

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة

ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم

تخصص : تسويق

بعنوان

المسؤولية الاجتماعية ودورها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة
"دراسة حالة متعاملي شركة الاتصالات موبيليس"

تحت

أ.د شريف نصرالدين

من إعداد السيد:

اشراف الأستاذ

أزمور رشيد

أعضاء لجنة المناقشة:

- | | | | |
|-------------------------|-----------------------|--------|---------------------------------|
| ❖ أ.د. أحمد بلبشير محمد | أستاذة التعليم العالي | رئيسا | جامعة تلمسان |
| ❖ أ.د. شريف نصرالدين | أستاذة التعليم العالي | مشرفا | جامعة تلمسان |
| ❖ أ.د. بسوح نصيرة | أستاذة التعليم العالي | ممتحنا | المدرسة العليا للمناجمنت تلمسان |
| ❖ أ.د. بوزيان عثمان | أستاذ التعليم العالي | ممتحنا | جامعة سعيدة |
| ❖ د. قريش بن علال | أستاذ محاضراً | ممتحنا | جامعة تلمسان |
| ❖ د. أوبختي نصيرة | أستاذ محاضراً | ممتحنا | المركز الجامعي مغنية |

الموسم الجامعي 2021-2022

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم:

"فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ
عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ
الصَّالِحِينَ"

الآية: 19 من سورة النمل

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى ما في الوجود أمي وأبي رحمهما الله،

والى زوجتي وابنتي قرّة عيني فاطمة الزهراء.

إلى أختي وأخي وأولادهما، "ابن بختي" وإلى كل الأهل والأصدقاء والزملاء

التشكرات

امتنان و عرفان

إلى الأستاذ "شريف نصر الدين" أهدي كامل شكري و عرفاني وتقديري لإشرافه على هذا البحث و على توجيهاته ونصائحه القيمة .

و لا يفوتني أن أشكر الأخ معلاش عبد الرزاق الذي ساعدني كثيرا والى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة تلمسان على عطائهم المتميز فلهم منى كامل التقدير والعرفان.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع زملائي الأساتذة والأصدقاء الذين ساعدوني في انجاز هذه الرسالة وإلى "عمال المكتبة" .

الفهرس العام

	مقدمة عامة
	الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية
	تمهيد.
3	المبحث الأول : أخلاقيات الأعمال.
3	المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات الأعمال وأهميته.
3	1. المفهوم.
5	2. أهمية أخلاقيات الأعمال.
7	مطلب الثاني: مصادر الأخلاقيات في المؤسسة.
9	المطلب الثالث: التدريب من أجل بناء منظومة أخلاقية في المؤسسة.
12	المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال
20	المبحث الثاني: أخلاقيات الأعمال و علاقتها بثقافة المؤسسة.
21	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.
22	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية.
25	المطلب الثالث: إشكاليات الثقافة التنظيمية والسلوك الأخلاقي في المؤسسات
31	المطلب الرابع: تدقيق الجوانب الأخلاقية لثقافة المؤسسة.
32	المبحث الثالث: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.
33	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لمضامين المسؤولية الاجتماعية
33	1- تعريف المسؤولية الاجتماعية
37	2- تدرج تعريف المسؤولية الاجتماعية
37	المطلب الثاني : نشأة و تطور المسؤولية الاجتماعية
38	1- مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية.
43	2- المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية.
48	المطلب الثالث: الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
49	1. المبادئ العشرة التي يقوم عليها الاتفاق العالمي

49	2. المواصفات الدولية لايزو 26000
51	المطلب الرابع: المسؤولية الإجتماعية في الشركات الدولية و متعددة الجنسية.
54	المبحث الرابع: أبعاد المسؤولية الإجتماعية:
56	المطلب الاول: البعد الإقتصادي : " المسؤولية الإقتصادية "
56	المطلب الثاني: البعد القانوني : " المسؤولية القانونية "
57	المطلب الثالث: البعد الأخلاقي : " المسؤولية الأخلاقية "
58	المطلب الرابع: البعد الإنساني : المسؤولية الخيرية " الإنسانية "
59	الخلاصة
الفصل الثاني: الميزة التنافسية	
61	تمهيد
62	المبحث الأول: مدخل التنافسية المؤسسة
62	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
62	أولاً: التنافسية على مستوى الدولة
63	ثانياً: التنافسية على سوى القطاع
64	ثالثاً: التنافسية على مستوى المؤسسة
65	المطلب الثاني: أهمية التنافسية :
66	المطلب الثالث : أسباب المنافسة
68	مطلب رابع: الإستراتيجيات التنافسية
69	1- إستراتيجية قيادة الكلفة
69	2 - إستراتيجية التميز
70	3 - إستراتيجية التركيز
72	4- مخاطر الاستراتيجيات التنافسية
73	المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية:
74	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية
76	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وخصائصها

76	1- الأهمية:
76	2- خصائص الميزة التنافسية
77	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية:
77	1- الميزة التشغيلية
78	2- الميزة الإستراتيجية:
80	المطلب الرابع: نموذج Porter للقوى الخمسة:
81	أولا . شدة المنافسة بين المؤسسات المتواجدة .
82	ثانيا. تهديد المنافسين المحتملين
84	ثالثا: تهديدات المنتجات البديلة:
84	رابعا : قوة تفاوض الموردين:
85	خامسا: قوة تفاوض الزبائن:
86	المبحث الثالث: محددات واستراتيجيات بناء الميزة التنافسية ومصادرها
86	المطلب الأول:محددات الميزة التنافسية:
86	1- حجم الميزة التنافسية:
88	2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:
90	المطلب ثاني: مصادر الميزة التنافسية:
90	1- الإستراتيجيات العامة لبناء مزايا تنافسية:
94	2- الإطار الوطني:
96	3- الموارد الأساسية لبناء الميزة التنافسية
99	المطلب الثالث: حلقة القيمة لتحليل مصادر الميزة التنافسية
103	المطلب الرابع: درجة استدامة المزايا التنافسية
104	المبحث الرابع: أبعاد الميزة التنافسية
105	المطلب الأول: بعد الجودة
108	المطلب الثاني: بعد المرونة (الاستجابة)
110	المطلب الثالث: بعد الإبداع

111	1. تعريف الابداع
112	2. خصائص الإبداع :
112	3. أنواع الإبداع
115	المطلب الرابع: بعد السمعة (وفاء العميل)
115	1. تعريف السمعة:
117	2. مفهوم الصورة الذهنية
118	3. أنواع الصورة الذهنية:
119	4. استراتيجيات إعادة بناء الصورة "تحسين الصورة"
122	الخلاصة
الفصل الثالث:	
124	تمهيد
125	المبحث الأول: تكامل المسؤولية الاجتماعية واستراتيجية المؤسسة
125	المطلب الاول: الاستراتيجية المعرقة
126	المطلب الثاني: الاستراتيجية الدفاعية
126	المطلب الثالث: الاستراتيجية التكيفية
126	المطلب الرابع: الاستراتيجية المبادرة
131	المبحث الثاني: قياس الأداء الإجتماعي للمسؤولية الاجتماعية:
131	المطلب الاول: أصحاب المصالح:
134	المطلب الثاني: عناصر المسؤولية الاجتماعية :
137	المطلب الثالث: المؤشرات التفصيلية لقياس الأداء الإجتماعي للمسؤولية الاجتماعية:
154	المطلب الرابع: معايير قياس الأداء في المسؤولية الاجتماعية
157	المبحث الثالث: محاسبة أداء المسؤولية الاجتماعية والبيئة
157	المطلب الأول: مفهوم محاسبة أداء المسؤولية الاجتماعية والبيئية
158	1- تعريف محاسبة أداء المسؤولية الاجتماعية والبيئية
159	2- أهمية القياس والإفصاح المحاسبي للأداء الإجتماعي والبيئي

161	المطلب الثاني: بعض نماذج القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي والبيئي
164	المطلب الثالث: نموذج مقترح لتبني برنامج للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات
170	المطلب الرابع: أسس نجاح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:
171	المبحث الرابع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والميزة التنافسية المستدامة
171	المطلب الأول: الفوائد العائدة على المؤسسات من قضايا المسؤولية الاجتماعية:
173	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مصدر للتنافسية
179	المطلب الثالث: دور إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
181	المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية كميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات
الفصل الرابع	
188	تمهيد:
189	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس Mobilis
189	المطلب الأول: تعريف مؤسسة موبيليس
190	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس
194	المطلب الثالث: أهداف ومبادئ مؤسسة موبيليس:
195	المطلب الرابع: عروض وخدمات موبيليس
206	المبحث الثاني: وضعية السوق الاجمالية للهاتف النقال
206	المطلب الأول: الحظيرة الاجمالية للمشاركين النشيطين في شبكات النقال لكل متعامل
211	المطلب الثاني: الحركة الاجمالية الناتجة في شبكات الهاتف النقال
214	المطلب الثالث: وضعية الهاتف النقال GSM
216	المطلب الرابع: وضعية سوق الهاتف النقال للجيل الثالث والجيل الرابع
218	المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات العاملة في الجزائر
218	المطلب الأول: بعض ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة جيزي للاتصالات:
220	المطلب الثاني: بعض ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة أوريدو للاتصالات:
221	المطلب الثالث: بعض ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة موبيليس للاتصالات
226	المطلب الرابع: أثر المسؤولية الاجتماعية تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر

227	المبحث الرابع : الدراسة الاحصائية لأثر المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس بواسطة برنامج SPSS
227	المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية:
230	المطلب الثاني: تحليل المعطيات المتعلقة بالعينة والتحليل الاحصائي لمحاور الاستبيان
237	المطلب الثالث: حساب معامل الرباط واختبارات الفروقات ذات الدلالة الاحصائية
253	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
265	الخلاصة
266	الخاتمة
	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
26	جدول رقم (1-1) : نوع الممارسات الإدارية و نمط الإدارة .
70	الجدول (1-2) مصفوفة بورتر لتوليد الإستراتيجيات التنافسية
71	جدول (2-2) متطلبات استخدام الإستراتيجيات التنافسية
72	جدول (2-3) مخاطر استخدام الإستراتيجيات التنافسية
89	جدول رقم(2-4): جدول الأبعاد المحددة لنطاق التنافس:
105	الجدول رقم (2-5): أبعاد الميزة التنافسية
135	جدول رقم (1-3) أبعاد المسؤولية الإجتماعية و عناصرها الرئيسة و الفرعية
162	جدول رقم (2-3): نموذج SMFC
163	جدول رقم (3-3): الميزانية المالية الإجتماعية للفترة من - إلى -
163	جدول رقم (3-4): قائمة الدخل
168	جدول رقم(3-5) :المهام والواجبات الوظيفية
172	جدول رقم(3-6): أمثلة لحمالات تسويق مرتبط بالقضايا
183	الجدول رقم (3-7): ملخص يعرض مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية
206	الجدول رقم(4-1):تطور الحظيرة الإجمالية للهاتف النقال لكل متعامل (GSM ، الجيل الثالث ، الجيل الرابع)
209	الجدول رقم(4-2): نسبة التغلغل في شبكة الهاتف النقال
211	الجدول رقم(4-3): حركة الصوت الإجمالية في شبكات الهاتف النقال
212	جدول رقم(4-4): حركة الرسائل القصيرة الناتجة في شبكات الهاتف النقال
213	جدول رقم(4-5): الإيراد الشهر المتوسط لكل مشترك(ARPU)
214	جدول رقم(4-6): الحظيرة الإجمالية لمشتركي GSM
216	الجدول رقم(4-7): الحظيرة الإجمالية للمشتركين في شبكات النقال للجيل الثالث والجيل الرابع لكل متعامل

225	جدول رقم(8-4): تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر 1998-2016
230	جدول رقم(9-4): نوع الجنس
231	جدول رقم(10-4): السن
232	جدول رقم(11-4): المستوى التعليمي
233	جدول رقم(12-4): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والمتمثلة بقيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المسؤولية الاجتماعية
234	جدول رقم(13-4): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والمتمثلة بقيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير الميزة التنافسية
237	الجدول رقم (14-4) معامل الارتباط Pearson Correlation
238	جدول رقم(15-4): اختبار ت T- test للفروق الاحصائية بين الجنس والمسؤولية الاقتصادية
239	جدول رقم (16-4) : اختبار ت T- test للفروق الاحصائية بين الجنس والمسؤولية القانونية
239	جدول رقم (17-4) : اختبار ت T- test للفروق الاحصائية بين الجنس والمسؤولية الاخلاقية
240	جدول رقم (18-4): اختبار ت T- test للفروق الاحصائية بين الجنس والمسؤولية الخيرية
241	جدول رقم (19-4) : نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار مدى وجود فروق دالة إحصائية للمسؤولية الاقتصادية والسن
241	جدول رقم (20-4) : نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار مدى وجود فروق دالة إحصائية للمسؤولية القانونية والسن
241	جدول رقم (21-4): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار مدى وجود فروق دالة إحصائية للمسؤولية الأخلاقية والسن
242	جدول رقم (22-4) : نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار مدى وجود فروق دالة إحصائية للمسؤولية الخيرية والسن
242	جدول رقم (23-4): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار مدى وجود فروق دالة إحصائية للمسؤولية الاقتصادية والمستوى التعليمي
243	جدول رقم (24-4): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار مدى وجود فروق دالة إحصائية للمسؤولية القانونية والمستوى التعليمي

243	جدول رقم (4-25): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار مدى وجود فروق دالة إحصائية للمسؤولية الأخلاقية والمستوى التعليمي
243	جدول رقم (4-26): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار مدى وجود فروق دالة إحصائية للمسؤولية الخيرية والمستوى التعليمي
244	الجدول رقم (4-27): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية الاقتصادية والجودة
244	الجدول رقم (4-28): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية الاقتصادية والمرونة التنافسية
245	الجدول رقم (4-29): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية الاقتصادية والإبداع والابتكار التنافسي
245	الجدول رقم (4-30): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية الاقتصادية والإبداع والسمعة
246	الجدول رقم (4-31): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية القانونية والجودة
246	الجدول رقم (4-32): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية القانونية والمرونة التنافسية
247	الجدول رقم (4-33): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية القانونية والإبداع والابتكار التنافسي
247	الجدول رقم (4-34): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية القانونية والسمعة
248	الجدول رقم (4-35): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية الأخلاقية والجودة
248	الجدول رقم (4-36): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية الأخلاقية والمرونة التنافسية
249	الجدول رقم (4-37): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية الأخلاقية والإبداع والابتكار التنافسي
249	الجدول رقم (4-38): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية الأخلاقية والسمعة
250	الجدول رقم (4-39): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية الخيرية والجودة
250	الجدول رقم (4-40): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية الخيرية والمرونة التنافسية
251	الجدول رقم (4-41): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية الخيرية والإبداع والابتكار التنافسي
251	الجدول رقم (4-42): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية الخيرية والسمعة
253	جدول رقم (4-43): قيمة معامل الثبات: Statistiques de fiabilité
254	جدول رقم (4-44): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ المسؤولية الاقتصادية في اكتساب الجودة

254	جدول رقم (4-45): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq$ (0.01) المسؤولية الاقتصادية في اكتساب المرونة التنافسية
255	جدول رقم (4-46): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq$ (0.01) المسؤولية الاقتصادية في اكتساب الابتكار والإبداع التنافسي
256	جدول رقم (4-47): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq$ (0.01) المسؤولية الاقتصادية في اكتساب السمعة والصورة الذهنية
257	جدول رقم (4-48): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq$ (0.01) المسؤولية القانونية في اكتساب الجودة
257	جدول رقم (4-49): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq$ (0.01) المسؤولية القانونية في اكتساب المرونة التنافسية
258	جدول رقم (4-50): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq$ (0.01) المسؤولية القانونية في اكتساب الابتكار والإبداع التنافسي
259	جدول رقم (4-51): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq$ (0.01) المسؤولية القانونية في اكتساب السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة لدى المستهلك
260	جدول رقم (4-52): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq$ (0.01) المسؤولية الأخلاقية في اكتساب الجودة
260	جدول رقم (4-53): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq$ (0.01) المسؤولية الأخلاقية في اكتساب المرونة التنافسية
261	جدول رقم (4-54): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq$ (0.01) المسؤولية الأخلاقية في اكتساب الابتكار والإبداع التنافسي
262	جدول رقم (4-55): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq$ (0.01) المسؤولية الأخلاقية في اكتساب السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة لدى المستهلك
263	جدول رقم (4-56): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq$

	0.01) المسؤولية الخيرية في اكتساب الجودة
263	جدول رقم (4-57): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq$ 0.01) المسؤولية الخيرية والإنسانية في اكتساب المرونة التنافسية
264	جدول رقم (4-58) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq$ 0.01) المسؤولية الخيرية والإنسانية في اكتساب الابتكار والإبداع التنافسي
265	جدول رقم (4-59): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ المسؤولية الخيرية والإنسانية في اكتساب السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة لدى المستهلك

فهرس الأشكال

5	شكل رقم (1-1): الفرد والحكم على الفرصة في ضوء العوامل الشخصية والإجتماعية.
11	الشكل رقم(1-2): المنظمة الأخلاقية
13	شكل رقم (1-3): العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال
15	الشكل رقم (1-4): مدى تدرج الالتزام وفق القانون و الأخلاق
17	الشكل رقم (1-5): التداخل بين المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الادارة
22	شكل رقم(1-6): أهمية الثقافة التنظيمية
32	شكل (1-7) ثقافة المؤسسة بين بعدي الأداء و التوجه الإنساني
55	شكل (1-8) : هرم carrol للمسؤولية الإجتماعية
80	الشكل (1-2): القوى الخمس لـ Porter
87	شكل رقم(2-2) :دورة حياة الميزة التنافسية
96	الشكل رقم (2-3):عناصر الإطار الوطني
99	شكل رقم(2-4): يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات
100	الشكل رقم (2-5): النظام العام للصناعة
101	الشكل رقم (2-6): نظام القيمة
101	الشكل رقم (2-7): تحليل سلسلة القيمة
104	الشكل رقم (2-8): منظور استدامة المورد
106	الشكل رقم (2-9): الأبعاد الثلاثة للجودة
128	شكل رقم(3-1): استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
131	شكل رقم (3-2): نموذج الكفاءات المترسخة اجتماعيا (SACs)
133	شكل رقم (3-3) : المؤسسة و فئات أصحاب المصالح
137	شكل (3-4): هرم Carroll للمسؤولية الإجتماعية
167	الشكل رقم (3-5): نموذج مقترح لتبني برنامج المسؤولية الإجتماعية في مؤسسة
177	شكل رقم (3-6) : العوامل الدافعة للتنافسية المسؤولة

181	الشكل رقم (7-3): المسؤولية الاجتماعية الشاملة و أصحاب المصالح
191	الشكل رقم (1-4): الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس
207	الشكل رقم(2-4): تطور الحظيرة الاجمالية للمشاركين
207	الشكل رقم(3-4): توزيع الحظيرة الاجمالية للمشاركين حسب نوع التكنولوجيا (الثلاثي الرابع 2020)
208	الشكل رقم(4-4): تطور الحظيرة الاجمالية للمشاركين لكل متعامل
209	الشكل رقم(5-4): تطور حصص السوق حسب عدد المشاركين
210	الشكل رقم(6-4): توزيع المشاركين لكل متعامل وحسب نوع الاشتراك
210	الشكل رقم(7-4): نوع الاشتراك لكل المتعاملين للثلاثي الرابع 2020
211	الشكل رقم(8-4): النسب المئوية لحركة الصوت للثلاثي الرابع 2020
212	الشكل رقم(9-4): النسب المئوية لحركة الرسائل القصيرة للثلاثي الرابع 2020
213	الشكل رقم(10-4): حركة الرسائل المتعددة الوسائط الناتجة في شبكات الهاتف النقال
214	الشكل رقم(11-4): تطور الحظيرة الاجمالية لمشاركي GSM لكل متعامل
215	الشكل رقم(12-4): توزيع حظيرة GSM
215	الشكل رقم(13-4): توزيع حصص سوق GSM
216	الشكل رقم(14-4): تطور الحظيرة الإجمالية لمشاركي الجيل الثالث والرابع لكل متعامل
217	الشكل رقم(15-4): توزيع مشاركي الجيل الثالث والجيل الرابع لكل متعامل
217	الشكل رقم(16-4): توزيع حصص سوق الجيل الثالث والرابع لعدد المشاركين
231	الشكل رقم(17-4): نوع الجنس
231	الشكل رقم(18-4): السن
232	الشكل رقم(19-4): المستوى التعليمي
237	الشكل رقم (20-4): الخط البياني الذي يوضح قوة الارتباط من الصفر إلى 1

مقدمة عامة

توطئة:

إن الدور الإجماعي للمؤسسة وموقفها التنافسي من الموضوعات التي تعتبر مجال اهتمام الكثير من الباحثين والتي أثارت جدلاً واسعاً في الأوساط العلمية والأكاديمية، وكذلك بين رجال الأعمال في القطاع الخاص، إذ نجد أن هناك وجهتي نظر مختلفتين للمسؤولية الاجتماعية تتمثل الأولى بكون منظمات الأعمال وحدات إقتصادية تهدف إلى تعظيم الأرباح ، أما الثانية فترى أن المؤسسات وحدات اجتماعية يجب أن تلعب دوراً اجتماعياً متزايداً. ان الدور الاجتماعي للمؤسسات في المجتمعات الحديثة أصبح يكتسب أهمية متزايدة بعد تحلي عديد من الحكومات عن كثير من أدوارها الاقتصادية والخدمية، حيث سعت عدد كثير من المؤسسات إلى تبني برامج فعالة للمسؤولية الاجتماعية تأخذ في الاعتبار ظروف المجتمع والتحديات التي تواجهه. ولاشك أن المسؤولية الاجتماعية تعد أداة مهمة للتخفيف من سيطرة العولمة وجموحها، كما أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية مطلباً أساسياً للحد من الفقر من خلال التزام المؤسسات الاقتصادية (مؤسسات محلية أو مؤسسات دولية) بتوفير البيئة المناسبة، وعدم تبديد الموارد، والقيام بعمليات التوظيف والتدريب ورفع القدرات البشرية، ومساندة الفئات الأكثر احتياجاً، حيث بادرت العديد من المؤسسات إلى تحسين نوعية حياة عاملها، تحسين ظروف بيئة عملها، وتوفير العدالة الوظيفية ، وغيرها من المبادرات الاجتماعية الداخلية ، وذلك لتحسين أرباحها وموقفها التنافسي، أي التركيز على الجانب الإقتصادي والتسويقي لهذه المؤسسات، وفي بداية الستينات من القرن الماضي وبعد زيادة الإنتقادات والضغوطات، بادرت العديد من المؤسسات إلى تبني ما يمكن أن نسميه أداءً اجتماعياً داخلياً وخارجياً ، وذلك من خلال الإهتمام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الاخلاقي، البعد

(الخيري)

ومع تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتزايدة، وتماشيا مع المفهوم التسويقي الحديث المرتبط ارتباطا وثيقا بضرورة الفهم العميق والشامل للمستهلك، أصبح التوجه نحو تنمية علاقة قوية مع المستهلك في ظل هذا التطور محل اهتمام المؤسسات لمواجهة المنافسين.

ومن أجل زيادة فرص إرضاء زبائن المؤسسات الذين تم كسبهم والاحتفاظ بهم، فقد زاد اهتمام المؤسسات بتفعيل إدارة علاقات طويلة الأمد مع زبائنهم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم باستمرار. حتى بلغ الأمر أكثر من ذلك بحيث ذهبت كثير من المؤسسات إلى ما هو أبعد من ذلك أي متجاوزة معايير المسؤولية الاجتماعية التي حددت فيها وذلك لتحقيق مكاسب كثيرة من ضمنها بناء وتعزيز الصورة الذهنية التي مؤداها الميزة التنافسية.

وتسعى كثير من المؤسسات أن تتجنب مقاطعتها من قبل المستهلكين، لذلك فهي شديدة الحرص على تجنب نفسها من مثل هذه المواقف الأمر الذي يدفعها لبذل المزيد في أنشطتها الاجتماعية، وبالمقابل نجد أن المستهلكين اليوم تواقين أكثر لمعرفة المؤسسات التي تبذل مساعي حثيثة فيما يخص المسؤولية الاجتماعية.

وهناك من ربط بين المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية فالمؤسسات اليوم وفي ظل احتدام شدة المنافسة تحرص أكثر من أي وقت مضى على صورتها في أذهان جميع الأطراف المتعاملة معهم، لان لكل مؤسسة صورة ذهنية في أذهان جميع المتعاملين معها شاءت في ذلك أم لم تشأ، وسواء خططت لذلك أم لم تخطط، ولاشك أن الصورة الذهنية الجيدة يمكن أن تساهم بالكثير في نجاح المؤسسة واستمراريتها. فالمؤسسات مطالبة بان تدير صورتها الذهنية لتتمكن من خلق الصورة الذهنية الايجابية التي من شأنها أن تحقق ميزة على منافسيها وحصص سوقية أكبر.

1. مشكلة الدراسة

بات من المتفق عليه أن المؤسسات ليست بمؤسسات خيرية وأن هدفها الأول تحقيق أعلى معدلات للربحية، ومن هنا تبلورت فكرة وجوب تذكير المؤسسات بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حتى يكون تحقيق الربح عائداً عن أمور مقبولة أخلاقياً أو قانونياً. علاوة على ذلك، فإن الدور الرئيسي الذي تلعبه المؤسسات، كونها المصدر الرئيس للثروة والتحديث وتوليد فرص العمل، يهتم عليها القيام بواجباتها الاجتماعية وفقاً للمفاهيم الحديثة، كما أن التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عصر يتسم بالتغير السريع تحتم عليها ذلك أيضاً.

لم يعد تقييم المؤسسات يعتمد على ربحيتها فحسب، كما ولم تعد تلك المؤسسات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، بل ظهرت مفاهيم حديثة تساعد في خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في مختلف جوانب الحياة، ولعل من أبرز هذه المفاهيم مفهوم "المسؤولية الاجتماعية" للمؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها.

ان مطالبة المؤسسات بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية وتحقيق التوافق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية كشرط لضمان بقاءها واستمراريتها وتحقيق الميزة التنافسية .

وعلى ضوء ذلك تتوضح لنا معالم الإشكالية الرئيسية التي يمكن طرحها على النحو التالي:

هل هناك دور للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

تنبثق عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك تأثير للالتزام مؤسسة موبيليس بالمسؤولية الاجتماعية في اكتساب ميزة تنافسية؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين المسؤولية الاجتماعية وبين الميزة التنافسية؟
- هل تتبنى مؤسسة موبيليس محل الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك مؤسسة موبيليس لأبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) على أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، المرونة، الإبداع، السمعة) لأفراد عينة الدراسة ؟

2. فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية الأولى H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α (≥ 0.01) المسؤولية الاقتصادية والميزة التنافسية (الجودة، المرونة، الإبداع، السمعة)،
- هل يوجد علاقة ارتباط بين المسؤولية الاقتصادية والميزة التنافسية أي تأثير المسؤولية الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية
- الفرضية الفرعية الأولى: H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ المسؤولية الاقتصادية والجودة
- الفرضية الفرعية الثانية: H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ المسؤولية الاقتصادية والمرونة
- الفرضية الفرعية الثالثة: H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ المسؤولية الاقتصادية والإبداع
- الفرضية الفرعية الرابعة: H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ المسؤولية الاقتصادية والسمعة

• الفرضية الرئيسية الثانية: H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α

$(0.01 \geq \alpha)$ المسؤولية القانونية والميزة التنافسية

هل يوجد علاقة ارتباط بين المسؤولية القانونية والميزة التنافسية أي تأثير المسؤولية

القانونية في تحقيق الميزة التنافسية

الفرضية الفرعية الاولى: H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α \geq

(0.01) المسؤولية القانونية والجودة

الفرضية الفرعية الثانية: H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α $(0.01 \geq \alpha)$

المسؤولية القانونية والمرونة

الفرضية الفرعية الثالثة: H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α $(0.01 \geq \alpha)$

المسؤولية القانونية والابداع

الفرضية الفرعية الرابعة: H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α \geq

(0.01) المسؤولية القانونية والسمعة

• الفرضية الرئيسية الثالثة: H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α

$(0.01 \geq \alpha)$ المسؤولية الأخلاقية والميزة التنافسية

هل يوجد علاقة ارتباط بين المسؤولية الأخلاقية والميزة التنافسية أي تأثير

المسؤولية الأخلاقية في تحقيق الميزة التنافسية

الفرضية الفرعية الاولى: H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α \geq

(0.01) المسؤولية الاخلاقية والجودة

الفرضية الفرعية الثانية: H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α $(0.01 \geq \alpha)$

المسؤولية الاخلاقية والمرونة

الفرضية الفرعية الثالثة: H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية الاخلاقية والابداع

الفرضية الفرعية الرابعة: H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية الاخلاقية والسمعة

• الفرضية الرئيسية الرابعة: H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية الخيرية والانسانية والميزة التنافسية

هل يوجد علاقة ارتباط بين المسؤولية الخيرية والميزة التنافسية أي تأثير المسؤولية

الخيرية في تحقيق الميزة التنافسية

الفرضية الفرعية الاولى: H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية الخيرية والانسانية والجودة

الفرضية الفرعية الثانية: H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية الخيرية والانسانية والمرونة

الفرضية الفرعية الثالثة: H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية الخيرية والانسانية والابداع

الفرضية الفرعية الرابعة: H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية الخيرية والانسانية والسمعة

3. أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذه الدراسة من كونها تبين دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس وما مدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع.

وتأتي أهمية هذه الدراسة من خلال تحقيق النقاط التالية:

- الكشف من الجانب المريح الذي ينتج عن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها تؤسس نظريا وتطبيقيا الربط المنطقي للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.
- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية قطاع الاتصالات الذي يعد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الجزائري إلى جانب حجم الخدمات التي يقدمها لشريحة كبيرة من المجتمع الأمر الذي كان حافزا لهذه الدراسة لاختيار مثل هذا القطاع.
- الإهتمام العالمي الواسع بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وإستراتيجيات إدارتها والمنافع التي تحققها للمؤسسة، من ميزة تنافسية بعدما كانت تعتبر لمدة طويلة أنها من الأعباء الإضافية التي تتحملها المؤسسة.
- تأتي أهمية دراسة لموضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عقب تقلص دور الدولة التدريجي في المجال الاجتماعي بعد تبني نظام اقتصاد السوق.

4. أهداف الدراسة:

اما اهداف هذا الدراسة فيمكن ان تتلخص كالاتي :

- التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة موبيليس بصفة خاصة ومدى التزامها بها.
- تأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيها نظرا لمساهمتها في خدمة المجتمع وتحسين صورتها الذهنية لدى المستهلك.

- تبين أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة يزيد من كسب العملاء وبالتالي تحقيق موقع تنافسي
- إظهار أهمية كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس.
- الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها الوصول إلى بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في المؤسسة على تطوير عملها.
- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تؤدي إلى تنمية مساهمة المؤسسات في خدمة المستهلك والمجتمع.

5. أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

- يمكن حصر دوافع اختيار الموضوع فيما يلي:
- الاهتمام الشخصي ورغبة لدراسة لمثل هذه مواضيع خاصة انها تتوافق مع تخصصي (تسويق).
- الاهتمام الواسع الذي يلقاه موضوع المسؤولية الاجتماعية من طرف الباحثين سواء في الدول المتقدمة أو في الدول النامية.
- الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنافسية والاهتمام المتزايد لمعظم للمؤسسات نحو تبنيتها.
- تشخيص واقع المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة موبيليس خاصة مع اشتداد المنافسة بين متعاملي الهاتف النقال في السوق الجزائري.

6. حدود الدراسة:

يمكن تحديد مجال حدود الدراسة في الأبعاد التالية الحد الموضوعي والحد المكاني والحد

الزمني

- الحد الموضوعي: تندرج هذه الدراسة يتمثل الموضوع في العلاقة التي تربط بين المسؤولية الاجتماعية بأبعادها بالميزة التنافسية أي دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

- الحد المكاني: تتناول الدراسة الميدانية عينة من المشتركين الذين يمتلكون لشريحة مؤسسة الاتصالات موبيليس وذلك بتوجيه استبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات والقيام بتحليلها حتى تتمكن من التوصل إلى نتائج صحة أو عدم صحة فرضيات البحث.

- الحد الزمني: أما الحدود الزمانية للدراسة الميدانية فقد أجريت خلال الفترة الواقعة من جوان 2018 إلى بداية شهر جويلية 2019.

7. الدراسات السابقة:

* الدراسات العربية:

- رسالة دكتوراة للباحث العايب عبد الرحمن تحمل عنوان: "التحكم في الأداء

الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، (2010-2011).

و قد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التأكيد على أن المسؤولية الاجتماعية

للشركات هي مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة، أي من الممكن إحلال المصطلحين و إشراكهما في التعبير عن معنى واحد.

واعتبرت الدراسة أن مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة تمر عبر مسؤولية متعددة الأبعاد و التي تمس الاقتصاد والمجتمع والبيئة. كما أن الأداء الشامل لا يقتضي تحقيق النتائج المالية فقط، بل والاجتماعية والبيئية أيضا.

كما توصلت الدراسة إلى أن الأداء الشامل غير متحكم فيه من طرف مؤسسات القطاع العمومي الصناعة الأسمت. حيث أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تدخل ضمن الاهتمامات الإدارية المسيري القطاع.

- دراسة (البكري والديوهجي، 2001) بعنوان " إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية

الاجتماعية". هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى مديري منظمات الأعمال، وقياس مدى إدراكهم وذلك وفقا للمعايير الشخصية والمهنية التي يحملونها، فضلا عن صياغة إطار نظري عام لمضمون المفاهيم الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية. وقد شمل مجتمع البحث (20) شركة صناعية في العراق وعبر استطلاع آراء عينة البحث والبالغة (94) مفردة من قادة هذه الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين السمات الشخصية للمديرين وفهمهم للمسؤولية الاجتماعية فضلا عن اعتماد المديرين للمفهوم الكلاسيكي كتوجه فكري وإداري في عملهم.

- دراسة (الغالي، والعامري، 2001) بعنوان " المسؤولية الاجتماعية لمنظمات

الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية العاملة في الأردن". هدفت إلى استكشاف ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية بين الدور الاجتماعي للمنظمة وطبيعة نظام المعلومات فيها مركزة على جانب الشفافية لهذا النظام، وإذا ما تحقق وجود مثل هذه العلاقة أو عدم وجودها فإن إدارات المصارف العاملة في الأردن مطالبة بأن تعي هذه الحقائق وتتعامل في ضوءها مع مختلف الأطراف وبما ينعكس ايجابيا على الأداء في البنوك. وقد اقتصر مجتمع البحث

على المصارف التجارية العربية الأساسية العاملة في البيئة العاملة في الأردن وبالذات في مدينة عمان لتواجد العدد الأكبر من الفروع وللحركة الاقتصادية القوية في هذه المدينة. وقد تم اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع بلغ عددها (7) بنوك تمثل أكبر البنوك وأقدمها في البيئة العاملة في الأردن. وقد تم اختيار مجموعة من الفروع بلغ عددها (63) فرعاً تمثل ما نسبته (41.7%) من العدد الكلي لفروع هذه البنوك السبعة عينة الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها تمثل في وجود علاقة ضعيفة بين نمط المسؤولية الاجتماعية المعتمد وشفافية نظام المعلومات في المصرف وكذلك فإن المسؤولية الاجتماعية في ضوء معامل التحديد المستخرج لا تفسر سوى (4.88%) من شفافية نظام المعلومات المعتمد من قبل المصرف.

- دراسة (ياسين، 2008) بعنوان "واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية

الاجتماعية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية العاملة في الأردن". هدفت إلى الكشف عن واقع تبني منظمات الأعمال الدوائية الصناعية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري الوظائف الرئيسية في مؤسسات صناعة الأدوية البشرية العاملة في الأردن، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التحقق من وجود علاقة بين تبني المسؤولية الاجتماعية ونمط التبني المتبع في شركات

صناعة الأدوية البشرية العاملة في الأردن.

2. التحقق من وجود تأثير للمتغيرات على نمط التبني المتبع في شركات صناعة الأدوية البشرية

العاملة في الأردن.

تكونت عينة الدراسة من (214) مفردة يعملون في شركات تصنيع الأدوية، وتم استخدام

مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها: وجود

علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المسؤولية الاجتماعية ونمط المسؤولية الاقتصادي والاجتماعي والبيئي عند مستوى معنوية (0.05)

* الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Amaeshi et . al , 2006) بعنوان "

Western Mimicry or Indigenous Corporate Social Responsibility in Nigeria Influences

". هدفت الدراسة إلى تحري معنى وممارسة

المسؤولية الاجتماعية في نيجيريا. وقد توصلت إلى أن الشركات الوطنية تدرك مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتمارسها كنوع من العمل الخيري والإنساني. وأن هذه النتيجة تقترح أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تمثل بناءً اجتماعية محلية يعزز المتطلبات الاجتماعية في نيجيريا.

-دراسة (Kramer & Porter ,2006) بعنوان:

The Link Between Competitive Advantage and Strategy and Society: "corporate Social Responsibility

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية للشركات في الولايات المتحدة الأمريكية. وهذه الدراسة تمثل دراسة نظرية تستند بالأساس على استعراض الأدب النظري في مجال العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. وقد تناولت الدراسة العديد من المواضيع كان أبرزها نشوء وظهور المسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى التكامل بين الأعمال والمجتمع. وقد توصلت الدراسة من خلال استعراض الأدب النظري إلى أن 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 موجهاً التنافس في نطاق عمل المؤسسة.

- دراسة **Robinson & Obrien** سنة 2002 بعنوان "التكامل بين المسؤولية

الاجتماعية للمنظمة والإستراتيجية التنافسية" وهي رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية بوسطن والتي حصلت على شهادة أفضل بحث مقدم لعام 2001 بالتعاون مع مركز المنظمات الصالحة (Corporate Citizenship) والذي يقوم سنوية برعاية والإشراف 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 Cola Coca وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات يجب أن تولي مجال المسؤولية الاجتماعية اهتماماً كبيراً من خلال التركيز على أبعاده والمتمثلة في الزبائن والموردون والمساهمين والمجتمع والبيئة وأن 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 .

- أطروحة دكتوراه للباحثة **Floriane Bouyoud** عنوانها " الإدارة الاستراتيجية

للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات " باريس، فرنسا، أبريل 2010.

"Le Mangement Stratégique de la responsabilité Sociale des entreprises"

هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار استراتيجي لدمج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في لب النظام الإداري المنظمات الأعمال، وحددت الباحثة ثلاث مراحل لذلك وهي مرحلة التصميم ومرحلة التنفيذ وأخيراً مرحلة الرقابة كما استعملت الباحثة في دراستها أسلوب دراسة الحالات لإثراء البحث أكثر وتبين أهمية دمج المسؤولية الاجتماعية في قلب النظام الإداري لمنظمات الأعمال.

– دراسة (2007) Ron Bird, Anthony D. Hall, Francesco Momentè and

Journal of Business Ethics (Francesco Reggiani بعنوان

What corporate social responsibility activities are valued by the " market ?

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى العلاقة الفعلية بين نقاط القوة الإيجابية ونقاط الضعف
لنشاطات المسؤولية الاجتماعية في الشركات والأداء العادل في الولايات المتحدة الأمريكية. تكونت
عينة الدراسة من الشركات المسجلة في السوق المالي الأمريكي للأعوام 1991 – 2003. وقد
توصلت الدراسة إلى أن تبني المديرين لكافة توجهات أصحاب المصالح سيؤدي إلى إعاقة تحقيق
أهدافهم، وأن توجهات أصحاب المصالح تتغير بمرور الوقت وهذا يؤثر بالنتيجة النهائية على العملاء
وعلى علاقات الموظفين وبالتالي الإخفاق في تحقيق الأهداف الشمولية للمسؤولية الاجتماعية.

دراسة (2007, Becchetti) بعنوان

Corporate Social Responsibility and Shareholders Value : An Event
Study Analysis

" هدفت الدراسة إلى القيام بعمل مقارنة من عام 1990 ولغاية عام 2004 للمؤسسات المدرجة
في سوق رأس المال في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بعد تزايد الفضائح المالية، وخسائر
المستثمرين، والضرر بسمعة الشركات مقارنة بالمؤسسات التي تبنت مضامين المسؤولية الاجتماعية
الشاملة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها، أن هناك اتجاهًا معنويًا عاليًا في عائدات
القيمة المطلقة للمؤسسات التي تبنت المسؤولية الاجتماعية الشاملة والعكس صحيح.

الفصل الأول:
المسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من المواضيع التي تحظى بإهتمام متزايد في السنوات الأخيرة نتيجة لأسباب عديدة في مقدمتها تزايد الفضائح الأخلاقية والنقد الموجه للأعمال والمعايير التي تعتمدها بعيدا عن إطار أخلاقي واضح وشفاف، وفي ظل تزايد الضغط القادم من مؤسسات المجتمع المدني وجماعات الضغط الأخرى والاتجاه نحو العولمة وتنميط المعايير الفنية على الأقل عالميا وتراجع الحكومة عن الأعمال الاجتماعية بل وأغلب المؤسسات في ظل تنامي ظاهرة الخصخصة، فإن موضوع أخلاقيات الأعمال أصبح من المواضيع ذات الإهتمام الكبير من قبل الحكومات والجامعات والمنظمات العالمية والمحلية تجسد في شكل منظمة الشفافية العالمية International Transparency Organization وإدخال الموضوع كمادة دراسية مستقلة في كل الجامعات العالمية تقريبا وإنشاء الأجهزة المختلفة في الدول لمكافحة الفساد الإداري. وهكذا نجد أصداً تتردد لمفاهيم مثل Business Ethics و Ethics of Management وقواعد آداب المهنة، وأخلاقيات الوظيفة العامة، والقيم والسلوك الأخلاقي، والمسؤولية الأخلاقية وغيرها من المصطلحات ذات العلاقة. وقد اتسع أيضا مدى هذا الموضوع من خلال التوسع الحاصل في مجالات العمل المختلفة فهناك حديث عن أخلاقيات الحاسوب (المعلوماتية) وأخلاقيات المنظمات الافتراضية وأخلاقيات استخدام الإنترنت وأخلاقيات البحث في الهندسة الوراثية وغيرها. ولا نستغرب أن توجد في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها ما يزيد على 500 مقرر دراسي من مقررات أخلاقيات المهنة في الجامعات الأمريكية. لذلك ارتأينا تكريس هذا الفصل لموضوع أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية الذي سنتناوله من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أخلاقيات الأعمال.

المبحث الثاني: أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بثقافة المؤسسة.

المبحث الثالث: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الرابع: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الأول : أخلاقيات الأعمال

المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات الأعمال وأهميته

1. المفهوم :

تشير الأخلاقيات Ethics بشكل عام إلى القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح والى ما هو غير ذلك. و يبدو أن المجتمعات قد طورت هذه القيم والمعايير لتشكّل وعاءً حضاريًا لها عبر فترات زمنية متعاقبة وفي هذا الإطار يمكن أن ننظر للمجتمعات البدائية ومعاييرها الأخلاقية الصارمة ثم المجتمعات الصناعية ومعاييرها الأخلاقية المتجددة المرنة وأخيرا المجتمع العالمي المعرفي ومعاييرها الأخلاقية النسبية التي تستوعب هذا التطور الهائل في مجمل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها. وتتعدد المصادر التي تستند عليها الأخلاقيات في أي مجتمع من المجتمعات كما ان أهمية هذه المصادر النسبية وقدرتها على تشكيل المعايير والمبادئ الأخلاقية تختلف من مجتمع لآخر ومن فترة زمنية إلى فترة زمنية أخرى¹. إن الدين والتاريخ والتقاليد والأعراف والثقافة القومية والوطنية والتكوين القبلي والعائلي. وأيضا ظهور الجماعات المرجعية والقادة والأحزاب السياسية ووسائل الإعلام وتطورها والخبرة العلمية والعملية للمجتمع تعتبر كلها مصادر تساهم في تشكيل أخلاقيات الاعمال في أي مجتمع من المجتمعات².

لقد كانت المجتمعات القديمة تلتزم بمعايير أخلاقية مثالية إذا نظرنا إليها بالمعايير الأخلاقية في وقتنا الحاضر. فإذا ما اعتبرنا أن العائلة مقصرة وغير ملتزمة أخلاقيا إذا ان أحد أفرادها يعتبر صارما قياسا للوقت الحاضر لأن المسؤولية الأخلاقية هي فردية. وفي الوقت الحاضر نحن نتكلم عن المدخل الموقفي للأخلاق

¹ بورحلة علال، "تحليل المنظمات"، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص33

² طاهر محسن المنصور الغالي، د.صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008، ص28

وهذا يأتي في إطار النظرة النسبية للأمور قد يقف فردا واحدا مواقف أخلاقية في مواضع معينة و يبدو في مواقف أخرى مناقضا لهذه الحالة¹.

وإذا ما أردنا أن نعطي تصورا محددا وتعريفا لأخلاقيات الأعمال سنجد أنها تعتبر تطبيق للمعايير الأخلاقية الفردية في مواقف الأعمال المختلفة. كذلك تعتبر أخلاقيات الأعمال ما هي إلا الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطور القرار الإداري بحيث يصبح هذا القرار خيارا أخلاقيا أخذنا في الاعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد وللمجموعات وللمنظمة. وقد عرفت أن أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك مؤسسة ما وتصنع محددات على قراراتها².

إن تطور المفهوم في مجال الأعمال قد أخذ منحينا، الأول وفيه تم الاهتمام بالمعايير والقيم الاخلاقية للأهداف والغايات المعلنة من قبل المؤسسات بمعنى هل أن هذه الأهداف تأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع الأطراف ولا تخرق القواعد العامة والجانب الأخلاقي للمجتمع. وضمن نفس المنحنى يمكن ان يكون المبدأ الميكانيكي (الغاية تبرر الوسيلة)، هو السائد بحيث تستخدم وسائل وأساليب وطرق غير أخلاقية وغير مشروعة في تحقيق أهداف مشروعة وأخلاقية وصحيحة. أما المنحنى الثاني هو أن تشمل المعايير الأخلاقية والسلوكية الصحيحة بالإضافة إلى الغايات والأهداف والوسائل المستخدمة لبلوغ هذه الأهداف. إن الأمر الأكثر تعقيدا هنا هو كيفية إيجاد معايير قياس موضوعية للإعتبارات غير المالية والسلوكية في قرارات المؤسسات خاصة وأن العديد من هذه القرارات لا تحتمل أن تحلل فقط بمعايير التكاليف والعوائد المصاحبة لمثل هذه القرارات³.

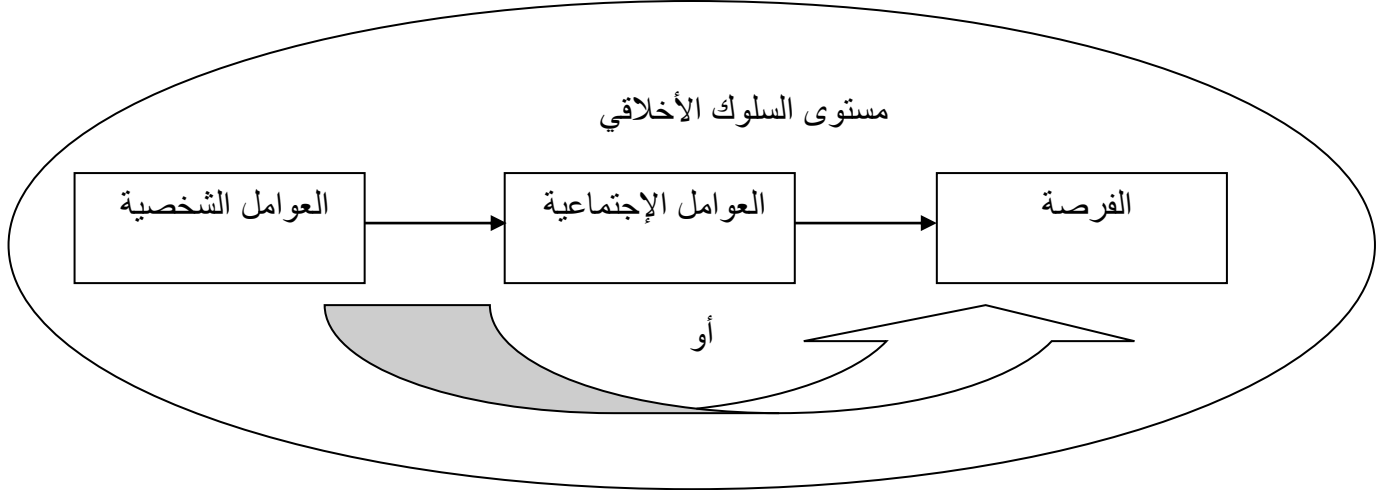
¹ أبو جليل، محمد منصور، إدارة علاقات العملاء: المفاهيم، الأصول، التطبيقات، دار الغاية، صويلح: الأردن، 2005، ص55

² طاهر محسن المنصور الغالي، د.صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص67

³ نجم عبود نجم، أخلاقيات علم الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث و دراسات)، بدون رقم الطبعة، 2006، ص-ص:

ويمكن أن تتصور ما ذكر أعلاه من خلال الشكل التالي الذي يوضح كون الفرد يمتلك معايير شخصية يحكم من خلالها على الفرصة المتاحة أمامه وفي ضوء محددات المجتمع الأخلاقية أيضا، التي يمكن ان تقوي من دوافعه لإقتناص الفرصة بالرغم من عدم أخلاقيتها أو الإحجام عنها¹.

شكل رقم (1-1): الفرد والحكم على الفرصة في ضوء العوامل الشخصية والاجتماعية .



Source : BANCEL Franck, *La gouvernance des entreprises*, Economica, Paris, 1997.p85

2. أهمية أخلاقيات الأعمال :

إن الإلتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد في الوظيفة أو في مهنة معينة أو مجموعة أو المؤسسات يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث أن هذا الأمر يقوي الإلتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق ويبعد المؤسسة عن أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير معايير محددة تتجسد في الاعتبارات المالية التي تحقق لها فوائد على المدى القصير ولكنها ستكون بالتأكيد ذات أثر سلبي في الأمد الطويل. وفي مجتمعاتنا النامية والمجتمعات الإسلامية بشكل خاص فإن الإسلام يعتبر الوعاء الحضاري والإنساني الذي يطرح مفاهيم أخلاقية راقية، في مختلف مجالات الحياة استمد منها الأفراد والمنظمات قواعد عمل ومدونات أخلاقية نظريا على الأقل مقبولة وجيدة في حين يشير واقع الحال إلى

¹ البكري ثامر ياسر، المسؤولية الاجتماعية بمنظور تسويقي: دراسة تسويقية لأراء عينة من المديرين العاملين في المنشآت التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة بغداد. (1996)، ص45.

وجود فجوة كبيرة بين هذا الوعاء الحضاري وبين الممارسات الفعلية لهؤلاء الأفراد والمؤسسات، ولو أننا قد نجد ممارسات مشابهة في العالم المتقدم ولكنها على نطاق أضيق¹.

وإذا ما أردنا الإشارة إلى أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسات جراء إلتزامها بالمنظور الأخلاقي في العمل والتي تعطي أهمية لهذا الإلتزام فإننا يمكن أن نؤشر التالي²:

1. لا يمكن القبول بالمنظور التقليدي للعمل والذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح المؤسسة المتمثلة بالربح المادي وبين الإلتزام بالمعايير الاخلاقية والتي عرضت وكأنها تقلل من الكفاءة ضمن هذا المنظور التقليدي. ففي إطار المنظور الحديث نجد إرتباطا إيجابيا بين الإلتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المؤسسة وإن لم يكن ذلك على المدى القصير فإن بالتأكيد سوف يكون واضحا على المدى الطويل.

2. قد تتكلف المؤسسات كثيرا نتيجة تجاهلها الإلتزام بالمعايير الأخلاقية وهنا يأتي التصرف اللاأخلاقي ليضع المؤسسة في مواجهة الكثير من الدعاوي القضائية في بعض الأحيان خاصة إذا ما تمدت المؤسسة وأخذت تركز كثيرا على مبدأ الرشد والنموذج الاقتصادي بعيدا عن التوجه الاقتصادي الاجتماعي الأخلاقي.

3. تعزيز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا أيضا له مردود إيجابي على المؤسسة.

4. إن التوجهات الحديثة ترى أن تجاهل الأخلاقيات في العمل هو نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة في حين أن الإلتزام بالأبعاد الأخلاقية للعمل يضعها في إطار المصلحة الذاتية المستنيرة ومن المعلوم أن ردود فعل سلبية على التصرف اللاأخلاقي قد تنشأ من قبل المنافسين والحكومة وباقي فئات المجتمع وهذا يؤدي إلى إضرار بسمعة المؤسسة على المدى البعيد.

¹ جبارة سفيان، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة حوار السياسات الأردنية، العدد 12، 2006، ص21

² أمين السيد احمد لطفي، المراجعة البيئية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص99

5. إن الحصول على شهادات عالمية وإمтиازات عمل خاصة (مثل ايزو 9000 وايزو 14000) يقترن بالالتزام المؤسسة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والإستهلاك والإستخدام والإعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومة. بعبارة أخرى، فإن الشهادة الدولية بالالتزام بالمعايير الفنية في إنتاج السلع والخدمات تحمل في طياتها اعترافاً بمضمون أخلاقي وإجتماعي مهم أظهرته منظمة الأعمال¹.

مطلب الثاني: مصادر الأخلاقيات في المؤسسة.

إن كانت الأخلاق تشير إلى النظام القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها المديرون في قراراتهم المختلفة آخذين بعين الاعتبار ما هو صح أو خطأ فإن ما نريد أن نؤكد عليه هنا هو أن الأخلاق لدى هؤلاء المدراء تتجسد بسلوكيات أخلاقية تراعي عدم خرق القواعد والمعايير والمعتقدات في المجتمع من جانب وكذلك القوانين والمدونات الأخلاقية المعمول بها من جانب آخر، بل إننا نأمل من السلوك الأخلاقي أن يتجاوز ما مطلوب رسمياً منه كنتائج إيجابية إلى ما هو أبعد في إطار تحمل مسؤولية اجتماعية كبيرة لمنظمة الأعمال اتجاه الفئات المختلفة. وبشكل عام يمكن أن تستند أخلاقيات الأعمال إلى ركنين أساسيين²:

الأول: نظام القيم الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع.

الثاني: نظام القيم الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها، وكذلك خبرتها السابقة.

وإجمالاً يمكن أن نحدد مصادر أخلاقيات الأعمال في النقاط التالية³:

¹ أمين السيد احمد لطفي ، المراجعة البيئية ، مرجع سبق ذكره، ص100

² حداد شفيق وسويدان، نظام التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد، عمان: الأردن.2006، ص55

³ حبيبة كشيدة، استراتيجيات رضا العميل، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بالبليدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سعد دحلب، البليدة.2004، ص66

1- الفرد (الأخلاق الشخصية): يعتبر الفرد سواء كان مديرًا أو موظفًا أساسًا للسلوك الأخلاقي داخل المنظمة، وهذا الفرد حتمًا سيتأثر بمجموعة من العوامل، يرتبط بعضها بتكوينه الشخصي أو بنظامه القيمي، والبعض الآخر يرتبط بعوامل أخرى كالدين والعائلة.

2- مؤسسة العمل: إن مؤسسة العمل هي المؤثر والمتأثر الرئيسي بالسلوك الأخلاقي أو اللاأخلاقي الذي يمارسه الأفراد فيها، فهي تشير إلى مجموعة المبادئ والأخلاقيات ونظم المكافآت التي تعمل على صياغة أخلاقيات العمل، والتي من شأنها توجيه السلوك في اتجاه معين، فلكل نظام من أنظمة المؤسسات تأثير خاص يتحكم في الاتجاه الذي يعزز أو يضعف العمل بأخلاقيات العمل.

3- البيئة الخارجية: باعتبار المؤسسة مجتمعًا تضم أفرادًا وجماعات تتواصل فيما بينها وفق سياق محدد، فإن هذا التكتل الاجتماعي كما له علاقات داخلية فإن له أيضًا علاقات خارجية تتحكم بنسبة معينة في صياغة أخلاقيات العمل، كما أن هناك مجموعة من العوامل الخارجية المؤثرة والتي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بثلاث نقاط رئيسية¹:

* التشريعات والقوانين الحكومية: لا تخرج أي مؤسسة عن الضوابط والشروط والسياسات القانونية الحكومية حتى يكون نشاطها مشروعًا محترمًا للسلطة الحكومية، وهذا يدخل في السياق الأخلاقي الخارجي لأن أي تنظيم ينشط خارج إطار التنظيمات الحكومية، هو مباشرة سيكون تنظيمًا غير قانوني وغير شرعي.

* الأعراف والتقاليد الاجتماعية: هي مزيج من العادات والتقاليد الاجتماعية والأعراف التي تداخلت فيما بينها واكتسبت التأييد القانوني، فأصبحت مصدرًا ثابتًا في ضبط أخلاقيات العمل لدى الأفراد، وصارت نموذجًا اجتماعيًا في صناعة السلوك داخل التنظيم.

¹ حداد، شفيق وسويدان، نظام، التسويق مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 57

* اللوبيات وجماعات الضغط: إن التكتلات واللوبيات المحيطة بالتنظيم قد تكون في كثير من المناسبات مؤثرًا خارجيًا مباشرًا في صياغة أخلاقيات العمل، فالنقابات العمالية ومنظمات حماية المستهلك... هي تكتلات تفرض على التنظيم ضبط السلوكيات، لذلك فهي على علاقة مباشرة بصياغة هذه الأخلاقيات.

المطلب الثالث: التدريب من أجل بناء منظومة أخلاقية في المؤسسة Ethical Training

إن مفهوم التدريب لبناء المنظومة الأخلاقية في المؤسسة أو الأفراد العاملين فيها يتمحور حول إعداد برامج تخص تدريب العاملين على معرفة مختلف الجوانب الأخلاقية في القرار الإداري وكيفية تمييز المواقف الأخلاقية من غيرها. إن هذه البرامج تساعد الأفراد على دمج المعايير الأخلاقية العالية في سلوكهم وتصرفاتهم اليومية. وقد تجلّى الاهتمام بالتدريب في هذا المجال بإدخال كبرى الجامعات ومدارس إدارة الأعمال مقررات وبرامج تدريبية في مناهجها تتضمن التوعية والإعداد الجيد في مجال السلوكيات الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية. ومن المفيد هنا استعراض قائمة مختصرة بخطوات ينصح باعتمادها لفحص الإطار الأخلاقي للقرارات ووهي كالآتي¹:

- 1- إدراك الإشكالات الأخلاقية المحتملة.
- 2- جمع المعلومات والتأكد من الحقائق.
- 3- تشخيص الخيارات المتاحة.
- 4- اختبار وافحص كل خيار من ناحية الشرعية والصواب والدقة والفوائد المرجوة.
- 5- قرر أي خيار ستتبنى.
- 6- كرر التدقيق واسأل نفسك السؤالين التاليين:
 - كيف سيكون موقفي إذا عرف كل من في المحيط (البيئة) بقراري هذا؟
 - كيف سيكون موقفي إذا نشر القرار أو تداولته الصحف المحلية؟
- 7- تصرف القبول أو الرفض.

¹ الحوري فالح عبد القادر، والزبادات ممدوح، وعبابنه هائل، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المنعقد في نيسان، 2009، ص14

***التدريب الأخلاقي: Ethical Training**

برامج تدريبية تهدف إلى مساعدة الأفراد على معرفة مختلف الجوانب الأخلاقية في قراراتهم. ومن المعلوم أن المؤسسات في عالم اليوم تصدر لوائح مكتوبة تسمى المدونات الأخلاقية أو الدساتير الأخلاقية Codes of Ethics والتي هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعايير والمبادئ الأخلاقية المكتوبة في لائحة والتي توجه سلوك المنظمة وأفعالها. إنها توفر دليلاً إرشادياً لمعالجة مختلف المواقف التي تثار فيها إشكاليات أخلاقية، وتصبح هذه المدونات بالتالي دساتير يمكن العودة إليها في حالة حصول تجاوزات غير مشروعة أو غير أخلاقية. ومن الضروري أن تفعل منظمات الأعمال هذه المدونات وتحاول أن تجسدها في السلوك اليومي للمديرين والعاملين فيها¹.

*** المدونات الأخلاقية: Code of Ethics**

هي صيغة مكتوبة بشكل رسمي تتضمن القيم والمعايير الأخلاقية التي توجه المؤسسة في أعمالها وتصرفاتها. وتجدر الإشارة هنا إلى قضية مهمة تحصل في كثير من المؤسسات تسمى الإفصاح عن الجوانب اللاأخلاقية Whistle-blowing والتي تعني قيام بعض الموظفين أو العاملين بالإفصاح عن ممارسات أو تصرفات غير قانونية أو غير شرعية أو غير أخلاقية يقوم بها بعض المدراء أو المسئولون في المؤسسة أو قسم معين في المؤسسة إلى جهات خارجية مثل مراسلي الصحف أو المسئولين الحكوميين أو بعض الدوائر الرسمية. وعادة ما يتعرض من يقوم بهذا العمل إلى مضايقات وضغوط وبما تؤدي إلى طرده أو إبعاده عن مكان عمله، لذلك يحجم الآخرون عن الكشف عن الكثير من الممارسات الخاطئة أو اللاأخلاقية في المؤسسات. ولغرض التقليل من حالات الإفصاح هذه فقد تتبع المؤسسات وسائل عديدة للحد منها وجعلها حالة داخلية أي أن الإفصاح يكون داخلياً لإدارة المؤسسة².

¹ مصطفى، محمد، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2003، ص54

² طاهر محسن منصور الغالي، د صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر، الطبعة

الثانية، الأردن، 2008، ص215

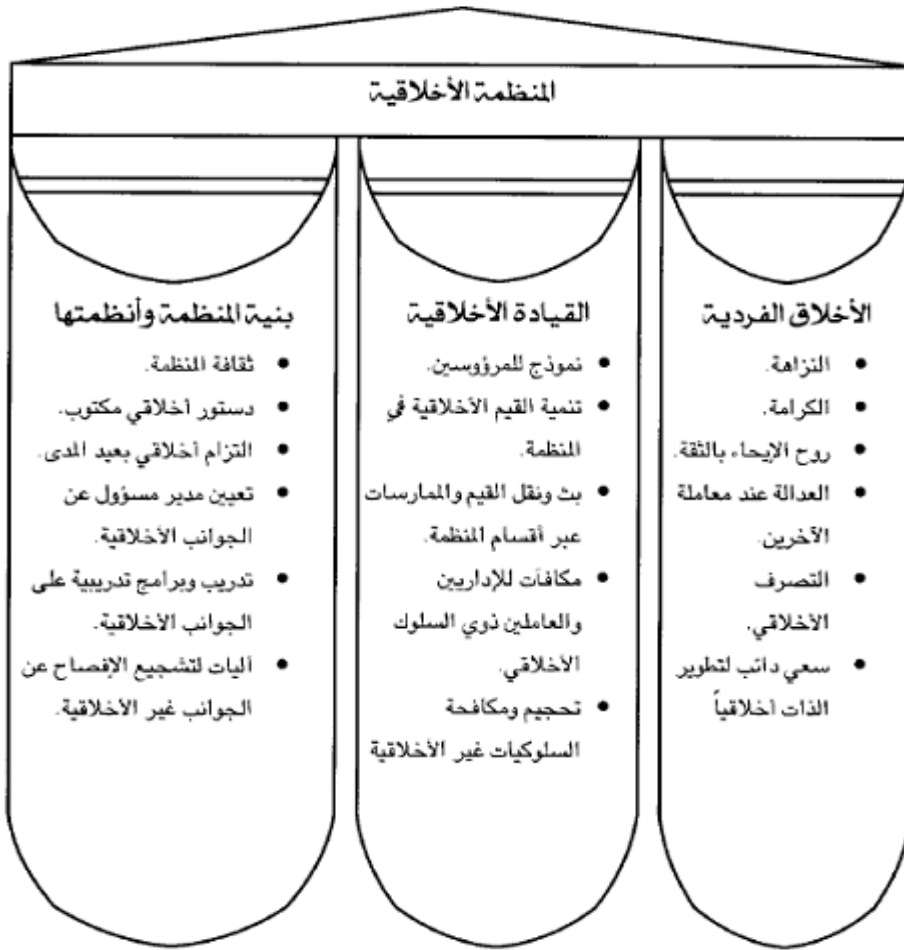
*** الإفصاح عن الجوانب غير الأخلاقية: Whistle-blowing**

إفصاح بعض العاملين عن الممارسات غير القانونية أو اللاأخلاقية غير القانونية أو غير الشرعية التي ترتكب في منظمة الأعمال إلى جهات خارجية.

ومن الأساليب المتبعة في هذا الإطار توفير خط خاص يضمن سرية المتحدث ولا يفصح عن شخصيته وكذلك إعداد برامج تدريبية للعاملين تشجعهم على الإفصاح الداخلي وعدم تعريض المنظمة للفضائح. ولكن هناك منظمات وإدارات تحاول أن تمنع حصول هذا الأمر خارجياً أو داخلياً عن طريق فرض رقابة صارمة من خلال سلسلة طويلة من المراجع والأوامر كذلك تقوية الولاء داخل مجاميع العمل بحيث لا يمكن تجاوز مشرفي العمل والتغطية على التصرفات اللاأخلاقية خوفاً من الفضائح¹. وبشكل عام فإن المؤسسات إذا ما أرادت أن تكون منظمات أخلاقية ومسئولة اجتماعياً فإن ثلاثة ركائز أساسية لابد أن يجري بناؤها وتقويتها وهي الأفراد والقيادة وبنية المنظمة وأنظمتها كما في الشكل التالي:

¹ طاهر محسن منصور الغالي، د صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، مرجع سبق ذكره، ص217

الشكل رقم (1-2): المنظمة الأخلاقية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، د صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الاردن، 2008، ص219

المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال

تقتضي الضرورة وجود علاقة إيجابية بين أخلاقيات الأعمال وتبني المؤسسات لمسئوليتها الاجتماعية حيال الأطراف المختلفة. ويبدو على الصعيد الفردي أن النزوع إلى الجانب والاهتمام بالسلوكيات الأخلاقية قد سبق كثيرا جانب التفكير بتحمل المسؤولية الاجتماعية. وفي هذا الإطار فإن المسؤولية الاجتماعية تطورت في المؤسسات انطلاقا في بداية الأمر من المصلحة الخاصة لهذه المؤسسات وليس في إطار تفكير مجرد ومباشر لرؤية أخلاقية للأعمال عبر تطور المسؤولية الاجتماعية وفق الاعتبارات الزمنية المختلفة وما يواجهه المؤسسات من إشكالات في بيئة ما. إن الأخلاقيات والسلوك الأخلاقي في

الأعمال يفترض أن تكون أبعد من مجرد الحسابات الاقتصادية أو توسيع المشاركة الجماعية وأنها ترتبط بالنزاعات الأخلاقية لدى الإنسان وهي بذلك تمثل صفاء نفسيا وضميرا مستنيرا آخذا في الاعتبار الحالات المطلقة في السلوك بعيدا عن اعتبارات تضارب المصالح للفئات المختلفة. في سياق هذا الطرح يمكن أن نجد المؤسسات ذات توجه اجتماعي والتزام أخلاقي عالي وفي هذه الحالة فإن المؤسسة منسجمة في طبيعة طروحاتها والتزاماتها الاجتماعية مع مجمل الجوانب الأخلاقية القانونية منها وغير القانونية، كذلك قد نجد مؤسسات غير ملتزمة أخلاقيا وغير مبادرة في أن تتبنى أي مسؤوليات اجتماعية تجاه مختلف الأطراف. وتبقى الحالات الأخرى من المؤسسات التي قد نجد فيها من يلتزم بمسؤولية اجتماعية كبيرة لكنها أقل التزاما بالجوانب الأخلاقية والسلوكيات المقبولة في قراراتها حتى قد يصل الأمر بالبعض منها إلى تمويل هذه الالتزامات الاجتماعية بما تحصل عليه من عوائد ناتجة من سلوكيات غير أخلاقية¹.

أما الحالات الأخرى والتي تكون فيها المنظمات ملتزمة أخلاقيا بحدود كبيرة لكنها تحجم عن تبني دور اجتماعي أكبر لأسباب عديدة إلا ما يفرضه القانون، والشكل التالي يوضح هذا الأمر.

شكل رقم (3-1): العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال

عالي الالتزام بأخلاقيات الأعمال واطي	التزام أخلاقي عالي و ضعف في الالتزام الاجتماعي	ملتزم أخلاقيا و اجتماعيا
	غير ملتزم أخلاقيا و لا اجتماعي	ملتزم اجتماعيا مع ضعف بالالتزام الأخلاقي
	واطي	عالي

تبني المسؤولية الاجتماعية

المصدر: أبو جليل، محمد منصور، إدارة علاقات العملاء: المفاهيم، الأصول، التطبيقات،

دار الغاية صويلح، الأردن، 2005، ص65

¹ وهيبه مقدم، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المنعقد في نيسان 2009. صص 95. 111

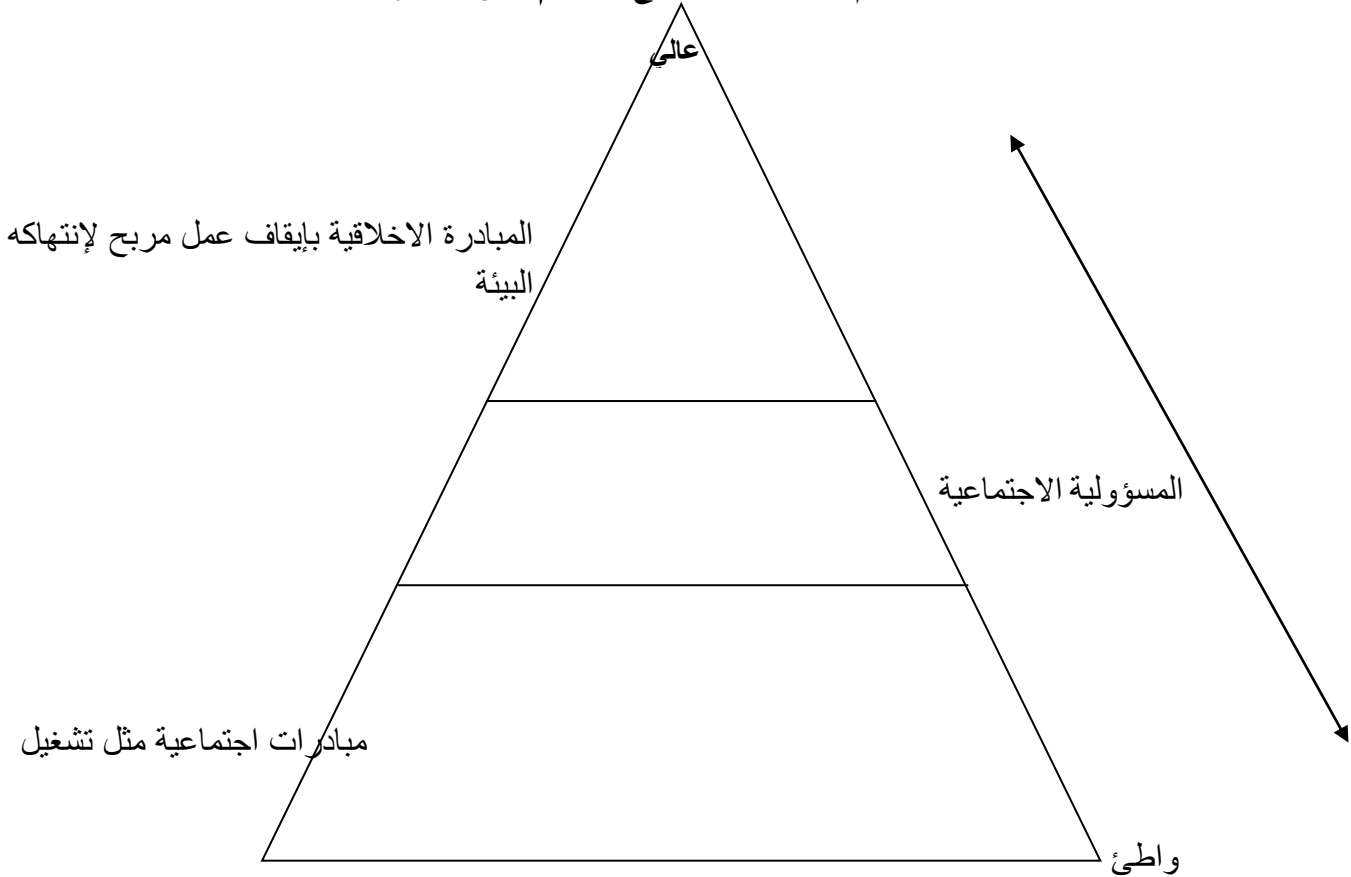
وفي حقيقة الأمر فإن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون بشقين ، الأول يتمثل بالبعد الرسمي والمفروض بقوة القانون وهذا لا يمكن تجاهله لأن المؤسسة ستعرض نفسها لمساءلات قانونية تكلفها الكثير، أما الثاني فهو بعد أخلاقي يتمثل بالالتزام و المبادرات الطوعية في الجانب الاجتماعي وهذه تعبر عن نزاعات أخلاقية تتجاوز جانب الالتزام بما يفرضه القانون ¹.

وفي إطار هذا الأمر لا يوجد إجماع بوجود مؤسسات غير ملتزمة أخلاقيا تتابع بإهتمام كبير والالتزام عالي جوانب المسؤولية الاجتماعية رغم أن هذا الأمر موجود في واقع الحياة العملية لكن هذا الوجود هو وجود عابر ومؤقت وتبرره المؤسسة بعدم وضوح الرؤية الأخلاقية في بعض من قراراتها في بعض من قراراتها وسلوكياتها الإدارية. ومن جهة أخرى لا بد من الإشارة لموضوع مشروعية الربح، بمعنى أن يكون تمويل الأنشطة الاجتماعية من أرباح أو تمويل مشروع ومقبول أخلاقيا وقانونيا. إن هناك تداخلا بين الإطار القانوني للعمل والذي يحمل جوانب الرضوخ للتعليمات والإجراءات القانونية والابتعاد عن كل ما يوقع المؤسسة في إشكالات تجاه أطراف أخرى بحكم القانون ويمثل هذا الإمتثال للقانون الحد الأدنى من الإلتزام والذي لا يمكن تجاوزه، في حين أن المسؤولية الاجتماعية تمثل التزاما أوسع فهي مجموعة كبيرة من المبادرات تجاه مختلف الأطراف لغرض خلق تصور جماعي للعمل وتبادل المصالح بعيدا عن الإهتمام بمصلحة المؤسسة لوحدها. أما الاخلاقيات فهي إلتزام أوسع وأعلى لكونها ترتبط بقيم ومثل عليا يفترض أن لا تحرقها المؤسسة حتى لو كانت لا تقع بمساءلة قانونية لكنها ستقع بالتأكيد حيال موقف أخلاقي غير سليم لذلك تبادر المؤسسة إلى إيقاف عمل مريح لإنتهاكه لخصوصيات معينة أو تلويثه للبيئة أو غير ذلك كما يمثل الشكل التالي ².

¹ أبو جليل محمد منصور، إدارة علاقات العملاء: المفاهيم، الأصول، التطبيقات، دار الغاية صويلح، الأردن، 2005، ص 67

² طاهر محسن المنصور الغالي، د.صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، داروائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008، ص 48

الشكل رقم (4-1): مدى تدرج الالتزام وفق القانون والأخلاق



المصدر: طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات

الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008. ص48

وفي أغلب الأدبيات الإدارية يستخدم مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال كمترادفين

لطبيعة العلاقة الكبيرة بينهما. وتمثل المسؤولية الاجتماعية منظورا عمليا ذو أبعاد متعددة ومن ضمنها

السلوك الأخلاقي. ويتطلب الأمر من المؤسسات أن لا تجعل من المسؤولية الاجتماعية والسلوك الأخلاقي

في إطار منهج يتجاوب مع القضايا المطروحة كرد فعل عليها بل يفترض أن تكون الأخلاق والمسؤولية

الاجتماعية قاعدة أساسية ومكون مهم من مفردات إستراتيجية الأعمال وأن تؤخذ بعين الاعتبار في

قراراتها المهمة. ولغرض تأصيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتحسينه في عملية صنع القرار اليومي وجعله

إطارا وسياسة عامة للمؤسسة فإن هناك طريقا واحدا لذلك ألا وهو تضمين المتعلقات الأخلاقية في

استراتيجيات الأعمال للمؤسسة. إن الحقوق والواجبات والقيم يجب أن تكون معلنة في وصف واضح

للمسؤولية الأخلاقية للمؤسسة وتشير بوضوح إلى عوامل إستراتيجية مشخصة في المؤسسة فضلا عن كون

المكون الأخلاقي في إستراتيجية الأعمال يتمتع بقدرة توفير نوع من التقييم للأعمال ومجاميع العمل وسلوكيات الأفراد. وفي حقيقة الأمر تلعب الإدارة العليا للمؤسسة دورا كبيرا من خلال تبنيها لإستراتيجيات تتحمل فيها مسؤوليتها الاجتماعية طواعية وكذلك تستند هذه الاستراتيجيات إلى الأبعاد الأخلاقية كما تعكسها المبادئ الأساسية وقيم الإدارة العليا وقيم الأطراف الأخرى المؤثرة. إن هذا الأمر يدخل في إطار وجود ثقافة تنظيمية قوية أسست قواعد راسخة وأوجدت لغة مشتركة مرتكزة أساسا على السلوك الأخلاقي ومراعاة مصالح الجميع. كما انه لا يمكن قبول الطرح النظري للإدارة العليا لكونها ملتزمة أخلاقيا أو لكونها تمتلك مدونة أخلاقية صيغت بعناية بل تفترض بالإدارة العليا أن تعطي القدوة الحسنة والمبادرة بالتطبيق الفعلي¹.

لقد أشارت الدراسات إلى انه هناك تماثل بين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية إذ أن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إحدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات العمل، وأن الأخلاقيات تتعلق بالقيم الداخلية والتي هي جزءاً من البيئة الثقافية للمؤسسة وأيضاً باشكال القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بما يتصل بالبيئة الخارجية. إذ أن المسألة الأخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد أو المجموعة أو المؤسسة بشكل (سلي أو ايجابي) على الآخرين، وبأنها كل ما يتعلق بالعدالة وبعض النواحي مثل توقعات المجتمع والمنافسة بنزاهة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية.

¹ Anselmsson, Johan & Johansson, Ulf, , Corporate Social Responsibility and the Positioning of grocery brands"An exploratory study of retailer and manufacturer brands at point of purchase, International Journal & Distribution Management, Vol.35, No.10, 2007, pp.835-856

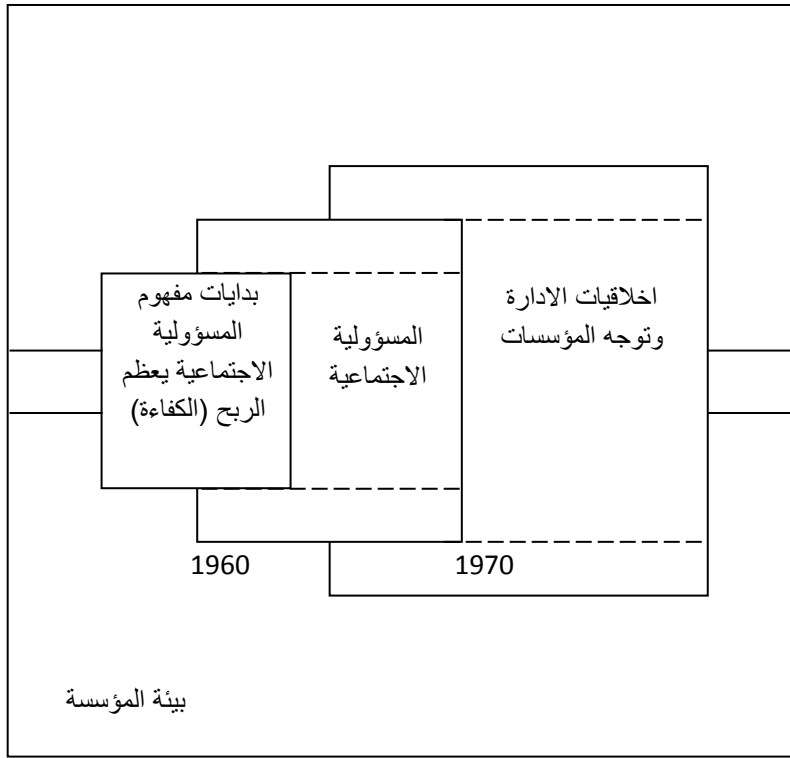
ويمكن القول ان أخلاقيات العمل هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال باتجاه شيء ما، وتوضح ما هو صحيح أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، والذي تلعب فيه الثقافة وقيم وأنظمة المؤسسة وأصحاب المصالح دورا أساسيا في تحديده¹.

نستنتج من خلال ما تقدم أن هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل إذ ان أولوية الكفاءة في تعظيم موارد المؤسسة من أرباح وما شابه ذلك كانت في المرحلة الأولى ولغاية ستينات القرن العشرين في حين نرى ان المرحلة الثانية كان التركيز على المسؤولية الاجتماعية في الأدبيات الإدارية إلى جانب التأكيد على الكفاءة خلال سنوات السبعينات ومن ثم الانتقال أو التحرك إلى التركيز على أخلاقيات الإدارة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة. إذن يمكن القول ان هنالك تداخل كبير بين المفاهيم وبالتحديد بدايات ممارسة شكل من اشكال المسؤولية الاجتماعية منذ الثورة الصناعية وبدايات القرن العشرين داخل المصانع ومن خلال الاهتمام بظروف وبيئة العمل ونوعيتها وهكذا أصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد أخلاقي جعلها تتداخل مع أخلاقيات الإدارة عموما. والشكل التالي يوضح أبعاد هذا التداخل².

¹ نجم عبود، اخلاقيات الادارة في عالم متغير، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الادارية، سلسلة بحوث ودراسات، القاهرة، 2000، ص144

² نجم عبود، اخلاقيات الادارة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص145

الشكل رقم (5-1): التداخل بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة



المصدر: نجم عبود، اخلاقيات الادارة في عالم متغير، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الادارية، سلسلة بحوث ودراسات، القاهرة، 2000، ص 147

من الشكل التالي يتأكد ان الأخلاقيات في السلوك العام للأفراد في المؤسسة تعمل على دعم المسؤولية الاجتماعية كما تمثل الأساس لتطور مفاهيم جديدة لأخلاقيات الإدارة التي تطورت بدورها فيما بعد. فالمسؤولية الاجتماعية التي تتمثل ببعد رسمي ضمن القانون من جانب يكون لها بعد آخر أخلاقي ومن جانب آخر يتمثل في الالتزام بالمبادرات الاجتماعية الطوعية التي تعبر عن النزعات الأخلاقية أكثر من الامتثال لقانون مفروض.

استنادا إلى ما تقدم يمكن اقتراح عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه الأفراد

العاملين في المؤسسة وفي اطار أخلاقيات العمل والتي كالآتي¹:

¹ الشمري بدر، استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء البنوك العاملة في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن. 2014 ص 79

1. تقوم المؤسسة بتوفير الخدمات للعاملين كالنقل والإطعام والإسكان والخدمات الصحية.
2. العمل على اعتماد سياسة معينة في إدارة المؤسسة لمشاركة العاملين في أرباح المؤسسة.
3. منح مكافآت وحوافز الأفراد العاملين وفق مبدأ كفاءة وجدارة العاملين.
4. من مسؤولية المؤسسة الصناعية الاهتمام بتعويضات العاملين مقابل إصابات للعمل أو الأمراض المهنية.
5. تعمل المؤسسة على تكريم وتحفيز الأفراد العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل.
6. إعداد وتنفيذ برامج توعية للأفراد العاملين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والأمان في العمل.
7. اعتماد برامج أو سياسة معينة لإيجاد فرص لانجاز أعمال صغيرة للأفراد العاملين.
8. الحفاظ على الأفراد العاملين ومنع تسربهم لتقليل البطالة والحد من مشكلات الغيابات ودوران العمل وحوادث العمل.
9. إعداد سياسة تمنع الأفراد العاملين من تسريبهم للمعلومات المهمة أو السرية الخاصة بأعمال المؤسسة خاصة الأفراد العاملين في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
10. العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وبث روح التعاون والدافع والحافز بينهم.
11. اعتماد سياسة إدارية تسمح للأفراد العاملين من المشاركة في عمليات صنع القرار.
12. إتاحة فرصة لتشغيل الشباب خاصة أولئك المتخرجين من المدارس المحلية والعمل على رفع قدراتهم ومساهماتهم في المجتمع.

13. إتاحة الفرص المتساوية للأفراد العاملين بشأن تعيين ذوي الاحتياجات الخاصة وتدريبهم ومنحهم فرص التقدم في المؤسسة.
14. محاولة المؤسسة لوضع إجراءات معينة للحد من استخدام الأفراد العاملين لموارد المؤسسة المختلفة واستخداماتها لأغراض شخصية.
15. اعتماد برنامج أو نموذج للسلوك الأخلاقي لمعالجة ممارسات العاملين ذات العلاقة بالاعتبارات الشخصية كالنزاهة والتحيز والمحاباة ...
16. التزام المؤسسة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على الأفراد العاملين وإقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم.
17. متابعة الأفراد العاملين فيما يتعلق بكل ممارسات حول عقد اتفاقيات غير مشروعة أو غير واضحة بالنسبة للمؤسسة.
18. المحافظة على حقوق الأفراد العاملين في المؤسسة باعتبارهم جزء من المجتمع.
19. متابعة كل ما يتعلق بالممارسات المالية غير مشروعة التي تتم من قبل الأفراد العاملين.
20. الالتزام بانجاز وتكامل أخلاقيات العمل في المؤسسة خاصة فيما يتعلق باستخدام الأفراد كبار السن والنساء والأطفال¹.

المبحث الثاني: أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بثقافة المؤسسة:

تمثل الثقافة التنظيمية الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف. لقد بدأ الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية في منتصف السبعينات من القرن الماضي

¹ الشمري بدر، استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء البنوك العاملة في دولة الكويت، مرجع سبق ذكره، ص80

وكانت بداية لإهتمام واسع النطاق لدراسة ثقافة المؤسسة ومكوناتها، وتوصف الثقافة التنظيمية بأنها من القوى الأساسية المساهمة في تكوين أو بناء المؤسسة الأخلاقية.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية:

يوجد تعاريف متعددة يمكن أن يمثل ثقافة المؤسسة فالبعض يركز على المظاهر السلوكية الظاهرة أو الخفية في حين يركز آخرون على القيم المشتركة وغيرهم يركز على الجوانب الرمزية. وقد رأت مجموعة أخرى أن الثقافة ما هي إلا تدوين للقواعد والمعايير الأخلاقية والسلوكية ورغم ذلك فإن التعريف الشامل للثقافة يصفها بكونها متمثلة بمجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والإتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في المؤسسة، ويمكن القول أن ثقافة المؤسسة تتأثر بشكل كبير بثلاثة قضايا أساسية وهي¹:

* بيئة الأعمال التي توجد فيها المؤسسة، فبعض الأعمال تتصف بثقافة تنظيمية ديناميكية وحديثة مثل مؤسسات الإتصالات والحاسوب والمؤسسات الافتراضية وأخرى أكثر استقراراً ونضجاً مثل بيئة المؤسسات الصناعية التقليدية.

* القادة الإستراتيجيون والذين تنتشر أفكارهم وآراءهم إلى باقي أجزاء المؤسسة والعاملين فيها.

* خبرة هؤلاء القادة وممارستهم السابقة وتجربتهم.

ويرى العديد من الباحثين أن الثقافة تلعب أدواراً مهمة للمؤسسة فهي تمثل النسيج الرابط الذي يوحد السلوك للعاملين والإدارة حيال مختلف القضايا المطروحة وخاصة القضايا الأخلاقية والسلوكية. كذلك تعطي الثقافة الشعور بالهوية وبالاعتزاز وبالتالي يمكن أن تمثل محفزاً للأداء وللعمل، وتلعب الثقافة

¹ زكية مقري، نعيمة يحيواوي، دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة موازنة بين النظامين الإسلامي والوضعي، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلام الواقع ورهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي غرداية، يومي 23-24/2/2011 ص78

دورا مهما في ترابط مختلف أجزاء التنظيم بكونها (أي الثقافة) المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم وعملهم اليومي. ويمكن أن نلخص أهمية الثقافة كآلي¹.

1. بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تُسرد فيه حكايات الأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المؤسسة.

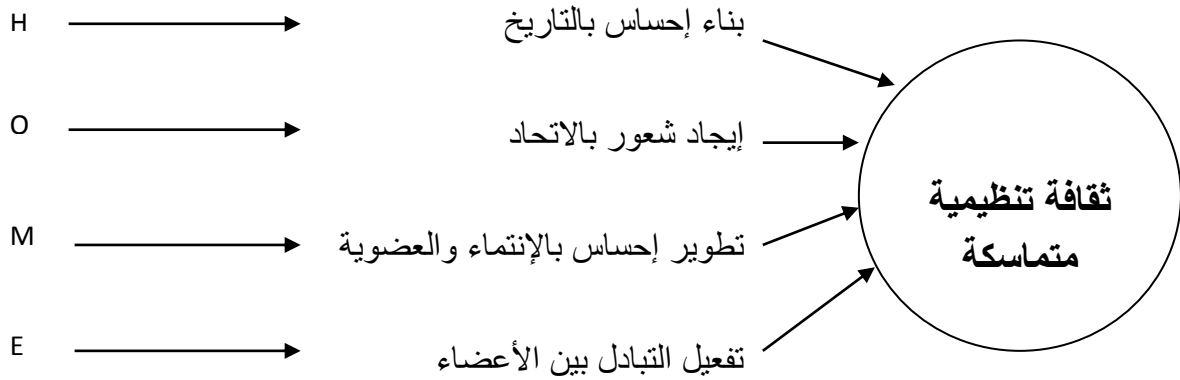
2. إيجاد شعور بالاتحاد (Oneness): فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

3. تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الإختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

4. زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): وهذا يتأتى من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد. كذلك إعتبار أن ثقافة المؤسسة القوية تعطي إحساسا وشعورا بالاتحاد العائلي المترابط ويمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي:

¹ حريم حسين، نظرة المديرين للمسؤولية الاجتماعية ومدى مساهمة منظماتهم في تحملها بحث ميداني في عينة من المنظمات الصناعية الاستخراجية بالأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الثامن، العدد الثاني، عمان، الأردن، 2005، ص 53

شكل رقم (6-1): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص100

وتحاول إدارات المؤسسات بناء ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية وتمثل قوة الثقافة التنظيمية بالآتي¹:

1. الاشتراك والالتزام بمختلف مكونات الثقافة التنظيمية من قبل أكبر عدد من العاملين بالمنظمة. فإذا لم يشترك أغلب أعضاء التنظيم بالقيم والافتراضات والمعتقدات والطقوس والرموز كمكونات للثقافة التنظيمية فنحن إذن في منظمة ذات ثقافة ضعيفة وغير متماسكة.
2. وضوح ترتيب مفردات ومكونات الثقافة التنظيمية لدى مختلف العاملين فإذا كانت الثقافة التنظيمية منتشرة على مختلف المستويات ويفهمها الجميع بنفس المعاني والدلالات فإننا نتحدث عن ثقافة تنظيمية قوية وواضحة الترتيب والعكس صحيح.
3. القوة والتعقيد فالثقافة التنظيمية القوية تمثل لغة مشتركة تكثر فيها مفردات وسلوكيات متعددة تعطي لغة يفهمها الجميع وتعزز قيم الاداء وتزيد من تماسك المنظمة وهي تسعى لتحقيق أهدافها. فالثقافة القوية هي ثقافة غنية بتقاليدها وطقوسها ومفرداتها السلوكية المتعددة.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ص100

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية:

1. القيم (Values): والتي يقصد بها نوع خاص من المعتقدات يحملها أعضاء التنظيم وتشير إلى ما هو مقبول وغير مقبول أو من جيد أو سيء، ويعتقد هؤلاء الأعضاء بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي إذن تحدد السلوك المقبول أو المرفوض وتتسم بالثبات قياسا بالإتجاهات.

2. المعتقدات (Bekief): وتمثل هذه المستويات الأعمق للثقافة كونها في عقول وتفكير الأفراد وتشير إلى جميع المعارف، الأفكار، القوانين الشعبية، الخرافات والأساطير لذلك فإنها معتقدات حول الذات وحول الآخرين، تؤثر المعتقدات وتحدد السلوك داخل التنظيم تضع معايير للإنجاز وتختلف درجة الالتزام بها بين العاملين.

3. الافتراضات (Assumptions): وهذه تلامس الجانب الأعمق في الثقافة حيث لا يمكن رؤيتها بسهولة وتشكل الأساس للقواعد السلوكية داخل التنظيم والافتراضات الأساسية وتتكون من مجموعة الحقائق المسلم بها والتي يشترك بها أعضاء التنظيم وتظهر هذه الافتراضات الأساسية إلى السطح في حالة الأزمات التنظيمية¹.

4. الرموز (symbols): وهذه لا يمكن رؤيتها إذ تنقل عن طريق القصص والشعائر والطقوس وأفكار القادة المؤسسين واللغة وغيرها من وسائل الانتقال، فالرموز صورة قوية لطريقة إيصال الأفكار ونقل المعاني لذلك فهي تصب بإتجاه هدف أو عمل أو حادثة نوعية أو علامة أو غيرها.

5. الطقوس: هي شعائر وعادات يعمل بها الأفراد والمجموعات وقد تكون فريدة ومتميزة وبذلك تعكس الفكر الجماعي للمؤسسة وسلوكها ولا يشترط أن تكون مكتوبة وقد عرفها البعض على أنها

¹ تويجري محمد، المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد 2، القاهرة، جمهورية مصر

الأفعال الاعتيادية التي تمارس في مناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين العاملين والإدارة وتمثل الطقوس الاحتفالات في المناسبات واستقبال الموظفين وتكريم المبدعين وطقوس التقاعد وحفلات توزيع الهدايا والجوائز.

6. المعايير (Standards): وهي من أبعاد الثقافة التي يمكن ملاحظتها وتعتبر القواعد الشفوية التي تنص على ما يجب أن يقوم به الأفراد وعلى ما لا يجب أن يقوموا به. وعلى الرغم من أن المعايير تتعامل مع السلوك فإنها تعالج المواقف أيضا فهي إذن قواعد سلوكية تغطي للفرد قواعد العمل للعقاب والثواب وغيرها.

7. الاتصالات (Communication): وهي تمثل الشريان المؤسسة ويتم من خلاله تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والقرارات والسياسات وغيرها. وتعتبر الاتصالات بأنها مهمة لإيصال ثقافة المؤسسة لمختلف الأطراف بشكل رسمي أو غير رسمي.

8. التقاليد (Traditions): وهذا البعد يلاحظ في محيط جماعة العمل والتنظيم وهي شكل مهم من أشكال الثقافة يعبر عنها بالعادات والمسموحات والمحرمات والعقوبات غير المكتوبة لذلك فإنها تمثل برنامجا للأفراد يعطي السلوك المناسب أو الغير المناسب. ويفترض أن تكون التقاليد من العوامل المؤثرة والداعمة لمكونات الثقافة الأخرى حتى لا تصبح عائقا يشل تطور المؤسسة¹.

المطلب الثالث: إشكاليات الثقافة التنظيمية والسلوك الأخلاقي في المؤسسات:

إن الثقافة التنظيمية القوية والواضحة الترتيب والتي يقاسمها الجميع تعطي دفعا والتزاما قويا بمبادئ العمل الصحيح والسلوك الأخلاقي القويم. إن الإحترام والإلتزام بمعايير الجودة وخدمة المستهلك ورفاهية العاملين وعدم خرق القواعد القانونية تمثل قيما أساسية تدعم السلوك

¹ تويجري محمد، المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مرجع سبق ذكره، ص46

الأخلاقي في المؤسسة. إن إعتبار ثقافة المؤسسة مفهوما مركبا يتكون من أبعاد متعددة يشير أغلبها إلى ما هو صحيح وماهو خاطئ في التعامل مع مختلف القضايا الأخلاقية والسلوكية لذلك يمكن القول ان الثقافة تمثل حكما على سلوك الأفراد والجماعات وهم يتخذون مواقف مختلفة حيال الفئات الأخرى. وبعبارة أخرى فإن ثقافة المؤسسة أصبحت مستجيبة أكثر للمعايير الأخلاقية والسلوكية وهي بهذا تحقق التوازن بين مصالح وأهداف مختلف الجماعات، كما أصبحت الثقافة السمة المشتركة لأغلب المؤسسات الأكثر نجاحا في عالم الأعمال وكما يشير إلى ذلك (Waterman و Petrs) في كتابهما " البحث عن التمييز " In Search of Excellence¹.

لقد تشكل لدينا نمطان من الإدارة، الأول قائم على أساس الأوامر والأهداف والثاني هو النمط المعتمد على الثقافة والسلوك الأخلاقي ويلخص الجدول التالي اختلاف نمط الإدارة ونوع الممارسة الإدارية في كليهما².

جدول رقم (1-1): نوع الممارسات الإدارية ونمط الإدارة.

نوع الممارسة الإدارية	نمط الإدارة بالأوامر والأهداف	نمط الإدارة المعتمدة على الثقافة و السلوك الاجتماعي
1.التطبيقات ذات الاولوية	إجراءات تنظيمية وبيروقراطية	إبداع و حلول ابتكارية
2.المهارات المطلوبة لإدارة أعضاء التنظيم	أسلوب المشاركة و تحفيز جماعي و فردي	إدارة قائمة على الاحتراف و التخصص العام
3.نمط القيادة المفضل	تقليدي و موزع للموارد بالعدالة الممكنة و بما يحقق الأهداف	قيادة تحويلية ذات رؤية و منظور و قيم مشتركة
4.النظر للمستهلك	مشترى و زبون دائم	فرد له حق و حرية الاختيار و الإنتقاد و تقديم الاقتراحات

¹ البكري ثامر ياسر، أبي سعيد الديوهي، "ادارك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بالعراق" المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلد 21، عدد يونيو، 2001، ص ص 89-113.

² سرمد كوكب الجميل، المسؤولية الاجتماعية للاستثمار الأجنبي، مجلة علم إنسانية، العدد 18، فبراير جامعة الموصل، الموصل-العراق 2005. ص 79

5. أنماط السوق للمنتجات	احتكاري أو مجزأ إلى أقسام	عالي التنوع وديناميكي
6. الهياكل التنظيمية المفضلة	هرمي بمستويات متعددة أو قليلة	شبكي أو تحالفات أو فرق عمل او هيكل مصفوفي
7. القدرة على تحمل الغموض بالمواقف الحرجة والأزمات	متدنية - متوسطة	عالية
8. الشفافية و المرونة في العمل	قليلة - متوسطة	عالية
9. الرغبة في الإستقلالية	قليلة - متوسطة	عالية
10. نوع البيئة	مستقرة أو بطيئة التغيير	بيئة ديناميكية وسريعة التغيير
11. فلسفة الرقابة والسيطرة	إجراءات مكتوبة وموثقة مبدأ العقاب و الثواب	رقابة ذاتية و الثقة و الالتزام الذاتي و المبادرة
12. التوجه العملياتي	صيانة الموارد و تحقيق النتائج المستهدفة	تحقيق النتائج من خلال التحسين المستمر للعمليات
13. مدى الرؤية الاستراتيجية	قصيرة - متوسطة الأمد	بعيدة المدى
14. القيم التنظيمية المفضلة	إنتاج كمي عالي، الولاء، الانسجام، العقلانية، الكفاءة، التحفيز	التطوير، التعليم المستمر، الإبداع، التكيف، الالتزام، الثقة المتبادلة، المرونة

المصدر: سرمد كوكب الجميل، المسؤولية الاجتماعية للاستثمار الأجنبي، مجلة علم إنسانية، العدد 18، فبراير جامعة الموصل، الموصل - العراق 2005. ص 81

ومن المؤسف أن نجد الكثير من مؤسساتنا في الدول العربية تعاني من أزمات قيمية ونقص في بناء ثقافة المؤسسة على أسس سليمة وبالتأكيد سوف ينعكس هذا الأمر على وجود ممارسات لا تستند إلى سلوك أخلاقي قويم يأخذ بعين الاعتبار مصلحة المؤسسة والمجتمع. وإذا ما أردنا تصورا عن مظاهر الأزمة الأخلاقية والسلوكية وانحدار الثقافة في مؤسساتنا فيمكن أن نشير إلى الآتي¹:

1. التشويش على الفكر الاستراتيجي أو غيابه في المؤسسة الأمر الذي ينعكس على إمكانية صياغة وتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة وبالتالي تشخيص السلوكيات الأخلاقية اللازمة لها. كذلك

¹ الطراونة خالد، وأبو جليل محمد منصور، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي)، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لكلية إدارة الأعمال - جامعة مؤتة - الأردن، بعنوان: " الفرص الإدارية والاقتصادية في بيئة الأعمال التنظيمية " للفترة من 23- 25 نيسان 2013. ص 4

تجد الإدارة نفسها في مواجهة مشكلات متعددة لا تمتلك وضوحاً فكرياً لمعالجتها والتميز بين الأهم والمهم في تحديد الأولويات.

2. تكاد تكون معظم المؤسسات نظاماً مغلقة على نفسها بحيث أن تواصلها مع محيطها البيئي يجري وفق اعتبارات ردود الفعل السريعة وغير القائمة على دراسات علمية ومنهجية منتظمة. ويتبع هذا تكرار نفس المشاكل وقصور الأساليب المستخدمة في معالجتها والانتقال إلى حالات متميزة أفضل.

3. شيوع ثقافة إرضاء المسؤولين أولاً بغض النظر عن الجوانب الموضوعية في العمل، وعلى هذا الأساس فإن مؤسساتنا وخصوصاً الحكومية منها تبذل جهوداً لإرضاء المسؤولين وإهمال المتعاملين معها.

4. تشبث المسؤولين الكبار بمناصبهم الإدارية في المؤسسات لأطول فترة ممكنة متبعين أساليب ومتخذين قرارات فيها جانب كبير من السلوكيات اللاأخلاقية حيث أن بقاءهم لا يرتبط بالأداء والنتائج التي يحققونها.

5. الإهتمام بالمناسبات المظهرية والسياسية وتكريس الاحتفالات لهذه الأمور ونادراً ما تحتفل مؤسساتنا بالأداء المتميز والاهتمام بالمبدعين وإنجازاتهم أو ترسيخ مناسبات خاصة بالمؤسسات ذاتها تساهم في خلق الشعور بالانتماء للمؤسسة.

6. تفتقر الكثير من المؤسسات العربية للأسلوب العلمي المنهجي للتعامل مع المشكلات المطروحة أو التفكير بحلول إبداعية تطويرية، وقد يكون هذا ناتجاً عن تفضيل الإدارات للحلول الجاهزة والسريعة أو الحل الوحيد بعيداً عن اعتبارات تفتح آفاقاً للمشاركة وتشكيل رصيد معرفي لهذه المؤسسات فإذا كانت المؤسسات في الدول الصناعية (أو معظمها) قد استفادت من خبرتها وتجارب الآخرين وكونت مكاتب وأصدرت مجلات علمية ونشرات تطويرية وبشكل منتظم فضلاً عن الحرص على الحصول على أحدث المجالات العلمية المتخصصة في نشاطها الإنتاجي منافسة بذلك أكبر الجامعات، بل ولديها من المختبرات

والمعاهد العلمية التابعة لها ما يجعل أرقى الجامعات تتوحد إليها لغرض التعاون والاستفادة من منشآتها العلمية، فإن مثل هذه الأمور لم تبدأ بعد (إلا في حالات نادرة جدا) في الوطن العربي.

7. التركيز في العمل على المدخلات وممارسة السلطات والرقابة بعيدا عن اعتبارات الاهتمام بتطوير العمليات ومتابعة النتائج حتى في حالة الاهتمام بالنتائج فإننا نجد تركيزا على الجانب الكمي وليس النوعي¹.

8. عدم الاستفادة من الفرص المتاحة في أغلب الأحيان والتركيز على الإشكالات والأزمات القائمة وتهويلها وعدم القدرة على تحويل الأزمة إلى فرصة محتملة كما هو الحال في مؤسسات العالم المتقدم. يضاف إلى ذلك، التردد والتخوف من حالات التغيير والتجديد والنظر للقضايا والمشاكل الحاصلة بكونها تهديدات بجميع أشكالها متناسين وجود العديد من الفرص في طيات هذه الإشكالات. وقد يفسر جانب من هذا الأمر بإعتبارات ثقافية وسياسية واجتماعية فثقافة الخوف والتردد والحنين للماضي وعدم المرونة في التفكير والتغيير السياسي البطيء وعدم وجود الديمقراطية والحرية شكلت معطيات طبعت سلوك الأفراد وبالتالي المؤسسات².

9. تفضيل الحلول الجاهزة والابتعاد عن تشجيع المبادرات الإبداع. ويتمثل هذا الأمر في أن المؤسسة مثقلة بالنصوص والإجراءات واللوائح ويصل البعض منها إلى اكتساب صفة التقديس. وتظهر في المؤسسات لدينا مزاجية غريبة بين النموذج البيروقراطي الغربي الذي يفترض أن يقوم على أساس الرشد التنظيمي وبين تداعيات تراثية محلية متمثلة بقيم قبلية وعشائرية سلبية بحيث ينتج سلوك يمكن أن يطلق عليه مصطلح "البيروقراطية".

¹ الطراونة خالد، وأبو جليل محمد منصور، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي)، مرجع سبق ذكره، ص5

² الطراونة خالد، وأبو جليل محمد منصور، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي)، مرجع سبق ذكره، ص6

ونرى كذلك عدم الحرص على الوقت والاهتمام بالمصالح الشخصية الضيقة بعيدا عن الحس الأخلاقي والقيمي وهكذا يبدو على العاملين شعور بالإغتراب في مؤسستهم ولا يتولد لديهم الاعتزاز والفخر بالإنتماء إليها.

10. تكمن قوة المؤسسات لدينا كما يتصور المسؤولون فيها بما تمتلك من رؤوس أموال كبيرة وموجودات عديدة وهي بذلك بعيدة كل البعد أن ترى أن قوتها الحقيقية موجودة في عقول الموارد البشرية العاملة فيها. ومن جهة أخرى لم يسجل أي إهتمام برأس المال المعرفي في مؤسساتنا وبالتالي فإن المبالغ المخصصة للبحث والتطوير والتدريب قليلة¹.

11. وكظاهرة عامة يلاحظ أن مكانة المؤسسة وأهميتها مشتقة من النفوذ والمكانة التي يتمتع بها مديرها الأعلى لدى أصحاب القرار السياسي وكبار موظفي الحكومة وهذا يعني الابتعاد أو الافتراق بين هذا المدير والعاملين لديه ويولد في المؤسسات المحسوبة والمزاجية والنفق وحجب الحقائق ومداهنة المدير خاصة وأن العاملين يعرفون أن وجود هذا المدير في الموقع لا يرتبط بقدرته على الأداء ولا الكفاءة ولا السلوك الأخلاقي القويم ولكن بالعلاقات متعددة الأبعاد.

12. لاتزال أغلب المؤسسات وإدارتها تنظر إلى البيانات والمعلومات في المؤسسة على أنها أسرار لا يجوز البوح بها للآخرين أو عرضها للتحليل والنقد رغم أننا في عصر المعلوماتية والاتصالات السريعة المتطورة. وإذ كانت المؤسسات في العالم المتقدم وإدارتها تمثل مختبرات للبحوث وتعرض تجاربها للحوار والنقاش مع الجامعات والباحثين، وكذلك يقوم مدراءها وكبار المسؤولين فيها بالاجابة على استفسارات واستبيانات الباحثين، فإننا لا نجد مثل هذا التقليد في مؤسساتنا بشكل كبير بل إن بعض المسؤولين يجيبون بشكل موضوعي وبدون اكتراث حقيقي.

¹ نهال المغربل، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر، منشورات المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم 138، مصر، سبتمبر 2008. ص25

13. في عصر التطور التكنولوجي نجد أغلب إدارات المؤسسات لدينا تتسابق على اقتناء التكنولوجيا والتفاخر بالحصول عليها دون ربط ذلك بمعرفة الحاجة الحقيقية لاقتناء هذه التكنولوجيا عبئا ماليا ثقيلا لا يحقق المردود المنتظر منه بسبب عدم استجابة الموارد البشرية والهياكل التنظيمية لهذا العنصر الداخلى الجديد.

14. في ضوء العديد من الإشكالات التي ذكرت أعلاه والتي لم تذكر هنا، فإننا نلاحظ تجسيدا واقعيا في المؤسسات لدينا يتمثل بكونها مؤسسات لا تبني ثقافة تنظيمية قوية وخالية من الرموز والبطولات وبالتالي فإنه يصعب قراءة تاريخها بوضوح لغرض تعديل النهج وتصحيح التجربة وتراكمها في هذه المؤسسات¹.

وإننا إذ نستعرض هذه الخصائص السلبية في المؤسسات لدينا فإننا لا نهدف الانتقاد وإظهارا للنواقص وتحويلا للإشكالات وإنما نستهدف توضيح هذه الإشكالات لغرض معالجتها بصورة منهجية. وإذ تبدو هذه الإشكالات كبيرة و تحتاج إلى موارد مختلفة كما أن أولوية البدء في أي منها يصعب تحديدها فإننا نود أن نعطي المفتاح الأساسي الذي لا يمكن البدء بمعالجة هذه المشاكل دون إقامته وهو الديمقراطية بركيزتها حرية التعبير على كافة المستويات ومبدأ تكافؤ الفرص وفسح المجال للأكفاء².

المطلب الرابع: تدقيق الجوانب الأخلاقية لثقافة المؤسسة:

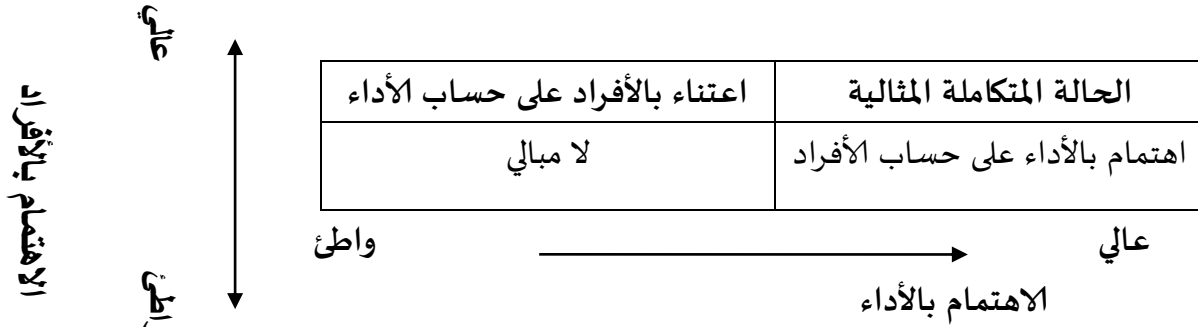
إن القرارات الأخلاقية في المؤسسة لها تأثير كبير على تدعيم أو خلخلة ثقافة المؤسسة، فالعلاقة بين القرارات المستندة إلى الأخلاق أو السلوك غير الأخلاقي ذات مفعول كبير في إعطاء صورة المؤسسة في بيئتها. وهكذا يبدو منطوقا أن تكون الثقافة التنظيمية ذات علاقة بالأداء من جانب ومن جانب آخر

¹ حسين الاسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية تصدر عن المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ال عدد90، فبراير2010، ص62

² حسين الاسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، مرجع سبق ذكره، ص62

ذات توجه اجتماعي إنساني لكي تكون ثقافة معززة للأداء ومهتمة بالعاملين وسلوكياتهم الأخلاقية المعززة لهذا لأداء وكما يوضح الشكل التالي¹

شكل (1-7): ثقافة المؤسسة بين بعدي الأداء والتوجه الإنساني



المصدر: عبد الرحمان العايب، الشريف بقة، التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام

المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر، بحوث وأوراق عمل المؤتمر الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، الجزائر، 2008. ص12

ويشير الشكل التالي إلى أن ثقافة المؤسسة يفترض أن تعزز الأداء الكلي للمؤسسة من خلال العناية بالجوانب الانسانية والاجتماعية والسلوكية للعاملين أما إذا كان الأمر عكس ذلك فإن المؤسسة تقع في إشكالية الاهتمام المفرط بالأداء على حساب العناية بالسلوك الأخلاقي المؤدي إليه. إن الأمر يبدو في المؤسسات بكونها تركزا كثيرا على وضع آليات لمعاقبة السلوك غير الأخلاقي أكثر من اهتماما بالإجراءات والأساليب الداعمة والمحفزة للسلوكيات الأخلاقية. وهكذا فإنه يمكن تدقيق الجوانب الأخلاقية في ثقافة المؤسسة. ولمعرفة نتيجته يجب جمع العبارات التي كانت الإجابة عليها ب (نعم) فإذا كانت أكثر من الإجابات ب (لا) فإن هذا يدل على انخفاض الصراع الأخلاقي في داخل المؤسسة وكلما كان العدد كبيرا كلما انخفض هذا الصراع أكثر وبالعكس².

¹ عبد الرحمان العايب، الشريف بقة، التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر، بحوث وأوراق عمل المؤتمر الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، الجزائر، 2008. ص12

² عبد الرحمان العايب، الشريف بقة، التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر، مرجع سبق ذكره، ص12

المبحث الثالث: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

إن المتبع للتطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء مفهوم المسؤولية الاجتماعية عبر الزمن. حيث أن المؤسسات Businesses عاشت منذ الثورة الصناعية عصرها الذهبي. بحيث أن التطور الصناعي في تصاعد مستمر، وكان الإتجاه السائد نحو تعظيم الأرباح Profit-maximizing يبرر كافة الأمور لصالح الأعمال على حساب مصالح الأطراف الأخرى. فكان في البدء أسبوع العمل ذي المائة ساعة عمل، وظروف العمل المأساوية، والأمراض المهنية، وإصابات العمل الفردية والجماعية، هدر الموارد، وحروب الأعمال في الداخل والخارج، وغيرها الكثير، كلها كانت مقبولة كثمن إجتماعي لا بد منه من أجل التطور الاقتصادي ولكن القاعدة في التطور هي أن لكل ظاهرة تاريخية مراحلها ولكل إتجاه أساسي منحى تطور من التصاعد إلى الذروة، ومن ثم يتراجع ليأخذ شكلا إعتدالا وتوازنا وقبولا. وما زال هذا التطور حتى الآن هو السائد في علاقة الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية¹.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لمضامين المسؤولية الاجتماعية

لا يوجد تعريف واحد شامل وجامع محدد ومتفق للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بل أن هناك تعريفات عديدة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ومع تعدد هذه التعريفات، تتعدد صور المبادرات والفعاليات حسب طبيعة بيئة العمل المحيطة، ونطاق نشاط المؤسسة، وما تتمتع به من قدرات مالية وبشرية، وبالتالي فإن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليس ثابتا، بل هو تعريف ديناميكي، وواقعي، ومتطور، يتواءم مع المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

¹ Asongu, J.J., "The Legitimacy of Strategic Corporate Social Responsibility as a Marketing Tool", Journal of Business and Public Policy, Vol, 1, No, 1. pp. 207-222

1- تعريف المسؤولية الاجتماعية

عرفت المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام من قبل المؤسسة بتحقيق بين أطراف متعددة لكنها مترابطة وتمثل في مصالح واحتياجات المؤسسات المنتجة للسلع أو الخدمات والعاملين فيها والبيئة المحيطة والمجتمع بأن المسؤولية الاجتماعية إحساس أخلاقي ووطني بالمساهمة الاجتماعية سواء كان بالعمل أو بالمال تجاه أشخاص متعددين، منهم من يعمل داخل المؤسسة، ومنهم المقيم في المجتمع والبيئة المحيطة وذلك مقابل استغلال الموارد المادية والبشرية للمجتمع وتحقيق الأرباح¹.

لذا سوف نقدم مجموعة من التعاريف التي توضح هذا المفهوم

- تعرفها المنظمة العالمية للمعايير: "بأنها نشاطات للمؤسسة لتتحمل المسؤولية الناتجة عن أثر النشاطات التي يقوم بها على المجتمع، والبيئة المحيطة بما لتصبح بذلك نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع ومع مبادئ التنمية المستدامة، وترتكز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الأخلاقي، احترام القوانين والأدوات الحكومية حيث تدمج هذه المرتكزات في النشاطات اليومية للمؤسسة²."

فهذا التعريف يؤكد على أن المسؤولية الاجتماعية، تسهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تطبيق البعد الاجتماعي، وذلك بالالتزام الأخلاقي.

- تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعني التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي، والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع الأطراف³."

¹ علام محمد نبيل، حدود المسؤولية الاجتماعية، إطار فكري لمراجعة الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال في دول العالم النامي، مجلة الإدارة العامة،

العدد72، الرياض.1991، ص65

² -michel capran et françoise quairel-lanoizelée: la responsabilité d'entreprise, édition la découverte, Paris.2007. P23

³ -Marie Françoise GUNNAUDet Frédéric Willard, du management environnemental au developpement durable des entreprises, France, ADEM. Mars 2004.P05

- ويعرفها البنك الدولي: " التزام أصحاب النشاطات التجارية، بالإسهام في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة الناس، بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد " بمعنى أن المسؤولية الاجتماعية تكمن في التعاون مع المجتمع المحلي لتحقيق الأهداف الاجتماعية، إضافة للأهداف الاقتصادية، وصولاً لتحقيق التنمية المستدامة، من خلال التعريف نلاحظ أنه ركز على الجانب الخارجي للمسؤولية الاجتماعية " 1.
- ويعرفها الاتحاد الاوربي: " أن تكون المؤسسة مسؤولة اجتماعيا، يقصد به الاستثمار في المورد البشري، البيئة والعلاقات مع الأطراف ذوي العلاقة، بعيدا عن الإلتزامات القانونية، لذا فهو يعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأنها: " الإدماج الطوعي للإهتمامات الاجتماعية والبيئية، في جميع نشاطات المؤسسة التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذوي العلاقة " 2.
- ويمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها " المبادرة الطوعية للمؤسسة للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، والمحافظة على مصالح جميع الأطراف ذوي العلاقة ".
- وتعرف المسؤولية الاجتماعية للشركات (للمؤسسات) بأنها : إلتزام طوعي للشركات بأن تدرج في أعمالها البعد أو الأثر الاجتماعي والبيئي، كما عُرفت بأنها مفهوم يمكن من خلال توظيفه ان تقوم الشركات بشكل طوعي غير إلزامي بدمج الإهتمامات الاجتماعية والبيئية في عملياتها مع الأطراف المختلفة³.
- تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة للمسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها: الإلتزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع

¹ شوقي مانع، دور المسؤولية المجتمعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، مدرسة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2011. ص 10

² -promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises –livre vert – commission européenne, 2001, P 08

³ العامري، صالح مهدي محسن، والغالي، طاهر محسن منصور، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع.

ككل، وهو تعريف يتخذ من مسؤولية المؤسسات الأخلاقية عن مزج أهدافها بأهداف التنمية الاقتصادية وتحسين مستوى المعيشة لموظفيها وأفراد المجتمع.

• وتعرف الأيزو 26000 المسؤولية المجتمعية للمؤسسات: بالأفعال التي تقوم بها المؤسسة، لتحمل مسؤولية آثار أنشطتها على المجتمع والبيئة حيث تكون هذه الأفعال متماشية مع مصالح المجتمع والتنمية المستدامة وتكون قائمة على السلوك الأخلاقي والإمثال للقانون المطبق والجهات العاملة فيما بين الحكومات¹.

إذن من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن المسؤولية الاجتماعية تدور حول نقطتين رئيسيتين:

* تتمثل الأولى في كون المسؤولية الاجتماعية هي عملية تطوعية، ذات طابع أخلاقي نابعة من الإدارة الكاملة للمؤسسة، بعيدا عن الإلتزامات القانونية والتشريعية.

* أما الثانية فتشير إلى أن المؤسسة ليست مسؤولة فقط أمام أصحاب المصالح " المساهمين "، بل عليها أن تأخذ بعين الإعتبار مصالح كل من له علاقة مباشرة، أو غير مباشرة بالمؤسسة " الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة ".

وهذا يناقض النظرة التقليدية التي ترى بأن مسؤولية المؤسسة الوحيدة هي تعظيم الأرباح وزيادة ثروة المالكين حسب نظرة المفكر الاقتصادي ميلتون فريدمان Milton Friedman².

تتعدد التعاريف وتباين بسبب أن الموضوع يكتسب أهمية متزايدة يوما بعد يوم. إن هذا الأمر يعبر عن كون المسؤولية الاجتماعية في حقيقتها تركيب معقد وليس مفهوما مبسطا قابلا للقياس بمعايير موحدة عالميا أو حتى اقليميا.

¹ حسين الاسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية تصدر عن المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد90، فبراير 2010، ص62

² SOLOMON Jill, SOLOMON Aris, Corporate Governance and Accountability, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England, 2004,p120

إن المسؤولية الاجتماعية تمثل نشاطا مرتبطا ببعدين أساسيين أحدهما داخلي Internal Responsibility يتمثل بإسهام المؤسسة في تطوير العاملين وتحسين حياتهم والبعد الثاني خارجي External Responsibility ينعكس في مبادرات المؤسسات في التدخل لمعالجة الإشكالات والمشاكل التي يعاني منها المجتمع¹.

2- تدرج تعريف المسؤولية الاجتماعية

*التعريف التقليدي أو الكلاسيكي: من بداية القرن الماضي حتى الثلاثينات يعتمد أنصار المدرسة الكلاسيكية، في الإقتصاد الربح هو المسؤولية الوحيدة للمؤسسة اعتمادا على مفهوم الكفاءة والمنافسة الحرة.

*التعريف الإداري للمسؤولية: يبدأ من الثلاثينات من القرن الماضي، وهو تطور للنموذج التقليدي، ويعالج بعض أوجه القصور في النموذج السابق، ويعترف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتبني بعض برامج المسؤولية الاجتماعية كحماية البيئة، والعلاقة مع العاملين، والمستهلكين، والمستثمرين، وتحسين البيئة الاجتماعية.

*التعريف البيئي للمسؤولية: وساد في فترة الستينات والسبعينات وهو تطور للنموذج الإداري، ويعمل على سد الثغرات في النموذجين السابقين وقد تبنى توسيع قاعدة المسؤولية الاجتماعية لتشمل على دعم الجهات التعليمية والثقافية، وتقديم المساعدة للفقراء والمعاقين، وتطوير المدن، وعلاج مشكلة البطالة، وتحسين البيئة الاجتماعية، وعلاج مشكلة التضخم الاقتصادي، ومساعدة المجتمع في حياة أفضل.

¹ Carrigan, M. & Attalla, A. (2001), "The myth of the ethical consumer 6- do ethics matter in purchase behavior?", Journal of Consumer Marketing, Vol. 18 No. 7, pp. 560-77

التعريف الاقتصادي الإجتماعي: وساد في فترة السبعينات والثمانينات، ويعتمد على نموذج النظم المفتوحة للمؤسسات، وظهور مصطلح أصحاب المصالح المؤثرة على المؤسسات، ومحاولة إرضاء كافة أصحاب المصالح والتي تتكون منهم البيئة¹.

المطلب الثاني: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية

لا تعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حدثا جديدا، حيث بدأ الحديث عن هذا المفهوم في الستينات من القرن الماضي، وتزايد الاهتمام بالدور الاجتماعي لرأس المال في أعقاب انهيار حائط برلين وتداعي الشيوعي، وترسخت أهميتها في العام 1992 لدى انعقاد قمة الأرض الخاصة بالبيئة في مدينة (رييو جانيرو) البرازيلية، وتم التأكيد مجددا عليها في القمة العالمية الخاصة بالتنمية المستدامة في جنوب افريقيا في العام 2002 وأدت ظروف العولمة والتحديات العالمية المتزايدة ليس فقط في مجالات أخرى كحماية البيئة والتغيرات المناخية والصحة والأمن والتخفيف من حدة الفقر إلى زيادة الحاجة لإعداد المزيد من المواصفات القياسية الدولية حيث تتعاون 154 دولة عضوا في منطقة الإيزو أكثر من 600 منظمة دولية وإقليمية بإشراف منظمة الإيزو من أجل إعداد المواصفات القياسية الدولية ومنها مواصفات المسؤولية المجتمعية².

وكذلك الفضائح المالية لعدد من الشركات العالمية مثل انرون الامريكية Enron (القوائم المالية) وأرثر اندرسون Arthur Andersen (شركة المحاسبة القانونية) من الشركات العالمية التي حققت الانتباه إلى الممارسات الخاطئة لهذه الشركات وتفشي الفساد بها وهنا ظهرت أهمية تبني الشركات لبرامج المسؤولية التي تستهدف أيضا وفقا لتعريفها، محاربة الفساد بأشكاله المختلفة

¹ Carter, A.J. & Burritt, R.L. (2007) "By whatever name: a typology of corporate social responsibility", Journal of the Asia-Pacific Centre for Environmental Accountability, Vol. 13, No. 4, pp: 19-29.

² HOND Frank & al, Managing corporate social responsibility in action talking, (Corporate social responsibility series) , Ashgate Publishing Company, USA, 2007, p69

وبرزت فكرة المسؤولية الاجتماعية من خلال جهود المنظمة الدولية للقياس ISO في مجال المسؤولية المجتمعية منذ العام 2003 عبر تأسيس مجموعة الإيزو الاستشارية للمسؤولية المجتمعية إدراكا منها بأهمية هذا الموضوع في بقاء واستمرارية (أية منشأة) ولإضافة قيمة على البرامج و المقترحات¹.

1- مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية:

وقد مرت المسؤولية الاجتماعية بعدة مراحل:

1-1: الثورة الصناعية والإدارية العلمية: تمثل الثورة الصناعية حدثا بارزا في الحياة الإنسانية، حيث تميزت هذه المرحلة بالازدهار نتيجة استخدام الطرق العلمية والتكنولوجيا، حيث كان الهدف الأساسي للمؤسسات مرتكزا على تعظيم الأرباح، بأي طريقة وذلك على حساب العمال الذين تميزت أوضاعهم بالقسوة، فكان المستفيد الأول هم المالكون لا العمال والمجتمع، وبغرض زيادة كفاءة استغلال الموارد وخصوصا البشرية منها، اتجه بعض رجال الأعمال إلى دراسة كيفية تحسين الكفاءات الناتجة عن طريق دراسة الحركة والزمن وطريقة التحفيز المادي للعاملين لإعطاء إنتاج أكبر وأفضل، ويمكن القول أن إدارة المؤسسات قد وعت في هذه المرحلة من المسؤولية الاجتماعية جانبا مهما متمثلا في تحسين ظروف العاملين من خلال زيادة قدرتهم الإنتاجية.

1-2: العلاقات الإنسانية وتجارب هوثورن: وفيها تم محاولة دراسة تأثير الإهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية، وهذا يمثل نقلة في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث بدأ الإهتمام بالمستفيد الأول والأقرب للمالكين وهم العاملون².

¹ غسان عيسى العمري، العضلات الأخلاقية وأثرها في تراجع أهداف الشركات متعددة الجنسيات، المؤتمر الدولي حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، 10-11/11/2009، ص15

² Becker-Olsen, Karen L, & Hill, Ronald. "The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility On Consumer Behavior".: Center for Responsible Business, UC Berkeley. 2005, p12

1-3: ظهور خطوط الإنتاج وكبر حجم المؤسسات: وفيها يتخصص العامل بجزء بسيط جدا من العمل طبقا للتطورات التي أدخلها Henry Ford ولا يحتاج إلى تدريب طويل لكي يتقنه. وهذا الأمر يعني عدم مراعاة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصناعية فضلا عن بداية حصول التلوث البيئي نتيجة الأعداد الكبيرة من السيارات التي بدأت تجوب شوارع المدن خصوصا وأن نوعية الوقود المستخدم كانت منخفضة الجودة والغازات المنبعثة من إحتراقها تحمل الكثير من الملوثات. كذلك الاستنزاف للموارد الطبيعية كالغابات وغيرها¹.

1-4: تأثير الأفكار الاشتراكية: وهي من العلامات البارزة التي دفعت منظمات الأعمال في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي تخص المستفيدين باختلاف أنواعهم.

1-5: مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية: حيث أن حصول الكساد العالمي الكبير وإنهيار الشركات الصناعية وتسريح آلاف العاملين الذين وجدوا أنفسهم فجأة بدون دخل يعيشون منه أدى إلى إضطرابات كثيرة نجم عنها دعوات مهمة لتدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم. بالإضافة إلى دعوة كينز ونظريته الشهيرة بوجوب تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي.

1-6: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي: وهي من المراحل الحاسمة في إنطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة. فقد تخلصت كثير من الدول من الحكم الديكتاتوري والفاشي وسقطت الكثير من الأنظمة العسكرية واستبدلت بنظم ديمقراطية تؤمن بالمشاركة السياسية. وهذه الأحداث إنعكست بشكل كبير على المؤسسات في العالم كله، فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى

¹ الطائي حميد، إطار مفاهيمي لأخلاقيات التسويق والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الخدمية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية من 17-19 إبريل 2006م. ص11

للاجور، وإشراك العاملين في الإدارة، ونظم التأمين الاجتماعي والصحي، وقوانين معالجة حوادث العمل، وظهرت جمعيات حماية المستهلك في العالم الغربي كونه نتاج التطورات المشار إليه سابقاً¹.

7-1: مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات: والتي تتميز بتعاظم قوة النقابات وزيادة تأثيرها في قرارات المؤسسات بشكل عام وكذلك تزايد الإضرابات وتعرض كثير من الأعمال إلى خسائر كبيرة بسببها. فتعزيز المسار الديمقراطي والمكاسب التي حققها العاملون في مختلف الدول، فضلاً عن التطور في وسائل الإتصال أسهمت في توعية الأفراد في دول أخرى وساعدت في نشر سريع لأخبار المكتسبات التي تحققت النقابات العمالية في بعض الدول مثل بريطانيا وألمانيا أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى الإتساع بشكل كبير في دعوات المطالبة بحماية البيئة ونشر الوعي البيئي وإدراك الأفراد للتلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية².

8-1: مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية: حيث أن كافة النداءات والإحتجاجات تجسدت في هذه المرحلة بشكل قوانين ورسائل أخلاقية بدأت المؤسسات بصياغتها وتبني بنودها وبدأت الأهداف الاجتماعية والإستعداد للإلتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات ورسالاتها بشكل صريح ووافى للنظر.

9-1: مرحلة جماعات الضغط: وهي تمثل مصالح شريحة واسعة من المستفيدين ومن أمثلتها جماعات حماية المستهلك، جماعات حماية البيئة والمحافظة عليها، جمعية أطباء بلا حدود، محامين بلا حدود، جماعات الدفاع عن حقوق المرأة، جمعيات الدفاع عن حقوق الطفل وجمعيات السلام الأخضر وغيرها. إن تأثير هذه الجماعات يتجلى في تحريكها لمشاعر الجمهور وإثارة الرأي العام لمساندتها وفرض خياراتها لكي تؤخذ بعين الإعتبار من قبل المؤسسات مباشرة أو بشكل ضغط على الحكومات ينعكس

¹ محمد متولي دكروري، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ضوء المبادرات الدولية، ادارة الدعم وفعاليات العدالة الاجتماعية، المؤتمر السنوي الثالث عشر، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2008، ص61

² Belal Uddin, Mohammed , "Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility", Daffodil International University, Journal of Business and Economics, Vol. 3, No. 1, January 2008.p8

بالتالي على المؤسسات بشكل مباشر. فقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة أكثر نضوجاً فكفكرة نظرية وأقوى حضوراً على أرض الواقع كمارسة بحكم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية تطلبها كثير من المؤسسات الدولية خصوصاً تلك التي تهتم بما يسمى بالتنمية المستدامة¹.

10-1: مرحلة إقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية: وهذه المرحلة تتسم بتغيير طبيعة الإقتصاد وبروز ظواهر مثل العولمة والخصخصة وإنتشار شبكات المعلومات وزادها صناعة تكنولوجيا المعلومات وإتساع نمو قطاع الخدمات. وهذه حملت في طياتها العديد من الإشكالات وذلك لتزايد سطوة المؤسسات العملاقة نتيجة لتخلي الحكومات عن دورها التقليدي في تقديم كثير من الخدمات بسبب إتساع نطاق ظاهرة الخصخصة وما حملته معها من تسريح للعاملين.

وقد شهدت هذه المرحلة تحولات اقتصادية كبيرة لا سيما بروز ظاهرة العولمة واتساع موجة التكتلات الإقليمية والدولية وإنتشار شبكة المعلوماتية وازدهار صناعة تكنولوجيا المعلومات، حيث أن هذه الظاهرة تحمل في طياتها مخاوف حقيقية وذلك لتزايد سطوة المؤسسات العملاقة نتيجة تخلي الحكومات عن دورها في تقديم العديد من الخدمات، بسبب الخصخصة وما حملته من تغيير في هيكل الاقتصاديات في دول العالم.

وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى وعي أكثر بالمسؤولية الاجتماعية، وأيضاً انخيار بعض المؤسسات العملاقة في الاقتصاد الأمريكي بسبب عدم الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية، وبهذا الشكل يمكن أن تكون المسؤولية الاجتماعية نشاطاً مستمراً وطويل الأمد وبعدها سياسياً من أبعاد الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.²

¹ WAYNE Visser & others ,The A-Z of corporate social responsibility, John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom, 2010.p105

² GROUPE One, Guide de l'entreprise responsable, Economie Ethique, Editions Labor, Bruxelles, Belgique, 2003.p102

من خلال تناولنا للتطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية، والإهتمام بها من طرف المؤسسات الاقتصادية في فترات تاريخية مختلفة، لاحظنا أنه في كل فترة تتناول زوايا معينة من المسؤولية الاجتماعية، غير أنه لوحظ غياب الإطار التنظيمي للمسؤولية الاجتماعية، وكذا غياب المبادرات التوجيهية التي توضح كيفية الممارسات الاجتماعية للمسؤولية الاجتماعية، لذا كانت أول مبادرة في هذا المجال من طرف الأمين العام للأمم المتحدة كوفي عنان سنة 1999، بوضعه لمبادرة الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية، حيث تعتبر أهم مبادرة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وتلت هذه المبادرة بعد مرور إحدى عشر سنة، ظهور أول مواصفة دولية حول المسؤولية الاجتماعية، " الإيزو 26000 " سنة 2010¹.

2- المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية:

إن المتبع للأدب الإداري الذي يعالج المسؤولية الاجتماعية يجد أن هناك مواقف مؤيدة لأن تتبنى المنظمة مزيدا من الأدوار الاجتماعية وبالمقابل يكتشف بسهولة أن هناك من يعارض هذا التوجيه ويعتبره مهددا لوجود المؤسسات الحرة. ويدعم كلا الطرفين آراءهم بحجج قائمة على أسس عقلانية وعلمية. ويمكن أن نستعرض آراء الطرفين وكالآتي²:

1-2: المؤيدون لتبني المسؤولية الاجتماعية:

يمثل المجتمع الإطار أو الوعاء الكبير الذي تعمل المؤسسات في ظله، وأن وجود هذه المؤسسات يصبح غير مبررا في حالة عدم اهتمامها بقضايا المجتمع الأساسية منها بشكل خاص. إن تعارض أهداف المؤسسة مع مصالح المجتمع مسألة محسومة من قبل هذا الفريق بإعطاء الأولوية للمجتمع قياسا للمؤسسة وهم مستندين إلى الحجج التالية:

¹ العامري صالح مهدي محسن، والغالي طاهر محسن منصور، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع. مرجع سبق ذكره، ص72

² علام نبيل محمد، اخضاع تكاليف الأداء الاجتماعي على مستوى المنظمة للقياس الفعلي، مرجع سبق ذكره، ص70

1. يتوقع الجمهور من المؤسسات أن تلعب دورا كبيرا في تحقيق أهدافه ومن خلال مجالات متعددة ليست اقتصادية فقط، وهذا ما يجسد كون المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعيش وتنمو وتزدهر فيه.

2. يرى أنصار هذا الرأي أن الأرباح على المدى البعيد يمكن أن تزداد من خلال تبني المؤسسة دورا اجتماعيا أكبر، حيث أن رضا المجتمع ومد جسور التعاون والتفاهم والثقة معه يمثل مدخلا مهما ذي مردود مستقبلي كبير، إن الدور الاجتماعي وإن كان مكلفا اليوم فإنه يشكل استثمار مستقبلي مهم للمؤسسة¹.

3. إن الالتزامات الأخلاقية تملئ على المؤسسات أن يكون لها دورا اجتماعياً، حيث أن الالتزام الاجتماعي يعدل حالة موازنة معقولة اتجاه النقد الموجه إلى الأعمال بكونها تهتم فقط بزيادة الأرباح وتوسع الإستثمار على حساب العديد من المتطلبات الأساسية للعاملين والمجتمع بشكل عام.

4. الصورة العامة للمؤسسة ستكون أفضل حينما تلعب دورا اجتماعيا أو تمارس نشاطاً ثقافيا ينعكس مستقبلا على زيادة المبيعات، إن تبني دورا اجتماعياً أكبر من قبل المؤسسات يعزز من الميزة التنافسية الجديدة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها وهي السمعة أو الشهرة الشاملة للمؤسسة.

5. بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى للمجتمع ككل، أن التطور الصناعي والتوسع في مجالات الخدمة المختلفة وزيادة الميل إلى الاستهلاك صاحبه العديد من التأثيرات السلبية الجانبية والتي لا يمكن أن تتحمل مسؤولية مكافحتها الدولة لوحدها نظرا لمحدودية مواردها وإمكاناتها، وبالتالي يصبح من الضروري أن تساهم المؤسسات بتخصيص جانب من عوائدها لمواجهة وتقليل الآثار السلبية على الحياة والمجتمع، وهنا

¹ علام نبيل محمد، اخضاع تكاليف الأداء الاجتماعي على مستوى المنظمة للقياس الفعلي، مرجع سبق ذكره، ص71

لا يمكن يترك المجال دون وجود إطار منظم للعلاقات يستوعب مبادرات المؤسسات ومن خلال هذه المبادرات تم تد جسور الثقة والتعاون مع الدولة والمجتمع¹.

6. تقلل من إجراءات الحكومة وقوانينها المتعلقة بالتدخل في شؤون الأعمال إن المبادرات الاجتماعية وحل المشاكل الملقاة تقليدياً على عائق الحكومة يقطع الطريق على طموحات وطروحات بعض السياسيين الراغبين في تقييد حرية الأعمال في المجتمع. إن الإحجام عن القيام بهذا الدور يولد الدافع لدى الحكومة بسن العديد من التشريعات والقوانين التي تقيّد من حرية المنافسة وازدهار الأعمال، وتضع مؤسسات تلك الدولة في موضع تنافسي ضعيف أمام مؤسسات دول أخرى.

ويعتقد البعض أن التردد والإحجام من قبل المؤسسات في الولايات المتحدة عن تبني دور اجتماعي أكبر سهل على الحكومات التدخل إلى سن تشريعات وضعت بموجبها المؤسسات الأمريكية في موقع الضعف في المنافسة الدولية وخاصة قياساً إلى المؤسسات في اليابان التي تجد نفسها دائماً في انسجام تام مع الدولة والمجتمع لكونها المبادرة إلى تبني برامج اجتماعية متنوعة تنعكس بعلاقات إيجابية بين جميع الأطراف.

7. الموازنة بين مسؤولية المؤسسة ونفوذها حيث إن المسؤولية الاجتماعية تقلل من النقد الموجه لهيمنة المؤسسات على القرارات المتعلقة بحياة الناس حيث يبدو في حالة التدخل والعلاقات الوطيدة بين السياسيين الحاكمين ورجال الأعمال المسيطرين على المؤسسات وخاصة الكبيرة منها قد يثير النقد وربما يولد حالة من عدم الثقة بالحكومات لهيمنة أصحاب رؤوس الأموال والأعمال على القرارات السياسية، إن

¹ Heslin, Peter A. and Ochoa, Jenna D, "Understanding and developing strategic corporate social Responsibility", Organizational Dynamics, Vol. 37, No. 2, 2008, pp. 125-144.

تبني دورا اجتماعيا أكبر يساهم في التقليل من الآثار السلبية هذه ويعطي إرتياحا وثقة من قبل المجتمع اتجاه المؤسسات الخاصة¹.

8. مصلحة المالكين حيث يتعزز موقف المؤسسة وتزداد مبيعاتها حينما تساهم اجتماعياً بإنعاش الوضع العام للدولة إن فكرة المردود المستقبلي الناجم عن الأثر الحسن الذي نتركه المساهمة الاجتماعية في نفوس الناس يجب أن يعزز وان لا يكون التركيز على المردود المادي الآني. إن حل إشكالية تعارض المصالح وخاصة مصلحة المالكين من جهة ومصالح الفئات الأخرى من جهة أخرى يمكن أن تكون المسؤولية الاجتماعية والمبادرات الطوعية وخاصة المستمرة منها مدخلا فعالا في زيادة الثقة وعدم تعارض المصالح.

9. امتلاك الموارد حيث أن المؤسسات وخصوصا الكبيرة منها تتمتع بموارد مالية وموارد فنية كبيرة يمكن معها أن تؤدي إنجازات اجتماعية هائلة إن أمثلة كثيرة يمكن أن تعرض هنا، فالجامعات مثلا يمكن أن يساهم في زيادة الوعي الاجتماعي والثقافي، وتعزيز إنتشار اللغات الأجنبية ودعم الأعمال الصغيرة عن طريق الاستشارات الفنية والتدريبية وهي تمثل مبادرات تعزز من رصيد هذه المؤسسات التعليمية، كذلك يمكن لمؤسسات أخرى أن تساهم بما يعزز رصيدها الاجتماعي.

10. تدابير وقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة التي ستبحث عاجلا أم آجلا، وهذه التدابير

يجب أن تتطور باستمرار وفي ضوء احتياجات المجتمع لها².

¹ العامري صالح مهدي محسن، والغالي، طاهر محسن منصور، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، مرجع سبق ذكره، ص76
² Hyun, Sunghyup. "Creating and Validating a Measure of Customer Equity in Hospitality Businesses: Linking Shareholder Value with Return on Marketing". Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University. (2009).p9

2-2: آراء المعارضين لتبني المسؤولية الاجتماعية:

إن حجج المعارضين لتبني دورا اجتماعياً أكبر من المؤسسات الخاصة هي في حقيقتها حججاً علمية وموضوعية تسحق المناقشة وإبداء الرأي بشأنها تدور أغلب هذه الحجج حول واحدة أو أكثر من التوجهات التالية¹:

1. إن تبني دورا اجتماعياً أكبر من قبل المؤسسات الخاصة يؤدي إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي جوهر وجود المؤسسات الخاصة فهذه المؤسسات وجدت أساساً للعمل وتقديم سلع وخدمات بنوعية عالية وبأسعار معقولة ومن حقها الحصول على عائد تعيد استثماره وتتوسع وبالتالي يمثل هذا مسؤولية معقولة للمؤسسات لكونها ستقوم بعمليات توظيف لمزيد من العاملين و دفع الضرائب للدولة والمساهمة في تحسين ميزان مدفوعاتها وما يتبع ذلك من مردود إيجابي على المجتمع بمفردات متعددة وهذه هي وجهة نظر الإقتصاديين الليبراليين وعلى رأسهم Milton Freidman الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد.

2. ذوبان الأهداف الأساسية الاقتصادية للمؤسسة وضمحلها مع مرور الزمن وزيادة مطالبة المجتمع والدولة للمؤسسات في تبني أهداف اجتماعية وتصبح المؤسسات عاجزة عن الإرتقاء بالإنتاجية العالية والاستثمار في البحث وتطوير تكنولوجيا الإنتاج وتقديم منتجات جديدة، وهذا الأمر سينعكس مرة أخرى بضعف في الأداء الاقتصادي للمؤسسات وبالتالي ستتراجع مبادراتها الاجتماعية بسبب عدم قدرتها على متابعة مثل هذه البرامج الاجتماعية.

3. تحميل المؤسسات كلفة عالية جراء الأنشطة الاجتماعية المتزايدة حيث أن قدرة المؤسسة ومهما كانت مواردها فهي محددة فإذا ما حملت بأهداف اجتماعية تتجاوز هذه القدرة أو تحد منها فإن المؤسسة

¹ Kotler, Philip & Keller, Kevin, Marketing Management Delivering High Customer Value, New Jersey Prentice Hall.2009.pp 221.222

ستعرض للمخاطر، وفي المقولة الشهيرة لمدير شركة General Motors " إن كل ما هو جيد وصالح لشركة جنرال موتورز هو بالتأكيد صالح لأمريكا ولكن ليس كل ما هو جيد وصالح لأمريكا هو جيد وصالح لشركة General Motors، إن هذه المقولة يجب أن لا تفهم سطحيا في إطار إعطاء الأولوية لمصالح الشركة على مصالح الدولة ولكن يجب أن تؤخذ في إطار أن قدرة الشركة محدودة قياسا إلى قدرة الدولة أو مواردها وأن إصابة الشركة بأذى سوف يؤدي إلى إلحاق الضرر بمصالح البلاد¹.

4. سلطة إضافية أكبر ستتمتع بها المؤسسات تعزز من نفوذها وقدرتها فإذا كانت المؤسسات تمتلك الموارد الاقتصادية فإن تعزيز هذه الموارد بسلطة اجتماعية إضافية سيجعل منها قوة كبيرة في المجتمع.

5. تفتقر المؤسسات إلى المهارات الكافية التي تمكنها من النهوض بالدور الاجتماعي بشكل صحيح من جانب ومن جانب آخر فإن هناك مؤسسات متخصصة بهذا الدور الاجتماعي يجب أن يعزز دورها وأن تتركس المؤسسات دورا أكبر للأداء الاقتصادي وتعزيز المنافسة وتنشيط الاقتصاد.

6. صعوبة المساءلة القانونية والمحاسبة عن الأنشطة الاجتماعية وترجع هذه الصعوبة إلى عدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الاجتماعي Social Performance Measurement.

7. لا توجد جهة عليا رسمية من الجمهور يمكن ان تتابع مدى الإنجاز الاجتماعي المتحقق، حيث أن عدم وجود مثل هذه الجهة يعقد من عملية التأكد من مدى الإنجاز المتحقق وقد يترك المجال للدعاء بدور أكبر مما هو واقع فعلا أو قد ينكر حق المؤسسة رغم تبنيها دورا اجتماعيا أكبر².

وهكذا يبدو أن حجج كلا الطرفين المؤيد والمعارض للمسؤولية الاجتماعية تبدو منطقية ومقنعة إذا ما أخذت في إطار الظرف لزيادة الدور الاجتماعي للمؤسسات بشكل كبير أو نقصان هذا الدور

¹ Kotler, Philip & Keller, Kevin, Marketing Management Delivering High Customer Value, OP.Cit.p222

² Narwal, Mahabir, Corporate Social Responsibility of Indian Banking Industry, Social Responsibility Journal, Vol.3, No, 7,2007. pp: 49-60.

وضموره بشكل كبير جدا. حيث أن تحميل المؤسسة دورا اجتماعيا يفوق طاقتها قد يربك أداء دورها الاقتصادي وتحقيق العائد المجزي والذي من خلالها تساهم بمبادرات اجتماعية من الجانب الآخر فإن الاهتمام بتعظيم الأرباح والأخذ بعين الاعتبار مصالح المساهمين بعيدا عن مصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة يجعل من المؤسسة نظاما اقتصاديا مغلقا وقائما بذاته لا تربطه علاقة طيبة مع المجتمع ولا تحمل المؤسسة ما يواجهه المجتمع من إشكالات تتطلب الحل. وفي إطار هذين التناقضين نرى أن هناك مدخلا وسطا يحاول أن يجعل من المؤسسة نظاما مفتوحاً على البيئة وضمنه تجد المؤسسة صيغة للموازنة معقولة بين الدور الاقتصادي الذي تلعبه بشكل فعال وتنافسي وكفاء وبين الدور الاجتماعي الذي تتبناه وتحاول من خلاله أن تكون لها دورا فعالا في المجتمع تساهم في تطويره وتنميته، ومعالجة قضايا التي تخصه ولكن حسب قدرتها.

المطلب الثالث: الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

هي مبادرة أعلنها الأمين العام للأمم المتحدة كوفي عنان جانفي 1999 ، يتطلب الميثاق وضع الإطار الاجتماعي والبيئي على المستوى الدولي، لدى المؤسسات الاقتصادية لتصبح أكثر احتراماً للقيم الاجتماعية والأخلاقية في ممارستها للتنمية الاقتصادية، وفي هذا الإطار فالإتفاق العالمي ليس أداة تنظيمية فهو لا ينظم أو يفرض أو يقيس سلوكيات أو أعمال المؤسسات، بل أنه يستند إلى المسائلة العامة والشفافية والمصلحة الذاتية المتنورة للمؤسسات للشروع في إجراءات هامة وتبادلها سعيا إلى تحقيق المبادئ التي يقوم عليها الإتفاق العالمي¹.

1- المبادئ العشرة التي يقوم عليها الإتفاق العالمي هي:

- يتعين على المؤسسات دعم واحترام حماية حقوق الإنسان المعلنة دوليا ضمن نطاق تأثيرها.

¹ Alain Jounot , RSE et développement durable , iso 26000 , évaluation , labels , Edition Afnor , 2010, PP 27 28

- ضمان عدم ضلوع المؤسسات في أي إنتهاكات لحقوق الإنسان.
- يتعين على المؤسسات الحفاظ على حرية إختيار العلاقات والإعتراف الفعلي بحق إبرام الصفقات الجماعية.
- القضاء على كافة أشكال العمل القسري والجبري.
- الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال
- القضاء على التمييز في الوظائف والمهن
- يتعين على المؤسسات دعم نهج وقائي يتعلق بالتحديات التي تواجهها البيئة.
- الاضطلاع بمبادرات لتشجيع المزيد من المسؤولية تجاه البيئة.
- التشجيع على تطوير وتعميم تقنيات صديقة للبيئة.
- يجب أن تعمل المؤسسة على محاربة الفساد بكافة أشكاله بما في ذلك الابتزاز والرشوة، وللإشارة فالإنخراط في الميثاق العالمي هو مبادرة طوعية مفتوحة أمام جميع المؤسسات¹.

2. المواصفات الدولية لايزو 26000

تم نشرها في نوفمبر 2010، تختص هذه المواصفة بالمسؤولية الاجتماعية، وهي تعبر عن اختصار RSE، " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات "، وتتحدد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إزاء تأثير قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة، حيث تترجم هذه المسؤولية بسلوك أخلاقي وشفاف، يساهم في تحقيق التنمية المستدامة ويتفهم حالة المجتمع وصحته، حيث تأخذ المؤسسة في حسابها توقعات الأطراف ذو العلاقة كما تحترم القوانين السارية المفعول، وتكون ملتزمة مع المعايير الدولية في سلوكياتها.

¹ - Alain jounot , RSE et développement durable , iso 26000 ,OP,Cit, pp 27 28

ومن خلال دمج المؤسسات للرهانات التي تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية في نشاطاتها وعلاقاتها

وهي كما يلي:

*الرهانات البيئية: تشمل التغير المناخي، انبعاث الغازات، تلوث الهواء، والماء. والتغير البيولوجي.

*الرهانات الاجتماعية: وتعلق بشروط العمل، الحالة الجيدة للعمال صحيا، التكوين، الأجور.

*الرهانات المجتمعية: تنبثق عن قضايا المجتمع، مثل احترام الأشخاص، عرض التنوع، مكافحة

الأنماط الجامدة، تقديم أنشطة لمساعدة الأشخاص الذين يعانون من صعوبات، أنشطة الرعاية¹.

وتعرف المواصفة ايزو 26000 على أنها: " شكل جديد للمراقبة الاجتماعية، وهي أداة مهمة

لتنظيم وتحقيق المسؤولية الاجتماعية"، وتتضمن هذه المواصفة أربع جوانب رئيسية للمسؤولية الاجتماعية

تتعلق ب²:

● الجانب الثقافي

● الجانب الاجتماعي الحضاري

● الجانب البيئي القانوني

● جانب المتعلق بالتنمية الاقتصادية

تقوم المواصفة ايزو 26000 على ما يلي³:

1. مساعدة المؤسسة في تناول مسؤوليتها الاجتماعية

2. تقديم التوجيه العملي المتعلق بما يلي:

¹ -Gérard Noel , Loic armand : communication responsable des entreprises , guide pratique a destination et des organisations professionnelles , (MEDEF) , Paris,2001 , P 7

² Alain jounot , RSE et développement durable , iso 26000 ,OP,Cit, pp 27 28

³ العامري صالح مهدي محسن، والغالي طاهر محسن منصور، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، مرجع سبق ذكره، ص78

-تفعيل المسؤولية الاجتماعية.

-التعرف على الأطراف المعنية والاشتراك معها.

-تعزيز مصداقية التقارير والإدعاءات بشأن المسؤولية الاجتماعية.

3.التأكيد على نتائج الأداء وتطويره.

4.زيادة رضا وثقة العملاء.

5.الترويج للمصطلحات المشتركة في مجال المسؤولية الاجتماعية.

وهذا للتماشي مع الوثائق والمعاهدات والاتفاقيات إلى جانب مواصفات الايزو الأخرى القائمة

بالفعل وعدم التعارض معها.

المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية في الشركات الدولية ومتعددة الجنسيات.

تمثل ظاهرة إنتشار الشركات متعددة الجنسيات حالة جديدة رافقت، تطور الاقتصاد العالمي وساعدت عوامل كثيرة على ظهور هذه الشركات حيث الاستثمار المباشر من قبل هذه الشركات في بلدان وقارات متعددة كما أصبح هناك العديد من الدول النامية ممن يمتلك أسهما مهمة في مثل هذه الشركات بل أصبحنا لا نتحدث عن جنسية معينة لمثل هذه الشركات، لقد أصبحت الساحة الدولية مجالاً للمنافسة لهذه الشركات، وتتطلب بالتالي من إدارة هذه الشركات أن تفهم طبيعة بيئات مختلفة اجتماعياً وقيماً وأخلاقياً وسياسياً وثقافياً وحتى اقتصادياً. إن هذا الأمر جعل من هذه الشركات في موقف المواجهة مع متطلبات اجتماعية متعددة ومختلفة نود الإشارة هنا إلى أمرين مهمين¹:

¹ العامري صالح مهدي والتميمي، شذى احمد علوان، "المرتكزات الاخلاقية في قرارات ادارة الانتاج والعمليات ومؤشرات قياسها"، مجلة افاق اقتصادية.

الأمر الأول: ضرورة أن تحترم وتتقيد هذه الشركات الدولية بالكثير من المعايير وأخلاقيات العمل الدولية إضافة إلى احترام التقاليد والأعراف السائدة محليا في الدول التي تتعامل فيها هذه الشركات. أما الأمر الثاني فيتمثل في العديد من التحديات التي تواجه الشركات والمآخذ التي تؤثر ضدها وفي مجالات متعددة نود أن نذكر بعضها وهي كالآتي¹:

1. إن الشركات متعددة الجنسيات في بداية ظهورها صاحبت تطور في العالم الرأسمالي فهي تمثل حالة للاستغلال والانتقال إلى حيث تتوفر الموارد الطبيعية الرخيصة وأجور العمل المتدنية لكي يتم الاستفادة منها بأقصى ما يمكن وتقديم منتجات رخيصة في دول العالم المختلفة. إن هذا الأمر لا يمكن تعميمه بصورة مطلقة على جميع الشركات متعددة الجنسيات فعلى العكس هناك شركات خدمت الدول التي دخلت فيها حيث طورت استخدام الموارد وحركت سوق العمل وتركت بصمات إيجابية في اقتصاد الدولة المضيفة.

2. يمكن أن يشار إلى حالات تجاوزت فيها الشركات متعددة الجنسيات إجراءات توفير العلامة المهنية في مكان العمل وكذلك عدم اهتمامها بتوفير ظروف عمل صحية ومناسبة مما قد يؤدي إلى خروقات مهمة فيما يتعلق بصحة العامل وسلامته كما حصل لشركة Union Carbide (تسرب الغاز 1984) والتي أدت الحادثة الشهيرة إلى موت الآلاف من العاملين في الهند وغيرهم من المسنين. ولكن الأمر الإيجابي الآن هو الضغوط التي تمارسها الصحافة والإعلام وسرعة إنتقال المعلومات وكذلك انتشار المبادئ الديمقراطية ساهمت في التقليل من حدوث هكذا حوادث وعززت من إجراءات السلامة المهنية وشدت من الرقابة على تصرفات الشركات متعددة الجنسيات في هذا المجال².

3. هناك حالات من الفساد الإداري ودفع رشاي والتواطؤ مع السياسيين والمنفذين في البلدان النامية خاصة مما يؤثر على سمعة هذه الشركات على المدى البعيد ويجعلها عرضة للانتقاد من قبل شعوب

¹ مصطفى محمد، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2003، ص47

² سرمد كوكب الجميل، المسؤولية الاجتماعية للاستثمار الأجنبي، مجلة علم إنسانية، العدد 18، فبراير 2005، ص45

هذه البلدان ولكن تطور الحياة السيادية وجنوح الكثير من البلدان نحو محاربة الفساد والتنمية السياسية في مختلف دول العالم قتل من هذا الأمر كثيرا.

4. خرق القيم والعادات والتقاليد حيث أن العاملين في هذه الشركات أو تصرفات هذه الشركات تؤدي إلى تجاوز يكون كبيرا في بعض الأحيان للأعراف السائدة وهو أمر حساس بالنسبة للمجتمعات في الدول المضيفة ويحصل هذا إما بسبب الجهل في معرفة التقاليد والثقافة السائدة، أو قد يكون بسبب تعارض هذه الأعراف مع مصالح الشركة في المدى القصير، وهنا يجب ملاحظة هذا الأمر من قبل إدارة الشركة. ولا بد من الإشارة إلى أن خطوات مهمة في هذا الإطار تتخذها الجامعات والمعاهد لتجاوز هذه المشكلة، حيث أن هناك مواد دراسية للطلاب الذين يتوقع أن يعملوا في شركات متعددة الجنسيات أو في بلدان أخرى تتعلق بالثقافة المحلية أو الدين السائد في ذلك البلد¹.

5. من المآخذ الأخرى المهمة والتي تحظى باهتمام كبير هو مسألة التلوث ودفن النفايات بشكل عام وخاصة النووية منها. فقد استغلت هذه الشركات الكبرى وجودها في الدول النامية بالذات وبسبب القصور في تطور مؤسسات المجتمع المدني ونقص الديمقراطية والفساد الإداري السائد وعدم فاعلية أجهزة الرقابة المحلية وقصور الرأي العام فقد استغلت هذه الشركات هذه الجوانب وأتت للعمل هاربة من مؤسسات مجتمع مدني متطورة وضاغطة وتسببت في تلوث كبير أو قامت بدفن نفايات نووية أو سامة².

ومع وجود هذه المآخذ إلا أن الشركات متعددة الجنسيات تعتبر ظاهرة جديدة بالدراسة والعناية، فهذه الشركات تحاول تطوير استثماراتها في دول تتوفر فيها الاستقرار السياسي والأمني بالإضافة إلى بيئة اقتصادية ملائمة. كما أن دول العالم اليوم تتبارى في تقديم الإغراءات لغرض

¹ وهيبه مقدم، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المنعقد في نيسان 2009، ص65

² الغدير عمر راشد وحداد، شفيق إبراهيم، مدى إدراك العاملين في البنوك التجارية لأنشطة التسويق الاجتماعي / دراسة ميدانية على البنوك التجارية في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 8، العدد الأول، عمان، الأردن، 2005، ص ص94-108.

جذب شركات متعددة الجنسيات على أراضيها ولكن هذا الأمر لا يحصل إذا لم تتوفر البيئة الملائمة من الناحية السياسية والاقتصادية. وعادة ما تكون الدول النامية مغرية من الناحية الاقتصادية بسبب توفر الموارد الطبيعية والقوة العاملة الرخيصة والسوق الاستهلاكي والعمل الرخيص نسبيا ولكن هذه الدول لا تتمتع ببيئات سياسية ملائمة بسبب مخاطر الاضطرابات والحروب والإرهاب وعدم نضوج الجهاز السياسي بشكل عام. ويمكن أن نذكر هنا أن بعض الشركات قد أحدثت نقلة نوعية في حياة الدولة أو المنطقة التي تواجدت فيها من حيث تطوير البنى التحتية والنهوض بالمستوى المعاشي والاجتماعي والثقافي للمجتمع المحلي ومن أمثلة هذه الشركات شركة ارامكو في المملكة العربية السعودية وما أحدثته من تأثير إيجابي هناك وكذلك مؤسسة "كولبنكيان" في العراق. ومن الايجابيات المهمة للشركات متعددة الجنسيات وكما أثبتته واقع الحال في دول نامية عديد هو ما تدخله من ممارسات إدارية تؤدي إلى تغييرات في الأنماط والعادات السلبية اتجاه العمل والوقت والتعامل الإنساني¹.

المبحث الرابع: أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

عرض بعض الباحثين عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إطار عام يغطي مجموعة من الأبعاد، حيث أن هذه العناصر يمكن أن تتكيف بقياسات مختلفة وفق إعتبار طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها وتأثير فئات أصحاب المصالح المختلفين، وحسب Carroll فإن المسؤولية الاجتماعية تضم أربعة عناصر جوهرية رئيسية وهي: الإقتصادي Economic، والأخلاقي Ethical، القانوني Legal، الخيري Philanthropy، وفي هذا الإطار قدم Carroll مصفوفة فيها هذه العناصر الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر على كل واحد من المستفيدين في البيئة، حيث أن فهم هذه العناصر الأربعة للمسؤولية الاجتماعية التي

¹ Anselmsson, Johan & Johansson, Ulf, Corporate Social Responsibility and the Positioning of grocery brands" An exploratory study of retailer and manufacturer brands at point of purchase, International Journal & Distribution Management, Vol.35, No.10, 2007, pp.835-856.

قدمها Carrol يتطلب إيجاد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل ومتطلبات تلبية حاجات المجتمع من المفترض تليتها من قبل المؤسسات. في حين يتوقع المجتمع من المؤسسات أن تلعب دوراً أكبر فيما يخص العنصر الأخلاقي والخيري، علماً بأن هذا الأخير يمثل في حقيقته رغبات مشروعة للمجتمع من المفترض أن تتبناه المؤسسات، وقد وضع كروول Carrol هذه العناصر بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية، وكما هو موضح في الشكل التالي:

شكل (1-8): هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: العامري صالح مهدي محسن، والغالي، طاهر محسن منصور، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن. 2005، ص 139

إن مسؤولية الشركة الاجتماعية الشاملة Corporate Social Responsibility هي حاصل مجموع العناصر الأربعة ، و التي أوردها Carroll بشكل معادلة¹:

المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية
+ المسؤولية الاجتماعية الخيرية

المطلب الاول: البعد الإقتصادي: " المسؤولية الاقتصادية"

تتمثل المسؤولية الاقتصادية للمؤسسة في مجموعة من المسؤوليات التي يجب أن تتحملها المؤسسة، كإنتاج سلع وخدمات ذات قيمة للمجتمع بنوعية جيدة وبأسعار معقولة، من خلال تبني طرق إنتاج حديثة تقلل الضائع من المواد الأولية والمنتجات وتخفض التكاليف، ويندرج ضمن هذا البعد كذلك توفير البيئة الملائمة للعمل، والعدالة الوظيفية وإتاحة فرص التقدم للعمال والحفاظ على أمنهم وسلامتهم، وكذلك العمل على المحافظة على البيئة والاستغلال المستدام للمواد الأولية والموارد الطبيعية من خلال استخدام تكنولوجيات حديثة وغير ملوثة.

ومن الأمثلة على تحمل المسؤولية الاقتصادية ما قامت به شركة السيارات الألمانية BMW، حيث خفضت ساعات العمل الأسبوعية من 37 إلى 31 ساعة، مع الحفاظ على المرتبات كما هي، وما قامت به مؤسسة إنتاج الإسمت بعين الكبيرة بمدينة سطيف، حيث قامت بتركيب مصاف ذات تقنية كبيرة لإسترجاع الضائع من الإنتاج والحد من التلوث الذي يسببه الغبار المتصاعد².

¹ صالح مهدي محسن، والغالي طاهر محسن منصور، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، داروائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن. 2005، ص140

² مولاي لخضر عبد الرزاق وبوزيد سايج، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي غرداية، 23-24 فيفري 2011.ص10

المطلب الثاني: البعد القانوني: "المسؤولية القانونية"

فالبعد القانوني إذا هو جانب من المسؤولية تحدده عادة الحكومة عن طريق قوانين وأنظمة وتشريعات تعمل على تقويم سلوك المؤسسة بما يتناسب مع عادات وقيم المجتمع، والإبتعاد عن طرق المنافسة غير المشروعة وتلتزم المؤسسة بإحترامها، فالبعد القانوني يعمل على حماية المؤسسات من بعضها، وحماية العمال الذين يشتغلون فيها مثل القوانين المتعلقة بسلامة العمال وظروف العمل، منع تشغيل الأطفال القصر والقوانين التي تمنع التمييز بين الرجل والمرأة، وكذا قوانين حماية المستهلكين من خلال منع تسويق المواد الضارة وتحديد قواعد خاصة بها أو منع المنتجات التي تتنافى مع ثقافة المجتمع، إضافة إلى حماية البيئة مثل القوانين التي تحد من انبعاثات المؤسسة وكيفية معالجة النفايات الخطيرة وطرق تخزينها وإتلافها.

كما يتضمن هذا البعد حق المساءلة، وهو حق الأطراف ذوي العلاقة في طلب توضيحات من المسيرين حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتقبل الانتقادات الموجهة إليهم وتحمل المسؤولية عن الفشل أو عدم الكفاءة أو الخداع والغش.¹

المطلب الثالث: البعد الأخلاقي: "المسؤولية الأخلاقية"

الأخلاق هي الضوابط والمعايير التي تستند إليها المؤسسة لتحديد ما هو صحيح وما خاطئ، وبما أن القيم والأخلاق أصبحت من الدعائم التي يقوم عليها الاقتصاد اليوم، ولم تعد مسألة هامشية فعلى المؤسسة أن تستوعب الجوانب الأخلاقية والقيمية للمجتمع، وتمارس أعمالها ضمن قواعد وضوابط هذه القيم ومنها إحترام حقوق الإنسان، وإحترام عادات وتقاليد المجتمع وتقديم ما يتوافق معها من منتجات، وتنبع هذه الإلتزامات الأخلاقية من²:

- ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته.

¹ صالح مهدي محسن، والغالي طاهر محسن منصور، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2005، ص142

² علام نبيل محمد، اخضاع تكاليف الأداء الاجتماعي على مستوى المنظمة للقياس الفعلي، مجلة الإداري، العدد 74، مسقط، 1998، ص 13.

- العوامل الشخصية وما يرتبط بالتكوين الأسري وتأثير الجماعات المرجعية.
- المؤسسة وثقافتها.
- القوانين والسلوكيات الأخلاقية المرتبطة بالمهن والصناعات المختلفة.
- وما يعزز الالتزام بالمسؤولية الأخلاقية:
- وجود مدونة أخلاقية تعطي تصورا عن كيفية التعامل في مختلف المواقف، وتساعد على نشر ثقافة تنظيمية تعزز الاهتمام بالجوانب الأخلاقية من طرف المسيرين والعمال.
- وجود مبادئ إرشادية للسلوك الأخلاقي داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: البعد الإنساني: المسؤولية الخيرية " الإنسانية "

هي خدمة تلتزم المؤسسة طواعية بتقديمها للمجتمع من خلال تحسين جوانب الحياة فيه والمساهمة في حل مشاكله، ودعم القضايا البيئية كاستخدام مواد صديقة للبيئة، وتبني أنظمة إنتاج خضراء مثل نظام الإنتاج الانظف، ودعم مؤسسات المجتمع المدني، ومن أحسن الأمثلة على ذلك سعي مؤسسة مايكروسوفت لمحاربة البعوض في دول إفريقيا جنوب الصحراء للحد من إنتشار مرض الملاريا.¹

¹ مولاي لخضر عبد الرزاق وبوزيد سايج، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، مرجع سبق ذكره، ص11

الخلاصة

نستنتج من خلال ما تقدم أن أخلاقيات الأعمال تعد اليوم من الأمور المهمة لشغل الوظيفة في المؤسسة وانه هناك تماثل وعلاقة متداخلة بين أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية إذ أن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إحدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات الأعمال، حيث أن أولوية الكفاءة في تعظيم موارد المؤسسة من أرباح وما شابه ذلك كانت في المرحلة الأولى ولغاية ستينات القرن العشرين في حين نرى أن المرحلة الثانية كان التركيز على المسؤولية الاجتماعية في الأدبيات الإدارية إلى جانب التأكيد على الكفاءة خلال سنوات السبعينات ومن ثم الانتقال أو التحرك إلى التركيز على أخلاقيات الإدارة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة . اذن يمكن القول ان هنالك تداخل كبير بين المفاهيم وبالتحديد بدايات ممارسة شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية منذ الثورة الصناعية وبدايات القرن العشرين داخل المصانع ومن خلال الاهتمام بظروف وبيئة العمل ونوعيتها وهكذا وبعد السبعينات إلى وقتنا الحاضر أصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد أخلاقي جعلها تتداخل مع أخلاقيات الأعمال وأخلاقيات الإدارة عموماً، فالمؤسسة عليها أن تبحث عن كل شيء يحكمها ويسير عملها بان تنسجم والمعايير الأخلاقية في العمل وتهتم بأخلاقيات الأعمال المتماثلة مع المسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

تمهيد:

تعتبر الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً، وذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها، وقد دفعت حدة التنافس في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية، إذ تقوم هذه الأخيرة على مبدأ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والفرص التي تسعى إلى تعزيزها وكذا نقاط الضعف والتهديدات التي تحاول القضاء عليها أو تتماشى معها، بالرغم من أن البيئة التنافسية ضغوطاً مستمرة على المؤسسة، إلا أن هذه الأخيرة تسعى دوماً للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق استراتيجيات متعددة، حيث يعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر والمحدد لنجاح المؤسسة هو الموقف التنافسي لها، ومن هذا تصنف نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانياً، وينجم ذلك عن عمليتي الجذب والدفء بين الثنائية (بيئة - ميزة) باعتبار أن البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة، وتضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة تزيد من تعقدها وترفع من شدة قواها التنافسية.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الميزة التنافسية للمؤسسة كأداة يمكن من خلالها للمؤسسة أن تحقق أهدافها، وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل التنافسية المؤسسة.

المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: محددات واستراتيجيات بناء الميزة التنافسية ومصادرها.

المبحث الرابع: أبعاد الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل التنافسية المؤسسة

لقد أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات، سواء كانت مؤسسات عالمية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وقد بدأ يظهر جليا في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد في الآونة الأخيرة. وعليه سنحاول التطرق إلى مفهوم التنافسية، ومعالجة بعض القضايا الأساسية التابعة لها في عصر يتميز بسرعة التحولات في شتى المجالات و بروز ما يسمى بالعمولة الاقتصادية، التي وسعت من الأسواق ومنها ظهور التنافسية الدولية والعالمية.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار بعد ظهور كتابات بوتر (Porter) والتي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات، ويختلف الكتاب والباحثون في مضمونه حيث يرى البعض أنها فكرة واسعة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي ويرى البعض الآخر أنها فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر والتجارة¹.

لذلك نجد انه لا يوجد تعريف لمفهوم المنافسة متفق عليه، الأمر الذي يعني أن تعبير المنافسة يوحي بمعاني كثيرة للعديد من المهتمين به، فالبعض يربط المفهوم بالتكلفة المنخفضة أو سعر الصرف، والبعض الآخر يربطه بالقيادة التكنولوجية أو معدل النمو والإنتاجية أو بميزات التجارة الخارجية.

ولهذا فإنه من المناسب أن يجرى التحليل على مستويات ثلاث²:

مستوى الدولة (الاقتصاد الوطني)، مستوى القطاع، مستوى المؤسسة.

¹ PORTER Michael, l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancéInter-1986 .edition, Paris.p66

² إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص56

أولاً: التنافسية على مستوى الدولة

يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية البلد بأنها: القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي . كما تعرف هيئة الولايات المتحدة للمنافسة الصناعية (AS Commission On Industrial Competitiveness) تنافسية الدولة بأنها¹: " قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في امتحان أو اختيار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تحافظ وتوسع الدخل الحقيقي للمواطنين"

وتعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوروبية (OECD) التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني على أنها: الدرجة التي يستطيع البلد، في ظل أسواق حرة وعادلة لإنتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختيار الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل، هذا ويرى البعض أن التنافسية هي: قدرة البلد على توليد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس إلى منافسيه في الأسواق العالمية².

يتضح من خلال هذه التعاريف أن تنافسية البلد تنطلق من اعتبار النمو ليس هو الهدف الوحيد، إذ غالباً ما يتم الاهتمام بالتشغيل واعتبارات نموية أخرى لا تهتم بها المؤسسات، فالمؤسسات الاقتصادية لا تعمل في فراغ، وإنما تمارس نشاطاتها في بيئة وطنية محددة (الدولة). وهذه البيئة الوطنية قد تكون معززة لتنافسية المؤسسات أو معوقة لها.

¹ روبرت بيتس، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء المزايا التنافسية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص156

² عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغير قواعد اللعبة، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص64

ثانيا: التنافسية على مستوى القطاع

فيما يتعلق بالتنافسية على مستوى القطاع فهي تعني: القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا) ، وبالتالي التميز في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلق بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة¹.

ويكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل (Total Factor Productivity) فيه مساويا لها لدى المؤسسات الأجنبية المنافسة أو أعلى منها أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب أو يقل عنها وثمة العديد من الدراسات التي أجرت مقارنات دولية للإنتاجية الكلية للعوامل ونموها حسب مختلف القطاعات الاقتصادية، وأجرت تقسيما لفوارق الكلفة وأصول التفاوت في مستويات الإنتاجية.

ثالثا: التنافسية على مستوى المؤسسة

يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها²: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

¹ عوده أحمد بني أحمد ، وليد مجلي عواوده ، العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد(33)، العدد (4)،2011.ص6

² فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر،الإسكندرية، 2000.ص25

كما عرفت التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها¹: القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا) وتعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة خطوة أمامية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليا والمستوى الثالث للتنافسية أي التنافسية على مستوى المؤسسة هو محل الاهتمام، كما يتضح أن العلاقة بين التنافسية على المستويات الثلاث المشار إليها سابقا وهي²: الدولة، القطاع والمؤسسة هي علاقة تكاملية إذ أن أحدها يؤدي إلى الآخر فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة.

تجدر الإشارة إلى أن البعض يخلط بين مفهوم التنافس (المنافسة) والقدرة التنافسية إلا أن هناك فرق مفاهيمي مهم بينهما حيث أن التنافس (المنافسة) هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في الدولة المعنية وبالتالي الشروط التي تصف السوق في هذه الدولة بينما نجد التنافسية بصفة عامة هي قدرة الدولة على تصريف بضائعها في الأسواق الدولية ولا شك أن التنافس والتنافسية يؤثران على بعضهما البعض الآخر حيث أن اشتداد المنافسة في الأسواق المحلية سوف تزيد من التنافسية الدولية والعكس صحيح أي أن رفع القدرة التنافسية للدولة سيكون لها تأثير على شكل التنافس في الأسواق المحلية³.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط01، 1999، ص27

² بلعيا خديجة ، مغموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكتساب الميزة التنافسية في منظمات الأعمال ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف 2010، ص7

³ مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال- الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998 ص37

المطلب الثاني: أهمية التنافسية:

لم تعد التنافسية مجرد الإنتاج بأقل التكاليف بل تعدت ذلك في اقتصاد تتنافس إلى ترسيخ مبدأ الجودة /التميز، وهو ما يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف ويحتاج النهوض بالجودة والتنوعية إلى موارد بشرية علمية تستطيع السيطرة على التكلفة وإبداع أشكال التميز والإتقان في المنافسة¹.

وإذا كان الاندماج أو الانفتاح على العالم ضمن منظومة الاقتصاد العالمي أمراً حتمياً أمام الدول بصفة عامة، فإن الاستفادة من الفرص التي يوفرها لتحقيق النمو الداعم ليست نتيجة حتمية بل تخضع لقوانين المنافسة المفتوحة على مستوى الدول والمؤسسات وحتى الأفراد، وتتمثل أبرز التحديات التي تطرحها البيئة العالمية الجديدة في تعزيز القدرة على توليد الدخل واستمرارية النمو في ظل هذه البيئة الدولية التي أصبح شعارها البقاء للأفضل مما يستدعي تحديث الهياكل الإنتاجية وتحسين كفاءتها وتطويرها والنهوض بالعنصر البشري وتحسين بيئة الأعمال واجتذاب رأس المال الأجنبي².

ويعتبر دعم التنافسية الوسيلة الرئيسة للاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء لرفع التحديات المذكورة وهو الأمر الذي جعل التنافسية موضع اهتمام الدول والمنظمات الدولية والمؤسسات وأصبح لها مجالس وهيئات وإدارات ولها سياسات واستراتيجيات ومؤشرات. ونذكر على

¹ جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002.ص45
² زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2010، ص5

سبيل المثال أن مجلس سياسة التنافسية في الولايات المتحدة يعتبر هبوط التنافسية الاقتصادية أحد العناصر التي تهدد الأمن القومي للبلاد¹.

وفي اقتصادنا المعاصر أصبحت التنافسية أكثر ضرورة فهي تؤثر في المؤسسات التي تحتاج إلى تنمية فضلا عن مجرد توفير البقاء، وأيضا في الأفراد الذين يريدون الحفاظ على وظائف عملهم كما تؤثر في الأمم التي ترغب في استدامة مستويات معيشية أفرادها وزيادتها. ومما عزز من مناخ التنافس ورسخ القناعة بأهمية التنافسية تلك التغيرات الحاصلة على النشاط البشري من مختلف جوانبه في التنظيم الاقتصادي وفي التنظيم الاجتماعي والسياسي إضافة التطورات العلمية والتكنولوجية².

المطلب الثالث: أسباب المنافسة

تعددت الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر ومن أهم تلك الأسباب³:

1. ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات (Gatt) ومنظمة التجارة العالمية.
2. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، مصر، 1996، ص35

² طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعالة الأساسيات والتطبيق، القاهرة، المتحدة بالإعلان، ط09، 1999، ص 190.

³ APTER, J, Maitriser la flexibilité de l'entreprise: une méthode de gestion et ses applications/ ,Paris: MASSON. 1985p77

3. سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الإنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

4. دقة نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.

5. مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في عدة الأسواق، تحوّل السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ونتيجة للأسباب السابقة يتمتع المستهلكون والمشترون عموماً سواء من الأفراد والمؤسسات بميزة تعدد البدائل وانفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة والاختيار من بين المنتجات والخدمات المتنافسة مما يضع المنافسين في موقف صعب يتطلب بذل الجهد الأكبر أي المزيد من التنافس لإرضاء العملاء والاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين¹.

كذلك يتمتع المنافسون في مختلف قطاعات الإنتاج في معظم دول العالم بوفرة المعلومات العلمية ونتائج التطورات التقنية نتيجة كثافة عمليات البحث العلمي والتطوير التقني التي تتولاها مؤسسات عديدة في الجامعات ومراكز ومعاهد التطوير التقني سواء الحكومية أو التابعة للقطاع

¹ APTER, J, Maitriser la flexibilité de l'entreprise: une méthode de gestion et ses applications. OP,Cit,p78

الخاص وكذا مكاتب الاستشارات والبحوث المتخصصة في جميع مجالات الإنتاج والأعمال. والنتيجة أن هذا التدفق لنتائج البحوث والتطورات التقنية يتيح للمؤسسات المعاصرة الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر إلى تكوين إمكانيات للبحث والتطوير خاصة بها.

ومن ثم توفر الاستثمارات الطائلة والتي قد لا تكون متاحة لها فضلا عن اختصار الوقت والجهود، كل ذلك يصب في اتجاه مزيد من القدرات والجهود التنافسية والخلاصة النهائية لجميع تلك الأسباب أن تحول السوق في معظم دول العالم وبالنسبة لأغلب السلع والخدمات إلى سوق مشتريين Buyers Market يكون القرار فيه نظرا للمشتريين الذي يتمتعون بفرص بديلة¹.

المطلب رابع: الإستراتيجيات التنافسية (Competitiveness Strategies)

تحقق المؤسسة مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، ومن خلالها تتحدد الكيفية التي تتنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة.

وبعد الإطلاع على بعض الأبحاث في هذا المجال وجد أن معظمها اعتمدت المؤسسات على إستراتيجيات (porter) كنقطة إنطلاق وكان لذلك أثر كبير في مجال الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسات بصورة عامة وفي مجال الإستراتيجيات التسويقية التنافسية بصورة خاصة، وكما هو معلوم فإن (porter) إقترح ثلاث إستراتيجيات، هي (قيادة التكلفة، التميز، التركيز) وشدد على أهمية أن لا تكون المؤسسة في موقف العالق في الوسط (Stuck In Middle)، أي أن تتبع إستراتيجية واحدة من الإستراتيجيات دون الخلط بينها².

¹ سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، دار الكتب، الإسكندرية، 2001، ص 367.

² مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال- الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998ص37

إقترح (Porter, 1980) إستراتيجيات للتفوق في الأداء على المنافسين وهما: إستراتيجية التكلفة الأقل وإستراتيجية التميز والتركيز، ويمكن تطبيق هذه الإستراتيجيات في المؤسسات كالتالي¹:

1- إستراتيجية قيادة الكلفة (lower cost strategy) (الكلفة الأقل):

تجسد هذه الإستراتيجية مدى قدرة المؤسسة أو وحدة الأعمال على تصميم وإنتاج وتسويق منتج مقارن بدرجة كفاءة وجودة أعلى من المنافسين.

ترتكز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الإعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة، فالتركيز على هذه الإستراتيجية يتمثل في تقديم خدمة معينة وعرضها في سوق يتميز بحساسية للسعر، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الإعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام المعلوماتية (الحاسب الآلي، الرجل الآلي...) لتخفيض القوى العاملة².

2 - إستراتيجية التميز: Differentiation Strategy

وتعني قدرة المؤسسة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للعميل في خدمة أو منتج ذي جودة عالية ومواصفات خاصة متميزة، وعلى المؤسسة قبل أن تستخدم إحدى هذه الإستراتيجيات، إختيار مدى التنوع في المنتجات التي ستقوم بإنتاجها، ونوع قنوات التوزيع التي سوف تستخدمها، وأنواع المشترين والمناطق الجغرافية التي ستقوم بخدمتها، وأخيرا الصناعات ذات

¹ PORTER, Michael, Choix stratégiques et concurrence /; trad. par Philippe DE LA VERGNE. ed. .ECONOMICA, paris.1982,p95

² PORTER, Michael, Choix stratégiques et concurrence /; trad. par Philippe DE LA VERGNE. ed. .ECONOMICA, paris.1982,p95

العلاقة التي ستنافس فيها، تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لخدماتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ويمكن خلق مثل ذلك التمايز للمؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة انتفاع المستفيدين من الخدمات، وتنمية درجة ولاء مرتفعة لهم، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز، هما:

- الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك مقابل انتفاعه من الخدمة.

- الوسيلة الثانية تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء الخدمة، عن تلك التي توجد في خدمات المنافسين¹.

3 - استراتيجية التركيز: Focus Strategy

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس التركيز على جزء محدد من السوق أو منطقة جغرافية صغيرة بدلا من تغطية السوق ككل للوصول إلى أفضل موقع فيه، ويمكن تبرير هذه الإستراتيجية على أساس أن المؤسسة التي تقوم بتلبية فئة معينة من الزبائن تكون أكثر قدرة على كسب الزبائن الذين يتوجهون إلى السوق².

إن الإستراتيجيات التنافسية تتم صياغتها في ضوء طبيعة العلاقة بين كل من الميزة التنافسية ومدى المنافسة، من حيث الهدف الضيق والهدف الواسع، ويتضح ذلك من خلال مصفوفة (بورتر porter) لتوليد الإستراتيجيات التنافسية، حيث يوضحها الجدول التالي في مجال المنافسة:

¹ نجم عبود نجم ، ادارة الابتكار: المفاهيم والخصائص و التجارب الحديثة ،الأردن : داروائل للنشر ،2003، ص:302
² رعد حسن الصحن ، إدارة الإبداع والابتكار ، سوريا : دارالرضا للنشر، 2000 ، ص28

الجدول (1-2) مصفوفة بورتر porter لتوليد الإستراتيجيات التنافسية

Competitive scope	BROAD	COST LEADERSHIP	DIFERENTIATION
	NARROW	COST FOCUS	DIFFERENTIATION FOCUS

LOWER COST

DIFFERENTIATION

COMPETITIVE ADVANTAGE

Source : PORTER, Michael, Choix stratégiques et concurrence /; trad. par Philippe DE LA VERGNE. Ed. .,ECONOMICA, paris.1982,p97

ويتضح من الجدول التالي، أن الهدف الأساسي لإعتماد البديل الإستراتيجي هو خلق الميزة التنافسية وديمومتها، فعندما يكون مجال المنافسة واسعة والميزة التنافسية تستند إلى الكلفة الأقل، فإنه يمكن إعتماد إستراتيجية القيادة الشاملة للكلفة، ولكن عندما يكون مجال المنافسة محدودا (ضيقتا)، فإنه يتم التركيز على الكلفة وتقليل تكلفة جميع الأنشطة والفعاليات الإدارية، أما عندما يكون مجال المنافسة واسعا وتستند الميزة التنافسية إلى التمييز فإنه يمكن إعتماد إستراتيجية التمايز التنافسية ولكن عندما يكون مجال المنافسة محدودا فإنه يتم التركيز على التمايز.

وفيما يلي جدول يوضح متطلبات استخدام الإستراتيجيات التنافسية.

جدول (2-2) متطلبات استخدام الإستراتيجيات التنافسية

المتطلبات التنظيمية	المتطلبات من حيث المهارة و الموارد	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - رقابة شديدة على التكلفة - تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة. - حواجز تعتمد على حجم المبيعات 	<ul style="list-style-type: none"> - استثمار رأسمالي وإمكانية توفير رأس المال - مهارات هندسية وفنية. - إشراف مكثف وكفؤ على اليد العاملة. - تصميم الخدمات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع. - نظام الترويج 	قيادة الكلفة
<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق بين الوظائف وخاصة التطوير والتسويق - مقاييس وحوافز ذاتية. جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة 	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات ومهارات تسويقية عالية. - مواصفات متميزة في الخدمات. - قدرات عالية في مجال البحوث - سمعة المؤسسة في مجال الريادة في مجال الجودة أو التكنولوجيا - قنوات ترويجية فعالة. 	التميز
<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات موجهة إلى قطاع معين من السوق 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات موجهة إلى قطاع معين من السوق 	التركيز

المصدر: رعد حسن الصحن، إدارة الإبداع والابتكار، سوريا: دار الرضا للنشر، 2000، ص28

4- مخاطر الاستراتيجيات التنافسية (Competitiveness Strategies Risks)

لا توجد إستراتيجية تنافسية مثالية تضمن النجاح التام، فكل استراتيجية من الاستراتيجيات التي قام (Porter) بتحديدتها تنطوي على بعض المخاطر، وعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق إحدى الإستراتيجيات أن تتأكد أن نتائجها تتميز عن المؤسسات المنافسة، وإلا فإن الزبائن سيدركون

أن الجودة العالية والخدمة التي يحصلون عليها لا تبرر السعر الذي يدفعونه. والجدول الآتي يوضح المخاطر التي تتعلق بتطبيق استراتيجية خفض التكلفة واستراتيجية التميز¹.

جدول (3-2) مخاطر استخدام الإستراتيجيات التنافسية

مخاطر استراتيجية قيادة الكلفة	مخاطر استراتيجية التميز	مخاطر استراتيجية التركيز
لا تدوم طويلا بسبب:	لا تدوم طويلا بسبب:	استراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما:
- التقليد من جانب المنافسين.	- أن أساليب التميز تصبح أقل	- يصبح قطاع السوق المستهدف غير
-التغيير التكنولوجي	أهمية للمستفيدين بسبب تغير	جذاب هيكلها بسبب التلاشي
- توفر معدات جديدة آلية.	سلوكياتهم	التدرجي لهيكله أو تلاشي الطلب
- الاهتمام المفرط بالعمليات	-زوال عوامل التمييز	عليه.
الداخلية مما يزيد من خطر القدرة	- التقليد من جانب المنافسين.	- دخول المنافسين الكبار هذا القطاع
على تحصيل وإدراك احتياجات	- السعر المرتفع الذي لا يبرر	وعلى نطاق كبير بسبب تضاعف
السوق	عوامل تميز الخدمة بالنسبة	الفروق بين هذا القطاع وغيره من
	للمستفيد	القطاعات الأخرى، وبسبب ميزات
	- اختيار تمييز المنافسين الآخرين	السوق الشاملة
	الفعال أكثر من عوامل تمييز الشركة	- ظهور شركات جديدة تتبع
	- لا مبالاة وعدم حاجة الزبائن.	استراتيجية الآخرين الفعال أكثر من
		عوامل التركيز على نفس القطاع
		السوقي تمييز المؤسسة.

المصدر: فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية،

2000.ص70

¹ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.ص68

المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية:

من خلال مراجعة أدبيات التسيير يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى "1939 Chamberlin" ثم إلى "Selznick, 1959" الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف "شاندلر" و "هوفر" (Schendel & Hofer) الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من "بورتر" و "داي" (Porter, 1984 & Day 1985) الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرا أنها تعد هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقها في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية¹.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

كما يرى "بورتر Porter" أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، "فالميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع متميزة في المنتج تعوض بشكل واضح الزيادة السعرية المفروضة"².

ينظر للميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية"، وبالتالي فهي استثمار مجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم. وهو ما يتأكد من خلال التعريف التالي على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها

¹ GERVAIS, Michel, Stratégie de l'entreprise /; 4^{ème} édition, ed. ECONOMICA. Paris, 1995.p102

² HAMADOUCHE, Ahmed, Méthodes et outils d'Analyse Stratégique.ed. CHIHAB, Alger.1997.p89

بهدف إنتاج جيد و متميز ومن تحقيق الإشباع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها"¹.

بينما يري "Mcftridge" أن الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن تتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوي مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح"².

وتعرف الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها استراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى"³.

كما تعرف بأنها "كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات وما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل"⁴.

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

¹ HAMDI, Kamel, Comment diagnostiquer et redresser une entreprise . ed. .1995.RISSALA, Algerp74

² AIT EL HADJ, Smaïl, l'Entreprise face à la mutation technologique, Editions. d'Organisation, paris, 1989.p65

³ غالب محمد البستاني، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، أبحاث اقتصادية، جامعة الامام بن سعود، السعودية، العدد التاسع، 2011، ص5

⁴ محمود جاسم الصمدي، رشا محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص81

وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتصف بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية. فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وخصائصها

1- الأهمية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي¹:

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

إذن فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين

¹ محمد حسين الوادي ، علي الفلاح الزعبي ، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأدات لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد الرابع ، العدد 8، 2011.ص6

وبأسعار أقل. وهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه المؤسسة الاقتصادية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات¹.

2- خصائص الميزة التنافسية (Competitive Advantage Features)

لدى الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لا بد من التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقائها، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، وإذا ما أرادت المؤسسة أن تحافظ على الميزة التنافسية يجعلها أكثر استمرارية، فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين، ويمكن تلخيص خصائص وصفات الميزة التنافسية كما يلي²:

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط.

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين وليست مطلقة.

- أنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة.

- أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.

- أنها تنعكس من خلال كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين، أو

كليهما.

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية

من جهة أخرى.

¹ هاشم فوزي العبادي، خليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات : منظور إستراتيجي، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص37
² أوكيل محمد سعيد ، إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1994 ، ص 34

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية:

بالرجوع إلى أدبيات التسيير، فإن الباحثين ومن بينهم "مايكل بورتر Porter" صنفوا الميزة التنافسية وهذا بناء على القدرة الدفاعية للمؤسسة إلى قسمين¹:

1- الميزة التشغيلية: ترتبط هذه الميزة بقدرة المؤسسة على جذب الزبائن من خلال تفعيل

الوظائف لإتمام عملية التبادل، والحصول على ميزة تنافسية على المستوى التشغيلي يتطلب من المؤسسة تطبيق إجراءات مشابهة لتلك المطبقة من طرف المنافسين لكن بكفاءة وأداء أحسن، ويتجسد هذا من خلال تقديم أحسن عرض من حيث الجودة أو من خلال تقديم نفس المستوى من الجودة لكن بأقل تكلفة في السوق، والتفوق في الأداء لا يرتبط فقط بالعلاقة المباشرة بين الحاجة الرئيسية للزبون والوظيفة الرئيسية للمنتج، إنما قد يتعدى ذلك، فالمنتجات التي تقدم حلول لحاجات ثانوية إضافة إلى الحاجة الرئيسية، خاصة تلك الحلول المرتبطة بالتكاليف الأخرى للزبون كالاقتصاد في الطاقة مثلا، فإنها من شأنها أن ترفع من مستوى القيمة المدركة للزبون، وهو ما ينعكس إيجابيا على القدرة التنافسية للمؤسسة، فالسيارة مثلا إضافة إلى وظيفة النقل فإن مميزات كالراحة والصلابة واستهلاك الوقود تؤثر كلها على إدراك الزبون القيمة المقدمة وعلى سلم تفضيلاته وبالتالي تتأثر أولوياته في الاختيار بين العلامات التجارية².

من جانب آخر فإنه يمكن للمؤسسة أن تعزز الفارق في الأداء مقارنة مع المنافسين من خلال المبادرة في الفعل وتحقيق سبق الزمني، وهذا بتعزيز دورها في الأسواق الحالية بتجديد منتجاتها واقتراح تشكيلات جديدة أو بالدخول إلى أسواق جديدة ما تعطيها سبق إلى الزبون مقارنة مع المنافسين، فحسب "رالف لارنسن" (Ralph larsen) الرئيس التنفيذي لشركة جونسون أند

¹ د.مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص45

² د.مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص46

جونسون" (Johnson & Johnson) فإن القدرة على اختيار التوقيت الجيد في اقتراح الحلول للزبون تعطي المؤسسة أفضلية في قبول منتجاتها، ويرى كل من "أيزنهارد" و "سول" (Eisenhardt & Sull)، أن المؤسسة التي تملك حركية وسرعة أكبر في الفعل مقارنة مع المنافسين تملك فرصة أكبر في اقتناص الفرص في ظل المنافسة الشديدة، فطريقة تقديم المنتج للزبون والعروض والمزايا المساندة للعرض الرئيسي من شأنها تدعيم القيمة الإجمالية لكن التوقيت الجيد في اتخاذ القرارات والسرعة في طرح الأفكار الجديدة تعمق في الفارق في الأداء بين المؤسسات وتزيد من قوة ميزتها التنافسية¹.

وتستعمل الميزة التشغيلية في مواجهة المنافسين الذين ينتمون لنفس المجموعات الإستراتيجية وهي تتطلب من المؤسسة التحسين المستمر للكفاءة التشغيلية لتحقيق التميز، ولكن هذا غير كافي لتحافظ المؤسسة على مكانتها التنافسية خاصة على المدى الطويل، فتجاوز المنافسة على المستوى التشغيلي أصبح أمر صعب جدا نظرا لسهولة التقليد والاقتداء بهذا التميز من خلال تقديم عروض ومزايا مشابهة، وبالتالي فإن الميزة التنافسية المبنية على المستوى التشغيلي سرعان ما تزول لأنها مرهونة بسرعة رد فعل المنافسين².

2- الميزة الإستراتيجية: يعتبر "ألدerson" (Alderson) من الأوائل الذين عبروا عن أهمية

خلق خصائص فريدة قصد تمييز المؤسسة عن المنافسين سنة 1965 م، ثم ناقش لاحقا كل من آبراهالاد" و"هامل" (Prahalad & Hamel) سنة 1989 ضرورة تعلم المؤسسة لكيفية خلق ميزة تنافسية جديدة حتى تحافظ على أسبقيتها³.

¹ فرج، محمد سمير، الابتكار والتجديد في الإدارة العربية، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص71

² فرج، محمد سمير، الابتكار والتجديد في الإدارة العربية، مرجع سبق ذكره، ص72

³ د.علي ثجيل، أ.سليمة طباطبية، " دور التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين-"، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص7

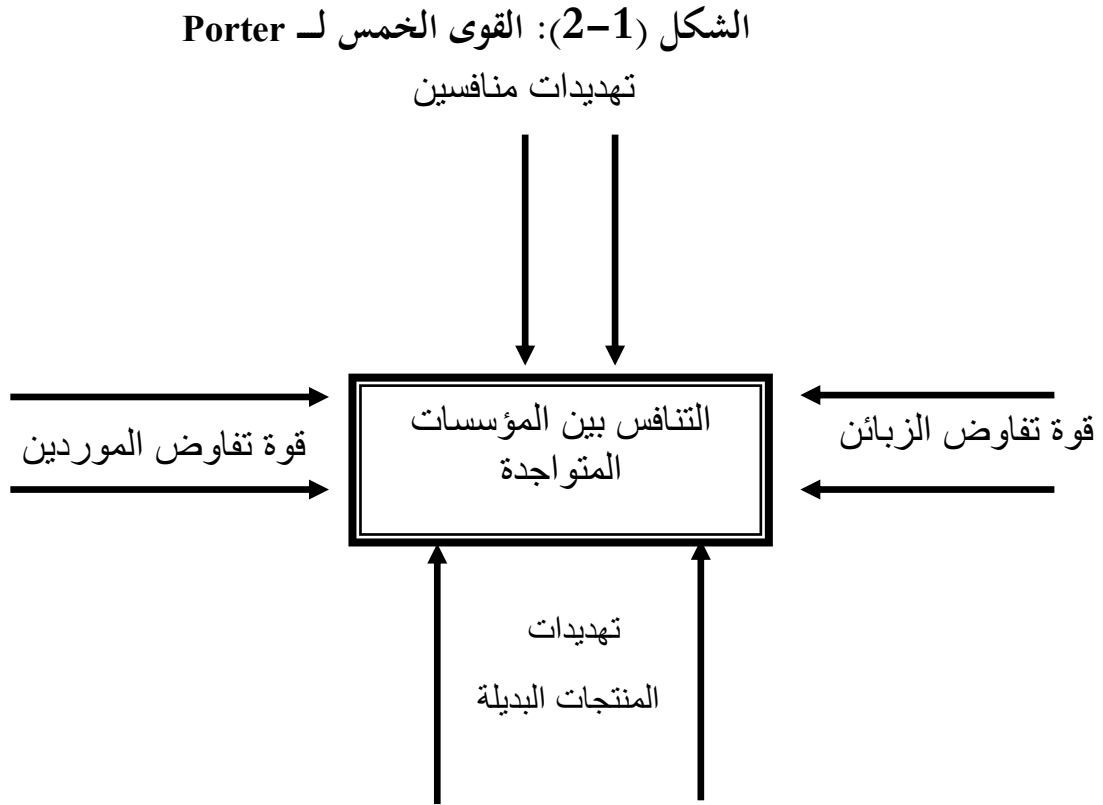
والميزة الإستراتيجية حسب "بورتر porter" ترتبط بقدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة والاختيارات المناسبة لما يمكن فعله في المستقبل ولم يتم القيام به مسبقاً، هذه الاختبارات تعطي المؤسسة القدرة على تحقيق عوائد على الاستثمارات تفوق المعدل الذي يحققه القطاع، فالميزة الإستراتيجية لا ترتبط بجدول زمني بقدر ما ترتبط بقدرة المنافسين أو بالتغيرات في القطاع الصناعي في التأثير على المكانة التنافسية للمؤسسة، وعلى عكس الميزة التشغيلية فإن الحصول على الميزة الإستراتيجية تحتاج إلى جزئية التميز من خلال ممارسة نشاطات مختلفة عن المنافسين المباشرين في سوق مرجعي أو ممارسة نفس النشاطات بطريقة مختلفة بهدف تقديم عرض فريد وصعب الإقضاء به في المستقبل القريب، وكلما زادت صعوبة تقليد هذه الإستراتيجية كلما أمكن القول عن الميزة التنافسية أنها ذات طابع إستراتيجي، وهي نفس الفكرة التي يدعمها "بارني" بوصفها أنها نتيجة إستراتيجية خلق القيمة التي توصف بها المؤسسة لوحدها والتي يصعب تقليدها من طرف المنافسين، وهذه الإستراتيجية يجب ألا تتعارض مع إمكانية تحقيق الأرباح.

فالميزة الإستراتيجية أو الميزة التنافسية المستمرة (Sustained competitive advantage) تتطلب من المؤسسة امتلاك القدرة على وضع حواجز تعوق انتقال مصادر هذا التميز إلى المنافسين، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا ما هي مصادر الميزة التنافسية التي يجب الاستثمار فيها لتحافظ المؤسسة على مركزها التنافسي¹.

المطلب الرابع: نموذج Porter للقوى الخمسة:

في أي قطاع سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي، وسواء إنتاج خدمة أو سلعة، تتلخص لعبة المنافسة في خمسة قوي والمتمثلة في الشكل الآتي:

¹ مصطفى، احمد سيد، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية القيادية الإبداعية)، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006، ص54



Source : Porter M, " la concurrence selon Porter " ، Edition village mondial, paris, 1999, P30

إن القوى التي تحكم المنافسة قدمها Porter ضمن خمسة أقسام تتمثل في شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع، تحديد المنافسين المحتملين، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، تحديد المنتجات البديلة ويمكن التفصيل فيها كما يلي¹:

أولاً. شدة المنافسة بين المؤسسات المتواجدة.

يشير مفهوم المنافسة إلى حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع...، وأن كثافة وحدة المنافسة في صناعة ما تعتبر محددًا مهمًا وقويًا لجاذبية وربحية تلك الصناعة على اعتبار أنها تتطلب التخفيض

¹ Porter M, " la concurrence selon Porter " ، Edition village mondial, paris, 1999, P30

في الأسعار وزيادة في النفقات وبذلك فهي تشكل تحديدا قويا للربحية. إن مدى وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة حسب هيل وجونز هي دالة للهيكل التنافسي داخل صناعة معينة، ظروف وأحوال الطلب، عوائق الخروج¹.

أ. ظروف الطلب: إذا كانت ظروف الطلب قوية بمعنى أن الطلب يتسم بالتنامي سواء من خلال عملاء جدد أو عمليات شراء من قبل عملاء حاليين فإن ذلك يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة كما يتيح ذلك فرصا للتوسع، أما عندما يتسم الطلب بالضعف فيترتب عن ذلك زيادة حدة المنافسة وتراجع ربحية مؤسسات القطاع.

ب. الهيكل التنافسي: ويشير إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالمؤسسات في صناعة ما، وتختلف حدة المنافسة في الصناعات الجزأة التي تتكون من عدد كبير من المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم عنها في الصناعات المجمع التي عليها عدد صغير من المؤسسات كبيرة الحجم. وحسب (هيل وجونز) فإن هيكل الصناعة الجزأة يشكل تحديدا أكثر منه فرصة حيث ينخفض مستوى ربحية الصناعة لكثرة عدد المؤسسات وانخفاض عوائق الدخول؛ وحيث أنه من الصعب تمييز المنتجات فالمنافسة بين المؤسسات منافسة سعرية تركز على تخفيض التكاليف، أما بالنسبة للصناعات المجمع فإن هناك فرص أكبر لتحقيق ربحية أعلى².

ج. عوائق الخروج: قد تكون عوائق اقتصادية، إستراتيجية ... تمنع المؤسسة من الخروج من الصناعة وإذا كانت عوائق الخروج عالية جدا في صناعة تتسم بتدهور الطلب عادة ما تلجأ

¹ حنفي ع، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر. 2000. ص62

² وهيبه داسي، دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، عدد 11، 2012، ص8

المؤسسات بهدف تغطية تكاليفها والحصول على طلبيات الزبائن إلى تخفيض الأسعار. وتضمن عوائق الخروج الأكثر شيوعاً¹:

- أن بعض الأصول متخصصة جداً، وبالتالي قد تجد المؤسسة صعوبة في التخلص منها؛
- التكاليف الثابتة العالية للخروج كإعانات وتعويضات مالية صحية يجب دفعها للعمال في حالة توقف المؤسسة عن العمل؛
- الارتباط العاطفي بصناعة معينة؛ بحيث لا يرغب ملاك المؤسسة أو العمال في الخروج من الصناعة لأسباب عاطفية أو بسبب الكبرياء.

ثانياً. تهديد المنافسين المحتملين

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تنافس حالياً في نفس الصناعة الخاصة بالمؤسسة، لكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك. حيث ان دخول منافسين محتملين يمثل تحديداً لربحية المؤسسات الحالية على اعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة أصبح الأمر أصعب على المؤسسات القائمة حماية حصتها من السوق، من ناحية أخرى كلما انخفض خطر دخول منافسين جدد أمكن ذلك المؤسسات الحالية رفع أسعارها وتحقيق عائدات أكبر².

¹ حنفي ع، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مرجع سبق ذكره، 64

² القرشي، محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة علوم إنسانية، العدد 27، السنة الخامسة، قسم علوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2008، ص6

إن عدم وجود أو انخفاض خطر دخول منافسين محتملين هو دليل لصعوبة وارتفاع عوائق الدخول، وتتمثل هذه الأخيرة في¹:

أ. **الولاء للماركة:** ويتمثل في تفضيل المستهلكين منتجات المؤسسات الحالية، ويمكن لهذه الأخيرة أن تنمي الولاء للعلامة من خلال الإعلان، القيام بعمليات تحديث مستمرة لمنتجاتها، التأكيد على الجودة، خدمات متميزة... إن تنمية الولاء للعلامة يجعل الأمر أصعب على الداخلين الجدد لاقتطاع جزء من الحصة السوقية للمؤسسات.

ب. **مزايا التكلفة المطلقة:** وتنشأ من ثلاثة مصادر أساسية

- عمليات إنتاج متفوقة قد تكون محصلة خبرات سابقة، أو براءات الاختراع...؛
- التحكم في مدخلات معينة تتطلبها عملية الإنتاج (عمالة، مهارات إدارية...)
- إمكانية توفير مواد أرخص.
- إن امتلاك المؤسسات التي تنشط حالياً في الصناعة لهيكل تكلفة منخفض من شأنه أن يضعف القوة التنافسية للداخلين الجدد.

ج. **اقتصاديات الحجم:** يقصد بها مزايا التكلفة النسبية التي تؤدي إلى التخفيض في هيكل

تكلفة المؤسسة نتيجة الإنتاج بأحجام كبيرة، وتتضمن مصادر اقتصاديات الحجم:

- انخفاض التكلفة نتيجة الإنتاج على نطاق واسع ومنتجات نمطية؛
- الخصومات على المشتريات من المواد الخام وأجزاء المكونات كبيرة الحجم.

¹ Vonderembse, Mark A. and White, Gregory P. "Operations Management: Concepts, Methods, and Strategies". 2nd ed: West Publishing Company, U.S.A., 1991. p120

د. تكاليف تحول المستهلك: تنشأ هذه التكاليف عندما يقضي المستهلك وقتا ويبدل جهدا ويتكلف مالا لأجل التحول من المنتجات التي تقدمها مؤسسة قائمة إلى منتجات تقدمها مؤسسة جديدة. وبذلك كلما ارتفعت التكاليف التي يتحملها المستهلك للتحول إلى استهلاك منتجات المؤسسة الجديدة كلما ارتفعت عوائد الدخل¹.

ثالثا: تهديدات المنتجات البديلة:

لا يقتصر الأمر على تحليل كل من المشاركين المزاكين في الصناعة وكذلك القادمين المحتملين إلى الصناعة، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة فهل هناك مؤسسات أخرى تقدم بدائل تحل محل منتجات أو خدمات الصناعة. أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب. حيث وجود المنتجات البديلة في السوق يضع حدا لقدرة أو مردودية الصناعة، وهذا بفرض مستوى من الأسعار الممكن تطبيقها، وبالتالي وضع حد للربح الممكن تحقيقه. إن تحديد المنتجات البديلة يتطلب تحديد المنتجات الأخرى التي يمكن أن تؤدي نفس مهام منتجات القطاع، والمنتجات البديلة التي تتطلب مراقبة أكثر هي: المنتجات التي تسير فيها العلاقة سعر / أداء. أي نحو التحسن مقارنة بمنتجات الصناعة المعنية للمنتجات المصنوعة من طرف قطاعات تتمتع بأرباح عالية².

رابعا: قوة تفاوض الموردين:

يمكن للموردين ممارسة قوة تفاوضهم اتجاه تنظيمات القطاع وهذا سواء برفع الأسعار أو إضعاف نوعية المنتجات والخدمات المشتراه. ولهؤلاء الموردين قدرة الضغط على مردودية القطاع الذي

¹ Vonderembse, Mark A. and White, Gregory P. "Operations Management: Concepts, Methods and Strategies". OP, Cit, p120

² WHITELY, R/ MESSAN, D. les Avantages compétitifs de l'entreprise orientée clients /, MAXIMA, paris 1997. p75

لا يستطيع أن يعكس ارتفاع تكاليفه على أسعاره. ويمكن اعتبار مجموعة من الموردين بأنهم أقوياء إذا توفرت فيهم الشروط التالية¹:

1. إذا كانت هذه المجموعة مسيطر عليها من طرف عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزا من القطاع الذي سيباع له هذا المنتج؛
2. إذا كان منتجها وحيدا أو على الأقل متميزا أو يكون محميا من تكاليف التغيير؛
3. إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع؛
4. إذا كانت قادرة على التكامل العمودي من الأسفل؛
5. إذا كان القطاع المشتري لا يشكل زبونا مهما بالنسبة لهذه المجموعة من الموردين.

خامسا: قوة تفاوض الزبائن:

هذه القوة مرتبطة بالخصائص المختلفة لوضعية هؤلاء الزبائن في السوق وبالأهمية المرتبطة بمشترياتهم لدى القطاع مقارنة بنشاطهم الإجمالي. ويعتبر الزبائن أقوياء إذا توفرت فيهم الشروط التالية²:

1. إذا امتازوا بدرجة تمركز كبيرة كانت مشترياتهم كبيرة؛
2. إذا كانت مشترياتهم نمطية أو غير متميزة؛

¹ PERCEROU, Roger ,Entreprise, gestion et compétitivité ed. ECONOMICA, Paris. 1984.p86

² PORTER, Michael, l'Avantage concurrentiel des nations /; trad. par Pierre MIRAILLES; Catherine BARTHELEMY, Eve Dayre MIEL CARSKI: Inter.editions, paris. 1993.p88

3. إذا كانت المنتجات المشتراة تتمثل جزءا هاما من تركيبيية المنتجات الخاصة بالزبون ومن تكاليفهم؛
4. إذا كانت أرباح الزبائن قليلة؛
5. إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون؛
6. إذا كان المنتج لا يحقق إدخار أو وفرة للمؤسسة؛
7. إذا كان قادرا على التكامل العمودي من الأعلى وإنتاج المنتج بنفسه؛
8. إذا تكاليف التغيير التي يواجهها الزبائن ضعيفة؛
9. إذا كان الزبون يملك معلومة كاملة مثلا (الطلب، أسعار السوق الحقيقية، تكاليف المورد).

المبحث الثالث: محددات واستراتيجيات بناء الميزة التنافسية ومصادرها:

تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها، ومجالات للبحث عن الفرص الهائلة ويستدعي هذا معرفة المصادر ومحددات والأساليب التي تستمد منها هذه الأخيرة حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة.

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما¹:

1- حجم الميزة التنافسية.

¹ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000. ص54

2- نطاق التنافس.

وفيما يلي استعراض سريع لأهم ملامح هذين البعدين:

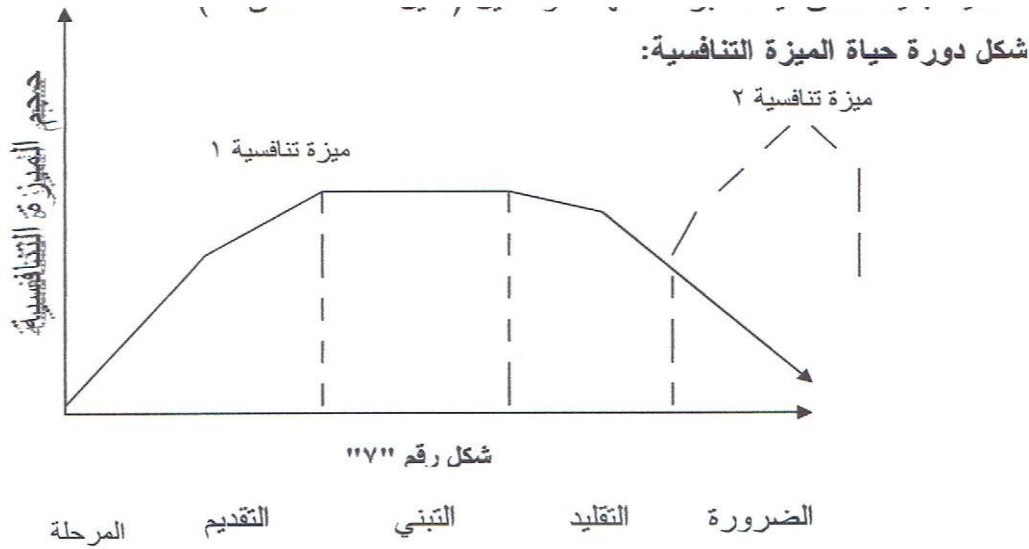
1- حجم الميزة التنافسية:

تتحقق الميزة التنافسية بسمة الاستمرارية حيث يجب على المؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة كما هو موضع في الشكل الموالي.

وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبنى من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة و بمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو الميل¹.

¹ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص55

شكل رقم (2-2) : دورة حياة الميزة التنافسية:



الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/ أو سعر مرتفع.

المصدر: فؤاد نجيب الشيخ، ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن، المجلة العربية

للإدارة، المجلد 24، العدد1، 2004، ص47

دورة حياة الميزة التنافسية:

مرحلة التقديم:

تعتبر هذه المرحلة من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة التي اكتسبت ميزة تنافسية، كونها تحتاج الكثير من التفكير ومن الإستعداد البشري، المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الوقت انتشارا أكثر فأكثر

. مرحلة التبني:

تعرف الميزة هنا إستقرارا نسبيا من حيث التوسع والإنتشار، باعتبار أن المنافسين قد بدأوا في

التقليد والبحث عن نقاط التميز التي تتميز بها المؤسسة.

. مرحلة التقليد:

يتراجع حجم الميزة وتراجع شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة.

. مرحلة الضرورة:

في هذه المرحلة تحاول المؤسسة الإنبعاث من جديد وذلك تحسيناً للميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تمام عن الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد، إذن فعلى المؤسسة تتبع دورة حياة نشاطها من أجل البقاء والإستمرار¹.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مختلف، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة ومن جانب آخر، يمكن لنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي²:

¹ فؤاد نجيب الشيخ ، ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد1، يونيه 2004، ص48

² فؤاد نجيب الشيخ ، ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن ، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد1، يونيه 2004، ص47

1. القطاع السوقي.
2. النطاق الرأسي.
3. النطاق الجغرافي.
4. نطاق الصناعة.

جدول رقم (4-2): جدول الأبعاد المحددة لنطاق التنافس:

التعريف و الشرح	نطاق التنافس أو السوق
1- يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذي يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق	1- نطاق التنافس أو السوق Segment scope
2- يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلف (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).	2- النطاق الرأسي Vertical scope
3- يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة، بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد)، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقديم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.	3- النطاق الجغرافي Geographic scope
4- يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة على سبيل المثال تحصل مؤسسة "بروكتور وجاميل" على	4- نطاق الصناعة Industry scope

اقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث إن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشترك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: خليل ن.م، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية، مصر. 1995، ص 9

المطلب ثاني: استراتيجيات العامة لبناء الميزة التنافسية:

حتى تتمكن المؤسسة من حل مشاكلها والخروج من الوضعيات الحرجة تلجأ إلى التفكير الإستراتيجي، باعتباره أحد الأساليب المستخدمة لتحقيق مزايا تنافسية، وتستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس، بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية. وبناء على ذلك توجد ثلاث إستراتيجيات عامة للمزايا التنافسية.

1- إستراتيجية القيادة في التكاليف: «وتعني أن تصبح المؤسسة أقل المؤسسات في مجال

الصناعة من ناحية تكلفة منتجاتها أو خدماتها». وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تحقيق التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيراً سوق مكون من مشتريين واعين تماماً للسعر¹.

1-1 المزايا التي تحققها: تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها²:

أ- ضمان موقع تنافسي جيد وسط المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر.

¹ خليل ن.م، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية، مصر. 1995. ص 90

² محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية، تونس 2001. ص 47

ب- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر.

ج- فيما يتعلق بالموردين المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكن أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط إرتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

د- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل، يمكن أن تستخدم تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة.

يتضح من هذا العرض أن ميزة التكلفة الأقل توفر قدر من الحماية للمؤسسة ضد قوى التنافس الخمس التي وضعها porter

1-2 الشروط اللازمة لتطبيقها: تتحقق النتائج المرجوة من هذه الإستراتيجية بتوفر الشروط

التالية¹:

أ- وجود طلب مرن للسعر حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

ب- نمطية السلع المقدمة وعدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

ج - وجود طريقة واحدة لإستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.

د - محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالنسبة للمشتريين.

1-3 عوامل تحقيق ميزة التكلفة الأقل: توجد عدة عوامل تمكن من تحقيق ميزة التكلفة الأقل

هي¹:

¹ محسن أحمد الخضيرى: صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004.ص65

- أ- وفورات اقتصاديات الحجم ومنحني التعلم والخبرة.
- ب- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- ج - تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- د - درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في إستغلال الفرص المتاحة.
- هـ - تخفيضات التكلفة من خلال إختيار مواقع للمصانع ومكاتب المؤسسة والمخازن وعمليات الفروع
- و- إختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى كتخفيض عدد المنتجات المعروضة والحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء.
- 2- إستراتيجية التمييز :** وتعني إستراتيجية التمييز أو الإختلاف « تمييز منتجات وخدمات المؤسسة، وإختلافها عما يقدمه المنافسون»، وكمثال على ذلك تشكيلات مختلفة للمنتوج، جودة متميزة، تصميم هندسي، سمعة طيبة... إلخ².
- 1-2 المجالات التي يمكن التمييز فيها:** أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية لمدة أطول هي³:
- أ - التمييز على أساس التفوق الفني.
- ب- التمييز على أساس الجودة.
- ج - التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- د- التمييز على أساس تقديم المنتوج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

¹ ثابت عبد الرحمان الإدريسي، جمال الدين محمد المرسي: التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005. ص78

² نجم عبود نجم ، ادارة الابتكار: المفاهيم والخصائص و التجارب الحديثة ، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص200

³ نعيم حافظ أبو جمعة: التسويق الابتكاري مفاهيم وقضايا أساسية، دار القاسم للنشر، الطبعة الأولى، 1999. ص95

2-2 الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التمييز : حتى تحقق إستراتيجية التمييز مزايا أكبر

لا بد من وجود عدة مواقف منها¹:

أ- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

ب- تعدد إستخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

ج- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

2-3 عوامل تحقيق ميزة التمييز: يمكن إتباع إستراتيجية تمييز ناجحة من خلال تحقيق

الأنشطة التالية²:

أ- شراء مواد خام جيدة تؤثر على جودة المنتج النهائي.

ب - تكثيف مجهودات البحث والتطوير إتجاه المنتج، بحيث تتمكن من إحتمال مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة في السوق.

ج - عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، إستخدامات مرنة للمنتج وأخيرا جودة المنتج.

د - نظام تسليم في أقصر زمن.

¹ بغداد كربالي ، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية ، الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، الجزائر، 2005، ص9

² سويدان نظام ووحداد شفيق، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص97.

هـ - أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك التي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع، وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

ويمكن القول أنه قد يزداد نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسة بالمهارات والكفاءات التي يصعب محاكاتها.

3- إستراتيجية التركيز : تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة بمجموعة معينة من المستهلكين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على إستخدامات معينة للمنتج¹.

3-1 الشروط اللازمة لتطبيقها: وتحقق الميزة الناتجة عن إستخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات التالية²:

أ- تواجد مجموعات متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

ب- عندما لا يحاول أي منافس التركيز في نفس القطاع السوقي المستهدف.

ج - عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين.

د- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن

غيرها.

¹ جواد شوقي ناجي ، إدارة الأعمال : منظور كلي ، دارالحامد للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن، 2000.ص85

² المغربي ع، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر.1999.ص69

3-2 كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز: هناك خطوتين للدخول في إستراتيجية التركيز وهما¹:

أ- إختيار وتحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه.

ب- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولإختيار أي من القطاعات يتم التركيز عليه، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على

معرفة حجم القطاع، وربحيته، مدى شدة قوى التنافس فيه، أهميته الإستراتيجية، ثم تتم المقارنة بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

3-3 كيف تتحقق ميزة التركيز: تتحقق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال

طريقتين:

أ- النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.

ب- التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

حيث يتم إستخدام المداخل المناسبة لكل طريقة كما سبق ذكرها، إذن مما سبق يتضح أن

للمؤسسة ثلاث إستراتيجيات عامة تتبعها وفقاً لظروفها من أجل تحقيق ميزة تنافسية تضمن لهما النمو والبقاء والإستمرارية².

¹ غالب محمد البستنجي ، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في إكتساب الميزة التنافسية في الشركات 32. الصناعية الأردنية ، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الإمام بن سعود ، السعودية ، العدد التاسع ، 2011.ص5

² فايز جمعة النجار، نازم محمود أحمد الملاكوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية جامعة جدارا الأردن ، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.ص6

مطلب الثالث: مصادر وموارد الميزة التنافسية

هذه المصادر أو الموارد تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات عن المنافسين وتخفيض التكلفة وتحقيق الجودة، وسواء تعلق الأمر بالمهارات أو الموارد فإنها تحتاج إلى إطار وطني محفز ومدعم لبروز وتحقيق الميزة التنافسية.

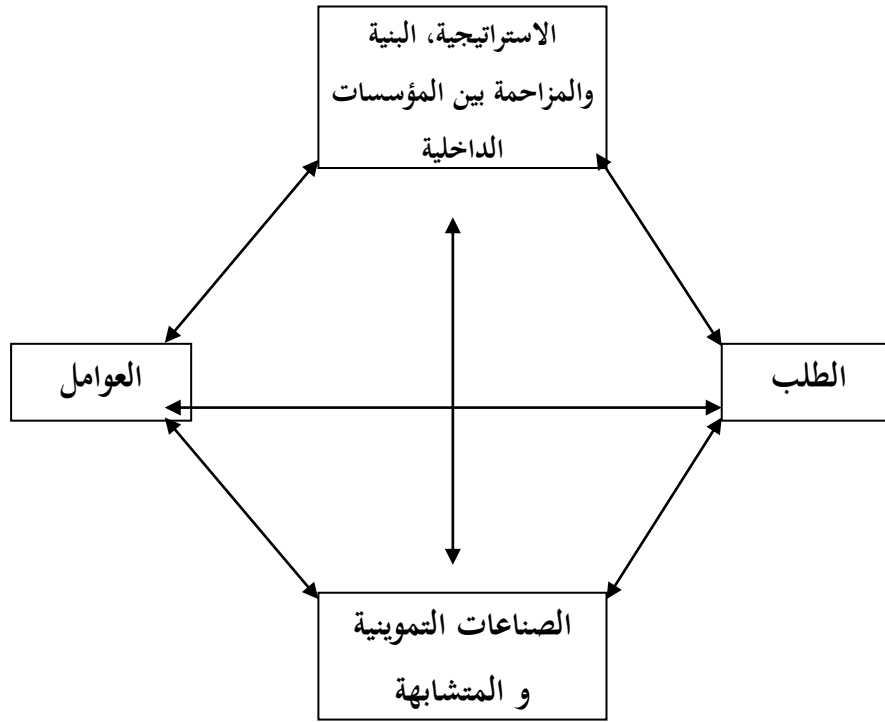
1- الإطار الوطني:

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائج الإطار الوطني هو محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها. يتيح الإطار الوطني الجيد للمؤسسات القدرة على حيازة ميزة أو مزايا تنافسية. لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض مؤسسات الدول الأخرى¹.

ويمكن تمثيل الإطار الوطني من خلال الشكل الموالي:

¹ السليبي علي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة. 2001ص53

الشكل رقم (2-3): عناصر الإطار الوطني



Source : PORTER, Michael, l'Avantage concurrentiel des nations /; trad. par Pierre MIRAILLES; Catherine BARTHELEMY; Eve Dayre MIEL CARSKI: Inter.editions, paris. 1993p. 95

2- الموارد الأساسية لبناء الميزة التنافسية

إن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الموارد والكفاءات الضرورية من أجل ذلك وتسييرها تسييرا فعالا وكفؤا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة¹.

2-1 الموارد الملموسة: وتشمل كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج والموارد المالية.

2-1-1 المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن

تحسن إختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودها.

¹ العارف نادية، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر. 2000. ص75

2-1-2 معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة

عن تحويل المواد الأولية إلى المنتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها الأطول وقت ممكن.

2-1-3 الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في

نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد¹.

2-2 الموارد غير ملموسة : وتضم ما يلي²:**2-2-1 الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالإعتماد على الجودة،

وتتحقق هذه الأخيرة عندما تنجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات الزبون المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها، ويمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق الجودة بالإعتماد على المقومات التالية:

أ- إستلهاهم حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم المؤسسة.

ب- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.

ج- إختيار وتدريب وتخفيض قوى عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار.

د - تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات.

¹ العارف نادية، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص78

² حسن الزعبي، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول "اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003، ص03

هـ- تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين.

و- تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع، والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من فلسفة مراقبة الجودة التي تنحصر في التحقيق من وجود الخطأ أو الإنحراف بعد وقوعه.

ز- تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

ح- التزود بتجهيزات فاعلة تهيئ مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر¹.

2-2-2 التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية وعلى المؤسسة إختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

2-2-3 المعلومات: في ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة أن تكون في إستماع وبقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدر لاكتشاف خطط المنافسين، وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة من إتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

2-2-4 المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة².

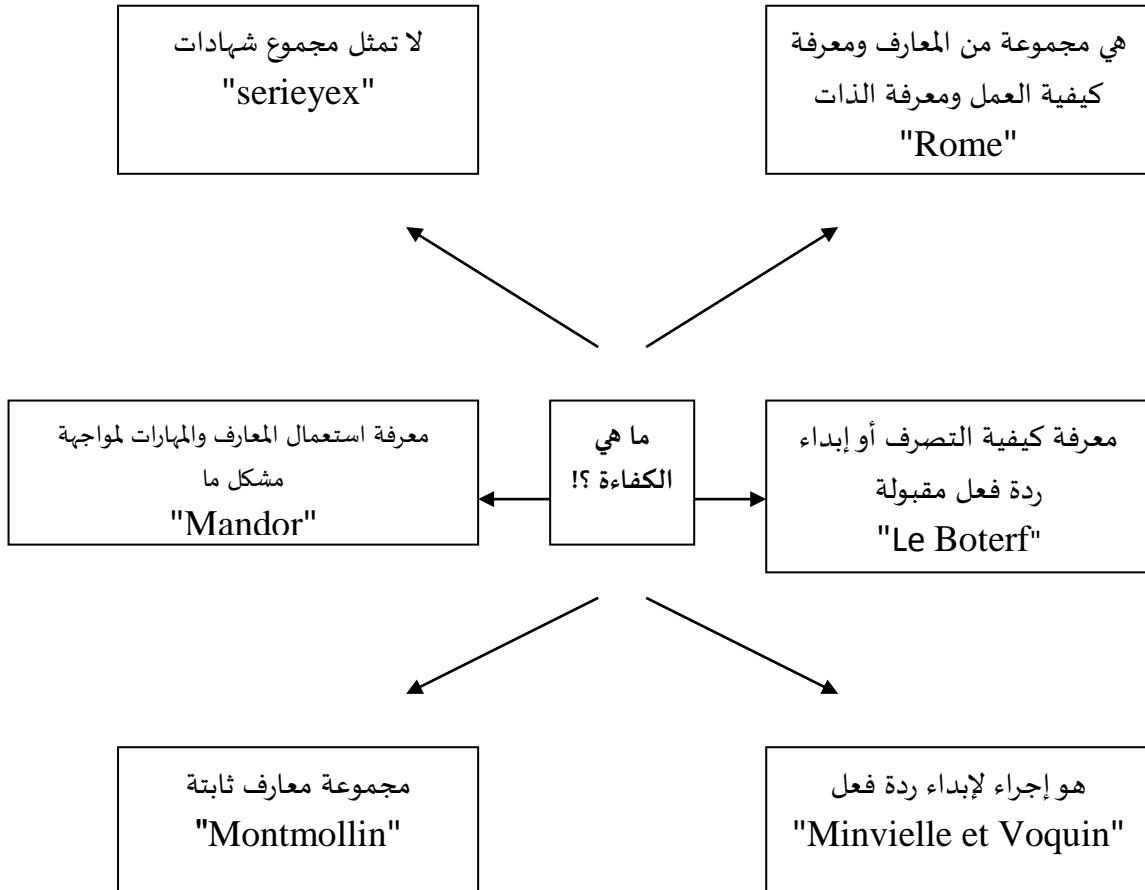
2-3 الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى وهذا لأنها تمس العنصر البشري. فالموارد البشرية

¹ حسن الزعبي، أترنظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص3

² عبد المحسن ت، تخطيط ومراقبة جودة المنتوجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1996، ص68

الآن تعد أهم ميزة تنافسية للمؤسسات وهذا لإمكانية تحقيقها مزايا تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر كفاءة وإلتزام ومهارة¹.

شكل رقم (4-2): يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات



Source : Cécile Dejoux, La compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation, Paris 2000, P22.

¹ سيد خطاب ع، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، مصر. 1985. ص72

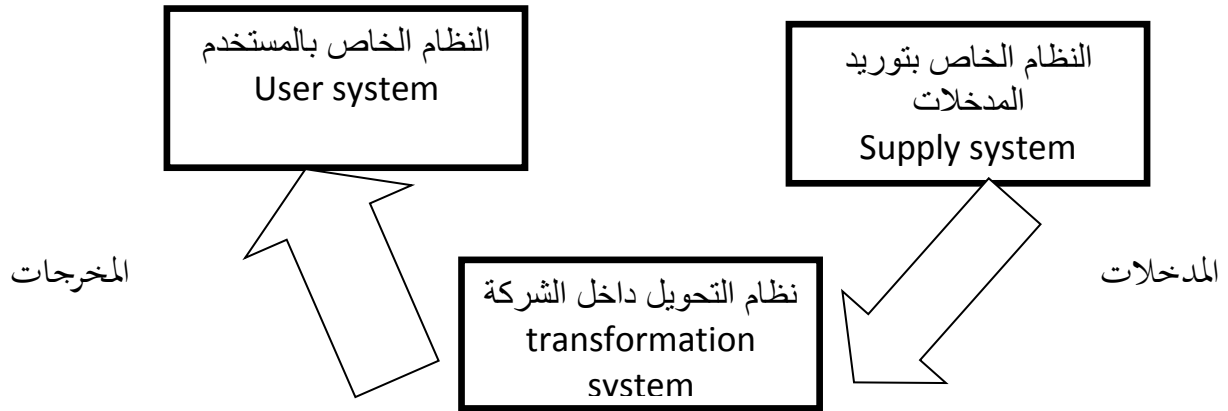
المطلب الرابع: حلقة القيمة لتحليل مصادر الميزة التنافسية ودرجة استدامتها

1- حلقة القيمة لتحليل مصادر الميزة التنافسية:

يعتبر هذا التحليل أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم، أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة، وفقا لهذا المفهوم فإن كل مؤسسة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى تصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم منتجاتها، هذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة القيمة، وأن الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة يمثل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية، قدمت هذه الطريقة من طرف PORTER في كتابه " الميزة التنافسية"، وهي تعرف على أنها : طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها" ، وترجع الفكرة الأساسية من وراء هذا الأسلوب إلى أنه يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال النظر إلى وحدة نشاط معينة باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات، مع وجود نظام آخر يطلق عليه نظام المورد للمدخلات، ويقوم بتقديم مدخلاته للمؤسسة، ووجود نظام آخر ثالث يطلق على اسمه بنظام المستخدم للمنتوج يحصل على مخرجاته من المؤسسة، والشكل التالي يوضح العلاقة بين هذه الأنظمة الثلاثة¹:

¹ Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen. " Strategic Management:Process, Content, and Implementation":Great Britain: Oxford University Press, 2000.p83

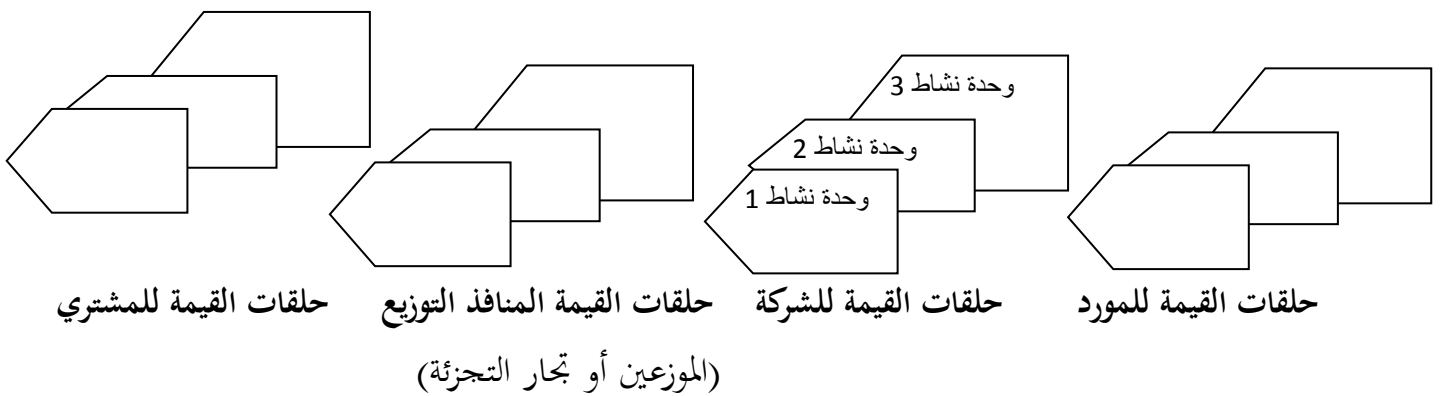
الشكل رقم (5-2): النظام العام للصناعة.



المصدر: مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998. ص 90

وفي ظل هذا الأسلوب يتم تحديد القيمة المحققة من وحدة نشاط معين على أنها القدر من المال الذي يكون المستهلكون للمنتوج على استعداد لدفعه نظير مخرجات المؤسسة، ولا تتوقف الميزة التنافسية للمؤسسة على حلقة القيمة لديها فقط بل أيضا على الحلقات الخاصة بكل من مورديها ومستخدمي منتجاتها، والشكل الموالي يوضح أن نظام القيمة للمؤسسة يتكون من حلقات القيمة الخاصة بكل من الموردين ومنافذ التوزيع والمستثمرين¹.

الشكل رقم (6-2): نظام القيمة



المصدر: مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998. ص 93

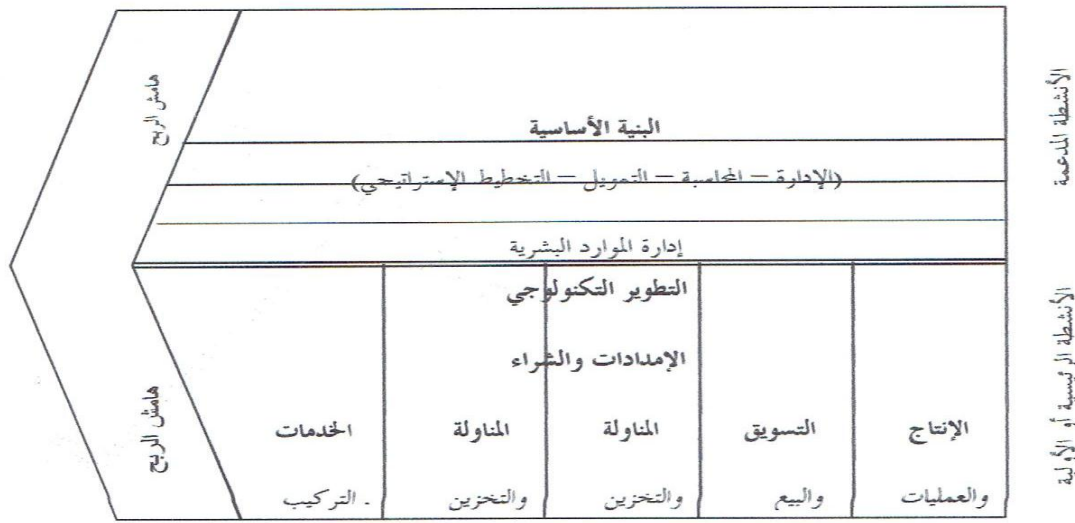
¹ مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998. ص 90

يقوم أسلوب تحليل القيمة بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها، ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الأقل أو تمييز المنتج)، وكما يوضحه الشكل الموالي هناك مجموعتين رئيسيتين من الأنظمة¹:

– الأنظمة الأولية Primary activities

– الأنظمة الداعمة Support activities

الشكل رقم (7-2): تحليل سلسلة القيمة



Source: M. porter. competitive advantage: creating and sustaining superior performance. (new york: the free press). 1985.p 37.

تتولى الأنظمة الأولية مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتسويقها وتسليمها للمشتري وكذلك خدمات ما بعد البيع، وتتكون حسب porter من خمسة أنشطة هي²:

(الإنتاج - التسويق - المناولة والتخزين الداخلي - المناولة والتخزين الخارجي - الخدمات).

أما الأنشطة المدعمة فهي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية، والتي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها وهي تتكون بدورها حسب porter.M. من أربعة أنشطة هي³:

(البنية الأساسية للمؤسسة - الشراء - إدارة الموارد البشرية - التطوير التكنولوجي).

¹ M. porter. competitive advantage: creating and sustaining superior performance.(new york: the free press).1985.p36

² M. porter. competitive advantage: creating and sustaining superior performance.op.cit.p38

³ PORTER, Michael, Choix stratégiques et concurrence OP.CIT.p105

تقدم حلقة القيمة مدخلا نافعا لإجراء التحليل الداخلي النظامي لجوانب القوة والضعف الحالية والمحتملة للمؤسسة، ومن خلال تقسيم المؤسسة إلى أنشطة القيمة عبر المجموعات التسعة السابقة من الأنشطة فإنه يمكن للاستراتيجي تحديد العوامل الداخلية الرئيسية وإخضاعها لمزيد من البحث والدراسة باعتبارها مصادر محتملة للميزة التنافسية، وتمثل الخطوة الموالية في تحديد العلاقة أو الارتباط بين أنشطة القيمة للسلع أو الخدمات.

من خلال دراسة العلاقة بين الطريقة التي يؤدي بها أحد أنشطة سلسلة القيمة، وبين تكلفة أداء نشاط آخر ومقارنتها مع مستويات معيارية وفق ثلاثة مستويات وهي¹:

- مقارنة العوامل الحالية مع الإمكانيات السابقة للمؤسسة.
 - مقارنتها مع المنافسين.
 - المقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية للصناعة ككل التي تعمل فيها المؤسسة.
- وهذا بافتراض أن فارق الميزة التنافسية في السوق من الممكن أن يتحقق جزئيا نتيجة لاختلاف الطريقة التي تؤدي بها نفس النشاطات في المؤسسات المنافسة.

2- درجة استدامة المزايا التنافسية:

لا بد من توافر خاصيتين رئيسيتين لكي تصبح القدرات المميزة للمؤسسة بمثابة ميزة مستدامة، الخاصية الأولى هي الاستمرارية (Durability)، والخاصية الثانية هي القابلية للتقليد (Imitability). وتشير الاستمرارية إلى معدل استنزاف موارد المؤسسة أو قدراتها المميزة، وقد يترتب على التكنولوجيا

¹ شبيب م.ع، الاستراتيجيات وسياسات الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر. 1978. ص 68

المتطورة إنتهاء القدرة المميزة لمؤسسة ما. أما القابلية للتقليد فتشير إلى إمكانية محاكاة المنافسين للقدرات المميزة أو الموارد التنافسية لمؤسسة ما¹.

وتلجأ الكثير من المؤسسات إلى الهندسة العكسية (Reverse Engineering) التي تقوم على تحليل المنتج المنافس بغرض التعرف على مكوناته، أو استقطاب العاملين بالمؤسسات المنافسة، أو الإستيلاء على براءات الاختراع. ويسهل تقليد القدرات الجوهرية عندما تتسم بالشفافية وإمكانية النقل والتقليد.

• الشفافية (Transparency): وهي تشير إلى سرعة تفهم العلاقات بين الموارد والقدرات المساندة الإستراتيجية المؤسسة الناجحة. فمثلا تتفوق مؤسسة (جيليت Gillette) لمستلزمات الحلاقة من خلال اعتمادها على البحوث والتطوير في مجال تصميم شفرات وماكينات الحلاقة، ويصعب محاكاة هذه التقنية من قبل المنافسين.

• إمكانية النقل (Transferability): تشير إلى قدرة المنافسين في جمع الموارد والقدرات اللازمة لمساندة التحدي التنافسي. مثلا من الصعب محاكاة الظروف البيئية والمناخية اللازمة لزراعة الشاي السائدة في الهند والصين.

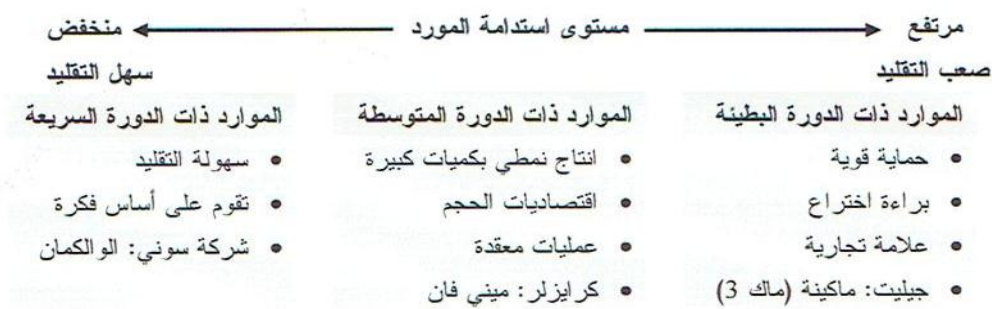
• إمكانية التقليد (Reliability): وهي قدرة المنافسين على استخدام الموارد والقدرات المقلدة لمحاكاة نجاح المنافسين. لا بد من الاعتراف بأن النجاح يعكس توليفة معينة من الموارد والقدرات الملموسة وغير الملموسة التي كثيرا ما يتعذر تقليدها ومضاهاتها من قبل المنافسين².

¹ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمن، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الناشر مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2014، ص164

² محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية (منظور الميزة الإستراتيجية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص39

ويمكن التعبير عن موارد وقدرات المؤسسة من خلال منظور الاستدامة الذي يظهر في الشكل (8-2)، حيث يظهر الشكل بأن استدامة الموارد تتراوح ما بين "منخفض" و "مرتفع"، فالموارد ذات الدورة البطيئة هي الموارد المستدامة نظرا لحمايتها من خلال "براءات الاختراع"، أو النطاق الجغرافي، أو العلامة التجارية القوية، أو المعرفة المنبثقة من خبرات العاملين وثقافة المؤسسة، وعلى الجانب الآخر توجد الموارد ذات الدورة السريعة والتي يسهل تقليدها¹.

الشكل رقم (8-2): منظور استدامة المورد



Source : Williame.R. J."How sustainable is your competitive advantage".
Management ravie. California. 1992.p33

المبحث الرابع: أبعاد الميزة التنافسية Dimensions of Competitive Advantage

قدم الكتاب والباحثون أبعاد مختلفة لتحقيق الميزة التنافسية

الجدول رقم (5-2): أبعاد الميزة التنافسية

الأبعاد	الكاتب
التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة، الإبداع	1993 Evans
السعر، الجودة، الإسناد، السمعة، التصميم	1996 Mintazberg
التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت	1999 Krajewski & Ritzman
المنتج الأفضل، الأقل سعرا، الأحداث، الأسرع	Kotler & Armstrong 1999
التصميم، المرونة، السهولة، الإستعمال، الإبداع	1998 Slack
التكلفة، التميز، المرونة، الوقت، التكنولوجيا	Macmillan & Mahan 2000

المصدر: مصطفى أحمد سيد، «إعادة البناء كمدخل تنافسي» في مجلة: أخبار الإدارة:

فصلية/المنظمة العربية للتنمية الإدارية. العدد 16 (سبتمبر)، 1996.. ص 85

¹ Williame.R.J."How sustainable is your competitive advantage". Management ravie.california.1992.p33

يتبين من الجدول التالي أن هناك بعض الاختلاف والتباين بين الكتاب والباحثين في عدد أبعاد الميزة التنافسية، وعليه سنعتمد على الأبعاد التي نخدم بحثنا: الجودة، المرونة، الابداع والابتكار، السمعة او الصورة الذهنية.

المطلب الأول: بعد الجودة:

تعد الجودة مطلباً لجميع المؤسسات سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، العامة أو الخاصة، فهي تشكل عاملاً أساسياً لنجاح المؤسسات لما لها من دور بين إستغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق، فالتنافس على جودة الخدمات لضمان تلبية إحتياجات الزبائن يعد أمراً صعباً وشاقاً نتيجة الخصائص التي تتميز بها الخدمات مقارنة بالسلع، وتتضمن الجودة ثلاثة عناصر وهي¹:

1) المطابقة، وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، وكذا الخصائص الموضوعية المتعلقة

بالزبون والتي يمكن قياسها؛

2) الاستجابة، وتعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء كانت ضمنية أو

ذاتية أو حتى غير واعية؛

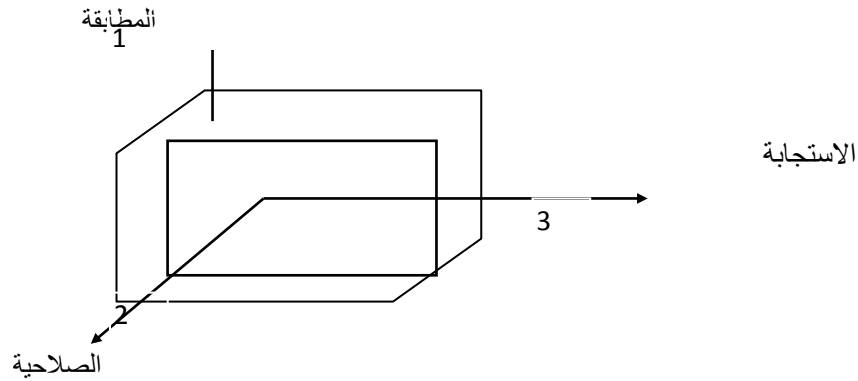
3) الصلاحية، ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن، من حيث المطابقة

والاستجابة.

ويمكن تمثيل جودة المنتج من خلال نظام محور ثلاثي البعد وهو ما هو موضح في الشكل كالاتي:

¹ مصطفى أحمد سيد، «إعادة البناء كمدخل تنافسي» [في مجلة]: أخبار الإدارة: فصلية/المنظمة العربية للتنمية الإدارية العدد 16 (سبتمبر)، 1996. ص86

الشكل رقم (9-2): الأبعاد الثلاثة للجودة.



Source : J.P. NEUVILLE, « La qualité en question » revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996, p.40.

- وتؤثر الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات على المؤسسات، وبخاصة في المجالات الآتية¹:
- 1) فقدان العمل: قد تؤدي الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات إلى الخسارة وفقدان القدرة على الاستمرار. فعادة تؤثر هذه الجودة الرديئة على سمعة المؤسسة وتدمر صورتها في ذهن المستهلكين وقد يؤدي ذلك إلى تناقص حصتها السوقية أو الخسارة وترك العمل.
 - 2) المسؤولية عن الأخطاء المحتملة: إن هناك جانب هام يتعلق برداءة الجودة يختص بالمسؤولية المالية للمؤسسة عن أي أخطار تحدث نتيجة للإصابات، أو الحوادث الناتجة عن استخدام منتجات معينة سواء كان هذا راجع إلى التصميم، أو رداءة الصناعة.
 - 3) الإنتاجية: الإنتاجية والجودة لها صلة وثيقة بعضهم ببعض، بل أن هناك رأي بأنها وجهان لعملة واحدة، فإن المحافظة على الجودة وتحسينها وصيانتها يؤديان إلى تأثير إيجابي على الإنتاجية.

وبالمثل فإن الجودة الرديئة تؤثر على الإنتاجية اهتمام نحو تحسين الجودة من خلال الاستخدام الكفاء لموارد الإنتاج. وقد كان هناك اعتقاد بأن ارتفاع الجودة يؤدي إلى زيادة التكلفة

¹ J.P. NEUVILLE, « La qualité en question » revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996, p.41

وتخفيض بالإنتاجية، ولكن هذا الاعتقاد ثبت عدم صحته ويمكن الجمع بين تحسين الجودة والإنتاجية مما يؤدي إلى تعظيم القدرة التنافسية للمؤسسات.

4) التكاليف: تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة أنواع معينة عن التكاليف التي تتحملها المؤسسة، خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة، وتكاليف إعادة الإنتاج، وتكاليف الفحص، وتكاليف النقل، وتكاليف التعامل مع شكاوى العملاء غير الراضين، والتكاليف المتعلقة بالخصم الذي يمنح على المنتجات ذات الجودة الرديئة¹.

إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الإعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، وهذا المفهوم ينطبق على مجالات عديدة سواء كانت سيارات أو ملابس أو قسم خدمات العملاء بأحد البنوك، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا، فالتأثير الأول يتمثل في توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين. وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها، أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة الواحدة فأقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معيبة أو خدمات ذات مستوى أقل في المستوى القياسي، أما إختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة، وهكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمؤسسة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها بل يؤدي أيضا إلى تخفيض التكلفة.

لقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء الميزة التنافسية بشكل كبير في السنوات الأخيرة، ولا شك أن إهتمام الكثير من المؤسسات بجودة المنتج لا يمكن غض النظر إليه على أنه مجرد طريقة لإكتساب

¹ J.P. NEUVILLE, « La qualité en question » revue française de gestion, Op, Cit, p41

المزايا التنافسية، إذ أن ذلك أصبح في الكثير من الصناعات أمراً حتمياً من أجل الإستمرار، تساهم الجودة في الميزة التنافسية، حيث تؤسس لثقافة الإتقان داخل المؤسسة، وترسخ ثقة المتعاملين بهذه الأخيرة¹.

المطلب الثاني: بعد المرونة (سرعة الاستجابة)

في بيئة تنافسية تتميز بالتغيرات المستمرة، تعتمد المؤسسة على المرونة التي تعني «الاستعداد للتصرف إزاء حادث غير متوقع والتكيف معه».

لن تحقق التكلفة والجودة الأفضل تفوقاً تنافسياً بعد أن إزدادت رغبات الزبائن سرعة في التغير والتنوع، وأصبح السعر والجودة أمران أساسيان في منتجات الكثير من المؤسسات، ونتيجة لذلك أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم متمثلة بقدرة المؤسسة على التكيف لتقديم منتجات متنوعة، مما أعطى الكثير من المؤسسات القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. وتتضمن المرونة الخدمة وتعني القدرة على مسايرة التغيرات في الأذواق والحاجات لكل زبون وذلك من خلال إجراء تغييرات في تصميم الخدمات المقدمة، والمرونة الثانية هي مرونة الحجم وتعني قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغير في مستويات الطلب².

لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق، يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات العملاء، وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية.

¹ مصطفى أحمد سيد، «إعادة البناء كمدخل تنافسي»، مرجع سبق ذكره، ص87

² سليم بطرس جلدة وزيد منير عوي، إدارة الإبداع والابتكار، الاردن : داركنوز المعرفة، 2006، ص22

إن تحسين جودة المنتج يجب أن يتمشى مع تحقيق الإستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير منتجات جديدة بها سمات تفتقر إليها المنتجات المتواجدة، بمعنى آخر تحقيق وإنجاز الجودة المتفوقة والتجديد كجانب تكاملي لتحقيق الإستجابة للعميل، ويبرز لنا عامل آخر عند إدارة أي نقاش حول تلك الإستجابة لحاجات العميل، ألا وهو الحاجة إلى موائمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية والجماعية¹.

وتعتبر المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات الزبائن. والمرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلاً عن الاستجابة لاحتياجات الزبون².

المرونة تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي³:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

¹ دادي عدون ن، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 2001. ص45

² سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي ، إدارة الإبداع والابتكار ، مرجع ذكره، ص25

³ مديحة بخوش، عمر جنينة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الوطني الأول حول: آفاق التنمية المستدامة في الجزائر ومتطلبات التأهيل البيئي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة قالمة، الجزائر، 2010. ص9

تأسيساً على ما تقدم نرى بان بُعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي شركة صناعية تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت مُمكن.

المطلب الثالث: بعد الإبداع

لإزالة الغموض الناجم عن كثرة المصطلحات والخلط بينهما، لابد من توضيح الفرق بين الإبداع والابتكار. ويستخدم بعض الكتاب لفظ الابتكار والإبداع كمترادفين للدلالة على معنى واحد، ولكن هناك اختلاف بين المفهومين، فالابتكار يعرف بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعرفية من المعرفة في أشكال فريدة. أو يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة. أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة الجديدة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزبائنها أو المتعاملين معها.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الابتكار هو عملية خلق أو تقديم فكرة جديدة لغرض تطوير سلعة أو خدمة أو طريقة عمل معينة بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة. أما الإبداع فيشير إلى العملية التي يتم فيها نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو أي نشاط بشكل فعلي، أي الإبداع هو المرحلة اللاحقة للابتكار¹.

¹ بن ندير نصر الدين، الابداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة سعد دحلب البلدية، العدد 04، ديسمبر 2010، ص 03

1. تعريف الابداع

لقد تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون لتحديد معنى الإبداع ويمكن عرض أهمها فيما يلي:

- بأنه ليس حدثا فرديا مستقلا أو مفهوما أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المؤسسة¹.

- وعرفه (Schumpeter) بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه، ولقد حدد خمسة أشكال للإبداع وهي:

- إنتاج منتج جديد؛

- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق؛

- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية؛

- فتح وغزو سوق جديدة؛

- تحقيق تنظيم جديد للصناعة².

- وعرفه (Druker) بأنه تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك.

- وعرفه (Zaltmanet) على أنه أي فكرة، تطبيق أو منتج لدى المؤسسة ينظر إليه على أنه جديد من قبل الوحدة أو الهيكل الذي يتبناه.

- ويعرف أيضا بأنه التطبيق الناجح لتصور، اكتشاف واختراع مع اعتباره نتيجة مفسرة بإرادة التغيير وليس للمصادفة³.

¹ زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص78

² بن ندير نصر الدين، الابداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص04

³ Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée, la responsabilité d'entreprise, éditions la découverte, Paris, 2007, p55

- وعرفته منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي على انه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طرق جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات¹.

من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن اعتبار الإبداع بأنه تطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم والتسويق داخل المؤسسة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي وناجح على أداء ونتائج المؤسسة.

2. خصائص الإبداع:

يمكن حصر أهم خصائص الإبداع في النقاط الآتية²:

- الإبداع هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة.
- لا بد أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل دراسته (جماعة عمل، إدارة المؤسسة ككل) حتى ولم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه.
- يجب أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً وليس عارضاً.
- يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمؤسسة.
- يجب أن يتسم الإبداع بعمومية آثاره وفوائده.
- ان نجاح الإبداع يتطلب توفير ثلاثة عناصر وهي:
* قدرات علمية وتكنولوجية (معارف ونظريات علمية وتكنولوجية).

¹ زعرور جريس، أثر جوده وأسعار الخدمات المقدمة من المصارف على رضا عملائها من القطاع الصناعي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن. 2003ص71

² J.APTER, Maitriser la flexibilité de l'entreprise: Une méthode de gestion et ses applications, MASSON, 1985, p.63

* طلب السوق.

*عون اقتصادي الذي يقوم بتحويل القدرات العلمية والتكنولوجية إلى منتجات

وخدمات تلبي طلب السوق.

3. أنواع الإبداع:

للتعمق في فهم الإبداع وجب تحديد أنواعه، فهناك عاملان أساسيان لتحديد أنواعه.

العامل الأول هو طبيعة الإبداع في حد ذاته، فنجد الإبداع في المنتج والعامل الثاني الإبداع في طرائق

الفن الإنتاجي أو الإبداع في الأسلوب الفني للإنتاج والإبداع التنظيمي والإبداع التسويقي.

يقود تحديد أنواع الإبداعات على هذا الأساس إلى التمييز بين أربعة أنواع أساسية:

. الإبداع في المنتج: ويخص محددات أو مكونات المنتج نفسه.

. إبداع طرائق الفن الإنتاجي: ويخص أساليب وجهاز الإنتاج.

. الإبداع التنظيمي: ويخص إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير.

. الإبداع التسويقي: ويتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات¹.

أ. الإبداع في المنتج:

ويقصد به «إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع

بعض الحاجيات بكيفية أحسن.» ويهدف إلى «عرض المنتجات في السوق تتصف بالتجديد بالنسبة

¹ زعرور جريس، أثر جوده وأسعار الخدمات المقدمة من المصارف على رضا عملائها من القطاع الصناعي في الأردن. مرجع سبق ذكره، ص74

للمعروضات من المنتجات المتواجدة في نفس السوق ويمكن أن يحدث التغيير (الإبداع) في الوظائف التي يؤديها المنتج أو شروط استعماله أو توزيعه»¹.

إذن تهتم الإبداعات المتعلقة بالمنتجات بجميع مركبات أو مكونات وخصائص المنتجات، وتهدف إلى تحسين المنتجات المقدمة للزبون، وعند التدقيق في الإبداعات المنتجات نجدها تخص ثلاثة جوانب وهي²:

. إبداعات لها علاقة بالتركيبية الوظيفية للمنتج؛

. إبداعات تغير التركيبية التكنولوجية للمنتج؛

. إبداعات تغير العناصر أو الخصائص المقدم فيها المنتج.

مع إمكانية تداخل هذه الإبداعات فيما بينها، أي يمكن للإبداعات الخاصة بالتركيبية

الوظيفية للمنتج أن تستوجب إبداعات تغير التركيبية التكنولوجية له.

وعليه فكل الجهود المبذولة من قبل المؤسسة، والرامية لإحداث تغيرات في مواصفات أو مكونات وخصائص المنتجات، تصنف ضمن النشاطات الهادفة لإحداث إبداع في المنتج بغية إشباع وتلبية حاجيات أفضل للمستهلكين، وتحقيق تفوق تنافسي على المنافسين³.

ب. الإبداع في طرائق الفن الإنتاجي:

الإبداع في الطريقة الفنية للإنتاج هو: «كل جديد أو تغيير في جهاز أو أساليب الإنتاج يعمل على تحسينه ويهدف إلى تبسيطه، وتخفيض تكاليف الإنتاج.» وكما يهدف كذلك: «إلى

¹ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، 2019، ص65

² منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشركات وأفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2016، ص45

³ منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشركات وأفاق التنمية، مرجع سبق ذكره، ص45

تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج من الناحيتين الفنية والاقتصادية في آن واحد، مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة المنتجة».

إن إحداث التغيرات في أساليب الإنتاج لتحسين أدائها وتبسيطها ينجر عنها نتائج إيجابية، تتمثل في السرعة في معالجة المدخلات وتدفق المخرجات وتخفيض من تكاليف الإنتاج وترشيد العملية الإنتاجية، أي الرفع من فعالية جهاز الإنتاج، هذا ما يسمح للمؤسسة من تحقيق هوامش أكبر وضمان لاستمراريتها التنافسية. وعليه فالبحث عن إبداعات الأسلوب الفن الإنتاجي واستغلالها يمكن المؤسسة من تحسين أداء أسلوبها الإنتاجي فنيا واقتصاديا، حيث يكمن الجانب الفني في تحسين جودة المنتجات وسرعة في معالجة المدخلات والجانب الاقتصادي في تخفيض تكاليف الإنتاج¹.

ج. الإبداع التنظيمي:

ويخص «إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير، ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير مادي، يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير، والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المنظمة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية» ويهتم بتطوير نظم إدارية حديثة وإجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الأفراد وفي تركيب الوظائف داخل المؤسسة².

د. الإبداع التسويقي:

يقصد به وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، أو على عنصر السعر أو على

¹ سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، مرجع سبق ذكره، ص26

² نجم عبود نجم، أخلاقيات علم الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، بدون رقم الطبعة، مصر،

2006. ص39

عنصر الترويج أو على عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد ، وبمعنى آخر فان الإبداع التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معا¹.

المطلب الرابع: بعد السمعة (وفاء العميل)

1. تعريف السمعة:

يعرف كل من (Van Riel & Fombrun) سمعة المؤسسة على أنها: " الهدف المتمثل في تعريف الجمهور المختلف بصورة الذهنية للمؤسسة التي تبني عبر الزمن بالاعتماد على برامج هوية المؤسسة ومن خلال أدائها يوجه سلوك الجمهور².

وتعتبر أيضا سمعة المؤسسة بأنها تصورات كلية تكون في أذهان أفراد المجتمع حول صور المؤسسة، بحيث يكون التعريف بمنتجاتها وخدماتها بكل صدق ونزاهة.

كما تعرف على أنها مجموعة القيم الرائعة والصور الجميلة التي تريد أن يحملها أفراد المجتمع عن المؤسسة خاصة التزامها بالمسؤولية الاجتماعية. فكلما كان رأي الجمهور ايجابيا حرصوا على استمرار العلاقة بينهم وبين المؤسسة وتدعيمها، فتحصل من خلالها المؤسسة على ميزة تنافسية³.

إن الأسباب والدواعي التي تدفعنا لبناء سمعة حسنة في أذهان المستهدفين، يمكننا أن نلخصها في الآتي:

1- السمعة الحسنة تعمل على تقوية الثقة بينها وبين المستهدفين وتغدو من خلالها أكثر فاعلية وتأثير كما تعمل على زيادة فرص نجاحها واستثماراتها المالية.

¹ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمن، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص170
² M.PORTER, l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, inter-éditions, 1986.p86

³ شافية قري، حمودي حاج صحراوي، دور المسؤولية الاجتماعية في دعم سمعة المؤسسة، دراسة تحليلية من وجهة نظر إدارات مؤسسة روية للعصائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 16، 2016، ص 124.

2- تكون محط اختيار الناس عندما تتشابه سلعها ومنتجاتها أو خدماتها مع منتجات وخدمات منافسين آخرين، وتقلل في الوقت نفسه من خطر المخاطر إذا ما طرحت منتجات وخدمات جديدة في السوق.

3- تكون محط أنظار الموظفين المتميزين، وترفع نسبة رضا موظفيها واستقرارهم فيها.

4- ترفع من معدل مبيعاتها وتزيد من رأس مالها، كما تضاعف من آثار ونتائج الدعاية والترويج لمنتجاتها وخدماتها.

5- السمعة الجيدة تطيل العمر الزمني للمؤسسة في تحقيق عائدات وأرباح ممتازة.

6- السمعة الحسنة تعزز من قوة المؤسسة في حصتها السوقية وتحتل موضع الكفاية للتنفيذ والأعمال من الجهات الكبرى¹.

يعد مركز المؤسسة وسمعتها الطيبة عصب النجاح في قضية رضا العميل، فهذا الأخير يقبل عن قناعة المنتج أو الخدمة التي تقدمها مؤسسة ذات مركز مرموق وسمعة جيدة، إذ تعد سمعة المؤسسة أحد أصولها غير الملموسة والتي لها تأثير كبير على عملائها وذلك يتجلى من خلال توفر الأمان والضمان للعملاء نحو أموالهم وما سيحصلون عليه. إن السمعة الطيبة هي إحدى الدعائم الأساسية التي يقوم عليها كيان المؤسسة، فالصورة الجيدة للمؤسسة هي التي تخلق المناخ المناسب لإقبال الجمهور على التعامل معها وجذب أفضل العناصر للعمل فيها وسعادة العاملين بالانتماء إليها وبذلك يزداد نجاحها وتنمو أنشطتها وتصبح قادرة على مواجهة أية منافسة حالية كانت أو مرتقبة، ولقد تعاظم الاهتمام بموضوع بناء الهوية والصورة الذهنية للمؤسسات المعاصرة نظراً لما تقوم به تلك الصورة من دور في تكوين الآراء، واتخاذ القرارات، وتشكيل الانطباعات والسلوك لدى جماهير المؤسسة، ولا يخفى أن هذه الصورة المرسومة في أذهان الجماهير والانطباعات السائدة لديهم حول المؤسسة يعد من أفضل

¹ شافية قري، حمودي حاج صحراوي، دور المسؤولية الاجتماعية في دعم سمعة المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 125.

المؤشرات المعبرة عن نجاح أو فشل هذه المؤسسة، لأن هذا الانطباع يمثل مقياس قدرة الإدارة على تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل به¹.

2. مفهوم الصورة الذهنية

أدركت الكثير من المؤسسات مدى أهمية الصورة الذهنية الجيدة، لذلك فقد استثمرت أموالاً طائلة في محاولة ترسيخها في أذهان أصحاب المصلحة. ويعتقد بان لكل مؤسسة صورة ذهنية، وان الصورة الذهنية الجيدة لها تأثير كبير على نجاح المؤسسات، ويعتقد أيضاً أن الصورة الذهنية قادرة على إيجاد قيمة وان لها تأثير على سلوك المستهلك حيث تتضمن إدراك معين لديهم وقد لا يعكس هذا الإدراك الحقيقة الموضوعية، ويرى بأن الصورة الذهنية لمؤسسات الأعمال تساهم في تحسين السلوك والمواقف الفردية عند الموظفين.

وينظر Šmaižien and Oržekauskas (2006) الى الصورة الذهنية على انها واحدة من الاصول الاستراتيجية التي تقود الى ايجاد ميزة تنافسية وظروف مشجعة للبقاء والتطور للمؤسسة، ويستخدم الكثير من الكتاب مصطلحا الصورة الذهنية والشهرة على انهما متماثلين في حين ذهب آخرون إلى اختلاف المفهومين في ان الصورة الذهنية قد تتضمن معاني سلبية وفيها اختلاق وصيانة ولا تنم عن الحقيقة، ومنهم من يستعمل هوية المؤسسة بدلا من الصورة الذهنية الذاتية، وادارة الانطباع بدلا من الصورة الذهنية المتوقعة، وأما كلمة الشهرة فيستعملونها بدلا من الصورة الذهنية المدركة.

ويعبر مفهوم الصورة الذهنية عن التصورات التي يحملها أفراد المجتمع عن العالم من حولهم بمكوناته المختلفة، وتعد الصورة نتاجاً طبيعياً لمجموع خبرات الأفراد المباشرة وغير المباشرة التي يتلقونها عبر

¹ فاطمة عبد الكاظم الربيعي، برامج العلاقات العامة وإستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة، مجلة الباحث الإعلامي، كلية الإعلام، جامعة بغداد، العدد 8، آذار 2010، ص ص 174-175.

تفاعلاتهم الاتصالية المختلفة. ولا شك أن سهولة التغير أو صعوبته يعتمد على رسوخ الصورة الذهنية لدى الجمهور أو عدم رسوخها¹.

وتكتسب الصورة الذهنية اتجاه المؤسسات أهمية خاصة من خلال تأثيرها في الرأي العام السائد نحو مختلف الجوانب ذات العلاقة بالمؤسسة، حيث تقوم الصورة من خلال تأديتها لوظائفها النفسية والاجتماعية بدور رئيسي في تكوين الرأي العام وتوجيهه باعتبارها مصدر آراء الناس واتجاهاتهم وسلوكهم.

وانطلاقاً من العلاقة بين الصورة الذهنية وتأثير الرأي العام للمجتمع فإنه يتحتم على المؤسسات أن تهتم بدراسة الصورة السائدة عنها في مختلف طبقات المجتمع، من أجل التمهيد لوضع الاستراتيجيات الكفيلة بإيجاد صور ذهنية إيجابية عن هذه الجهات تكفل وجود رأى عام مناصر لقضاياها ومواقفها ودعمها بشتى أنواع الدعم في الظروف المختلفة².

3. أنواع الصورة الذهنية: صنفت الصورة الذهنية بثلاث تصنيفات هي³:

1.3- لصورة الذهنية الذاتية: هي إحساس المؤسسة بنفسها، ويعتقد إن بناء صورة ذهنية ناجحة فإنه يتطلب من المؤسسات أن تبدأ أولاً بتغيير صورتها الذاتية، حيث أن التغيير في الصورة المدركة يقع على عاتق الأفراد العاملين في المؤسسة، وأن الاتصال الذي يجري بينهم وبين الجمهور إما أن يقوي أو يضعف الصورة الذهنية لديهم.

¹ Schermerhorn, John R. (Management, 7th ed., John Wiley and Sons Inc., New York.2002,p120

² أحمد السيد طه، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات في اطار واقع المسؤولية الاجتماعية "دراسة ميدانية على عينة من شركات الأدوية المصرية"، الدراسات العليا قسم إدارة أعمال - كلية التجارة جامعة بنها، مصر، 2011، ص20

³ د. عبدالله بن محمد آل تويم، دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسات الخيرية والمحافظه علمها، ورقة عمل مقدمة للقاء السنوي الخامس الذي تنظمه جمعية البر في المنطقة الشرقية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.1425هـ.2004ص12

2.3- الصورة الذهنية المرغوبة (المخطط لها): هي ما ترغب المؤسسة في توصيله عن نفسها إلى الجمهور. وقد أشار البعض إلى أن المؤسسة يجب أن تخطط لصورتها في أذهان جمهورها بشكل جيد بحيث تكون واضحة وبدون غموض.

3.3- الصورة الذهنية المدركة: هي التصورات والأحاسيس والعلاقات، ويعكس الإدراك عند الأشخاص حقيقتهم وهو إدراكهم الشخصي الذي يؤثر على قراراتهم الشرائية، وتشير الدراسات بأن الصورة الذاتية هي ماذا يفكر الموظفون وبماذا يشعرون وان الصورة المتوقعة هي ماذا تفعل المؤسسة، وان الصورة المدركة هي ماذا يفكر المستهلك وما الذي يؤثر على سلوكه تجاه هذه المؤسسة.

4. استراتيجيات إعادة بناء الصورة "تحسين الصورة"

أ: استراتيجية التكذيب: الاتجاه العام لتصحيح الصورة هو التكذيب في شكلين مختلفين: الشكل الأول: أن تنكر المؤسسة حدوث الفعل، أو إنجازه، أو تنفي وقوع الضرر على أحد. الشكل الثاني: للتكذيب هو تحويل اللوم إلى الآخرين، حيث تحاول المؤسسة أن تظهر أن شخصاً آخر أو مؤسسة أخرى في الحقيقة المسؤول عن الفعل السيء¹.

ب: استراتيجية التهرب من المسؤولية: استراتيجية التهرب من المسؤولية هذه لها أربعة أشكال وهي كالآتي²:

الشكل الأول: يمكن أن تقول المؤسسة أن فعلها كان مجرد رد فعل لهجوم آخر، وأن السلوك يمكن أن ينظر إليه على أنه رد فعل معقول لذلك الاستفزاز.

¹ د. عبدالله بن محمد آل تويم، دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسات الخيرية والمحافظات عليها، مرجع سبق ذكره، ص13
² أحمد السيد طه، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية"، مرجع سبق ذكره، ص25

الشكل الثاني: النقص أو الإبطال، بحيث تزعم المؤسسة نقص المعلومات حول الحالة أو نقص السيطرة على عناصرها المهمة، فالمدير التنفيذي المشغول الذي يغيب عن اجتماع مهم يمكن أن يدعي "بأنني لم أخبر أبداً أن الاجتماع قدم إلى اليوم." إذا كان صحيحاً، فقلة المعلومات عذر مقبول للغياب.

الشكل الثالث: أن تدعي المؤسسة أن العمل السيء حدث بالصدفة، فإذا استطاعت أن تقنع الجمهور أن الفعل حدث من غير قصد، فعليها أن تتحمل أقل مسؤولية، وأن تخفض الضرر الذي لحق بصورة المؤسسة.

الشكل الرابع: أن تشير المؤسسة إلى أن السلوك السيء حصل بنية طيبة.

ج: استراتيجية تخفيض درجة الهجوم: المؤسسة التي تتهم بالأعمال الخاطئة يمكن أن تخفض

درجة الهجوم لذلك الفعل، وهذه الاستراتيجية لها ستة أشكال وهي¹:

الشكل الأول: محاولة تخفيف الضغط على المؤسسة من خلال تقوية مشاعر الجمهور الإيجابية اتجاهها، لتوازن مع المشاعر السلبية المرتبطة بالفعل الخاطيء، فالمؤسسة قد تصف خصائصها أو أفعالها الإيجابية التي عملتها في الماضي.

الشكل الثاني: محاولة تقليل المشاعر السلبية المرتبطة بالفعل الخاطيء.

الشكل الثالث: استخدام التفاضل، بحيث تبرز المؤسسة فعلاً مشابهاً للعمل الهجومى، لكنه متميز عنه، حتى يبدو العمل السيء أقل بكثير مما تصوره المهاجمون.

الشكل الرابع لتخفيض درجة الهجوم هو التفوق والتسامي، بحيث تحاول المؤسسة أن تضع الفعل في

¹ د. عبدالله بن محمد آل تويم، دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسات الخيرية والمحافظة عليها، مرجع سبق ذكره، ص15

سياق أكثر مناسبة، فالمؤسسة التي تجرب على الحيوانات يمكن أن تدعي أن المنافع للبشر من مثل هذا البحث أكثر من الأضرار بالنسبة للحيوانات.

الشكل الخامس: المتهمون بسوء العمل قد يقررون مهاجمة متهميهم.

الشكل السادس: التعويض إذا كان مقبولاً للضحية، فإن صورة المؤسسة ستتحسن.

د: استراتيجية إجراء التصحيح: قد تعد المؤسسة بتصحيح المشكلة، وهذا الإجراء يمكن أن

يأخذ شكل إعادة الحالة الموجودة قبل العمل السيء، والوعد بمنع تكرار هذا الفعل مرة أخرى.

ه: استراتيجية الاعتراف بالذنب: الاستراتيجية العامة الأخيرة لإعادة الصورة هي الاعتراف

بالخطأ، وطلب العفو، إلا أن العائق المحتمل لهذه الاستراتيجية هو أنها قد تغري الضحايا بإقامة

الدعاوى ضد المؤسسة.

و: استراتيجية الصمت: الصمت أو التجاهل يمثل استراتيجية للتعامل مع الهجوم على المؤسسة،

خاصة إذا كان مستوى الهجوم ضعيفاً، والوسيلة المستعملة في الهجوم ليس لها انتشار واسع،

ويدعي الخبراء أن هذه الاستراتيجية قد تدل على الاستسلام، والتخلي عن السيطرة على الموقف.

وهذه الاستراتيجية قد تحدث شكوكاً أو تزيد الشكوك الحالية والحيرة، وتعتبر قضية العلاقات

العامة التي تعزز انطباعات الجمهور السلبية¹.

¹ د. عبدالله بن محمد آل تويم، دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسات الخيرية والمحافظات عليها، مرجع سبق ذكره، ص 16

الخلاصة

ومما سبق نجد أن الميزة التنافسية هي القوة الدافعة للمؤسسة باستعمال مختلف إمكانياتها المتمثلة في المواد الملموسة وغير الملموسة. حيث أن تحقيق الميزة التنافسية اليوم، لا يعتبر فرصة بقدر ما هو تهديد، فهذا التميز أصبح هدف كل المنافسين، و كل منافس يسعى للوصول إلى هذا التميز مستعملا في ذلك كل الطرق و الأساليب الممكنة، فالمؤسسة المتحكمة أكثر في مواردها والتي تعمل باستمرار على التحسين والتجديد والتطوير، والمدركة للمصدر الأصلي للميزة التنافسية تعتبر هي المؤسسة المتميزة أو المتفوقة ولا ننسى أن المؤسسة لا تستطيع أن تحتفظ بميزتها التنافسية بصفة نهائية، لهذا يستوجب ضرورة تنميتها وتطويرها بالبحث والمراقبة المستمرة لأهم التطورات الحاصلة في سوقها والعالم ككل من تطور تكنولوجي واجتماعي وقانوني وهذا الذي توفره اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة.

الفصل الثالث:

تكامل المسؤولية

الاجتماعية

تمهيد

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو مجموع التزاماتها تجاه البيئة، والمجتمع الذي تعمل فيه، ومصدر هذه الالتزامات هي العلاقة المتبادلة بينها وبين المجتمع وكيفية تلبية رغباته وحاجاته مع تحقيق أهدافها الربحية وكسب ميزة تنافسية، حيث أصبح تقييم أداء المؤسسات في الوقت الحاضر يتعدى الأداء الاقتصادي والمالي إلى بيان مقدار ما ساهمت به تلك المؤسسات في نطاق الاهتمام بالنشاط الاجتماعي، حيث إذا ما تبنت المؤسسات فلسفة المسؤولية الاجتماعية فإن ذلك سيعزز من سمعتها وعلامتها التجارية، كما أن ذلك سينمي درجة الرضا لدى أصحاب المصالح من خلال الاستماع لأراء ووجهات نظر الجمهور وجماعات الضغط، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مما يعزز حصتها في السوق.

ولهذا فإن تحديد مفهوم دقيق للمسؤولية الاجتماعية يعد أمراً في غاية الصعوبة والتعقيد فبالرغم من ذلك البعد الاجتماعي العميق بمضامينه وأهدافه، فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية ينطوي على العديد من المعاني والمرادفات والتي تكون بمجملها دالة للتغير والتعديل المستمر، ناهيك عن اختلاف المفهوم باختلاف المجتمعات والدول والحكومات والمنظمات.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كأداة يمكن من خلالها للمؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية، وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تكامل المسؤولية الاجتماعية واستراتيجية المؤسسة

المبحث الثاني: قياس الأداء الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية

المبحث الثالث: محاسبة أداء المسؤولية الاجتماعية والبيئة

المبحث الرابع: المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية المستدامة

المبحث الأول: تكامل المسؤولية الاجتماعية وإستراتيجيات المؤسسة

تسعى المؤسسات من خلال التخطيط الاستراتيجي إلى تقييم بيئتها من خلال المسح البيئي Environmental scanning وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بها، وكذا تحديد نقاط القوة والضعف التي فيها، ومن خلال المعلومات المتوفرة من عملية المسح البيئي يمكن للمدراء اتخاذ القرارات الصائبة حول كيفية الاستفادة من الفرص ونقاط القوة وكذا كيفية تجنب التهديدات وتحسين نقاط الضعف.

وكون أغلب تلك الفرص والتهديدات لا تنشأ من عوامل تتعلق بالمنتجات أو الأسواق أو التكنولوجيا فقط، بل تنشأ جراء تغيرات سياسية وإجتماعية واقتصادية خارج المؤسسة. لذا فإن المؤسسات عادة ما تتبع استراتيجية معينة تعد بمثابة منهج استراتيجي للمشاركة الاجتماعية والتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية، و قد حددها كلا من (Dibb,1994 و Schermerhorn,2001) بأربع استراتيجيات أساسية يمكن للمؤسسات الإختيار من بينها للتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية وتمثلت في ¹.

المطلب الاول: الاستراتيجية المعرقة (Obstructionist Strategy)

تتم المؤسسة هنا بتلبية المتطلبات الاقتصادية فقط، أما المتطلبات الاجتماعية فيتم مقاومتها ومحاربتها من قبل إدارة المؤسسة.

ويشير (Dibb) إلى الاستراتيجية المتبعة في هذا المستوى بإستراتيجية ردود الأفعال Reactions Strategy ، وأن المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تقوم بترك المشاكل دون حل إلا أن يعلم بها

¹الديوهجي أبي البكري، ثامر ياسر: إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، حزيران، 2001، ص 95-90.

الجمهور وعند ذلك تستجيب لمعالجة المشكلة المطروحة رغم إنكارها لمسئولياتها اتجاه تلك المشاكل والأخطاء والتقليل من التأثير السلبي لها، وتسعى نحو امتصاص غضب أصحاب المصالح¹.

المطلب الثاني: الاستراتيجية الدفاعية (Defensive Strategy):

وتهتم المؤسسة وفقاً لهذه الإستراتيجية بالقيام بأقل ما مطلوب منها قانونياً، من خلال مواجهة المسؤوليات الاقتصادية والقانونية. فمع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية وزيادة الأصوات التي تنادي بحماية المستهلك والبيئة، تلجأ المؤسسات إلى المناورات القانونية كتكتيك للمحاولة أو تحاشي الالتزامات المرتبطة بالمشاكل التي تسببها المؤسسة².

المطلب الثالث: الاستراتيجية التكيفية (Accommodative Strategy)

تستخدم المؤسسات هذا النوع من الاستراتيجيات التوفيقية والتي تشير إلى تبني الحد الأدنى من المتطلبات الأخلاقية، من خلال الإلتزام بالمسؤوليات الاقتصادية والقانونية وكذا الأخلاقية. وتنطلق المؤسسة المستخدمة لهذا النوع من الاستراتيجيات من فرضية المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها في عدم تجاوز التشريعات الحكومية حتى لا تتعرض للمساءلة القانونية. وسلوك المؤسسة في هذا المستوى يكون منسجماً مع المعايير السائدة للمجتمع والقيم والتوقعات السائدة، ولكن في أحيان أخرى قد ينشأ هذا السلوك نتيجة للضغوط الخارجية فقط وليس نابعا من ثقافة المؤسسة³.

¹ تامر ياسر البكري، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2001، ص130

² الغالي، طاهر محسن ومحمد حسين منهل، "الاداء الاجتماعي الداخلي وعلاقته بدوران العمل: دراسة ميدانية في شركة نפט الجنوب والشركة

العامة للحديد والصلب في العراق"، مجلة ابحاث اليرموك، المجلد (20)، العدد (1)، العراق، 2004، ص160

³ نجم نجم عبود، اخلاقيات الادارة في عالم متغير، الطبعة الاولى، المنظمة العربية للتنمية الادارية، سلسلة بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2000، ص136

المطلب الرابع: الاستراتيجية المبادرة (Proactive Strategy)

تشير هذه الاستراتيجية إلى أن المؤسسة التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات تأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية وتكون مصممة لتلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، ويكون لديها الإستعداد للتعامل مع الإتهامات التي توجه إليها، وكذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات وكذا التشريعات الحكومية، إنطلاقاً من أن المؤسسات التي تستخدم هذا النوع من الإستراتيجيات تفترض مسؤوليتها اتجاه الأعمال التي تقوم بها.

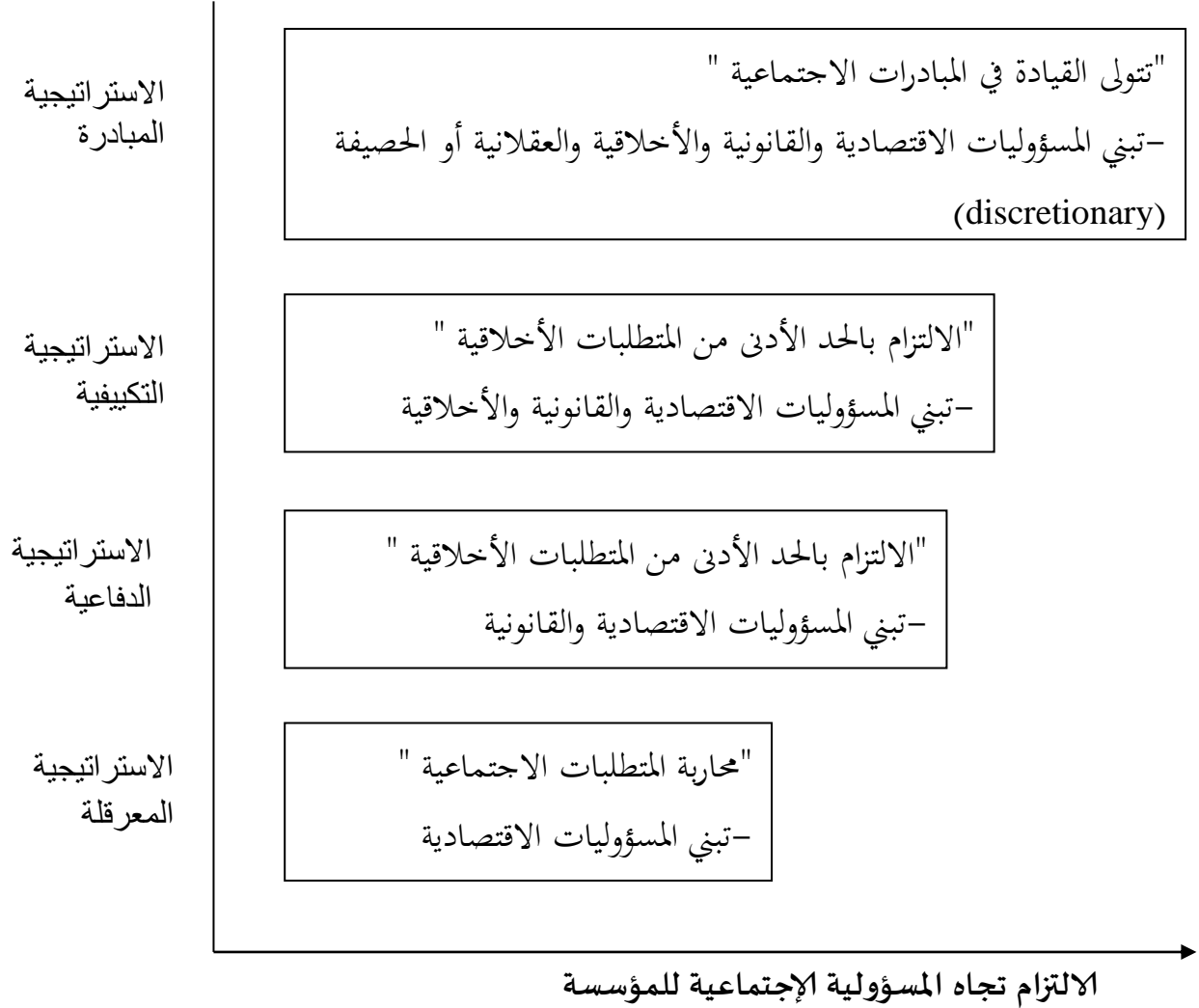
كما أن الإدارات التي تتبع مثل هذا النوع من الاستراتيجيات ينبغي أن تتمتع بدرجة حرية كافية في مساندة الأعمال والمبادرات التي من شأنها أن تعزز سمعتها في السوق¹.

و قد لخص (Schermerhom) تلك الاستراتيجيات في الشكل (1-3) والذي يصف إلتزام

المؤسسة تجاه معايير المسؤولية الاجتماعية المحددة سلفاً.

¹ حسين الأسرح، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، العدد التسعون، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2010، ص14

شكل رقم (1-3): استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة



Source : Schermerhorn R.John « Management » 17th ed., John Wiley and Sons Inc., New York.2002,p128)

وتجدر الإشارة إلى أن إتباع المؤسسة لأي من تلك الاستراتيجيات يعتمد في الأساس على مدى قناعة إدارة المؤسسة بالدور الملحق على عاتقها اتجاه المجتمع، وبالضرورة أن ينعكس ذلك الدور على كافة أنشطتها وقراراتها، إلى الحد الذي يكون هناك نوع من التكامل بين استراتيجية المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية. وهذا من شأنه أن يذهب إلى حد أبعد مما أشار إليه Peter Drucker في كتابه (مستقبل الرجل الصناعي) والذي نشر عام 1942 إلى أن المؤسسات يجب أن تهتم بالبعد الاجتماعي بنفس القدر الذي تهتم بالبعد الاقتصادي¹.

¹ Schermerhorn R.John « Management » 17th ed., John Wiley and Sons Inc., New York.2002,p128

وهنا يرى مجلس الترويج الأوروبي إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ليست مقتصرة على إنجاز التوقعات والمطالب المحلية، بل تمتد لتشمل استثمار رأس المال الفكري وكذا العلاقة مع أصحاب المصالح والجماعات البيئية، وإن تنفيذ قرارات تلك المؤسسات يستلزم عادة تحقيق التوازن بين تلك المتطلبات والأسبقيات¹.

كما اتضح العديد من المؤسسات أن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يمكن أن يأتي من خلال تحقيق التكامل بين فلسفة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مع عملياتها ومنتجاتها وخدماتها. إلا أن (Plazzi & Straecher,2001) يشيران إلى أن تطبيق تلك الفلسفة يستلزم تطوير العديد من الأنشطة داخل المؤسسة مثل²:

- إعلان إلتزام وتعهد الادارة العليا في المؤسسة بتطبيق تلك الفلسفة.
- تطوير مبادئ وتطبيقات المؤسسة.
- الإلتزام بتنفيذ معايير عمل أخلاقية.
- تطوير المنتجات المرغوبة من قبل المستهلكين.
- تقييم الأهداف والأداء الاجتماعي والبيئي.
- تحديد معايير الاستثمار للأرصدة المخصصة للمتقاعدين.
- تبني الأنشطة المتميزة مع الجماعات المحلية.
- تثقيف المستهلكين حول استخدامات المنتجات ورفع التقارير عن حالة الرضا عنها للمؤسسة.

¹ صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، 23-25 مارس 2009، بيروت، ص11

² Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée, la responsabilité d'entreprise, éditions la découverte, Paris, 2007,p68

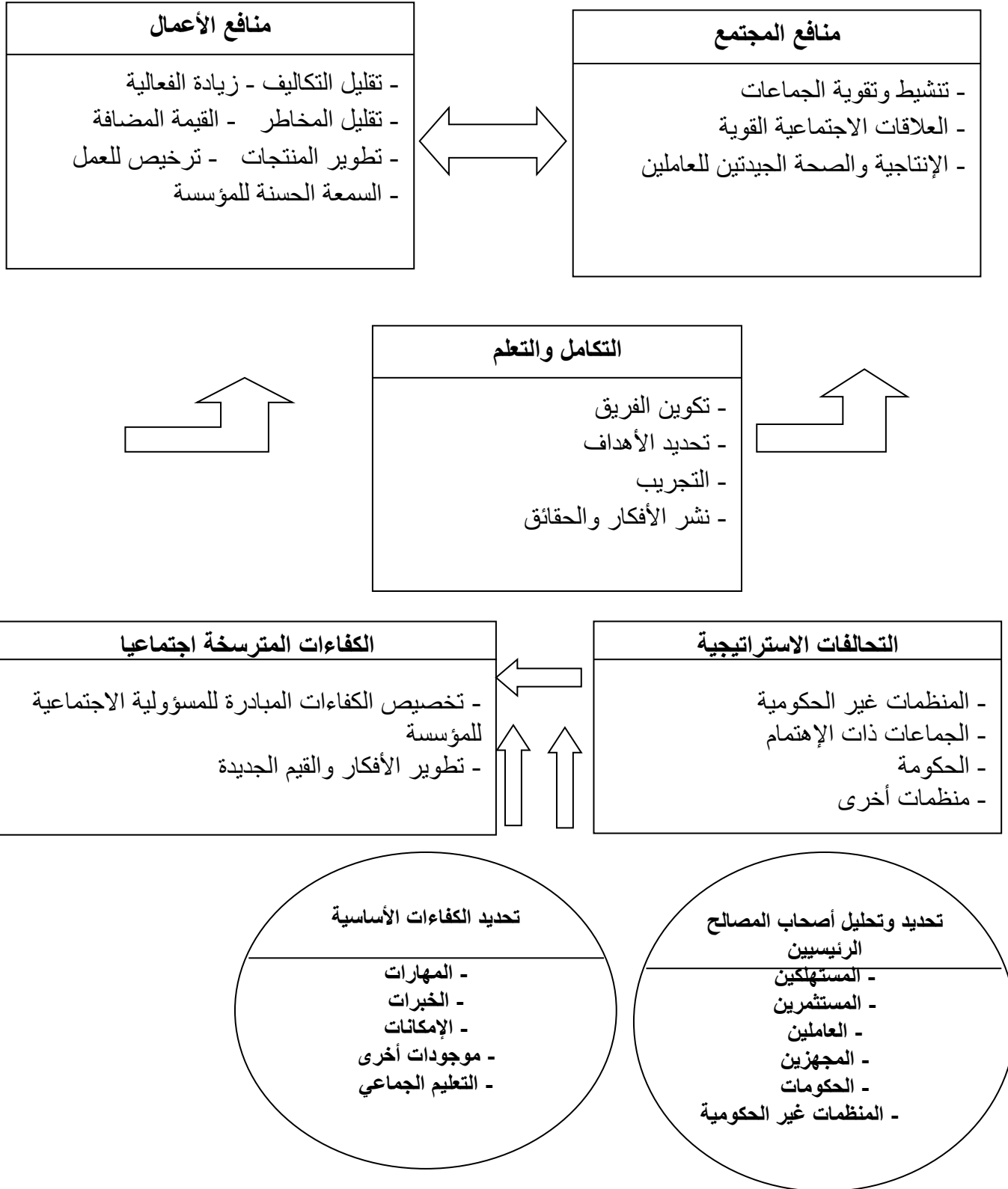
كما يشير Abkoowitz من مركز (vanderbilt) للعلوم الإدارية والبيئية إلى أن هناك تداخلاً واضحاً بين الوظائف الأساسية للأعمال مع كل من استراتيجية المؤسسة ومسؤولياتها الاجتماعية والبيئية، ولتحقيق التكامل بين تلك الأبعاد الأساسية يستلزم أن تقوم المؤسسة بمراجعة العديد من المجالات مثل: المعايير الإنسانية والبيئية، الربط بين رضا المستهلكين ورضا العاملين في المؤسسة.

كما أكد Robinson & O'brien على الأهمية التي يجب أن تضطلع بها المؤسسات في مجال المسؤولية الاجتماعية وما يمكن أن تحقق للمؤسسة كميزة تنافسية تميزها عن بقية المؤسسات، وذلك من خلال الكفاءات المترسخة اجتماعياً Socially Anchored Competencies (SACs) إذا أكد الباحثان على أن التكامل بين عناصر هذا النموذج مع الأعمال والمؤسسات يمكن أن يؤدي إلى زيادة الربحية من خلال تقديم منتجات جديدة مسؤولة اجتماعياً، وكذا تخفيض التكاليف.

وحيث أن تبني المؤسسة لفلسفة المسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجيتها يمكن أن يحقق لها العديد من الفوائد والمكاسب، ويتعداه إلى خلق ميزة تنافسية تميزها عن بقية المؤسسات المنافسة في السوق. لذا النموذج في الشكل (2-3) يتم تسليط الضوء على أهم تلك الفوائد التي حققتها العديد من المؤسسات في العالم، جراء تبنيها تلك الفلسفة¹.

¹ Q'brien&Robinson, « integrating corporate social responsibility with competitive strategy », the center for corporate citizenship at boston university, 2002.p7

شكل (2-3): نموذج الكفاءات المترسخة إجتماعيا (SACs)



Source :Q'brien&Robinson, « integrating corporate social responsibility with competitive strategy »,the center for corporate citizenship at boston university,2002,p7

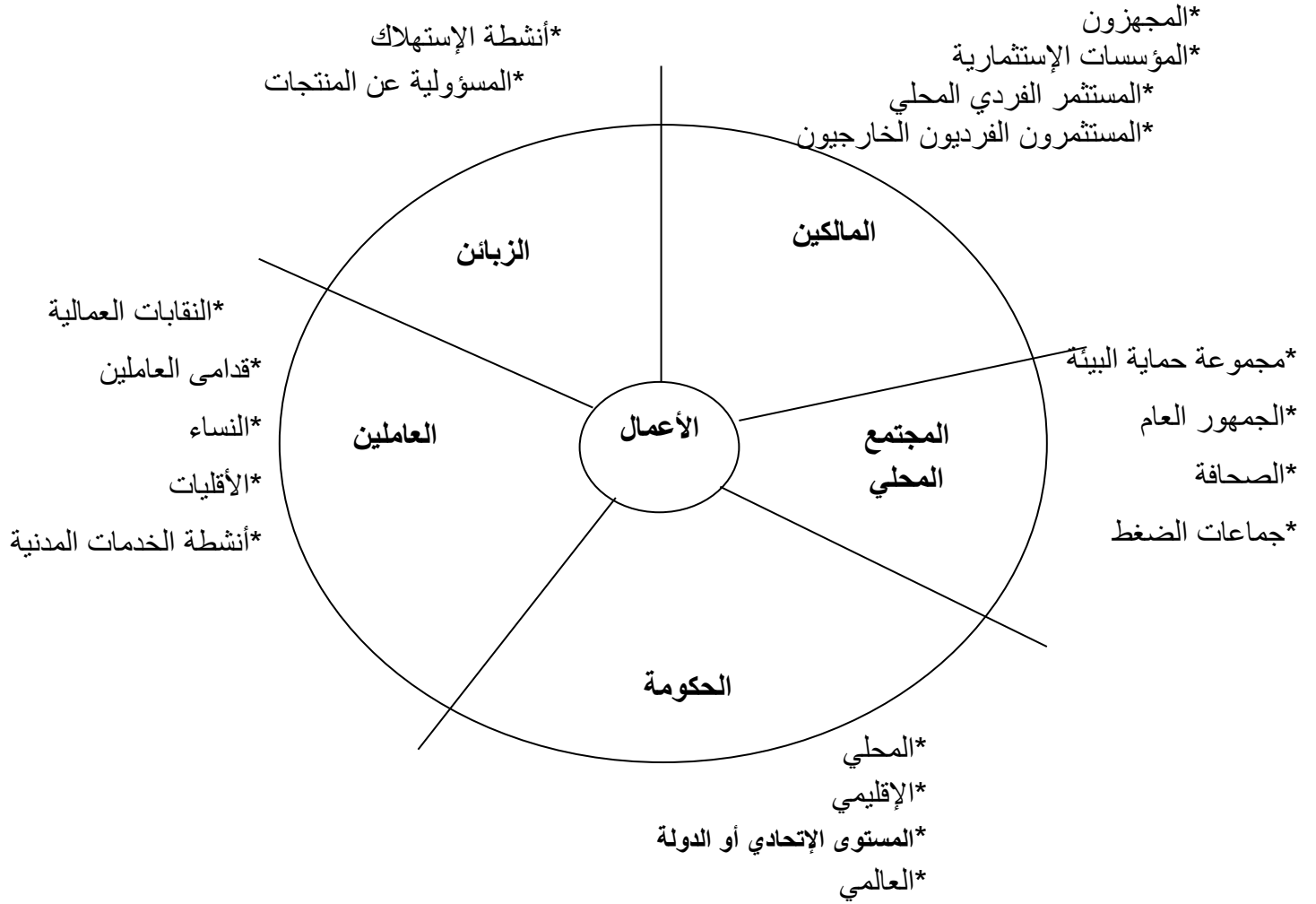
المبحث الثاني: قياس الأداء الإجماعي للمسؤولية الاجتماعية:

المطلب الاول: أصحاب المصالح:

إن وضع قياسات ومعايير ممكنة للمسؤولية والأداء الإجماعي تتطلب معرفة توجهات أصحاب المصالح Stakeholders لغرض تبني الأعمال مبادرات ممكنة ومقاسة تجاه كل فئة من فئات أصحاب المصالح هذه، وبما أن الاعمال تجتد نفسها في مقابل فئات متزايدة باستمرار بسبب التطور الحاصل على الصعيد الاجتماعي والسياسي والتكنولوجي وتطور مؤسسات المجتمع المدني، فإن أخذ مصالح هذه الفئات وبشكل متوازن ويرضى الجميع أصبحت مسألة محفوفة بالكثير من المخاطر. والشكل التالي يوضح فئات أصحاب المصالح المختلفة¹.

¹ مقدم وهيبية، المسؤولية الاجتماعية في الاقتصاد الإسلامي ، ملتقى دولي: الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي غرداية، 23-24 فيفري 2011، ص12

شكل رقم (3-3): المؤسسة وفئات أصحاب المصالح



المصدر: محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار

الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000. ص 89

إن مجاميع أصحاب المصالح أو المستفيدين لديها طروحاتها الخاصة ووجهات نظرها المختلفة بشأن تبني الأعمال لمسؤولية اجتماعية اتجاهها. ومما يلاحظ أن هذا الأمر أخذ أبعاداً متجددة في العالم الصناعي المتقدم بسبب تطور الحياة الثقافية والاجتماعية والسياسية. إن ما يعقد الأمر أمام المؤسسات بشأن دورها الاجتماعي المقبول من قبل هذه الفئات هو¹:

1. تزايد أعداد هذه الفئات ذات المصلحة باستمرار بسبب تطور الحياة بشكل عام.

¹ محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000. ص 80

2. تزايد قبول المجتمع لفئات متجددة تمثل مؤسسات المجتمع المدني المختلفة والتجاوب معها ودفعها نحو الواجهة السياسية للدولة فالمنظمات مثل جمعيات حقوق الإنسان وجمعيات محامين بلا حدود وأطباء بلا حدود وغيرها أصبحت ذات تأثير مهم وكبير. ولعل الأكثر وضوحاً هو ما بدأت تحتله أحزاب الخضر المناادية بحماية البيئة من مكانة سياسية وإجتماعية وحصولها على مقاعد متزايدة في البرلمان الأوروبي مثلاً وغيرها من دول العالم.

3. تطور مفاهيم حماية المستهلك وانتقاله من ملقحي لسلع تفرض عليه وتعرض في السوق إلى صاحب رأي بشأن هذه السلع ونوعيتها.

4. تعارض مصالح هذه الفئات الكثيرة إذا أخذت ضمن مدى زمني واسع وبالتالي فإن على إدارة المؤسسات أن تجد صيغة ملائمة لموازنة هذه المصالح وعرض هذه الصيغة بشكل صحيح ومرضى لهذه الأطراف المختلفة والملاحظ أن هناك سلم أولويات لهذه الفئات يجب أن تتابع إدارة المؤسسة التأثيرات المختلفة لهذه الفئات عليها في حالة الإخلال بسلم الأولويات هذا.

5. كثرة الحاجات والطلبات الاجتماعية لهذه الفئات ذات المصلحة بحيث تجد المؤسسات نفسها غير قادرة على الوفاء بالإلتزامات جميعها¹.

المطلب الثاني: عناصر المسؤولية الاجتماعية:

إن تبني أهداف أصحاب المصالح من قبل المؤسسات يحتل أسبقيات متسلسلة في ضوء طبيعة تأثير هذه الجاميع على أهداف المؤسسة ومصالحها الخاصة لذلك فإن الدراسات تشير إلى إختلاف ترتيب هؤلاء المستفيدين استناداً إلى إختلاف البيئات عبر الزمن. ويلاحظ أن البعض من هذه الفئات

¹ محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، مرجع سبق ذكره، ص 90

يأتي في مراتب متقدمة وبشكل مستمر كما هو عليه الحال في الدول المتقدمة حيث نجد هذا الإهتمام الكبير بالزبائن مع فئات حديثة ظهرت وبدأت بلعب دور كبير، في حين يمكن أن تلعب الحكومة هذا الدور الأكبر في الدول النامية وتأتي في مرحلة متقدمة نظرا لتأثيرها الكبير في جوانب الحياة المختلفة.

ويعرض بعض الباحثين عناصر المسؤولية الاجتماعية مجموعة من الأبعاد بشكل عام ويرون أن هذه العناصر يمكن أن تكيف بقياسات مختلفة وفق إعتبار طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها وتأثير فئات أصحاب المصالح المختلفين. إن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث Carroll يشير إلى جوهرها بأربعة أبعاد رئيسية هي الإقتصادي Economic والاخلاقي Ethical والقانوني Legal والخير Philantrophy. وفي إطار ذلك طور مصفوفة يبين فيها هذه الأبعاد الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر على كل واحد من المستفيدين في البيئة (Carroll, 1991) ويوضح الجدول التالي خلاصة للممارسات الأكثر شيوعا في دول العالم والتي يمكن أن تعتبر أبعادا أساسية لمحتوى المسؤولية الاجتماعية اتجاه مختلف أطراف المستفيدين¹.

جدول رقم (3-1) أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
*منع الاحتكار وعدم الاضرار بالمستهلكين *إحترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين	المنافسة العادلة	الإقتصادي
*استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أو يوفرها *استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة	التكنولوجيا	
*عدم الإتجار بالمواد الضارة على إختلاف أنواعها *حماية الأطفال صحيا وثقافيا *حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة	قانون حماية المستهلك	

¹ محمد الصبري، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص:22.

<p>*منع تلوث المياه و الهواء و التربة *التخلص من المنتجات بعد استهلاكها *منع الإستخدام التعسفي للموارد *صيانة الموارد و تنميتها</p>	<p>حماية البيئة</p>	<p>القانوني</p>
<p>*منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين *ظروف العمل ومنع عمل الأحداث و صغار السن *إصابة العمل *التقاعد و خطط الضمان الإجتماعي *عمل المرأة و ظروفها الخاصة *المهاجرون و تشغيل غير القانونيين *عمل المعوقين</p>	<p>السلامة و العدالة</p>	
<p>*مراعاة الجوانب الأخلاقية في الإستهلاك *مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف *مراعاة حقوق الإنسان</p>	<p>المعايير الأخلاقية</p>	<p>الأخلاقي</p>
<p>*إحترام العادات و التقاليد *مكافحة المخدرات و الممارسات للأخلاقية</p>	<p>الأعراف و القيم</p>	
<p>*نوع التغذية *الملابس *الخدمات *النقل العام *الذوق العام</p>	<p>نوعية الحياة</p>	<p>الخيبي</p>

المصدر: محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 22.

ولغرض فهم هذه المكونات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية التي قدمها Carroll فإننا نجد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل ومتطلبات تلبية حاجات المجتمع وخاصة في إطار الأبعاد الاقتصادية والقانونية حيث تمثل هذه الأبعاد مطالب أساسية للمجتمع يجب تليتها من قبل الأعمال، في حين يتوقع المجتمع من الأعمال أن تلعب دوراً أكبر فيما يخص عناصر بعدي الأخلاقي والخيبي علماً بأن هذا الأخير يمثل في حقيقته رغبات مشروعة للمجتمع يفضل أن تتبناها المؤسسات المختلفة¹.

¹ محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، مرجع سبق ذكره 2007، ص:25.

والملاحظ أن Carroll وظف هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل Pyramid لتوضيح الترابط بينهما من جانب ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية فلا يمكن أن تتوقع من المؤسسات مبادرات خيرية ومسؤولية إذا لم تكن هذه المؤسسات قد قطعت شوطاً في إطار تحملها لمسئوليتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية اتجاه المجتمعات التي تعمل فيها والشكل أدناه يوضح "هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية"

شكل رقم (3-4): هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



Source : Carroll, Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics 2002,P.40

إن المسؤولية الاجتماعية الشاملة Corporate Social Responsibility هي حاصل مجموع هذه الأنواع الأربعة ويمكن كتابتها بشكل معادلة¹:

المسؤولية الاجتماعية الشاملة الشاملة = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية الخيرية

¹ Carroll, Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics 2002,P.40

وتجدر الإشارة إلى أن وجهات نظر الفئات ذات المصلحة الأساسية حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفق هذه المكونات الأربعة تتباين من ناحية ترتيبها وفق الأهمية التي تعكس مصلحتها فمثلا يركز المالكون في الدرجة الأولى على البعد الإقتصادي بشكل عام في حين يركز الزبائن على البعد الأخلاقي أولا أما العاملين فما يهمهم هو البعد القانوني بالدرجة الأولى ولكن المجتمع المحلي يعطي أهمية كبرى للبعد الخيري من المسؤولية¹.

المطب الثالث: المؤشرات التفصيلية لقياس الأداء الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية:

تواجه عملية إيجاد مؤشرات تفصيلية لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات عدة إشكالات وتحتاج إلى تجميع بيانات ومعلومات من مصادر متعددة ومن أهم التحديات في هذا الجانب²:

1. تحديد عدد الفئات ذات المصلحة وترتيب هذه الفئات في سلم أولويات مناسب يتماشى مع الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة.

2. صعوبة تحديد الممثل الفعلي لبعض فئات المستفيدين وكيف يتم التعبير من خلال هذه الجهة عن متطلبات هذه المجموعة بوضوح لإدارات المؤسسات.

3. عدم سهولة القياس الكمي لبعض أوجه الدور الاجتماعي للمؤسسة من جهة ومن جهة أخرى عدم إمكانية ترجمة بعض طلبات أصحاب المصالح بمعايير كمية لغرض أخذها بعين الاعتبار في قرارات المؤسسة.

¹ أبو جليل محمد منصور، ، إدارة علاقات العملاء: المفاهيم، الأصول، التطبيقات، دار الغاية، صويلح: الأردن. 2015، ص100

² التركستاني حبيب الله محمد، تطبيق المفهوم الاجتماعي للتسويق في الجمعيات الخيرية بالسعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد الأول، السعودية، 1996

4. هناك فجوة بين إدراك المدراء لدوره الاجتماعي اتجاه الفئات المختلفة والتعبير عنها بقرارات المؤسسة وما يتوقعه أصحاب المصالح فعلا من أداء اجتماعي للمؤسسة وكلما تقلصت هذه الفجوة فهذا يدل على تقارب وجهات النظر ووجود فهم مشترك بين الجانبين.

5. إن المؤشرات التفصيلية التي سنعرضها لاحقا ما هي إلا مؤشرات عامة لكافة أنواع المؤسسات والمفترض أن تطور إدارة المؤسسة المؤشرات الخاصة بها في ضوء طبيعة نشاطها ومساهمتها في المجال الاجتماعي مثلا لمستشفى يختلف عن الدور الاجتماعي لمؤسسة صناعية وهذا بدوره يختلف عن جامعة خاصة¹.

وإجمالا يمكن أن نشير إلى المؤشرات التفصيلية التالية لقياس الأداء الاجتماعي وما تتوقعه فئات المستفيدين المختلفة المذكورين أدناه من المؤسسات (أصحاب المصالح):

1. المالكون.
2. العاملون.
3. الزبائن.
4. البيئة.
5. المجتمع المحلي.
6. الحكومة.
7. المجهزون.
8. المنافسون.
9. الأقليات والفئات ذات الإحتياجات الخاصة.
10. جماعات الضغط المختلفة.

¹ التركستاني حبيب الله محمد، تطبيق المفهوم الاجتماعي للتسويق في الجمعيات الخيرية بالسعودية، مرجع سبق ذكره، ص150

أولاً: المالكون:

يمثل المالكون فئة مهمة جدا من أصحاب المصالح والمستفيدين المباشرين من نشاط المؤسسة. إن هؤلاء المالكون يتحملون مخاطر الإستثمار من خلال المغامرة بأموالهم الخاصة متوقعين عائدا مجزيا ومناسبا من هذه الإستثمارات.

ويمكن أن يكون المالك شخصا واحدا أو مجموعة أو شركة مساهمة أو شركة تضامن أو أي شكل قانوني آخر. إن المؤشرات التالية تعبر عن متطلبات هذه الفئة ويمكن أن تعتبر مقاييس الأداء الإجتماعي اتجاهها¹:

1. تحقيق أكبر ربح ممكن: وهذا يعني بذل أقصى الجهود من قبل الإدارة والعاملين وحسن إستخدام الموارد لتحقيق أرباح عالية تعود بالنفع على هذه الفئة بالدرجة الأساس والفئات الأخرى.

2. تعظيم قيمة السهم: إن المالكين يتطلعون إلى أن تكون قيمة أسهم شركتهم بإرتفاع مستمر وقيمة عالية.

3. زيادة قيمة المشروع أو المؤسسة: يرغب المالكون أن تزداد قيمة مشاريعهم ومؤسساتهم الكلية وهذه تمثل قيمة حقيقية يعرضها واقع عمل المؤسسة في البيئة التنافسية وفي الأسواق التي تعمل فيها.

4. رسم صورة محترمة للمؤسسة: يجذب المالكون أن تكون مؤسستهم ذات سمعة جيدة وثقافة تنظيمية إيجابية قوية وصورة محترمة في المجتمع كون هذه المفردات مهمة جدا لعمل المؤسسة وأنها تعطي نتائج إيجابية في المنافسة والأداء.

5. زيادة حجم المبيعات: قد تستطيع المؤسسة أن تكون الأولى من حيث الحصة السوقية وأرقام المبيعات نظرا لإرتباط حجم المبيعات هذا والحصة السوقية بالأرباح وبقيمة المؤسسة.

¹ Thomas W. Zimmerer & Norman M Scarborough, "Essentials of Entrepreneurship & Small Business Management" (4th éd, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005), p 33

6. تحقيق نسب نمو عالية: تعتبر نسبة النمو عن ظاهرة صحية، فالمؤسسات تتوسع وتنمو تعطي مؤشرات إيجابية للإستثمار فيها وبالتالي ترتفع قيمة أسهمها وقيمتها الحقيقية الكلية¹.

7. حماية أصول المؤسسة وموجوداتها: فالمالكون هم أول المتضررين من حصول أي ضرر في الموجودات والممتلكات العائدة للمؤسسة وقد يؤدي الإهمال أحياناً إلى انهيار المؤسسة وخروجها من السوق لذلك فهم يتوقعون من المؤسسة القيام بدورها على أفضل وجه.

8. تطوير مستمر لقدرات المؤسسة وإمكاناتها: يعبر تطوير قدرات المؤسسة وإمكاناتها عن حالة مرغوبة للمالكين باعتبار أن هذه القدرات هي التي يتم من خلالها تحقيق مختلف الانجازات سواء على صعيد الأرباح أو نسب قيمة المؤسسة أو نسب النمو فيها.

9. تحقيق سبق في مجال النوعية: إن جودة المنتجات سواء كانت سلعا أو خدمات تعبر عن حالة نشاط فعال واستخدام كفاء للموارد البشرية والمادية في المؤسسة ويتطلع المالكون أن تعرف مؤسساتهم بجودة السلع والخدمات التي ينتجونها لما في ذلك من مردود إيجابي لصالح الجميع.

10. سلامة الموقف القانوني والأخلاقي: تشير سلامة الموقف هذه إلى احترام لقوانين المجتمع وتشريعاته وبالتالي لا تتحمل المؤسسة غرامات ولا مساءلات قانونية وتعايش بسلام ووثام مع مختلف فئات المجتمع، وهذا يعتبر مدخلا لاستمرارية عمل المؤسسة ومشروعيتها وجودها من الناحية القانونية والاجتماعية².

¹ Thomas W. Zimmerer & Norman M Scarborough, "Essentials of Entrepreneurship & Small Business Management", OP, Cit, p 33

² حسين ليث سعدالله، والجميل، ريم سعد، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل دراسة لأراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المنعقد في 17.18.19 نيسان 2009. ص6

ثانياً: العاملون:

لا نقصد بالعاملين هم الفنيون فحسب بل تشمل هذه الفئة جميع العاملين من إداريين وفنيين وفئات أخرى، حيث أن لهم مصلحة مهمة في المؤسسة لا تقتصر على الأجور فحسب بل تتعداها إلى عدد أكبر من المؤشرات التي هي كالآتي¹:

1. أجور ومرتبات مجزية: يتوقع العاملون أن تدفع لهم أجوراً تتناسب مع الجهد المبذول من قبلهم سواء كان جهداً فكرياً أو عضلياً. كما يتوقع العاملون العدالة في هذه الأجور من حيث وفائها بمتطلبات العيش الكريم، وسداد احتياجاتهم واحتياجات عائلاتهم المختلفة. علماً بأن الأجور التي تدفع للعاملين تمثل محركاً فاعلاً في إقتصادات الدول المختلفة كونها تمثل حلقات متسلسلة من القيمة المضافة لشرائح المجتمع المختلفة.

2. فرص ترقية متاحة وجيدة: وهي حالة مطلوبة من قبل العاملين لأنها تؤدي إلى تحسين قدراتهم المالية وتشعرهم بأهميتهم في المؤسسة.

3. تدريب وتطوير مستمر: فالعلم لا يتوقف عند حد معين لذلك فالعامل الذي أنهى دراسته في مرحلة معينة يتطلع أن يحصل على معلومات إضافية تتعلق بما يستجد في مجال تخصصه وبالتالي يتوقع من المؤسسة التي يعمل فيها أن تزجه في دورات تدريبية وتطويرية تؤهله للإيفاء بمتطلبات بيئة عمل تتسم بالحركة والتطور الدائم.

¹ الحوري فالح عبد القادر، والزيادات ممدوح، وعيابه هائل، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المنعقد في نيسان، 2009، ص7

4. عدالة وظيفية : تولد هذه العدالة شعوراً بالانتماء والإحساس بالثقة وتساهم بتنمية ثقافة تنظيمية إيجابية تكون المؤسسة بأشد الحاجة لها¹.

5. ظروف عمل صحية ومناسبة: تساعد بيئة العمل على الإنجاز الصحيح للمهام وأداء الوظائف بشكل حسن إذا كانت بيئة مشتملة على المستلزمات الضرورية للحفاظ على صحة العامل وسلامته من الأخطار بمختلف أنواعها. فالتهوية الجيدة والإضاءة الكافية وعدم وجود ضوضاء أو إشعاع ودرجات الحرارة الملائمة والمكاتب الواسعة ومكان العمل النظيف والمفتوح كلها شروط صحية أساسية لأداء العمل وتتم وحدات السلامة المهنية بهذا الأمر وقد استحدثت مؤخراً في مختلف الدول جوائز خاصة بالسلامة المهنية تمنح للمؤسسات التي نفي بمتطلبات السلامة كاملة².

6. المشاركة في القرارات: أصبح العاملون يتطلعون إلى مزيد من المشاركة في القرارات التي تخصهم أو تخص عملهم وقد بقيت المشاركة تمثل مدخلاً مهماً لتحفيز العاملين وإندماجهم في العمل فلا تكتفي المؤسسات بالاستفادة من الجهود الفنية للعاملين بل تحاول أن تستفيد من مبادراتهم الإبداعية وذهنياتهم على إعتبار أنهم أقرب إلى الماكينات والمعدات وبيئة العمل المباشرة.

7. رعاية صحية جيدة: لهذا الجانب أهمية قصوى في حياة العاملين وعوائلهم فالتأمين الصحي ومدى شموليته والرعاية الصحية الجيدة في موقع العمل هي متطلبات ضرورية يطمح لها العاملون في كل المؤسسات³.

¹ الحوري فالح عبد القادر، والزيادات ممدوح، وعبابنه هائل، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص7

² Percy Marquina, measuring the impact of corporate social responsibility on consumer behavior (the case of Peruvian consumers), school of management, Peru, October 28-9-2007,P:55

³ صالح العصفور، التقييم البيئي للمشاريع، مجلة جسر للتنمية، العدد 43، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2005، ص113

8. إجازات مدفوعة: في حالات التدريب أو الدراسة أو المرض أو الراحة والاستحمام أو التطوع للعمل الاجتماعي الخيري كما هو في بعض الدول، فإن الإجازة المدفوعة تعتبر مساهمة مهمة من قبل المؤسسات.

9. السكن وخدمات مختلفة أخرى للعاملين: إن توفير السكن يوفر للعامل استقراراً عالياً وحافزاً مهماً للبقاء في المؤسسة وتطوير الذات. إن مساهمة المؤسسة بتوفير السكن جزئياً أو كلياً أمر مطلوب وهو يعد إسهاماً اجتماعياً مهماً وتتميز المؤسسات اليابانية عن غيرها في هذا المجال بمساهمتها الواضحة.

10. الشفافية في العمل وتقليل الاتصالات غير الرسمية السلبية: ان منهج الإدارة المفتوحة يعد مدخلاً ملائماً لتنمية العلاقة مع العاملين حيث أنهم على اطلاع تام بما يحيط بالمؤسسة من مواقف مختلفة وبالتالي فهم أسرع للمبادرة بمعالجة المواقف المختلفة ومساعدة المؤسسة على التطور والرقى، فبدلاً من الإشاعات التي تسري بين العاملين ويكون لها مردود سلبي عليهم تؤدي الشفافية والوضوح في الاتصالات إلى تقليل هذا الأمر¹.

ثالثاً: الزبائن:

إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات دون استثناء، فوجود المؤسسة مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات وهذه يستهلكها زبائن وطبيعة التعامل معهم وإقناعهم باستهلاك هذه المنتجات عمل مهم من أعمال إدارة التسويق في أي مؤسسة من المؤسسات. وفي الدول المتقدمة تمتلك المعلومات الكافية عن الزبائن وعن الكثير من طلباتهم من خلال مصادر متعددة للرأي وجمعيات حماية المستهلك والنشرات والدوريات الخاصة. بهذه الجمعيات تعتبر أداة ضاغطة على المؤسسات بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسات تجري باستمرار إستبيانات واستطلاعات للرأي بشأن توجهات الزبائن

¹ عزمي محمد بكر " دور الشركات المساهمة في الأنشطة الاجتماعية بسلطنة عمان دراسة ميدانية " الإداري ، معهد الإدارة العامة ، سلطنة عمان ، عدد 66، سبتمبر (1996)، ص25

وآرائهم بالسلع والخدمات المعروضة أو محتملة التطوير وهذه الآراء هي مصدر مهم لاتخاذ قرارات في المؤسسات. أما في الدول النامية فلا تزال مثل هذه الجمعيات غير موجودة أو أنها في طور الإنشاء أو أن وجدت فهي قليلة التجربة ومحدودة التأثير. ولما للزبائن من أهمية قصوى في حياة المؤسسات فيجب على هذه الأخيرة أن تبادر بالقيام بالدراسات حول هذه الفئة لمعرفة متطلباتها وأسلوب تلبية هذه المتطلبات¹. وبشكل عام يمكن أن تصلح المؤشرات التالية كمقاييس للأداء الاجتماعي موجهة لهذه الشريحة:

1. منتجات بأسعار مناسبة: تربط الأسعار بكلفة الإنتاج فكلما استطاعت المؤسسة السيطرة على تكاليف الانتاج استطاعت تقديم سلع وخدمات بأسعار تتماشى وقدرة وإمكانات الأغلبية الساحقة من هذه الفئة أو الشريحة.

2. منتجات بنوعية جيدة: يجب أن يتولد شعور حقيقي لدى الزبائن من أن نوعية السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة جيدة قياساً بالسعر المدفوع فيها وتطابق احتياجات الزبائن حيث أن الجودة تفهم بشكل واسع على أنه مطابقة للاستخدام «Fitness to Use».

3. سهولة وميسورية للحصول على المنتجات: يرغب الزبائن بوجود قنوات توزيع منتشرة على مدى واسع تجهزهم بهذه المنتجات بدون انقطاع وبأسعار تتسم بالاستقرار قياساً بدخولهم وإمكاناتهم.

4. إعلان صادق وأمين: يريد الزبائن أن يكون التعريف بالمنتج متصفاً بالصدق والوضوح وعدم ذكر معلومات عن المنتج غير صحيحة أو يتضح بعد ذلك أنها غير واقعية مثال ذلك الأدوية وخصائصها والمبالغة فيها وعدم ذكر تأثيرها الجانبي، كذلك المبالغة بالإعلانات الخاصة ببعض المنتجات (مثل التدخين) والحصول دون بيان الضرر الذي يمكن أن تحتويه².

¹ الغالي طاهر محسن والعامري صالح مهدي، "المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال: الاعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005 ص.123

² زعور، جريس، أثر جوده وأسعار الخدمات المقدمة من المصارف على رضا عملائها من القطاع الصناعي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن، 2003، ص.88

5. سلامة المنتجات عند الاستعمال: لقد حصل تطور مهم في طريقة صنع واستخدام الكثير من المنتجات الصناعية خصوصاً فيما يتعلق بالجانب الأمني منها فمثلاً المدافع والغسالات وغيرها أصبحت أكثر أماناً بعد أن سببت حوادث كثيرة راح ضحيتها عدد كبير من الناس. كذلك لا بد من الإشارة إلى مسؤولية المؤسسات التي تنتج منتجات خاصة بالأطفال مثل لعب الأطفال أو الأغذية، هنا لا بد من التأكد من سلامتها تماماً لأن الأطفال أكثر وأسرع عرضة للتأثر بها عند الاستعمال.

6. إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج والتخلص منه بعد الاستعمال: حيث يجب أن يرفق المنتج بنشرة إرشادية توضيحية لكيفية استخدام المنتج والتخلص منه بعد الانتهاء من استخدامه.

7. التزام بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع والاستخدام: فكثيراً من المنتجات قد تسبب بأضرار مختلفة الأثر مادية أو نفسية للمستخدمين.

8. تطوير مستمر للسلع أو الخدمات: احتراماً للزبائن وسعيًا للارتقاء بمستوى حياتهم تبادر المؤسسات لتطوير السلع والخدمات بطريقة تعكس اهتماماً واضحاً بالزبون وليس بالعائد المادي فقط.

9. إعادة تدوير جانب من الأرباح لصالح فئات معينة من الزبائن: أو تسعى لتصنيع منتجات أو تقديم خدمات لشرائح ذات احتياجات خاصة من الزبائن مثلاً إنتاج مؤسسات المشروبات الغازية أنواعاً خاصة بفئات تعاني من أمراض معينة أو تسعى لتخفيف الوزن.

10. التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل في السوق مثل الاحتكار: أو فرض سلع معينة مع بعض المنتجات أو الغش والتدليس والاحتيال أو إنقاص الأوزان وغيرها¹.

¹ شارلز وجارث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية الجزء الأول "مدخل متكامل"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 125.

رابعاً: البيئة:

إن المقصود بالبيئة هنا هي البيئة الطبيعية، التربة والماء والهواء. وقد أصبح المجتمع معني بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها عمليات المؤسسات المختلفة على صحة الإنسان أولاً وعلى النباتات والحيوانات والمياه والتربة والهواء من آثار. ولقد شاع مصطلح تحضير الأعمال (Business Greening) والذي يعني بمفهومه العام الاهتمام بالبيئة وتقليل الآثار السلبية لأنشطة المؤسسات على البيئة. وتتفاوت المؤسسات حسب طبيعة عملها في تأثيراتها على البيئة. فبعض أنواع المؤسسات يعد غير صديق للبيئة « Environmentally unfriendly » مثل شركات تصفية النفط والصناعات الكيماوية وشركات إنشاء الكهرباء بالطاقة الذرية وغيرها وهناك مؤسسات أخرى أقل تلويثاً للبيئة، لكنه أصبح معروفاً. أن جميع أنواع المؤسسات ذات أثر سلبي متباين على البيئة بجميع مكوناتها. فحتى مؤسسات الصيرفة والجامعات التي تبدو لأول وهلة أنها خالية من الملوثات فإن الفحص الدقيق لعملياتها يظهر لنا أنها تؤثر سلباً على البيئة من خلال النفايات والمختبرات ومخلفات ورقية كثيرة وغيرها¹.

إن هناك العديد من الجهات المدافعة عن البيئة، وهذا يعتمد على التطور الاجتماعي والنضوج الثقافي بالمجتمع ومدى تطور منظمات المجتمع المدني والمنظمات المدافعة عن البيئة. إن الدليل على أهمية موضوع البيئة هو إصدار منظمة التقييس العالمية حزمته المعرفة ISO 14000 برغم من أنه ليس هناك إجماع على وجود معايير واضحة ومحددة لقياس الأداء البيئي، إلا أنه توجد العديد من المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على أداء المؤسسات في هذا المجال أو قياس درجة ما يسمى خضرتها (greenness) وهي كالاتي:

¹ سويدان نظام ووحداد شفيق، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2006، ص86

1. السياسة البيئية: Environmental Policy

أ. مدى الوضوح والاستقرار والشمولية.

ب. ربط الأداء البيئي برسالة المؤسسة.

ج. شرط الاستدامة بالنشاط البيئي

د. تقليل المخاطر البيئية.

2. وجود مدونة الأخلاقيات البيئية ومعايير التطبيق: Code of Environmental Ethics

أ. التوقيع على معاهدات خارجية أو اعلان مبادئ مشتركة مع قطاعات صناعية أخرى.

ب. التوقيع على مدونات خاصة بالصناعات التي تعمل في اطارها المؤسسة.

ج. الالتزام بالأخلاقيات بشكل عام.

3. الهيكل العام للمؤسسة: Corporate structure

أ. وجود قسم خاص أو وحدة خاصة بالبيئة.

ب. موقع المدير البيئي في الهيكل التنظيمي.

ج. اشراك ممثل بيئي في مجلس الادارة أو الادارة العليا.

4. اندماج العاملين في الأنشطة البيئية: Employee Involvement

أ. مكافآت وحوافز العاملين المتميزين في مجال الأنشطة البيئية.

ب. تربية وتدريب العاملين فيما يخص شؤون البيئة¹.

¹ Anselmsson, Johan & Johansson, Ulf, , Corporate Social Responsibility and the Positioning of grocery brands"An exploratory study of retailer and manufacturer brands at point of purchase, International Journal & Distribution Management, Vol.35, No.10, 2007, pp.835-856.

5. وجود نظام الادارة البيئي: Environmental Management System (EMAS)

أ. أهداف يمكن قياسها كميًا للأنشطة البيئية.

ب. خطط التنفيذ.

ج. نظام قياس للأداء البيئي.

د. الايفاء بمتطلبات نظام (ISO 14000)

هـ. موارد مالية كافية للأنشطة البيئية.

و. موارد بشرية كافية مكرسة للشؤون البيئية.

6. ادارة الجودة الشاملة البيئية: Total Quality Environmental Management

7. المواد والطاقة واستخدام المياه: Materials, Energy, Water Usage

أ. سياسة المواد.

ب. جهود تقليل استهلاك الطاقة.

ج. جهود ترشيد استخدام المياه.

8. الحد من التلوث وتقليل النفايات والقيام بإعادة التدوير:

Pollution Prevention, Wast Minimization and Recycling Activity

9. الاشراف على المنتج والعمليات: Product and Process Stewardschip

أ. الاشراف على عمليات التصنيع ومتابعتها.

ب. الاشراف على منتجات من حيث تصميمها بطريقة ملائمة للبيئة.

ج. استخدام أسلوب تقييم دورة حياة المنتج البيئية.

د. استخدام أسلوب تحليل المخاطر البيئية.

10. المحاسبة البيئية واستخدام تحليل الربح/ التكاليف للأنشطة البيئية:

.Environmental Accounting of Benefits/ Costs

11. التدقيق البيئي: Environmental Auditing

أ. التدقيق الداخلي.

ب. التدقيق الخارجي¹.

¹ طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، مجلة البحوث المعاصرة، مجلد 11، العدد 2.

12. الانبعاثات البيئية: Environmental Releases

- أ. جميع الانبعاثات الكيماوية.
- ب. المخلفات المنتجة من قبل المؤسسة.
- ج. انبعاث الغازات التي تؤدي إلى تآكل طبقة الأوزون.

13. العلاقة المستدامة مع نظم حماية البيئة الطبيعية: Sustainable Relationship With**Natural Ecosystems**

- أ. القدرة على امتصاص واستيعاب المخلفات.
- ب. القدرة على معالجة وإعادة استخدام المخلفات.
- ج. حماية التنوع البيئي.

14. المسؤوليات البيئية، الاستجابة والغرامات: Environmental Liabilities, Compliance**and Penalties**

- أ. عدد المواقع البيئية التي تمولها المؤسسة.
- ب. السجل البيئي الخاص بالاستجابة للمعايير البيئية الخاصة بالهواء والماء والترربة.
- ج. مقدار الغرامات المدفوعة.

15. الحوادث البيئية: Environmental Accidents

- أ. عدد وحجم الحوادث.
- ب. نوع الاستجابة.

16. العلاقة مع الجمهور ووسائل الإعلام: Relationships With the Public/ Media

- أ. تثقيف الجمهور بقضايا البيئة.
- ب. الإفصاح العام ومصادقية المؤسسة بقضايا البيئة¹.

17. العلاقات مع المجتمع المحلي: Relationships With the Local Community

- أ. جلسات حوار مع المجتمع المحلي حول قضايا البيئة.

¹ هبة نصار، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال الخاص: دراسة استطلاعية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية بجامعة القاهرة، العدد

ب. العدالة باختيار مواقع الوحدات الانتاجية للمؤسسة في المدينة.

ج. عدالة الأنشطة البيئية لمختلف المجاميع الاجتماعية والاقتصادية والسكانية.

د. عدالة الأنشطة البيئية للأجيال الحاضرة والمستقبلية.

18. علاقة مع حملة الأسهم: Relationships With Shareholders

19. العلاقات مع المجهزين: Relationships With Suppliers

فحص نظام تقييم الأداء البيئي للمجهزين

20. العلاقات مع مجاميع حماية البيئة: Relationships with Environmental Groups

أ. التبرعات المالية.

ب. فرق عمل مشتركة لحل المشاكل.

21. علاقته مع النظام السياسي والتشريعي:

Relationships with political/Regulatory system:

أ. دعم المرشحين السياسيين ذوي الاتجاهات البيئية.

ب. علاقة تعاونية مع الحكومة فيما يتعلق بالبيئة.

22. المشاركة في المجالس التعاونية البيئية والتوأمة مع جمعيات حماية البيئة :

Participation in Cooperative Environmental Councils and Partnerships

23. اتصالات تغطي الأنشطة البيئية Communication of Environmental Activity

أ. إعداد التقرير البيئي السنوي.

ب. فحص القضايا البيئية الواردة في التقرير البيئي السنوي.

ج. مكانة ومنصب الشخص المسؤول عن العلاقات البيئية.

24. البيئة الصناعية Industrial Ecology¹.

¹ أحمد كامل حجازي، تقييم الأثر البيئي، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، المجلد الثاني، ط2، الدار العربية للعلوم، بيروت،

خامسا: المجتمع المحلي:

يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين وتنظر المؤسسات إلى توطيد العلاقة مع المجتمع المحلي باعتبارها تدعم النظرة الايجابية للمؤسسات التي تبادر بتعزيز العلاقة مع هذا المجتمع. وتوجد أساليب وطرق كبيرة يعبر من خلالها المجتمع المحلي عن متطلباته من المؤسسات العاملة في هذا المجتمع. ويمكن الإشارة إلى أهم المعايير الخاصة بالمجتمع كصاحب مصلحة من وجود المؤسسات بالآتي¹:

1 . المساهمة في دعم البنيات التحتية للمجتمع حيث تمثل هذه البنيات مرتكزات أساسية لتحسين نوعية الحياة في المجتمع مثل تعبيد الطرق وإنشاء الجسور والمتنزهات والحدائق العامة والإكثار من المساحات الخضراء ودعم الأنشطة الرياضية والثقافية وغيرها من المبادرات.

2. خلق فرص عمل جديدة وبشكل مستمر لحل مشكلة البطالة وتوفير مصادر عيش كريمة لأبناء المجتمع المحلي وزيادة الاستقرار والأمن الاجتماعي.

3. دعم الأنشطة الاجتماعية مثل الأندية الترفيهية وأماكن ترويح لكبار السن وملاعب أطفال ونوادي اجتماعية أخرى تزيد من ترابط الشرائح الاجتماعية والسلم الاجتماعي وتقليل الاضطرابات فيه.

4. المساهمة الايجابية والفاعلة في حالات الطوارئ والكوارث الطبيعية، فالمجتمع المحلي يتوقع أن تبادر المؤسسات إلى المساهمة في أعمال الإغاثة في حالات الزلازل والفيضانات والحروب الأهلية والحرائق والاضطرابات السياسية.

5. الصدق بالتعامل وتزويد المجتمع المحلي والفني والثقافي وأن تكون المؤسسات شفافة في تعاملها مع المجتمع.

¹ زعرور جريس، أثر جوده وأسعار الخدمات المقدمة من المصارف على رضا عملائها من القطاع الصناعي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن. 2003، ص89

6. احترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع وعدم خرق الآداب العامة والسلوك الايجابي وعدم القبول بالفساد الإداري والرشوة وتحقيق أرباح على حساب صحة المستهلك أو استغلاله مستغلين عادات اجتماعية معينة أو طريقة تفكير أو ثقافة سائدة في ذلك المجتمع.
7. دعم مؤسسات المجتمع المدني وهذه تتمثل بمجموعة كبيرة من الجمعيات والمؤسسات الأخرى التي تهتم بشؤون المرأة والأطفال والشباب وكبار السن أو ذوي الإحتياجات الخاصة، حيث يتوقع المجتمع من المؤسسات أن تبادر بدعم هذه المؤسسات ماديا ومعنويا باعتبارها تؤدي واجبا وخدمة مهمة لمختلف شرائح المجتمع ومن خلال هذا الأمر يتعزز التلاحم الاجتماعي وتنخفض معدلات الجريمة بكافة أنواعها¹.
8. دعم متواصل للمؤسسات العلمية كمراكز البحوث والجامعات والمستشفيات بإعتبار أن البحث العلمي والتعاون بين المؤسسات والمؤسسات الأكاديمية سينعكس على المجتمع المحلي بخدمات راقية وسلع بنوعيات جيدة وأسعار معقولة وهذا يرسخ مكانة العلم في المجتمع ويشجع على احترام العلماء.
9. الاتجاه نحو تبني حاضنات الأعمال من أجل دعم الرواد والمبدعين وهذا أمر مهم في عالم اليوم حيث تنعزز روح الولاء للمنطقة وتقل هجرة المبدعين.
10. المشاركة الفاعلة والدعم المتواصل من أجل تنمية المجتمع المحلي سياسيا عن طريق التوعية المستمرة والإلتزام العالي بعدم خلق حالة من الفساد السياسي والتكتلات وعدم دفع رشاوى من أجل فوز مرشح أو كتلة معينة مقابل الحصول على إمتيازات ومنافع للمؤسسة².

¹ حارس كريم العاني، دور المعلومات الحاسوبية في قياس وتقييم الأداء الإجتماعي للمؤسسات الصناعية، المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-16/03/2005، ص8

² Pride, M., William and Ferrell, C.O, Marketing concepts and strategies, Ninth Edition, Houghton, Mifflin company, Boston, 1997, P: 65.

سادسا: الحكومة:

تمثل الحكومة فئة من المستفيدين وعادة ما تعير لها المؤسسات في الدول النامية أهمية كبيرة قد تفوق باقي الفئات الأخرى وبدرجة ربما تزيد كثيرا عن الاهتمام الذي تلقاه هذه الفئة في الدول المدعمة، لكن بالمقابل فإن أجهزة الحكومة ضعيفة مثل الجهاز الضريبي والإحصائي وبالتالي فإن هذا سينعكس على العلاقة بين الحكومة والمؤسسات ويصبح من الصعب على الحكومة توجيه المؤسسات بشكل كفاء وبدون تدخل كبير وبما يساهم في حل العديد من المشاكل التي تواجه الدولة باعتبار أن الحكومة هي الممثل القانوني للدولة. كذلك فإن المشاكل التي تواجه الدولة باعتبار أن الحكومة هي الممثل القانوني للدولة ستزداد. إلا ان الحكومة تتوقع أن يكون للمؤسسات دورا في المجالات التالية¹:

1. الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجهات الصادرة من الحكومة، فمن المتوقع أن تكون هذه التشريعات والقوانين هي بخصوص تنظيم العمل والأجور والأسعار وغيرها من الأمور الأخرى ذات المساس المباشر بحياة الناس وأن المؤسسة بالتزامها ستكون قدوة صالحة.
2. احترام تكافؤ الفرص في التوظيف لما لذلك من اثر إيجابي والعمل بقاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. ورغم أن المؤسسات يغلب على أنشطتها طابع الربح إلا أن ذلك يجب أن لا يكون على حساب الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص للجميع بعيداً عن الاعتبارات العائلية والقبلية والعشائرية والانتماء لفئة سياسية أو عرقية أو مذهبية أو طائفية.
3. المساهمة بالإنفاق على البحث العلمي حيث أن للحكومة مصلحة حقيقية من قيام المؤسسات بالانفاق للتطوير في مختلف المجالات الصناعية والصحية والتعليمية وباقي الأنشطة الأخرى، إن إعراض المؤسسات عن الإنفاق في هذا الجانب يجعل من الدولة متخلفة قياساً بالدول الأخرى لأن الحكومة لا تستطيع أن تتحمل الإنفاق بمفردها نظراً لمحدودية مواردها.

¹ ALAIN chauveau et ROSE, Jean-jacques L'entreprise Responsable, paris, 2003p53

4. تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم وعدم التهرب الضريبي وما يتبع ذلك من صدق في التعامل مع الجهات الحكومية المختصة بالإفصاح المحاسبي والضريبي يجب أن يكون صادقا وأميناً وموثوقاً به ويأتي في الوقت المناسب وفي موعده دون إبطاء أو تأخير وما يتبع ذلك من إجراءات قانونية قد تضر سمعة المؤسسة وتضعها في إشكال بعلاقتها مع الحكومة.
5. المساهمة بحل مشكلات اجتماعية وثقافية واقتصادية وغيرها مثل البطالة حيث أن قدرة المؤسسة على النمو وخلق فرص عمل تساهم في دعم جهود الحكومة في القضاء على البطالة وما يتبعها من آثار سلبية.
6. المساعدة في التأهيل، والتدريب المجتمعي وبعض الأنواع الخاصة من التأهيل لذوي الإحتياجات الخاصة مثل معوقي الحروب والمصابين بعاهات وغيرها.
7. تعزيز جهود الدولة بمكافحة الأمراض المزمنة والمستعصية والتي تؤثر في خفض معدلات الإنتاجية والتطور.
8. إحترام الحقوق المدنية للجميع دون تمييز لأي سبب كان.
9. تسديد أقساط الضمان الاجتماعي بانتظام وفي مواعيدها المقررة لما في ذلك من آثار ايجابية لتعزيز برامج الدولة الخاصة بالمسنين والمتقاعدين وغيرهم.
10. تعزيز سمعة الدولة والحكومة عند التعامل الخارجي وعدم التورط في أي نشاط مخالف للقوانين الدولية أو التغطية على أنشطة غير مشروعة مثل التهريب وغسيل الأموال وتمويل الإرهاب وخلق الفتن في الدول الأخرى¹.

¹ حسام الدين، محمد: المسؤولية الاجتماعية للصحافة، ط1،: الدار المصرية للطباعة. القاهرة. 2003، ص56

سابعاً: المجهزون:

يمكن أن ينظر للعلاقة بين المجهزين والمؤسسات على أنها علاقة مصالح متبادلة ووثيقة جداً، لذلك يتوقع كل طرف من الطرف الآخر أن يصون هذه العلاقة ويحترمها ويبادر إلى تعزيزها. لذلك يتوقع المجهزون أن تحترم المؤسسات تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة والتي يمكن تلخيص أهمها بالآتي:

1. الاستمرار بالتجهيز والإمداد خاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية والتي قد تتوفر بكثرة في السوق في فترات معينة وتشح ربما في فترات أخرى، حيث أن احترام هذا المبدأ يؤدي إلى مردود إيجابي لكلا الطرفين.

2. أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة لمؤسسات.

3. تطوير استخدام المواد المجهزة، ينتظر المجهزون من المؤسسات المتعاملين معها أن يقومون بتطوير استخدامات جديد للمواد المجهزة، حيث أن ذلك يضمن استمرار عملهم وزيادة الطلب على هذه المواد¹.

4. تسديد الإلتزامات والصدق في التعامل، ان تسديد الإلتزامات يساعد المجهزون على تطوير أعمالهم، وكذلك يمثل صدق التعامل ظاهرة صحية ودليل على الثقة بين الطرفين.

5. تدريب المجهزين على مختلف أساليب وطرق تطوير العمل من اجل ضمان جودة المواد المسلمة، وخير مثال على ذلك قيام شركة TOYOTA بتدريب كوادر أكثر من مائة وثمانون شركة تقوم بتزويدها بالمواد وقطع الغيار المختلفة ضمن تطبيقها لفلسفة الإنتاج الآلي (JIT) حيث تضمن بهذا الأسلوب عدم وجود أي عيب في المواد المصنعة².

¹ Alin Cheveau, Jean Jaques Rosé, l'entreprise responsable, Edition l'organisation, Paris 2003, P: 29

² الطراونة خالد، وأبو جليل محمد منصور، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي)، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لكلية إدارة الأعمال -جامعة مؤتة -الأردن، بعنوان: " الفرص الإدارية والاقتصادية في بيئة الأعمال التنظيمية " للفترة من 23- 25 نيسان 2013ص5

ثامناً: المنافسون:

لقد إشتدت المنافسة كثيرا خلال السنوات الأخيرة بسبب كثرة المنتجين والمعرفة بأسرار المنتجات وإنتشار التعليم المهني وسرعة الإتصال والنقل وحرية التجارة وممارسة الأعمال وكذلك لانتقال أغلب الدول إلى آليات السوق المفتوحة، وفي خضم هذا التنافس تنتظر المؤسسات المتنافسة من بعضها البعض إلى عدالة المنافسة ووضوح آلياتها والإتفاق على إجراءاتها وأن لا تكون منافسة غير عادلة وشريفة. لذلك فإن المنافسين يتوقعون الآتي كمؤشرات للأداء الاجتماعي اتجاههم:

1. منافسة عادلة ونزيهة، يكون فيه الأفضل أو الأحسن أحق في تحقيق نتائج ايجابية أكثر.

2. عدم جذب العاملين والموظفين من المنافس الآخر بأساليب غير نزيهة ومشروعة، حيث أن آليات السوق والعمل الشفاف هي المحرك للقوى العاملة في التوجه إلى ميدان العمل الذي يناسبهم.

3. عدم الإضرار بمصالح الآخرين وبأي وسيلة كانت، إن الإضرار بمصالح المنافس بدون مبررات موضوعية يجعل من عملية المنافسة تدميرية للجميع وبالتالي تتضرر مصالح المؤسسات¹.

تاسعا: الأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة:

لا يخلو مجتمع من المجتمعات من وجود أقليات عرقية أو دينية أو مذهبية أو أي نوع آخر من الأقليات، كذلك توجد شرائح ذوي الاحتياجات الخاصة سواء كانت شريحة النساء أو الشباب أو الأطفال أو كبار السن. وتتنظر هذه الشرائح من المؤسسات أدوارا مختلفة اتجاهها تساهم في تلبية هذه الاحتياجات الخاصة².

¹ ATAUR Rahman Belal, Corporate Social Responsibility Reporting in Developing Countries, (Corporate social responsibility series) Ashgate Publishing Company, USA, 2008. p58

² حارس كريم العاني، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية، المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-16/03/2005. ص10

إن هذه الاحتياجات الخاصة هي فسيولوجية أو طبيعية تحول دون أن تكون هذه القوى قوى كاملة التأهيل الطبيعي للعمل بسبب الخصائص الجسدية أو صغر أو كبر السن أو نقص خلقي يسبب عوقاً معيناً. ويمكن أن تكون الصورة أوضح عند استعراض الدور المطلوب اتجاه كل فئة من هذه الفئات كالاتي:

أ. الأقليات: وهذه المجموعات يقصد بها أقليات قومية أو عرقية أو دينية في مجتمع أكبر منها يشكل إطاراً لها، لذلك فهي تنتظر من المؤسسات دوراً اجتماعياً يساهم في تعزيز وجودها والمحافظة على كيانها وهويتها وهي كالاتي:

- 1- عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقليات في أماكن العمل خصوصاً.
 - 2- المساواة في التوظيف والعدالة في الوصول إلى المناصب العليا والمناطق القيادية.
 - 3- المساهمة في عملية دمجهم في المجتمع المحلي مع المحافظة على هويتهم الخاصة.
- ب. المعوقين: وهذه فئة دائماً وفي كل المجتمعات سواء كانت اعاققتهم طبيعية أم بسبب الحروب والكوارث الطبيعية حيث تصل نسبة الاعاقة في بعضهم إلى حد العجز، حيث ينتظر هؤلاء من المؤسسات ما يلي:

- 1- توفير فرص عمل ومساعدتهم على أن يكون لهم دور في بناء المجتمع.
- 2- توفير التدريب والتطوير بما يؤدي إلى تأهيلهم للعمل.
- 3- توفير تجهيزات وأدوات خاصة بهم تساعد على مواصلة حياتهم اليومية مثل سيارات خاصة للاستخدام، درجات خاصة، ساعات خاصة، أطراف صناعية وغيرها.
- 4- دعم الجمعيات التي تساعد على دمجهم بالمجتمع¹.

¹ النادي فتحي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة في الدول النامية ودورها في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين (حالة عملية من مصر)، الإدارة، مجلة اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد 45، العدد الثالث، يناير، 2008، ص 35.

ج. النساء: تمثل النساء نصف المجتمع وعادة ما تستغل المرأة في بيئة العمل لأسباب متعددة لذلك أنشأت جمعيات الدفاع عن حقوق المرأة العاملة وجمعيات حماية المرأة من مختلف الاعتداءات، وتتوقع هذه الشريحة المهمة من المجتمع أن تبادر المؤسسات إلى القيام بالعديد من الأدوار التي تعزز من مكانتها في المجتمع.

د. الشباب: فئة مهمة لها احتياجات معينة تختلف فيها عن باقي شرائح المجتمع وعدم الاهتمام بها قد ينجم عنه مشاكل اجتماعية خطيرة حيث يمكن أن يحصل انحراف لهؤلاء الشباب يؤدي الى ضرر كبير في المجتمع ويمكن أن نلخص بعض متطلبات هذه الفئات بالآتي:

- 1- فرص تدريب وعمل مناسبة أثناء الإجازات الدراسية.
 - 2- أنشطة شبابية ورياضية مبرمجة تشغل أوقات فراغهم.
 - 3- مكافأة المتفوقين في مختلف المجالات وتشجيع مبادراتهم.
 - 4- سماع آرائهم وإيصالها إلى مختلف الأطراف والجهات وإشعارهم بأهميتهم بالمجتمع.
- هـ. كبار السن: وهذه الفئة مهمة أفنت عمرها في العمل والعطاء للمجتمع وتمثل شريحة كبيرة في بعض الدول وينتظر هؤلاء من المؤسسات ما يلي:

- 1- الاهتمام بقدمى العاملين ومتابعتهم وتقديم الممكن لهم.
 - 2- إنشاء أندية ومقاهي ومكتبات وبرمجة رحلات ترفيهية لهم.
 - 3- المساعدة في تقديم العلاج للمصابين منهم بأمراض مزمنة.
- و. الأطفال: إن هذه الشريحة مهمة جدا وتمثل مستقبل الدول وتنتظر هذه الفئة من المؤسسات ما يلي:
- 1- الحفاظ على الطفولة واحترام حقوقها.
 - 2- منتجات لاستخدام الأطفال آمنة ومتاحة للجميع.
 - 3- توفير ملاعب ومساحات خضراء للأطفال¹.

¹ الشمري بدر، استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء البنوك العاملة في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن، 2014، ص68

عاشرا: جماعات الضغط:

تمثل جماعات الضغط فئات كثيرة وعديدة ازدادت بسبب التقدم التكنولوجي والسياسي والثقافي والاجتماعي في أي بلد من البلدان وتطالب هذه الجماعات من المؤسسات بالعديد من المطالب بعضها خاص بجماعة معينة، والآخر أكثر شمولية للجماعات الأخرى ونلخص في أدناه أهم تلك المطالب:

1. التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك.
2. احترام أنشطة جماعات حماية المستهلك.
3. احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها.
4. التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى.
5. احترام رأي الأقليات وأصحاب المهن.
6. احترام مبدأ الاستشارة ببعض القضايا عن اتخاذ القرارات.
7. الصدق بالتعامل ونشر المعلومات عن حالة المؤسسة وتطورها مثل توفير موقع على الإنترنت فيه معلومات أساسية كافية تفي باحتياجات مثل هذه الجماعات¹.

المطلب الرابع: معايير قياس الأداء في المسؤولية الاجتماعية

تعد مسألة المعايير المناسبة لقياس الأداء الاجتماعي من أصعب المسائل وفي تقدير فاعلية تلك الأنشطة؛ نظرا للاختلاف في الفلسفات والمنطلقات والأهداف التي تؤثر في الأداء الاجتماعي، ويؤثر في منطلقات تلك المعايير عوامل وطنية أو اجتماعية واقتصادية ومالية تختلف من مجتمع لآخر، ومن مؤسسة إلى أخرى، ومن أمثلة العوامل الوطنية ما تختاره بعض المؤسسات من تمويل الإنتاج الثقافي عموما، كإنتاج الأفلام الوثائقية أو الأغاني التراثية حفاظا على الهوية الوطنية، ورغم أن هذه العوائد يصعب قياسها، إلا

¹ العامري صالح، مهدي محسن، والغالي طاهر، محسن منصور، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، داروائل للنشر والتوزيع،

أنها تحظى بإجماع كبير بين المعنيين والرأي العام بصرف النظر عن كلفتها الاقتصادية، أما العوامل الاجتماعية فمنها ما يتصل بالحفاظ على تماسك المجتمع بفئاته المختلفة، وتكاد هذه القيمة تشكل قاسما مشتركا لا خلاف حول أهميته رغم وجود الاختلاف حول السبل المؤدية له، أما العوامل الاقتصادية فإن ذلك يتمثل في الاعتراضات الوجيهة أو المتطرفة بشأن القيمة المضافة التي يمكن أن توفرها بعض الأنشطة بحساب تكاليفها الاقتصادية أو وجود بدائل أقل كلفة، أو وجود أنشطة أخرى أكثر نجاعة، وعلى وجه الإجماع فإن موضوع محاسبة التكاليف للمسؤولية الاجتماعية تظل تمتاز ببعدها الاجتماعي - الإنساني الذي يظل خاضعا للاختلاف والتغيير تبعا للمراحل الزمنية، وتبعا لخصائص المجتمعات وتحدياتها وتبعا لطبيعة الأنظمة السياسية والاقتصادية التي تتحكم في مثلها العليا¹.

وقد وضعت جمعية المحاسبين الأمريكية مجموعة من المعايير عام 1963 ونشرتها عام 1966، لحساب المسؤولية الاجتماعية، وهي كما يلي:

1. معيار الصلاحية: حيث لا بد أن تكون البيانات والمعلومات المحاسبية المتعلقة بالنشاط الاجتماعي وثيقة الصلة بالهدف والارتباط باستخدامه، وضرورة أن تعكس التقارير الاجتماعية الأثر الاجتماعي للأنشطة المطلوب قياس نتائجها لجميع أصحاب المصلحة والأطراف المستفيدة بصورة حقيقية تبعث على الثقة وفي الوقت المناسب، وبشكل يحقق الأهداف المرجوة من إعداد القوائم الاجتماعية الختامية.
2. معيار الخلو من التمييز: ويعني ضرورة تحديد الحقائق والتقارير عنها بنزاهة وتجرد، والاعتماد على طريقة موضوعية للقياس المحاسبي سواء للتكاليف أو للعوائد الاجتماعية².

¹ Sen and Bhattacharya, "Does Doing Good Always Lead To Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility", Journal of Marketing Research, Vol. 38, (2001), Iss.p 230

² سلامة نبيل فهد، الإطار العلمي للمراجعة الاجتماعية بهدف قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمنظمات. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 1984. ص.112

3. معيار السببية: ويتمثل في ضرورة تبيان أسباب تحقق أو عدم تحقق الأهداف الاجتماعية، حتى يمكن الوصول إلى درجة الإقناع العام وإشباع حاجات طالبي المعلومات الاجتماعية، وكذلك تأكيداً لحق المجتمع في معرفة نتائج النشاط الاجتماعي للمؤسسة.

4. معيار التكلفة الاجتماعية التاريخية: ويقابل هذا المعيار (معيار التكلفة التاريخية للنشاط الاقتصادي) في المؤسسات، ويتعرض هذا المعيار للنقد الشديد، غير أن المغزى الحقيقي في هذا المعيار يصعب قياسه لأنه يأخذ بالاعتبار العوائد بعيدة المدى زمنياً للأنشطة الاجتماعية.

5. معيار العائد الاجتماعي: ويمتاز هذا المعيار بصعوبة إخضاعه للقياس الأسباب نسبية وأخرى زمنية، ويمكن أن يحل هذا المعيار محل مبدأ تحقق الإيراد في مجال المحاسبة المالية، لأنه يتسع ليشمل العوائد الاجتماعية التي لا يوجد لها أسعار محددة أو متفق عليها.

6. معيار مقابلة العوائد الاجتماعية بالتكاليف المسببة لها: ويقابل هذا المعيار مبدأ (مقابلة الإيرادات بالتكاليف) في حالة المحاسبة المالية، ويعني مقابلة العوائد الاجتماعية لكل نشاط اجتماعي تحت كل مجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية بالتكلفة التي أحدثت هذا العائد، وهو يتسع ليشمل الأساليب المستحدثة في قياس العائد الاجتماعي أو التكاليف الاجتماعية¹.

وثمة معيارين آخرين رئيسيين للفكر المحاسبي لتمييز التكاليف الاجتماعية عن التكاليف الاقتصادية وهما:

¹ زعرور جريس، أثر جوده وأسعار الخدمات المقدمة من المصارف على رضا عملائها من القطاع الصناعي في الأردن، مرجع سبق ذكره، ص152

1. معيار الهدف من النشاط: ويتمثل في الأهداف غير الإلزامية للنشاط الاجتماعي للمؤسسة، وذلك مثل عقد الدورات التدريبية للعاملين أو الأبناء المجتمع المحلي، ومثل هذه الأنشطة هي أنشطة غير إلزامية تهدف المؤسسة من ورائها تحسين صورة المؤسسة لدى العاملين أو لدى المجتمع المحيط.
2. معيار الإلزام القانوني: وهو معيار لإلزام المؤسسة بالتمييز بين التكاليف الاقتصادية والاجتماعية، فالأنشطة التي يلزم القانون المؤسسة بأدائها والوفاء بها لا تكون أنشطة اجتماعية، وتعتبر تكاليف اقتصادية، على اعتبار أن القانون يخضعها للمساءلة القانونية إن لم تفي بها، ومثل ذلك (توفير مواصلات للعاملين، وتوفير الرعاية الصحية، والضمان الصحي، وغيرها)، وهذه الأنشطة على النقيض مما قد تقوم به المؤسسة من تعبيد شوارع، وإنارة، وتشجير، وغيرها فهي بهذه الحالة غير ملزمة لكنها تتحمل جراء ذلك تكاليف في نطاق التكاليف الاجتماعية¹.

المبحث الثالث: محاسبة أداء المسؤولية الاجتماعية والبيئة

تعتبر المحاسبة اختصاصا مهما بالقياس وفق مؤشرات محددة وكمية في أغلب الأحيان، ولغرض أن لا يكون الحديث عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة مفهوما نظريا مجرداً فقد طور المتخصصون في المالية والمحاسبة معايير يتم بموجبها قياس الأداء الاجتماعي بوحدات مالية ونقدية بين الأنفاق والاستثمار التي قامت به المؤسسة خلال فترة زمنية معينة اتجاه مختلف أصحاب المصالح.

¹ الشمري بدر، استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء البنوك العاملة في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن. 2014ص112

المطلب الأول: مفهوم محاسبة أداء المسؤولية الاجتماعية والبيئية

ومن المعلوم أن النظام المحاسبي للمؤسسة يوفر بيانات ومعلومات تفصيلية عن الجهودات ومنجزات الإدارة تستخدم أساسا لترشيد قراراتها الإدارية. وقد كانت المحاسبة الإدارية كحقل دراسي هي التي تهتم بتوفير مثل هذا النوع من المعلومات. أما اليوم فإن أغلب المؤسسات الكبيرة في العالم توجد لديها وحدات محاسبية متخصصة في تقديم التقارير والقوائم المالية ذات العلاقة بالأداء الاجتماعي لمختلف الجهات. إن فئات أصحاب المصالح تحاول أن تجري تقييما من خلال هذه التقارير والمعلومات المالية والمحاسبة عن أداء المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وكيف كان هذا الأداء متوازنا وشاملا لأصحاب المصالح دون إهمال لفئة منها. ويمكن القول أن هذه البيانات والمعلومات تتسم بالدقة والمصدقية والثقة خاصة وأنها تعبر عن محتوى محاسبي ومالي قامت بتأييده أطراف داخلية من المؤسسة وأخرى كجهات خارجية ومكاتب محاسبية مستقلة. ومن المعلوم أن قياس المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة يفترض أن يغطي محورين: أولا المصلحة الاقتصادية للمؤسسة وثانيا نطاق تأثيرها الاجتماعي الإيجابي على مختلف الجهات. كما أنه يمتد ليشمل ما يترتب عن المعاملات المالية للمؤسسة من آثار جانبية تعكس في ظاهرة العناصر الخارجية والتي تتبلور في التكاليف والمنافع الاجتماعية وهذا يعني امتداد قياسات هذه المسؤولية بمعايير مالية ومحاسبية إلى مختلف الأطراف وإن بدا أن البعض من هذه الجهات لم تطور لها بعد مؤشرات مالية مقبولة. كما أن طريقة عرض البيانات المحاسبية لا تأخذ شكلا محددًا أو قوالب تتصف بالعمومية بل إنها يمكن أن تكون بقوائم خاصة ومفردات في التقارير المالية حسب طبيعة عمل المؤسسة والقطاع الذي تعمل فيه. على هذا الأساس بدأ اهتمام المحاسبين بتطوير الأنشطة المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة والتي ينبغي أن تدخل في إطار اهتمام المحاسبة وأساليب معالجة ما يرتبط بذلك من تقارير أداء اجتماعي وبيئي¹.

¹ زكية مقري، نعيمة يحيوي، دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة موازنة بين النظامين الإسلامي والوطني، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلام الواقع ورهانات المستقبل، يومي 23-24/2/2011، جامعة غرداية، الجزائر.

1-تعريف محاسبة أداء المسؤولية الاجتماعية والبيئية

لقد ظهرت محاسبة المسؤولية الاجتماعية كنتيجة للضغوط التي عمت الدول المتقدمة من قبل جمعيات المحافظة على البيئة وجمعيات حقوق الإنسان وسميت بعدة أسماء مثل المحاسبة الاجتماعية Social Accounting أو المحاسبة الاجتماعية لمنظمات الأعمال Corporate Social Accounting

لكن الشائع هو تسمية محاسبة المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility Accounting¹.

وتعرف بأنه فرع من فروع المحاسبة يهدف إلى تحديد نتيجة أعمال المؤسسة ومركزها المالي من خلال مدخل اجتماعي باعتبار أن المؤسسة لها علاقة بفئات المجتمع المختلفة وليس فقط مصالح المالكين. وتقوم هذه المحاسبة على الافتراضات التالية²:

أ. أن المؤسسة لها التزامات اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه ولأطراف وفئات متعددة في المجتمع وعليها تقبل هذه الإلتزامات والوفاء بها.

ب. إن الموارد المتاحة للمجتمع نادرة ومحددة، لذلك يتوجب استثمارها بفاعلية وبما يؤدي إلى تحقيق عائد اجتماعي مقبول من مثل هذه الاستثمارات.

ج. لا توجد موارد مجانية يمكن استغلالها دون أضرار كالماء والهواء فهي موارد نادرة يتوجب على المؤسسات تعويضها للمجتمع.

د. من حق المجتمع على المؤسسة الاطلاع على ما تقوم به من أعمال وخاصة في الإطار الاجتماعي من خلال مبدأ الإفصاح المحاسبي.

¹ Asongu, J.J., "The Legitimacy of Strategic Corporate Social Responsibility as a Marketing Tool", Journal of Business and Public Policy, Vol, 1, No, 1, 2007, pp. 207-222

² ثابت عبد الرحمن إدريس ، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية ، الدار الجامعية ، 2002-2003 ص32

2- أهمية القياس والإفصاح المحاسبي للأداء الاجتماعي والبيئي:

تجد إدارة المؤسسات أهمية كبرى من خلال قيامها بالإفصاح عن أدائها الاجتماعي من مختلف الجهات ذات العلاقة. إن الفئات ذات المصلحة تنظر إلى هذا الإفصاح المحاسبي على أنه إجابات دقيقة واضحة ومحددة تساهم في تطوير العلاقة بين هذه الجهات المختلفة وبالتالي فإن المصدقية أكبر في حالة وجود تقارير ملحققة في ميزانيات المؤسسة تفصح عن أدائها المالي لجهات محددة وكيفية إستفادة هذه الجهات من هذا الاستثمار الاجتماعي. ومن المعلوم أن هناك العديد من المعايير الدولية وحتى المحلية من تطالب بنشر وتوصيل المعلومة الموثوقة والدقيقة إلى مختلف الجهات بل وتوسيع نطاق الإفصاح المحاسبي إلى جهات أخرى قد لا ترتبط بعلاقات مباشرة مع المؤسسة¹.

إن الإفصاح والتوصيل المحاسبي يتطلب مراعاة ما يلي²:

أ. جهود ومهارات من المحاسبين والمتخصصين الماليين بتطوير مؤشرات للإفصاح خاصة في الجوانب الجديدة والتي لا تزال التخصصات المحاسبية والمالية قاصرة عن توفير القياسات والعرض الملائم لها.

ب. الدعوة الجادة إلى توسيع حدود الإفصاح عن المعلومات المحاسبية بحيث توفر كم ونوع من المعلومات في القوائم الختامية وملحقاتها يجعل منها معلومات نافعة وضرورية وغير مضللة.

إن حدود الإفصاح الواسع النطاق في الإطار الاجتماعي يتطلب إعادة النظر في الكثير من أدوات التحكم والمعايير المحاسبية سارية المفعول حتى الوقت الحاضر. وفي العالم يوجد اتجاهان رئيسيان لعرض البيانات والمعلومات المتعلقة بالأداء الاجتماعي الأول وجود تقارير مستقلة عن الإفصاح الاجتماعي قد تكون وصفية في بعض جوانبها أو تفصيلية ومتخصصة بعرض العوائد والتكاليف

¹ البكري ثامر ياسر، المسؤولية الاجتماعية بمنظور تسويقي: دراسة تسويقية لأراء عينة من المديرين العاملين في المنشآت التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة بغداد، 1996 ص 69

² Becker-Olsen, Karen L, & Hill, Ronald. "The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility On Consumer Behavior". UC Berkeley: Center for Responsible Business. 2005. p44

الاجتماعية. والثاني وجود تقرير واحد تفصح من خلاله المؤسسة عن أدائها الاجتماعي وفق اعتبارات قوائمها المالية وملحقاتها¹.

وهكذا يمكن إن نلخص ما تستهدفه المؤسسات من خلال الإفصاح عن أدائها الاجتماعي والبدني بما يلي²:

1. تحسين العلاقة مع مختلف الجهات صاحبة المصلحة الداخلية منها والخارجية من خلال أخذ مطالبها بعين الإعتبار ضمن مؤشرات نقدية ومالية.

2. زيادة مصداقية المؤسسة تجاه هذه الأطراف من خلال التقارير الرسمية والمصادق عليها من قبل جهات خارجية موثوقة كمكاتب التدقيق المحاسبية والقانونية.

3. تحسين العلاقة مع الدولة باعتبارها الإطار الراعي والمهتم بإيجاد توازن مقبول لمختلف الأطراف.

4. المساهمة في إظهار أهمية الأداء الاجتماعي والبدني على نطاق واسع والبرهنة للمجتمع على أن للمؤسسة لها أهمية كبيرة لحماية البيئة والعاملين في وقت اتسع نطاق التخصصات وتنامي شعور لدى المجتمع والعاملين بتخلي الدولة عن كثير من الأدوار التي كانت تقوم بها.

¹ البكري ثامر ياسر، المسؤولية الاجتماعية بمنظور تسويقي: دراسة تسويقية لأراء عينة من المديرين العاملين في المنشآت التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، مرجع سبق ذكره، ص70

² مولاي لخضر عبد الرزاق و بوزيد سايج، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي: الاقتصاد الإسلامي: الواقع والرهانات، جامعة غرداية - الجزائر، فيفري 2011، ص 08.

المطلب الثاني: بعض نماذج القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي والبيئي

تعددت النماذج المحاسبية المستخدمة لقياس الأداء الاجتماعي والبيئي من قبل المؤسسات وطرقت هذه النماذج وكيفت وفق اعتبارات المؤسسات والقطاعات التي تعمل فيها سواء كانت قطاعات صناعية ملوثة أو قطاعات خدمات مثل التعليم والصحة وغيرها. ويمكن الإشارة هنا إلى البعض من هذه النماذج والتي تعد أشهر الموجودة في الميدان المحاسبي:

1. النموذج الأول: نموذج SMFC: Scovill Manufacturing Company

يقسم هذا النموذج الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة إلى مجموعتين الأولى تتمثل بالأنشطة ذات التأثير الإيجابي من الناحية البيئية والاجتماعية والثانية الأنشطة ذات التأثير السلبي ويتم عرض المجموعتين على شكل ميزانية عمومية بحيث تشكل المجموعة الأولى جانب الموجودات وتشكل المجموعة الثانية جانب المطلوبات. ويتم تبويب الميزانية وفق النموذج إلى أربعة أجزاء رئيسية يغطي كل جزء مجال مهم وحيوي من مجالات المسؤولية الاجتماعية والبيئية ففي المجال الأول يتم عرض فرص العمالة والثاني يكرس للرقابة البيئية والثالث للمضمون الاجتماعي والأخير لخدمة الزبائن وقضايا المستهلكين. وفي أدناه عرض افتراضي لمؤسسة صناعية لم يذكر اسمها حيث جاء كالتالي¹:

يمثل هذا التقرير محاولة من جانب مؤسسة صناعية خاصة (لم يفصح عن اسمها) بالأردن لعرض أنشطتها وآدائها الاجتماعي والبيئي، محاولين قدر الإمكان تحديد قيما نقدية لما تؤديه مؤشرين لبعض الجوانب التي لا يمكن تحديدها بدقة بمؤشرات مالية.

¹ طاهر محسن المنصور الغالي، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، داروائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2008.

جدول رقم (2-3): نموذج SMFC

سلبي	ايجابي
1.فرص العمل	
<p>-هناك قصور في تركيبة الهوة العاملة من حيث ميلها لصالح العاملين الذكور.</p> <p>-هناك نقص في تجهيزات السلامة المهنية عن المستويات المعتمدة دوليا رغم تجاوزنا للمعايير المحاسبية .</p> <p>-عدم المشاركة بشكل كاف في المؤتمرات والوحدات خارج الوطن.</p>	<p>-وفرنا 400 فرصة عمل جديدة خلال عام 2003 منها 250 عقد مؤقت و 150 على الملاك الدائم .</p> <p>-وفرنا خمسة فرص عمل لمعوقين يزيد نسبة العجز عندهم عن 40 %</p> <p>-التعاون مع الجامعات ومع مؤسسة التدريب المهني للشباب في وزارة الصناعة لتدريب 120 شاب وشابة خلال برنامج استمر لعدة ستة أشهر</p>
2.الرقابة البيئية	
<p>1 . عدم حل مشكلة شرب مياه فيها بعض التلوث بشكل كامل.</p> <p>2.مشكلة تسريب الزيوت وحصول تلوث بالتربة في المناطق القريبة من المصنع.</p> <p>3.ظهور أمراض في بعض مزارع الأشجار المجاورة ونشك أن يكون السبب بعض الغازات المنبعثة.</p> <p>4.نفوق بعض أنواع الأسماك في النهر القريب والمجاور للمصنع نشك أن يكون بسبب تسرب بعض المخلفات الكيماوية.</p>	<p>1.المساهمة في دعم جمعية حماية البيئة والاشتراك في برنامج تدوير المواد المستعملة (5000 دولار).</p> <p>2.استجابة شركتنا لطلب الجهات الرقابية في وزارة الصناعة ووزارة البيئية وقامت بشراء و نصب معدات تنقية الهواء من العوادم في منطقة عملنا بمبلغ (100.000 دولار).</p> <p>3.قامت الشركة بتشجير الشارع المؤدي إلى مصنعنا بطول 2 كم وتكلفة (5000 دولار).</p>
3. المضمون الاجتماعي :	
<p>1 . إن نظام النقل العام في الشركة لم يصل إلى المستوى المطلوب.</p> <p>2. هناك حاجة لتطوير المركز الصحي في الشركة وضرورة تزويده بأطباء متخصصين</p>	<p>1.قامت الشركة بالمساهمة ببناء المسجد القريب من القرية التي تقع بجانب المصنع (10000 دولار)</p> <p>2.ترتيب حديقة أطفال بمبلغ (20000 دولار).</p> <p>3.دعم جمعيات مكافحة المخدرات (2000 دولار).</p>
4. مجال خدمة الزبائن :	
<p>* اضطرت الشركة إلى دفع تعويض لأحد الزبائن لعيب موجود بالمنتج تسبب عنه ضرر مادي (500</p>	<p>*إصدار كتيبات إرشادية لاستخدام منتجاتها بشكل آمن يوزع على الزبائن مجاناً(3000 دولار).</p>

بولار).	*بناء موقع إنترنت من أجل عملية الاتصال والاطلاع على المنتجات (10000 دولار). *يوم مفتوح للزيائن وسماع آرائهم فيما يخص منتجاتنا (2000 دولار). *دعم قسم العلاقات العامة بكوادر جديدة وإدخالهم في دورات تدريبية خارج الوطن (3000 دولار).
---------	--

المصدر: طاهر محسن المنصور الغالي، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2008. ص 115

2- النموذج الثاني: نموذج الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية Abt:

يهدف نموذج الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية Clark Abt إلى توفير معلومات لمتخذ القرار لتحسين العائد المالي للإستثمار الاجتماعي. حيث اقترح (Abt) نموذجاً للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يعد على شكل (قائمة دخل اجتماعي وقائمة مركز مالي اجتماعي) ويعد بصورة مستقلة عن القوائم المالية التقليدية، وقد قام (Abt) بتطبيق هذا النموذج على الشركة التي يرأسها شركة استشارات إدارية منذ سنة 1971 حتى سنة 1974، إلا انه في العام التالي قام بتطوير نموده وذلك بدمج النظام الاقتصادي والاجتماعي معاً ليصبح النموذج على شكل قائمتين مدجتين (قائمة دخل اقتصادي - اجتماعي، وقائمة مركز مالي اقتصادي - اجتماعي) وذلك بهدف الربط بين الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية¹.

وقدم (Abt) نموده للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على شكل (قائمة دخل اجتماعي وقائمة مركز مالي اجتماعي) في السنوات الأولى آخذاً في الحسبان وجهة نظر المجتمع، أما في السنة الرابعة من التطبيق العملي فقد عرف النموذج منعرجاً آخر، إذ نظر لبعض البنود من وجهة نظر الوحدة الاقتصادية، بينما نظر للبعض الآخر من وجهة نظر المجتمع، ويعاب على نموذج (Abt) أنه لم يحدّد

¹ Belal Uddin, Mohammed, "Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility", Daffodil International University, Journal of Business and Economics, Vol. 3, No. 1, January 2008.p15

مفاهيم واضحة لعناصر القائمتين وبالتالي صعوبة تعريف وتمييز تلك العناصر بوضوح مما يؤثر على التطبيق العملي للنموذج، وبما إن الدراسة صمّمت لشركة (Abt) للخدمات الاستشارية مما يجعل فائدتها محدودة، وتحتاج إلي تعديل عند تطبيقها علي شركات ذات نشاط مختلف، ورغم الانتقادات الموجهة لهذا النموذج إلا أنه كان له السبق واللبننة الأولى في وضع تصور شامل عن الأداء الاجتماعي، وبالتالي أتاح الفرصة لغيره من النماذج كي يخرج حيز التطبيق.

يقوم النموذج على أساس إعداد ميزانية عمومية مالية اجتماعية وقائمة بصورة نقد كما في القوائم التالية¹:

جدول رقم (3-3): الميزانية المالية الإجتماعية للفترة من - إلى -

الإلتزامات		الأصول	
**	موارد بشرية	***	موارد بشرية
**	التزامات تنظيمية	***	أصول تنظيمية
**	التزامات عامة	***	حق إنتفاع بخدمات عامة
**	التزامات مالية	***	أصول مالية
**	حقوق المجتمع	***	أصول مادية
****	المجموع	****	المجموع

المصدر: طاهر محسن المنصور الغالي، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2008.ص118

جدول رقم (3-4): قائمة الدخل

الصافي	التكاليف	المنافع	الفئات الاجتماعية المستفيدة
**	**	**	الشركة و حملة الأسهم
**	**	**	العاملون
**	**	**	الزبائن
**	**	**	الهيئات العامة
***	***	***	صافي الربح الإجمالي

المصدر: طاهر محسن المنصور الغالي، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2008.ص118

¹ طاهر محسن المنصور الغالي، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، مرجع سبق ذكره،ص118

وهكذا يبدو من الاستعراض السابق أن المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية والبيئية تحظى باهتمام متزايد في العالم المتقدم ولو أننا في الوطن العربي بشكل خاص والدول النامية بشكل عام لا زلنا في بداية الطريق من ناحية الاهتمام بهذا الموضوع بسبب عدم نضوج مهنة المحاسبة من جانب وعدم الوعي بأهمية الأبعاد الاجتماعية في أداء المؤسسات من جانب آخر¹.

المطلب الثالث: نموذج مقترح لتبني برنامج للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

يمكن لأي مؤسسة أن تحاول تعزيز فرص نجاحها في المجتمع من خلال زيادة الاهتمام بعرض الدور الاجتماعي وتبني مفردات مطلوبة بإلحاح كبير من قبل فئات المجتمع ذات التأثير وبشكل مستمر، كما يمكن عرض هذا الدور الاجتماعي للحوار والمناقشة وإبداء الرأي من قبل الأطراف المستفيدة في المجتمع وليس ضرورياً أن تكون المبالغ المخصصة لهذا الدور الاجتماعي كبيرة جداً وتجاوز قدرات المؤسسة بل المهم المشاركة والتوعية والمبادرة في جعل هذا الدور مقبولاً وممثلاً بجهود تتسم بطابع الاستمرارية.

ولكي يتم تطوير مثل هذا البرنامج يجب القيام بالخطوات التالية²:

1. إلتزام الإدارة العليا وتكريس جهد لهذا البرنامج، لأنه بدون هذا الإلتزام لا يمكن أن يكتب النجاح لمثل هذا البرنامج ومن الضروري أن يمثل البرنامج هذا واحد أو أكثر من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة العليا للمؤسسة، وان يتم صياغة رسالة واضحة تعكس اهتمام الإدارة بالشؤون الاجتماعية والبيئية بحيث تصبح دليلاً للعاملين في مختلف المستويات الإدارية.

2. التخطيط: يتم تشكيل لجنة للتخطيط للبرنامج وتكون على علاقة وثيقة بالإدارة العليا للمؤسسة، تضع هذه اللجنة خطة مناسبة للبرنامج في ضوء رسالة هذا البرنامج المعلنة لمختلف الجهات.

¹ الغالبي طاهر محسن والعامري ، " المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال : الاعمال والمجتمع " ، مرجع سبق ذكره، ص119

² Carrigan, M. & Attalla, A. "The myth of the ethical consumer – do ethics matter in purchase behavior?", Journal of Consumer Marketing, Vol. 18 No. 7, 2001, pp. 56-77.

من الضروري رسم سياسة واضحة وتحديد أهداف معلنة ممكنة التحقيق ويتوفر فيها قدر الإمكان قابلية القياس الكمي.

وهنا يمكن أن الاستعانة بمستشارين خارجيين أو من جمعيات حماية البيئة أو وزراء الدولة التي لها اهتمام بهذه الجوانب.

3. تعيين مدير للبرنامج، بعد وضع خطة المؤسسة الاجتماعية، يتوجب تعيين مدير مسؤول عن متابعة تنفيذ الخطة وتقديمها من ناحية العائد الاجتماعي المتحقق.

وقد يكون لهذا المدير مساعدون وهذا الأمر يربط بحجم المؤسسة وطبيعة خططها الاجتماعية فبعض المؤسسات في العالم لديها دائرة كبيرة لأخلاقيات والسلوك الإداري مثل شركة بوينغ¹.

4. التدقيق أو المراجعة الاجتماعية: وهنا يتم إعداد تقرير شامل لما يتوجب على المؤسسة عمله وما تقوم بعمله الآن في أنشطة إجتماعية وبيئية. إن هذه الوثيقة تتضمن معلومات تحتاج المؤسسة فيما يخص الموارد البشرية، وسلامة وأمن المنتجات، وقضايا تتعلق بالتلوث البيئي وشؤون حماية المجتمع المحلي. إن المعلومات الواردة في التقرير يجب أن تكون دقيقة وكمية قدر الإمكان وتعرض الجوانب الايجابية والسلبية في البرنامج. فقد تستمع المؤسسة إلى العاملين وجهات أخرى باهتمام حول طرح قضايا الخروقات التي تقوم بها المؤسسة للقوانين والتشريعات والممارسات الأخلاقية في ميدان الأعمال وكذلك في مجال صحة العاملين في البيئة².

¹ Carrigan, M.& Attalla, A. "The myth of the ethical consumer – do ethics matter in purchase behavior?", Op,Cit, pp56-77.

² Jean-Christophe Lepissier, Manager : une responsabilité sociale, Editions Liaisons, paris; 2001,p63

5. ترتيب عملية تمويل البرنامج، إن الأنشطة الاجتماعية والبيئية تتطلب تكاليف عالية وبالتالي فإنها تحتاج إلى تمويل مناسب وقد يكون كبير جداً. إن مصادر التمويل قد تكون واحد أو أكثر من المصادر المحتملة التالية¹:

* يمكن للمؤسسة أن تمرر بعض تكاليف البرنامج المعد للجانب الاجتماعي إلى الزبائن من خلال إضافة زيادة مناسبة على أسعار السلع والخدمات التي تقدمها. وهنا يجب الإشارة إلى ضرورة أخذ الجانب الأخلاقي في قرارات من هذا النوع، حيث أن تدفع زيادة قليلة جدا لسعر المنتج والذي يذهب إلى تمويل عمليات إنسانية واجتماعية وبيئية.

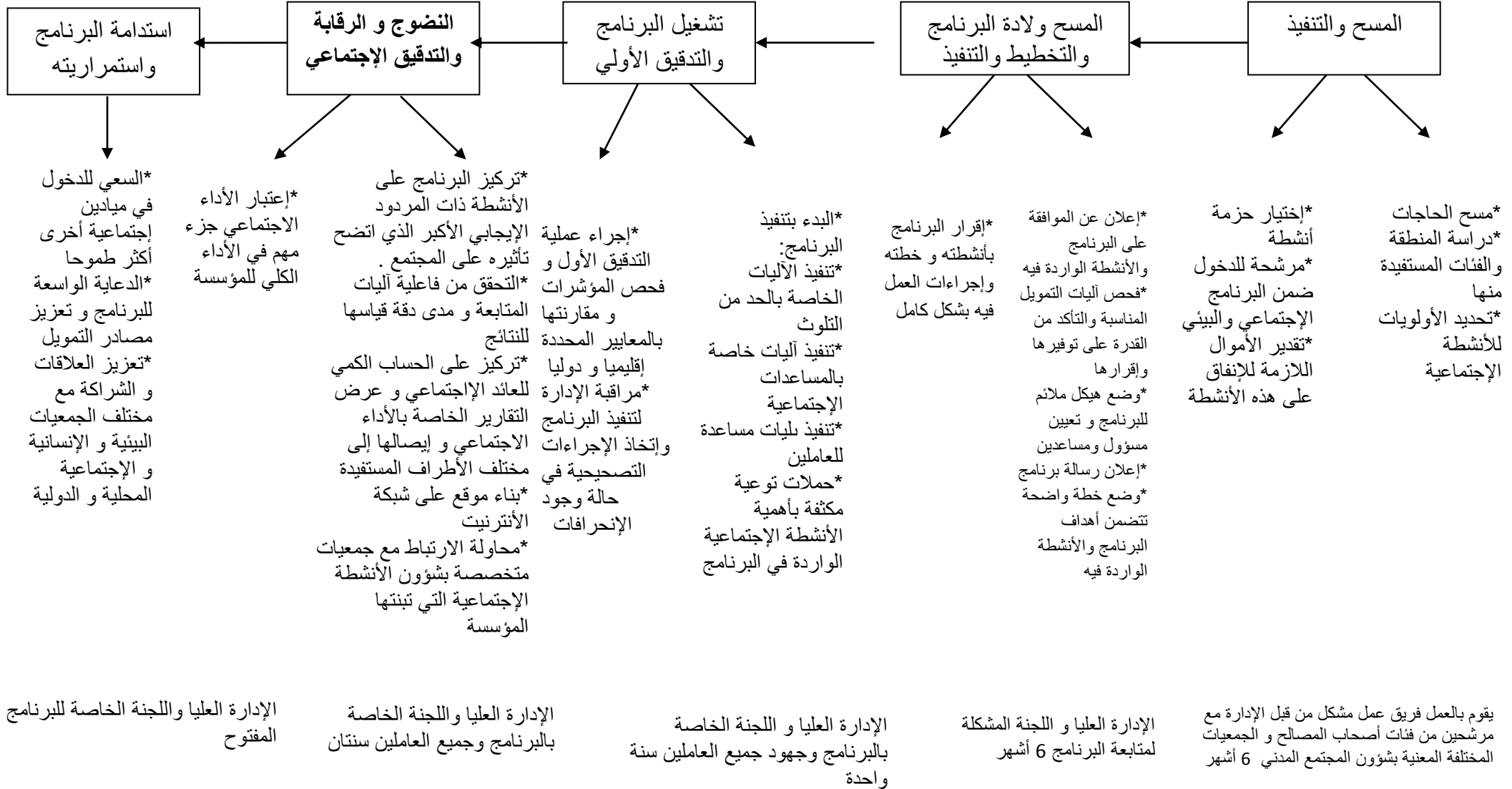
* تتحمل المؤسسة كاملا نفقات البرنامج، حيث أن الوضع التنافسي في الأسواق لا يسمح لها برفع السعر، في هذه الحالة تعتبر نفقات البرنامج كلف اجتماعية يجب تحملها لكونها تعطي مردود اجتماعي ايجابي لها.

* تحمل الحكومة كل أو جزء من نفقات البرنامج عن طريق الإعفاءات الضريبية أو تقديم معونات مالية وحوافز أخرى من أجل تشجيع المؤسسات على القيام بالأدوار الاجتماعية.

* ويمكن من خلال المخطط التالي أن نوضح حالة افتراضية لمنظمة ترغب في تبني برنامج أداء اجتماعي وبيئي بشكل مستمر وفعال.

¹ Carter, A.J. & Burritt, R.L. "By whatever name: a typology of corporate social responsibility", Journal of the Asia-Pacific Centre for Environmental Accountability, Vol. 13, No. 4, (2007) p: 21

الشكل رقم (5-3): نموذج مقترح لتبني برنامج المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة



المصدر: طاهر محسن المنصور الغالي، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2008. ص122

وتلعب الموارد البشرية المؤهلة بدقة عالية دوراً أساسياً في نجاح البرنامج البيئي المقترح في المؤسسة. حيث أن بعض المؤسسات الصناعية قد تتسبب في إحداث العديد من الأضرار البيئية والتي تحتاج إلى متخصصين يتابعون تنفيذ البرنامج بمؤشرات فنية على درجة عالية من الدقة. ويلاحظ في التطبيق العملي وخاصة في الدول النامية عدم العناية في المؤسسات والتي تقوم بمثل هذه الأدوار عادة ما تكون أماكن لتجميع الناس غير المؤهلين أو المطلوب إبعادهم عن أماكن معينة.

إن واقع الحال يشير إلى أن المهام الملقة على عاتق بعض الوزارات والدوائر المرتبطة بها ذات أهمية عالية، فمثلاً وزارة البيئة في كثير من الدول تحتاج إلى متخصصين وخبراء في مجال معالجة النفايات الصلبة وتلوث الهواء والماء والتربة وخبراء في النفايات الكيماوية والمواد الخطرة ومعالجة المياه الصناعية وكذلك في مجال التصحر والتنوع الحيوي والأمطار الحامضية وغيرها. إن هذا الاهتمام الكبير في قضايا البيئة أوجد العشرات بل المئات من الوظائف الجديدة بمسميات ومحتويات مختلفة لا يجوز أن يشغلها إلا متخصص عالي التأهيل¹.

ونورد في أدناه بعض المسميات الوظيفية والمهام والواجبات الداخلية في محتواها²:

¹ ALAIN chauveau et ROSE, Jean-jacques L'entreprise Responsable, paris, 2003

² طاهر محسن المنصور الغالي، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، مرجع سبق ذكره، ص124

جدول رقم(5-3): المهام والواجبات الوظيفية

المهام والواجبات العامة	المسمى الوظيفي
<p>-إنشاء قاعدة بيانات للنفايات الصلبة في أماكن تجميع النفايات والتشريعات المتعلقة بها</p> <p>-إعداد البحوث الميدانية عن واقع الحال لإدارة النفايات وآلية تحسينها من جمع ونقل ومعالجة</p> <p>-المشاركة في إعداد أسس و معايير تحديد مواقع تجميع النفايات والتنسيق مع الجهات المعنية</p> <p>-تقديم المقترحات والتوصيات المتعلقة بمعالجة النفايات العضوية والورقية والبلاستيكية والمعدنية وإعادة التدوير</p> <p>-القيام بتدريب الكوادر العاملة في قطاع النفايات حول معالجة النفايات الصلبة</p> <p>-إعداد مقترحات مشاريع على المستوى الوطني لإدارة النفايات الصلبة</p> <p>-متابعة التجارب الإقليمية والدولية في مجال إدارة النفايات الصلبة وتقديم مقترحات للإستفادة منها وطنيا</p>	<p>أخصائي نفايات صلبة solid waste specialist</p>
<p>-إنشاء قاعدة بيانات متعلقة بتلوث الهواء والضجيج و أبراج التقوية والتشريعات المتعلقة بالموضوع</p> <p>-تقييم وتحليل التقارير الواردة من مراكز الفحص ومحطات الرصد وإعداد التوصيات اللازمة ورفعها إلى متخذي القرار</p> <p>-إعداد البحوث واقتراح وتنفيذ المشاريع اللازمة للحد من تلوث الهواء أو التلوث الضوضائي الناتج من وسائل النقل والمصانع والنشاطات الحرفية</p> <p>-إعداد المواصفات الفنية للأجهزة والمعدات لقياس الضجيج وملوثات الهواء</p> <p>-تطبيق سياسات المنظمات الدولية فيما يتعلق بإستخدام الطاقة النظيفة لرفع الكفاءة التشغيلية للمصانع وتقليل التلوث</p> <p>-إعداد نشرات إرشادية علمية في مجال التكنولوجيات الرفيعة بالبيئة بما فيه قطاع الصناعة والنقل</p> <p>-إعداد البرامج التدريبية وتدريب الجهات ذات العلاقة في مجال قطاع الغلاف الجوي ونوعية الهواء</p>	<p>أخصائي تلوث الهواء Air pollution</p>

<p>-إعداد نشرات وبرامج وندوات لتوعية كافة الجهات ذات العلاقة بقطاع الغلاف الجوي ونوعية الهواء والتلوث الضوضائي</p>	
<p>-إنشاء قاعدة معلومات عن المواد الكيماوية وما ينتج عنها من نفايات خطرة وتحديد خطورتها والتشريعات ذات العلاقة</p>	<p>خبير نفايات خطرة و مواد كيماوية hazardous waste &chemical specialist</p>
<p>-إعداد الأسس والمعايير اللازمة لإدارة المواد الكيماوية والنفايات الخطرة من حيث النقل والتداول والتخزين والإستيراد والتعامل مع دائرة الجمارك</p>	

المصدر: طاهر محسن المنصور الغالي، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2008.ص124
المطلب الرابع: أسس نجاح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

لقد أصبح من الضروري أن يتوافر لدى المؤسسات، حتى تنجح في أدائها لمسئوليتها الاجتماعية مجموعة من الأسس، والتي تتمثل فيما يلي¹:

1. إذا كانت المؤسسة في بداية أدائها للمسؤولية الاجتماعية، فمن الأفضل أن تبدأ بالمسائل الصغيرة، أو التي يمكنها أدائها بذاتها، مثل تدريب الموظفين، والرعاية الاجتماعية لهم أو التفاعل مع أنشطة الحفاظ على البيئة.

2. ألا تتخذ المؤسسة قيامها للمسؤولية الاجتماعية كوسيلة من وسائل الدعاية أو المظهر الخارجي مجتمعيًا

3- أنه من الضروري وضع أولويات لقضايا المسؤولية الاجتماعية دون ضرورة القيام بها دفعة واحدة، مع الأخذ في الأولويات بأكثر الأعمال ذات صلة بأهداف المؤسسة.

¹ أحمد سامى عدلى القاضي، المسؤولية الاجتماعية البنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، أسيوط، 2010، ص 18

4- أن يكون توجه المؤسسة لأداء المسؤولية الاجتماعية نابع من قيم أخلاقية راسخة تبنى عليها الاستراتيجيات والخطط والأهداف.

5- الأخذ بمبدأ التعاون والتنسيق والتشاور بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة والقيام بمشاريع مشتركة ذات أهداف مفيدة للمجتمع.

6- الأخذ بالاستمرارية في تنفيذ مشاريع المسؤولية الاجتماعية، وفقا القدرات المؤسسة مع العمل على تنمية هذه المشاريع على المدى الطويل.

ومن ثم فإن المسؤولية الاجتماعية عند الأخذ بها، يجب أن تكون المؤسسة على استعداد للقيام بكافة الأنشطة والفعاليات، للمساعدة في نمو وتحسين الحالة التي تقوم بالتعاون معها لمساعدتها لتكون في وضع أفضل عما سبق، وذلك دون النظر إلى أية أهداف أخرى تخص المؤسسة لتحقيق مصلحة ذاتية وأهداف قد تضر بالمؤسسة فيما بعد، فالمسؤولية الاجتماعية هي بمثابة التزام أخلاقي واجتماعي تتمتع به المؤسسة للمشاركة في نمو المجتمع وإحراز خطوات إيجابية تساهم في تحسين أوضاع الفئة التي تقوم بمساعدتها، باعتبارها شريكة في هذا المجتمع وجزء لا يتجزأ منه¹.

¹ أحمد سامى عدلى القاضي، المسؤولية الاجتماعية البنوك العاملة في مصر كشرركات مساهمة مصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، أسيوط،

المبحث الرابع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والميزة التنافسية المستدامة

المطلب الأول: الفوائد العائدة على المؤسسات من قضايا المسؤولية الاجتماعية:

قد تصل المنافع العائدة على المؤسسات المرتبطة بقضايا المسؤولية الاجتماعية وتطبيقها وتسويقها والعمل بها داخل المجتمع بشكل واقعي، بالعديد من المنافع لصالح المؤسسة والفئات المستهدفة في نفس الوقت، خاصة في مجال حملات التسويق المرتبطة بهذه القضايا، ومن أبرز هذه الفوائد¹:

- هذه المبادرات الناجحة يمكن أن تدعم الجهود الرامية لجذب عملاء جدد.

- الوصول للأسواق الصغيرة جدا.

- زيادة مبيعات المنتجات.

- بناء هوية إيجابية للعلامة التجارية.

- إن مثل هذه المبادرات قد تكون واحدة من أفضل الاستراتيجيات لجمع أموال طائلة لصالح قضية معينة.

- يتيح تطبيق المسؤولية الاجتماعية تعزيز انتماء وولاء الموظف إليها.

- تحقيق علاقتها بالحكومة لدعم الاقتصاد الوطني عبر المشاركة في دفع التنمية.

وسوف نوضح في الجدول التالي كيف تتعامل بعض المؤسسات مع بعض القضايا المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية داخل المجتمع الأمريكي، كمثال على تفعيل المؤسسات الأنشطة الخاصة بقضايا المسؤولية الاجتماعية وسوف نعرض الجدول موضحا فيه اسم المؤسسة والقضية والجمهور المستهدفة والعرض والشركاء الرئيسيون، ومن خلال الجدول الآتي²:

¹ أحمد عبد الكريم عبد الرحمن، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: مجالاتها، معوقات الوفاء بها (دراسة ميدانية)"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 11، العدد 2، عمان الأردن، 1997، ص13

²UNIDO and the World Summit on Sustainable Development, Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries, Vienna, 2002,P:25

جدول رقم (6-3): أمثلة لحمالات تسويق مرتبط بالقضايا

الشركة	القضية	الجماهير المستهدفة	العرض	الشركاء الرئيسيين
المؤسسات المالية	بطاقات انتماء عدد كبير من المؤسسات غير الربحية والاتحادات الأعضاء	المتبرعون الحاليون والمحتملون وأعضاء الاتحادات والنوادي	التبرعات المقدمة من المؤسسات المالية للمنظمات الخيرية بناء على رسوم طلبات إصدار البطاقات والأنشطة	المنظمات غير الربحية والاتحادات الأعضاء
شركة آفون AVON	سرطان الثدي	النساء اللاتي يشتري مواد التجميل و يهتمون بقضية سرطان الثدي	نسبة مئوية من مبيعات منتجات "الشريط الوردي" يتم التبرع بها لمؤسسة آفون	مندوبو مبيعات آفون خدمات بحوث ومريضات سرطان الثدي
كيو في س (QVC)	الإقلاع عن التدخين	أسرة وأصدقاء النساء المدخنات	يتم التبرع ب 5 دولارات مع كل دبوس فضي من دبابيس "دائرة الأصدقاء"	مؤسسة الإرث الأمريكي
لايسول Lysol	منع إلقاء القمامة في الشوارع و تنظيفها	مشترى المطهرات المنزلية ومنتجات التنظيف	يتم التبرع ب 0.5% دولار مقابل منتجات لا يسول محددة مرتبطة باستيراد قيمة الكوبونات	حافظو على جمال أمريكا
تارجيت TARGET	المعدات والبرامج المدرسية	الآباء الذين يوجد لهم أطفال في مدارس K-12	يتم التبرع ب 1% من المشتريات مدرسة K-12 مستحقة يختارها التبرع و 0.05% من مشتريات تارجيت فيزا المنجزة في أماكن أخرى	المدارس العامة
إيه تي أند تي AT&T /برودباند /كومكاست Comcast	أسر الأطفال المرضى	مستخدمو الإنترنت	التبرع ب 7 دولارات مع تركيب كل خدمة إنترنت عالية السرعة	دار رونالد ماكدونالد للأعمال الخيرية
أثينا ووتر	سرطان النساء	الأشخاص المهتمون بسرطانات النساء	التبرع ب 100% من الأرباح الصافية للبحوث الطبية	منظمات البحوث والرعاية الطبية
نورث ويست إيرلاينز Northwest Airlines	سفر الأطفال المرضى	أعضاء خطط نورث ويست الخاصة بالمسافات الطويلة	تقوم شركة الطيران بإجراء مواءمة مع أميال الأعضاء المتبرع بها	المنظمات الخيرية المعنية بالأطفال
أمريكان اكسپريس American Express	الجوع	عملاء بطاقات الائتمان والعملاء المحتملون	التبرع مقابل طلبات إصدار البطاقات والمعاملات	المنظمات الخيرية المعنية بالإغاثة من الجوع

المصدر: منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشركات وآفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية

طبع-نشر-توزيع، مصر ، 2016، ص90

ولعل القضايا التي وضحتها الجدول السابق، توضح مدى أهمية هذه القضايا سواء للأفراد أو للمجتمع ككل، والتي تمثل في النهاية أنواع الدعم القوي للتنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة، لحماية المجتمع من أية مخاطر والمشاركة مع كافة الأطراف والجهات للحفاظ على المجتمع، وتفعيل ثقافة المشاركة والمسؤولية الاجتماعية التي هي بمثابة واجب أخلاقي واجتماعي اتجه المجتمع، وفي نفس الوقت هناك نوع من الفائدة التي تعود على هذه المؤسسات سواء كانت فائدة اجتماعية أو مادية، فإنها تدخل في إطار المشاركة المجتمعية التي ترجع على الجميع بالفائدة لكافة الأطراف¹.

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مصدر للتنافسية

1. مقومات الربط بين المسؤولية الاجتماعية والتنافسية

قامت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لسنوات عديدة على إدارة المخاطر والعلاقات العامة بالرغم من أهمية هذه الاعتبارات إلا أن عددا متزايدا من المؤسسات تبحث اليوم عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية والبيئية والأخلاقية كمصدر لميزة تنافسية تسمح بدخول أسواق جديدة.

قد عرفها باسكال لامي Pascal Lamy المدير العام السابق لمنظمة التجارة الدولية التنافسية المسؤولة "كعنصر أساسي للأسواق العالمية الفعالية. وتمزج الاستراتيجيات المستقبلية للشركات مع السياسات العامة المبتكرة ونشاط المجتمع المدني. وقد تؤدي إلى خلق جيل جديد من المنتجات المرحة والعمليات الإنتاجية الهادفة لتحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للمجتمعات. إن حالة التنافسية المسؤولة يدل على القدرة العملية المحتملة للدول في دفع الاستثمار والتجارة من أجل تحقيق التوازن الصحيح بين المصالح الوطنية والعالمية والمكاسب الخاصة والعامة"².

¹ منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشركات وأفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية طبع-نشر-توزيع، مصر، 2016، ص90

² وليد عبد مولا، المسؤولية الاجتماعية ومساهمة القطاع الخاص في التنمية، مجلة سلسلة الخبراء المعهد العربي للتخطيط بالكويت العدد 47، الكويت، 2013، ص8

إذن هو مفهوم بموجبه تدمج المؤسسات المشاغل الاجتماعية والبيئية في عملياتها الإنتاجية والتجارية. ويسلط هذا التعريف الضوء على نطاق المسؤولية الاجتماعية التي تشمل القضايا البيئية بالإضافة للقضايا الاجتماعية. كما يوضح هذا التعريف أن المسؤولية الاجتماعية هي غير منفصلة عن استراتيجية الأعمال بل تقع في صلب العملية الإنتاجية والتجارية. وأخيرا يوضح هذا التعريف الطابع التطوعي للمسؤولية الاجتماعية في تفاعل المؤسسة مع أصحاب المصلحة من مساهمين ومستخدمين وموظفين وموردين بالإضافة إلى المحيط الخارجي المحلي والبيئي. من ثم يعكس هذا التعريف مقارنة جديدة تصبح بموجبها المسؤولية الاجتماعية عنصرا حيويا في تنافسية مسؤولية تعمل على تحقيق تنمية شاملة متوازنة تعظم للمؤسسات ربحيتها وتضمن لها وللبيئة المحيطة بها الاستدامة والرفاهية¹.

إن الربط بين المسؤولية الاجتماعية والتنافسية يتطلب²:

- تركيز متزايد على استراتيجية العمل الخيري: توجه المؤسسات الرائدة في مختلف أنحاء العالم اليوم أعمالها الخيرية وبرامجها الاستثمارية الاجتماعية لدعم المبادرات التي تتماشى أكثر مع القضايا والمصالح الملائمة لمجال التخصص والمجتمعات التي تعمل فيها مما يساعد على زيادة مهارات العاملين لديها وزيادة القدرة التكنولوجية والنفوذ إلى أسواق جديدة ومواجهة العراقيل الإدارية. من ثم تحول الأعمال الخيرية من مجرد هبات مالية أو خدمة إلى عمل تشاركي مع أصحاب الفائدة والمحيط العام للمؤسسة بغرض إفراز أنظمة إنتاج وتوزيع تزيد من تنافسية الشركة.

- تركيز متزايد على المساءلة والشفافية: يستند في هذا الاتجاه إلى انخفاض الثقة في المؤسسات الكبرى والاعتماد أكثر فأكثر على الإنترنت وزيادة انفتاح المجتمعات وحرية الصحافة وزيادة الوعي العام بالقضايا العالمية وارتفاع توقعات الجمهور من القطاع الخاص.

¹ أعمار عزوي وسايح بوزيد، دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية في إرساء الثقافة البيئية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص15

² وليد عبد مولاه، المسؤولية الاجتماعية ومساهمة القطاع الخاص في التنمية، مرجع سبق ذكره، ص9.

● جيل جديد من الشراكة بين القطاع العام والخاص: تواجه الحكومات اليوم العديد من التحديات من أجل النهوض بالرعاية الصحية والتعليم والتدريب والتصدي للمتغيرات البيئية ومحاربة الفساد والفقير. يبدو أن هناك قناعة متزايدة اليوم أن هذه التحديات لن تعالج من دون اشراك القطاع الخاص واستكشاف مزيج بين التدخلات الحكومية والحلول المتأتية من السوق بطرق خلاقة ومبتكرة تمكن القطاعين العام والخاص من الاطلاع بمسؤوليات أكبر لرفع تحديات تنمية رأس المال البشري وحماية البيئة وتوسيع الفرص الاقتصادية لضمان الاستدامة.

● ظهور تحالفات الأعمال: ظهور تحالفات المجموعة من الشركات على المستوى الوطني أو الدولي داخل نفس القطاع للعمل بشكل جماعي لمواجهة بعض التحديات الاجتماعية والبيئية.

● ظهور بواذر تعاون بين الأسواق الناشئة: أصبحت العديد من المبادرات والأساليب المبتكرة تأتي من الدول الناشئة دون التعويل على تجارب الدول الغنية. نظرا لحجم التحديات في هذه الاقتصاديات الناشئة.

● بث ثقافة المسؤولية الاجتماعية في النظام التعليمي: ايلاء اهتمام أكبر لدمج قضايا المسؤولية الاجتماعية في المناهج التعليمية بهدف زرع هذه الثقافة في الجيل القادم.

● تنامي دور الإعلام: يلعب الاعلام دورا مهما في بث ثقافة المسؤولية الاجتماعية في المجتمع.

2. مؤشر التنافسية المسؤولة (التنافسية دات مسؤولية اجتماعية)

انطلق مؤشر المساءلة كمبادرة لمؤسسة (Account Ability) لتحليل العوامل التي تعزز القدرة التنافسية المسؤولة اجتماعيا على مستوى الدول والهادفة لخلق القيمة الاقتصادية سنة 2002. لقد مكن إصدار مؤشر المساءلة لسنة 2007 من تعميق فهمنا للعوامل الدافعة للتنافسية المسؤولة اعتمادا على بيانات 108 دولة تغطي 96% من الناتج المحلي العالمي تم تجميعها تحت ثلاثة مجالات

هي السياسات الداعمة وممارسات الأعمال وعوامل التمكين الاجتماعية والسياسية (انظر الشكل رقم 3-6)¹.

¹ Astrid Mullenbach , La responsabilité sociétale des entreprises, LE FLANCHEC, Sorbonne, Paris 2002.p66

شكل رقم (6-3) : العوامل الدافعة للتنافسية المسؤولة

مؤشر التنافسية المسؤولة 2007
108 دولة

السياسات الداعمة:

- *التوقيع والتصديق على المعاهدات البيئية
- *التحقيق على الحقوق الأساسية للعمال
- *مؤشر صعوبة التوظيف
- *التشدد في تنظيم البيئة
- *انبعاثات CO2 لكل بليون دولار
- *مشاركة المرأة في القطاع الخاص
- *الضريبة على البيئة المسؤولة

ممارسات الأعمال:

- *فاعلية مجالس إدارة الشركات
- *السلوك الأخلاقي للشركات.
- *المساواة في الاجور لأعمال مماثلة
- *قوة معايير التدقيق و المحاسبة
- *مدى تدريب الموظفين
- *نسبة من شهادة الإيزو
- *الوفيات المهنية

التمكين الاجتماعي:

- *مؤشر الفساد
- *توجيه العملاء
- *حرية الصحافة
- *الشفافية في المعاملات
- *عضوية المنظمات الغير حكومية
- *الحريات المدنية
- *تأثير الهواء النظيف والمياه في العمليات التجارية

Source : Astrid Mullenbach , La responsabilité sociétale des entreprises, LE FLANCHEC, Sorbonne, Paris. 2002 .p67

تصدر الدول الأوروبية ترتيب أفضل الدول في دفع التنافسية المسؤولة بالإضافة إلى هونغ كونغ واليابان وكندا والولايات المتحدة وأستراليا ونيوزيلندا. فيما يخص الدول العربية تصدر الإمارات العربية المتحدة الدول العربية حيث تحصلت على الرتبة 29، ثم الكويت بالرتبة 42 ثم الأردن بالرتبة 50، ثم تونس بالرتبة 60 ثم مصر بالرتبة 67، ثم المغرب بالرتبة 95 وأخيرا موريتانيا بالرتبة 102. وهنا يتبين أن معامل الارتباط بين مؤشر التنافسية المسؤولة ومؤشر التنافسية الصادر عن البنك الدولي مرتفع (بحدود 0.85). مما مكن إحصائيا من التمييز بين أربعة مجموعات من الدول. وعليه هذه المقاربة توفر وسيلة لتقييم مدى تأثير التنافسية المسؤولة على تمييز كل دولة في الأسواق الخارجية. وهذه المجموعات الأربعة هي كالتالي¹:

• الدول المبتدئة (Starters)

تتكون هذه المجموعة من 31 دولة وتضم الصين وبنغلاديش وروسيا والمغرب وموريتانيا. بالرغم من مصادقة هذه الدول على المعاهدات الدولية لكنها تتخلف في تنفيذ سياسات صحة العمال وسلامتهم وحرية التنظيم بين المؤسسات.

• الدول الممتثلة (Compliers)

تضم هذه المجموعة 32 دولة متوسطة الدخل بالإضافة إلى الهند المصنفة ضمن الدول منخفضة الدخل وتقع دول ناشئة ضمن هذه المجموعة كالبرازيل وتركيا والمكسيك. تظهر هذه الدول تقدما في معايير العمل والبيئة بغرض بناء قدرتها التنافسية لزيادة حصتها في السوق عن طريق سلاسل التوريد العالمية من العلامات الأكثر جودة ومراعاة للمستهلك. يبدو أن المجتمعات المدنية في هذه الدول لا تلعب دورا فعالا في دفع المسؤولية الاجتماعية. (تونس، الأردن، ومصر ضمن هذه المجموعة).

¹ وليد عبد مولا، المسؤولية الاجتماعية ومساهمة القطاع الخاص في التنمية، مرجع سبق ذكره، ص12

• الدول الداعمة (Asserters)

تتضمن 24 دولة منها الإمارات والكويت وأسبانيا وإيطاليا. تعمل هذه الدول على تأكيد واغتنام فرصها في مجال التنافسية المسؤولة. بعض هذه الدول كشيبي وجنوب أفريقيا تقوم بمشاركة فاعلة في تطوير وتعزيز المعايير الدولية بغرض الظفر بميزه تنافسية.

بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الدول تقوم ببناء علامات تجارية وطنية انطلاقاً من مبدأ التفاعل مع القطاع الخاص بهدف جذب استثمارات أجنبية مباشرة. ويبدو في العديد من هذه الدول أن المجتمع المدني يمثل عنصراً حاسماً في دفع التنافسية المسؤولة.

• الدول المبتكرة (Innovators):

تتضمن هذه المجموعة 20 دولة أغلبها أوروبية تعمل على ترسيخ المسؤولية الاجتماعية في اقتصادياتها المحلية من خلال تشريعات خاصة، من خلال استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالإضافة إلى فعالية عمل المنظمات غير حكومية والإعلام ومنظمات المستهلكين.

بالإضافة ذلك فإن هذه الاقتصاديات القائمة على المعرفة والابتكار تعول على مرونة العمل والثقة العالية في القطاع العام والخاص والاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة. فلم تعد التنافسية المسؤولة مجرد إضافة في هذه الدول بل تحولت إلى عنصر أساسي في عملية تطوير الاقتصاد من أجل تحقيق استدامته¹.

¹ وليد عبد مولا، المسؤولية الاجتماعية ومساهمة القطاع الخاص في التنمية، مرجع سبق ذكره، ص13

المطلب الثالث: دور إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة:

تعد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة شكلا من أشكال الاستثمار الإستراتيجي باتجاه بناء وصيانة سمعة المؤسسة، حيث اقتضت متطلبات الانتقال من (التنافس) الى (التسابق)، ضرورة الاستجابة للضغوط الاجتماعية والبيئية، والى ملاحظة أثر الخصائص المميزة لبناء الميزة التنافسية المستدامة وضرورة مساندة العوامل الاقتصادية للمؤسسة بعوامل أخرى غير اقتصادية.

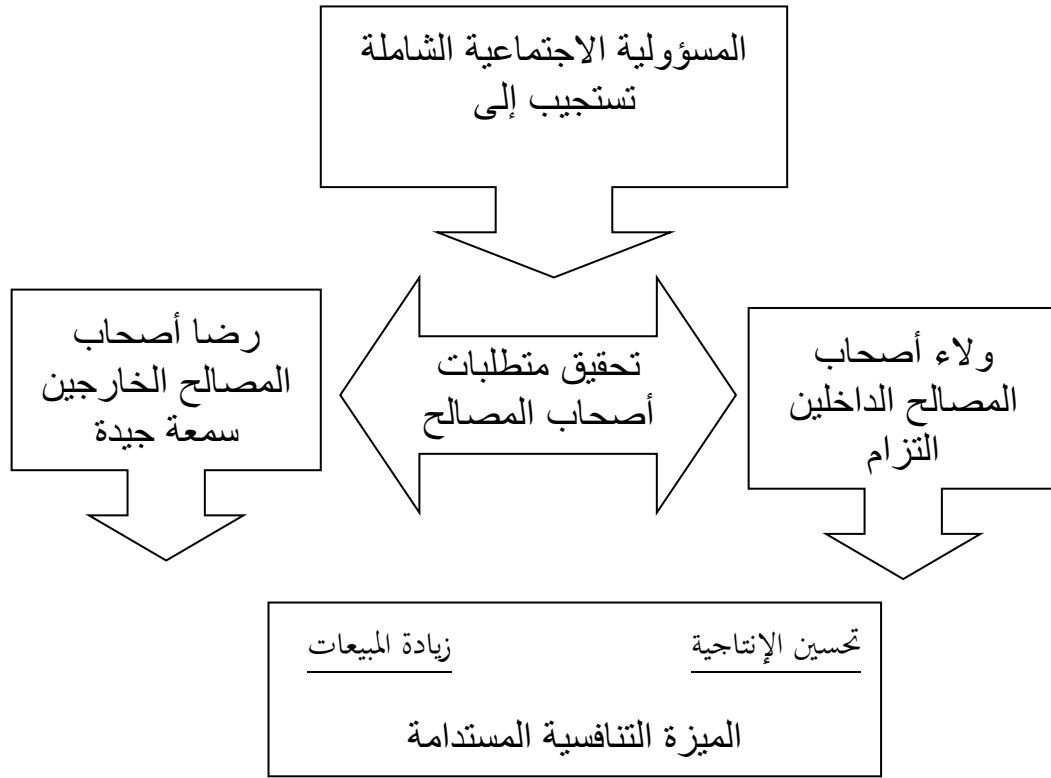
وأخذت العوامل الاجتماعية الحيز الأكبر في مجال بناء ومساندة الميزة التنافسية المستدامة وأصبح مفهوم الموجودات الإستراتيجية يضم كل موارد المؤسسة (المادية وغير المادية)، وأصبح رضا أصحاب المصالح هو الاستجابة الحقيقية لمتطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة، إذ يرى (porter 2002) إن العوامل الاقتصادية والاجتماعية قد كانت متفقة ومكملة لبعضها أكثر من أن تختلف، وان المنافسة الحالية تعتمد الإنتاجية الناتجة عن استعمال العمل ، رأس المال ، والموارد الطبيعية ، من اجل إنتاج السلع والخدمات بجودة عالية¹.

وتعزز الإنتاجية أيضا لتوفر الظروف البيئية الملائمة، فضلا عن انعكاسات التحسين في الظروف الاجتماعية والاقتصادية على توفير مواقع إنتاجية أفضل لعمليات المؤسسات وأسواقها، وهذا يؤدي بالنتيجة إلى الترابط بين المنافع الاقتصادية والاجتماعية وانعكاساتها الايجابية على طريق بناء الميزات التنافسية المستدامة، وفي هذا الاتجاه يبرز دور أصحاب المصالح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة حيث يعد نقطة التلاقي بين المسؤولية الاجتماعية الشاملة والميزة التنافسية المستدامة لأن إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة توجه نحو تحقيق رضا وكسب أصحاب المصالح سواء من داخل المؤسسة

¹ سناء عبد الرحيم سعيد وعبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 83، جامعة بغداد، 2010، ص217

وخارجها، والميزة التنافسية المستدامة لا يمكن بلوغها الا من خلال بلوغ هذه المرحلة ، والشكل (7-3) يبين أن الإنفاق على أنشطة المسؤولية الاجتماعية الشاملة باتجاه الاستجابة للحاجات وتوقعات أصحاب المصالح يؤدي إلى تحقيق ولاء والتزام أصحاب المصالح الداخليين من جهة وإلى كسب رضا أصحاب المصالح الخارجيين من جهة أخرى. وهذا ينعكس إيجاباً على ركني الميزة التنافسية الأساسيين (تحسين الإنتاجية وزيادة المبيعات)، محققاً الربط بين المسؤولية الاجتماعية الشاملة والربحية¹.

الشكل رقم (7-3): المسؤولية الاجتماعية الشاملة وأصحاب المصالح



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

¹ سناء عبد الرحيم سعيد وعبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، مرجع سبق ذكره، ص 217

المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية كميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات:

رغم كل الاختلافات والتباينات في مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلا أن أثر ممارسة المؤسسة لمسئوليتها الاجتماعية يحقق لها إدامة الميزة التنافسية في العديد من الجوانب. ففي الجانب الإنساني تحقق المؤسسة الميزة التنافسية عبر تأسيس علاقة إنسانية متبادلة مع المجتمع، تقوم الميزة التنافسية هنا على الدور الذي يمكن أن تمارسه أي مؤسسة كانت بوصفها وحدة مستقلة تعمل في مجتمع ومدى مساهمة تلك الوحدة في مجتمعها مثلها مثل المدرسة والمركز الطبي والمؤسسة الخيرية، فالعلاقة التي تتكون في بيئة المؤسسات هي التي تشكل المجتمع، لذا فهناك التزامات اجتماعية وإنسانية تقع على عاتق تلك المؤسسات، ورغم حداثة المفهوم الإنساني والاجتماعي فهناك العديد من المحاولات التي بدأت بإثراء هذا المفهوم، وهناك العديد من الدوافع والأسباب التي تقف وراء هذا البعد القائم على تفاعل بين المؤسسة وبين السوق أو البيئة التي تعمل في كنفها وتتعامل معها، وربما قد تنطلق من أهداف واستراتيجيات تتبناها المؤسسة لإغراض خاصة، ولكنها تعمل في البعد العام والإنساني والاجتماعي بهدف خلق حلقة للوصل بينها وبين بيئتها ومجتمعها الذي تعمل فيه¹.

أما في الجانب القانوني، فيلاحظ استناده على نظرية الإذعان، ومضمونه أن المجتمع يقدم تفويضا للمؤسسة بنسبة الحد الأدنى والذي يسمح بوجود المؤسسة قانونيا كمؤسسة مستقلة وذات كيان معنوي.

وتؤثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على إدامة الميزة التنافسية إيجابا من خلال الجوانب التالية:

¹ سناء عبد الرحيم سعيد وعبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، مرجع سبق ذكره، ص 220

- إن قيام المؤسسة بدورها تجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بوجودها، والمساهمة في إنجاح أهدافها وفق ما خطط له مسبقاً، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع ومتطلباته الحياتية والمعيشية الضرورية، إضافة إلى خلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية واجتماعية ذات طابع تنموي. مما يعني أن المجتمع ممثلاً بأفراده ومنظماته سوف يدعم جميع أعمال المؤسسة وينميها بما سيحقق لها ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات.

- تمكن المسؤولية الاجتماعية المؤسسة من تقليص تكاليف التشغيل، وتحسين الصورة العامة لأصناف المنتجات وسمعتها، وزيادة المبيعات، وإخلاص العملاء، وزيادة الإنتاجية والنوعية، مما يؤدي إلى وضعها في موقف تنافسي أفضل من غيرها من المنافسين.

- إن احترام المؤسسة لمسئوليتها الاجتماعية سواء أكان ذلك على صعيد البيئة الداخلية (العاملين)، أو البيئة الخارجية (أفراد المجتمع) سيضمن دعم المجتمع لها، والإقبال عليها، وبالتالي تعاضم قيمتها السوقية وتزايد أرباحها وتحقيق التفوق على المنافسين.

وفي الواقع هناك بعض الدراسات التي تناولت الدور الجوهري للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسات، ففي دراسة للباحثين (Jacques & Jean) أكدوا على أن المسؤولية الاجتماعية أداة لخلق وإدامة العديد من المزايا التنافسية لمؤسسات، والجدول التالي يلخص ما وصل له الباحثين¹:

¹ Jean-Christophe Lepissier, Manager : une responsabilité sociale, Editions Liaisons, paris; 2001.p73

الجدول رقم (7-3): ملخص يعرض مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية

توضيح للممارسات	وصف الآلية	استعمال المسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق ميزة تنافسية
استفادت شركة لافارج الفرنسية للأسمت (lafarge) من صورتها الجيدة (بفضل تحصلها من السلطات على تراخيص الاجتماعية) فحصلت من السلطات على تراخيص باستغلال الموارد الطبيعية في مناطق حساسة، في حين لم تحصل المؤسسات المنافسة لها على نفس الامتيازات	الحصول على تصريح بممارسة النشاط من طرف التزامها بالمسؤولية الاجتماعية (بالنشاط مسؤولية السلطات العمومية يرتبط به غالباً) كما أن السمعة تكسب المؤسسة ميزة تنافسية قد لا يمتلكها المنافسون.	الشرعية والترخيص بالنشاط، المسؤولية الاجتماعية بصفتها ضامنة للسمعة و أداة للتسويق
ساهمت الشركة الأمريكية (داو كيميكال) (Dow Chemical) في وضع معايير عالية للوقاية من تلوث البيئة، في الولايات المتحدة الأمريكية.	تشجيع المزيد من اللوائح والتنظيمات الصارمة على مستوى القطاع من طرف المنظمات التي لها التزام كبير بالمسؤولية الاجتماعية مما يضاعف من تكاليف الموائمة بالنسبة للمؤسسات المنافسة ويصعب دخول المنافسين الجدد والمحتملين	ارتفاع التكاليف التي يتكبدها المنافسون، المسؤولية الاجتماعية كطريقة لتغيير القوى التنافسية
قامت بعض المنظمات ببناء استراتيجياتها التسويقية بناء على المسؤولية الاجتماعية مثل (Patagonia) و (The Body Shop) كأن تكون عملية شراء منتج مرتبطة بالتبرع الخيري أو الإسهام في قضية انسانية	تعتبر المسؤولية الاجتماعية بالتموقع التسويقي المميز قد يتم اعتبارها من قبل بعض المستهلكين / الزبائن كسمة مميزة لمنتج المؤسسة	جذب اليد العاملة الأكثر إنتاجية حيث أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية هي إشارة للجودة في سوق العمل
اقتصد (HSBC) ملايين الدولارات في	يمكن أن تحقق المسؤولية الاجتماعية	تخفيض المخاطر التحكم في

<p>فقط من خلال تغييرات ضوء لافتاته في قوة والاقتصاد الطاقة ورموز دات أبعاد الاجتماعية على الساعة العاشرة ليلا.</p>	<p>وفرات في المجالات الطاقوية من خلال الحد من هدر الموارد، وتخفيض المخاطر الاجتماعية والبيئية</p>	<p>التكاليف، المسؤولية الاجتماعية هي شكل من أشكال الفاعلية التنظيمية</p>
<p>أظهرت دراسة قامت بها شركة انجليزية أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الاجتماعية تسمح بتخفيض معدل دوران العمل وزيادة ولاء الموظفين تجاه مؤسستهم</p>	<p>يمكن أن تؤثر المسؤولية حيث أظهرت دراسة قامت بها شركة استشارية على السلوكيات المهنية، مثل المشاركة والرضا الوظيفي، كما تمنح دور إضافي للأداء الموارد البشرية</p>	<p>التأثير على السلوكيات التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كأداة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية</p>
<p>نظام إدارة أصحاب المصالح في شركة (Danone) ولد الكثير من المعرفة التي يمكن نشرها لاحقا في المؤسسة</p>	<p>تعزز المسؤولية الاجتماعية التعلم المرتبط بمجال الادارة الاجتماعية والبيئية ، كما تساهم المسؤولية الاجتماعية في بناء مهارات جديدة</p>	<p>التعلم، المهارات، المسؤولية الاجتماعية كمورد داخلي استراتيجي</p>

Source : Jean-Christophe Lepissier, Manager : une responsabilité sociale, Editions Liaisons, paris; 2001.p75

في حين لاحظت بعض الدراسات الأخرى بأن المؤسسات التي تبنت برامج موجهة لتحسين ظروف معيشة العاملين كالتأمينات والتسهيلات المختلفة، قد أسهمت في خفض مدة الغياب عن العمل، وحسنت قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، ورفعت من الإنتاجية وقلصت تكاليف دوران العمل بمعدل 30%

إن المؤسسات مهما كان نشاطها أو حجمها، تمارس أعمالها في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها، وبالأخص تغير ظروف السوق وحاجيات ورغبات الزبائن، ومن ثمة تتجلى ضرورة توجيه الاهتمام نحو اعتماد مفهوم ومبدأ الميزة التنافسية المستدامة. وهو ما يكتسي أهمية بالغة من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة الاقتصادية والقانونية

والبيئية والخيرية، وهذا انطلاقاً من اعتماد المؤسسة في ممارسة نشاطاتها على منظور استراتيجي ينظم العلاقة الأساسية بين الأبعاد الأربعة (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي والخيري) وطبيعة الاستفادة منها وتوجيه محصلتها إلى تعزيز الميزة التنافسية لتكون فعالة ومستدامة، وهذا هو الهدف الرئيس الذي سعت هذه الدراسة من خلال محاولة إبرازه وإظهاره بالشكل الواضح لكل المؤسسات، من خلال ربط مراكز نشاط المؤسسة وإدارتها العليا ومسيرها العمل في إطار هذه الأبعاد الأربعة خلال الاستغلال الأمثل والعقلاني والرشيد لكل الموارد المتاحة من أجل المحافظة عليها وتطويرها بهدف تحقيق أقصى ربح للمؤسسة، وهو ما يحافظ على استمراريته مع المحافظة على مساهمتها الفعالة والتنمية للمجتمع دونما أن يكون ذلك على حساب البيئة والمحيط الذي تنشط فيه وهو ما يحافظ على تميزها الدائم في بيئة أعمالها وبالتالي استمراريته وبقائها وعدم ضعفها أمام منافسيها¹.

¹ Jean-Christophe Lepissier, Manager : une responsabilité sociale, Op, Cit.p77

الخلاصة

إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليست مقتصرة على انجاز المطالب المحلية، والقيام بالأعمال الخيرية أو التخفيف العبء على الدولة فقط كما يعتقد البعض، بل لها آفاق بعيدة المدى تعود بالفائدة على المجتمع والمؤسسة، حيث ان تطبيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية يكون لها تأثير على مجمل أنشطتها ووظائفها الإدارية وعلى المؤسسة أيضا في هذا السياق أن تكامل وتطور استراتيجياتها بما ينسجم مع استراتيجية وأبعاد المسؤولية الاجتماعية لتكون أكثر إنتاجية وفعالية، ومنه نستنتج أن المؤسسة تهدف دائما إلى تعزيز حالة الرضا والوفاء لدى المستهلكين من أجل تحقيق التنافسية، لكن لكي يتم ذلك لا بد من أن تبدأ المؤسسة بإجراء العديد من التغييرات في أهدافها ورؤيتها ورسالتها وسياساتها وثقافتها بشكل عام، ومثل تلك التغييرات لا بد وان تبدأ من القمة من خلال إيمان الإدارة العليا بأهمية تبني المسؤولية الاجتماعية. ورغم ذلك والى وقتنا الراهن لم يحدد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بشكل يكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية، ولا تزال هذه المسؤولية تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية حيث تعددت صور المبادرات بحسب طبيعة السوق ومجال نشاط المؤسسة وأشكاله وما تتمتع به من قدرة مالية وبشرية.

**الفصل الرابع:
دراسة حالة متعاملي
شركة الاتصالات
موبيليس**

تمهيد:

بعد الإحاطة النظرية كل من الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والميزة التنافسية وكيف للمسؤولية الاجتماعية أن تساهم في بنائها وتحقيقها، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية لمؤسسة موبيليس الوقوف على أبعاد المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع والابتكار، المرونة، السمعة).

سنحاول في هذا الفصل الميداني تحليل ودراسة النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموزع على عينة الدراسة المتمثل في العملاء الذين يمتلكون شريحة مؤسسة موبيليس، وذلك للوصول الى تحديد العلاقة بين هذين المتغيرين (المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية) وتوضيحا لدور وأهمية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وكذا بحث مختلف الفروقات التي قد تكون في اجابات المبحوثين، كما سنقوم باختبار مدى صحة الفرضيات التي وضعناها في مستهل بحثنا. وفي الأخير عرض النتائج المتوصل إليها وبعض الإقتراحات التي من شأنها تخدم هذه المؤسسة. وقد اعتمدنا في التحليل واستخراج النتائج على برنامج الحزم الإحصائية SPSS ولهذا الغرض تطرقنا في هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال Mobilis

المبحث الثاني: وضعية السوق الاجمالية للهاتف النقال

المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات العاملة في الجزائر

المبحث الرابع : الدراسة الاحصائية لأثر المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة

موبيليس بواسطة برنامج SPSS

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس Mobilis

يعتبر قطاع الاتصال في الجزائر من بين القطاعات التي عرفت تطورا سريعا في هياكلها وتقنياتها وخدماتها، وهذا باستعمالها لتكنولوجيات الاتصال الحديثة، خصوصا مع دخول الاستثمار الأجنبي للسوق الجزائرية، وظهور التقنية الرقمية الحديثة، حيث يعرف العالم اليوم ثورة ضخمة في عالم الاتصالات السلكية واللاسلكية لاسيما مع انتشار الهاتف الخليوي، والذي نجم عنه بروز مجموعة من المتعاملين الاستثماريين في مجال خدمة اتصالات الهاتف النقال، حيث يسعى كل منهم إلى كسب حصة ومكانة قوية في السوق الجزائرية.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة موبيليس

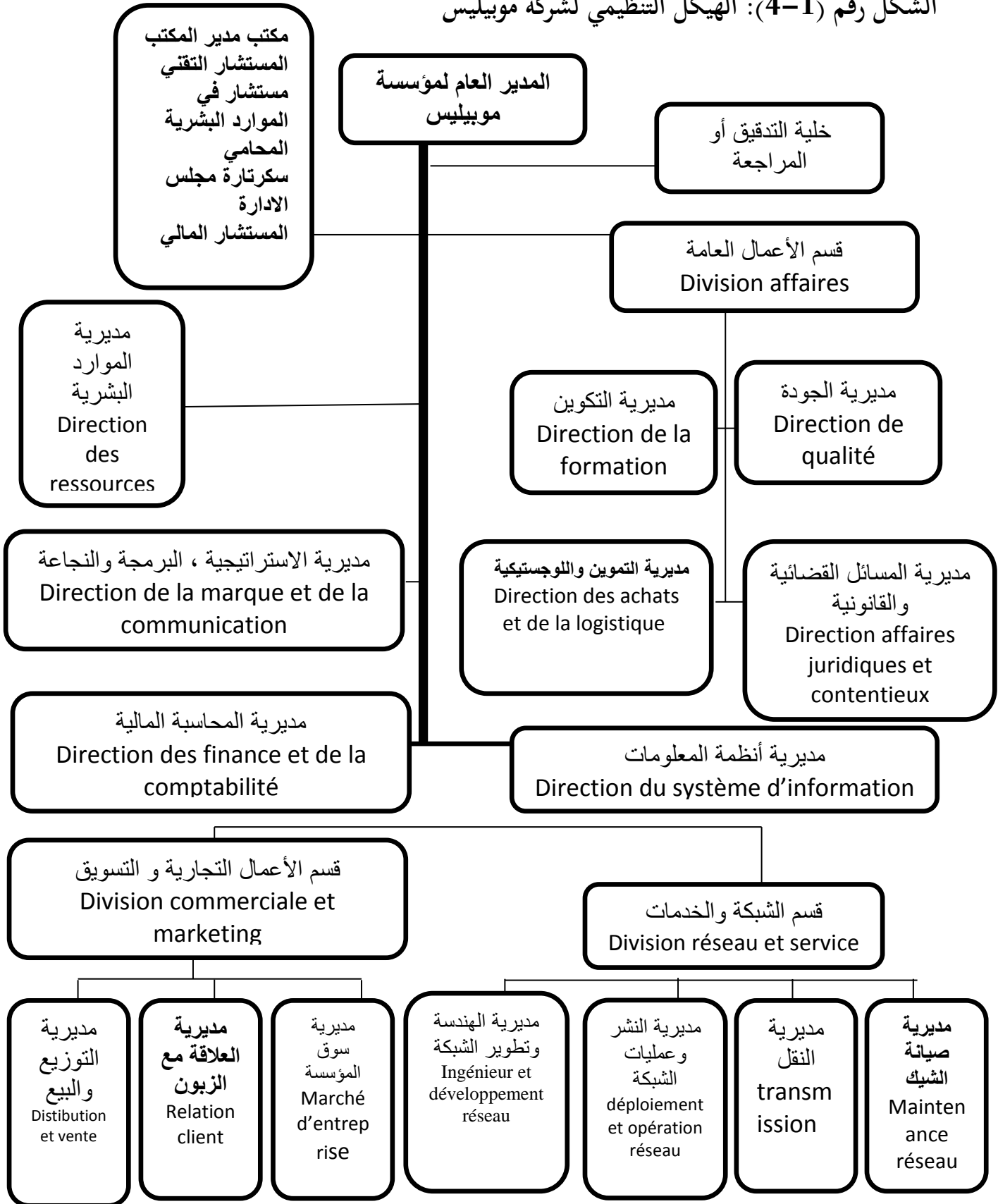
اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ALGERIE TELECOM MOBILE) الشركة الجزائرية موبيليس للهاتف النقال فرع من فروع شركة اتصالات الجزائر وذلك بعد إعادة الهيكلة التي تمت في قطاع البريد والمواصلات، أصبحت مستقلة بذاتها في 3 أوت 2003 لتكون بذلك مؤسسة ذات أسهم رأسمالها الاجتماعي يقدر ب 100000000 دج، مقرها الاجتماعي بجريدة الجزائر العاصمة ، إذن اتصالات الجزائر هي شركة تجارية ذات أسهم برأسمال عام، وهي مؤسسة عمومية تنشط ضمن نطاق سوق الشبكات الرقمية و خدمات الاتصال ، نشأت طبقا للقانون 03 / 2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 م والذي ينص على إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، ذات أسهم في إطارها القانوني تأسست الشركة رسميا و بادرت مهامها لتلج بذلك عالم تكنولوجيات المعلومات الرقمية و تكنولوجيات الاتصالات فهي أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، شعارها هو " الكل يتكلم" رغبتها هي تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني، اقتصادي واجتماعي لتبقى محافظة على مكانتها كشركة إعلام واتصال في الجزائر. بلغت الحصة المالية الإجمالية المعدة لتطوير تهيئة الاستثمارات ب مليون 203.976 مليون دج، وقدر عدد مشتركها في جوان 2012 م

25000000000 د.ج. موبيليس شركة منظمة حسب القوانين العالمية المتقدمة دوليا في مجال الإدارة و طموحاتها الكبيرة غير محدودة و مستمرة مثل تعويض حصتها في السوق و تطوير الخبرات و المساهمة في معدل النمو الاقتصادي الوطني و طبعا تحقيق ميزة تنافسية¹.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس

¹ الموقع الرسمي لشركة موبيليس www.mobilis.dz

الشكل رقم (1-4): الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس



المصدر: 00H: 11/2020-06-12 le www.mobilis.dz

- 1- مديرية الموارد البشرية: هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية، وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة.
- 2- مديرية المالية: ويقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة بها
- 3- مديرية العلامة والاتصال: تولى المؤسسة اهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد للعلامة والاتصال مديرية خاصة بهما، وتهتم هذه المديرية بترقية منتوجات موبيليس، وذلك بإجراء الدراسات والأبحاث بالتنسيق مع مخابر البحث.
- 4- مديرية الاستراتيجية: تهتم بشؤون الاستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة.
- 5- مديرية النظام المعلوماتي: تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتزويد المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة.
- 6- مديرية صفقات الشركة: تهتم بالصفقات وعقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع الشركات الأخرى
- 7- المديرية الجهوية: حيث تتفرع مؤسسة موبيليس إلى ثماني مديريات جهوية وهي¹:
 - المديرية العامة للوسط
 - المديرية الجهوية بورقلة
 - المديرية الجهوية بسطيف
 - المديرية الجهوية بقسنطينة
 - المديرية الجهوية بعنابة
 - المديرية الجهوية بشلف
 - المديرية الجهوية بوهران
 - المديرية الجهوية ببشار

¹ <http://www.mobilis.dz/journal/journal-n1.pdf> Mobilis le journal, n°1,2006, page 6

إلى جانب المديرية السابقة يشمل الهيكل التنظيمي على الأقسام العملية التالية:

- **قسم تقنيات الشبكة والخدمات:** والذي يحتوي على من مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية، ويهتم هذا القسم بوضع شبكة الهاتف النقال، وصيانتها، وكذا تقديم الدعم التقني لمديرية التسويق لتصميم وتنفيذ العروض الترويجية.

- **قسم السوق العمومية** الذي يضم مديرية التسويق، مديرية التوزيع، مديرية خدمة المشتركين، ويهتم هذا القسم بشكل عام بتتبع حركة المبيعات وأنشطة الترويج، والقيام بدراسة السوق.....الخ.

- **قسم الشؤون الداخلية:** الذي يشمل على مديرية الشؤون العامة ومديرية المراقبة والنوعية، ويكلف هذا القسم بتسيير الشؤون العامة للمؤسسة والمراقبة الدورية لجودة العروض المقدمة، وإعداد تقارير المراجعة، وتحليل وتشخيص عدم المطابقة وإيجاد الحلول اللازمة لتصحيح الانحرافات والرفع من جودة العروض المقدمة.

- **الديوان:** يحتوي على عدد من المستشارين وهم:

● المستشار التقني

● مستشار الموارد البشرية

● مستشار قانوني

● المساعد الرئيسية

ويقوم هؤلاء المستشارين بمساعدة بمساعدة المديرية على اتخاذ القرارات المناسبة كل حسب تخصصه.

- قسم التجارة والتسويق: يعتبر قسم التجارة والتسويق من أهم أقسام المؤسسة، فهو يضم 4 مديريات وهي¹:

- مديرية سوق المؤسسات: لقد عملت المؤسسة منذ تواجدها على تلبية الطلب المتزايد على الإشتراك في خدمة الهاتف النقال فبدأت بالأفراد لتنتقل إلى المؤسسات. هذا القطاع من السوق الذي يحتاج إلى متابعة خاصة وقعت على عاتق مديرية سوق المؤسسات، فمن مهام هذه الأخيرة متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع باقي المؤسسات التي تعتبر زبائن عندها وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا توطيد العلاقة مع متعاملها من المؤسسات.

- مديرية العلاقات مع الزبائن: وتتم بالزبائن الممثلين في الأفراد، وتهتم بإعلامهم وتوطيد صلتها بهم، كسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع المؤسسة.

- مديرية التوزيع والمبيعات: وتتم بضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعتها بشكل مستمر.

- مديرية التسويق: تفتهم مديرية التسويق بإجراء البحوث التسويقية وتعمل على تطوير سوق المؤسسة كما تقوم بمتابعة الأسعار وتطوير المنتجات بما يتماشى وتغيرات السوق.

المطلب الثالث: أهداف ومبادئ مؤسسة موبيليس:

1- الأهداف:

تحاول مؤسسة موبيليس تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:

-تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 95 بالمئة من السكان بالجزائر.

- الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصة في السوق.

¹ <http://www.mobilis.dz/journal/journal-n1.pdf> Mobilis le journal, n°1,2006, page 6

-استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة وتصدر قمة السوق.

-موبيليس المتعامل المتعدد الوسائط الحقيقي¹:

*بتوسيع نظام EDGE.

*تعميم استعمال خدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS

*الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية وإعداد سياسات اتصالية فعالة، وترقية الابتكار وضع

إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.

*تحسين مستمر في نوعية الخدمة.

* تسعى مؤسسة موبيليس للحصول على شهادة ضمان الجودة الإيزو 9000، في إطار بحثها عن

الجودة وعن التحسين والتطوير في خدماتها حيث بدأ هذا المشروع رسميا في ديسمبر 2005.

*المشاركة في التنمية الوطنية.

2- المبادئ:

من أجل ضمان استمرارية المؤسسة وكسب ثقة زبائنها جعلها تركز على عدة مبادئ يتمشى

مع ما تقدمه من عروض ويظهر حليا بكل ما تمارسه من المسؤولية الاجتماعية.

شعار مؤسسة موبيليس " الكل يتكلم " وتستند على مجموعة من المبادئ في عملها هي:

العمل من أجل خلق ثروات وبعث التقدم -حماية مصالح المستهلك الجزائري. التضامن،

النوعية، الشفافية، روح الجماعة، الأمانة، احترام الالتزامات، الأخلاق، الإبداع، الجودة، العمل

المتقن، الاستحقاق، الصدق².

¹ <http://www.mobilis.dz/journal/journal-n1.pdf> Mobilis le journal, n°1,2006, page 7

² <http://www.mobilis.dz/journal/journal-n1.pdf> Mobilis le journal, n°1,2006, page 7

المطلب الرابع: عروض وخدمات موبيليس

إن من أكبر التحديات التي تواجه مؤسسة موبيليس هو وضع عروض وخدمات تلبي رغبات المستهلكين أكثر مما يليه المنافسين الآخريين، ولذلك تعتمد المؤسسة على عدة متغيرات يمكن أن توصلها إلى تحقيق الأهداف المسطرة، ومن أهم هذه المتغيرات، التي يجب التنسيق فيما بينها لتحقيق الأهداف المسطرة هي الجودة والسعر.

1- عروض مؤسسة موبيليس

تتميز موبيليس بعروض متنوعة، تتناسب مع التقدم التكنولوجي والمنافسة الحرة في سوق الاتصالات، وتصنف تشكيلة منتجاتها وفق الفئة المستفيدة إلى منتجات الجمهور العريض، ومنتجات المؤسسة.

وعلى العموم تتوفر موبيليس على نوعين من العروض، عروض الدفع المسبق، وعروض الدفع المؤجل، وتعتبر عروض الدفع المسبق أكثر العروض جذبا للمستهلكين، إما توفره من حرية، وهو ما جعل المتعاملين في السوق ينوعون في عروضهم ذات الدفع المسبق وزيادة الحملات الإعلانية لتعريف العملاء وإرضائهم وتكثيف عروضهم.

1-1- عروض الدفع المؤجل Post paid:

الزبون يدفع قيمة المكاملة بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض عن طريق الفاتورة ويشمل

الأنواع التالية:

1-1-1- عرض الاشتراك العادي Residentielle mobilis: يمنح للزبون حرية الاستفادة بكل

دقيقة من المكاملة و بأقل تكلفة ويعتبر هذا العرض الأول في عروض الدفع المؤجل أين يقدم من خلاله

أفضل الخدمات وبالتسعيرة المناسبة للزبون، وتتم الفوترة كل شهرين وبدون تسبيق ويتيح العرض الإشتراك العادي جملة من الخدمات نذكر منها¹:

• الرسائل القصيرة SMS؛

• الرسائل الصوتية؛

• إظهار وإخفاء الرقم؛

• المكالمات المزدوجة؛

• تحويل المكالمات

• المكالمات بثلاثة أطراف

• فاتورة تفصيلية؛

• المكالمات الدولية.

1-1-2- العرض الجزائي Forfait: أطلق هذا العرض في 19/06/2006 يختلف باختلاف الحجم الساعي المجاني، مع أرقام أخرى غير الأرقام المفضلة يمكن للعملاء الاتصال بكل حرية ضمن أربع صيغ مختارة (2سا، 4سا، 6سا أو 8سا)، محتواة في الإشتراك الشهرين، أما في حالة زيادة الإستهلاك عن ثماني ساعات فيتعين على المشترك دفع قيمة الإتصالات التي أجراها بعد إنتهاء رصيد تلك المدة والتي يشار إليها في الفاتورة، إن هذا العرض يقدم نفس الخدمات المتاحة في عرض الإشتراك العادي، ويقدم العرض كذلك اتصالات غير محدودة وبجانية لرقمين مفضلين عبر شبكة موبيليس

1-1-3- عرض المؤسسات Flotte: هو عرض موجه بالدرجة الأولى إلى المؤسسات، ويمكن الإستفادة من هذا العرض بالإشتراك في 10 خطوط على الأقل، وتنخفض أسعار خدمات عرض

¹ اطلع عليه يوم 10/10/2019 على الساعة 15:00 . <https://www.mobilis.dz/apropos.php>

Flotte كلما زاد عدد الخطوط المستغلة من طرف المؤسسة وقد تم إطلاقه في 04 مارس 2005، أما الخدمات المتاحة بواسطة هذا العرض فتضم نفس الخدمات التي تقدمها العروض السابقة ولكنها تزيد عليهم بخدمة Fas data وهي خدمة تمكن من إرسال واستقبال الفاكس.

1-2- عروض الدفع المسبق Pre paid: يقوم الزبون في هذا النوع بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقاً، ويتمثل في استخدام الشرائح ذات تعبئة مسبقة من خلال خدمة بطاقات التعبئة أو التعبئة الإلكترونية أو عن طريق الحساب البريدي أو من شركة أخرى، ففي هذا النوع من العروض يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقاً، وتتمثل أهم عروض الدفع المسبق في:

1-2-1 - موبيليس البطاقة Mobilis la carte: إن موبيليس البطاقة هو عرض يسمح بالحصول على خط هاتف نقال بدون دفع اشتراك شهري حيث يتم دفع ما يتم استهلاكه فعليه وقد تم إطلاقه في 03 فيفري 2004، ويتم وفق هذا العرض معرفة الرصيد المتبقي عند نهاية كل مكاملة وتختلف بطاقات التعبئة من (500، 1000، 2000) دج ويضم الخدمات الآتية:

- التعريف بالثانية بعد الدقيقة الأولى؛

- إظهار وإخفاء الرقم؛

- مكالمات هاتفتان مجانيان؛

- صلاحية غير محددة؛

- تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات؛

- امتيازات حسب الرصيد المتوفر؛

- المكاملة المزدوجة؛

- المكاملة بثلاث أطراف.

- توافر الرسائل المصورة (MMS)، الخدمة العامة لرسائل الراديو الجوال " الروامينغ"

1-2-2- عرض موبيليت Mobilight:

تم إقتراح هذا المنتج من طرف موبيليس كي يتكيف مع إمكانيات الزبون المادية، حيث قدم أسعاراً منخفضة للمكالمات وكذا الرسائل القصيرة من موبيليس إلى موبيليس، كما يتضح من خلال السعر المنخفض الذي انطلق من 600 دج للبطاقة المتضمنة لمبلغ ابتدائي 300 دج بكل الرسوم وقد تم إطلاقه يوم 28 مارس 2005، وهذا العرض يقدم نفس الخدمات المقدمة في عرض موبيليس البطاقة¹.

1-2-3- عرض موبيبوست Mobiposte:

هذا العرض مخصص لزيائن الحساب الجاري البريدي حيث يتم اقتطاع مبلغ ثابت كل شهر من الحساب الجاري البريدي للزبون؛ وهذا العرض جاء نتيجة شراكة بين موبيليس و بريد الجزائر وقد تم إطلاقه يوم 04 مارس 2005 ويتم اختيار المبلغ المقتطع حسب أحد الصيغ الآتية:

- الصيغة الخضراء 1200 دج
- الصيغة الصفراء 2000 دج
- الصيغة الحمراء 3000 دج.

المبلغ الموافق لكل صيغة يقتطع في اليوم الـ 28 من كل شهر من الحساب الجاري البريدي للزبون والمبلغ ينقل إلى رصيده في الفاتح من الشهر التالي، وفي حالة إنتهاء الرصيد يمكن للزبون أن يعيد تحميل رصيده وهذا باقتنائه البطاقات التحميل موبيليس والتي تتنوع من (100 دج، 200 دج، 500 دج، 1000 دج، 2000 دج) والمتوفرة في السوق. تنفرد موبيليس بهذا العرض عن غيرها من المتعاملين الآخرين.

¹ اطلع عليه يوم 10/10/2019 على الساعة 15:00. <https://www.mobilis.dz/apropos.php>

1-2-4- عرض موبيكونترول Mobicontrol

وهو أحد العروض المختلطة بين الدفع المسبق والدفع الآجل، يسمح للمشارك بمراقبة رصيده دون انتظار الفاتورة كما يمكنه من إعادة تعبئة رصيده باستخدام بطاقات الدفع المسبق، وتختلف تسعيرات الخدمات التي يعرضها باختلاف قيمة الإشتراك الشهري.

بالإضافة إلى المزايا السابقة يتميز هذا العرض ب:

- الدفع يكون شهرية؛
- احتساب المكالمات يكون بالثانية بعد الثلاثين ثانية الأولى؛ . توافر GPRS، MMS مجاناً.
- سعر المكالمات القصيرة نحو موبيليس 3دج ونحو بقية الشبكات 5 دج، ونحو الخارج 14 دج.

1-2-5- عرض بطاقة قوسطو Gosto

يعتبر من أحدث العروض التي قدمتها المؤسسة، وهو موجه إلى فئة الشباب بالدرجة الأولى، ويتميز بسعره الذي يختلف باختلاف المجال الزمني (ساعات الراحة وساعات العمل) ويعرض الخدمات الآتية:

- البريد الصوتي وتحويل المكالمات؛
- صلاحية غير محدودة؛ إمكانية تشكيل ثلاثة أرقام مفضلة لموبيليس؛
- خدمة إظهار وإخفاء الرقم؛
- تسعيرة موحدة لكل الشبكات؛
- الرسائل القصيرة الوطنية والدولية؛ إمكانية تشكيل رقم واحد نحو الخارج (ألمانيا، إسبانيا، إيطاليا، والمملكة المتحدة نحو الهاتف الثابت وكندا والولايات المتحدة الأمريكية نحو الثابت والنقال)؛
- المكالمات المزدوجة ومحاضرة لثلاثة؛ المكالمات الدولية؛

• خدمة التجوال.

1-2-6- عرض برميوم TOP: وهو عبارة عن اشتراكات 0661

1-2-7 - عرض باطل: هو عرض جديد تقترحه موبيليس على مشتركى الدفع المسبق يمكنهم هذا العرض الصالح لمدة 7 أيام، من إجراء مكالمات وإرسال رسائل قصيرة SMS مجانية وغير محدودة نحو شبكة موبيليس 24 / 24 سا، وذلك بعد كل تعبئة تزيد قيمتها عن 300 دج باحتساب كل الرسوم 1-2-8- عرض توفيق:

يمكن من خلال العرض الجديد "توفيق" الموجه خصيصا للطلبة البقاء على اتصال دائم مع الجماعة وللاستفادة من هذا العرض المغربي والمتناسب مع احتياجات العملاء، يكفي التوجه إلى إحدى الوكالات التجارية الخاصة بموبيليس أو نقاط الحضور المتواجدة على مستوى الجامعات مرفقة بوثيقة تثبت أنه طالب جامعي.

1-2-9 - عرض مبتسم G4: تقترح موبيليس عرض مبتسم الجيل الرابع برصيد أولي بقيمة 100 دج بسعر 200 دج، وهكذا يمكن تشغيل خدمة الجيل الرابع مجاناً والاستفادة من 2 جيجا انترنت مهداة.

1-2-10 - عرض Win: يتميز هذا العرض بالخصائص التالية:

. مجانية إضافة الأرقام المفضلة؛

. سند الأرصدة الشهرية بداية كل شهر، مع الإشارة أنه لا يمكن تراكم الاشتراكات من شهر لآخر؛

. رصيد أولي مهدى عند شراء الخط، تسعيرة مميزة للمكالمات والرسائل القصيرة؛

التسعيرة بالثانية بعد الوحدة الأولى المحددة ب 30 ثانية؛

. التسعيرة المطبقة على المكالمات نحو الخارج هي تلك المستعملة على الدفع البعدي؛

.يشترط شراء عرض Win بدفع ضمان محلي وخارجي بقيمة 1000 دج الأسعار باحتساب كل الرسوم؛

1-3- عروض موجهة إلى الشركات وأصحاب المهن الحرة

1-3-1 - عرض الرعاية: رعاية خطوط خارجة عن قائمة الخطوط التابعة للمؤسسة مع الاستفادة بالأسعار المغربية.

1-3-2- عرض موبو كونترول: ويقترح خدمات GPRS، MMS المكالمات الدولية، التجوال الدولي

1-3-3- عرض موبو كوربورات: ويقترح مكالمة مجانية بين الموظفين - رسائل مجانية - خدمة GPRS، MMS ب 0.9 كيلو أوكتي.

1-3-4- عروض المجموعة: عبارة عن عروض تنكييف بحسب الاحتياجات وبأسعار تنافسية في السوق وتتراوح بين 03 إلى 100 خط.

1-3-5- البلاك بيرى للانترنت النقال: عبارة عن ثلاثة أنواع يسمح بتلقي وإرسال الرسائل الالكترونية المهاتفية، الإبحار عبر شبكة الانترنت، المذكرة.

1-3-6- موبو كونكات: عبارة عن مفتاح للانترنت، أطلق في 24/01/2008 من خلال اشتراك شهري جزائي بقيمة 2250 دج مع احتساب كل الرسوم مع فترة قابلة للتجديد، يمكن استعماله كمفتاح USB بطاقة تخزين تصل إلى 02 جيجا أوكتي.

1-3-7- عرض مهني: وهو اشتراك بصيغة 800 أو 1200 دج للشهر، و 250 رسالة قصيرة، مع المزايا التالية: 50 - 250 نحو كل الشبكات - مكالمة مجانية من 8 سا إلى 18 سا إلى الأرقام المختارة

- إمكانية تحديد الاشتراك عن طريق التعبئة الالكترونية " أرسلني "

2: الخدمات

- هناك عدة خدمات تقدمها المؤسسة في إطار العروض المشتركة لأنواع زبائنها نوجزها فيما يلي¹:
- خدمة رصيدي: للاطلاع على حساب البريد الجاري.
 - قائمة خدمة 600 - 644 كيفية استخدام خدمة اشتراكات الدفع المسبق والاطلاع على المكالمات الضائعة في حالة الغياب أو عدم وجود تغطية أو حالات أخرى.
 - كلمني: الاتصال بالمراسل حتى ولو كان الرصيد منعدمة. حيث يمكن إرسال خمس رسائل قصيرة في اليوم.
 - أرسلني: تسمح هذه الخدمة بتحويل الرصيد من 40 دج إلى 500 دج من نقاط البيع إلى المستهلك.
 - سلكني: هي خدمة تسمح بتحويل الرصيد من 40 دج إلى 100 دج مرتين في اليوم ما بين مشترك موبيليس.
 - نغمتي: تمكن هذه الخدمة المستهلك من منح مراسلهم نغمات من اختيارهم، نكت، مقتطفات أفلام أو ومقاطع هزلية.
 - خدمة راسيمو: إذا كان بحوزة المشترك بريدة جارية تمكنه خدمة التعبئة الإلكترونية "راسيمو" لموبيليس من تعبئة رصيده أو رصيد شخص آخر مجاناً، أينما كان ودون أن يتنقل.
 - Roming: هذا العرض تم إطلاقه لزبائن موبيليس في 27/02/2006 حيث يستطيعون إرسال واستقبال المكالمات والرسائل القصيرة من جميع أنحاء العالم بأسعار منافسة ويستطيع الزبون تعبئة رصيده أينما كان.

¹ اطلع عليه يوم 10/10/2019 على الساعة 15:00 . <https://www.mobilis.dz/apropos.php>

• Sms info: تمكن الزبائن من متابعة الأخبار الرياضية، مواقيت الصلاة، الأحوال الجوية الأبراج ..

الخ

إظهار رقم المتصل (Clip) Presentation du Numéro: حيث يمكن لمستعمل موبيليس معرفة الشخص الذي يتصل به بواسطة هذه الخدمة التي تمكنه من رؤية رقم المتصل.

إخفاء الرقم (Clir) Appel Masque: يمكن للمتصل من موبيليس إخفاء رقمه، وعدم إظهاره لدى اتصاله بشخص آخر (#31# إخفاء مؤقت للرقم).

الرسالة الصوتية Messagerie Vocale: تمكن هذه الخدمة من تحويل وتسجيل المكالمات في حالة عدم وجودك، خارج مجال التغطية، حالة إقفالك لهاتفك، وتحتوي العلبه الصوتية على 20 رسالة صوتية.

الاتصال المزدوج Double Appel: تمكنك هذه الخدمة من استقبال مكالمتين في نفس الوقت، أي في حالة اتصال بشخص واحد تستطيع استقبال مكالمه أخرى وجعل أحد المتصلين في حالة انتظار.»

تحويل الاتصال Renvoi D'appel: تمكن هذه الخدمة المستهلك من تحويل اتصالاته إلى هاتف آخر مهما كانت صفته (نقال أو ثابت) وهذا ضمنا لعدم ضياع أي مكالمه.

المحاضرة الثلاثية Conference A Trois: تمكن هذه الخدمة المستهلك من الاتصال بثلاثة أشخاص والتكلم معهم في نفس الوقت تماماً كالمحاضرة.

المكالمات الدولية Appel Internationaux: تسمح هذه الخدمة باتصال المستهلك إلى مختلف الدول سواء الهاتف الثابت أو النقال في أي وقت يريد.

كل هذه الخدمات متوفرة في موبيليس وهي خدمات مجانية ولا تحتاج إلى تشغيل.

أرقام خاصة لموبيليس: لقد وضعت موبيليس بعض الأرقام الخاصة بها وهذا قصد تسهيل خدماتها لعملائها

✓ 100: مركز الخدمات.

✓ 111: إعادة التعبئة، أو (*111*14 رقم البطاقة التعبئة#)

✓ 123: البريد الصوتي.

✓ 222: معرفة الرصيد (*222# مجانا).

✓ 505: خدمة تشغيل البطاقة.

✓ 666: خدمة زبائن الدفع البعدي Postpaid

✓ 888: خدمة زبائن دفع المسبق Prepaid

✓ 555: خدمة الزبائن 4 دج اللمكاملة

بالإضافة إلى خدمات أخرى نوضحها في الجدول التالي :

جدول رقم (04/01) يوضح خدمات مؤسسة موبيليس الخدمة

الخدمة	السعر
تغيير بطاقة SIM	100 دج
تغيير الرقم	1000 دج
تغيير هوية المشترك	1000 دج
عرض GPRS	
سعر التشغيل	مجاني
اشتراك غير محدود	2000 دج / للشهر
سعر الرسائل المصورة والصوتية MMS	08.5 دج
سعر الكيلو أوكتي	0.10 دج

المصدر: موقع المؤسسة: اطلع عليه يوم 10/10/2019 على الساعة 15:00.

www.mobilis.dz

من خلال الجدول الذي استعرضنا فيه تطور شركة موبيليس الجزائر، نلاحظ أنه منذ إنشاء المؤسسة كان هدفها الرئيسي كسب ثقة العميل، باعتبارها تشغل حيزا تجاريا يمتاز بالمنافسة، وحتى تبقى في السوق وجب عليها توفير أحسن الخدمات.

ويلاحظ من خلال تتبع تطور منتجات مؤسسة موبيليس أنها غالبا ما تكون كرد فعل إزاء التحسينات والابتكارات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة "جيزي" و "أورديو". لكن ما يجب على موبيليس هو أن تبادر هي بعروض خاصة بها، لخلق قيمة معتبرة للمؤسسة من خلال الابتكار والتطوير.

كما يجب على موبيليس أن تراعي الفترة الزمنية بين طرح المنافسين لمنتجات وخدمات جديدة ورد الفعل الابتكاري للمؤسسة، لأن التأخر قد يؤثر على الحصة السوقية من خلال تسرب عدد من الزبائن وانسياقهم وراء إغراءات المنافسين، حيث أنها ستكسب عددا من الزبائن الجدد وترفع درجة ولاء العملاء الحاليين فيما لو بادرت هي بمنح الإغراءات قبل المنافسين، أي يجب طرح المنتج المناسب في الوقت المناسب. فيجب على مؤسسة موبيليس من أجل الوقوف في وجه المنافسة الشرسة أن تركز على مايلي:

- سرعة الاستجابة للتغيرات؛
- تطوير عرض الخدمات الهاتفية تنوعها وترقيتها؛
- تحسين جودة الخدمات المقدمة والوصول إلى المناطق الريفية والمعزولة؛
- استقطاب المزيد من المشتركين؛
- تدريب العمال من أجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على التحكم الجيد في التغييرات الحاصلة في أساليب العمل؛
- رصد ومواكبة جميع التطورات في مجال الهاتف النقال.

المبحث الثاني: وضعية السوق الاجمالية للهاتف النقال

المطلب الأول: الحظيرة الاجمالية للمشاركين النشيطين في شبكات النقال لكل متعامل

الجدول رقم (1-4): تطور الحظيرة الإجمالية للهاتف النقال لكل متعامل (GSM، الجيل الثالث، الجيل الرابع)

الثلاثي الرابع 2020	الثلاثي الثالث 2020	الثلاثي الثاني 2020	الثلاثي الأول 2020	الثلاثي الرابع 2019	
18 974 678	18 757 780	18 654 330	18 874 336	18 633 371	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
14 363 102	14 473 544	13 952 347	14 224 144	14 707 625	أوبتيكوم تيليكوم الجزائر
12 217 893	11 990 227	11 805 053	12 044 478	12 084 537	الوطنية للاتصالات الجزائر
45 555 673	45 221 551	44 411 730	45 142 958	45 425 533	مجموع المشاركين
% + 0,29			نسبة التطور (الثلاثي الرابع 2019 - الثلاثي الرابع 2020)		

(* بحسب ما بينه القرار رقم 05/أخ/رم/س ض ب إي/ 2020 المؤرخ في 13 فيفري 2020.

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE "مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر الثلاثي الرابع 2020" <https://www.arpce.dz>

سجلت حظيرة الهاتف النقال (GSM، الجيل الثالث، الجيل الرابع) ارتفاعا طفيفا تُقدّر نسبته

% 0,74، حيث انتقل من 45221551 مشترك في الثلاثي الثالث من سنة 2020 إلى

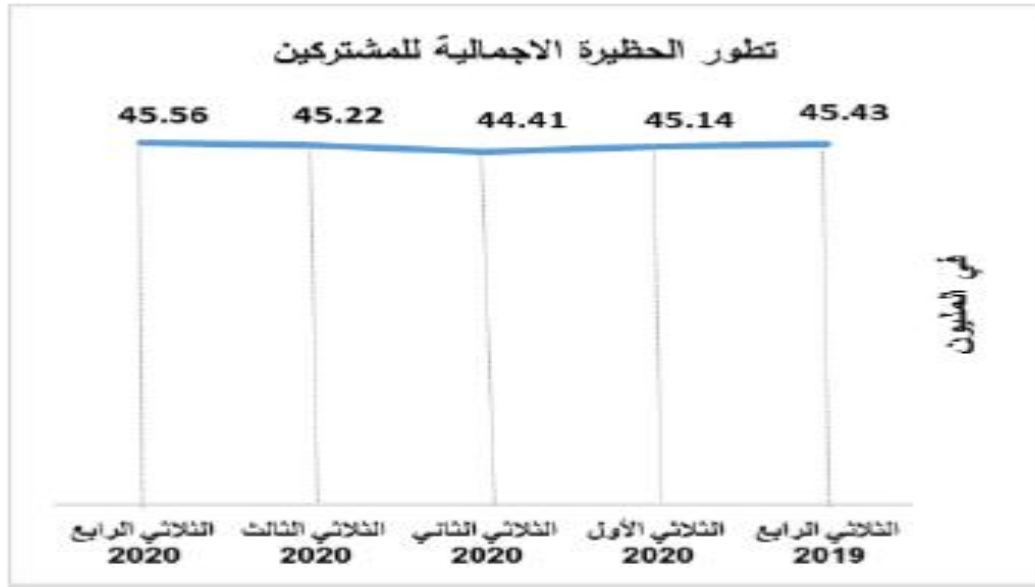
45555673 مشترك في الثلاثي الرابع من سنة 2020، حيث سجلت شركة موبيليس ارتفاعا

محسوسا مقارنة عن باقي منافسيها (شركة جيزي وشركة اوريدو) حيث انتقل من 18757780

مشترك في الثلاثي الثالث من سنة 2020 إلى 18974678 مشترك في الثلاثي الرابع من سنة

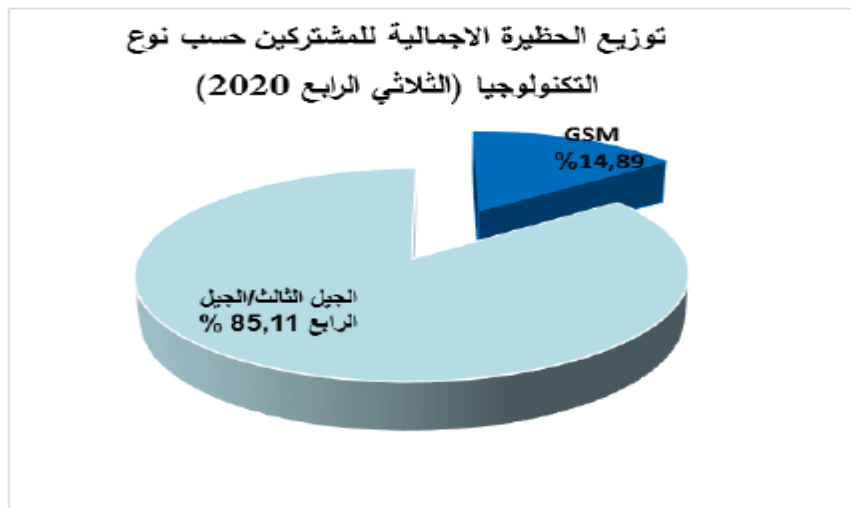
2020.

الشكل رقم(2-4): تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين



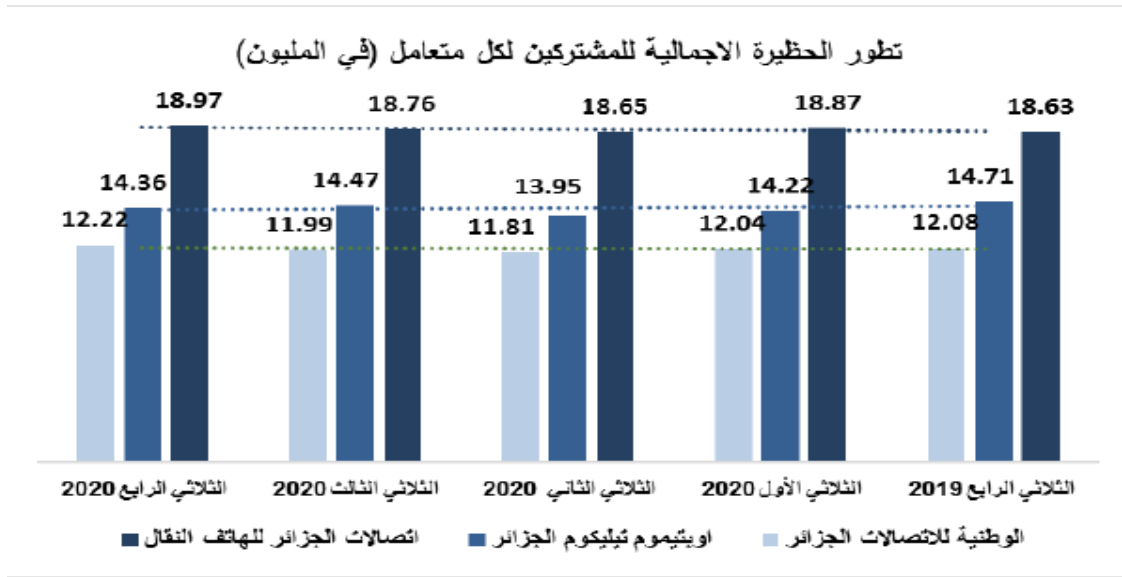
المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE "مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر الثلاثي الرابع 2020" <https://www.arpce.dz>

من بين 45.556 مليون مشترك نشيط ، نجد 6.783 مليون مشترك في شبكة GSM أي 14.89% مقابل 38.773 مليون مشترك في شبكة الجيل الثالث و الجيل الرابع ، أي 85.11% الشكل رقم(3-4): توزيع الحظيرة الإجمالية للمشاركين حسب نوع التكنولوجيا (الثلاثي الرابع 2020)



المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE "مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر الثلاثي الرابع 2020" <https://www.arpce.dz>

الشكل رقم(4-4): تطور الحظيرة الاجمالية للمشاركين لكل متعامل
تطور الحظيرة الاجمالية للمشاركين النشيطين (في المليون) موزعة لكل متعامل ممثل كالاتي:

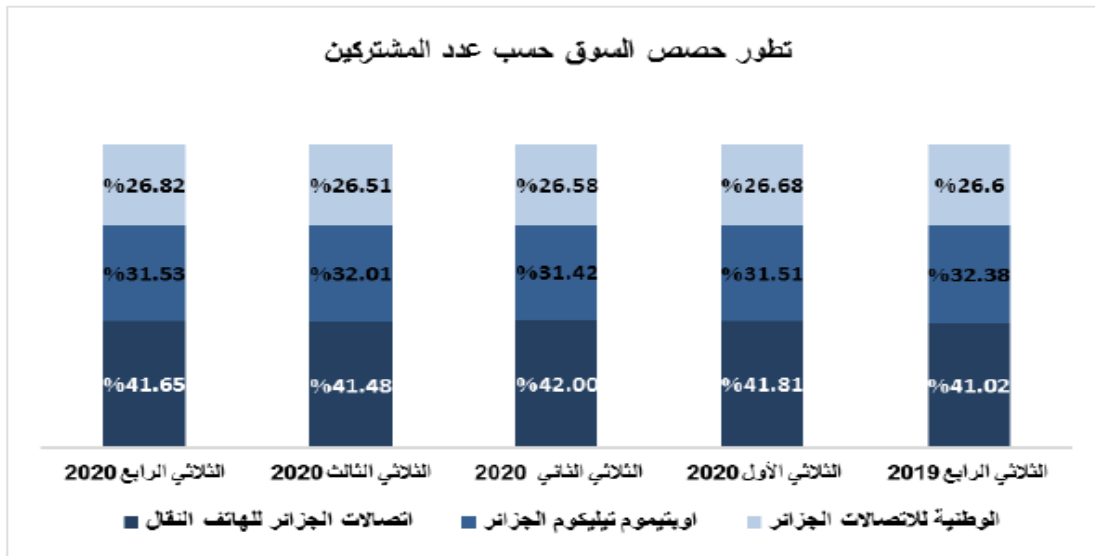


المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE "مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر
الثلاثي الرابع 2020" <https://www.arpce.dz>

1. توزيع حصص السوق عدد المشاركين

توزيع حصص السوق لعدد المشاركين لكل متعامل من الثلاثي الرابع لسنة 2019 الى الثلاثي الرابع من 2021

الشكل رقم(4-5): تطور حصص السوق حسب عدد المشاركين



المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE "مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر
الثلاثي الرابع 2020" <https://www.arpce.dz>

2. نسبة التغلغل في شبكة الهاتف النقال

عرفت نسبة التغلغل في شبكة الهاتف النقال تطورا طفيفا ما بين الثلاثي الثالث والثلاثي الرابع من سنة 2020. هذا الارتفاع مرده النمو الطفيف الذي عرفه سوق الهاتف النقال من جهة، وارتفاع عدد سكان الجزائر من جهة أخرى.

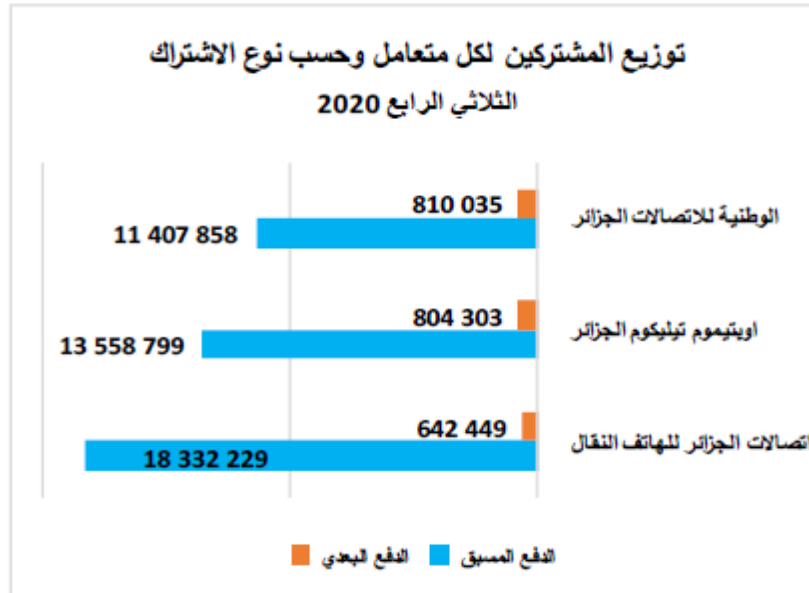
الجدول رقم(2-4): نسبة التغلغل في شبكة الهاتف النقال

الثلاثي الرابع 2020	الثلاثي الثالث 2020	الثلاثي الثاني 2020	الثلاثي الأول 2020	الثلاثي الرابع 2019	
% 103,58	% 102,87	% 101,07	% 103	% 103	نسبة التغلغل
% + 0,58				نسبة التطور (الثلاثي الرابع 2019 - الثلاثي الرابع 2020)	

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE "مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر الثلاثي الرابع 2020" <https://www.arpce.dz>

3. توزيع الحظيرة الإجمالية حسب نوع الاشتراك ولكل متعامل

الشكل رقم(6-4): توزيع المشتركين لكل متعامل وحسب نوع الاشتراك



المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE "مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر الثلاثي الرابع 2020" <https://www.arpce.dz>

الشكل رقم (7-4): نوع الاشتراك لكل المتعاملين للثلاثي الرابع 2020



المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE "مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر الثلاثي الرابع 2020" <https://www.arpce.dz>
 في الثلاثي الرابع من سنة 2020 ، اختار % 95,05 من المشتركين صيغة الدفع المسبق مقابل % 4,95 اختاروا صيغة الدفع البعدي.

المطلب الثاني: الحركة الاجمالية الناتجة في شبكات الهاتف النقال

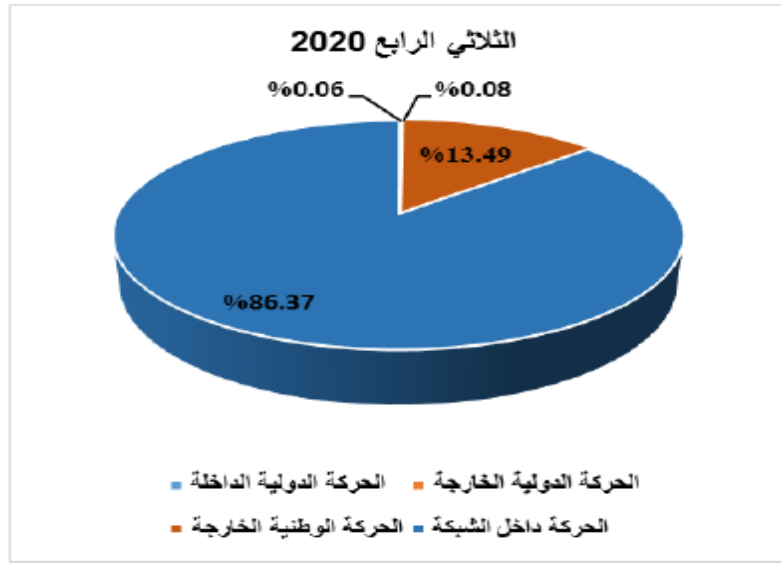
1. حركة الصوت الإجمالية الناتجة في شبكات الهاتف النقال

الجدول رقم (3-4): حركة الصوت الإجمالية في شبكات الهاتف النقال

الثلاثي الرابع 2020	الثلاثي الثالث 2020	الثلاثي الثاني 2020	الثلاثي الأول 2020	الثلاثي الرابع 2019	في المليون دقيقة
35 597	35 071	33 630	32 816	30 538	الحركة داخل الشبكة
5 560	5 680	5 134	5 275	5 053	الحركة الوطنية الخارجة
35	39	43	52	57	الحركة الدولية الخارجة
24	26	25	27	27	الحركة الدولية الداخلة
41 216	40 816	38 832	38 170	35 675	المجموع
% + 15.53				نسبة التطور (الثلاثي الرابع 2019 - الثلاثي الرابع 2020)	

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE "مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر الثلاثي الرابع 2020" <https://www.arpce.dz>

الشكل رقم(4-8): النسب المئوية لحركة الصوت للثلاثي الرابع 2020



المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE "مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر الثلاثي الرابع 2020" <https://www.arpce.dz>

في الثلاثي الرابع من سنة 2020 ، بلغت حركة الصوت الموصول عبر شبكات الهاتف النقال حجم 216 41 مليون دقيقة، % 86,37 منها تم تحقيقها في الحركة داخل الشبكة، % 13,49 في الحركة الوطنية الخارجة، % 0,08 في الحركة الدولية الخارجة و % 0,06 في الحركة الدولية الداخلة

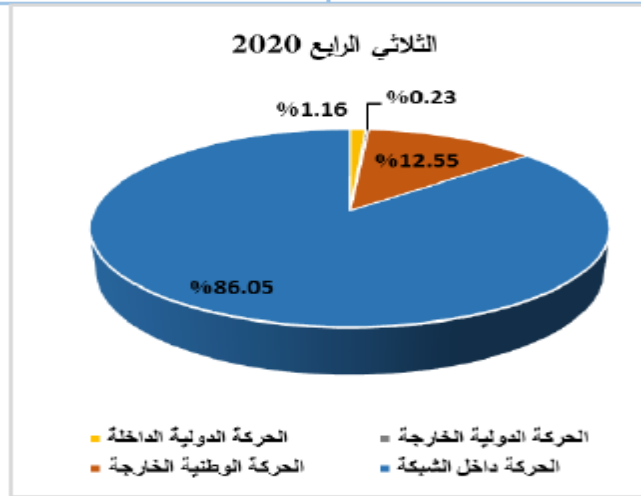
2. حركة الرسائل القصيرة الناتجة في شبكات الهاتف النقال

جدول رقم(4-4): حركة الرسائل القصيرة الناتجة في شبكات الهاتف النقال

الثلاثي الرابع 2020	الثلاثي الثالث 2020	الثلاثي الثاني 2020	الثلاثي الأول 2020	الثلاثي الرابع 2019	في المليون رسالة قصيرة
1851	1805	1674	1738	1620	داخل الشبكة
270	284	257	276	227	الوطنية الخارجة
5	7	8	12	11	الدولية الخارجة
25	22	26	24	24	الدولية الداخلة
2151	2118	1965	2050	1882	المجموع
%+14,29				نسبة التطور (الثلاثي الرابع 2019 - الثلاثي الرابع 2020)	

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE "مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر الثلاثي الرابع 2020" <https://www.arpce.dz>

الشكل رقم (9-4): النسب المئوية لحركة الرسائل القصيرة للثلاثي الرابع 2020



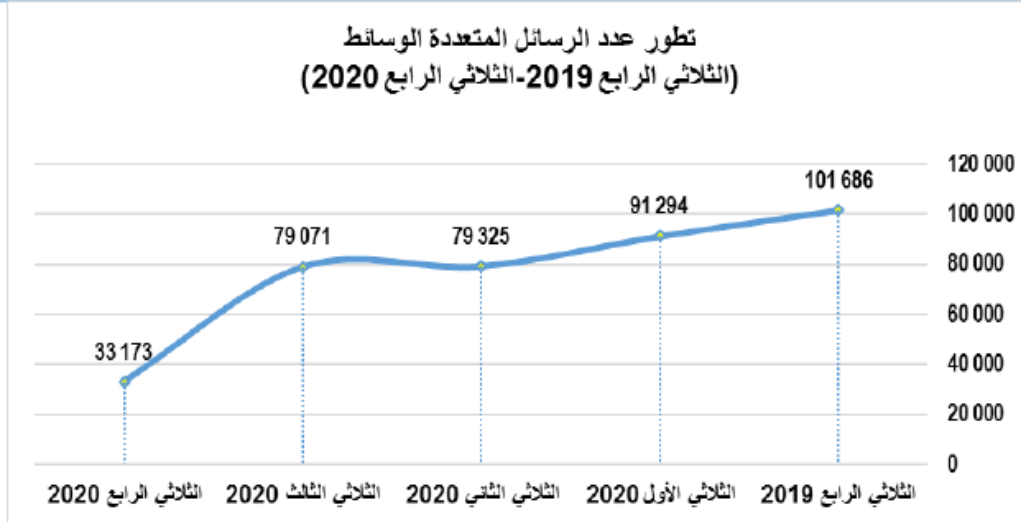
المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE "مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر

الثلثي الرابع 2020" <https://www.arpce.dz>

3. حركة الرسائل المتعددة الوسائط الناتجة في شبكات الهاتف النقال

الشكل رقم (10-4): حركة الرسائل المتعددة الوسائط الناتجة في شبكات الهاتف النقال

الثلثي الرابع 2020	الثلثي الثالث 2020	الثلثي الثاني 2020	الثلثي الأول 2020	الثلثي الرابع 2019	مجموع الرسائل المتعددة الوسائط
33 173	79 071	79 325	91 294	101 686	



المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE "مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر

الثلثي الرابع 2020" <https://www.arpce.dz>

4. الإيراد الشهري المتوسط لكل مشترك (ARPU)

جدول رقم (4-5): الإيراد الشهري المتوسط لكل مشترك (ARPU)

الثلاثي الرابع 2020	الثلاثي الثالث 2020	الثلاثي الثاني 2020	الثلاثي الأول 2020	الثلاثي الرابع 2019	
518	533	502	513	524	الإيراد الشهري المتوسط لكل مشترك (دج)
1,15 % -				نسبة التطور (الثلاثي الرابع 2019 - الثلاثي الرابع 2020)	

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE "مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر الثلاثي الرابع 2020" <https://www.arpce.dz>
المطلب الثالث: وضعية الهاتف النقال GSM

1. الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشيطين في شبكات النقال GSM لكل متعامل

جدول رقم (4-6): الحظيرة الإجمالية لمشاركي GSM

الثلاثي الرابع 2020	الثلاثي الثالث 2020	الثلاثي الثاني 2020	الثلاثي الأول 2020	الثلاثي الرابع 2019	
2 420 152	2 547 199	2 705 911	2 799 628	2 892 052	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
2 801 749	2 984 038	3 053 501	3 212 137	3 436 537	أوبتيكوم تليكوم الجزائر
1 561 210	1 620 541	1 684 535	1 763 580	2 185 516	الوطنية للاتصالات الجزائر
6 783 111	7 151 778	7 443 947	7 775 345	8 514 105	مجموع المشاركين
20,33 % -				نسبة التطور (الثلاثي الرابع 2019 - الثلاثي الرابع 2020)	

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE "مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر الثلاثي الرابع 2020" <https://www.arpce.dz>

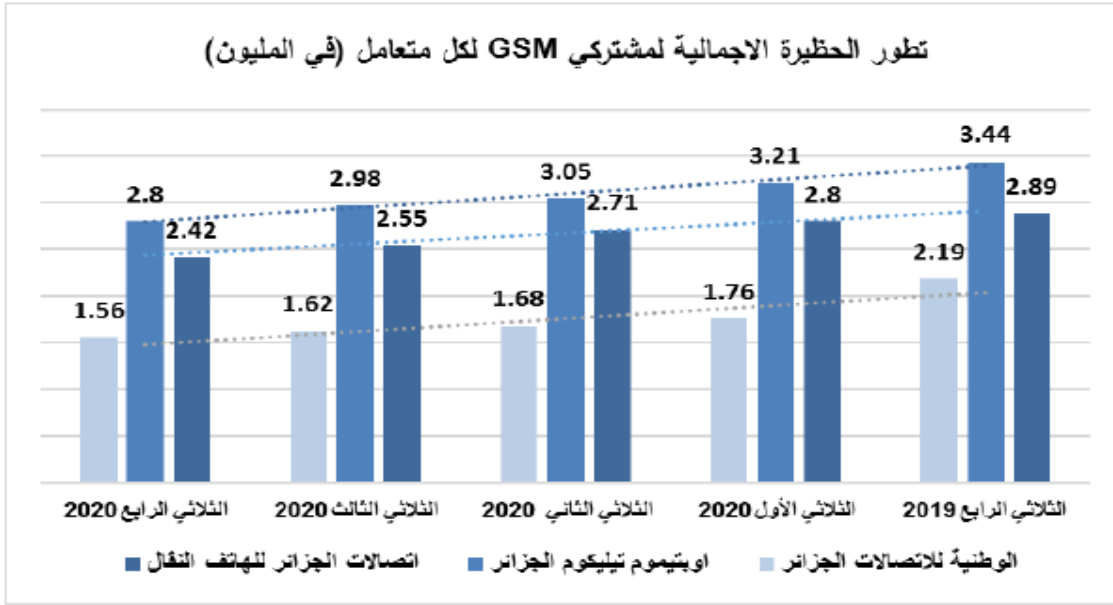
في الثلاثي الرابع من سنة 2020 ، بلغت حظيرة مشاركي GSM 6,783 مليون مشترك مقابل

7,152 مليون مشترك تم تسجيلهم في الثلاثي الثالث سنة 2020 ، أي انخفاض تقدر نسبته 5,15

%، ويُفسر هذا بالأساس إلى انتقال مشاركي GSM نحو شبكات التكنولوجيات الحديثة للجيل

الثالث والجيل الرابع.

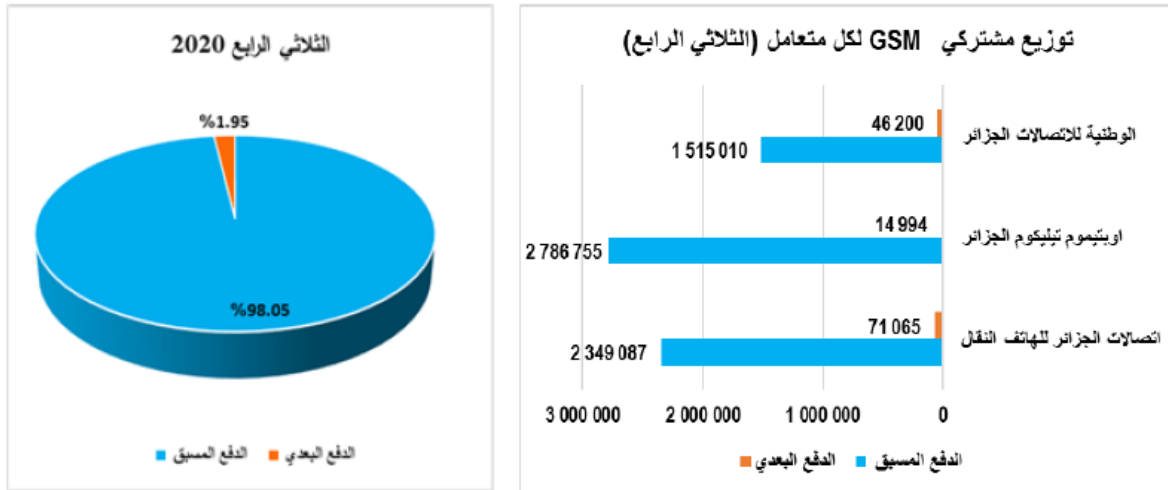
الشكل رقم (11-4): تطور الحظيرة الإجمالية لمشاركي GSM لكل متعامل



المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE "مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر الثلاثي الرابع 2020" <https://www.arpce.dz>

2. توزيع حظيرة GSM لكل نوع اشتراك ولكل متعامل

الشكل رقم (12-4): توزيع حظيرة GSM

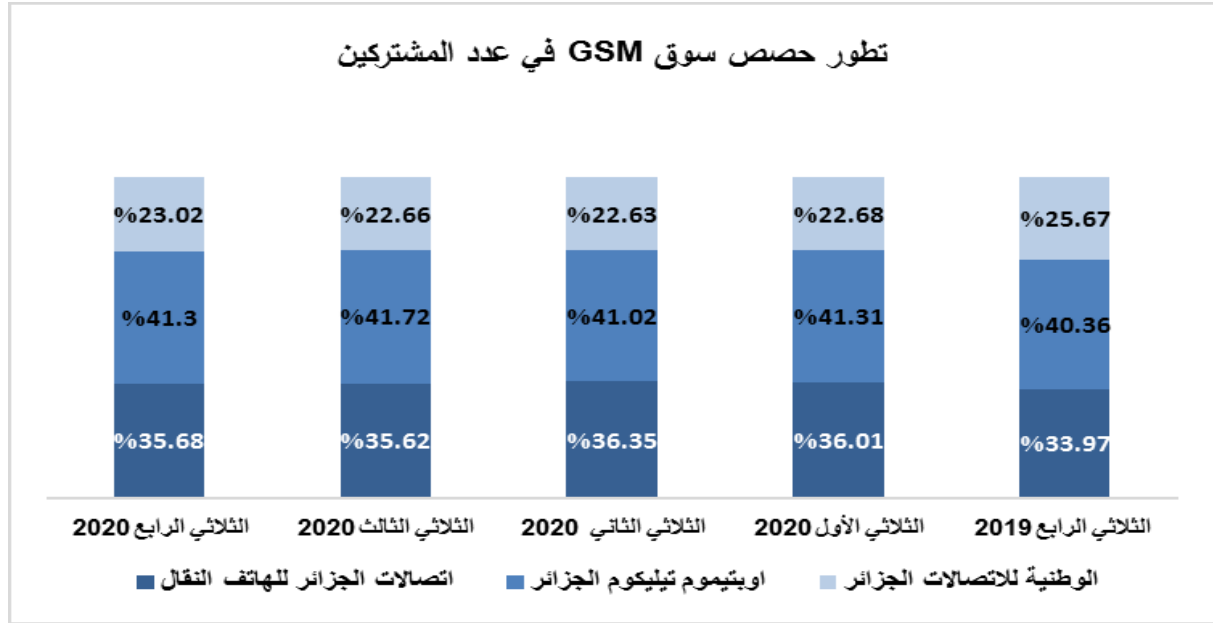


المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE "مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر الثلاثي الرابع 2020" <https://www.arpce.dz>

في الثلاثي الرابع من سنة 2020 ، اختار 98,05 % من مشاركي GSM صيغة الدفع المسبق مقابل 1,95 % فقط اختاروا صيغة الدفع البعدي.

3. توزيع حصص سوق GSM حسب عدد المشتركين

الشكل رقم (13-4): توزيع حصص سوق GSM



المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE "مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر الثلاثي الرابع 2020" <https://www.arpce.dz>

المطلب الرابع: وضعية سوق الهاتف النقال للجيل الثالث والجيل الرابع

1. الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشيطين في شبكات النقال للجيل الثالث والجيل الرابع لكل

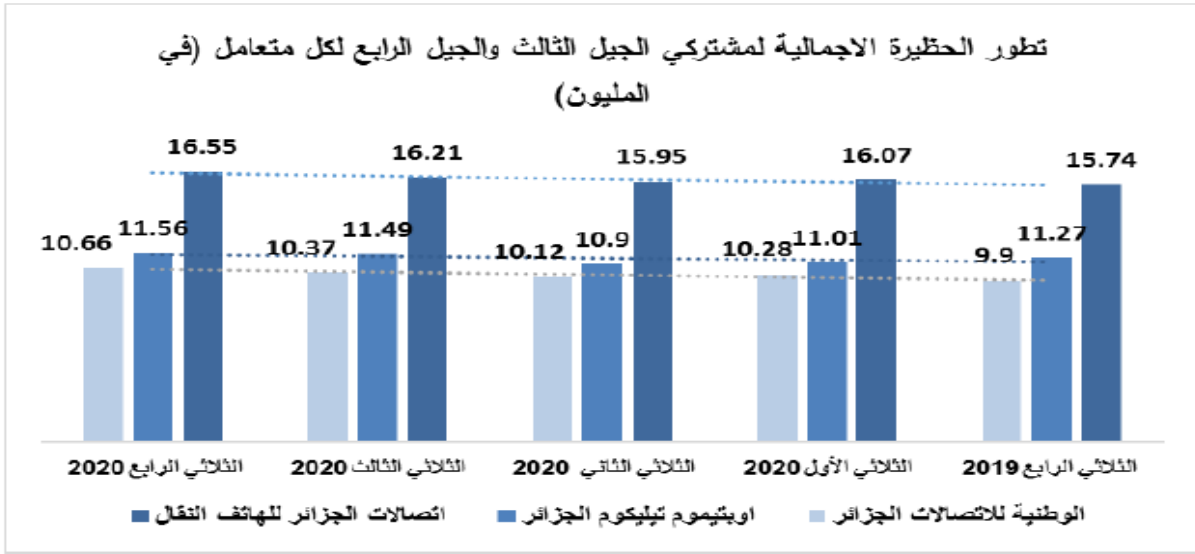
متعامل

الجدول رقم (7-4): الحظيرة الإجمالية للمشاركين في شبكات النقال للجيل الثالث والجيل الرابع لكل متعامل

الثلاثي الرابع 2020	الثلاثي الثالث 2020	الثلاثي الثاني 2020	الثلاثي الأول 2020	الثلاثي الرابع 2019	
16 554 526	16 210 581	15 948 419	16 074 708	15 741 319	اتصالات الجزائر للهاتف النقال
11 561 353	11 489 506	10 898 846	11 012 007	11 271 088	اوبتيموم تيليكوم الجزائر
10 656 683	10 369 686	10 120 518	10 280 898	9 899 021	الوطنية للاتصالات الجزائر
38 772 562	38 069 773	36 967 783	37 367 613	36 911 428	مجموع المشتركين
% + 5,04			نسبة التطور (الثلاثي الرابع 2019 - الثلاثي الرابع 2020)		

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE "مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر الثلاثي الرابع 2020" <https://www.arpce.dz>

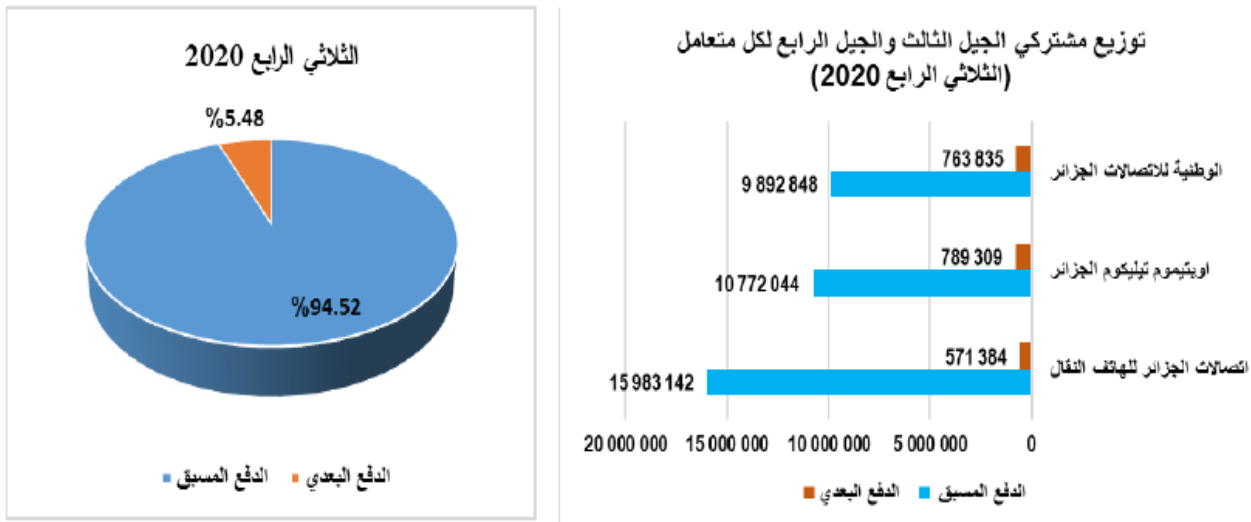
الشكل رقم(14-4): تطور الحظيرة الإجمالية لمشاركي الجيل الثالث والرابع لكل متعامل



المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE "مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر الثلاثي الرابع 2020" <https://www.arpce.dz>

2. توزيع حظيرة الجيل الثالث والجيل الرابع حسب نوع الاشتراك ولكل متعامل

الشكل رقم(15-4): توزيع مشاركي الجيل الثالث والرابع لكل متعامل

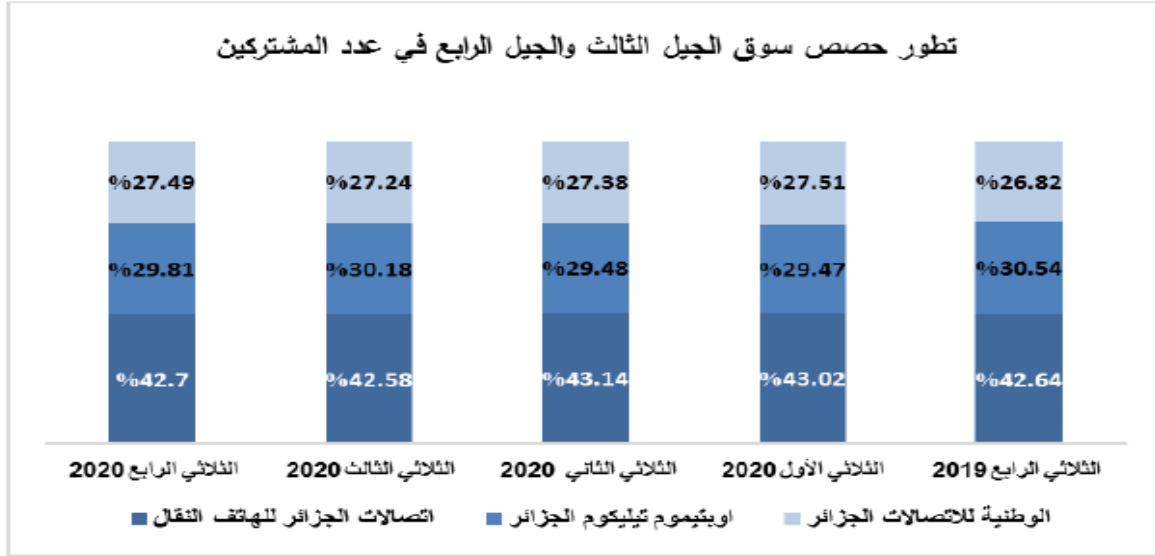


المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE "مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر الثلاثي الرابع 2020" <https://www.arpce.dz>

في الثلاثي الرابع من سنة 2020 ، اختار % 94,52 من مشاركي الجيل الثالث والجيل الرابع صيغة الدفع المسبق مقابل % 5,48 فقط اختاروا صيغة الدفع البعدي.

3. توزيع حصص سوق الجيل الثالث والجيل الرابع حسب عدد المشتركين

الشكل رقم (16-4): توزيع حصص سوق الجيل الثالث والرابع لعدد المشتركين



المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE "مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر الثلاثي الرابع 2020" <https://www.arpce.dz>

المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات العاملة في الجزائر

انتهجت شركات الاتصالات العاملة في الجزائر ومنها (موبيليس) برامج مختلفة للمسؤولية الاجتماعية، وعملت على تشجيع موظفيها على مشاركة في تلك المشاريع، حيث وجدت أنه من خلال ذلك يتزايد ولاء الموظفين وترتفع معنوياتهم من جهة، وتستحوذ على شريحة سوقية واسعة من جهة أخرى، لتصل لصورة ذهنية قوية.

سنتطرق لبعض هذه البرامج الاجتماعية المختلفة المقامة من طرف شركات الاتصالات في الجزائر:

المطلب الأول: بعض ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة جيزي للاتصالات:

في جويلية 2001 تحصلت مجموعة اوراسكوم للاتصالات على الرخصة الثانية من الهاتف النقال في الجزائر، بعد منافسة شديدة من أكبر الشركات العالمية المتخصصة في القطاع، وذلك مقابل مبلغ قدره 737 مليون دولار أمريكي، وفي 07 نوفمبر 2001 تم الإعلان عن التسمية التجارية

djezzy، وبمجرد انطلاقتها رسمت جيزي أولويتها الإستراتيجية وهي تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية وتغطية (48) ولاية قبل نهاية أوت 2003¹.

- قامت الشركة المواطنة جيزي بتنظيم الأيام الطبية الجراحية بمدينة أولاد جلال ببسكرة من 12- 18 أبريل 2009 حرصا منها على صحة المواطن الجزائري وتدعيما للبحوث العلمية الطبية.
- مشاركة شركة جيزي للشعب الجزائري شهر رمضان المعظم من خلال تقديم هدايا وجوائز قيمة للفائزين بمسابقة (ramtv) التي نظمها التلفزيون الجزائري خلال سنوات 2007، 2008، 2009، 2010، 2011
- تكريم أفضل نقاط البيع لشركة جيزي عبر ولايات الوطن الثامن والأربعون (48).
- نظمت شركة جيزي للاتصالات المؤتمر العالمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بمركز الإعلام الآلي بن عكنون أيام 2 و3 و4 جويلية 2008، كما تم عرض خدمة جديدة والمتمثلة في خدمة .blackberry
- رعت جيزي الشركة المواطنة الدورة الوطنية الأولى لأعوان الأمن لتنس الميدان من 22 إلى 30 ماي 2008 كما قدمت هدايا تشجيعية للفائزين بالأدوار النهائية.
- تحت شعار جيزي "عيش كرة القدم"، هنأت شركة جيزي فريقي وفاق سطيف بفوزه بكاس العرب، وفريق شبيبة القبائل بفوزه بالبطولة الجزائرية موسم 2008، وقدمت لهم مبالغ مالية تشجيعية.
- بغية جلب الاستثمارات الأجنبية للجزائر، نظمت شركة جيزي المنتدى الاقتصادي العربي للاستثمار يومي 21 و22 جانفي 2008 بالجزائر العاصمة.

¹ الموقع الرسمي لشركة جيزي اطلع يوم 2019/5/11 www.djezzy.dz

- تشجيعا للرياضة، أقدمت جيزي على رعاية الذهبية للملتقى الدولي لألعاب القوى الذي جرى بمضمار مركب 5 جويلية بحضور 152 بطل إفريقي في جميع التخصصات.
- حرصا من شركة جيزي على صحة المواطن الجزائري، رعت الأيام العلمية الطبية التي أقيمت بالمدرسة الوطنية للصحة العسكرية في 04 أبريل 2007¹.
- نظمت شركة جيزي جمعية جمعية مكافحة المخدرات بمدينة قسنطينة اليوم التحسيسية بمخاطر المخدرات في 05 أبريل 2007.
- لان شركة جيزي كانت أول متعامل للاتصالات في الجزائر يحصل على ايزو 14000، فقد رعت المؤتمر الدولي للطاقة والبيئة في 07 مارس 2007 بنادي الصنوبر.
- بنت شركة جيزي جسرا للتقارب بين الجزائر ومصر وذلك بتنظيمها للأسبوع الثقافي الجزائري المصري يومي 19 و 20 جانفي 2006 بحضور 60 فنان مصري.
- شيدت شركة جيزي عشر (10) زوايا بولاية أدرار كما ساهمت في ترقية بعضها إلى مراكز دينية.
- تبرعت شركة جيزي باثني عشر (12) عيادة صحية متنقلة لفائدة المحرومين والساكين بالمناطق النائية.
- كان لشركة جيزي شرف الرعاية الرسمية والوحيدة للملتقى الدولي لبناء مليون (1000000) مسكن يومي 6 و 7 أبريل 2005.
- محاولة من شركة جيزي جلب المستثمر البريطاني للجزائر، قامت بتنظيم المنتدى الجزائري البريطاني للاستثمار في جانفي 2005².

¹ اطلع عليه يوم <https://www.mpt.gov.dz/fr/content/djezyy> 05/11/2019

² أ محمد فلاق، جامعة حسيبة بن بوعلوي. شلف. الجزائر، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال الجزائرية. شركات الاتصالات الخلوية جيزي، موبيليس، أوريدو، أنودجا"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 2/2014، ص 225

المطلب الثاني: بعض ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة أوريدو للاتصالات:

الوطنية للاتصالات الجزائر، هي فرع من فروع الشركة الكويتية للاتصالات، وقد تحصلت على رخصة الهاتف النقال في الجزائر في 02 ديسمبر 2003 بعد مناقصة بقيمة 421 مليون دولار أمريكي، وفي 25 أوت 2004 قامت الوطنية بالطرح التجاري لعلامتها "أوريدو"¹.

- بمناسبة الشهر الفضيل وحرصا من شركة نجمة لمساعدة الفقراء والمعوزين وعابري السبيل، وهبت (60) طنا من المواد الغذائية للهلال الأحمر الجزائري.
- شركة نجمة ساهمت في تأسيس جمعية إحسان لرعاية الشيوخ والعجزة.
- حرصا من شركة نجمة على مكافحة الأمية وترسيخا لمبادئها في نشر العلم كرمت جمعية اقرأ في عيد ميلادها (20) العشرين.
- شركة نجمة للاتصالات الراعية الرسمية والحصرية للأسبوع الوطني للقران الكريم بدار الإيمان في 18 مارس 2009.
- شركة نجمة وحرصا منها على مكافحة البطالة وخلق فرص للتشغيل نظمت صالون للمواهب والعمل بمدينة سطيف يومي 26 و 27 نوفمبر 2009.
- شركة نجمة للاتصالات تشارك في المنتدى العالمي للاتصالات في 27 أكتوبر 2011.
- شركة نجمة الراعي الرسمي والحصري للصالون الدولي للطاقات المتجددة والتنمية المحلية في 21 أكتوبر 2011 بقصر المعارض بمدينة وهران.
- شركة نجمة للاتصالات تكريسا لقيمتها قامت بالرعاية الرسمية الحصرية للصالون الدولي للكتاب بالعاصمة من 1 إلى 10 أكتوبر 2011.²

¹ الموقع الرسمي لشركة أوريدو www.ooredoo.dz

² اطلع عليه يوم 05/11/2019 <https://www.mpt.gov.dz/fr/content/ooredoo>

- شركة نجمة للاتصالات تنظم الصالون الدولي الرابع للصيدلة يومي 6 و 8 مارس 2010.
- مساهمة منها لإثراء ثقافة السياحة الداخلية، قامت شركة نجمة بتنظيم منتدى السياحة والسفر يومي 1 و 2 ديسمبر 2009 بقصر الثقافة بالجزائر العاصمة.
- شركة نجمة للاتصالات رفیق الرياضة والشباب، ترعى البطولة الإفريقية لكرة القدم لأقل من 17 سنة من 19 مارس – 02 أبريل 2009.
- شركة نجمة تساهم في ربط جسر جوي لمساندة الخضر من خلال نقل الجماهير من العاصمة الجزائرية الى العاصمة السودانية الخرطوم بقيمة مليار وخمس مائة مليون سنتيم.
- شركة نجمة تنظم سهرة لتوزيع الهدايا لمسابقة النجوم الخاصة بالولايات صيف 2011.
- شركة نجمة للاتصالات تطلق عملية نجمة ديما معاكم لخدمتكم¹.

المطلب الثالث: بعض ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة موبيليس للاتصالات:

- نظمت شركة موبيليس للاتصالات، الشركة المواطنة الدورة الثانية للعناية السيكلوجية بالطفل المعاق يومي 4 و 5 جوان 2007.
- ساهمت شركة موبيليس ماليا وتقنيا ولوجيستيكيا في احتفال جمعية مشعل بعيد ميلادها (80) في 12 جوان 2007.
- قامت شركة موبيليس بتأسيس النادي النسوي لكرة السلة بالجامعات الجزائرية
- شركة موبيليس للاتصالات أطلقت عملية حجاج الرحمة من خلال تزويد الحجاج الجزائريين بشرائح موبيليس لتسهيل عملية التواصل مع ذويهم.
- تم الانطلاق في تشييد مبنى ضخمة لشركة موبيليس تحت شعار الزبون في المركز تحية التوعية والجودة.

¹ أ. أم كلثوم جماعي جامعة طاهري محمد بشار، د. فواز واضح المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، أثر المسؤولية الاجتماعية في الممارسات التسويقية لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة موبيليس، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الخامس/العدد الثاني ديسمبر 2018،

- حرصا من شركة موبيليس على تلبية حاجيات ورغبات زبائنها قامت بإطلاق خدمة mob connect في 24 جانفي 2008.
- حضرت شركة موبيليس بقوة في فعاليات الصالون 19 للإنتاج الوطني، من خلال دعم المنتج الوطني.
- تحت شعار "موبيليس في خدمة الفن السابع"، رعت الطبعة 05 ليلة الفتك الذهبي 28 فيفري 2008.
- تكريسا منها المسؤوليتها البيئية، قامت شركة موبيليس بعملية الغرس الجماعي للأشجار في كل من الجزائر العاصمة، ورقلة، بشار، سطيف، عنابة، قسنطينة، الشلف¹.
- تحت شعار "الشركة المواطنة دوما في الموعد"، قامت موبيليس برعاية اليوم البرلماني حول مخطط العمل الخاص بترقية الشغل ومكافحة البطالة يوم 18 جوان 2008.
- موبيليس المعلن الحصري عن نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط عبر SMS في المواسم الدراسية 2010، 2009، 2008 وذلك تحت شعار "موبيليس وجه الخير".
- بعنوان "البعد الروحي للشركة المواطنة" رعت الملتقى الدولي الثاني حول خطاب الصوفية التيجانية والعملة يومي 4 و 5 نوفمبر 2008.
- تحت شعار " فن الاستماع للزبائن وجعلهم أولياء" نظمت موبيليس في الصالون الأول للعلاقة مع الزبون في 11 و 12 نوفمبر 2008.. نظمت شركة موبيليس قافلة تنظيف الشواطئ صيف 2009، 2010، 2011
- شركة موبيليس وتكريسا لمبادئها الإسلامية رعت الطبعة (05) لمسابقة فرسان القرآن الكريم.

¹ أ.م كلثوم جماعي جامعة طاهري محمد بشار، د.فواز واضح المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، أثر المسؤولية الاجتماعية في الممارسات التسويقية لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة موبيليس، مرجع سبق ذكره، ص198.180

- شركة موبيليس بجلتها الخضراء، تجسد القيم الأربعة، الشفافية، الوفاء، الحيوية والابداع، موبيليس باللون الأخضر هو ايضا التزام جماعي لضمان تنمية مستدامة 2010.
- موبيليس ترافق الحركة الجمعوية.: تواصل موبيليس برنامجها في مرافقة الحركة الجمعوية عبر ولايات الوطن، وخط الرحال في بداية هذه السنة بعاصمة الحماديين كمحطة عبور.
- يبلغ عدد الجمعيات التي ستستفيد من الدعم المادي 10 جمعيات، إضافة إلى تحقيق العديد من المشاريع الاجتماعية، الرياضية، الثقافية، البيئة¹.
- موبيليس وجمعية تسرسن" في لقاء الأطفال المرضى في 07/08/2016
- دائما وفيه لقيمتها الجوهرية المتمثلة في التضامن والمواطنة، قامت موبيليس يوم 06 أوت 2016، بمرافقة الجمعية الخيرية "تسرین" في زيادة خصصت بها الأطفال المرضى وذوي الاحتياجات الخاصة البلدية الحراش.
- موبيليس تتقاسم فرحة المولد النبوي مع أطفال ذوي الإعانات الخاصة لمؤسسة عين طاية هذه المناسبة سيقوم موظفو موبيليس كما تعودوا دوما للذهاب وبكثافة إلى هذه المؤسسة مرفقين بمجموعة من الهدايا وتقديمها لهؤلاء قصد إدخال البهجة والسرور على قلوب 32 طفل من بينهم الطفل معوق، تبرز هذه المبادرة مرة أخرى ندى التزام مؤسستنا بقيمتها كمؤسسة مواطنة، روح التضامن والكرم.
- جائزة أفضل أطروحة ل ESI تحت رعاية موبيليس
- تقوم موبيليس برعاية جائزة أفضل أطروحة ل ESI، المزمّن تسليمها يوم 26 نوفمبر 2015 على مستوى المدرسة الوطنية العليا للإعلام الآلي، الموجودة بواد السمار.

¹ اطلع عليه يوم 2019/11/06 <https://www.mpt.gov.dz/fr/content/mobilis>

- يندرج تأسيس هذه الجائزة في إطار احتفال المدرسة بالذكرى 45 من وجودها، والهادفة إلى تخصيص كل سنة جائزة أفضل أطروحة في المدرسة، مع الأخذ بعين الاعتبار بمدى مساهمة المشروع في الحياة الاجتماعية الإقتصادية. كما تهدف الجائزة إلى تشجيع جميع أعمال البحث والبحث على صعيد أوسع من أجل تحقيق الانتقال الصناعي. كما تدخل مساهمة موبيليس في إطار الإتفاقية الموقع عليها آنفا مع المدرسة لرعاية الأبحاث وتطوير حلول الإعلام الآلي.
- موبيليس إذا فخورة بوضع تحت تصرف الكفاءات الشابة الشروط التي تسمح لهم بالتخصص في بحث وتطوير التطبيقات على الهاتف النقال، والمساهمة في دعم الطلبة¹.
- موبيليس راعي الأيام الثقافية المخصصة للطفولة
- مع حلول العطلة المدرسية، ترافق موبيليس الأطفال وعائلاتهم للمشاركة في التظاهرات الثقافية المنظمة خصيصا للأطفال، والتي قام بإعدادها الديوان الوطني للثقافة والإعلام مع ديوان رياض الفتح، من 04 أبريل إلى 19 أبريل 2015. هكذا يمكن للأطفال وعائلاتهم التمتع بقضاء أوقات للإسترخاء والترفيه في جوحيمي وودي.
- موبيليس الشريك الرسمي للفيديرالية الجزائرية لكرة القدم والداعم الرسمي لنهائي كأس الجزائر لكرة القدم 2017، المزمع إجرائه يوم الأربعاء 05 جويلية 2017 على الساعة 6:30، بالملاعب الأولمبي 5 جويلية بالجزائر.
- موبيليس الشريك الرسمي للفيديرالية الجزائرية لكرة القدم والمنتخب الوطني (أ) لكرة القدم، يشجع الخضر عشية مباراة العودة أمام منتخب الكاميرون في إطار الجولة الخامسة التصفيات كأس العالم 2018 بروسيا.

¹ محمد شقراني، أطروحة دكتراه تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2018.2019، ص290

- موبيليس في المطارات والموانئ لاستقبال الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج¹.
- موبيليس تعزز وجودها خلال العطلة الصيفية وذلك بتنظيم للسنة الخامسة على التوالي، على مستوى المطارات والموانئ الدولية للوطن، عملية استقبال جاليتنا المقيمة بالخارج. هذه العملية التي عرفت انطلاقها في 15 جويلية، ستستمر إلى غاية 31 أوت 2017 وهي موجهة لمواطنينا القادمين لأرض الوطن لقضاء عطلتهم الصيفية، والذين سيعرفون استقبالا حارا على مستوى قاعات الهبوط. بهذه المناسبة، ستقوم موبيليس بإهدائهم شرائح هاتفية 2/ج3 مزودة برصيد أولي، لتمكينهم من الإتصال بأقربائهم لحظة وصولهم. ستخص هذه العملية، قاعات هبوط المطارات والموانئ المتواجدة عبر التراب الوطني: المطار الدولي وميناء الجزائر المطار الدولي وميناء وهران - المطار الدولي وميناء بجاية - المطار الدولي لسطيف - المطار الدولي لقسنطينة المطار الدولي لعنابة.
- من خلال هذه العملية، تسعى موبيليس لتعزيز صورتها وتقوية الرابط الوطني مع مواطنيها القاطنين بالخارج، وذلك بالبقاء دوما قريبة من زبائننا خاصة والجزائريين عامة.
- اليوم العالمي للطفولة موبيليس يتجن من أجل للطفولة: بمناسبة اليوم العالمي للطفولة، المصادف للفتاح جوان من كل سنة، يرافق موبيليس للسنة الثانية على التوالي، الهيئة الوطنية لحماية وترقية الطفولة، في تنظيم الأيام الإحتفالية المقررة من 01 الى 03 جوان 2018 بقاعة ابن زيدون بديوان رياض الفتح، الجزائر تحت شعار " العيش معا لضمان سعادة ورفاهية أطفالنا."
- موبيليس ترعى حفل قرعة منافسات الدورين الثمن والرابع نهائي لكأس الجزائر موبيليس 2018 / 2019: موبيليس الشريك الأول " لكأس الجزائر موبيليس"، يرعى مراسيم حفل قرعة سحب منافسات الدورين الثمن والرابع نهائي لكأس الجزائر موبيليس صنف أكابر 2018/2019، المنظم

¹ محمد شقراني، أطروحة دكتراه تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره،

بالشراكة مع الإتحادية الجزائرية لكرة القدم والتلفزيون الجزائري، الأحد 13 جانفي 2019 بالمدرسة العليا للفندقة والمطاعم ب عين البنيان بالجزائر¹.

المطلب الرابع: أثر المسؤولية الاجتماعية تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر

جدول رقم (8-4): تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر 1998-2016

إجمالي عدد المشتركين	عدد المشتركين			السنة
	WTA	OTA	ATM	
18000	-	-	18000	1998
72000	-	-	72000	1999
86000	-	-	86000	2000
100000	-	-	100000	2001
450244	-	315040	135204	2002
1446927	-	1279265	167662	2003
4882414	287862	3418367	1176485	2004
13661355	1476561	7276834	4907960	2005
20997954	2991024	10530826	7476104	2006
27562721	4487706	13382253	9692762	2007
27031472	5218926	14108857	7703689	2008
32729824	8032682	14617642	10075500	2009
32780165	8245998	15087393	9446774	2010
35615926	8504779	16595233	10515914	2011
37527703	9059150	17845669	10622884	2012
39630347	9506545	17585327	12538475	2013
43298174	11663731	18612148	13022295	2014
43227643	12298360	16611115	14318169	2015
47041321	13328689	16367886	17344756	2016

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على موقع يوم 2019/11/06 www.arpt.dz

¹ الموقع الرسمي لشبكة موبيليس www.mobilis.dz

يوضح الجدول السابق عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال في الجزائر ، الذي يعرف تطور مستمر حتى وصل إلى 47041321 مشترك سنة 2016 مقارنة بسنة 1998 حيث كان عدد المشتركين 18000 مشترك سنة 1998. تصدرت شركة الهاتف النقال “موبيليس” قائمة عدد المشتركين بـ 18.1 مليون مشترك خلال الثلاثي الثالث من عام 2019.

وأفادت سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية في آخر حصيلة لها نقلتها وكالة الأنباء الجزائرية، أنّ إتصالات الجزائر للهاتف النقال “موبيليس” إحتلت المرتبة الأولى، من حيث عدد المشتركين في السوق الوطنية. حيث تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية، مبدعة، وفيه وشفافية ودات مصداقية تطبق أبعاد المسؤولية الاجتماعية، في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصداقية بالإضافة إلى الإتصال المباشر.

وأشار نفس المصدر أن عدد مشركي “موبيليس” إنتقل من 9.17 مليون مشترك خلال الثلاثي الثاني من سنة 2019 إلى 18.1 مليون مشترك في نهاية الثلاثي الثالث من نفس السنة. تليها في المرتبة الثانية شركة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر “جازي”، التي سجلت إنخفاضاً في عدد المشتركين، من 7.15 مليون خلال الثلاثي الثاني من 2019 إلى 15 مليون خلال الثلاثي الثالث من نفس السنة.

أما شركة الوطنية تيليكوم الجزائر “أوريدو”، فجاءت في المرتبة الثالثة، بـ 12.1 مليون مشترك إلى 12.2 مليون من نفس الفترة¹.

¹ سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2020 الموقع، <https://www.mpt.gov.dz/ar>

المبحث الرابع : الدراسة الاحصائية لأثر المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية

لمؤسسة موبيليس 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 ليكرت Likert

1- طريقة الاستقصاء:

يعد الاستقصاء من أكثر طرق المستخدمة في جمع البيانات الأولية شيوعاً في مجال الدراسات التطبيقية لبحوث التسويق، والاستقصاء هو أسلوب يتم فيه جمع البيانات من عينة أفراد باستخدام قائمة الاستبيان.

الاستبيان هو عبارة عن من الأسئلة المكتوبة والتي تهدف إلى جمع المعلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موضوع معين¹.

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 المستقصى منه في وقت واحد مثل نمط الحياة والاتجاهات، أو السلوك الماضي والحاضر، والخصائص الوصفية والديموغرافية والجغرافية والاقتصادية.

¹ ناجي معلا، "بحوث التسويق"، مدخل منهجي تحليلي، داروائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 2002، ص 43

ويعتبر خطأ القياس من المشاكل الخطيرة عند إعداد قائمة الاستقصاء، ولهذا فإن على الباحث عندما يتم سؤال المستجوبين سؤالاً تفضيلياً دون إعطائه بديلاً مناسباً فإنه قد يحصل على نتائج بدون معنى.

2- مجتمع وعينة الدراسة.

نظراً لكبر مجتمع الدراسة فإننا قمنا باختيار عينة ممثلة له، بحيث تمكن من تعميم النتائج التي نحصل عليها، وتعتبر العينة من أكثر الأدوات استعمالاً في هذه البحوث نظراً لصعوبة الإتصال بكافة الزبائن.

- أولاً: تعريف المجتمع.

المجتمع هو: " هو مجموعة الأفراد الذين أتيح لنا الحصول منهم على البيانات أو المعلومات المتعلقة بالظاهرة أو المشكلة التي يراد بحثها ودراستها"¹. يتكون مجتمع الدراسة من المتعاملين الذين يمتلكون شريحة موبيليس

- ثانياً: تعريف 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؛

¹ إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا_أساسي اتقي علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS"، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن 2013 ، ص 20

- ✓ قد يكون من المكلف جدا دراسة جميع افراد المجتمع وتحتاج إلى وقت وجهد؛
 - ✓ قد يكون من الصعب الوصول إلى كافة عناصر المجتمع؛
 - ✓ تحتاج أحيانا إلى اتخاذ قرار سريع بخصوص ظاهرة معينة مما يتعذر معه دراسة كافة عناصر المجتمع.
- **ثالثا: الأساليب الإحصائية لتحديد حجم العينة.**

يلجأ الباحثون إلى تحديد حجم العينة باستخدام الأساليب الإحصائية تفادياً لتحديده بطريقة تعسفية تثير الانتقادات وتقلل من أهمية العمل العلمي والجهد الذي يبذله الباحث، ويواجه الباحث احتمالين أساسيين عندما يسعى إلى تحديد حجم العينة إحصائياً:

- ✓ الأول: هو ألا يكون على علم بعدد مفردات المجتمع الإحصائي؛
- ✓ الثاني: هو أن يكون على علم بعدد مفردات المجتمع الإحصائي؛
- ✓ وأخيراً قد تقترح جهة معينة على الباحث أن يجرى دراسته على عدد معين من المبحوثين وفي هذه الحالة يميل الباحث إلى تحديد نسبة الخطأ في هذه العينة ليتأكد من أهمية البيانات التي سيحصل عليها ومن مدى تمثيل تلك العينة للمجتمع الذي سحبت منه. فيما يلي نتناول أساليب تحديد حجم العينة في ظل كل احتمال من الإحتمالات السابقة:

مطلب ثاني: تحليل المعطيات المتعلقة بالعينة والتحليل الإحصائي لمحاوَر الاستبيان

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

تمت عملية تبويب وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات 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

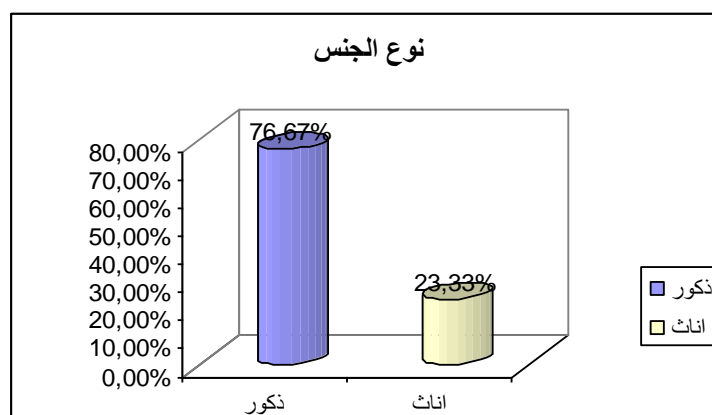
الحسابية والانحرافات المعيارية، وحساب معاملات الارتباط، وذلك لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق بين التكرارات لتأكد من تحقق فرضيات البحث أو عدم تحققها للإجابة عن أسئلة البحث المطروحة.

القسم الأول:

جدول رقم (9-4): نوع الجنس

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
76.7	76.7%	76.67%	575	ذكر	valid
100.0	23.3%	23.33%	175	إناث	
	100%	100%	750	total	

الشكل رقم (17-4): نوع الجنس



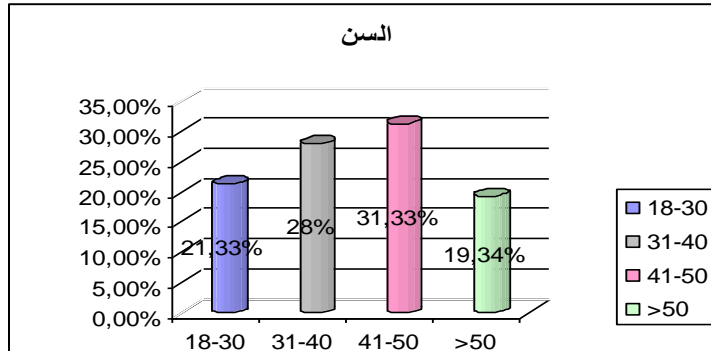
المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول وبعد التفريغ نسبة الذكور تمثل 76.7% وهي نسبة كبيرة بالنسبة للإناث وذلك راجع لسهولة التعامل أكثر مع الذكور في توزيع والاجابة على الاستمارة كذلك اقبال الذكور أكثر من للإناث غير أن نسبة 23.3% نسبة لا يستهان بها.

جدول رقم (4-10): السن

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
21.3	21.3	21.33	160	18-30	Valid
49.3	28.0	28.0	210	31-40	
80.7	31.3	31.33	235	41-50	
100.0	19.3	19.34	145	>50	
	100.0	100.0	750	Total	

الشكل رقم (4-18): السن



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

لاحظ أن النسب متقاربة إلا أن أكبر نسبة هي 31.3% و 28% للأعمار (41-50)

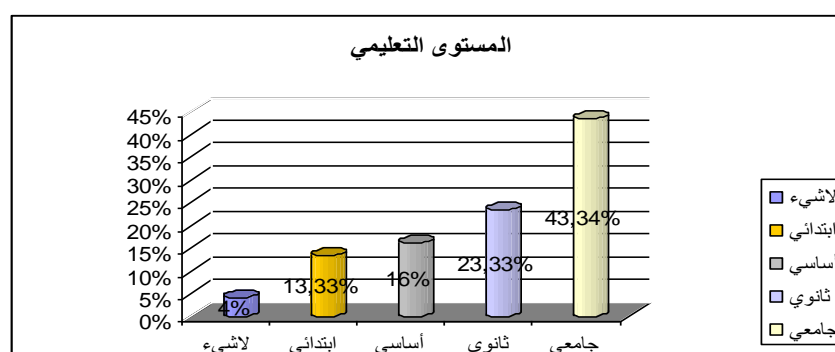
و(31-40) على التوالي وذلك راجع ربما لعنصر الدخل والوضعية الاجتماعية، مع وجود نسبة

21.3% ل(18-30) التي تمثل نسبة شبابية و 19.34% للأعمار الأكبر من 50 سنة

جدول رقم (11-4): المستوى التعليمي

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4.0	4.0	4.0	30	لا شيء	Valid
17.3	13.3	13.33	100	ابتدائي	
33.3	16.0	16.0	120	أساسي	
56.7	23.3	23.33	175	ثانوي	
100.0	43.3	43.34	325	جامعي	
	100.0	100.0	750	Total	

الشكل رقم (19-4): المستوى التعليمي



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

تظهر النتائج أن أكبر نسبة هي 43.34% وهي للمستوى التعليمي الجامعي ويليهما الثانوي بـ 23.33% ثم أساسي بـ 16% وهذا يساعدنا كثيرا في بحثنا ويسهل علينا إيصال الفكرة. ثم 13.33% من الابتدائي و4% مستوى لا شيء.

2- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والمتمثلة بقيمة المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (12-4): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والمتمثلة بقيمة المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المسؤولية الاجتماعية

المستوى بالنسبة للمتوسط	المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
				المسؤولية الإقتصادية
مرتفع	4	0.6964	3.772	1. تقدم الشركة خدمات ذات جودة وبأسعار مناسبة
متوسط	7	0.6735	3.464	2. تتميز الشركة بالمنافسة النزيهة
مرتفع	2	0.6147	3.836	3. تسعى الشركة إلى تغطية كافة الوطن
متوسط	5	0.7276	3.620	4. تعمل الشركة على عدم إلحاق الضرر بالعملاء
مرتفع	1	0.5293	3.898	5. العروض التي تقدمها الشركة تستجيب لتطلعات العملاء
متوسط	6	0.6829	3.612	6. تقدم الشركة خدمات ضرورية و ليست عديمة الفائدة
مرتفع	3	0.6326	3.814	7. سعر الرسائل القصيرة ومكالمات الشركة صادق وتنافسي
				المسؤولية القانونية
مرتفع	3	0.7722	3.766	8. تلتزم الشركة بتعويض عملائها عن أخطائها
مرتفع	2	0.7391	3.798	9. الخدمات التي تقدمها الشركة تتوافق مع القوانين وتشريعات الدولة
مرتفع	4	0.6619	3.762	10. تقوم الشركة بتوضيح للعميل عن حقوقه اتجاه الشركة
متوسط	7	0.7739	3.658	11. تراعي المؤسسة مضمون الإعلان وأيضا مواقعه بحيث لا يلوث البيئة

مرتفع	1	0.6147	3.836	12. لا تقوم الشركة بالتمييز بين العملاء
مرتفع	6	0.6603	3.726	13. تراعي الشركة في اختيار مواقع أجهزة شبكتها بحيث لا تضر لا بالمواطن ولا البيئة
مرتفع	5	0.6945	3.754	14. تتبنى الشركة حملات توعوية للحفاظ على البيئة
				المسؤولية الأخلاقية
مرتفع	6	0.6807	3.782	15. تتوافق خدمات الشركة مع عادات وتقاليد المجتمع
متوسط	7	0.6684	3.592	16. تراعي الشركة المبادئ الأخلاقية في تعاملها مع العملاء
مرتفع	4	0.6091	3.846	17. تعتذر الشركة عن أي خطأ إن حدث
مرتفع	1	0.5125	3.924	18. تعمل الشركة على توعية العملاء لترشيد الاستهلاك
مرتفع	5	0.6506	3.834	19. تقوم الشركة بإيضاح سلبيات استخدام الأطفال لخدماتها
مرتفع	2	0.6591	3.880	20. تلتزم الشركة بقواعد المنافسة الشريفة مع المنافسين
مرتفع	3	0.7575	3.854	21. إعلانات الشركة التي تقدم لي الخدمة غير مضللة.
				المسؤولية الخيرية والانسانية
مرتفع	5	0.7785	3.682	22. تقوم الشركة برعاية الأنشطة الثقافية والرياضية
متوسط	6	0.6744	3.506	23. تسعى الشركة لمكافحة الفقر والبطالة والمخدرات في المجتمع
مرتفع	2	0.7765	3.776	24. تقدم الشركة التبرعات المالية الخيرية للمجتمع المحلي
مرتفع	4	0.7286	3.710	25. تخصص الشركة جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية
مرتفع	1	0.6115	3.913	26. تساهم الشركة في دعم القطاع الصحي
مرتفع	3	0.7102	3.713	27. تدعم الشركة ذوي الإحتياجات الخاصة وتمنحهم فرص

في التوظيف			
متوسط	7	0.6734	3.462
28. تقوم الشركة بدعم النشاطات ذات الطابع الاجتماعي الخيري			

*مرتفع (3.66 فما فوق)، متوسط (2.33-أقل من 3.66)، منخفض (1-أقل من 2.33)

وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمتغير المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الاخلاقية والمسؤولية الخيرية) قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.924)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يعني أن الاستبيان ايجابي وهناك قبول وتأيد ورضا من طرف المستجيبين، مع قلت الانحراف المعياري عن المتوسط الحسابي مما يدل على قلت تشتت البيانات والدلالة على تجانسها.

جدول رقم (13-4): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والمتمثلة بقيمة المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير الميزة التنافسية

المستوى	المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
بالنسبة للمتوسط				
				الجودة
مرتفع	3	52.690	533.7	1. تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها دون أخطاء كثيرة وبجودة عالية
متوسط	7	21.670	713.4	2. شبكات الاتصال للمؤسسة ذات جودة عالية وتغطية شبه شاملة مقارنة بالمنافسين
مرتفع	1	36.610	7923.	3. تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمسألة الجودة والعمل على تحسين

				خدماتها المقدمة مما أدى الى خفض معدل المعيب (Defect)
متوسط	5	312.70	553.6	4. تتميز خدمات المؤسسة بالجودة العالية مقارنة بالمنافسين
مرتفع	2	396.50	7853.	5. يتميز موظفين المؤسسة بالمهارة والكفاءة العالية مما يزيد في جودة الخدمات المقدمة
متوسط	6	15.680	253.6	6. تستخدم المؤسسة أساليب متطورة ومتنوعة في تقديم خدمات تنافسية
مرتفع	4	425.60	7413.	7. سرعة في تقديم الخدمة جيدة مقارنة بالمنافسين
				المرونة (الاستجابة)
مرتفع	6	528.70	13.71	8. تعمل المؤسسة على الاستجابة لشكاوي العملاء وأخذها بعين الاعتبار من أجل تقديم خدمات متميزة تحاكي توقعاتهم
مرتفع	1	0810.7	843.7	9. تتكيف المؤسسة بالاستجابة السريعة لتغيرات سوق الهاتف النقال التكنولوجية والفنية
مرتفع	3	470.66	473.7	10. تمتلك المؤسسة مرونة عالية في الاستجابة لتغيرات حاجات ورغبات مشتركها
متوسط	7	550.77	593.6	11. تلي المؤسسة حاجات وطلبات العملاء بالتوقيت المناسب
مرتفع	4	2580.6	7453.	12. سرعة تقديم الخدمة جيدة مقارنة بالمنافسين
مرتفع	2	15.660	543.7	13. تسعى المؤسسة على توفير الإمكانيات اللازمة لتلبية تطلعات متعاملين الحاليين أو المرتقبين
مرتفع	5	.69540	3.727	14. تقوم المؤسسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة
				الإبداع أو الابتكار
مرتفع	5	.68160	3.759	15. تتبنى رسالة المؤسسة استمرارية التطوير الدائم لخدماتها

متوسط	7	.66790	3.592	16. تتبنى المؤسسة إستراتيجية التمايز التنافسية في تقديم خدماتها
مرتفع	6	.61850	3.746	17. تحتم المؤسسة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للعملاء بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسين
مرتفع	4	.52230	3.789	18. تقوم المؤسسة بتحديث تقنيات وأجهزة شبكة الاتصال باستمرار لتتواءم مع الخدمات الجديدة في مجال الاتصالات في الهاتف النقال
مرتفع	3	.65140	3.811	19. تعمل المؤسسة بشكل دائم لإيجاد أفكار جديدة
مرتفع	2	.65850	3.823	20. توفر المؤسسة خدمات متطورة وجذابة مقارنة بالمنافسين
مرتفع	1	.75150	3.837	21. تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية اتجاه زبائنها وموظفيها يميزها في تقديم منتجاتها وخدماتها بأسلوب جديد ومتطور
				السمعة (رضا وولاء الزبون)
مرتفع	5	.77680	3.678	22. تسعى المؤسسة إلى تعزيز الصورة الجيدة (سمعتها) من خلال رعاية النشاطات الثقافية والاجتماعية والرياضية
متوسط	7	.67330	3.521	23. تسعى المؤسسة إلى تعزيز الصورة الجيدة من خلال رعاية النشاطات وبرامج محافظة البيئة (غرس الأشجار)
مرتفع	2	.77540	3.764	24. يتعامل موظفو الشركة بوّد و احترام
مرتفع	3	.72540	3.733	25. تعمل الشركة على حل الشكاوى الواردة من الزبائن بسرعة وكذلك الحرص على المعاملة الحسنة
مرتفع	1	3570.6	881.3	26. تمتلك المؤسسة سمعة مميزة مقارنة مع المنافسين الحاليين
مرتفع	4	6840.6	233.7	27. تدل سمعة وصورة المؤسسة على محتوى الخدمة التي تقدمها والتغطية الشاملة للشبكة لربوع الوطن
متوسط	6	0.6657	3.571	28. أنصح الآخرين بالتعامل مع الشركة التي تقدم لي الخدمة

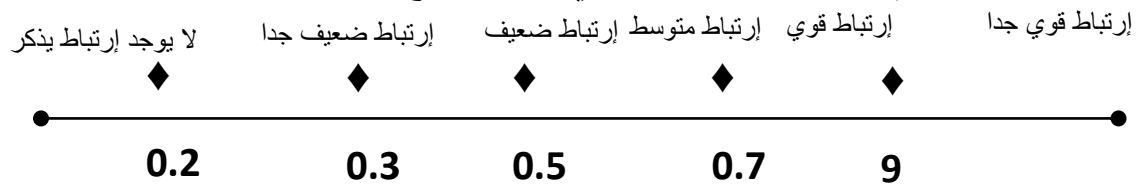
*مرتفع (3.66 فما فوق)، متوسط (2.33-أقل من 3.66)، منخفض (1-أقل من 2.33)

وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمتغير الميزة التنافسية (الجودة، المرونة، الابداع أو الابتكار والسمعة) قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.881)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يعني أن الاستبيان ايجابي وهناك قبول وتأييد ورضا من طرف المستجيبين، مع قلت الانحراف المعياري عن المتوسط الحسابي مما يدل على قلت تشتت البيانات والدلالة على تجانسها.

المطلب الثالث: حساب معامل الارتباط واختبارات الفروقات ذات الدلالة الاحصائية

يعتبر معامل الارتباط مؤشراً كمياً على قوة العلاقة واتجاهها بين متغيرين وكذلك بالنسبة لاختبار الفروقات الاحصائية لما تكون قيمة t أكبر من 0.05 تدل 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 رقم (20-4): الخط البياني الذي يوضح قوة الارتباط من الصفر إلى 1



المصدر: عزام صبري، الإحصاء في التربية ونظام SPSS، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2006،

ص 251

1- حساب معامل الارتباط ل Pearson لقسم المعلومات الشخصية

استعملنا معامل الارتباط ل Pearson لأن نوع الأسئلة التي بحوزتنا في الاستمارة (مقياس ليكرت Likert الخماسي) وتتكون من قسمين قسم التي تتكون من معلومات شخصية حول المستجوب (الجنس والسن والمستوى التعليمي) وقسم ثاني يحتوي على أسئلة الموجهة لهذا المستجوب. ويستخدم هذا المعامل لقياس التغير الذي يطرأ على المتغيرات، ويستخدم في حالة العينات الكبيرة والبيانات الكمية والعددية، وهدفه قياس مقدار قوة الارتباط بين المتغيرات والعناصر.

الجدول رقم (4-14): معامل الارتباط Pearson Correlation

		نوع الجنس	السن	المستوى التعليمي	Pearson Correlation
N	Valid	750	750	750	
	Missing	0	0	0	
	Mean	3.2333	3.4867	3.8867	
	Std. Deviation	0.62437	0.63455	0.67808	
	Pearson Correlation				0.948

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الارتباط ل pearson بين الجنس والسن والمستوى التعليمي يساوي 0.948 وهو ارتباط طردي (لأن إشارته موجبة) وهو ارتباط قوي جدا (لأنه محصور بين 0.9 و 1)، أي هناك علاقة ارتباط طردي وقوي جدا بين الجنس والسن والمستوى التعليمي عند مستوى ثقة مقدارها 95%.

2- اختبار ت T- test للفروق ودلالاتها الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة

للمسؤولية الاجتماعية

جدول رقم(4-15): اختبار ت T- test للفروق الإحصائية بين الجنس والمسؤولية الاقتصادية

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المسؤولية الاقتصادية	ذكر	575	2,0682	,66230	,19969
	أنثى	175	1,8333	,53033	,17678

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
المسؤولية الاقتصادية	Hypothèse de variances égales	,708	,411	,861	748	,401	,23485	,27291	-,33852	,80822
	Hypothèse de variances inégales			,881	747,88	,390	,23485	,26669	-,32546	,79516

المصدر: برنامج (spss.v.22) Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) **

يتضح من الجدول أن $t=0.401$ أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي لا توجد فروق

دات دلالة احصائية في مستوى المسؤولية الاقتصادية لشركة موبيليس لدى الجنس.

جدول رقم (4-16) : أختبارت T- test للفروق الاحصائية بين الجنس والمسؤولية القانونية

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المسؤولية القانونية	ذكر	575	2,1245	,76254	,21478
	أنثى	175	1,9201	,64587	,18524

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
المسؤولية القانونية	Hypothèse de variances égales	,802	,502	,877	748	,454	,24598	,27845	-,34178	,81478
	Hypothèse de variances inégales			,871	747,98	,396	,23214	,26514	-,33248	,79417

المصدر: برنامج (spss.v.22) Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) **

يتضح من الجدول أن $t=0.454$ أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي لا توجد فروق

دات دلالة احصائية في مستوى المسؤولية القانونية لشركة موبيليس لدى الجنس.

جدول رقم (4-17) : أختبارات T- test للفروق الاحصائية بين الجنس والمسؤولية الاخلاقية

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المسؤولية الاخلاقية	ذكر	575	2,1547	,66245	,19587
	أنثى	175	1,8254	,52014	,17852

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur	
المسؤولية الاخلاقية	Hypothèse de variances égales	,717	,422	,871	748	,465	,23478	,27354	-,33950	,81470
	Hypothèse de variances inégales			,891	747,78	,395	,23476	,26751	-,32620	,79645

المصدر: برنامج (spss.v.22) Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) **

يتضح من الجدول أن $t=0.465$ أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي لا توجد فروق

دات دلالة احصائية في مستوى المسؤولية الأخلاقية لشركة موبيليس لدى الجنس

جدول رقم (4-18) : أختبارات T- test للفروق الاحصائية بين الجنس والمسؤولية الخيرية

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المسؤولية الخيرية	ذكر	575	2,1264	,67412	,19825
	أنثى	175	1,8254	,54102	,18025

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur	

							rd		ur	
المسؤولية الخيرية	Hypothèse de variances égales	,736	,496	,885	748	,479	,23147	,27369	-,34012	,81239
	Hypothèse de variances inégales			,890	747,69	,450	,23258	,26321	-,32927	,78021

المصدر: برنامج (spss.v.22) Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) **

يتضح من الجدول أن $t=0.454$ أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي لا توجد فروق

دات دلالة احصائية في مستوى المسؤولية القانونية لشركة موبيليس لدى الجنس.

3- نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA، للفروق ودلالاتها الإحصائية بين متوسطات

استجابات أفراد العينة للمسؤولية الاجتماعية

جدول رقم (19-4): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار مدى وجود فروق دالة

إحصائية للمسؤولية الاقتصادية والسن

ANOVA					
الاقتصادية_ المسؤولية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	4.2547	2	3.258	5,789	135,
Intragroupes	5.2147	748	,412		
Total	9.4694	750			

المصدر: برنامج (spss.v.22)

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة الدلالة الإحصائية قدرت ب 0.513 وهي أكبر من مستوى

المعنوية 0.05 مما يعني لا وجود فروق دالة إحصائية في المسؤولية الاقتصادية حسب السن، أي وجود

تأثير للمسؤولية الاقتصادية لشركة موبيليس لأفراد العينة حسب السن.

جدول رقم (20-4): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار مدى وجود فروق دالة إحصائية

للمسؤولية القانونية والسن

ANOVA					
القانونية_ المسؤولية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	4.3215	2	3.354	5,852	455,
Intragroupes	5.3159	748	,504		
Total	9.6374	750			

المصدر: برنامج (spss.v.22)

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة الدلالة الإحصائية قدرت ب 0.545 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني لا وجود فروق دالة إحصائية في المسؤولية القانونية حسب السن، أي وجود تأثير للمسؤولية القانونية لشركة موبيليس لأفراد العينة حسب السن

جدول رقم (21-4): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار مدى وجود فروق دالة

إحصائية للمسؤولية الأخلاقية والسن

ANOVA					
الأخلاقية _ المسؤولية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	4.4785	2	3.458	5,963	.625
Intragroupes	5.5214	748	,621		
Total	9.9999	750			

المصدر: برنامج (spss.v.22)

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة الدلالة الإحصائية قدرت ب 0.562 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني لا وجود فروق دالة إحصائية في المسؤولية الأخلاقية حسب السن، أي وجود تأثير للمسؤولية الأخلاقية لشركة موبيليس لأفراد العينة حسب السن .

جدول رقم (22-4): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار مدى وجود فروق دالة

إحصائية للمسؤولية الخيرية والسن

ANOVA					
الخيرية _ المسؤولية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	5.0245	2	3.465	5,977	.575
Intragroupes	5.7584	748	,645		
Total	10.7829	750			

المصدر: برنامج (spss.v.22)

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة الدلالة الإحصائية قدرت ب 0.575 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني لا وجود فروق دالة إحصائية في المسؤولية الخيرية حسب السن، أي وجود تأثير للمسؤولية الخيرية لشركة موبيليس لأفراد العينة حسب السن.

جدول رقم (23-4): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار مدى وجود فروق دالة

إحصائية للمسؤولية الاقتصادية والمستوى التعليمي

ANOVA					
الاقتصادية _ المسؤولية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	4.2547	2	3.321	5,654	.495
Intragroupes	5.0147	748	,428		
Total	9.2694	750			

المصدر: برنامج (spss.v.22)

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة الدلالة الإحصائية قدرت ب 0.495 وهي أكبر من مستوى

المنوية 0.05 مما يعني لا وجود فروق دالة إحصائية في المسؤولية الاقتصادية حسب المستوى

التعليمي، أي وجود تأثير للمسؤولية الاقتصادية لشركة موبيليس لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (24-4): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار مدى وجود فروق دالة

إحصائية للمسؤولية القانونية والمستوى التعليمي

ANOVA					
القانونية _ المسؤولية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	5.1492	2	3.951	5,921	.583
Intragroupes	5.4123	748	.581		
Total	10.5615	750			

المصدر: برنامج (spss.v.22)

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة الدلالة الإحصائية قدرت ب 0.583 وهي أكبر من مستوى

المنوية 0.05 مما يعني لا وجود فروق دالة إحصائية في المسؤولية القانونية حسب المستوى التعليمي،

أي وجود تأثير للمسؤولية القانونية لشركة موبيليس لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم (25-4): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار مدى وجود فروق دالة

إحصائية للمسؤولية الأخلاقية والمستوى التعليمي

ANOVA					
الأخلاقية _ المسؤولية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	5.6589	2	4.369	6.324	.638
Intragroupes	5.6147	748	.698		
Total	11.2736	750			

المصدر: برنامج (spss.v.22)

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة الدلالة الإحصائية قدرت ب 0.638 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني لا وجود فروق دالة إحصائية في المسؤولية الأخلاقية حسب المستوى التعليمي،

أي وجود تأثير للمسؤولية الأخلاقية لشركة موبيليس لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (26-4): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار مدى وجود فروق دالة

إحصائية للمسؤولية الخيرية والمستوى التعليمي

ANOVA					
الخيرية _ المسؤولية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	6.7896	2	4.127	6.3178	.663
Intragroupes	6.2354	748	.6987		
Total	13.025	750			

المصدر: برنامج (spss.v.22)

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة الدلالة الإحصائية قدرت ب 0.663 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني لا وجود فروق دالة إحصائية في المسؤولية الخيرية حسب المستوى التعليمي،

أي وجود تأثير للمسؤولية الخيرية لشركة موبيليس لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

4- معاملات الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأبعاد الميزة التنافسية

الجدول رقم (4-27): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية الاقتصادية والجودة

Pearson Correlation

		المسؤولية الاقتصادية	الجودة
المسؤولية الاقتصادية	Pearson Correlation	1	.722(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	750	750
الجودة	Pearson Correlation	.722(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	750	750

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الارتباط ل pearson بين الجودة والمسؤولية الاقتصادية يساوي 0.722 وهو ارتباط طردي (لأن إشارته موجبة) وهو ارتباط قوي (لأنه محصور بين 0.9 و 0.7)، أي هناك علاقة ارتباط طردي وقوي بين الجودة والمسؤولية الاقتصادية عند مستوى ثقة مقدارها 95%.

الجدول رقم (4-28): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية الاقتصادية والمرونة التنافسية

Pearson Correlation

		المسؤولية الاقتصادية	المرونة التنافسية
المسؤولية الاقتصادية	Pearson Correlation	1	.776(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	750	750
المرونة التنافسية	Pearson Correlation	.776(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	750	750

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الارتباط ل pearson بين المرونة التنافسية والمسؤولية الاقتصادية يساوي 0.776 وهو ارتباط طردي (لأن إشارته موجبة) وهو ارتباط قوي (لأنه محصور بين 0.9 و 0.7)، أي هناك علاقة ارتباط طردي وقوي بين المرونة التنافسية والمسؤولية الاقتصادية عند مستوى ثقة مقدارها 95%.

الجدول رقم (4-29): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية الاقتصادية الإبداع والابتكار التنافسي

Pearson Correlation

		المسؤولية الاقتصادية	الإبداع والابتكار التنافسي
المسؤولية الاقتصادية	Pearson Correlation	1	.867(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	750	750
الإبداع والابتكار التنافسي	Pearson Correlation	.867(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	750	750

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الارتباط ل pearson بين الإبداع والابتكار التنافسي والمسؤولية الاقتصادية يساوي 0.867 وهو ارتباط طردي (لأن إشارته موجبة) وهو ارتباط قوي (لأنه محصور بين 0.9 و 0.7)، أي هناك علاقة ارتباط طردي وقوي بين الإبداع والابتكار التنافسي والمسؤولية الاقتصادية عند مستوى ثقة مقدارها 95%.

الجدول رقم (4-30): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية الاقتصادية الإبداع والسمعة

Pearson Correlation

		المسؤولية الاقتصادية	السمعة
المسؤولية الاقتصادية	Pearson Correlation	1	.875(**)
	Sig. (2-tailed)		.000

	N	750	750
السمعة	Pearson Correlation	.875(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	750	750

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الارتباط ل pearson بين السمعة والمسؤولية الاقتصادية يساوي 0.875 وهو ارتباط طردي (لأن إشارته موجبة) وهو ارتباط قوي (لأنه محصور بين 0.9 و 0.7)، أي هناك علاقة ارتباط طردي وقوي بين السمعة والمسؤولية الاقتصادية عند مستوى ثقة مقدارها 95%.

الجدول رقم (4-31): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية القانونية والجودة

Pearson Correlation

		المسؤولية القانونية	الجودة
المسؤولية القانونية	Pearson Correlation	1	.703(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	750	750
الجودة	Pearson Correlation	.703(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	750	750

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الارتباط ل pearson بين الجودة والمسؤولية القانونية يساوي 0.703 وهو ارتباط طردي (لأن إشارته موجبة) وهو ارتباط قوي (لأنه محصور بين 0.9 و 0.7)، أي هناك علاقة ارتباط طردي وقوي بين الجودة والمسؤولية القانونية عند مستوى ثقة مقدارها 95%.

الجدول رقم (4-32): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية القانونية والمرونة التنافسية

Pearson Correlation

		المسؤولية القانونية	المرونة التنافسية
المسؤولية القانونية	Pearson Correlation	1	.713(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	750	750
المرونة التنافسية	Pearson Correlation	.713(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	750	750

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الارتباط ل pearson بين المرونة التنافسية والمسؤولية القانونية يساوي 0.713 وهو ارتباط طردي (لأن إشارته موجبة) وهو ارتباط قوي (لأنه محصور بين 0.9 و 0.7)، أي هناك علاقة ارتباط طردي وقوي بين المرونة التنافسية والمسؤولية القانونية عند مستوى ثقة مقدارها 95%.
الجدول رقم (4-33): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية القانونية والابتكار والتنافسي

Pearson Correlation

		المسؤولية القانونية	الإبداع والابتكار التنافسي
المسؤولية القانونية	Pearson Correlation	1	.833(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	750	750
الإبداع والابتكار التنافسي	Pearson Correlation	.833(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	750	750

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الارتباط ل pearson بين الإبداع والابتكار التنافسي والمسؤولية القانونية يساوي 0.833 وهو ارتباط طردي (لأن إشارته موجبة) وهو ارتباط قوي (لأنه محصور بين 0.9 و0.7)، أي هناك علاقة ارتباط طردي وقوي بين الإبداع والابتكار التنافسي والمسؤولية القانونية عند مستوى ثقة مقدارها 95%.

الجدول رقم (4-34): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية القانونية والسمعة

Pearson Correlation

		المسؤولية القانونية	السمعة
المسؤولية القانونية	Pearson Correlation	1	.892(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	750	750
السمعة	Pearson Correlation	.892(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	750	750

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الارتباط ل pearson بين السمعة والمسؤولية القانونية يساوي 0.892 وهو ارتباط طردي (لأن إشارته موجبة) وهو ارتباط قوي (لأنه محصور بين 0.9 و 0.7)، أي هناك علاقة ارتباط طردي وقوي بين السمعة والمسؤولية القانونية عند مستوى ثقة مقدارها 95%.

الجدول رقم (4-35): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية الأخلاقية والجودة

Pearson Correlation

		المسؤولية الأخلاقية	الجودة
المسؤولية الأخلاقية	Pearson Correlation	1	.789(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	750	750
الجودة	Pearson Correlation	.789(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	750	750

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الارتباط ل pearson بين الجودة والمسؤولية الأخلاقية يساوي 0.789 وهو ارتباط طردي (لأن إشارته موجبة) وهو ارتباط قوي (لأنه محصور بين 0.9 و 0.7)، أي هناك علاقة ارتباط طردي وقوي بين الجودة والمسؤولية الأخلاقية عند مستوى ثقة مقدارها 95%.

الجدول رقم (4-36): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية الأخلاقية والمرونة التنافسية

Pearson Correlation

		المسؤولية الأخلاقية	المرونة التنافسية
المسؤولية الأخلاقية	Pearson Correlation	1	.733(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	750	750
المرونة التنافسية	Pearson Correlation	.733(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	750	750

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الارتباط ل pearson بين المرونة التنافسية والمسؤولية الأخلاقية يساوي 0.733 وهو ارتباط طردي (لأن إشارته موجبة) وهو ارتباط قوي (لأنه محصور بين 0.9 و 0.7)، أي هناك علاقة ارتباط طردي وقوي بين المرونة التنافسية والمسؤولية الأخلاقية عند مستوى ثقة مقدارها 95%.

الجدول رقم (4-37): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية الأخلاقية والابداع والابتكار التنافسي

Pearson Correlation

		المسؤولية الأخلاقية	الإبداع والابتكار التنافسي
المسؤولية الأخلاقية	Pearson Correlation	1	.780(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	750	750
الابداع والابتكار التنافسي	Pearson Correlation	.780(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	750	750

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الارتباط ل pearson بين الإبداع والابتكار التنافسي والمسؤولية الأخلاقية يساوي 0.780 وهو ارتباط طردي (لأن إشارته موجبة) وهو ارتباط قوي (لأنه محصور بين 0.9 و 0.7)، أي هناك علاقة ارتباط طردي وقوي بين الإبداع والابتكار التنافسي والمسؤولية الأخلاقية عند مستوى ثقة مقدارها 95%

الجدول رقم (38-4): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية الأخلاقية والسمعة

Pearson Correlation

		المسؤولية الأخلاقية	السمعة
المسؤولية الأخلاقية	Pearson Correlation	1	.967(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	750	750
السمعة	Pearson Correlation	.967(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	750	750

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الارتباط ل pearson بين السمعة والمسؤولية الأخلاقية يساوي 0.967 وهو ارتباط طردي (لأن إشارته موجبة) وهو ارتباط قوي جدا (لأنه محصور بين 0.9 و 1)، أي هناك علاقة ارتباط طردي وقوي جدا بين السمعة والمسؤولية الأخلاقية عند مستوى ثقة مقدارها 95%.

الجدول رقم (39-4): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية الخيرية والجودة

Pearson Correlation

		المسؤولية الخيرية	الجودة
المسؤولية الخيرية	Pearson Correlation	1	.825(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	750	750
الجودة	Pearson Correlation	.825(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	750	750

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الارتباط ل pearson بين الجودة والمسؤولية الخيرية يساوي 0.825 وهو ارتباط طردي (لأن إشارته موجبة) وهو ارتباط قوي (لأنه محصور بين 0.9 و 0.7)، أي هناك علاقة ارتباط طردي وقوي بين الجودة والمسؤولية الخيرية عند مستوى ثقة مقدارها 95%.

الجدول رقم (4-40): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية الخيرية والمرونة التنافسية

Pearson Correlation

		المسؤولية الخيرية	المرونة التنافسية
المسؤولية الخيرية	Pearson Correlation	1	.756(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	750	750
المرونة التنافسية	Pearson Correlation	.756(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	750	750

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الارتباط ل pearson بين المرونة التنافسية والمسؤولية الخيرية يساوي 0.756 وهو ارتباط طردي (لأن إشارته موجبة) وهو ارتباط قوي (لأنه محصور بين 0.9 و 0.7)، أي هناك علاقة ارتباط طردي وقوي بين المرونة التنافسية والمسؤولية الخيرية عند مستوى ثقة مقدارها 95%.

الجدول رقم (4-41): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية الخيرية والابداع والابتكار التنافسي

Pearson Correlation

		المسؤولية الخيرية	الإبداع والابتكار التنافسي
المسؤولية الخيرية	Pearson Correlation	1	.742(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	750	750
الابداع والابتكار التنافسي	Pearson Correlation	.742(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	750	750

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الارتباط ل pearson بين الإبداع والابتكار التنافسي والمسؤولية الخيرية يساوي 0.742 وهو ارتباط طردي (لأن إشارته موجبة) وهو ارتباط قوي (لأنه محصور بين 0.9 و 0.7)، أي هناك علاقة ارتباط طردي وقوي بين الإبداع والابتكار التنافسي والمسؤولية الخيرية عند مستوى ثقة مقدارها 95%
الجدول رقم (4-42): معامل الارتباط pearson بين المسؤولية الخيرية والسمعة

Pearson Correlation

		المسؤولية الخيرية	السمعة
المسؤولية الخيرية	Pearson Correlation	1	.967(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	750	750
السمعة	Pearson Correlation	.967(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	750	750

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الارتباط ل pearson بين السمعة والمسؤولية الخيرية الانسانية يساوي 0.967 وهو ارتباط طردي (لأن إشارته موجبة) وهو ارتباط قوي جدا (لأنه محصور بين 0.9 و 1)، أي هناك علاقة ارتباط طردي وقوي جدا بين السمعة والمسؤولية الخيرية الانسانية عند مستوى ثقة مقدارها 95%.

5- أداة جمع البيانات وقياس قيمة معامل الثبات

ألفا كرونباخ هو اختبار مناسب يستخدم لتقدير الثبات من خلال الاتساق الداخلي، عندما تكون درجة موثوقة كبيرة (أي متسقة)، ذلك يعني أن النتائج تؤدي إلى نتائج مماثلة عندما يعيد نفس الشخص إجراء الاستبيان، في ظل نفس الظروف، المقصود هنا بصدق الدراسة هو أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبانة ماوضع لقياسه فعلاً , ويقصد وضوح الإستبانة وفقراتها ومفرداتها ومفهومة لمن سوف يشملهم الإستبانة وكذلك تكون صالحة للتحليل الإحصائي، يعرف كارمينز و زيلر (1991) الثبات

على مقياس الدقة بأنها قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف. والثبات في اغلب حالاته هو معامل ارتباط، ويقصد بها مدى ارتباط قراءات نتائج القياس المتكررة. وفي كثير من الأبحاث التي يتم فيها استخدام أداة قياس لأول مرة، يتم تجربتها على أشخاص بعينهم ثم يعاد تجربتها على نفس الأشخاص مرة أخرى، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بين نتائج القياس في المرة الأولى مع مثلتها في المرة التالية. ومن البديهي أنه إن كانت الأداة ذات مصداقية عالية فإن نتائج المرات التالية ستكون متماثلة أو منطبقة مع نتائج القياس الأول. بالإضافة إلى ذلك فإن الثبات يعتمد على الاتساق الداخلي والذي يعني أن الأسئلة تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه. وهناك عدد من الطرق الإحصائية لقياس الثبات ومن أكثرها شيوعاً والتي يمكن من خلالها قياس الثبات هي طريقة كرونباخ الفيا Crunbach Alpha والتي تعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بصفة عامة. كما أن هناك طريقة تجزئة الاختبار إلى نصفين Split half method. وتعتبر طريقة كرونباخ هي الأكثر استخداماً إذا ما قورنت بالتجزئة إلى نصفين نظراً لأن طريقة كرونباخ تعتمد على التجزئة أكثر من جزء وبشكل متكرر وقياس الارتباطات بين تلك الأجزاء بدلاً من قياس الارتباط بين نصفين فقط. وبشكل عام فإن الحكم على الثبات يعتمد على مقدار معامل الارتباط الناتج من التحليل الإحصائي. وكثير من الباحثين يعتبرون أن معامل الارتباط الذي يتجاوز 0.8 كفيلاً بالميل حيال ثبات الأداة المستخدمة.

وللتأكد من ثبات الأداة وقدرتها على قياس متغيرات البحث، فقد تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي حيث بلغ (92.058%) وهي نسبة ممتازة يعتمد عليها في اعتماد نتائج البحث الحالي. ويلاحظ من قيم كرونباخ ألفا كما هو موضح في الجدول (4-43) بأن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة كانت ممتازة، وهي مناسبة لأغراض الدراسة.

جدول رقم (4-43): قيمة معامل الثبات: Statistiques de fiabilité

معامل كرونباخ ألفا	اسم المتغير	
% 91.76	المسؤولية الاقتصادية	1
% 94.83	المسؤولية القانونية	2
% 92.77	المسؤولية الأخلاقية	3
% 92.13	المسؤولية الخيرية	4
% 88.80	الميزة التنافسية	5
%92.058	المعدل العام لمعامل الثبات	

ونلاحظ قيم الفاكرونباخ أعلاه أن المعامل %92.058 مرتفع أي انه مناسب لأغراض هذا البحث العلمي

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$

المسؤولية الاقتصادية والميزة التنافسية

الفرضية H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية

الاقتصادية في اكتساب الجودة

جدول رقم (4-44): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$

المسؤولية الاقتصادية في اكتساب الجودة

Corrélations				
		المسؤولية الاقتصادية		الجودة
Rho de Spearman	المسؤولية الاقتصادية	Coefficient de corrélation	1,000	,831**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	750	750
	الجودة	Coefficient de corrélation	,831**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	750	750
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)				

بما أن sig أقل من 0.005 أي (0.000) إذن هناك ارتباط دال إحصائيا بين المسؤولية الاقتصادية والجودة أي نرفض الفرضية الصفرية H01 ونقبل الفرضية البديلة H11 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية الاقتصادية في اكتساب الجودة، وبما أن معامل الارتباط 0.831 ادن هناك ارتباط طردي أي كلما زادت المسؤولية الاقتصادية زادت من اكتساب الجودة.

الفرضية H02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية

الاقتصادية في اكتساب المرونة التنافسية

جدول رقم (4-45): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$

المسؤولية الاقتصادية في اكتساب المرونة التنافسية

Corrélations				
		المسؤولية الاقتصادية		المرونة التنافسية
Rho de Spearman	المسؤولية الاقتصادية	Coefficient de corrélation	1,000	,890**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	750	750
	المرونة التنافسية	Coefficient de corrélation	,890**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	750	750
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)				

بما أن sig أقل من 0.005 أي (0.000) إذن هناك ارتباط دال إحصائيا بين المسؤولية الاقتصادية والمرونة التنافسية أي نرفض الفرضية الصفرية H02 ونقبل الفرضية البديلة H12 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية الاقتصادية في اكتساب المرونة التنافسية، وبما أن معامل الارتباط 0.890 ادن هناك ارتباط طردي أي كلما زادت المسؤولية الاقتصادية زادت من اكتساب المرونة التنافسية.

الفرضية H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولة الاقتصادية في اكتساب الابتكار والابداع التنافسي

جدول رقم (4-46): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولة الاقتصادية في اكتساب الابتكار والابداع التنافسي

Corrélations				
		المسؤولة الاقتصادية		الابتكار والابداع التنافسي
Rho de Spearman	المسؤولة الاقتصادية	Coefficient de corrélation	1,000	840**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	750	750
	الابتكار والابداع التنافسية	Coefficient de corrélation	,840**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	750	750
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				

بما أن sig أقل من 0.005 أي (0.000) إذن هناك ارتباط دال إحصائياً بين المسؤولة الاقتصادية والابتكار والابداع التنافسي أي نرفض الفرضية الصفرية H03 ونقبل الفرضية البديلة H13 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولة الاقتصادية في اكتساب الابتكار والإبداع التنافسي، وبما أن معامل الارتباط 0.84 إذن هناك ارتباط طردي أي كلما زادت المسؤولة الاقتصادية زادت من اكتساب الابتكار والإبداع التنافسي.

الفرضية H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) المسؤولية الاقتصادية في اكتساب السمعة والصورة الذهنية

جدول رقم (4-47): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) المسؤولية الاقتصادية في اكتساب السمعة والصورة الذهنية

Corrélations				
		المسؤولية الاقتصادية		السمعة
Rho de Spearman	المسؤولية الاقتصادية	Coefficient de corrélation	1,000	,810**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	750	750
	السمعة	Coefficient de corrélation	,810**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	750	750
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				

بما أن sig أقل من 0.005 أي (0.000) إذن هناك ارتباط دال إحصائيا بين المسؤولية الاقتصادية والسمعة والصورة الذهنية للمؤسسة أي نرفض الفرضية الصفرية H04 ونقبل الفرضية البديلة H14 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) المسؤولية الاقتصادية في اكتساب السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة لدى المستهلك، وبما أن معامل الارتباط 0.810 إذن هناك ارتباط طردي أي كلما زادت المسؤولية الاقتصادية زادت من اكتساب سمعة جيدة للمؤسسة وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة للمستهلك .

وبهذا نستنتج بعدم صحة فرضية عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) للمسؤولية الاقتصادية على الميزة التنافسية بحيث أن الشركة إذا ما التزمت بمسؤولياتها الاقتصادية في تقديم خدمات تستجيب لتطلعات العملاء وتغطية الشبكة لكافة الوطن وتقديم خدمات متطورة وجذابة مقارنة بالمنافسين وبنزاهة وذات جودة عالية وبأسعار مناسبة حتما سيعزز من سمعة المؤسسة لدى المتعاملين بل ويؤدي الى وفائهم الدائم لها وبهذا يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفرضية الرئيسية الثانية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية القانونية والميزة التنافسية

الفرضية H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية القانونية في اكتساب الجودة

جدول رقم (4-48): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية القانونية في اكتساب الجودة

Corrélations				
			المسؤولية القانونية	الجودة
Rho de Spearman	المسؤولية القانونية	Coefficient de corrélation	1,000	,845**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	750	750
	الجودة	Coefficient de corrélation	,845**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	750	750

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

بما أن sig أقل من 0.005 أي (0.000) إذن هناك ارتباط دال إحصائياً بين المسؤولية القانونية والجودة أي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_{11} أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية القانونية في اكتساب الجودة، وبما أن معامل الارتباط 0.845 ادن هناك ارتباط طردي أي كلما زادت المسؤولية القانونية زادت من اكتساب الجودة.

الفرضية H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية القانونية في اكتساب المرونة التنافسية

جدول رقم (4-49) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية القانونية في اكتساب المرونة التنافسية

Corrélations				
		المسؤولية القانونية		المرونة التنافسية
Rho de Spearman	المسؤولية القانونية	Coefficient de corrélation	1,000	,870**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	750	750
	المرونة التنافسية	Coefficient de corrélation	,870**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	750	750
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)				

بما أن sig أقل من 0.005 أي (0.000) إذن هناك ارتباط دال إحصائيا بين المسؤولية القانونية والمرونة التنافسية أي نرفض الفرضية الصفرية H02 ونقبل الفرضية البديلة H12 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية القانونية في اكتساب المرونة التنافسية، وبما أن معامل الارتباط 0.870 ادن هناك ارتباط طردي أي كلما زادت المسؤولية القانونية زادت من اكتساب المرونة التنافسية.

الفرضية H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية القانونية في اكتساب الابتكار والإبداع التنافسي

جدول رقم (4-50): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية القانونية في اكتساب الابتكار والإبداع التنافسي

Corrélations				
		المسؤولية القانونية		الابتكار والإبداع التنافسي
Rho de Spearman	المسؤولية القانونية	Coefficient de corrélation	1,000	,850**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	750	750
	الابتكار والإبداع التنافسي	Coefficient de corrélation	,850**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	750	750
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				

بما أن sig أقل من 0.005 أي (0.000) إذن هناك ارتباط دال إحصائياً بين المسؤولية القانونية والابتكار والإبداع التنافسي أي نرفض الفرضية الصفرية H03 ونقبل الفرضية البديلة H13 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية القانونية في اكتساب الابتكار والإبداع التنافسي، وبما أن معامل الارتباط 0.85 إذن هناك ارتباط طردي أي كلما زادت المسؤولية القانونية زادت من اكتساب الابتكار والإبداع التنافسي.

الفرضية H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية القانونية في اكتساب السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة لدى المستهلك

جدول رقم (4-51): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية القانونية في اكتساب السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة لدى المستهلك

Corrélations				
		المسؤولية القانونية		السمعة
Rho de Spearman	المسؤولية القانونية	Coefficient de corrélation	1,000	,820**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	750	750
	السمعة	Coefficient de corrélation	,820**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	750	750

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

بما أن sig أقل من 0.005 أي (0.000) إذن هناك ارتباط دال إحصائياً بين المسؤولية القانونية والسمعة والصورة الذهنية للمؤسسة أي نرفض الفرضية الصفرية H04 ونقبل الفرضية البديلة H14 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية القانونية في اكتساب السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة لدى المستهلك، وبما أن معامل الارتباط 0.820 إذن هناك ارتباط طردي أي كلما زادت المسؤولية القانونية زادت من اكتساب سمعة جيدة للمؤسسة وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة للمستهلك

وبهذا نستنتج بعدم صحة فرضية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ للمسؤولية القانونية على الميزة التنافسية بحيث أن الشركة إذا ما التزمت بكل مسؤولياتها القانونية كتقديم خدمات تتوافق مع القوانين وتشريعات الدولة وحفظ حقوق المتعامل وتعويضه في حالة حدوث أخطاء من طرف المؤسسة وأيضاً مراعاة المؤسسة في اختيار مواقع أجهزة شبكاتنا بحيث لا تضر بالمواطن ولا البيئة وغيرها من المسؤوليات القانونية هذا يؤدي تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الرئيسية الثالثة H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية الأخلاقية والميزة التنافسية

الفرضية H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية الأخلاقية في اكتساب الجودة

جدول رقم (4-52): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية الأخلاقية في اكتساب الجودة

Corrélations				
		المسؤولية الأخلاقية		الجودة
Rho de Spearman	المسؤولية الأخلاقية	Coefficient de corrélation	1,000	,861**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	750	750
	الجودة	Coefficient de corrélation	,861**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	750	750

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

بما أن sig أقل من 0.005 أي (0.000) إذن هناك ارتباط دال إحصائياً بين المسؤولية الأخلاقية والجودة أي نرفض الفرضية الصفرية H01 ونقبل الفرضية البديلة H11 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية الأخلاقية في اكتساب الجودة، وبما أن معامل الارتباط 0.861 ادن هناك ارتباط طردي أي كلما زادت المسؤولية الأخلاقية زادت من اكتساب الجودة.

الفرضية H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) المسؤولية الأخلاقية في اكتساب المرونة التنافسية

جدول رقم (4-53): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$)

المسؤولية الأخلاقية في اكتساب المرونة التنافسية

Corrélations				
		المسؤولية الأخلاقية		المرونة التنافسية
Rho de Spearman	المسؤولية الأخلاقية	Coefficient de corrélation	1,000	,840**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	750	750
	المرونة التنافسية	Coefficient de corrélation	,840**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	750	750
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)				

بما أن sig أقل من 0.005 أي (0.000) إذن هناك ارتباط دال إحصائيا بين المسؤولية الأخلاقية والمرونة التنافسية أي نرفض الفرضية الصفرية H02 ونقبل الفرضية البديلة H12 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) المسؤولية الأخلاقية في اكتساب المرونة التنافسية، وبما أن معامل الارتباط 0.840 ادن هناك ارتباط طردي أي كلما زادت المسؤولية الأخلاقية زادت من اكتساب المرونة التنافسية.

الفرضية **H03**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) المسؤولية

الأخلاقية في اكتساب الابتكار والإبداع التنافسي

جدول رقم (4-54): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$)

المسؤولية الأخلاقية في اكتساب الابتكار والإبداع التنافسي

Corrélations				
		المسؤولية الأخلاقية		الابتكار والإبداع التنافسي
Rho de Spearman	المسؤولية الأخلاقية	Coefficient de corrélation	1,000	,880**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	750	750
	الابتكار والإبداع التنافسية	Coefficient de corrélation	,880**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	750	750
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				

بما أن sig أقل من 0.005 أي (0.000) إذن هناك ارتباط دال إحصائياً بين المسؤولية الأخلاقية والابتكار والإبداع التنافسي أي نرفض الفرضية الصفرية H03 ونقبل الفرضية البديلة H13 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) المسؤولية الأخلاقية في اكتساب الابتكار والإبداع التنافسي، وبما أن معامل الارتباط 0.880 إذن هناك ارتباط طردي أي كلما زادت المسؤولية الأخلاقية زادت من اكتساب الابتكار والإبداع التنافسي.

الفرضية H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية الأخلاقية في اكتساب السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة لدى المستهلك

جدول رقم (4-55): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية الأخلاقية في اكتساب السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة لدى المستهلك

Corrélations				
		المسؤولية الأخلاقية		السمعة
Rho de Spearman	المسؤولية الأخلاقية	Coefficient de corrélation	1,000	,920**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	750	750
	السمعة	Coefficient de corrélation	,920**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	750	750

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

بما أن sig أقل من 0.005 أي (0.000) إذن هناك ارتباط دال إحصائياً بين المسؤولية الأخلاقية والسمعة والصورة الذهنية للمؤسسة أي نرفض الفرضية الصفرية H04 ونقبل الفرضية البديلة H14 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية الأخلاقية في اكتساب السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة لدى المستهلك، وبما أن معامل الارتباط 0.920 إذن هناك ارتباط طردي أي كلما زادت المسؤولية الأخلاقية زادت من اكتساب سمعة جيدة للمؤسسة وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة للمستهلك .

وبهذا نستنتج بعدم صحة فرضية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ للمسؤولية الأخلاقية على الميزة التنافسية بحيث أن المؤسسة إذا ما التزمت بكامل مسؤولياتها الأخلاقية اتجاه العملاء كمراعاتها المبادئ الأخلاقية في تعاملها مع العملاء و تكون خدماتها تتوافق مع عادات وتقاليد المجتمع وأيضاً تقديم اعلانات غير مضللة مع التزامها بقواعد المنافسة الشريفة مع المنافسين حتما سيرسخ صورة ذهنية ايجابية ادى العملاء وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

الفرضية الرئيسية الرابعة H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$

المسؤولية الخيرية والإنسانية والميزة التنافسية

الفرضية H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية الخيرية

في اكتساب الجودة

جدول رقم (4-56): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$

المسؤولية الخيرية في اكتساب الجودة

Corrélations				
			المسؤولية الخيرية	الجودة
Rho de Spearman	المسؤولية الخيرية	Coefficient de corrélation	1,000	,895**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	750	750
	الجودة	Coefficient de corrélation	,895**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	750	750
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)				

بما أن sig أقل من 0.005 أي (0.000) إذن هناك ارتباط دال إحصائياً بين المسؤولية الخيرية والجودة أي نرفض الفرضية الصفرية H01 ونقبل الفرضية البديلة H11 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية الخيرية في اكتساب الجودة، وبما أن معامل الارتباط 0.895 ادن هناك ارتباط طردي أي كلما زادت المسؤولية الخيرية زادت من اكتساب الجودة.

الفرضية H02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية الخيرية والإنسانية في اكتساب المرونة التنافسية

جدول رقم (4-57): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية الخيرية والإنسانية في اكتساب المرونة التنافسية

Corrélations				
			المسؤولية الخيرية	المرونة التنافسية
Rho de Spearman	المسؤولية الخيرية	Coefficient de corrélation	1,000	,830**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	750	750
	المرونة التنافسية	Coefficient de corrélation	,830**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	750	750
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)				

بما أن sig أقل من 0.005 أي (0.000) إذن هناك ارتباط دال إحصائياً بين المسؤولية الخيرية والإنسانية والمرونة التنافسية أي نرفض الفرضية الصفرية H02 ونقبل الفرضية البديلة H12 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ المسؤولية الخيرية والإنسانية في اكتساب المرونة التنافسية، وبما أن معامل الارتباط 0.830 ادن هناك ارتباط طردي أي كلما زادت المسؤولية الخيرية زادت من اكتساب المرونة التنافسية.

الفرضية H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) المسؤولية الخيرية والإنسانية في اكتساب الابتكار والإبداع التنافسي

جدول رقم (4-58): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$)

المسؤولية الخيرية والإنسانية في اكتساب الابتكار والإبداع التنافسي

Corrélations				
		المسؤولية الخيرية		الابتكار والإبداع التنافسي
Rho de Spearman	المسؤولية الخيرية	Coefficient de corrélation	1,000	,810**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	750	750
	الابتكار والإبداع التنافسية	Coefficient de corrélation	,810**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	750	750

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

بما أن sig أقل من 0.005 أي (0.000) إذن هناك ارتباط دال إحصائياً بين المسؤولية الخيرية

والإنسانية والابتكار والإبداع التنافسي أي نرفض الفرضية الصفرية H03 ونقبل الفرضية البديلة

H13 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) المسؤولية الخيرية والإنسانية

في اكتساب الابتكار والإبداع التنافسي، وبما أن معامل الارتباط 0.810 إذن هناك ارتباط طردي أي

كلما زادت المسؤولية الخيرية والإنسانية زادت من اكتساب الابتكار والإبداع التنافسي.

الفرضية H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) المسؤولية الخيرية والإنسانية في اكتساب السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة لدى المستهلك

جدول رقم (4-59): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) المسؤولية الخيرية والإنسانية في اكتساب السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة لدى المستهلك

Corrélations				
			المسؤولية الخيرية	السمعة
Rho de Spearman	المسؤولية الخيرية	Coefficient de corrélation	1,000	,930**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	750	750
	السمعة	Coefficient de corrélation	,930**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	750	750

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

بما أن sig أقل من 0.005 أي (0.000) إذن هناك ارتباط دال إحصائياً بين المسؤولية الخيرية والإنسانية والسمعة والصورة الذهنية للمؤسسة أي نرفض الفرضية الصفرية H04 ونقبل الفرضية البديلة H14 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) المسؤولية الخيرية والإنسانية في اكتساب السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة لدى المستهلك، وبما أن معامل الارتباط 0.930 إذن هناك ارتباط طردي أي كلما زادت المسؤولية الخيرية زادت من اكتساب سمعة جيدة للمؤسسة وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة للمستهلك.

وبهذا نستنتج بعدم صحة فرضية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) للمسؤولية الخيرية على الميزة التنافسية بحيث أن المؤسسة إذا ما تميزت بالمسؤولية الخيرية والإنسانية لدى المجتمع كتقديم تبرعات مالية خيرية للمؤسسات الخيرية وقيامها كذلك برعاية الأنشطة الثقافية والرياضية وسعيها في مكافحة الفقر والبطالة والمخدرات ومساهمتها في تدعيم القطاع الصحي (شراء سيارات الاسعاف، القيام حملات التبرع بالدم ..) كذلك تدعيم المؤسسة لذوي الاحتياجات الخاصة ومنحهم فرص في التوظيف كل هذا يساهم في تحسين صورة وسمعة المؤسسة لدى العملاء الذي يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

خلاصة فصل الرابع:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من العناصر الأساسية في نجاح أي مؤسسة لأنها تعكس ثقافتها، وكذلك اكتساب ثقة المجتمع الذي تعمل في خدمته، فالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية سوف يقود تحسين الصورة الذهنية لدى المجتمع، حيث إن عدم الالتزام سوف يؤثر بشكل مباشر على سمعة المؤسسة، ولتحقيق ذلك لابد من التزام الإدارة والعاملين بالقواعد المسؤولية الاجتماعية للحد من الممارسات التي تهدد مستقبل المؤسسة في النمو والبقاء والاستمرار.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

يُعدُّ موضوع المسؤولية الاجتماعية من الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً في الدول المتقدمة منذ فترة طويلة، وأدخلته ضمن خططها وقامت بحملات توعية واسعة من أجل حث المؤسسات على تبني هذه المسؤولية والإنفاق على هذا الجانب ومساعدة الحكومة في حل مشكلات المجتمع. كما تعد المسؤولية الاجتماعية قراراً استراتيجياً تتبناه المؤسسة ويتم تنفيذه وتفعيله بأنشطتها المختلفة، وقد أدركت المؤسسات الريادية أنها غير معزولة عن المجتمع، وتنبهت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية، مثل الاهتمام بالمجتمع والبيئة، لهذا تعتبر مؤسسة موبيليس المسؤولية الاجتماعية ذات أهمية ودور كبير في تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها، فدوام مسؤوليتها الاجتماعية يساهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى عملائها وبالتالي الوفاء والولاء لعلامتها. لهذا هدفت الدراسة الى تقصى دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية) على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها التالية (الجودة، المرونة، الابداع والابتكار، السمعة)، وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة والمتعلقة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة النافسية لقد خلصت الدراسة إلى تثبيت وصحة كل الفرضيات، وعموما فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية) على تحقيق الميزة التنافسية (الجودة، المرونة، الابداع والابتكار، السمعة)، في مؤسسة موبيليس. وهذه نتيجة طبيعية ولم تكن مفاجئة، إذ أن مفتاح البقاء والاستمرار والتميز يعتمد بالضرورة على ما تقدمه المؤسسة المتميزة من أعمال، وإسهامات خيرية يضمن لها السبيل في كسب صورته ذهنية ايجابية في أعين من تتعامل معهم من أصحاب المصلحة والتي تؤدي الى النجاح والتميز.

2- أظهرت النتائج الدراسة أنه يوجد دور للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس، ويبرز هذا الدور من خلال التزام المؤسسة المستمر بالممارسات الأخلاقية والإنسانية والاجتماعية.

3- أظهرت النتائج التأثير الايجابي لإتباع المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية) في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة وانعكاس هذا الأداء الايجابي على بناء وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، غير ان مؤسسة موبيليس لا تتخذها كإستراتيجية تنافسية، فهي تهتم بالمسؤولية الاجتماعية تحت ضغط الضوابط والتشريعات الحكومية التي سنتها السلطات الجزائرية، وكحتمية أملتها طبيعة نشاطاتها.

4- كما اتضح من نتائج الدراسة ان هناك اهتماماً من قبل مؤسسة موبيليس بالمسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع المحلي، حيث تبين أنها تراعي قواعد السلوك العام في المجتمع، وان حرصها على توطيد علاقتها مع المجتمع المحلي ودعمها للأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية لمؤسسات المجتمع المدني، عزز قدراتها التنافسية وحسن من صورتها الذهنية الايجابية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة معظم الدراسات السابقة.

5- اتضح من نتائج الدراسة أن هناك اهتمام عالي من قبل مؤسسة الاتصالات الجزائرية موبيليس بالمسؤولية الاجتماعية، وهذا ما أفصحت عنه نتائج الدراسة التي بينت تقارب المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين، حيث تبين أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد المسؤولية الاجتماعية بلغت (3.913)، وقد جاءت هذه النتيجة منسجمة مع ثقافة مؤسسة موبيليس اتجاه المسؤولية الاجتماعية كما يظهر ذلك في جدول رقم (4-12) وهذا يدل على الوعي المتزايد لدى المؤسسة لأهمية المسؤولية الاجتماعية، في ظل المنافسة الشديدة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة معظم الدراسات السابقة.

6- عدم نشر وسائل الإعلام للمساهمات التي تقوم بها مؤسسة موبيليس أو أي مؤسسة جزائرية في المسؤولية الاجتماعية أدى إلى إعطاء انطباع داخل المجتمع الجزائري بأن المؤسسات الجزائرية لا تقوم بدورها في هذا المجال الحيوي والخدمي.

التوصيات:

1- ضرورة قيام مؤسسة موبيليس بمضاعفة اهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية، لا سيما في ظل تنامي متطلبات المجتمع المحلي وحاجاته، التي أصبحت تشكل التزاما أخلاقيا وقانونيا يقع على عاتق المؤسسات، كذلك الحرص على توطيد علاقتها بهذا المجتمع وزيادة دعمها للمجتمع المدني وللأنشطة الاجتماعية، وزيادة مساهمتها في إنشاء مراكز تعليمية وترفيهية وصحية. لان ذلك يعزز رضا ووفاء العملاء.

2- ضرورة قيام مؤسسة موبيليس بإظهار ما تقوم به من أنشطة ومشاريع خيرية واجتماعية، وذلك من خلال عقد مؤتمرات وورشات عمل كوسيلة للاتصال مع الزبائن، والاستماع إلى آرائهم، لان أنشطة المسؤوليات الاجتماعية يجب أن تنسجم مع ما يتوافق وحاجات المجتمع.

3- ضرورة إنشاء إدارة مستقلة في الهيكل التنظيمي متخصصة بإدارة المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية لمؤسسة، من أجل تركيز الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ويمكن أن ترتبط هذه الإدارة بالوحدات الرقابية، على أن يكون من مهامها إدامة التواصل مع المجتمع المدني لاسيما في ظل زيادة حدة التنافس بين المؤسسات فيما يخص أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وما يمكن أن يؤثر ذلك على الصورة الذهنية لاسم وعلامة المؤسسة.

4- ضرورة تنويع وتوسيع الممارسات والنشاطات الاجتماعية التي تقوم بها مؤسسة موبيليس ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية الشاملة والتي تحقق رضا وولاء أصحاب المصالح كتشييد الطرقات والمدارس والسكنات والمستشفيات.

5- على المؤسسة الا يكون موقفها اتجاه تنمية العلاقة مع المجتمع المحلي بالتزامها بالمسؤولية الاجتماعية على أنها تكاليف إضافية لا داعي لها، بل عليها أن تدرك وتعي جيداً بأنها تعيش ضمن بيئة محيطة بها وهو المجتمع المحلي تستفيد منه وتحقق أهدافها من خلاله، وبالتالي عليها أن تأخذ خطوات جدية لرفع مستوى تنمية علاقتها مع المجتمع المحلي، من خلال الاهتمام بمشكلاته وقضاياه الاجتماعية كالحد من الفقر والبطالة وحماية البيئة مما يؤثر ايجابياً على نظرة المجتمع نحو المؤسسة وتحسين صورتها الذهنية وبالتالي تحقيق التميز عن المنافسين

6- إعادة تأهيل المواصفة القياسية للمؤسسة وبما يؤدي إلى اعتماد معايير جودة عالية وحديثة تأخذ بالحسبان التطورات العلمية والتقنية الحديثة، والقيام بنشر هذه المعلومات عبر وسائل الإعلام المرئية والمسموعة، حيث سيسمح هذا الإجراء من تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

1. إبراهيم مراد الدعمة ومazan حسن الباشا "أساسي اتفي علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS"، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن 2013 .
2. أبو جليل، محمد منصور، ، إدارة علاقات العملاء: المفاهيم، الأصول، التطبيقات، دار الغاية، صويلح: الأردن. 2015.
3. أبو جليل، محمد منصور، إدارة علاقات العملاء: المفاهيم، الأصول، التطبيقات، دار الغاية، صويلح: الأردن. 2005.
4. أحمد كامل حجازي، تقييم الأثر البيئي، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، المجلد الثاني، ط2، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2006.
5. أمين السيد احمد لطفي ، المراجعة البيئية ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.
6. أوكيل محمد سعيد ، إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي ،الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1994 .
7. إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
8. بغداد كربالي ، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية ، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير والتجارة ، _جامعة وهران – الجزائر، 2005.
9. بورحلة علاال، "تحليل المنظمات"، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
10. تامر ياسر البكري، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2001.
11. ثابت عبد الرحمان الإدريسي، جمال الدين محمد المرسي: التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
12. ثابت عبد الرحمن إدريس ، كفاءة و جودة الخدمات اللوجيستية ، الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2006.
13. ثابت عبد الرحمن إدريس ، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية ، الدار الجامعية ، 2002-2003.
14. جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002.
15. جواد شوقي ناجي، إدارة الأعمال : منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن، 2000.

16. حداد، شفيق وسويدان، نظام التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد، عمان: الأردن. 2006.
17. حسام الدين، محمد: المسؤولية الاجتماعية للصحافة، ط1،: الدار المصرية للطباعة. القاهرة. 2003.
18. حنفي ع، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر. 2000.
19. الخضر ع، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، سوريا. 1997.
20. خليل ن.م، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية، مصر. 1995.
21. دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 2001.
22. رعد حسن الصحن ، إدارة الإبداع و الابتكار ، سوريا : دار الرضا للنشر ، 2000.
23. روبرت بيتس؛ ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء المزايا التنافسية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008.
24. زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
25. سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، دار الكتب، الإسكندرية، 2001.
26. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة. 2001.
27. سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي ، إدارة الإبداع و الابتكار ، الاردن : دار كنوز المعرفة ، 2006.
28. سويدان نظام، وحداد شفيق، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2006.
29. سويدان نظام، وحداد شفيق، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
30. سيد خطاب ع، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، مصر. 1985.
31. شارلز وجارث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية الجزء الأول " مدخل متكامل"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001.
32. شهيب م.ع، الاستراتيجيات وسياسات الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر. 1978.

33. طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
34. طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008.
35. طاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري ، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر ، عمان الطبعة الثانية، 2008.
36. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعالة الأساسيات و التطبيق، القاهرة، المتحدة بالإعلان، ط09، 1999.
37. طلعت أسعد عبد الحميد، الموسوعة الإقتصادية، دار الفكر العربي، مصر، 1996.
38. العارف نادية، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر. 2000.
39. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط01، 1999.
40. عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.
41. عبد المحسن ت، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر. 1996.
42. الغالي ، طاهر محسن والعامري ، صالح مهدي ، " المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال : الاعمال والمجتمع " ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، 2005.
43. فاطمة عبد الكاظم الربيعي، برامج العلاقات العامة وإستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة، مجلة الباحث الإعلامي، كلية الإعلام، جامعة بغداد، العدد 8، آذار 2010.
44. فرج محمد سمير، الابتكار والتجديد في الإدارة العربية، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.
45. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
46. فريد فهمي زيارة، "مدخل معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
47. محسن أحمد الخضيرى: صناعة المزايبا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004.
48. محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007.

49. محمد عباس بدوي ، المحاسبة عن التأثيرات البيئية و المسؤولية الاجتماعية للمشروع ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2000.
50. محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية (منظور الميزة الإستراتيجية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
51. محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية، تونس 2001.
52. محمود جاسم الصمدي، رشا محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
53. مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال. - الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
54. مصطفى احمد سيد، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية القيادة الإبداعية)، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006.
55. مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
56. المغربي ع، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر. 1999.
57. المغربي كامل، الإدارة والبيئة والسياسة العامة، مكتبة بغداد للنشر والتوزيع، عمان، 1994.
58. منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشركات وآفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2016.
59. ناجي معلا، "بحوث التسويق"، مدخل منهجي تحليلي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 2002.
60. نجم عبود ، اخلاقيات الادارة في عالم متغير ، الطبعة الاولى ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، سلسلة بحوث ودراسات ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية، 2000.
61. نجم عبود نجم ، ادارة الابتكار : المفاهيم والخصائص و التجارب الحديثة ، دار وائل للنشر ،الأردن ، 2003.
62. نجم عبود نجم، أخلاقيات علم الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث و دراسات)، بدون رقم الطبعة، مصر، 2006.

63. نعيم حافظ أبو جمعة: التسويق الابتكاري مفاهيم وقضايا أساسية، دار القاسم للنشر دبي، الطبعة الأولى، 1999.

64. هاشم فوزي العبادي، خليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات : منظور إستراتيجي، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001.

65. هشام حريز، بوشمال عبد الرحمن، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الناشر مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الاولى، الاسكندرية، 2014.

المجلات:

66. أحمد عبد الكريم عبد الرحمن، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: مجالاتها، معوقات الوفاء بها (دراسة ميدانية)"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 11، العدد 2، عمان الأردن، 1997.

67. أم كلثوم جماعي جامعة طاهري محمد بشار، د. فواز واضح المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، أثر المسؤولية الاجتماعية في الممارسات التسويقية لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة موبيليس، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الخامس/العدد الثاني ديسمبر 2018.

68. البكري ثامر ياسر / أبي سعيد الديوهجي "ادراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بالعراق " المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مجلد 21، عدد يونيو، 2001.

69. بن ندير نصر الدين، الابداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة سعد دحلب البليدة، العدد 04، ديسمبر 2010.

70. التركستاني حبيب الله محمد، تطبيق المفهوم الاجتماعي للتسويق في الجمعيات الخيرية بالسعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد الأول. الرياض، السعودية، 1996

71. التويجري محمد، المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة ، العدد 2، القاهرة ، جمهورية مصر العربية. 1998.

72. حارس كريم العاني، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية، المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-2005/03/16.

73. حريم حسين ، نظرة المديرين للمسؤولية الاجتماعية ومدى مساهمة منظماتهم في تحملها بحث ميداني في عينة من المنظمات الصناعية الاستخراجية بالأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد الثامن ، العدد الثاني ، عمان ، الاردن،2005.
74. حسين الاسرح،المسؤولية الاجتماعية للشركات،مجلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية تصدر عن المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد90، فبراير 2010.
75. الحوري، فالخ عبد القادر، والزيادات، ممدوح، وعبابنه، هايل ، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المنعقد في نيسان، 2009.
76. الديوهجي أبي البكري، ثامر ياسر: إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، حزيران، 2001.
77. زكية مقري، نعيمة يجاوي، دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة موازنة بين النظامين الإسلامي والوطني، الملتقى الدولي الاول حول: الاقتصاد الإسلام الواقع ورهانات المستقبل، جامعة غرداية، الجزائر.يومي 23-24/2/2011،
78. سرمد كوكب الجميل ، المسؤولية الاجتماعية للاستثمار الأجنبي، مجلة علم إنسانية ، العدد 18 ، فبراير جامعة الموصل، الموصل- العراق 2005.
79. سناء عبد الرحيم سعيد وعبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 83، محافظة البصر، 2010.
80. شافية قري، حمودي حاج صحراوي، دور المسؤولية الاجتماعية في دعم سمعة المؤسسة، دراسة تحليلية من وجهة نظر إطارات مؤسسة روية للعصائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 16، 2016.
81. صالح العصفور، التقييم البيئي للمشاريع، مجلة جسر التنمية، العدد 43، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2005.

82. طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، مجلة البحوث المعاصرة، مجلد 11، العدد 2، 1997.
83. العامري صالح مهدي و التميمي ، شذى احمد علوان ، " المرتكزات الاخلاقية في قرارات ادارة الانتاج والعمليات ومؤشرات قياسها " ، مجلة افاق اقتصادية ، العدد (92) ، العراق ، 2002 .
84. عبد الرحمن أحمد عبد الكريم، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بحالاتها معوقات الوفاء بها دراسة ميدانية تطبيقية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مجلد 11، عدد 2، 1997.
85. عزمي محمد بكر " دور الشركات المساهمة في الأنشطة الاجتماعية بسلطنة عمان دراسة ميدانية " الإداري ، معهد الإدارة العامة ، سلطنة عمان ، عدد 66 ، سبتمبر ، 1996.
86. علام محمد نبيل،، حدود المسؤولية الاجتماعية، إطار فكري لمراجعة الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال في دول العالم النامي، مجلة الإدارة العامة، العدد 72، الرياض. 1991.
87. علام نبيل محمد، اخضاع تكاليف الأداء الاجتماعي على مستوى المنظمة للقياس الفعلي، مجلة الإداري، العدد 74، مسقط، 1998.
88. عوده أحمد بني أحمد ، وليد مجلي عواوده ، العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد(33) ، العدد (4)، 2011.
89. غالب محمد البستنجي ، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في إكتساب الميزة التنافسية في الشركات 32. الصناعية الأردنية ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة الإمام بن سعود ، السعودية ، العدد التاسع ، 2011.
90. الغالي طاهر محسن ومحمد حسين منهل ، " الاداء الاجتماعي الداخلي وعلاقته بدوران العمل : دراسة ميدانية في شركة نفط الجنوب والشركة العامة للحديد والصلب في العراق " ، مجلة البحوث اليرموك ، المجلد (20) ، العدد (1) ، العراق ، 2004 .
91. الغدير عمر راشد وحداد، شفيق إبراهيم، مدى إدراك العاملين في البنوك التجارية لأنشطة التسويق الاجتماعي / دراسة ميدانية على البنوك التجارية في الأردن ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 8، العدد الأول، عمان، الأردن، 2005.

92. فايز جمعة النجار، نازم محمود أحمد الملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية جامعة جدارا الأردن ، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
93. فؤاد نجيب الشيخ ، ثقافة الابتكار في منشآت الاعمال الصغيرة في الاردن ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 24 ، العدد 1 مصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2004.
94. القرشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية،مجلة علوم إنسانية،العدد 27،السنة الخامسة،قسم علوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر،2008.
95. محمد حسين الوادي ، علي الفلاح الزعي ، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأدات لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد الرابع ، العدد 8 ، 2011.
96. محمد فلاق،جامعة حسيبة بن بوعلي.شلف.الجزائر، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال الجزائرية.شركات الاتصالات الخلووية جيزي،موبيليس، أريدو،أنودجا"،مجلة الباحث الاقتصادي،العدد 2/2014.
97. مصطفى أحمد سيد، «إعادة البناء كمدخل تنافسي» [في]: أخبار الإدارة: فصلية/المنظمة العربية للتنمية الإدارية.. العدد 16 (سبتمبر)، 1996.
98. مصطفى محمد، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.2003.
99. مولاي لخضر عبد الرزاق و بوزيد سايح ، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي: الاقتصاد الإسلامي: الواقع والرهانات ، جامعة غرداية - الجزائر، فيفري 2011.
100. النادي فتحي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة في الدول النامية ودورها في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين (حالة عملية من مصر)، الإدارة، مجلة إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد 45، العدد الثالث، يناير، 2008.
101. نihal المغربل، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر، منشورات المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم 138، مصر، سبتمبر 2008.
102. هبة نصار، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال الخاص: دراسة استطلاعية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية بجامعة القاهرة، العدد 14، 2000.

103. وليد عبدمولاه، المسؤولية الاجتماعية ومساهمة القطاع الخاص في التنمية، مجلة سلسلة الخبراء المعهد العربي للتخطيط بالكويت العدد 47، الكويت، 2013.
104. وهيبه داسي، دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية ، مجلة الباحث ، عدد 11 ، 2012.
- الملتقيات:**
105. أعمار عزراوي وسايح بوزيد، دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية في إرساء الثقافة البيئية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.
106. بلعيا خديجة ، مغموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في إكتساب الميزة التنافسية في منظمات الأعمال ، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف 2010.
107. حارس كريم العاني، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الإجتماعي للمؤسسات الصناعية، المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-16/03/2005.
108. حسن الزعبي، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول "اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003.
109. حسين ليث سعدالله، والجميل، ريم سعد، (2009)، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل دراسة لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المنعقد في 17.18.19 نيسان 2009.
110. الحوري، فالخ عبد القادر، والزيادات، ممدوح، وعبابنه، هايل ، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية"، بحث مقدم إلى

- المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المنعقد في نيسان، 2009.
111. رضا إبراهيم صالح، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية تحت عنوان "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، في الفترة من 1-4 نوفمبر 2009.
112. زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الإقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2010.
113. زكية مقري، نعيمة يحياوي، دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة موازنة بين النظامين الإسلامي والوطني، الملتقى الدولي الاول حول: الاقتصاد الإسلام الواقع ورهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي غرداية، يومي 23-24/2/2011.
114. صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، 23-25 مارس بيروت. 2009.
115. الطائي، حميد، إطار مفاهيمي لأخلاقيات التسويق والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الخدمية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية من 17-19 إبريل 2006.
116. الطراونة، خالد، وأبو جليل، محمد منصور، ، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي)، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لكلية إدارة الأعمال -جامعة مؤتة - الأردن، بعنوان: " الفرص الإدارية والاقتصادية في بيئة الأعمال التنظيمية " للفترة من 23- 25 نيسان 2013.
117. عاشور مزريق ود. نعيمة قويدري، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات

- الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
118. عبد الرحمان العايب، الشريف بقة، التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر، بحوث وأوراق عمل المؤتمر الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، الجزائر، 2008.
119. عبد الرحمان العايب، عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة : حالة قطاع صناعة الاسمنت بالجزائر، الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، أيام 10-11/11/2009.
120. عبدالله بن محمد آل توم، دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسات الخيرية والحفاظ عليها، ورقة عمل مقدمة للقاء السنوي الخامس الذي تنظمه جمعية البر في المنطقة الشرقية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1425هـ، 2004.
121. علي ثجيل، أ.سليمة طبايية، "دور التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين-"، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
122. غسان عيسى العمري، المعضلات الأخلاقية وأثرها في تراجع أهداف الشركات متعددة الجنسيات، المؤتمر الدولي حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، 10-11/11/2009.
123. محمد متولي دكروري، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ضوء المبادرات الدولية، ادارة الدعم وفعاليات العدالة الاجتماعية، المؤتمر السنوي الثالث عشر، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2008.
124. مديحة نجوش، عمر جنينة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الوطني الأول حول: آفاق التنمية المستدامة في الجزائر ومتطلبات التأهيل البيئي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة قلمة، الجزائر، 2010.

125. مقدم وهيبية، المسؤولية الاجتماعية في الاقتصاد الإسلامي ، ملتقى دولي: الاقتصاد الإسلامي: الواقع و
رهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي غرداية، 23-24
فيفري 2011.
- مولاي لخضر عبد الرزاق وبوزيد سايح، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية
للشركات، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية،
التجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي غرداية، 23-24 فيفري 2011.
- الرسائل والمذكرات:**
126. أحمد السيد طه، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات في اطار واقع المسؤولية الاجتماعية "دراسة ميدانية على
عينة من شركات الأدوية المصرية"، الدراسات العليا قسم إدارة أعمال - كلية التجارة جامعة بنها،
مصر، 2011
127. أحمد سامى عدلى القاضي، المسؤولية الاجتماعية البنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية، رسالة
ماجستير، كلية التجارة، أسيوط، 2010.
128. البكري ثامر ياسر، المسؤولية الاجتماعية بمنظور تسويقي: دراسة تسويقية لآراء عينة من المديرين العاملين
في المنشآت التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة
بغداد. 1996.
129. حبيبة، كشيدة، استراتيجيات رضا العميل، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بالبلدية،
رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سعد دحلب، البلدية. 2004.
130. زعرور جريس، أثر جوده وأسعار الخدمات المقدمة من المصارف على رضا عملائها من القطاع الصناعي
في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعه عمان العربية للدراسات العليا :عمان، الأردن. 2003.
131. سلامة نبيل فهمي، الإطار العلمي للمراجعة الاجتماعية بهدف قياس وتقييم الأداء الاجتماعي
 للمنظمات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 1984.
132. الشمري، بدر، استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء البنوك العاملة في دولة الكويت، رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعه عمان العربية للدراسات العليا :عمان، الأردن. 2014.

133. شوقي مانع : دور المسؤولية المجتمعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، إدارة الأعمال و التنمية المستدامة ، كلية العلوم الاقتصادية ، مدرسة الدكتوراه ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2011/2010.

134. محمد شقراني، أطروحة دكتوراه تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2018.2019.

المراجع باللغة الأجنبية:

Les livres

1. (Corporate social responsibility series), Ashgate Publishing Company, USA, 2007.
2. AIT EL HADJ, Smaïl, l'Entreprise face à la mutation technologique, Editions. d'Organisation, paris, 1989.
3. Alain jounot , RSE et développement durable , iso 26000 , évaluation , labels , Edition Afnor , 2010.
4. Alin Cheveau, Jean Jaques Rosé, l'entreprise responsable, Edition l'organisation, Paris 2003.
5. APTER, J, Maitriser la flexibilité de l'entreprise: une méthode de gestion et ses applications/. Paris: MASSON, 1985.
6. Astrid Mullenbach , La responsabilité sociétale des entreprises, LE FLANCHEC, Sorbonne, Paris 2002.
7. ATAUR Rahman Belal, Corporate Social Responsibility Reporting in Developing Countries, (Corporate social responsibility series) Ashgate Publishing Company, USA, 2008.
8. BANCEL Franck, La gouvernance des entreprises, Economica, Paris, 1997.
9. Becker-Olsen, Karen L, & Hill, Ronald. "The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility On Consumer Behavior".: Center for Responsible Business ,UC Berkeley.2005.
- 10.Cécile Dejoux,La compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation, Paris 2000.
- 11.Gérard Noel , Loic armand : communication responsable des entreprises , guide pratique a destination et des organisations professionnelles , (MEDEF) , Paris , 2001.

- 12.GERVAIS, Michel, Stratégie de l'entreprise /; 4^{eme} édition, ed. ECONOMICA. Paris, 1995.
- 13.Gond J.P, Igalens. J. La responsabilité sociale de l'entreprise. Collection Que Sais-je ? Puf, Nov 2008.
- 14.GROUPE One, Guide de l'entreprise responsable, Economie Ethique, Editions
- 15.HAMADOUCHE, Ahmed, Méthodes et outils d'Analyse Stratégique.ed. CHIHAB, Alger.1997.
- 16.HAMDI, Kamel, Comment diagnostiquer et redresser une entreprise . ed. RISSALA, Alger.1995.
- 17.HOND Frank & al, Managing corporate social responsibility in action talking,
- 18.Hyun, Sunghyup. "Creating and Validating a Measure of Customer Equity in Hospitality Businesses: Linking Shareholder Value with Return on Marketing". Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.2009
- 19.J.APTER, Maitriser la flexibilité de l'entreprise: Une méthode de gestion et ses applications, MASSON, 1985
- 20.Jean-Christophe Lepissier, Manager : une responsabilité sociale, Editions Liaisons, paris; 2001.
- 21.Kotler, Philip & Keller, Kevin, Marketing Management Delivering High Customer Value, New Jersey Prentice Hall.2009.
- 22.Labor, Bruxelles, Belgique, 2003.
- 23.M. porter. competitive advantage: creating and sustaining superior performance.(new york: the free press).1985
- 24.M.PORTER, l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, inter-éditions, 1986.
- 25.Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen." Strategic Management:Process, Content, and Implementation":Great Britain: Oxford University Press, 2000.
- 26.Marie Françoise GUNNAUDET Frédéric Willard , du management environnemental au developpement durable des entreprises , France , ADEM .Mars 2004.
- 27.Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée, la responsabilité d'entreprise, éditions la découverte, Paris, 2007.

28. Michel Capron ; " *L'économie éthique privée : La Responsabilité Des Entreprises à L'épreuve De L'humanisation De La Mondialisation* "; Programme Interdiscipline Ethique de L'économie ; N 07 ; Université de Paris 12 ; Saint Denis .
29. PERCEROU, Roger ,Entreprise, gestion et compétitivité ed. ECONOMICA, Paris. 1984.
30. Porter M," la concurrence selon Porter " ، Edition village mondial,paris ,1999.
31. PORTER Michael, l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé. Inter-edition, Paris. 1986.
32. PORTER, Michael, Choix stratégiques et concurrence /; trad. par Philippe DE LA VERGNE. ed. ECONOMICA, Paris. 1982.
33. PORTER, Michael, Choix stratégiques et concurrence /; trad. par Philippe DE LA VERGNE. ed. ,ECONOMICA,paris,1982.
34. PORTER, Michael, l'Avantage concurrentiel des nations /; trad. par Pierre MIRAILLES; Catherine BARTHELEMY; Eve Dayre MIEL CARSKI: Inter.editions, paris. 1993.
35. Pride, M., William and Ferrell, C.O, Marketing concepts and strategies, Ninth Edition, Houghton, Mifflin company, Boston, 1997.
36. Robinson & Q'brien, « integrating corporate social responsibility with competitive strategy »,the center for corporate citizenship at boston university,2002
37. Schermerhorn, John R. (Management, 7th ed., John Wiley and Sons Inc., New York.2002.
38. SOLOMON Jill, SOLOMON Aris, Corporate Governance and Accountability, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England, 2004,p120
39. Thomas W. Zimmerer & Norman M Scarborough, "Essentials of Entrepreneurship & Small Business Management"، (4th éd، Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005).
40. Vonderembse,Mark A.and White,Gregory P."Operations Management:Concepts, Methods,and Strategies".2nd ed:West Publishing Company, U.S.A,1991
41. WAYNE Visser & others ,The A-Z of corporate social responsibility, John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom ,2010.

42. WHITELY, R/ MESSAN, D. les Avantages compétitifs de l'entreprise orientée clients /,MAXIMA, paris 1997.
43. Williams R.J: "How sustainable is your competitive advantage". Management Review. California. 1992.

Publications et articles

44. Anselmsson, Johan & Johansson, Ulf, (2007), "Corporate Social Responsibility and the Positioning of grocery brands" An exploratory study of retailer and manufacturer brands at point of purchase, *International Journal & Distribution Management*, Vol.35, No.10, 2007.
45. Asongu, J.J., "The Legitimacy of Strategic Corporate Social Responsibility as a Marketing Tool", *Journal of Business and Public Policy*, Vol, 1, No, 1.2007.
46. Belal Uddin, Mohammed, "Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility", *Daffodil International University, Journal of Business and Economics*, Vol. 3, No. 1, January 2008.
47. Belal Uddin, Mohammed, "Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility", *Daffodil International University, Journal of Business and Economics*, Vol. 3, No. 1, January 2008.
48. Carrigan, M. & Attalla, A. "The myth of the ethical consumer – do ethics matter in purchase behavior?", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 No. 7, 2001.
49. Carroll, Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics* 2002.
50. Carter, A.J. & Burritt, R.L. "By whatever name: a typology of corporate social responsibility", *Journal of the Asia-Pacific Centre for Environmental Accountability*, Vol. 13, No. 4. 2007.
51. Carter, A.J. & Burritt, R.L. "By whatever name: a typology of corporate social responsibility", *Journal of the Asia-Pacific Centre for Environmental Accountability*, Vol. 13, No. 4, 2007.
52. Ferreira Joao, "Corporate Entrepreneurship: A Strategic & Structural Perspective", (International Council for Small Business, 47th World Conference, San Juan, Puerto Rico, 2002).

- 53.Heslin, Peter A. and Ochoa, Jenna D., "Understanding and developing strategic corporate social Responsibility", *Organizational Dynamics*, Vol. 37, No. 2,2008. pp. 125–144.
- 54.J.P. NEUVILLE, « La qualité en question» revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI,1996.
- 55.Joao Ferreira, "Corporate Entrepreneurship: A Strategic & Structural Perspective", (International Council for Small Business, 47th World Conference, San Juan, Puerto Rico, 2002).
- 56.Michael Morris, Terry Noel& Minet Schindehutte, "Entrepreneurial and the need for Management Control: Efficiency vs. Effectiveness ", (Second Annual USASBE/SBIDA, Joint National Conference in Orlando, Florida, Feb: 7-10:2001).
- 57.Morris Michael - Noel Terry - Schindehutte Minet, "Entrepreneurial and the need for Management Control : Efficiency vs. Effectiveness ", (Second Annual USASBE/SBIDA, Joint National Conference in Orlando, Florida, Feb:7-10:2001).
- 58.Narwal, Mahabir, Corporate Social Responsibility of Indian Banking Industry, *Social Responsibility Journal*, Vol.3, No, 7, 2007.pp: 49-60.
- 59.Paul H. Dembinski, Responsabilité sociale des PME – un retour du "paternalisme"?,des 41es Journées romandes des arts et métiers, PME ET RESPONSABILITÉ SOCIALE, Champéry, 23 et 24 juin , suisse, 2008.
- 60.Percy Marquina, measuring the impact of corporate social responsibility on consumer behavior (the case of Peruvian consumers), school of management, Peru, October 28-9-2007.
- 61.Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises –livre vert – commission européenne, 2001.
- 62.Richard Swedberg, , "Rebuilding Schumpeter's Theory of Entrepreneurship", (Conference on Marshall, Hitotsubashi University, Japan, 2007).
- 63.Sen, S. and Bhattacharya, C.B. Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38, 2001, 225-243.
- 64.UNIDO and the World Summit on Sustainable Development, Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries, Vienna, 2002.

مواقع الانترنت

1-www.djezzy.dz

2-www.mobilis.dz

3-www.ooredoo.dz

4-http://www.mobilis.dz/journal/journal-n1.pdf Mobilis le journal, n°1,2006

5-https://www.mpt.gov.dz/ar سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مرصد سوق الهاتف النقال بالجزائر لسنة 2020

6-https://www.mpt.gov.dz/fr/content/djezzy

7-https://www.mpt.gov.dz/fr/content/ooredoo

8-https://www.mpt.gov.dz/fr/content/mobilis

9-www.arpt.dz

10-https://www.arpce.dz

الجزائر في النقال الهاتف سوق حول "مرصد ARPCE الالكترونية البريد والاتصالات ضبط سلطة الجزائر" الرابع الثلاثي 2020

الملاحق

استبيان : Questionnaire

أضع بين أيديكم استبيان حيث نحاول القيام بالاستطلاع الآراء حول الدراسة الموسومة ب
"المسؤولية الاجتماعية ودورها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة" دراسة حالة مؤسسة اتصالات
الجزائر موبيليس والتي تدخل ضمن سياق إعداد أطروحة الدكتوراه.

لذا نرجوا من سيادتكم الموقرة وضع العلامة (X) راجياً منكم الإجابة على فقراته جميعاً بكل صراحة
ودقة وموضوعية وذلك بوضع العلامة تحدد فيها درجة الموافقة على كل منها مشاركة منكم في إنجاز
هذه الدراسة،

علماً أنه لا يطلب منكم ذكر أسمائكم ولا عناوينكم الشخصية، كما أن هذه المعلومات ستعالج
بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير ولكم جزيل الشكر على تعاونكم مساهمتكم

معلومات شخصية حول المستجوب

القسم الأول:

1.الجنس: ذكر أنثى

2.السن:

- 30-18
 40-30
 50-40
 أكبر من 50

3.المستوى التعليمي:

- لا شيء
 ابتدائي
 متوسط
 ثانوي
 جامعي

إلى أي مدى توافق على عبارات الحوار التالية:

المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					المسؤولية الاقتصادية
					1. تقدم الشركة خدمات ذات جودة وبأسعار مناسبة
					2. تتميز الشركة بالمنافسة النزهة
					3. تسعى الشركة إلى تغطية كافة الوطن
					4. تعمل الشركة على عدم إلحاق الضرر بالعملاء
					5. العروض التي تقدمها الشركة تستجيب لتطلعات العملاء
					6. تقدم الشركة خدمات ضرورية وليست عديمة الفائدة
					7. سعر الرسائل القصيرة ومكالمات الشركة صادق وتنافسي
					المسؤولية القانونية
					8. تلتزم الشركة بتعويض عملائها عن أخطائها
					9. الخدمات التي تقدمها الشركة تتوافق مع القوانين وتشريعات الدولة
					10. تقوم الشركة بتوضيح للعميل عن حقوقه اتجاه الشركة
					11. تراعي المؤسسة مضمون الإعلان وأيضا مواقفه بحيث لا يلوث البيئة
					12. لا تقوم الشركة بالتمييز بين العملاء
					13. تراعي الشركة في اختيار مواقع أجهزة شبكتها بحيث لا تضر بالموطن ولا البيئة

					14.تتبنى الشركة حملات توعوية للحفاظ على البيئة
					المسؤولية الأخلاقية
					15.تتوافق خدمات الشركة مع عادات وتقاليد المجتمع
					16.تراعي الشركة المبادئ الأخلاقية في تعاملها مع العملاء
					17.تعتذر الشركة عن أي خطأ إن حدث
					18.تعمل الشركة على توعية العملاء لترشيد الاستهلاك
					19.تقوم الشركة بإيضاح سلبيات استخدام الأطفال لخدماتها
					20.تلتزم الشركة بقواعد المنافسة الشريفة مع المنافسين
					21.إعلانات الشركة التي تقدم لي الخدمة غير مضللة.
					المسؤولية الخيرية الانسانية
					22.تقوم الشركة برعاية الأنشطة الثقافية والرياضية
					23.تسعى الشركة لمكافحة الفقر والبطالة والمخدرات في المجتمع
					24.تقدم الشركة التبرعات المالية الخيرية للمجتمع المحلي
					25.تخصص الشركة جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية
					26.تساهم الشركة في دعم القطاع الصحي
					27.تدعم الشركة ذوي الإحتياجات الخاصة وتمنحهم فرص في التوظيف
					28. تقوم الشركة بدعم النشاطات ذات الطابع الاجتماعي الخيري

المحور الثاني: أبعاد الميزة التنافسية					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					الجودة
					1. تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها دون أخطاء كثيرة وبجودة عالية
					2. شبكات الاتصال للمؤسسة ذات جودة عالية وتغطية شبه شاملة مقارنة بالمنافسين
					3. تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمسألة الجودة والعمل على تحسين خدماتها المقدمة مما أدى الى خفض معدل المعيب (Defect)
					4. تتميز خدمات المؤسسة بالجودة العالية مقارنة بالمنافسين
					5. يتميز موظفين المؤسسة بالمهارة والكفاءة العالية مما يزيد في جودة الخدمات المقدمة
					6. تستخدم المؤسسة أساليب متطورة ومتنوعة في تقديم خدمات تنافسية
					7. سرعة في تقديم الخدمة جيدة مقارنة بالمنافسين
					المرونة (الاستجابة)
					8. تعمل المؤسسة على الاستجابة لشكاوي العملاء وأخذها بعين الاعتبار من أجل تقديم خدمات متميزة تحاكي توقعاتهم
					9. تتكيف المؤسسة بالاستجابة السريعة لتغيرات سوق الهاتف النقال التكنولوجية والفنية
					10. تمتلك المؤسسة مرونة عالية في الاستجابة لتغيرات حاجات ورغبات مشتركيها

					11. تلبية المؤسسة حاجات وطلبات العملاء بالتوقيت المناسب
					12. سرعة تقديم الخدمة جيدة مقارنة بالمنافسين
					13. تسعى المؤسسة على توفير الإمكانيات اللازمة لتلبية تطلعات متعاملين الحاليين أو المرتقبين
					14. تقوم المؤسسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة
					الإبداع أو الابتكار
					15. تتبنى رسالة المؤسسة استمرارية التطوير الدائم لخدماتها
					16. تتبنى المؤسسة إستراتيجية التمايز التنافسية في تقديم خدماتها
					17. تهتم المؤسسة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للعملاء بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسين
					18. تقوم المؤسسة بتحديث تقنيات وأجهزة شبكة الاتصال باستمرار لتتواءم مع الخدمات الجديدة في مجال الاتصالات في الهاتف النقال
					19. تعمل المؤسسة بشكل دائم لإيجاد أفكار جديدة
					20. توفر المؤسسة خدمات متطورة وجذابة مقارنة بالمنافسين
					21. تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية اتجاه زبائنها وموظفيها يميزها في تقديم منتجاتها وخدماتها بأسلوب جديد ومتطور
					السمعة (رضا وولاء الزبون)
					22. تسعى المؤسسة إلى تعزيز الصورة الجيدة (سمعتها) من خلال رعاية النشاطات الثقافية والاجتماعية والرياضية
					23. تسعى المؤسسة إلى تعزيز الصورة الجيدة من خلال

					رعاية النشاطات وبرامج محافظة البيئة (غرس الأشجار)
					24. يتعامل موظفو الشركة بوّد و احترام
					25. تعمل الشركة على حل الشكاوى الواردة من الزبائن بسرعة وكذلك الحرص على المعاملة الحسنة
					26. تمتلك المؤسسة سمعة مميزة مقارنة مع المنافسين الحاليين
					27. تدل سمعة وصورة المؤسسة على محتوى الخدمة التي تقدمها والتغطية الشاملة للشبكة لربوع الوطن
					28. أنصح الآخرين بالتعامل مع الشركة التي تقدم لي الخدمة

قائمة الاساتذة المحكمين

1	الاستاد عبد القادر موزاوي	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
2	الاستاد الحاج بن زيدان	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
3	الاستاد ادوارد نشأت Nashaat edward	معهد العبور العالي للإدارة والحسابات ونظم المعلومات مصر
4	الاستاد محالدي يحي	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
5	الاستاد محمد علي دحمان	جامعة بغداد بوشعيب عين تيموشنت

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية) لدى مؤسسة الاتصالات الجزائرية موبيليس وعلاقتها بتوافر متطلبات التنافسية (الجودة، الابتكار والابداع، والمرونة) ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وزع على عينة قوامها (750) تمثل المشتركين لدى شركة الاتصالات موبيليس، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS22) وخلصت الدراسة الى ضرورة المسؤولية الاجتماعية لتحقيق الميزة التنافسية.

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

Résumé :

Cette étude vise à connaître le rôle de la responsabilité sociale dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, et ceci en identifiant la disponibilité des exigences en matière de responsabilité sociale dans ses quatre dimensions (responsabilité économique, responsabilité juridique, responsabilité éthique, responsabilité caritative) auprès de la société Algérie Télécom Mobilis et et leur relation aux exigences de compétitivité (Qualité, Innovation, Créativité et Flexibilité).

Pour atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été conçu et distribué à un échantillon au nombre de (750) représentant les abonnés de la société Mobilis Telecom , pour cela l'étude a utilisé l'approche analytique descriptive, et pour analyser les données et tester les hypothèses, le programme Statistical Package for Social Sciences (SPSS22) a été utilisé.L'étude a conclu que la responsabilité sociale est nécessaire pour obtenir un avantage compétitif.

Mots clés : responsabilité sociale, responsabilité économique, responsabilité juridique, responsabilité éthique, responsabilité caritative, avantage compétitif.

Abstract:

This study investigated the social responsibility role for the competitiveness upgrading, throughout the identification of its requirements and availability extent with its four dimensions (economic, legal, ethical and philanthropic responsibility) at the Mobilis Algerian Telecom Corporation; besides, its role in the competitiveness requirements availability (quality, innovation, creativity, and flexibility). And, to realise the study objectives, we designed a questionnaire tha distributed to a sample of 750 representing the Mobilis Algerian Telecom Corporation's subscribers where the study used the descriptive analytical method, and for the data analysis and hypothesis testing we used the SPSS22 program; then, the study resulted that the social responsibility is necessary for the competitive advantage achievement.

Keywords: social responsibility, economic responsibility, legal responsibility, ethical responsibility, philanthropic responsibility, competitive advantage.