

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: دارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

مشور آية بشرى

زواوي فاطمة نعيمة

تحت عنوان:

انعكاسات تبني المسؤولية الاجتماعية على تحسين تنافسية منظمات الأعمال
دراسة حالة مؤسسة نفطال - تيارت-

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة ابن خلدون - تيارت -	د. قوادري رشيد
مشرفا ومقررا	جامعة ابن خلدون - تيارت -	د. بطيب عبد الوهاب
مناقشا	جامعة ابن خلدون - تيارت -	د. يحيى فاطيمة

السنة الجامعية 2024/2025

شكر

قال رسول الله عليه الصلاة والسلام : من لم يشكر الناس لم يشكر الله.

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على المبعوث رحمة للعالمين ، سيدنا محمد و على آله و
صحابه أجمعين

نحمد الله تعالى الذي أمدنا القوة و ألهمنا الصبر و الثبات و وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع ، نتقدم
بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين على الاستمرار و النجاح و إكمال المسيرة الدراسية ، كما نتقدم
بالشكر و التقدير الخالص و الامتنان و الاحترام إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل سواء من قريب
أو بعيد .

و نخص بالذكر الأستاذ المؤطر الفاضل بطيب عبد الوهاب على مجهوداته و متابعته لنا ونصائحه التي
لاتقدر بثمن، الذي ساهم بشكل كبير على إتمام واستكمال هذا العمل وتجاوز صعوباته ، وعلى وقته الذي
لم يبخل علينا به، جزاه الله عنا كل الجزاء الذي لولاه لما تمكنا من إنجاز هذا العمل بعد توفيق الله سبحانه
وتعالى

كما نتقدم بالشكر إلى كل عمال مؤسسة نفطال على حسن الاستقبال و تزويدنا بالمعلومات القيمة حول
موضوع دراستنا .

كما نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة، راجين ان
تكون عند حسن ظنهم.

إلى جميع الأساتذة الكرام ، أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير لكم منا كل
التقدير و الاحترام إلى جميع الزملاء في قسم إدارة الأعمال و لكل من قدم لنا يد المساعدة من قريب او
بعيد على انجاز هذا العمل سواء بالفعل او حتى بكلمة طيبة.

جزاكم الله كل خير

اهداء

في بداية قلبي فالحمد لله والحمد لله على هذا الطريق الحمد لله الذي ماتم جهد ولا ختم سعي الا بفضلته وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات الا بتوفيقه.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه، فاليه ينسب الفضل هنا وبكل فخر، اهدي ثمرة هذا العمل الى:

العزير الذي حملت اسمه فخرا والى من كلفه الله بالهيبة والوقار الى من حصد الاشواك عن دربي وزرع لي الراحة بدلا منها الى ابي: لم يحني ظهر ابي ما كان يحمله لكن ليحملني من اجلي انحذب وكنت احجب عن نفسي مطالبها فكان يكشف عما اشتهد الحجب فشكرا لكونك ابي

والى من علمتني الاخلاق قبل ان اتعلمها الى الجسر الصاعد به الى الجنة الى اليد الخفية التي ازالته عن طريق العقبات ومن ظلت دعواتها تحمل اسمي ليلا ونهارا امي محبوبتي وملهمتي الى من وهبني الله نعمة وجودهم الى مصدر قوتي وارضي الصلبة وجدار قلبي المتين اخوتي:اسلام وسيد احمد ومررت اخي وابنتهم ليندة وجميع عائلتي

والى ما ان ذاقت بي الدنيا وسعت بخطاهم وان سقطت كانوا اول من رفعوني بكلماتهم الى من رافقني بالقلب قبل الدرب احبتي بشرى وهدي وصابرين وصديقات المسجد ومعلماتي

الى رفيق دربي زوجي الغالي

الى استاذي المشرف الأستاذ بطيب الذي كان لنا بمثابة الأخ

ها انا اليوم طويت صفحة من التعب وسجلت في تاريخي فخرا لا ينسى لم اعد اتساءل عن ملامح الوصول فقد رايتها في عيوني تلاشت غيوم التعب وابتسم الافق بعد عمتي الانتظار ها هي الخطى التي كانت تتعثر احيانا قد وجدت مستقرها في قمة الانجاز وبين طيات الطريق تنفست سلاما وفرحا وامتنان

واخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين

نعيمة

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد عليه أفضل صلوات

الله وسلامه الحمد لله الذي ما نجحنا إلا برضاه، وما تفوقنا إلا بمبتغاه، الحمد لله الذي ما اجتزنا دربا ولا تخطينا جهدا إلا بفضلته وإليه ينسب الفضل.

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات، حملت في طياتها التعب والعثرات، ها أنا أقف اليوم على عتبة تخرجي أرفع قبعتي بكل فخر وامتنان، فالحمد لله قبل الرضا والحمد لله حتى ترضى والحمد لله بعد الرضا على تيسير البدايات وبلوغ النهايات.

أهدي هذا النجاح

لنفسي أولا التي لم تهزم رغم كل الصعوبات والتي آمنت بالوصول والنجاحات.

أهدي نجاحي إلى من زين اسمي بأجمل الألقاب، من كان سندي الأول وداعمي وقوتي ومصدر نجاحي وفخري واعتزازي وملاذي بعد الله: بابا حبيبي

إلى التي كانت سندا في الشدائد، إلى التي اقترن رضاها برضا الرحمان، إلى من كانت النور وقت الظلام، جنتي وغاليتي أُمي حبيبتي أطل الله في عمرها.

إلى من ربتني أُمي الثانية، التي كانت دائما مصدرا للدعم والعطاء، لكي مني كل الحب والتقدير، أطل الله في عمرك ورزقك شفاءه العاجل، أهديك نجاحي وتخرجي اليوم التي كنتي سببا في وصولي إليه.

إلى ضلعي الثابت، الذين وهبني الله نعمة وجودهم إخوتي وليد، محمد، عبد الرزاق.

إلى الغاليتين على قلبي صديقتي رفيقة دربي وأختي الصغيرة، أسأل الله التوفيق لكما

إلى زميلتي نعيمة التي تقاسمنا مشاعر الفرح والحزن طيلة المشوار.

اعترافا مني بالجميل، وبكل عبارات الاحترام والتقدير، أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المخلص

بطيب عبد الوهاب على دعمه لنا وتشجيعنا على إتمام هذا البحث العلمي، فجزاه الله كل خير

وأخيرا من قال أنا لها نالها، فأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها فالحمد لله شكرا وحبا وامتنانا

الصفحة	قائمة المحتويات
—	الإهداء
—	الشكر
—	فهرس المحتويات
—	قائمة الجداول
—	قائمة الأشكال
8-1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية
11	المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية
11	أولاً-مدخل لمفهوم المسؤولية الاجتماعية
12	1-مراحل تطور اهتمام منظمات الاعمال بمفهوم المسؤولية الاجتماعية
14	2- نشاه تطور المسؤولية الاجتماعية
14	ثانياً-تعريف المسؤولية الاجتماعية
14	1-تعريفات كتاب الإدارة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية
15	2-تعريفات المنظمات والهيئات والالتزامات الدولية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية
17	3-تعريف المسؤولية الاجتماعية من منظور إسلامي
17	ثالثاً-أهمية المسؤولية الاجتماعية خصائصها وأهدافها
17	1-أهمية المسؤولية الاجتماعية
19	2- خصائص المسؤولية الاجتماعية

19	3-اهداف المسؤولية الاجتماعية
20	رابعا- المؤيدون والمعارضون لفكرة تبني المسؤولية الاجتماعية
20	1-المؤيدين لفكرة المسؤولية الاجتماعية
20	2-المعارضين لفكرة المسؤولية الاجتماعية
21	المطلب الثاني: ابعاد المسؤولية الاجتماعية (هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية)
21	1-البعد الاقتصادي
21	2-البعد القانوني
22	3-البعد الأخلاقي
22	4-بعد الخيري (الانساني)
23	المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية
24	1-المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع
24	2-المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين
25	3-المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين
25	4-المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين
25	5-المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة
27	المبحث الثاني: تنافسية منظمات الاعمال
27	المطلب الأول: ماهية التنافسية
27	أولا-مفاهيم حول المنافسة
28	ثانيا: مفهوم التنافسية خصائصها وأهدافها
28	1-تعريف التنافسية
28	2-تعريف التنافسية على مستوى الدولة

29	3- تعريف التنافسية على مستوى القطاع
29	4-تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات
30	ثانيا-خصائص التنافسية
31	ثالثا-اهداف التنافسية
31	رابعا- مؤشرات قياس التنافسية
32	1- مؤشرات مالية
32	2-مؤشرات تجارية
32	3-مؤشرات تقنية
32	4-مؤشرات تنظيمية
32	5-مؤشرات تسييرية
32	المطلب الثاني: الميزة التنافسية
32	أولا-مفهوم الميزة التنافسية
33	ثانيا: أنواع الميزة التنافسية وخصائصها
33	1-أنواع الميزة التنافسية
34	2-خصائص الميزة التنافسية
34	ثالثا-محددات الميزة التنافسية
34	1-حجم الميزة التنافسية
35	2- نطاق التنافس
36	المطلب الثالث: استراتيجيات التنافسية
36	أولا-نموذج بورتر
37	1-استراتيجية قيادة التكلفة

37	2-استراتيجية التميز
38	3-استراتيجية التركيز
39	ثانيا - استراتيجية انسوف
40	1-اختراق السوق
40	2-تنمية السوق
40	3-تطوير المنتجات
41	4-التنوع
41	ثالثا-نموذج كوتلر
41	1-استراتيجية القائد
41	2-استراتيجية المتحدي
41	3-استراتيجية التابع
42	4-استراتيجية المتخصص
43	المبحث الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز تنافسية منظمات الاعمال
43	المطلب الأول: علاقة ابعاد المسؤولية الاجتماعية بتنافسية منظمات الاعمال
44	1-المسؤولية الاقتصادية وتنافسية منظمات الاعمال
44	2-المسؤولية القانونية وتنافسية منظمات الاعمال
44	3-المسؤولية الخيرية وتنافسية منظمات الاعمال
44	4-المسؤولية الأخلاقية وتنافسية منظمات ابلاعمال
45	المطلب الثاني: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ابعاد التنافسية
45	1-دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق اقل تكلفة
46	2-دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاستجابة

46	3- دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الجودة
46	4- دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الابتكار
48	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة نفعال فرع تيارت	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة نفعال لولاية تيارت
51	المطلب الأول: نشأة مؤسسة نفعال
51	أولاً-نشأة وتطور المؤسسة
52	1-موقعها الجغرافي
52	2-مركز متعدد المنتجات CM
52	3-مركز المأ
53	4-شبكة التوزيع
54	5-منتجات مؤسسة نفعال
58	المطلب الثاني: شرح وتفصيل الهيكل التنظيمي لوحدة نفعال (GPL)-تيارت-
61	المطلب الثالث: مهام واهداف مؤسسة نفعال
62	المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية لانعكاسات تبني المسؤولية الاجتماعية على تحسين تنافسية منظمات الاعمال بواسطة برنامج SPSS
62	المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية
62	أولاً-طريقة الاستقصاء
63	ثانياً-مجتمع وعينة الدراسة
63	1-مجتمع الدراسة
63	2-عينة الدراسة

63	المطلب الثاني: تحليل المعطيات المتعلقة بالعينة والتحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان
63	1-تفريغ الاستمارة ثم حساب النتائج ورسم البيانات عن طريق برنامج EXCEL
68	2-نتائج التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات والمتمثلة بقيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة
72	اختبار فرضيات الدراسة
81	خلاصة الفصل الثاني
83	خاتمة
87	المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجدول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(01_01)	الاستراتيجيات التنافسية الثلاث	39
(02_01)	مصفوفة النمو حسب انسوف	40
(01_02)	قدرة استيعاب قارورة B13 في المستودع المناوب	53
(02-02)	تقسيم العينة حسب نوع الجنس	62
(03_02)	توزيع العينة حسب السن	63
(04_02)	تقسيم العينة حسب المستوى التعليمي	64
(05_02)	تقسيم العينة حسب الوظيفة	65
(06_02)	تقسيم العينة حسب الخبرة	66
(07_02)	عملية ترميز خيارات الإجابة	67
(08_02)	نتائج التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات والمتمثلة بقيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المسؤولية الاجتماعية	67
(09_02)	نتائج التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات والمتمثلة بقيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير تنافسية منظمات الاعمال	68
(10_02)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية	70
(11_02)	معامل الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية وتنافسية منظمات الاعمال	71
(12_02)	معامل الارتباط بين المسؤولية الاقتصادية والتنافسية	71

72	معامل الارتباط بين المسؤولية القانونية والتنافسية	(13_02)
72	معامل الارتباط بين المسؤولية الإنسانية والتنافسية	(14_02)
72	معامل الارتباط بين المسؤولية الأخلاقية ومتغير التنافسية	(15_02)
73	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير المسؤولية الاجتماعية على التنافسية	(16_02)
74	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير المسؤولية الاقتصادية على التنافسية	(17_02)
74	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير المسؤولية القانونية على التنافسية	(18_02)
75	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير المسؤولية الإنسانية على التنافسية	(19_02)
76	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير المسؤولية الأخلاقية على التنافسية	(20_02)

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل رقم
23	هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية	(01-01)
33	أنواع الميزة التنافسية	(02_01)
35	دورة حياة الميزة التنافسية	(03_01)
37	الاستراتيجيات التنافسية الأساسية ل بورتير	(04-01)
42	يوضح نظام المعلومات لكوتلر	(05-01)
45	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية	(06-01)
54	مخطط للطريق العملية داخل المركز	(01-02)
54	الهيكل التنظيمي لوحدات نفضال الوحدات	(02-02)
55	المنطقة ZONE	(03-02)
57	الهيكل التنظيمي للمؤسسة نفضال وحدة تيارت	(04-02)
64	نوع الجنس	(05-02)
65	توزيع العينة حسب السن	(06-02)
66	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(07-02)
67	توزيع العينة حسب الوظيفة	(08-02)
68	توزيع العينة حسب الخبرة	(09-02)
73	الخط البياني الذي يوضح قوة الارتباط من الصفر الى 1	(10-02)

المقدمة العامة

تقديم:

في ظل التحولات المتسارعة التي يعرفها العالم المعاصر على المستويات الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية والتكنولوجية، لم تعد منظمات الأعمال مجرد كيانات تسعى إلى تحقيق الربح المادي فحسب، بل أصبحت طرفاً فاعلاً في التنمية المستدامة، وعضواً مسؤولاً في المجتمع الذي تنشط فيه. لقد تغيرت نظرة المجتمع إلى المؤسسات فلم تعد تقاس مكانتها فقط بحجم معاملاتها أو نمو أرباحها، بل بمدى التزامها بالقيم الأخلاقية وبمساهمتها الفعلية في معالجة القضايا الاجتماعية، البيئية والإنسانية التي تحيط بها. ومن هذا المنطلق أضى مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أحد أبرز المفاهيم التي فرضت نفسها بقوة في الخطاب الاقتصادي والإداري المعاصر، باعتباره توجهاً استراتيجياً وليس مجرد مبادرة طوعية. إن المسؤولية الاجتماعية تمثل في جوهرها التزاماً طوعياً من طرف منظمات الأعمال يهدف إلى تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمؤسسة. وذلك بما يتماشى مع تطلعات المجتمع سواء كانوا موظفين، زبائن، موردين ... إلخ. وبالرغم من هذا الطابع الطوعي لهذا الالتزام إلا أن التطورات الدولية والقوانين الجديدة وتنامي الوعي المجتمعي جعلت منه عنصراً شبه إلزامي بل ومؤشراً رئيسياً لقياس مدى نجاعة الحوكمة داخل المؤسسات. في هذا السياق تبرز علاقة متنامية بين تبني المسؤولية الاجتماعية والقدرة التنافسية للمؤسسات. حيث أضى أن المؤسسات التي تعتمد نهجاً مسؤولاً ومستداماً تحقق نتائج أفضل على مستوى الأداء، وتحظى بصورة إيجابية لدى الرأي العام، كما تكتسب ثقة الشركاء والمستثمرين. وقد أكدت العديد من الدراسات الدولية أن تبني المسؤولية الاجتماعية لا ينعكس فقط على تحسين السمعة المؤسسية. بل يسهم أيضاً في تحسين بيئة العمل، زيادة رضا الزبائن، وتقوية القدرة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها. لقد أصبحت التنافسية في عصرنا الحديث مفهوماً متعدد الأبعاد، لا يقتصر على تقديم منتج جيد أو خدمة ذات جودة، بل يشمل كذلك مدى التزام المؤسسة بمعايير الاستدامة، واحترام حقوق الإنسان والمساهمة في تنمية المجتمع، والحفاظ على البيئة، وبالتالي فإن المؤسسة التي تسعى إلى تعزيز موقعها التنافسي يجب أن تنظر إلى المسؤولية الاجتماعية كجزء لا يتجزأ من استراتيجياتها العامة لا عنصر خارجي أو نشاط كعلاقة عامة. وتجدر الإشارة إلى هذا التحول في طبيعة العلاقة بين المؤسسات والمجتمع يفرض تحديات كبيرة على منظمات الأعمال، خاصة في البيئات النامية حيث لا تزال ممارسة المسؤولية الاجتماعية محدودة، وغالبا ما تختزل في العمل الخيري أو التبرعات الموسمية. غير أن التوجهات العالمية الحديثة أظهرت أن المؤسسات التي تتبنى نماذج متقدمة للمسؤولية الاجتماعية قادر على خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلق تعزيز الابتكار، تقليل المخاطر، تحسين الكفاءة الداخلية، وفتح أسواق جديدة.

إن الغاية من تناول هذا الموضوع ليست فقط لإبراز المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي، وإنما تسليط الضوء على الآليات التي تمكن المؤسسات من تحويل هذه المسؤولية إلى قيمة مضافة فعلية تساهم في رفع تنافسيتها في بيئة أعمال تزداد تعقيدا يوما بعد يوم. فالرهان اليوم لم يعد فقط على تقديم منتجات بأسعار تنافسية، بل على بناء ثقة مستدامة مع جميع المتدخلين في حياة المؤسسة من خلال ممارسات عادلة شفافة وشاملة.

وعليه فإن تحليل العلاقة بين تبني المسؤولية الاجتماعية وتحقيق التنافسية يمثل مدخلا مهما لفهم كيفية تطور منظمات الأعمال وكيفية إعادة صياغة أدوارها في ظل التحديات البيئية والاجتماعية التي تواجه عالم اليوم. إن المؤسسة الناجحة لم تعد تلك التي تحقق أعلى الأرباح بل التي تنجح في تحقيق التوازن بين أهدافها الاقتصادية ورسالتها الاجتماعية.

من خلال هذا الطرح يتضح أن دراسة الموضوع تحمل بعدا إستراتيجيا ذا أهمية بالغة سواء من الناحية الأكاديمية أو التطبيقية، لأنها تساهم في تطوير فهم أشمل لدور منظمات الأعمال في التنمية، وتساعد على بلورة السياسات المسؤولة يمكن أن تحقق التميز في الأداء وتعزز القدرة التنافسية بشكل مستدام.

1. إشكالية الدراسة:

تعد المسؤولية الاجتماعية موضوعا مثيرا للجدل ومعيارا لتحقيق التنافسية، لذلك تسعى المؤسسات لدمجها ضمن إستراتيجياتها وذلك من أجل تحسين الأداء، وفي هذا السياق تتمحور إشكالية الدراسة بالشكل التالي:

هل هناك أثر لتبني مسؤولية الاجتماعية على تنافسية منظمات الاعمال؟

والتي يمكن تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية الموالية:

- ما مفهوم المسؤولية الاجتماعية وماهي أهميتها بالنسبة للمنظمة؟
- ما مفهوم الميزة التنافسية وما هي أنواعها؟
- ما طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين المسؤولية الاجتماعية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة تأثير لأبعاد المسؤولية الاجتماعية تنافسية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

2. مبررات ودافع اختيار الموضوع

لكل موضوع أسبابه الخاصة التي قد تكون ذاتية أو موضوعية واخترنا هذا الموضوع للأسباب التالية:

- الميول الشخصي لهذا الموضوع الذي يرتبط بتخصصنا إدارة أعمال.
 - محاولة التعرف على المسؤولية الاجتماعية من كل جوانبها.
 - الأهمية الواسعة التي يتلقاها الموضوع من طرف الباحثين والعلماء.
 - التعرف على إسهامات المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية واهتمام المؤسسات نحو تبنيتها.
 - تشخيص واقع المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة نفطال.
- 3. أهمية الدراسة**

تكمن أهمية هذه الدراسة في :

- معالجة موضوعا يعتبر من أهم المواضيع الحديثة التي تركز عليها المؤسسات الاقتصادية من أجل نجاحها في عالم منظمات الأعمال.
 - الاهتمام المتزايد من قبل المجتمعات للمسؤولية الاجتماعية وأبعادها واستراتيجياتها لتحقيق التميز وغايات أفضل.
 - توضيح مدى مساهمة أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نفطال.
 - الوصول إلى بعض النتائج التي بدورها تمنح بعض التوصيات التي قد تساعد أصحاب القرار في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة.
- 4. أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة إلى الوصول لبعض الأهداف أهمها:

- التعرف على الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.
- محاولة الربط بين الجانب النظري والجانب الميداني لمعرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية في تحقيقها للميزة التنافسية للمؤسسة.
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية.
- توعية المؤسسات بأهمية موضوع المسؤولية الاجتماعية نظرا لأهميته البالغة في خدمة المجتمعات وتحسين الصورة الذهنية للمستهلك.

5. فرضيات الدراسة

بغرض الإجابة عن الإشكالية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تتبنى المؤسسة الاقتصادية نفطال المسؤولية الاجتماعية من خلال عدة ممارسات.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية والتنافسية؟

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية أربع (04) فرضيات فرعية هي كالتالي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاقتصادية والتنافسية
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية القانونية والتنافسية
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الإنسانية (الخيرية) والتنافسية
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاخلاقية والتنافسية

الفرضية الثالثة: توجد علاقة أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمسؤولية الاجتماعية على والتنافسية

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الثالثة أربع (04) فرضيات فرعية هي كالتالي:

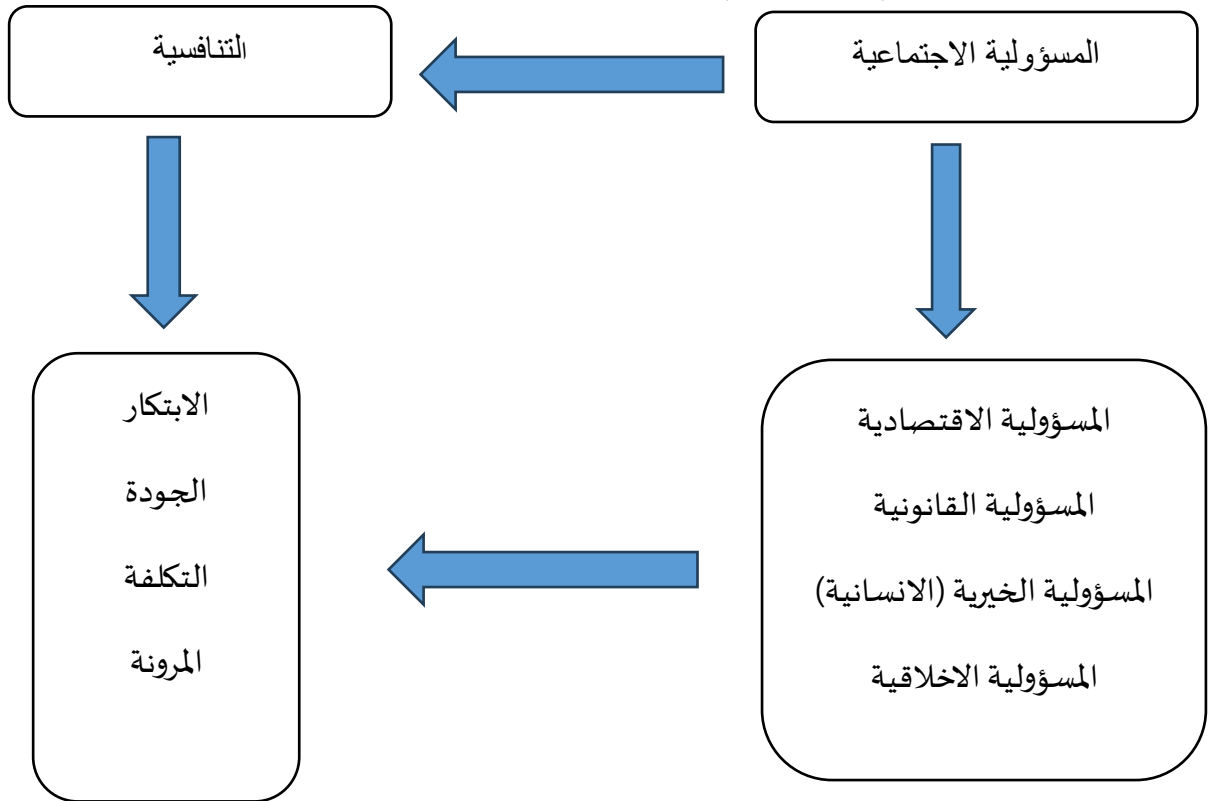
- توجد علاقة أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمسؤولية الاقتصادية على التنافسية؛
- توجد علاقة أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمسؤولية القانونية على التنافسية؛
- توجد علاقة أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمسؤولية الإنسانية (الخيرية) على التنافسية؛
- توجد علاقة أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمسؤولية الاخلاقية على التنافسية.

6. نموذج الدراسة

المتغير المستقل: وهو المسؤولية الاجتماعية ويشمل أربعة أبعاد وهي البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي والبعد الخيري.

المتغير التابع: والمتمثل في التنافسية التي تنقسم إلى أربعة محاور وتشمل التكلفة الأقل، الجودة، المرونة والابتكار.

كما هو موضح في الشكل التالي:



7. حدود الدراسة

الحدود المكانية: تتناول الدراسة الميدانية عينة من العاملين في مؤسسة نفضال وذلك بتوجيه استبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات والقيام بتحليلها حتى نتمكن من التوصل الى نتائج صحة او عدم صحة فرضيات البحث.

الحدود الزمانية: اما الحدود الزمانية للدراسة الميدانية فقد أجريت خلال الفترة الواقعة من 01 أبريل 2025 إلى غاية 30 أبريل 2025 من نفس السنة.

8. المنهج المتبع

قصد الإحاطة بجوانب الموضوع وبهدف الإجابة على إشكالية الدراسة، وإثبات صحة الفرضيات،

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال التطرق في الفصل الأول إلى بعض الكتب والبحوث

العربية والدراسات السابقة من أجل توضيح الجوانب النظرية للمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، أما بالنسبة للفصل التطبيقي فقد اعتمدنا على دراسة ميدانية باستخدام الاستبيان لجمع كافة المعلومات

وتحليلها بغرض الوصول إلى النتائج ومناقشتها

9. صعوبات الدراسة

رغم تعاون المؤسسات والمستجوبين ومساعدتهم القيمة، واجهت الدراسة بعض التحديات المرتبطة بجانب الاستبيان، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تم تسجيل تأخر نسبي في استرجاع بعض الاستبيانات بسبب ظروف العمل والانشغالات المهنية للمستجوبين، مما تطلب وقتاً إضافياً في مرحلة جمع البيانات.
- الحاجة إلى تبسيط بعض المصطلحات داخل الاستبيان، خاصة المرتبطة بالمفاهيم النظرية، وذلك لضمان وضوحها الكامل للمشاركين من مختلف المستويات الإدارية.
- تحديد العينة المناسبة داخل المؤسسات تطلب تنسيقاً دقيقاً، خاصة لاختيار من لديهم معرفة كافية بالموضوع محل الدراسة.
- في بعض الحالات، اقتضى الأمر تقديم شروحات إضافية حول أهداف الاستبيان لضمان فهم الأسئلة وتوجيهها بالشكل الصحيح.
- ظروف الوقت والتنظيم الداخلي للمؤسسات أثرت على سرعة توزيع وجمع الاستبيانات، رغم استعدادهم للمشاركة.

10. هيكل الدراسة

جاءت هذه الدراسة مقسمة إلى فصلين، تناول كل فصل منها جانباً معيناً من موضوع البحث، وذلك على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة نפטال فرع تيارت

11. الدراسات السابقة

➤ دراسة للباحثين شريط كمال وخلوفي سفيان 2020 المعنونة بـ منظمات الاعمال الجزائرية والمسؤولية الاجتماعية التحديات وسبل التقدم دراسة استكشافية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الجزائرية، وذلك من خلال دراسة استكشافية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم التطرق إلى معايير ودوافع المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الجزائر، وكذا تحديد الأولويات التي تتعلق بالقضايا الاجتماعية والبيئية في الجزائر، وصولاً إلى تقييم وتحليل تجاوب قطاع الأعمال الحالي مع قضايا المجتمع والبيئة وتحدياته. ولقد أظهرت الدراسة في الأخير أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لا يزال غامض داخل منظمات الأعمال الجزائرية، كما أظهرت أن تجاوب قطاع الأعمال الحالي مع قضايا المجتمع والبيئة جد ضعيف، ويحتاج إلى مزيد من الجهود الإضافية.

➤ دراسة للباحثين محمد فلاق وسميرة أحلام حدو 2016 المعنونة بـ: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال بين الممارسات التسويقية والضرورة الاستراتيجية

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وإلى مدى اعتبار هذه الأخيرة موضة تسويقية أو ضرورة إستراتيجية حيث تكونت عينة الدراسة من (72) مفردة في (15) مؤسسة اقتصادية جزائرية، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي تستعرض هذه الدراسة مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والأبعاد الأساسية التي يتمحور حولها هذا المفهوم، وتوضح الأهمية الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، كما تعرض الدراسة أيضاً واقع الممارسات الاجتماعية من طرف منظور مديري ومالكي المؤسسات الاقتصادية المبحوثة. وتوصل الباحث إلى غياب الإستراتيجية أو العمليات المنهجية، في تحديد أبرز المسائل الاجتماعية الواجب التركيز عليها وإعطائها الأولوية من طرف المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، لذا خلصنا إلى ضرورة إدماج المؤسسات الاقتصادية المسؤولية الاجتماعية في رسالتها ورؤيتها، واعتبارها من مسؤوليات الإدارة التنفيذية وتحت إشرافها، ضمن خطط وسياسات مجلس الإدارة.

2. الدراسات بالإنجليزية

- دراسة (KRAMER&PORTER, 2006) بعنوان:

The link between competitive advantage and strategy and society:
corporate social responsibility.

هدفت الدراسة الى توضيح العلاقة بين الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية للشركات في الولايات المتحدة الأمريكية. وهذه الدراسة تمثل دراسة نظرية تستند بالأساس على استعراض الادب النظري في مجال العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. وقد تناولت الدراسة العديد من المواضيع كان أبرزها نشوء وظهور المسؤولية الاجتماعية بالإضافة الى التكامل بين الاعمال والمجتمع. وقد توصلت الدراسة من خلال استعراض الادب النظري الى ان تبني الأنشطة الاجتماعية تؤثر على المؤسسات من خلال عناصر بما يعكس ميزتها التنافسية، وهذه العناصر هي: القضايا الاجتماعية العامة والتي تعد مهمة جدا للمجتمع لكنها غالبا ما تكون ذات تأثير على عمليات المنظمة ولا تؤثر على المنافسة البعيدة المدى. وتأثيرات سلسلة القيمة الاجتماعية والتي تؤثر على نشاطات المؤسسة وبشكل ملحوظ في سير العمل. البعد الاجتماعي للمحتوى التنافسي والتي تمثل العوامل في البيئة الخارجية والتي تؤثر على موجهات التنافس في نطاق عمل المؤسسة.

دراسة Robinson&Obrien سنة 2002 بعنوان التكامل بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والاستراتيجية التنافسية وهي رسالة ماجستير مقدمة الى كلية بوسطن والتي حصلت على شهادة افضل بحث مقدم لعام 2001 بالتعاون مع مركز المنظمات الصالحة (corporate citizenship) والذي يقوم سنويا برعاية والاشراف على هذه المسابقة كجزء من المبادرات لتشجيع الدراسات في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في شمال أمريكا. وتم تطبيق هذه الدراسة في العديد من المؤسسات العالمية مثل: شركة Xerox وشركة Merck، وشركة coca cola وقد توصلت الدراسة الى ان المؤسسات يجب ان تولي مجال المسؤولية الاجتماعية اهتماما كبيرا من خلال التركيز على ابعاده والتمثلة في الزبائن والموردون والمساهمين والمجتمع والبيئة وان ذلك يحقق لها ميزة تنافسية عن بقية المؤسسات تمكنها من إيجاد مكانة مناسبة لها في وسط المنافسة الكبيرة وتحقق لها أهدافها المسطرة وتضمن لها البقاء والاستمرار.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراصة

تمهيد

أصبحت المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في العصر الحديث من المفاهيم الأساسية التي تفرض نفسها بقوة، نتيجة تصاعد الضغوط المجتمعية والبيئية على مختلف الكيانات الاقتصادية. فلم يعد ينظر إلى دور المنظمة على أنه محصور في تحقيق الأرباح والمصالح الذاتية فحسب، بل أصبح من الضروري أن تضع في اعتبارها تأثيراتها على المجتمع والبيئة المحيطة بها. وقد أدى هذا التحول إلى اعتبار المسؤولية الاجتماعية بعدا استراتيجيا جديدا ضمن أبعاد التنافسية بين المنظمات، لما لها من دور محوري في تعزيز سمعة المنظمة، وبناء الثقة بينها وبين مختلف الأطراف ذات العلاقة، مما ينعكس إيجابا على قدرتها التنافسية واستدامتها على المدى الطويل.

ويتناول هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة، حيث سيتم استعراض في المبحث الأول المفاهيم العامة للمسؤولية الاجتماعية.

المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية؛

المبحث الثاني: تنافسية منظمات الأعمال؛

المبحث الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال.

المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية

تعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، إلى جانب طبيعة البيئة التي تمارس فيها أنشطتها، من القضايا الجوهرية التي حظيت باهتمام واسع في الأوساط العلمية والأكاديمية والمهنية. وقد أثار هذا الموضوع نقاشاً واسعاً نتيجة لتنوع وجهات النظر والتوجهات الفكرية التي تناولت العلاقة بين المؤسسة والمجتمع، وهو ما أدى إلى بروز تيارات متعددة في فهم وتطبيق هذا المفهوم. ويعكس هذا التعدد في الرؤى مدى ارتباط المسؤولية الاجتماعية بمسارات التطور الاقتصادي والاجتماعي، فضلاً عن أبعادها القانونية والتشريعية المتغيرة. وانطلاقاً من هذه الأهمية، يأتي هذا البحث ليلسط الضوء على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، متتبعا مراحل تطورها، وصولاً إلى استعراض أبرز مجالاتها وتطبيقاتها المعاصرة.

المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية نذكر منها:

أولاً- مدخل لمفهوم المسؤولية الاجتماعية:

من المعروف علمياً أن المنظمة تعد كيانا مفتوحاً يتفاعل باستمرار مع بيئته الخارجية، إذ يتأثر بما يجري في محيطه ويؤثر فيه في المقابل. هذا التفاعل يحتم على المنظمات أن تواكب التغيرات والتحديات المستمرة في بيئة الأعمال، حيث أن تجاهل هذه المتغيرات والضغط قد يؤدي إلى إضعاف قدرتها على البقاء والاستمرار في السوق.

ومن بين أبرز التحولات التي فرضت نفسها في السنوات الأخيرة، تزايد الوعي بأهمية الجوانب الأخلاقية والاجتماعية في أنشطة منظمات الأعمال. فقد أصبح من غير المقبول أن يطغى الهدف الربحي على حساب المسؤوليات الاجتماعية والإنسانية، حيث بات ينظر إلى المنظمة على أنها مسؤولة تجاه جميع الأطراف ذات العلاقة، سواء داخل المؤسسة أو في المجتمع الأوسع.

وفي هذا الإطار، برز مفهوم المسؤولية الاجتماعية كمفهوم حديث يُعيد تعريف دور المنظمة، ليس فقط كمُنتج للسلع والخدمات، وإنما كعنصر فاعل ومؤثر في تحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز التوازن بين تحقيق الأرباح والمساهمة في خدمة المجتمع والبيئة المحيطة¹.

¹ مقدم وهيبة، المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص: 11.

1. مراحل تطور اهتمام منظمات الاعمال بمفهوم المسؤولية الاجتماعية

ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية في بيئة الأعمال بداية من خلال اهتمام رجال الأعمال بالأبعاد الاجتماعية والأخلاقية لأنشطتهم، حيث كان التركيز منصبا على مسؤولية الأفراد من رجال الأعمال تجاه المجتمع. ومع تطور الفكر الإداري والاقتصادي، توسع المفهوم ليشمل منظمات الأعمال كمؤسسات لها تأثير مباشر في البيئة التي تعمل فيها، وأصبح يُنظر إليها كجهات مسؤولة عن التزامات اجتماعية إلى جانب أهدافها الاقتصادية.

وقد تأثر هذا المفهوم في مسار تطوره بالتحولات السياسية والاقتصادية التي شهدتها مراحل نشأته، لا سيما خلال فترة نشوء المشاريع الصناعية الكبرى. في تلك المرحلة، ساد اعتقاد بين رجال الأعمال بأن هدفهم الأساسي هو تعظيم الأرباح، غير أن الأطر القانونية والتشريعية القائمة آنذاك شكلت حدودا لهذا التوجه، وأسهمت في إثارة نقاشات حول أهمية التوازن بين السعي لتحقيق الربح والوفاء بالمسؤوليات الاجتماعية. ومن هنا بدأت ملامح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تتبلور كمبدأ يربط بين الأداء الاقتصادي والمساهمة في تحقيق الصالح العام.

استمرت النظرية التقليدية للمسؤولية الاجتماعية، التي ركزت على تعظيم الأرباح، في الهيمنة خلال القرن التاسع عشر والرابع الأول من القرن العشرين. غير أن هذه الرؤية بدأت تتآكل تدريجيا مع تصاعد الأزمات الاقتصادية في بدايات القرن العشرين، لا سيما في ظل التحديات المرتبطة بندرة الموارد، وتدني الأجور، وسوء ظروف العمل، إضافة إلى الضغوط المتزايدة من النقابات العمالية. كل هذه العوامل ساهمت في بروز اتجاه جديد يرى في المسؤولية الاجتماعية بعدا يتجاوز المنفعة الاقتصادية الخالصة.

وقد تزايد الجدل حول طبيعة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال منذ 1920، حيث بدأ عدد من القادة التنفيذيين بالإفصاح علنا عن رؤى جديدة تتعلق بدور المؤسسات في المجتمع. وتمحورت النقاشات في تلك المرحلة حول مفاهيم ذات طابع أخلاقي وديني، مثل الخدمة العامة والوصاية، والتي انبثقت من فكرة وجود عقد ضمني يحكم العلاقة بين المنظمة والمجتمع.

في السياق نفسه، بدأت المنظمات خلال تلك الفترة بتبني ممارسات جديدة تهدف إلى تعزيز صورتها المجتمعية، من خلال تطوير أدوات الاتصال المؤسسي، وتنشيط العلاقات العامة، والمشاركة في التبرعات والأنشطة الخيرية. ومع ذلك، فإن هذه الجهود شهدت تباطؤا ملحوظا خلال ثلاثينيات القرن العشرين، نتيجة لانعدام ثقة الجمهور في المؤسسات، خاصة بعد تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية عام 1929. وقد أدت هذه الظروف إلى ترسيخ قناعة متزايدة بأن تبني المسؤولية الاجتماعية لم يعد خيارا تطوعيا، بل أصبح ضرورة

حتمية لضمان استمرارية المنظمة ومشروعيتها المجتمعية. من خلال تدخل الحكومي لتحقيق الأهداف الاقتصادية للدولة¹.

¹ - مقدم وهيبة، المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال ، مرجع سابق، ص_ص: 11_12.

أثناء الحرب العالمية الثانية، ساهم رجال الأعمال بشكل فعال في دعم المجهود الحربي من خلال تعاونهم الوثيق مع الحكومة، الأمر الذي ساعد على استعادة ثقة الجمهور الأميركي في منظمات الأعمال. وقد شكل هذا المناخ الاجتماعي الإيجابي فرصة مهمة للعديد من القادة التنفيذيين للإفصاح علنا عن التزاماتهم تجاه المسؤولية الاجتماعية، مستفيدين من الأجواء الداعمة لإعادة تعريف دور المؤسسات في خدمة المجتمع، إلى جانب دورها الاقتصادي.

عرّف (Howard R. Bowen) في كتابه المشار إليه المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال بأنها التزامات يجب عليهم الوفاء بها عند اتخاذ قرارات تؤثر في أهداف المجتمع والقيمة العليا، بما يتماشى مع ضمير المجتمع. وكان هذا التعريف عاما وواسعا، إذ لم يحدد مجالات معينة لتلك المسؤوليات، مما يعني أن رجال الأعمال يتحملون مسؤوليات كبيرة اتجاه المجتمع، بعيدا عن التركيز الضيق على مفهومي الربح والخسارة. ويعتبر (Bowen) الأب المؤسس لفكر المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال¹

ويعود الفضل لـ (Bowen) في التمهيد للعديد من الدراسات الهامة في الستينات والسبعينات. حيث جاءت مساهمة (Keith Davis) ما بين 1960 و1970 من خلال فكرة القانون الحديدي للمسؤولية الاجتماعية². ويقوم هذا القانون على التلويح بالتشريع لأخبار منظمات الأعمال بأن عليها الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية، وفي حالة عدم تبنيها للمبادرة الطوعية فسيتم فرضها بالقانون.

وقد بدأ استخدام المصطلح بصورته الحالية أي بإضافة (منظمات الأعمال) بدلا من (رجال الأعمال) في السبعينات من القرن العشرين. حيث بدأ استخدامه من قبل العديد من الباحثين في ذلك الوقت مثل (Walton & Eells) و (jules backman) وذلك طبقا لما أشار إليه (Carroll Archie B) في دراسة نشرها في سبتمبر 1999 تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالدورية العلمية (society business).

في السبعينيات، ظهرت نظرية أصحاب المصلحة، التي توسعت لتشمل ليس فقط حملة الأسهم، بل أيضا جميع الأطراف التي تتعامل مع منظمات الأعمال مثل العاملين، العملاء، ومؤسسات المجتمع وغيرها. وفي الثمانينيات، كثرت الدراسات التي سعت لتحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال، مع التركيز على العلاقة بين الالتزام الاجتماعي والأداء الاقتصادي. ومع بداية التسعينيات، وخاصة بعد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية في عام 1992، ومع تطور مفهوم التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، دخلنا مرحلة جديدة في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. وقد ساهم هذا التوجه في زيادة الوعي

¹ منصور العور، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات ماهيتها وركائزها الخمسة، موقع رسالة التميز،

WWW.EXCELLENCEMAG.ORG.(2010/02/02)

2 – Emanuel Dolet, la responsabilité sociale des entreprises sous l'angle de leurs partenariats avec les ONG, mémoire de fin d'études ; université de paris 1_sorbonne_UFR de science politique ; DESS développement et coopération internationale ; novembre 2002 ; p-p :24-25.

العام بقضايا المجتمع والبيئة والتنمية، ولا يزال هذا المفهوم في تطور مستمر ويحظى ببحث ودراسة في الجامعات ومراكز البحث.

➤ ويمكن أن نوارد نشأة تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال المراحل الثلاثة التالية¹:

1.1 مرحلة إدارة تعظيم الأرباح 1800-1920

في هذه المرحلة، كانت المسؤولية الأساسية للأعمال تقتصر على تعظيم الأرباح والتوجه نحو المصلحة الذاتية البحتة، مع التركيز على اعتبار المال والثروة أولوية قصوى، ورفع شعار (ما هو جيد لي هو جيد للبلد).

2.1 مرحلة إدارة الوصاية من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات:

خلال هذه الفترة، كانت المسؤولية الأساسية للأعمال تتمثل في تحقيق ربح مناسب يلبي المصلحة الذاتية بالإضافة إلى مصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين. وعلى الرغم من أن المال والثروة كانا يعدان أمرين بالغين الأهمية، إلا أن الأفراد كانوا أيضا يحظون باهتمام كبير. أما الشعار السائد في تلك الفترة فكان (ما هو جيد للشركات هو جيد للبلد).

3.1 مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر:

خلال هذه المرحلة، تبنى المسؤولية الأساسية للأعمال على مبدأ أن تحقيق الأرباح أمر مهم، لكن الأفراد يعدون أكثر أهمية من المال. ويسهم هذا التوجه في تحقيق التوازن بين مصلحة الشركة، ومصالح المساهمين، ورفاهية المجتمع بشكل عام. ويعبر الشعار السائد في هذه المرحلة عن هذه الرؤية بقولهم: (ما هو مفيد للمجتمع، مفيد أيضا للبلد).

ثانيا-تعريف المسؤولية الاجتماعية

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه للمسؤولية الاجتماعية، فبالرغم من الدراسات والبحوث الكثيرة التي تعرضت لهذا المفهوم، لم يتم الاتفاق على تعريف محدد.

1. تعريفات كتاب الإدارة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

عرّفها (Howard Bowen) بأنها مسؤولية رجال الأعمال في متابعة السياسات، واتخاذ القرارات والقيام بالأنشطة التي تتلاءم مع أهداف وقيم المجتمع².

يشير كل من (Keith Davis et William Fréderick) إلى أن المسؤولية الاجتماعية تتمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة. وطالبا أن

¹ نجم عبود نجم ، اخلاقيات علم الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات) ، بدون رقم الطبعة، 2006، ص-ص : 127 - 128.

² مقدم وهيبه، المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال، مرجع سابق ص 14_15_16.

تكون استجابة المنظمة لتلك المسؤوليات طوعية وليس خوفاً من النقد أو التهديد باستخدام القانون. وينصحان منظمات الأعمال بالاستجابة لمتطلبات البيئة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاهها وإلا فإن المجتمع على المدى البعيد سيسلب مكانتها وقوتها لما أسماه بالقانون الحديدي للمسؤولية الاجتماعية.

عرفها **Mil thon Friedman** الاقتصادي الحائز على جائزة نوبل للاقتصاد بالقول: هناك شيء واحد ولا شيء غيره في المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هو استخدامها للموارد وتصميمها للأنشطة المطلوبة باتجاه زيادة أرباحها على الأمد الطويل وفي المنافسة مع الآخرين.

عرف الدكتور **(محمد الصيرفي)** فكرة المسؤولية الاجتماعية أصبحت توصف بمفهوم عقد بين منظمات الأعمال والمجتمعات التي تعمل فيها، ينعكس هذا العقد من خلال تغيرات في توقعات تلك المجتمعات اتجاه إنجازات المشروعات الاجتماعية.

من خلال ما تقدم نلاحظ أن هذه التعاريف تشترك في ذكر مجموعة من الخصائص المميزة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية مثل كونها ممارسة طوعية وليست إجبارية، وكذا الاهتمام بفئات معينة وهم العاملون والمجتمع والبيئة، وقد ربطها البعض بقيام منضمة الأعمال بمجموعة

من النشاطات الاجتماعية وكذا دورها في تحقيق التنمية، غير أن هذه التعاريف لم تحدد بدقة من هم أصحاب المصلحة المستفيدين من برامج المسؤولية الاجتماعية.

2. تعريفات المنظمات والهيئات والالتزامات الدولية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية:

عرف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD) المسؤولية الاجتماعية بأنها: "إجراءات تقوم بموجبها منظمات الأعمال لتفاعل اجتماعي، سياسياً وعملياً المتعلقة بأعمالها التجارية، ويشمل ذلك التفاعل البيئي والأخلاقي والاجتماعي وبأشكال التطوع أو الحد الأدنى من الالتزام القانوني، والتي تدعو إليها منظمات الأعمال الدولية"¹.

يعرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية بأنها: "مساهمة قطاع الأعمال في تحقيق أهداف التنمية، وهي تشير بالدرجة الأولى إلى المؤسسات الاقتصادية، وخاصة منها المؤسسات الكبرى، والتي من خلالها توظف طاقاتها ومواردها المالية والبشرية، وتعمل المسؤولية الاجتماعية على إقامة علاقة طوعية، كما حدد الإقرار الدولي لمبادئ المسؤولية الاجتماعية"².

¹ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع (الاتجاهات والقضايا الراهنة)، منشورات الأمم المتحدة، رقم الوثيقة: UNCTAD/ITE/TEB /2003/7، 2003، ص: 5.

² - THE world bank; beyond corporate social responsibility: the scope for corporate investment in community driven development, report no, 37379-GLB, march 2007, p.1.

تعرف مواصفات الايزو 26000 الصادرة عن المنظمة العالمية للمعايرة المسؤولية الاجتماعية بأنها: ترجمة لقراراتها ونشاطاتها اتجاه المجتمع والبيئة من خلال تبني سلوك شفاف وأخلاقي:

- يسهم في تحقيق التنمية المستدامة بما في ذلك الصحة والرفاه في المجتمع؛
- يأخذ في الاعتبار توقعات اصحاب المصالح؛
- يحترم القوانين السارية، ويتوافق مع المعايير الدولية؛
- يدمج في المنظمة ككل ويتم ممارسته وتطبيقه في مستوياتها الإدارية المختلفة.

عرّفت جمعية إداريين الأمريكيين المسؤولية الاجتماعية على أنها استجابة إدارة المنظمات العملية إلى التغير في توقعات المستهلكين، والاهتمام العام بالمجتمع مع الاستمرار بإنجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثروة الاقتصادية¹.

يعرّف الاتحاد الأوروبي المسؤولية الاجتماعية على أنها: "تعني الدمج الطوعي للأهداف الاجتماعية والبيئية في النشاطات التجارية لمنظمات الاعمال، وهي تتدرج في إطار تحقيق الأهداف السياسية والاجتماعية واستراتيجية التنمية المستدامة للاتحاد الأوروبي، هذه الممارسات يمكنها أن تدعم مجالات: التجديد، التنافسية وخلق فرص العمل".

تعتبر منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن مسؤولية المنظمات تنعكس من خلال فعالية الأعمال الملائمة التي تطورها مع المجتمعات التي تعمل فيها. ويتعلق العنصر الأساسي لمسؤولية الشركات بأنشطة الأعمال ذاتها².

تحكي التعريفات السابقة التوجه نحو الاستفادة من سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة، وحماية البيئة، كما اتجهت هذه التعريفات نحو تأكيد على أهمية أخلاقيات الأعمال في ممارسة النشاط الاقتصادي، والمساهمة في تنمية المجتمع وحل مشكلاته، غير أنه لم يتم الإشارة إلى طبيعة هذه الممارسات المسؤولة اجتماعيا، وكيفية أدائها.

3. تعريف المسؤولية الاجتماعية من منظور إسلامي

أكدت العديد من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية على أن الإسلام يولي أهمية كبيرة للعمل الخيري والمسؤولية الاجتماعية، ويحث على القيام بهما خالصين لوجه الله تعالى، دون السعي وراء منافع دنيوية. فالعلاقة بين المسلم وربه تقوم على المحبة والطاعة والرغبة في نيل رضاه وتجنب سخطه، ما يقتضي من المسلم الالتزام بتعاليم الشريعة الإسلامية طلبا للبركة والخير.

¹ محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007، ص: 17.

² مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع (الاتجاهات والقضايا الراهنة)، مرجع سابق، ص: 29.

أما في تعامله مع الآخرين، فيجب أن يستند إلى القيم الأخلاقية مثل الصدق، والثقة، والعدل، واحترام النظام والقانون. كما ينبغي على المسلم أن يكون مدركاً لمسؤولياته الاجتماعية، ويحرص على تلبية احتياجات من هم تحت رعايته دون تبذير.

وفيما يخص منظمات الأعمال، فمن الواجب عليها أن تراعي الحقوق المشروعة لجميع الأطراف التي تتعامل معها، وأن تلتزم بمبادئ العدالة والشفافية في جميع معاملاتها¹.

ثالثاً- أهمية المسؤولية الاجتماعية خصائصها وأهدافها

1. أهمية المسؤولية الاجتماعية

يمكن تلخيص أهمية المسؤولية الاجتماعية في النقاط التالية²:

- تعزيز التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع، مما يساهم في تنمية شعور الانتماء لدى الأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة وسائر فئات المجتمع؛
- تحقيق قدر من الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر مستوى مقبول من العدالة الاجتماعية وتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص؛
- الارتقاء بنوعية الحياة في المجتمع، سواء على صعيد البنية التحتية أو في الجوانب الثقافية والمعرفية؛
- رفع مستوى الوعي بأهمية تحقيق اندماج فعال بين مؤسسات المجتمع والفئات المختلفة ذات العلاقة والمصلحة؛
- دعم التنمية السياسية من خلال تعزيز التثقيف بالوعي الاجتماعي لدى الأفراد والمؤسسات، بما يساهم في تحقيق مزيد من الاستقرار السياسي والإحساس بالعدالة الاجتماعية.

ويمكن أن نفرز عدة أوجه إيجابية لإدراك المسؤولية الاجتماعية تتجسد أهميتها من خلال المردود المتحقق للجهات الثلاث الرئيسية التي ستجني الفائدة من هذا الالتزام ونعني بها هنا المجتمع والدولة والمؤسسة³.

1.1 بالنسبة للمؤسسة

تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال، كما أن من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف، وتمثل

¹ مقدم وهيبة، مرجع سابق، ص 18.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 526.

³ طاهر محسن الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 84، ص 86.

المسؤولية الاجتماعية تجاوباً فعالاً مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع، كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.

- المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي مع المجتمع وغيرها¹؛
- زيادة الفوائد الاستثمارية والأرباح؛
- استقطاب العمالة المميزة والاحتفاظ بها؛
- زيادة إنتاجية العاملين وكسب رضاهم وتحقيق ولائهم؛
- تشكيل صورة ذهنية إيجابية عامة لدى أكبر عدد ممكن من العملاء وضمان ولائهم للمؤسسة؛
- تحسين علاقات المؤسسة مع عناصر البيئة الخارجية²

2.1 بالنسبة للمجتمع

الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وزيادة الوعي بأهمية الاندماج أجسام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح، مع الارتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة التثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية. كما أنها تساهم في توفير المواد من سلع وخدمات مما يؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد من جهة وتحفيز التنمية الاقتصادية من جهة أخرى.

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة السيطرة على مفاهيم العدالة والمواطنة وتكافؤ الفرص وانتشار ثقافة تنظيمية رائدة على قاعدة المسؤولية الاجتماعية؛
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع، كالمساعدة في حل مشاكل البطالة والفقر، وتحسين الخدمات الصحية والتعليمية، وزيادة المداخل والتعويضات للعاملين وعليه تحسين مستوى المعيشة؛
- تحقيق التفاعل والترابط الإيجابي بين المؤسسة ومؤسسات المجتمع الأهلي³.

3.1 بالنسبة للدولة

الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية، كما يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيح في تحمل التكاليف الاجتماعية، إضافة إلى المساهمة في

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وإخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ط4، 2015، ص: 52.

² محمد جودت ناصر، علي الخضر، المسؤولية الاجتماعية وإخلاقيات العمل، منشورات جامعة دمشق، 2013، ص: 23، 24.

³ محمد جودت ناصر، علي الخضر، المرجع السابق، ص: 24.

التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعها.

مما سبقت تتضح أهمية تبني للمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات على المجتمع بشكل عام، إلى أن من المهم للمؤسسات أن تعلم أن تبنيها للمسؤولية الاجتماعية ليست تكلفة ضائعة، بل هي تكلفة تعود عليها بكثير من المنافع، لعل أهمها هي اكساب المؤسسة نظرة إيجابية من شأنها تحسين صورتها عند جميع المتعاملين معها.

2. أهداف المسؤولية الاجتماعية

تتمثل أهداف المسؤولية الاجتماعية في النقاط التالية:

- إثبات القدرة على تقديم المنتج أو الخدمة على الدوام بما يتفق مع متطلبات العملاء؛
- زيادة رضا العملاء والعاملين عن طريق التنفيذ الفعال للنظام؛
- تحسين القدرات والأداء العام للعمل من أجل تلبية حاجيات ومتوقعات عملائها وأصحاب المصالح؛
- وضع وتقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل المؤسسة من أجل التعريف بالسياسة والأهداف البيئية والمجتمعية؛
- الحد والتقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد فيما يخص السلامة والصحة في العمل.

3. خصائص المسؤولية الاجتماعية

من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص بعض من النقاط والتي تعبر في حقيقتها عن خصائص المسؤولية الاجتماعية، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي¹:

- إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تندرج ضمن المسائل الخاصة بالبيئة والمجتمع؛
- المسؤولية الاجتماعية للشركات تعد مبادرات تطوعية من قبل المؤسسات، بمعنى أنها لا تحمل صفة الإلزام القانونية؛
- تعد المسؤولية الاجتماعية للشركات بمثابة تذكير للشركات بمسؤولياتها وواجباتها اتجاه المجتمع الذي تنتمي إليه؛
- المسؤولية الاجتماعية للشركات هي جزء لا يتجزأ من نشاطات المؤسسة، فهي تتجاوز مجرد الامتثال لشرط أو مطلب قانوني، حيث يتعين ويتحتم على المؤسسة أن تتخذ مجموعة من الخطوات لتحسين علاقتها مع الأطراف التي تتعامل معهم أو ما يعرف بأصحاب المصالح.

¹ خلف بلال سكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 165.

رابعاً: المؤيدون والمعارضون لفكرة تبني المسؤولية الاجتماعية

تعرض مفهوم المسؤولية الاجتماعية للكثير من البحث والنقاش، فهناك من أيد هذا المفهوم وهناك من عارضه، فالمؤيدون أوضحوا الفكرة والأسباب والمعارضون كذلك قدموا رأيهم حول المعارضة كون الشركات الاقتصادية هدفها ربحي فقط ومن هنا نوضح بعض وجهات النظر:

1. المؤيدين لفكرة المسؤولية الاجتماعية

يرى أنصار المسؤولية الاجتماعية أن هذا التوجه لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها مجموعة من الأسباب. فمع مرور الوقت، طرأت تغيرات على احتياجات المجتمع وتطلعاته، الأمر الذي أدى إلى تغير في توقعاته اتجاه ما يجب أن تقدمه الوحدات الاقتصادية. وبما أن الموارد الاقتصادية بطبيعتها محدودة، فمن الواجب الحفاظ عليها واستغلالها بشكل رشيد. كما أن بعض المشكلات الاجتماعية نشأت نتيجة لأنشطة هذه الوحدات الاقتصادية، لذا فإن من العدل والإنصاف أن تتحمل جزءاً من المسؤولية في معالجتها خصوصاً وأن هذه المؤسسات تمتلك مقومات تؤهلها لذلك، مثل الكفاءة الإدارية، والخبرة الفنية، والقدرة المالية الكافية للتعامل مع تلك القضايا بفعالية. مضافاً أنه لمصلحة تلك الوحدات التفاعل مع المجتمع و تحمل مسؤولياته لأنها بذلك وعلى المدى الطويل تحقق ربحية واستثمارية لوجودها. ومن أبرز مؤيدي هذا التوجه (Arson,1962) و (Twilion,1981).¹

2. المعارضين لفكرة المسؤولية الاجتماعية

كما هو الحال مع المؤيدين لفكرة المسؤولية الاجتماعية للشركات²، ظهرت العديد من الأصوات المعارضة لهذا التوجه، ومن أبرزهم ميلتون فريدمان وأنصاره، الذين اعتبروا أن الهدف الأساسي والوحيد للشركات هو تعظيم الأرباح، مؤكدين أن تحقيق الربح بحد ذاته يسهم في رفاهية المجتمع. ووفقاً لهذا الرأي، فإن تعدد أهداف الشركات يؤدي إلى تشتيت جهودها وإضعاف كفاءتها، كما أن انخراطها في القضايا الاجتماعية يزيد من تكاليفها التشغيلية، وهو أمر غير مرغوب فيه، وقد لا يعود بالنفع على المجتمع كما يعتقد. ويرى المعارضون أيضاً أن الشركات تفقر إلى الخبرة والقدرة على اتخاذ قرارات مبنية على أسس أخلاقية أو اجتماعية، وأن معالجة المشكلات الاجتماعية تتطلب تضامناً بين القطاع الاقتصادي وأشخاص يمتلكون الوعي والإدارة الفعالة. كما أن الأرباح لا تعد مؤشراً كافياً لتقييم أداء الشركات، مما يستدعي البحث عن أدوات قياس أكثر شمولاً. ورغم هذه الحجج، إلا أن النقاش استقر في نهاية المطاف لصالح الاتجاه المؤيد لتحمل الشركات لمسؤولياتها الاجتماعية، نظراً لما تحققه من توازن بين مصالح الشركات والمجتمع.

يرى الباحث فريدمان أن الشركات والمؤسسات والمنظمات على اختلاف مسمياتها وطبيعتها عملها، يجب أن تتحمل مسؤولياتها اتجاه مجتمعاتها، وذلك لأنها تعمل في بيئة المجتمع وتؤثر به كثيراً. كما أن المسؤولية

¹ -Ran, K, **towards a theory of corporate social responsibility**, accounting review, vol1, issue2,1986, pp25_67.

² - Brooks, j, **social goals for Canadian business gost and management**,1984, march April, pp2_7.

الاجتماعية للشركات تتبع من مسؤولياتها التي يجب أن تتحملها من خلال المشكلات الاجتماعية والبيئية التي تسببت بها، لذلك فمن الإنصاف أن تتحمل مسؤولية ذلك.

المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية (هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية)

يعتبر نموذج كارول أكثر نماذج المسؤولية الاجتماعية شهرة، وهو من أبرز الرواد الاجتماعيين الذين

ركزوا على البعد الاجتماعي في المنظمات، حيث أشار إلى وجود أربعة أبعاد أساسية ورئيسية للمسؤولية الاجتماعية المتمثلة في البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي والبعد الإنساني (الخير)، ويمكن تلخيصهم في النقاط التالية¹:

1. البعد الاقتصادي:

تتضمن المسؤولية الاقتصادية تحقيق الأرباح للملاك والإداريين والعاملين والمساهمين، وقد يشير البعد الاقتصادي إلى أن قطاع الأعمال عليه الالتزام بأن يكون منتجاً ومربحاً، ويلبي الحاجات الاستهلاكية للمجتمع ويعتمد نمط المسؤولية الاقتصادية على وجهة نظر تركز فيها المنظمات على هدف تعظيم الربح. كما أن Drucker عبر عن ذلك بقوله إن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تتمثل أولاً في تحقيق الأرباح الاقتصادية والتي تمكنها من تغطية التكاليف المستقبلية فإن لم تتمكن المنظمة من تحقيق هذه الأرباح وتغطية هذه التكاليف فإنها لن تتمكن من تلبية أية مسؤولية اجتماعية أخرى، إضافة إلى تحقيق الربح لباقي الأطراف التي تتأثر بقرارات المنظمة كتقديم منتجات للمستهلكين بأسعار مناسبة، ووظائف بأجور عادلة وكل ذلك يجب أن يتم في إطار الأنظمة واللوائح النافذة². وقد تمارس منظمة الأعمال أنشطة اقتصادية لتحقيق الكفاءة والفعالية، وتستخدم الموارد بشكل رشيد لتنتج سلع وخدمات، وتوزع العوائد بعدل على عوامل الإنتاج. بذلك تكون قد تحملت مسؤولية اقتصادية.

2. البعد القانوني: قد تركز المسؤولية القانونية للمؤسسة على الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تسنها الدولة أو المجتمعات، والتي تعتبر كتشجيع لهاته المؤسسات والالتزام بأن تنتهج سلوك مسؤول ومقبول في أنشطتها ومخرجاتها التي تقدمها للمجتمع، وقد يعمل على حماية بعضها عن البعض الآخر، من أساليب المنافسة الغير عادلة³. كما يقصد بالمسؤولية القانونية احترام المنظمة للتعليمات واللوائح المعمول بها في المؤسسة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة، وعدم اقتراف جرائم في حق العاملين والعلماء والمجتمع. كما يجب على المنظمات احترام المواثيق والمعاهدات الوطنية والدولية مثل الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

3. البعد الإنساني (الخير): يشمل بعد الخير التبرعات والهبات والمساعدات الخيرية التي تخدم المجتمع ولا تهدف إلى الربح، كما قد تتبنى المنظمة في هذا الإطار قضية أساسية من قضايا المجتمع وتعمل على دعمها ومتابعتها. وقد يرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق ونوعية

¹ -مقدم وهبية، مرجع سابق، ص 25_26.

² -ناصر ايمن، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، منشورات جامعة دمشق، مركز التعليم المفتوح، 2014، ص: 23 و24.

³ -بطو الربيع، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه،

تخصص إدارة استراتيجية، جامعة المسيلة، 2018، ص: 18.

ما يتمتع به الفرد من ملابس وغذاء ونقل، وقد وظف كارول في هرمه هاته الأبعاد بشكل متسلسل ومتربط واستناد كل بعد على البعد الآخر، حيث لا يمكن أن تتوقع من المؤسسات مبادرات خيرية وتبرعات إذا لم تتحمل مسؤولياتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية اتجاه المجتمعات التي تعمل فيها¹.

4. البعد الأخلاقي: يقصد بالبعد الأخلاقي ذلك البعد الذي تراعي من خلاله منظمة الأعمال الجانب الأخلاقي في كل نشاطاتها وقراراتها ومساها في الصناعة التي تعمل فيها في سبيل تجنب أي ضرر قد يلحق المجتمع. وقد يقصد بالمسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال على أنها مجموعة الأسس والضوابط التي تتشكل من مصادر محددة وتصبح إطارا مرجعيا من المعايير، تحكم منهج التفكير وتصرفات وسلوكيات الأفراد في المؤسسة للتمييز بين ما هو مقبول وغير مقبول، وما هو صحيح وغير صحيح، وما هو مشروع وغير مشروع².

يعرف Cordyuwiley المسؤولية الأخلاقية بأنها مجموعة المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحدد قرارات المنظمة سلوكها، كما يعرف Marie Mira 2007 المنظمة الأخلاقية بأنها المنظمة التي تتضال من أجل إتباع المبادئ الأخلاقية الهادفة إلى النجاح ضمن المعايير الأخلاقية والقيم المثلى، ونتيجة لذلك فإن المديرين الأخلاقيين يحاولون تحقيق أهداف المنظمة المرتبطة بالربح، حيث يكون شعار هذا النوع من الإدارة هل ما تقوم به المنظمة عادل بالنسبة لها وتجميع الأطراف المناسبة لها³.

¹ -بوسلمي يزيد، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، جامعة، سطيف 2013، 1، ص:80.

² -فلاق محمد، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص:132.

³ -بطو الربيع، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص:18.

الشكل (1-1): هرم كارول للمسؤولية الاجتماعي



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 83.

المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية

تعد المسؤولية الاجتماعية من المبادئ الأساسية التي تسعى المؤسسات والأفراد إلى تطبيقها لتحقيق التنمية المستدامة وخدمة المجتمع. وتتعدد مجالات المسؤولية الاجتماعية لتشمل الجوانب البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، حيث تهدف إلى تعزيز رفاهية الأفراد والمجتمعات، وحماية البيئة، ودعم التعليم والصحة، وتحقيق العدالة الاجتماعية. ومن خلال تبني مبادرات في هذه المجالات، تسهم الشركات والمؤسسات في بناء مجتمع أكثر توازناً وتكافلاً، يتجاوز الأهداف الربحية ليشمل التأثير الإيجابي طويل المدى.

لقد اتفق العديد من الباحثين في منظمات الأعمال على أن المؤسسات تمارس مسؤوليات تكون مترابطة ومتناسقة مع بعضها البعض حيث تسعى لتطبيقها من أجل تحقيق الفوائد والغايات المرجوة. ولقد اختلف الكتاب

في التمييز بين عناصر المسؤولية الاجتماعية من حيث البيئة والدراسة وطبيعة النشاط الممارس، غير أنهم اجتمعوا على أنها يجب أن تتوفر كلها دون استثناء، حيث اتفقوا على قضيتين رئيسيتين تبين رؤيتهم للمسؤولية الاجتماعية، فمن جهة لا يعتبر المساهمون المجموعة الوحيدة التي من أجلها يجب أن تحقق المنظمة الأرباح، فلا يجب أن يكون هدف المنظمة الوحيد هو الربح فقط بل يجب التعامل مع أصحاب المؤسسة بحسب ترتيب درجاتهم وحاجاتهم ومتطلباتهم.

حيث تتمثل في:¹

1. المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع

يعتبر المجتمع بالنسبة للمؤسسات عنصراً هاماً يجب العمل على تعزيزه والحفاظ عليه عن طريق مضاعفة أعمالها ونشاطاتها لتقديم منفعة عامة من جهة، والمساعدة في القضاء على الآفات والمشكلات الاجتماعية من جهة أخرى حيث يجب:

- دعم حاجيات المجتمع من مأكّل ومأمن وملبس؛
- دعم المجالات الصحية كإقامة مستشفيات للأمراض والأوبئة الخطيرة كمرض السرطان ووضع مستوصفات طبية كبيرة في المناطق البعيدة؛
- دعم المجالات الثقافية المتمثلة في إقامة مكتبات في مناطق الظل ونشر الكتب وتمويل المعارض والاحتفالات الثقافية والإكثار من المجالات العلمية والثقافية؛
- تقديم المساعدات للأفراد في حال الكوارث الطبيعية أو الاجتماعية كالحرائق العشوائية؛
- تقديم التبرعات والمساعدات والهبات للأفراد المحتاجين.

2. المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين

يعتبر الزبون أو المستهلك عنصراً هاماً لدى جميع المؤسسات حيث هدفها الرئيسي هو تقديم خدمات وإنتاج سلع ذات جودة وبسعر منافس وفي المعقول غاية إرضائه حيث تسعى المؤسسات الاقتصادية للرفع من أرباحها وتحقيق ما تحتاج إليه، ومن أهم الأنشطة التي يجب على المؤسسات تقديمها وتوفيرها للمستهلكين هي توفير البيانات الخاصة بما تقدمه كتواريخ الإنتاج والاستهلاك والمواد، المكونات، تاريخ انتهاء الصلاحية، وإصدار فواتير صحيحة بالمواصفات الحقيقية للمنتج. التزامها الصادق بتوفير المنتجات والسلع وتقديم ضمانها ما بعد البيع، الرد على شكاوى الزبائن والاستجابة لها ومراعاة الشفافية وعدم الخداع والغش في التعامل معهم.

¹ -زينب حفار الساس، مريم عزوزي، أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة،

3. المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين

يمثل الإنفاق على الموارد البشرية في المؤسسة استثماراً حقيقياً حيث تمثل اليد العاملة مجالا داخليا من مجال المسؤولية الاجتماعية أو يمكننا القول إنها من العناصر الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية بحيث تسعى المؤسسات لتوفير الظروف الملائمة للعاملين من خلال:

- الإنفاق على العاملين الراغبين في إكمال دراساتهم العليا وذلك لتنمية مهاراتهم الفكرية والفنية وغيرها؛
- وضع أنظمة للرعاية الصحية والعلاج في المستشفيات دفع نفقات الدواء والعلاج؛
- توفير وسائل النقل؛
- توفير الأمن والأمان للعاملين؛
- المساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العاملين بنسبة معينة من أجورهم للحصول على التقاعد؛
- توفير حوافز ومكافآت من أجل إعطاء نتائج أكثر وبذلك تحقيق أهداف أكثر؛
- توفير الأمن والعمل على تفادي الحوادث داخل المؤسسة.

4. المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين

يعتبر الموردون كذلك من أهم العناصر في المؤسسة¹، حيث هم الاطراف الخارجية التي تتعامل معهم المؤسسة. يقدمون مقومات الإنتاج الأساسية من آلات ومواد أولية وقطع غيار وغيرها. حيث تنظر المؤسسة إلى هاته العلاقة أنها متبادلة بين الطرفين، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم المؤسسات توقعاتهم ومطالبهم المشروعة وتحرص المؤسسة على تقديم أسعار عادلة ومقبولة لعمليات المؤسسة وتقوم بتدريبهم من أجل خلق طرق جديدة للتعامل معهم مما يدفعها لإقامة علاقات طويلة الأمد.

5. المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين

يعتبر المساهمون فئة مهمة من أصحاب المصالح فإن الالتزامات اتجاههم تعد في أقصى درجة من الاهتمام من جهة، أنا ومن جهة أخرى المساهمون لا يملكون المؤسسة ككل، بل بنسبة معينة فقط. ولهم حقوق محددة لأن التزاماتهم محددة. وتحدد مسؤولية المؤسسة اتجاههم في تحقيق أقصى الأرباح لهم من خلال الزيادة في حجم المبيعات وحماية أصولهم الموجودة في المؤسسة. كذلك معاملة المؤسسة للمساهمين معاملة عادلة وصحيحة، وعدم التمييز بينهم والعمل بأرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تساعد على البقاء ورفع الأرباح عن طريق عقد اجتماعات خاصة مثلا أو حضور جمعيات عامة.

¹ - زينب حفار الساس، مريم عزوزي، أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة، نفس المرجع السابق، ص14.

6. المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة

تعتبر البيئة عنصراً أساسياً في المسؤولية الاجتماعية كونها عبارة عن المحيط الذي تتواجد به المؤسسة وللحفاظ عليها يجب:

وضوح واستقرار السياسة البيئية للمنظمة، وجود الأخلاقيات البيئية ومعايير التطبيق، وجود قسم خاص بالبيئة في الهيكل العام للمنظمة، اندماج العاملين في الأنشطة البيئية، وجود نظام للجودة الشاملة والإدارة البيئية، ترشيد استخدام الموارد والطاقات والمياه للوقاية من التلوث، الإشراف على سير عمليات الإنتاج والتصنيع.

المبحث الثاني: تنافسية منظمات الأعمال

تعد تنافسية منظمات الأعمال عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح والاستدامة في الأسواق الحديثة. تشير إلى قدرة الأنظمة على التميز والتفوق على منافسيها من خلال تقديم منتجات أو خدمات تلبي احتياجات العملاء وتتفوق في جودتها وقيمتها. في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغيرات السريعة والتحديات المستمرة، يتعين على المنظمات تطوير استراتيجيات مبتكرة لتعزيز تنافسيتها وضمان مكانتها في السوق.

المطلب الأول: ماهية التنافسية

إن ما يميز نظام اقتصاد السوق الحالي هو الحرية الاقتصادية في التعامل، مما برز عنها نمط للعلاقات الاقتصادية وهو المنافسة والمزاحمة والصراع بين مختلف المنتجين للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف المنافسة وإبراز أنواعها.

أولاً- مفاهيم حول المنافسة

لقد تعددت وجهات النظر حول تعريف المنافسة، حيث يعد هذا المصطلح من المفاهيم التي لاقت انتشاراً واسعاً خاصة في الكتابات التي قام بها Porter والتي تتعلق بالاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، ويمكن ذكر بعض التعاريف على النحو التالي:

عرف Kotler المنافسة على أنها: تشتمل كل العروض المتنافسة حالياً أو المحتملة التي يمكن للمشتري أخذها بعين الاعتبار¹.

أما (Jean Claude Tardieu) يعرفها على أنها: حالة الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات مماثلة ومتقاربة في نفس السوق².

كما يعرفها فريد النجار على أنها: تعدد المنافسون وتنافسهم لكسب الزبون بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع وخدمات ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها³.

وتعرف أيضاً على أنها: التزاحم بين التجار في اجتذاب الزبائن وترويج أكبر قدر ممكن من المنتجات والخدمات ضماناً لازدهار التجارة ازدهاراً يؤدي إلى بقاء الأصلح⁴.

¹ P, Kotler, B, DuBois, **marketing management**, 10ème édition union public, paris, 2000, p47.

² Jean claud tardenau, **stratégie industrielle**, 2ème Edition, édition Vuibert, paris, 1998, p03.

³ -فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي** اليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات

التطويرية المستمرة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2000، ص20.

⁴ -زينة غانم عبد الجبار الصفار، **المنافسة الغير المشروعة للملكية الصناعية (دراسة مقارنة)**، الطبعة 01،

دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص16.

كما أكد هيلوجونز بأن مفهوم التنافسية يشبر إلى الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية، يمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم باستخدام السعر أو التركيز على التصميم، الاتفاق على الترويج والإعلان، خدمات ما بعد البيع وغيرها.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن المنافسة هي القدرة على الوقوف في وجه المنافسين وتحقيق أهداف الربحية والنمو في ظل البيئة المتغيرة والعمل على كسب الزبائن من خلال تقديم منتجات وخدمات مختلفة على المنافسين¹.

ثانياً- مفهوم التنافسية خصائصها وأهدافها

بعد التطرق لماهية المنافسة نتطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم التنافسية والذي يشمل تعريفها، خصائصها، أهميتها.

1. تعريف التنافسية

لم ينق الباحثون على مفهوم محدد وواضح لمصطلح التنافسية، فهناك من يعرفها على مستوى الدولة، وعلى مستوى القطاع وعلى مستوى المؤسسة، كما أن العلاقة بينهم هي علاقة تكاملية، حيث أن أحدهما يؤدي إلى الآخر.

2. تعريف التنافسية على مستوى الدولة

لقد وردت عدت تعاريف للتنافسية على مستوى الدولة قدمتها بعض الجهات نوردها كما يلي:

حسب منظمة التعاون الاقتصادي (OECD) فترى أن التنافسية هي: تنافسية الدولة هي الدرجة التي يمكن وقفها في شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية، في الوقت الذي تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لشعبها، وتتوسع فيها على المدى الطويل².

أما المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية فيعرفها على أنها: قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية مطردة في الأجل الطويل³.

¹ -شار لهيل، جاريثجونز، ترجمة محمد احمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، السعودية، 2008، ص116.

² -رابح بلقاسم، ميلود وعيل، مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 08_09 نوفمبر 2010، ص2.

³ -عطاء الله رواد خليل، دور التنافسية في دعم قرارات اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 27، 28 افريل 2005، الأردن، ص38.

كما يرى المنتدى الاقتصادي العالمي The world economic forum أن اقتصاد أي دولة يكون ذو تنافسية إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل¹.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن الدولة تتنافس فيما بينها مثلما تتنافس المؤسسات وتختلف في قدراتها التنافسية باختلاف المعايير المعتمدة مثل البنية التحتية، الموارد البشرية وغيرها.

3. تعريف التنافسية على مستوى القطاع

مفهوم التنافسية على مستوى القطاع أو الصناعة جاء متشابها لحد كبير مع مفهومها على مستوى المنشأة في العديد من الدراسات، حيث يقصد بتنافسية قطاع معين قدرة المؤسسة المنتمية إلى ذلك القطاع على تحقيق نجاحات مستمرة في الأسواق العالمية دون الاعتماد على الدعم الحكومي، وهذا ما يؤدي بها إلى تميز تلك الدولة².

ويمكن للدولة أن تكون منافسا عالميا في صناعة معينة، ولا يمكنها أن تتمتع بميزة تنافسية في كل الصناعات، حيث إذا كانت إنتاجية عناصر الإنتاج بها أكبر من إنتاجية منافسيها تتضمن ميزة تنافسية.

ويوضح تعريف آخر مفهوم التنافسية على مستوى الصناعة: هي قدرة الصناعة على المنافسة في الأسواق المحلية و الدولية سواء من ناحية انخفاض الأسعار أو ارتفاع الجودة، استنادا إلى معدلات مرتفعة في الإنتاجية ووجود أنشطة فعالة في الابتكار، مما يسهم في ارتفاع مستوى المعيشة باضطراد³.

تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات

تعتبر المؤسسة أحسن مستوى للتطبيق أو التعرف على مفهوم التنافسية، لأن المؤسسة هي التي تتنافس في الأسواق وليس الدولة، وبالتالي يمكن تقديم تعاريف خاصة بالتنافسية حسب هذا المستوى كما يلي:

تعرف التنافسية على أنها القدرة على الصمود، أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من الربحية ونمو استقرار وتوسع وابتكار جديد⁴.

¹ -Abdallah allaoui, *la compétitivité internationale stratégie pour les entreprises françaises*, harmattan, France,2005,p41.

² -محمد بن براك الفوزان، المنافسة في المملكة العربية السعودية، الأحكام و المبادئ، مكتبة القانون و الاقتصاد، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 180 .

³ -منى طعيمة الحرف، مفهوم القدرة التنافسية و محدداتها، أوراق إقتصادية، مركز البحوث و الدراسات الاقتصادية و المالية، جامعة القاهرة، العدد 19، أكتوبر، 2002، ص 11-12.

⁴ -فرحات غول، التنافسية في ظل المتغيرات الجديدة لعالم الاعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد18، الجزائر، 2008، ص79.

حيث يشير هذا التعريف إلى أن التنافسية تعتمد على مجموعة من المؤشرات تمكنها من تحقيق أهدافها والصمود أمام منافسيها، وذلك بالتركيز أكثر على الابتكار والتجديد كسلاح للتنافس في عصر العولمة الاقتصادية.

جاء تعريف علي السلمي على أنها الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على الشريحة أكبر ورقة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها¹.

كما تعرف التنافسية على أنها: القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين²، فهي تعبر عن إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول من طرف المستهلك.

وتعرف أيضا بأنها: قدرة المؤسسة على مقاومة منافسيها واحتوائهم، حيث تتوقف هذه القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات أكثر فعالية وكفاءة مقارنة بالمنافسين³.

من خلال تعريفين السابقين نرى أن التنافسية على مستوى المؤسسة ما هي إلا تحدي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحسين أدائها من أجل تلبية حاجات زبائنهم بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى.

كما يؤكد نبيل مرسي خليل على أنه تكون المؤسسة تنافسية، عندما تكون قادرة على الحفاظ باستمرار وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير بتحقيق معد الربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها،⁴ ويركز هذا التعريف على مدى قدرة المؤسسة الحفاظ على مكانتها في سوق تنافسي ودعم التأثير والاستسلام لعناصر البيئة التنافسية.

ثانيا- خصائص التنافسية

تتميز التنافسية بالخصائص التالية⁵:

- التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية؛
- سرعه الانتشار الجغرافي لظاهرة الرواج والكساد؛
- التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية؛
- اتساع انتشار التحالفات الاستراتيجية؛
- التركيز على الابتكار والتجديد المستمر؛

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص101.

² - كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد، جامعة ورقلة، 22 أفريل 2003، الجزائر.

³ - Alouani aoumeur akki, le système d'information comptable et la compétitive des entreprises, séminaire international sur la captivité des entreprises économique et mutation de l'environnement, faculté des sciences économique et de gestion, université de Biskra 29_30 octobre, alger, 2002, p229.

⁴ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

⁵ - عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الإشعاع للنشر، مصر، 2001.

- زيادة وعي المستهلك وارتفاع مستوى توقعاته؛
- أهمية إدارة المعرفة وتبادل المعلومات داخل المؤسسة.

ثالثا- اهداف التنافسية

كما أن التنافسية تسعى لتحقيق عدة أهداف أهمها¹:

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة؛
- التطوير والتحسين المستمر للأداء؛
- المساهمة في زيادة الأرباح؛
- تحسين جودة المنتجات والخدمات؛
- دعم القدرة على التوسع في الأسواق؛
- التحسين المستمر للأداء.

رابعا- مؤشرات قياس التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستعمل في الدراسات التجريبية لتقييم تنافسية، هذه المؤشرات تختلف باختلاف مستوى التحليل، إذا كان على مستوى الدولة أو على مستوى القطاع أو على مستوى المؤسسة. فعلى مستوى الاقتصاد الكلي فإن أهم المقاييس والمؤشرات التي تستخدم غالبا في اختيار وتقييم القدرة التنافسية يعتبر الميزان التجاري أكثر المؤشرات استعمالا²، أما على مستوى القطاع فعادة ما يتم التركيز على المؤشرات تستخدم لقياس التنافسية شرط أن تتم المقارنة مع قطاع آخر مماثل له داخليا أو خارجيا، وتتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:

- ارتفاع معدل ربحية هذا القطاع فرع النشاط في السوق على المدى الطويل؛
- ارتفاع معدل إنتاجية هذا القطاع بالنسبة للقطاعات المماثلة؛
- انخفاض تكاليف هذا القطاع بالنسبة للقطاعات المنافسة الاخرى؛
- زيادة صادرات هذا القطاع وبالتالي زيادة حصة في السوق الدولية مقارنة بالقطاعات الأخرى المماثلة.

أما بالنسبة للمؤسسة فإن من أهم المؤشرات التي تستخدم في اختيار وتقييم تنافسياتها نجد³:

¹ -صلاح الشنواني، اقتصاديات الاعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000، ص_ص 130_132.

² -وسيلة بوزايد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، فرع إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر 2012_2011، ص 09

³ -رابح بلقاسم، ميلود وعيل، مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 08-09، نوفمبر 2010، ص04.

1. مؤشرات مالية: بحيث يتم الحكم على تنافسية المؤسسة من خلال مقارنة نسبها وبعض مؤشراتها المالية، مع تلك الخاصة بقطاع نشاطها مثل: القدرة على التسديد، الاستقلالية المالية، المردودية وغيرها.
2. مؤشرات تجارية: حيث تتحدد مكانة المؤسسة في أسواقها بالنسبة لمنافسيها انطلاقاً من عدة مؤشرات مثل: حصتها النسبية في السوق، ولاء الزبائن، الجودة، تكلفة البيع وغيرها.
3. مؤشرات تقنية: يقصد بها مستوى التكنولوجيا السائدة في المؤسسة ودرجة التأهيل، التجديد والابتكار وغيرها.
4. مؤشرات تنظيمية: هي تلك القواعد المرتبطة بتقييم العمل في المؤسسة، مركزية أو لا مركزية القرارات، نظام المعلومات وغيرها.
5. مؤشرات تسييرية: ترتبط بتقييم المسيرين وخبرتهم وفلسفة التسيير وطرق القيادة، التفاوض، التعاون وغيرها.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي، فأكاديميا لم يعد ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين، أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم وطبعاً لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة اتجاه الأطراف الأخرى في السوق. وهو ما يعرف بالميزة التنافسية والتي تشير إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً اتجاه الأطراف المختلفة.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

يعد مصطلح التنافسية وكذا مصطلح المنافسة من أكثر المفاهيم تداولاً على المستوى الاقتصادي والتسييري، فهما يتداخلان ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميزة التنافسية، وجاء مفهوم الميزة التنافسية ليحل محل الميزة النسبية الذي كان سائداً بين الاقتصاديين الصناعيين ومتخصصين في التجارة الدولية، لذلك اجتهدت منظمات الأعمال في إطار آليات وطرق عمل في تحويل ميزتها النسبية إلى ميزة تنافسية، من خلال امتلاك عوامل الإنتاج ومهارات بشرية ومعرفية، وتمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المؤسسة ومن النادر أن تمتلك المؤسسات سيقاً تنافسية على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات مقارنة بالمنافسين، نظراً لمحدودية موارد المؤسسة.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية وخصائصها

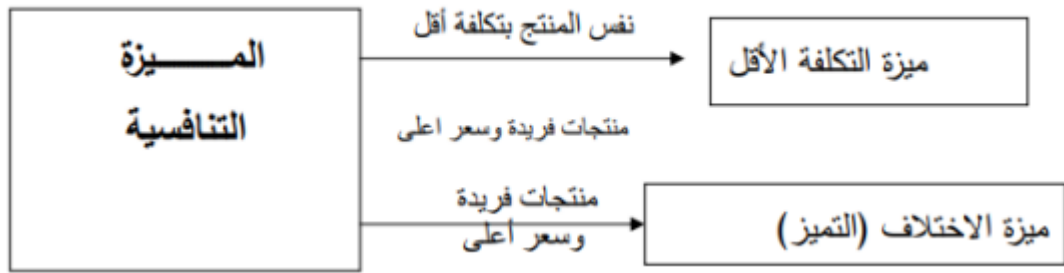
1. أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية¹:

- **التكلفة الأقل**: معناها أن المؤسسة قادرة على تصميم، إنتاج وتسويق منتج بأقل التكاليف، مقارنة مع المنافسين الآخرين مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر وأكثر. ولتحقيقها لابد من فهم الأنشطة في سلسلة قيمة للمؤسسة والتي تعد مصدراً هاماً للتكلفة؛
- **تمييز المنتج**: قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مميزة لها قيمة مرتفعة في وجهة نظر المستهلك وفريدة من نوعها (جودة أعلى، تكلفة أقل، ميزات للمنتج، وخدمات ما بعد البيع).

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-02): أنواع الميزة التنافسية.



المصدر: لويضة قويد، حبيبة كشيدة، 24-28 نوفمبر 2007، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال

ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي الثاني، حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي، ص:4.

2. خصائص الميزة التنافسية

من أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح لذلك يظهر من خلال خصائصها التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم الميزة التنافسية لها. ونذكر أهمها²:

➤ **تبنى على اختلاف وليس تشابه؛**

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص54.

² - احمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية الواقع العملي وإنفاق التطوير تجارب الدول جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، 03_04 سبتمبر 2012.

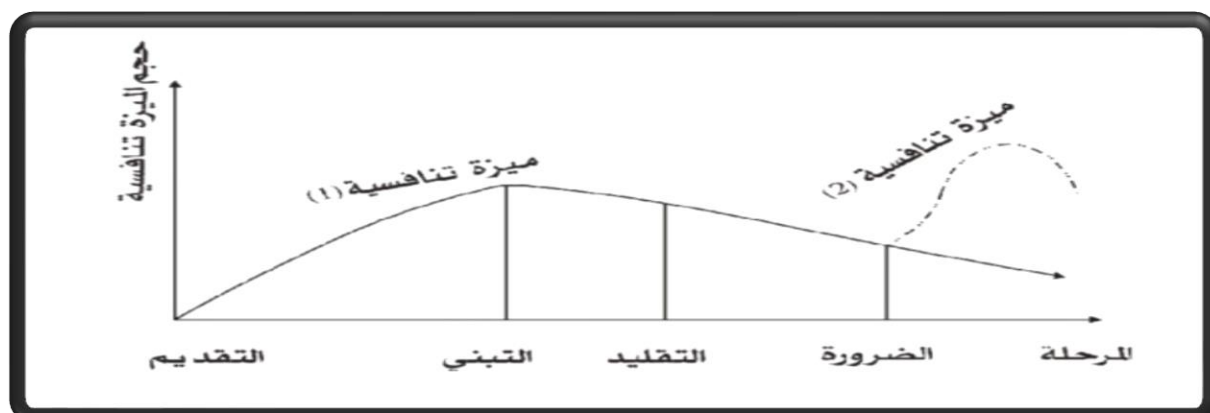
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
 - عادة ما تكون مرتكزة جغرافيا؛
 - تعزز من صورة المؤسسة وسمعتها في السوق؛
 - تبني على قدرات ومهارات فريدة داخل المؤسسة؛
 - ترتبط بتحقيق قيمة مضافة للزبون.
- إضافة لذلك تميزت الميزة التنافسية ب¹:
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
 - تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
 - تنعكس من كفاءة أداء المؤسسة وفي أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للزبائن؛
 - يجب أن تؤدي إلى التأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمؤسسة وتحفزهم للشراء منها؛
 - تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

ثالثا-محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية لمؤسسة ما تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين، يمكن من خلالهما تحديد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو البقاء محتكرا للميزة لأطول فترة ممكنة. ونذكر المتغيرين فيما يلي:

1. **حجم الميزة التنافسية:** تحقق الميزة التنافسية الاستمرارية والحجم إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكاليف الأقل أو التميز في مواجهة المنافسة². إن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة مثل دورة حياة المنتج كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (01_03): دورة حياة الميزة التنافسية



¹ - وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسته تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006_2007، ص 81.

² - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة سكيكدة، 2006_2007، ص 21.

المصدر: نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 86
يمكن شرح المراحل السابقة فيما يلي¹:

1.1 مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر.

2.1 مرحلة التبنى: تعرف الميزة التنافسية هنا بالاستقرار النسبي من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها وتكون الوفرة هنا في أقصى ما يمكن.

3.1 مرحلة التقليد: تتراجع هنا الميزة التنافسية وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومنه انخفاض في الوفرة.

4.1 مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يتم تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزات الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد².

2. نطاق التنافس: ويقصد به مدى إشباع أنشطة وعمليات المؤسسة الهادفة لتحقيق مزايا تنافسية. فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وسط في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، وكمثال على ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة وخبرة فنية واعدة واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة. وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات النطاق وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومتداخلة بين القطاعات السوقية أو المناطق التي تغطيها عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على نطاق سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنه التأثير على الميزة التنافسية وهي:

1.2 القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع منتجات المؤسسة والزبائن الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

¹ - قرفي شافية ، دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة ، دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية _ أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه ل م د ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال المؤسسات ، جامعة فرحات عباس ، سطيف 1 ، 2016/2015 ، ص 40.

² - ماح صولح ، دور تسيير الكفاءات في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب باوماش بسكرة، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، 2008_2009 ، ص 18 .

2.2 النطاق الرأسي: يعبر عن درجة أداء المؤسسة لأنشطتها سواء الداخلية أو الخارجية والتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، كما يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.

3.2 النطاق الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات العالمية، حيث تقدم خدماتها في كل أنحاء العالم.

4.2 قطاع الصناعة: يمثل مدى الترابط بين القطاعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة قطاعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية جديدة ومتنوعة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات التكنولوجية أو الأفراد أو الخبرات عبر القطاعات المختلفة التي تنتم إليها المؤسسة¹.

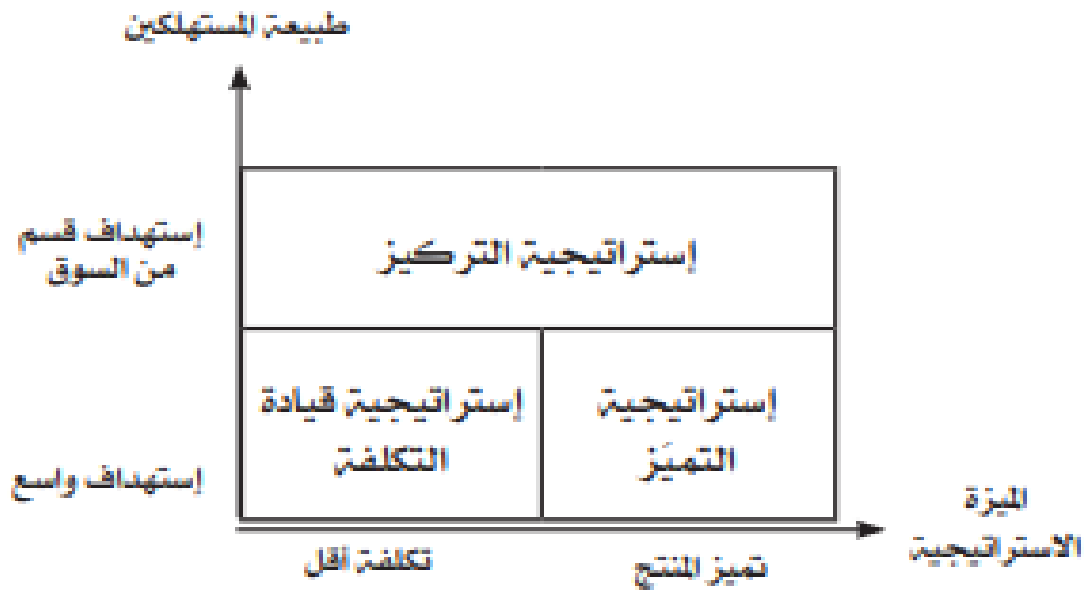
المطلب الثالث: استراتيجيات التنافسية

أولاً- نموذج porter:

اقترح porter ثلاث استراتيجيات تنافسية أساسية هي استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز وتختلف هذه الاستراتيجيات فيما بينها حسب نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها المؤسسة والتي يمكن الحصول عليها تبعاً لمهاراتها وإمكانياتها ووضعياتها التنافسية في السوق، والشكل الموالي يبين طبيعة الاستراتيجية التنافسية الأساسية كما وضحها porter.

¹ - نبيل مرسى خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مصدر سبق ذكره ، ص 86

الشكل رقم (04-01): الاستراتيجيات التنافسية الأساسية لـ Porter



Source: Porter .M, complete Strategy: techniques for analyzing industries and competitors free press New York 1980, p39.

1. **استراتيجية قيادة التكلفة:** تعد استراتيجية قيادة التكلفة واحدة من أبرز الاستراتيجيات التنافسية التي أشار إليها بورتر، وتعتمد هذه الاستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج، بهدف تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين، مع الحفاظ على مستوى مقبول من الجودة والتميز¹. ويختلف الهدف من تبني هذه الاستراتيجية باختلاف رؤية المؤسسة، فبعض المؤسسات تسعى من خلالها إلى تحقيق أرباح أعلى تستخدم في تمويل البحث والتطوير، مما يساعدها على الحفاظ على موقعها الريادي في السوق. بينما تسعى معظم المؤسسات إلى اتباع هذه الاستراتيجية من أجل خفض الأسعار بشكل كبير، وجذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين، وبالتالي الاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة.

2. **استراتيجية التميز:** ترتكز هذه الاستراتيجية على فكرة تمييز منتجات المؤسسة عن المنتجات الأخرى المطروحة في السوق، وذلك من خلال تلبية حاجات العملاء بطريقة فريدة تختلف عما يقدمه المنافسون، وتستهدف بشكل خاص العملاء الذين يقدرون الجودة والتميز أكثر من اهتمامهم بالسعر. ولكي يتحقق التميز²، يجب أن تكون المنتجات صعبة التقليد أو غير قابلة للتقليد، وأن يكون الزبون مدركاً لقيمة هذا التميز ومستعداً لدفع ثمنه. كما ينبغي أن يكون التميز واضحاً من حيث الفائدة التي تعود على المستهلك. وتتعدد صور التميز بحسب تنوع رغبات واحتياجات العملاء، ومن أمثلتها: الجودة العالية، انخفاض

¹ - محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وفاق التطوير)، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002.

² - hamdi,k,comment diagnostiquer et redresser une entreprise, édition collection entreprise,alger,algerie,1995.

تكلفة الصيانة، سهولة الاستخدام والحصول على المنتج، خيارات الدفع المرنة، دقة مواعيد التسليم، سرعة تلبية الطلبات، وطول عمر المنتج. وتكمن التحديات الأساسية في هذه الاستراتيجية في سرعة تقليد المنافسين للأفكار الجديدة، خاصة تلك المبنية على التطور التكنولوجي، وذلك من خلال اقتناء نفس التكنولوجيا وإضافة مزايا جديدة لمنتجاتهم، تتطلب هذه الاستراتيجية توفر مجموعة من الشروط لضمان فاعليتها واستمراره من بينها:

- أن يقدر المستهلك قيمة الاختلافات في المنتج ودرجة التميز عن غيره من المنتجات؛
- وجود عدد كبير من المنافسين.

وحسب Porter فإن التميز سيكون ذو تكلفة عالية نسبياً مع الأخذ بعين الاعتبار أن استراتيجية التميز تتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين، لذا فعندما تحقق مؤسسة ما التميز في منتجاتها يجب عليها بيعها بسعر أعلى من تكلفة التميز الإضافية لكي تستفيد من هامش ربح ناتج عن التسعير الإضافي .premium pricing

وهناك طريقتان لتحقيق هذا التميز:

- الطريقة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض التكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة؛
- الطريقة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا متميزة في المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين¹.

3. استراتيجية التركيز: تعد ثالث استراتيجية تنافسية قدمها مايكل بورتر، وتقوم على توجيه المؤسسة كافة جهودها نحو شريحة سوقية محددة. يعني ذلك التركيز على مجموعة معينة من العملاء الذين يشتركون في احتياجات متشابهة، أو التركيز على منطقة جغرافية بعينها بدلاً من محاولة تغطية السوق بالكامل.

وتتميز هذه الاستراتيجية عن غيرها من الاستراتيجيات التنافسية بأن المؤسسة لا تسعى للوصول إلى السوق بأكمله، بل تكتفي بخدمة جزء صغير منه بطريقة أكثر كفاءة وفعالية. ومن أبرز الأمثلة على تطبيق هذه الاستراتيجية شركة BMW، التي تركز على إنتاج السيارات الفاخرة عالية الجودة، دون الدخول في أسواق السيارات الرياضية أو الشاحنات أو الحافلات، مما أكسبها مكانة متميزة في قطاع السيارات الراقية.

ورغم فعالية هذه الاستراتيجية في بعض الحالات، فإنها تواجه بعض الانتقادات، أهمها أنها تحد من الحصة السوقية التي يمكن للمؤسسة تحقيقها، إذ أن التركيز على قطاع معين يمنحها فقط نسبة معتبرة ضمن هذا القطاع، لكنها تبقى منخفضة مقارنة بالسوق ككل. كما أن هناك خطراً يتمثل في دخول منافسين جدد إلى نفس الشريحة المستهدفة، مما قد يؤدي إلى تراجع حصة المؤسسة في هذا القطاع.

¹ -إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ومجالات تطبيق، المكتب الفردي الحديث، مصر، 1999، ص:202.

وهنا قد تستعمل المؤسسة بديلان لتطبيق هذه الاستراتيجية هما: ¹

➤ **التركيز مع خفض التكلفة:** هي استراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق؛

➤ **التركيز مع التميز:** هي استراتيجية تعتمد على التميز في المنتج في قطاع سوقي مستهدف، أو إلى مجموعة من المشتريين دون غيرهم.

وفي الجدول الموالي سنقوم بتلخيص الاستراتيجيات التنافسية الثلاث:

جدول رقم (01-01): الاستراتيجيات التنافسية الثلاث

الميزة التنافسية	الاستراتيجيات التنافسية	حجم قطاع السوق	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن لاختفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها.	القيادة في التكلفة	حجم قطاع السوق	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التميز		
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التركيز	قطاع معين من السوق	

المصدر: رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص: 53.

ثانيا- استراتيجية ANSOFF:

تعد مصفوفة أنسوف من الأدوات الفعالة التي تساعدك في اكتشاف فرص نمو أعمالك، خصوصا إذا كنت تعمل في سوق مليء بالتحديات. فهي تستخدم كأداة استراتيجية مهمة في التخطيط التسويقي، حيث تساعد على تحديد سبل زيادة الإيرادات من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة أو التوسع في أسواق مختلفة.

سميت المصفوفة (Ansoff matrix) بهذا الاسم نسبة إلى مبتكرها إيغور أنسوف، (Igor Ansoff) العالم الروسي-الأمريكي في مجال إدارة الأعمال، والذي يعرف بلقب "أب الإدارة الاستراتيجية". ولد أنسوف عام 1918 في روسيا، ثم هاجر إلى الولايات المتحدة حيث تلقى تعليمه وعاش حتى وفاته في عام 2002.

¹ - مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص: 148.

تعرف هذه الأداة أيضا باسم "شبكة توسيع المنتج"، وتستخدم من قبل المسوقين لوضع استراتيجيات نمو مستقبلية، مع أخذ المخاطر المحتملة بعين الاعتبار. كما تسهم في مساعدة المؤسسات على تحديد استراتيجيات التوسع وتطويرها بشكل ممنهج ومدرّس.¹

اقترح ANSOF أربعة بدائل استراتيجية كما هو موضح في الجدول أدناه باستخدام تقاطع معيار منتجات (حالية، جديدة) والأسواق التي تغطيها المنتجات: (حالية، جديدة).

الجدول رقم (01-02): مصفوفة النمو حسب ANSOF

المنتج \ السوق	منتجات حالية	منتجات جديدة
	أسواق حالية	أسواق جديدة
تطوير منتجات جديدة	اقتحام السوق	التنوع
توسيع السوق		

المصدر: مظفر حمد علي إسماعيل محمود يونس، دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في استراتيجيات تطوير الخدمات السياحية، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال ص:157.

تتمثل في أربعة اشكال أساسية²:

1. **اختراق السوق Market Enetration**: تهدف المنشأة في هذه الاستراتيجية إلى تعزيز وجودها داخل السوق الحالية من خلال زيادة مبيعات المنتجات التي تقدمها حاليا. ويتم ذلك عبر إعادة توزيع المناطق البيعية، وتكثيف الإنفاق على الأنشطة الترويجية، بالإضافة إلى تسهيل عملية الشراء للمستهلك بما يحفز الطلب ويزيد من حجم المبيعات.
2. **تنمية السوق Market Développement**: تعني هذه الاستراتيجية استمرار المنشأة في تسويق منتجاتها الحالية، ولكن في أسواق جديدة لم يسبق استهدافها. ومثال على ذلك، قيام إحدى شركات الإنتاج الحربي ببيع طائرات الهليكوبتر لاستخدامات مدنية، بدلا من الاكتفاء بالاستخدامات العسكرية فقط.
3. **تطوير المنتجات Product Développement**: تركز هذه الاستراتيجية على تقديم منتجات جديدة في نفس الأسواق التي تنشط بها المنشأة حاليا، وذلك بهدف المحافظة على مركزها التنافسي، وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة، واستقطاب شرائح جديدة من المستهلكين.

¹ جي دارت، موقع الالكتروني التسويق <http://g-dart.com>

² -مدور كريمة، المداخل الاستراتيجية لنمو الخدمات الفندقية باستخدام مصفوفة انسوف دراسة حالة بالمركب المعدني حمام الشلالة -قائمة-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر L-M-D، تسويق سياحي وفندقي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قائمة، 2023-2024، ص: 572.

4. التنوع¹ Diversification: تشير هذه الاستراتيجية إلى دخول المنشأة مجالات جديدة كلياً من خلال طرح منتجات جديدة في أسواق جديدة. وعلى الرغم من أن التنوع يعد من الاستراتيجيات عالية المخاطرة، إلا أنه قد يحقق نجاحاً كبيراً إذا ما استند إلى منتجات قوية وفرص تسويقية واعدة. وتعتبر هذه الاستراتيجية مناسبة بشكل خاص في أسواق التصدير، مع ضرورة الانتباه إلى أن الأسواق تتغير باستمرار بفعل التقدم التكنولوجي أو تشبع السوق، مما يتطلب من المنشأة مرونة في تعديل استراتيجيتها وفقاً للظروف المستجدة.

ثالثاً - نموذج كوتلر:

يرى فيليب كوتلر أن نجاح واستمرارية المؤسسات يعتمد بشكل كبير على قدرتها على التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة. حيث يؤكد قائلاً: "اليوم، يجب عليكم الركض بسرعة أكبر فقط للبقاء في نفس المكان". من هذا المنطلق، تُعد مراقبة المنافسة والمنافسين في السوق أمراً ضرورياً، إلى جانب متابعة التغيرات والتطورات البيئية باستمرار، بهدف التكيف معها، التنبؤ بها، والتعامل معها بفعالية من خلال وضع استراتيجية تنافسية تكفل للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية وتفشل خطط المنافسين².

تتمثل أنواع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة، والتي اقترحها فيليب كوتلر فيما يلي³:

1. استراتيجية القائد La Stratégie De Leader: في كل سوق، توجد مؤسسة رائدة تسبق غيرها في طرح المنتجات الجديدة، وتتحكم في الأسعار، وتنفذ حملات دعائية وترويجية واسعة وفعالة. هذه المؤسسة تمتلك كذلك نظام توزيع قوي، ما يجعلها تتحكم في السوق بوضوح، وتعترف بقوتها جميع المؤسسات المنافسة. وتعد هذه المؤسسة مرجعاً تسعى باقي المؤسسات إلى تقليده أو اللحاق به.
2. استراتيجية المتحدي LA Stratégie De Challenger: تعد المؤسسات التي تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة أو حتى الرابعة في السوق في وضع "المتحدي". وغالباً ما تكون هذه المؤسسات غير راضية عن موقعها الحالي، وتسعى لزيادة حصتها السوقية من خلال مهاجمة المنافسين. وقد تمكنت بعض المؤسسات من الانتقال من مرتبة المتحدي إلى مرتبة القيادة في وقت لاحق.
3. استراتيجية التابع La Stratégie De Suiveur: تلجأ بعض المؤسسات إلى لعب دور التابع، إما بسبب ضعف الموارد أو ظروف السوق. هذه المؤسسات لا تطمح للقيادة أو التحدي، بل تركز على الحفاظ على عملائها الحاليين. وقد تقوم بتقليد القائد بشكل كامل، أو تحاكيه جزئياً، أو تكتفي بتقليد بعض الجوانب فقط.

¹ -team FME, ANSOFF Matrix, strategy skills, 2013, p08.

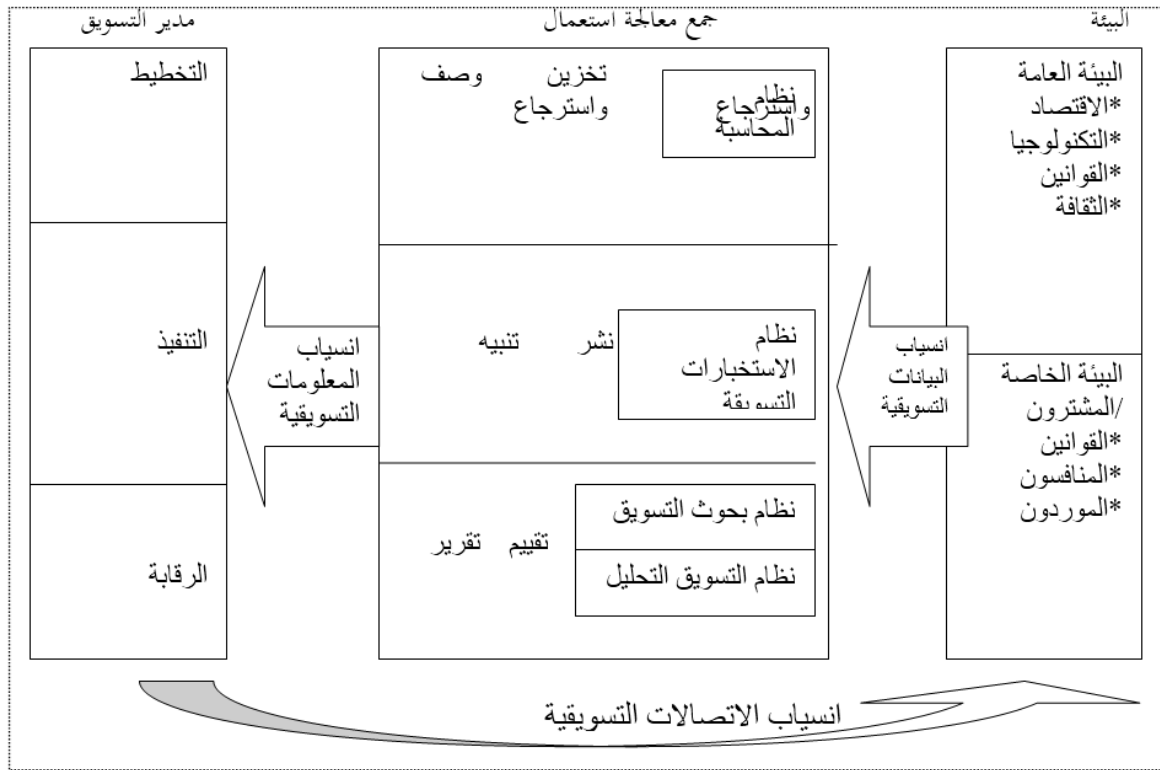
² -العشابي فاطمة الزهراء، دور اليقظة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة SAMSUNG-SAMHA،

مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون، العدد رقم 01 يناير 2016، ص: 270.

³ -p. Kotler ;B, Dubois, Marketing management ,14 eme edition, publi-union, p:262.

4. استراتيجية المتخصص La Stratégie De Spécialiste : تفضل بعض المؤسسات التركيز على قطاع صغير أو شريحة محددة من السوق، حيث توجه جميع جهودها لخدمة هذا الجزء المتخصص، مع التركيز على تلبية احتياجات العملاء من خلال تسويق منتج معين بدقة، والاهتمام بكل عناصر المزيج التسويقي.

الشكل رقم (01-05): يوضح نظام المعلومات لكوئلر :



المصدر: د/قحطان العبدلي، بشير علاق، التسويق اساسيات ومبادئ، دار البازوري، 1999، ص_189.

المبحث الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز تنافسية منظمات الاعمال

المطلب الأول: علاقة ابعاد المسؤولية الاجتماعية بتنافسية منظمات الاعمال

علاقة المسؤولية الاجتماعية بالتنافسية

إن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنافسية علاقة ترابط وتداخل وتتقسم إلى صنفين، يعتقد البعض أن السعي إلى متطلبات المسؤولية الاجتماعية يزيد من الأعباء والتكاليف التي تنعكس سلباً على التنافسية للمؤسسة، بينما يرى البعض أن المعايير البيئية والاجتماعية لصالح المؤسسة تزيد من الإنتاجية وتحسن من الكفاءة وتقلل من التأثير السلبي على المجتمع، وبالتالي تتحقق الاستدامة التنافسية.

يدعم العالم (ويلسون سام باو) أن المسؤولية الاجتماعية لها منظور اقتصادي واجتماعي، ويجب على المنظمة أن تسعى للإبداع والابتكار والتطوير عند ابتكار خطة المسؤولية الاجتماعية.

يعتبر رضا المجتمع و ولائه مردود مستقبلي إيجابي للمؤسسات من خلال محاولته تغيير نظرة المجتمع لها بأنها مؤسسة تهدف فقط لتعظيم الأرباح و توسيع الاستثمارات على حساب العديد من المتطلبات الأساسية كالعاملين فيها و البيئة التي تعمل فيها من خلال زيادة المبيعات مما تسمح بزيادة الشهرة و التوسع و زيادة الكفاءة و السمعة الطيبة بالإضافة إلى ذلك فإن زيادة الاهتمام بالمجتمع و الفرد من خلال توفير ظروف عمل ملائمة و مريحة المشاركة في اتخاذ القرارات العدالة الوظيفية و عدم التمييز كلها عوامل تولد الشعور بالانتماء لدى العامل مما يزيد من قدرته على إعطاء أكثر و أدائه لوظيفته بشكل أحسن مما سبق و بالتالي تطور المؤسسة من كل جوانبها . ويمكن اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية لها دور في خلق العديد من المزايا التنافسية للمؤسسات ولصالح الشركات، وهو ما وضحته الدراسات السابقة حول المسؤولية الاجتماعية والأداء الوظيفي التي جاءت بنتائج أغلبها مؤيدة لوجود علاقة إيجابية بين المسؤولية والأداء¹.

تمكن المسؤولية الاجتماعية من تقليص تكاليف التشغيل، وتحسين الصورة العامة للمنتجات وسمعتها وزيادة المبيعات، وإخلاص العملاء ووفائهم وزيادة الإنتاجية والنوعية، هذا كله يؤدي بيها إلى موقع تنافسي أفضل عن غيرها من المنافسين².

¹ - حورية ميمونة، شايب ذراع نبيلة، المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز الميزة التنافسية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022، ص 47.

² - محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 314.

تتمثل علاقة ابعاد المسؤولية الاجتماعية بتنافسية منظمات الاعمال في¹:

1. المسؤولية الاقتصادية وتنافسية منظمات الاعمال:

- يعزز الأداء المالي والاستدامة طويلة الأجل؛
- يحسن كفاءة استخدام الموارد ويخفض التكاليف؛
- يساهم في خلق قيمة مضافة للمساهمين والعملاء.

2. المسؤولية القانونية وتنافسية منظمات الاعمال:

- الالتزام بالقوانين والتشريعات يعزز المصداقية والثقة؛
- يحمي الشركات من الغرامات والعقوبات؛
- يحقق الامتثال التنظيمي الذي ينعكس إيجابيا على سمعة المؤسسة.

3. المسؤولية الخيرية وتنافسية منظمات الأعمال:

- يحسن بيئة العمل ويزيد من رضا الموظفين؛
- يدعم التنوع والمساواة في الفرص؛
- يعزز ثقافة الابتكار والتعاون داخل المنظمة؛
- يزرع روح المشاركة في اتخاذ القرارات وينبذ التمييز بين العاملين.

4. المسؤولية الأخلاقية وتنافسية منظمات الأعمال:

- يضمن التزام المنظمة بالشفافية والنزاهة؛
- يعزز العلاقات طويلة الأمد مع العملاء والشركاء؛
- يدعم ثقافة الشركة ويزيد رضا الموظفين.

¹ -كيلاوي فاطيمة، مقاوم نور الهدى، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، مذكرة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية_ادلار، 2021، ص:43-45. (الاجتهاد منا نحن الطالبات).

الشكل رقم (01-06): العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.



المصدر: سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، (دراسة حالة في الشركة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83-2010، ص 218.

المطلب الثاني: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ابعاد التنافسية

1. دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق اقل تكلفة: على منظمات الأعمال التي تسعى للبقاء والنمو والاستمرار أن تعمل على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقليل تكاليف خدماتها، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة الإقبال والطلب على ما تقدمه من خدمات. ويشير MARTINICH هذا النجاح إلى قدرة تلك المنظمات على توفير خدمات بأسعار مميزة وفريدة، تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة، وذلك عبر نظام إنتاج فعال واستخدام موارد منخفضة التكلفة¹.

وتعد التكلفة من المؤشرات الأساسية والهامة في تقييم وظائف الإنتاج والعمليات، حيث يعتبرها العديد من الباحثين عنصراً جوهرياً في قدرة المنظمة على الاستمرار والمنافسة. ومن هذا المنطلق، فإن المؤسسات التي تتبنى استراتيجية التكلفة كأساس للتنافس، يجب أن تكون قادرة على تصميم نظام إنتاجي أقل تكلفة مقارنة بالمنافسين. وقد عرّف (Bach & Jacobsen) الكلفة على أنها القيمة المدفوعة للحصول على موجودات أو خدمات، سواء تم تأجيل استخدامها، أو ارتبطت بعوائد مستقبلية.

إن الشركات التي تهدف إلى توسيع حصتها السوقية وتحقيق التميز، هي تلك التي تتجح في تقديم منتجاتها بتكلفة أقل من منافسيها، وذلك من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة، والابتكار، وإتقان العمليات.

¹ - مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات، القاهرة، مصر، 2011، ص: 83.

2. دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاستجابة: وهي قدرة المنظمة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين من الخدمات بسرعة والوقت المحدد لأن كفاءة المنظمة تحدد بمدى قدراتها على تقديم المنتجات في الوقت وبالذقة والسرعة التي يريدها الزبائن.

3. دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الجودة: إن كلمة الجودة كثيرا ما تستعمل كمترادف لكلمة النوعية التي تأخذ أبعادا أخرى غير الجودة، فهي تستخدم التعريف على مصدر المنتج وشكله ولونه وتركيبته، في حين أن الجودة تعتبر مفهوما أكثر دقة يتمحور حول مواصفات وخصائص المنتج المتقنة والمتفردة والمتطابقة مع مواصفات معينة¹.

وقد قسم (الموسوي) الجودة الى ثلاث أبعاد هي²:

1.3 جودة التصميم: ملائمة المواصفات الخاصة بالمنتج مع رغبات الزبون يحتمل ذلك على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات الزبون المستهدف.

2.3 جودة المطابقة: ثاني درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم وتكمن أهمية هذا الجانب في أمرين كلما كانت جودة المطابقة مرتفعة كلما كانت متفقة ما حاجات الزبون والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن إذ تمثل جودة المطابقة الخالية من العيوب.

3.3 جودة الخدمة: جودة الخدمة الموافقة مع رغبات الزبائن وحاجاتهم للمنفعة التي سيحصلون عليها من المنتج أو الخدمة وعليه أصبحت جودة المنتج مهمة بالنسبة للمؤسسات التي تحاول أن تحافظ على تنافسيتها في الأسواق.

4- دور المسؤولية في تحقيق الابتكار³: من الضروري التمييز بين مفهومي الإبداع والابتكار رغم تقاربهما في المعنى، إذ يستعمل بعض الكتاب هذين المصطلحين للدلالة على أمر واحد. غير أن هناك فرقا دقيقا بينهما، فالإبداع يرتبط بابتكار شكل جديد ومميز لحل مشكلة ما، وقد يشمل ذلك تصحيحا أو تعديلا أو تركيبا جديدا لأجزاء معروفة ضمن شكل مبتكر.

أما الابتكار، فهو يتمحور حول تطبيق الفكرة الإبداعية وتحويلها إلى منتج عملي أو خدمة قابلة للتنفيذ، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

¹ -قنات فوزي، داني لكبير امعاشو، الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الإدارة، المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد (11)، العدد (21)، 2001، ص: 103.

² -احمد خليل الحسيني، كامل شكير الوظيفي، عبد الخالق دبي الجبوري، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العراق، المجلد (21)، العدد (4)، 2013، ص: 1323.

³ -بن ندير نصر الدين، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الاعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة سعد دحلب البلدية، العدد 04، ديسمبر 2010، ص: 03.

وبالتالي يمكن القول إن الابتكار هو عملية تحويل الفكرة إلى تطبيق جديد أو منتج أو خدمة أو حتى طريقة عمل محددة، مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل هذه الفكرة وإمكانية نجاحها في الواقع. فالابتكار يُعنى بنقل الإبداع إلى الميدان العملي، مما قد يؤدي إلى إنتاج سلعة أو خدمة جديدة أو تطوير نشاط معين. وباختصار، فإن الإبداع يمثل المرحلة الأولى التي تمهد للابتكار.

خاتمة الفصل

في ختام هذا الفصل، يمكن القول إن المسؤولية الاجتماعية أصبحت تمثل توجهها استراتيجيا محوريا في الفكر الإداري المعاصر، فبعد التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية وأبعادها، اتضح أن هذا الالتزام يعكس إدراك المؤسسة لدورها في التنمية المستدامة، ويسهم في بناء صورة ذهنية إيجابية لدى مختلف أصحاب المصالح. كما أن التنافسية لم تعد مرتبطة فقط بعوامل اقتصادية بحتة، بل أصبحت ترتبط بقدرة المؤسسة على التميز الأخلاقي والاجتماعي والبيئي. عليه، فإن التكامل بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية يشكل مدخلا حديثا لإدارة المؤسسات، يستجيب لمتطلبات بيئة الأعمال المتغيرة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع تيارت

تمهيد

تعتبر مؤسسة نفطال من أكبر المؤسسات الناشطة في الجزائر ذات الطابع التجاري التابعة لسوناطراك، بحيث تقوم بإنتاج المواد البترولية وتقديمها وتزويد السوق الوطني باحتياجاته الخاصة في هذا المجال. تسعى إلى اكتساب الميزة التنافسية وتحقيق الصدارة والربحية والسعي وراء كل ما يكسبها قدرات وميزات من بينها تبني المسؤولية الاجتماعية التي تقودها إلى تحقيق التزاماتها.

لهذا سننتطرق في هذا الفصل التطبيقي إلى دراسة حالة مؤسسة نفطال -ولاية تيارت- حيث سنقوم بتوزيع استمارة على عينة من مجتمع الدراسة من أجل الوصول إلى حل الإشكالية المطروحة، من خلال تحليل البيانات والمعلومات المجمعة من الاستمارة وتحليل نتائجها التي سيتم الوصول إليها من الدراسة الميدانية. ولتحقيق ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة نفطال لولاية تيارت.

المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفطال.

تعتبر مؤسسة نفطال من بين أكبر المؤسسات في الجزائر والتي حققت لنفسها مكان راقية في الشركات الجزائرية. ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على المؤسسة بالتعرض الى نشأتها ومراحل تطورها، ثم الى الهيكل التنظيمي إضافة إلى أهدافها ومهامها.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة "نافطال"

أولا: نشأة وتطور المؤسسة

تم إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية ERDP بموجب المرسوم رقم 101 / 80 المؤرخ بـ 06 أفريل 1981، لتخفيض الضغط المتزايد على شركة سوناطراك، التي كانت قبل ذلك تقوم بكل المهام الاقتصادية من بحث واستكشاف، تنقيب، إنتاج، استغلال، تكرير والتوزيع للداخل والخارج للمنتجات البترولية، فضلا عن البحث العلمي، خاصة في البتر وكيمياء.

وقد دخلت ميدان النشاط في 01 جانفي 1982، لتكون مسؤولة عن صناعة تكرير وتوزيع المواد البترولية. وفي عام 1987، تم فصل نشاط التكرير عن نشاط التوزيع وذلك بموجب المرسوم رقم 87 / 189 الذي تشكلت بموجبه مؤسستان هما:

مؤسسة NAFTEC: أوكلت لها مهمة تكرير المواد البترولية.

مؤسسة NAFTAL: أوكلت لها مهمة توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها، ضمن تزويد السوق الوطني باحتياجاته منها.

مع العلم أن أصل رمز المؤسسة NAFTAL يرجع الى:

NAFT : نفط

AL : الجزائر

ليحمل الرمز في طياته معنى "نفط الجزائر".

ثانيا: تعريف مؤسسة نفطال GPL (وحدة تيارت):

تفرعت وحدة تيارت من ENCC

(Entreprise Nationale de charpente et chaudronnerie : ENCC

بتاريخ 1983/06/05 وبدأت أشغالها في 1984/10/15 وبما أن الولاية تتميز بشتاء بارد تنخفض درجات ابتداء من شهر أكتوبر إلى شهر أفريل تقريبا وصيف حار وجاف فإن رقم أعمالها يختلف اختلافا كبيرا بالنسبة للفصلين فيزيدي في فصل الشتاء وينخفض في فصل الصيف.

موقعها الجغرافي:

تقع وحدة نفطال لقارورة الغاز المميع تيارت (GPL) في المنطقة الصناعية زعرورة جنوب شرق ولاية تيارت على بعد 05 كلم إذ تقدر مساحتها 08 هكتار، 4000م مبنية وهي مساحة شاسعة تتلائم من كبر المؤسسة وتنوع نشاطها ويعتبر هذا الموقع استراتيجيا نظرا لطبيعة المنتوجات الخطرة على السكان والبيئة وعدد عمالها 400 عامل والتي تحتوي على مركزين: الأول متعدد المنتوجات مركز ملأ للقارورات الغاز المميع (CE tiaret141)، وعدد عمالها 160 عامل، والثاني مركز لمنتوج واحد بتسمييلت (MCE381) وعدد عماله 80 عامل، وكذلك يوجد 04 مستودعات لتخزين قارورة الغاز (DR)، سوقر، قصر الشلالة، آفلو، فرندة ويوجد كذلك محطات الخدمة ونقاط البيع.

1- مركز متعدد المنتوجات CM

هذا المركز يهتم بكل أنواع الزيوت التي يحتاجها الزبائن، ولهذا المركز يهتم بإفراغ الشاحنات المحملة بأنواع الزيوت -SUPER-PETROL-GAZOIL-ESSENCE_ القادمة من وحدة الإنتاج أرزيو في خزانات كبيرة قدرها حوالي 35م³ عددها أربعة عشر صهريج (خزان) ويحتوي هذا المركز على مخزينين: المخزن الأول: يتم فيه تخزين الزيوت التي تنتجها وحدة تيارت وتبلغ مساحة هذا المخزن حوالي 7000 طن شهري. المخزن الثاني: مخصص لتخزين العجلات المطاطية والتي يتم استلامها من وحدة وهران بالحفظ وكلها مستوردة 100%.

مركز الملأ: "Centre Enfetter"

في هذا المركز تتم عملية ملأ (تعبئة) قارورات الغاز بكل أحجامها مع العلم أن "B" هو البوتان و "P" هو البروبان.

يتم إفراغ الشاحنات القادمة من وحدة أرزيو في الخزانات، غاز البوتان يفرغ في خزانات دائرية الشكل سعتها حوالي 2م³.

غاز البروبان يفرغ في خزانين أسطوانيين الشكل أفقيين ثم يتم ضخه عن طريق الأنابيب إلى مركز الملأ حيث يتم تعبئته في قارورات.

وهذين المركزين يتبعان أسلوب أمني حريص جدا لتفادي وقوع حوادث الحريق، كما يوجد أيضا مركز متعدد المنتوجات بدائرة فرندة مخصص بإنتاج الزيوت الاصطناعية يحتوي أيضا على مستودع مناوب لتخزين توزيع مادة "MAZOUTE" مازوت حيث تقدر استيعاب هذا المستودع لهذه المادة حوالي 1000م².

وتقدر قدرة إنتاج هذا المركز من 12000 الى 16000 قارورة من نوع B13 يوميا.

3- شبكة التوزيع

أ- بالنسبة للوقود: يوجد 42 محطة خدمية مستغلة عبر الولاية بقدرات استيعاب مختلفة منها 124 محطة ذات قدرة استيعاب كبيرة 03 محطات ذات قدرات صغيرة وتوجد 03 فقط تتضمن توزيع مادة السير غاز (SIRGAZ)، كما توجد 12 محطة خدمية على قيد التنفيذ.

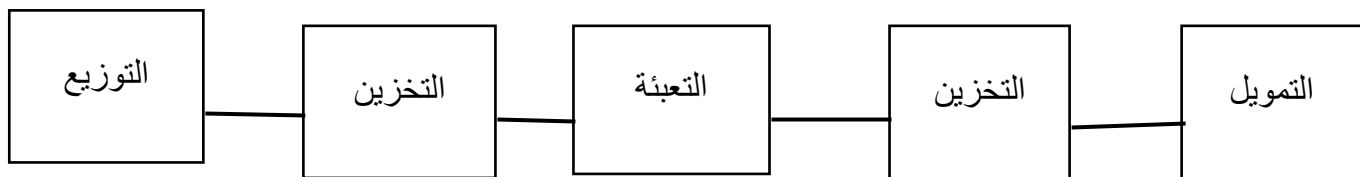
ب- بالنسبة لغاز بترول المميع GPL: حتى يلبي مركز الملاء كل الاحتياطات ويغطي كل التراب الولاية تم تشكيل 04 مستودعات مناوبة لتوزيع قارورات الغاز من نوع B13 وهي كالاتي في الجدول مع القدرة استيعابها.

الجدول: (01-02) قدرة استيعاب قارورة B13 في المستودع المناوب

المستودع المناوب	قدرة الاستيعاب بالقارورة B13
فرنجة	25000
السوقر	20000
افلو	25000

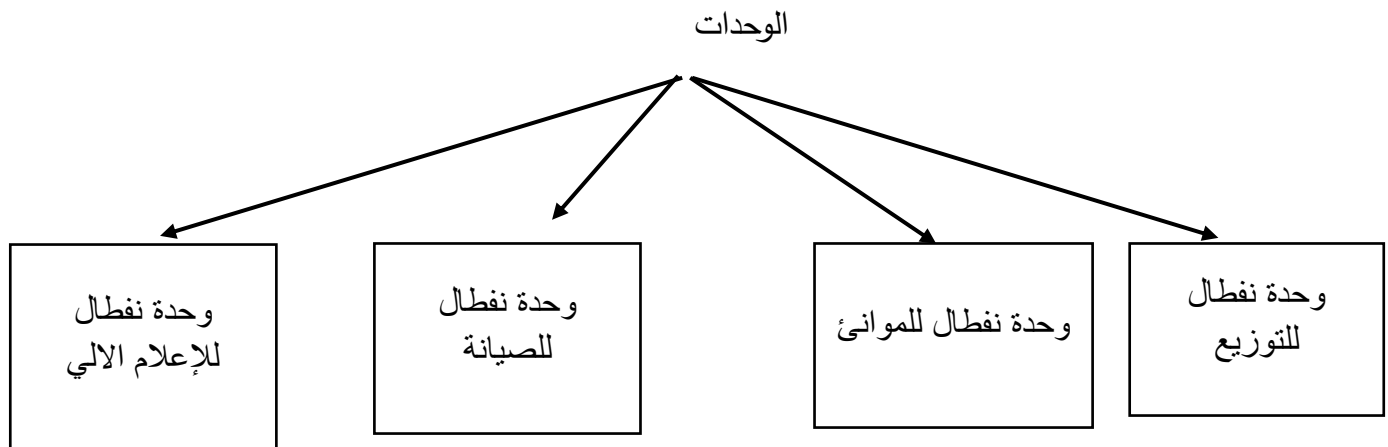
المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

الشكل (01-02) مخطط للطريق العملية داخل المركز:



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

الشكل (02-02): الهيكل التنظيمي لوحدات نفطال الوحدات



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

1- **وحدات نفطال للتوزيع:** وهي وحدات مكلفة بتنفيذ ووضع سياسة المبيعات وتوزيع المواد البترولية وهي متواجدة بكل ولايات القطر الجزائري.

2- **وحدات نفطال للموانئ:** وهي وحدات جهوية للخدمات مكلفة بكل عمليات العبور بالنسبة للمواد التي نستوردها من الخارج والمتواجدة ب: وهران، الجزائر العاصمة، سكيكدة، وعنابة.

3- **وحدات نفطال للصيانة:** وهي وحدات جهوية للخدمات كذلك مكلفة بعمليات الصيانة وتجديد هياكل المؤسسة ومتواجدة ب: وهران، الجزائر العاصمة، بشار، قسنطينة.

4- **منتجات مؤسسة نفطال:** تتمثل منتجات نفطال في:

1- **الفحم والزيوت الموجهة للطيران والبحرية.**

-غاز البترول المميع GAZ DE PETROL LIQUEFIE (البوتان، والبروبان).

كما ان تعبئتهما تتم في:

_ قارورة لـ 13كلغ (B13)

_ قارورة لـ 06كلغ (B6)

_ قارورة لـ 03كلغ (B3)

_ قارورة لـ 11كلغ (P11)

_ قارورة لـ 35كلغ (P35)

3- **الزفت BITUMES.**

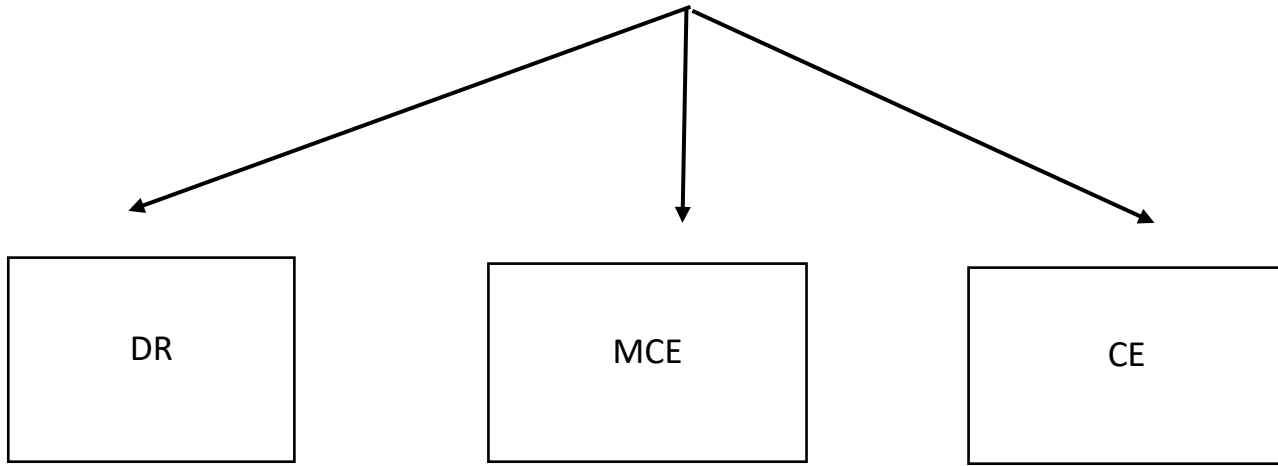
4- **العجلات المطاطية.**

5- سير غاز. GPL CARBURANT.

6- غاز طبيعي فحمي GAZ NATUREL CARBURANT.

ملاحظة: تعتبر نفطال شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ 15.650.000.000.00 ومقر إدارتها يتواجد بشراكة الجزائر العاصمة.

الشكل (02-03): المنطقة ZONE



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

- Centre Enfiteur: مركز التعمير 141 المواد البترولية والتخزين والتوزيع.

2- Mini Centre Enfuteur MCE: ملحق مركز تعميم المواد البترولية والتخزين والتوزيع.

3- DÉPOT Reilier DR: مستودع للتخزين والتوزيع المواد البترولية.

بحيث تتميز مؤسسة نفطال باستخدامها للرموز وأرقام الحسابات الخاصة بكل رمز وهي:

-وحدة تيارت رمزها "CE141" وهو مركز التعبئة ورقم حسابها 717

- وحدة تسميلت رمزها "MCE381" وهو ملحق مركز تعميم المواد البترولية والتخزين والتوزيع ورقم حسابها

718

- وحدة فرندة "DR145" مستودع للتخزين والتوزيع للمواد البترولية ورقم حسابها 780

- وحدة قصر شلالة "DR142" مستودع للتخزين والتوزيع رقم حسابها 787

- وحدة آفلو "DR035" مستودع التخزين والتوزيع رقم حسابها 779

الحساب التحليلي الخاص بـ:

717020 - خاص بالإدارة C4141 (العمال)

717080 - خاص بالسيارات الصغيرة

717081 - خاص بالشاحنات

717086 - خاص بأجور سائقي الشاحنات المنتج الخام

717087 - خاص بأجور سائقي شاحنات منتج تام بين الوحدات

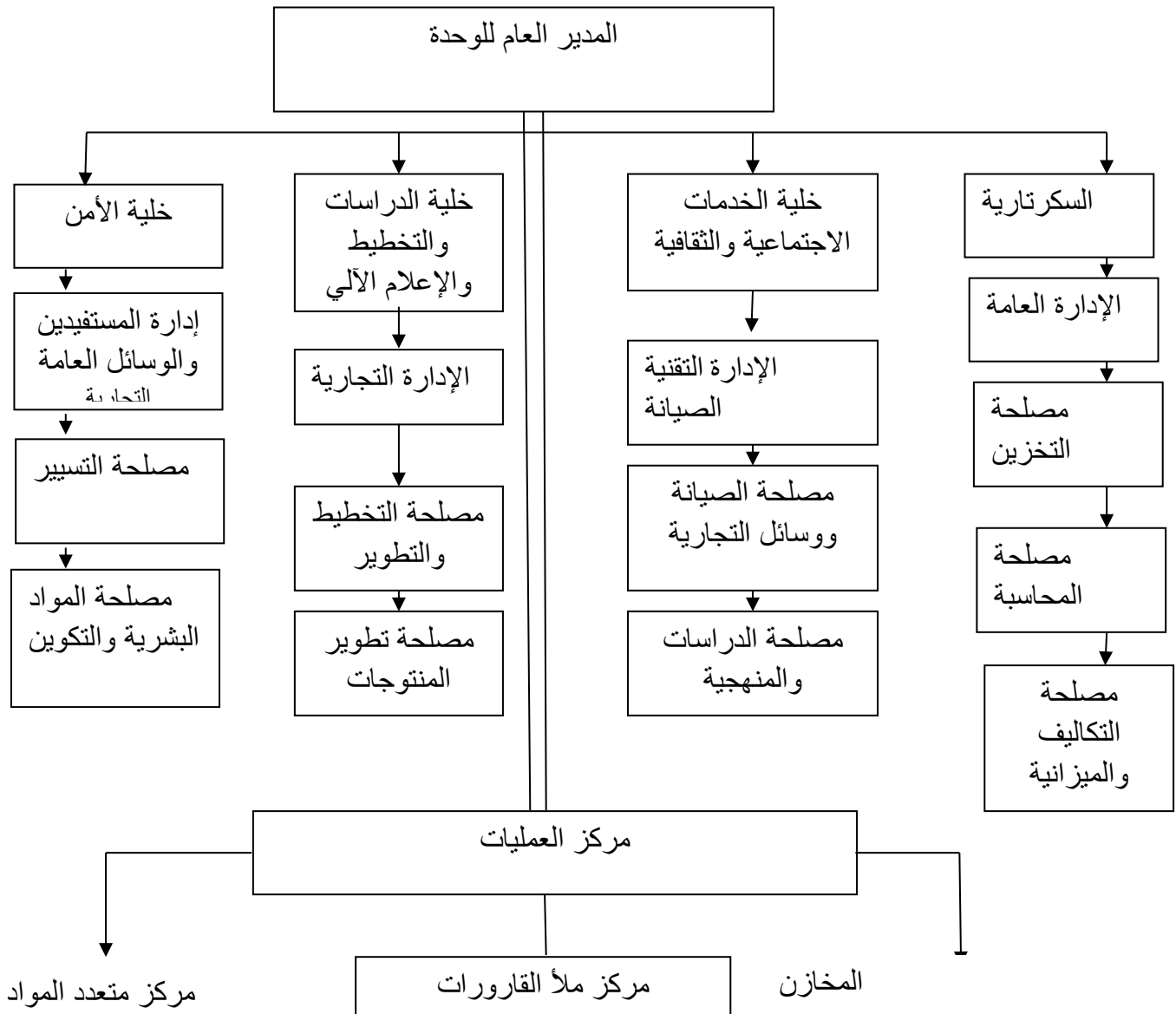
814 - خاص بالمستودع

830 - تنصيب البروبان (Installation de propane)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن المؤسسة عبارة عن نظام مركب ناتج عن تنسيق بين مختلف الإمكانيات المساهمة في النشاط ولكون المؤسسة مسيرة بشكل فعال يجب أن تكون وحداتها أو مصالحها منظمة ومرتبطة حسب الوظائف.

الشكل (02-04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة نفطال وحدة تيارت



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني: شرح وتفصيل الهيكل التنظيمي لوحدة نפטال (GPL)-تيارت-

أ- مجموعة الدعم

المدير العام ← السكرتارية ← خلية الأمن ← خلية Epic ← مصلحة الخدمات الاجتماعية

وهناك مديريات:

1- مديرية الموارد البشرية: مكلفة ببلورة ومتابعة سياسة المؤسسة الداخلية وتنظيم كل ما يتعلق بالمستخدمين وتوفير كل متطلباتهم.

2- المديرية التجارية: مكلفة بسياسة التطوير والترويج التجاري لمنتجات المؤسسة وكذا صيانة واستثمار مراكز وشبكات البيع.

3- المديرية التقنية والصيانة: مكلفة بعمليات الصيانة لكل معدات المؤسسة وتسيير واستغلال العتاد والتجهيزات الموفرة للمؤسسة.

ب- مجموعة قاعدية أو مراكز العمليات

1- مركز الملأ.

2- مراكز متعددة المواد.

ويتشكل أيضا من 03 أقسام مساعدة علي السير الحسن لنشاطها والتي تتمثل في:

أب- مصلحة المحاسبة: ومن مهام هذه المصلحة نذكر إجراء عمليات المحاسبية اليومية لمراكز التخزين وللمراكز المتعددة المنتجات بتيارت، تسمييلت وكذلك مراكز الملأ ومستودعات المناوبة بالسوقر وقصر الشلالة، فرنده، آفلو.

- محاسبة سندات الخزينة لمراكز التخزين.

- محاسبة المحطات العمومية Gérance directe المتواجدة في كل من تيارت سوقر - عين الذهب

قصر الشلالة - حمادية وادي ليلي - مديرية عين الحديد.

- تقديم الضرائب والرسوم الواجبة مع العلم أنه أضيف رسم جديد على الموارد البترولية.

- متابعة معالجة لسلسلة الوثائق المتسلسلة.

- محاسبة المشتريات - المقبوضات المبيعات - إفراغ المخازن وحساب الهامش
_حساب مصاريف النقل- التعبئة.

ب- ب - مصلحة الخزينة: ومن مهامها:

- وضع الفواتير للمنتوجات المباعة على مستوى المستودعات والمحطات مع احترامها الأسلوب الدفع اليومي .
Respectement du règlement de la journée

-مراقبة التساوي بين BLF وقسيمة تسليم الفاتورات.

مع العلم أن المداخل تستعمل لتغطية مصاريف مؤسسة نفطال كدفع أجور العمال وشراء المواد الممونة
الاحتياجات مثل الأوراق السجلات.

ج- ب- مصلحة التكاليف والميزانية: وهي معالجة كل التكاليف أو المصاريف التي تحققت خلال العمليات التي
قامت بها المؤسسة وكل الميزانية التي سجلت في المحاسبة العامة والمالية.

ج- قسم المستخدمين ووسائل العمل: تتكون من ثلاث مصالح:

1-مصلحة التسيير

2- مصلحة الموارد البشرية والتكوين

3- مصلحة الوسائل العامة

مهامه:

• استقبال الملفات الإدارية للمستخدمين.

• مراجعة وتنظيم الملفات.

• الإشراف على تسليم العمال للرواتب.

• إجراء تكوينات خبرة العمال.

• الإشراف على أجور العمال.

وهذا القسم مسؤول عن متابعة تسيير المستخدمين الدائمين والمتقاعدين

• مصلحة الدراسات والمناهج

• مصلحة الصيانة

• مصلحة وسائل النقل

مهام مصلحة وسائل النقل:

- صيانة العتاد والآلات
 - الإشراف على تموين الوحدة بقطع الغيار
 - تجديد الأجهزة والآلات
- وتقوم أيضا بدراسة والمتابعة والمراقبة لوسائلها

د - سكرتارية: ومن مهامها:

- تنظيم مواعيد المدير - الرد على الهاتف وضبط المواعيد
- استعمال الفاكس للإرسال والمراسلات ومختلف الوثائق
- تسجيل الرسائل عند وصولها وكذلك عند البحث بواسطة السجل الصادر والوارد للإثبات أن الوثيقة وصلت وأُسلت ترتيب وتنظيم الوثائق.
- استعمال منهجية مناسبة للحفظ والفهرسة، استعمال الحاسوب لكتابة رسائلها حفظ أسرار المدير والعمل بصفة عامة ومن صفات أمينة المديرية اللباقة والبساطة في العمل.

هـ - قسم التجارة: يتكون من ثلاثة مصالح:

1- مصلحة: Programmation approvisionnement distribution البرمجة - التمويل - التوزيع

2- مصلحة المبيعات

3- مصلحة شبكة التوزيع: ومهامها:

- برمجة ويعني بها التنبؤ بالكميات التي يحتاج إليها الزبائن
 - إبرام العقود مع الخواص
 - التوقيع على طلبيات الزبائن بعد الموافقة
 - إعداد شبكة التوزيع
 - الاتصال مع المديرية العامة بالجزائر لتلقي التعليمات فيما يخص النشاطات التالية:
- التخزين_ التمويل-التوزيع.

المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة نفضال.

من بين أهداف ومهام المؤسسة نذكر:

- تنظيم وتسيير النشاطات التجارية وتوزيع المواد البترولية.
- تخزين ونقل كل مادة بترولية عبر الولاية.
- السهر على شروع في تطبيق الأعمال التي تهدف للاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية.
- تطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية أفضل لحاجات السوق.
- تطبيق القرارات الحكومية قصد التطوير لتخزين الإستراتيجية.
- ضمان صيانة التجهيزات والمنشآت ومعدات النقل التابعة لممتلكاتها.
- الترقية والمشاركة والسهر على تطبيق الضوابط والمعايير. وكذا مراقبة نوعية المواد المسوقة من طرفها.
- تجميع المعلومات الخاصة بالاحتياجات في مجال المواد البترولية قصد التخطيط ولضمان تمويل السوق.
- القيام بكل الدراسات المتعلقة بالسوق فيما يخص استعمال واستهلاك المواد البترولية المشاركة والشروع في العمليات التي تساعد على تدعيم الإدماج الاقتصادي.
- التطوير والشروع في العمليات التي تساعد على عمليات المفروض العقلاني للهياكل والوسائل.
- السهر على الشروع في الإجراءات الخاصة بالوقاية والحماية البيئية بالاتصال مع الهيئات المعنية.
- تغطية غايات المستهلكين.
- تطوير العلاقات التجارية بين الوحدات.
- زيادة رأس المال.
- تحقيق هامش الربح.
- استغلال أكبر قدر من العلاقات البشرية.

المبحث الثاني: الدراسة الاحصائية لانعكاسات تبني المسؤولية الاجتماعية على تحسين تنافسية منظمات الأعمال بواسطة برنامج SPSS

المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية:

اعتمدت هذه الدراسة في الأساس على مسح ميداني لعينة ممثلة للمجموعة المستهدفة، وقد كانت أداة المسح الرئيسية استمارة خاصة للفئة المستهدفة بالدراسة، واحتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة بطريقة سلم ليكرت Likert

طريقة الاستقصاء:

يعد الاستقصاء من أكثر طرق المستخدمة في جمع البيانات الأولية شيوعاً في مجال الدراسات التطبيقية للبحوث، والاستقصاء هو أسلوب يتم فيه جمع البيانات من عينة أفراد باستخدام قائمة الاستبيان.⁷¹ الاستبيان هو عبارة عن من الأسئلة المكتوبة والتي تهدف إلى جمع المعلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موضوع معين⁷¹.

تتمثل مزايا الاستقصاء فيما يلي:

- توفير كثير من الوقت والجهد على الباحث.
- تعدد الاستخدامات التطبيقية، حيث يمكن استخدام الاستقصاء في أوضاع متعددة سواء بين الشباب أو كبار السن أو بين الذكور والإناث، وإذا تمت إدارة الاستقصاء بشكل جيد فإنه ربما يكون الأكثر سرعة وأقل تكلفة.
- إمكانية جمع أنواع مختلفة من البيانات من المستقصي منه في وقت واحد مثل نمط الحياة والاتجاهات، أو السلوك الماضي والحاضر، والخصائص الوصفية والديموغرافية والجغرافية والاقتصادية. ويعتبر خطأ القياس من المشاكل الخطيرة عند إعداد قائمة الاستقصاء، ولهذا فإن على الباحث عندما يتم سؤال المستجوبين سؤالاً تفضيلاً دون إعطائه بديلاً مناسباً فإنه قد يحصل على نتائج بدون معنى.

مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: المجتمع الدراسة

المجتمع: هو مجموعة الأفراد الذين أتيح لنا الحصول منهم على البيانات أو المعلومات المتعلقة بالظاهرة أو المشكلة التي يراد بحثها ودراستها¹. يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة نפטال

ثانياً: عينة الدراسة

تعرف بأنها تلك العينة التي تتوزع فيها خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع، إن الهدف من اختيار العينة هو الحصول على المعلومات منها عن المجتمع الأصلي للبحث ومن الضروري أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي وذات حجم كاف وأن يتجنب الباحث المصادر الممكنة للخطأ في اختيارها والتحيز في ذلك من خلال دراسة العينة يتم التوصل إلى نتائج ومن ثم تعميمها على مجتمع الدراسة لأنه قد يتعذر على الباحث دراسة جميع عناصر المجتمع وذلك لعدة أسباب منها:

✓ قد يكون المجتمع كبيراً جداً لدرجة أنه يصعب دراسة الظاهرة على جميع أفراد هذا المجتمع؛

⁷¹ ناجي معلا «بحوث التسويق»، مدخل منهجي تحليلي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 43

✓ قد يكون من المكلف جدا دراسة جميع افراد المجتمع وتحتاج إلى وقت وجهد؛

✓ قد يكون من الصعب الوصول إلى كافة عناصر المجتمع؛

نظرا لكبر مجتمع الدراسة فإننا قمنا باختيار عينة ممثلة له، بحيث تمكن من تعميم النتائج التي نحصل عليها، وتعتبر العينة من أكثر الادوات استعمالا في هذه البحوث، وعليه قمنا باختيار عينة تتكون من 41 موظف على مستوى مؤسسة نפטال تيارت، وقمنا بالتوزيع الاستبيان عليهم مع تقديم بعض التوضيحات حول هدف الدراسة وشرح لبعض المفاهيم وطريقة الإجابة

المطلب ثاني: تحليل المعطيات المتعلقة بالعينة والتحليل الاحصائي لمحاور الاستبيان

1 - تفريغ الاستمارة ثم حساب النتائج ورسم البيانات عن طريق برنامج Excel:

تمت عملية تبويب وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستثمارات الصالحة للتحليل عن طريق تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية، وذلك بترميز الإجابات وتفرغها يدويا في جداول أعدت لذلك، حيث قمنا بحساب النسب المئوية ورسم البياني عن طريق برنامج Excel، واستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج SPSS لحساب النسب المئوية التراكمية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحساب معاملات الارتباط، وذلك لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروقات التكرارات لتأكد من تحقق فرضيات البحث أو عدم تحققها للإجابة عن أسئلة البحث المطروحة .

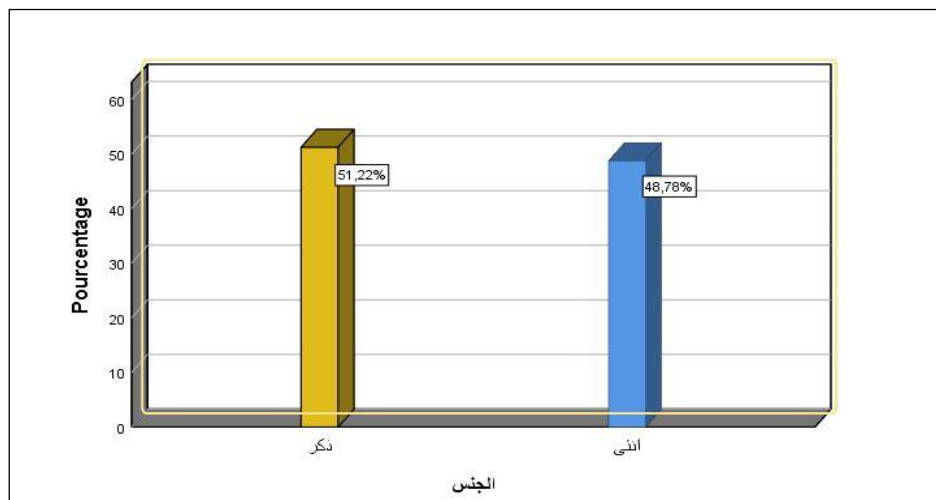
القسم الأول: المعلومات الشخصية للعينة المدروسة

الجدول (02-02): تقسيم العينة حسب نوع الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	21	51.2
أنثى	20	48.8
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل (02-05): نوع الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

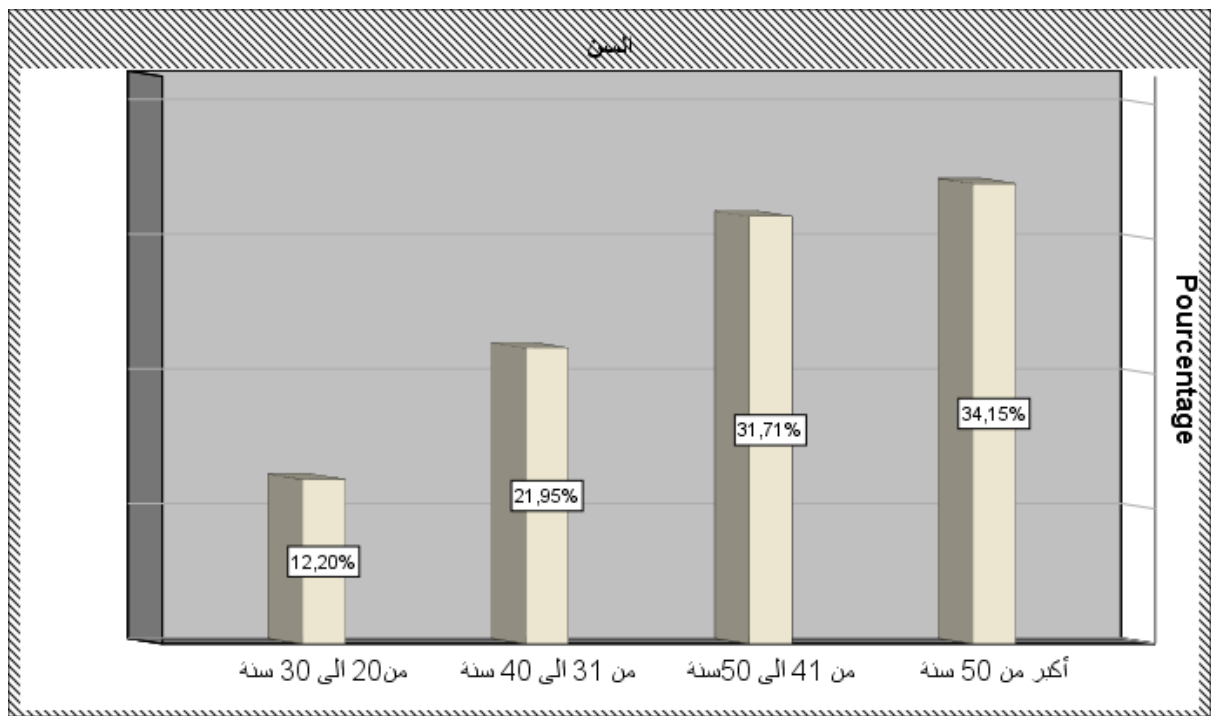
من الجدول وبعد التفريغ نسبة الذكور تمثل 51.2% بينما نسبة الإناث 48.8 % وهذا يعكس مدى استجابة كل من الجنسين في الإجابة على الاستمارة وقابلية التعامل مع الأسئلة.

الجدول (02-03): توزيع العينة حسب السن

السن	العدد	النسبة المئوية
من 20-30 سنة	05	12.2
من 31-40 سنة	09	22
من 41-50 سنة	13	31.7
أكبر من 50 سنة	14	34.1
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل رقم (02-06): توزيع العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

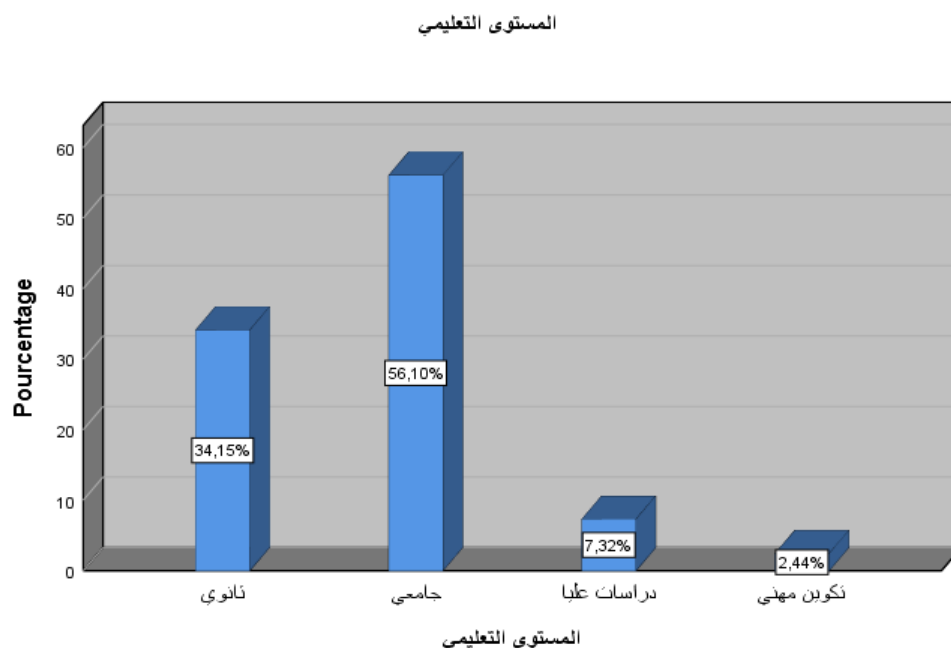
نلاحظ أن النسب متقاربة إلا أن أكبر نسبة هي 34.15% و 31.71% للأعمار الأكبر من 50 سنة و (50-41) على التوالي وذلك راجع ربما لعنصر الدخل والوضعية الاجتماعية، مع وجود نسبة 21.95 % ل الفئة (31-40) بينما 12.40% التي تمثل نسبة شبابية بالنسبة للعينة.

الجدول (02-04): تقسيم العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	14	34.1
جامعي	23	56.1
دراسات عليا	03	7.3
تكوين مهني	01	2.4
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل (02-07): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss .

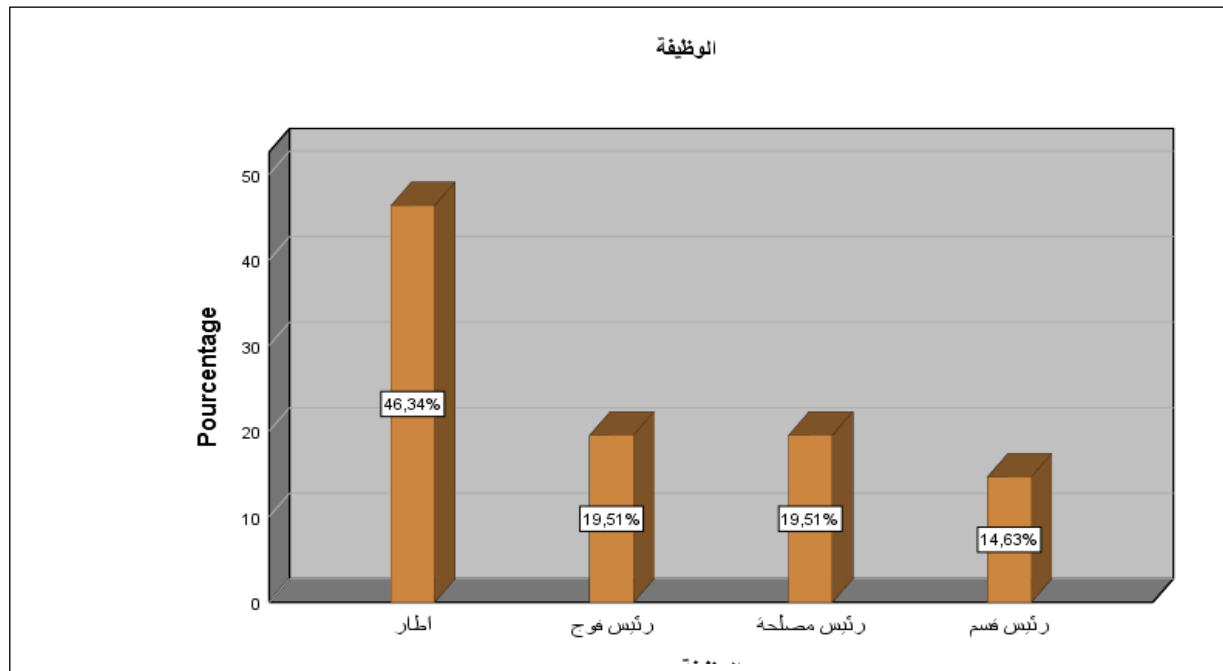
تظهر النتائج أن أكبر نسبة هي 56.1% وهي للمستوى التعليمي الجامعي ويليهما المستوى الثانوي ب 34.1% ثم دراسات عليا ب 7.3% وهذا يساعدنا كثيرا في بحثنا ويسهل علينا اىصال الفكرة. ثم 2.4% من التكوين المهني.

الجدول (02-05): تقسيم العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
إطار	19	46.3
رئيس فوج	08	19.5
رئيس مصلحة	08	19.5
رئيس قسم	06	14.6
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل (02-08): توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

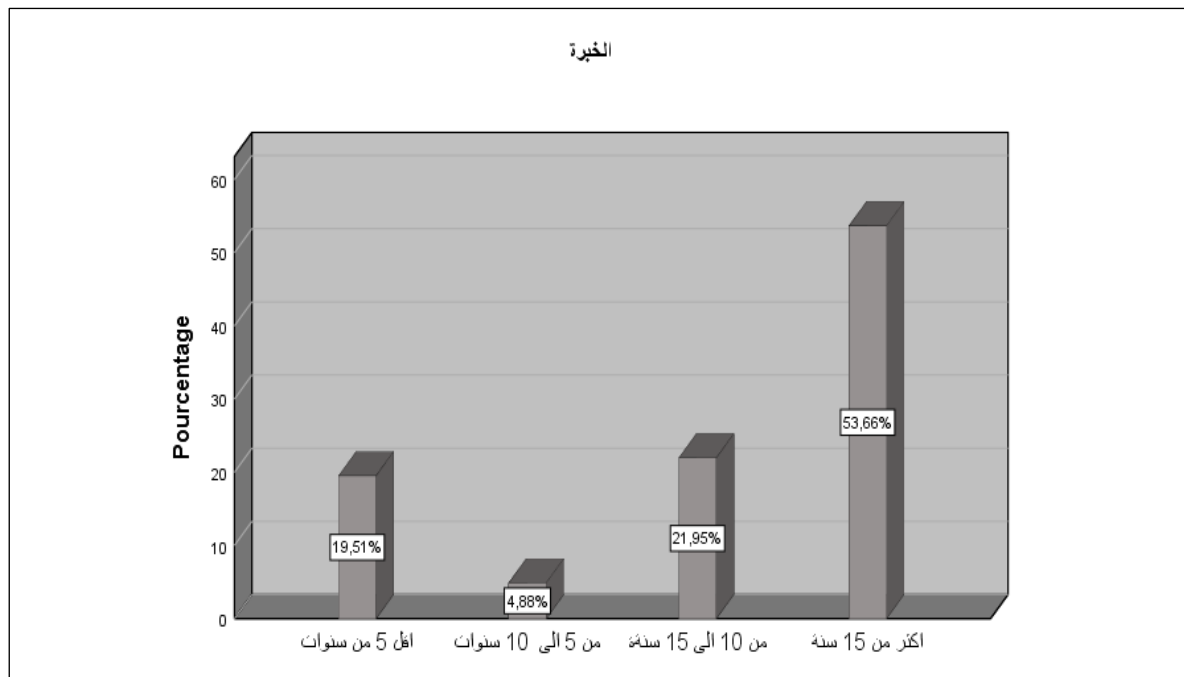
نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العينة تشغل وظيفة إطار ما يمثلها 46.34 % بينما وظيفة رئيس فوج ورئيس مصلحة كانت نسبتهما متساوية حيث بلغت 19.51 % من حجم العينة أما أقل فئة كانت من نصيب رئيس قسم بنسبة 14.63 %.

الجدول (02-06): تقسيم العينة حسب الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	08	19.5
من 5 إلى 10 سنوات	02	4.9
من 10 إلى 15 سنة	09	22
أكثر من 15 سنة	22	53.7
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل (02-09): توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول نرى أن العينة المدروسة تتمتع بالخبرة الكافية وهذا ما دل عليه النسبة الكبيرة والتي مثلتها شريحة " أكثر من 15 سنة" ب 22 فرد من العينة والتي كانت نسبتها 53.7% بينما تلتها الشريحة من

10 الى 15 سنة بنسبة 22%، كذلك الفئة أقل من 5 سنوات كانت نسبتها 19.5 % وهي نسبة ذات أثر على العينة المدروسة، وكانت الفئة من 5 الى 10 سنوات هي الفئة الأقل في العينة بنسبة 4.9 %.

2- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والمتمثلة بقيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في الترميز حول إجابات أفراد العينة عن أسئلة الاستبيان الذي تتراوح أوزانه ما بين (1-5). تحسب فئات المتوسط الحسابي لسلم ليكرت على النحو التالي: 5-1=4 وبالقسمة نحصل على 4/5=8.0 حيث (8.0) تمثل مدى الفئة التي يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-07): عملية ترميز خيارات الإجابة

التصنيف	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5
المتوسط	1-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5

المصدر: سليم أبوزيد، طرق الإحصاء باستخدام SPSS، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ص 28

الجدول (02-08): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والمتمثلة بقيمة المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المسؤولية الاجتماعية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
المسؤولية الاقتصادية			
تسعى المؤسسة لتحقيق أعلى مستوى من الربحية	4.29	0.81	موافق بشدة
تحقق المؤسسة ربح اقتصادي دون التأثير على مستوى أجور العاملين	3.97	0.93	موافق
تعمل المؤسسة على دعم المجتمع المحلي من خلال توفير مقومات الحياة الأساسية.	3.90	0.86	موافق
توفر المؤسسة راتباً يغطي نفقاتك اليومية	3.73	1.04	موافق
المسؤولية القانونية			
تضع المؤسسة قوانين لحماية المستهلك	4.21	0.68	موافق بشدة
تساهم المؤسسة في الحفاظ على البيئة من خلال الالتزام بالقوانين والأنظمة	3.92	0.75	موافق

تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العامل من خدمات اجتماعية كتوفير وسائل نقل العمال وتقديم تسهيلات للحصول على السكن.	3.60	1.11	موافق
تلتزم المؤسسة بالتصريح لدى الضمان الاجتماعي وتقديم الإعانات اللازمة في حالات الوفاة والعجز	4.21	0.88	موافق بشدة
المسؤولية الأخلاقية			
تلتزم المؤسسة بتنفيذ أعمالها وفقا لقيم وأخلاقيات المجتمع.	4.04	0.86	موافق
توفر المؤسسة فرص عمل متساوية وعادلة للجميع.	3.65	0.91	موافق
تعتمد المؤسسة دليلا أخلاقيا شفافا ومعلنا لجميع موظفيها.	3.75	0.83	موافق
تلتزم المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه جميع أفراد المجتمع، بغض النظر عن العرق أو الجنس أو الدين	3.60	0.94	موافق
المسؤولية الخيرية			
تقدم المؤسسة هيبات لدعم المجتمع المحلي كدعم طلاب الجامعات مثلا	3.70	1.03	موافق
تساهم المؤسسة في دعم المشاريع الخيرية ومراكز الطفولة ودور رعاية المسنين من خلال تقديم المساعدات والتبرعات	3.48	0.95	موافق
تساهم المؤسسة في توفير مناصب عمل لذوي الاحتياجات الخاصة	3.80	0.95	موافق
تعمل المؤسسة على معالجة المشكلات التي تواجه العاملين والتخفيف من آثار الأزمات المجتمعية، مثل الفيضانات والزلازل.	3.75	0.99	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمتغير (المسؤولية الاجتماعية، المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية) قد جاءت بدرجة استجابة موافق، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.29)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يعني أن الاستبيان ايجابي وهناك قبول وتأييد ورضا من طرف المستجوبين، مع قلة الانحراف المعياري عن المتوسط الحسابي مما يدل على قلت تشتت البيانات والدلالة على تجانسها.

الجدول رقم (02-09): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والمتمثلة بقيمة المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير تنافسية منظمات الاعمال

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
أقل تكلفة			
تهتم المؤسسة بترشيد استهلاك الموارد (الطاقة، الموارد البشرية) للحد من المصاريف	3.65	0.93	موافق

موافق	0.95	3.87	تركز المؤسسة على تخفيض تكاليف التوزيع والتسويق للمنتجات البترولية.
موافق	0.88	3.75	تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لنفقاتها التشغيلية بغرض تحقيق الكفاءة وتقليل التكلفة
موافق	0.84	3.75	تلجأ المؤسسة لإنتاج منتجات مبتكرة بأقل التكاليف للسيطرة على حصتها.
			الجودة
موافق	0.83	4.09	تعمل المؤسسة على الالتزام بمعايير الجودة في منتجاتها
موافق	0.82	3.97	جودة منتجات وخدمات المؤسسة تمنحها ميزة تنافسية
موافق	0.89	4.12	تقدم المؤسسة دورات تكوين للعمال لضمان تقديم منتجات ذات جودة عالية
موافق	0.80	4.00	تستخدم المؤسسة المنتجات عالية الجودة مهما كانت أسعارها.
			الابتكار
موافق	0.90	3.68	يتم توفير البيئة اللازمة والمناسبة للابتكار في المؤسسة
موافق	1.00	3.43	تقديم فرص للمبتكرين ودعمهم ماديا ومعنويا
موافق	0.86	3.56	تشجع المؤسسة ثقافة العمل الجماعي والتفكير الإبداعي داخلها
موافق	0.99	3.58	تشجع المؤسسة أصحاب الأفكار الجديدة بشكل دائم
			المرونة
موافق	0.82	3.85	المؤسسة مرنة في إدارة عملياتها لدرجة تمنحها ميزة تنافسية مقارنة بقطاع المحروقات
موافق	0.79	3.65	تمنح المؤسسة صلاحيات للموظفين باتخاذ قرارات سريعة لمواجهة التحديات المفاجئة
موافق	0.75	3.78	تمتلك المؤسسة قدرة عالية في التحكم في حجم الإنتاج مما يتناسب مع تقلبات السوق.
موافق	1.01	3.75	المؤسسة قادرة على إنتاج منتجات جديدة تلأئم رغبات وحاجيات الزبائن.

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمتغير تنافسية منظمات الأعمال (أقل تكلفة، الجودة، الابتكار، المرونة) قد جاءت بدرجة استجابة موافق، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.12)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يعني أن الاستبيان ايجابي وهناك قبول وتأييد ورضا من طرف المستجيبين، مع قلة الانحراف المعياري عن المتوسط الحسابي مما يدل على قلت تشتت البيانات والدلالة على تجانسها.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: تتبنى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة المسؤولية الاجتماعية من خلال عدة ممارسات.

الجدول رقم (10-02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية

أبعاد المسؤولية الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
المسؤولية الاقتصادية	3.97	0.653	موافق
المسؤولية القانونية	3.99	0.692	موافق
المسؤولية الأخلاقية	3.76	0.652	موافق
المسؤولية الخيرية	3.68	0.809	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول (10-2) والذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال ممارسة المسؤولية الاقتصادية والقانونية والخيرية والأخلاقية بأن درجة استجابة أفراد العينة كانت مرتفعة، حيث بلغ الوسط حسابي (3.97) والانحراف المعياري (0.653) للمسؤولية الاقتصادية وهذا ما دل على الاستجابة المرتفعة لأفراد المؤسسة مما يعكس ممارسة المسؤولية الاقتصادية من قبل المؤسسة، وكذلك كل من الممارسات القانونية والأخلاقية والخيرية كانت متوسطاتها الحسابية تحمل دلالة استجابة مرتفعة والتي أظهرت موافقة العينة المبحوثة على تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية من خلال تلك الممارسات.

ومن خلال كل ما سبق يمكننا إثبات صحة الفرضية التي تنص على أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة تتبنى المسؤولية الاجتماعية من خلال عدة ممارسات.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاجتماعية والتنافسية؟

يعتبر معامل الارتباط Pearson مؤشرا كميا على قوة العلاقة واتجاهها بين متغيرين وكذلك بالنسبة لاختبار الفروقات الاحصائية لما تكون قيمة t أكبر من 0.05 تدل على انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية أي وجود ارتباط وعلاقة قوية بين المتغيرين، حيث أنه يمكن أن يأخذ أي قيمة معامل الارتباط بين 0، 1. حيث تدل القيمة المحسوبة على قوة العلاقة وتدل الإشارة على اتجاهها.

عادة ما يكون معامل الارتباط عند مستوى الثقة 95% خاصة لان في تطبيقه وحسابه بالبرنامج يجب اختيار 0.05 وبالتالي تعتبر 95% مكتملة لها.

الشكل (10-02): الخط البياني الذي يوضح قوة الارتباط من الصفر الى 1



المصدر: عزام صبري، الإحصاء في التربية ونظام spss، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، 2006، ص 251

الجدول رقم (11-02): معامل الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية وتنافسية منظمات الاعمال

المتغيرات الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
المسؤولية الاجتماعية	0.727	0.000
التنافسية		

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل بيرسون قد بلغت 0.727 هذا ما يدل على وجود

علاقة ارتباط طردية موجبة قوية بين المتغير المسؤولية الاجتماعية والمتغير التنافسية كما انا هذه علاقة

الارتباط ذات دلالة إحصائية لان مستوى دلالة sig (0,000) اقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الاقتصادية والتنافسية.

الجدول رقم (12-02): معامل الارتباط بين المسؤولية الاقتصادية والتنافسية

المتغيرات الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
المسؤولية الاقتصادية	0.474	0.000
التنافسية		

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل بيرسون قد بلغت 0.474 هذا ما يدل على وجود علاقة

ارتباط طردية موجبة بين المتغير المسؤولية الاقتصادية والمتغير التنافسية كما انا هذه علاقة الارتباط ذات دلالة

إحصائية لان مستوى دلالة sig (0,000) اقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية القانونية والتنافسية.

الجدول رقم (13-02): معامل الارتباط بين المسؤولية القانونية والتنافسية

المتغيرات الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
المسؤولية القانونية	0.384	0.013
التنافسية		

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل بيرسون قد بلغت 0.384 هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغير المسؤولية القانونية والمتغير التنافسية كما أن هذه علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية لأن مستوى دلالة sig (0,000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الإنسانية (الخيرية) والتنافسية.

الجدول رقم (14-02): معامل الارتباط بين المسؤولية الإنسانية (الخيرية) والتنافسية

المتغيرات الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
المسؤولية الإنسانية (الخيرية)	0.759	0.000
التنافسية		

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل بيرسون قد بلغت 0.759 هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة قوية بين المتغير المسؤولية الإنسانية والمتغير التنافسية كما أن هذه علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية لأن مستوى دلالة sig (0,000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين المسؤولية الأخلاقية والتنافسية.

الجدول رقم (15-02): معامل الارتباط بين المسؤولية الأخلاقية ومتغير التنافسية

المتغيرات الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
المسؤولية الأخلاقية	0.676	0.000
التنافسية		

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل بيرسون قد بلغت 0.676 هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة قوية بين المتغير المسؤولية الاخلاقية والمتغير التنافسية كما انا هذه علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية لان مستوى دلالة sig (0,000) اقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمسؤولية الاجتماعية على التنافسية.

لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسات، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Régression) في برنامج SPSS v25 حيث تم اعتبار 'المسؤولية الاجتماعية' متغيرا مستقلا (Independent Variable).

و'التنافسية' متغيرا تابعا (Dépendent Variable) تم تقييم نموذج الانحدار من خلال معامل التحديد (R^2) لقياس نسبة التباين المفسر، كما تم فحص دلالة المعاملات الإحصائية باستخدام اختبار (t-test) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم التحقق من افتراضات الانحدار الخطي، بما في ذلك الخطية (Linéarité).

الجدول رقم (16-02): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير المسؤولية الاجتماعية على التنافسية

المتغيرات	B	R	R^2	قيمة F	قيمة T	درجة الحرية D.F	SIG
المسؤولية الاجتماعية	0.751	0.727	0.528	43.60	6.60	39-1	0.000
تنافسية منظمات الاعمال							

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المسؤولية الاجتماعية لها تأثير معنوي إيجابي في تحقيق التنافسية للمؤسسة حيث بلغ معامل الارتباط (0.727)، وكذلك القوة التفسيرية لهذا التأثير يشير إليها معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.528) بدلالة F قيمة (43.60) عند درجتى حرية (39-1) وعند مستوى المعنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ولدعم هذه النتيجة وجدنا قيمة (B) البالغة (0.751) وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة البالغة (6.60). والتي تفسر بانه عندما تزيد المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع بوحدة واحدة تزيد التنافسية بمقدار (0.751) وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

وعليه توجد علاقة أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسة محل الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمسؤولية الاقتصادية على التنافسية.

الجدول رقم (17-02): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير المسؤولية الاقتصادية على التنافسية

المتغيرات	B	R	R ²	قيمة F	قيمة T	درجة الحرية D.F	SIG
المسؤولية الاقتصادية	0.421	0.474	0.224	11.28	4.17	39-1	0.000
التنافسية							

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المسؤولية الاقتصادية لها تأثير معنوي إيجابي في تحقيق التنافسية للمؤسسة حيث بلغ معامل الارتباط (0.474)، وكذلك القوة التفسيرية لهذا التأثير يشير إليها معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.224) بدلالة F قيمة (11.28) عند درجتى حرية ($39-1$) وعند مستوى المعنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ولدعم هذه النتيجة وجدنا قيمة (B) البالغة (0.421) وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة البالغة (4.17). والتي تفسر بأنه عندما تزيد المسؤولية الاقتصادية اتجاه المجتمع بوحدة واحدة تزيد التنافسية بمقدار (0.751) وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

وعليه توجد علاقة أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاقتصادية على تنافسية المؤسسة محل الدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمسؤولية القانونية على التنافسية

الجدول رقم (18-02): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير المسؤولية القانونية على التنافسية

المتغيرات	B	R	R ²	قيمة F	قيمة T	درجة الحرية D.F	SIG
المسؤولية القانونية التنافسية	0.322	0.384	0.147	6.72	4.96	39-1	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المسؤولية القانونية لها تأثير معنوي إيجابي في تحقيق التنافسية للمؤسسة حيث بلغ معامل الارتباط (0.384)، وكذلك القوة التفسيرية لهذا التأثير يشير إليها معامل التحديد (R²) والبالغة (0.147) بدلالة F قيمة (6.72) عند درجتى حرية (39-1) وعند مستوى المعنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ولدعم هذه النتيجة وجدنا قيمة (B) البالغة (0.322) وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة البالغة (4.96). والتي تفسر بأنه عندما تزيد المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع بوحدة واحدة تزيد التنافسية بمقدار (0.322) وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

وعليه توجد علاقة أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسة محل الدراسة

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة أثر إيجابي ذو إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمسؤولية الإنسانية (الخيرية) على التنافسية

الجدول رقم (19-02): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير المسؤولية الإنسانية على التنافسية

المتغيرات	B	R	R ²	قيمة F	قيمة T	درجة الحرية D.F	SIG
المسؤولية الإنسانية (الخيرية) تنافسية منظمات الاعمال	0.546	0.759	0.577	53.15	7.29	39-1	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المسؤولية الإنسانية (الخيرية) لها تأثير معنوي إيجابي في تحقيق التنافسية للمؤسسة حيث بلغ معامل الارتباط (0.759)، وكذلك القوة التفسيرية لهذا التأثير يشير إليها معامل

التحديد (R2) والبالغة (0.577) بدلالة F قيمة (53.15) عند درجتي حرية (39-1) وعند مستوى المعنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ولدعم هذه النتيجة وجدنا قيمة (B) البالغة (0.546) وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة البالغة (7.29). والتي تفسر بانه عندما تزيد المسؤولية الإنسانية (الخيرية) اتجاه المجتمع بوحدة واحدة تزيد التنافسية بمقدار (0.546) وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

وعليه توجد علاقة أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للمسؤولية الإنسانية (الخيرية) على تنافسية المؤسسة محل الدراسة

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة أثر إيجابي ذو إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمسؤولية الاخلاقية على والتنافسية

الجدول رقم (20-02): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير المسؤولية الأخلاقية على التنافسية

المتغيرات	B	R	R ²	قيمة F	قيمة T	درجة الحرية D.F	SIG
المسؤولية الاخلاقية	0.602	0.676	0.457	32.85	5.73	39-1	0.000
تنافسية منظمات الاعمال							

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المسؤولية الأخلاقية لها تأثير معنوي إيجابي في تحقيق التنافسية للمؤسسة حيث بلغ معامل الارتباط (0.676)، وكذلك القوة التفسيرية لهذا التأثير يشير إليها معامل التحديد (R2) والبالغة (0.457) بدلالة F قيمة (32.85) عند درجتي حرية (39-1) وعند مستوى المعنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ولدعم هذه النتيجة وجدنا قيمة (B) البالغة (0.602) وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة البالغة (5.73). والتي تفسر بانه عندما تزيد المسؤولية الأخلاقية اتجاه المجتمع بوحدة واحدة تزيد التنافسية بمقدار (0.602) وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

وعليه توجد علاقة أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للمسؤولية الأخلاقية على تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة الفصل

من خلال المعالجة الميدانية التي قمنا بها في هذا الفصل من الدراسة، والتي تمثلت في تحليل نتائج الاستبيان الموجه إلى عينة من موظفي مؤسسة نפטال - فرع تيارت، أمكننا الوقوف على عدة معطيات هامة تتعلق بمدى تبني المؤسسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وانعكاس ذلك على تنافسيتها، ومن خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي جمعها بواسطة استبيان الذي تم توزيعه توصلنا إلى النتائج التالية:

- مؤسسة نפטال تتبنى بدرجة معتبرة ممارسات المسؤولية الاجتماعية، لا سيما في الجوانب الاقتصادية والقانونية، بدرجة أقل في الجوانب الأخلاقية والخيرية. كما تبين أن هذه الممارسات تساهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وتعزيز أدائها التنافسي.
- وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والتنافسية.
- تأثير إيجابي للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة على التنافسية.

الخاتمة العامة

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، يمكن القول إن موضوع المسؤولية الاجتماعية لم يعد مجرد توجه اختياري أو نشاط ترويجي ثانوي، بل أصبح مطلباً استراتيجياً تفرضه البيئة المعاصرة بما تحمله من تحديات اقتصادية واجتماعية وبيئية متزايدة. لقد أظهرت التحولات الحاصلة على الساحة العالمية أن منظمات الأعمال لم تعد تقاس فقط بقدرتها على تحقيق الأرباح وتنمية رأس المال، بل أصبحت مطالبة كذلك بالوفاء بالتزاماتها تجاه مختلف الأطراف ذات العلاقة، والمساهمة الفعلية في تحقيق التنمية المستدامة. وعليه، فقد تزايد الاهتمام بدراسة هذا المفهوم والبحث في تأثيراته على مجالات عديدة، من بينها التنافسية المؤسسية.

جاءت هذه المذكرة لتتناول هذا الموضوع من زاوية علمية وميدانية، محاولة الجمع بين الإطار النظري الغني والمتعدد الأبعاد لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وبين دراسة ميدانية واقعية لمؤسسة جزائرية عمومية تنشط في قطاع استراتيجي، وهو قطاع المحروقات. وقد سعينا من خلال ذلك إلى الإحاطة بمختلف أبعاد هذا المفهوم، والتطرق إلى تطوره التاريخي، مجالات تطبيقه، نماذجه العالمية، وكذا العلاقة التي تربطه بأداء المؤسسة وتنافسيتها.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على مقارنة تحليلية وصفية من جهة، وعلى دراسة ميدانية من جهة ثانية، وهو ما سمح لنا بفهم أعمق لكيفية إدراك المؤسسات الجزائرية، وبالأخص مؤسسة نفطال، لأهمية دمج المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها العامة، سواء على مستوى التسيير الداخلي أو العلاقة مع البيئة الخارجية. كما شكلت الدراسة فرصة للوقوف على مدى الوعي بهذه الممارسات لدى العمال، والإمكانات التي تتيحها لتعزيز القدرات التنافسية وتحسين صورة المؤسسة على المدى الطويل.

ورغم ما واجهنا من صعوبات على مستوى الميدان، كضعف تجاوب بعض الموظفين أو الحاجة إلى تبسيط بعض المفاهيم النظرية المعقدة، إلا أن هذا العمل سمح لنا باكتساب خبرة عملية في البحث، وفهم أعمق للواقع التنظيمي للمؤسسات الجزائرية في علاقتها بمفهوم حديث مثل المسؤولية الاجتماعية.

النتائج المتوصل إليها:

أولاً: النتائج المتوصل إليها في الجزء النظري

1. المسؤولية الاجتماعية أصبحت ضرورة استراتيجية لم تعد المسؤولية الاجتماعية مجرد نشاط تطوعي، بل تحولت إلى أحد مقاييس الأداء المؤسسي والتنافسية المستدامة

2. أبعاد المسؤولية الاجتماعية متعددة ومتكاملة وفق نموذج هرم كارول تشمل الأبعاد: الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، والإنساني، وكلها مترابطة في التأثير على صورة المؤسسة ومكانتها في السوق.
3. التنافسية ليست فقط في السعر والجودة بل تشمل عوامل غير مادية كالثقة، السمعة، الولاء، الابتكار، والقدرة على التكيف مع محيط المؤسسة.
4. تكامل بين المسؤولية الاجتماعية والتنافسية كلما زاد التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية، زادت قدرتها على المنافسة من خلال تحسين بيئة العمل، تعزيز علاقاتها مع أصحاب المصلحة، وتقوية صورتها الذهنية.

ثانياً: النتائج المتوصل إليها في الجزء التطبيقي (دراسة حالة نفضال - تيارت)

1. تم تأكيد صحة الفرضية الأولى المتعلقة بتبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية.
2. تم تأكيد صحة الفرضية الثانية حيث وجدت علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بين المسؤولية الاجتماعية والقدرة التنافسية للمؤسسة، وأيضاً تم تأكيد صحة جميع الفرضيات الفرعية المرتبطة بالأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) حيث وجدنا ان هناك علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بينها وبين التنافسية.
3. تم تأكيد صحة الفرضية الثالثة حيث وجدت ان هناك علاقة أثر إيجابي للمسؤولية الاجتماعية على التنافسية وأيضاً تم تأكيد صحة جميع الفرضيات الفرعية المرتبطة بالأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) حيث وجدنا ان لها علاقة تأثير إيجابي على التنافسية.

التوصيات:

- ❖ على المؤسسة أن تخرج من نطاق المساعدات الموسمية، وتعمل على برامج مستدامة مثل دعم التعليم، الصحة، والبيئة.
- ❖ إشراك العمال في حملات خيرية أو بيئية يعزز انتماءهم للمؤسسة ويزيد من التفاعل الداخلي.
- ❖ تنظيم لقاءات دورية مع سكان المنطقة للاستماع لانشغالاتهم، والتفاعل معهم بطريقة إيجابية تعزز صورة المؤسسة.
- ❖ تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة (مثل الصحة والسلامة المهنية) يعتبر أيضاً جزءاً من المسؤولية الاجتماعية وله أثر مباشر على الإنتاجية.
- ❖ نشر تقارير دورية توضح أنشطة المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية يزيد من ثقة الزبائن والشركاء.

- ❖ يستحسن تعيين فريق أو مسؤول يتابع تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية ويعمل على تطويرها باستمرار.
- ❖ اتخاذ إجراءات عملية للحفاظ على البيئة مثل ترشيد استهلاك الطاقة، وتقليل النفايات، يعتبر من أهم مسؤوليات المؤسسة في الوقت الحالي.
- ❖ أخذ ملاحظات الزبائن حول خدمات المؤسسة بعين الاعتبار يساعد على تحسين الأداء ويعزز من الصورة الذهنية الإيجابية.
- ❖ دعم البحث العلمي والتدريب الميداني للطلبة يعد مساهمة فعالة في تنمية المجتمع.
- ❖ تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة تخدم المجتمع وتظهر المؤسسة كمكان عمل يهتم بالإنسان قبل الربح.

آفاق الدراسة المستقبلية:

- انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها، تفتح هذه الدراسة المجال أمام العديد من البحوث المستقبلية التي يمكن أن تعالج قضايا ذات صلة، ومن بين أبرز الآفاق المقترحة:
 - ❖ إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات عمومية وخاصة في مجال تبني المسؤولية الاجتماعية وأثرها على التنافسية.
 - ❖ توسيع نطاق البحث ليشمل مؤسسات في قطاعات مختلفة لمعرفة مدى تباين ممارسات المسؤولية الاجتماعية وفقاً لطبيعة النشاط.
 - ❖ دراسة دور التحول الرقمي والتكنولوجي في دعم المسؤولية الاجتماعية وتحسين التنافسية.
 - ❖ التركيز على المسؤولية البيئية كمكون أساسي ضمن الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الجزائرية.
 - ❖ تطوير مؤشرات كمية ونوعية لقياس الأثر الفعلي للمسؤولية الاجتماعية على الأداء المؤسسي.
- وفي الختام، يمكن القول إن بناء مؤسسة تنافسية في بيئة متغيرة لا يقتصر على الجوانب الاقتصادية الصرفة، بل يركز كذلك على مدى التزام المؤسسة اتجاه محيطها الاجتماعي والبيئي، وهو ما يجعل من المسؤولية الاجتماعية حجر الزاوية في رؤية مؤسسات الأعمال الحديثة

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية

• الكتب

1. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ومجالات تطبيق، المكتب الفردي الحديث، مصر، 1999.
2. خلف بلال سكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
3. زينب حفار الساس، مريم عزوزي، أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة، نفس المرجع السابق.
4. زينة غانم عبد الجبار الصفار، المنافسة الغير المشروعة للملكية الصناعية (دراسة مقارنة)، الطبعة 01 دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
5. شار لهيل، جاريثجونز، ترجمة محمد احمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، السعودية، 2008.
6. صلاح الشنواني، اقتصاديات الاعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000.
7. طاهر محسن الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
8. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
9. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ط4، 2015.
10. عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الاعمال، مكتبة الاشعاع للنشر، مصر، 2001.
11. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
12. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي اليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمرة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2000.
13. فلاق محمد، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
14. محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007.
15. محمد جودت ناصر، علي الخضر، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، منشورات جامعة دمشق، 2013.
16. محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

17. محمد بن براك الفوزان، المنافسة في المملكة العربية السعودية، الأحكام و المبادئ، مكتبة القانون و الاقتصاد، المملكة العربية السعودية، 2015.
18. مؤيد سعيد سالم، اساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
19. ناجي معلا «بحوث التسويق»، مدخل منهجي تحليلي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 2002.
20. ناصر ايمن، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات العمل، منشورات جامعة دمشق، مركز التعليم المفتوح، 2014.
- الاطروحات والمذكرات
1. بطو الربيع، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة المسيلة، 2018.
2. بوسلمي يزيد، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف 2013، 1.
3. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية _ مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسات، جامعة سكيكدة، 2006_2007.
4. حورية ميمونة، شايب ذراع نبيلة، المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز الميزة التنافسية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022.
5. زينب حفار الساس، مريم عزوزي، أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019.
6. قرفي شافية، دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية _ أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه ل م د، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال المؤسسات ، جامعة فرحات عباس ، سطيف 1، 2015/2016.
7. كيلاوي فاطيمة، مقاوم نور الهدى، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، مذكرة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية_ادلار، 2021.

8. ماح صولح ، دور تسيير الكفاءات في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب باوماش بسكرة ، رسالة ماجستير تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .
9. مدور كريمة، المداخل الاستراتيجية لنمو الخدمات الفندقية باستخدام مصفوفة انسوف دراسة حالة بالمركب المعدني حمام الشلالة -قالمة-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر L-M-D، تسويق سياحي وفندقي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة8ماي1945، قالمة،2023-2024.
10. مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات، القاهرة، مصر، 2011
11. وسيلة بوزايد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، فرع إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر2012_2011.
12. وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا،2006_2007.المجلات العلمية
1. احمد خليل الحسيني، كامل شكير الوظيفي، عبد الخالق دبي الجبوري، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العراق، المجلد (21)، العدد (4)، 2013.
2. بن ندير نصر الدين، الابداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الاعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة سعد دحلب البليدة، العدد 04، ديسمبر2010.
3. العشابي فاطمة الزهراء، دور اليقظة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة SAMSUNG-SAMHA مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون، العدد رقم 01يناير 2016.
4. قنات فوزي، داني لكبير امعاشو، الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الإدارة، المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد (11)، العدد (21)، 2001.
5. منى طعيمة الحرف، مفهوم القدرة التنافسية و محددها، أوراق إقتصادية، مركز البحوث و الدراسات الاقتصادية و المالية، جامعة القاهرة، العدد 19، أكتوبر، 2002.

• الملتقيات والمؤتمرات

1. احمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية الواقع العملي وإنفاق التطوير تجارب الدول جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، 03_04 سبتمبر 2012.
2. رابح بلقاسم، ميلود وعيل، مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 08_09 نوفمبر 2010.
3. رابح بلقاسم، ميلود وعيل، مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 08-09، نوفمبر 2010.
4. عطاء الله رواد خليل، دور التنافسية في دعم قرارات اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 27، 28 أفريل 2005، الأردن.
5. كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد، جامعة ورقلة، 22 أفريل 2003، الجزائر.
6. محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية (أطار جديد لمفهوم قديم) ، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وأفاق التطوير) ، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002.
- مؤتمر الأم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع (الاتجاهات والقضايا الراهنة)، مرجع سابق.
7. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع (الاتجاهات والقضايا الراهنة) ، منشورات الأمم المتحدة، رقم الوثيقة UNCTAD/ITE/TEB /2003/7: 2003.
- نجم عبود نجم ، اخلاقيات علم الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات) ، بدون رقم الطبعة، 2006.

ثانيا: باللغة الانجليزية

BOOKS

1. Abdallah allaoui, **la compétitivité internationale stratégie pour les entreprises françaises**, harmattan, France, 2005.
2. Alouani aoumeur akki, **le système d'information comptable et la compétitive des entreprises**, séminaire international sur la captivité des entreprises économique et mutation

- de l'environnement, faculté des sciences économique et de gestion, université de Biskra 29_30 octobre,alger,2002.
3. Brooks, j, **social goals for Canadian business gost and management**,1984, march April. Emanuel Dolet, **la responsabilité sociale des entreprises sous l'angle de leurs partenariats avec les ONG**, mémoire de fin d'études ; université de paris 1_sorbonne_UFR de science politique ; DESS développement et coopération internationale ; novembre 2002 .
4. hamdi,k,**comment diagnostiquer et redresser une entreprise**, édition collection entreprise,alger,algerie,1995.
5. Jean claud tarendeau, **stratégie industrielle**,2eme Edition, édition Vuibert, paris,1998.
6. P, Kotler, B, DuBois, **marketing management**,10eme edition union public, paris,2000.
7. p. Kotler ;B, **Dubois, Marketing management** ,14 eme edition,publi-union.
8. team FME,**ANSOFF Matrix**, strategy skills,2013.
9. THE world bank; beyond corporate social responsibility: the scope for corporate investment in community driven development, report no, 37379-GLB, march 2007, p.1.- Ran, K, **towards a theory of corporate social responsibility**, accounting review, vol1, issue2,1986.

• المواقع الكترونية

جي دارت، موقع الكتروني التسويق <http://g-dart.com>
 منصور العور، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات ماهيتها وركائزها الخمسة، موقع رسالة التميز،
WWW.EXCELLENCEMAG.ORG.(2010/02/02)

الملاحق

استمارة استبيان في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر

السيد(ة) المحترم(ة) بعد التحية و السلام نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجيين منكم إفادتنا ببعض المعلومات حول دراستنا الموسومة بعنوان **انعكاسات تبني المسؤولية الاجتماعية على تنافسية منظمات الأعمال** في مؤسستكم المحترمة ، و هذا من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة بوضع علامة (×) عند كل إجابة و بكل صراحة و دقة و موضوعية ، مع العلم أن هاته المعلومات تستغل لغرض علمي فقط ، و في إطار الدراسة و بدون ذكر أسمائكم و لا عناوينكم الشخصية .

و في الأخير تقبلو منا كامل الاحترام و التقدير ، و نشكركم على مساعدتكم لنا في إتمام هذا البحث العلمي .

أولاً: معلومات خاصة

1-الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

2-السن:

☐ من 20 الى 30 سنة

☐ من 41 الى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

☐ من 31 الى 40 سنة

3-المستوى التعليمي:

☐ ثانوي

☐ تكوين مهني

☐ دراسات عليا

☐ جامعي

4-الوظيفة:

☐ إطار

☐ رئيس مصلحة

☐ رئيس فوج

☐ رئيس قسم

☐ مدير

5-سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 سنوات الى 10 سنوات

☐ أكثر من 15 سنة

☐ من 10 سنوات الى 15 سنة

ثانيا: بعد المسؤولية الاجتماعية

الرقم	البعد الاقتصادي	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	تسعى المؤسسة لتحقيق أعلى مستوى من الربحية.					
02	تحقق المؤسسة ربح اقتصادي دون التأثير على مستوى أجور العاملين.					
03	تعمل المؤسسة على دعم المجتمع المحلي من خلال توفير مقومات الحياة الأساسية.					
04	توفر المؤسسة راتبا يغطي نفقاتك اليومية.					
الرقم	البعد القانوني	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	تضع المؤسسة قوانين لحماية المستهلك.					
02	تساهم المؤسسة في الحفاظ على البيئة من خلال الالتزام بالقوانين والأنظمة.					
03	تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العامل من خدمات اجتماعية كتوفير وسائل نقل العمال وتقديم تسهيلات للحصول على السكن.					
04	تلتزم المؤسسة بالتصريح لدى الضمان الاجتماعي وتقديم الإعانات اللازمة في حالات الوفاة والعجز.					
الرقم	البعد الأخلاقي	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	تلتزم المؤسسة بتنفيذ أعمالها وفقا لقيم وأخلاقيات المجتمع.					
02	توفر المؤسسة فرص عمل متساوية وعادلة للجميع.					
03	تعتمد المؤسسة دليلا أخلاقيا شفافا ومعلنا لجميع موظفيها.					
04	تلتزم المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه جميع أفراد المجتمع، بغض النظر عن العرق أو الجنس أو الدين.					

الرقم	البعد الخيري	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	تقدم المؤسسة هيبات لدعم المجتمع المحلي كدعم طلاب الجامعات مثلاً.					
02	تساهم المؤسسة في دعم المشاريع الخيرية ومراكز الطفولة ودور رعاية المسنين من خلال تقديم المساعدات والتبرعات.					
03	تساهم المؤسسة في توفير مناصب عمل لذوي الاحتياجات الخاصة					
04	تعمل المؤسسة على معالجة المشكلات التي تواجه العاملين والتخفيف من آثار الأزمات المجتمعية، مثل الفيضانات والزلازل.					

ثالثاً: بعد التنافسية

الرقم	أقل تكلفة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	تهتم المؤسسة بترشيد استهلاك الموارد (الطاقة، الموارد البشرية) للحد من المصاريف.					
02	تركز المؤسسة على تخفيض تكاليف التوزيع والتسويق للمنتجات البترولية.					
03	تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لنفقاتها التشغيلية بغرض تحقيق الكفاءة وتقليل التكلفة.					
04	تلجأ المؤسسة لإنتاج منتجات مبتكرة بأقل التكاليف للسيطرة على حصتها.					
الرقم	الجودة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	تعمل المؤسسة على الالتزام بمعايير الجودة في منتجاتها.					
02	جودة منتجات وخدمات المؤسسة تمنحها ميزة تنافسية.					

03	تقدم المؤسسة دورات تكوين للعمال لضمان تقديم منتجات ذات جودة عالية.					
04	تستخدم المؤسسة المنتجات عالية الجودة مهما كانت أسعارها.					
الرقم	الابتكار	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	يتم توفير البيئة اللازمة والمناسبة للابتكار في المؤسسة.					
02	تقديم فرص للمبتكرين ودعمهم ماديا ومعنويا.					
03	تشجع المؤسسة ثقافة العمل الجماعي والتفكير الإبداعي داخلها.					
04	تشجع المؤسسة أصحاب الأفكار الجديدة بشكل دائم.					
الرقم	المرونة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	المؤسسة مرنة في إدارة عملياتها لدرجة تمنحها ميزة تنافسية مقارنة بقطاع المحروقات.					
02	تمنح المؤسسة صلاحيات للموظفين باتخاذ قرارات سريعة لمواجهة التحديات المفاجئة.					
03	تمتلك المؤسسة قدرة عالية في التحكم في حجم الإنتاج مما يتناسب مع تقلبات السوق.					
04	المؤسسة قادرة على إنتاج منتجات جديدة تلائم رغبات وحاجيات الزبائن.					

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة التفاعلية بين تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة تحليلية على مؤسسة نفطال - فرع تيارت كنموذج تطبيقي، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم دراسة ميدانية كمية باستخدام أداة الاستبيان المقنن لجمع البيانات الأولية من عينة قصدية مكونة من 41 موظف في المؤسسة محل الدراسة وتم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات باستعمال حزمة البرامج الإحصائية SPSS لاختبار صحة الفرضيات البحثية المطروحة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية للشركات (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، والبعد الإنساني) ومستوى الأداء التنافسي للمنظمة. كما كشفت النتائج أن البعدين الاقتصادي والقانوني يمارسان التأثير الأكبر والأكثر جوهرية على تحسين المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بالأبعاد الأخرى.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، أبعاد المسؤولية، التنافسية، الميزة التنافسية.

Abstract

This study aimed to investigate the interactive relationship between the implementation of corporate social responsibility (CSR) principles and the enhancement of organizational competitiveness through conducting an analytical case study on Naftal Corporation - Tiaret Branch as an applied model. The study adopted a descriptive-analytical approach, whereby a quantitative field study was designed using a structured questionnaire instrument to collect primary data from a purposive sample comprising 41 employees at the organization under investigation. Statistical data analysis was conducted using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) to test the validity of the proposed research hypotheses.

The results of the statistical analysis revealed a statistically significant positive correlation between the various dimensions of corporate social responsibility (economic dimension, legal dimension, ethical dimension, and philanthropic dimension) and the level of organizational competitive performance. Furthermore, the findings disclosed that the economic and legal dimensions exerted the most substantial and significant impact on improving the organization's competitive position compared to other dimensions.

Keywords: Corporate Social Responsibility, CSR Dimensions, Competitiveness, Competitive Advantage.