واحترام المواطنين والبيئة".<sup>5</sup>

وهناك من ميز بين مجموعتين من أوجه المسؤولية الاجتماعية التي ينبغي أن تستجيب لها المنظمة وهما:<sup>6</sup>

**مجموعة أولى:** تتعلق بالأوجه الداخلية ( رفاهية الموارد البشرية، وظروف العمل، وتصميم العمل الوظيفي)

**مجموعة ثانية:** تصف الأوجه الخارجية ( منظمات حماية البيئة والمنتجات، والأسواق والتسويق، والموردين ونشاط المجتمع) .

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري، أبو بكر أحمد بوسالم "المسؤولية الاجتماعية والبيئية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار يومي 12 و13/02/2012 ص06.

<sup>2</sup> - إيتار عبد الهادي فيحان، كلثوم ألبز، "دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية"، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار يومي 14 و15/02/2012 ص06.

<sup>3</sup> - صادق صفيح، أحمد يقور، "التسويق المصرفي وسلوك المستهلك" مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية مصر، ص 15.

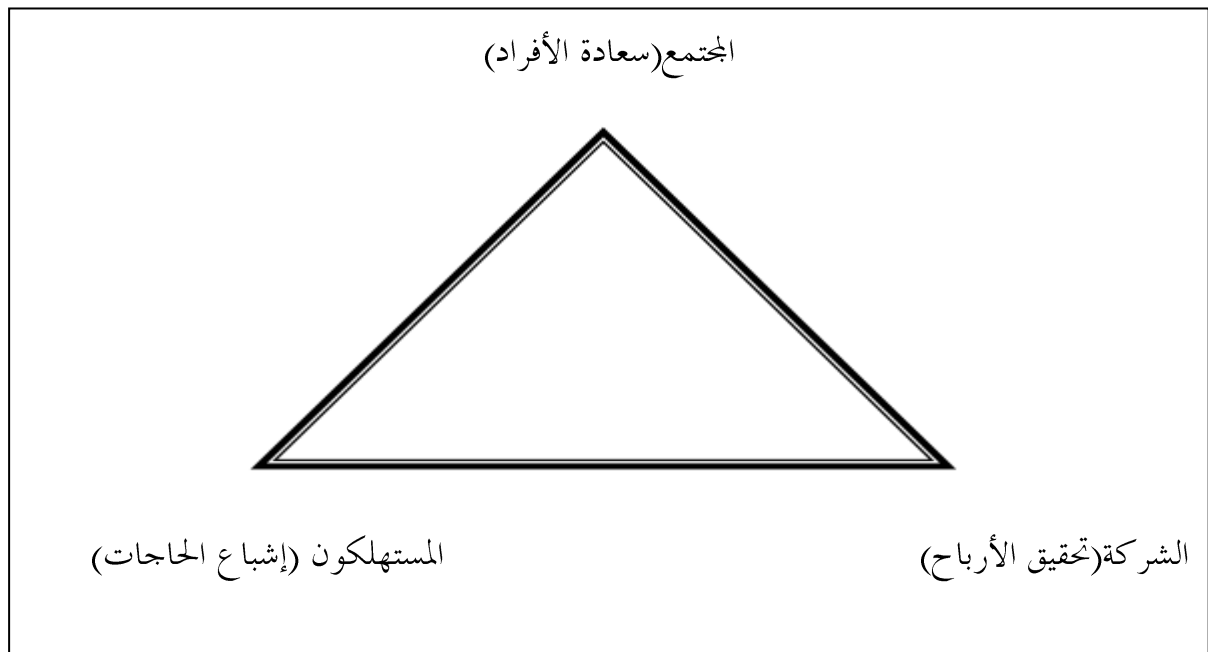
<sup>4</sup> - أم كلثوم جماعي، سمير عبد العزيز، "الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار يومي 14 و15/02/2012 ص06.

<sup>5</sup> - ثامر البكري، " استراتيجيات التسويق الأخضر، تطبيقات، حالات دراسية،دراسات سابقة"، إثراء للنشر والتوزيع الأردن، 2012م، ص 32.

<sup>6</sup> - نعمة عباس خضير الخفاجي، "الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات"، دارا لثقافة للنشر والتوزيع عمان الأردن، ط 2، ص 95.

وقد عرفت أيضا على أنها " قبول المسوقين بالالتزامات التي يضعونها على أنفسهم أخذين بعين الاعتبار تحقيق الأرباح ورضا المستهلك ورفاهية المجتمع، وبما يكافئ مستوى الأداء المتحقق للشركة"<sup>1</sup>. وعلى وفق هذا التعريف فإن المسوق يجب أن يضع في اعتباره المزيد من الاهتمام في الأبعاد النوعية التي يهدف إليها المستهلك بشكل خاص والمجتمع بشكل عام. وأن يضع المسوق القياسات الدقيقة لذلك الأداء وبشكل مماثل لما يعتمده من قياسات كمية فيما يتعلق بالتخطيط للمبيعات والعائد المتحقق منها. الشكل التالي يوضح أبعاد هذا التعريف.

الشكل(2-1): المعايير الأساسية للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: ثامر البكري "التسويق أسس ومفاهيم معاصرة" مرجع سبق ذكره ص 230.

حيث يتضح من الشكل بأن رفاهية المجتمع هو العنوان الرئيسي الذي يمثل مضمون التعريف، إذ عدت قمة المثلث. ولتكون الأرباح التي تحققها الشركة وإشباع حاجات المستهلك هي القاعدة لهذا المثلث.

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يسلط الضوء على الجوانب التالية<sup>2</sup>:

أ- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات يغطي القضايا الاجتماعية والبيئية.

<sup>1</sup> - ثامر البكري، "التسويق أسس ومفاهيم معاصرة" دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006م، ص 229.

<sup>2</sup> - حامد أحمد صالح أبو سمرة، "معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تقارير شركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، من وجهة نظر مدققي الحسابات وإدارة الشركات"، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة الإسلامية، 2009، ص 20.

ب- المسؤولية الاجتماعية للشركات ليست ولا يجب أن تكون منفصلة عن إستراتيجية الشركات بل يجب أن تكون متكاملة معها.

ت- المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مفهوم تطوعي .

ث- هناك جانب مهم للمسؤولية الاجتماعية للشركات وهو كيفية تفاعلها مع أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين مثل الموظفين والعملاء والجيران والمنظمات الغير الحكومية والسلطات السياسية وما إلى غير ذلك.

ومنه نستخلص تعريف للمسؤولية الاجتماعية على أنها: "تلك الأعمال والتصرفات التطوعية التي تقوم بها المؤسسات تجاه المجتمع، البيئة، الاقتصاد، وقد تكون هذه التصرفات اتجاه بيئتها الداخلية أو الخارجية.

وهنا يجب التفرقة بين المصطلحين المسؤولية الاجتماعية (التوجه الاجتماعي للتسويق) والتسويق الاجتماعي<sup>1</sup>:

وهما مصطلحان مختلفان فمفهوم المسؤولية الاجتماعية يبرز المسؤوليات الاجتماعية للتسويق حيث " أن سعي المنظمات إلى تلبية ما يرغب به المستهلك أدى إلى ظهور سلع وخدمات وأفكار تضر بالمجتمع والبيئة وتتعارض مع الكثير من الضوابط الاجتماعية والاقتصادية والتقاليد والعادات والأنماط الاستهلاكية المتزنة مما دفع بعض الحكومات والمنظمات. إلى الدعوة نحو تحقيق نوع من التوازن مابين مصلحة المجتمع والبيئة وماين تلبية حاجات ورغبات المستهلكين."

أما مصطلح التسويق الاجتماعي فالمقصود به " تصميم وتنفيذ ومراقبة البرامج الهادفة إلى زيادة تقبل فكرة اجتماعية أو ممارسة معينة من قبل مجموعة محددة من الناس، أما محاولة يمكن تنفيذها بواسطة المؤسسات أو الشركات التي تسعى إلى تحقيق الأرباح والهيئات والمنظمات العامة أو تلك التي لا تبحث عن الربح، وهو أيضا محاولة تشجيع الناس بصورة عامة لأداء عمل ما يكون نافعا لهم وللآخرين، باختصار إن التسويق الاجتماعي ما هو إلا تسويق للسلوكيات الاجتماعية من قبل أي هيئة أو مؤسسة ولدى أي مجموعة مستهدفة من الناس.

ثانيا: البعد التاريخي للمسؤولية الاجتماعية.

المسؤولية الاجتماعية بطبيعتها ليست جامدة، بل لها صفة الديناميكية والواقعية والتطور المستمر كي تتواءم بسرعة وفق مصالحها وبحسب المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية و الإيكولوجية،

<sup>1</sup> - محمود الشيخ، "التسويق الدولي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013م، ص 34.

ورغم ذلك يصعب تحديد مراحل دقيقة لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتداخلة . وأهم مراحل التطور ما يلي:

أ- الثورة الصناعية و الإدارة العلمية : لم يكن هناك أي وعي بيئي لأن الثورة الصناعية كانت في بدايتها، لهذا شهدت الثورة الصناعية ولفترة طويلة من تطورها الكثير من المآسي الإنسانية من الإهمال وسوء الاستغلال،وقد ظلت هذه الحالة قائمة في القررة التاسع عشر والرابع الأول من القرن العشرين ليس على مستوي الفكر الاقتصادي فحسب بل انسحب على القيم والأهداف السائدة في المجتمع حيث مصلحة الأعمال هي المصلحة العليا و أقصى الربح هو القيمة الاقتصادية العليا.إلا أن هذه الأفكار لم تصمد كثيرا أمام الأزمات الاقتصادية التي شهدها العالم، وهنا نستطيع القول أن إدارات المؤسسات قد أدركت جانبا بسيطا من المسؤولية الاجتماعية تتجسد في تحسين أجور العاملين.<sup>1</sup>

ب- مرحلة العلاقات الإنسانية:بدأ في هذه المرحلة الاهتمام بالمستفيد الأول والقرب الأقرب للمالكين وهم العاملون، ونظرا لتزايد استغلال العاملين و إصابات العمل الكثيرة أدى هذا إلى بروز تيارات تطالب بتأمين السلامة و الأمان في العمل وتقليص ساعات العمل، أي ضرورة الاهتمام وإعادة النظر في ظروف العمل، وقد كان ثمرة هذا الشعور هو تجارب الهاوثورن وهي دراسات حاولوا من خلالها معرفة تأثير الاهتمام بالعاملين لغرض زيادة الإنتاج و الإنتاجية، وقد أبدت المؤسسات اهتماما للعاملين لغرض زيادة الإنتاج وبذلك زيادة أرباح المالكين، ومن هنا نجد أن المسؤولية الأساسية لتحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى.<sup>2</sup>

ت- مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم المؤسسات: تتميز بتخصيص العامل بجزء من العمل، ولا يحتاج إلى تدريب طويل لكي يدقنه، كما تميزت باستنزاف مرعب للموارد الطبيعية نظرا لتضخم حجم المؤسسات، وهذا الأمر يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية.<sup>3</sup>

ث- مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية: تعد الأفكار الاشتراكية التي انتشرت في الدول الصناعية، من العلامات البارزة التي دفعت المؤسسات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي

<sup>1</sup> - صديقي حضرة، " التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية والعوائد المحققة من جراء تبنيها"، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار يومي 14 و15/02/2012 ص07.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق ص07.

<sup>3</sup> - عبد الله خبابة، صهيب خبابة، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة [حالة الجزائر]" الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار يومي 14 و15/02/2012 ص03.

تخص المستفيدين باختلاف أنواعهم، فمن أبرز المطالب التي نادى بها العاملون هو ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل...الخ.

ج- **مرحلة الكساد الاقتصادي والنظرية الكيترية:** فحصول الكساد العالمي الكبير وانهيار المؤسسات الصناعية التي ينظر إليها بمثابة الركيزة والقاعدة الأساسية للاقتصاد قد يلجأ إلى تصريح آلاف العاملين ما أدى إلى اضطرابات، حيث فقد الأفراد ثقتهم بها كما برزت أصوات تدعو إلى تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين، وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، وفي هذه المرحلة تدعو نظرية كيترية إلى وجوب تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي، أدت هذه الدعوات إلى ضبط وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.<sup>1</sup>

ح- **مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي:** تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة، فالحرب العالمية الثانية شكلت تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة وتوجيه الاقتصاد في الدول المتحاربة، كما تعزز دور النقابات وتعالى أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة، فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور وظهور جمعيات حماية المستهلك هو ما أدى إلى قفزة حقيقية في ضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرحاً نظرياً فقط.

خ- **مرحلة المواجهات بين الإدارة والنقابات:** تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات، فقد أصبحت قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسة وزيادة عدد الإضرابات وتعرض الكثير من المؤسسات إلى خسائر كبيرة، كما كان لتطور وسائل الاتصال دوراً في توعية المجتمعات في بعض الدول مثل بريطانيا وألمانيا هذا ما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية، كما تعالت أصوات تدعوا إلى حماية البيئة ونشر الوعي البيئي كمحاولة للحد من التلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية التي اتسعت بشكل كبير. كما تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات التي تقوم بها المؤسسات تجاه المجتمع كعدم صلاحية المنتجات والإضرار بصحة وسلامة المستهلك كقضايا التسمم الغذائي أو إصابات العمل أو الانتهاكات البيئية المختلفة.<sup>2</sup>

د- **مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية:** لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات في المراحل السابقة في تشكيل قوانين ودساتير أخلاقية، بدأت الدول قبل المؤسسات بصياغتها وتبنيها، وبدأت الأهداف

<sup>1</sup> - الطاهر خامرة " المسؤولية البيئية الاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، حالة سونا طراك،" رسالة ماجستير، كلية الحقوق والاقتصاد، جامعة قسدي مزاب ورقلة 2007، ص 78.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 78.



الاجتماعية والاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات ورسائلها بشكل واضح وهذا ما سعى إليه الميثاق العالمي Global Compact، والذي يطرح مجموعة من المبادئ الرئيسية ويكرس مفاهيم التعاون بين قطاع الأعمال والمجتمعات التي تعمل فيها وتركز هذه المبادئ على العناصر التالية: حقوق الإنسان، المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، حماية البيئة.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى إن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها<sup>1</sup>:

- 1- العولمة:** وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسية ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.
- 2- تزايد الضغوط الحكومية والشعبية:** من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المنظمة أموالاً طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.
- 3- الكوارث والفصائح الأخلاقية:** حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة.
- 4- التطورات التكنولوجية المتسارعة:** والتي صاحبها تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين و تنمية مهارات متخذي القرار . خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة اكبر من رأس المال المادي.

أما جذور المسؤولية الاجتماعية في الإسلام فإنها تعود إلى أكثر من أربعة عشر قرناً فقد نادى الدين الإسلامي بمبادئ المسؤولية الاجتماعية التي سبقت القوانين والمبادئ الإدارية الوضعية التي أتى بها الغرب وإذا ما تم اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بما فإنها تعد الملاذ الذي فيه الخير الكثير لكافة المجتمع من أفراد ومنظمات وغيرهم من فئات المجتمع.

<sup>1</sup> - حسين عبد المطلب الأسرج " تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربي"الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار يومي14و15/02/2012 ص05.

وقد جاء الدين الإسلامي الحنيف بالعديد من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة التي تنظم الحياة بين المنظمة والمجتمع، كون الإسلام يعد نظاما شاملا للحياة لا يقتصر على العبادات فقط، بل يشمل المعاملات أيضا.

فإذا ما أتينا على موقف الإسلام من كل بعد من أبعاد المسؤولية، فسنجد أن ذلك البعد قد تم تناوله بشكل أو بآخر سواء من خلال الآيات القرآنية أو الأحاديث النبوية الشريفة أو من خلال اقتناء أثر السلف الصالح رضوان الله عليهم وعليه سنتطرق لأبعاد المسؤولية الاجتماعية من المنظور الدين الإسلامي.

أ- الإسلام والمجتمع: وقد دلت عليه الكثير من الأحاديث والآيات الكريمة<sup>1</sup>

حث الدين الإسلامي على ضرورة أن يكون له للمجتمع الذي فيه للمنظمة نصيب من الحظ أو الخير الذي يمكن أن تجنيه جراء قيامها بأنشطتها المختلفة ويمكن الاستشهاد هنا بالعديد من الآيات والأحاديث النبوية الشريفة حيث يقول النبي صلى الله عليه وسلم "خيركم خيركم لأهله".

وفي الحث على عمل الخير يقول الرسول الكريم "إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية أو علم ينتفع به أو ولد صالح يدعو له".

وقد يكون هنا ضمن الصدقات الجارية بناء المساجد أو المدارس أو أي خدمة للمجتمع التي يمكن الانتفاع بها.

وفي الحث على رعاية الأيتام يقول الرسول صلى الله عليه وسلم "أناو كافل اليتيم له ولغيره أتاوهو يوم القيامة كهاتين في الجنة". مشيرا إلى تلازم أصبعيه السبابة والوسطى. (رواه مسلم: الجزء 2287/04).

ب- موقف الإسلام من حماية المستهلك<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - فؤاد محمد حسين الحمدي "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك"، أطروحة دكتوراه الجامعة

المستنصرية، اليمن، 2003م، ص 66.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 66.

وضع الإسلام إطاراً أخلاقياً محددًا لعمليات التجارة والتبادل، وفرض العقوبات التي تكفل حماية المستهلك والحث على الأمانة في البيع والشراء وعدم الغش، وفي هذا قال تعالى " فأوفوا الكيل والميزان الأعراف الآية "85".

كما قال الرسول صلى الله عليه وسلم "من غشنا فليس منا". رواه مسلم.

أما عن جودة المنتج أشار الرسول صلى الله عليه وسلم إلى ذلك بقوله " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يدقنه". رواه الطبراني. والإتقان هنا يدل على الجودة.

كما نهي الإسلام عن بيع الغرر، بيع النجش، وبيع المنابذة والملامسة.

ولحماية المستهلك من الغش والتلاعب، ولتنظيم العلاقة بين البائع والمشتري أنشأ الرسول صلى الله عليه وسلم نظاماً سمي "نظام الحسبة" وهو نظام إسلامي شأنه الإشراف على المرافق العامة، وقد عرفها "الماوردي" بأنها " الأمر بالمعروف إذا ظهر تركه، والنهي عن المنكر إذا ظهر فعله". وهي بذلك تشير إلى المفهوم الحديث في العلوم الإدارية التي تقوم بها الدولة عن طريق موظفين مختصين بالأنشطة الاقتصادية والقانونية تحقيقاً للعدل والفضيلة وفقاً للمبادئ المقررة في الشريعة الإسلامية.

ج- أخلاق العمل الإسلامية: في مجال أخلاقيات الأعمال الإسلامية لا يسعنا سوى الإشارة إلى أن هناك مبادئ وقواعد عمل أخلاقية شرعها الباربي غزو جل " كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر و تؤمنون بالله". آل عمران الآية "110".

وإذا كان للفكر الإداري في بداية هذا القرن قد ألقى الضوء على أهمية المتطلبات الاجتماعية والإنسانية للعاملين وضرورة توافرها بالقدر المناسب، حيث نجد أن الإسلام هو السباق إلى ذلك حيث يقول الرسول الكريم " من كان لنا عملاً فليكتسب زوجة، فإن لم يكن له خادماً فليكتسب خادماً، فإن لم يكن له مسكن فليكتسب مسكناً"، رواه أبو داود الجزء الأول 304.

وفي ضرورة منح العاملين مستحقاتهم وعدم المماطلة قال صلى الله عليه وسلم " أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه". رواه الطبراني.

وفي ضرورة الالتزام بالمسؤولية اتجاه ما يناط بالفرد من مهام يقول النبي الكريم "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته". رواه عبد الله بن عمر/ البخاري الجزء الأول 301.

وهناك العديد من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة التي يمكن الاستشهاد بها حول البعد الأخلاقي في الإسلام التي تبين التعامل بين المنظمة و المجتمع ككل إذ لا إدارة في الإسلام بلا أخلاق.

د- الإسلام وحماية البيئة: اهتم الدين الإسلامي الحنيف بالبيئة وقد قدم جملة من الركائز المحافظة على البيئة تمثلت في:

\* العناية بالتشجير وزراعة الأرض:

حيث قال تعالى في هذا الموضوع "أم من خلق السموات والأرض وأنزل لكم من السماء ماء فأنبأنا به حدائق ذات بركة ما كان لكم أن تنبتوا شجرها" النمل الآية: 60.

كما قال الرسول صلى الله عليه وسلم "لا يغرس مسلم غرسا أو يزرع زرعا فيأكل منه إنسان ولا دابة ولا شيء إلا كانت له صدقة". رواه مسلم الجزء الثالث 1188.

\* الإحياء والتعمير:

إذ أن الدين الإسلامي الحنيف حث على إحياء الأرض وعمارتها وعدم إفسادها حيث يقول تعالى: "ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها وادعوه خوفا وطمعا". الأعراف الآية: 56.

وقوله تعال: ومن الناس من يعجبك قوله في الحياة الدنيا ويشهد الله على ما في قلبه وهو ألد الخصام وإذ تولى سعى في الأرض ليفسد فيها ويهلك الحرث والنسل والله لا يحب الفساد". البقرة الآيات: 204.205.

\* المحافظة على الموارد الطبيعية:

جاء الدين الإسلامي بالعديد من الإرشادات حول ضرورة الحفاظ على الموارد الطبيعية كونها تعد منفعة للجميع، لذا فقد قال تعالى: "إن المبشرين كانوا إخوان الشياطين". كما قال الرسول الكريم "من قطع سدره صوب الله رأسه في النار". وفي هذا التوجيه وعيد شديد نحو المحافظة على الأشجار لما فيها من نفع كبير للبيئة، ومن هنا نهى الرسول "ص" الجيوش عن قطع الأشجار في الغزوات. كما نهى عن التبذير في استخدام المياه، حيث يقول المصطفى "ص": "لا تسرف في الماء حتى ولو كنت على نهر جار"

\* المحافظة على الثروة الحيوانية:

حيث تعد الثروة الحيوانية موردا هاما من موارد البيئة وهي مسخرة لمنفعة الإنسان، ويستفيد منها في شتى المجالات من لحومها و أوبارها وجلودها وغيرها.

لذا فقد نهى الرسول صلى الله عليه عن قتل الحيوان بدون الاستفادة منه ودون الحاجة إليه حيث يقول " من قتل عصفورا عبثا عج إلى الله يوم القيامة فيقول يارب إن عبدك هذا قتلني عبثا ولم يقتلني بمنفعة". رواه الطبراني الجزء الرابع 30.

\* المحافظة على صحة الإنسان:

إذ يعد المورد البشرى من أهم الموارد اللازمة للتنمية لذا عني القرآن الكريم والسنة النبوية بصحة الإنسان وعافيته.

ويصعب كثيرا تفصيل المنهج الإسلامي المحدد لعلاقة الإنسان بالبيئة، لأن الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة التي تزخر بالعديد من آليات التعامل مع البيئة محددة ودقيقة وبالفعل فإن الدين الإسلامي لم يترك شاردة ولا واردة إلا تطرق إليها و وضع الحلول المناسبة لها، من خلال ما يسمى حديثا بالتسويق الأخضر و الذي يشير إلى إمكانية ابتكار المنتجات و تغييرها و ترويجها و توزيعها مع الأخذ في الاعتبار النواحي البيئية في كل وظيفة من الوظائف الإنتاجية عموما و الوظيفة التسويقية بشكل خاص

المطلب الثاني: أبعاد و عناصر المسؤولية الاجتماعية.

أولا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

اختلف الباحثون في تسمية الأبعاد و لم يختلفوا في مضمونها و جوهرها فالبعض ومنهم pride أشار إلى الأبعاد الأربعة التالية<sup>1</sup>:

- أ- المسؤولية الإنسانية: أي أن تعمل المنظمة في الإسهام بتوزيع موارد المجتمع و تحسين نوعية الحياة.
- ب- المسؤولية القانونية: تلتزم المنظمة بموجبها بإطاعة القوانين و عدم الإخلال بها من خلال عدم قبول الأعمال غير المشروعة، وعلى أساس ذلك تكسب ثقة المستهلكين.

<sup>1</sup> - نزار عبد الحميد البرواري، أحمد فهمي البرزنجي، " إستراتيجيات التسويق، المفاهيم، الأسس، الوظائف"، دار وائل للنشر و التوزيع عمان الأردن، ط 2، 2008 ص53.

ج- المسؤولية الاقتصادية: تتمثل بسعي المؤسسة أن تكون مجدية اقتصاديا ونافعة وتزيد من قيمة المؤسسة ماديا ومعنويا.

د- المسؤولية الأخلاقية: اعتماد أنشطة المؤسسة على مراعاة القيم الأخلاقية والالتزام بالأعمال الصحيحة وابتعادها عن إلحاق الضرر بالآخرين.

ويرى البعض الآخر ومنهم wolfgang بأن أبعاد المسؤولية الاجتماعية هي<sup>1</sup>:

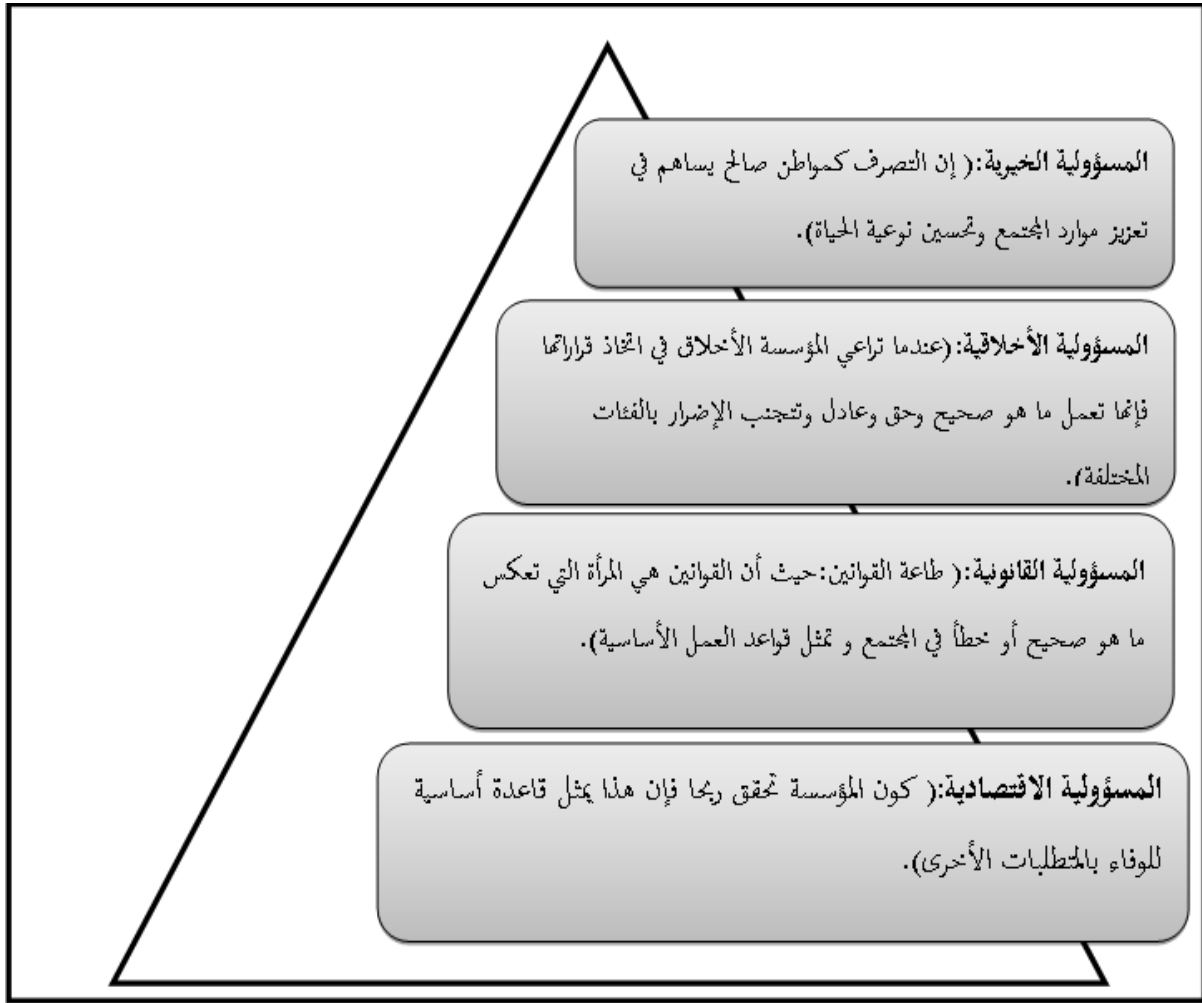
أ- المسؤولية اتجاه المجتمع والثقافة: تساهم المؤسسة في إغناء الحياة بروافدها المختلفة كالفنون والآداب والدين واعتماد آليات تعامل مع المنظمات الحكومية والغير حكومية في هذا الشأن.

ب- المسؤولية اتجاه الطبيعة والبيئة: تلتزم المنظمة بالأنظمة البيئية وتعتمد المعايير الدولية في دعم ومساندة البيئة.

ج- المسؤولية اتجاه الأفراد المتعاملين مع المؤسسة: تشمل علاقة المؤسسة مع الجامعات المحلية وصيغ التعامل مع الأجانب و الأقليات المختلفة.

الشكل(2-2):هرم Carroll لأبعاد المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> - نزار عبد الحميد البرورارى ، أحمد محمد فهمي البرزنجي،مرجع سبق ذكره ص 54.



المصدر: عبد القادر بودي، زهرة بن سفيان "المسؤولية الاجتماعية للمقاول ومؤسسة الخاصة في تحقيق التنمية المستدامة" الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار يومي 14 و15/02/2012 ص16.  
من الشكل نلاحظ أن المسؤولية الاقتصادية تأتي في أسفل الهرم تليها المسؤولية القانونية ثم الأخلاقية فالخيرية وهذا حسب أهمية كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسة.

وقد جاء البروفيسور Schiebel في بحثه الذي ألقاه في جامعة Boku بفينا، والذي حدد أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المعادلة التالية<sup>1</sup>:

$$(FP, ECM, CL, R, OC, BIR, ) = F(CSR)$$

FP : تحسين الأداء المالي

ECM : التزام ودافعية العاملين

CL : ولاء المستهلك

<sup>1</sup> - فواد محمد حسين الحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 51، 50.

R : تقليص الخطر

OC : تخفيض تكاليف التشغيل

BIR : تعزيز سمعة وصورة العلامة التجارية

CSR : المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

من المعادلة نستنتج أنه حتى تتحقق المسؤولية الاجتماعية يجب على المؤسسة أن تهتم بالأداء المالي، التزام ودافعية العاملين، ولاء المستهلك، تقليص الخطر، تخفيض تكاليف التشغيل، تعزيز سمعة وصورة العلامة التجارية فإذا توفرت هذه العناصر لدى المؤسسة فهي مسؤولة اجتماعيا.

الجدول [1-2]: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	البعد
المنافسة العادلة	- منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمنافسين. - احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين.	الاقتصادي
التكنولوجيا	- استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي. - استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.	
قوانين حماية المستهلك	- حماية المستهلك من مواد الضارة. - حماية الأطفال صحيا وثقافيا. - عدم المتاجرة بالمواد المضرة.	القانوني
حماية البيئة	- منع التلوث بشتى أنواعه. - منع الاستخدام التعسفي للموارد.	



## الفصل الثاني.....الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- صيانة الموارد وتنميتها.</li> <li>- التخلص من المنتجات بعد استهلاكها.</li> </ul>
	السلامة والعدالة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقليل إصابات العمل.</li> <li>- التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي.</li> <li>- تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن.</li> <li>- من التمييز على أساس الجنس أو الدين أو العرق.</li> <li>- توظيف المعوقين.</li> <li>- توظيف المرأة.</li> </ul>
الأخلاقي	المعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.</li> <li>- مراعاة حقوق الإنسان.</li> </ul>
	الأعراف والقيم الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- احترام العادات والتقاليد ومراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك.</li> <li>- مكافحة المخدرات والممارسات للأخلاقية.</li> </ul>
الخيرى	نوعية الحياة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نوعية المنتجات والخدمات المقدمة</li> <li>- المساهمة في تقديم الحاجات الأساسية للمجتمع.</li> </ul>

المصدر: الطاهر خامرة مرجع سبق ذكره، ص 84.

ثانيا: عناصر المسؤولية الاجتماعية.

للمسؤولية الاجتماعية عناصر متعددة والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (2-2): عناصر المسؤولية الاجتماعية.

العنصر	بعض ما يجب أن تدركه الإدارة من دور اجتماعي تجاه
1- المالكون	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق أكبر ربح</li> <li>- تعظيم قيمة السهم والمنشأة ككل</li> <li>- رسم صورة محترمة للمنشأة في بيئتها</li> <li>- حماية أصول المنشأة</li> <li>- زيادة حجم المبيعات</li> </ul>
2- العاملون	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رواتب وأجور مجزية</li> <li>- فرص تقديم الترقية</li> <li>- تدريب والتطوير المستمر</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدالة الوظيفة</li> <li>- ظروف عمل مناسبة</li> <li>- رعاية الصحية</li> <li>- إجازات مدفوعة</li> <li>- إسكان العاملين ونقلهم</li> </ul>
<b>3- الزبائن</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منتجات بنوعية جيدة</li> <li>- أسعار مناسبة</li> <li>- متاحة عالية وميسورة الحصول عليها</li> <li>- الإعلان الصادق</li> <li>- منتجات آمنة عند الاستعمال</li> <li>- إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقايا المنتج</li> </ul>
<b>4- المنافسة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منافسة عادلة ونزيهة</li> <li>- عدم سحب العاملين من المنافسين بوسائل غير نزيهة</li> </ul>
<b>5- المجهزون</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستمرارية في التجهيز</li> <li>- أسعار عادلة ومقبولة</li> <li>- تطوير استخدامات المواد المجهزة</li> <li>- تسديد الإلتزامات المالية والصدق في التعامل</li> <li>- المشاركة في التعامل</li> </ul>
<b>6- المجتمع</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المساهمة في دعم البني التحتية</li> <li>- توظيف المعوقين</li> <li>- خلق فرص عمل جديدة</li> <li>- دعم الأنشطة الاجتماعية</li> <li>- المساهمة في حالة الطوارئ والكوارث</li> <li>- الصدق في التعامل وتزويده بالمعلومات الصحيحة</li> <li>- احترام العادات والتقاليد السائدة</li> </ul>
<b>7- البيئة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحد من تلوث الماء والهواء والتربة</li> <li>- الاستخدام الأمثل والعادل للموارد وخصوصا الغير متجددة</li> <li>- تطوير الموارد وصيانتها</li> <li>- التشجير وزيادة المساحات الخضراء</li> <li>- إنتاج المنتجات الغير ضارة</li> </ul>
<b>8- الحكومة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجيهات الصادرة من الحكومة</li> <li>- احترام تكافؤ الفرص في التوظيف</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسديد الالتزامات الضريبية و الرسوم الأخرى وعدم التهرب منها</li> <li>- المساهمة في البحث والتطوير</li> <li>- المساهم في حل المشكلات الإجتماعية مثل القضاء على البطالة</li> <li>- المساعدة في إعادة التأهيل والتدريب</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- احترام أنشطة جماعات حماية البيئة</li> <li>- احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها</li> <li>- العامل الصادق مع الصحافة</li> </ul>	<p><b>9- جماعات الضغط الاجتماعي</b></p>

المصدر: نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد "التسويق مفاهيم معاصرة" دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 93-95.

### المطلب الثالث: أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات.

تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى جملة من الأدوات لإدماج المسؤولية الاجتماعية، وتكون عادة صادرة عن بعض المنظمات أو الهيئات الدولية للتقييس أو بعض الجمعيات وفيما يلي سنتطرق إلى البعض منها:

#### أ- الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية:

تم في عام 1999 الاقتراح الأول للميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية من قبل الأمين العام للأمم المتحدة السيد كوفي عنان في خطابه أمام المنتدى الاقتصادي العالمي، في حين أطلق الميثاق بمرحلته النهائية في مقر الأمم المتحدة نيويورك في 26 يوليو 2000. وهو عبارة عن مبادرة مواطنة طوعية متعلقة بالشركات يعرض تسهيلا وتعهدا من خلال عدة آليات ( سياسات الحوار، المعرفة، ومشاريع متعلقة

بالشراكة). ويعتمد هذا الميثاق على المسؤولية الاجتماعية العامة، بما في ذلك شفافية الشركات والقوى العاملة والمجتمع المدني للبدء والمشاركة في الأداء الجوهرية المتعلقة بمتابعة المبادئ المستند عليها الميثاق، وهذه المبادئ هي<sup>1</sup>:

### 1- حقوق الإنسان:

- على منظمات الأعمال أن تدعم وتحترم حقوق الإنسان المعلنة عالميا.
- التأكد من أنها ليست متواطئة في أي انتهاك لحقوق الإنسان.

### 2- العمل:

- الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال.
- إزالة التمييز فيما يتعلق بالموظفين والتوظيف.
- إزالة كل أشكال العنف والعمل الإجباري.

### 3- البيئة:

- تولى المبادرات من أجل الترويج أكبر للمسؤولية الاجتماعية.
- على منظمات الأعمال أن تدعم الطريقة الوقائية للتحديات البيئية.

### 4- محاربة الفساد:

- على منظمات الأعمال أن تعمل ضد كل أشكال الفساد بما فيها الرشوة و الابتزاز.

### ب- المسؤولية الاجتماعية و ISO26000.

ISO26000 هي عبارة عن مواصفات عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع و القضايا المرتبطة بها. كما أنها تتطرق للوسائل التي تمكن من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار استراتيجياتها و ممارساتها، وهي مواصفة اختيارية صادرة عن المنظمة العالمية للتقييس ISO. تم إعدادها بشكل نهائي في ديسمبر 2008. تم تأجيل إعلانها إلى غاية سبتمبر 2010.

ولقد تم إعداد هذه المواصفة من خلال مجموعة عمل مكونة من لجنيتين داخليتين تابعة للإيزو وهي لجنة le copolco وهي لجنة سياسة المستهلك التابعة لمنظمة الإيزو و le sacsrs وهي لجنة استشارية حول

<sup>1</sup> - عبد القادر بريس، زهير غراية" دور القطاع الخاص في الجزائر في تعميق مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات"، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار يومي 14 و15/02/2012، صص 04-05.

## الفصل الثاني.....الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى مشاركة 400 خبير من 80 بلد من جميع قطاعات المجتمع يمثلون ( المستهلكون، الحكومات و الصناعيين). و 60 خبير من 34 منظمة اتصال بالشراكة بين البلدان المتقدمة والنامية.<sup>1</sup>

يتضح أن توجه الإيزو نحو إعداد المواصفة بمشاركة دولية مدروسة يكسبها أهمية و إجماعا دوليين، ما يستوجب على منظمات الأعمال الاطلاع عليها و العمل بمضمونها. حيث نجد هذه المواصفة تتضمن مقدمة وسبعة بنود وعدة ملاحق، والجدول التالي يوضح بنود هذه المواصفة.

الجدول (2-3): هيكل مواصفة إيزو 26000.

البند	الهدف منه	شرح محتوى البند
البند الأول	المجال	تحديد وتعريف المحتوى الذي تغطيه هذه المواصفة، ويحدد القيود والاستثناءات، كما أنه ينص على أن هذه المواصفة الدولية تقدم دليلا إرشاديا لجميع أنواع المنشآت بغض النظر عن حجمها أو موقعها.
البند الثاني	التعريفات	يحدد هذا البند معاني المصطلحات الرئيسية المستخدمة في هذه المواصفة، وبلغ عدد التعريفات 22 مصطلحا، أهمها مصطلحا:

<sup>1</sup> - عمر بوسلامي، "دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء"- رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2013م ص 66.

## الفصل الثاني.....الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية و أصحاب المصلحة.		
يشرح هذا بشكل مفصل مفهوم المسؤولية الاجتماعية ويوضح أهم خصائصها.	فهم المسؤولية الاجتماعية	البند الثالث
حددت المواصفة سبعة مبادئ للمسؤولية الاجتماعية هي القابلية للمساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام مصالح الأطراف المعنية، احترام سلطة القانون، احترام الأعراف الدولية للسلوك، احترام حقوق الإنسان.	مبادئ المسؤولية الاجتماعية	البند الرابع
يتناول هذا البند اعترف الشركة بمسؤوليتها الاجتماعية، من خلال تحديد تأثيراتها السلبية في المجتمع، وكذلك الطريقة التي ينبغي بها تصدي لهذه التأثيرات من أجل المساهمة في التنمية المستدامة، وتحديد أصحاب المصلحة و إشراكهم في ممارستها الاجتماعية.	الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية والتعرف على أصحاب المصلحة والتفاعل معهم	البند الخامس
وهو أهم بند في المواصفة، وفيه ذكر للمجالات الأساسية السبع للمسؤولية الاجتماعية و الواجب تبنيتها من قبل المنظمات وهي: المؤسسات الحكومية، حقوق الإنسان، ممارسات العمال، البيئية، الممارسات التشغيلية العادلة مع الأفراد والمنظمات، وقضايا المستهلك، مشاركة وتنمية المجتمع.	دليل الموضوعات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية	البند السادس
يوضح هذا البند إرشادات وتوجيهات مهمة من أجل إدارة جيدة للمسؤولية الاجتماعية في المنظمة، حيث يمكن أن تتم هذه الإدارة من خلال أربعة خطوات هي: التزام الإدارة العليا، تحديد وتحليل التطلعات أصحاب المصلحة، مرحلة التنفيذ والممارسة، التقييم والمتابعة، المراجعة.	دليل إرشادي حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية	البند السابع

المصدر: عمر بوسلامي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

### ت- مبادرة الإبلاغ العالمية:

وتسمى أيضا بالمبادرة العالمية لإعداد التقارير، تم إطلاقها من طرف ائتلاف الاقتصاديات البيئية المسؤولة Le ceres وبرنامج الأمم المتحدة لحماية البيئة PNUe، هدفها هو المساعدة في التفكير في

المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة بالخصوص البعد الاجتماعي من خلال إدماج مؤشرات اجتماعية في التقارير السنوية للمؤسسات حول التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية  
إن أساس هذه المبادرة هو وضع الخطوط الأساسية لصياغة تقارير التنمية المستدامة من طرف المؤسسات تسمى بـ GRI والذي تم وضعه من طرف منظمة الأمم المتحدة 1997 و الذي محتواه أن تقدم المؤسسات تقريرا موحد عن التنمية المستدامة والذي من خلاله يتم معالجة المسائل البيئية، الاجتماعية والاقتصادية.<sup>1</sup>

وترتكز مبادرة الإبلاغ العالمية على ثلاثة أركان رئيسية هي:<sup>2</sup>

- **الركن الاقتصادي:** ويشمل الأبحاث والتطوير و الإنتاجية و الاستثمار في العنصر البشري.
- **الركن البيئي :** ويشمل تأثير أنشطة المنظمة على الأرض،الهواء، الماء،التنوع الحيوي والصحة.
- **الركن الاجتماعي:** ويضمن الإفصاح عن المعلومات حول الصحة والأمان ومراعاة حقوق الإنسان في أماكن العمل.

### ث - معيار المساءلة الاجتماعية SA 8000.

معيار SA 8000 هو عبارة عن معيار دولي يشجع منظمات الأعمال على تطوير ممارسات مقبولة اجتماعا من أجل الحفاظ عليها وتطبيقها في أماكن العمل. تم الإعلان عنه في أكتوبر 1997 من طرف معهد المساءلة الاجتماعية SAI التابع لمجلس أولويات الحقوق الاقتصادي CEP وهو منظمة أمريكية مختصة في تحليل الممارسات الإدارية والبيئية للمنظمات الأمريكية .

يستند معيار AS8000 في الأساس على اتفاقيات العالمية لمنظمة العمل الدولية والإعلان العالمي لحقوق الإنسان واتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الطفل.<sup>3</sup>

يتعامل اعتماد AS 8000 مع بعض المتطلبات متمثلة في ثمانية فصول وهي:

- عمالة الأطفال، العمل الإجباري، الصحة والسلامة المهنية، الحرية النقابية و المفاوضات الجماعية، التمييز، ممارسات الانضباط، ساعات العمل، التعويض.

يمكن تطبيق AS8000 على أية منظمة بأي حجم في مختلف أنحاء العالم، ولهذا فإن SAI قامت بإعطاء الترخيص لبعض مكاتب التدقيق والمراجعة العالمية مثل شركة SGS ISS لإعطاء الاعتماد بعد

<sup>1</sup> - عبد الرحمان العايب، "التحكيم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف الجزائر 2012م، ص 119.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 120.

<sup>3</sup> - عمر بوسلامي، مرجع سبق ذكره، ص 69

القيام بعملية التقييم والقيام ببعض الاختبارات، ومن أهم الامتيازات التي تمكن الحصول عليها من اعتماد هذا المعيار هي<sup>1</sup>:

- إثبات التزامك بالمحاسبة الاجتماعية والتعامل مع الموظفين بشكل أخلاقي وما يتوافق مع المعايير العالمية.

- دعم رؤية الشركة وبناء وتقوية ولاء الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة.

- دعم ظروف العمل والتقليل من حوادث العمل

- إتاحة الفرصة لإظهار المحاسبة الاجتماعية بشكل صحيح عند التقدم بطلب الحصول على

تعاقبات دولية أو عند التوسع محليا بالاستحواذ على شركات جديدة.

### المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية للشركات.

تلجأ الشركات حاليا لممارسة المسؤولية الاجتماعية في مختلف مجالاتها، لما لها من أهمية بالغة بالإضافة إلى محاولة لتحقيق عدة أهداف ونتائج تعود بالنفع عليها وعلى المجتمع والبيئة في آن واحد، وقد تواجه الشركات التي تنتهج أنماط المسؤولية الاجتماعية عدة معوقات تحول دون تطبيقها لذلك لا بد لها من معرفة أهم الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى:

- أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات.

- الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية .

- المعوقات التي تمنع ممارسة المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات.

للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة والمجتمع والدولة على حد سواء أهمها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 70.



أولاً: بالنسبة للمنظمة: تحسين صورة المنظمة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي خصوصاً لدى الزبائن والعاملين وأفراد المجتمع بصفة عامة؛ إذا ما اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية مبادرات طوعية للمنظمة تجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة، ومن شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين المنظمة و مختلف الأطراف ذات المصلحة.

ثانياً: بالنسبة للمجتمع: زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع توليد شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب. كذلك الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية. ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.

- تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية

- كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل وهذه تزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات.

ثالثاً: بالنسبة للدولة: تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل إدامة مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية.

- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية، والمساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجتهد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً بعيداً عن تحمل المنظمات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

المطلب الثاني: الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> - نصر الدين بن مسعود، كنوش محمد، "واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية" الملتقى الدولي الثالث لمنظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار يومي 14 و15/02/2012، ص 06.

- حتى تنجح هذه الشركات في تطبيق المسؤولية الاجتماعية هناك العديد من العوامل الرئيسية التي يجب إعدادها وتنظيمها قبل الشروع في إطلاق هذه البرامج وفي مقدمة هذه العوامل ما يلي<sup>1</sup>:
- ضرورة إيمان منظمة الأعمال بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون هناك قناعة و يقين من قبل كل مسئول فيها ابتداءً من أصحاب المنظمات، مروراً بمديريها التنفيذيين، وانتهاءً بالموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل شركة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، وهو أمر لا تفضل به الشركة على مجتمعها بل تفتخر به وتعتبره واجباً عليها.
  - أن تقوم المنظمة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلاً من الانتقاد والشكوى للسلبيات الموجودة.
  - أن يصبح هذا النشاط جزءاً رئيسياً من أنشطة المنظمات يتم متابعته من قبل رئيس المنظمة، كما يتم متابعة النشاط التجاري، وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها تماماً كما توضع مخططات المبيعات وغيرها من الأنشطة التجارية.
  - يجب على الشركة أن تخصص مسؤولاً متفرغاً تفرغاً كاملاً لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا ويمنح الصلاحيات المطلوبة، وأن يكون له دور رئيسي وفاعل على مستوى الشركة .
  - من أكبر المعوقات التي تواجه منظمات الأعمال الراغبة في الانطلاق في برامج المسؤولية الاجتماعية، رغبة هذه المؤسسات في الانطلاق من خلال مشاريع كبيرة وضخمة وذات أرقام عالية، ولا ضرر في أن توضع هذه الأهداف على المدى البعيد، ولكن حتى يتم البدء في مثل هذه البرامج يجب أن تكون الانطلاقة من خلال أهداف صغيرة ومحدودة تكبر بمرور الأيام لتحقيق المشاريع والبرامج الكبيرة،
  - الحرص على عدم الإعلان عن البرامج الاجتماعية إلا بعد انطلاقها، فكثير من البرامج الاجتماعية التي يعلن عنها لا يكتب لها الاستمرار لعدم قدرة المسؤولين عنها على تنفيذها طبقاً لما تم الإعلان عنه وهذا قد يساهم في المستقبل في توقف البرنامج.
  - إجراء مراجعة بيئية لآثار مخرجات المنظمة مع تبني السياسات اللازمة للتعامل مع الهدر والنواتج العرضية وترشيد الاستهلاك لمصادر الطاقة وكل ما يتعلق باستخدام الآمن لمنتجات المنظمة المعنية.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2009، ص 180.

هذه بعض العوامل التي من الممكن أن تساعد منظمات الأعمال على أن يصبح لديها برامج اجتماعية يمكن من خلالها أن تخدم مجتمعها وتساهم في تطويره وتنميته وتصبح جزءاً منه وتتجاوز رؤيتها تحقيق الأرباح إلى المشاركة الاجتماعية التي هي خير وأبقى.

**المطلب الثالث: المعوقات التي تمنع ممارسة المسؤولية الاجتماعية.**

**أ - المعوقات الإدارية:** يواجه تطبيق المسؤولية الاجتماعية عدة معوقات إدارية نذكر منها:

- عدم احتواء بعض الشركات على إدارة العلاقات العامة.  
- نقص الخبرة لدى الذين يشغلون إدارات وأقسام الشركات فيما يتعلق بالأمور الاجتماعية و الأخلاقية،

- ضعف الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، الذي هو ف الواقع مرتبط بفلسفة الإدارة العليا تجاه المجتمع و البيئة المحيطة، وضعف الاهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية.

- إهمال الإدارات العليا في عملية اشتراك المستويات الإدارية الأخرى في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية.

- عدم وجود اتصالاً فاعلاً من قبل الإدارات مع الجمهور.

**ب - المعوقات القانونية:** وتتلخص في:

- الالتزام بنشاطات محددة تنص عليها القوانين والأنظمة.

- عدم وجود صيانة سياسية اجتماعية أخلاقية، التي هي وظيفة من وظائف التخطيط الاستراتيجي.

- عدم وضع دستور اجتماعي أخلاقي في منظمات الأعمال، كالذي يتم تطبيقه في كبرى الشركات في العالم.

- عدم احترام التشريعات والقوانين والأنظمة في سبيل تحقيق المكاسب المادية وعندما يقدمون على مخالفة يضعون في حسابهم إحدى الاحتمالات التالية: قد لا يكتشف أمر المخالف.

- قد لا يتم إدانة المخالف.

- أما إذا اكتشف أمره أو دين فقد تغطي المكاسب المالية التي يحصل عليها ما يتحمله من خسائر.

لأن المسؤولية الاجتماعية هي التزام أخلاقي من قبل المديرين على الأغلب لم تفرضه القوانين و الأنظمة بل تحتمه ضرورات المنفعة المجتمعية العامة أدت إلى ضعف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية عند المدراء.

**ج- المعوقات المالية:** نذكر منها:

- هدف بعض الشركات هو تعظيم الأرباح فقط.
- الاعتقاد بأن إيلاء الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى خفض أرباح الشركة وإضعافها في المنافسة الدولية.
- نقص الموارد المالية التي تحول دون الإسهام في نشاطات المسؤولية الاجتماعية.
- صعوبة الجمع بين العمل المربح وعمل الشركة المتجاوبة اجتماعياً.

### المبحث الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بالميزة التنافسية.

إن تطبيق المؤسسات لأنماط المسؤولية الاجتماعية وحرصها على القيام بها من خلال مشروعات نموذجية تحقق مقصودها بنفع مجتمعاتها هو عطاء إيجابي مثمر، وهذا الإسهام بقدر نفعه للغير فإن نفعه عائد عليها من خلال صناعته لصورة ذهنية متميزة وبنائه لسمعة حسنة تعتبران في عالم المال وقطاعاته، ميزة تنافسية تجذب بها المواهب، وتحفظ بها القدرات البشرية المتواجدة في ميدان العمل، كما أنه إسهام مباشر منها في تحقيق التكامل بين القطاعات الرئيسية (القطاع الحكومي، والخيري والخاص). ولذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى علاقة المسؤولية الاجتماعية بالميزة التنافسية، مصادر الميزة التنافسية بالإضافة إلى تعظيم تنافسية المؤسسة بفضل المسؤولية الاجتماعية.

**المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية.**

تعد المسؤولية الاجتماعية بمثابة مبادرات اختيارية تقوم بها المؤسسات صاحبة الشأن، وهي صورة من صور الملائمة الاجتماعية الواجبة عليها، عبر الالتزام بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال

العمل مع الموظفين والمجتمع لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد، ولذا استوجب تشجيع منظمات الأعمال على تبني معايير تنافسية الاجتماعية، كإعطاء الأفضلية في المناقصات الحكومية وتأشيرات الاستقدام للمؤسسات الأكثر تقدماً للخدمة و المسؤولية الاجتماعية، مع حث الشركات على استحداث إدارات فاعلة مخصصة للمسؤولية الاجتماعية والتنافسية الميدانية، وتقوم بوضع الاستراتيجيات لتطوير الأداء، مع إجراء دراسات على محركات المؤشر للتنافسية المسؤولة، ورصد التغيرات في أداء الشركات والعوائق التي تحد من تحقيق أعلى المستويات، والتركيز الإعلامي على هذا المؤشر لاستقطاب المزيد من منشآت القطاع الخاص لدعم القدرات والمخرجات، ورفع مستوى الوعي بأهمية التنافسية ومسئوليتها تجاه المجتمع.<sup>1</sup>

أما عن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنافسية، فقد تنبّهت لها الكثير من الشركات الرائدة عالمياً في أنشطة المسؤولية الاجتماعية، فقط في السنوات الأخيرة بدأت تأخذ اهتمام الحكومات والمؤسسات الاقتصادية الرسمية، أي مع ظهور بعض المؤشرات التي تشير إلى وجود هذا النوع من الترابط بين المسؤولية الاجتماعية والتنافسية، وأهمها ما أشارت إليه دراسة قامت بها مؤسسة أكاونتايليتي Accountability عام 2005 من وجود علاقة ترابطية بين مؤشر التنافسية للدول ودرجة نشاط قطاع الأعمال في قضايا المجتمع والبيئة، حيث إن ما تلمح إليه هذه المؤشرات هو أن هناك أثراً لبعض من أنشطة الشركة في خدمة المجتمع والبيئة على القدرة التنافسية للشركة نفسها، وفي الوقت نفسه قد يكون هناك انعكاسات إيجابية أيضاً على القدرة التنافسية لاقتصاد البلد ككل في حال توافر عدد من الشركات الناشطة اجتماعياً.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية.

من أجل تحقيق الشركات لميزة تنافسية تميزها عن منافسيها تعمل على تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية التي تمثل لها مصدر من مصادر الميزة التنافسية والجدول التالي يمثل أهم مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية.

#### الجدول (2-4): مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية

توضيح للممارسات	وصف الآلية	استعمال المسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق ميزة تنافسية
-----------------	------------	--

<sup>1</sup> - عبد العزيز عبدوس، حسين بن يحيى، "أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات كأداة لتحسين تنافسية المؤسسات" - المسؤولية الاجتماعية للشركات اتجاه معايير العمل الدولية - الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار يومي 14 و15/02/2012، ص04.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص04.

## الفصل الثاني.....الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

<p>استفاد شركة لافرج الفرنسية (lafage) (من صورتها الجيدة بفضل التزامها بالمسؤولية الاجتماعية، فحصلت من السلطات على تراخيص باستغلال الموارد الطبيعية في مناطق حساسة، في حين لم تحصل الشركات المنافسة لها على نفس الامتيازات</p>	<p>الحصول على تصريح بممارسة النشاط من طرف السلطات العمومية يرتبط غالباً بسمعة الشركة، كما أن السمعة تكسب الشركة ميزة تنافسية قد لا يمتلكها المنافسون.</p>	<p><b>الشرعية والترخيص بالنشاط:</b> مسؤولية الاجتماعية بصفتها ضامنة للسمعة وإدارة التسويق.</p>
<p>ساهمت الشركة الأمريكية (دواتيميكال) (DOW CHEMICAL) في وضع معايير عالية للوقاية من تلوث البيئة، في الولايات المتحدة الأمريكية.</p>	<p>تشجيع المزيد من اللوائح والتنظيمات الصارمة على مستوى القطاع من طرف الشركات التي لها التزام كبير بالمسؤولية الاجتماعية، مما يضاعف من تكاليف الموازنة بالنسبة للشركات المنافسة ويصعب دخول المنافسين الجدد والمحتملين.</p>	<p><b>ارتفاع التكاليف التي يتكبدها المنافسون:</b> المسؤولية الاجتماعية كطريقة لتغيير القوى التنافسية.</p>
<p>وضعت شركة (ACCENTURE) برامجها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في أنظمة الاتصال التي تستهدف الطلاب والخريجين الجدد.</p>	<p>تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات ميزة جذابة للعمال المرتقبين خصوصاً من يملكون كفاءات عالية.</p>	<p><b>جذب اليد العاملة الأكثر إنتاجية:</b> حيث أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية هي إشارة للجودة في سوق العمل.</p>
<p>قامت بعض الشركات ببناء إستراتيجيتها التسويقية بناء على المسؤولية الاجتماعية،</p>	<p>تسمح المسؤولية الاجتماعية للشركات بالتموقع التسويقي المميز، وقد يتم اعتبارها من قبل بعض الزبائن كسمة مميزة لمنتج الشركة.</p>	<p><b>زيادة المبيعات:</b> حيث أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تعتبر أداة تسويقية تؤثر على سلوك الزبائن</p>
<p>اقتصدت Hsbc ملايين الدولارات فقط من خلال عزالة الضوء بعد الساعة العاشرة ليلاً.</p>	<p>يمكن أن تحقق المسؤولية الاجتماعية وفورات في مجالات الطاقة من خلال الحد من هدر الموارد، وتخفيض المخاطر الاجتماعية والبيئية</p>	<p><b>تخفيض المخاطر والتحكم في التكاليف:</b> المسؤولية الاجتماعية هي شكل من أشكال الفاعلية التنظيمية.</p>

<p>أظهرت دراسة قامت بها شركة استشارية إنجليزية في عام 2005 أن المسؤولية الاجتماعية لشركات تسمح بتخفيض معدل دوران العمل وزيادة ولاء الموظفين تجاه شركتهم.</p>	<p>يمكن أن تؤثر المسؤولية الاجتماعية على سلوكيات المهنة، مثل المشاركة والرضا الوظيفي، كما تمنح دور إضافي لأداء الموارد البشرية</p>	<p>التأثير على السلوكيات التنظيمية: المسؤولية الاجتماعية للشركات كأداة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.</p>
--	--	--

المصدر: عبد الغفور دادن، رشيد حفصي، "المؤسسة بين تحقيق التنافسية و محددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية"، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار يومي 14 و15/02/2012م، ص 25.

### المطلب الثالث: تعظيم تنافسية المؤسسة بفضل المسؤولية الاجتماعية.

كما هو معلوم أن جميع المؤسسات الاقتصادية مهما كانت وظيفتها هاجسها الأول هو تحقيق أكبر ربح ممكن، ومن هنا تبلورت فكرة وجوب تذكير هذه المؤسسات بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية، حتى لا يكون تحقيق الربح راجعا عن معاملات غير أخلاقية أو غير قانونية كتشغيل الأطفال والإخلال بالمساواة في الأجور وظروف العمل، والحرمان من الحقوق الأساسية للفرد. كما أن الدور الذي تلعبه المؤسسات كمصدر للثورة وتوليد فرص العمل يحتم عليها القيام بواجباتها الاجتماعية والبيئية.

### 1. أهمية خلق الارتباط بين القلب والعقل لتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة:

يعكس الواقع أن خلق القيمة والنتائج الملموسة ذات الطابع المادي يؤدي غالبا إلى إهمال العاملين في المؤسسة والذين لهم علاقات أقل منطقية مع المؤسسة، من أجل ذلك على المؤسسة أن تهتم بالقلب أكثر من اهتمامها بالمنطق المالي والاقتصادي فيكون الهدف هو خلق القيمة والنتائج غير المادية التي يمكن أن تترجم إلى منافع مادية مرجحة للمؤسسة. ومن هذه المهام ذات الطابع نذكر<sup>1</sup>:

- خلق الرابط الاجتماعي بين المؤسسة والعامل من خلال تحفيز العامل ووضع نظام قيمي ينسجم مع نظام القيم لدى المؤسسة.
- توضيح الهدف من وراء العمل وتجنيد هؤلاء العمال من خلال تحديد هوية موحدة للمؤسسة.
- توحيد رؤية بين المؤسسة والعاملين فيها ليووجه العاملون طموحاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> - منصف شرقي، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة سونا طراك"، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار يومي 14 و15/02/2012م، ص 13.

- تطوير الأفراد العاملين وتحسن كفاءتهم.

فقد أشار الكثير من الاقتصاديين إلى أن النمو الاقتصادي ليس له قيمة إلا إذا ارتكز على أخلاقيات تمنح الغايات البشرية أهمية وألوية مطلقة، إذن في الاقتصاد يجب أن يكون في خدمة الإنسان والغاية الاقتصادية للمؤسسة لا تتجرد من هدفها الاجتماعي والبشري، فالمؤسسة لا يمكنها أن تتطور طويلا في مجتمع عرضة للإساءات ذات الطابع الاجتماعي. إذ أن قيام المؤسسات بدورها الاجتماعي يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بوجودها، والمساهمة في إنجاح أهدافها وفق ما خطط له مسبقا، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع ومتطلباته المعيشية الضرورية إضافة إلى خلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية واجتماعية ذات طابع تنموي، وهناك حقيقتان مهمتان هما<sup>1</sup>:

\* إن القضية الاجتماعية ليست منفصلة كثيرا عن الشغل الشاغل للمؤسسة بقدر ما هي أساسية له فمن وجهة النظر الدفاعية فإن المؤسسات التي تتجاهل الرأي العام تعرض نفسها للهجوم إلا أنه يمكن للضغوط الاجتماعية أن تعمل كمؤشرات مبكرة على العوامل الجوهرية لتحقيق الربحية، فأسلوب القيمة السهمية من شأنه أن يعود المديرين إلى التركيز بصورة مبالغة على تحسين الأداء قصير الأجل لشركاتهم متجاهلين الفرص والقضايا الهامة طويلة الأجل.

\* الحاجة إلى معالجة القضايا الأخلاقية ليس بالكلام فقط وإنما بالفعل أيضا فليس كافيا ولا حكيما أن تضطلع الحكومات بمسؤولية سن القوانين، فإذا أحجمت المؤسسة عن المشاركة في النقاشات الواسعة المتعلقة بسلوكها فعلى الأرجح أنها ستواجه نقدا متصاعدا بشأن نشاطاتها، وتواجه خطرا أكبر للتورط في السياسة المحلية كما قد يتأثر محيطها الاستراتيجي سلبا.

### 2. كيف يمكن للمسؤولية الاجتماعية أن تطور ميزة تنافسية ذات بعد أخلاقي؟.

الجانب الأخلاقي للأعمال ليس فقط صورة لإيضاح ما هو سيئ وما هو جيد كما يعرف في التقيد الفلسفي ولكنه أيضا وسيلة للتسيير الجيد للمؤسسة، فالبحث عن الأخلاقيات في الأعمال يلهم ويزود المؤسسة بنفس ينتج عنه آثار ربحية في الجانب الاقتصادي، كما أن احترام قواعد اللعبة

<sup>1</sup> - منصف شرقي، مرجع سبق ذكره، ص 14.



الصحيحة والمتوازنة بشكل متين لشرعية المؤسسة، كما أن تطبيق الأخلاقيات في ميدان الأعمال يوجد الترابط في المؤسسة.<sup>1</sup>

أ. دور المسؤولية الاجتماعية في خلق التوازن في العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها: من المعلوم أن الثقة بين الإدارة والعاملين لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة مؤسسته ستقدر مجهوداته فإنه يتفانى في عمله، ولكن عندما يشعر بالعكس، أي أن إدارة مؤسسته لا تفني بعودها للعاملين ولا تقوم بمسؤوليتها تجاههم على أكمل وجه فإن هذا الأمر يعتبر غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة، وبذلك فإن التزام المديرين باحترام حقوق العامل إلى جانب احترام أخلاقيات الإدارة كالصدق والأمانة والعدل والوفاء مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم على العمل. وبذلك نقول أن احترام المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من شأنه أن يشكل ميزة تنافسية للمؤسسة، بحيث<sup>2</sup>:

- يعتبر العنصر البشري أهم خالق للتجديد والابتكار في المؤسسة، فالرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يجعله مبدعا يسخر كل طاقاته لخدمة مؤسسته.
- إذا لم تدفع أخلاقيات الإدارة بالعامل إلى الابتكار والتجديد فهي على الأقل لن تجعله يفكر في تبني موقف سلبي عن مؤسسته أو خلق تنظيم رسمي معادي للإدارة.
- اعتبار العامل في قلب اهتمامات المؤسسة وليس مجرد أداة لأداء المهام، وفهم ترقباته وتحسين وضعه الاجتماعي له أثر مباشر على فعالية المؤسسة، ومنحه الاستقلالية والمسؤولية وإشراكه في اتخاذ القرارات يجعله قادرا على التفاعل ورد الفعل الفوري على وضعية غير منتظرة دون الرجوع إلى أطراف أخرى.
- تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات تجاه العاملين تعتبر بمثابة مركز استقطاب للكفاءات البشرية في سوق العمل، فالمورد البشري المؤهل هو ميزة تنافس عليها المؤسسات

ب. توثيق الصلة مع العملاء بفضل احترام المسؤولية الاجتماعية تجاههم: تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المنظمات بدون استثناء ومن الأداء الاجتماعي الموجه لهذه الشريحة تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمينة بالإضافة

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

<sup>2</sup> - عبد القادر بابا، وهيبة مقدم، " المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة"، ص 12، منشور على المواقع:

<http://iefpedia.com/arab/?p=19505>

تاريخ الاطلاع: 11:45 2015/03/23

إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والتزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع وتطوير مستمر للمنتجات هذا بالإضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار. فإذا تبين للزبون حرص المؤسسة على الوفاء بكل التزاماتها تجاهه خاصة تلك الالتزامات ذات الطابع الاجتماعي فإن هذا يعني ما يلي<sup>1</sup>:

- وجود انطباع ذهني ايجابي عن المؤسسة لدى العميل وبالتالي تفضيل منتجاتها.
- سيقوم العملاء بالدعاية المجانية لتلك المؤسسة عندما يتحدثون مع نظرائهم عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها هذه المؤسسة، وتجدهم يتحكون عن مواقف جيدة حدثت لهم عند تعامله مع تلك المؤسسة.
- سيكون من اليسر أن تحصل المؤسسة على رأي العملاء عند محاولة تطوير خدماتها لأن العملاء يشعرون بنوع من الولاء لتلك المؤسسة.

ج. أهمية الالتزام الاجتماعي تجاه الموردين: ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين ومنظمات الأعمال على أنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم منظمات الأعمال تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد لمدة طويلة وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، أسعار عادلة ومقبولة للمواد المحيطة لمنظمات الأعمال بالإضافة إلى تسديد الالتزامات، والصدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل، وكل هذا يعود بأثر مهم على أداء المؤسسة. أما عندما تتعامل المؤسسة بأسلوب غير أخلاقي مع الموردين كأن تؤخر سداد مستحقاتهم بغير حق أو تعطيهم وعود كاذبة فإن العلاقة بين الطرفين تكون مبنية على المكسب السريع. فالمورد لا يضمن تعامله مع المؤسسة مرة أخرى فيحاول الحصول على أعلى مقابل للمعاملة الحالية ويقدم الخدمة بأقل تكلفة وهو ما قد ينتج عنه انخفاض الجودة لأن المورد لا يكثر برضا تلك المؤسسة عنه في المدى البعيد لأن علاقته بما قد لا تمتد كثيرا، ولا تستطيع تلك المؤسسة أن تطلب من الموردين ما تطلبه من المؤسسات الأخرى التي لديها علاقة تعاون طويلة الأجل معهم وبالتالي فلن تجد العون من الموردين لتطوير أو تقليل وقت التوريد أو تطوير طريقة العمل.

د. الثمار التي تجنيها المؤسسة من التزامها الاجتماعي تجاه المساهمين: تعد فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المنظمة، ففي معظم المؤسسات يعد خلق القيمة للمساهم في قائمة الاهتمامات، فعندما يفكر المستثمر في شراء أسهم شركة فإنه يدرس موقفها المالي من حيث

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

المكسب والخسارة. وتكمن مسؤولية المنظمة تجاههم إذا في تحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية أصول المنظمة ومجوداتها. وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت ملتزمة اجتماعيا فتكون قوائمها المالية صادقة يمكن الاعتماد عليها، أما المؤسسة التي تخدع المستثمرين بتقديم بيانات مالية كاذبة فانه يقلل من فرص جذب المساهمين والمستثمرين وهو يقلل من فرص توسع المؤسسة وإدخال منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

هـ. أهمية المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع: يعتبر المجتمع بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة. والتي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية، احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال تقديم الدعم المادي لهم، هذا بالإضافة إلى الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات. وعادة ما ينظر إلى مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع المحلي من زوايا مختلفة، فقد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، الرياضة والفن، التعليم وتدريب المؤسسات، وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي.

و. المؤسسات وحماية البيئة: لقد أعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية خاصة المؤسسات التي تمارس نشاطات تؤثر على سلامة البيئة، إن المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتيا أي ضمن فلسفة المنظمة، والتقارير البيئية للمنظمة، وهذا لتجنب قوى الضغط ودعاة حماية البيئة ولتضمن الاستمرارية، فما كان طريقة لاستمرارها هو في واقع الأمر ميزة لها. وأخيرا فان ما يمكن أن نخلص إليه هو أن أخلاقيات الأعمال في الواقع المعاصر لم تعد تعترف بمقولة "الغاية تبرر الوسيلة" بل أصبحت الوسيلة لتحقيق الربح للمؤسسة مهمة وموضوعة تحت الأنظار لذلك فان خلق ميزة تنافسية تدعم أخلاقيات العمل في المؤسسة هو أمر لا بد منه.

#### الخلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نلاحظ أن هناك ارتباط وثيق بين خلق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية والأنماط الواجب تبنيتها والمتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، حيث أن لكل جانب ثلاث أبعاد يجب الالتزام بها، فمن جانب المسؤولية الاجتماعية، هناك نمط اقتصادي والنمط الاجتماعي والنمط البيئي، في حين أنه من جانب الميزة التنافسية هناك بعد سمعة المؤسسة والمنتج، المرونة في تبني أي قرار، ومستوى الإبداع المنتهج في المؤسسة. فالمؤسسات التي تبحث عن تطوير مزاياها التنافسية أن تتبنى على الأقل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية إن لم تتبنى الأنماط كلها.



تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصلين الأول والثاني إلى الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية من الناحية النظرية سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الجانب التطبيقي من الدراسة وذلك من خلال محاولة إسقاط الجانب النظري على بنك الوطني الجزائري وكالة تيسميسيلت محاولة لمعرفة ما مدى تبنى البنك لأنماط المسؤولية الاجتماعية وهل تمكن من إكتساب ميزة تنافسية أمام باقي البنوك التجارية الجزائرية ومن أجل ذلك اعتمدنا على الاستبيان فكان هذا الفصل يحتوي على المباحث التالية:

**المبحث الأول:** لمحة عن البنك الوطني الجزائري.

**المبحث الثاني:** تحليل نتائج الاستبانة.

### المبحث الأول: لمحة عن البنك الوطني الجزائري.

تمثل البنوك التجارية ركيزة من ركائز النظام المصرفي وهي الدرجة الثانية بعد البنوك المركزية وهي أقدم البنوك من حيث النشأة في صورتها الراهنة، كما أنها لم تظهر دفعة واحدة وإنما مرت بعدة مراحل حيث تتولى عمليات الائتمان في صورتها الأولى، ومن بين هذه البنوك البنك الوطني الجزائري الذي سنقوم بإجراء الدراسة الميدانية عليه.

### المطلب الأول: نشأة البنك الوطني الجزائري:

أنشأ البنك الوطني الجزائري في 13 جوان 1966، وهو يعتبر أول بنك تجاري تم تأسيسه بعد الاستقلال، تم تأسيسه تعويضا للبنوك الأجنبية وهي القرض العقاري للجزائر وتونس، القرض الصناعي والتجاري، بنك الوطن للتجارة والصناعة في إفريقيا، بنك باريس وهولندا، مكتب معسكر للخصم، ومهمة البنك الوطني تتمثل في تجميع الودائع ومنح القروض ويعرف قانون النقد والقرض في مادته الرابعة البنوك التجارية على أنها أشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية إجراء العمليات في المواد 110-113 من هذا القانون<sup>1</sup>.

البنك الوطني الجزائري الذي يمثل ركيزة من ركائز النظام المصرفي كما أنه لم ينشأ في صورته الراهنة وإنما مر بعدة مراحل تطور طويل قام على أنقاض مجموعة من النظم البدائية السابقة التي كانت تتولى عمليات الائتمان.

ولقد ضم هذا البنك جميع البنوك ذات الأنظمة المشابهة له و المتمثلة في كل من

- بنك التسليف العقاري الجزائري التونسي في جويلية 1966.

- بنك التسليف الصناعي و التجاري في جويلية 1967.

- بنك باريس الوطني في جانفي 1968.

- بنك باريس و هولندا في جوان 1968.

ولقد أسس ليعمل كبنك ودائع قصيرة وطويلة الأجل، كما وجد ليكون أداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير، و المساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة و المتوسطة الأجل، إذ يقوم إلى جانب العمليات المصرفية التقليدية بتمويل القطاع الاقتصادي العمومي صناعيا كان أم زراعيًا

<sup>1</sup>- قانون النقد والقرض : رقم 11/03 المؤرخ في 20/08/2003

## الفصل الثالث..... أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

يعتبر البنك الوطني الجزائري بحكم الزمن أقدم بنك وطني، إذ يحتوي على ما يقارب 200 وكالة باختلاف فئاتها (وكالة رئيسية، وكالة من الصنف أ ووكالة من الصنف ب، وكالة من الصنف ج حيث يتم تصنيف الفئة على أساس: رقم الأعمال، حجم الوكالة، عدد العمال، حجم العمليات...) كما يحتوي على أكثر من مليون ونصف حساب، الشيء الذي يمنحه مكانة رئيسية على مستوى الجهاز المصرفي الجزائري، مما يدفعه للتجديد و الحداثه قصد الحفاظ على مكانته و تشريف صورته الخدماتية.

**المطلب الثاني: تأسيس وكالة تيسمسيلت وهياكلها.**

في حين أن البنك ولاية تيسمسيلت تأسس في سنة 1993م، ويعرف على أنه مؤسسة ائتمان تتولى قبول ودائع الأفراد وتلتزم بدفعها عند الطلب عليها أو بعد أجل قصير متفق عليه، وهذا حسب ما أفادنا به مدير وكالة تيسمسيلت السيد بدراني بن يحيى.

**أولاً: الهيكل التنظيمي لبنك الوطني الجزائر الجزائري وكالة تيسمسيلت.**

من أجل جلب الزبائن و تلبية حاجاتهم ، و التي تتمثل في الأمن و الحفظ من السرقة و التللف و التضخم، و من أجل تسديد مصاريفهم عن طريق الشيكات دون الحاجة إلى حمل مبالغ كثيرة في كل مرة، و لهذا الغرض و لتلبية هذه الحاجات كلها فالبنك يشمل المصالح التالية:

### **1- مصلحة الصندوق:**

هذه المصلحة تهتم باستقبال الزبائن و فتح حسابات لهم على اختلاف أنواعها ، سواء على شكل إيداعات الحسابات الشخصية الجارية ، أو لأجل أو بفوائد و هذه الأموال كلها تسمى بالودائع يمكن للبنك أن يمنح قروض قصيرة الأجل أقل من سنة و متوسطة أو طويلة الأجل ، و من أجل تلبية هذه الحاجات فان البنك يستعمل تقنيات و قواعد لتنظيم تدفق هذه الأموال و استعمالها، و لكل دولة قوانينها الخاصة في هذا المجال و المستمدة من القانون المدني و التجاري و القوانين الخاصة بالبنوك، لأن عدم تطبيق هذه القوانين و القواعد يؤدي إلى الوقوع تحت العقوبات المهنية و الجنائية في بعض الحالات إن أسيء استعمالها.

و تحتوي هذه المصلحة على ثلاثة أقسام هي على التوالي:

- قسم الشباك .
- قسم التحويل.
- قسم التحصيل .



أ- قسم الشباك: و يحتوي هذا القسم على:

-صرف الصكوك.

-الإيداع النقدي.

-سير دفتر الصكوك.

-المعالجة اليدوية.

ب- قسم التحويل :

و يتم فيه نقل مبلغ من حساب (حيث ينقص هذا الحساب بمبلغ معين) إلى حساب آخر (حيث يزيد هذا الأخير بنفس المقدار المنقول) و هو صيغة بسيطة للدفع القصد منها استعمال الصكوك ، طالما أن انتقال المال يتم داخل البنك نفسه ، و التحويل له صيغة خطية يضعها البنك تحت تصرف أصحاب الحسابات لديه .

و قسم التحويل تكمن مهامه في :

- التحويل المسلم.

- التحويل المستلم.

- إيداع تحت التصرف.

- رسائل الاعتماد.

ج- قسم التحصيل : تكمن مهام هذا القسم في:

-المصادقة على الصكوك .

-معالجة الصكوك و السندات المقدمة للتخليص عن طريق مختلفة الوكالات.

-غرفة المقاصة.

-الوضعية المالية للبنك مدينة أو دائنة اتجاه البنوك الأخرى المتواجدة في نفس المكان .

2-مصلحة المراقبة : و تتلخص مهامها في :

-يومية الوكالة .

- مسك دفتر الأستاذ و مسك السجل بين المقرات ، تسيير حسابات البنك المركزي .

-الربط الإعلامي (أي الاتصال بكل ما هو جديد فيما يخص البنك).

- مراقبة داخلية.

### 3- مصلحة الشؤون القانونية:

#### أ- مراقبة الملفات الخاصة بفتح الحسابات :

من بين أنواع الحسابات التي تفتح في البنك ما يلي:

- حسابات الشيكات: تفتح للموظفين و التعاونيات و الهيئات غير التجارية.

- الحسابات الجارية: تفتح للتجار و الفلاحين و كل الهيئات التجارية.

- الحساب الجماعي: حساب يفتح لمجموعة من الأشخاص.

- حساب الادخار: يتم فتح حساب الادخار لكل شخص طبيعي و يمكن أن يكون هذا الحساب

بفائدة أو

بدون فائدة .

#### ب- المعارضات على الشيكات :

قد يفقد صاحب الحساب دفتر شيكاته أو شيك معين أو يوقع على بعض الشيكات على بياض فتضيع منه أو تسرق ، و بالتالي عليه أن يقدم كتابيا معارضة على دفع سلسلة من الشيكات أو شيك محدد بحيث يبين فيها رقم الحساب و تاريخ الضياع أو السرقة و حالة الشيك عند الضياع ، ثم يسلمها بعد إمضاءها إلى البنك الذي يقوم بإعلام كافة الوكالات و مصالحه المختصة لمنع تسديد هذه الشيكات و تتم المعارضة في ثلاث حالات :

- حالة السرقة.

- الضياع.

- إفلاس صاحب الشيك.

#### ج-مراقبة ملفات انتقال التركة :

في حالة وفاة زبون لدى البنك يقوم هذا الأخير بتجميد كل الحسابات الخاصة بهذا الزبون، ثم يتم الاتصال بورثته و يطلب منهم إحضار الوثائق التالية:

الفريضة، شهادة الوفاة، وثيقة الإعفاء من الضرائب ، و شهادة بإعلان التركة. فتحول أمواله من حسابه إلى حساب خاص، و يقوم البنك بتقسيم هذه التركة (الأموال ) على الورثة حسب الشرع.

و متابعة ملفات الحسابات الخاصة بالخصومات و التراعات.

4- مصلحة الاستغلال البنكي :تحتوي هذه المصلحة على قسمين:

أ- قسم الحركة التجارية : تتمثل مهام هذا القسم في :

- تقييم المشاريع.
  - إنشاء ملفات القروض (العمومية و الخاصة).
  - أخذ الضمانات.
  - متابعة مخطط التمويل.
  - تحليل دراسة السوق حسب قطاع النشاط .
  - تحضير تقارير النشاطات في مواعيدها .
  - ضمان مردودية عالية للخزينة .
  - تحويل ملفات القروض التي تفوق صلاحيات الوكالة إلى الهيئات العليا للفصل فيها .
  - تطبيق التعليمات الأساسية المتعلقة بتكوين الموظفين .
- ب- قسم المراقبة و التسيير : تتمثل وظائف هذا القسم في :
- مراقبة الالتزامات المباشرة و غير المباشرة .
  - مراقبة ملفات الاستثمار.
  - مراقبة و تحليل الميزانية.
  - مراقبة السير الحسن للأرشيف.
  - تسيير و متابعة ملفات الديون.
  - العمل على صيانة و تجديد الوثائق التنظيمية.

5- مصلحة الشؤون الخارجية: و تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

أ- قسم التوظيف : و هذا القسم يقوم بـ:

- فتح الحسابات .
  - ترقيم الملفات و تصفية الحسابات و خاصة بالبنك المركزي كل 6 أشهر .
- ب- قسم الوثائق و تسيير الحسابات : تتمثل مهام هذا القسم في :
- القبض الوثائقي.
  - يومية مختصرة ( تقليص الحسابات إلى حساب واحد أو حساب رئيسي ).
  - متابعة الحسابات و مراقبتها.

ج- قسم التحويلات: و يقوم بالمهام التالية:

- التحويل التجاري و غير التجاري .

- المبادلات اليدوية.

- ودائع لأجل بالعملة الصعبة.

- تسيير العقود.

- الإحصائيات الشهرية.

6- مصلحة الحافظة: يتم في هذه المصلحة استقبال الشيكات و الكمبيالات و السندات بمختلف

أنواعها، و تحصيلها و خصمها و تتم عملية التسديد من نفس البنك أو من البنوك الأخرى.

كما ينقسم هذا القسم إلى الحافظة المحلية و الحافظة غير المحلية و الحافظة المالية و التجارية.

أ- فرع الحافظة المحلية: يتم التعامل بين مختلف البنوك المتواجدة في مدينة باتنة.

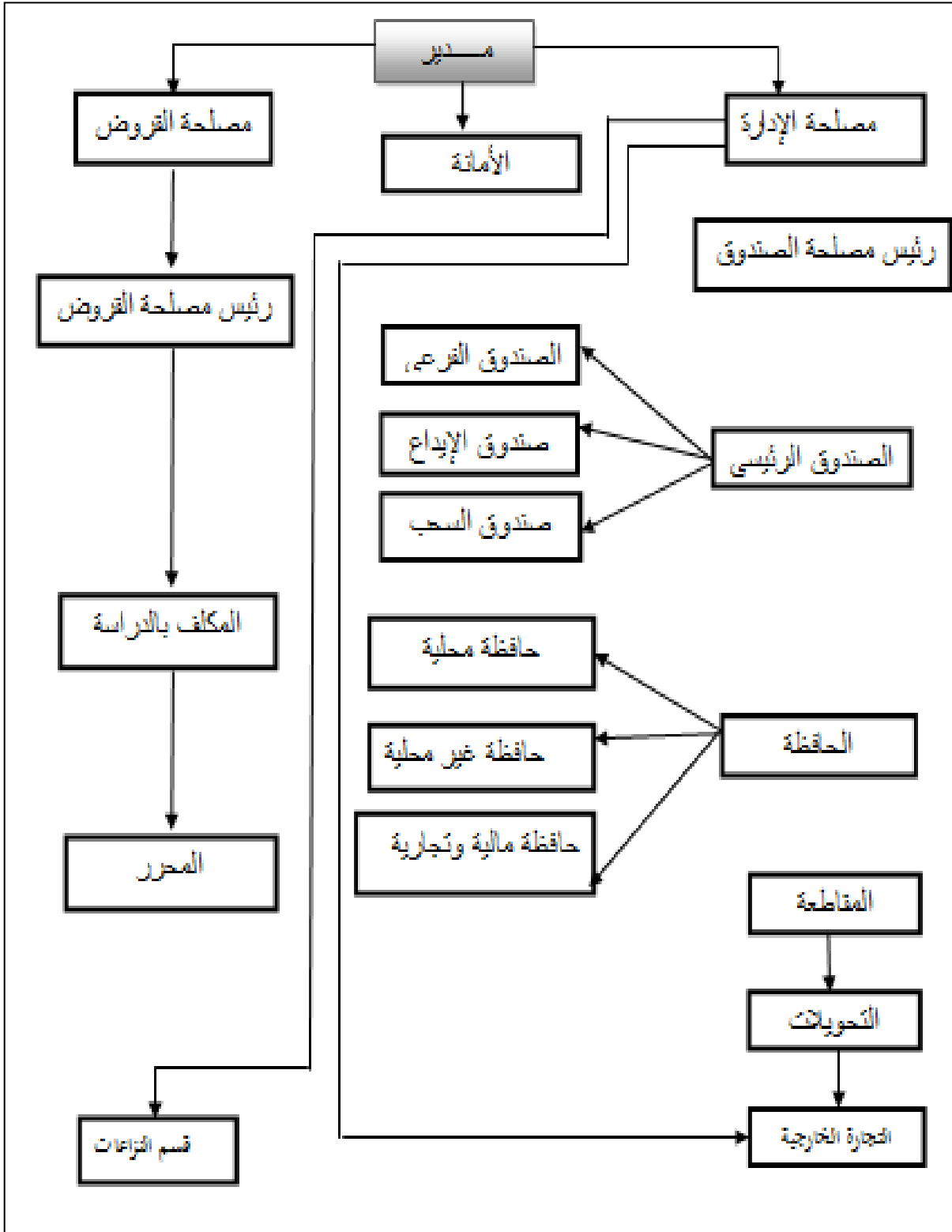
ب- فرع الحافظة غير المحلية: يتم التعامل مع كل وكالات بنك الفلاحة و التنمية الريفية على مستوى

الوطن، و يعتبر هذا البنك، البنك الوحيد الذي لديه هذا الفرع و هذا ما يميزه عن البنوك الأخرى.

ج- فرع الحافظة المالية و التجارية: يتم فيها الاحتفاظ بالأوراق المالية و التجارية.

و نوجز المصالح السالفة الذكر في الشكل الموالي:

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لبنك الوطني الجزائري وكالة تيسميسيلت.



المصدر: عن مدير الوكالة السيد بدراني بن يحيى.

### المطلب الثالث: وظائف البنك الجزائري BNA:

يضطلع البنك بوظائف هامة في الاقتصاد الوطني تتمثل فيما تسمى بالخدمات البنكية نذكر من بينها:

- الوساطة بين المدخرين والمستثمرين.
- خلق النقود التي تعرف باسم النقود البنكية .
- قبول الودائع وتسمي بالودائع تحت الطلب إذ يحق لأصحابها السحب عليها في الحال بواسطة دفاتر الشيكات التي تعطي لهم.
- منح الائتمان:تتمثل هذه الوظيفة في منح البنك نقود ورقية أو البنكية إلى الأفراد ورجال الأعمال لمدة مختلفة في الغالب لا تتجاوز العام الواحد وذلك لمساعدتهم في الاتفاقات العاجلة والتي لا تتحمل التأخير أو التأجيل على أن يقوموا برد تلك المبالغ مع دفع فوائد.
- خصم الأوراق التجارية:حيث يستطيع استحقاقها للحصول على نقود حاضرة ويقوم البنك بخصم الفرق بين تاريخ ميعاد استحقاقها، نظير للخدمة التي أدها لهذا الشخص حسب ما أفدنا به السيد بدراني بن يحي مدير وكالة البنك الوطني الجزائري لولاية.
- فتح الاعتماد المستندي:يعتبر من أهم وسائل الدفع
- توظيف الأموال التي يحصل عليها من خلال تقديم القروض وشراء الأوراق المالية.
- تأجير الخزائن الحديدية للجمهور.
- بيع وشراء العملات الأجنبية
- تحويل نفقات السفر والسياحة، أي تقديم شيكات للمسافرين والاعتمادات الشخصية، والمساهمة في تمويل مشاريع التنمية.
- دفع الحولات والبرقيات البريدية الواردة.

### المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبانة

#### مصادر الحصول على المعلومات:

لغرض الحصول على المعلومات اللازمة لتنفيذ الدراسة، تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1- المعلومات المتعلقة بالجانب النظري: من المقالات والكتب والدراسات والمذكرات ذات توجه موضوع الدراسة.

2- الاستبانة: والتي تعتبر كأداة قياس إدراكية تم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الأساتذة الباحثين في مجال الموضوع للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، كما تضمنت الاستبانة أسئلة ذات اختيارات متعددة حيث قسمت إلى ثلاثة أجزاء:

أولاً: يبين القسم الأول متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

ثانياً: يبين القسم الثاني متغيرات تتعلق بأنماط المسؤولية الاجتماعية عبر ثلاثة أبعاد رئيسية لقياسها 15 سؤالاً، والمتضمنة النمط الاقتصادي، الاجتماعي، والنمط البيئي.

ثالثاً: يبين القسم الثالث متغيرات تتعلق بالميزة التنافسية عبر ثلاثة أبعاد رئيسية لقياسها و15 سؤالاً، والمتضمنة المرونة، الإبداع، والسمعة.

ونتيجة لما ذكر فقد استقر الرأي على المقياس بعد إجراء تعديل في فقراته، إضافة وحذفاً وجمعاً وشطباً وإعادة صياغة.

وتكون المقياس وتكون المقياس 30فقرة تتراوح مدى الاستجابة من (1إلى5).

وكان المقياس كالتالي:

## الفصل الثالث..... أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

### الجدول (3-1): مقياس ليكرت

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

وضم المتغير المستقل المقاييس التالية:

### الجدول (3-2): توزيع فقرات المحور الأول المسؤولية الاجتماعية

أنماط المسؤولية الاجتماعية	النمط الاقتصادي	النمط الاجتماعي	النمط البيئي
عدد الفقرات	5 فقرات	5 فقرات	5 فقرات

المصدر: من إعداد الطالبة.

أما المتغير التابع فضم المقاييس التالية:

### الجدول (3-3): توزيع فقرات المحور الثاني الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	المرونة	الإبداع	السمعة
عدد الفقرات	5 فقرات	5 فقرات	5 فقرات

المصدر: من إعداد الطالبة.

عينة الدراسة: كان الاستبيان داخلي حيث قمنا بتوزيع الاستبانة على عمال البنك الوطني الجزائري

وكانت عدد الاستبيانات الموزعة 40 استبانة استرجعنا منها 37 مفردة.

المعالجة الإحصائية المستخدمة:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة، قمنا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

لتحليل بيانات الاستبانة و الحصول على مخرجات لجميع الأسئلة الاستبيان.

- معامل Alpha Cornbach: للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.



## الفصل الثالث..... أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: من اجل الإجابة على أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.

- صدق وثبات أداة الدراسة:

مناجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتحقق من مصداقيتها، قمنا بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Alpha Cornbach، إذ أن هذا الأخير يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل Alpha يزود بتقرير جيد للثبات، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقنا معادلة Alpha Cornbach على درجات أفراد عينة الثبات على الرغم من عدم وجود فواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لكن من الناحية التطبيقية يعد ( $\alpha \geq 0.6$ ) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية، وكما أن معامل ( $\alpha$ ) لأبعاد الاستبانة كما يلي:

الجدول (3-4): معامل الارتباط  $\alpha$  لأبعاد الاستبانة.

المتغيرات	البعد	$\alpha$
أنماط المسؤولية الاجتماعية	النمط الاقتصادي	87.1
	النمط الاجتماعي	81.4
	النمط البيئي	92.5
الميزة التنافسية	المرونة	81.1
	الإبداع	77.3
	السمعة	77.2
الاستبانة ككل		93.8

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عال على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة فيما

## الفصل الثالث..... أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

يتعلق بأنماط المسؤولية الاجتماعية هو (92.5) حققه بعد النمط البيئي، فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات فيما يتعلق بأنماط المسؤولية الاجتماعية كان لبعده النمط الاجتماعي قيمة (81.4)، أما ما يتعلق بالميزة التنافسية فتبين أن معاملات الثبات لأبعاد أعلى معامل بلغ (81.1) للمرونة وأدناه (77.2) للسمعة وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

### تحليل نتائج الاستبانة:

أولاً: وصف خصائص عينات الدراسة:

الجدول (3-5): خصائص عينة الدراسة

المتغير	العدد	النسبة %
العمر	أقل من 30 سنة	00
	من 30-40 سنة	20
	من 41-50 سنة	13
	51 سنة فأكثر	4
	المجموع	37
الجنس	ذكر	30
	أنثى	07
	المجموع	37
المستوى التعليمي	ليسانس فأقل	35
	ماستر	01
	ماجستير	01
	دكتوراه	00
	المجموع	37
الخبرة المهنية في قطاع المصارف	أقل من 5 سنوات	4
	من 5-10 سنوات	4
	من 11-15 سنة	13
	أكثر من 16 سنة	16

## الفصل الثالث..... أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

100	37	المجموع
-----	----	---------

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss16

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور والبالغ عددهم 30 بنسبة 81.1%
  - كل أفراد العينة أعمارهم تزيد عن 30 سنة في حين الفئة ما بين 30-40 سنة تحتل المرتبة الأولى بنسبة 54.1% ما يعادل 20 فرد
  - يلاحظ أن اغلب أفراد العينة هم ذو مستوى ليسانس فأقل بنسبة 94.6%
  - أن اغلب أفراد العينة مدة تزيد خبرتهم عن 16 سنة بنسبة 43.2%
- ثانيا: واقع تبني بنك الوطني الجزائري لأنماط المسؤولية الاجتماعية:

للتعرف على واقع تبني بنك الوطني الجزائري لأنماط المسؤولية الاجتماعية تم القيام بالتعرف على واقع التبني لكل نمط كما يلي:

### 1-واقع تبني بنك الوطني الجزائري للنمط الاقتصادي:

للتعرف على واقع تبني بنك الوطني الجزائري للنمط الاقتصادي، استعانا بكل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة ومستوى التبني كما هو موضح في الجدول التالي:

## الفصل الثالث..... أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

الجدول (3-6): واقع تبني نمط الاقتصادي.

المتغير	النمط الاقتصادي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	واقع التبني
1	يؤدي تبني مسؤولية الاجتماعية من طرف البنك لفئات المتعاملين إلى الانحراف عن مبدأ تعظيم الربح	0.9	4.1	مرتفع	مرتفع
2	يفتقر البنك إلى المهارات الكافية التي تمكنه من النهوض بالدور الاجتماعي تجاه مختلف فئات المتعاملين	0.95	3.74	مرتفع	مرتفع
3	يتوخى البنك أن تكون الأرباح مجزية من برامج الخدمة المتقدمة لمختلف فئات المتعاملين	0.8	3.85	مرتفع	مرتفع
4	أغلب برامج الخدمات المقدمة هي تعزيز المسؤولية الاجتماعية لمختلف فئات المتعاملين وليس لتحقيق مردود اقتصادي	0.89	3.85	مرتفع	مرتفع
5	يعتبر العمل الاجتماعي للبنك مبادرات تجاه مختلف فئات المتعاملين بتمويل من المساهمين	0.78	3.96	مرتفع	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين	0.86	3.9	/	/

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss16

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (4.1، 3.74) مقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.9)، إذ جاءت الفقرة الأولى والتي تنص على "يؤدي تبني مسؤولية الاجتماعية من طرف البنك لفئات المتعاملين إلى الانحراف عن مبدأ تعظيم الربح" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.1) و انحراف معياري (0.9) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة الثانية "يفتقر البنك إلى المهارات الكافية التي تمكنه من النهوض بالدور الاجتماعي تجاه مختلف فئات المتعاملين" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.74) و انحراف معياري (0.95) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وبشكل عام تبين أن واقع تبني البنك الوطني الجزائري للنمط الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية كان مرتفعا.

2-واقع تبني بنك الوطني الجزائري للنمط الاجتماعي:

## الفصل الثالث..... أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

للتعرف على واقع تبني بنك الوطني الجزائري للنمط الاجتماعي، استعاننا بكل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة ومستوى التبني كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3-7): واقع تبني النمط الاجتماعي.

الرتبة	البيان الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	واقع التبني
1	تطمح الفئات المتعاملة مع البنك لمساهمة أكبر في خدمته وتحقيق أهدافه	3.9	0.75	1	مرتفع
2	يقيم البنك جلسات حوار مع فئات المجتمع المحلي ليعكس مدى اهتمامه بمضامين المسؤولية الاجتماعية	3.85	0.84	3	مرتفع
3	يساهم البنك في تخصيص أرباحه لفئات ذات احتياجات خاصة من المتعاملين	3.65	0.85	5	متوسط
4	يتبنى البنك ضمن مسؤوليته الاجتماعية برنامجا دوريا للقاء العاملين لمعرفة احتياجاته	3.89	0.78	2	مرتفع
5	تقدم إدارة البنك مساعدات خيرية لأسر العاملين المتعطلين	3.82	0.85	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.82	0.82	/	/

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss16

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.65 - 3.9) مقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.82)، إذ جاءت الفقرة الأولى والتي تنص على "تطمح الفئات المتعاملة مع البنك لمساهمة أكبر في خدمته وتحقيق أهدافه" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.9) وانحراف معياري (0.75) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة الثالثة "يساهم البنك في تخصيص أرباحه لفئات ذات احتياجات خاصة من المتعاملين" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.85) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وبشكل عام تبين واقع تبني البنك للنمط الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية كان مرتفعا .

## الفصل الثالث..... أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

### 3-واقع تبني بنك الوطني الجزائري للنمط البيئي:

للتعرف على واقع تبني بنك الوطني الجزائري للنمط البيئي، استعانا بكل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة ومستوى التبني كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول (3-8): واقع تبني نمط البيئي.

ترتيب	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	واقع التبني
1	يقوم البنك بإجراء استطلاعات للبيئة المحيطة به لمعرفة حاجات المجتمع من برامج التدريبية	3.48	1.03	5	مرتفع
2	إن زيادة في سرعة تغيير البيئة وتعقيدها يزيد من مسؤولية البنك لتلبية احتياجات المتعاملين	3.66	0.9	4	مرتفع
3	يهتم البنك بالحد من التلوث البيئي بمكوناته	3.69	0.97	3	مرتفع
4	من الأهداف التي يسعى إليها البنك التشجير وزيادة المساحات الخضراء في بيئة عمله	3.91	0.88	1	مرتفع
5	لدى البنك وسائل وطرق متعددة لمعالجة المنتجات الضارة بالبيئة المحيطة بها	3.77	0.75	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.7	0.91	/	/

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss16

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.48-3.91) مقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.7)، إذ جاءت الفقرة الرابعة والتي تنص على " من الأهداف التي يسعى إليها البنك التشجير وزيادة المساحات الخضراء في بيئة عمله " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) و انحراف معياري(0.88) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة الأولى " يقوم البنك بإجراء استطلاعات للبيئة المحيطة به لمعرفة حاجات المجتمع من برامج التدريبية "على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي(3.48) و انحراف معياري (1.03) بالمقارنة مع

## الفصل الثالث..... أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وبشكل عام نبين لنا أن واقع تبني البنك للنمط البيئي للمسؤولية الاجتماعية كان مرتفعا.

ثالثا: واقع الميزة التنافسية في بنك:

للتعرف على واقع الميزة التنافسية في البنك الوطني تم القيام بالتعرف على واقع كل بعد كما يلي:  
1- للتعرف على واقع الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري لبعد المرونة، استعانا بكل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة ومستوى التبني كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(3-9):تحليل بعد المرونة.

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	واقع التبني
1	تؤمن إدارة البنك الداعمين المادي والمعنوي لمواجهة حاجات وتطلعات المتعاملين الحاليين والمستهدفين	3.39	0.97	5	مرتفع
2	تعطي إدارة البنك العاملين الحرية الكاملة في انجاز العمل الموكل إليهم.	3.67	0.92	4	مرتفع
3	تعمل إدارة البنك على تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم حسب متطلبات السوق المتجددة	3.76	0.96	3	مرتفع
4	تسعى إدارة البنك إلى معرفة خصائص السوق لإعداد الإستراتيجيات والتكتيكات المناسبة لأي وضع محتمل حالي ومستقبلي	3.91	0.93	1	مرتفع
5	تتميز العلاقات بين الإدارة وفئات متعاملها بالكفاءة العالية وذلك بغرض انجاز طلباتهم	3.88	0.89	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.72	0.93	/	/

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss16

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.39-3.91) مقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.72)، إذ جاءت الفقرة الرابعة والتي تنص على " تسعى إدارة البنك إلى

## الفصل الثالث..... أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

معرفة خصائص السوق لإعداد الإستراتيجيات والتكتيكات المناسبة لأي وضع محتمل حالي ومستقبلي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) و انحراف معياري(0.93) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة الأولى" تؤمن إدارة البنك الداعمين المادي والمعنوي لمواجهة حاجات وتطلعات المتعاملين الحاليين والمستهدفين" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي(3.93) و انحراف معياري (0.97) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وبشكل عام تبين واقع تبني البنك لبعد المرونة كان مرتفعا.

2- للتعرف على واقع الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري للبعد الإبداع، استعانا بكل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة ومستوى التبني كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3-10):تحليل بعد الإبداع.

الرقم	الإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	واقع التبني
1	تبني البنك لمسؤوليته الاجتماعية تجاه العاملين لديه يحقق له ميزة في تقديم الخدمات بأسلوب جديد أو التطوير في تقديم عملية الخدمات	3.82	0.85	4	مرتفع
2	يحقق نظام المعلومات المعمول به في البنك مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال توسيع آفاق التطوير والتجديد في الخدمات البنكية.	3.72	0.92	5	مرتفع
3	استخدام البنك لتطبيقات الحاسوب والبرامج الجاهزة المعاصرة تساعده على ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن المصارف المنافسة	4.1	0.88	3	مرتفع
4	تبني البنك لمسؤوليته تجاه مختلف فئات المتعاملين يعطيه ميزة تتعلق بإبداع طرق جديدة تختلف عن المصارف المنافسة	4.12	0.85	2	مرتفع
5	امتلاك البنك لمسؤوليته الاجتماعية تجاه مختلف فئات المتعاملين يعطيه قدرة أكبر على الاستجابة السريعة للفرص والتحديات البيئية	4.21	0.97	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.99	0.89	/	/

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss16



## الفصل الثالث..... أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.72-4.21) مقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.99)، إذ جاءت الفقرة الخامسة والتي تنص على "امتلاك البنك لمسؤوليته الاجتماعية تجاه مختلف فئات المتعاملين يعطيه قدرة أكبر على الاستجابة السريعة للفرص والتحديات البيئية." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) و انحراف معياري (0.97) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة الثانية "يحقق نظام المعلومات المعمول به في البنك مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال توسيع آفاق التطوير والتجديد في الخدمات البنكية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.72) و انحراف معياري (0.92) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وبشكل عام تبين واقع تبني البنك للنموذج الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية كان مرتفعاً.

3- لتعرف على واقع الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري لبعد السمعة، استعاننا بكل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة ومستوى التبني كما هو موضح في الجدول التالي:

### 4- الجدول (3-11): تحليل بعد السمعة.

الترتيب	السمعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	الفرقة	واقع التبني
1	سمعة البنك مميزة مقارنة بالمصارف التجارية الأخرى المنافسة	4.17	0.8	1	مرتفع	مرتفع
2	تعبر سمعة البنك عن الفوائد المتأتية من الخدمة المقدمة	3.84	0.93	4	مرتفع	مرتفع
3	تعبر سمعة البنك عن سمات وصفات تتطابق مع سمات وصفات الخدمة التي تبحث عنها	4.16	0.74	2	مرتفع	مرتفع
4	سمعة البنك رسخت اسم البنك وخدماته المقدمة	3.93	0.78	3	مرتفع	مرتفع
5	تدل سمعة البنك على محتوى الخدمة التي يقدمها البنك	3.72	0.99	5	مرتفع	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.96	0.85			

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss16

## الفصل الثالث..... أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.72-4.17) مقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.96)، إذ جاءت الفقرة الأولى والتي تنص على " سمعة البنك مميزة مقارنة بالمصارف التجارية الأخرى المنافسة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17) و انحراف معياري(0.8) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة الخامسة " تدل سمعة البنك على محتوى الخدمة التي يقدمها البنك "على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي(3.72) و انحراف معياري (0.99) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وبشكل عام تبين واقع تبني البنك للنمط الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية كان مرتفعاً.

اختبار الفرضيات:

الجدول (3-12): واقع تبني البنك لأنماط المسؤولية الاجتماعية

مستوى الدلالة	درجات الحرية	T الجدولية	T المحسوبة	الانحراف	المتوسط	
0.000	192	1.645	23.808	0.471	3.807	تبني البنك لأنماط المسؤولية الاجتماعية

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss16

من الجدول نلاحظ أن متوسط تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية من طرف لبنك كان 3.80 وانحراف 0.47 وقد كانت (T) المحسوبة 23.80 و (T) الجدولية فكانت 1.64 وهذا يدل على أن تبني البنك لأنماط المسؤولية كان مرتفعاً.

الجدول (3-13): واقع تبني البنك للنمط الاقتصادي

مستوى الدلالة	درجات الحرية	T الجدولية	T المحسوبة	الانحراف	المتوسط	
0.000	192	1.645	21.602	0.578	3.899	تبني البنك للنمط الاقتصادي

## الفصل الثالث..... أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss16.

الجدول (3-14): واقع تبني البنك للنمط الاجتماعي

مستوى الدلالة	درجات الحرية	T الجدولية	T المحسوبة	الانحراف	المتوسط	
0.000	192	1.645	21.638	0.528	3.822	تبني البنك للمنط الاجتماعي

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss16.

الجدول (3-15): واقع تبني البنك للنمط البيئي

مستوى الدلالة	درجات الحرية	T الجدولية	T المحسوبة	الانحراف	المتوسط	
0.000	192	1.645	14.337	0.679	3.701	تبني البنك للمنط البيئي

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss16.

من الجداول (3-12)، (3-13)، (3-14) نلاحظ أن واقع تبني البنك للنمط الاقتصادي كان مرتفعا مقارنة بالنمط الاجتماعي والنمط البيئي. بمتوسط 3.80 وانحراف 0.47 .

الجدول (3-16): نتائج اختبار تأثير أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة المرونة في البنك

مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	1	0.409	1.645	23.954	0.111	0.334	النمط الاقتصادي والمرونة
	191						
	192						
0.000	1	0.939	1.645	183.479	0.490	0.700	النمط الاجتماعي والمرونة
	191						
	192						
0.000	1	0.780	1.645	242.695	0.560	0.748	النمط البيئي والمرونة
	191						
	192						

## الفصل الثالث..... أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss16.

من الجدول نلاحظ أن ارتباط النمط الاقتصادي والمرونة كان 0.33 عند مستوى الدلالة 0.000 وارتباط النمط الاجتماعي والمرونة 0.70 عند مستوى الدلالة 0.000 أما ارتباط النمط البيئي والمرونة فكان 0.74 عند مستوى الدلالة 0.000.

الجدول (3-17): نتائج اختبار تأثير أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة الابداع في البنك

مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	1	0.533	1.645	71.843	0.273	0.523	النمط الاقتصادي و الابداع
	191						
	192						
0.000	1	0.492	1.645	46.083	0.194	0.441	النمط الاجتماعي و الابداع
	191						
	192						
0.000	1	0.284	1.645	22.950	0.107	0.328	النمط البيئي و الابداع
	191						
	192						

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss16.

من الجدول نلاحظ أن الارتباط بين النمط الاقتصادي والإبداع كان 0.52 عند مستوى الدلالة 0.000 وارتباط النمط الاجتماعي بالإبداع كان 0.44 عند مستوى الدلالة 0.000 وارتباط النمط البيئي والإبداع كان 0.32 عند مستوى الدلالة 0.000.

الجدول (3-18): نتائج اختبار تأثير أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة السمعة في البنك

مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	1	0.166	1.645	5.801	0.029	0.172	النمط الاقتصادي السمعة
	191						
	192						
0.000	1	0.461	1.645	45.096	0.191	0.437	النمط الاجتماعي

## الفصل الثالث..... أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

	191						والسمعة
	192						
0.000	1	0.478	1.645	98.124	0.339	0.583	النمط البيئي و السمعة
	191						
	192						

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss16.

من الجدول نلاحظ أن الارتباط بين النمط الاقتصادي والسمعة كان 0.17 عند مستوى الدلالة 0.000 وكان الارتباط بين النمط الاجتماعي والسمعة 0.43 عند مستوى الدلالة 0.000 وارتباط النمط البيئي والسمعة كان 0.58 عند مستوى الدلالة 0.000.

**الفرضية الأولى:** ليس للمسؤولية الاجتماعية علاقة بالميزة التنافسية .

**H<sub>0</sub>** : : ليس للمسؤولية الاجتماعية علاقة بالميزة التنافسية .

**H<sub>1</sub>** : للمسؤولية الاجتماعية علاقة بالميزة التنافسية.

**الفرضية الثانية:** لا يمكن إعتبار المسؤولية الاجتماعية ميزة تنافسية بل هي مجرد أعباء إضافية تتحملها المؤسسة.

**H<sub>0</sub>** : لا يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية ميزة تنافسية بل هي مجرد أعباء إضافية تتحملها المؤسسة.

**H<sub>1</sub>** : يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية ميزة تنافسية وليست مجرد أعباء إضافية تتحملها المؤسسة.

**الفرضية الثالثة:** تبني المؤسسات الجزائرية لأنماط المسؤولية الاجتماعية لم يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية وإنما تشكل لها أعباء إضافية فقط.

**H<sub>0</sub>** : : تبني المؤسسات الجزائرية لأنماط المسؤولية الاجتماعية لم يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية وإنما تشكل لها أعباء إضافية فقط.

**H<sub>1</sub>** : : تبني المؤسسات الجزائرية لأنماط المسؤولية الاجتماعية يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية وليست أعباء إضافية فقط.

بما أن مستوى الدلالة لجميع المحاور هو 0.000 وهو أقل من 0.5 نقبل الفرضية الصفرية و نرفض

الفرضية البديلة للفرضيات الثلاثة.

## الفصل الثالث..... أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

---

### الخلاصة :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل وذلك بتطبيق الجانب النظري على البنك الوطني الجزائري نستنتج بأن البنك الوطني الجزائري لا يهتم بأبعاد المسؤولية الاجتماعية الثلاثة الاقتصادي والاجتماعي والبيئي وهذا كان سبب في تضيع آلية تمكنها من كسب ميزة تنافسية تواجه بها البنوك المنافسة.

## الخاتمة :

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصلين النظريين و الفصل التطبيقي نستنتج بأن المؤسسة أصبحت تبحث عن طرق جديدة تمكنها من إكتساب ميزة تنافسية، فلم يعود نجاحها مرهونا فقط على قدراتها و إمكانيتها المادية والبشرية لتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات ذات جودة وسعر مناسبين، وإنما أصبحت تبحث عن طرق وأساليب حديثة تتمكن بها من إكتساب ميزة تنافسية، لذلك لجأت إلى تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية لما تعود على المنظمة والمجتمع بالنفع على حد سواء، فقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية اليوم تتبوأ حيزاً ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمحالات المحلية، وتحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل منظمات الأعمال لكونها تعمل على التحسين من مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية المجتمع، فيمكن لأي منظمة أن تحاول تعزيز فرص نجاحها في المجتمع من خلال زيادة الاهتمام بعرض الدور الاجتماعي وتبني أنماط المسؤولية الاجتماعية الراجع إلى الإلحاح الكبير من قبل فئات المجتمع ذات التأثير وبشكل مستمر، كما يمكن عرض هذا الدور الاجتماعي للحوار والمناقشة وإبداء الرأي من قبل الأطراف المستفيدة في المجتمع، وليس ضرورياً أن تكون المبالغ المخصصة لهذا الدور الاجتماعي كبيرة جداً وتتجاوز قدرات منظمة الأعمال بل المهم المشاركة والتوعية والمبادرة في جعل هذا الدور مقبولاً وممثلاً بجهود تتسم بطابع الاستمرارية، ومن أجل النهوض ببرامج المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الأهداف المنشودة منها، لا بد من تحديد جهة تنظيمية تعنى بوضع التنظيمات والتشريعات والقوانين المنظمة لأعمال وتوجهات المسؤولية الاجتماعية، الأمر الذي سيعمل على التغلب على الازدواجية والتضارب فيما بين برامج المسؤولية الاجتماعية، والبرامج الأخرى المرتبطة بالعمل الخيري، أو بالعمل التطوعي، مما سيحقق الأهداف المنشودة من ذلك النوع من البرامج، والعمل على ابتكار سياسة حوافز للمنظمات المتميزة في مجالات عمل المسؤولية الاجتماعية، بهدف ترسيخ التنافسية بين الشركات للتوسع في نطاقات ومجالات عمل المسؤولية الاجتماعية وإصدار الشركات والمؤسسات التي لديها برامج مسؤولية اجتماعية، لتقارير دورية، توضح نوعية البرامج التي تبنت تنفيذها وأهدافها والإنجازات التي تحققت، بما في ذلك إيضاح المنافع والفوائد المتحققة، وذلك بهدف تحفيز الآخرين على الخوض في مجالات عمل المسؤولية الاجتماعية، وفي الأخير غرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى جميع أفراد المجتمع بمختلف فئاته ومستوياته وليس فقط لدى منظمات الأعمال، بحيث يمكن من خلال ذلك تعظيم حجم أعمال المسؤولية الاجتماعية وتفعيل دورها في الاتجاه الصحيح.

## 1- النتائج

وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج هي:

- 1- الميزة التنافسية خاصة تتفرد بها المؤسسة .
- 2- الميزة التنافسية هي السلاح الذي تبحث عنه المؤسسات في الوقت الحالي من أجل الحفاظ على مكانتها في الأسواق.
- 3- المسؤولية الاجتماعية لا تقوم بما المؤسسات إجباريا بل هي تصرفات تطوعية تقوم بها المؤسسة.
- 4- تعود المسؤولية الاجتماعية بالفائدة على المنظمة والفرد والمجتمع وحتى البيئة.
- 5- ضرورة إيمان المنظمة بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون هناك قناعة و يقين من قبل كل مسؤول فيها ابتداء من أصحاب الشركات، مروراً بمديرها التنفيذيين، انتهاء بالموظفين حول أهمية هذا الدور.
- 6- أن تقوم المنظمة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلاً من الانتقاد والشكوى للسلبيات الموجودة.
- 6- أن يصبح هذا النشاط جزءاً رئيسياً من أنشطة الشركات يتم متابعته من قبل رئيس الشركة، كما يتم متابعة الأنشطة التجارية، وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها، تماماً كما توضع مخططات المبيعات وغيرها.
- 7- يمكن لمنظمة الأعمال أن تحقق أرباحاً على المدى البعيد كلما زادت من دورها الاجتماعي، ودعمت الأنشطة الاجتماعية فهذه الأخيرة تعتبر بمثابة استثمار مستقبلي لهذه الشركات.
- 8- إن امتلاك المنظمات لموارد معينة غير الموارد المالية يجعل منها قادرة على تقديم إنجازات اجتماعية هائلة تدعم المجتمعات وترفع من شأنها.
- 9- البنك الوطني الجزائري لا يمارس المسؤولية الاجتماعية.

## اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى صحيحة لا توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.



- الفرضية الثانية صحيحة لأن الأعباء التي تتحملها المنظمة لا تعود عليها بالفائدة.
- الفرضية الثالثة صحيحة لأن المنظمات لم تتمكن من الاكتساب ميزة تنافسية بفضل تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية.

#### أفاق الدراسة:

لقد أبرزنا في موضوعنا المسؤولية الاجتماعية على أنها آلية لاكتساب ميزة تنافسية وتبقى الدراسة مفتوحة لتناول جوانب أخرى هامة في حلقة المسؤولية الاجتماعية لتحقيقها واستمراريتها ومن هذه الجوانب التي تستحق الدراسة في هذا المجال نذكر.

- 1- المسؤولية الاجتماعية من المنظور الإسلامي.
- 2- أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية على ربحية المنظمة.
- 3- المسؤولية الاجتماعية آلية لتحقيق التنمية المستدامة.

## أولاً: الكتب باللغة العربية

- 01-** البرواري نزار عبد الحميد ، البرزنجي أحمد فهمي ، " إستراتيجيات التسويق، المفاهيم، الأسس، الوظائف"، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن، ط 2، 2008م.
- 02-** البكري ثامر ، " استراتيجيات التسويق الأخضر، تطبيقات، حالات دراسية،دراسات سابقة"، إثراء للنشر والتوزيع الأردن،2012م
- 03-** البكري ثامر ، " التسويق أسس ومفاهيم معاصرة " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان الأردن،الطبعة العربية 2006م.
- 04-** البكري ثامر ،"إستراتيجيات التسويق"،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن،ط 2012م.
- 05-** السلمي علي،" إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة،2001م.
- 06-** السيد إسماعيل،محمد حسان "التسويق" الدار الجامعية الإسكندرية مصر.
- 07-** الشيخ محمود ،" التسويق الدولي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013م.
- 08-** الصيرفي محمد ، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2009م.
- 09-** الطائي محمد عبد الحسين ، الخفاجي نعمة عباس خضير ، " نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة التنافسية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان الأردن، 2009م.
- 10-** بشار يزيد الوليد،"المفاهيم الإدارية الحديثة"دار الراية للنشر والتوزيع،عمان الأردن.
- 11-** بن عيشاوي أحمد ،"إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية"،دار حامد للنشر والتوزيع، 2013م.
- 12-** خضير الخفاجي نعمة عباس ،" الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات"،دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010م.

13- سويدان نظام موسى، حداد شفيق ابراهيم "التسويق مفاهيم معاصرة" دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2009م.

14- صفيح صادق، يقور أحمد، "التسويق المصرفي وسلوك المستهلك" مؤسسة الثقافة الجامعية الإسكندرية مصر.

15- فخري طمليمة إلهام، "التسويق في المشاريع الصغيرة" دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009م.

16- نجار فريد، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2000م.

ثانيا: المذكرات والأطروحات الجامعية:

أ- أطروحات الدكتوراه.

17- الحمدي فؤاد محمد حسين ، "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك"، أطروحة دكتوراه الجامعة المستنصرية، اليمن 2003م.

18- عبد الرحمان العايب، "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف الجزائر 2012م،

19- غول فرحات ، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية- حالة المؤسسات الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006م.

ب - مذكرات الماجستير.

- 20- أبو القاسم حمدي، "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط-"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2004م.
- 21- بوسلامي عمر، "دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء- " رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2013م.
- 22- العيهار فلة "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005م.
- 23- النعاس صديقي، "أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005م.
- 24- بوازيد وسيلة، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف- "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012م.
- 25- بوبعة عبد الوهاب، " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الهاتف النقال- موبيليس-"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012م.
- 26- بوشناق عمار، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها وتميئها وتطويرها" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2002م.
- 27- حامد أحمد صالح أبو سمرة، "معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تقارير شركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، من وجهة نظر مدققي الحسابات وإدارة الشركات"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة الإسلامية 2009م.

- 28- حجاج عبد الرؤوف، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها- دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي-"، رسالة ماجستير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55سكيكدة الجزائر، 2007م.
- 29- حميني ياسين، "تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بالحراش خلال الفترة من 1999 إلى 2001-"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006م.
- 30- خري عبد الناصر، "دور نظام المعلومات التسويقية في تفعيل القدرة التنافسية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006م.
- 31- خامرة الطاهر، "المسؤولية البيئية الاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، حالة سونا طراك"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قصدي مرباح ورقلة 2007م.
- 32- سايج أسيا، "إدارة الوقت والميزة التنافسية" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2006م.
- 33- سلمان حسين، "الاستثمار الأجنبي المباشر و الميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004م.
- 34- شارف نور الدين، "التسويق الإلكتروني ودوره في زيادة القدرة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة جواب فرع اتصالات الجزائر"، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة 2007م.
- 35- طحطوح مسعود، "أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة اقتصادية-"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009م.
- 36- قاسم شاوش سعيدة، "اتجاهات معاصرة في مجال الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة 2006م.

37- قرش عائشة، "دور التغير في تحسين القدرة التنافسية-دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشروعات الحليب البلدية-"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدية 2007م.

38- نحاسية رتيبة، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة- حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003م.

رابعا: أيام الدراسات والملتقيات العلمية.

39- الأسرج حسين عبد المطلب " تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربي"الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار يومي 14 و15/02/2012م.

40- بريش عبد القادر ، غراية زهير " دور القطاع الخاص في الجزائر في تعميق مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات"، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار يومي 14 و15/02/2012م.

41- بن مسعود نصر الدين ، كنوش محمد، "واقع أهمية و قيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية " الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار يومي 14 و15/02/2012م.

42- بودي عبد القادر ، بن سفيان زهرة، "المسؤولية الاجتماعية للمقاول ومؤسسة الخاصة في تحقيق التنمية المستدامة" الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار يومي 14 و15/02/2012م.

43- جماعي أم كلثوم ، عبد العزيز سمير، "الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار يومي 14 و15/02/2012م.

- 44- خبابة عبد الله، خبابة صهيب، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة الجزائر" الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار يومي 14 و15/02/2012م.
- 45- خضرة صديقي، "التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية والعوائد المحققة من جراء تبنيها"، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار يومي 14 و15/02/2012م.
- 46- دادن عبد الغفور، حفصي رشيد، "المؤسسة بين تحقيق التنافسية و محددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية"، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار يومي 14 و15/02/2012م.
- 47- شرفي منصف، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة سونا طراك"، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار يومي 14 و15/02/2012م.
- 48- شوكمال عبد الكريم، "دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- 49- عبد الهادي فيحان إيثار، كلثوم ألبز "دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية"، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار يومي 14 و15/02/2012م.
- 50- عبدوس عبد العزيز، بن يحي حسين، "أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات كأداة لتحسين تنافسية المؤسسات - المسؤولية الاجتماعية للشركات اتجاه معايير العمل الدولية - الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار يومي 14 و15/02/2012م.
- 51- قويدر لويزة، كشيده حبيبة، " دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها"، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية لبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

52- مزياني نور الدين ، بلاسكة صالح ، " دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية"،الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية يومي 28/27-02-2013. جامعة محمد خيضر بسكرة.

53- مطلق الدوري زكريا ، أبو بكر أحمد بوسالم "المسؤولية الاجتماعية والبيئية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار يومي 12 و15/02/2012.  
خامسا: الأبحاث والمجلات العلمية.

54- أبحاث اقتصادية وإدارية، غالب محمد البستنحي، أثر كفاءة نظم المعلومات في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، العدد التاسع جوان 2011م.  
سادسا: المواقع الالكترونية:

55- بابا عبد القادر ، مقدم وهيبه ، " المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة" ، منشور على المواقع: <http://iefpedia.com/arab/?p=19505>

تاريخ الاطلاع: 11:45 2015/03/23





بسم الله الرحمن الرحيم

## الملحق رقم 01

المركز الجامعي تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

استبيان موجه لعمال البنك الوطني الجزائري وكالة تيسمسيلت

سيدي/تي الفاضل/ة.....تحية طيبة

يسعدنا أن تكون أن تكون هذه القائمة الاستقصائية بين أيديكم، ونفيدكم أننا نقوم بدراسة ميدانية لإعداد مذكرة ماستر (تخصص تسويق).

نهدف للقيام بدراسة بعنوان:

أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، ومن أجل ذلك قمنا باختيار البنك الوطني الجزائري من أجل إجراء هذه الدراسة قمنا بتصميم استبانة من ثلاثة محاور الأول حول البيانات الشخصية أما المحور الثاني فقد تضمن فقرات الاستبيان عبارات حول العنصر المستقل من الدراسة " المسؤولية الاجتماعية" أما المحور الثالث فقد كانت فقرات الاستبيان حول الميزة التنافسية، وهذا من أجل تحقيق الهدف من الدراسة،

إذ نهدف الدراسة إلى تحديد اثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية. راجيين التفضل بالاطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم □ حيث أن استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبانة والدقة في الإجابة ستعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها □ علما أن كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العملي.

شكرا على حسن تعاونكم مسبقا

الطالبة : كامل أمينة

الخصائص الديمغرافية:

العمر

- |                          |              |                          |               |
|--------------------------|--------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | من 30-40 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | 51 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 41-50 سنة  |

الجنس:

- |                          |      |                          |     |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

المستوى التعليمي:

- |                          |         |                          |             |
|--------------------------|---------|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | ماستر   | <input type="checkbox"/> | ليسانس فأقل |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه | <input type="checkbox"/> | ماجستير     |

الخبرة المهنية في قطاع المصارف:

- |                          |                |                          |                  |
|--------------------------|----------------|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | من 6-10 سنوات  | <input type="checkbox"/> | أقل من خمس سنوات |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 16 سنة | <input type="checkbox"/> | من 11-15 سنة     |

## أنماط المسؤولية الاجتماعية

بدائل الإجابة					الفقرة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
<b>النمط الاقتصادي</b>					
					1 يؤدي تبني مسؤولية الاجتماعية من طرف البنك لفئات المتعاملين إلى الانحراف عن مبدأ تعظيم الربح
					2 يفتقر البنك إلى المهارات الكافية التي تمكنه من النهوض بالدور الاجتماعي تجاه مختلف فئات المتعاملين
					3 يتوخى البنك أن تكون الأرباح مجزية من برامج الخدمة المقدمة لمختلف فئات المتعاملين
					4 أغلب برامج الخدمات المقدمة هي تعزيز المسؤولية الاجتماعية لمختلف فئات المتعاملين وليس لتحقيق مردود اقتصادي
					5 يعتبر العمل الاجتماعي للبنك مبادرات تجاه مختلف فئات المتعاملين بتمويل من المساهمين
<b>النمط الاجتماعي</b>					
					6 تطمح الفئات المتعاملة مع البنك لمساهمة أكبر في خدمته وتحقيق أهدافه
					7 يقيم البنك جلسات حوار مع فئات المجتمع المحلي ليعكس مدى اهتمامه بمضامين المسؤولية الاجتماعية
					8 يساهم البنك في تخصيص أرباحه لفئات ذات احتياجات خاصة من المتعاملين
					9 يتبنى البنك ضمن مسؤوليته الاجتماعية برنامجا دوريا للقاء العاملين لمعرفة احتياجاته

الفقرات					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					10 تقدم إدارة البنك مساعدات خيرية لأسر العاملين المتعفيين
<b>النمط البيئي</b>					
					11 يقوم البنك بإجراء استطلاعات للبيئة المحيطة به لمعرفة حاجات المجتمع من برامج التدريبية
					12 إن زيادة في سرعة تغيير البيئة وتعقيدها يزيد من مسؤولية البنك لتلبية احتياجات المتعاملين
					13 يهتم البنك بالحد من التلوث البيئي بمكوناته
					14 من الأهداف التي يسعى إليها البنك التشجير وزيادة المساحات الخضراء في بيئة عمله
					15 لدى البنك وسائل وطرق متعددة لمعالجة المنتجات الضارة بالبيئة المحيطة بها

## الميزة التنافسية

بدائل الإجابة					الفقرة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
<b>المرونة</b>					
					16 تؤمن إدارة البنك الداعمين المادي والمعنوي لمواجهة حاجات وتطلعات المتعاملين الحاليين والمستهدفين
					17 تعطي إدارة البنك العاملين الحرية الكاملة في انجاز العمل الموكل إليهم.
					18 تعمل إدارة البنك على تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم حسب متطلبات السوق المتجددة
					19 تسعى إدارة البنك إلى معرفة خصائص السوق لإعداد الإستراتيجيات والتكتيكات المناسبة لأي وضع محتمل حالي ومستقبلي
					20 تتميز العلاقات بين الإدارة وفئات متعاملليها بالكفاءة العالية وذلك بغرض انجاز طلباتهم
<b>الإبداع</b>					
					21 تبني البنك لمسؤوليته الاجتماعية تجاه العاملين لديه يحقق له ميزة في تقديم الخدمات بأسلوب جديد أو التطوير في تقديم عملية الخدمات
					22 يحقق نظام المعلومات المعمول به في البنك مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال توسيع أفاق التطوير والتجديد في الخدمات البنكية.
					23 استخدام البنك لتطبيقات الحاسوب والبرامج الجاهزة المعاصرة تساعده على ابتكار طرق وأساليب جديدة

					تختلف عن المصارف المنافسة	
بدائل الإجابة					الفقرة	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تبنى البنك لمسؤوليته تجاه مختلف فئات المتعاملين يعطيه ميزة تتعلق بإبداع طرق جديدة تختلف عن المصارف المنافسة	24
					امتلاك البنك لمسؤوليته الاجتماعية تجاه مختلف فئات المتعاملين يعطيه قدرة أكبر على الاستجابة السريعة للفرص والتحديات البيئية	25
السمعة						
					سمعة البنك مميزة مقارنة بالمصارف التجارية الأخرى المنافسة	26
					تعبر سمعة البنك عن الفوائد المتأتية من الخدمة المقدمة	27
					تعبر سمعة البنك عن سمات وصفات تتطابق مع سمات وصفات الخدمة التي تبحث عنها	28
					سمعة البنك رسخت اسم البنك وخدماته المقدمة	29
					تدل سمعة البنك على محتوى الخدمة التي يقدمها البنك	30

## الفصل الثاني



# الفصل الأول

# المقدمة العامة

# قائمة الجداول

الفهرس

# قائمة الأشكال

## الفصل الثالث

# الختمة

المراجع



الملاحق

الإهداء

الشكر

# قائمة الرموز والاختصارات

# قائمة الملاحق

# المخلص