

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع:

## دور أنماط المسؤولية الاجتماعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز – وحدة تيسمسيلت –

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

إشراف

د. زيان موسى

إعداد الطالبين:

الأستاذ:

- شرف محفوظ

مسعود

- حميس الطيب

لجنة المناقشة:

الأستاذ: د. قورين بروجي ..... رئيسا

الأستاذ: د. زيان موسى مسعود ..... مشرفا

الأستاذ: د. زيان بروجة علي ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# اهداء

أهدي هذا العمل **إلى** المتواضع إلى أعز ما لدي:

**إلى** روح أبي الطاهرة .

**إلى** الوالدة حفظها الله وأطال في عمرها وأدامها فوق رؤوسنا بكل

صحة وعافية.

**إلى** الزوجة الغالية وأولادي حفظهم الله (أسماء، وفاء، عبد الحفيظ، عبد

الحميد)

**إلى** الإخوة والأخوات حفظهم الله

**إلى** كل من شجعتني ولو بكلمة طيبة

**إلى** الأستاذ المشرف أسمى التحية والتقدير

**إلى** كل الأصدقاء والأحباب

وشكرا

جزاكم الله خيرا.

## محفوظ

# إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصى فضائلها

إلى الوالدين حفظها الله وأطال في عمرها وأدامها فوق رؤوسنا بكل

صحة وعافية.

إلى الزوجة الكريمة أداها الله لي وحفظها

إلى ابني الغالي جود.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء حفظهم الله ورعاهم.

إلى الأهل والأقارب

إلى الأصدقاء والأحباب

إلى الأساتذة الكرام وكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز

هذا العمل.

إلى كل الطلبة الكرام دفعة إدارة أعمال 2018-2019 تيسمسيلت.

## الطيب



# تَشْكُرَات

نحمد الله الذي هدانا لهذا، وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله،

فالشكر لله على فضله علينا الذي زودنا بالصبر ونعمة الصحة،

ونعمة العلم، وحب الإطلاع الذي أنار دربنا.

أتقدم بخالص الشكر للأستاذ المشرف زيان موسى مسعود

الذي لم يبخل عليا بتوجيهاته ونصائحه .

ودون أن أنسى أساتذتنا الكرام الذين عرفناهم طيلة دراستنا

الجامعية.

## ملخص:

أردنا من خلال هذه المذكرة التطرق إلى موضوع أنماط المسؤولية الاجتماعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية ومحاوله الإمام بجميع جوانب المفاهيم الأساسية للمحاور المدروسة، وقد قمنا من خلال البحث وفي جانبه النظري والمقدم في شكل فصلين مرتبين، بحيث تطرقنا في الفصل الأول إلى مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية من خلال الإمام بالمنظور العام لها والمرور على مختلف المراحل التي مرت بها والعناصر المشكلة لها، وكذلك عن أهدافها وفوائدها وأنماط تصنيفها وفي نهاية الفصل تكلمنا عن مختلف الاتجاهات التي تتركب وتتمحور حولها. ومن خلال الفصل الثاني حاولنا دراسة التنافسية عبر مختلف جوانبها من مفهوم وكذلك الفرق بين الميزة التنافسية والقدرة التنافسية وحاولنا دراسة العلاقة بين أنماط المسؤولية الاجتماعية ودورها في تعزيز التنافسية، أما من خلال الفصل الثالث تناولنا موضوع تطبيقي تمثل في دراسة حالة تطرقنا فيها إلى مؤسسة سونلغاز أردنا من خلال إسقاط الموضوع النظري محل الدراسة على محيط المؤسسة المدروسة ومدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية على مستوى المنظمة ونسبة مساهمتها في دفع المؤسسة نحو الأمام في مجال التنافسية.

## كلمات مفتاحية:

المسؤولية الاجتماعية، التنافسية، القدرة التنافسية والميزة التنافسية.

## Résumé:

*D'après ce mémoire, nous avons Voulaís évoquer un sujet sur les différents méthodes de la responsabilité sociale dont le bat de renforcé la concurrence des sociétés économiques et comprendre toutes les définitions essentielles sur les rubriques étudier.*

*Dans notre recherche et notamment des points de vue théorique qui est présenté en 02 chapitres, le premier aborde des préliminaire sur la responsabilité sociales ciblant son développement général et passer par les différentes étapes et les éléments constructif et ces avantages et son bat et leur classification. Et au bout du chapitre nous avons parlé sur les différentes orientations qui les géré.*

*Pour le 2<sup>ème</sup> chapitre nous avons essayé de faire une étude concurrente dans des différent aspects. Définitions et la déférence entre l'avantage concurrentiel et le pouvoir concurrentiel et nous avons étudié la déférente relation entre les respects concurrentiel et son rôle.*

## Mots Clés :

*Modèles de responsabilité sociale, de compétitivité, de compétitivité et d'avantage concurrentiel.*

## فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
	الإهداء
	شكر
	ملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ- هـ	مقدمة عامة
<h3>الفصل الأول:</h3> <h4>مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية</h4>	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية
9	المطلب الأول: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية
13	المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية وعناصرها
18	المطلب الثالث: أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية
22	المبحث الثاني: فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية وأبعادها وأنماطها
22	المطلب الأول: فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية
23	المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
25	المطلب الثالث: أنماط المسؤولية الاجتماعية
28	المبحث الثالث: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية إستراتيجيات التعامل معها ووجهة النظر عنها.
28	المطلب الأول: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية
29	المطلب الثاني: إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية
32	المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة
36	خلاصة

## الفصل الثاني:

### ماهية التنافسية وعلاقتها بأنماط المسؤولية الاجتماعية

38	تمهيد
39	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية
39	المطلب الأول: تعريف التنافسية
49	المطلب الثاني: أنواع المؤشرات التنافسية
52	المطلب الثاني: علاقة مستويات التنافسية
56	المبحث الثاني: الفرق بين الميزة التنافسية والقدرة التنافسية
56	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
60	المطلب الثاني: مفهوم القدرة التنافسية
67	المطلب الثالث: الفرق بين الميزة التنافسية والقدرة التنافسية
70	المبحث الثالث: علاقة أنماط المسؤولية الاجتماعية بالتنافسية
70	المطلب الأول: النمط الاقتصادي
73	المطلب الثاني: النمط الاجتماعي
74	المطلب الثالث: النمط الاقتصادي والاجتماعي
77	خلاصة

## الفصل الثالث

### دراسة حالة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تيسمسيلت

79	تمهيد
80	المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة سونلغاز
80	المطلب الأول: نشأة سونلغاز
80	المطلب الثاني: وظائف المؤسسة وهيكلها التنظيمي
85	المبحث الثاني: قاعدة الاستبيان عرض وتحليل الاستثمارات
85	المطلب الأول: قاعدة الإستبيان
86	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الاستثمارات (الموجهة إلى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت)

92	المبحث الثالث: تحليل المقاييس الوصفية للمتغيرات وتحليل الانحدار مع اختبار الفرضيات
92	المطلب الأول: تحليل المقاييس الوصفية لمتغير المسؤولية الاجتماعية ومتغير التنافسية
97	المطلب الثاني: تحليل الانحدار و اختبار الفرضيات
102	استخلاص نتائج الاستبيان
103	خلاصة
105	الخاتمة العامة
109	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدال
15	تعريف المسؤولية الاجتماعية	(1-1)
18-17	يمثل عناصر المسؤولية الاجتماعية	(2-1)
35	يمثل حجج الطرف المؤيد للمسؤولية الاجتماعية	(3-1)
85	الاستبيانات الموزعة والمسترجع	(1-3)
86	توزيع العينة حسب الجنس	(2-3)
87	توزيع العينة حسب السن	(3-3)
88	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(4-3)
89	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	(5-3)
89	مقياس ليكرت الخماسي	(6-3)
90	مجال اتجاه ليكرت الصيغة الخماسية	(7 - 3)
91	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	(8 - 3)
92	يوضح المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث تجاه النمط الاقتصادي	(9-3)
93	يوضح المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث تجاه النمط الاجتماعي	(10-3)
94	يمثل تحليل المقاييس الوصفية للنمط الاقتصادي الاجتماعي	(11-3)
95	يمثل تحليل المقاييس الوصفية للمتغير التابع التنافسية	(12-3)
96	علاقة الارتباط بين متغيرات البحث	(13-3)
97	التمييز بين المتغير التابع (التنافسية) والمتغيرات المستقل	(14-3)
98	مدى ملائمة خط انحدار البيانات و فرضيته الصفرية	(15-3)
98	تحديد معادلة الخط المستقيم	(16-3)
100	تأكيد صحة الفرض أو نفيه من خلال مستوى الدلالة	(17-3)
100	قيمة t دور النمط الاجتماعي في تعزيز التنافسية	(18-3)
101	قيمة t دور النمط الاقتصادي في تعزيز التنافسية	(19-3)
101	قيمة t دور النمط الاقتصادي الاجتماعي في تعزيز التنافسية	(20-3)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الأشكال
25	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	(1-1)
29	توازن الأداء في منظمة الأعمال	(2-1)
23	إستراتيجية التعامل مع المسؤولية الاجتماعية	(3-1)
81	توزيع الشركة حسب الولاية	(1-3)
82	الهيكل التنظيمي	(2-3)
83	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تيسمسيلت	(3-3)
86	توزيع العينة حسب الجنس	(4-3)
87	توزيع العينة حسب السن	(5-3)
88	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(6-3)
89	توزيع العينة حسب المهنة	(7-3)

## قائمة الرموز والمختصرات

الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة	الرمز
<i>International Institute for Management Development</i>	المعهد الدولي للتنمية الإدارية	IMD
<i>World Economic Forum</i>	المنتدى الاقتصادي العالمي	WET
<i>L'Organisation de coopération et de développement économiques</i>	منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي	OCDE
<i>General Agreement on Tariffs and Trade</i>	الاتفاقية العامة للتعرفة الجمركية والتجارة	GATT

# مقدمة

لقد نمت وتطورت المسؤولية الاجتماعية كنتيجة طبيعية لإخفاق منظمات الأعمال في الاستجابة لاحتياجات بيئتها الاجتماعية ولمصالح الأطراف الأخرى فيها، فهي نتاج المشكلات الكثيرة والأزمات العددية التي ارتبطت بجرية الاعمال ونظرتها الضيقة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه، لهذا لم يكن ممكناً الاستمرار في حرية منظمات الاعمال خاصة بعد أن بدأت الأعمال تواجه ظروفًا جديدة ووعيا اجتماعيا وبيئيا ومفاهيم جديدة تقوم على المسؤولية الاجتماعية من أجل مراعاة مصالح الأطراف الأخرى ومصلحة المجتمع ككل.

ويوما بعد يوم، وباعتبار أن لهذه المنظمات التزامات بجانب حقوقها تجاه المجتمع الذي يوفر لها متطلبات البيئة الاقتصادية الصحيحة، أدى إلى ظهور ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية *Social Responsibility*.

ونتيجة لذلك، تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في معظم البلدان، وأصبح لها الأولوية من حيث تحويل المنظمات إلى شركات في عملية التنمية المستدامة.

وينطوي مفهوم المسؤولية الاجتماعية على اعتبار أن المنظمة من المفترض أن لا تكتفي باستغلال الموارد المتاحة لها بما يخدم أهدافها الاقتصادية بل أن مسؤولية تمتد إلى مواجهة المتطلبات الاجتماعية أيضا، فكتساب ثقة الجمهور ورضا العملاء يساعد في خدمة أهداف المنظمة الاقتصادية، وعلى هذا الأساس فلا بد للمنظمة من أن تساهم في تحقيق رفاهية المجتمع عن طريق تحسين الظروف البيئية والحد من الآثار السلبية التي يسببها نشاطها للبيئة المحيطة عن طريق تقليل التلوث وتحقيق التنمية الاقتصادية، كما أن رعاية شؤون العاملين وتحقيق الرفاهية الاجتماعية لهم والاستقرار النفسي سيجعل منهم أكثر إنتاجية من خلال تنمية قدراتهم الفنية والإنتاجية وتوفير الأمن والرعاية الصحية والاجتماعية لهم مما ينعكس بدوره على خدمة نشاط المنظمة وتحقيق التنافسية (ياسين، 2009).

إن هذا ما دعت إليه حكومات الدول الغربية والعربية أكثر من مرة من خلال العدالة في توزيع الدخل والتنمية والاستثمارات على المستويين الوطني والقومي، وخاصة في المناطق النائية بالإضافة إلى دعوة العديد من المنظمات الدولية العالمية ومنها NPD، وكذلك برامج الأمم المتحدة للتنمية إلى ممارسة مضامين المسؤولية الاجتماعية (Catherine & paul, 2006).

## مقدمة

ومما لا شك فيه أن مجال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وخاصة المؤسسات الاقتصادية ما زال يحتاج إلى مزيد من الدراسات المعمقة والأبحاث والحوار من خلال إقامة ورش العمل والندوات والمؤتمرات لتوضيح مفهوم ومجالات ومنافع المسؤولية الاجتماعية لهذا القطاع الحيوي في اقتصاديات الدول.

وبهذا تتطلع كافة الدول المتقدمة منها والنامية في العصر الحديث إلى وضع استراتيجيات يتركز عليها النمو الاقتصادي للمجتمع المحلي والدولي، وعليه، ظهرت وتطورت مجموعة من التطلعات التي من شأنها المساعدة على زيادة دمج ومشاركة المنظمات في المسؤولية الاجتماعية، كما لم يعد تقييم المنظمات فقط. فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتقنية والإدارية.

وتأسيساً على ما تقدم، أصبحت المسؤولية الاجتماعية جزءاً من إستراتيجية المنظمات المعاصرة للتفاعل مع البيئة بكل متغيراتها، فضلاً عن أهدافها الإستراتيجية الاقتصادية التقليدية، ومن هنا برزت اهتمامات وأبحاث فكرية متباينة حيال المسؤولية الاجتماعية التي قامت بها هذه المنظمات.

وانطلاقاً من ذلك، فقد سعت الدراسات الحالية إلى معرفة دور أنماط المسؤولية الاجتماعية في تعزيز التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

### إشكالية البحث:

إن الاهتمام المتزايد بمفهوم كل من المسؤولية الاجتماعية والتنافسية أصبح يحتم على المؤسسات تغيير سياستها وإستراتيجيتها بما يتوافق مع تطبيق هذين المفهومين بما أنهما يعتبران عاملين من عوامل بقاء المؤسسة وزيادة استمرارها.

بناءً على ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

ما مدى مساهمة أنماط المسؤولية الاجتماعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية؟

ويمكن تدعيم الاشكالية الرئيسية بمجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية؟

- ما مدى علاقة أنماط المسؤولية الاجتماعية في تعزيز التنافسية؟

## مقدمة

- ما مدى تبني المؤسسة محل دراسة سونلغاز لأنماط المسؤولية الاجتماعية ؟
- فرضيات الدراسة:** انطلاقا من الإشكالية السابقة يمكن اعتماد الفرضية الرئيسية المتمثلة في
- تساهم أنماط المسؤولية الاجتماعية في تعزيز التنافسية المؤسسات الاقتصادية.
- تندرج تحت هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية.
- تطبق المؤسسات الاقتصادية المسؤولية الاجتماعية.
- علاقة أنماط المسؤولية الاجتماعية في تعزيز التنافسية.
- تتبنى المؤسسة محل الدراسة سونلغاز تيسميسيلت أنماط المسؤولية الاجتماعية.

### أهمية البحث:

تعد المسؤولية الاجتماعية والتنافسية من المواضيع المهمة لمختلف المؤسسات وكذا المتعاملين معها. تمكن أهمية البحث في كونه يتناول بدراسة وتحليل أحد أهم المواضيع المطروحة حديثا خصوصا في الآونة الاخيرة من القرن الماضي وحتى يومنا هذا. ونظرا لأهمية الموضوع للمؤسسات من اجل تطوير نشاطها وإتباع سياسات جديدة تهدف إلى تحصين صورتها وإدراك المعنى الحقيقي للمسؤولية الاجتماعية والتنافسية.

### أسباب اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيار الموضوع إلى النقاط التالية:

- موضوع المسؤولية الاجتماعية حديثة النشأة.
- إبراز أهمية موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- تزايد اهتمام المجتمع الدولي بتبني المسؤولية الاجتماعية.
- دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز التنافسية.
- ميول الباحث إلى مثل هذه المواضيع.
- ضرورة اكتساب المؤسسة لتنافسيه.

### أهداف الدراسة:

إن الاهداف المراد التوصل إليها من خلال هذا البحث تتمثل في ما يلي:

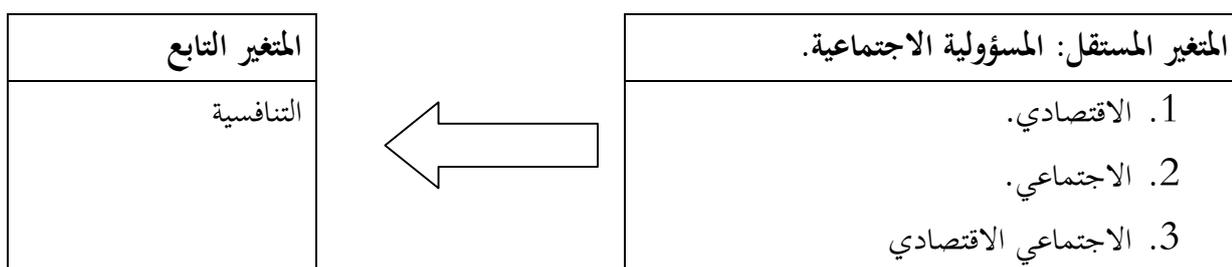
- تحديد كل المفاهيم والعناصر المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- تحديد المفاهيم المتعلقة بالتنافسية وكل ما يهم موضوعها.
- تحديد أثر تبني المسؤولية الاجتماعية والتنافسية.
- التوصل إلى توصيات من خلالها تشجيع المؤسسات على تبني المسؤولية الاجتماعية.

### حدود الدراسة:

من حيث الحدود الموضوعية: يتمثل الموضوع في مدى دور انماط المسؤولية الاجتماعية في تعزيز التنافسية، أي أن البحث يهتم بالعلاقة التي تربط أنماط المسؤولية الاجتماعية والتنافسية.

من حيث البعد المكاني: ويتعلق الأمر بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز تيسمست حيث تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة والتمثل في موظفي وعمال المؤسسة وتطبيق محاور الدراسة عليهم، وهذا من خلال استعمال الاستبيان كأداة البيانات والمعلومات والقيام بتحليل نتائج الدراسة قصد التأكد من صحة الفرضيات من عدمها.

### هيكل الدراسة:



## منهج الدراسة:

يقوم البحث على المنهج الاستنباطي، هذا لوصف متغيري البحث وهما المسؤولية الاجتماعية التنافسية والعلاقة بينهما، من خلال الاعتماد على مراجع ومصادر مكتوبة عديدة، في الدراسة التطبيقية، من خال اعتماد استمارة استبيان تضمنت الجوانب الرئيسية لمحاور البحث.

## أقسام الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين، وفصل تطبيقي، الفصل الأول الذي جاء بعنوان مدخل للمسؤولية الاجتماعية، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وكل مبحث إلى ثلاث مطالب، جاء المبحث الأول بعنوان مدخل للمسؤولية الاجتماعية، وتناول التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية ومفهوم المسؤولية الاجتماعية وعناصرها في كما تناول الفصل أيضا كل من أهمية المسؤولية الاجتماعية، أما المبحث الثاني جاء بعنوان فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية وأبعادها، وتم قسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب كل عنصر من العناصر الثلاث في مطلب، أما فيما يخص المبحث الثالث فتناول العناصر الثلاث التالية، اتجاهات المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات التعامل معها وفي الأخير وجهات النظر عليها.

أما الفصل الثاني خصص لدراسة التنافسية والأثر الذي يأتي من تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية على تدعيم التنافسية.

الفصل الثالث ويتمثل في الدراسة التطبيقية وهو مقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث جاء مقدمة للمؤسسة محل الدراسة، المبحث الثاني الإجراءات التي اعتمدت كمنهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث تم فيه الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها.

## الدراسات السابقة:

1- دراسة الطالبة: ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، بكلية العلوم الاقتصادية 2009،. تمثلت أهداف الدراسة في / علوم التسيير، بجامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.

تأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وتوعية المؤسسة بتبنيها نظرا لمساهمتها في تطوير ومعالجة مشاكله، وعرض أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال وأهمية الالتزام بها نظرا لمساهمتها في خلق التماسك داخليا، التعرف على واقع تبني المؤسسات الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية ومدى التزامها بها، أما النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة، تباين التعاريف حول المسؤولية الاجتماعية لم يمنع المؤسسات الجزائرية من تحديد ممارساتها اتجاه مختلف الأطراف المستفيدة وخاصة اتجاه مواردها البشرية، الاهتمام الواسع الذي توليه المؤسسات الجزائرية الخاصة للمسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها، المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يجب أن تحظى بالاهتمام، وضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة كصحة العاملين وتلوث البيئة... الخ.

2- دراسة الطالب، خامرة الطاهر، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المسؤولية الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007/05/15.

3- تمثلت أهداف الدراسة في النقاط التالية: تسليط الضوء على موضوع يهم المؤسسات الاقتصادية، والبيئة الاجتماعية بغرض المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية وهذا من خلال إبراز مجموعة من الإجراءات الطوعية الكفيلة بتحقيق ذلك إلى جانب مراعاة السياسات البيئية الأخرى المعروفة بالسياسات البيئية الضبطية، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الاقتصادية تطبق الميزة التنافسية إلى حد معين، يعتبر التزام المؤسسة بالمسؤولية والبيئة بديل عن الأدوات التقليدية للسياسة البيئية في المؤسسة الاقتصادية، هناك أدوات محاسبية تمكننا من تقييم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة تجاه تحقيق الميزة التنافسية.

# الفصل الأول:

❖ مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية

برز الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية بشكل واسع في الآونة الأخيرة وأصبحت موضوع المؤتمرات الدولية ومجالاً خاصاً للأبحاث والدراسات سواء من طرف الباحثين فردياً أو مراكز الدراسات والبحث والمنظمات الدولية والهيئات الحكومية وغير الحكومية ومن هنا ظهر جلياً الجدل حول ماهية المسؤولية الاجتماعية كونها مبادرة أو إلزام؟ هذا الجدل وضع المؤسسات الاقتصادية في تأرجح بين شقين هل هي إلزام على المؤسسة ما يستدعي وضع قوانين وقواعد محددة أم هي إختيار من طرف المؤسسة تهدف من خلالها إلى المساهمة في تنمية المجتمع وللإجابة على هذه التساؤلات تناولنا في دراستنا ثلاثة مباحث كانت مقسمة على النحو التالي: المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية والمبحث الثاني: فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية وأبعادها وأتمناها أما المبحث الثالث: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية إستراتيجيات التعامل معها ووجهة النظر عنها.

## المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

يتمثل المنهج التقليدي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في ضرورة تحقيق أقصى أرباح ممكنة، و ذلك في حدود الإطار القانوني القائم، و قد استمد هذا المنهج مقوماته من النظرية الاقتصادية الكلاسيكية، و التي تقوم على أن المعيار الأساسي لأداء المؤسسة هو كفاءته الاقتصادية التي تتبلور في تنظيم المصلحة الذاتية للمساهمين باعتبارها المسؤولية الأولية للإدارة.

وفي أوائل الخمسينات من القرن الماضي ظهر اتجاه قوي و خاصة في المجتمعات الرأسمالية يدعو إلى ضرورة التزام المؤسسة باتجاه المجتمع الذي تعمل فيه فأصبحت الإدارة مسؤولة ليس فقط عن تحقيق الكفاءة الاقتصادية لأنشطة المؤسسة معبرا عنها بواسطة مؤشر الربحية، و لكن أيضا عن ما يجب أن تؤديه المؤسسة اتجاه المشاكل الاجتماعية المترتبة عن أداء الأنشطة، بمعنى أن الإدارة أصبحت مضطرة إلى التسليم بالمسؤولية الاجتماعية إلى جانب مسؤوليتها الاقتصادية.

## المطلب الأول: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

في نصف القرن العشرين كان مصطلح المسؤولية الاجتماعية غير معروف بشكل واضح حيث جاهدت المؤسسات في ذلك الحين إلى تعظيم أرباحها بشتى الوسائل، لكن كان هناك نقد مستمر في مفهوم تعظيم الأرباح، حيث كان مقابل ذلك ظهور بوادر تشير على أن المؤسسة يجب أن تتبنى دورا أساسيا اتجاه البيئة التي تعمل فيها، و سنوجز فيما يلي المراحل التي تشكل إطارا فكريا لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

1- تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>:

مرحلة الثورة الصناعية: تتميز هذه المرحلة بوجود استغلال غير عقلاني لجهود العاملين والموارد البشرية، حيث تم تشغيل الأطفال و النساء لساعات طويلة و في ظروف عمل قاسية و أجور متدنية، و لا وجود للاهتمام بالعاملين والمجتمع والوعي البيئي، وهذا يرجع لكون الثورة في بدايتها ووفرة المياه و المساحات الشاسعة والموارد الطبيعية غير المستغلة لم تثر انتباه المجتمع. بدافع زيادة كفاءة استغلال الموارد وخاصة القوى العاملة. اتجه البحث في هذه المرحلة في كيفية تحسين إنتاجية العاملين و كان ذلك من خلال دراسة الوقت و طريقة إنجاز العمل بالتركيز على تحفيز

<sup>1</sup> - د. خالد قاشي. د. رمزي بدرجة، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، ط1، دار أسامة للنشر وتوزيع عمان الأردن 2017، ص22.

العاملين بالوسائل المادية عن طريق تحسين الأجور المدفوعة للعاملين مقابل جهد كبير يبذلونه لإعطاء إنتاج كبير، ويمكن القول أن في هذه المرحلة هناك وعياً بسيطاً بالمسؤولية الاجتماعية يتجسد في تحسين أجور العاملين.

**مرحلة العلاقات الإنسانية:** بدأ في هذه المرحلة الاهتمام بالمستفيد الأول و القرب للمالكين وهم العاملون، نظراً لتزايد استغلال العاملين و إصابات العمل الكثيرة، أدى هذا إلى بروز تيارات تطالب بتأمين السلامة و الأمان في العمل و تقليص ساعات العمل، أي ضرورة الاهتمام و إعادة النظر في ظروف العمل وقد كان ثمرة هذا الشعور هو تجارب هاوثورن وهي دراسات حاولوا من خلالها معرفة تأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية، وقد أبدت المؤسسات إهتماماً للعاملين لغرض زيادة أرباح المالكين، ومن هنا نجد أن المسؤولية الأساسية للمؤسسة هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية و مصالح الأطراف الأخرى.

**مرحلة ظهور خطوط الإنتاج و تضخم المؤسسات:** إن التطورات التي أدخلها henregford بابتكاره لخط الإنتاج و الذي أفرز إنتاج كميات كبيرة و ضخمة من السيارات أدى إلى تضخم و كبر حجم المؤسسات الصناعية و زيادة عدد العاملين فيها، لأن العامل يتخصص بجزء بسيط جداً من العمل و لا يحتاج إلى تدريب طويل ليتقنه، فضلاً عن التلوث البيئي الذي تزايد جراء العمليات الصناعية و ما تبقى من فضلات الإنتاج والغازات التي انعكست بمجملها على صحة و سلامة أفراد المجتمع، كذلك لا ننسى بداية الاستنزاف الموسع للمواد الطبيعية كالغابات و غيرها، و بالتالي هذا يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات.<sup>1</sup>

**مرحلة تأثير أفكار الاشتراكية:** التطور المهم في هذه المرحلة يتمثل في كون أفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي للمؤسسات الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين، حيث هذه الأفكار من العلامات البارزة التي دفعت المؤسسات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية، حيث كان من أبرز مطالب العاملين ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي.

**مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير و النظرية الكينزية:** حصول الكساد الاقتصادي و انهيار المؤسسات الصناعية و تسريح آلاف العاملين أدى إلى اضطرابات كثيرة مما أدى إلى تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين و إيجاد فرص عمل بديلة لهم، حيث ظهرت نظرية كينز الشهيرة التي تدعو إلى تدخل الدولة بجد معقول لإعادة التوازن

<sup>1</sup> - د. خالد قاشي. د. رمزي بدرجة، المرجع السابق، ص ص 22-23.

الاقتصادي، كل ما سبق ذكره علاوة على تأثير أفكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر، أدى إلى بناء أرضية للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار و تحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.<sup>1</sup>

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

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

**مرحلة القوانين و المدونات الأخلاقية:**<sup>2</sup> لقد تجسدت النداءات و الاحتجاجات في المراحل السابقة في تشكيل قوانين و دساتير أخلاقية، بدأت الدول قبل المؤسسات بصياغتها و تبنيها، و بدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات و رسائلها بشكل واضح و هذا ما سعى إليه الميثاق العالمي global compact، و الذي يطرح مجموعة من المبادئ الرئيسية و يكرس مفاهيم التعاون بين قطاع الأعمال و المجتمعات التي تعمل فيها و تركز هذه المبادئ على العناصر التالية: حقوق الإنسان، المبادئ و الحقوق الأساسية في العمل، حماية البيئة.

<sup>1</sup> - د. خالد قاشي. د. رمزي بودرجة، مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 24-25.

## 2- التحديات التي أدت إلى بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

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

● **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، و بأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

● **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.

● **الكوارث و الفضائح الأخلاقية:** حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة.

● **التطورات التكنولوجية المتسارعة:** والتي صاحبته تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار، خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، و زيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي، و بالتالي نجد أنه مع تغير بيئة العمل العالمية، فإن متطلبات النجاح و المنافسة تغيرت أيضاً، إذ أصبح لزاماً على منظمات الأعمال أن تضاعف جهودها وان تسعى نحو بناء علاقات استراتيجية أكثر عمقا من المستهلكين و العاملين و شركاء العمل و دعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة و البقاء في السوق.

<sup>1</sup> - فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص ص35-36.

## المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية وعناصرها

شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تغيرات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع و تطور توقعاته، إذ لا يوجد تعريف يحظى بقبول عالمي، كما لا يوجد توافق في الآراء بشأن قائمة نهائية للقضايا التي يشملها، ويسلم عادة أن المسؤولية الاجتماعية ليست عملاً خيرياً من جانب المؤسسة ولا امتثالاً مطلقاً للقانون، والقاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هي أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات الشواغل الاجتماعية و البيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها قصد تحسين أثرها في المجتمع، وفي ما يلي أهم هذه التعاريف:

- عرف (boon&kurtz) المسؤولية الاجتماعية بأنها الفلسفة التسويقية المعبر عنها بسياسات الإجراءات و الأفعال و التي تحقق بمجملها رفاهية المجتمع كهدف أساس.
- و عرفها (البكري) على أنها مجمل الالتزامات التي تتعهد بها المنظمة في تقديم ما يرغبه الزبون وانسجاماً مع القيم المشتركة ما بينهما والتي تنصب في النهاية بتحقيق رفاهية المجتمع واستمرار عمل المنظمة وبما تحققه من عوائد مريحة.
- و يرى (pride&ferrel) أن المسؤولية الاجتماعية تشير إلى الالتزام من قبل المنظمات من أجل تعزيز تأثيرها الإيجابي و تقليل تأثيرها السلبي على المجتمع فهي تهتم بالتأثيرات الكلية لقرارات التسويق على المجتمع.<sup>1</sup>
- عرف دركر (drucke) المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة به، و أن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم.
- و يرى (robbins) أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد تفي بها المؤسسة بما يعزز صورتها في المجتمع.<sup>2</sup>
- كما يعرفها المكتب الدولي للعمل بأنها طريقة تنظر فيها المنظمات في تأثير عملياتها في المجتمع و تؤكد مبادئها و قيمها في أساليبها و عملياتها الداخلية و في تفاعلها مع قطاعات أخرى.

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب و آخرون، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 2010، ص 37-38.

<sup>2</sup> - ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010، ص 21.

- كما عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقيا و المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية و العمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة و عائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل.<sup>1</sup>
  - و تعرف الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المنظمات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية و اجتماعية.
  - و عرفت أيضا بأنها عبارة عن الأنشطة التي يقوم المشروع بتنفيذها اختياريًا، و التي تعنى بالتزامات المشروع اتجاه المجتمع بالإضافة إلى التزامات المشروع اتجاه أصحابه، وهذا يعني مراعاة الأنشطة الاجتماعية بجانب الهدف التقليدي للمشروع و هو تعظيم الربح، فهي تخلق لدى المنظمة مبدأ التكافل الاجتماعي من خلال السياسات و البرامج التي تتبعها.<sup>(2)</sup>
  - كما عرفت بأنها الشعور بالالتزام من جانب الشركات نحو وضع معايير اجتماعية محددة أثناء عملية صنع القرار الاستراتيجي، و عند قيامها بتقييم القرارات من الوجهة الأخلاقية، فإنه يتعين التسليم باتخاذ ما هو في صالح رفاهية المجتمع ككل.<sup>(3)</sup>
  - و عرفت أيضا على أنها التزام منظمات الأعمال تجاه المجتمع و الذي يأخذ بنظر الاعتبار توقعات المجتمع من المنظمات في صورة اهتمام بالعاملين و البيئة بحيث يمثل هذا الالتزام ما هو أبعد من مجرد أداء الالتزامات المنصوص عليها قانونيا.<sup>(4)</sup>
- وللمسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعريفات كثيرة من قبل بعض الاقتصاديين، فيما يلي نورد بعضا منها من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> - بن مسعود نصر الدين و كنوش مجّد، واقع أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص3.

<sup>2</sup> - عنابي بن عيسى و فاطمة الزهرة قسول، إدارة السلوك الأخلاقي و المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، فيفري 2012، ص3.

<sup>3</sup> - بحوصي مجذوب و بحوش مديحة، دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص4.

<sup>4</sup> - علاء فرحان و آخرون، مرجع سابق، ص38.

جدول رقم (1-1) : تعريف المسؤولية الاجتماعية

المصدر	التعريف
Murry&montanari 1986-817	تعد المسؤولية الاجتماعية كمنتوج product يقدم إلى جمهور المنظمة الداخلي و الخارجي.
Goolsby&hunt 1992	عقد اجتماعي بين المنظمة و المجتمع الذي تعمل به.
Schermerhorn 2001,126	التزام المنظمة للعمل بطرق تخدم مصالحها و تخدم أصحاب المصالح المتأثرين بسلوكها بشكل عام.
O'brien & robinson 2002,3	القيام بالأشياء الصحيحة.
Fulop&others 2000,15	تعني إدارة عادلة و فاعلة تسهم في تطور الاقتصاديات.

المصدر: فؤاد حسين مُجَّد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص40.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن المسؤولية الاجتماعية هي التزام الشركات تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية والسلوك الأخلاقي، الذي يرتبط بقضايا التلوث البيئي والبطالة والتضخم ومحاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية، و خلق فرص عمل.

عناصر المسؤولية الاجتماعية

تتكون المسؤولية الاجتماعية من ثلاث عناصر يكمل كل منها الآخر يدعمه ويقويه ولا يغني واحد دون الآخر، وهذه العناصر هي: الاهتمام، الفهم، والمشاركة.

\* **الاهتمام:** وهو يتضمن الارتباط العاطفي بالجماعة، وحرص الفرد على سلامتها وتماسكها واستمراريتها وتحقيق أهدافها الاهتمام له مستويات أربع هي<sup>(1)</sup>:

أ. **الانفعال مع الجماعة:** ويكون بصورة آلية، حيث يساير الفرد حالتها الانفعالية بصورة لا إرادية، ودون اختيار أو قصد أو إدراك ذاتي.

ب. **الانفعال بالجماعة:** ويكون بصورة إرادية، حيث يدرك الفرد ذاته أثناء انفعاله بالجماعة.

ج. **التوحيد بالجماعة:** وهو شعور الفرد بالوحدة المصيرية معها، فخيرها خيره وضررها ضرره.

د. **تعقل الجماعة:** حيث تملأ الجماعة عقل الفرد وفكره وكيانه، وتصبح موضوع نظره وتأمله، ويوليها قدرا كبيرا من الاهتمام المتفكر، حيث يدرسها ويحللها ويقارنها بغيرها.

❖ **الفهم:** مسؤولية الفرد تتضمن فهم الفرد للجماعة، وللمغزى الجماعي لسلوكه، وينقسم الفهم إلى قسمين:

أ. **فهم الفرد للجماعة:** وذلك لماضيها، وحاضرها، ومعايير هو الأدوار المختلفة فيها وعاداتها واتجاهاتها وقيمها ومدى تماسكها، وتعاملها، تصور مستقبلها.

ب. **فهم الفرد لأهمية الاجتماعية لسلوكه<sup>2</sup>:** بمعنى فهم مغزى وإثارة سلوكه الشخصي والاجتماعي على الجماعة.

**المشاركة:** ويقصد بها مشاركة الفرد مع الآخرين في العمل بملية الاهتمام وما يطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في تحقيق أهدافها، حين يكون مؤهلا اجتماعيا لذلك، أي أنها تقوم على الاهتمام والفهم، وهي أيضا تتم من خلال ما تقتضيه رعاية الجماعة وهاديتها وإتقان أمورها، والمشاركة تظهر قدرة الفرد وتبرز مكانته والمشاركة لها ثلاثة جوانب هي:

أ. **التقبل:** أي تقبل الفرد للدور أو الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها، والملائكة له في إطار فهم كامل، بحيث يؤدي هذه الأدوار في ضوء المعايير المحددة لها.

<sup>1</sup> - منى بنت سعد بن فالخ العمري: الأسلوب المعرفي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية لدى عينة من طالبات كلية لتربية للبنات بمحافظة جدة، رسالة مقدمة إلى قسم التربية وعلم النفس، ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس التربوي، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، السعودية، 2007، ص 40.

<sup>2</sup> - منى بنت سعد بن فالخ العمري، مرجع سبق ذكره، ص 41

ب. التنفيذ: أي المشاركة المنفذة الفعالة الايجابية، والعمل مع الجماعة مسايرا ومنجزا في اهتمام وحرص ما تجمع عليه من سلوك في حدود إمكانيات الفرد وقدراته.

ت. التقييم: أي المشاركة التقييمية النافذة المصححة والموجهة في نفس الوقت.

والجدول الموالي يبين كل عناصر المسؤولية الاجتماعية وفيه يظهر العنصر وبعض ما يجب أن تدركه المؤسسة من دور اجتماعي له:

الجدول رقم (1-2): يمثل عناصر المسؤولية الاجتماعية

العنصر	بعض ما يجب أن تدركه المؤسسة من دور اجتماعي اتجاهاه
المالكون	- تحقيق أكبر الأرباح، تعظيم قيمة الأسهم، زيادة قيمة المؤسسة، ورسم صورة محترمة للمؤسسة في المجتمع، وسلامة الموقف القانوني والأخلاقي.
العاملون	- أجور ومرتبات مجزية، وفرص ترقية متاحة وجيدة، تدريب وتطوير مستمر، ظروف عمل صحية مناسبة، عدالة وظيفية، مشاركة بالقرارات، خدمات وامتيازات أخرى.
الزبائن	- منتجات بأسعار مناسبة ونوعية جيدة، إعلان صادق وأمين عند الاستعمال، متاحة وميسورة الحصول على المنتج أو الخدمة، التزام بمعالجة الأضرار إذا ما حدثت، إعادة تدوير بعض الأرباح لصالح فئات من الزبائن، التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل أو السوق.
البيئة	- ربط الأداء البيئي برسالة المنظمة، تقليل مخاطر البيئة. - وجود مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة، اشتراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة، مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية. - اشتراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة، مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية. - جهود تقليل استهلاك الطاقة وسياسة واضحة بشأن استخدام المواد، ترشيد استخدام المياه، معالجة المخلفات، حماية التنوع البيئي.
المجتمع المحلي	- دعم البنى التحتية، احترام العادات والتقاليد وعدم خرق القواعد العامة للسلوك. - محاربة الفساد الإداري والرشوة، دعم مؤسسات المجتمع المدني، دعم المراكز العلمية ومؤسسات التعليم.
الحكومة	- الالتزام بالقوانين والتشريعات الصادرة من الحكومة، تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم بصدق، تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي، احترام مبدأ تكافؤ الفرص في

التوظيف، احترام الحقوق المدنية للمجتمع دون تمييز، تعزيز جهود الدولة الصحية خصوصا ما يتعلق بالأم أرض المتوطنة.	
استمرار التعامل العادل، أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة، تطوير المواد المجهزة، تسديد الالتزامات والصدق بالتعامل، تدريب المجهزين على مختلف أساليب تطوير العمل.	الموردون
- منافسة عادلة ونزيهة وعدم الأضرار بمصالح الآخرين، عدم سحب العاملين من الآخرين طرق غير نزيهة.	المنافسون
- عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقليات المساواة في التوظيف والعدالة في الوصول للمناصب العليا، تجهيزات المعوقين، دعم لجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع، احترام حقوق وخصوصية المرأة، فرص الترقية العادلة، تشجيع التفكير العلمي عند الشباب ونشر ثقافة التسامح ونشر التسامح، الاهتمام بكبار السن والمتقاعدين، الحفاظ على الطفولة واحترام حقوق الطفل.	الأقليات وذوي الحاجات الخاصة
- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والنقابات، التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام، الصدق والشفافية في نشر المعلومات المتعلقة بالمنطقة.	جماعات الضغط الأخرى

المصدر محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، 2007، ص70.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>

إن للمسؤولية الاجتماعية أهمية بارزة على المستوى الداخلي الذي يهتم المؤسسة بذاتها، أو على المستوى الخارجي الذي يهتم المجتمع المحلي والدولة، وكل من هؤلاء يستفيد من تبني المؤسسة الاجتماعية، من خلال تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية تسعى إلى تحقيق غايات وأهداف تمكنها من تحسين صورتها وتدعيم مكانتها في السوق.

#### أولاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية

هناك وجهات نظر متعارضة لمزيد من الدور الاجتماعي، وعلى العموم هناك اتفاق عام كون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة محدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة لمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغوطات المفروضة عليها، ومن خلال تبني المسؤولية الاجتماعية يحقق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وهي كالتالي:

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي محسن، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص83.

## 1. بالنسبة للمؤسسة والمجتمع:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع خاصة لدى العملاء والعمال، وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية طوعية اتجاء أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة.
  - من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
  - تمثل المسؤولية الاجتماعية تحاوبا فعالا مع المتغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.
  - فوائد أخرى تمثل في: المردود العادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.
  - الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية.
  - تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.
  - ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح.
  - الارتقاء بالنسبة انطلاقا من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد.
- ## 2. بالنسبة للدولة<sup>(1)</sup>:

- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية البيئية إلى تعظيم عوائد بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة التي تحمل تكاليف المسؤولية الاجتماعية.
  - المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها.
  - تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها الصحية، الثقافية والاجتماعية.
- وفي المجمل من خلال تبنيها المسؤولية الاجتماعية تحقق عدة مزايا منها:

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 52.

- تحسين مناخ العمل السائد في الشركة.
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوب فعال لحاجات العاملين مما ينعكس إيجابا برفع مستوى أداء العاملين وتحقيق مردود أفضل.
- الشركة التي تتبنى دورا اجتماعيا تعتبر رائدة ومبادرة في إطار وجودها في المجتمع وبالتالي تكون أكثر نجاحا وفعالية وكفاءة<sup>(1)</sup>.
- تساهم في تعزيز صورة الشركة بالمجتمع وبالتالي تحقيق مردود إيجابي لها وللعاملين فيها لبقية أصحاب المصالح.
- زيادة الترابط والتكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع وفئاته.
- تسمح بتحقيق العدالة الاجتماعية وتطور الاستقرار الاجتماعي.
- تحسين نوعية حياة المجتمع من الناحية المادية والثقافية.
- نظرا لارتباط المسؤولية الاجتماعية بمفاهيم الشفافية وتقليل السرية بالعمل والصدق فهي تسمح بتقليل الفساد المالي والإداري والسياسي<sup>(2)</sup>.

### ثانيا: أهداف المسؤولية الاجتماعية

تتمثل أهداف المسؤولية الاجتماعية بشكل عام في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

<sup>1</sup> - الطاهر خامري، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المسؤولية الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة- حالة سونا طراك، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006-2007، ص ص 82-83.

<sup>2</sup> - طاهر محسن الغالي والعامري، مرجع سابق، ص 52.

- إثبات القدرة على تقديم المنتج أو الخدمة على الدوام بما يتفق ومتطلبات العملاء.
- زيادة رضا العملاء عن طريق التنفيذ الفعال للنظام.
- تحسين القدرات والأداء العام للعمل لتلبية حاجيات ومتوقعات عملائها وأصحاب المصالح الآخرين.
- وضع وتقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل المؤسسة من أجل التعريف بالسياسة والأهداف البيئية والامتثال لها.
- الحد والتقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد فيما يخص السلامة والصحة في العمل.
- التحسين المستمر لنظام التسيير المعمول به في المؤسسة.
- إظهار الفئات المستفيدة أن السياسات المؤسسة تتوافق من الحقوق الأساسية للعمل.
- المساعدة في تطوير حوار أكثر فعالية مع الأطراف المستفيدة بمساعدة المؤسسة لجمع مختلف احتياجاتهم وتطلعاتهم لتحسين إدارة وتحقيق التوازن بين الأداء الاجتماعي والاقتصادي البيئي<sup>2</sup>.
- التقدم نحو التميز وبدأ وتنظيم وتنفيذ الميزة التنافسية.

### المبحث الثاني: فوائده تبني المسؤولية الاجتماعية وأبعادها وأماطها

<sup>1</sup> - Douah Sofiane ، Entrepreneurial durable : facteur d'engagement des PME dans processus d'entrepreneurial durable ، mémoire fin d'étude en vue d'obtention en science des gestion option : management ، école supérieur de commerce ، Alger ، 2008/2009 ، P22.

<sup>2</sup> - Douah Sofiane ، Entrepreneurial durable :facteur d'engagement des PME dans processus d'entrepreneurial durable ، mémoire fin d'étude en vued'obtention en science des gestion option : management ، école supérieur de commerce ، Alger ، 2008/2009 ، P22.

أن تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية، يعود عليها بمجموعة من الفوائد حيث تسمح لها هذه الفوائد بكسب ولاء وتحقيق قيمة حقيقية لها وبناء علامة تجارية قوية، كما أن للمسؤولية أبعاد أربع، البعد الاقتصادي، القانوني، البعد الأخلاقي والخيري.

### المطلب الأول: فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية

إن قيام المؤسسات بدورها اتجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بممارساتها في إنجاح خططها وأهدافها، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع المتغيرة<sup>(1)</sup>، ومتطلباته الضرورية، إضافة إلى خلق مناصب عمل جديدة من خلال إقامة المشاريع الخيرية والاجتماعية ذات الطابع التنموي، وقد أظهرت معظم الدراسات التي أجريت على المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية وجود صلة حقيقية بين الممارسات الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي الإيجابي.

في هذا السياق فقد ازداد من خلال العقد الأخير، عدد المؤسسات التي أدت فوائد إدارة أعمالها وفق الممارسات المسؤولية الاجتماعية ونذكر من بين هذه الفوائد عليها ما يلي: <sup>(2)</sup>

- تحقيق نمو أكبر بأربع مرات من المؤسسات التي حصرت اهتماماتها بالمساهمين.
- نمو معدلات التوظيف بلغ ثماني مرات أعلى من المؤسسة التي ركزت على المساهمين فقط.
- وكذلك أدت هذه المبادرات والسياسات واهتمامات البيئة إلى تحسين ظروف العاملين إلى خفض تكاليفها، فقد أدت إلى تحسين إنتاجية المستخدمين، وساهمت عمليات إعادة التدوير إلى خفض من النفايات وخلق مصادر عمل جديدة وصناعات قائمة على إعادة تدوير النفايات.
- قد أسهمت في انخفاض معدل الغياب عن العمل، وحسنت قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، وساهمت في زيادة الإنتاجية المتوسطة للعاملين وبالتالي قلصت بالتالي تكلفة التوظيف الجديد والتكوين.

<sup>1</sup> - أحمد عبد الكريم عبد الرحمن، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: مجالاتها، معوقات الوفاء بها (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث التجارية، المعاصرة، المجلد 11، العدد2، الأردن، 1997.

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

- تحسين ظروف العمل وإشراك العاملين في عملية صنع القرار تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء<sup>(1)</sup>.

- بات المستهلكين قادرين على التمييز بين المؤسسات ذات سمعة جيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يعني أن المؤسسات ذات الاسم التجاري الجذاب بفعل السياسات المستجيبة اجتماعيا تستفيد من سمعتها الحسنة ومن أجل تنمية مبيعاتها وخلق التزام أقوى لدى العملاء بسلعها وخدماتها.

- وإلى جانب المستهلكين الذين تتأثر مواقفهم مع المؤسسات تبعا لممارساتها، إن المؤسسة المعروفة بسمعتها الجيدة واستجابتها لمسئولياتها الاجتماعية تكون أقدر على كسب بقية مجتمع الأعمال إلى جانبها، وعلى اجتذاب رؤوس أموال جديدة، هذا إضافة إلى أنها تفلح في الحصول على معاملة أفضل إلى جانب الحكومة فالأخيرة أكثر استعدادا لمنحها مزايا وأفضليات إضافية، مثل الإعفاءات والتخفيضات على الرسوم والضرائب بدلا من إخضاعها للرقابة الصارمة.

### المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

أن التزام التسويق بالمسؤولية الاجتماعية يتطلب منها الأخذ بعين الاعتبار أربعة أبعاد أساسية هي:

1) **البعد الاقتصادي (المسؤولية الاقتصادية)**<sup>2</sup>: إن هدف الشركات هو العمل بكفاءة وفعالية لتحقيق مردود اقتصادي وبالتالي تحقيق أرباح كبيرة من خلال ممارسة نشاطها، إن تحقيق الأرباح يعتبر المسؤولية الأولى للإدارة، وهذا الهدف يتحقق في الأعمال من خلال تقديم سلع وخدمات مرغوب فيها من قبل الزبون، كما أن المؤسسة التي لا تستطيع تحقيق الأرباح لا يتسنى لها الاستمرار والبقاء وتتوقف عن العمل مباشرة وبالتالي الخروج من المنافسة، ومن هنا يمكن القول أن البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية يتمثل في تحقيق الأرباح وتعظيم عوائد الاستثمار للمساهمين، فضلا عن تأمين العمل المناسب للعاملين ضمن بيئة عمل ملائمة وتوفير فرص عمل لأفراد المجتمع، وتبني طرق حديثة للإنتاج وتقديم الخدمات، ومنع الاحتكار وعدم الأضرار بالمستهلكين وإحرام

<sup>1</sup> - فؤاد محمد حسن الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا الزبون، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، اليمن، 2003، ص42.

<sup>2</sup> - طاهر محسن الغالي والعامري، مرجع سابق، ص82.

قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين، واستخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة، واستفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن توفرها منظمة الأعمال.

## (2) البعد القانوني (المسؤولية الأخلاقية)<sup>(1)</sup>: يمثل التزام المؤسسة بالقوانين والتشريعات واللوائح التي

تسنها الحكومة أو المجتمع، والتي تعتبر بمثابة ضمان لحماية المستهلك، كعدم الانجاز بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها، وحمايته من النزيف والمنتجات المقلدة، واحترام الجانب البيئي بمنع تلوث البيئة والتخلص من المنتجات بعد استهلاكها ومنع الاستخدام التعسفي للموارد مع صيانتها وتنميتها مع عدم التمييز العنصري في تقديم الخدمات والمنتجات وتحقيق السلامة والعدل ومنع عمالة الأطفال الصغار وضمان تقاعد جيد للعمال وخطط الضمان الاجتماعي والتشغيل غير القانوني للمهاجرين واستغلالهم.

## (3) البعد الأخلاقي (المسؤولية الأخلاقية)<sup>(2)</sup>: يمثل السلوك المقبول الذي تم إقراره من قبل المستهلكين

والمستثمرين، عامة المجتمع والمنظمات الصناعية ذاتها، العاملة في التي تحكم هذا السلوك هي بمثابة أعراف وتقاليد وقيم متوارثة ومتجددة بذات الوقت، وتعمل جنباً إلى جنب مع الأبعاد القانونية في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية، لذا لا بد من مراعاة الاستهلاكي ومبدأ التكافؤ في الفرص على التوظيف ومراعاة الأعراف والقيم الاجتماعية من عادات وتقاليد ومكافحة المخدرات والممارسات غير الأخلاقية.

## (4) البعد الخيري (المسؤولية الإنسانية)<sup>(3)</sup>: هي قمة الهرم للمسؤولية الاجتماعية والذي قد لا يمثل أحد

متطلبات عمل الشركة، إلا أنه في حقيقة الأمر يمثل الرفاهية والشهرة والمكانة التي تحتلها الشركة في السوق أو في ذهنية الزبائن المتعاملين معها، وذلك عبر ما تقوم به من فعاليات وأنشطة داعمة للأبعاد الثلاث المذكورة سالفاً والمكونة لقاعدة هرم المسؤولية الاجتماعية، وهذا البعد هو بمثابة خدمة تلتزم بها منظمة الأعمال طوعاً بتقديمها للمجتمع من خلال تحسين جوانب الحياة فيه ونوعيتها والمساهمة في حل مشاكله، ودعم قضاياه ومعظم القواعد ومؤسسات المجتمع المدني.

وحسب Carroll فإن الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة غير المستقلة عن بعضها البعض

وهي تخص المؤسسة ككل وتتمثل في الشكل الموالي

### الشكل (1-1): أبعاد المسؤولية الاجتماعية

<sup>1</sup> - ثامر ياسر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 149.

<sup>2</sup> - طاهر محسن الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 90.

<sup>3</sup> - زكية مقري، نعيمة يحيوي، دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، دراسة موازنة بين النظامين الاسلامي والوضعي، الملتقى الدولي الأول حول: الاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل، يومي 23-24/02/2011، جامعة غرداية، الجزائر.

المسؤولية الخيرة (إن التصرف كمواطن صالح يسهم في تعزيز موارد المجتمع وتحسين نوعية الحياة)

المسؤولية الأخلاقية (عندما تراعي المؤسسة الأخلاق في قراراتها فإنه تعمل ما هو صحيح وحق وعادل وتتجنب الأضرار بالفئات المختلفة))

المسؤولية القانونية (طاعة القوانين حيث أن القوانين هي المرآة تعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع وتمثل قواعد العمل الأساسية)

المسؤولية الاقتصادية (كون المؤسسة تحقق ربحاً فإن هذا يمثل قاعدة أساسية للوفاء بالمتطلبات الأخرى)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الأردن، دار وائل، 2005، ص 83.

### المطلب الثالث: أنماط المسؤولية الاجتماعية

و يمكن أن نلاحظ أن وجهتي نظر متعارضتين شكلتا نمطين متناقضين في إدراك إدارة المنظمة للدور الاجتماعي الذي يجب أن تمارسه.<sup>1</sup>

## أ- النمط الأول: المسؤولية الاقتصادية *économie responsabilité*

<sup>1</sup> - بن جيمة مريم، بنجيمة نصيرة، المداخلة تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الإدارة، ص 4.

إن جوهر هذا النمط هو أن منشآت الأعمال يجب أن تركز على هدف تعظيم الربح بغض النظر عن أي مساهمة اجتماعية، و أن المساهمات الاجتماعية ما هي إلى تحصيل حاصل أو نواتج ثانوية لتعظيم الربح، و أن أبرز أنصار هذا النمط هو الاقتصادي الأمريكي الحاصل على جائزة نوبل miltonfriedman حيث يشير إلى أن المدراء هم محترفون وليس مالكين للأعمال التي يديرونها لذلك فهم يمثلون مصالح المالكين و على هذا الأساس فإن مهمتهم هي إنجاز أعمالهم بأحسن طريقة ممكنة لتحقيق أعظم الأرباح للمالكين، و إذا ما قرروا إنفاق الأموال على الأهداف الاجتماعية فإنهم سوف يضعفون ديناميكية السوق وبالتالي سوف تنخفض الأرباح نتيجة هذا الصرف على الجوانب الاجتماعية وهذا يلحق خسارة بالمالكين، و لو تم رفع الأسعار للتعويض على ما ينفق على الجانب الاجتماعي فإن المستهلكين سيخسرون أيضا و إذا امتنعوا عن شراء هذه المنتجات فإن المبيعات ستخفض وبالتالي تتدهور المنشأة.

### ب- النمط الثاني: الاجتماعي social

إن هذا النمط يقع على النقيض تماما من النمط الأول و يحاول أن يعرض المنشآت كوحدات اجتماعية بدرجة كبيرة، تضع المجتمع و متطلباته نصب أعينها في جميع قراراتها، و لعل جماعات السلام الأخضر ( green peace) أو الجماعات الأخرى التي تقدم نفسها كأحزاب اجتماعية صرفة تمثل هذا النمط و تحث المنشآت على تبنيه، وبالمقابل تجد المنظمات صعوبة في موازنة متطلبات أدائها الاقتصادي ومزيد من الالتزامات في هذا الاتجاه الاجتماعي سواء على الصعيد الداخلي أو على صعيد الأداء الخارجي.

### ج- النمط الثالث: الاقتصادي - الاجتماعي socio-économique

و هو النمط الأكثر توازنا حيث يرى أن الوقت قد تغير و أن إدارات المنشآت لا تمثل مصالح جهة واحدة - المالكين- فقط و إنما هناك جهات عديدة أخرى مثل الحكومة و المجتمع ترتبط معها بالتزامات معينة، و من أهم الأفكار التي تدعم هذا الاتجاه تلك القائلة بأن اتساع عمليات التخصص أدى إلى تطلع المجتمعات إلى منشآت الأعمال لكي تتحمل مسؤولياتها في تقديم ما كانت تضطلع به الحكومات اتجاه المجتمعات و البيئة.

و إذا كان الأمر بالنسبة للعالم المتقدم حالة طبيعية و ذلك لنضج المنشآت و إداراتها فإنه يمثل مشكلة كبيرة في دول العالم النامية، حيث تم عرض الموضوع بكون النموذج الأول يمثل منشآت القطاع الخاص التي لا هم له سوى مزيد من تحقيق الأرباح حتى لو كان على حساب مصلحة باقي الأطراف مما يثير إشكالية بينها، لذلك يمكن النظر إلى النموذج الثاني باعتباره يمثل ردة فعل من قبل الدولة و هي المسيطر الرئيسي في العالم الثالث، حيث

قدمت منشآتها على أنها خلايا اجتماعية تهدف تقديم مزيد من مزيد من الخدمات إلى المجتمع حتى لو كان ذلك على حساب أدائها الاقتصادي وتحملها خسائر بررت بكونها تمثل متطلبات اجتماعية حتى لو كانت تمثل ضعفا في الأداء أو أنها تخفي فسادا إداريا مستشريا.

وفي ضوء هذا النموذج يظهر أن هناك تقاربا في وجهات النظر ظهر من خلال النموذج الثالث (المتوازن) (باعتباره ممثلا لحالة أكثر واقعية بشأن الأداء على المستويين الاقتصادي والاجتماعي<sup>1</sup>

المبحث الثالث: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية إستراتيجيات التعامل معها ووجهة النظر عنها.

<sup>1</sup> - بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة مرجع سبق ذكره ، ص ص: 5-6.

للمسؤولية الاجتماعية اتجاهات عدة، من خلال أن لها اتجاه على كل من المجتمع وهو اتجاه خارجي، وكذا العمليات الجوهرية التي نعني بها سلسلة القيمة، والحسد التأسيسي الذي هو اتجاهها الخارجي، كما أن للمسؤولية أربع استراتيجيات تتعامل مع المسؤولية الاجتماعية، وفي الأخير وجهة نظر عن تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية أم لا.

### المطلب الأول: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال ثلاثة اتجاهات هي كما يلي<sup>(1)</sup>:

(1) **المساهمة المجتمعية التطوعية:** ويلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي يكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للشركات حديثا نسبيا، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهيئات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية الطويلة الأمد في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي، ويلتزم عدد من الشركات المتعددة الجنسيات بالتبرع بنسبة 1% من أرباحها قبل خصم الضرائب لخدمة القضايا المجتمعية.

(2) **العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة:** غالبا ما تكون الرؤية وقيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشط مع موظفيها تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرصة التنمية المهنية، ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة والمخلفات وتستطيع المنظمة أن تكفل صدق وسهولة الاتصالات مع عملائها، ومن ناحية تأثيرها غير المباشرة عبر سلسلة القيمة ومواثيق الشرف في تدبير الاحتياجات وبرامج لبناء القدرات وتستطيع المنظمات مساعدة مورديها وموزعيها على تحسين أداء قوة العمل والحد من الضرر البيئي.

(3) **حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي:** على الصعيد الداخل تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الرؤية وتهيئ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ، أما على الصعيد الخارجي، فإن كثير من رؤساء الأعمال في القضايا التنموية بمفهومها الأوسع يؤيدون المبادرات الخاصة بالصناعة وغيرها من المبادرات الأخرى.

<sup>1</sup> - الغالي طاهر منصور، مرجع سابق، ص: 76-77.

المطلب الثاني: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

عن منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، وهي تقدم سلع وخدمات مفيدة للمجتمع بمختلف فئاته، فإنه تتوقع قبول المتعاملين معها لهذه المنتجات لكي تستمر في النشاط وتحقق أرباح مرضية، إن رضا الزبائن ممر حيوي باستمرار التعامل لصالح كافة الأطراف، لقد بدأ التعامل مع الدور الاجتماعي متأخر قياساً للاهتمام بالأداء الاقتصادي للعمال، ومنظمات اليوم تحاول أن تكون فاعلة وكفئة في الأداء الاقتصادي والاجتماعي وكذا الأخلاقي بصورة متوازنة دون التركيز على جانب وإهمال جانب آخر.

الشكل (1-2): توازن الأداء في منظمة الأعمال.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 95.

في واقع الممارسات الفعلية فإن المنظمات لا تتعامل مع إستراتيجية واحدة بالنظر إلى دورها الاجتماعي المرتقب، وهنا يمكن الإشارة إلى الاستراتيجيات الخاصة بتعامل منظمات الأعمال مع الدور الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية بالآتي<sup>(1)</sup>:

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، والعامري، مرجع سابق، ص 93.

## 1. إستراتيجية عدم تبني المسؤولية أو إستراتيجية الممانعة:

تمثل هذه الإستراتيجية نظرية تقليدية للدور الاجتماعي لمنظمة الأعمال، حيث ترى إدارة المنظمة أنها غير ملزمة وبالتالي غير مسؤولة عن ممارسة دور اجتماعي اتجاه أي طرف من أصحاب المصالح. إن الدور الأساسي من وجود منظمات الأعمال هو تحقيق عوائد وأرباح من خلال ممارسات اقتصادية فاعلة كفئة وان قيام هذه المنظمات بالدور الاقتصادي كما يجب هو المسؤولية الوحيدة للأعمال والمنظمات ازن ما يترشح من خلال هذا الدور الاقتصادي من ممارسات مفيدة اجتماعيا يمثل ناتج عرضي محتمل لذلك فان الإدارة لا تنفق على الأنشطة الاجتماعية لكونها تمثل تكاليف لا يفترض أن تحمل لمنظمات الأعمال، إن مجمل القرارات المتخذة يجب أن تعرض في أولوية فحص اقتصادي، وهكذا ترفض القرارات التي لا تلي معطيات الأرباح والعوائد المالية حتى ولو كانت جيدة من الناحية الاجتماعية.

وبالعودة إلى هرم المسؤولية الاجتماعية فان المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات للتعامل مع الدور الاجتماعي نجدها في المستوى الأول، وهي المسؤولية الاقتصادية وتحاول أن تتحاشى حتى المسؤولية القانونية بشتى الأساليب والطرق والتبريرات، وقد تعرض نفسها لا إشكالات قانونية ودعاوى مثارة ضدها.

## 2. الإستراتيجية الدفاعية:

في إطار مثل هذا التبنى للمسؤولية الاجتماعية فان منظمة الأعمال تحاول القيام بدور اجتماعي محدود جدا، وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة، تركز منظمة الأعمال على الجوانب المرتبطة بمتطلبات المنافسة وحالات تغير سلوك الزبون لتحقيق مالي عالي، كما يمكن أن تستجيب بالحد الأدنى للضغوط الناشئة من قبل جماعات الضغط وحماية البيئة وفق معايير قانونية معتمدة فقط، وبالعودة إلى هرم المسؤولية الاجتماعية السابق الذكر ترى بموجبها إدارة الأعمال المسؤولية الاجتماعية هي كلفة فقط لا يفترض أن تتحمل المؤسسة أعباءها، فإن هذا النمط من الاستراتيجيات الخاص بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة يطاول المستوى الثاني للمسؤوليات الأربع وهو المسؤولية القانونية، وقد بين البعض أن القيام بالدور الاقتصادي والدور القانوني يمثل متطلبات ملزمة لمنظمات الأعمال وهو لا يمثل مسؤولية اجتماعية بل القاعدة الأساسية للقيام بالدور.

## 3. إستراتيجية التكيف:

في مثل هذه الاستراتيجيات فان منظمات الأعمال تتقدم بخطوات لتبني المسؤولية الاجتماعية أكبر من الأنماط السابقة، فهنا تساهم منظمة الأعمال بالأنشطة الاجتماعية، من خلال الإنفاق على جوانب مختلفة ومرتبطة بحس أخلاقي يتجاوز الاشتراطات الناحية القانونية، والملاحظ على المنظمات التي تبني هذا النوع من الاستراتيجيات تكون في العادة تفي بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والقانونية وبالتالي تراعي المسؤوليات الأخلاقية من خلال الاهتمام بالقيم كيات المقبولة اجتماعيا ويركز عليها المجتمع الذي تعمل فيه، هذا النمط من الاستراتيجيات إذا ما نظرنا إلى هرم المسؤولية الاجتماعية فانه يطاول المستوى الثالث وهو المسؤولية الأخلاقية الذي يراعي جوانب القيمة والسلوك الأخلاقي في قرارات المنظمة.

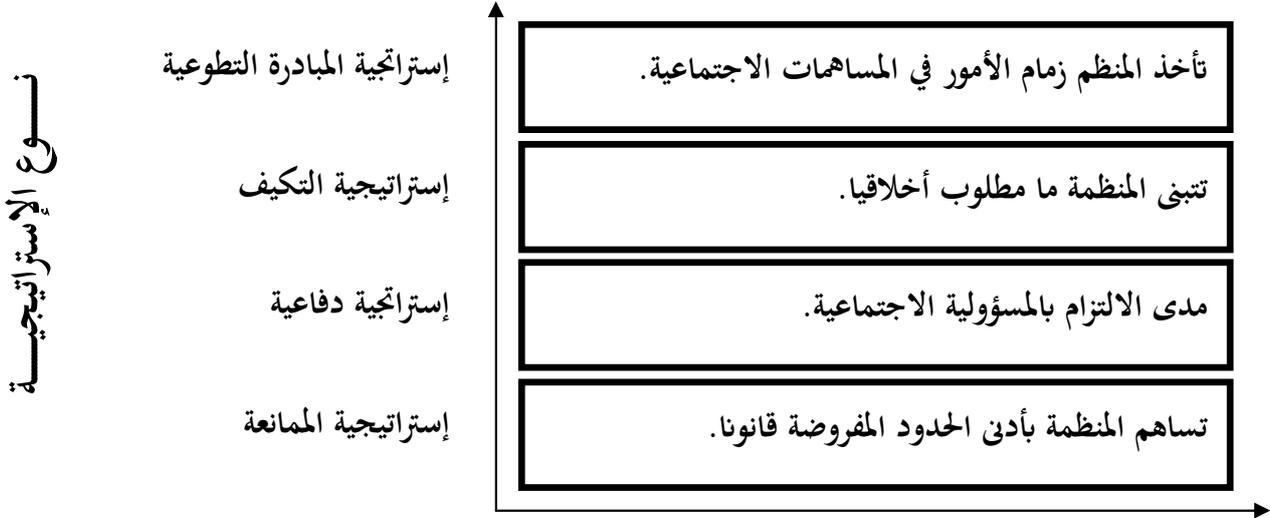
## 4. إستراتيجية المبادرة التطوعية:

وهذه تمثل تبني طوعي للمسؤولية الاجتماعية من قبل إدارة منظمة الأعمال، إن اخذ زمام المبادرة في الفعاليات والأنشطة الاجتماعية من خلال الاستجابة المسؤولة والفعالة يمثل هذا النمط من تحمل المسؤولية الاجتماعية، إن ما يؤخذ بالاعتبار هنا هو الأداء الشامل ورؤية الدور الاجتماعي باعتباره ضرورة النجاح في البيئة المعاصرة للأعمال وعند العودة لهرم المسؤولية الاجتماعية، فان هذا النوع من تبني الدور الاجتماعي يطاول جميع مستويات المسؤولية الاجتماعية وبالأخص المسؤولية الخ<sup>(1)</sup>.

الشكل الموالي يوضح كيفية تعامل المؤسسة مع المسؤولية الاجتماعية واختيار الإستراتيجية الملائمة لها، وذلك قياسا بالأداء الاقتصادي والأخلاقي والاجتماعي ومن جهة وهنا يتبين مدى التزام المؤسسة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، والعامري، مرجع سابق، ص 94.

الشكل (1-3): إستراتيجية التعامل مع المسؤولية الاجتماعية:



### مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية

منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص98.

من خلال الشكل يتبين أن المؤسسة قبل بداية تطبيقها أو تبنيها وهنا وتهتم فقط في إستراتيجيتها فقط بالمجال القانوني، أما المرحلة الأولى الثانية فالمؤسسة تحاول أن تتبين مدى أهمية المسؤولية الاجتماعية لها، في مرحلة متقدمة تصبح المؤسسة ملزمة بتطبيق المسؤولية الأخلاقية في انجاز أعمالها لأجل الحفاظ على سمعتها والبقاء في السوق، وفي الأخير تتبنى المؤسسة المسؤولية بكل أبعادها الأربعة لأجل كسب ولاء الزبائن من خلال انتهاج إستراتيجية المبادرة التطوعية.

### المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة

أن المتتبع للأدب الإداري الذي يعالج موضوع المسؤولية الاجتماعية يجد أن هناك مواقف مؤيدة لان تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المنظمة يمنحها مزيدا من الأدوار الاجتماعية وبالمقابل يكشف بسهولة، في حين هناك من يعارض هذا التوجه ويعتبره مهددا لوجود المنظمات، ومن هنا يدعم كلا من الطرفين آراءهم بحجج قائمة على أسس علمية وعقلانية، ويمكن أن نستعرض آراء الطرفين في التالي:

أولا: المؤيدون لتبني المسؤولية الاجتماعية

يمثل المجتمع الإطار أو الوعاء الكبير الذي تعمل في ظله المنظمات، ويصبح غير مبرر وجود مثل هذه المنظمات في حال عدم اهتمامها بقضايا تخص المجتمع الأساسية منها بشكل خاص، وان تعارض أهداف المنظمة مع أهداف مصالح المجتمع مسألة محسومة من قبل هذا الفريق بإعطاء الأولوية للمجتمع قياسا بالمنظمة ويستندون لموقفهم هذا على حجج نذكر منها<sup>(1)</sup> :

- ✓ يرى أنصار هذا الرأي أن الأرباح يمكن أن تزداد على المدى البعيد من خلال تبني دور اجتماعي كبير.
- ✓ إن المسؤولية الاجتماعية تقلل من إجراءات الحكومة وقوانينها المتعلقة بالتدخل في شؤون الأعمال.
- ✓ امتلاك الموارد، حيث أن منظمات الأعمال وخصوصا الكبيرة منها تتمتع بموارد مالية وموارد فنية كبيرة، تمكنها من تأدية إنجازات اجتماعية هائلة.
- ✓ يري كذلك أنصار هذا الاتجاه أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات لا يعني تخليها عن مسؤولياتها في تحقيق الربح، وإنما لا بد أن يفهم في إطار الاعتدال بين مفهوم المؤسسة ذات الغرض الواحد أقصى ربح، ومفهوم الشركة الأم الراجعة الذي يشير إلى المسؤولية الاجتماعية بلا حدود.
- ✓ الموازنة بين مسؤولية المنظمة ونفوذها حيث أن المسؤولية الاجتماعية تقلل من النقد الموجه لهيمنة منظمات الأعمال على قرارات متعلقة بحياة الناس، حيث يبدو في حالة التداخل والعلاقات الوطيدة بين السياسيين الحاكمين ورجال الأعمال المسيطرين على المنظمات وخاصة الكبيرة منها قد يثير النقد ويولد حالة عدم الثقة بالحكومات لهيمنة أصحاب رؤوس الأموال والأعمال على القرارات السياسية.
- ✓ تدابير وقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة التي ستحدث عاجلا أم آجلا، وهذه التدابير يجب أن تتطور باستمرار وفي ضوء احتياجات المجتمع لها.
- ✓ إن تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية يعزز مكانتها، ويعمل على زيادة مبيعاتها، هذا أيضا ما يؤدي إلى تحقيق إنجازات اجتماعية كبيرة وبالتالي تجنب مشاكل اجتماعية معقدة.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، والعامري، مرجع سابق، ص 82.

ثانيا: المعارضون للمسؤولية الاجتماعية

إن حجج المعارضين لتبني المسؤولية الاجتماعية هي في حقيقتنا حجج علمية وموضوعية تستحق المناقشة وإبداء الرأي بشأنها وتدور اغلب هذه الحجج حول واحدة أو أكثر من التوجهات التالية<sup>(1)</sup>:

● يعتبر تبني المسؤولية سلطة إضافية أكبر ستمتع بها المنظمات لتعزز من نفوذها وقدرتها، فإذا كانت هذه المنظمات تمتلك الموارد الاقتصادية فان تعزيز هذه الأخيرة بسلطة اجتماعية إضافية سيجعل منها قوة كبيرة في المجتمع.

● لا توجد سلطة عليا رسمية من الجمهور يمكن أن تتابع مدى الانجاز الاجتماعي المتحقق، حيث أن دعم وجود مثل هذه الجهة يعقد من عملية التأكد من مدي انجاز المتحقق وقد يترك المجال لادعاء بدور أكبر مما هو واقع فعلا أو قد يغمض حق منظمة رغم تبنيها دور اجتماعيا أكبر.

وهناك من يعارض تبني المسؤولية لعدة اعتبارات منها<sup>(2)</sup>:

● خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي جوهر وجود الأعمال الخاصة.  
● قد يؤدي بالمؤسسة من وراء تبنيها للمسؤولية الاجتماعية إلى ضعف في الأداء الاقتصادي ثم إلى تراجع المبادرات الاجتماعية.

● تحمل المنظمة لأعباء إضافية قد تكون عالية وقد تمر أعمال هذه التكاليف إلى الزبائن.  
● عدم وجود جهات رسمية معروفة من قبل الجمهور يمكن لها أن تتابع مدى انجاز هذا الدور الاجتماعي المتحقق.

● يمكن أن تتعرض المنظمة التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية أن تخلق تضارب للمصالح ويظهر صراع كبير لأصحاب المصالح مع المجتمع.

وهكذا يبدو أن حجج كل من الطرفين لواء المؤيدين أو المعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية تبدو منطقية ومقنعة إذا ما أخذنا في إطار التطرف لزيادة الدور الاجتماعي للمنظمات أو نقصان هذا الدور وظهوره بشكل كبير جدا. وفي إطار هذين الرأيين المتناقضين هنا يبدو أن هناك مدخلا وسطي يحاول أن يجعل من المنظمة نظام

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، والعامري، مرجع سابق، ص 72-73.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 28.

مفتوح على البيئة وضمن هذا، تجدد هذه الأخيرة صيغة معقولة بين الدور الاقتصادي الذي تلعبه بشكل فعال وتنافسي وكفؤ، وبين الدور الاجتماعي الذي تتبناه والذي تحاول من خلاله أن تكون مواطنا صالحا للمجتمع يساهم من خلاله في تطويره ومعالجته قضاياها، ولكن يكون ذلك حسب قدراته.

الجدول الموالي يبين الحجج التي تدفع المؤسسات إما لتبني المسؤولية الاجتماعية أو تفاديها وغض الطرف عنها.

الجدول رقم (1-3): يمثل حجج الطرف المؤيد والمعارض للمسؤولية الاجتماعية

مع المسؤولية الاجتماعية	ضد المسؤولية الاجتماعية
1. توقعات الجمهور: ارتفاع توقعات الجمهور الاجتماعية والرأي العام يدعم الاهتمام الاجتماعي والأهداف الاقتصادية.	1. على المؤسسات الاهتمام بالأهداف الاقتصادية وترك الأهداف الاجتماعية مؤسسات المجتمع.
2. الأرباح الطويلة الأمد: نتيجة العلاقات مع المجتمع وتحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور.	2. متابعة الهدف الاجتماعي يضعف الإنتاجية الاقتصادية مما يؤدي إلى تحقيق الأرباح.
3. الالتزام الأخلاقي: العمل بما هو صواب وتجنب الأعمال غير الشرعية.	3. الأعمال الاجتماعية تعتبر تكلفة النسبة للمؤسسة.
4. صورة المؤسسة: خلق أفضل صورة لجذب الجمهور أكثر واكتساب أسواق أكبر.	4. سيادة المؤسسات في المجتمع وخاصة بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية فإنها ستصبح أكثر قوة.
5. البيئة: خلق بيئة أكثر استقرارا واجتذابا للعمال والمهارة.	5. محدودية الخبرة ونقص المهارة في مواجهة المشاكل الاجتماعية.
6. مصالح حملة الأسهم: رفع قيمة الأسهم على المدى الطويل.	6. إضعاف الأهداف الأخرى للمؤسسة كونها تستنزف طاقة ليست بالقليلة.
7. امتلاك الموارد: المؤسسة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتقديم الدعم الاجتماعي.	7. تعدد المسؤولية الاجتماعية مسألة معقدة وصعبة ويس من السهل استيعابها في الكثير من الأحيان.
8. الوقاية خير من العلاج: فالمؤسسة العاملة في المجتمع تسعى إلى حل المشاكل قبل تفاقم الأوضاع.	8. نقص دعم الجمهور وإمكانية اختلاف الآراء قد يؤدي على حدوث خلافات المؤسسة هي في غنى عنها.

المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 214.

## خلاصة:

بعد التعرض إلى المسؤولية الاجتماعية بمفهومها ومعرفة أهم الخصائص والأهداف لها، ومن ثم تبيان استراتيجيات تعامل المؤسسة معها، وصولاً إلى أبعاد المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة من المسؤولية الاقتصادية وقانونية إلى مسؤولية أخلاقية وخيرية، يتبين أن المسؤولية الاجتماعية تتطلب عدة عوامل وأسس يجب على المؤسسة التي تتبناها الأخذ بها عامل من المجتمع وفرد وصولاً إلى الحكومة أو الدولة، ما يساعدها على زيادة الولاء للزبون اتجاهها والحفاظ على مكانتها في السوق وتحسين صورتها، من كل هذا فالمسؤولية الاجتماعية تعتبر سلاح ذو حدين للمؤسسات الحالية يجب عليها الاهتمام به لأجل تحقيق أهدافها وتطبيق استراتيجياتها وبالأحرى تحسين صورتها لدى الزبون.

# الفصل الثاني:

❖ ماهية التنافسية وعلاقتها بأنماط  
المسؤولية الاجتماعية.

يعد مفهوم التنافسية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدبيات الاقتصادية الذي زاد الاهتمام به مؤخراً نظراً لتسارع عجلة التطورات الاقتصادية العالمية المتمثلة بشكل خاص باتساع نشاط ظاهرة العولمة الاقتصادية وما صاحبها من ربط العالم بشبكة واسعة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما جعل العالم أشبه بالقرية الكونية، ولذا جعل من الصعب على أي دولة في العالم أن تبقى بمعزل عن هذه المنظومة العالمية، التي أجبرت معظم دول العالم على الدخول فيها، غير أن إمكانات هذه الدول المتباينة فاوت بين قدرتها على المنافسة في السوق الدولية، ففي الوقت الذي تستطيع الدول المتقدمة أن تلج الأسواق الدولية بسلع وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة نسبياً لا تستطيع الدول النامية على وجه الخصوص المنافسة في السوق الدولية بإنتاجها الحالي، لذا بات لزاماً عليها أن تبحث عن الأسلوب الذي يمكنها من الدخول للمنظومة الاقتصادية الدولية وبما يحقق لها القدرة على المنافسة لاسيما وأن فرص النمو الاقتصادية فيها أكبر من الدول المتقدمة نظراً لكون الأخيرة قد بلغت تقريباً الطاقة القصوى في استخدام مواردها، كما أن المنافسة توفر البيئة الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد، واستخدامها بالشكل الأمثل، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتحسن مستوى معيشة المستهلكين، فضلاً عن أنها تساعد على القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية المتمثلة بمشكلة ضيق السوق المحلي.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية

التنافسية مصطلح يتمتع بالحدائة ولا يخضع لنظرية عامة تفسره، بالإضافة إلى أنه مفهوم يتداخل ويتشابك مع العديد من المفاهيم مثل النمو والتنمية، هذا المفهوم ارتبط بأمرين اثنين؛ الأمر الأول تمثل في ظهوره والاهتمام به على المستوى القومي، والذي تصاحب مع تفجر قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية، خلال الفترة بين 1981 و 1986 خاصة مع اليابان، وزيادة المديونية الخارجية لها، أما الأمر الثاني فهو ظهور الاهتمام به مجددا في التسعينات من القرن العشرين، كإفراز طبيعي لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد وظهور ما سمي بالعمولة.<sup>(1)</sup>

ومنه فإن الإحاطة ببعض جوانب التنافسية كمصطلح، من خلال التطرق لأهم ما جاء من تعاريف، أنواع ومؤشرات قياس هذا المفهوم مع مراعاة مستوى التحليل، ستكون أهم نقاط الدراسة التي سوف يحاول المبحث الثاني من هذا الفصل التطرق إليها.

## المطلب الأول: تعريف التنافسية

أخذ مصطلح التنافسية موقعا مركزيا في شتى النقاشات والدراسات الأكاديمية، بالإضافة إلى الاهتمامات الدولية، وما يميزه أكثر عن باقي المفاهيم، هو صعوبة أو عدم القدرة على الاتفاق حول إيجاد تعريف دقيق، شامل وموحد، متعارف عليه دوليا، ولعل السبب في ذلك هو اعتباره مفهوم متعدد الأبعاد ويستخدم على نطاق واسع في هذا المطلب سوف يتم تناول أهم التعاريف لمصطلح التنافسية.

## أولا: تعريف معهد التنمية الإدارية

يعد المعهد الدولي للتنمية الإدارية *IMD*، من أهم المعاهد الأكاديمية التي دأبت ولا زالت على الاهتمام بمجال التنافسية العالمية والتي تخص الأمم، ويبرز اهتمامها في إصدارها سنوات للكتاب السنوي للتنافسية العالمية *The World Competitiveness Tearbook*، وهذا منذ عام 1989 بسويسرا، وهو يهدف إلى

<sup>1</sup> - طارق نوير، "دور الحكومة الداعم للتنافسية" حالة مصر"، API/WPS 0302، ص:4.

تحليل وترتيب قدرة الدولة التنافسية، بالتعاون مع 57 معهدا وهيئة مستقلة من أجل ترتيب 60 دولة واقتصادات إقليمية.<sup>(1)</sup>

أما أهم تصورات المعهد حول موضوع التنافسية فإنه يمكن ذكر ما يلي:

### 1- رؤية المعهد حول تعريف التنافسية:

يهتم الكتاب السنوي الذي يصدره المعهد الدولي للتنمية الإدارية من خلال نظريته الشاملة لمصطلح التنافسية واعتبارها مصطلحا متعدد الأبعاد والأوجه، ودائما فيما يخص تنافسية الدولة أو الأمة، ويعرف المعهد التنافسية على أنها: "مجال من مجالات اقتصاد المعرفة، الذي يحلل الواقع والسياسات التي من شأنها أن تساهم في قدرة البلد على خلق المناخ الذي يساهم في استدامة تحقيق القيمة المضافة واستقرار أكبر للمواطنين"<sup>(2)</sup>.

من التعريف السابق يعتبر المعهد الدولي للتنمية الإدارية التنافسية، كمجال جديد من اقتصاد المعرفة الذي بدأت تظهر حوله دراسات ونقاشات مع بداية الثمانينات، لكن يبقى هذا المفهوم لا يخلو من التعبير والقياس الكمين التي يعتمد عليها كثيرا في تحليل قياس وترتيب الدول والاقتصادات من حيث تنافسياتها دوليا.

من جهة ثانية أشار المعهد إلى أن التنافسية كمجال من مجالات اقتصاد المعرفة، يسعى إلى تحليل البيئة المحيطة بالدول التي تتميز من ناحية، بالجانب الطبيعي الذي لا يؤثر فيه العمل الإنساني إلا بالشيء اليسير، ومن ناحية أخرى بيئة تتميز بتأثرها بالعديد من السياسات التي يمكن تغييرها وتكييفها، هذه البيئة بوجهها تؤثر بدورها على تنافسية الدول من خلال إيجاد التوافق والتكيف مع مظاهر بيئية طبيعية وكيفية التعامل معها من خلال سن القوانين وانتهاج السياسات الملائمة التي من شأنها خلق والحفاظ على التنافسية وبالتالي تأخذ طابعا طويل الأمد.

وبالتالي الهدف من تحقيق خلق والحفاظ على التنافسية من وجهة نظر IMD هو تحقيق الاستقرار المعيشي، ونوعية حياة أفضل للشعوب أو المواطن من خلال ظروف معيشية أفضل، خلق الثروة ونوعية حياة مثلى، خاصة تلك المتعلقة بالمظاهر غير الاقتصادية، أي الاحتياجات الاجتماعية، الثقافية والمعرفية، وهنا تكمن أهمية التنافسية التي لا تعتمد فقط على الجانب الاقتصادي للدولة.

<sup>1</sup> -IMD "World Competitiveness Yearbook" 2004, P :754.

<sup>2</sup> -IMD "World Competitiveness Yearbook" 2003, P :702.

## 2- عوامل التنافسية:

من أهم ما توصل إليه معهد التنمية الإدارية *IMD* في كتابته السنوي، هو التركيز على عوامل وميادين أساسية للتنافسية، وعددها أربعة والتي تشمل بدورها على عوامل فرعية، هذه العوامل حسب *IMD*، تبين وتفسر وتحلل العلاقة الأساسية بين البيئة المحلية للدولة، التي تلعب دورا جديا هاماً، وبين عمليات ومراحل خلق الثروة، والتي تتم من خلال الأفراد والمؤسسات، هذه العوامل تتمثل فيما يلي: (1)

## أ- الأداء الاقتصادي:

يندرج تحت هذا العامل الرئيسي حسب تقرير *IMD* الصادر في 2005، 77 عاملا منها:

- الازدهار والرخاء يعكسان الأداء الاقتصادي السابق للقطر.
- التنافسية المستمدة إلى قوى السوق تسهم في تحسين الأداء الاقتصادي.
- الانفتاح على الأنشطة الاقتصادية الخارجية، يحسن الأداء الاقتصادي.
- تعميق التنافس في الاقتصاد المحلي يفرز قدرة المؤسسات على المنافسة في الخارج.
- التنافسية المستندة إلى تنمية الصادرات تترافق عادة مع سياسات استهداف النمو في الاقتصاد المحلي.

## ب- الفعالية الحكومية:

والتي يتم التعرض إليها من خلال 73 عاملا من بينها:

- تقليص تدخل الدولة في أنشطة الأعمال يجب أن يتم بمعزل عن السعي لتوفير شروط المنافسة بين الشركات.
- توفير بيئة اقتصادية اجتماعية شفافة يقلل من تعرض الشركات للمخاطر الخارجية.
- المرونة في تبني السياسات الاقتصادية تسهم في تحقيق التوافق مع المتغيرات الدولية.

<sup>1</sup> - *IMD "World Competitiveness Yearbook" 2005, P :620.*

- تحسين جودة التعليم وجعله بمتناول الجميع يساعد على خلق الاقتصاد والمبنى علي المعرفة.

### ج- كفاءة قطاع الأعمال:

هذا العامل يتكون من 69 عاملا فرعيا من بينها:

- التمويل يسهم في تنمية الأنشطة المتضمنة للقيمة المضافة.

- توافر عمالة ماهرة يعزز تنافسية الدولة.

- ارتفاع الإنتاجية التي تستند إلى القيمة المضافة.

### د- البنية التحتية:

في كتابه السنوي الأخير، عمد المعهد إلى تحليل هذا العامل إلى 95 عاملا فرعيا من بينها:

- وجود بنية تحتية متقدمة تتضمن بيئة أعمال فاعلة يدعم كفاءة النشاط الاقتصادي.

- تعزيز الميزات التنافسية يستند إلى الإبداع والكفاءة في استخدام التقنيات المتوافرة.

- الحفاظ على مستوى معيشي مرتفع يعتبر أحد عوامل الجذب للبلد.

### 3- القواعد الذهبية للتنافسية الدولية:

قدم المعهد في كتابه السنوي عام 2003، مبادئ عشر تمثل حسب القواعد الذهبية لتحقيق التنافسية

الدولية والتي تساهم في الحفاظ عليها، وهذه القواعد الذهبية تتمثل في<sup>(1)</sup>:

- إيجاد بيئة قانونية مستقرة وشفافة.

- تطوير بنية اقتصادية مرنة.

- تعزيز الاستثمار في البنية الأساسية المادية والتقنية.

- تشجيع الاستثمار الخاص والادخار المحلي.

<sup>1</sup> -IMD, Op-Cit, 2003, P : 709.

- تنمية القدرة على غزو الأسواق الخارجية من خلال الصادرات، وكذلك تنمية جاذبية البلد على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر.
- التركيز على كفاءة وسرعة الشفافية للإجراءات الإدارية الحكومية.
- المحافظة على توازن العلاقة بين الأجور، الإنتاجية والضرائب.
- حماية النسيج الاجتماعي، من خلال تقليص الفروقات في الأجور وتقوية الطبقة الوسطى.
- تكثيف الاستثمار في التعليم والتدريب.
- الموازنة بين الانفتاح الاقتصادي والعولمة، بما يحمله من فرص لخلق الثروة وبين الانغلاق والحماية الذي يعزز التماسك الاجتماعي ويحمي نظم القيم.

### ثانيا: تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي

يعد المنتدى الاقتصادي العالمي WEF، أيضا من أهم المؤسسات التي أعطت موضوع التنافسية النصيب الأكبر من اهتماماتها من خلال إصدار هذا المنتدى لتقارير على مستوى الدولة أو الاقتصاد، وفيما يأتي سيتم التطرق إلى أهم اهتمامات المنتدى فيما يخص التنافسية.

### 1- تصور المنتدى حول التنافسية:

عرف المنتدى الاقتصادي العالمي التنافسية في تقريره الأخير 2005-2006، على أنها: "مجموع العوامل، السياسات والمؤسسات التي تهدف إلى تحديد مستوى مرتفع للإنتاجية لدولة ما، ومن ثمة تحقيق مستوى الاستقرار الذي يمكن أن يصل إليه اقتصاد دولة معينة، والتي تنمو بسرعة في المدين المتوسط والطويل."<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - World Economic forum'' The global competitiveness report'', 2005-2006, P :13.

## 2- برنامج التنافسية العالمية:

اعتنى المنتدى الاقتصاد العالمي، بموضوع التنافسية من خلال توجيه اهتماماته الرئيسية إلى أولوية ضرورة دراسة تنافسية الدول، وكل الجوانب المتعددة المتعلقة بها، ولهذا كله يملك المنتدى برنامجا خاصا بالتنافسية يسمى ببرنامج التنافسية العالمي يعني بجانبين أساسيين هما: إصدار التقارير السنوية وتنظيم أوراق وحلقات عمل<sup>(1)</sup>. ويهدف برنامج التنافسية العالمي إلى مساعدة الأمم على ترقية اقتصاداتها من خلال نشر بحوث حول التنافسية الوطنية والإقليمية، بالإضافة إلى حلقات وندوات عمل، وتجدد الإشارة إلى ذكر أهم التقارير التي يدأب برنامج التنافسية العالمي إلى إصدارها سنويا وهي:

## أ- تقرير التنافسية الكونية:

أصدر المنتدى أول تقرير له في موضوع التنافسية سنة 1979 بسويسرا، وهو تقرير سنوي يهدف كدراسة تحليلية إلى تقييم ومناقشة أهم المحاور الخاصة بالتنافسية، بالتعاون مع 122 شريك عبارة عن معاهد بحث متخصصة في كل أرجاء العالم، وهيئات دولية لعينة من الدول، الاقتصادات والمناطق، وعددها في آخر تقرير الذي صدر في: 28-09-2005، 117 دولة<sup>(2)</sup>.

## ب- تقرير تنافسية أفريقيا:

بالإضافة إلى تقرير التنافسية الكونية، يصدر المنتدى تقريرا حول تنافسية أمم أفريقيا والذي يشمل 25 دولة إفريقية، مستعينا بـ 100 مؤشر لقياس تنافسية هذه الدول، والذي تضمن أربعة دول عربية هي الجزائر، مصر، تونس، والمغرب<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> <http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/content/Global+Competitiveness+programme/FAQs#2> Consulte le 15/04/2005.

<sup>2</sup> <http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/content/Global+Competitiveness+report>. Consulte le 15/04/2005.

<sup>3</sup> <http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/content/Global+Competitiveness+programme/Africa+report>.

ويهدف تقرير تنافسية أفريقيا إلى تركيز اهتمام رجال الأعمال على المنطقة، وإيجاد نقاط قوة وضعف في بيئة الأعمال المحلية الخاصة بكل دولة افريقية وبالتالي جعله أداة لمتخذي القرار من أجل اكتشاف معوقات النمو، والتخلص من العقبات التي تؤثر على الاندماج في اقتصاد عالمي مبني على المعرفة.

### ج- تقرير التنافسية العربية:

اصدر المنتدى تقريره الثاني للتنافسية العربية لعام 2005، بعد أن اصدر التقرير الأول من نوعه في محاولة تحليل، تصنيف ومقارنة الاقتصادات العربية كإقليم حيث بلغ عدد الدول العربية المدرجة اثني عشر دولة، وتناول التقرير النقاط التي يجب على الدول العربية أن تأخذها بعين الاعتبار، لتعزيز قدراتها التنافسية والكشف عن أبرز التحديات التي تعوق التنافسية العربية.

### د- تقرير تكنولوجيا المعلومات العالمية:

صدر أول تقرير في تكنولوجيا المعلومات سنة 2001، ومنذ ذلك الوقت والتقرير يسعى إلى قياس درجة مساهمة ومشاركة واستفادة الدول من تطورات وتغيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي يبلغ عددها 104 دول، ومدى مشاركتها في الشبكة المعلوماتية العالمية، باعتبار أن التكنولوجيا تعتبر محركا رئيسيا للنمو الاقتصادي.<sup>(1)</sup>

### ثالثا: تعاريف أخرى للتنافسية:

سيتم التعرض هنا إلى أهم تلك التعاريف التي صدرت من هيئات ومؤسسات دولية ومحلية، التي اعتنت بالتنافسية كمفهوم متعدد الجوانب والأبعاد، والتي من أجله أنشأت مجالس وطنية للتنافسية، ومن أهمها ما يلي:

#### 1- تعريف مجلس السياسة التنافسية الأمريكية:

يعتبر مجلس السياسة التنافسية الأمريكية من أهم الهيئات في الولايات المتحدة الأمريكية، التي تعنى بموضوع التنافسية، وترطبه مباشرة بأجهزة صناعة القرار الأمريكية، ويظهر ذلك جليا في إصدارها سنويا تقريرا حول تنافسية الاقتصاد الأمريكي، وجعله في متناول رئيس الولايات المتحدة الأمريكية.

<sup>1</sup> <http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/content/Global+information+technology+report> consulte le 15/04/2005t.

ويعرف التقرير الأمريكي التنافسية على أنها: "قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل"<sup>(1)</sup>

هو تعريف مازال يبقى عليه مجلس السياسة التنافسية الأمريكية كما هو دون تغيير في تقاريره السنوية، لكن أصبح ينظر لمفهوم التنافسية من ناحية أخرى أكثر تجديداً؛ وهو ناحية الأولويات، أي أولويات السياسة الأمريكية لترقية تنافسية الاقتصاد، وهي تلك الخاصة بالجانب المعرفي والتفاني الذي يعتبر بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية مصدر تفوقها وتميزها عن الدول الأخرى، لذلك دعا تقريرها الصادر عام 2001، إلى جدوى الاهتمام بالسياسات الابتكارية والمبادرات الخلاقة ودعمها من خلال التشجيع المستمر للبحوث العلمية والمهارات الفردية.

## 2- تعريف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OCDE

أما منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OCDE، فقد عرفت التنافسية على أنها: "القدرة على توليد المداخليل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبياً، بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج، وفي الوقت نفسه المقدره على التعرض للمنافسة الدولية"<sup>(2)</sup>.

كما تعرفها أيضاً: "قدرة المؤسسات، الصناعات والمناطق على توليد وبصورة مستدامة دخل ومستوى تشغيل عوامل الإنتاج ذوي مستوى عال نسبياً، مع التعرض للمنافسة الدولية"<sup>(3)</sup>.

كذلك عرفت OCDE التنافسية على أنها: "الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة، إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على المداخليل الحقيقية لشعبها وتوسع فيها على المدى الطويل"<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> -Council on Competitiveness, "US competitivenessreport=rt", 2001, P : 02.

<sup>2</sup> - كمال رزق، وياسين قاسي، "تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية"، مداخلة قدمت ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 09/08 مارس، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

<sup>3</sup> -CNUCED -، "Liens entre la concurrence, la compétitivité et le développement" notre thématique, Genève, 23/05/2002, P :03.

<sup>4</sup> - يوسف سعيدي، "القدرات التنافسية ومؤشراتها"، مداخلة قدمت ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 09/08 مارس، 2005، جامعة ورقلة.

## 3- تعريف الاتحاد الأوروبي:

بدوره اعتنى تقرير التنافسية للاتحاد الأوروبي بإيجاد تعريف للتنافسية وعرفها على أنها: "القدرة على تحسين مستوى المعيشة بصفة مستدامة للمواطنين، وتوفير مستوى عال من الشغل والترابط الاجتماعي"<sup>(1)</sup>. ويهدف الاتحاد الأوروبي إلى الوصول على درجة تمكنه من أن يكون الأكثر تنافسية، ويتمتع باقتصاد ديناميكي مبني على المعرفة والوسائل التقنية الأكثر حداثة، مع توفير وظائف أكثر وأحسن وترابط وتكافل اجتماعي أمثل.

وكمثال عن دولة أوروبية هناك إيرلندا، التي سعت بدورها إلى إصدار تقرير سنوي حول تنافسية اقتصادها، يعرف التقرير الإيرلندي الصادر عن مجلس التنافسية الوطني التنافسية على أنها: "المقدرة على تحقيق النجاح في الأسواق الدولية، من أجل تحقيق مستويات معيشية أفضل للجميع، وهي تعتمد على المستوى التنافسي للمؤسسة وبيئة أعمال مساعدة على الإبداع والانتشار، مما يؤدي على اقتصاد قوي، بمدخيل حقيقية عالية ونمو مستمر"<sup>(2)</sup>

## 4- تعريف حسب مستوى التحليل:

في هذه المجموعة من التعاريف تم التعرض إلى التنافسية على أن تعريفها يختلف باختلاف محل الحديث أو مستوى التحليل، فيما إذا كان منشأة (مؤسسة، مشروع اقتصادي)، نشاط اقتصادي (قطاع) أو دولة، وفيما يلي سيتم التعرض إلى تعريف كل من تنافسية المشروع الاقتصادي وتنافسية النشاط الاقتصادي، باعتبار تم التعرض لأهم التعاريف التي تخص تنافسية الدولة (الأمة).

## أ- تعريف التنافسية على مستوى المشروع الاقتصادي:

يعرف فريق التنافسية الأردني التنافسية على مستوى المشروع الاقتصادي على أنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة، وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية"<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> -Michèle DEBONNEUIL et Lionel FONTAINE, "Compétitivité", la documentation française, Paris, 2003, P : 13.

<sup>2</sup> -National Competitiveness Council, "Annual competitiveness report", Ireland, 2003, P : 04.

<sup>3</sup> -[http://www.competitiveness.gov.jo/competitiveness\\_concept.php#consulte](http://www.competitiveness.gov.jo/competitiveness_concept.php#consulte) le 15/04/2005.

مما يعني نجاحا مستمرا لهذا المشروع الاقتصادي على الصعيد العالمي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاجية الموظفة في العملية الإنتاجية، وتعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي، والمنافسة دولياً<sup>(1)</sup>.

### ب- تعريف التنافسية على مستوى فرع النشاط الاقتصادي:

أما تنافسية النشاط الاقتصادي تعرف على أنها: "تلك التي تتمتع بالقدرة التنافسية هي التي تتضمن شركات قادرة على التنافس في الأسواق المحلية والعالمية، وتحقق أرباحاً على أساس مضطرد<sup>(2)</sup>.

وبالتالي فإن الدولة التي تتمتع بصناعات تنافسية على المستوى العالمي، هي التي تتمتع بتنافسية دولية لان قوتها تمكن في قوة نشاطاتها الاقتصادية.

من التعاريف السابقة يمكن تعريف التنافسية، والذي يتم التركيز عليه هنا، هو التنافسية على المستوى الكلي، أي تنافسية الدولة، والتي يمكن تعريفها على أنها قدرة الدولة على الوصول إلى درجة تحقيق أداء متميز في مختلف المجالات، سواء كان ذلك اقتصادياً، اجتماعياً، أو ثقافياً، من خلال انتهاج السياسات والاستراتيجيات التي تمكنها من الاستغلال الأمثل لإمكاناتها ومواردها، والقدرة على توجيه جيد جدا للجهود والمبادرات، مع التركيز على الجانب المعرفي والثقافي الدين من شأنهما المساهمة في المحافظة على تنافسية الدولة وفي نفس الوقت تطوير وترقية الوضع التنافسي لها في ظروف المنافسة الدولية، إتباع هذه السبل يمنح للدولة إمكانية تحقيق مستوى معيشي أمثل ونوعية حياة جيدة لمواطنيها.

**تعريف استنتاجي التنافسية:** مما سبق ذكره يمكن تعريف التنافسية على أنها نمو اقتصادي بلاد ما ينسبه أعلى من اقتصاديات البلدان الأخرى، وذلك من خلال تسويق المنتجات محلياً ودولياً وذلك من خلال منافسة سريعة برفع الإنتاجية وتحقيق مداخيل مستدامة ومتزايدة وذلك باستقطاب رؤوس الأموال الأجنبية وتوطين التقنية من أجل رفع من مستوى المعيشي للفرد من خلال القدرة على إنتاج السلع الصحية والخدمات بالتنوع الجيدة

<sup>1</sup> - نسرين شهان وعادل العلي، "مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ص: 3-2.

<sup>2</sup> - وصاف سعدي ومجد قويدري، "مركزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري"، مقالة في مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 09، ديسمبر 2003، ص: 118.

وبالسعر المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من الشركات الأخرى، التي نتج نفس المنتج مما يجعلها تبقى في السوق مدة أطول.

### المطلب الثاني: أنواع المؤشرات التنافسية

اختلفت الكثير من الأدبيات على إيجاد تصنيف محدد للتنافسية، ويميز الكتاب بين العدد من الأنواع يمكن ذكر هنا أهمها:

#### أولاً: التنافسية السعرية:

تعرف التنافسية السعرية على أنها: "القدرة على إدماج أو إدخال منتجات اقتصاد دولة معينة الأسواق الدولية بطريقة مربحة، والتي تعتمد بشكل كبير على الميزتين النسبية والتنافسية لها"<sup>(1)</sup>، وتحدد التنافسية السعرية لدولة معينة انطلاقاً من ثلاثة محددات رئيسية هي سعر الصرف، معدل الأجور والأسعار النسبية للمنتجات المحلية مقارنة بالدول المنافسة.

وبالرجوع إلى الميزتين النسبية والتنافسية فإنهما تسمحان لدولة ما على الاندماج بطريقة جيدة في التجارة الدولية، والأهمية الثانية للتنافسية السعرية هي أنها مقياس أو كمؤشر جيد لتطور أسعارها النسبية في المدين القصير والمتوسط<sup>(2)</sup>.

#### ثانياً: التنافسية الهيكلية:

تمثل التنافسية الهيكلية في مجموعة العوامل غير المتغيرة نسبياً، وذات طبيعة هيكلية والتي تؤثر بصفة مستديمة على نمو الحصة السوقية، وبالتالي تأخذ طابعا طويلا الأمد<sup>(3)</sup> هذا النوع من التنافسية أصبح الأكثر الأهمية لدى الدولة المتقدمة الأكثر تصنيعاً، والتي تعطي المنتج ذي الجودة العالية الأولوية مهما كان سعره مرتفعاً.

<sup>1</sup> -Tahar BENMERZOUKA, "Ouverture et compétitivité des pays en développement", édition l'harmatan, 2005, P :279.

<sup>2</sup> - CEPII, "compétitivité des nations", economica, Paris, 1998, P :129.

<sup>3</sup> -Commissariat General du Plan "la compétitivité globale une perspective franco allemande", la documentation Française, Paris, 2001, P :42.

## ثالثاً: أنواع أخرى:

هذه المجموعة تضم أنواعاً أخرى من التنافسية والتي يمكن أن تطبق على المستوى الجزئي أو المشروع الاقتصادي، والتي تتمثل في مجموعة الكفاءات والقدرات (التنظيمية، التسييرية، والتكنولوجية، ... الخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، وهما: (1)

## 1- التنافسية التقانية:

تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، وإن ذلك يتحكم عليها أن تسير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج، كما أن درجة تأهيل العمال، وتوفر جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.

2- التنافسية التنظيمية والتسييرية<sup>2</sup>:

يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة، إن ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الاندماج، أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرها، وعلاقتهاهم بالمرؤوسين. إن مصدر التنافسية التسييرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولوا المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلون بها.

مؤشرات التنافسية<sup>3</sup>:

يوجد العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على إمتلاك المؤسسة لميزة تنافسية ويتم تقسيم هذه المؤشرات إلى نوعين كما يلي:

<sup>1</sup> - بغداد كربالي، "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية"، مداخلة قدمت ضمن فعاليات المنتدى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21-22 ماي 2002، جامعة البليدة.

<sup>2</sup> -رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص ص 115-117.

<sup>3</sup> - نعيمة غلاب وآخرون، مجلة العلوم الإنسانية جامعة خيضر بسكرة، مساهمة المقاول من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ماي 2012 ص 82.

- مؤشرات نوعية:

تنصب هذه الأخيرة على أساس مدى رضا الزبون عن منتجات المؤسسة قياسا بالمنافسين الآخرين، من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل التنافسية وهذه المؤشرات هي:

- **النوعية المتوقعة:** هي تلك النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهذا أمر صعب تحقيقه بسبب التباين في خصائص وحاجات الزبائن.
- **النوعية المدركة:** هي تلك الدرجات من النوعية التي يكتسبها الزبون عند شرائه للمنتج، وقد تكون أكثر أو أقل مما كان يتوقع وهذا يظهر في درجة رضائه.
- **النوعية القياسية:** هي ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة مسبقا والمخطط لها.

- المؤشرات الكمية:

ونلخصها فيما يلي:

- **الربحية:** تستخدم الربحية كمقياس لتقييم أداء المشاريع، ويمكن تعظيمها عن طريق تحسين استثمارات المشروع واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.
- **الحصة السوقية:** يعبر هذا المؤشر عن وضع المؤسسة في السوق وعن حركة المستهلكين بين سلع المؤسسة و سلع المنافسين، وإذا ما انخفضت الحصة السوقية فهذا يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها.
- **النمو السنوي للمبيعات:** يعبر هذا المؤشر على نجاح أعمال المؤسسة وعلى زيادة الحصة السوقية لها مما يدعم موقفها التنافسي في السوق، لذا تسعى العديد م المؤسسات لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه كأحد معايير النجاح، ويحسب هذا المؤشر كما يلي:

(مبيعات السنة الحالية - مبيعات السنة المرجعية)/مبيعات السنة المرجعية

وفي الأخير نلخص إلى أن هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية، إلا أن المؤسسات عادة ما تستخدم المؤشرات الكمية وذلك لإمكانية حسابها إذا ما تم مقارنتها بالمؤشرات النوعية.

المطلب الثاني: علاقة مستويات التنافسية<sup>1</sup>:

لقد شكلت التنافسية أحد أهم المواضيع دراسة ونقاشا ليس في المجال الإداري فحسب وإنما في المجال الاقتصادي كذلك. ونتيجة اختلاف الرؤى بين علماء الاقتصاد وعلماء الإدارة، حيث تم تصنيف هذا المفهوم إلى تنافسية المؤسسة، القطاع وتنافسية الدولة ولكن دراستنا ستركز حول التنافسية على مستوى المؤسسة باعتبارها موضوعنا الأساسي.

## الفرع الأول: مستويات التنافسية

تعد ظاهرة التنافسية من أهم الظواهر التي لا تمثل تحديا للدول الصناعية المتقدمة فحسب، بل النامية منها أيضا، وخاصة تلك الدول التي تسعى إلى إتباع إستراتيجية من شأنها التوسع في الصادرات والتوجه للخارج لتحقيق النمو المستدام، ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث عنها وهناك ثلاثة مستويات للتنافسية وهي كالآتي:

## أولا: التنافسية على المستوى الجزئي (تنافسية المؤسسة)

إن التنافسية أداة رئيسية لتطوير قدرة المؤسسات على التعايش في ظل بيئة تنافسية متسمة بالعمولة وانفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات GATT ومنظمة التجارة العالمية، لذا تمثل التنافسية رهان يجب على كل مؤسسة كسبه بشتى الوسائل التي تقبلها قواعد لعبة التنافسية.

إن أغلب الدراسات تتفق على أن تنافسية المؤسسة هو المستوى الأنسب لتطبيق فكرة التنافسية، لان التنافسي الفعلي يكون ما بين المؤسسات وليس ما بين الدول أو الصناعات، حيث تعرف تنافسية المؤسسة بأنها: "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية، التسويقية، الإنتاجية، الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"

ويؤكد M.Porter بأنه ينبغي على المؤسسة حتى تحقق نجاحها التنافسي وضمان تفوقها، امتلاكها لميزة تنافسية إما في شكل تكاليف أقل أو إما بالتميز (أين تحتل الجودة مكانة أساسية)، وإما تختار جزء من السوق وتقدم له منتجا يوفق بين الجودة والتكلفة حسب خصائص الجزء المستهدف، وتعتبر المؤسسات ذات قدرة

<sup>1</sup> - علي السلمي، (2001): إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، ص 101.

تنافسية إذا استطاعت الحفاظ على استمرارية متحصلاتها عبر الزمن أو زيادة حصتها السوقية ومتحصلاتها بشكل قابل للاستمرار، ولا يأتي هذا إلا من خلال إتباع استراتيجيات تركز على التنافس، أما في جانب التكاليف أو في جانب اختلاف تميز المنتج، ومجمل القول أن الدراسات جاءت بالعدد من المفاهيم المتعلقة بالتنافسية على مستوى المؤسسة لتعكس أربعة معايير أساسية متمثلة في: (1)

- **الربحية:** هي قدرة المؤسسة على تحقيق ربح مضطرد قابل للاستمرار.

- **التميز:** هو نجاح المؤسسة في إضافة شيء يختلف عن منافسيها (من خلال منتج مميز أو كلفة منخفضة نسبية، أو كليهما).

- **التفوق أو المساهمة في التجارة الدولية:** ويقصد بها قدرة المؤسسة على زيادة حصتها في السوق الدولية.

- **المساهمة في النمو المضطرد:** والمقصود به مساهمة المؤسسة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي، والمحافظة على هذه الزيادة.

ومما لا شك فيه أن المؤسسة ذات الطبيعة التنافسية هي المؤسسة التي تحقق المعايير الأربعة بطبيعتها مع الحفاظ على استمرارياتها في بيئة تنافسية دولية.

وعليه يمكن أن نستخلص بان التنافسية ما هي إلا الإمكانية المستمرة للمؤسسة في البقاء والنمو في سوق تنافسية، وذلك ليس بمجرد الإنتاج بأقل تكاليف بل كذلك من خلال ترسيخ مبدأ الجودة والتميز الذي يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف، وتمتاز التنافسية بكونها ذات طابع ديناميكي متطور ويرتبط تحقيقها بمدى توافر موارد بشرية ومادية تستطيع السيطرة على التكلفة وتقود إلى إبداع أشكال التميز والإلتقان في المنافسة.

<sup>1</sup> - منى طعمية الجرف، (2002): مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها مسح مرجعي، سلسلة أوراق اقتصادية، العدد 19، مركز البحث والدراسات الاقتصادية والمالية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص8.

ثانيا: التنافسية على مستوى القطاع<sup>1</sup>

يعد مفهوم التنافسية على مستوى القطاع متشابها إلى حد كبير مع مفهومها على مستوى المؤسسة، لأن القطاع الذي يتمتع بالتنافسية يتضمن شركات قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، كما وأن نجاح مجموعة من المنشآت المكتملة لبعضها البعض في تحقيق ميزة تنافسية دليل على وجود عوامل قوة في القطاع ككل.

كما تشير تنافسية القطاع على قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، ويجب تحديد القطاع بدقة فمثلا صناعة المواصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الإلكترونيات، لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف، ويشير (Porter) إلى أن الدولة يمكن أن تكون منافسة عالميا في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات ولا يمكن أن تتمتع بميزة تنافسية في كل الصناعات فالدولة لا يمكنها خلق صناعات تنافسية، حيث أن نجاح تنافسية إحدى مؤسسات دولة ما لا يعتبر مقياسا على القدرة التنافسية للدولة، حيث يمكن أن يتأتى نشاط مؤسسة واحدة إلى عوامل استثنائية لا يمكن محاكاتها في المؤسسات الأخرى أو على صعيد الصناعة أو الدولة، وعليه كان لابد من التركيز على قدرة وتنافسية صناعة معينة وكافة النشاطات المتعلقة والمرتبطة بها، ونجاح مجموعة من المؤسسات المكتملة لبعضها البعض دليل على وجود عوامل قوة في الصناعة ككل.

## ثالثا: التنافسية على المستوى الكلي (تنافسية الدولة)

ضمن هذا المستوى ترتبط التنافسية بمتغيرات الاقتصاد الكلي كربطها بإمكانية البيع في الأسواق الخارجية أو تحقيق فائض في الميزان التجاري أو ربطها باتجاهات سعر الصرف الحقيقي إذ تعتبر الدولة اقل تنافسية عند ارتفاع قيمته، حيث اهتم الكتاب والاقتصاديين وكذا المنظمات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط، بحيث تعرف التنافسية الدولية بأنها قدرة الدولة

<sup>1</sup> - فرور زروحي، فعاليات المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و 10 نوفمبر، 2010 بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة السلف، ص4.

على إنتاج سلع وخدمات تلي احتياجات الأسواق العالمية وتساعد في ذلك الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل الوطني، والعمل على الحفاظ عليها واستمرارية هذا الارتفاع.<sup>(1)</sup>

ويرى (Aldington) بان تعريف التنافسية لأمة ما هو قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية<sup>(2)</sup>، وهذا التعريف مكافئ لتعريف تبناه (Scoot and Lodge) بان "التنافسية لبلد ما هي قدرته على خلق وإنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده".

- وأشار (Michael PORTER) إلى أن تنافسية الدولة مفهوم متعدد الجوانب فقد تؤخذ على أنها ظاهرة كلية داخل الاقتصاد تتأثر ببعض المتغيرات مثل أسعار الصرف وأسعار الفائدة وعجز الموازنة العامة للدولة، أو تعتمد على ملكية الموارد الطبيعية بوفرة، هنا أوضح (Porter) أن المفهوم الشامل للتنافسية الدولية هو إنتاجيتها، وأن رفع مستوى المعيشة داخلها يتوقف على قدرة المؤسسة على تحقيق مستوى مرتفع من هذه الإنتاجية عبر الزمن.

ويذكر أن العلاقة ما بين التنافسية على المستويات الثلاثة المذكورة أعلاه هي علاقة تكاملية، بحيث أن أحدهما يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود شركات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي، ومن ثم الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة، إلا أن وجود منشأة أو صناعة ذات قدرة تنافسية لا يؤدي إلى امتلاك الدولة لهذه الميزة حكماً، وفي المقابل فإن تحقيق الدولة معدلاً مرتفعاً ومستمرًا لدخل الفرد يعد دليلاً على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة التي تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - نسرين بركات وعادل العلي، (2000): مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ص ص 7-9.

<sup>2</sup> - محمد وديع عدنان، (2003): القدرة التنافسية وقياسها، العدد الرابع والعشرون، سلسلة جسر التنمية، السنة الثانية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر 2003، ص 5.

<sup>3</sup> - منى طعيمة الجرف، مرجع سابق، ص 12.

## المبحث الثاني: الفرق بين الميزة التنافسية والقدرة التنافسية

يعد مصطلح التنافسية *la compétitivité* وكذا مصطلح المنافسة *la concurrence* من أكثر المفاهيم تداولاً على المستويين الاقتصادي والتسييري، فهما يتداخلان ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميزة التنافسية.

## المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

إن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى Chamberlin، 1939 ثم إلى Selzinck، 1959 الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف "شاندلر" و"هوفر" (Schendel & Hofer)، الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم جاء كل من "بورتر" و"داي" Porter، 1984 & Day، 1985 حيث اعتبرا أنها تعد هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية<sup>(1)</sup>، ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفاً إستراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية.

كما يرى "بورتر" أن الميزة التنافسية لا تخص بالدول وإنما بالمؤسسة، فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلفها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين، بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة<sup>(2)</sup>.

كما ينظر للميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية"<sup>(2)</sup>، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، البشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وهو ما يؤكد "السلمي" في تعريفه للميزة التنافسية على

<sup>1</sup> - حسن الزغي، "أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق النسبي"، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول "اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003، ص 02.

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 80.

أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها"<sup>(1)</sup>

ويعرفها حسن عجلان "على أنها خاصية أو مجموعة من الخصائص في المؤسسة التي يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للمشتريين"<sup>(2)</sup>.

واستنادا إلى ما تقدم يمكن أن نستخلص أن الميزة التنافسية توصف بالآتي:

- أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنها تبيع من داخل المؤسسة تحقق قيمة لها.
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة تقدمه لربائتها أو كلاهما.
- أنها تتحقق لفترة طويلة ولا تزاوّل بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

ويعرف خليل الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية معينة، سواء بتحقيق ميزة التكلفة الأقل أو إستراتيجية التميز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى"<sup>(3)</sup>.

وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تنسجم بها المؤسسة دون منافسيها في احد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية، فالميزة تعتمد على نتائج فحص تحليل كل من نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، 2001، ص 104.

<sup>2</sup> - حسين عجلان حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، إثناء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 1، 2008، ص 63.

<sup>3</sup> - نبيل مرسي خليل، "الإدارة الإستراتيجية وتكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص 21.

<sup>4</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 1، 1999، ص 27.

من خلال كل هذه التعاريف يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لربائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتها وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.

## 2.I. أنواع الميزة التنافسية:

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

### ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين<sup>(1)</sup>، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، ول يتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

### ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها<sup>(2)</sup>، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثاره: بحيث قد تنجم قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل كفيل بان يؤدي إلى تميز متواصل.

<sup>1</sup> -M.Porter, Op-cit, P85.

<sup>2</sup> -Ibid, P 152.

### أهمية وأبعاد الميزة التنافسية

أولاً: أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- خلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والفئات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر للمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكن معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأقل أسعار، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وبالتالي ضمان ولاء العملاء وزيادة حصتها السوقية وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات تنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية بعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز.

### ❖ البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل

يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أية مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد

يكلفها الكثير، وتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها.<sup>(1)</sup>

فمفهوم القيمة لدى العميل لا ينحصر في السعر والجودة المنتج، فبالإضافة إلى هذين العنصرين، مدى إقناعه بالمنتج أو الخدمة، وخدمات ما بعد البيع.

فمن جانبها إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل، الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء، بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

#### ❖ البعد الثاني: التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها. وهناك مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية، فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج السلع والخدمات بسعر أرخص من منافسيها، وفيما يتعلق بالموارد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم منتج أو خدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى، وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمؤسسات الميزة التنافسية، فالعديد من المؤسسات يكون وراء نجاحها أساسا ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية أما المصدر الرابع فهو الإمكانيات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها وأفرادها الموجودين من أجل تحقيق احتياجات عملائها.

#### المطلب الثاني: مفهوم القدرة التنافسية:

هناك اختلاف حول مفهوم القدرة التنافسية باختلاف محل الحديث عنها فيما إذا كانت في مؤسسة، أو قطاع، أو دولة؛ فالقدرة التنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن القدرة التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن القدرة

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص14.

التنافسية للدولة التي تسعى لتحقيق مرتفع ومستدام لمتوسط دخل الفرد فيها، وعليه ينظر إلى القدرة التنافسية على ثلاثة مستويات.

### أولاً: القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة

يعتبر مستوى المؤسسة أفضل مستوى لتحديد مفهوم القدرة التنافسية، وهو محل الاهتمام في هذا البحث فالمؤسسات وليست الدول هي التي تتنافس في الأسواق الدولية، ولقد جاء تحديد مفهوم القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة ليعكس أربعة معايير أساسية، تمثلت في الربحية، والتميز، والتفوق أو المساهمة في التجارة الدولية، والمساهمة في النمو المتواصل، أما الربحية فهي قدرة المؤسسة على تحقيق ربح متصاعد قابل للاستمرار، وأما التميز فهو نجاح المؤسسة في تحقيق الاختلاف الإيجابي عن المؤسسات الأخرى، أي نجاح المؤسسة في إضافة شيء يختلف عن منافسيها (من خلال منتج مميز، أداء جيد، تكلفة منخفضة نسبياً، أو خليطاً مما ذكر)، وأما التفوق أو المساهمة في التجارة الدولية، فبقصد به زيادة المؤسسة لحصتها من السوق العالمي، وأما المساهمة في النمو المتواصل فيقصد به مساهمة المؤسسة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي، والمحافظة على هذه الزيادة، وعليه فالمؤسسة ذات القدرة التنافسية هي المؤسسة التي تحقق المعايير الأربعة السابقة المترابطة بطبيعتها، مع استمرار احتفاظها بهذه العناصر في بيئة تنافسية دولية.

ويعد (Philip KCINZLES) أول من أظهر مصطلح القدرة التنافسية سنة 1957، ويعرفها بأنها شيء ما تفعله المؤسسة جيداً ومختلفاً عن منافسيها<sup>(1)</sup>، ثم توالت التعاريف والمفاهيم بعد ذلك.

وفي هذا الصدد تعرف التنافسية للمؤسسة في بريطانيا، على أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالتنوع الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى (المنافسين).

ويعرفها (Jay B.YENRAB) بأنها كل الأصول والإمكانات والعمليات التنظيمية وخصائص وصفات المؤسسة والمعلومات والمعرفة.... الخ، التي تتحكم فيها المؤسسة، وتمكنها من وضع وتطبيق استراتيجيات تحسن من كفاءتها وفعاليتها.

<sup>1</sup> - وائل إبراهيم عبد الرحيم هيمي، التحليل الاستراتيجي للقدرة التنافسية لزيادة فاعلية وحدات قطاع الأعمال العام، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2001، ص 6768.

وعرفت أيضا بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعنى نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، والتكنولوجيا... الخ)، وتعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور، (والمعتمد على الجودة) خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليا<sup>(1)</sup>.

كما عرّفت أيضا من قبل مجلس التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية، على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تجابه اختيارات الأسواق، وتضمن نموا متوصلا ومتصاعدا في مستوى معيشة المواطنين على المدى الطويل.<sup>(2)</sup>

وقدّمت لجنة رئاسة الولايات الأمريكية للتنافسية الصناعية تعريفا يعتبر من أكثر التعريفات شيوعا، حيث اعتبرت القدرة التنافسية للمؤسسة تكمن في إمكانية تقديمها المنتجات أو الخدمات ذات النوعية المميزة وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين، وبما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى وقدراتها على تعويض المشتغلين بها وتوفير عائد مالي للمالكينها.

ونرى أن الموارد والقدرات هي التي توجد الاختلاف في الأداء بين المؤسسات، حيث أن بعض هذه العناصر يحقق الفاعلية لأنه يمكن المؤسسة من إنتاج وتسليم منتجات متميزة، كما أن بعض هذه العناصر يساعد المؤسسة في تنافسيتها مع مؤسسات أخرى عن طريق تحسين الكفاءة، ويمكن تعريف القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة، بأنها مجموعة من الموارد والمهارات أمكن التحكم فيها والسيطرة عليها ومزجها وتوظيفها وتنسيقها وتوجيهها واستثمارها، بما يحقق منفعة وقيمة أفضل للزبون، وتحقيق تميزا وتفوقا على بقية المنافسين، وتسمح باستمرار تحقيق النجاح في ظل المنافسة محليا وعالميا.

<sup>1</sup> - فريق التنافسية الأردني، التنافسية وتجربة الأردن، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، الأردن، 2003، ص2، ص3.

<sup>2</sup> - نيفين حسين شمتن نحو دعم القدرة التنافسية للصناعة المصرية، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي المصري، المجلد 14، العدد 2، 2006، ص75.

## ثانيا: القدرة التنافسية على مستوى القطاع.

يعتبر مفهوم القدرة التنافسية على مستوى الصناعة مشابها إلى حد كبير لمفهوم القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة، لأن القطاع الذي يتمتع بالقدرة التنافسية، يتضمن مؤسسات قادرة على ذلك في الأسواق المحلية والدولية.

كما تجدر الإشارة إلى انه عند الحديث عن قطاع صناعي ما، فإنه من المهم تحديده بشكل دقيق، كأن يقال أشباه المواصلات بدلا من صناعة الإلكترونيات، ذلك أن المجالات المختلفة في صناعة الإلكترونيات على سبيل المثال قد لا تكون متشابهة في ظروف الإنتاج.<sup>(1)</sup>

كما يمكن اعتبار القدرة التنافسية على مستوى القطاع تكمن في قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.<sup>(2)</sup>

كما تتوقف القدرة التنافسية لقطاع ما على إنتاجية عناصر الإنتاج فيه، بحيث تكون أكبر من إنتاجية منافسيه على المستوى الدولي أو تساويه على الأقل، وتكون تكلفة الوحدة المنتجة أقل من تكلفة منافسيه على المستوى الدولي، إلى جانب تحقيق هذا القطاع للتفوق من خلال ارتفاع نصيبه من إجمالي الصادرات العلمية.<sup>(3)</sup>

مما سبق يتضح أن القدرة يتضح أن القدرة التنافسية لقطاع ما تتمثل في تحقيق الإنتاجية المرتفعة، والزيادة في نصيب القطاع من التجارة العالمية، مع قدرة القطاع على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

## ثالثا: القدرة التنافسية على مستوى الدولة

لقد ارتبط الاهتمام بمفهوم القدرة التنافسية على مستوى الدولة، بالعجز الكبير المسجل في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة الممتدة بين 1981 إلى 1987 (خاصة مع اليابان) وزيادة المديونية

<sup>1</sup> - فريق التنافسية الأردني، مرجع سابق، ص 3.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 3.

<sup>3</sup> - منى طعيمة الجرف، مرجع سابق، ص 10.

الخارجية لها، وبالتالي تدهور قدرتها التنافسية أمام مثيلتها اليابانية، وازداد الاهتمام بتنافسية الدولة منذ بداية التسعينات من القرن العشرين، كإفراز طبيعي لما يشهده النظام الاقتصادي العالمي من تغيرات جديدة كظاهرة العولمة، وتحرير التجارة والاستثمارات الدولية، والتقدم السريع في أساليب التكنولوجيا، وكان من شأنها خلق بيئة عالمية متنافسة.<sup>(1)</sup>

بالرغم من تعدد محاولات تعريف القدرة التنافسية للدولة، إلا أنها لم تجتمع على تعريف واحد قاطع. وتعرض مفهوم تنافسية الدولة لمحاورات وجدل واسعين، بسبب تعدد التعاريف المقترحة (ما بين تعريفات مؤسسات وهيئات دولية، وتكتلات اقتصادية، وكتّاب مختلفين)، واعتباره مفهوما متعدد الأطراف والجوانب وذا طبيعة ديناميكية، بمعنى أنه يشتمل على العديد من المتغيرات ذات الطبيعة المتغيرة والمتطورة باستمرار.

ويعتبر التعريف الذي قدمته (Andrea Tysom Laura) من أكثر تعريفات التنافسية شيوعاً، ويتمثل في ما يلي: تشير التنافسية الدولية إلى قدرة دولة ما على إنتاج سلع وخدمات تلي احتياجات الأسواق العالمية، وتساعد في ذات الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لرعايا الدولة المعينة، والعمل على الحفاظ واستمرارية هذا الارتفاع.<sup>(2)</sup>

وكما جاء في تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي في تقريره السنوي عن التنافسية الدولية لسنة 1989 ما يؤكد على دور المنظم في تدعيم القدرة التنافسية للدولة، فيرى أنها قدرة المنظمين داخل الدولة على تصميم وإنتاج وتسويق السلع والخدمات بخصائصها السعرية، لتجعلها أكثر جاذبية من منافسيها.<sup>(3)</sup> وفي تقرير آخر عن التنافسية الدولية لسنة 1995 قام المنتدى بتعريف القدرة التنافسية للدولة، على أنها قدرة الدولة على خلق مزيد من الثروة عن منافسيها في الأسواق العالمية.<sup>(4)</sup> ويعكس هذا التعريف العلاقة بين القدرة التنافسية للدولة وخلق الثروة. وفي تقرير له كذلك لسنة 1997 عرفها على أنها قدرة الدولة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة

<sup>1</sup> - طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية (حالة مصر)، مؤتمر القدرة التنافسية للاقتصاد المصري، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، القاهرة، 8-10ماي 2003، ص1.

\* خبيرة اقتصادية أمريكية وأستاذة إدارة الأعمال بكلية هاس للأعمال (Haas School Of Business) بجامعة كاليفورنيا.

<sup>2</sup> - نيفين حسين شمت، مرجع سابق، ص 76.

<sup>3</sup> - منى طعيمة الجرف، مرجع سابق، ص 15.

<sup>4</sup> - World economic forum, The global competitiveness report, oxford universitypress, 1995, p36.

في الدخل الحقيقي للأفراد مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي.<sup>(1)</sup> وبالتالي ربط هذا التعريف بين القدرة التنافسية والنمو الاقتصادي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي. وفي تقرير آخر للمنتدى عن التنافسية الدولية لسنة 2003، عرف القدرة التنافسية للدولة في قدرتها على إنتاج سلع فريدة وجديدة وحديثة تستند على العنصر التكنولوجي وليس على المزايا النسبية القائمة على تقديم منتجات تتسم بانخفاض تكلفتها ووفرة مصادرها الطبيعية.<sup>(2)</sup>

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)، على أنها المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعدالة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل.<sup>(3)</sup>

كما عرّفها المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000، على أنها القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالٍ وتماسك اجتماعي، وهي تغطي مجالا واسعا وتخص كل السياسة الاقتصادية.<sup>(4)</sup>

في حين يتبنى المعهد العربي للتخطيط بالكويت المفهوم الواضح للقدرة التنافسية للدولة ويرتكز على الأسواق الخارجية والاستثمار الأجنبي المباشر، واعتبر التنافسية الدولية هي التي يجب أن تلي الشروط والمعايير التالية:<sup>(5)</sup>

- كفاءة الإنتاج (الإنتاج الأكثر والأكفأ نسبيا)، ويعني ذلك انخفاض التكلفة من خلال ترقية الإنتاجية والاستخدام الأمثل للموارد عبر استخدام التقنية الحديثة والتنظيم. كما يراعى شرط الكفاءة ارتفاع الجودة وفقا لأفضل المعلومات حول الأسواق وتقنيات الإنتاج. كما تعني الكفاءة تحقيق مبدأ الملائمة والتي تعني الصلة مع الحاجات العالمية في المكان والزمان، ونظم التوريد، وذلك استنادا على أحدث المعلومات عن السوق ومرونة الإنتاج والتخزين والإدارة.

<sup>1</sup>- World economic forum, The global competitiveness report, oxford universitypress, 1997, p84.

<sup>2</sup>- World economic forum, The global competitiveness report, oxford universitypress, 2003, p25.

<sup>3</sup> - حسن بشير محمد نور، سياسات التنافسية: السمات والملامح العامة، دراسات مصرفية ومالية، مركز البحوث والنشر والاستشارات، أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية، السودان، العدد 10، يوليو 2007، ص 9.

<sup>4</sup>-Debonneuil-michele et fontagné-lionel, compétitivité, conseil d'analyse économique, paris, 2003,p13.

<sup>5</sup> - مصطفى بابكر، سياسات التنظيم والمنافسة، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، جسر التنمية، العدد 28، 2004، ص 9.

- بيع كمية كبيرة من السلع المصنّعة، والتحول إلى السلع عالية التصنيع والتقنية، والتي تولد قيما مضافة عالية في السوقين المحلية والخارجية، وبالتالي توفير عوائد أكبر متمثلة في الدخل المحلي الخام، مستوى دخل الفرد، نمو مستدام.

- استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة حسب مناخ الاستثمار المتوفر في البلد المعين، وما يوفره من مزايا للاستثمارات الأجنبية، حتى يشكل ذلك رافعة استثمارية تضاف إلى المزايا النسبية للبلد.

وهناك من ميّز بين أربعة اتجاهات رئيسية في تعريف القدرة التنافسية للدولة أو في وصف اقتصاد ما بأنه تنافسي، وذلك على النحو الآتي<sup>(1)</sup>

- قد يقال أن بلدا ما تنافسيا بمعنى أن الأداء الكلي لهذا البلد أفضل من أداء البلدان الأخرى المنافسة، حيث يعبر عن الأداء الكلي بدلالة مستوى المعيشة، أو متوسط الدخل الفردي ومعدل نموه، والذي يفترض أنه يعبر عن مستوى الإنتاجية ونموها في البلد المعني، وقدرته على مبادلة منتجاته بمنتجات الدول الأخرى في الأسواق الدولية.

- وقد يشار إلى القدرة التنافسية للدولة بقدرتها على بيع منتجاتها في الأسواق الدولية، أي إلى أداء الدولة في مجال التجارة الدولية. ولكن عادة ما يطلب أن يقرن حسن أداء الدولة في التجارة الدولية بارتفاع مستوى معيشة مواطنيها. وهذا بدوره يتوقف على شروط التجارة، أي السعر النسبي لصادرات الدولة بالقياس إلى وارداتها. وإذا كان من الممكن التأثير إيجابيا في شروط التجارة بتخفيض قيمة العملة، حيث تصبح السلع الوطنية أكثر جاذبية في نظر المشتريين الأجانب، إلا أن هذا التخفيض يؤدي أيضا إلى انخفاض القدرة الشرائية لمواطني الدولة (وذلك بالنظر إلى ارتفاع أسعار الواردات)، ومن ثم انخفاض مستوى معيشتهم. ومن هنا يشدد المؤيدون لهذا الاتجاه (اللجنة الرئاسية الأمريكية للتنافسية الصناعية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) في تعريف القدرة التنافسية على أن السبيل الأمثل لجعل منتجات الدولة أكثر في الأسواق الدولية، هو التعلم من أفضل الممارسات المتاحة في الدول الأخرى والإبداع التكنولوجي، وذلك لتحسين المنتجات والعمليات، ومن ثم زيادة الإنتاجية.

<sup>1</sup> ابراهيم العيساوي، التنافسية الوطنية والتنمية الشاملة، ندوة التنافسية والتنمية والفتح الاقتصادي: التحديات والرهانات، تونس، 23 و24 أكتوبر 2003، ص 354، ص 356، متاح على: [http://www.ieq.nat.tn/cahiers/cahier19/ibrahim\\_iissaoui.doc](http://www.ieq.nat.tn/cahiers/cahier19/ibrahim_iissaoui.doc) الاطلاع عليه بتاريخ 2009/01/15.

- وقد تعتبر الدولة تنافسية إذا كانت تحسن استخدام ما تحت تصرفها من الموارد الطبيعية والبشرية، وذلك بغض النظر عن مقارنة أداؤها الكلي بأداء غيرها من الدول، وأدائها في مجال التجارة الدولية في حد ذاته، فقضية التنافسية هنا تتمثل في الإجابة عن السؤالين التاليين: هل أحسنت الدولة استخدام مواردها؟ وهل ثمة مجال للوصول إلى مستوى أفضل لاستخدام هذه الموارد؟ وطبقا لهذا الاتجاه في تعريف القدرة التنافسية للدولة فلا مجال للمقارنة بين أداء الدولة وأداء غيرها من الدول، وعليه تجرد التنافسية من أحد أركانها الرئيسية ألا وهو البعد النسبي أو المقارن، أي المقارنة بين الدول. وعليه يعتمد هذا الاتجاه في تعريف القدرة التنافسية على الكفاءة في تخصيص الموارد.

- والاتجاه الرابع يدور حول اندماج الدولة أو الاقتصاد الوطني في الاقتصاد العالمي. ففي تقرير لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (United nations conference on trade and developmentunctad)، عرفت القدرة التنافسية للدولة النامية بقدرتها على اندماج في الاقتصاد العالمي، وهو ما يتطلب اتخاذ سياسات تتجاوز مجال التجارة، لتشمل السياسات المتعلقة ببناء القدرات الإنتاجية وإقامة بنية تحتية تنافسية (تشمل الموارد المادية والبشرية) توفر القدرة على تطبيق التكنولوجيات وعلى الإبداع بنطاقه الواسع.

ويتضح مما سبق أن مفهوم القدرة التنافسية على مستوى الدولة مفهوم نسبي ومتعدد الأبعاد وذو طبيعة ديناميكية، فلا يوجد تعريف قاطع ومحدد، لذلك يرى الباحث أن القدرة التنافسية للدولة تكمن في مدى إمكانيتها في تقديم (إنتاج) وتسويق منتجات ذات أسعار وجودة تنافسية في الأسواق الدولية، وبما يؤدي إلى رفع مستوى دخل الفرد ومستوى المعيشة، وأنها لا تعتمد على مقدار ما تمتلكه الدولة من أصول وثورات، بقدر ما تعتمد على قدرة الدولة في كفاءة استخدام القدر المتاح منها حتى ولو كان ضئيلا.

### المطلب الثالث: الفرق بين الميزة التنافسية والقدرة التنافسية

في هذا العنصر سنتطرق لبعض الفروق بين الميزة التنافسية وبعض المصطلحات المشابهة لها كالتنافسية، القدرة التنافسية، والتفوق التنافسي.

## أولاً: الفرق بين الميزة التنافسية والتنافسية

تعرف التنافسية على أنها تلك القدرة المميزة التي تمتلكها المؤسسة قصد تحقيق موقع تنافسي في السوق لأطول فترة ممكنة.<sup>(1)</sup>

كما عرفنا الميزة التنافسية على أنها التفرد بمزايا تجعل المؤسسة أكثر فعالية على خلاف منافسيها، بالتالي نجد أن الميزة التنافسية يمكن اكتسابها وهي كل ما يميز المؤسسة عن غيرها ويؤدي بها إلى زيادة الربحية خلال مدة معينة.

- ومنه يتضح الفرق بين كل من التنافسية والميزة التنافسية، كون الأولى تقوم على أساس التحليل الساكن وتعتمد على وفرة الموارد مما يؤدي إلى اختلاف التكاليف بين الدول، ومن خلاله يتحدد نمط واتجاه التجارة الدولية والتخصص، أما الثانية فتخلق ويمكن اكتسابها من خلال انتقال عوامل الإنتاج كرأس المال، والتكنولوجيا والسبيل إليها الابتكار والتنوع.

- غير أن التنافسية والميزة التنافسية ما يجمعهما أكثر من الذي يفرقهما، فالهدف مشترك والغاية واحدة وطريقة تحسين التنافسية أو اكتساب ميزة تنافسية طريقة واحدة متشابهة.

## ثانياً: الفرق بين الميزة التنافسية والقدرة التنافسية

يعرف بعض الباحثين القدرة التنافسية على أنها مجموع التصرفات المنتظمة في تشغيل الأصول لخلق وإنتاج سلع أو خدمات في السوق من خلال دمج المهارات الفردية والجماعية والتكنولوجيا الحديثة.

كما تعرف على أنها القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة سواء بالنسبة للمؤسسة أو على مستوى القطاع أو على مستوى الدولة.

حيث أنه هناك من الباحثين من يرون أن القدرة التنافسية هي نفسها الميزة التنافسية.<sup>(2)</sup>

ومنه نجد أن الفرق بين الميزة التنافسية والقدرة التنافسية هو نفسه الفرق بين الميزة التنافسية والتنافسية.

<sup>1</sup> - عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة: شركة الإسمنت عين الكبيرة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 9.

<sup>2</sup> - بوربالة احمد، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - باتنة، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014، ص 37.

## ثالثاً: الفرق بين الميزة التنافسية والتفوق التنافسي

يعرف التفوق التنافسي على أنه: "القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون مقارنة بالمنافسين"، ونلاحظ أنه نفس المسعى الذي تسعى إليه الميزة التنافسية وهو تحقيق قيمة متفوقة للزبون على خلاف المنافسين.<sup>(1)</sup>

وبالتالي نجد أن التفوق التنافسي هو نفسه الميزة التنافسية.

---

1- بلال كامل عودة، "دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في بغداد، مجلة جامعة الأبيار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 6، العدد 11، 2014، ص 262.

## المبحث الثالث: علاقة أنماط المسؤولية الاجتماعية بالتنافسية

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.

## المطلب الأول: النمط الاقتصادي

مع تحول المؤسسات الاقتصادية إلى الملكية الخاصة وإعادة تنظيمها كان متوقعا أن يتوقف الدور الاجتماعي لهذه الأخيرة، على اعتبار أن البرامج الاجتماعية عادة ما تكون ملازمة للمؤسسات العمومية، ولكن التجارب العملية والواقع الاقتصادي المعاش أظهر ضرورة تبني الدور الاجتماعي والأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية باعتباره استثمار كباقي الاستثمارات الأخرى، الشيء الذي من شأنه أن يعزز القدرات التنافسية لهذه الشركات.

أصبح للشركات اهتماما متزايدا في المسؤولية الاجتماعية على ما يبدو أنه يكون لها تأثير إيجابي على ردود المستهلكين الوجدانية والسلوكية، وعلاوة على ذلك، وقد تم ربط المسؤولية الاجتماعية للشركات لزيادة القيمة السوقية للشركة، وأداء مالي أفضل، أبحاث المستهلكين على المسؤولية الاجتماعية للشركات ركزت أساسا على تأثيرها على الاختيار والتفضيل، وهناك ما يمكن قوله حول تأثير المسؤولية للشركات في إطار تقديم الخدمات، وعنصرها هاما من الاقتصاد، وعلى رضا وولاء العملاء<sup>1</sup>.

كما اعتبر البعض إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة شكلا من أشكال الاستثمار الاستراتيجي باتجاه بناء وصيانة سمعة الشركة، إذ اقتضت متطلبات الانتقال من (التنافس) إلى (التسابق)، ضرورة الاستجابة للضغوط الاجتماعية والبيئية، وإلى ملاحظة أثر الخصائص المميزة لبناء الميزة التنافسية المستدامة ضرورة مساندة العوامل الاقتصادية للمنظمة بعوامل أخرى غير اقتصادية فالشركات التي تبنت إستراتيجية التي تقوم على هذا المبدأ، لديها الفرصة لبناء علاقات أقوى مع جميع أصحاب المصلحة، لتمييز ما يتعلق بالمنافسة وبالتالي تحقيق ميزة

<sup>1</sup> - رابعة سالم النصور، أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط الأردن، ماي 2010 ص 75.

تنافسية مستدامة وأخذت مفهوم الموجودات الإستراتيجية يضم كل موارد المنظمة (المادية وغير المادية)، وأصبح رضا أصحاب المصالح هو الاستجابة الحقيقية لمتطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة (سعيد والباوي،

وفرضية "Poeter" تقترح أن الابتكار يمكن أن ينبع من القضايا البيئية، والتي يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية تجارية، وفي الآونة الأخيرة، تم تطبيق نفس الفكرة على المسؤولية الاجتماعية للشركات قالا بان الانفصال بين نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات وإستراتيجية أعمالهم يحجب أكبر الفرص والفوائد عن الشركات والمجتمع لتحقيق ميزة تنافسية.

فهناك أهمية بالغة لميزة السمعة ذكراها فالمستثمرون أكثر استعدادا للثقة باستثماراتهم مع الشركات التي تتمتع بسمعة ممتازة نظرا لانخفاض المخاطر المحتملة، وربما تعزيز فرص التسويق، فتوفر ميزة السمعة المتفوقة قد تؤدي إلى<sup>1</sup>:

- تنازلات في التسعير.
- روح معنوية أفضل.
- انخفاض المخاطر.
- زيادة المرونة الإستراتيجية.
- تحسين الأداء المالي.

فميزة السمعة تعزز إلى حد كبير جهود التسويق في الشركة من خلال توفير الفرصة لاستهداف قطاعات حساسة للجودة مع أقل الأسعار.

والشركات في دراسة بحثية تسعى لزيادة الربحية والنمو، ولكن هذه لم تكن أهدافهم فقط، فكانت على استعداد أيضا للبحث عن ميزة تنافسية من خلال البحث عن فرص في الطرق الأقل تقليدية، على سبيل المثال: من خلال المسؤولية الاجتماعية للشركات، عنك ثلاثة أبعاد تكمن في: الابتكار في المنتجات والخدمات، خدمة الأسواق غير المخدومة، وبناء نماذج عمل جديدة ويمكن أن تكون محرك لتشغيل الكثير من العمليات في الشركة، مثلا الشركة التي تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات إذا قامت بدعم قطاع التعليم فإنها في المدى المتوسط والبعيد تحصل على سوق أكبر لمنتجاتها، أو توفر عمالة ماهرة لاستقطابها، فتكون العلاقة مع المجتمع تكاملية وتساعد في ضمان استمرار الشركة ونجاحها.

<sup>1</sup> - رابعة سالم النصور، مرجع سبق ذكره، ص 76

كما تتأثر الإيرادات إيجابيا من قبل متزايد من زبائنها الذين يفضلون بيئة المنتجات الآمنة، كذلك الدعم من أجل التأثير الإيجابي لتنمية الموردين على عوامل تنافسية غير التكاليف، بما في ذلك الجودة، والتسليم، ومرونة التصنيع، ووجدت آثار إيجابية من التنمية المستدامة لتعاون الموردين، وكلاهما على التكلفة والأداء التشغيلي والتي تشمل الابتكار، والمهلة الزمنية، والجودة، والقدرة على الاستجابة.

ويمكن تقسيم تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية المستدامة إلى خمسة عناصر مختلفة التي تتقاطع بعضها البعض<sup>1</sup>:

- التقييم وتعزيز العلامة التجارية.
- عمليات أكثر كفاءة.
- تحسين الأداء المالي.
- زيادة في المبيعات وولاء المستهلك.
- زيادة القدرة على اجتذاب واستبقاء الزبائن.

وقد أكد العديد من الباحثين على أهمية الاستثمار في مجالات مختلفة من المسؤولية الاجتماعية مثل إجراءات اجتماعية جيدة، لإعداد إستراتيجية تجلب الكثير من الفوائد على المنظمة مثل زيادة المبيعات أو تحسين الصورة الذهنية ومنهم العالم فهو مؤيد لوجهة النظر التي ترى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لها بعدد من اقتصادي واجتماعي وأنه لابد على الشركات أن تسعى إلى الإبداع في تبني برامج المسؤولية الاجتماعية .

كما أكد باحثون آخرون مثل في الإدارة الإستراتيجية أن المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن توفر التنافسية، والكثير من الدراسات تقدم دليلا على أن الآثار الإيجابية المسؤولية الاجتماعية للشركات على رضا وولاء وحسن النوايا بعد فشل خدمة هي أقوى بموجب قواعد العلاقة المجتمعية، كما أنها تنسجم مع المعايير المجتمعية للرعاية والاهتمام بالآخرين<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: النمط الإجتماعي

<sup>1</sup> - رابعة سالم النصور، ص 77 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 78 .

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

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

وتعتبر أهمية الالتزام الاجتماعي تجاه الموردين بنظر 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، وأسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة 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 مستحققاتهم بغير حق أو تعطيتهم وعود كاذبة فإن العلاقة بين الطرفين تكون مبنية على المكسب السريع. فالمورد لا يضمن تعامله مع المؤسسة مرة أخرى فيحاول الحصول على أعلى مقابل للمعاملة الحالية ويقدم الخدمة بأقل تكلفة وهو ما قد ينتج عنه انخفاض الجودة لأن المورد لا يكثر برضا تلك المؤسسة عنه في المدى البعيد لأن علاقته بها قد لا تمتد كثيرا، ولا تستطيع تلك المؤسسة أن تطلب من

الموردين ما تطلبه المؤسسات الأخرى التي لديها علاقة تعاون طويلة الأجل معهم وبالتالي فلن تجد العون من الموردين لتطوير المنتج أو تقليل وقت التوريد أو تطوير طريقة العمل

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 ولتضمنين 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.

### المطلب الثالث: النمط الاقتصادي والاجتماعي:

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 مربحة للمؤسسة. ومن هذه المهام ذات الطابع نذكر:<sup>1</sup>

- خلق الرابط الاجتماعي بين المؤسسة والعامل من خلال تحفيز العامل ووضع نظام قيمى 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 ليوجه العاملون طموحاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛

- 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

<sup>1</sup>Jean-Christophe Lepissier, **Manager : une responsabilité sociale**, Editions Liaisons, paris; 2001, pp : 26-28

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:

✓ 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 مبالغ 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.

أما 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 الصحيحة والمتوازنة بشكل متين لشرعية المؤسسة، كما أن تطبيق الأخلاقيات في ميدان الأعمال يوجد الترابط في المؤسسة

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>1</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 تتنافس عليها المؤسسات.

<sup>1</sup> - بابا عبد القادر و وهيبه مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة، ص12. منشور على المواقع: <http://iefpedia.com/arab/?p=19505> (14/12/2011)

خلاصة :

من خلال تناولنا للفصل الثاني خالصنا أن مفهوم التنافسية يختلف فعلا باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في الدراسة وتوصلنا أن التنافسية هي العامل أكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار حيث وضحنا بشيء من التفصيل أهم هذه المؤشرات والعلاقات بأنماط المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، وستكون دراستنا الميدانية في مؤسسة سونلغاز في الفصل الثالث التطبيقي المرآة العاكسة للفصول النظرية

# الفصل الثالث:

❖ دراسة حالة بمؤسسة توزيع  
الكهرباء والغاز تيسمسيات.

بعد التعرض بالدراسة والتحليل بمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

في دور أنماط المسؤولية الاجتماعية في تعزيز التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية، سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط العناصر النظرية على أرض الميدان من خلال أخذ مؤسسة سونلغاز نموذجاً ودراسة حالة، وهذا تدعيم الفرضيات البحث، وتم اختيار مؤسسة سونلغاز على أساس، المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية مرتبطة أساساً بالمؤسسات الكبرى ذات الأداء المتميز فإن أكبر مشكل في الدراسة الميدانية صعوبة تحديد مجتمع الدراسة.

ولعل أبرز الأسباب التي حتمت علينا اختيار شركة سونلغاز كدراسة ميدانية يعد إلى مل يلي:

- اعتبار المؤسسة معاصرة، لكونها تستثمر في مجال جد حيوي وهو الغاز والكهرباء.
- التسهيلات التي يمكن أن تقدمها المؤسسة للطلبة لأجل القيام بالدراسة.
- موقع المؤسسة قريب مما يساعد على إنجاز الدراسة الميدانية وريح الوقت.
- مناسبة المؤسسة لموضوع الدراسة الميدانية.
- على هذا الأساس نتطرق إلى الفصل الأول الذي يتمحور حول المؤسسة محور الدراسة، يليها
- تحليل نتائج الاستبيان، وفي الأخير استخلاص أهم النتائج المتوصل إليها من خلال البحث.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة سونلغاز

المطلب الأول: نشأة سونلغاز

أولا: نبذة عن سونلغاز

❖ 1947: إنشاء شركة كهرباء و غاز الجزائر كلفت هذه الشركة بإنتاج نقل و توزيع الكهرباء عبر كافة التراب الجزائري.

❖ 1969: إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز الأمر الرئاسي رقم 69-59 بتاريخ: 1969/07/26 المتضمن حل كهرباء وغاز الجزائر وإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والتي تكفلت بإنتاج نقل، توزيع الكهرباء ونقل و توزيع الغاز عن طريق الأنابيب عبر كافة التراب الوطني.

1983: إنشاء شركات مختصة في الأشغال وإنتاج العتاد حولت إلى مؤسسات مستقلة عن الشركة الأم كهريف - كنغاز - انارقة - التركيب - كهركيب إلى آخر

❖ 1991: المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 1991/12/14 والمتضمن تغيير الطابع التشريعي للشركة كمؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري

جوان 2002: المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 2002/06/01 المتضمن تغيير الطابع التشريعي للمؤسسة إلى شركة ذات أسهم والدولة هي الشريك الرئيسي بالنظر إلى القانون رقم 02-01 المؤرخ في 2002/02/05 المتعلق بالكهرباء والغاز.

ثانيا: نبذة عن مديرية التوزيع تيسمسيلت

- ❖ قبل جانفي 2001: مندوبية تيسمسيلت التابعة لمركز توزيع تيارت.
  - ❖ جانفي 2001: خلق مركز توزيع تيسمسيلت المستقل عن تيارت.
  - ❖ جوان 2005: إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع تيسمسيلت.
  - ❖ جانفي 2009: تحويل اسم المديرية الجهوية إلى مديرية التوزيع تيسمسيلت.
- هذه المديرية تدير بدورها ثلاث وكالات إقليمية.

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة وهيكلها التنظيمي

نذكر على سبيل المثال لا الحصر

- إنتاج، نقل، توزيع و تسويق الكهرباء في داخل و خارج التراب الوطني

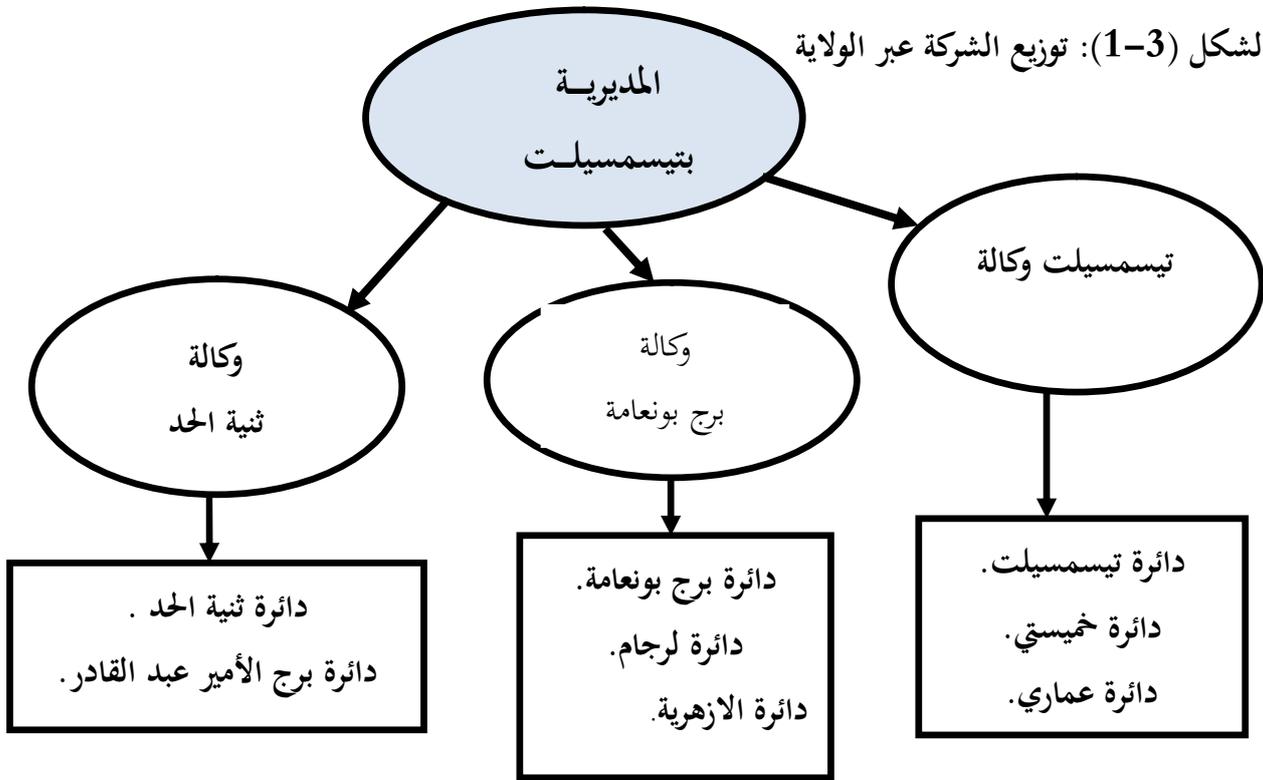
- نقل الغاز لسد حاجيات السوق الوطنية
- توزيع وتسويق الغاز داخل وخارج التراب الوطني.
- تطوير التموين بكل الخدمات الطاقوية.
- دراسة وتطوير كل أشكال ومنابع الطاقة.
- إنشاء الفروع والمساهمة داخل وخارج الوطن بصفة عامة سونا لغاز تسهر على الخدمة العمومية في ميدان الطاقة وفقا للقوانين السارية المفعول.

#### من وظائف المديرية

- توزيع وتسويق الكهرباء عبر كل تراب الولاية.
- توزيع وتسويق الغاز عن طريق الأنابيب عبر كل تراب الولاية.
- تطوير الثمين بالخدمات الطاقوية (كهرباء وغاز).
- بصفة عامة مديرية التوزيع مكلفة بوظيفة الخدمة العمومية طبقا للتشريع المعمول به.

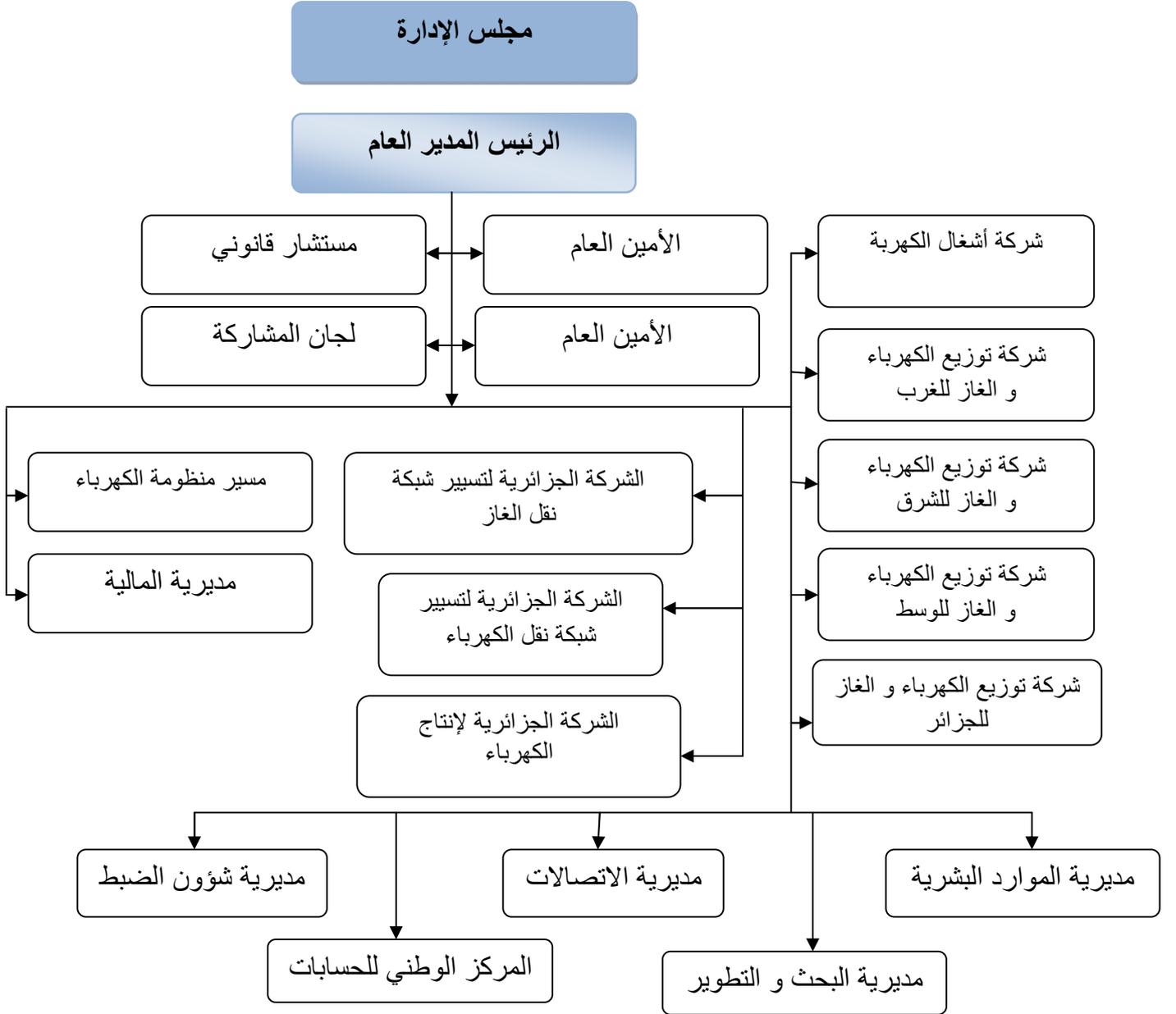
نتعرض في هذا الحين إلى شيء من التفصيل فيما يخص هياكل هذه المديرية

#### الشكل (3-1): توزيع الشركة عبر الولاية

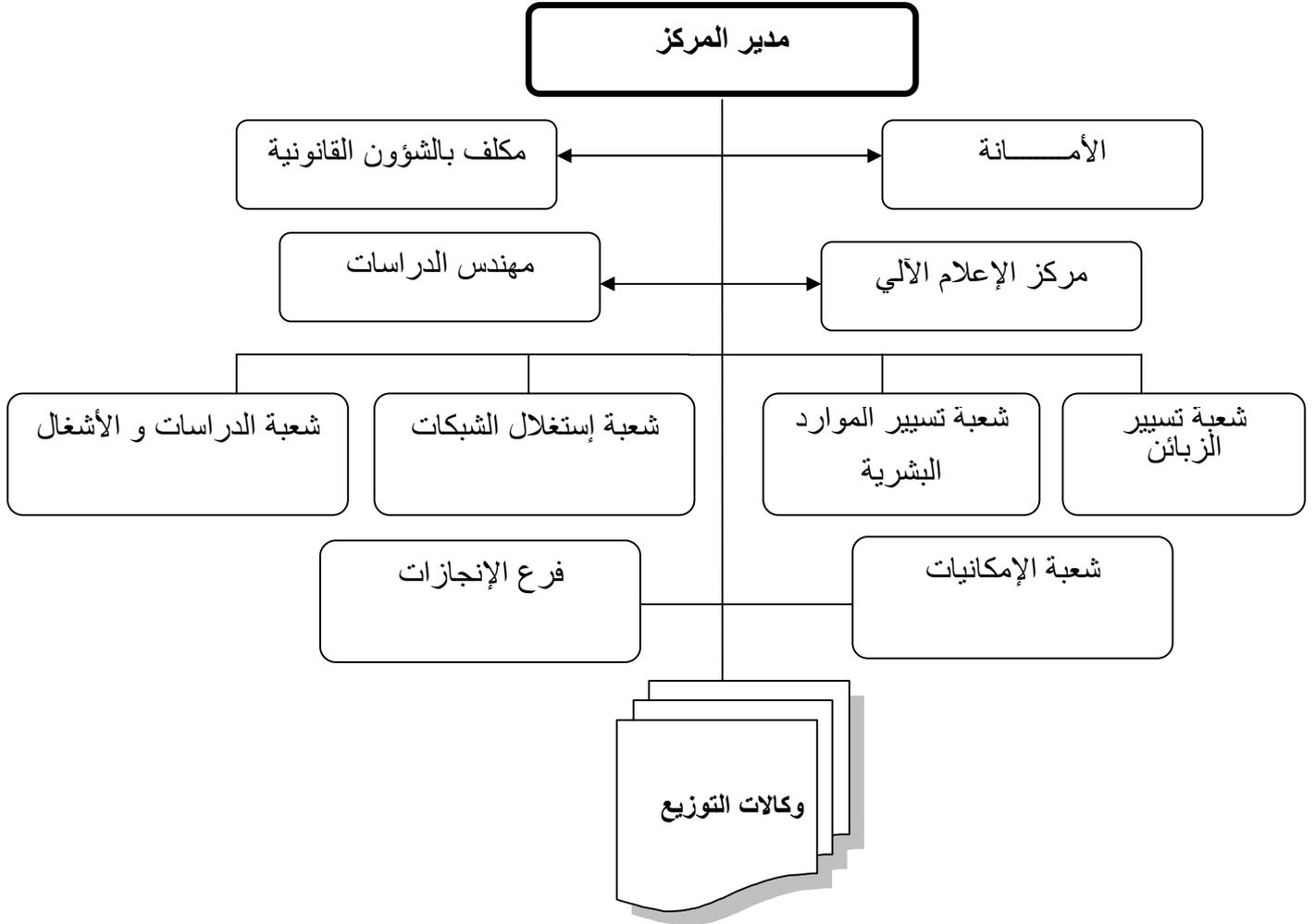


المصدر: من إعداد الطلبة استنادا إلى المعلومات المقدمة من المؤسسة

شكل رقم (3-2) : الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز



شكل رقم (3-3) : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تيسمسيلت



#### د- نوعية الخدمة:

تعمل الشركة على تحسين الأداء في ما يخص التموين بالغاز الطبيعي بصفة مستمرة حيث تواجه الكثير من المشاكل كالتعديلات على الشبكات العمومية مما يؤثر بصفة مباشرة على نوعية الخدمة ونذكر على سبيل الميثال ولا حصر:

- ❖ البناءات بطريقة فوضوية فوق الشبكات الغازية من طرف بعض المواطنين .
- ❖ ردم الكثير من قواطع الغاز اثر أشغال التهيفة.
- ❖ غلق المنافذ التقنية الصاعدة المخصصة للغاز في العمارات.
- ❖ استهداف الشبكات اثر أشغال التهيفة في المدن.

- ❖ أشغال البنية التحتية الغير مرخصة.
  - ❖ سرقة الأنابيب النحاسية ومغالق قواطع الغاز.
- تؤدي هذه المشاكل إلى :
- ❖ استحالة البحث عن تسربات الغاز.
  - ❖ استحالة تموين زبائن جدد.
  - ❖ استحالة قطع الغاز في حالة التسرب لان القواطع مردومة .
  - ❖ استحالة التدخل في المنافذ المخصصة للغاز في العمارات.
  - ❖ انقطاع التموين بالغاز الطبيعي في حالة استهداف الشبكة .
  - ❖ نشوب حرائق وانفجارات اثر تسرب الغاز في حالة استهداف الشبكة.
  - ❖ التأثير على المحيط .
  - ❖ خلق نقاط ضعف في الشبكة.

### المبحث الثاني: قاعدة الاستبيان عرض وتحليل الاستثمارات

للقيام بالاستقصاء هناك طرق يتم الاعتماد عليها مثل المقابلة الشخصية، البريد(المراسلة)، الهاتف، الإنترنت... الخ، حيث أنه وقبل أن تحدد المؤسسة الطريقة التي ستعتمد عليها يجب إعداد وبعناية فائقة أهم أدوات الاستبيان وهي قائمة الأسئلة التي يتم من خلالها توجيه بعض الأسئلة للمستقصى منه للإجابة عليها بأحد الطرق لذا فمن الضروري أن يتأكد الباحث من أن الأسئلة المختارة تتناسب وطبيعة المشكل محل الدراسة و التساؤلات التي تثيرها الدراسة وأهدافها، وأن تكون مناسبة لمنطق المستقصى منه وليس المستقصى.

#### المطلب الأول: قاعدة الإستبيان:

من أجل دراسة وتحليل نتائج الإستبيانين إعتمدنا على البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من الإستبيان.

#### عينة الدراسة وإطارها المكاني والزمني:

لقد تم توزيع إستمارة الإستبيان على عينة الموظفين حيث تولينا الإشراف على التوزيع شخصيا، وكذلك إستعنت ببعض الزملاء في عملية التوزيع. وبطريقة عشوائية. لقد تمت عملية التوزيع واسترجاع الإستبيانات خلال الفترة كاملة. ممتدة على مدة 24 ساعة.

والجدول التالي يوضح عدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة

الجدول رقم (3-1): الإستبيانات الموزعة والمسترجع

عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة
48	60
%80	%100

المصدر : من إعداد الباحثين

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الاستمارات (الموجهة إلى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت)

سنقوم فيما يلي باستعراض نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان و تحليلها كما توصلنا إليها، مركزين على:

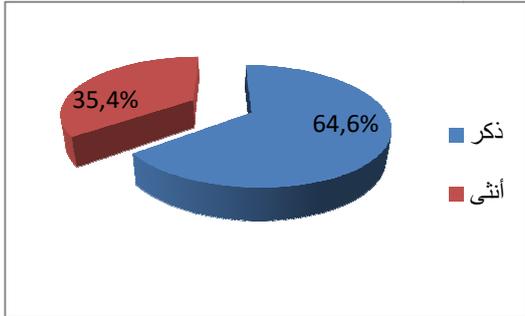
- التوزيعات التكرارية : لإظهار إجابات مفردات عينة الدراسة.
- النسب المئوية : لإظهار نسب إجابات عينة الدراسة .
- المتوسط الحسابي : لتحديد اتجاه الإجابات.

و معتمدين على نفس الترتيب الوارد في قائمة أسئلة الاستبيان:

1. تحليل معطيات الجزء الأول: والتي يتم من خلالها التعرف على خصائص ومميزات العينة التي تم استقصائها وذلك بالتطرق إلى العناصر التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، ميدان التعليم.

#### 1- الجنس :

الجدول رقم (3-2): توزيع العينة حسب الجنس الشكل رقم (3-4): توزيع العينة حسب الجنس



الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكور	31	64,6%
إناث	17	35,4%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الباحثين إستنادا نتائج إلى المعالجة الإحصائية

حسب الجدول والشكل أعلاه يتبين أن نسبة 64,6% من العمال المستجوبين كانوا ذكور، في حين بلغت نسبة الإناث 35,4%، ويرجع سبب نقص نسبة المستجوبين الإناث لطبيعة العمل الميداني لشركة توزيع الكهرباء والغاز.

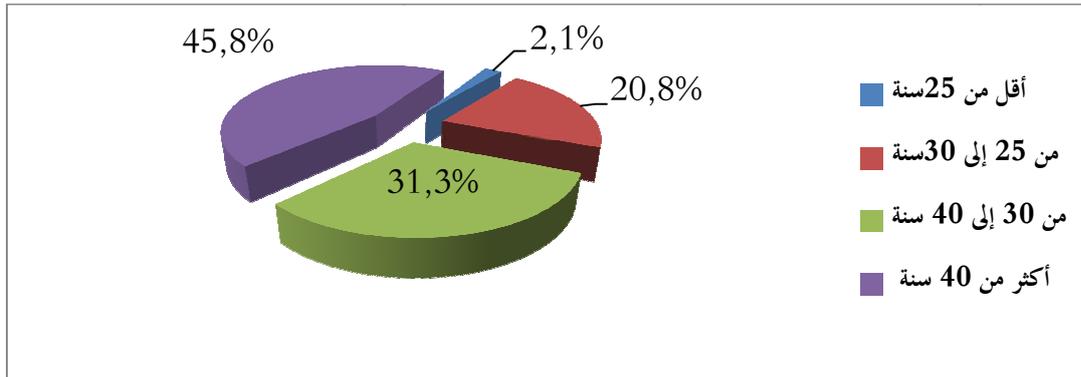
#### 2- العمر

الجدول رقم (3-3): توزيع العينة حسب السن

النسب المئوية	التكرارات	
2,1%	1	أقل من 25 سنة
20,8%	10	من 25 إلى 30 سنة
31,3%	15	من 30 إلى 40 سنة
45,8%	22	أكثر من 40 سنة
100%	48	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا نتائج إلى المعالجة الإحصائية

الشكل رقم (3-5): توزيع العينة حسب السن



المصدر : من إعداد الباحثين استنادا نتائج إلى المعالجة الإحصائية

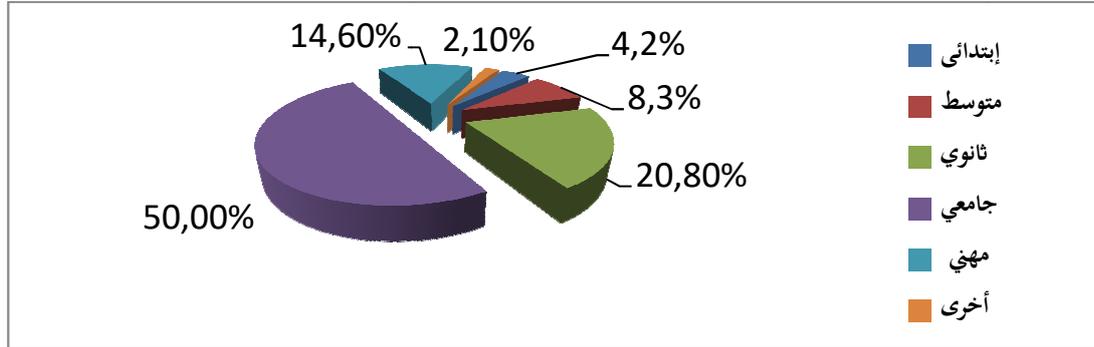
أظهرت النتائج المدونة في الجدول و الشكل أعلاه، أن 45,8% من أفراد العينة المستجوبة كانت أعمارهم أكثر من 40 سنة ومنه نستخلص أن غالبية العمال المستجوبين كهول.

الجدول رقم (3-4) : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية	تكرارات	
4,2%	2	إبتدائي
8,3%	4	متوسط
20,8%	10	ثانوي
50%	24	جامعي
14,6%	7	مهني
2,1%	1	أخرى
100%	48	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا نتائج إلى المعالجة الإحصائية

الشكل رقم (3-6) : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



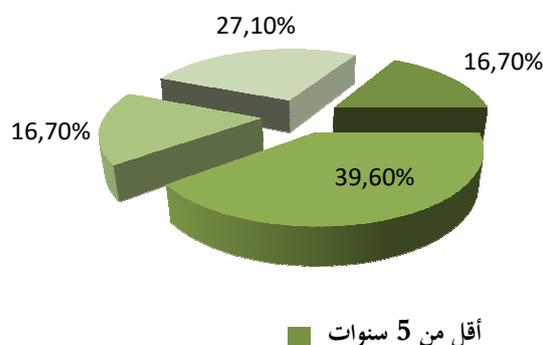
المصدر : من إعداد الباحثين استنادا نتائج إلى المعالجة الإحصائية

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن المستوى التعليمي الغالب على أفراد العينة المستجوبة هو المستوى التعليمي الجامعي وذلك بنسبة 50% ويليهما المستوى الثانوي 20,80%، أما المستوى المهني فبلغت نسبته 14,60% على الترتيب.

الجدول رقم (3-5): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

النسب المئوية	التكرارات	
16,7%	8	أقل من 5 سنوات
39,6%	19	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
16,7%	8	من 10 إلى 15 سنة
27,1%	13	أكثر من 15 سنة
100%	48	المجموع

الشكل رقم (3-6) : توزيع العينة حسب المهنة



المصدر: من إعداد الباحثين استنادا لنتائج إلى المعالجة الإحصائية

مقياس أسئلة الاستبيان :

تم إعداد الأسئلة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي **SCALE LIKERT** 05 خمس درجات، وذلك بغية

معرفة اتجاه و آراء العينة حول كل عنصر في الاستبيان

الجدول رقم (3-6) : مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	موافق غير	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام **SPSS** ، دار خوارزم

العلمية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008 ، ص504

وانطلاقا من الجدول رقم 3-6 حيث الأوزان الموضحة فيه ولحساب حدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت

الخماسي نقوم بحساب المدى الكلي (4=1-5) ثم نقوم بقسمته على عدد فئات المقياس لنحصل على المدى

الجزئي للفئات كما يلي : (5/4=0,8) وبعد ذلك نقوم بإضافته للعدد الأصغر في المقياس وهو الرقم 1 لتصبح 1,8 وهكذا نقوم بنفس العملية حتى الوصول إلى أعلى قيمة في الأوزان وهو رقم 5 الصحيح، لتصبح النتيجة على الشكل التالي:

الجدول رقم (3 - 7) : مجال اتجاه ليكرت الصيغة الخماسية

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.8 إلى 2.59
محايد	من 2.6 إلى 3.39
موافق	من 3.4 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.2 إلى 5

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

#### صدق وثبات الاستبيان

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في موضوع البحث، وذلك لإقرار أو حذف أو تعديل أو إضافة فقرات للاستبيان.

كما للتأكد من صدق الاستبيان ، تم استخدام برنامج ( SPSS ) من خلال استخراج معامل الثبات الداخلي كرونباخ-ألفا، حيث بلغ كرونباخ الداخلي لجميع فقرات الاستبيان (0,864) مما يدل على أنها قيمة ممتازة على ثبات الاستبيان ويمكن الاعتماد و الاستفادة من نتائجه في التفسير .

الجدول رقم (3 - 8) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

رقم الجزء	الجزء	عدد الفقرات	معامل الثبات (كرونباخ)
-----------	-------	-------------	------------------------

0.795	6	المحور الأول: النمط الاجتماعي	1
0.61	4	المحور الثاني: النمط الاقتصادي	2
0.745	6	المحور الثالث: النمط الاقتصادي الاجتماعي	3
0.889	12	المحور الثالث: التنافسية	4

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات ينحصر بين 0.61 و 0.889 في حين بلغ معامل الثبات لجميع الفقرات (0.76) مما يدل على تمتع فقرات الاستبيان بمعامل ثبات كبير .

المبحث الثالث: تحليل المقاييس الوصفية للمتغيرات وتحليل الانحدار مع اختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل المقاييس الوصفية لمتغير المسؤولية الاجتماعية ومتغير التنافسية

أولاً: التحليل الوصفي للمتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية:

تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث تجاه النمط الاقتصادي  
الجدول رقم: (3-9) يوضح المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث تجاه النمط الاقتصادي

الترتيب	ألفا كرونه باخ	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
منخفضة	0.61	4	0.863	2.02	1	1	9	24	13	المؤسسة تحقق ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور.	1
مقبولة		1	1.171	3.10	7	13	7	20	1	تسعى المؤسسة إلى زيادة قواعدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة.	2
					14.6	27.1	14.6	41.7	2.1		
منخفضة		3	0.881	2.23	0	4	13	21	10	الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعا وشراء بأساليب واضحة غير ملتوية	3
	0.0				8.3	27.1	43.8	20.8			
منخفضة	2	0.949	2.31	2	3	10	26	7	العمل على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة.	4	
				4.2	6.3	20.8	54.2	14.6			
منخفضة			0.966	2.415	المجموع						

#### المصدر: إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (3-6) بلغت قيمة ألفا كروناخ للنمط الاقتصادي 0.61 وهذا يدل على صدق العينة وبلغ المتوسط الحسابي لمتغيرات النمط الاقتصادي مجتمعة يساوي 2.415، وهي قيمة منخفضة تشير إلى قبول المستجوبين عبارات النمط الاقتصادي بشكل عالي، وبالنظر إلى النتائج المفصلة لمختلف العبارات متفرقة، فإن العبارة 2، تسعى المؤسسة إلى زيادة قواعدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة، نالت أكبر متوسط حسابي قدره 3.10 وهي قيمة مقبولة، في حين حظيت العبارات الأخرى، المؤسسة تحقق ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور، الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعا وشراء بأساليب واضحة غير ملتوية، العمل على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة، على التوالي على أصغر قيمة للمتوسط الحسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (2.31 - 2.23 - 2.02) ولكن أقل من المتوسط الحسابي العام المقدر بـ 2.41 على التوالي بقيمة منخفضة، وهذا مما يدل على أن الإجابات المتعلقة بالمؤسسة تحقق ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور، الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعا وشراء بأساليب واضحة غير ملتوية، العمل على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة هذا يدل على أن العمال راضين للسياسة المنتهجة من طرف المؤسسة فيما يتعلق بالنمط الاقتصادي.

- تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه النمط الاجتماعي

الجدول رقم (3-10) يوضح المقاييس الوصفي لاستجابات عينة البحث تجاه النمط الاجتماعي

الترتيب	ألفاكرون باخ	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
منخفضة	0.795	6	0.805	2.10	0	2	12	23	11	تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع.	1
					0.0	4.2	25	47.9	22.9		
منخفضة		3	0.967	2.54	1	8	12	22	5	تملك المؤسسة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه	2
					2.1	16.7	25.0	45.8	10.4		
منخفضة		4	0.871	2.42	0	6	14	22	6	تسعى المؤسسة إلى احترام حقوق الإنسان وكذا احترام عادات وتقاليد المجتمع	3
					0.00	12.5	29.2	45.8	12.5		
مرتفعة		1	0.772	3.52	4	21	19	4	0	تقدم المؤسسة مساعدات وتبرعات للمشاريع الخيرية، مراكز الأيتام، رعاية المعوقين، الشيخوخة	4
					8.3	43.8	39.6	8.3	0.00		
مقبولة		2	1.091	2.96	1	18	13	10	6	تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس مستشفيات وبرامج للسكن.	5
					2.1	37.5	27.1	20.8	12.5		
منخفضة		5	0.937	2.38	0	6	15	18	9	تقديم تسهيلات لأداء مناسك الحج والعمرة ومساعدات اجتماعية للعمال.	6
					0.00	12.5	31.3	37.5	18.8		
مقبولة			0.91	2.65	المجموع						

المصدر: إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (...). بلغت قيمة ألفاكرونناخ للنمط الاجتماعي 0.795 وهذا يدل على صدق العينة ويتبين أن المتوسط الحسابي لمجموع عبارات النمط الاجتماعي يبلغ (2.65) وهي نتيجة مقبولة، حيث نالت العبارة (4)، تقدم المؤسسة مساعدات وتبرعات للمشاريع الخيرية، مراكز الأيتام، رعاية المعوقين، الشيخوخة، أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (3.52) وهي قيمة ايجابية ومرتفعة، في حين بلغت أقل نسبة للمتوسط الحسابي (2.10) للعبارة رقم (1) تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع، وهي قيمة منخفضة هذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تطبيق القوانين الخاصة بحماية المجتمع مما يساعد على توسيع نطاق عملها في المجتمع.

- تحليل المقاييس الوصفية وفق النمط الاقتصادي الاجتماعي

الجدول رقم (3-11): يمثل تحليل المقاييس الوصفية للنمط الاقتصادي الاجتماعي

الترتيب	ألفاكرون باخ	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
منخفضة		4	1.183	2.56	3	8	12	15	10	اعتماد سياسة إدارة تسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار	1
					6.3	16.7	25.0	31.3	20.8		
مقبولة	1	1.225	3.10	5	18	7	13	5	العمل على اعتماد إستراتيجية معينة في إدارة المؤسسة من خلال القيام	2	

المصدر: إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول (...): بلغت قيمة ألفا كرونناخ للنمط الاقتصادي الاجتماعي 0.745 وهذا يدل على صدق العينة أن المتوسط الحسابي لمتغيرات النمط الاقتصادي الاجتماعي يساوي (2.60)، وهي قيمة مقبولة، تشير إلى قبول المستجوبين عبارات النمط الاقتصادي الاجتماعي بشكل مقبول، وبالنظر إلى النتائج المفصلة لمختلف العبارات متفرقة، فإن العبارتين (5-6) اهتمام المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة [المحيط الخارجي الذي تعيش فيه]، تعمل المؤسسة على تحفيز وتكريم الموظفين المبدعين والمتفوقين في العمل، نالتا أكبر متوسط حسابي قدره (2.65) وهي قيمة مقبولة على العموم، ما يدل على أن المؤسسة لا تلتزم كثيرا بالجانب الإنساني بما أنها مؤسسة اقتصادية، في حين حظيت العبارة (3) تقوم المؤسسة بتحسين أدائها بضرورة إرضاء عملائها [رغبات، اقتراحات، حاجات] بأصغر قيمة للمتوسط الحسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.31) بقيمة منخفضة، ما يبرز هذا أن المؤسسة لا تقوم بإرضاء عملائها.

- تحليل المقاييس الوصفية للمتغير التابع للتنافسية.

الجدول رقم (3-12): يمثل تحليل المقاييس الوصفية للمتغير التابع للتنافسية.

الترتيب	ألفا كرونناخ	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
منخفضة		10	1.129	2.54	0	14	8	16	10	تساعد المعلومات المستخلصة بعد المعالجة في تحديد نقاط ضعف الشركة.	1
					0.00	29.2	16.7	33.3	20.8		
منخفضة		11	1.167	2.50	2	9	11	15	11	تساعد المعلومات المعالجة في تحديد نقاط قوة الشركة.	2
					4.2	18.8	22.9	31.3	22.9		
مقبولة		3	1.117	3.33	8	13	17	7	3	يتم جمع البيانات عن المنافسين صورة يومية ومستمرة.	3
					16.7	27.1	35.4	14.6	6.3		

يوضح الجدول (...) بلغت قيمة ألفاكرونباخ للنمط الاقتصادي 0.889 وهذا يدل على صدق العينة

#### المصدر: إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

مقبولة، تشير إلى قبول المستجوبين عبارات التنافسية بشكل مقبول فقط، وبالنظر إلى النتائج المفصلة لمختلف العبارات متفرقة، فإن العبارة (2) تساعد المعلومات المعالجة في تحديد نقاط قوة الشركة نالت قيمة مرتفعة بمعدل متوسط حسابي (3.50) مما يدل أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق نقاط قوتها أما العبارتين (11-12) يتم الحصول على المعلومات خاصة بمؤسسات منافسة وميزتها التنافسية، يتم القيام بمتابعة ودراسة أحسن العروض المقدمة من طرف المنافسين وذلك لهدف تحسين جودة عروض المؤسسة، نالتا أقل متوسط حسابي (2.33-2.46) على

التوالي، أي بقيمة منخفضة مما يشير أن نظام المعلومات المتبع غير مجدي ولا توجد مؤسسات منافسة مما يحسن على تحسين الجودة، أما باقي العبارات المتبقية المشار إليها في الجدول أعلاه كانت متوسطاتها الحسابية كلها مقبولة.

### 1- تحليل علاقة الارتباط

لاختبار الفرضيات، يتم أولاً تحديد طبيعة العلاقة بين متغير المسؤولية الاجتماعية ومتغير التنافسية من خلال الجدول:

جدول رقم (3-13): علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

$N = 48$  مستوى المعنوية = 0.05

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة الارتباط	المتغير التابع (التنافسية)
			المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية)
0.642	2.65	0,693	النمط الاجتماعي
0.60	2.42	0,906	النمط الاقتصادي
0.743	2.61	0,894	النمط الاقتصادي الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول (03-10) يتضح أنه:

- نلاحظ أن علاقة الارتباط قوية من حيث الشدة بين للنمط الاجتماعي والتنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط لها (0.693) وهو مرتفع مما يدل على أن للنمط الاجتماعي علاقة قوية بالتنافسية، في حين الارتباط المسجل بين النمط الاقتصادي والتنافسية قوية جداً إذ بلغ معامل الارتباط لها 0.906 مما يدل على أن للنمط الاقتصادي علاقة قوية جداً بالتنافسية، بينما بلغ النمط الاجتماعي الاقتصادي والتنافسية 0.894 وهي قيمة مرتفعة جداً أيضاً مما يدل على أن هناك تأثير عالي جداً لهذا النمط على التنافسية.

المطلب الثاني: تحليل الانحدار و اختبار الفرضيات

في هذه المرحلة يتم تحديد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بحيث يكون هنا ثلاثة متغيرات مستقلة وهم: المحور الأول (النمط الاجتماعي) والمحور الثاني (النمط الاقتصادي) والمحور الثالث (النمط الاجتماعي الاقتصادي) وأن المتغير التابع هو المحور الرابع (التنافسية).

## 2- تحليل علاقة التأثير

للتعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في متغير التنافسية، ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط (R)، معامل التحديد ( $R^2$ ) ومعامل التحديد المعدل ( $R^{-2}$ ) الذي يقدم تفسير أدق وأقرب للصحة نظرا لوجود أكثر من متغير مستقل، وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

جدول رقم(3-14): التمييز بين المتغير التابع(التنافسية) والمتغيرات المستقل

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل $R^{-2}$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R
0.701	0.036	0.098	0.312

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

يستخدم معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن العلاقة محوري الدراسة ، وكلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من الواحد، كلما كانت العلاقة بين محوري الدراسة متينة و قوية و النموذج الرياضي المقترح واقعا و صحيحا يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط قدرة ب (0.312) مما يدل على أنه ليس وجود علاقة ارتباط قوية و طردية بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.5) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر معا ما نسبته 0.098% من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

جدول (3-15):مدى ملائمة خط انحدار البيانات و فرضيته الصفرية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
--------	------------------	-----	--------------------	---	------

1	Régressio n	2,339	3	,780	1,586	,206 <sup>b</sup>
	Résidu	21,620	44	,491		
	Total	23,958	47			

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط , الاجتماعي النمط , الاجتماعي الاقتصادي النمط , الاقتصادي

### المصدر : مخرجات برنامج SPSS

يدرس مدى ملائمة خط الانحدار البيانات وفرضيته الصفرية التي تنص على " خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة " ويبين الجدول أعلاه ما يلي :

❖ مجموع مربعات الانحدار هو 2.339 و مجموع مربعات البواقي هو 21.620 و مجموع المربعات الكلي هو 23.958.

❖ درجة الانحدار هي 3 و درجة حرية البواقي هو 44.

❖ معدل مربعات الانحدار هو 0.780 و معدل مربع البواقي هو 0.491.

❖ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 1.586.

خط الانحدار يلائم البيانات.

جدول رقم (3-16): تحديد معادلة الخط المستقيم

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,150	,504		4,265	,000
1 الاجتماعي النمط	,378	,186	,340	2,036	,048
الاقتصادي النمط	-,059	,221	-,050	-,267	,790
الاقتصادي الاجتماعي النمط	-,020	,179	-,021	-,113	,911

a. Variable dépendante : التنافسية

### المصدر : مخرجات برنامج SPSS

مقطع خط الانحدار هو 2.150 الذي يمثل بالحرف (A) من معادلة الخط المستقيم  $y=a+bx$  التي شرحت سابقا في الانحدار الخطي البسيط، أما ميل خط الانحدار يمثل بالحرف (b) في الجدول هو 0.378 بالنسبة للمتغير المستقل (أهمية تحقيق زيادة الأعمال للمؤسسات الاقتصادية) هو -0.059 وبذلك تصبح معادلة خط

الانحدار للمتغير المستقل الأول كما يلي  $y=2.150+0.378x$  بينما تصحح للمتغير المستقل الثاني كما يلي  $y=2.150+(-0.059)x$  حيث  $x$  هو المتغير المستقل و  $y$  هو المتغير التابع.

❖ نتيجة اختبار  $t$  على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الأول هو 2.036 بينما على فرضيات ميله للمتغير المستقل الثاني هو 4.26 ومقطع خط الانحدار هو -0.113 .

#### ❖ اختبار فرضيات الدراسة:

و لاختبار الفرضية الرئيسية سيتم اختبار كل فرضيات الفرعية، إلى الاختبار الكلي لهذه الفرضية كما يلي:  
لاختبار الفرضيات الفرعية الدراسة تم استخدام اختبار  $T$  للعينة الواحدة  
حيث نقوم باختبار كل جزئ منها على حدى ، ولإجراء الاختبارات انطلقنا من خيارين أساسين لكل جزء:

أولاً: فرضية العدم (الصفيرية) ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

ثانياً: الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

و عند إجراء الاختبار يمكننا الاعتماد على درجة  $sig$  المحصل عليها من خلال برنامج  $spss$  والتي تكون كما يلي:

الجدول رقم (3-17): تأكيد صحة الفرض أو نفيه من خلال مستوى الدلالة

الفرضية	$H_0$	$H_1$
نتيجة $sig$ او	$sig$ المحصل عليها أكبر من درجة الثقة المحددة أو أكبر من 0,05 المحددة	$sig$ المحصل عليها أصغر من درجة الثقة المحددة أو أصغر من 0,05 المحددة

افتراضيا	افتراضيا	مستوى دلالة الاختبار
sig < 0,05	0,05 < sig	
رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة	قبول الفرضية الصفرية	القرار

المصدر: جمال شعوان، مدخل لدراسة وتحليل البيانات الإحصائية تطبيقات على برنامج SPSS، متاح على الخط /> <https://sites.google.com/site/chaouanjamal/> <، تاريخ الاطلاع جوان 2019.

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التنافسية	28.690	47	.000	2.957	2.75	3.16
الاجتماعي النمط	28.622	47	.000	2.653	2.47	2.84
الاقتصادي النمط	27.908	47	.000	2.417	2.24	2.59
الاجتماعي الاقتصادي النمط	24.329	47	.000	2.608	2.39	2.82

▪ تنص الفرضية الفرعية الأولى :

$H_0$ : النمط الاجتماعي له دور في تعزيز التنافسية.

$H_1$ : النمط الاجتماعي له دور في تعزيز التنافسية.

الجدول رقم (3-18): قيمة t دور النمط الاجتماعي في تعزيز التنافسية.

العامل	قيمة T	مستوى دلالة الاختبار
لنمط الاجتماعي دور في تعزيز التنافسية	28.622	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار T بلغت 28.622، كما أن مستوى دلالة الاختبار يساوي

0.000 و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، و منه نرفض الفرضية الأساسية و نقبل الفرضية البديلة و هذا

يعني أن النمط الاجتماعي يلعب دور أساسي في تعزيز التنافسية .

▪ اختبار الفرضية الثانية:

$H_0$ : النمط الاقتصادي له دور في تعزيز التنافسية

$H_1$ : النمط الاقتصادي ليس له دور في تعزيز التنافسية

الجدول رقم (3-19): قيمة t دور النمط الاقتصادي في تعزيز التنافسية.

العامل	قيمة T	مستوى دلالة الاختبار
لنمط الاقتصادي دور في تعزيز التنافسية	27.908	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار T بلغت قيمتها 27.908 ، كما أن مستوى دلالة الاختبار يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ، ومنه نرفض الفرضية الأساسية و نقبل الفرضية البديلة وهذا يعني أن للنمط الاقتصادي دور في تعزيز التنافسية.

▪ اختبار الفرضية الثالثة:

$H_0$ : النمط الاقتصادي الاجتماعي له دور في تعزيز التنافسية

$H_1$ : النمط الاقتصادي الاجتماعي له دور في تعزيز التنافسية

الجدول رقم (3-20): قيمة t دور النمط الاقتصادي الاجتماعي في تعزيز التنافسية

العامل	قيمة T	مستوى دلالة الاختبار
لنمط الاقتصادي الاجتماعي دور في تعزيز التنافسية	24.329	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار T بلغت قيمتها 24.329 ، كما أن مستوى دلالة الاختبار يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، ومنه نرفض الفرضية الأساسية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني يمثل النمط الاقتصادي الاجتماعي دور في تعزيز التنافسية..

استخلاص نتائج الاستبيان :

بعد تحليل نتائج الاستبيان تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ موظفو المؤسسة يمثل أغلبيتهم من حاملي الشهادات الجامعية، وذلك ما يساعد من جهة على حسن تسيير المؤسسة عامة والموارد البشرية خاصة، كما يساهم ذلك في تحقيق دور أنماط المسؤولية الاجتماعية لتعزيز تنافسية المؤسسة؛

✓ يدرك موظفو المؤسسة أهمية ودور أنماط المسؤولية الاجتماعية في تعزيز تنافسية المؤسسة  
✓ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على التنافسية في مؤسسة سونالغاز تيسمسيلت.

✓ تبني مضامين المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى التعرف على طلبات العمال من أجل تحفيزهم على تعزيز التنافسية.

✓ تبني مضامين المسؤولية الاجتماعية يعبر عن سمعة المؤسسة لدى الزبائن.

✓ الاهتمام بتحسين تنافسية المؤسسة على المستوى البعيد.

✓ تأمين الدعم المادي والمعنوي للعمال.

### خلاصة

اشتمل الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة سونلغاز تيسمسيلت، والتي كان الهدف منها إسقاط الجزء النظري لمتغيري الدراسة، أنماط المسؤولية الاجتماعية والتنافسية على مؤسسة سونلغاز تيسمسيلت، وقد تمت دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة والتعرف على هيكلها التنظيمي، ومن أجل استكمال تمت إجراءات الدراسة عن طريق توزيع الاستبيان، تدور محاورها الثلاث حول موضوع الدراسة.

ومن خلال نتائج الدراسة يظهر أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على عنصري الشباب والخبرة في إنجاز أعمالها، وعلى ذوي الشهادات في إدارة مختلف نشاطاتها، كما وأظهرت الدراسة أن تطبق التقاعد في سنه القانوني، وإن المؤسسة لا تقوم بتكوين الشباب أقل من العشرين سنة، وسيطرة جنس الذكور على نسبة العمال في المؤسسة، وهذا راجع لطبيعة نشاطها، كما أن المؤسسة ملتزمة بتسديد الضرائب وتعتمد على الكفاءة في إنجاز أعمالها وتحترم القوانين التي تفرضها الدولة عليها وكل إجراءات حماية العامل لديها.

# خاتمة

خاتمة:

في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسات اليوم، لم يعد نجاحها يعتمد على قدرتها على معرفة أكفاء السبل لتحويل المدخلات إلى سلع خدمات، بل كذلك على قدرتها على معالجة القضايا الاجتماعية، وهناك عدة دراسات تبين الارتباط المباشر بين السجل الاجتماعي للمؤسسة والتنافسية.

وتحتاج كافة المؤسسات إلى تطبيق أنظمة المواطنة الصالحة للمؤسسات، لأن تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية سيكون له دورا كبيرا من الناحية التنافسية، فهناك من يؤكد أهمية الممارسات التجارية المسؤولة، ويمكن الاستدلال على ذلك بالمزايا المذكورة سابقا، وحتى تنجح منظمات الاعمال في تطبيق المسؤولية الاجتماعية

اختبار الفرضيات

**الفرضية الأولى:** تطبق المؤسسات الاقتصادية المسؤولية الاجتماعية حيث يفرض القانون تطبيقها وكذلك أصبحت ضرورية في عصر الحالي من أجل إنشاء علاقة وطيدة بين العامل والمؤسسة  
فرضية صحيحة

**الفرضية الثانية:** علاقة أنماط المسؤولية الاجتماعية في تعزيز التنافسية هناك علاقة بينهما حيث أثبتت الدراسة ان هناك علاقة بينهما يفرضها المحيط المحلي والدولي من اجل المنافسة وحياة المؤسسة واستمراريتها  
فرضية صحيحة

**الفرضية الثالثة:** افترضنا أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى أنماط المسؤولية الاجتماعية فمن خلال الدراسة التطبيقية تم التوصل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط المسؤولية الاجتماعية والتنافسية في مؤسسة محل الدراسة ومنه الفرضية صحيحة.

نتائج الدراسة: من خلال إجرائنا لهذه الدراسة توصلنا إلى جملة النتائج التالية:

- المسؤولية الاجتماعية تعني دليل موثق لانتماء المؤسسة للمجتمع، والتزاماتها نحو المحافظة على مقوماته؛
- دعم تطبيقات وبرامج المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات يعزز من صورة المؤسسة لدى العملاء؛
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعتبر رابط قوي لعلاقة المؤسسة بالمجتمع؛
- تطبيق أنماط المسؤولية الاجتماعية الموجهة للعاملين عنصر من عناصر التحفيز؛
- لأنماط المسؤولية الاجتماعية دور في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ويختلف تأثير كل نمط من مؤسسة لأخرى؛
- بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع: من خلال مساهمتها في التقليل من مشكلة البطالة

#### اقتراحات:

1. ضرورة اهتمام المنظمة بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون هناك فناعة و يقين من قبل كل مسؤول فيها ابتداء من أصحاب الشركات، مروراً بمديريها التنفيذيين، انتهاء بالموظفين حول أهمية هذا الدور.
2. 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.
3. 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.
4. يمكن لمنظمة العمال أن تحقق أرباحاً على المدى البعيد كلما زادت من دورها الاجتماعي، ودعمت الأنشطة الاجتماعية فهذه الأخيرة تعتبر بمثابة استثمار مستقبلي لهذه الشركات.

5. يمكن أن تكتسب منظمات الأعمال سمعة وتعزيز من ميزتها التنافسية عندما تمارس وتدعم أنشطتها الاجتماعية، فقد أثبتت الدراسات زيادة الأرباح للشركات ذات الدور الاجتماعي بنسب أكثر من غيرها.

6. إن امتلاك المنظمات لموارد معينة غير الموارد المالية يجعل منها قادرة على تقديم إنجازات اجتماعية هائلة تدعم المجتمعات وترفع من شأنها.

#### - أفاق الدراسة

لقد تناول هذا البحث موضوع دور أنماط المسؤولية الاجتماعية في تعزيز التنافسية المؤسسات الاقتصادية وبعد الدراسة والبحث تبين لنا انه رغم الاهتمام البالغ في تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية نجد أن هناك نقص وقصور من طرف هذه المؤسسات في إلمام بأنماط المسؤولية الاجتماعية وعدم تكوين العمال وتأطيرهم في استغلال الجانب الاجتماعي في تحقيق التنافسية.

-توعية المؤسسات الاقتصادية بضرورة تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية؛

-دور انماط المسؤولية في تعزيز التنافسية؛

-أثر المسؤولية الاجتماعية على المؤسسة الاقتصادية.

A decorative border with intricate floral and vine patterns, featuring stylized flowers and leaves, framing the central text.

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### أ- قائمة الكتب:

- 1) إبراهيم العيساوي، التنافسية الوطنية والتنمية الشاملة، ندوة التنافسية والتنمية والتفتح الاقتصادي: التحديات والرهانات، تونس، 23 و24 أكتوبر 2003، ص 354، ص 356، متاح على: [http : //www.ieq.nat.tn/cahiers/cahier19/ibrahim\\_iissaoui.doc](http://www.ieq.nat.tn/cahiers/cahier19/ibrahim_iissaoui.doc) تم الاطلاع عليه بتاريخ 2009/01/15.
- 2) ثامر ياسر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 3) حسن بشير مُجد نور، سياسات التنافسية: السمات والملامح العامة، دراسات مصرفية ومالية، مركز البحوث والنشر والاستشارات، أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية، السودان، العدد 10، يوليو 2007.
- 4) حسين عجلان حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2008.
- 5) خيرة اقتصادية أمريكية وأستاذة إدارة الأعمال بكلية هاس للأعمال (Haas School Of Business) بجامعة كاليفورنيا.
- 6) د. خالد قاشي د. رمزي بدرجة، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، ط1، دار أسامة للنشر وتوزيع عمان الأردن 2017.
- 7) زكية مقري، نعيمة يحاوي، دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، دراسة موازنة بين النظامين الاسلامي والوضعي، الملتقى الدولي الأول حول: الاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل، يومي 23-24/02/2011، جامعة غرداية، الجزائر.
- 8) طاهر محسن الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 9) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 1999.
- 10) علاء فرحان طالب و آخرون، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010.
- 11) علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، 2001.
- 12) فريق التنافسية الأردني، التنافسية وتجربة الأردن، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، الأردن، 2003.

## قائمة المصادر والمراجع

- (13) مُجّد وديع عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، العدد الرابع والعشرون، سلسلة جسر التنمية، السنة الثانية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر 2003.
- (14) مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- (15) منى طعمية الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها مسح مرجعي، سلسلة أوراق اقتصادية، العدد 19، (2002) مركز البحث والدراسات الاقتصادية والمالية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- (16) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع، الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، 2004.
- (17) نبيل مرسي خليل، "الإدارة الإستراتيجية وتكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003.
- (18) نسرین بركات وعادل العلي، (2000): مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط بالكويت.
- (19) نعيمة غلاب وآخرون، مجلة العلوم الإنسانية جامعة خيضر بسكرة، مساهمة المقاول من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ماي 2012.

## ب- قائمة الأطروحات والرسائل والمذكرات:

- (1) وائل إبراهيم عبد الرحيم هيمي، التحليل الاستراتيجي للقدرات التنافسية لزيادة فاعلية وحدات قطاع الأعمال العام، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2001.
- (2) فؤاد حسين مُجّد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003.
- (3) رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، 2015.
- (4) منى بنت سعد بن فالح العمري: الأسلوب المعرفي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية لدى عينة من طالبات كلية لتربية للبنات بمحافظة جدة، رسالة مقدمة إلى قسم التربية وعلم النفس، ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس تربوي، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، السعودية، 2007.

## قائمة المصادر والمراجع

- (5) رابعة سالم النسور، أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط الأردن، ماي 2010.
- (6) عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة: شركة الإسمنت عين الكبيرة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.
- (7) ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010.
- (8) الطاهر خامري، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المسؤولية الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة - حالة سونا طراك، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006-2007.
- (9) بورباله احمد، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - باتنة، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014.

## ج- قائمة المجلات والمنتديات :

- (1) أحمد عبد الكريم عبد الرحمن، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: مجالاتها، معوقات الوفاء بها (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث التجارية، المعاصرة، المجلد 11، العدد2، الأردن، 1997.
- (2) بحوصي مجذوب وبخوش مديحة، دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.
- (3) بغداد كربالي، "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية"، مداخلة قدمت ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21-22 ماي 2002، جامعة البليدة.
- (4) بلال كامل عودة، "دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في بغداد، مجلة جامعة الأبيار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد6 ،العدد11، 2014.
- (5) بن جيمة مريم، بنجيمة نصيرة، المداخلة تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.
- (6) بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.

## قائمة المصادر والمراجع

- (7) حسن الزعبي، "أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق النسبي"، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول "اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003.
- (8) طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية (حالة مصر)، مؤتمر القدرة التنافسية للاقتصاد المصري، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، القاهرة، 8-10 ماي 2003.
- (9) فروز زروحي، فعاليات المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و 10 نوفمبر، 2010 بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة السلف.
- (10) عنابي بن عيسى وفاطمة الزهرة قسول، إدارة السلوك الأخلاقي و المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، المنتدى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، فيفري 2012.
- (11) كمال رزيق، وياسين قاسي، "تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية"، مداخلة قدمت ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 09/08 مارس، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
- (12) نيفين حسين شمتن نحو دعم القدرة التنافسية للصناعة المصرية، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي المصري، المجلد 14، العدد 2، 2006.
- (13) وصاف سعيدي ومحمد قويدري، "مركزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري"، مقالة في مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 09، ديسمبر 2003.
- (14) يوسف سعيداوي، "القدرات التنافسية ومؤشراتها"، مداخلة قدمت ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 09/08 مارس، 2005، جامعة ورقلة.

## د- قائمة المنتديات:

- (1) بابا عبد القادر و هيبية مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة، منشور على الموقع: (14/12/2011) <http://iefpedia.com/arab/?p=19505>
- 2) [http://www.competitiveness.gov.jo/competitiveness\\_concept.php#consulte](http://www.competitiveness.gov.jo/competitiveness_concept.php#consulte)

- 3) <http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/content/Global+Competitiveness+report>.

### هـ - قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. CEPII, "compétitivité des nations", economica, Paris, 1998.
2. CNUCED "Liens entre la concurrence, la compétitivité et le développement" notre thématique, Genève, 23/05/2002.
3. Commissariat General du Plan "la compétitivité globale une perspective franco allemande", la documentation Française, Paris, 2001.
4. Council on Competitiveness, "US competitiveness report", 2001.
5. Debonneuilmichele et fontagnélionel, compétitivité, conseil d'analyse économique, paris, 2003.
6. Douah Sofiane ' Entrepreneurial durable :facteur d'engagement des PME dans processus d'entrepreneurial durable ' mémoire fin d'étude en vued'obtention en science des gestion option : management ' école supérieur de commerce ' Alger ' 2008/2009.
7. IMD "World Competitiveness Yearbook" 2004.
8. Jean-Christophe Lepissier, **Manager : une responsabilité sociale**, Editions Liaisons, paris; 2001.
9. Michèle DEBONNEUIL et Lionel FONTAINE, "Compétitivité", la documentation française, Paris, 2003.
10. National Competitiveness Council, "Annual competitiveness report", Ireland, 2003.
11. Tahar BENMERZOUKA, "Ouverture et compétitivité des pays en développement", édition l'harmatan, 2005.
12. World Economic forum "The global competitiveness report", 2005-2006, P :13.

# قائمة الملاحق

تحية واحترام.....

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال تحت عنوان أنماط المسؤولية الاجتماعية في تعزيز التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية وذلك بإجراء دراسة تطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تيسمسيلت نرجو من سيادتكم التعاون معنا وتكرمكم بالإجابة على جملة من الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان، ونعلمكم أن هذه المعلومات سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.

وشكرا

تعليمات الإجابة: ضع علامة (X) في الخانة التي توافق إجابتك.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر ،  أنثى

2- العمر :

أقل من 25 سنة -  من 25 إلى 30 سنة -  من 30 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  مهني  أخرى

4- الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات.

من 10 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة.

5- عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية.....

6- عدد سنوات الخدمة الكلية: .....

7- ميدان التعليم:  إدارة  مالية.

محاسبة  تخصص آخر .....

## الجزء الثاني: النمط الاجتماعي

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع.					
2	تملك المؤسسة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه					
3	تسعى المؤسسة إلى احترام حقوق الإنسان وكذا احترام عادات وتقاليد المجتمع					
4	تقدم المؤسسة مساعدات وتبرعات للمشاريع الخيرية، مراكز الأيتام، رعاية المعوقين، الشيخوخة					
5	تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس مستشفيات وبرامج للسكن.					
6	تقديم تسهيلات لأداء مناسك الحج والعمرة ومساعدات اجتماعية للعمال.					

## النمط الاقتصادي

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	المؤسسة تحقق ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور					
2	تسعى المؤسسة إلى زيادة قواعدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة					
3	الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية يباعا وشراء بأساليب واضحة غير ملتوية					
4	العمل على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة					

## النمط الاجتماعي الاقتصادي.

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	اعتماد سياسة إدارة تسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار					
2	العمل على اعتماد إستراتيجية معينة في إدارة المؤسسة من خلال القيام بعمليات تدريب الموظفين					
3	تقوم المؤسسة بتحسين ادائها بضرورة إرضاء عملائها [رغبات، إقتراحات، حاجات].					
4	تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل للنساء إيماناً بدورها بزيادة مستوى الدخل للمواطن وتحسين مستوى معيشتهم.					
5	إهتمام المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة [المحيط الخارجي الذي تعيش فيه].					
6	تعمل المؤسسة على تحفيز وتكريم الموظفين المبدعين والمتفوقين في العمل.					

## التنافسية

الرقم	العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تساعد المعلومات المستخلصة بعد المعالجة في تحديد نقاط ضعف الشركة.					
2	تساعد المعلومات المعالجة في تحديد نقاط قوة الشركة.					
3	يتم جمع البيانات عن المنافسين صورة يومية ومستمرة.					
4	يمكن تحديد أهم التهديدات (المخاطر) المحتملة من المنافسة عبر الاستخدام الأمثل للمعلومات المعالجة.					
5	يمكن استخدام المعلومات المعالجة في تحديد أهم الفرص التي يمكن الاستفادة منها.					
6	تحديد نقاط القوة يضمن للشركة استغلالها في تعزيز تفوقها وتحقيق مزايا تنافسية في هذا المجال.					
7	التعرف على النقاط الضعف التي تعاني منها الشركة يساعدها على تحسين مجالات الخلل وعدم ترك المنافسين يحققون مزايا تنافسية في هذا المجال.					
8	معرفة الفرص قد تفتح للشركة آفاق إنتاجية وتسويقية جديدة تفتح بدورها الباب نحو تحقيق مزايا تنافسية.					
9	تسعى المؤسسة باستمرار لتقديم منتجات مميزة بدون عيوب.					
10	تسهم نظم المعلومات في خلق المزايا التنافسية للمنظمة.					
11	يتم الحصول على المعلومات خاصة بمؤسسات منافسة وميزتها التنافسية.					
12	يتم القيام بمتابعة ودراسة أحسن العروض المقدمة من طرف المنافسين وذلك لهدف تحسين جودة عروض المؤسسة.					

انتهت