

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

Université Ain Témouchent-Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
مخبر إستراتيجيات تنمية القطاع الفلاحي والسياحي



## أطروحة

### مقدمة من أجل نيل شهادة الدكتوراه

ميدان العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
شعبة علوم التسيير  
تخصص الإدارة المالية  
من إعداد قادم جواد

## العنوان

مدى فعالية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق المزايا التنافسية دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

ناقش علنا، بتاريخ / / ، أمام أعضاء لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
د. فاطيمة زهرة العشابي	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا	جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت-
أ.د. نسيمه غلاي	أستاذ التعليم العالي	مقررا	جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت-
أ.د. سفيان كوديد	أستاذ التعليم العالي	مقررا ثانيا	جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان-
أ.د. مصطفى حوجو	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان-
د. إبراهيم أوسعد نايت	أستاذ محاضر -أ-	ممتحنا	جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت-
أ.د. عمار درويش	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت-



## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ الآية 114 سورة طه

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وأصلي وأسلم على خير الخلق سيدنا محمد عليه أفضل الصلوات والسلام عليه إلى يوم الدين، أشكر الله عزوجل الذي وفقني إلى إنجاز هذا العمل، كما أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى كل من:

الأستاذة الفاضلة الدكتورة ★ غلاي نسيمة ★ التي تفضلت بقبولها الإشراف على هذا العمل، وكذا

الأستاذ الدكتور ★ كويد سفيان ★ على التشجيع والإرشاد الذي قدّمه طيلة فترة التكوين

وجميع الأساتذة الذين قاموا بتحكيم استبيان الدراسة

وأعتذر على كل من لم أتمكن من ذكره في هذا البحث العلمي راجيا من الله عزوجل أن يجعل عملهم في

ميزان حسناتهم.

دون أن ننسى أعضاء لجنة المناقشة الذين سأتشرف بمناقشتهم لهذا البحث والمساهمة في إثرائه.

قادم جواد



## إهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين وأدعو الله أن يطيل في عمرهما ويلبسهما ثوب الصحة والعافية

إلى إختوتي والزوجة الكريمة التي كانت لي طيلة فترة الدراسة

إلى أبنائي ★ طارق ★ و ★ محمد أيوب ★

إلى جميع الأهل والأصدقاء من قريب أو بعيد

إلى جميع الزملاء والأساتذة الكرام الذين عرفتهم في الدراسة

إلى جميع الأحبة وطلبة العلم

قادم جواد



## قائمة المحتويات



ب	شكر وتقدير .....
ج	إهداء .....
د - و	قائمة المحتويات .....
ز - ح	قائمة المصطلحات والمختصرات .....
ط	قائمة الأشكال .....
ي - م	قائمة الجداول .....
ن	قائمة الملحقات .....
س	ملخص الدراسة .....
17	مقدمة عامة .....
----- الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية -----	
26	المبحث الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية .....
27	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية من المنظور الإسلامي .....
29	المطلب الثاني: مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية .....
31	المطلب الثالث: مفهوم المسؤولية الاجتماعية .....
40	المبحث الثاني: الأطراف المساهمة في المسؤولية الاجتماعية .....
40	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية تجاه أطراف أصحاب المصالح .....
42	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية .....
45	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة .....
46	المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها ببعض المفاهيم .....
55	المبحث الثالث: المحاسبة عن المسؤولية ومعايير قياس الأداء الاجتماعي .....
55	المطلب الأول: الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية .....
58	المطلب الثاني: القياس المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية .....
60	المطلب الثالث: الجهود المبذولة من قبل المنظمات المهنية لتحليل وتنظيم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية .....

---- الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية ----

64	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية والمنافسة .....
65	المطلب الأول: المنافسة .....
66	المطلب الثاني: التنافسية .....
72	المطلب الثالث: الترابط بين أبعاد القدرة التنافسية للمؤسسة .....
75	المبحث الثاني: الميزة التنافسية .....
75	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية .....
84	المطلب الثاني: إستراتيجية الميزة التنافسية .....
88	المبحث الثالث: المناهج الأساسية في تحليل التنافسية .....
89	المطلب الأول: الرؤية القائمة على الموارد لتنافسية المؤسسة (RBV) .....
95	المطلب الثاني: الرؤية القائمة على المعرفة لتنافسية المؤسسة (KBV) .....
98	المطلب الثالث: الرؤية القائمة على القدرات لتنافسية المؤسسة (CBV) .....
105	المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية .....

---- الفصل الثالث: الدراسات السابقة ----

112	المبحث الأول: معلومات عامة عن الدراسات السابقة .....
112	المطلب الأول: قواعد البيانات المستعملة وأهم الدراسات السابقة المختارة .....
115	المطلب الثاني: إحصائيات عن الدراسات السابقة .....
119	المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها .....
119	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة .....
152	المطلب الثاني: مناقشة وتعقيب على الدراسات السابقة .....

---- الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ----

155	المبحث الأول: منهجية الدراسة .....
155	المطلب الأول: إعداد الاستبيان .....
158	المطلب الثاني: حدود الدراسة .....
162	المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية .....
164	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة .....



164	المطلب الأول: اختبار صدق الاتساق الداخلي .....
167	المطلب الثاني: اختبار ثبات الاستبيان .....
171	المطلب الثالث: نتائج أفراد العينة وفقا لمحاور الدراسة .....
180	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات لمحاور الدراسة .....
180	المطلب الأول: دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية (المساهمين، العاملين، الموردين، المستهلكين، المجتمع، البيئة) على الميزة التنافسية .....
193	المطلب الثاني: دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية .....
203	الخاتمة العامة .....
206	قائمة المراجع .....
222	الملحقات .....
239	الملخص .....

## قائمة المصطلحات والمختصرات

المصطلح باللغة الإنجليزية	الرمز المختصر	الترجمة باللغة العربية
<b>Corporate Social Responsibility</b>	<b>CSR</b>	المسؤولية الاجتماعية للشركات
<b>Competitive Advantage</b>	<b>CA</b>	الميزة التنافسية
<b>Sustainable Development</b>	<b>SD</b>	التنمية المستدامة
<b>Social Responsibility</b>	<b>SR</b>	المسؤولية الاجتماعية
<b>Corporate Governance</b>	<b>CG</b>	حوكمة الشركات
<b>Social Responsibility Accounting</b>	<b>SRA</b>	محاسبة المسؤولية الاجتماعية
<b>Corporate Social Responsibility Disclosure</b>	<b>CSRD</b>	الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات
<b>Competitive Strategy</b>	<b>CS</b>	الاستراتيجية التنافسية
<b>Resource-Based View</b>	<b>RBV</b>	الرؤية القائمة على الموارد
<b>Sustained Competitive Advantage</b>	<b>SCA</b>	ميزة تنافسية مستدامة
<b>Valuable, Rare, Inimitable and non-substitutable</b>	<b>VRIN</b>	الموارد القيمة والنادرة والفريدة وغير القابلة للاستبدال
<b>Industrial Organization Economics</b>	<b>I / O</b>	اقتصاديات المنظمات الصناعية
<b>Value, Rarity, Imitability, and Organization</b>	<b>VRIO</b>	الموارد القيمة، الندرة، التقليد، والتنظيم
<b>Knowledge-Based View</b>	<b>KBV</b>	الرؤية القائمة على المعرفة
<b>Explicit Knowledge</b>	<b>EK</b>	المعرفة الصريحة
<b>Tacit Knowledge</b>	<b>TK</b>	المعرفة الضمنية
<b>Knowledge Management</b>	<b>KM</b>	إدارة المعرفة
<b>Capability-Based View</b>	<b>CBV</b>	الرؤية القائمة على القدرات
<b>Organizational Capabilities</b>	<b>OC</b>	القدرات التنظيمية
<b>Dynamic Capabilities</b>	<b>DC</b>	القدرات الديناميكية
<b>Previous Study</b>	<b>PS</b>	دراسة سابقة

<b>Statistical Package for the Social Sciences</b>	<b>SPSS</b>	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية
<b>Company Reputation</b>	<b>CR</b>	سمعة الشركة
<b>Environmental Corporate Social Responsibility</b>	<b>ECSR</b>	المسؤولية الاجتماعية البيئية للشركات
<b>Green Competitive Advantage</b>	<b>GCA</b>	الميزة التنافسية الخضراء للشركات

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	نموذج الدراسة .....	01
37	هرم كارول Carroll للمسؤولية الاجتماعية .....	02
44	أصحاب المصلحة بالنسبة للشركة ومصالحهم المتوقعة .....	03
53	مصادر أخلاقيات الأعمال .....	04
55	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال .....	05
66	أنواع المنافسة حسب قرار المستهلك .....	06
70	نحو مفهوم التنافسية في ظل آفاق جديدة .....	07
72	أنواع التنافسية .....	08
73	الترباط بين أبعاد القدرة التنافسية للمؤسسة .....	09
74	أسس تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسة .....	10
74	الفرق بين المنافسة والتنافسية .....	11
85	نموذج Porter لتحديد استراتيجية الشركة .....	12
87	المصادر الإستراتيجية للميزة التنافسية .....	13
92	مصادر وفوائد المزايا المحددة للشركة (FSAs) .....	14
94	الرؤية القائمة على الموارد (RBV) ونقاطها الرئيسية .....	15
98	آليات ربط القدرات والمعرفة التنظيمية والمزايا التنافسية .....	16
103	التسلسل الهرمي الاستراتيجي والعلاقة بين الموارد والعمليات والإجراءات الروتينية والقدرات والكفاءات الأساسية .....	17
104	التسلسل الهرمي والعلاقة بين الموارد وقدرات المؤسسة والقدرات الديناميكية .....	18
113	قواعد البيانات المستعملة في الحصول على الدراسات السابقة .....	19
114	عدد المقالات وقواعد البيانات المستعملة في الحصول على الدراسات السابقة .....	20

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	عناصر المسؤولية الاجتماعية .....	01
68	تعريف للتنافسية من وجهة نظر عدة باحثين .....	02
76	مفهوم المزايا التنافسية .....	03
81	أبعاد الميزة التنافسية .....	04
99	التعريف الأكثر تأثيرا لمصطلح القدرات في مختلف الأدبيات .....	05
113	الدراسات السابقة المختارة .....	06
115	المجالات المستعملة في الحصول على الدراسات السابقة .....	07
116	ملخص عدد المؤلفين حسب نوع المقال .....	08
117	المنشورات حسب نوع المقال .....	09
117	نظرة عامة على المقالات وتصنيفها .....	10
156	توزيع أجزاء الاستبيان حسب موضوع الدراسة .....	11
157	مقياس تحديد الأهمية النسبية وفق مقياس (Likert) الخماسي .....	12
158	توزيع الاستبيان على عينة الدراسة .....	13
158	توزيع المؤسسات حسب معيار الملكية .....	14
160	توزيع المؤسسات حسب معيار المنطقة الجغرافية .....	15
162	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر .....	16
162	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية .....	17
163	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي .....	18
163	توزيع أفراد العينة حسب الفئات السوسيو مهنية .....	19
164	الارتباط بين فقرات المحور الأول ومتوسط المحور الأول .....	20
166	الارتباط بين فقرات المحور الثاني ومتوسط المحور الثاني .....	21
168	معامل ألفا كرونباخ لفقرات المحور الأول .....	22

169	معامل ألفا كرونباخ لفقرات المحور الثاني .....	23
171	معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان .....	24
172	معايير تفسير النتائج (الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي) .....	25
172	نتائج أفراد العينة للمحور الأول .....	26
176	نتائج أفراد العينة للمحور الثاني .....	27
180	الارتباط الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين على الميزة التنافسية .....	28
181	الانحدار الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين على الميزة التنافسية .....	29
181	المعاملات الخاصة بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين على الميزة التنافسية .....	30
182	معامل التحديد الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين على الميزة التنافسية .....	31
182	الارتباط الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على الميزة التنافسية .....	32
183	الانحدار الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على الميزة التنافسية .....	33
183	المعاملات الخاصة بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على الميزة التنافسية .....	34
184	معامل التحديد الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على الميزة التنافسية .....	35
185	الارتباط الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين على الميزة التنافسية .....	36
185	الانحدار الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين على الميزة التنافسية .....	37

186	المعاملات الخاصة بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين على الميزة التنافسية .....	38
186	معامل التحديد الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين على الميزة التنافسية .....	39
187	الارتباط الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين على الميزة التنافسية .....	40
188	الانحدار الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين على الميزة التنافسية .....	41
188	المعاملات الخاصة بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين على الميزة التنافسية .....	42
189	معامل التحديد الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين على الميزة التنافسية .....	43
189	الارتباط الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الميزة التنافسية .....	44
190	الانحدار الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الميزة التنافسية .....	45
190	المعاملات الخاصة بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الميزة التنافسية .....	46
191	معامل التحديد الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الميزة التنافسية .....	47
191	الارتباط الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الميزة التنافسية .....	48
192	الانحدار الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الميزة التنافسية .....	49
192	المعاملات الخاصة بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الميزة التنافسية .....	50

193	معامل التحديد الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الميزة التنافسية .....	51
194	الارتباط الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية .....	52
194	الانحدار الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية .....	53
195	المعاملات الخاصة بأثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية .....	54
195	معامل التحديد الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية .....	55

## قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
222	..... استبيان	01
226	..... قائمة المحكمين	02

مدى فعالية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق المزايا التنافسية

"دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

## The effectiveness of social responsibility in achieving competitive advantages "A field study of a group of Algerian economic enterprises"

**المخلص:**

الهدف من هذه الدراسة هو إبراز مدى فعالية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدماج أنشطة المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتفاعلها مع أصحاب المصالح (المساهمين، العمال، الموردين، المستهلكين، المجتمع، البيئة) وذلك من أجل اكتساب ميزة تنافسية للحفاظ على سمعتها في السوق. لتحديد أهداف الدراسة تم توزيع 260 استبانة على عينة من العمال بـ (06) مؤسسات اقتصادية جزائرية في كل من ولايتي تلمسان وعين تموشنت، تم استرجاع 240 استبانة وبلغ عدد الاستبانات القابلة للتحليل 221. بعد تحليل بيانات الاستبيان من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) توصلت الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بنسبة متوسطة، وبعد ترتيب أصحاب المصالح حسب درجة ممارسة المسؤولية الاجتماعية ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية جاء على الترتيب كل من (المساهمين، الموردين، المستهلكين، المجتمع والبيئة، العمال). في الأخير قدّمت الدراسة مجموعة من التوصيات والاقتراحات للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال زيادة الاهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية من أجل تقوية ميزتها التنافسية وتعزيز مكانتها في السوق الداخلي والخارجي.

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية، الميزة التنافسية، المؤسسات الاقتصادية.

### **Abstract:**

The purpose of this study is to emphasize the effectiveness of social responsibility (SR) in achieving competitive advantage (CA) by integrating the economic, social, and environmental activities of a company and its engagement with stakeholders (Shareholders, employees, suppliers, consumers, society, and the environment). By gaining a competitive advantage to maintain its reputation in the market. To determine the objectives of the study, 260 questionnaires were distributed to a sample of workers in (06) Algerian economic enterprises everywhere in the states of Tlemcen and Ain Temouchent, out of the distributed surveys, 240 responses were collected and 221 were analyzed, after analyzing the questioner data through the Social statistical packages program (SPSS), the study results showed that social responsibility moderately contributes to achieving a competitive advantage in the economic enterprises under examination. When stakeholders were ranked based on their adherence to social responsibility and contribution to achieving a competitive advantage, the order was as follows: )shareholders, suppliers, consumers, society and the environment, and Laborers(. Ultimately, the study provides recommendations and suggestions for Algerian economic enterprises. It emphasizes the importance of prioritizing social responsibility programs to bolster their competitive advantage and strengthen their position in domestic and international markets.

**Keywords:** Social Responsibility (SR), Competitive Advantage (CA), Economic Enterprises.

## مقدمة عامة

- 1 مقدمة.
- 2 الإشكالية العامة للدراسة.
- 3 فرضيات الدراسة.
- 4 أهمية الدراسة.
- 5 أهداف الدراسة.
- 6 المنهج المتبع في الدراسة.
- 7 نموذج الدراسة.
- 8 التعاريف الإجرائية للدراسة.
- 9 الهيكل العام للدراسة.

في عالم يتسم بالتغير والمنافسة و باعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا يواجه تحديات كبيرة، لم تعد المؤسسات الاقتصادية تهتم بتعظيم الأرباح خاصة مع بداية القرن العشرين وأن تقييم المؤسسات الاقتصادية لم يعد يقتصر على المردود المالي فقط، وهو ما دفع هذه المؤسسات إلى تغيير سياستها التقليدية نتيجة الأزمات الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية الحديثة لمواكبة العولمة وذلك من أجل تقديم أفضل المنتجات والخدمات للمجتمع، وأصبحت ضرورة حتمية على المؤسسات الالتزام بواجباتها ومسؤولياتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، فهي لم تعد مسؤولة اقتصاديا فحسب بل تعدت لتصبح لها مسؤولية اجتماعية وذلك من أجل الحفاظ على كيانها واستمراريتها، ويرجع ذلك إلى الضغوطات التي تفرض عليها القوانين والتشريعات من جهة والحكومات والمجتمع والبيئة من جهة أخرى، وهذا ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية والتي تهتم بتطوير أداء المؤسسات نتيجة للاستجابة لمتطلبات أصحاب المصالح وهم المساهمين، العمال، الموردين، المستهلكين، المجتمع، والبيئة، مما يؤدي إلى تقليل المخاطر التي تواجهها وتساهم في تدعيم مركزها التنافسي وتحسين سمعتها أمام المنافسين المحتملين.

إن مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) (Corporate Social Responsibility) تطور بشكل كبير وملحوظ في العقد الماضي نظرا لتدهور الظروف البيئية والفوضى الاجتماعية المتكررة للشركات الرائدة، حيث أصبحت الشركات تواجه ضغوطا متزايدة لدمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجياتها (Schwoy et al., 2023). ومن ثم أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات ممارسة تجارية شائعة وتستمر في التقدم من خلال المشاركة المتزايدة للشركات أكثر من أي وقت مضى في جهود جادة لتحديد ودمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في جميع جوانب أعمالها، مع تعزيز تجارها وتزايد الأدلة على أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لها تأثير إيجابي على الأداء الاقتصادي للأعمال، كل هذا يحدث على خلفية اقتصاد عالمي أكثر تعقيدا مع استمرار التفاوتات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Elasrag, 2015)، وهو ما أثار انتباه كل من الممارسين والباحثين بشكل متزايد، بما يتماشى مع مطالب المجتمع المتزايدة باستمرار للشركات للعمل بطريقة مسؤولة اجتماعيا بالإضافة إلى دورها التقليدي في توفير السلع والخدمات. يعد استكشاف المسؤولية الاجتماعية للشركات من الاهتمامات المستمرة ذات الصلة بالبحوث الاقتصادية والمالية نظرا لأهميتها للمستثمرين وأصحاب المصلحة وصناع السياسات (Saeed et al., 2023).

فمبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات مرت بتحويلات من التبني الطوعي للمنظمة إلى الحكومة التي تنظم أعمال الشركات، والتي تحاول جلب اهتمامات الجمهور فيما يتعلق بعلاقات الأعمال والمجتمع، إذ يشير Carroll إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات جزء أساسي من ممارسات الأعمال واتصالات الشركة. تؤثر أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات على العلاقة بين أصحاب المصلحة المعنيين و أن نفقات المسؤولية الاجتماعية للشركات قد تلعب دورا مهما في إدارة أصحاب المصلحة، لذلك هناك حاجة إلى الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية للشركات

لبناء الهوية التنظيمية وسمعة الشركات داخل المجتمع، وتعد المسؤولية الاجتماعية للشركات التزاما تجاه أصحاب المصلحة في المجتمع، و هم العملاء والموظفون والمستثمرون والمجتمعات (Grover et al., 2019).

ونتيجة العولمة والتعقيد التكنولوجي وزيادة المنافسة وندرة الموارد، تغير نهج المنظمات ووضحت أكثر انفتاحًا وتعاونًا لبناء ميزتها التنافسية (Zhang et al., 2023)، إذ يعد الأداء الاجتماعي والبيئي ركيزتين من أركان المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تدمج رغبات الشركات لتعزيز مزاياها التنافسية وإظهار التزامها تجاه المجتمع (Saeidi et al., 2015)، لذلك أصبح ينظر إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها مفهوم له مزايا أكثر من عيوبه و الفوائد التي يتم ذكرها بشكل متكرر هي تحسين علاقات الشركة مع أصحاب المصلحة، الدعاية، تعزيز الثقافة والصورة التنظيمية، الحد من النزاعات وتعزيز السمعة، تشير الميزة التنافسية (Competitive advantage) (CA) إلى قدرة الشركة على التفوق في الأداء على منافسيها من خلال تقديم قيمة أكبر للمستهلكين، سواء في شكل أسعار أقل أو من خلال توفير جودة أفضل ومزايا أكبر، يمكن تحقيق ذلك من خلال تنفيذ التقنيات الجديدة، وتعليم العملاء والموردين، وزيادة أداء المنتج، وأساليب التوزيع الأفضل، وتقنيات الإنتاج الفعالة، الموارد الفريدة، والأنشطة الاجتماعية للمؤسسة (Cader et al., 2022).

إن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وآثارها المادية هي استفسار كلاسيكي بينته دراسات أكاديمية وتجريبية هائلة. في السنوات الأخيرة، تحول الاستفسار إلى رابط المسؤولية الاجتماعية للشركات - التنافسية من خلال النظر إلى القدرة التنافسية على أنها بنية أكثر شمولًا قادرة على تحقيق نجاح أعمال أكثر استدامة من الأداء المالي التقليدي. لذلك يفترض الباحثون أن العلاقات بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والقدرة التنافسية يمكن أن تفسر بشكل أفضل العوائد المستدامة التي تجلبها برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات. وبالمثل، أشار Porter and Kramer إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن تعمل كتحالف للقدرة التنافسية، تظهر التحليلات التجريبية أيضا أن المسؤولية الاجتماعية للشركات مرتبطة بتحسين القدرة التنافسية (Guo & Lu, 2021).

فالمسؤولية الاجتماعية أصبحت تشكل تحديا كبيرا للمؤسسات الاقتصادية وهو ما أثار اهتمام الباحثين والمنظمات الدولية وارتباطها بمفاهيم التنمية المستدامة، أخلاقيات الأعمال والحوكمة، لذلك فالمؤسسات الاقتصادية انتقلت من الاهتمام من خلال الرفع من مردوديتها الاقتصادية إلى الاهتمامات الاجتماعية والبيئية والتي لم تكن مطروحة من قبل، إذ أصبحت ملزمة على إيجاد الحلول للمجتمع ومكوناته والبحث عن الأداء الاجتماعي الذي يساهم في رفاهية المجتمع والحفاظ على البيئة، وفي ظل تلك المتغيرات البيئية وشدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية أصبح لزاما عليها الالتزام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية لتقوية ميزتها التنافسية من أجل تحسين صورتها والمحافظة على بقائها في السوق.

## الإشكالية العامة للدراسة:

تعتبر التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي طرأت على مستوى شركات الأعمال نتيجة للمشاكل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية أدت بدورها إلى تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لدى شركات الأعمال من أجل تكييفها مع بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك نتيجة استجابة لهذه التغيرات أصبحت ضرورة بالنسبة للشركات وشرط أساسي لتحقيق أهدافها وضمأن بقائها واستمراريتها، فالمؤسسات تسعى إلى تحقيق أهداف ربحية ومجتمعية تساهم في رفاهية المواطنين والسكان على حد سواء والحفاظ على البيئة، وأن التزام المؤسسة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية يجعل منها مؤسسة منافسة محققة لأهدافها. وعلى ضوء ما تم التطرق إليه يمكن طرح إشكالية الدراسة على النحو التالي: إلى أي مدى تؤثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ ولغرض الإجابة على الإشكالية الرئيسية ندعمها بالتساؤلات الفرعية الآتية نصيغها على الشكل التالي:

- فيما تتمثل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- ما مدى إدراك العمال للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- هل التزام المؤسسات الاقتصادية بالمسؤولية الاجتماعية يساهم في اكتساب ميزة تنافسية؟

## فرضيات الدراسة:

تعتبر فرضيات الدراسة إجابة على إشكالية الدراسة ويمكن صياغها على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

وتتجزأ الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية تم صياغتها كما يلي:

- **الفرضية الفرعية 01:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية 02:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية 03:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

- **الفرضية الفرعية 04:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية 05:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية 06:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

#### أهمية الدراسة:

من المواضيع التي زاد الاهتمام بها في العصر الحديث نجد المسؤولية الاجتماعية وذلك لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق التطور والرفاهية الاجتماعية للمجتمع والمحافظة على البيئة. والجزائر كباقي الدول أعطت اهتماما كبيرا للمسؤولية الاجتماعية من خلال انضمامها إلى المنظمات والهيئات الدولية التي تلتزم بمبادئ المسؤولية الاجتماعية والعمل على تطبيق تلك المبادئ على المؤسسات والشركات الوطنية. إن الأهمية الكبيرة لهذه الدراسة تتجلى في إبراز المبادئ والمفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية لدى عمال المؤسسات محل الدراسة، وتوضيح مدى فعالية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية فيها، الأمر الذي يضمن استمراريتها والقدرة على مجابهة منافسيها والحفاظ على سمعتها في السوق.

#### أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا لموضوع المسؤولية الاجتماعية إلى:

- تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهم أبعادها وخصائصها، تحديد مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها.
- توضيح مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.
- توضيح الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في بناء ميزة تنافسية، مما يكسبها القدرة على الدخول في سوق المنافسة العالمية.
- تساهم هذه الدراسة في ربط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.
- استخلاص نتائج الدراسة التي تعطي صورة واضحة للجوانب التي يجب الاهتمام بها.
- إفادة متخذي القرار بدور المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات.

#### المنهج المتبع في الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعرف هذا المنهج بأنه الطريقة المنظمة لدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بظاهرة معينة من خلال وصف الظاهرة المراد دراستها، وكذلك الاعتماد على المسح المكتبي للاطلاع على الأدبيات المرتبطة بالدراسة، ثم عملية تحليل المعلومات المحصل عليها في سبيل الخروج بنتائج عامة.

## نموذج الدراسة:

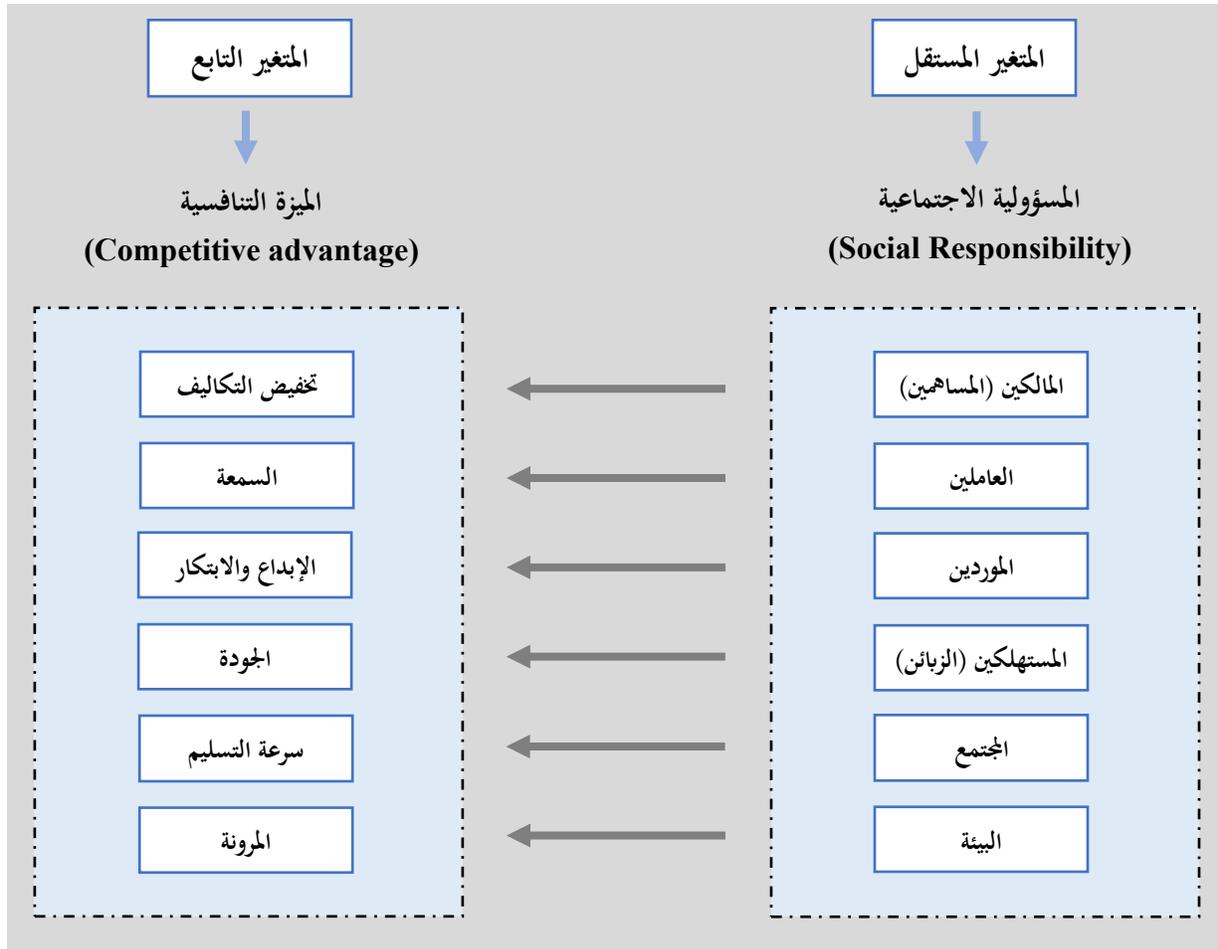
على ضوء الدراسات السابقة تم إعداد النموذج على الشكل التالي:

**المتغير المستقل:** والذي يتضمن المسؤولية الاجتماعية والمتمثل في المجالات التالية: المالكين أو المساهمين، العاملين، الموردين، المستهلكين أو الزبائن، المجتمع، البيئة.

**المتغير التابع:** ويتمثل في الميزة التنافسية بأبعادها التالية: تخفيض التكاليف، السمعة، الإبداع والابتكار، الجودة، سرعة التسليم، المرونة.

يوضح الشكل البياني التالي نموذج الدراسة وأبعاد كل من المتغير المستقل والمتغير التابع:

## الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث.

التعاريف الإجرائية للدراسة:

المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility): المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي مراعاة الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في إدارتها، وفي إدارة علاقتها مع أصحاب المصالح والغاية من ذلك هو إشباع رغباتهم.

أصحاب المصالح (Stakeholders): هم الجماعات الذين لهم مصالح في الشركة يؤثرون ويتأثرون فيها ويتمثلون في المساهمين أو المالكين، العمال، الموردين، المستهلكين أو الزبائن، المجتمع، البيئة.

- المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين أو المالكين (Social responsibility towards shareholders):

هم أشخاص أو شركات مساهمة يمتلكون رأس مال أو مساهمين فيه.

- المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال (Social responsibility towards workers): فالعمال لهم

مصالح لا تقتصر على الأجور فحسب بل تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة من خلال التدريب والتكوين بالإضافة إلى تحفيز العمال من أجل المساهمة في زيادة الإنتاجية وتحسين نوع الخدمة.

- المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين (Social responsibility towards suppliers): تعتبر

العلاقة بين الموردين والمؤسسات هي علاقة مصالح متبادلة لذلك يتوقع من الموردين أن تحترم المؤسسات تطلعاتهم ومتطلباتهم المشروعة، مع الاستمرار في توزيع المؤسسات للموارد الأولية لعمليات الإنتاج بأسعار مقبولة وعادلة للموارد.

- المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء (Social responsibility towards customers): إن

الهدف من وجود منظمات الأعمال مرتبط بإنتاج سلع وخدمات لاستهلاكها والاستفادة منها من طرف الزبائن، وأن إقناع هذه الفئة باستهلاك هذه المنتجات يتطلب عمل من إدارة تسويق هذه المنتجات، إذ يمكن تحديد أهم الأنشطة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء من خلال أنشطة خاصة بتحديد وتصميم المنتجات، ووضع مراكز لخدمة وصيانة المنتج.

- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع (Social responsibility towards society): فالمجتمع يعتبر

الشريحة الأهم لمنظمات الأعمال من خلال توطيد العلاقة فيما بينهما، الأمر الذي يتطلب مضاعفة نشاطاتها تجاهه من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة.

- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة (Social responsibility towards the environment):

تعتبر من أهم عناصر المسؤولية الاجتماعية نتيجة تزايد الموارد الطبيعية وما ينتج عنها من مخلفات، تلوث الهواء، الماء، التربة، الاستغلال غير العقلاني للموارد الذي يؤدي إلى مشاكل بيئية على جميع المستويات.

- الميزة التنافسية (**Competitive advantage**): هي القدرة التي تتميز بها المنظمة على توليد خدمات أو منتجات متميزة ومختلفة عن بقية المنافسين، بما يسمح لها من امتلاك مركز تنافسي قوي في ظل بيئة تنافسية.
- **تخفيض التكاليف (Costs reducing)**: يعتبر بعد تخفيض البعد الأول للميزة التنافسية والتي تسعى إليه الكثير من منظمات الأعمال، إذ تعتبر التكلفة المنخفضة بأنها قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين في نفس الصناعة.
  - **السمعة (Reputation)**: تساهم السمعة الجيدة للمؤسسة في الحصول موظفين جيدين وجذب زبائن وزيادة ولائهم كما لها دور مهم في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة والحصول على عوائد مالية.
  - **الإبداع والابتكار (Creativity and Innovation)**: يساهم الإبداع والابتكار في خلق ميزة تنافسية لدى الشركات والانفراد بالمنتجات مما يجعلها تتميز عن باقي منافسيها.
  - **الجودة (Quality)**: تعتبر الجودة من أهم عناصر الميزة التنافسية فهي تؤثر على أذواق الزبائن وجعلهم يعتمدون على المفاضلة بين أسعار السلع والمنتجات وجودتها.
  - **سرعة التسليم (Delivery speed)**: هي السرعة في تسليم المنتجات وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن.
  - **المرونة (Flexibility)**: تكمن المرونة في القدرة السريعة للشركة للاستجابة لاحتياجات الزبائن.

### الهيكل العام للدراسة:

بعد تحديد أهداف الدراسة ووضع الخطة المناسبة للدراسة ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية والتحقق من فرضيات الدراسة، تطرقنا في الفصل الأول والثاني إلى الجانب النظري للدراسة أما الفصل الثالث فتناولنا فيه الدراسات السابقة حول الموضوع، وفي الأخير الفصل الرابع خصص لدراسة الجانب التطبيقي.

نستعرض بالتفصيل الهيكل العام للدراسة كما يلي: تناولنا في الفصل الأول الجانب النظري للمسؤولية الاجتماعية، بحيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول تطرقنا إلى نشأة ومراحل المسؤولية الاجتماعية وتحديد أهم المفاهيم الأساسية لها منذ ظهور الإسلام إلى العصر الحديث، المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وأهم الأبعاد والعناصر الأساسية للمسؤولية الاجتماعية، أما بالنسبة للمبحث الثاني فتم تحديد فيه أهم الأطراف المساهمة في المسؤولية الاجتماعية من أصحاب المصالح والتطرق لأهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية، وفي الأخير المبحث الثالث فقد خصص للإفصاح المحاسبي وذكر أهم معايير قياس الأداء الاجتماعي مع ذكر الجهود المبذولة من قبل المنظمات المهنية للتحليل وتنظيم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.

أما الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى الجانب النظري للميزة التنافسية، بحيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول تناولنا فيه مفاهيم عامة حول التنافسية والمنافسة من خلال تقديم تعاريف لهما مع التطرق لأنواع التنافسية، أما المبحث الثاني فتم تحديد فيه المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية مع تحديد الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية والتطرق إلى أهم الإستراتيجيات الأساسية للميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فتم تحديد فيه أهم مصادر الميزة التنافسية.

تم تخصيص الفصل الثالث لأهم الدراسات السابقة التي تناولت متغير أو متغيرين من الدراسة بحيث تم استعراض قواعد البيانات المستعملة في الحصول على الدراسات السابقة والتي قدرت بـ 36 دراسة من بينها 18 دراسة باللغة العربية و18 دراسة باللغة الأجنبية، وذلك من أجل استخلاص أهم النتائج المتوصل إليها حول موضوع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية والاستفادة منها في هذه الدراسة.

الفصل الرابع والأخير فقد خصص للجانب التطبيقي للدراسة الميدانية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في: المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) مغنية، الشركة الوطنية (Alzing Ghazaouet)، المؤسسة الوطنية لصناعة النسيج (Soitine)، وحدة ندروموبل لمختلف الصناعات والقطاعات (Nedroma-Meuble)، مؤسسة تحويل الذرة مغنية، شركة الإسمنت بني صاف، وتم تقسيم الدراسة التطبيقية إلى ثلاث مباحث ففي المبحث الأول تناول منهجية الدراسة من خلال إعداد استبيان بالاستعانة على الجانب النظري والدراسات السابقة والمقابلات الشخصية مع المستجوبين مع تقديمه إلى محكمين في المجال وصولاً إلى استبيان نهائي، حيث شملت الدراسة عينة مكونة من 221 استبانة صالحة للدراسة، أما المبحث الثاني فتم فيه تفرغ نتائج الدراسة واختبار صدق الاتساق الداخلي لل فقرات عن طريق معامل بيرسون، وبعدها تم اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ لتحديد نتائج محاور الدراسة، في المبحث الثالث والأخير تم اختبار فرضيات الدراسة لدراسة أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية وصولاً إلى أهم النتائج العامة للدراسة.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

- 1 المبحث الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية.
- 1 1 المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية من المنظور الإسلامي.
- 1 2 المطلب الثاني: مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية.
- 1 3 المطلب الثالث: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.
- 2 المبحث الثاني: الأطراف المساهمة في المسؤولية الاجتماعية.
- 2 1 المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية تجاه أطراف أصحاب المصالح.
- 2 2 المطلب الثاني: النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية.
- 2 3 المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة.
- 2 4 المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها ببعض المفاهيم.
- 3 المبحث الثالث: المحاسبة عن المسؤولية ومعايير قياس الأداء الاجتماعي.
- 3 1 المطلب الأول: الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية.
- 3 2 المطلب الثاني: القياس المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية.
- 3 3 المطلب الثالث: الجهود المبذولة من قبل المنظمات المهنية لتحليل وتنظيم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.

تمهيد:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من أهم المواضيع التي ازداد الاهتمام بها في العصر الحديث نتيجة التحديات التي تواجه الشركات من جهة والتحول الاقتصادي من جهة أخرى، الأمر الذي ينعكس على أدائها الاقتصادي والاجتماعي وذلك من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية باعتبارها نظام مفتوح تتأثر وتؤثر بشكل مباشر بكل ما يحدث حولها في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها نتيجة التطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة مع مراعاة أصحاب المصالح ودمج اهتماماتها الاجتماعية والاقتصادية في إستراتيجياتها العامة وذلك منذ أجل استمراريتها.

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية أخذ تعاريف عدة نتيجة التطورات الراهنة من خلال باحثين ومنظمات وهيئات دولية كلها تصب في إطار اجتماعي واقتصادي وبيئي، ومن خلال هذا الفصل نستعرض بشكل مفصل الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية.
- المبحث الثاني: الأطراف المساهمة في المسؤولية الاجتماعية.
- المبحث الثالث: المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ومعايير الأداء الاجتماعي.

#### المبحث الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) مفهوم جذب الاهتمام العالمي واكتسب صدى جديدا في الاقتصاد العالمي. نشأ الاهتمام المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في السنوات الأخيرة من ظهور العولمة والتجارة الدولية، والتي انعكست في زيادة تعقيد الأعمال والطلبات الجديدة لتعزيز الشفافية ومواطنة الشركات. وظروف السكان، فاقت احتياجات المجتمع قدرات الحكومات على تلبيتها. في هذا السياق، يتحول الضوء بشكل متزايد إلى التركيز على دور الأعمال في المجتمع وتوسع الشركات المتقدمة إلى تمييز نفسها من خلال المشاركة في المسؤولية الاجتماعية للشركات (Elasrag, 2015, p 08). المسؤولية الاجتماعية للشركات هي فكرة تتطور باستمرار حيث أصبحت الشركات التجارية أكثر وعيا باستمرار المجتمع من حولهم. تشمل المسؤولية الاجتماعية للشركات التزام شركة الأعمال تجاه المجتمع بما يتجاوز مجرد تعظيم أرباحها. لم تؤخذ المسؤولية الاجتماعية للشركات على محمل الجد وأحيانا سخرت منها الشركات التجارية قبل أواخر السبعينيات، ويمكن أن يُعزى التغيير في نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات جزئيا إلى سن تشريعات جديدة أدت إلى إنشاء العديد من الهيئات الحكومية التنظيمية خلال هذه الفترة الزمنية. قدم التشريع الجديد للشركات التجارية حافزا إضافيا لتخصيص كميات مناسبة من الموارد المالية للمسؤولية الاجتماعية للشركات بدلا من مواجهة اللوائح الحكومية القاسية (Jamali & Mirshak, 2007). تغير الموقف تجاه المسؤولية

الاجتماعية للشركات بشكل كبير في أواخر التسعينيات، حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات الآن فكرة سائدة يتم الترويج لها من قبل مختلف جوانب المجتمع، بدءاً من الشركات إلى الحكومات.

### المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية من المنظور الإسلامي

لا تقتصر المسؤولية الاجتماعية في الإسلام التعامل على مستوى منظمات الأعمال وإنما التعامل بين الأفراد وبعضهم البعض أو بين الرئيس والمرؤوسين، وتعددت جوانب المسؤولية والأخلاقية إلى أمور عديدة منها (جاد الرب، 2009، ص 543-544):

- الالتزام الطوعي بدفع الزكاة أو الضرائب في عصرنا هذا.
- التعاون والتكافل في مجالات البر والإحسان تجاه الآخرين من حيث الصدقات.
- العدل والمساواة بين الأفراد في المجالات الاجتماعية والاقتصادية.
- إعطاء اهتمام أكبر للنظام الصحي والتعليمي.

### 1- المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في القرآن الكريم

ترتكز بعض الآيات في القرآن الكريم ببعض الجوانب الخاصة بالأفراد وبعضهم البعض في مجال تحقيق البر والتعاون والتكافل الاجتماعي وغير ذلك لقوله تعالى: ﴿ وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَمَا تُقَدِّمُوا لِأَنْفُسِكُمْ مِنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴾ (110) سورة البقرة.

﴿ مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلٍ فِي كُلِّ سُنْبُلَةٍ مِائَةٌ حَبَّةٌ ۗ وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴾ (261) البقرة.

- ﴿ إِنْ تَقْرَضُوا اللَّهَ قَرْضًا حَسَنًا يَضَاعِفْهُ لَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ۗ وَاللَّهُ شَكُورٌ حَلِيمٌ ﴾ (18) التغابن.
- ﴿ لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ ۗ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ ﴾ (92) آل عمران.
- ﴿ فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴾ (7-8) الزلزلة.

### 2- المسؤولية الاجتماعية في السنة النبوية

عن أبي مسعود عقبة بن عمرو الأنصاري رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من ذل على خير فله مثل أجر فاعله " (549) رواه مسلم. عن سهل بن سعد رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " أنا وكافل اليتيم في الجنة هكذا وأشار بالسبابة الوسطى وفرج بينهما " (549) رواه البخاري.

### 3- فوائد التزام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية من منظور الدين الإسلامي

إن التزام منظمات الأعمال بتحقيق المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية يحقق لها مزايا وفوائد وعوائد أكثر من التكاليف المنفقة في مجال تحمل المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لقوله تعالى: ﴿ وَمَا تُقَدِّمُوا لِأَنْفُسِكُمْ مِنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ

عِنْدَ اللَّهِ ﴿ (110) البقرة. إن التزام منظمات الأعمال بدفع الضرائب تجلب السعادة لجميع أفراد المجتمع وتحقق العدالة الاجتماعية، لقوله تعالى ﴿ وَأَتُوا حَقَّهُ يَوْمَ حَصَادِهِ ﴾ (141) الأنعام (جاد الرب، 2009، ص 550). يجب على أصحاب منظمات الأعمال عند تطوعهم بمال أو صدقة أو زكاة، أن يتم توجيه هذه الأموال إلى العمال وهذا حسب حاجة كل عامل، فصرف الحوافز والمكافآت يتم طبقاً للمستوى الوظيفي لقوله تعالى: ﴿ وَآتَى الْمَالَ عَلَىٰ حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ ﴾ (177) البقرة. يجب على رجال الأعمال وأصحاب رأس المال ألا يدخلوا على العاملين معهم أو على البيئة المحلية بحيث ذلك يؤدي إلى:

- زيادة درجة رضا الأفراد.

- زيادة درجة الولاء والانتماء التنظيمي.

- الحد من الإضرابات.

- بناء سمعة طيبة.

لقوله تعالى: ﴿ فَأَمَّا مَنْ أَعْطَىٰ وَاتَّقَىٰ ﴿۝۱۰۰ وَصَدَّقَ بِالْحُسْنَىٰ ﴿۝۱۰۱ فَسَنِيسِرُهُ لِلْيُسْرَىٰ ﴾ (5-7) الليل. فالمسؤولية الاجتماعية في الإسلام لا تقتصر فقط على العاملين في منظمات الأعمال، إذ نجدتها تحتوي على الالتزام تجاه العملاء، المجتمع، الحكومة، وهناك مجالات كثيرة في المجتمع يمكن لمنظمات الأعمال أن تساهم فيها:

- كفالة الأيتام والأرامل والمساكين.

- المساهمة في البنى التحتية للدولة (بناء مستشفيات، مدارس..).

- الوقوف إلى جانب الدولة في أوقات الأزمات والكوارث كالحروب، الزلازل.

كذلك الالتزام بالجانب الأخلاقي أمر مهم وتمثل الجوانب الأخلاقية التي حث عليها الإسلام في أمور كثير نذكر منها (جاد الرب، 2009، ص 556-557):

- تحقيق العدالة بين العمال.

- عدم إفشاء أسرار العمال.

- الالتزام الأخلاقي تجاه العملاء بعدم الغلو في الأسعار واحتكار السلع.

- حماية البيئة من التلوث.

- احترام عادات وتقاليد المجتمعات التي تعمل فيها هذه المنظمات.

- عدم الظلم مثل تفضيل عامل دون وجود سند قانوني.

## المطلب الثاني: مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية جذور تاريخية وخاصة بعد ظهور جماعات تسعى لحماية حقوق العمال وتوفير الاستقرار لهم من خلال تحسين العلاقات بين العمال ومسؤوليهم، وبظهور الحركات النقابية أصبح لها دور فعال ومؤثر في كل مجالات العمل باتصافها بالشكل القانوني والتشريعي المعترف به (جاد الرب، 2009، ص 03).

### 1- الثورة الصناعية

تعتبر الثورة الصناعية العصر الذهبي للأعمال وكان نحو تعظيم الأرباح (Profit maximization) تحت شعار ما هو لي مهم للمجتمع وفيما بعد ما هو لشركتي مهم للمجتمع، والاهتمام بالأعمال على حساب المصالح الأخرى دون مراعاة ساعات العمل، الأمراض المهنية، ظروف العمل غير اللائقة، هدر الموارد وغيرها، إذ أن في هذه المرحلة كان التركيز منصبا على مصلحة الأعمال، بحيث أن قوى السوق واليد الخفية، تجعل المصلحة الخاصة تعمل لصالح المجتمع، حتى وإن بدت مضرّة بالأطراف، لهذا كان الاهتمام في الثورة الصناعية بمعايير الكفاءة والربح على حساب جميع المعايير الأخرى، كما شهدت هذه الفترة كثيرا من المكاسب الإنسانية (نجم، 2006، ص 196).

### 2- العلاقات الإنسانية وتجارب هوثورن

نتيجة التزايد في استغلال العاملين وإصابات العمال وكثرة الوفيات واستغلال النساء وتشغيل الأطفال ونظرا للظروف القاهرة كان لابد من إعادة النظر لظروف العمل، أجريت تجارب في مصانع هوثورن (Howthorne) والتي اهتمت بدراسة العاملين وظروف العمل على الإنتاجية فكانت بمثابة نقلة نوعية في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث بدأ الاهتمام بالعمال (طاهر محسن & صالح مهدي، 2008، ص 56).

### 3- مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم حجم المنشأة

جاءت نتيجة الابتكارات التي أدخلها Henry Ford لخط الإنتاج والذي ترتب عليه إنتاج كمية كبيرة من السيارات وزيادة حجم الشركات الصناعية وزيادة عدد العمال، ولقد استخدمت خطوط الإنتاج بعد ظهورها في العملية الإنتاجية لصغار السن فضلا عن بداية حصول التلوث في الجو نتيجة زيادة حجم الإنتاج وتلوث الهواء، استخدام الوقود المنخفض الجودة، مع استنزاف الموارد الطبيعية كالغابات هذا الأمر يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمنشأة الصناعية (طاهر محسن & صالح مهدي، 2008، ص 56).

### 4- تأثير الأفكار الاشتراكية

إن الفكر الشيوعي الاشتراكي هو الذي دفع منظمات الأعمال في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية خاصة ما تعلق بالعمال وظروف عملهم كالتقاعد، الضمان الاجتماعي، الاستقرار الوظيفي كانت من أبرز المطالب التي نادى بها العمال في الغرب (طاهر محسن & صالح مهدي، 2008، ص 57).

## 5- مرحلة الكساد الاقتصادي وظهور النظرية الكينزية

إن الهدف الأساسي لمنظمات الأعمال في هذه المرحلة تسويق أكبر كمية ممكنة من المنتجات دون الأخذ بعين الاعتبار المستهلك ومصالحه المتعددة، ومع حصول الكساد العالمي وانحيار الشركات الصناعية وتسريح آلاف العاملين الأمر الذي نجم عنه دعوات لتدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، ومع ظهور النظرية الكينزية والتي دعا من خلالها كينز Keynes John Maynard إلى تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية لإعادة التوازن الاقتصادي، ومع تأثير الأفكار الاشتراكية كل هذا مهد لتأصيل أفكار وتحديد المسؤولية الاجتماعية (طاهر محسن & صالح مهدي، 2008، ص 57).

## 6- مرحلة ما بعد الحرب العالمية والتوسع الاقتصادي

مرحلة توسع مفهوم الديمقراطية الصناعية وتعزيز دور النقابات وتعالق أصواتها بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزيز مشاركتهم في مجالس الإدارة خصوصاً مع انتشار الأفكار الاشتراكية الشيوعية للاتحاد السوفياتي مما انعكس بشكل كبير على منظمات الأعمال، فالمشاركة بالقرار وتحديد الحد الأدنى للأجور وإشراك العاملين بالإدارة ونظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل وظهور جمعيات حماية المستهلك في العالم الغربي كانت نتيجة التطورات المشار إليها في تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال (طاهر محسن & صالح مهدي، 2008، ص 58).

## 7- مرحلة المواجهة الواسعة بين الإدارة والنقابات

تميزت هذه المرحلة بزيادة تأثير النقابات في قرارات المنظمات بشكل عام مع تزايد الإضرابات وتعرض كثير الأعمال إلى خسائر كبيرة كلها مكاسب للعمال ومع التطور في وسائل الإعلام والاتصال ساعد في نشر الأخبار في بعض الدول (بريطانيا، ألمانيا) أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية، كما أنه كانت دعوات لحماية البيئة ونشر الوعي البيئي وإدراك الناس للتلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية، كما دعت أصوات إلى تحسين نوعية الوقود لتخفيف التلوث الناجم عن احتراقه (طاهر محسن & وصال مهدي، 2008، ص 58).

## 8- مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية

نجد أن منظمات الأعمال سواء منها الصناعية أو الخدمائية بدأت بتوعية العمال بالقواعد والضوابط المتعلقة بالمنشأة والاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية وكل ما يتعلق بالمرأة وحمايتها من التحرش الجنسي والابتزاز وغيرها من الانتهاكات، ونشير هنا إلى حقل جديد في المحاسبة قد ظهر هو محاسبة المسؤولية الاجتماعية وكثرت الدراسات التي تربط بين تبني المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي وتطوير مقاييس الأداء الاجتماعي للشركات (طاهر محسن & وصال مهدي، 2008، ص 59).

## 9- مرحلة جماعات الضغط

تتمثل جماعات الضغط في جمعية حماية المستهلك، جمعية حماية البيئة والمحافضة عليها، جمعية أطباء بلا حدود، محامين بلا حدود، جمعيات الدفاع عن حقوق المرأة، جمعية الدفاع عن حقوق الطفل، جمعيات السلام الأخضر، وتكمن مهمتها في الضغط على الحكومات والذي ينعكس على المنظمات بشكل مباشر، وفي هذه المرحلة أصبحت المسؤولية الاجتماعية أكثر نضجا بحكم تطوير معايير واضحة ومؤثرات قياس كمية تطلبها كثير من المنظمات الدولية وخصوصا تلك التي تهتم بما يسمى التنمية المستدامة Sustainable Development (طاهر محسن & صالح مهدي، 2008، ص 60).

## 10- مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر العولمة

إن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية جاء نتيجة العديد من التحديات منها التطور التكنولوجي السريع والعولمة (خلوئي، 2021، ص 168)، إضافة إلى اتساع نمو الخدمات من المظاهر التي تحمل في طياتها مخاوف حقيقية نتيجة تخلي الحكومات عن دورها التقليدي في تقديم الكثير من الخدمات أدى إلى خصخصة القطاعات وما حمل معها من تسريح العمال، هنا لا بد من الإشارة إلى أن صناعة المعلوماتية وشبكة الإنترنت قد ولدت قيما جديدة وجرائم وانتهاكات وتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد (طاهر محسن & صالح مهدي، 2008، ص 60).

### خلاصة:

إن التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية قد مر بعدة مراحل سبق ذكرها من بيئة عالمية خصبة مثل الولايات المتحدة الأمريكية والدول الغربية وصولا إلى دولة اليابان التي تعتبر نموذج حديث نتيجة التطور الحاصل في فلسفة وفكر إدارة الأعمال بشكل عام مع ارتباط المسؤولية الاجتماعية ببيئة الأعمال السياسية والانتقال من المفهوم الضيق الذي يخص الوضع الداخلي للعاملين في المنظمة إلى مفهوم أكثر شمولاً واتساعاً من خلال الاهتمام بالمجتمع ككل والبيئة الخارجية لمختلف شرائحها ومكوناتها والانتقال من المبادرات الإجبارية إلى الطوعية للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

### المطلب الثالث: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات قضية استراتيجية تلعب دورا رئيسيا وأكثر أهمية بمرور الوقت، على الرغم من عدم وجود تعريف مقبول بشكل عام، فإن معظم التفسيرات قريبة من تعريف المفوضية الأوروبية التي تعرف المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها "مسؤولية الشركات عن تأثيرها على المجتمع". للوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية للشركات، " يجب أن يكون لدى الشركات عملية لدمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية والأخلاقية وحقوق الإنسان وشواغل المستهلك في عملياتها التجارية واستراتيجيتها الأساسية بالتعاون الوثيق مع أصحاب المصلحة

" من هذا الفهم، تعد المسؤولية الاجتماعية للشركات نموذجاً شاملاً للعديد من الممارسات التنظيمية التي تهدف إلى خدمة أصحاب المصلحة بخلاف مالكي الشركة، بما في ذلك العملاء والموظفين والمجتمعات والمجتمع ككل. على الرغم من أن معظم البلدان لديها لوائح ملزمة قانوناً تقع ضمن نطاق المسؤولية الاجتماعية للشركات، إلا أن الباحثين بشكل عام يصنفون فقط الأنشطة التي تقوم بها الشركات طواعية دون إكراه قانوني على أنها أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات (Schwoy et al., 2023, p 02).

نتيجة النقد الحاصل لمفهوم تعظيم الأرباح (Profit maximization) أفرز بوادر حقيقية لتبني الشركات دوراً أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها ونتيجة التفاعل بين عدة عوامل ظهر تجاهين لتعريف مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فالأول يتمثل في تعريف الباحثين والأكاديميين أما الثاني فيتمثل في تعريف الهيئات والمنظمات الدولية، وسيتم إعطاء تعريف للمسؤولية الاجتماعية لكلا التجهين:

### 1- تعريف المسؤولية الاجتماعية من طرف الباحثين

على مدى العقود القليلة الماضية، أولى الباحثون اهتماماً كبيراً للمسؤولية الاجتماعية للشركات. لذلك، أصبح مفهوماً بارزاً في أدب الإدارة. بالإضافة إلى الجوانب النظرية، أصبحت الشركات أيضاً أكثر نشاطاً في الانخراط في المسؤولية الاجتماعية للشركات في الممارسة. إن القوة الدافعة وراء ذلك هي طفرة في المستهلكين ذوي الحساسية البيئية الذين يطالبون بمنتجات وخدمات مستدامة وأكثر صداقة للبيئة. على الرغم من الكم الهائل من المؤلفات حول المسؤولية الاجتماعية للشركات، لا يوجد حتى الآن تعريف موحد ودقيق. وبالتالي، فإن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تعني نفس الشيء للجميع. ويرى Wood أن هذا يرجع إلى صعوبة تصور المسؤولية الاجتماعية للشركات. زعم Talaei and Nejadi أيضاً أن عدم وجود حدود مفاهيمية واضحة أدى إلى هذه التعاريف المتنوعة. في ضوء هذه الادعاءات، يعتقد بعض المؤلفين أن عدم وجود تعريف واضح يجعل من الصعب إجراء دراسات تجريبية حول المسؤولية الاجتماعية للشركات. وعلى الرغم من عدم وجود تعريف واضح، فإن جميع التعاريف المتنافسة للمسؤولية الاجتماعية للشركات تتفق على شيء واحد وهو أنه: يجب أن تلبى توقعات المجتمع عند التخطيط لاستراتيجيات الإدارة البيئية الخاصة بهم (Saeidi et al., 2015, p 342).

للمسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility) تعاريف عدة باختلاف وجهات النظر في تحديد شكل هذه المسؤولية الاجتماعية، فالبعض يراها تذكير للشركات وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تنتسب إليه، والبعض الآخر يراها لا تتجاوز مبادرات اختيارية تقوم بها الشركات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة تجاه المجتمع، ويرى آخرون أنها صورة من صور الالتزام الطوعي للشركات بدورها في خدمة المجتمع، إلا أن كل هذه الآراء تتفق من حيث مضمون هذا المفهوم.

فالمسؤولية الاجتماعية هي استمرار للالتزام الأعمال التجارية بالسلوك من الناحية الأخلاقية والمساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية حياة القوى العاملة وعائلاتهم، وأيضاً المجتمع المحلي والمجتمع عموماً، واليوم لا بد على الأسواق والشركات العالمية المنافسة أن تعترف بمسؤولياتها تجاه واجباتها التقليدية والقانونية لكي تحصل على ميزة تنافسية وتضمن سمعة طيبة (أبو النصر، 2015، ص 31).

لقد اختلف الباحثون والأكاديميون في تعريف موحد للمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال بحيث كل من الباحثين أعطى تعريف خاص به فقد عرفها Peter Drucker على أنها "التزام منظمات الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه"، في حين عرفها الباحث Keith Davis سنة 1973 على أنها "تتمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة" (خلوفي، 2021، 168). كما عرفها Howard Davis والذي يعتبر من أهم المساهمين في تطوير المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على أنها "التزام رجال الأعمال لممارسة سياساتهم واتخاذ قراراتهم ومتابعة خطط عملهم، والتي تكون مرغوبة وتخدم أهداف وقيم المجتمع"، وعرفها الباحث Thomas M. Jones على أنها "التزام المؤسسات تجاه المجموعات الأخرى المكونة للمجتمع غير المساهمين، وإلى أبعد ما ينص عليه القانون" (دكار & عباس، 2021، ص 461). وعرفها أيضاً الاقتصادي ميلتون فريدمان Milton Friedman من خلال نظرية المساهمين "أن المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال تتمثل في توظيف الموارد في النشاطات التي من شأنها زيادة الأرباح شريطة احترام قواعد اللعبة والمتمثلة في المنافسة الحرة والنزاهة والابتعاد عن الغش والتدليس" (شرقي & بن يحيى، 2021، ص 26). كما أن الباحث Harold Johanson قدم تعريف آخر "الشركة المسؤولة اجتماعياً هي الشركة التي يعكف مسيروها على موازنة تبادل المنافع بدلا من السعي لتعظيم أرباح حملة الأسهم فقط، وتأخذ الشركة المسؤولة في الاعتبار أيضاً الموظفين والموردين والمتعاقدين والمجتمع المحلي والأمة" (بورناني & نوفل سمالي، 2021، ص 339). كما يشير كل من Keith Dvis and William Fredenick أن "المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة" (مولاي، 2021، ص 147). تعريف سوندر هوليس Snda holmes (1985) "المسؤولية الاجتماعية هي التزام الشركة تجاه المجتمع الذي تعمل به، وذاك عن طريق المساهمة لمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها" (أبو النصر، 2015، ص 32). كما عرفها ثامر البكري سنة 2006 على أن المسؤولية الاجتماعية هي "مجملة الالتزامات التي تتعهد بها المنظمة في تقديم ما يرغبه الزبون وانسجاماً مع القيم المشتركة والتي تصب في النهاية على تحقيق رفاهية المجتمع واستمرار عمل المؤسسة وبما يحقق من عوائد مبرجة" (قليل، 2021، ص 638).

## 2- تعريف المسؤولية الاجتماعية من طرف المنظمات والهيئات

عرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة ( World Business Council for Sustainable Development ) المسؤولية الاجتماعية بأنها " الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للعاملين وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل "، كما عرفها الإتحاد الأوروبي (European Union) " بأنها مفهوم تقوم منظمات الأعمال بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها، وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي "، ويركز الإتحاد الأوروبي على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم تطوعي لا يستلزم سن قوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها الشركات للقيام بمسؤولياتها تجاه المجتمع (الأسرج، 2010، ص 03).

هناك اختلاف بين مصطلح المسؤولية الاجتماعية والاستجابة الاجتماعية، فالمسؤولية الاجتماعية تتضمن نوع من الالتزام، أما الاستجابة فتتضمن وجود حافز أو دافع أمام رأس المال لتحمل المسؤولية الاجتماعية وقد تعددت المصطلحات منها مواطنة الشركات والشركات الأخلاقية والحوكمة الجيدة للشركات، وكلها تصب في مساهمة الشركات في تحمل مسؤولياتها تجاه أصحاب المصالح (الأسرج، 2010، ص 04).

كما عرف المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ORSE " هي تجنيد كل طاقات المؤسسة كي تساهم بشكل إيجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة ويكون ذاك بإدماج الأبعاد الاقتصادية والبيئية في أنشطتهم وهذا حتى تصبح متوائمة مع أهداف التنمية المستدامة " (جمعة & بن العايش، 2016، ص 17). وعرفت منظمة المقاييس العالمية إيزو ISO المسؤولية الاجتماعية بأنها " مسؤولية المنظمة أو المؤسسة كل ما يترتب عن أنشطتها من آثار على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي الذي يتوافق التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع والامتثال للقانون، فضلا عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات المساهمين " (هباش & المالكي، 2017، ص 612). وحدد المجلس الاقتصادي والاجتماعي الهولندي وهو بمثابة هيئة استشارية للحكومة الهولندية المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها تتضمن عنصرين (شرفي، 2018، ص 93):

- ما يكفي من التركيز من قبل الشركة على مساهمتها في رفاهية المجتمع في المدى الطويل.
- وجود علاقة مع أصحاب المصالح بها والمجتمع بشكل عام.

كما عرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها " جميع المحاولات التي تساهم بها المؤسسة لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على مبادرات رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا ولذلك فالمسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم "، وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أنها " التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين الحياة لجميع هذه الأطراف " (سالم & العلمي، 2021، ص

102). وعرفت كذلك منظمة المقاييس العالمية ISO على أنها "مسؤولية المؤسسة على الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع فضلا عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصالح" (شطابي & لحرش، 2016، ص 135). عرف معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية على أنها "السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما تجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤولة في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم" (حدو، 2018، ص 239). وعرفت جمعية الإداريين الأمريكيين المسؤولية الاجتماعية بأنها "استجابة إدارة المؤسسات على التغيير في توقعات المستهلكين والاهتمام العام بالمجتمع والاستمرار بإنجاز المساهمات الفردية للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثروة الاقتصادية"، كما عرفها البنك الدولي على أنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد" (يعقوب، 2021، ص 224). فالمسؤولية الاجتماعية هي تحمل المنظمة طوعا نظير التزاماتها تجاه أصحاب المصالح بما يعود بالمنفعة على جمع الأطراف.

### 3- أبعاد المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام المفترض للأعمال تجاه المجتمع. أن تكون مسؤولا اجتماعيا يعني تعظيم الآثار الإيجابية وتقليل الآثار السلبية على المجتمع (العملاء، والملاك، والموظفون، والمجتمع، والموردون، والحكومة). هناك أربعة أنواع من المسؤولية الاجتماعية: القانونية والأخلاقية والاقتصادية والخيرية (Nicolae & Sabina, 2010, p 238). يرى Carroll أن هناك أبعاد لقياس ودراسة المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في أربع مستويات متكاملة ومتراصة لذلك يجب على إدارة المنظمة الاطلاع عليها لكي تستطيع التطور والنمو والبقاء لتحقيق الأهداف المختلفة وتمثل فيما يلي:

#### 1.3 المسؤولية الاقتصادية (Economic Responsibility)

تمثل المسؤولية الاقتصادية الدور الأول للأعمال في إطار تطورها التاريخي، فالعمل بكفاءة وفاعلية لتحقيق مردود اقتصادي من خلال تقديم سلع وخدمات مطلوبة ومرغوبة من طرف الزبائن، فالشركة التي تستطيع تحقيق الأرباح لا يمكنها الاستمرار في الأسواق وربما تتوقف وتخرج عن المنافسة وبالتالي لا وجود للمسؤوليات (الغالي، 2009، ص 88). إذ نجد أن Friedman Milton أعطى أهمية للجانب الاقتصادي في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات واعتبر أن المسؤولية الوحيدة للمنظمة هي إنتاج سلع وخدمات ذات جودة ومواصفات جيدة والعمل على تسويقها وتحقيق أرباح من خلال ذلك واستثمار جزء من الأرباح، وتوظيف عاملين جدد وأن الحلول للمشاكل الاجتماعية هو دور الدولة (الغالي، 2009، ص 88).

### 2.3 المسؤولية القانونية (Legal Responsibility)

بحكم تعامل المنظمات مع أطراف عديدة بعضها حكومية وأخرى خاصة أو مؤسسات المجتمع المدني أو أي أطراف خارجية تحكمها أطر قانونية وتشريعات يجب الالتزام بها واحترامها وعدم خرقها وتعطيل دورها، والقانون عبارة عن دستور مجتمعي يحمي جميع الأطراف، ويلاحظ أن القوانين تتغير، تتحدث، تعدل، تتطور، أو تلغى لأسباب عديدة وهذا نابع من تطور الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية ومن أهم التشريعات والقوانين الحاكمة لنشاط الأعمال نجد قانون حماية المستهلك، قانون حماية المنافسة والتجارة، قانون حماية البيئة و حماية العمال (الغالي، 2009، ص 88).

### 3.3 المسؤولية الأخلاقية (Ethical Responsibility)

يعتبر الوفاء بالمسؤولية الاقتصادية والقانونية في حد ذاته التزام بالسلوك الأخلاقي من طرف منظمات الأعمال، فالمسؤولية الأخلاقية تمثل السلوك الموجه للقرارات في المنظمة بحيث لا يتم خرق القيم والأعراف والتقاليد الاجتماعية المقبولة، وأن التزام الإدارة بمفاهيم العدالة والنزاهة والاستقامة والإخلاص يؤدي إلى شيوع الفضيلة في العمل والمجتمع (الغالي، 2009، ص 90).

### 4.3 المسؤولية الخيرية (Philanthropic Responsibility)

تتمثل بمساهمة الأعمال في برامج الارتقاء وتحسين نوعية الحياة، فنجد المسؤولية الخيرية تظهر على شكل مبادرات طوعية غير ملزمة كبرامج خاصة لتأهيل المعاقين ومساعدة كبار السن أو فئات أخرى تساهم فيها المنظمة، فهي برامج لا ينتظر منها الأرباح أو زيادة الحصة السوقية فهي مبادرات إنسانية يقدرها المجتمع (الغالي، 2009، ص 91).

ولقد طور الباحث كارول Carroll ضمن بحوثه الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والذي وصف هذه الأبعاد في شكل هرمي متسلسل أطلق عليه اسم هرم المسؤولية الاجتماعية. تم نشر التعريف المكون من أربعة أجزاء للمسؤولية الاجتماعية للشركات في الأصل في عام 1979. في عام 1991، استخرج كارول التعريف المكون من أربعة أجزاء وأعد صياغته في شكل هرم المسؤولية الاجتماعية للشركات CSR.

كان الغرض من الهرم هو تخصيص الجانب التعريفي للمسؤولية الاجتماعية للشركات وتوضيح طبيعة لبنة البناء لإطار الأجزاء المكونة من أربعة. تم اختيار الهرم كتصميم هندسي لأنه بسيط وبديهي ومصمم لتحمل اختبار الوقت. وبالتالي، تم وضع المسؤولية الاقتصادية كقاعدة للهرم لأنها شرط أساسي في الأعمال التجارية. مثلما يجب أن تكون خطوط المبنى قوية لدعم الصرح بأكمله، يجب أن تكون الربحية المستمرة قوية لدعم توقعات المجتمع الأخرى للمؤسسات. النقطة المهمة هنا هي أن البنية التحتية للمسؤولية الاجتماعية للشركات مبنية على فرضية عمل سليم ومستدام اقتصاديا. في الوقت نفسه، ينقل المجتمع رسالة إلى الأعمال التجارية أنه من المتوقع أن تطيع القانون والامتثال

للوائح لأن القانون واللوائح هما تدوين المجتمع للقواعد الأساسية التي تعمل عليها الأعمال في مجتمع مدني. إذا نظر المرء إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات في البلدان النامية، على سبيل المثال، ما إذا كان الإطار القانوني والتنظيمي موجودا أو لا يؤثر بشكل كبير على ما إذا كانت الشركات متعددة الجنسيات تستثمر هناك أم لا لأن مثل هذه البنية التحتية القانونية ضرورية لتوفير أساس لنمو الأعمال الشرعي. بالإضافة إلى ذلك، من المتوقع أن تعمل الأعمال بطريقة أخلاقية. هذا يعني أن العمل لديه التوقع والالتزام، بأنه سيفعل ما هو صواب وعادل وتجنب أو التقليل من الضرر لجميع أصحاب المصلحة الذين يتفاعلون معهم. أخيرا، من المتوقع أن يكون العمل مواطنا جيدا للشركات، أي المساهمة في الموارد المالية والمادية والبشرية للمجتمعات التي هي جزء منها. باختصار، تم بناء الهرم بطريقة تعكس الأدوار الأساسية التي تلعبها وتتوقعها الأعمال في المجتمع (Carroll, 2016, p 04). يوضح الشكل التالي ذلك:

الشكل رقم (02): هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (Sujin, 2019).

#### 4- عناصر المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) تشمل جميع الممارسات الجيدة أو الأخلاقية التي تتعهد بها الشركات لتلبية مصالح أصحاب المصلحة الذين يمكن أن يؤثر أو يتأثر بعملية الشركات. تتضمن بعض هذه الممارسات الأخلاقية مخاوف للمجتمع والبيئة والموظفين والعملاء. تشمل هذه الاهتمامات بشكل عام على سبيل المثال لا

الحصر: جهود الشركة لتوفير مجتمع نظيف وآمن، والحفاظ على الطاقة، ومنتجات وخدمات عالية الجودة، وظروف عمل آمنة. يمكن أن تكون المسؤولية الاجتماعية للشركات داخلية أو خارجية (Dzeawuni, 2020, p 02). لقد حدد الباحثون عدة عناصر للمسؤولية الاجتماعية وكلها تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية ويمكن اعتبار العناصر التالية كمؤشرات وتوقعات خاصة لما يجب أن تؤديه إدارة المنظمة تجاه أصحاب المصالح ويمكن التعرف على هذه العناصر في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): عناصر المسؤولية الاجتماعية

العنصر	بعض ما يجب أن تدركه المؤسسة من دور اجتماعي تجاهه
المالكون	تحقيق أكبر ربح، تعظيم قيمة الأسهم، رفع وزيادة قيمة المؤسسة، رسم صورة محترمة للمؤسسة في المجتمع، سلامة الموقف القانوني والأخلاقي.
العاملون	الترقية لجميع العمال، مرتبات وأجور عادلة، التدريب المستمر للعمال، تحسين الظروف الصحية للعمال، مبدأ تكافؤ الفرص، العدالة في التوظيف.
الزبائن	مراعاة الأسعار للمنتجات ذو النوعية الجيدة، الصدق في الإعلانات، الالتزام بمعالجة الأضرار في حالة حدوثها، إعادة توزيع الأرباح على فئة من الزبائن، الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل والسوق.
المجتمع المحلي	المساهمة في البنى التحتية للدولة، احترام العادات والتقاليد، محاربة الممارسات اللاأخلاقية من فساد إداري، الرشوة، دعم مؤسسات المجتمع المدني والمنشأة الدينية ومراكز التعليم.
البيئة	ضرورة ربط الأداء البيئي برسالة المنظمة، التقليل من المخاطر البيئية منع التلوث (الماء، الهواء، التربة)، معالجة مخلفات الإنتاج والتخلص من المنتجات بعد استهلاكها بطرق صحيحة، التزام المنظمة بمدونة أخلاقيات خاصة بالبيئة والمتمثلة في اشتراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة من خلال مكافآت وحوافز للعمال المتميزين بالأنشطة البيئية.

الموردون	تقديم أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة، الالتزام بالتسديد في الوقت مع الصديق في التعامل.
الحكومة	الالتزام بالتشريعات والقوانين الحكومية، دفع الضرائب والرسوم، مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف، مراعاة حقوق الإنسان.
المنافسون	احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين بطرق غير مشروعة واحترام مصالح الآخرين، منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلك.
الأقليات وذوي الحاجات	دعم الجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع، رؤية واضحة وعناية بعمل المعاقين، العناية بالمرأة وخصوصياتها ومنع التحرش الجنسي، نشر ثقافة التسامح وتشجيع البحث العلمي، منع عمالة الأطفال، الاهتمام بكبار السن والمتعاقدين.
جماعات الضغط الأخرى	التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والنقابات، التعامل بصدق مع الصحافة ووسائل الإعلام، الصديق في نشر المعلومات التي تخص المنظمة.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (الغالي & العامري، 2008).

#### خلاصة:

تعتبر هذه المؤشرات عامة لكافة أنواع منظمات الأعمال والمفترض أن تطور إدارة المنظمة المؤشرات الخاصة بها في ضوء طبيعة نشاطها ومساهمتها في المجال الاجتماعي وقدراتها المختلفة.

#### 5- أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات أحد أهم الركائز الأساسية للدولة والمجتمع بصفة عامة، إذ تعتبر وسيلة للتقدم والرقي والازدهار للأفراد والجماعات، فالتقدم والتنمية مرهون بالمسؤولية الاجتماعية الذاتية، فمستوى تقدم المنظمات يقاس من خلال القيمة المضافة في الواقع والمحيط الذي تنتمي إليه، ومن أهم المزايا والإيجابيات نجد ما يلي:

#### • بالنسبة للمجتمع:

تسعى إلى تحقيق استقرار اجتماعي نتيجة توفير نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص والذي يعتبر جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (مدحت، 2015، ص 42)، إضافة إلى العمل على تقديم الخدمات المقدمة للمجتمع مع زيادة الوعي بأهمية الاندماج بين المؤسسات ومختلف الفئات، تحقيق تنمية نتيجة زيادة الوعي الاجتماعي

على مستوى الأفراد من خلال تطبيق مبدأ التقشف من أجل خلق عدالة اجتماعية (إبن العياش، 2018، ص 06)، تقديم الدعم في مجال التعليم من خلال المساهمة في بناء المدارس ودعم المبادرات التعليمية (الجرائدة & الضرمي، 2020، ص 69).

• بالنسبة للمؤسسة:

تعمل على تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال باعتبارها عملا تطوعيا للمؤسسة تجاه أصحاب المصالح، تبني منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية يزيد من المردود المالي والأداء المتطور (يعقوبين، 2021، ص 225). تسعى المسؤولية الاجتماعية إلى تحسين مناخ العمل السائد في منظمات الأعمال لخلق الترابط بين مختلف الأطراف (بوقة وآخرون، 2021).

• بالنسبة للدولة:

الالتزام المسؤول تجاه البيئة يعظم عوائد الدولة، كما أنه يعمل على تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة مع المساهمة في الرفع من أداء الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى. التطور التكنولوجي أيضا يساهم في القضاء على البطالة من خلال تحديث الآلات (يعقوبين، 2021، ص 225).

المبحث الثاني: الأطراف المساهمة في المسؤولية الاجتماعية

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية تجاه أطراف أصحاب المصالح

تقوم الشركات بدور اقتصادي واجتماعي وتتحمل مسؤولياتها تجاه العديد من الأطراف، والتي تأخذ بعين الاعتبار بيئة العمل، والتي تحتوى على عدد كبير من الجماعات ذات المصالح في النشاطات والتي تتفاعل بسرعة مع الاتجاهات العامة في البيئة الاجتماعية.

1- أصحاب المصالح

تعد المسؤولية الاجتماعية للشركات بناءا مهما بشكل متزايد في البيئة الأكاديمية، بالإضافة إلى كونها عنصرا مشددا على جدول الأعمال العملي للشركة. أشار Lee و Park و Rapert و Newman إلى أن العديد من الشركات تحدد إجراءات المسؤولية الاجتماعية للشركات كاستثمار في تعزيز قيم الشركة الداخلية والخارجية. يعرف Gossling and Vocht المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها التزام المنظمات بأن تكون مسؤولة عن بيئتها وأصحاب المصلحة بطريقة تتجاوز الجوانب المالية فقط (Albahussin, 2015, p 17). أصحاب المصلحة هم العديد من الجهات والأطراف، أفراد أو مجموعات أو منظمات أخرى تتعامل معهم المنظمة ولهم تأثير وتأثر سلوك المنظمة وعلاقة مباشرة أو غير مباشرة بأدائها المحقق للإدارة تضع سلم للتعامل مع هذه الأطراف لغرض جعل العلاقات معهم في صالح المنظمة بالإضافة إلى الاهتمام بمصالحهم (الغالي، 2009، ص 93).

### 1.1 المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة

هذا هو البعد الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات ويتضمن المسؤولية الاجتماعية للشركات تجاه البيئة. أي المخاوف تجاه البيئة مثل الامتثال لقوانين وأنظمة التلوث، والحفاظ على الموارد الطبيعية ودعم الإجراءات العامة / الخاصة المصممة لحماية البيئة (Dzeawuni, 2020, p 02). تتمثل المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة في الحد من المشاكل البيئية التي تؤدي إلى إحداث ضرر بالبيئة كتلوث الماء، الهواء، التربة، من خلال المخلفات الناتجة عن التصنيع، لذلك أصبحت المؤسسات ملزمة على استخدام الوسائل التكنولوجية للتقليل من مخرجات التصنيع الذي يحدث ضررا بالبيئة كاستعمال مصفاة حديثة للتقليل من الدخان المنبعث من المصانع وكذا استعمال وسائل تكنولوجية تحول تلك المخرجات إلى مواد تصنيع جديدة، هذا من جهة ومن جهة أخرى أصبحت تلك المؤسسات ملزمة بتطبيق قوانين وتشريعات حكومية تفرضها عليها الحكومات من أجل احترام المبادئ العالمية للبيئة ISO، وتتمثل أيضا في خلق مكافآت وحوافز للعمال المتميزين بالأنشطة البيئية (فلاق، 2016، ص 59-60)، ولقد شاع مفهوم تخضير الأعمال Greening Busines والذي يهتم بالبيئة وتقليل الآثار السلبية لأنشطة المؤسسات والشركات على البيئة (الغالي & العامري، 2008، ص 92).

### 2.1 المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال

تتجلى المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال من خلال تكافؤ الفرص لجميع الأفراد دون التمييز في نظام الأجور الذي يتماشى مع المؤهلات والشهادات المتحصل عليها من طرف العمال، وكذا العدالة في الترقية بينهم والعمل على تحسين الظروف الصحية للعمال مما يساهم في خلق رضا وظيفي للعمال للرفع من مستوى المنافسة (فلاق، 2016، ص 57-58).

### 3.1 المسؤولية تجاه الموردين

فالمسؤولية تجاه الموردين تتمثل في العلاقة بين الموردين والمؤسسات وهذه العلاقة هي علاقة مصالح متبادلة لذلك يتوقع من الموردين أن تحتم المؤسسات تطلعاتهم ومتطلباتهم المشروعة، مع الاستمرار في توزيع المؤسسات للموارد الأولية لعمليات الإنتاج بأسعار مقبولة وعادلة للموارد يتقبلها الطرفين (بشارف & جليل، 2021، صفحة 227).

### 4.1 المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين

يعتبر الزبون من العوامل الهامة للنجاح للمؤسسات وتحقيق أهدافها واستمراريتها فالسياسات التسويقية والمنافسة تؤثر على أذواق المستهلكين (جاد الرب، 2009، ص 13-14)، فوجود المؤسسة مقترن بالسلع والخدمات التي تقدمها للمستهلك أو الزبون، فالمؤسسة تسعى إلى إقناع ذلك الزبون بالمنتجات والخدمات من خلال التسويق الجيد مع ضمان الجودة والتميز لتلك السلع والخدمات من أجل كسب ولائهم لها (فلاق، 2016، ص 58).

## 5.1 المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

تتمثل في التزام المؤسسات والشركات بمسئولياتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه " التزام أخلاقي للشركة نحو المجتمع، وذلك من أجل تقوية العلاقة بين الطرفين وكسب مكانة الشركة في المجتمع الأمر الذي ينعكس بالنجاح والفوق للمؤسسة مستقبلاً " (داود، 2019، ص 15)، والعمل على تحقيق الرفاهية الاجتماعية بشكل عام وهذا من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية الرياضية، الثقافية، والمتمثلة في دعم المؤسسات التعليمية والاهتمام بالمستشفيات والهيئات الصحية، أيضاً دعم الأنشطة الثقافية والمساهمة في البنى التحتية للمجتمع من خلال تشييد الطرق والجسور والمنتزهات، المساهمة في برامج الإسكان وتدعيم منظمات المجتمع المدني والجمعيات الخيرية التي تهتم بشؤون الأطفال، الشباب، ذوي الاحتياجات الخاصة (فلاق، 2014، ص 35).

## 6.1 المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين

يعتبرون فئة جديدة من أصحاب المصالح، فهم المستفيدين مباشرة من نشاط الشركات والمؤسسات نتيجة تحملهم مخاطر الاستثمار من خلال المغامرة برؤوس أموالهم الخاصة متوقعين عوائد مناسبة من تلك الاستثمارات، كما يمكن أن يكونوا أفراد أو مجموعات شركة مساهمة أو شركة تضامن، كما تعتبر المؤشرات التالية من المقاييس التي تقيس الأداء الاجتماعي تجاهها وتمثل في: تحقيق أكبر ربح ممكن، الرفع من قيمة الأسهم، زيادة حجم المبيعات، حماية أصول المؤسسة، احترام القوانين والتشريعات (الغالي & العامري، 2008، ص 85-86).

### المطلب الثاني: النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية

#### 1- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholders Theory)

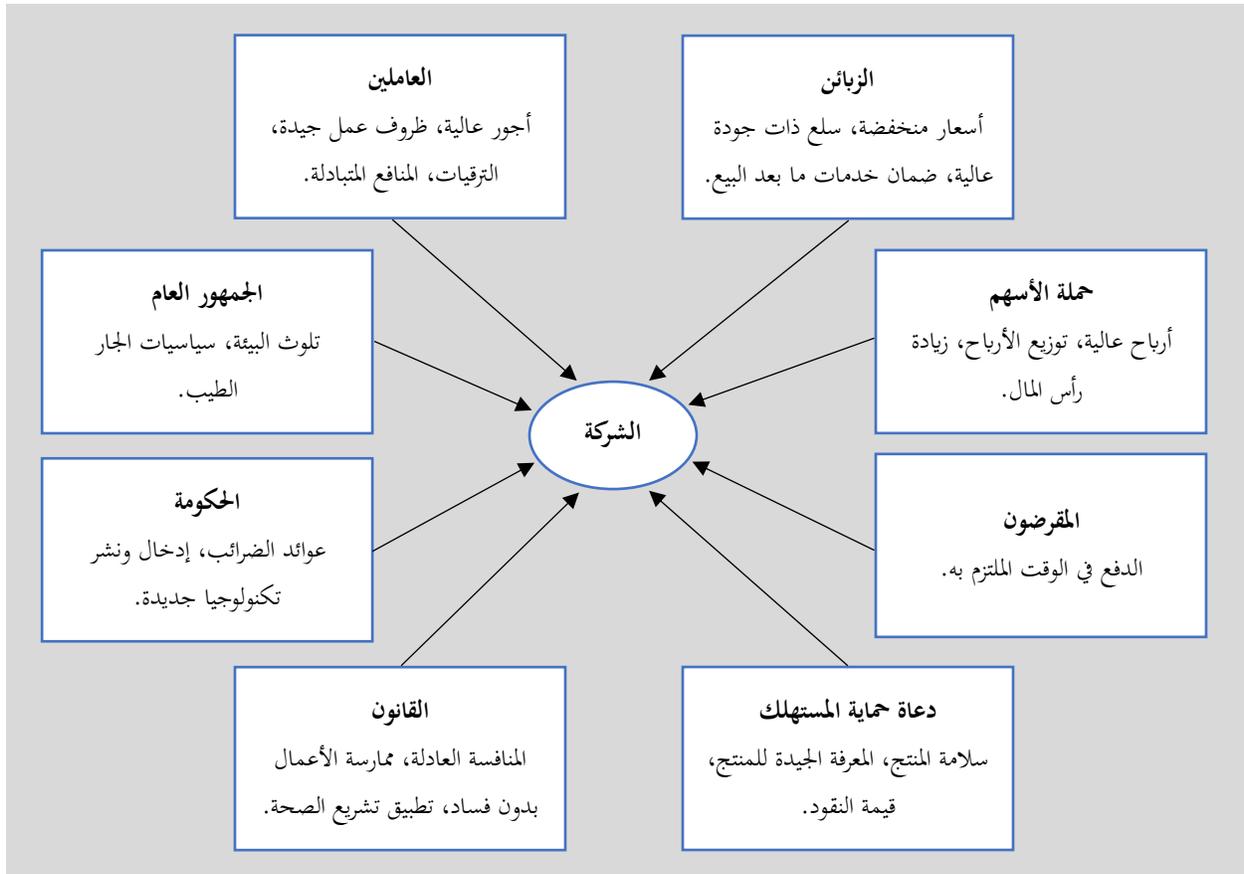
تم تأسيس نظرية أصحاب المصلحة لتلبية أهم ما هو موجود في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات، وهو نظرية الخبير الاقتصادي ميلتون فريدمان. في عام 1970، نشر فريدمان في مقال في مجلة New York Times بعنوان "المسؤولية الاستراتيجية للأعمال هو زيادة الأرباح"، حيث أعلن أنه من غير المعقول تحديد المسؤولية الاجتماعية للشركة من منظور آخر غير تعظيم ثروة المساهمين (Toukabri et al., 2014, p 214). تعتبر نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholders Theory) أن الهدف الأساسي لرأس المال هو توليد وتعظيم القيمة لكل أصحاب المصالح والذين يمثلون المساهمون، الموردون، الموزعين، العملاء، والعمال، البيئة، والمجتمع ككل، فالهدف الأساسي للمسؤولية الاجتماعية لرأس المال هو الوصول إلى تحقيق الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والبيئي لمجتمع الأعمال، فالمال هو الوسيلة الأساسية التي تستخدمها المنظمة من أجل تنظيم علاقتها مع المتعاملين، ومن ثم تصبح برامج المسؤولية الاجتماعية نوعاً من الاستثمار الاجتماعي والذي يهدف إلى بناء رأس المال الاجتماعي الذي يؤدي بدوره إلى تحسين كفاءة الأداء الاقتصادي للشركات (الأسرج، 2010، ص 04). كما تشير

نظريات أصحاب المصلحة، فقد تم إنشاء المسؤولية الاجتماعية للشركات لتحويل تركيز الشركة نحو التخفيف من عواقب التشغيل غير المرغوب فيها وتحسين الرفاهية الاجتماعية. يمكن للشركات المبالغة في مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات لخداع العملاء وخلق المصداقية والثقة من خلال تضليل البيئة لتعظيم الإنتاجية بدلا من تحسين المجتمع. تؤثر المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل إيجابي على أداء الشركات، في حين أن أنشطة عدم المسؤولية الاجتماعية "تقلل من أداء الشركة". علاوة على ذلك، فإن جميع الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمسؤولية الاجتماعية للشركات ترتبط ارتباطا إيجابيا بالأداء. المسؤولية الاجتماعية للشركات من منظور الموارد وتنفيذ مبادرة المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن يؤدي إلى انخفاض تكاليف التشغيل وزيادة الإيرادات من المنح والحوافز، على سبيل المثال، يمكن للشركات التي تتبنى مبادرات بيئية للحد من النفايات، وإعادة استخدام المواد، وإعادة التدوير، والحفاظ على المياه والكهرباء أن تحصل في كثير من الأحيان على المنح والحوافز. من ناحية أخرى، تعزز مشاركة المسؤولية الاجتماعية للشركات الكفاءات الإدارية (حل المشكلات، واكتشاف مصادر عدم الكفاءة والحوافز)، قد تؤدي كفاءات إدارة المسؤولية الاجتماعية أيضا إلى إدارة أفضل للشركة (Ying et al., 2021, p 05). إن أصحاب المصلحة هم العديد من الجهات والأطراف، أفراد أو مجموعات أو منظمات أخرى تتعامل معهم المنظمة ولهم تأثير وتأثر بسلوك المنظمة وعلاقة مباشرة أو غير مباشرة بأدائها المحقق فالإدارة تضع سلم للتعامل مع هذه الأطراف لغرض جعل العلاقات معهم في صالح المنظمة بالإضافة إلى الاهتمام بمصالحهم (الغالي، 2009، ص 93).

تفترض نظرية أصحاب المصلحة أن جوهر الأعمال يكمن في المقام الأول في بناء العلاقات وخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة. على الرغم من أن تكوين أصحاب المصلحة قد يختلف وفقا لنموذج الشركة ونموذج الأعمال التجارية، إلا أن أصحاب المصلحة الرئيسيين يشملون عادة الموظفين والعملاء والمجتمعات والموردين والممولين (المالكين والمستثمرين). كل هؤلاء أصحاب المصلحة مهمون بنفس القدر للشركة ويجب تجنب أي مفاضلة بين أصحاب المصلحة. بدلا من ذلك، يحتاج المسؤولون التنفيذيون إلى إيجاد طرق يمكن أن تسترشد بها هذه المصالح إلى نفس الاتجاه. عندما يتعلق الأمر بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، فهو عبارة عن مفهوم على شكل مظلة لأنشطة الشركة الموجهة نحو المجتمع ككل ويشمل الخيرية والتطوع والجهود البيئية وممارسات العمل الأخلاقية. بشكل مختلف عن نظرية أصحاب المصلحة، لا تحاول المسؤولية الاجتماعية للشركات أن تفهم ما هو العمل في مجمله ولا يحاول تحديد نطاق المسؤوليات الإجمالية. بدلا من ذلك، تركز المسؤولية الاجتماعية للشركات على تدفق واحد من مسؤوليات العمل و المسؤولية تجاه المجتمعات المحلية والمجتمع ككل وذلك من أجل ضمان تقديم الأعمال. على الرغم من أنه يمكن تنظيم المسؤوليات الاجتماعية في بعض الأحيان على صاحب المصلحة (Freeman & Dmytriiev, 2017, p 10)، إلا أن التوجه الاجتماعي سيظل سائدا. يوفر الشكل التالي توضيحا مرئيا للعلاقة بين نظرية أصحاب المصلحة والمسؤولية الاجتماعية للشركات. تشدد كل من نظرية أصحاب المصلحة والمسؤولية الاجتماعية للشركات على أهمية

مسؤولية الشركة تجاه المجتمعات والمجتمع. ومع ذلك، تميل نظرية أصحاب المصلحة إلى توسيط انتباهها في تناول معقول لأنشطة الشركة، وبالتالي التركيز على المجتمعات المحلية التي تعمل فيها الشركة.

الشكل رقم (03): أصحاب المصلحة بالنسبة للشركة ومصالحهم المتوقعة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (نجم عبود، 2006، ص 198).

### 1.1 أصحاب المصلحة وتأثيرهم على الشركة

يرى أنصار هذا الاتجاه أن هناك علاقة بين الشركة ومصالح الأطراف الأخرى من عاملين، مقرضين، زبائن، موردين، المنافسين وصولاً إلى المجتمع وأن الشركة هي ليست وحدة آلية ولا آلة اقتصادية لصنع النقود من أجل حملة الأسهم وإنما هي وحدة اجتماعية تؤثر وتتأثر بأطراف متعددة هم أصحاب المصالح (نجم عبود، 2006، ص 197).

### 2- النظرية الكلاسيكية أو نظرية المساهمين (Shareholder theory)

تبنت هذه النظرية إعطاء الحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية وأن الوظيفة الأساسية للمنظمة هي تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح للمساهمين مع خلق فرص للعمل مع المساهمة في دفع الضرائب، وأن الوظيفة الأساسية للمنظمة هي استخدام جميع مواردها في الأنشطة الرامية إلى زيادة الأرباح لكونها ممارسات في ظل المنافسة

المفتوحة، كما يشير بعض أنصار هذا الموقف أن تعظيم الثروة يحقق الرفاهية العامة، وأن المؤسسات ليس لديها مسؤولية اجتماعية (مشري & مستالة، 2019، ص 103). كما أكد ميلتون فريدمان على أنه توجد مسؤولية اجتماعية واحدة للمنظمة وهي تحقيق وتعظيم الأرباح من خلال استخدام كافة المصادر والموارد المتاحة والقيام بمختلف الأنشطة أو الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف (جاد الرب، 2009، ص 12)، لذلك فهي نظرية رافضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية (بطاهر & عرقوب، 2018، ص 139).

### 3- نظرية الوكالة (Agency theory)

إذ يعتبر كل من MICHAEL JENSEN and WILLIAM MECKLING، اللذان ساهما في تطوير هذه النظرية إذ يعتبران أن المنظمة سوق حرة وأن عقد العمل هو عقد تجاري، وأن الوكالة ماهي إلا شخص يسند مصالحه إلى شخص آخر، وكذلك حال المنظمة عند قيام المساهمين بإسناد مهام التسيير إلى المدراء أو المسيرين، فنظرية الوكالة تفسر العلاقة بين المسيرين والمساهمين في إطار ما يسمى الحوكمة إذ تشمل هذه النظرية مجموعة أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة مع المنظمة، إذ تسند مسؤولياتها للمسيرين باعتبارهم وكلاء تربطهم علاقة تعاقدية مع الجهات الفاعلة من مساهمين، دائنين، زبائن، مستهلكين، موردين، المجتمع، المنظمات الغير الحكومية، إذ تعتبر نظرية الوكالة بأن أصحاب المصالح لهم القدرة على التأثير في القرارات الإستراتيجية للمدراء والمسيرين (طالب وآخرون، 2020، ص 113-114). تصور نظرية الوكالة الشركة على أنها خيال قانوني، أو مجموعة من العقود (الرسمية وغير الرسمية)، أو علاقة وكالة بين الشركاء (أصحاب المصلحة) الذين يؤلفونها. في الواقع، يستند Watts and Zimmerman على مبدأ أن أصحاب المصلحة يتصرفون بطريقة علائقية لتعظيم منفعتهم الشخصية، وهكذا فإن الافتراضات التي تستند إليها نظرية الوكالة وفقا لدراساتهم تتمثل في (Toukabri et al., 2014, p 213):

- تضارب المصالح بين المساهمين والدائنين: من أجل الحماية من عمليات نقل الثروة التي تتم على حساب الدائنين، وتشمل عقود القروض شروطا مصاغة من النسب المحاسبية التي تقيد عمل القادة، حيث إن الشركات المثقلة بالديون يجب أن تركز على أساليب المحاسبة والممارسات التي تعزز النتيجة.
- تضارب المصالح بين المساهمين والمديرين: لتقليل مخاطر السلوك الانتهازي من قبل المديرين، تمنحهم الشركات خطط مشاركة الأرباح التي تستند عموما إلى المؤشرات المحاسبية. يؤدي هذا المنطق إلى فرضية التعويض التي مفادها أن المديرين التنفيذيين في الشركات ذات التخفيف المرتفع لرأس المال يجب أن يركزوا على الأساليب المحاسبية التي تزيد الدخل.

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة

### 1- المؤيدون لتبني المسؤولية الاجتماعية (Carroll, Keith Davis, Paul Samuelson A)

يرى مؤيدو هذا الاتجاه أن الأرباح على المدى البعيد يمكن أن تزداد من خلال تبني الشركة دورا اجتماعيا أكبر لغرض إرضاء المجتمع من خلال التفاهم والتعاون لتحقيق مردود مستقبلي كبير (الغالي، 2009، ص 85)، وذلك كما توضحه النقاط التالية:

- العمل على تحقيق عدة أهداف.
- تحسين صورة المنظمات مما ينعكس عليها في زيادة المبيعات.
- تخصيص جزء من عوائد المنظمات للتقليل من الآثار السلبية على الأفراد والمجتمع.
- الحد من تدخل الحكومات في الشركات من خلال سن قوانين وتشريعات.
- تعمل على تحقيق التوازن بين منظمات الأعمال وأصحاب المصالح.

## 2- المعارضين لتبني المسؤولية الاجتماعية (Milton Freidman)

يرى أنصار هذا الاتجاه وعلى رأسهم ميلتون فريدمان أن الشركات المتبينة للمسؤولية الاجتماعية تعارض قاعدة تعظيم الأرباح والتي هي أساس المنظمة من خلال تقديم سلع وخدمات بنوعية عالية وبأسعار معقولة والسعي للحصول على عوائد من أجل استثمارها، وأن الشركات التي تتبنى الأنشطة الاجتماعية تتعرض لمخاطر نتيجة تحملها لتكاليف أكثر فوق قدرة المنظمة ومواردها، كما أشار إلى افتقار الشركات للمهارات الكافية التي تمكنها من النهوض بالدور الاجتماعي (الغالي & العامري، 2008، ص 73).

خلاصة:

إن تحميل الشركات دورا اجتماعيا قد يفوق طاقتها الأمر الذي يؤثر على أدائها الاقتصادي وتحقيق عائد الذي من خلاله تساهم بالمبادرات الاجتماعية، وكذا الاهتمام بتعظيم الأرباح وأخذ مصالح المساهمين عن مصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة يجعل من منظمة الأعمال نظاما اقتصاديا مغلقا، وفي إطار هذين التناقضين يبدو أن هناك مدخلا وسطا يجعل من الشركة نظاما مفتوحا على البيئة، وضمنه تجد منظمة الأعمال صيغة الموازنة المعقولة بين الدور الاجتماعي الذي تتبناه، وتحاول أن تكون من خلاله مواطننا صالحا في المجتمع يساهم في تطوير ومعالجة قضاياها حسب قدرته (الغالي & العامري، 2008، ص 74).

المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها ببعض المفاهيم

### 1- المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالتنمية المستدامة

#### 1.1 تعريف التنمية المستدامة

أصبحت مشاركة المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في التنمية المستدامة (Sustainable development) (SD) موضوعا شائعا في مجال البحث والأعمال. ومع ذلك، فإن البحث المشترك لا يزال جديدا

إلى حد ما ولم تتم دراسته بشكل كامل. المسؤولية الاجتماعية للشركات هي إستراتيجية فعالة تم تصورها على نطاق واسع على أنها التزام شركة أو علامة تجارية لتحقيق أقصى قدر من الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل من خلال الممارسات التجارية والسياسات والموارد. لقد تحولت المسؤولية الاجتماعية للشركات من سمة خيرية إلى إلزامية على مدى عقود، وأصبحت نموذجاً تجارياً ناجحاً يوفر ميزة نسبية في العديد من الجوانب ويعزز مساهمات الشركات في التنمية المستدامة. المسؤولية الاجتماعية للشركات لها تعريفات مختلفة، ولكن عندما تشير إلى التنمية المستدامة، فإن جوهر المسؤولية الاجتماعية للشركات يقوم على ثلاثة أبعاد: الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية والتي كانت متوافقة فقط مع الخط السفلي الثلاثي للتنمية المستدامة (Ye et al., 2020, p 01).

عرفها برنامج الأمم المتحدة للتنمية مصطلح التنمية المستدامة (Sustainable development) سنة 1992 بأنها " العملية التي يتم من خلالها صياغة السياسات الاقتصادية، الضريبية، التجارية، الطاقوية، الزراعية والصناعية بهدف إقامة تنمية تكون اقتصادية واجتماعية وبيئية مستدامة " (نعروه وآخرون، 2019، ص 589). التنمية المستدامة " هي التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر بدون التعدي على قدرة الأجيال القادمة في الحصول على احتياجاتهم للتنمية " (عبد الله أحمد جميل، 2010)، وذلك يعني التوازن بين متطلبات التنمية الحالية وحماية البيئة من جهة أخرى باستخدام الإدارة البيئية لمشروعات التنمية المستدامة للحد من الآثار السلبية لها على البيئة.

كخلاصة وبناء على التعاريف السابقة يمكن تحديد النقاط الرئيسية والجوهرية لمصطلح التنمية المستدامة كما يلي (جصاص، 2020، ص 525):

- التنمية المستدامة تلي الاحتياجات الأساسية للطبقة الفقيرة.
- التنمية المستدامة مبنية على دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبنية البيئية لتحقيق الأهداف المرجوة.
- تركز التنمية المستدامة على تجسيد القيم الأخلاقية من خلال الإنصاف فيما يتعلق بتوزيع وتقاسم الفرص الإنمائية الأمر الذي ينتج عنه عدالة في توزيع المنافع.
- فالإنسان يعتبر محور التنمية المستدامة من خلال التأكيد على الحرية والسلام والأمن واحترام حقوق الإنسان. فالتنمية المستدامة مبنية على إشراك جميع الأطراف الفاعلين في المجتمع، أطفال، نساء، شباب، منظمات حكومية ونقابات.... إلخ.

## 2.1 أبعاد التنمية المستدامة

لوضع إستراتيجيات تنموية طويلة المدى يجب مراعاة الجوانب الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية وذلك من أجل تحقيق تنمية مستدامة والتي يجب ربطها بالأبعاد الثلاث والتي سنوضحها فيما يلي:

### 1.2.1 البعد البيئي

هو أول بعد يهتم بمفهوم التنمية المستدامة ويراعي الحدود البيئية، لأن كل نظام بيئي وله حدود معينة لا يمكن تجاوزها سواء من استهلاك عشوائي والإفراط في الاستنزاف، وفي حالة الإخلال يؤدي إلى تدهور النظام البيئي، لذلك وضع حدود أمام الاستهلاك والنمو السكاني والثلوث وأنماط الإنتاج البيئية واستنزاف المياه وغيرها (مسراتي & درويش، 2021، ص 84-85). ويتعلق هذا العنصر بالحفاظ على قاعدة الموارد المائية والبيولوجية وعلى الإيكولوجية والنهوض بها (شلابي، 2017، ص 32).

### 2.2.1 البعد الاقتصادي

يتمثل البعد الاقتصادي في التنمية المستدامة من خلال انعكاس النتائج الاقتصادية على البيئة لتحسين التقنيات الصناعية وتظهر أهم عناصر هذا البعد في النمو الاقتصادي المستدام، كفاءة رأس المال، تحقيق الرفاهية الاجتماعية من خلال التفاوت في المداخل والمساوات في توزيع الموارد (فقاير، 2021، ص 437).

### 3.2.1 البعد الاجتماعي

يعتبر الإنسان جوهر التنمية والعمل على الاهتمام بالجانب الاجتماعي له وذلك لتحقيق الرفاهية الاجتماعية من خلال خلق الشفافية والعدالة الاجتماعية بين جميع شرائح المجتمع وكل هذا يساهم في خلق ثروة وقيمة مضافة (غريبي، 2010، ص 47).

## 2- العلاقة بين التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية حسب المقترح الذي قدمه Brundland

غالبا ما يشير قاموس المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى التنمية المستدامة. و ما يتردد من صدى على هذه الفكرة عندما يحاول الباحثون تحديد أي من المفهومين، ويكون الخلاف هو ما إذا كانت المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة لهما نفس المعنى، وإذا كانا مختلفين، فإلى أي مدى؟ على سبيل المثال، في تحديد التنمية المستدامة، يجادل Ebner and Baumgartner بأن المفهوم يتكون من القضايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية على مستوى الشركات، وأن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي الخيط الاجتماعي للتنمية المستدامة التي تؤكد على مصالح أصحاب المصلحة. وبالمثل، تتفق العديد من الأدبيات على أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تساهم في التنمية المستدامة، على سبيل المثال، في استكشاف الرابط بين كلا المفهومين، أوضح Moon أن المحرك الرئيسي لتطوير الموارد والقدرات في منظمات الأعمال هو البيئة الطبيعية، ومن خلال الانخراط في أنشطة مسؤولة بيئيا، يمكن أن تتمتع منظمة الأعمال بميزة تنافسية أكثر و / أو تصبح مهيمنة من المنافسين الذين ليسوا كذلك. في هذا الصدد، تم قطع الصلة بين البيئة والاقتصاد لضمان التنمية المستدامة لمنظمة الأعمال. وبالمثل، يكشف Oginni و Omojowo أن المجتمع وأصحاب المصلحة يدركون بشكل متزايد التكاليف الاجتماعية ومخاطر الأعمال وبالتالي،

فإن العديد من منظمات الأعمال تعيد تشكيل نماذج أعمالها لتصبح أكثر مسؤولية اجتماعيا، والتي تكون أكثر جاذبية للمجتمع وأصحاب المصلحة. من خلال القيام بذلك يكتسبون ميزة تنافسية تطيل قوتهم أو تنميتهم المستدامة (Xia et al., 2018, p 342). هناك ارتباط وثيق بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، فالشركات المتزمة اجتماعيا بالمسؤولية الاجتماعية تأخذ بعين الاعتبار التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية. إذ يرى مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة أن المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها "الوسيلة التي تفي بها الشركات بالالتزام تجاه القضايا التي تثيرها مسألة التنمية المستدامة". هناك تقارب بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، إذ يعني الأول دمج الجوانب الاجتماعية والبيئية في الأعمال التجارية وبينما يعني الثاني التوفيق بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المستوى العالمي، وهناك الكثير من متطلبات التنمية المستدامة تجدد تطبيقاتها في المسؤولية الاجتماعية فهي تمثل أهم أدوات المساهمة في التنمية المستدامة (جصاص، 2020، ص 245).

### 3- المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالحوكمة

#### 1.3 الإطار المفاهيمي للحوكمة

إن حوكمة الشركات (Corporate Governance) هي أحد أهم الآليات التي كشف عنها اقتصاد المعرفة والتي نالت اهتمام كبير من قبل المنظمات العالمية، فهي تعمل على حماية الشركات من التعرض لحالات التعثر والفسل المالي والإداري وأيضا حمايتها من مخاطر التصفية، فضلا عن دورها في تعظيم قيمة المؤسسة في السوق وضمان بقائها ونموها واستمرارها على المستويين المحلي والدولي.

#### 1.1.3 تطور مفهوم حوكمة الشركات

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العقود الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في القرن العشرين، وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لتجاهات كثيرة من دول العالم في النظام الاقتصادي الرأسمالي الذي يعتمد على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو، ومع اتساع حجم المشروعات للتمويل بأقل تكلفة من المصادر المصرفية، فالتجتهت إلى أسواق المال، وهذا ما ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين مما أدى إلى وقوع الشركات في أزمات مالية، ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات وأزمات في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2001 مما أدى بالعالم إلى الاهتمام بالحوكمة (بليزاك، 2017، ص 95). وتهدف قواعد وضبط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة من خلال المساءلة لحماية المساهمين وأصحاب المصالح للحد من الممارسات غير المشروعة، الأمر الذي ينعكس على تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية مدخراته وتعظيم الربحية (بليزاك، 2017، ص 96).

### 2.1.3 مفهوم الحوكمة

إن مصطلح الحوكمة هو ترجمة مختصرة لمصطلح (CG) Corporate Governance، والترجمة العلمية لهذا المصطلح هي " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة ". تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" بأنها مجموعة العلاقات بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين (بليزك، 2017، ص 95). عرفت الشركة الدولية للتمويل "IFC" حوكمة الشركات بأنها النظام الذي من خلاله يتم إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، وهناك من يعرفها بأنها " قواعد اللعبة " التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل وقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح المالية وحقوق المساهمين، فمسؤولية الشركة هي أكبر من توليد المال فحسب بل توليد قيم وتوزيعها بطريقة ترضي مصالح وتوقعات جميع المشاركين الرئيسيين في عملية خلق القيم وهذا ما يصطلح عليه بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، كما تعمل الحوكمة على جعل الشركات مسؤولة على القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة من أجل البقاء والتطور في ظل البيئة الاقتصادية الحالية، وعلى الشركات أن تتفاعل مع التوجهات الاجتماعية والبيئية التي غيرت من ظروف النشاط على مستوى جميع الأسواق وفرضت ظروف تنافسية جديدة (مغربي & بوزيان، 2018، ص 283-284). ويمكن استخلاص مفاهيم أساسية لحوكمة الشركات برزها في النقاط التالية (صديقي، 2019، ص 03):

- تساهم في تنظيم العلاقات بين الإدارة والمسيرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- هي مجموع الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركة.
- هي مجموع القواعد التي بموجبها يتم إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الواجبات والحقوق فيما بين المشاركين في إدارة الشركة.

### 3.1.3 أهمية حوكمة الشركات

تتمثل أهمية حوكمة الشركات في النواحي التالية:

#### ● الأهمية من الناحية القانونية:

يهتم رجال القانون بأطر واليات حوكمة الشركات لأنها تعمل على الوفاء بحقوق الأطراف المتعددة بالشركة من مساهمين وأصحاب المصلحة، كما تسعى إلى التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح لحماية الموردين والدائنين والعاملين وأصحاب المصلحة وغيرهم (غلاي، 2015، ص 40).

#### ● الأهمية من الناحية الاجتماعية:

يجب التأكيد على ضرورة الاهتمام بأصحاب المصالح سواء كانت لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بالشركة.

• الأهمية من الناحية الاقتصادية:

تسهم حوكمة الشركات في استقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية وجذب الاستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء، كما تعمل على تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي (بليزاك، 2017، ص 96).

### 4.1.3 خصائص حوكمة الشركات

نبر في النقاط التالية خصائص حوكمة الشركات من وجهة عدة نقاط (بليزاك، 2017، ص 97):

- الشفافية (Transparency): تقديم صورة حقيقة لكل ما يحدث ويجب التركيز على الوضوح والمصدقية والإفصاح والمشاركة.
- الانضباط (Discipline): يقصد به الالتزام بالأسلوب الأخلاقي في أداء العمل.
- الاستقلالية (Independence): وتمثل في وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة، وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي، وكذلك وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
- المساءلة (Accountability): تعني المحاسبة عن الأعمال، إذ يمكن تقييم إدارة الأعمال التنفيذية، ويتيح نظام حوكمة الشركة مساءلة جميع المساهمين وتقديم إرشادات لإستراتيجية الشركة ومراقبتها.
- المسؤولية (The responsibility): يعني المسؤولية تكون على عاتق جميع الأطراف المهتمة بالشركة والتي تتضمنها اللوائح والقوانين وتشجيع التعاون بين الأطراف.
- العدالة (Justice): يعني أن الشركة تتعهد بحماية مصالح المساهمين.
- المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility): أي المسؤولية تجاه أصحاب المصالح.

### 5.1.3 دور المسؤولية الاجتماعية والحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية

للمسؤولية الاجتماعية والحوكمة دور في تعزيز الميزة التنافسية للاقتصاد فهي تعمل على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والتنافسي على المدى الطويل من خلال ما يلي (بليزاك، 2017، ص 108):

- تبني حوكمة الشركات يؤدي إلى تحسين إدارة الشركة الأمر الذي يساعد على جذب استثمارات.
- تعامل المستثمرين مع المقرضين بمعايير الشفافية يمكن أن يساعد على تفادي حدوث أزمات مصرفية.
- الشفافية في معاملات الشركة وفي إجراء المحاسبة والمراجعة المالية، حيث إن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف الموارد للشركة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.
- كما أن الميزة التنافسية للمؤسسة تتوقف على القدرة في تعزيز الإستراتيجية المجدية من حيث التكلفة، أي من حيث سعر السلع والخدمات وإنتاجها وتصديرها، كما يجب أن تكون منتوجات المؤسسة تراعي

رغبات المجتمع ولا تضر بالصحة العامة وتلتزم بشروط الجودة البيئية، وهذا من شأنه أن يزيد من صادرات الدول النامية.

- تبني المؤسسة للأدوار الاجتماعية تجعلها تؤثر وتتأثر بالمجتمع باعتباره الوعاء الكبير الذي تعمل في ظله، من خلال تحقيق الرضا للمجتمع، زيادة الأرباح وتوزيع الاستثمار، زيادة المبيعات تؤدي إلى الشهرة وتحسين السمعة.

#### خلاصة:

التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية هو الخيار الأفضل لنجاحها في بيئتها، فنجاح المؤسسة اليوم تعدى الهدف الاقتصادي فقط، وإنما على المستوى الاجتماعي من خلال تحسين صورتها لدى المجتمع. فالعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والحوكمة هي علاقة وطيدة، إذ أن الحوكمة تعتبر أحد أهم الوسائل التي تهدف إلى الارتقاء بالمؤسسات وتحسين صورتها لدى المجتمع، إضافة إلى الفوائد الاقتصادية التي تجنيها نتيجة تبنيها للحوكمة في جميع أنشطتها، بحيث تظهر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والحوكمة حيث إن كلاهما يساهم في تعزيز تنافسية الشركات من خلال تحسين صورة الشركات لدى بيئتها الخارجية والداخلية التي تتعامل معها.

#### 4- المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال

##### 1.4 أخلاقيات الأعمال

يعتبر موضوع أخلاقيات الأعمال والإدارة موضوع حيوي يحظى باهتمام الجميع، هو ينطلق من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية والأخلاقية في الجانب الوظيفي المهني على مستوى منظمات الأعمال والذي يرسخ مبدأ الصدق على مستوى منظمات الأعمال وتوسيع اهتمامها بجميع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

##### 1.1.4 الأخلاق

عرفها Peter Drucker " بأنها العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف "، و يمكن رؤية الأخلاق كمبادئ السلوكيات التي تحكم الفرد أو الجماعة أي معيار للأخلاقيات اللائقة بالمهنة مثل أخلاقيات قطاع الأعمال، أخلاقيات مجال المحاسبة، أو الإعلان كما يظهر مؤخرا (بلحاج، 2010، ص 209).

##### 2.1.4 مفهوم أخلاقيات الأعمال (Business Ethics Concept)

هي مجموعة القيم والمبادئ التي تحكم سلوكيات الأفراد والمسؤولين لتمييزهم ما بين الخطأ والصواب في اتخاذ القرارات والمواقف المختلفة (الغالي، 2009، ص 110).

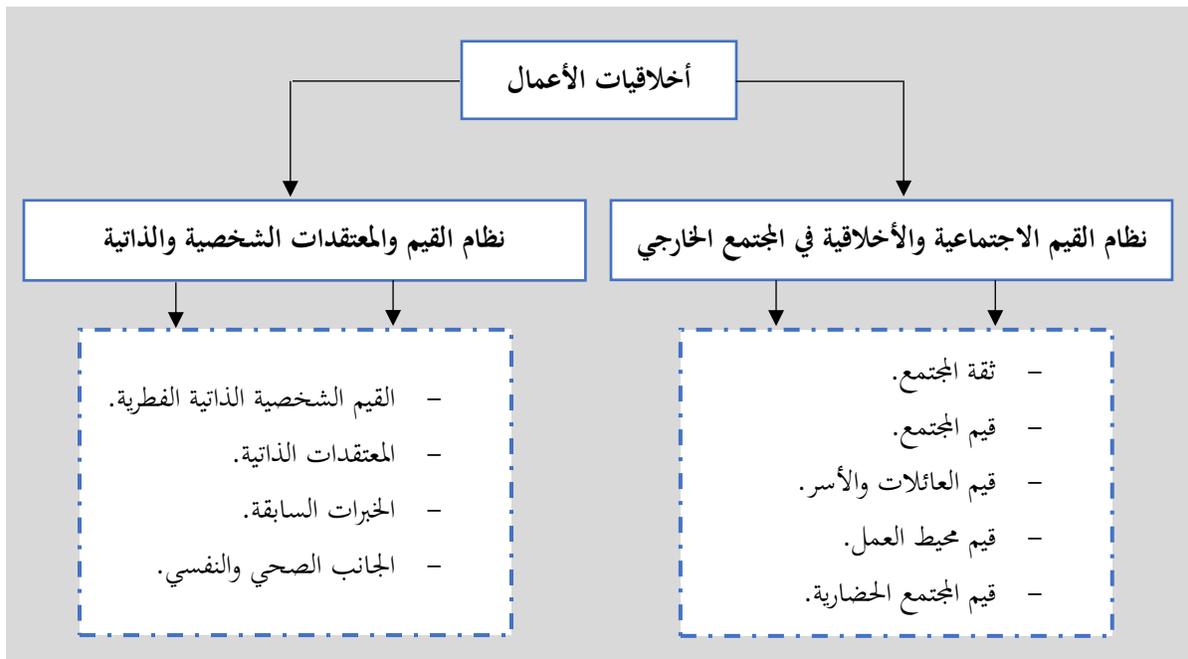
## 2.4 أهمية أخلاقيات الأعمال

إن الالتزام بالسلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال يكون له أهمية كبيرة على الجميع، فالمنظمات تسعى لإعطاء نفسها ممارسات أخلاقية قوية في جميع أفعالها ولتوسيع مصالحها من أجل تحقيق فوائد على المدين القصير والطويل (الغالي، 2009، ص 103-104)، ومن أهم فوائد إلزام المؤسسة بالجانب الأخلاقي نجد (بلحاج، 2010، ص 210):

- الترابط الإيجابي بين الالتزام الأخلاقي والممارسات الأخلاقية والمردود الاقتصادي والمالي الذي تحققه المنظمة على المدين القصير والطويل.
- الرفع من مستوى الثقة في منظمات الأعمال، تحسين سمعة المنظمات على مستوى المحيط الخارجي.
- قد تتحمل منظمات الأعمال كثيرا نتيجة تجاهلها بالالتزام بالمعايير الأخلاقية.
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية أمر ضروري للمنافسة الخارجية من خلال الحصول على شهادة التميز (ISO9000, ISO14000).

## 3.4 مصادر أخلاقيات الأعمال

لأخلاقيات الأعمال ركنين أساسيين نوضحها في الشكل البياني التالي:  
الشكل رقم (04): مصادر أخلاقيات الأعمال



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (بلحاج، 210، ص 211).

#### 4.4 الإشكاليات التي قد تواجه منظمات الأعمال

تعرف الإشكالية الأخلاقية (Ethical Dilemma) على أنها ترتبط بمواقف وسلوكيات ينجم عنها عواقب سلبية يصعب معها التمييز بين ما هو صحيح أو خطأ (الغالي، 2009، ص 101)، ومن أهم الإشكاليات التي قد تواجه منظمات الأعمال نجد ما يلي (الغالي، 2009، ص 110-111):

- العلاقات بين المستهلكين والزبائن.
- القرارات المتعلقة بالموارد البشرية (التوظيف، الترقيات).
- تعارض مصالح العاملين مع مصالح المنظمة.
- العلاقات بين الموردين (الممارسات والحداد بهدف الاحتيا على الموردين).
- المسؤولية الاجتماعية والبيئية (التزامات المنظمة تجاه البيئة).

#### 5.4 أهم ركائز السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال

تعرف السلوكيات الأخلاقية (Ethical Behavior) على أنها السلوك الذي يخضع للمبادئ والقيم الأخلاقية الصحيحة (الغالي، 2009، ص 101)، فهو سلوك صائب وسليم عكس السلوك اللاأخلاقي الذي لا يخضع لهذه المبادئ والقيم الصحيحة. يمكن لمنظمات الأعمال أن ترتقي بسلوكها الأخلاقي وخلق تفاعل إيجابي من خلال (الغالي، 2009، ص 113):

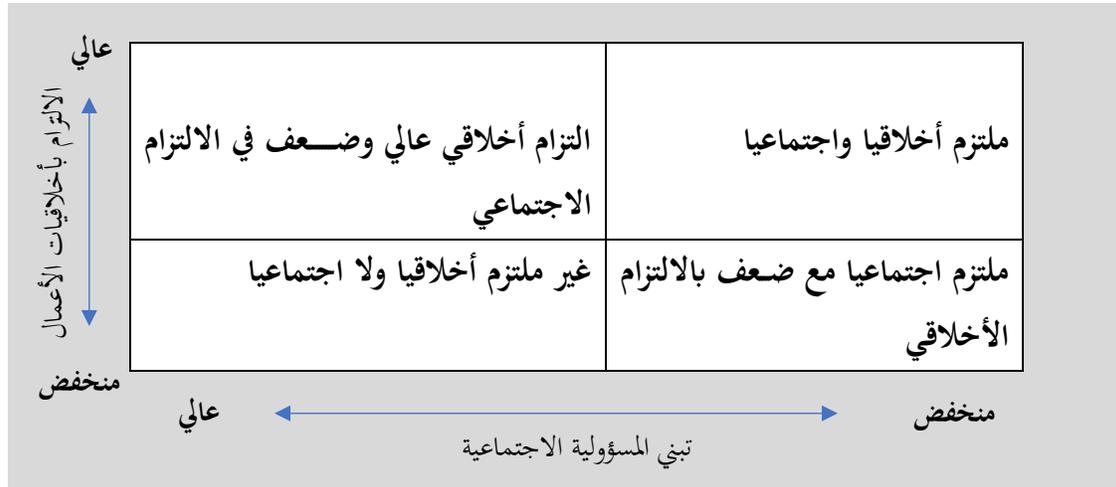
- العمل الذي تقوم به الإدارة العليا لتطوير الجوانب الأخلاقية في العمل فهي تعطي الإدارة القدوة الحسنة في التصرف الأخلاقي للعاملين هنا تظهر شخصية القائد الريادي.
- التدريب الأخلاقي (Ethical Training): من أجل بناء منظومة أخلاقية في منظمات الأعمال يجب إعداد برامج تدريبية تهدف إلى مساعدة العاملين على معرفة مختلف الجوانب الأخلاقية في قراراتهم وسلوكياتهم.
- التدقيق الأخلاقي (Ethical Audits): هي مجموعة أساليب وطرق ومنهجيات يتم بموجبها فحص مختلف جوانب السلوك الأخلاقي في المنظمة.

#### 6.4 العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال

هناك علاقة إيجابية بين أخلاقيات الأعمال ومنظمات الأعمال المتبنية للمسؤولية الاجتماعية تجاه جميع الأطراف، مع العلم أن الجانب الأخلاقي يسبق كثيرا جانب التفكير بتحمل منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية، فالأخلاقيات والسلوك الأخلاقي في الأعمال يفترض أن يكون أبعد من مجرد الحسابات الاقتصادية أو توسيع المشاركة الجماعية وأنها ترتبط بالنزاعات الأخلاقية للإنسان. ويمكن أن نجد منظمات الأعمال ذات توجه اجتماعي والتزام أخلاقي عالي فهي منسجمة في جميع الجوانب الأخلاقية القانونية منها وغير القانونية، بالمقابل هناك جانب معاكس

لهذا الموقف بكونها منظمات غير ملتزمة أخلاقيا ولا تتبنى المسؤولية الاجتماعية مع جميع الأطراف، وهناك منظمات أقل التزامنا بالمسؤولية الاجتماعية من حيث الجوانب الأخلاقية والسلوكيات والقرارات غير المقبولة، كذلك هناك منظمات ملتزمة أخلاقيا بحدود كبيرة لكنها تحجم عن تبني دور اجتماعي أكبر لعدة أسباب (الغالي & العامري، 2008، ص 196-197). يوضح الشكل البياني التالي العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال:

الشكل رقم (05): العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (الغالي، 2009، ص 197).

فالمسؤولية الاجتماعية لها شقين شق رسمي ومفروض بقوة القانون لأن أي تقصير فيه من طرف المنظمة قد يعرضها للمساءلة القانونية ومنه تكاليف أكثر، وشق أخلاقي من خلال التزام منظمات الأعمال بالمبادرات الطوعية ذات بعد اجتماعي.

خلاصة:

تسعى منظمات الأعمال إلى الالتزام أخلاقيا بالمسؤولية الاجتماعية من خلال تقوية الروابط بين أصحاب المصالح، الأمر الذي يساهم في تحسين أداء وصورة المنظمات على المديين القريب والطويل، وأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال لها بعدين أو شقين رسمي من خلال الالتزام بالقانون ويكون إجباري، أما الشق الثاني والمتمثل في البعد الأخلاقي من خلال المبادرات الاجتماعية والذي يمثل نزاعات اجتماعية غير مفروضة.

المبحث الثالث: المحاسبة عن المسؤولية ومعايير قياس الأداء الاجتماعي

المطلب الأول: الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية

1- تعريف محاسبة المسؤولية الاجتماعية

تعتبر محاسبة المسؤولية الاجتماعية (SRA) (Social Responsibility Accounting) فرع من فروع المحاسبة الهدف منها تحديد نتيجة أعمال المنظمة ومركزها المالي من خلال مدخل اجتماعي باعتبار المنظمة لها علاقة بجمع فئات المجتمع وتقوم المسؤولية الاجتماعية على الاعتبارات التالية (ظاهر محسن & صالح مهدي، 2008، ص 111-112):

- وفاء والتزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه ولأطراف وفئات متعددة.
- تحقيق عوائد اجتماعية من خلال استثمار الموارد المتاحة بفعالية.
- ضرورة إطلاع المجتمع على أعمال المنظمة.

كما أن محاسبة المسؤولية الاجتماعية هي " بمثابة التذكير للمؤسسات لمسئولياتها وواجباتها تجاه مجتمعها الذي تنسب إليه "، وهي كذلك " المنهج لقياس وتوصيل المعلومات المترتبة على قيام الإدارة بمسئولياتها الاجتماعية لمختلف الطوائف المستفيدة داخل المجتمع بشكل يمكن من تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة " (شيخ، 2021، ص 389). وتعرف أيضا محاسبة المسؤولية الاجتماعية بأنها " عملية التحليل والقياس للأنشطة الناتجة عن طبيعة عمل المؤسسة والتي تؤثر على العمال والمجتمع والبيئة، ويتم الإفصاح عن هذا القياس بقيم نقدية في تقاريرها المالية، لتحقيق الرفاهية الاجتماعية، ومساعدة الدولة في تحمل أعباء التنمية مما قد يساعدها في اتخاذ القرار لبناء هذه القوائم المالية المعدلة اجتماعيا (سفير وآخرون، 2018، ص 02).

## 2- مفهوم الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

وفقا لمعيار ISO 26000 بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، يجب على معظم الشركات إعداد تقارير سنوية حول أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات. وفقا Mathews، هناك ثلاثة أسباب للإبلاغ عن معلومات المسؤولية الاجتماعية للشركات: (1) لتحسين أداء الشركة المالي والاقتصادي، (2) لتحسين شرعيتها، و (3) لتحقيق التواصل الاجتماعي. قد تنشأ علاقة محتملة بين الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) (Corporate Social Responsibility Disclosure) وأداء المؤسسة عندما تكون المنظمات استباقية في إعطاء انطباع عن حسن النية من خلال إعادة إنتاج ونشر المعرفة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات التي تلي أو تسعد توقعات أصحاب المصلحة (Siddiqui et al., 2023, p 01). عرف Burke الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي بأنه " عرض البيانات المتعلقة بالأنشطة الاجتماعية للوحدة الاقتصادية بشكل يمكن من تقديم الأداء الاجتماعي للوحدة وكذلك الطريقة التي بموجبها تستطيع المؤسسة إعلام المجتمع بأطرافه المختلفة عن نشاطاتها المختلفة ذات المضامين الاجتماعية وتعتبر القوائم المالية أو التقارير الملحق بها أداة لتحقيق ذلك (داشير ويخلف، 2021، ص 90-91). وتعرف أيضا على أنه " عملية إيصال المعلومات المتعلقة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية للأطراف الخارجية المهمة بالمنظمة " (صالح & ثجيل، 2021، ص 204). الإفصاح هو ذلك

الأسلوب والطريقة التي تستطيع المؤسسة بموجبها إعلام المجتمع بأطرافه المختلفة عن أنشطتها المتنوعة ذات أبعاد اجتماعية، إذ تعتبر القوائم المالية والتقارير الملحقة بها أداة ملائمة لذلك، ولعل من أبرز تلك الأنشطة التي لها أثر مباشر على المجتمع، والتي لها منافع اجتماعية يمكن إجمالها فيما يلي (سفير وآخرون، 2018، ص 08):

- أنشطة خاصة بحماية المستهلك.
- أنشطة خاصة بتنمية الموارد البشرية.
- أنشطة خاصة بحماية المجتمع بشكل عام.

يعتبر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية (Disclosure of social responsibility) لمنظمات الأعمال من مبادئ وفاء إدارة المنظمة لمسؤولياتها الاجتماعية مما يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة للاقتصاد والمجتمع (عبد الحليم، 2018، ص 15). ومن خلال ما سبق يعتبر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية عبارة عن تقرير لتوصيل المعلومات (المالية والإدارة)، من خلال وضع تقارير وقوائم مالية لكافة المعلومات عن الأداء الاجتماعي للمنظمة إلى أصحاب المصالح المهتمة بها. من خلال ما سبق يتبين أن الإفصاح الاجتماعي بأنه عملية تقديم كافة البيانات والمعلومات ذات مضمون اجتماعي ولها علاقة بنشاط المؤسسة الناتج عن التقارير المقدمة للجانب الاجتماعي.

### 3- أهمية الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية

يكمن أهمية الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية للوحدة الاقتصادية فيما يلي: الإفصاح يضيق الفجوة في المعلومات بين الإدارة والمكلفين بالتقارير المالية، من أجل خلق الشفافية بخصوص المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات واحترام حقوق الإنسان وأخلاقيات الأعمال، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على تقدير المستثمرين للقيمة السوقية للمنظمة وإقبالهم على الاستثمار في أسهمها، كما أن الإفصاح المحاسبي يساهم في خفض التكاليف. يساعد أيضا الإفصاح المحاسبي يساعد أصحاب المصلحة في تقييم الآثار السلبية نتيجة قيام المنظمة بممارسات سلبية تجاه المجتمع، وهو ما يمكن تقدير الالتزامات المحتملة وما يترتب على ذلك من تدفقات نقدية خارجية مستقبلية. يساهم الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية أصحاب المصلحة في تقييم مدى وفاء المنظمة بمسؤولياتها تجاه المجتمع واحترام حقوق الإنسان. الإفصاح المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية يوفر للمحللين الماليين بعض المعلومات الضرورية عند بناء نماذج التنبؤ المتعلقة بالأرباح والسيولة (صالح & ثجيل، 2021، ص 205).

### 4- أهداف محاسبة المسؤولية الاجتماعية

من أهم أهداف محاسبة المسؤولية الاجتماعية أنها تساهم في تحديد قياس صافي القيمة الاجتماعية للمنظمة من خلال مقارنة التكاليف والمنافع الاجتماعية، كما تساعد في تحديد إستراتيجية المنظمة والأنشطة التي لها تأثير مباشر على الموارد، تساعد أيضا على تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة من خلال تحديد ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة والأهداف التي تتماشى مع الأولويات الاجتماعية من جهة وطموح المنظمة للأفراد بتحقيق نسبة معقولة من

الأرباح من جهة أخرى. يعمل على إيصال المعلومات الاجتماعية ونتائج القياس المحاسبي على جميع الطوائف الاجتماعية المستفيدة من خلال قوائم اجتماعية تستحدث لهذا الغرض، إضافة إلى توفير البيانات الملائمة عن الأداء الاجتماعي للمنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية لجميع الأطراف، وأخيرا تحديد أولوية البرامج والأنشطة الاجتماعية التي تحظى باهتمام الدولة والوحدات الاقتصادية عن طريق الجهات المكلفة بالتخطيط (عامر وآخرون، 2020، ص 284-285).

### المطلب الثاني: القياس المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية

يعتبر القياس المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية من المواضيع التي تعنى بها الشركات في اختيار أساليب قياس الأداء الاجتماعي للشركات والإفصاح عن معلومات التنقيد في تقييم ذلك الأداء.

#### 1- قياس التكاليف الاجتماعية

لقياس صحيح ومقبول للمحاسبة عن التكاليف الاجتماعية لابد من تحديد أساس قياس ملائم للتطبيق في بيئة الأعمال مع اختيار المعالجة المحاسبية التي تحقق الهدف من الإفصاح عن المعلومات الاجتماعية (مؤيد & عبد الناصر، 2002، ص 197). فالتكلفة الاجتماعية " كل ما ينفق أو ما ينبغي إنفاقه من أجل إزالة الضرر الناتج عن مزاولة المؤسسة لنشاطها مثل تلوث البيئة"، وتنقسم إلى تكاليف مباشرة والمتمثلة في التضحية الاقتصادية التي تتحملها المؤسسة نتيجة تنفيذ بعض الأنشطة الاجتماعية والتي لا يترتب عنها عوائد مباشرة على المجتمع، وتكاليف غير مباشرة وهي قيمة ما يتحمله المجتمع من أضرار نتيجة ممارسات المؤسسة لنشاطها التلوث البيئي، والنفايات، إذ تعتبر تكاليف اجتماعية يتحملها المجتمع (جمعة & بن العايش، 2016، ص 20).

#### 2- تعريف القياس المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية

يعرف القياس المحاسبي عن للأداء الاجتماعي بأنه " تلك العملية التي تساهم في اختيار المتغيرات والمقاييس والإجراءات لتحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للفترة، والتي تشمل العناصر الخارجية للمؤسسة بالإضافة إلى العناصر الداخلية والتي لها تأثير على جميع قطاعات المجتمع، وإيصال هذه المعلومات للأطراف المستفيدة لاتخاذ قرارات استثمارية رشيدة" (هوام & بن العياش، 2016، ص 19).

#### 3- معايير ومؤشرات قياس التكاليف الاجتماعية

##### 1.3 مؤشر الأداء الاجتماعي للعمال

يشمل جميع تكاليف الأداء للعمال إذ تعتبر الموارد البشرية مجالا داخليا من مجالات المسؤولية الاجتماعية، إذ تهدف هذه التكاليف والأنشطة إلى تحسين حال العاملين بوجه عام من خلال تقديم خدمات اجتماعية والتي يترتب

عليها عوائد اقتصادية غير مباشرة كالاهتمام بحالاتهم الصحية وتقديم منح للعمال لخلق انتماء وولاء العمال لمنصتهم (مؤيد & عبد الناصر، 2002، ص 171).

### 2.3 مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع

ويشمل جميع تكاليف الأداء الاجتماعي للمجتمع من خلال إسهامات المنظمة في تقديم خدمات للمجتمع من مساهمات وتبرعات لمؤسسات التعليم ودعم النشاطات الرياضية والثقافية والجمعيات الخيرية والتي تساهم في تطوير برامج التعليم ودعم المشاريع ذات الطابع الاجتماعي، ومن أجل قياس العمليات المرتبطة بالأداء الاجتماعي من خلال حل مشاكل اجتماعية كتوظيف الفئات ذوي الاحتياجات الخاصة ودعم مراكز الطفولة والمسنين، وكذا حل مشاكل بطرق غير مباشرة من خلال دعم الأنشطة المؤدية لها كدعم الهيئات والمنظمات التي تراعي الشؤون الصحية والعلمية والثقافية والخيرية (هوام & بن العياش، 2016، ص 20-21).

### 3.3 مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج

والذي يشمل جميع تكاليف الأداء حول حماية وخدمة المستهلكين من خلال تحقيق الرضا للمستهلكين وضمان الجودة للمنتجات كالترويج الصادق للمنتجات وتجنب خدع العميل وتوفير البيانات اللازمة عن المنتج (حياوي & مهدي، 2019، ص 132).

### 4.3 مؤشر قياس الأداء الاجتماعي لحماية البيئة

والذي يشمل جميع التكاليف الخاصة بالأداء الاجتماعي المبذول من طرف الشركات من أجل حماية أفراد المجتمع والمحيط الذي تعمل فيه الشركة كمنع التلوث مثلاً أو تخفيضه بجميع صورته وتجنب تلوث الفضاء الخارجي من ماء، تربة، وهواء، وتجنب كذلك الإشعاعات الصادرة عن العمليات الإنتاجية وغير ذلك وزيادة التكاليف الحكومية من خلال تشجيع الهيئات الرقابية كمنظمة حماية المستهلك. (سفير وآخرون، 2018، ص 06)، وجاء في تقرير منظمة البيئة سنة 2000 أن هناك أربعة عناصر لقياس الأداء البيئي والمتمثلة فيما يلي (جمعة & بن العياش، 2016، ص 21-22):

- مجموع النفقات البيئية وحجم الاستثمار البيئي: والمتمثلة في حجم الأموال المستثمرة في تحسين المنتجات التي تتوافق مع المتطلبات البيئية العالمية والنفقات المتعلقة بالبيئة.
- تكلفة حماية البيئة: أو ما تسمى تكاليف الوقاية البيئية والتي يقصد بها مجموع تكاليف التحكم، أو التكاليف التي تمنع الحوادث التي لها تأثير على البيئة نتيجة نشاط المنظمة للحفاظ على وضع أفضل للبيئة.
- تكاليف البحث والتطوير: والتي تشمل مجموع التكاليف الخاصة بتطوير البحوث لتحسين المنتجات والتي تتلاءم مع البيئة.

- مجموع التكاليف التي تشمل تقييم الأضرار الصحية وأضرار المنتجات الزراعية والمياه والثروة السمكية والتربة الناتج عن نفايات الأنشطة الصناعية.

فالمشكلة الحقيقية التي تواجه بناء نموذج للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية هي مشكلة قياس كل من التكاليف والمنافع للمسؤولية الاجتماعية (مؤيد & عبد الناصر، 2002، ص 177)، وأن ما يعيق عملية الموازنة هي كيفية إخضاع تكاليف تلك الأضرار الاجتماعية للقياس الكمي، أي كيفية تحويل التكاليف من أضرار معنوية إلى خسائر على شكل قيم نقدية لأغراض القياس الكمي، فمثلا الضجيج أو تلوث البيئة تنعكس بشكل أو بآخر على المجتمع والمحيط من خلال زيادة التكاليف الصحية والتي تتحملها الوحدات الصحية والمجتمع، إلا أنه يبقى من الصعب قياس بشكل مباشر ودقيق لحجم تلك الآثار (جمعة & بن العياش، 2016، ص 22).

المطلب الثالث: الجهود المبذولة من قبل المنظمات المهنية لتحليل وتنظيم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

### 1- الميثاق العالمي للأمم المتحدة (UNGC)

صدر الميثاق العالمي للأمم المتحدة (The Global Compact) سنة 1999 والذي هو عبارته عن مبادرة دولية للأمم المتحدة United Nations وعلى المنظمات التحلي بروح المواطنة المؤسسية والعمل على زياده مساهماتها في التصدي لتحديات العولمة وكذا المشاركة الاختيارية في التنمية المستدامة وتضمن ميثاق الأمم المتحدة 10 عشرة مبادئ تتمحور حول حقوق الإنسان، ومعايير حماية البيئة و مكافحة الفساد وأن توقيع الشركات على الميثاق يؤكد التزامها على نطاق واسع لتنفيذ الإفصاح وتعزيز المبادئ العشر (10) (أحمد حامد محمود، 2018، ص 20).

### 2- المواصفات القياسية الدولية: أيزو (ISO 26000)

صدر معيار ايزو ISO 26000 عن المنظمة الدولية للتوحيد و القياس سنة 2008 وتم التطبيق الفعلي له سنة 2010 ويهدف إلى توجيه وإرشاد المنظمات إلى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية نحو خلق ثقافته الممارسات الاجتماعية وتقارير المسؤولية الاجتماعية ومساهمته الشركة في الوصول إلى تنمية مستدامة. وجاء في البند الرابع للمواصفات القياسية الأيزو 26000 دليل إرشادي بشأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ويتمثل في سبعة مبادئ على الشركات الالتزام بها وتطبيقها، وهي مبدأ القابلية للمسائلة، مبدأ الشفافية، مبدأ السلوك الأخلاقي، مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية، مبدأ احترام سلطة القانون، مبدأ احترام المعايير الدولية للسلوك، مبدأ احترام حقوق الإنسان، اذا يجب أخذ بعين الاعتبار المبادئ السابقة عند تحديد القضايا ذات الصلة مع وضع أولوياتها، وحددت الإرشادات الموضوعات الجوهرية التي تغطي التأثيرات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، والتي ينبغي الاهتمام من قبل الشركة في البند السادس وهي الحوكمة، حقوق الإنسان، ممارسات التشغيل والعدالة، البيئة، ممارسات العمل، قضايا المستهلك، مشاركة وتنمية المجتمع (أحمد حامد محمود، 2018، ص 22).

### 3- معيار المساءلة الاجتماعية: (AA1000)

ثم وضع هذا المعيار من طرف معهد المساءلة الاجتماعي والأخلاقي، ويشمل عدة معايير وهي: معيار مبادئ المساءلة AA1000 ACCOUNTABILITY PRINCIPALES STANDARD 2008، معيار التوكيد AA1000 ASSURANCE STANDARD 2008، معيار المشاركة لأصحاب المصالح 2015 AA1000 STAKEHOLDER ENGAGEMENT STANDARD، والهدف منها مساعدة الشركات على الاستثمارات لتطبيق إستراتيجياتها من أجل تنفيذ مشاركة أصحاب المصلحة، وتضمن المسؤولية للشركات والتنمية المستدامة (أحمد حامد محمود، 2018، ص 22).

### 4- معايير الأداء البيئية والاجتماعية المستدامة

صدرت هذه المعايير عن مؤسسة التمويل الدولية (IFC) CORPORATION INTERNATIONAL FINANCE وهي تابعة للبنك الدولي وفي سنة 2012 ثم تحديد الإطار والالتزام الإستراتيجي للشركات تجاه المسؤولية الاجتماعية ويتضمن عدة معايير وأهمها (أحمد حامد محمود، 2018، ص 22):

- معيار رقم (01): تقييم وإدارة المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية.
- معيار رقم (02): العمالة وظروف العمل.
- معيار رقم (03): كفاءة استخدام الموارد ومنع التلوث.
- معيار رقم (04): صحة وسلامة وأمن المجتمع المحلي.

### 5- العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI) SOCIAL RETURN ON INVESTMENT

وهي عبارة عن إرشادات صدرت من قبل مكتب رئيس وزارة المملكة المتحدة سنة 2009، وتم إعادة تحديثها سنة 2012، وتستخدم لقياس القيمة المضافة، عن طريق التنبؤ بقيمة وتوقعات الشركة باستخدام SROI، بحيث يتم تحديد المجالات التي تحتاج إلى تغيير ومقارنة الأداء الفعلي مقابل التوقعات المروجة التي تساعد في خلق القيمة المضافة الجديدة (أحمد حامد محمود، 2018، ص 23).

### 6- المؤشر المصري للمسؤولية الاجتماعية للشركات

قامت مؤسسة ستاندر أندبوز ومؤسسة كريسيل وبالتعاون مع البورصة المصرية بإصدار المؤشر المصري للمسؤولية الاجتماعية للشركات بتاريخ 23 مارس 2010، وبدأ به العمل في السنة المالية 2011 إلى 2012، إذ يعتبر الأول من نوعه في المنطقة العربية والإفريقية، إذ تم تطبيق هذا المؤشر أول مرة في الهند سنة 2008، ويهدف هذا المؤشر إلى قياس أداء أفضل للشركات وفقاً لمعايير البيئة، والمسؤولية الاجتماعية، والحوكمة، ويتكون هذا المؤشر من

أفضل الشركات الناشطة في السوق المصرية والمقدرة ب 30 شركة كما يؤخذ هذا المؤشر الاعتبار المعياري للسيولة ورأس المال السوقي لهذه الشركات، وهناك أربعة قواعد للمسؤولية الاجتماعية وفقا لهذا المؤشر وهي: احترام حقوق الإنسان، احترام حقوق البيئة، احترام حقوق العاملين والبعده عن أي معاملات بها شبهة فساد COURUPTION، كما يضم هذا المؤشر أبعاد عدة وهي: هيكل الملكية، حقوق المساهمين، هيكل مجلس الإدارة، الممارسات الأخلاقية للأعمال، البيئة، العمال، المجتمع، المنتج والمستهلك (أحمد حامد محمود، 2018، ص 23).

#### خاتمة:

من خلال الدراسة النظرية ينضح أن المسؤولية الاجتماعية شهدت تغيرات جوهرية في تطورها مع المجتمع وتوقعاته، فبعدما كان هدف الشركات تعظيم الأرباح وزيادة توسعها، تعدى ذلك الدور وازداد من خلال تبني الشركات دورا اجتماعيا أكبر لغرض إرضاء المجتمع ومراعاة أصحاب المصالح، إلا أن المسؤولية الاجتماعية تعد تكلفة إضافية تتحملها الشركات لغرض كسب رضا أصحاب المصالح من أجل الحفاظ على سمعتها في السوق وتحسين ميزتها التنافسية.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

- 1 المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية والمنافسة.
- 1 1 المطلب الأول: المنافسة.
- 1 2 المطلب الثاني: التنافسية.
- 1 3 المطلب الثالث: الترابط بين أبعاد القدرة التنافسية للمؤسسة.
- 2 المبحث الثاني: الميزة التنافسية.
- 2 1 المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية.
- 2 2 المطلب الثاني: إستراتيجية الميزة التنافسية.
- 3 المبحث الثالث: المناهج الأساسية في تحليل التنافسية.
- 3 1 الرؤية القائمة على الموارد لتنافسية المؤسسة [RBV].
- 3 2 المطلب الثاني: الرؤية القائمة على المعرفة لتنافسية المؤسسة [KBV].
- 3 3 المطلب الثالث: الرؤية القائمة على القدرات لتنافسية المؤسسة [CBV].
- 3 4 المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية.

تمهيد:

في العقود الأخيرة، جذبت المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) الكثير من الاهتمامات البحثية، بينما نظرت بعض الأبحاث في كيفية تأثير مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية للأعمال، كانت النتائج متضاربة. علاوة على ذلك، دور المقارنة المعيارية ونسبة دعم التنوع ونسبة الرضا لم يتم دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية بشكل محدد وصریح. لذلك، في الآونة الأخيرة، مع ازدياد صرامة عصر المنافسة التجارية وجب على رجال الأعمال البحث باستمرار عن طرق واستراتيجيات للتغلب على المنافسة في مجالاتهم الخاصة. عند اختيار نماذج ومفاهيم الأعمال المراد استخدامها، من الناحية المثالية، يجب أن يكون رجال الأعمال قادرين على الجمع بين العوامل الداخلية وخاصة الموارد، والنظر إلى هيكل الصناعة خارجياً. بعد تحليل هيكل الصناعة وبناء على العوامل الخارجية، ربما تكون الشركة قد عززت جميع مكونات الموارد الداخلية من خلال إنشاء مزايا مختلفة. عوامل الميزة التنافسية هي تلك التي يتم اكتسابها أو تطويرها / إنشائها. تنبع الميزة التنافسية من الخيارات الإستراتيجية للشركة لاغتنام فرص السوق. عادة ما يتم تطوير إستراتيجية العمل، والتي تسمى أيضاً الإستراتيجية التنافسية، على مستوى الأقسام، وتؤكد على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات / خدمات الشركة في قطاع الصناعة / السوق المحدد الذي يخدمه القسم. قد تركز إستراتيجية عمل القسم على زيادة الأرباح في إنتاج وبيع المنتجات والخدمات، لذلك يجب أن تدمج استراتيجيات العمل الأنشطة الوظيفية المختلفة لتحقيق أهداف الأقسام. إن الميزة التنافسية هي جوهر أداء الشركة في السوق التنافسي، حيث تنمو ميزة الشركة من القيمة أو الفوائد التي يمكن للشركة تحقيقها لمشتريها. إذا تمكنت الشركة من إنشاء ميزة على إحدى هذه الاستراتيجيات، فقد تكتسب ميزة تنافسية. يمكن فهم الميزة التنافسية من خلال النظر إلى الشركة النابعة من الأنشطة العديدة التي تقوم بها الشركة في تصميم المبيعات وإنتاجها وتسويقها وتسليمها ودعمها. وبالتالي، فإن الميزة التنافسية هي الموقف الذي لا تزال الشركة تعمل فيه للتغلب على المنافسين (Farida & Setiawan, 2022, p 02).

من خلال هذا الفصل نستعرض بشكل مفصل الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية والمنافسة.
- المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية.
- المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية.

#### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية والمنافسة

تعد القدرة التنافسية قضية مركزية في نمو اقتصاد عالمي مفتوح ومتربط ومتكامل، ولكنها لم تحدد بعد بشكل واضح. هناك العديد من العوامل التي تحدد التنافسية، وهي تتغير مع تطور العولمة، وحتى اليوم في ظل ظروف الصناعة

4.0 و آثار جائحة الفيروس التاجي (COVID-19) أيضا موقفا تحتاج فيه كلتا السياستين لتعزيز القدرة التنافسية إلى التكيف. من أجل تحقيق القدرة التنافسية، يجب على الدول أن تخلق العوامل وتطور السياسات التي من شأنها أن تهيئ الظروف لتحسين وضعها في السوق العالمية. من أجل الاندماج بنجاح في الأسواق الجديدة، ولكن في نفس الوقت تسليط الضوء على التنمية الاقتصادية ومواصلتها وأيضا من الضروري إعادة تقييم محددات القدرة التنافسية وكذلك استراتيجيات تحديد المواقع السابقة. على الرغم من أن مصطلح التنافسية (Competitiveness) غامض إلى حد ما، إلا أنه يمثل هدفا رئيسيا للسياسات الوطنية. لقد غيرت العولمة طبيعة المنافسة جذريا ومن المسلم به عموما أنه مع عولمة الاقتصاد، أصبحت التنافسية أحد الاهتمامات الرئيسية للحكومات والشركات. كما ذكر Gandotra في الاقتصاد المفتوح، يعتمد أداء الأعمال على كفاءة إنشاء الميزة التنافسية (Competitive advantage) واستدامتها، وكان التقدم التكنولوجي محرك التطور منذ بداية الحضارة (Bilas & Sopta, 2021, p 217-218). وقبل التطرق للتنافسية لا بد من الوقوف على بعض المصطلحات لتوضيح اللبس القائم بينها وبين المنافسة.

## المطلب الأول: المنافسة

### 1- مفاهيم حول المنافسة

تعرف المنافسة (The competition) على أنها " تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون بالاعتماد على أساليب مختلفة مثل الأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع وخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها ". وتم تعريفها أيضا بأنها " تكتسي عدة معاني فمن وجهة تعني المزاومة بين عدد من الأشخاص أو القوى التي تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى تعني العلاقة بين التجار والمنتجين في صراعهم على الزبائن والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن ". المنافسة إذن تعبر عن حالة المزاومة أو الصراع الذي يكون بين الأشخاص أو المجموعات التي تمثل قوى التنافس في سعيها نحو التفوق وكسب العملاء وتحويل العملاء الحاليين و المرتقبين لاقتناء منتجات المنظمة باستعمال مجموعة من الأساليب تتمثل في العادة في الأسعار الجودة التوقيت الخدمات المرافقة وغيرها (سالم، 2021، ص 232).

حسب القاموس الاقتصادي الاجتماعي لـ T.Suavet فالمنافسة بمعناها الأكثر عمومية تحدد وضعية المؤسسة في سوق تتميز بحرية الدخول والمساواة التقريبية للحظوظ بالنسبة للجميع أي كل فرد، كل مؤسسة يمكنها المشاركة في الإنتاج في البيع أو في شراء المنتج. أما المنافسة كظاهرة غزت قطاعات بيئة الأعمال تتفاوت حدتها من قطاع إلى آخر تبعا إلى عدد المنافسين، والتنافسية كضرورة أفرزتها المنافسة تحمل معنى التفوق لا التعايش إذ تعبر عن تصرف سلوكي تصدره الشركات لتثبت وجودها في القطاع التي تتواجد فيه وتعني التسابق نحو نفس المركز عن طريق امتلاك القدرة على تحمل المنافسة، فالمتنافسون هم الذين يشغلون مركز القيادة أو الريادة في السوق (قوي، 2023، ص 234).

من وجهة أخرى تعتبر المنافسة - العملية الاقتصادية للتفاعل والترابط والصراع بين الشركات العاملة في السوق من أجل توفير فرص أفضل لتسويق منتجاتها وتلبية الاحتياجات المتنوعة للعملاء.

## 2- أنواع المنافسة حسب قرار المستهلك

نظرا لأن المنافسة في التسويق تعتبر مرتبطة بالمستهلك، فهي مختلفة حيث تتوافق أنواع المنافسة مع مراحل معينة من اختيار المستهلك. وفقا لمراحل قبول المستهلك لقرار الشراء، يمكن تمييز أنواع المنافسة التالية:

### الشكل رقم (06): أنواع المنافسة حسب قرار المستهلك

DESIRE-COMPETITORS	FUNCTIONAL COMPETITION	INTERSTATE COMPETITION	INTERCOMPANY COMPETITION
يرجع هذا النوع من المنافسة إلى حقيقة أن هناك العديد من الطرق لاستثمار الأموال من قبل المستهلك.	يرجع هذا النوع من المنافسة إلى حقيقة أنه يمكن تلبية نفس الحاجة بطرق مختلفة. هذا هو المستوى الأساسي لدراسة المنافسة في التسويق.	هذه منافسة بين سلع الشركة فيما بينهم. إنها ليست منافسة حقا، ولكنها حالة خاصة لسلسلة متنوعة، والتي تهدف إلى إنشاء تقليد لاختيار المستهلك.	إنها منافسة بدائل للطرق السائدة والأكثر فاعلية لتلبية الحاجة.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (Gafurovich, 2018, p 676).

يوضح الشكل البياني أنواع المنافسة حسب قرار المستهلك إلى أربعة أنواع، فالنوع الأول من المنافسة يرجع إلى حقيقة أن هناك العديد من الطرق لاستثمار الأموال من قبل المستهلك، أما النوع الثاني من المنافسة ترجع حقيقته أنه يمكن تلبية نفس الحاجة بطرق مختلفة، أما النوع الثالث فهي منافسة بين سلع الشركة فيما بينهم ولكنها ليست منافسة حقا ولكنها حالة خاصة لسلسلة متنوعة، وفي الأخير النوع الرابع فهي منافسة بدائل للطرق السائدة والأكثر فاعلية لتلبية الحاجة.

## المطلب الثاني: التنافسية

### 1- مفاهيم متعلقة بالتنافسية

إن مصطلح التنافسية (Competitiveness) هو أحد المفاهيم الأكثر استخداما في علم الاقتصاد ولكنه ليس دقيقا بما يكفي، ما يعني أنه لا يوجد تعريف مقبول بشكل عام للقدرة التنافسية. نشأ المصطلح من الكلمة اللاتينية الكلاسيكية "Petere" التي تعني السعي والهجوم والهدف والرغبة والمعنى اللاتيني قبل "con-" معا. في

الوقت الحاضر، غالبا ما يتم استخدامه في سياقات مختلفة، مما يعني أشياء مختلفة للباحثين. تمت صياغة العبارة في السبعينيات من القرن العشرين عندها قام الاقتصاديون الأمريكيون تحت الدليل على معركة تجارية حادة بين الشركات الأمريكية واليابانية، بأول محاولات لتحديد درجة القدرة التنافسية بين الاقتصادات المتنافسة. تماشيا مع مصادر بحثية أخرى، أثارت أزمة النفط وما صاحبها من فقدان الميزة النسبية لبعض الصناعات في البلدان المتقدمة الاهتمام في هذه الفئة الاقتصادية. على الرغم من أن البحث عن القدرة التنافسية كان شائعا منذ أربعين عاما، يبدو أنه في الآونة الأخيرة ننتهي حيث يتم تقييم العديد من الظواهر الاقتصادية وفقا لما إذا كانت تنافسية أو غير تنافسية. على الرغم من حقيقة أن القدرة التنافسية مصطلح واسع الانتشار في البحوث الاقتصادية، بما في ذلك أبحاث الأعمال التجارية الزراعية والتي يتم تحليلها على مستويات مختلفة (الكلية والجزئية)، لا تزال هناك مشاكل في فهم معناها وكذلك مع قياسها. مشكلة بحثية أخرى تتعلق بالاختلافات الكبيرة في محددات التنافسية عبر المكان والزمان. وفقا لـ Porter and Rivkin فإن سوء الفهم الواسع لمفهوم التنافسية له عواقب وخيمة على الخطاب السياسي وكذلك على خيارات السياسة والشركات وهي كلها واضحة اليوم أيضا (Siudek & Zawojka, 2014, p 91-92).

لم يتفق علماء الإدارة على تقديم تعريف محدد لمصطلح التنافسية حيث يعرفها البعض بأنها " القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها ". والبعض الآخر يرى أن مضمونها أوسع من أن يكون ذو طابع دفاعي فالمتنافسون هم الذين يشغلون مركز القيادة أو الريادة في السوق. التنافسية هي " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين ". ويمكن الإشارة إلا أن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال مباشرة وتمثل في الصراع بين المؤسسات التي تعمل في قطاع صناعي واحد وتنتج نفس المنتجات أو الخدمات، وغير مباشر وتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على المواد المتاحة المختلفة مثل (مواد أولية، موارد مالية بشرية، طبيعية..... إلخ) (داودي & محبوب، 2007، ص 38-39). من خلال ما سبق فإنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد وواضح للتنافسية إلا أنه يمكن استخلاص النقاط التالية:

- يقوم بتحقيق التنافسية على توفر أفضليات تنافسية.
  - يعتبر المستهلك محور اهتمام التنافسية.
- أصبح مفهوم التنافسية محورا أساسيا بين المفكرين في الاقتصاد وإدارة الأعمال سواء كانت المؤسسات كبيرة أو صغيرة. ظهر هذا المفهوم بوضوح في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد في السنوات الأخيرة، ورغم معالجته من قبل العديد من المفكرين، لم يتم التوصل إلى تعريف محدد للتنافسية، وبالتالي يمكن تقديم أكثر من تعريف لهذا المفهوم. لذلك يمكن إعطاء عدة تعاريف لهذا المفهوم، نذكر البعض منها (بن يمينة وآخرون، 2013، ص 91):
- تعرف " التنافسية بالمعنى الضيق يعبر عنها وتقاس على الفور في الأسواق بالمنتجات المباعة و بطريقة مربحة وتجسد المواقف المنشودة من قبل المؤسسة حتى تكون أفضل من منافسيها الفعليين ".

- تعرف أيضا التنافسية على أنها " القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة في السوق العالمي والمحلي ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ".
  - وتعرف " المؤسسة التنافسية عندما تكون قادرة على الحفاظ باستمرار أي بصفة دائمة وبطريقة تطوعية في سوق تنافسي ومتغير بتحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها ".
- في النهاية، يمكن القول بأن التنافسية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق مركز مرموق بين اللاعبين القويين في السوق من حيث حصة السوق والنمو الربحي وعدد الأعمال والاستقرار، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات المهمة مثل الجودة الشاملة والتكلفة والإبداع والبحث والتطوير والتجديد والابتكار وإدارة الموارد البشرية واعتماد الاستراتيجيات الهجومية.

## 2- تعاريف لمصطلح التنافسية

نقدم في الجدول التالي بعض التعاريف المتعلقة بالتنافسية من وجهة نظر عدة باحثين:  
الجدول رقم (02): تعاريف للتنافسية من وجهة نظر عدة باحثين

الكاتب (Author)	تعريف التنافسية (Definitions of competitiveness)
Adamkiewicz-Drwillo (2002)	تعني القدرة التنافسية للشركة تكييف منتجاتها مع متطلبات السوق والمنافسة، لا سيما من حيث نطاق المنتجات والجودة والسعر وكذلك قنوات البيع المثلى وطرق الترويج.
Altomonte et al. (2012)	القدرة التنافسية الخارجية أو الدولية هي القدرة على تبادل السلع والخدمات المتوفرة بكثرة في البلد الأم للسلع والخدمات النادرة في هذا البلد.
Ajitabh, Momaya (2004)	القدرة التنافسية للشركة هي حصتها في السوق التنافسية.
Barker, Köhler (1998)	القدرة التنافسية للبلد هي الدرجة التي تستطيع في ظل ظروف السوق الحرة والعدالة، إنتاج سلع أو خدمات تلبي اختبار الأسواق الدولية، مع الحفاظ في الوقت نفسه على الدخل الحقيقي لسكانه وتوسيعه على المدى الطويل.
Bobba et al. (1971)	القدرة التنافسية هي قدرة الدول والمناطق والشركات على توليد الثروة باعتبارها الشرط المسبق للأجور المرتفعة.
Buckley et al. (1988)	تعني القدرة التنافسية للمؤسسة قدرتها على إنتاج وبيع المنتجات والخدمات ذات الجودة الفائقة وتكاليف أقل من المنافسين المحليين والدوليين. القدرة التنافسية هي أداء ربحي طويل المدى لشركة وقدرتها على تعويض موظفيها وتقديم عوائد فائقة لأصحابها.

تمثل القدرة التنافسية للشركة في قوتها الاقتصادية ضد منافسيها في السوق العالمية حيث تتحرك المنتجات والخدمات والأفراد والابتكارات بحرية على الرغم من الحدود الجغرافية.	<b>Chao-Hung, Li Chang (2010)</b>
القدرة التنافسية للأمة هي قدرة الاقتصاد على تزويد سكانه بمستويات معيشية عالية ومتصاعدة ومعدلات توظيف عالية على أساس مستدام.	<b>European Commission [2001]</b>
إن التعريف الأكثر بديهية للقدرة التنافسية هو حصة الدولة في الأسواق العالمية لمنتجاتها. وهذا يجعل التنافسية لعبة محصلتها صفر، لأن مكاسب دولة ما تأتي على حساب الآخرين.	<b>Porter et al. (2008)</b>
التنافسية هي مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى إنتاجية الدولة.	<b>WEF [Schwab, Sala-i-Martin (2013)]</b>
القدرة التنافسية هي قدرة أي بلد على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي.	<b>World Economic Forum – WEF (1996)</b>
القدرة التنافسية هي قدرة البلد على إنتاج سلع وخدمات تلبي اختبار المنافسة الدولية بينما يتمتع المواطنون بمستوى معيشي مرتفع ومستدام.	<b>Tyson D'Andrea (1992)</b>

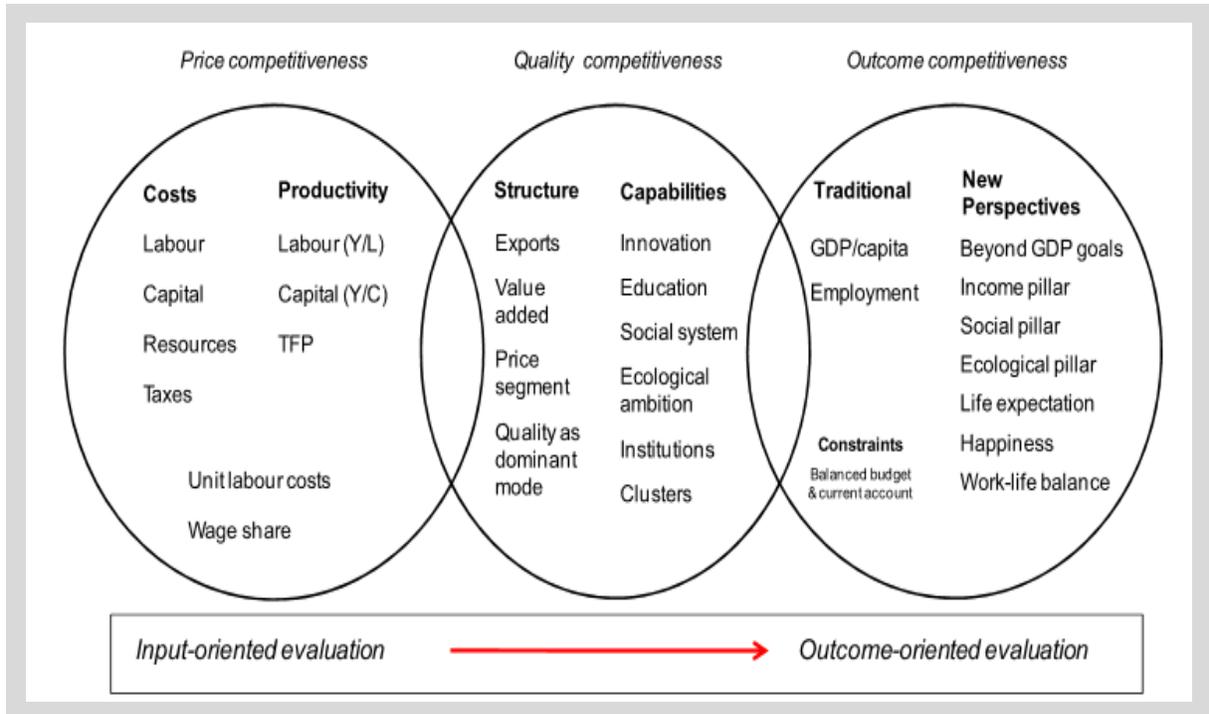
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (Siudek & Zawojksa, 2014, p 93).

### 3- مفهوم التنافسية في ظل آفاق جديدة

تاريخياً، تم استخدام مصطلح التنافسية (Competitiveness) في المقام الأول للفت الانتباه إلى موقف التكلفة للشركات أو البلدان. لا يزال يستخدم غالباً اليوم عندما يواجه الاقتصاد (أو شركة أو صناعة) تحدياً من قبل منافسين جدد منخفضي التكلفة. إن هذا التركيز الضيق على التكاليف هو الذي انتقده كروغمان Krugman باعتباره "بعيد المنال ولا معنى له" على المستوى المفاهيمي و "مضلل أو حتى خطير" على مستوى السياسة، لأن هذا التفسير الضيق يعني ضمناً أن خفض التكلفة هو فقط استجابة لسياسية فعالة. تركز الشكاوى حول فقدان القدرة التنافسية على الأجور باعتبارها مكون التكلفة الرئيسي، ولكنها تمتد أيضاً إلى ارتفاع أسعار الطاقة والضرائب. إلى حد ما، يأتي هذا الانشغال بالتكاليف من أصل مفهوم التنافسية على مستوى الشركة. ومع ذلك، حتى على مستوى الشركة تؤكد نظرية الشركة والإدارة على أن النجاح في أسواق احتكار القلة يعتمد على "الميزة التنافسية" والقدرات الناتجة عن الابتكار. في وقت لاحق، أصبح ينظر إلى القدرة التنافسية على أنها أكثر من مجرد نتيجة محاسبية تقارن التكاليف والإيرادات في وقت واحد. يعمل التفسير الأوسع للمصطلح على تقييم مصادر القدرة التنافسية للشركات

والبلدان بالإضافة إلى آفاقها المستقبلية. (Aiginger et al., 2013, p 10) يتضمن ذلك فحص العمليات التي تؤدي إلى وضع تكلفة أو إنتاجية مواتية وفرص استدامتها أو تحسينها. القدرة التنافسية بهذا المعنى تتعلق بالعمليات والقدرات. في الأدبيات، تستخدم مصطلحات مثل "تنافسية الجودة" أو "التنافسية التكنولوجية" لوصف هذا التفسير الأوسع، على الرغم من أنه يمكن النظر إلى كلا التعبيرين على أنهما يركزان بشكل ضيق على جانبيين محددتين (الجودة والتكنولوجيا). يوضح الشكل البياني التالي نحو مفهوم التنافسية في ظل آفاق جديدة:

الشكل رقم (07): نحو مفهوم التنافسية في ظل آفاق جديدة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (Aiginger et al., 2013, p 11).

نظرا لتطور المفهوم بمرور الوقت، تم اقتراح تحديد القدرة التنافسية في ضوء مسار النمو الجديد المتصور على أنه "قدرة بلد ما (المنطقة، والموقع) على تحقيق أهداف تتجاوز الناتج المحلي الإجمالي لمواطنيها اليوم وغدا". تتطلب القدرة التنافسية لبلد أو منطقة مجموعة من الشركات والصناعات القابلة للحياة والقادرة على المنافسة دوليا، والبناء على التكاليف والإنتاجية المتوازنة. يجب أن تكون جزءا لا يتجزأ من هيكل الاقتصاد وأن تكون مدفوعة بالقدرات المطورة بشكل خاص أو من قبل الحكومة. يجب أن تكون الحسابات الجارية وكذلك إيرادات ونفقات القطاع العام متوازنة على المدى الطويل، ولكن الحسابات المتوازنة ليست الهدف النهائي. بالنظر إلى هدف الانتقال إلى مسار نمو أكثر شمولاً من الناحية الاجتماعية واستدامة بيئية، فإن الاستثمارات في النظام الاجتماعي والبيئي التي تجعل الاقتصاد أكثر إنتاجية (في خلق الدخل والرفاهية) هي جزء مهم من القدرة التنافسية من منظور مسار النمو الجديد. يمكن للنظام

الاجتماعي والطموحات البيئية للمؤسسات (العامة والخاصة) أن تصبح "قوة منتجة" وأن النتائج التي يجب أن تساهم فيها الشركات والبلدان هي أهداف ما بعد الناتج المحلي الإجمالي. لذلك، يعد التعريف امتدادا - مهم بشكل خاص لهدف الانتقال - إلى أولئك الذين يحددون القدرة التنافسية كقيمة مضافة بالإضافة إلى العمالة أو مستويات معيشية عالية ومتزايد (Aiginger et al., 2013, p 14).

هناك تحديات في تعريف مصطلح التنافسية (Competitiveness) وذلك نظرا لوجود مستويات مختلفة من القدرة التنافسية، والعديد من أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى وجود تغييرات مستمرة في السوق والتقنيات التي يصعب التقاطها. كما أن ظهور تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، فضلا عن جائحة COVID-19 الفعلي، قد فرض تحديات جديدة على الشركات والبلدان للتنافس. هناك عدم توافق في الآراء بشأن تعريف التنافسية. ومن المثير للاهتمام، يقول Martin أن مصطلح التنافسية يستخدم على نطاق واسع، وغالبا ما يساء استخدامه. Krugman هو أحد المنظرين الذين ادعوا أن مفهوم التنافسية لا معنى له، وشدد على أنه من الأسهل بكثير تحديد القدرة التنافسية على مستوى الشركة مقارنة بالمستوى القطري لأن البلدان لا تتنافس مع بعضها البعض بنفس طريقة الشركات. علاوة على ذلك، في أعماله اللاحقة، يشير Krugman إلى أن المناقشات حول القدرة التنافسية هي في الأساس قضايا مختلفة من نظرية التجارة الدولية. كمفهوم معقد ومتعدد الأبعاد ومستويات، أصبحت القدرة التنافسية قضية مركزية لاقتصاد عالمي متنام ومترابط ومتكامل. لقد تأرجح تطور هذا النقاش تقليديا حول أربع أفكار: تقسيم العمل والتخصص، وحصص السوق، والتكاليف/الأسعار والإنتاجية (Bilas & Sopta, 2021, p 218).

#### 4- أنواع التنافسية

بالإمكان تحديد هذه الأنواع وذلك بالاعتماد على مجموعة من المعايير نقوم بذكرها كما يلي (داودي & محبوب، 2007، ص 39):

- المعيار الموضوعي: تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى نوعين وهما:

#### 1.4 تنافسية المنتج (Product competitiveness)

تعتبر التنافسية شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافيا وغالبا ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقييم تنافسية هذا الأخير ويعد هذا أمر غير صحيح باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

#### 2.4 تنافسية المؤسسة (Enterprise competitiveness)

يتم تقويمه على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلا يتم تقويم المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات.

• المعيار الزمني: تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

### 3.4 التنافسية اللحظية (Instant competitiveness)

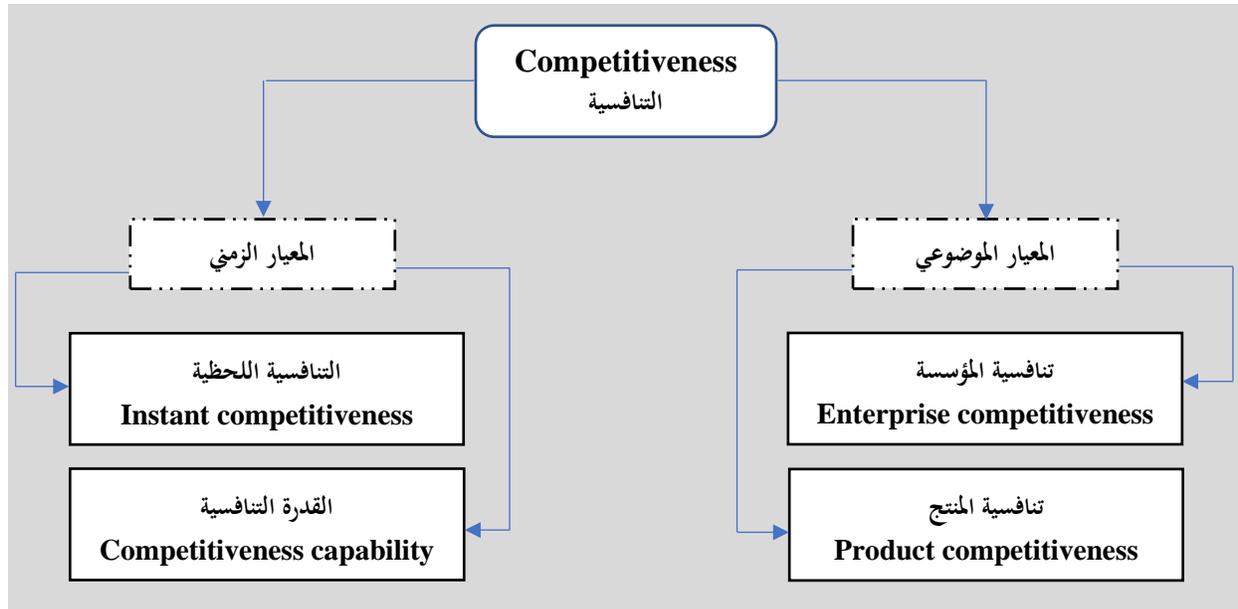
تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنه لا يجب التفاؤل بشأنها كونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسات في وضعية احتكارية.

### 4.4 القدرة التنافسية (Competitiveness capability)

تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

يمكن تلخيص هذه الأنواع في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (08): أنواع التنافسية



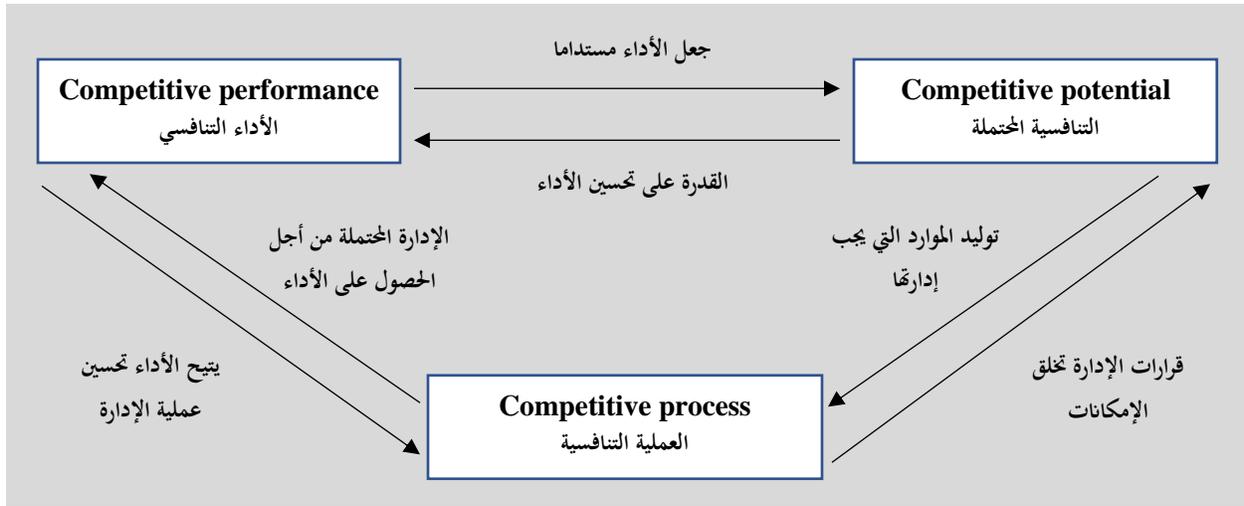
المصدر: من إعداد الباحث.

### المطلب الثالث: الترابط بين أبعاد القدرة التنافسية للمؤسسة

إن تعزيز نمو إنتاجية البلد، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية، يحتاج إلى التركيز على الطبيعة التي تحركها هذه العمليات. لذلك فقد تصور Buckley، Pass و Prescott نموذجاً للتنافسية الذي يتكون من ثلاثة أبعاد مترابطة (تدابير القدرة التنافسية)، وهي الأداء التنافسي (Competitive performance)، والإمكانات التنافسية (Competitive potential)، والعملية التنافسية (Competitive process). تشير الإمكانات التنافسية إلى الموارد المستخدمة لتوليد أداء (متفوق)، في حين أن الأداء التنافسي هو نتيجة أداء مقارنة بأداء المنافسين. تتعلق العملية التنافسية بإدارة الشركة. الحجة الرئيسية التي قدمها المؤلفون هي أنه لا يوجد مقياس واحد للقدرة التنافسية

يمكن أن يلتقط بالكامل جميع الأبعاد ذات الصلة للقدرة التنافسية، لذلك يجب فحص مقاييس الأداء والإمكانات والعملية معا وفيما يتعلق بمنافسيها. يقترح الباحثون مجموعة من المقاييس المختلفة مثل: الحصة السوقية المؤيدة (بعد الأداء)، والتطور التكنولوجي، والسعر على المدى الطويل وفعالية التكلفة (البعد المحتمل)، والقرب من العملاء، واستراتيجية الاستثمار، وتسويق التكنولوجيا وموقف الإدارة إلى الاستيعاب (بعد العملية). يوضح الشكل البياني التالي ذلك:

الشكل رقم (09): الترابط بين أبعاد القدرة التنافسية للمؤسسة

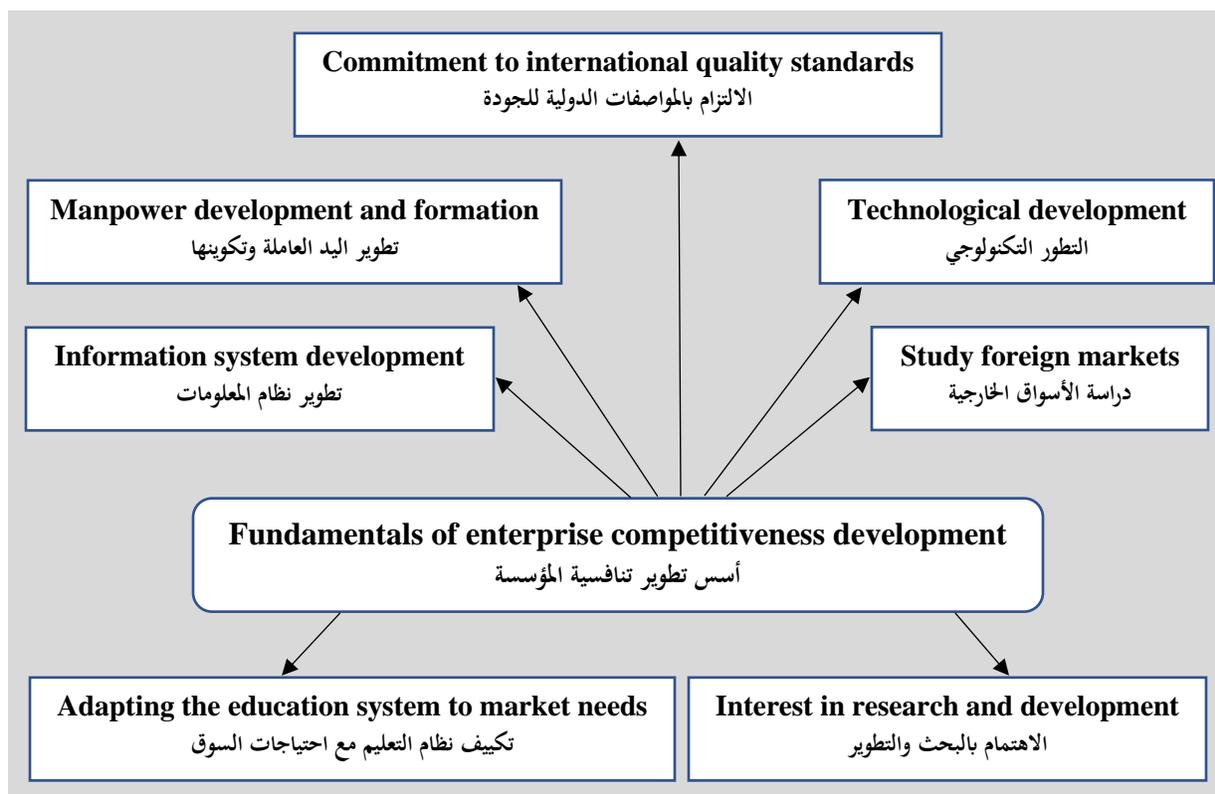


المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (Siudek & Zawojka, 2014, p 97).

### 1- أسس تطوير تنافسية المؤسسة

في الوقت الحاضر، يحظى تحليل وإدارة أداء المنظمات باهتمام أكثر فأكثر مما كان عليه في الماضي بسبب بيئة الأعمال التجارية العالمية المتغيرة باستمرار والتي تقدم مناهج جديدة وحديثة لحل المشكلة المعنية. إذ يتركز اهتمام أصحاب المصلحة في المقام الأول على الأفق طويل الأجل، و أداء الأعمال على المدى القصير يفقد أهميته تدريجياً. ومع ذلك، من الصعب نسبياً قياس أداء المؤسسة، حيث إن المساهمين ومدراء الأعمال والمتخصصين والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين لديهم متطلبات ورؤى مختلفة. فهناك حاجة واضحة لاستخدام أساليب جديدة لإدارة الأداء ضمن الإدارة ذات التوجه الاستراتيجي. الأساليب التقليدية لإدارة أداء المؤسسات القائمة على تقييم المؤشرات المحاسبية مثل الإيرادات أو الأرباح أو الحصة السوقية غير كافية اليوم خاصة بسبب المنافسة القوية الناشئة عن التكامل وعمولة السوق العالمية. تبدأ الشركات في إدراك أنها ملزمة بالاستمرار في البحث عن أساليب حديثة جديدة لتحسين أدائها وبالتالي الحفاظ على مركزها التنافسي في السوق العالمية (Kisefáková et al., 2018, p 101). من أهم العناصر التي تركز عليها تنافسية المؤسسة نذكرها في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (10): أسس تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسة

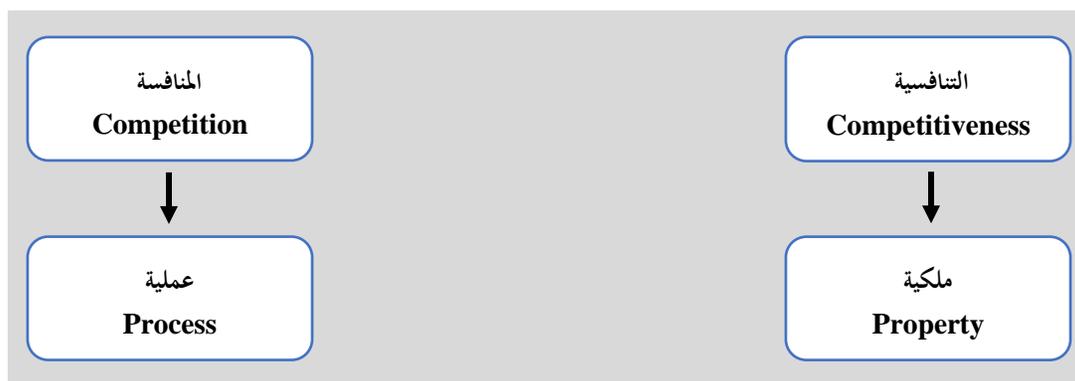


المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (بن يمينة وآخرون، 2013، ص 92).

## 2- الفرق بين المنافسة والتنافسية

يوضح الشكل البياني التالي الفرق بين المنافسة والتنافسية:

الشكل رقم (11): الفرق بين المنافسة والتنافسية



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (Kaczmarek & Sobon, 2013, p 58).

## خلاصة:

يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات (Enterprise competitiveness) بأنها القدرة على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة لتلبية حاجات المستهلكين والوصول إلى الأسواق العالمية. يتم تحقيق هذه القدرة من خلال جهود المؤسسة في الإدارة والتسويق والإنتاج والابتكار والتطوير، حيث تعكس تلك الجهود في الضغوط التي تمارسها المؤسسات للحصول على حصة أكبر من السوق وتوسيع رقعتها في الأسواق التي تهتم بها. تتمثل التحديات التي تواجه المؤسسات في المنافسة بين المؤسسات في تحديد أسعار مناسبة للمنتجات بالنسبة للمستهلكين مقارنة بمنافسيهم، وتقديم أفضل مستوى جودة للمنتجات والخدمات المرافقة لها. ويأتي التجديد والابتكار في المنتجات كوسيلة لإشباع احتياجات المستهلكين وخلق فرص جديدة للاستثمار. في النهاية، فإن التنافسية على مستوى المؤسسة تترجم إلى القدرة على إنتاج السلع والخدمات ذات الجودة الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب. وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى، وهو ما يؤدي إلى نجاح مستمر للمؤسسة على الصعيدين المحلي والعالمي، خاصة في غياب الدعم الحكومي. لذلك، يجب على المؤسسات رفع إنتاجية عوامل الإنتاج لتحقيق تنافسية أكبر وزيادة فرص النجاح في الأسواق المحلية والعالمية (براهيمية، 2016، ص 133-134).

## المبحث الثاني: الميزة التنافسية

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

يعود ظهور فكرة الميزة التنافسية إلى أواخر السبعينيات وذلك من خلال شركة "ماكنزي" للاستشارات اعتماداً على النجاح الذي تم تحقيقه من طرف اليابانيين عند غزو الأسواق العالمية رغم التغيير الذي عرفته الظروف البيئية، وكان ذلك لقدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك منافسة من خلال موقع قوتهم. وبدء من سنوات الثمانينيات بدأت فكرة الميزة التنافسية بالانتشار على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية وبالأخص مع ظهور مؤلفات Michael Eugene Porter ليحظى بعدها هذا المفهوم بمكانة هامة في عالم الأعمال والإدارة. للميزة التنافسية تاريخ طويل من التطبيق في الدراسات الصناعية المتعلقة بالمنافسة والقدرة التنافسية على مستوى الشركة. بدأ تطبيق المفهوم في إدارة السياحة والوجهة بعد Porter's (1990) الميزة التنافسية للأهم. على مستوى القطاع الصناعي، تستخدم الميزة التنافسية لوصف قدرة الشركة على خلق المزيد من القيمة الاقتصادية (الفرق بين الفوائد المتصورة من قبل العميل الذي يشتري منتجات أو خدمات الشركة والتكلفة الاقتصادية الكاملة لهذه المنتجات أو الخدمات) مقارنة بمنافسي الشركة (Jafari & Xiao, 2016).

## 1- مفهوم المزايا التنافسية

لقد ذكر Michael Porter والذي يعتبر من بين رواد الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة في العصر الحديث أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً وبمعنى آخر، بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. فالميزة التنافسية هي الطريقة التي يقود بها الفكر الإستراتيجي موارد وقدرات المؤسسة بتجاه تحقيق مزايا قيمة للزبائن وتتفوق المؤسسة على المنافسين الآخرين بحيث هذه المزايا تقود المؤسسة إلى تحقيق حصة سوقية مرتفعة، أرباح عالية، و ولاء ورضا الزبون (درويش، 2021، ص 26). يوضح الجدول مفهوم المزايا التنافسية من وجهة نظر بعض الباحثين:

### الجدول رقم (03): مفهوم المزايا التنافسية

الكاتب (Author)	مفهوم الميزة التنافسية (Concept of competitive advantage)
Porter (1980)	الميزة التنافسية هي جوهر أداء الشركة في الأسواق التنافسية. الميزة التنافسية تعني وجود تكاليف منخفضة، أو ميزة تفاضلية، أو استراتيجية تركيز ناجحة. تنمو الميزة التنافسية بشكل أساسي من القيمة التي يمكن للشركة أن تخلقها لمشتربيها والتي تتجاوز تكلفة الشركة لإنشائها.
Saloner, Shepard, Podolny (2001)	تعني معظم أشكال الميزة التنافسية إما أن الشركة يمكن أن تنتج بعض الخدمات أو المنتجات التي تقدر قيمة عملائها عن تلك التي ينتجها المنافسون أو أنها يمكن أن تنتج خدماتها أو منتجاتها بتكلفة أقل من منافسيها.
Wang (2014)	يتم الحصول على الميزة التنافسية عندما تطور المنظمة أو تكتسب مجموعة من السمات (أو تنفذ الإجراءات) التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها.
Ghemewat (1986)	تكون الميزة التنافسية أكثر استدامة كلما زاد عدد مصادر التكلفة أو مزايا التمايز.
Barney (1997)	تعتبر الميزة التنافسية مستدامة إذا كانت هذه الموارد أيضاً غير قابلة للتقليد (أي لا يمكن أن يكررها المنافسون بسهولة) وغير قابلة للاستبدال (أي الموارد الأخرى لا يمكن أن تؤدي نفس الوظيفة) وغير قابلة للتحويل (أي لا يمكن الحصول عليها في السوق).
Hunt (2000)	تؤكد إستراتيجية العمل الحديثة أن الضرورة الإستراتيجية للشركة يجب أن تكون مستدامة، وأداء مالي متفوق والاعتقاد بأن هذا الهدف يمكن تحقيقه من خلال ميزة تنافسية مستدامة في السوق.

<p>الميزة التنافسية هي فكرة بسيطة مخادعة لتقييم قدرات الشركة ومكانتها في السوق من خلال كيفية منحها ميزة مقارنة بالمنافسين. المزايا التنافسية سريعة الزوال ولا تساوي سوى القيمة التي يضعها السوق عليها.</p>	<p><b>Kay (1993)</b></p>
<p>ولدت الميزة التنافسية حجما كبيرا من المخرجات العلمية، النظرية والتجريبية على حد سواء حيث تحاول الشركات بكل المقاييس تحديد المزايا التنافسية وخلقها والاستفادة منها والميزة التنافسية مقبولة عالميا في دورات الإدارة الإستراتيجية والكتب المدرسية كمفهوم أساسي في الإستراتيجية.</p>	<p><b>Powell (2001)</b></p>
<p>يؤثر النشاط الابتكاري للمنظمات بشكل كبير على القدرة التنافسية التي تعتمد على المهارات والقدرات التي لا تضاهى. إن تحقيق قدرة تنافسية أعلى عن طريق الابتكارات يعني إنتاج منتجات أقل تكلفة وذات جودة أفضل مقارنة بتلك المصنعة من قبل المنافسين.</p>	<p><b>Urbancová (2013)</b></p>

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (Išoraitė, 2018, p 02).

## 2- تعاريف مقدمة للميزة التنافسية

من بين التعاريف التي أعطيت للميزة التنافسية نذكر البعض منها: تبنى الميزة التنافسية على الموائمة بين القدرات الداخلية للمنظمة وفرصها البيئية الخارجية، تحدد هذه الموائمة مفهوم الميزة التنافسية والأساس الذي سيكون موضع الاهتمام عند زبائنها. يوضح Khalero أنها تمثل الخواص الفردية للمنتج أو الخدمة التي تعطى من خلال المنظمة موقف تنافسي قوي تتميز عن منافسيها. أكد Michael Porter أنها تنشأ من القيمة التي باستطاعة المنظمة أن تخلقها لزبائنها، إذ يمكن أن يأخذ السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين (حساني & فرحاتي، 2016، ص 53). Pitts and lei فاما بتعريف الميزة التنافسية على أنها استغلال المؤسسة لنقاط القوة الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها حيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم. يعتبر مصطلح الميزة التنافسية امتدادا لمصطلح الميزة النسبية وخاصة على مستوى الصناعة ويجدر التوضيح بأن الميزة النسبية شرط ضروري ولكن ليس كاف لتحقيق الميزة التنافسية كما يجب التفرقة بينه وبين المصطلحين وذلك على النحو التالي: إن الميزة النسبية تقوم على أساس التحليل الساكن وتعتمد على الوفرة النسبية للموارد التي تؤدي إلى اختلاف التكاليف النسبية بين الدول وبذلك يتحدد نمط وتجاه التجارة الدولية والتخصص. أما الميزة التنافسية فيتم إنشاؤها ويمكن اكتسابها من خلال قدرة عوامل الإنتاج على الانتقال وخاصة إمكانية انتقال التكنولوجيا ورؤوس الأموال والعمل الماهر وذلك من أجل تدعيم القطاع الصناعي ككل لتحقيق النمو واقتناص الفرص في الأسواق الدولية. يعرف Lawra D'andrea Tyson الميزة التنافسية الدولية بأنها قدرة دولة ما على إنتاج سلع وخدمات

تلبية حاجيات الأسواق العالمية وتساعد في نفس الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل الوطني لرعايا الدولة المعنية والعمل على الحفاظ عليها واستمرارية هذا الارتفاع. تعرف مجموعة Stratagor الميزة التنافسية بأنها الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعية أفضل مقارنة بالمنافسين وذلك لامتلاكه الكفاءات معينة ينجر عنها امتلاك المؤسسة لعوامل نجاح تخص قطاع النشاط (بن طيرش & بوسالم، 2017، ص 48-49).

تعددت آراء الباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية وقد جاء هذا التنوع بسبب تنوع واختلاف الزوايا التي انطلق منها كل منهم في تحديد ذلك المفهوم في إطار ما يعرف بمزايا المتحرك الأول (First Mover Advantages)، يؤكد البعض على أنها عملية إبداع عندما يعرفها بأنها اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانيا أي إحداث عملية إبداع واسعة النطاق. فيما يعرفها البعض الآخر من زاوية القدرة على خلق أو تحقيق القيمة للزبون عندما يشير إلى أنها عبارة عن "مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تتفوق على القيم والمنافع التي يحققها المنافسون، ويؤكد تفوق المنظمة على منافسيها من وجهة نظر الزبائن جراء ما يحصلون عليه من منافع وقيم مقارنة بالمنتجات البديلة". من زاوية الكفاءات الجوهرية للمنظمة يعرفها (Kay) بأنها عبارة عن "تتابع للكفاءات أو المقدرات الجوهرية التي تتمثل في طبيعة المنظمة وتملكها ويمكن أن تعرف بأنها معارف متجمعة لدى المنظمة". ومن زاوية إستراتيجية التنافس هناك ما ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها "عنصر تفوق المنظمة على منافسيها ويتم تحقيقها جراء اتباعها استراتيجية محددة للتنافس تتضمن تحديد طريقة وميدان وأساس التنافس". ومن زاوية الموقف التنافسي تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على البيع لمدة أطول مع تحقيق الأرباح. وقد عرفها (Ansoff) من زاوية الخواص المتفردة بأنها "عملية عزل الخصائص الناتجة عن الفرص المنفردة في إطار الميدان المرتبطة بميثاق المنتج - السوق وموجهات النمو" إذ يوجد هناك إشارة واضحة إلى حالة البحث عن الخواص المنفردة في أسواق المنتجات المستقلة والتي يمكن أن تمنح المنظمة موقفا تنافسيا قويا. من زاوية حيز المنافسة يعرفها (South) بأنها "فلسفة اختيار تلك المساحات التنافسية التي تحقق تفوق المنظمة وتوصف بأنها ممكنة الإنجاز أو التحقيق". ومن زاوية التكلفة المنخفضة تعرف الميزة التنافسية بأنها "القدرة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من التكلفة مقارنة بالمنافسين أو إنها القدرة على التميز والسيطرة على أسعار استثنائية تفوق التكاليف الإضافية" (المعاضدي & العباس، 2009، ص 12).

تتمثل طبيعة الميزة التنافسية في أن المؤسسة تنجح بشكل أفضل من منافسيها عندما تتساوى جميع الأشياء الأخرى. وهي قادرة على التطور على المدى الطويل في قطاع نشاطها، وتحقيق مستويات أعلى من المتوسط من الربحية من خلال قيمة أكبر لمساهميها مقارنة بمعظم منافسيها. تسعى الميزة التنافسية إلى التميز والتمايز وتمثل الاختيار المتعمد لمجموعة متنوعة من الأنشطة التي تقدم مزيجا فريدا من المنتجات بناء على نقطة انطلاق المؤسسة (بن غالية & مداح، 2022، ص 101).

يجب على كل شركة تريد أن تكون قادرة على المنافسة أن تولي الاهتمام المناسب لمنافسيها، للتحقيق معهم وكذلك فهم العملاء المستهدفين. من أجل الحصول على ميزة على المنافسة، من المهم تقديم مثل هذه المقترحات التي تلبي احتياجات المستخدمين المستهدفين إلى حد أكبر مما يقدمه المنافس. عند اختيار استراتيجية التسويق، تحتاج الشركة إلى مراعاة استراتيجيات المنافسين واستهداف احتياجات المستخدمين، لذلك من الأهمية بمكان تحليل المنافسة. تحليلات المنافسين هي كما يلي:

- تضع الشركات منافسيها - المنافسون والشركات التي تقدم نفس الخدمات أو المنتجات لنفس مجموعات العملاء من خلال تقديم سعر مماثل. أيضا، يمكن اعتبار المنافسين شركات لا تنتج فقط سلعًا وخدمات متشابهة أو متطابقة ولكنها تلبي أيضا الاحتياجات نفسها.
- تعريف المنافس للأهداف - من المهم معرفة ليس فقط أهداف أرباح المنافس، ولكن أيضا مدى أهمية نمو حصة سوق المنافسين والخدمة والقيادة التكنولوجية والأهداف الأخرى.
- يضع المنافسون استراتيجيات - يجب أن يعرفوا خصائص المنتجات المنافسة والجودة ونطاق الأسعار وسياساتهم والتفاصيل الدقيقة لخدمة العملاء وبرامج حوافز المبيعات وسلاسل التوزيع. من الضروري أيضا دراسة المنافسين في استراتيجيات تطوير المنتجات والبحث والشراء والتمويل والإنتاج.
- يقوم المنافس بتقييم نقاط القوة والضعف - يتعين على الشركة أن تجد بضع سنوات من المعلومات حول منافسيها، وتحديد أهدافهم واستراتيجياتهم وكفاءتهم التشغيلية. نية الحصول على المعلومات اللازمة هم العملاء الأساسيون والتجار والموردون لأبحاث التسويق. في البحث عن عيوب المنافسين، يتعين على الشركة البحث عن أي افتراضات حول منافسيهم أو عدم كفاءة الأعمال في الأسواق.
- تصنيف الانتقام من المنافسين - تتفاعل بعض تصرفات المنافسين ببطء، معتقدين أن لديهم عملاء مخلصين يدفعون، أو يتعرفون بسرعة على سلوك المنافسين أو ليس لديهم ميزانية كافية للرد عليها. يتفاعل الآخرون مع تخفيضات الأسعار لكنهم ينتبهون إلى تكثيف المنافسين الإعلانيين، تتفاعل الشركات الأخرى في جميع تصرفات المنافسين على الفور ولا تسمح لهم باحتلال السوق، ولكن هناك أيضا من لا يمكن التنبؤ بأفعالهم حتى على أساس من البيانات الاقتصادية أو التاريخية أو غيرها.
- اختيار المنافسين - عندما تريد الشركة استخدام أقل وقت وموارد ممكنة، فإنها تستخدم منافسين ضعفاء، ولكن من أجل الكشف عن إمكاناتهم والحصول على عائد أعلى، فإنها تسعى للتغلب على المنافسة الشديدة. يتصرف بعض المنافسين كما هو متوقع وفقا لقواعد الصناعة لضمان استقرار السوق، ويكونون قادرين على تحديد الأسعار وفقا للتكاليف، أو تشجيع الشركات الأخرى على خفض الأسعار أو زيادة

التمايز. ومع ذلك، فإن المنافسين الآخرين في السوق لا يربحون، ولكنهم يشترتون، ومخاطرة قوية ومحاولة متعمدة لزعزعة استقرار الصناعة.

يجب أن تحصل الشركة التي تريد إنشاء استراتيجية تسويق فعالة لنفسها على الكثير من المعلومات حول منافسيها. من المهم تحليل الاختلافات بين المنافسين الرئيسيين ومنتجاتهم، التسعير وبرامج دعم المبيعات وسلاسل التوزيع باستمرار. في تنفيذ هذه الإجراءات، تحدد الشركة نقاط القوة والضعف المحتملة لديها وتصبح أكثر فعالية في حملتها التسويقية ضد المنافسة (Išoraitė, 2018, p 03).

بناء على التعاريف والمفاهيم المذكورة سابقا حول الميزة التنافسية، يمكننا القول إنها تمثل جزءا أو مجموعة من الجوانب التي تضمن للمؤسسة الفوز على منافسيها في حال اتباعها لاستراتيجية محددة. تعرف الاستراتيجية التنافسية (Competitive strategy) (CS) بأنها " مجموعة متكاملة من الأفعال التي تحقق ميزة مستمرة ومستدامة على المنافسين ". ولتكون هذه الميزة فعالة، يتعين على المؤسسة توفير مجموعة من المزايا المختلفة، ومن بينها:

- حاسمة (Decisive): إعطاء الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- الاستمرارية (Continuity): إمكانية أن تستمر خلال فترة معينة من الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها (Defense possibility): صعوبة على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

### 3- كيفية قياس الميزة التنافسية

يقاس مفهوم الميزة التنافسية بالقيمة المزدوجة سعر/قيمة الخاصة بالخدمة أو المنتج. إن السعر متغير خارجي بسيط يتم تحديده وفق آليات السوق، بينما تمثل القيمة جاذبية المستهلك من خلال الميزات التي تغطيها الخدمة أو المنتج، بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على تقديم عرض فريد يعتمد على إمكانياتها التي تحكم التكاليف وتوفر خدمات أو منتجات متميزة بالمقارنة. وهذا يسلط الضوء على العلاقة بين المزايا التنافسية ومصادرها، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال امتلاك نظام تحليل تكلفة عالي الفعالية يسمح بإجراء مقارنات بين السعر والقيمة (درويش، 2021، ص 26).

### 1.3 الميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable competitive advantage) النظرة الحديثة والمتطورة لمفهوم الميزة التنافسية والسعي إلى بقاء المنظمة وإدامة التفوق التنافسي المحقق من خلال استمرار الميزة التنافسية بالعمل على تطويرها وتكييفها مع المستجدات المطروحة التي لم تكن لوقت قريب ضمن أولويات وخطط الإدارة.

### 1.1.3 مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

عرف Hoffman الميزة التنافسية المستدامة على "أنها استطاعة المنظمة تنفيذ استراتيجية تساهم في خلق قيمة لا يستطيع المنافسون الحاليين أو المحتملون تطبيقها وعندما تصبح المنظمات الأخرى المنافسة غير قادرة على

الاستفادة من تقليد هذه الاستراتيجية". بينما يرى Hitt أن الميزة التنافسية المستدامة تتحقق عندما تضيف وتخلق المنظمة القيمة عن طريق استراتيجية تعجز باقي المنظمات عند تبنيها أو تجدها مكلفة جدا. وعرفت أيضا بأنها "تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها المنافسين من خلال قيمة الزبون بطريقة كفؤة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل عن الآخرين" (رمضان & مقيح، 2021، ص 415).

### 2.1.3 أبعاد الميزة التنافسية

عديد الأدبيات والدراسات السابقة تناولت أبعاد الميزة التنافسية (Competitive advantage dimensions) البعض أطلق عليها مصطلح مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والبعض الآخر اسم الأسبقيات التنافسية ولقد رأى Slack وآخرون أن أبعاد الميزة التنافسية تتمثل في خمسة أبعاد يمكن تلخيصها في التكلفة، النوعية (الجودة) المرونة، الوقت (السرعة) وأخيرا الإبداع والابتكار في حين يرى الزعبي أن الميزة التنافسية تتركز في أي مؤسسة في واحدة أو أكثر من النقاط التالية: التميز، التكلفة، الابتكار، النمو والتحالفات وبناء على ما سبق يمكن تلخيص أبعاد الميزة التنافسية في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): أبعاد الميزة التنافسية

أبعاد الميزة التنافسية	الشرح
النوعية والجودة التنافسية	وتمثل مجموعة خصائص المنتج ومنها الجمالية الهادفة إلى إقناع الزبون وحثه على الشراء وتكراره وتمتاز المؤسسة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى مما يتوقعه الزبائن وبشكل أفضل من المستوى الذي يقدمه المنافسين.
المرونة التنافسية	وتعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج للتلاؤم مع الحالات الفريدة للزبائن والاستجابة لحاجاتهم المتغيرة ونتيجة لكثير من العوامل مثل التغيير السريع في حاجات ورغبات وتفضيلات وأدوار الزبائن وسهولة اتصال وسرعة انتقال التأثيرات بسبب التغيرات البيئية الكلية والجزئية.
السرعة التنافسية	وهي عبارة عن ثلاث أسبقيات تنافسية تركز على الوقت كأساس لتحقيق الميزة التنافسية وهي وقت التسليم السريع وهو الوقت الفاصل ما بين وقت الطلبية من قبل الزبون ووقت تلبية حاجاته، أي وقت انتظار التسليم في الوقت المحدد وهو من عناصر الملائمة في التسويق وسرعة تطوير المنتج بدء من الفكرة حتى تحقيق التصميم النهائي والدخول في الإنتاج.

<p>يقصد به طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجات السوق وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ويمكن تحقيق الإبداع والابتكار من خلال خلق الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أنشطة المنافسين وبالتالي سرعة الاستجابة ويتضمن الإبداع قيام المؤسسة بإنتاج منتج جديد أو تقديم خدمات جديدة أو استخدام طرق للعمليات وطريقة الإدارة.</p>	<p>الإبداع والابتكار التنافسي</p>
<p>ويشتمل على عاملين هما القدرة على التميز على المنافسين من خلال الجودة و- أو السعر و- أو وقت التسليم و- أو الخدمة ما بعد البيع والتميز في جذب المستهلكين من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم بشكل دائم.</p>	<p>التميز التنافسي</p>

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (البستنجي، 2011، ص 11).

ترتكز المؤسسات والشركات في اهتماماتها على احتياجات الزبون أو المستهلك ومن تم تحويل هذه الاحتياجات إلى أسواق مستهدفة تسمى بالأبعاد التنافسية، لذلك أصبحت الشركات والمنظمات تولي اهتماما كبيرا لهذه الأبعاد لتعزيز ميزتها التنافسية، وتعد أكثر الأبعاد استخداما في البحوث النظرية والتطبيقية هي تلك الأبعاد التي حددها العالم بورتير (Porter) والمتمثلة في التكلفة، الجودة، الوقت والمرونة (السويسي، 2014، ص 71) بالإضافة إلى الإبداع والابتكار وسرعة التسليم، وستنطرق إليها فيما يلي:

### 1.2.1.3 تخفيض التكلفة (Costs reducing)

تعد التكلفة المنخفضة البعد الأول لخلق الميزة التنافسية في المؤسسات ومنظمات الأعمال إذ تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات مقارنة بمنافسيها (السويسي، 2014، ص 72).

### 2.2.1.3 الجودة (Quality)

دائما ما يسعى الزبون أو المستهلك إلى الحصول على منتجات ذات جودة أعلى وذلك بإضافة سمات تكون فريدة للمنتجات تقدمها من سلع وخدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية (بحة & العيداني، 2016، ص 216)، ويمكن تحقيق الجودة من خلال بعدين هما:

- **جودة التصميم (Design quality):** وذلك من خلال موائمة مواصفات التصميم مع توقعات الزبون.
- **جودة المطابقة (Matching quality):** وتتمثل في درجة جودة المطابقة بين المنتجات والخدمات من جهة وحاجات ورغبات المستهلك.

### 3.2.1.3 الإبداع والابتكار (Creativity and Innovation)

دائماً ما يسعى المستهلك أو الزبون إلى المفاضلة بين المنتجات، لذلك فإن الإبداع والابتكار يمنح المؤسسات نوع من الانفراد عن منافسيها في السوق، فهما يساهمان في خلق قيمة مضافة لاقتصاديات الدول (السويسري، 2014، ص 73).

### 4.2.1.3 سرعة التسليم (Delivery speed)

إن بقاء المؤسسات والشركات مرهون بالزمن أي تركيزها على السرعة في إيصال المنتج إلى الزبون وهو ما يحقق احتياجات ومراعات التصميم والتغليف والشحن، وبالتالي فسرعة التسليم تساهم في خلق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات إلى الزبون بأقصر وقت ممكن (سالم، 2021، ص 241).

### 5.2.1.3 المرونة (Flexibility)

هي قدرة الشركة أو المؤسسة للاستجابة لاحتياجات التي يحتاجها الزبون وذلك من خلال التغيرات التي قد تطرأ نتيجة الظروف البيئية، فالاستجابة السريعة للتغيرات تساهم في زيادة رضا الزبون، كما أن المرونة هي " القدرة على إنتاج عدة منتجات وخيارات التي تستطيع من خلالها المؤسسات تغيير خطوط المنتج بأكبر سرعة ممكنة لمواجهة تغيرات وطلبات الزبون من خلال استغلال التقنيات الحديثة لخلق ميزة تنافسية " (سالم، 2021، ص 240-241) والمرونة تظهر من خلال:

- المرونة في المنتجات (Products Flexibility): تتجلى في قدرة المؤسسات على مسايرة التغيرات التي تظهر في تصميم المنتجات الناتجة عن تغير رغبات الزبائن والتطور التكنولوجي الحديث.
- مرونة الحجم (Size Flexibility): وهي قدرة المؤسسة على تغيير حجم الإنتاج من خلال الزيادة والنقصان لمعالجة تغيرات الطلب.

### 6.2.1.3 السمعة (Reputation)

إن السمعة الجيدة تساهم في حصول المؤسسة على موظفين جيدين والعمل على جذب زبائن جدد وذلك من اجل زيادة ولائهم لها، كل ذلك يساعد على زيادة الأداء التنافسي للمؤسسة والرفع من رأس مالها (صديقي & حمو، 2022، ص 38).

خلاصة:

وبناء على ما سبق فإن المؤسسات والشركات تسعى دائماً للحفاظ على مركزها التنافسي وذلك من أجل البقاء والنمو بتطبيق تلك الأبعاد والخصائص للحصول على ميزة تنافسية يصعب تقليدها من جهة وتحقيق عائد أكبر يعود عليها بالنجاح من جهة أخرى.

## المطلب الثاني: إستراتيجية الميزة التنافسية

إن مفهوم إستراتيجية المؤسسة كان موجودا منذ عقود، كما أن النماذج المستعملة من أجل تطوير إستراتيجية المؤسسات كانت تدرس وتطور على مستوى مختلف الجامعات والمعاهد. تحدد إستراتيجية الأعمال (Business strategy) كيف ستنافس المؤسسة، وما هي أهدافها، والسياسات التي ستدعمها لتحقيق تلك الأهداف. بعبارة أخرى، تصف إستراتيجية المؤسسة كيف ستخلق قيمة لعملائها ومساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين. يعد تطوير وتحديث إستراتيجية عمل المؤسسة إحدى المسؤوليات الرئيسية للمسؤولين التنفيذيين للشركة. ولتطوير إستراتيجية الأعمال، يحتاج كبار المديرين التنفيذيين إلى النظر في نقاط القوة والضعف لشركتهم ومنافسيها ويحتاجون أيضا إلى النظر في الاتجاهات والتهديدات والفرص داخل الصناعة التي يتنافسون فيها، وكذلك في البيئات الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والاقتصادية الأوسع التي تعمل فيها الشركة. هناك مدارس مختلفة لاستراتيجية الأعمال، يدافع البعض عن عملية رسمية تتناول التحليل الاستراتيجي بشكل منهجي للغاية، بينما يدعم البعض الآخر عمليات أقل رسمية، في حين يجادل البعض بأن العالم يتغير بسرعة كبيرة لدرجة أن الشركات يجب أن تعتمد على غرائز كبار المديرين التنفيذيين وأن تطور مناصب جديدة من أجل التحرك بسرعة. غالبا ما يرتبط النهج الرسمي لتحليل وتطوير إستراتيجية الأعمال بكلية هارفارد للأعمال (Harvard Business School) هناك نهج رسمي مشتق من كتاب الأستاذ بجامعة هارفارد Michael E. Porter's "الإستراتيجية التنافسية" (Competitive Strategy)، نشرت في عام 1980 والآن في طبعها الستين، كانت الإستراتيجية التنافسية هي أفضل الكتب المدرسية مبيعا على مدار العقدين الماضيين. نهج بورتر معروف جيدا، وسيسمح لنا بفحص بعض النماذج بين أولئك المطلعين على أدبيات الإدارة الإستراتيجية (Harmon, 2019, p. 28).

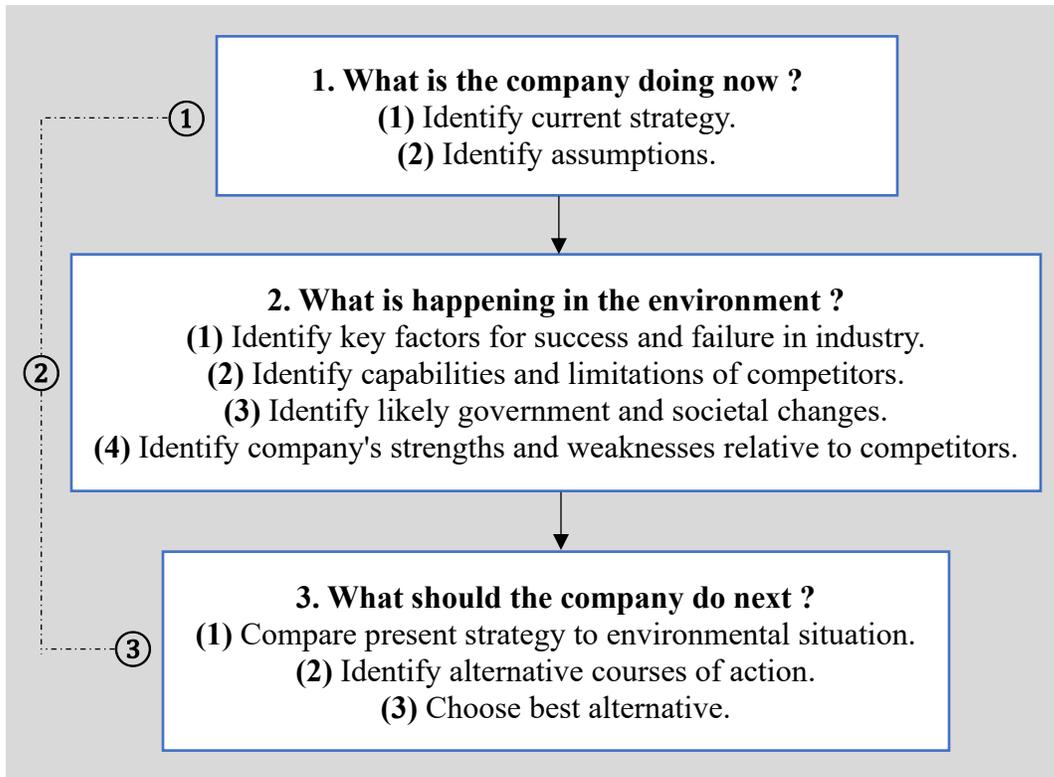
### 1- مفاهيم عامة حول الاستراتيجية

استراتيجية الشركة هي موضوع ذو دلالة أكاديمية رئيسية وأهمية ممارس في بيئة الأعمال الحديثة. من وجهة نظر أكاديمية، فإن أحد الأسئلة الأساسية الأربعة التي طرحها Rumelt وآخرون خلال السنوات (1991-1994) في أبحاث الإستراتيجية يقع في قلب هذا الموضوع " ما هي الوظيفة أو القيمة المضافة من قبل الوحدة المركزية في مشروع متعدد الأعمال؟ ... أو ما الذي يحد من نطاق ومحيط الشركة؟ ". تعود هذه الأسئلة على الأقل إلى عمل Chandler's الأساسي سنة (1962)، والذي جادل فيه بأن الهياكل الإدارية داخل أربع شركات كبيرة (جنرال موتورز، سيرز، ستاندرد أويل أوف نيو جيرسي، دوبونت) (General Motors, Sears, Standard Oil of New Jersey, and DuPont) تكيفت لاستيعاب وتعزيز النمو والتنمية. من هذه الشركات متعددة الأعمال، ومنذ ذلك الحين، أمضى الباحثون في الإستراتيجية والتمويل المؤسسي عقودا وهم يسعون إلى فهم كيف يمكن لهياكل الشركات والمديرين الذين يشرفون عليها أن يضيفوا قيمة إلى أعمالهم المكونة أو يدمرونها. ومع ذلك، وكما لاحظ

Rumelt فإن الأعمال المتعددة هي موضوع بحث ينتمي إلى الإستراتيجية أكثر من أي مجال آخر من مجالات الدراسة، حيث في مثل هذه الشركات هناك مستوى من النشاط الإداري الذي يتعامل مع دمج مختلف الأقسام أو الأعمال التجارية التي تتكون منها الشركة (Feldman, 2020, p. 180).

تشير إستراتيجية المؤسسة إلى الخطة الشاملة للمؤسسة التي تحدد كيفية تخصيص مواردها وتحقيق أهدافها. إنه نهج شامل لتحديد اتجاه ونطاق المؤسسة على مدى فترة زمنية عادة ما تكون عدة سنوات. إن الهدف من استراتيجية المؤسسة هو توفير رؤية واضحة واتجاه لها، والتأكد من أن جميع جوانب المؤسسة تتماشى مع هذه الرؤية. يعرف Porter استراتيجية العمل بأنها "صيغة عامة لكيفية تنافس الشركة، وما يجب أن تكون عليه أهدافها، وما هي السياسات اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف". يقدم الشكل البياني التالي نظرة عامة على العملية الثلاثية للمراحل التي يوصي بها Porter لتشكيل الإستراتيجية:

الشكل رقم (12): نموذج Porter لتحديد استراتيجية الشركة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (Harmon, 2019, p. 29).

#### • المرحلة الأولى:

تحديد الوضع الحالي للشركة (Determine the current position of the company)، حيث تبدأ عملية وضع الإستراتيجية الرسمية بتعريف مكان وجود الشركة الآن - ما هي استراتيجيتها الحالية؟ - وماهي الافتراضات التي

يتخذها مديرو الشركة بشكل عام حول وضع الشركة الحالي، نقاط القوة والضعف، المنافسين، وتجاهات الصناعة. تمتلك معظم الشركات الكبيرة إستراتيجية رسمية، في الواقع تمتلك معظم الشركات الكبيرة لجنة إستراتيجية هدفها الرئيسي مراقبة إستراتيجية الشركة باستمرار.

#### ● المرحلة الثانية:

تحديد ما يحدث في البيئة (Determine what is happening in the environment)، في المرحلة الثانية من نموذج بورتر (المربع الأوسط في الشكل) يأخذ الفريق المطور للاستراتيجية في الاعتبار ما يحدث في البيئة. في الواقع، يتجاهل الفريق الافتراضات التي تضعها الشركة في الوقت الحالي ويجمع المعلومات الاستخباراتية التي ستسمح لهم بصياغة بيان حالي للقيود البيئية والفرص التي تواجه جميع الشركات في صناعتهم. يقوم الفريق بفحص اتجاهات في الصناعة التي تعمل بها الشركة ومراجعة قدرات وقيود المنافسين. كما يستعرض التغييرات المحتملة في المجتمع والسياسة الحكومية التي قد تؤثر على الأعمال التجارية. عندما ينتهي الفريق من المراجعة الحالية، فإنه يعيد النظر في نقاط القوة والضعف في الشركة فيما يتعلق بالظروف البيئية الحالية.

#### ● المرحلة الثالثة:

تحديد استراتيجية جديدة للشركة (Determine a new strategy for the company) خلال المرحلة الثالثة، يقارن فريق الإستراتيجية إستراتيجية الشركة الحالية مع الأحداث تحليل ما يحدث في البيئة. ينشئ الفريق عددا من السيناريوهات أو مسارات العمل البديلة التي يمكن للشركة اتباعها. في الواقع، تتخيل الشركة عددا من المواقف التي يمكن أن تجدها في غضون بضعة أشهر أو سنوات وتعمل إلى الوراء لتتخيل السياسات والتقنيات والتغييرات التنظيمية التي ستكون مطلوبة خلال الفترة المتوسطة للوصول إلى كل موقف. أخيرا، تختار لجنة إستراتيجية الشركة التي تعمل مع اللجنة التنفيذية للشركة بديلا واحدا وتبدأ في إجراء التغييرات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية الشركة الجديدة.

### 2- الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

تسعى المؤسسات والشركات إلى تطبيق إستراتيجيات معينة من أجل بناء مركزها الإستراتيجي، وفي هذا الصدد أشار بورتر (PORTER) أن كل منظمة أمامه ثلاث إستراتيجيات يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين المحتملين والتي تتمثل فيما يلي:

#### 1.2 إستراتيجية قيادة التكلفة (Cost leadership strategy)

يتطلب في إستراتيجية قيادة التكلفة من المؤسسات والشركات خفض التكاليف بما يضمن الجودة مع مراعاتها بمراقبة التكاليف الإدارية مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة واستفادتها من المورد البشري الذي يضمن ربحا أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط الأسعار، وأن تبيع بأسعار أقل من متوسط أسعار المنتجات وذلك من أجل كسب الحصة

السوقية (السويسى، 2014، ص 75)، كما تتطلب هذه الإستراتيجية تشيد مرافق ذات طاقة كفاءة والتي بدورها تستهدف إلى تخفيض التكلفة عن طريق زيادة الخبرة، وبالتالي هذا المفهوم اعتمده أغلب المؤسسات والشركات في السبعينات من القرن العشرين (نزار، 2004، ص 162).

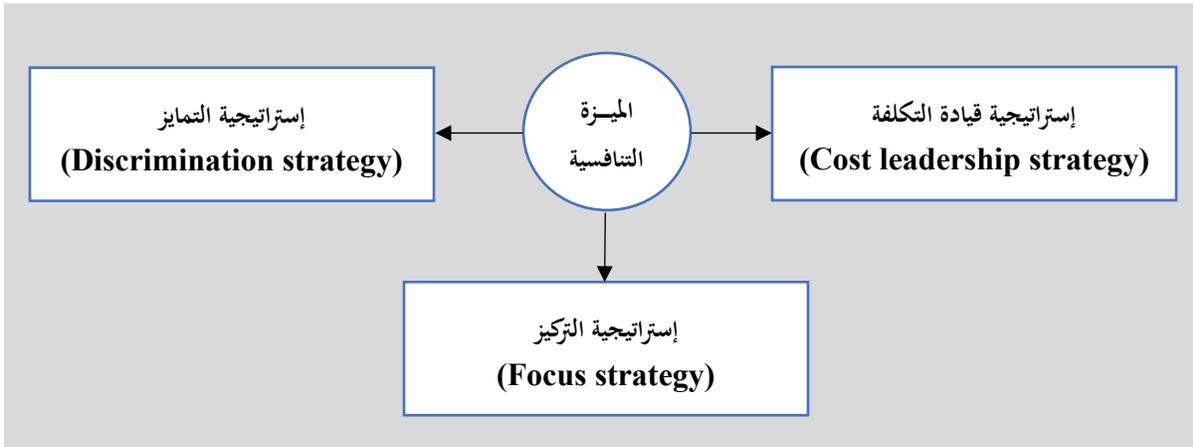
## 2.2 إستراتيجية التمييز (Discrimination strategy)

دائما ما تسعى المؤسسات إلى البحث عن إستراتيجيات التمييز أو الانفراد بخصائص استثنائية للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسات والشركات عن طريق خلق شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز ومنفرد (unique) ويكون استثنائيا يصعب تقليده، ويتخذ التمييز أشكالا عدة منها: التصميم، النوعية، التكنولوجيا، الخدمات المقدمة للزبون، شبكة الوزعين وصورة نوع المنتج في أذهان المستهلك (نزار، 2004، ص 163)، كما أن أفضل المنتجات والخدمات التي تحمل مواصفات فريدة من نوعها تتمتع بقيمة كبيرة لدى الزبون وأنها أفضل منتجات المنافسين ومختلفة عنهم من خلال وضع أسعار استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة تتصف بالانفراد (السويسى، 2014، ص 76-77).

## 3.2 إستراتيجية التركيز (Focus strategy)

في هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسات والشركات إلى اختيار مجال تنافسي محدود مرتكز جزء منه على السوق مع تكثيف النشاط التسويقي من خلال استبعاد المنافسين الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المؤسسات، مع التركيز على محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة والثاني في تميز المركز، بحيث تعتمد هذه الإستراتيجية على التخصص في منتج معين أو سوق معين (السويسى، 2014، ص 77). يوضح الشكل البياني التالي المصادر الاستراتيجية للميزة التنافسية:

الشكل رقم (13): المصادر الإستراتيجية للميزة التنافسية



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (السويسى، 2014، ص 76).

من خلال هذا الشكل يتضح كيفية بناء إستراتيجية تنافسية في المؤسسات والشركات من خلال تنفيذ الإستراتيجيات الثلاث من أجل خلق ميزة تنافسية.

#### خلاصة:

لنجاح تنفيذ الإستراتيجيات الثلاث موارد ومهارات مختلفة يتطلب تنظيم ترتيبات متباينة وإجراءات رقابية مختلفة، كما تعد هذه الإستراتيجيات الثلاث إجراءات اختيارية بناء على تحليل SWOT للاستفادة من نقاط قوة المؤسسات وتوجيهها نحو الفرص البيئية (نزار، 2004، ص 162).

#### المبحث الثالث: المناهج الأساسية في تحليل التنافسية

تشير الأدبيات الحالية إلى أنه من الصعب الحفاظ على المزايا التنافسية في الأسواق غير المستقرة حالياً، والتي تتميز بالمنافسة الشرسة والتقنيات التخريبية. لقد دفع واقع العمل هذا الباحثين إلى البحث عن افتراضات جديدة لوصف العمليات التي تشكل العلاقة بين استراتيجية العمل والمنافسة بشكل أكثر ملاءمة. أدت هذه العملية إلى فكرة أن الميزة التنافسية هي ميزة عابرة وليست مستدامة، كما ذكر McGrath. من هذا المنظور، فإن الميزة التنافسية مؤقتة حيث يتم اكتسابها وضياعها واستعادتها دورياً. وبالتالي فإن فقدانها بمرور الوقت هو ظاهرة طبيعية لا يمكن وقفها إلا من خلال البحث المستمر عن طرق جديدة لتحسين قدرة الشركة على خلق القيمة. تركز أطر الإستراتيجية التقليدية إما على إيجاد مكانة مواتية في الصناعة واستغلال ظروف السوق، أو الوصول إلى موارد نادرة وفريدة من نوعها وتأمينها وتطوير الكفاءات الأساسية التي تفسح المجال لمقاربات تتعامل مع كسر الجمود والتعاون والإبداع. تواجه الشركات واقعا تنافسياً يمكنها تطوير قدرات جديدة من إدارة ابتكارات القيمة المدمرة والبقاء والازدهار في بيئة متغيرة ديناميكياً. هذا مهم بشكل خاص عندما تصبح مجموعة معينة من القدرات التنظيمية قديمة مع مرور الوقت. يشير بعض المؤلفين إلى أن الاستراتيجيات التنافسية للمستقبل تركز على التجديد التنظيمي المستمر الذي يعيد تعريف طرق الأداء والاستشعار وخلق مساحة جديدة تتشكل من خلال عمليات ابتكار غير خطية ومتقطعة ومفتوحة تتخذ أشكالاً متغيرة من التمايز واستراتيجيات التركيز (Wójcik, 2015, p 85-86).

يوجد في أدبيات الإدارة الإستراتيجية ثلاثة نماذج رئيسية على الأقل لشرح الأداء المتفوق المستمر للشركة أو جهات النظر لتنافسية المؤسسة. نعي بالأداء المستدام أداء السوق المتفوق (مثل الحصة السوقية ورضا العملاء) والأداء المالي (مثل عائد الاستثمار وخلق ثروة المساهمين). يشير أول هذه النماذج، أي وجهة النظر القائمة على الموارد، إلى أن الشركات تتميز بشكل أساسي بخصوصياتها، وبمرور الوقت تتراكم مجموعات فريدة من نوعها من الموارد والمهارات التي تسمح لهم بالحصول على مكاسب على أساس "الكفاءة المميزة". النموذج الثاني ما يسمى بالرؤية القائمة على المعرفة، أما النموذج الثالث يعرف بالرؤية القائمة على القدرات (Strandskov, 2006, p 119-120).

## المطلب الأول: الرؤية القائمة على الموارد لتنافسية المؤسسة (RBV)

ما هو مصدر القدرة التنافسية للمؤسسة؟ أبسط إجابة هي الموارد والقدرة على الحصول على الموارد واستخدامها في لائحة معينة. إذن، ما هو المورد؟ "الموارد" مفهوم واسع للغاية، عرّف Wernerfelt المورد على أنه مؤسسة تمتلك أصولاً ملموسة وغير ملموسة بشكل شبه دائم. في إطار عمل Barney، يتحكم المورد المشار إليه بالمؤسسة في جميع الأصول والقدرات وعملية التنظيم وخصائص المؤسسة والمعلومات والمعرفة، والتي يمكن استخدامها لبناء وتنفيذ استراتيجية لتحسين الكفاءة والفعالية. اعتبر Barney أن أحد الموارد أصبح مصدراً للمؤسسة للحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها عندما تمتلك المؤسسة الخصائص الأربع مع القيمة والمورد النادرة التي يصعب تقليدها ويصعب استبدالها في نفس الوقت. بناء على هذه الآراء، اعتقد Amit and Schoemaker أن الموارد هي عوامل المخزون الذي تملكه أو تسيطر عليه المؤسسة (Xie, 2021, p 2513).

### 1- مفاهيم عامة حول الموارد

تعرف الموارد (Resources) على أنها أصول غير مادية ولملموسة تستخدم في اختيار الاستراتيجيات وتنفيذها، وبالتالي فإن وجهة نظر المنافسة القائمة على الموارد (RBV) تحلل وتفسر موارد المنظمات لفهم كيفية تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية مستدامة. تركز (RBV) على مفهوم السمات التي يصعب تقليدها للشركة كمصادر للأداء المتفوق والميزة التنافسية. من المرجح أن تكون الموارد التي لا يمكن نقلها أو شراؤها بسهولة، والتي تتطلب منحى تعليمياً ممتداً أو تغييراً كبيراً في مناخ وثقافة المنظمة فريدة من نوعها بالنسبة للمنظمة، وبالتالي يصعب تقليدها من قبل المنافسين. وفقاً لـ Conner يعتمد تباين الأداء بين الشركات على امتلاكها لمدخلات وقدرات فريدة. لذلك، تأخذ الرؤية المنافسة القائمة على الموارد RBV وجهة نظر "من الداخل إلى الخارج" أو وجهة نظر خاصة بالشركة حول سبب نجاح المؤسسات أو فشلها في السوق. فالموارد القيمة والنادرة والفريدة من نوعها وغير القابلة للاستبدال تجعل من الممكن للشركات تطوير المزايا التنافسية والحفاظ عليها من أجل الاستفادة من هذه الموارد والمزايا التنافسية لتحقيق أداء متفوق (Chigara, 2021, p 434). يصف هذا الرأي العناصر التي تخلق ميزة تنافسية ثابتة. وفقاً لهذا الرأي، فإن الموارد لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي والميزة التنافسية. في الواقع، تعتبر الموارد بمثابة محركات رئيسية لأداء الأعمال. أشارت العديد من الأبحاث إلى أن المنظمات تحقق ميزة تنافسية من خلال النظر في الاستراتيجيات التي تتناسب مع نقاط القوة في المنظمة وتجنب نقاط ضعفها. بغض النظر عن الطبيعة الملموسة أو غير الملموسة للموارد، يجب إدارتها وتجميعها لأنه إذا لم تتم إدارة أفضل الموارد بشكل فعال فإنها لا تؤدي إلى توليد ميزة تنافسية (Cheraghalizadeh & Tümer, 2017, p 266). في الحقائق الجديدة للمنافسة العالمية يبدو أن التركيز التنافسي الأساسي في معظم الصناعات قد تحول من كونه قائماً على سوق المنتجات إلى كونه يعتمد على الموارد بشكل أكبر. وفقاً للنظرية القائمة على الموارد، فإن حزم الموارد، بدلاً من الخصائص الهيكلية على مستوى الصناعة أو

مجموعات المنتجات والسوق المختارة لنشرها (مثل السلوك الاستراتيجي) تقع في صميم الميزة التنافسية للشركة. تتمثل الفكرة الأساسية في أن الشركة تمتلك وتطور الموارد والقدرات التي تجعلها فريدة إلى حد ما مقارنة بالشركات الأخرى. تعد الطرق الفريدة للجمع بين موارد الابتكار وتطبيقها (قدرات تطوير المنتج) أو الموارد البشرية أو رأس مال العلامة التجارية أو الخبرة الوظيفية (الإنتاج والتسويق والمبيعات وما إلى ذلك) أمثلة على هذه القدرات. على وجه الخصوص، تعد الموارد والقدرات غير القابلة للتداول (الثابتة الكاملة) التي تتطور وتتراكم داخل الشركة ذات أهمية مركزية للنظرية القائمة على الموارد. عادة ما ينظر إلى هذه القدرات بدورها على أنها حزم إنتاجية من إجراءات روتينية ذات طبيعة ضمنية واجتماعية معقدة للغاية، وبالتالي تميل إلى تحدي التقليد. تشترك مجموعة الموارد والقدرات من النظرية القائمة على الموارد كثيرا مع مفاهيم الكفاءة المميزة والمزايا المحددة للشركة ومزايا الملكية. يمكن تعريف المزايا المحددة للشركة (FSAs) على أنها تلك الموارد والقدرات المحددة التي تم تطويرها وتجميعها داخليا في الشركة وتتخذ إلى حد كبير شكل امتلاك المهارات المميزة والأصول غير الملموسة والتي تكون على الأقل لفترة من الزمن حصرية أو خاصة بالشركة المالكة لها. الشركات التي تمتلك مثل هذه المهارات الفريدة والأصول (الموارد) النادرة وغير الملموسة وغير القابلة للاستبدال سوف تتفوق على منافسيها (Strandskov, 2006, p 120).

إن الرؤية القائمة على الموارد (The resource-based view) والتي يرمز لها بالاختصار (RBV) هي إطار عمل إداري يستخدم لتحديد الموارد الاستراتيجية التي يمكن للشركة استغلالها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. إنها إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية التي ظهرت خلال الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي، في أعقاب أعمال الأكاديميين ورجال الأعمال مثل Wernerfelt Birger و Prahalad و Hamel و Spender و Grant. إن الفكرة الأساسية للنظرية هي أنه بدلا من النظر إلى بيئة الأعمال التنافسية للحصول على مكانة في السوق أو ميزة على المنافسة والتحديات، يجب على المنظمة بدلا من ذلك النظر في الموارد والإمكانات المتاحة لديها بالفعل. وفقا لـ (The resource-based view)، من الأسهل بشكل كبير استغلال الفرص الجديدة باستخدام الموارد والكفاءات المتوفرة بالفعل، بدلا من الاضطرار إلى اكتساب مهارات أو سمات أو وظائف جديدة لكل فرصة مختلفة. هذه الموارد هي المحور الرئيسي لنموذج (RBV)، حيث يجادل مؤيدوه بأنه يجب إعطاء الأولوية لهذه ضمن تطوير الإستراتيجية التنظيمية. ووفقا لمؤيديها، فمن الأكثر جدوى استغلال الفرص الخارجية باستخدام الموارد الحالية بطريقة جديدة بدلا من محاولة اكتساب مهارات جديدة لكل فرصة مختلفة. في هذا النموذج يتم إعطاء الموارد الدور الرئيسي في مساعدة الشركات على تحقيق أداء تنظيمي أعلى (Chigara, 2021, p 433).

## 2- المزايا المحددة للمنظمة

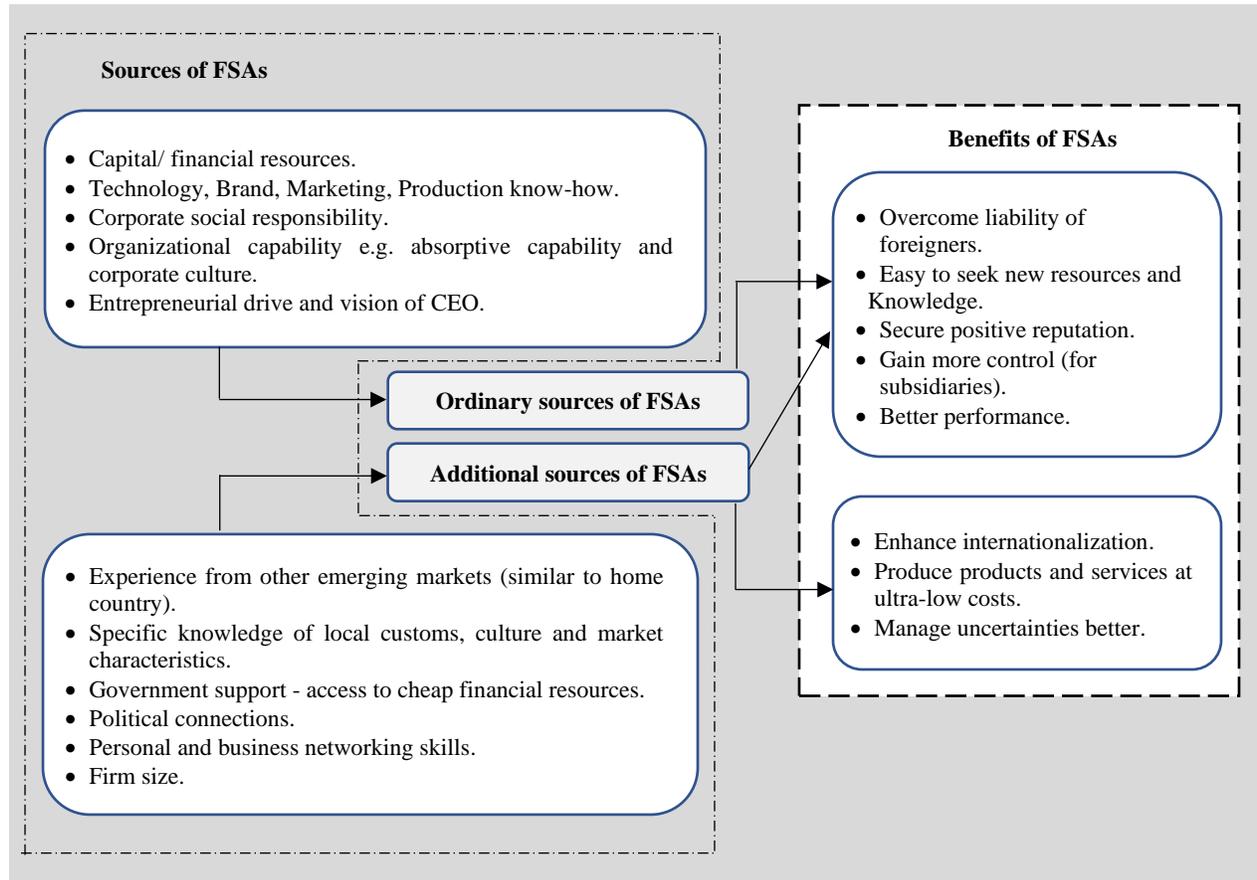
يعرّف كل من Rugman and Verbeke المزايا المحددة للشركة (FSAs) بأنها "حزم المعرفة" (Knowledge bundles) التي يمكن أن تتخذ شكل الأصول غير الملموسة وقدرات التعلم، وحتى العلاقات

المتميزة مع الجهات الفاعلة الخارجية. يتفق معظم الباحثين على أن اتفاقات الخدمات المالية تأتي من أصول محددة ولا سيما الأصول غير الملموسة والقدرات التي تمنح الشركة مركزا تنافسيا متفوقا (Adarkwah & Malonæs, 2020, p 04). أصبحت الرؤية القائمة على الموارد (RBV) نظرية رئيسية في البحث الاستراتيجي منذ الثمانينيات، حيث توفر منظورا فريدا على مستوى الموارد وعلى مستوى المؤسسة وتكمل المدارس الأخرى مثل تحليل الصناعة واقتصاديات تكلفة المعاملات. تنقل النظرة القائمة على الموارد (RBV) انتباه الباحثين الإستراتيجيين من العوامل الخارجية (السوق أو الصناعة) إلى الموارد الداخلية، وهو ما يؤسس تباينا في الموارد كأحد أهم مصادر الاختلافات في الإنتاجية المشتركة ويحدد "آليات العزل" المختلفة التي تمكن الشركات ذات الموارد المتفوقة من الحفاظ على مزايا مواردها والحفاظ على مزاياها التنافسية. قد تكون آليات العزل (Isolating mechanisms) ناتجة عن حقوق الملكية، والسمعة، وعدم تناسق المعلومات، والغموض السببي، ومنحنى التعلم، وتكلفة التحويل، وتكلفة البحث، وحجم الشركة. لخص كل من Dier-ickx and Cool خمسة خصائص لعملية تراكم الموارد التي قد تخلق آلية العزل. نظرا لأن المواجهة التي تواجه الأسواق غير المكتملة يجب أن تتراكم الموارد الحرجة داخليا، بدلا من شرائها في سوق العوامل، فإن استدامة الميزة التنافسية للمنافسة تتوقف على قابلية الاستبدال وتقليد هذه الأصول الحرجة. يمكن أن تتميز عملية تراكم الأصول الفريدة بوحدة أو أكثر من الميزات التالية: عدم الاستقرار، ضغط الوقت، وكفاءة كتلة الأصول، والترابط، وتآكل الأصول، والغموض السببي (Sun & Tse, 2009, p 45-46). تختلف الرؤية القائمة على الموارد (RBV) عن نظرية الاقتصاد الصناعي التقليدي للموارد، والتي تعتمد اعتمادا كبيرا على التوافق مع القوى البيئية الخارجية في شرح إمكانية الإفراط. من ناحية أخرى، تفترض النظرة القائمة على الموارد أن الموارد الداخلية هي المنتج الأساسي للأداء المالي الفائق. كل واحدة منها قادرة على امتلاك موارد غير متجانسة يصعب تكرارها وليست متنقلة تماما. إذا كانت هذه الموارد توفر ميزة السوق التي لا يمكن تكرارها بسهولة، فإنها تتمتع بإمكانية توفير ميزة تنافسية مستدامة، فإن مساهمة RBV هي الفكرة التي يجب أن تركز عليها الاهتمام على تطوير الأصول والعمليات الداخلية. وبناء على ذلك، ينبغي أن تعزز نظم الإدارة العمليات التي لا تضاهى وتزيد من الموارد الأساسية. بالنسبة إلى المعلومات فإن العمليات التي تستوعب المعلومات وتستخدمها بطريقة متفوقة لديها القدرة على خلق ميزة تنافسية مستدامة (Kearns & Lederer, 2003, p 03).

على مدار الـ 25 عاما الماضية، أصبحت الرؤية القائمة على الموارد (RBV) واحدة من أكثر النظريات تأثيرا في الإدارة الاستراتيجية. توفر RBV "شرحا لاختلافات الأداء بين الشركات المتنافسة، والتي تعزى إلى الاختلافات في مواردها". ترى النظرية الشركة كحزمة من الموارد والقدرات وتشرح العلاقة بين الخصائص الداخلية للشركة (الموارد والقدرات)، والميزة التنافسية، والأداء. إن النموذج مبني على افتراضين أساسيين حول عدم تجانس وعدم حركة الموارد عبر الشركات. تنص النقطة المركزية للنظرية على أن الميزة التنافسية الثابتة تنتج عن تطبيق الموارد والقدرات التي تحمل

خصائص محددة تحت تصرف الشركة. يجب أن تكون الموارد والقدرات التي تشكل أساس الميزة التنافسية للشركة ذات قيمة نادرة وفريدة من نوعها ومنظمة. إذا تم استيفاء هذه الشروط، يمكن لحزمة موارد الشركة أن تعزز قدرة الشركة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (SCA) (Sustained Competitive Advantage) وفي مقابل عوائد أعلى من المتوسط هي نظرية توفر رؤى مفيدة لعدد من الظواهر الحديثة وقد أدت إلى ظهور وجهات نظر بارزة ذات صلة: الرؤية القائمة على المعرفة، الرؤية القائمة على الموارد الطبيعية، وعرض القدرات الديناميكية (Ciszewska-) (Mlinaric & Wasowska, 2015, p 01).

### الشكل رقم (14): مصادر وفوائد المزايا المحددة للشركة (FSAs)



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (Adarkwah & Malonæs, 2020, p 13).

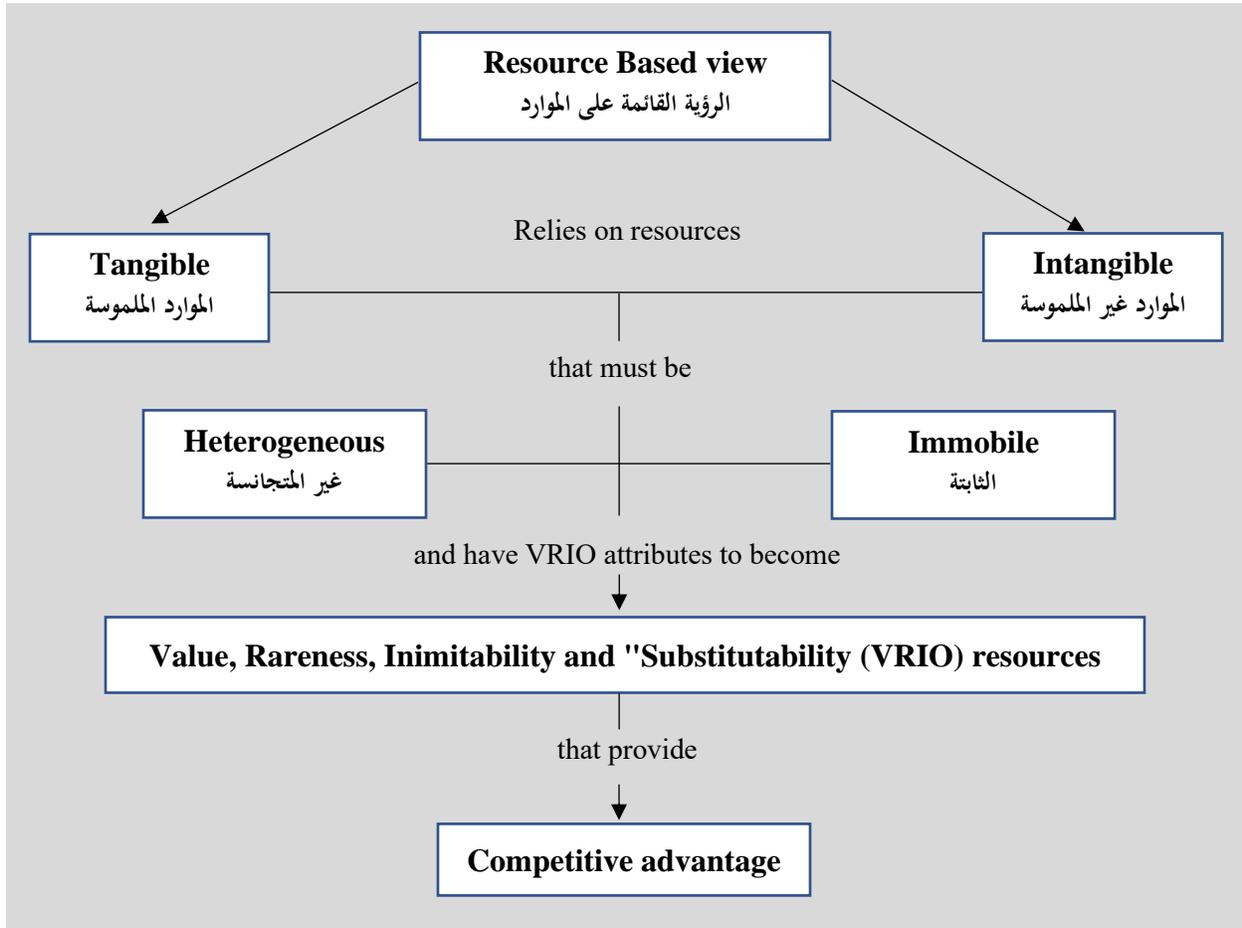
تسعى الرؤية القائمة على الموارد إلى فهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة على مستوى الشركة. إن عدم التجانس (أي القيمة والندرة) وعدم الحركة (أي العجز) في الموارد والقدرات الخاصة بالشركة يؤدي إلى تطوير نظري إضافي هام إلى الميزة التنافسية المستدامة. (مثل الهيكل وأنظمة التحكم والحوافز) لاستغلال الإمكانيات الكاملة لهذه الموارد والقدرات لتحقيق ميزة تنافسية. وبالتالي، فإن الاستخدام الواسع النطاق لوجهة النظر القائمة على الموارد (بشكل أساسي في

أبحاث الإدارة الإستراتيجية ولكن أيضا في التخصصات المتصلة)، ووجهات النظر المنبثقة البارزة، والتحليلات الوصفية للأدلة التجريبية تشير إلى أنها تطورت إلى نظرية بارزة للإدارة الإستراتيجية (Beamish & Chakravarty, 2021, p 02). في أبحاث الإدارة الإستراتيجية، برزت الرؤية القائمة على الموارد (RBV) كنظرية شائعة للميزة التنافسية التنظيمية. في البداية، قام Wernerfelt بالتحقيق في كيفية امتلاك الموارد ونشرها واستخدامها من قبل المنظمة تم الاستشهاد بهذه النظرية لاحقا بواسطة Porter and Millar اللذان راجعا المنظمة كحزمة أصول أو موارد مرتبطة بشكل شبه دائم في الشركة. أصبحت RBV نظرية شائعة للمزايا التنافسية في أبحاث الإدارة الإستراتيجية حيث تم التأكيد بأن الموارد المالية للمنظمة هي المصدر الأساسي للاستدامة التنافسية. إن مبدأ الرؤية القائمة على الموارد هو عنصر استراتيجي مع استخدام الأصول والخبرة لتكون ميزة للمنافسة (Hossain et al., 2021, p 04). تشير الرؤية القائمة على الموارد (RBV) إلى أن تراكم الموارد القيمة والنادرة والفريدة وغير القابلة للاستبدال (VRIN) (valuable, rare, inimitable and nonsubstitutable) هي أساس القدرة التنافسية للمؤسسات و تحقيق الربح. يقترح Newbert أيضا أن القيمة والموارد النادرة مرتبطة بالميزة التنافسية وأن الميزة التنافسية مرتبطة بالأداء. علاوة على ذلك، يستخدم Terziovski تحليل RBV لإثبات أن استراتيجية الابتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشبه استراتيجية الشركات الكبيرة. وبالتالي، فإن تجميع موارد VRIN لتعزيز الميزة التنافسية أصبح تفكيرا استراتيجيا أكاديميا وإداريا أساسيا (Lin & Wu, 2014, p 407).

تعمل الميزة التنافسية للشركة كمحدد محوري لأدائها وبقائها. ينظر إلى الشركة على أنها تمتلك ميزة تنافسية على المنافسين عندما تحقق عائدا أعلى من المتوسط. تستمر هذه الميزة فقط طالما أن الآخرين غير قادرين على محاكاتها، مما يبرز ضرورة التجديد الاستراتيجي للشركة للبقاء في صدارة المنافسة. في وقت لاحق، أين تكتسب الشركة ميزة تنافسية هي واحدة من أكثر الاستفسارات المركزية في أبحاث الإستراتيجية. تظهر رأيتان مهممتان من الدراسات حول مصدر الميزة التنافسية متجذرة في اقتصاديات المنظمات الصناعية (Industrial organization economics) (اقتصاديات I / O)، تعزو النظرة الأولى للميزة التنافسية للشركة إلى سياق صناعتها مع إعطاء أهمية للسماح الهيكلية مثل حواجز الدخول / الخروج، والقدرة التفاوضية للموردين أو العملاء، إلخ. يمكن للشركة، كما تقول وجهة النظر هذه أن تكسب ميزة على المنافسين من خلال التواجد بذكاء في صناعة مربحة أو السعي إلى تشكيل هيكل الصناعة لصالحها. وجهة النظر الثانية، وجهة النظر القائمة على الموارد (Resource- Based View) (RBV)، تؤكد أن الميزة التنافسية للشركة تكمن داخلها في مواردها وقدراتها. هذا التحول إلى نهج داخلي حفز مجموعة هائلة من الدراسات لاستكشاف الموارد والقدرات المولدة للقيمة ضمن ممتلكات الشركة وتحديد آليات العزل المختلفة (على سبيل المثال، الغموض السببي) التي تحافظ على القيمة التنافسية لهذه الموارد. بطبيعة الحال، تؤكد وجهة النظر القائمة على الموارد بشدة على تطوير أو الحصول على موارد خاصة بالشركة باعتبارها استراتيجية تنافسية

أساسية. يعتبر التمييز بين اقتصاديات (I / O) و (RBV) على الميزة التنافسية أمراً أساسياً وواضحاً لكنهما يشتركان في موقف عدائي تجاه المنافسين. وفقاً لاقتصاديات (I / O) فإن زيادة المنافسين تزيد من حدة التنافس داخل الصناعة وتتضاءل بشكل حتمي ميزة شاغلي الوظائف. لاحظ بورتر أن "الداخليين الجدد إلى صناعة ما يجلبون قدرة جديدة ورغبة في الحصول على حصة في السوق مما يضغط على الأسعار والتكاليف ومعدل الاستثمار الضروري للمنافسة". وبالمثل، تفترض (RBV) أنها ستسلب الشركة من قدرتها التنافسية بمجرد أن تتغلب الشركات الأخرى على آليات العزل لتقليد مواردها وقدراتها القيمة أو استبدالها. على وجه الخصوص عندما يجلب منافسون جدد تقنيات تحريية تجعل التقنيات أو الأصول الحالية عتيقة، يزعم أن أصحاب المناصب القيادية يواجهون خطر فقدان مركزهم المهيمن أو حتى خطر الإفلاس (Wang & Gao, 2021, p 06-07). يصف الإطار التالي الرؤية القائمة على الموارد (RBV) ويؤكد على نقاطه الرئيسية:

الشكل رقم (15): الرؤية القائمة على الموارد (RBV) ونقاطها الرئيسية



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (Ogutu et al., 2023, p 05).

## المطلب الثاني: الرؤية القائمة على المعرفة لتنافسية المؤسسة (KBV)

يمكن إرجاع الرؤية القائمة على المعرفة (KBV) (Knowledge-Based View) إلى أصل نظرية المعرفة أي نظرية النمو الذاتية للمؤسسات لمارشال عام (1925). وفقا لوجهة نظر مارشال، يمكن أن يؤدي التخصص في عملية الإنتاج إلى أن يكون للعمال في مستويات مختلفة خبرات ومعرفة مختلفة، ويمكن أن تؤدي المعرفة والمهارات المهنية إلى مزيد من الإنتاج الاحترافي. Penrose طور نظرية مارشال، واعتقد أننا يجب أن نولي مزيدا من الاهتمام لميل تراكم المعرفة، وخاصة "المعرفة غير المستخدمة" التي تم إطلاقها أثناء نمو المؤسسة، والتي حددت تجاه نمو المؤسسة إلى حد كبير. كان الأساس المباشر والرئيسي للرؤية القائمة على المعرفة (KBV) هو نظرية (RBV). اعتبرت KBV أن المؤسسة هي هيئة المعرفة مع عدم التجانس، وجاءت ميزتها التنافسية من إنشاء المعرفة وتخزينها وتطبيقها. على الرغم من أن المعرفة كانت نوعا من الموارد الخاصة جدا، فقد تم تصنيفها أيضا كنوع من موارد المؤسسة. يعتقد Foss أن KBV قد تساعد في تسليط الضوء على القضايا المتعلقة بالحدود والتنظيم الداخلي للشركة. يتم إنتاج المعرفة وإعادة إنتاجها في بيئة اجتماعية، وهي جزء لا يتجزأ من هذا الإعداد، ولا يمكن اختزالها بالكامل للأفراد. بسبب طبيعة هذا النوع من المعرفة والطريقة التي تتراكم بها من خلال تجارب الخصوصية لا سيما في الأوساط الاجتماعية، فهي تعتمد إلى حد كبير على المسار. أنشأ Nelson & Winter نظرية تطويرية للتغيير الاقتصادي وشدد على أهمية المعرفة عندما تم استخدامها لشرح التباين التنظيمي كمورد إنتاجي. إنهم يعتقدون أن المؤسسة لا تخلق المعرفة فحسب، بل لها أيضا وظيفة تخزين المعرفة، تماما مثل خزان التخزين. أشار Nonaka & Takeuchi إلى أن المؤسسة نظرا لوجود عدم اليقين في نظام المعرفة، يجب أن تنشئ آلية لإجراء نوعين من تحويل المعرفة في النظام لجعل المعرفة مصدرا للقدرة التنافسية (Xie, 2021, p 2515).

### 1- افتراضات الرؤية القائمة على المعرفة

تأسست الرؤية القائمة على المعرفة على عدد من الافتراضات المتعلقة بطبيعة المعرفة ودورها في الإنتاج. وتشمل هذه الافتراضات ما يلي (Grant, 2015, p 01):

- المعرفة (Knowledge) هي المورد الإنتاجي المهم للغاية من حيث خلق القيمة وأساس الميزة التنافسية في أي منظمة مهما كان نوعها.
- تختلف أنواع المعرفة في قابليتها للنقل، التمييز الأساسي هو بين المعرفة الصريحة (Explicit knowledge) و المعرفة الضمنية (Tacit knowledge) يمكن التعبير عن المعرفة الصريحة والتواصل بسهولة بين الأفراد والمنظمات، حيث تتجلى المعرفة الضمنية (المهارات، والدراسة، والمعرفة السياقية) فقط في تطبيقها - ونقلها من فرد إلى آخر أمر مكلف وبطيء للغاية.

- تخضع المعرفة لاقتصاديات الحجم والنطاق - نتيجة لحقيقة أن الإنشاء الأولي للمعرفة أكثر تكلفة من تكرارها اللاحق، الكفاءة في خلق واكتساب المعرفة تتطلب أن يتخصص الأفراد.
- عادة ما يتطلب إنتاج سلعة أو خدمة تطبيق العديد من أنواع المعرفة.

إن الرؤية القائمة على المعرفة (KBV) تكمل الرؤية القائمة على الموارد (RBV)، حيث يتم تقييم الأصول غير الملموسة بدرجة عالية. من المنظور القائم على المعرفة، ينظر إلى المنظمات على أنها كيانات غير متجانسة مع المعرفة كميزة خاصة تضمن مزايا تنافسية مستدامة يصعب تقليدها. المعرفة هي مورد رئيسي غير ملموس والمصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة. لا يقتصر دور الشركة على اكتساب مجموعة متنوعة من الموارد والقدرات ولكن أيضا لتطوير معرفتها التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. تتمثل المهمة الأساسية للإدارة في تطوير الإجراءات اللازمة لدمج هذه المعرفة، وتفترض KBV أن مزايا الموارد والقدرات مشتقة من الروابط الفائقة للمعرفة المتخصصة وتكاملها. ينشئ الأفراد المعرفة ويحتفظون بها، لكن هذه المعرفة يمكن أن تصبح جزءا لا يتجزأ من المنظمة. يمكن اعتبار هذه المنظمات مجتمعات اجتماعية يتم فيها تحويل الخبرات والمعرفة الفردية والاجتماعية إلى منتجات وخدمات قيمة. لذلك، يمكن اعتبار المنظمات حجما من المعرفة، حيث تكون المعرفة أحد الأصول التي تشكل مصدر الميزة التنافسية (طرفة، 2021، ص 344). إن عصر المعلومات يتميز بسرعة النمو، كما يعتبر التوليد والنقل والاستخدام الفعال للمعرفة كمفتاح لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، إضافة إلى أن هناك عدد متزايد من المؤسسات اليوم تستخدم إدارة المعرفة (Knowledge management) كما ورد للحصول على اليد العليا في عالم الأعمال التنافسية. المعرفة (Knowledge) عبارة عن معلومات يمكن استخدامها لغرض محدد ويتم تعلمها من خلال التعاون. إن المعرفة تأتي من المعلومات التي بدورها تتكون من مجموعة من البيانات والتي تتغير من خلال تصرفات الأفراد وهنا يمكن تعريف المعرفة بأنها مزيج من خبرة مكثفة ومجموعة من القيم والمعلومات والأفكار والتي توفر إطارا لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، ومن المسلم أن المعرفة هي من الكفاءات الأساسية والمصدر الرئيسي للميزة التنافسية وخلق القيمة للمؤسسات في جميع أنحاء العالم. تقوم أدبيات الإدارة الإستراتيجية مؤخرا بتحليل الميزة التنافسية بطريقة تربط تباين أداء الشركة بالعوامل غير الملموسة. بصرف النظر عن احتكارات الموارد الطبيعية، فإن الموارد غير الملموسة تقدم احتمالية أعلى لإنتاج ميزة تنافسية، لأنها نادرة بشكل عام، ومعقدة اجتماعيا، ومع ذلك، يصعب تقليدها. وبنفس المعنى، من المناسب الإشارة إلى أن هناك أدبيات إدارة المعرفة التي تربط قواعد المعرفة الفائقة الناتجة عن التعلم التنظيمي بأداء الشركات المتفوق بالإضافة إلى تقديم الاختلافات في قوائم جرد المعرفة كأساس للميزة التنافسية. يمكن أن ترتبط قاعدة المعرفة الفائقة بمرونة إستراتيجية أعلى ورد فعل أسرع للتغيرات البيئية، لذلك، تعتبر المعرفة واحدة من أهم الأصول لإنشاء ميزة تنافسية مستدامة (Curado, 2006, p 08). إذن يمكن أن تعتبر المعرفة موردا معين تتميز عن غيرها من الموارد، خاصة أن هذه الأخيرة لا يمكن ملاحظتها مباشرة وعلى هذا الأساس فإن

العديد من الباحثين مهتمون بالمبادئ الرئيسية لوضع استراتيجية لإدارة المعرفة أو ما يسمى بالاستراتيجية المعرفية، ومن المفترض أن إدارة المعرفة تساعد على استغلال هذه الاستراتيجيات. فتبعاً للحالة يمكن التركيز إما على طبيعة المعرفة أو على سيرورة الأداء وإنشاء القيمة. ومن خلال ما سبق فقد مرت الرؤية للمعرفة في المؤسسة بعدة اختلافات فمن الرؤية القائمة على الموارد التي تركز على طبيعة وتخصيص الموارد و منه إيجاد التوفيق التي تؤمن للمؤسسة أربحية دائمة، إلى الرؤية القائمة على المعارف التي تركز على وجه التحديد على آليات إنشاء المعرفة التي تنطوي عليها هذه العملية (عليوات، 2013، ص 300).

## 2- القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة

من خلال استخدام القدرات الديناميكية، يجب على المؤسسات دمج وبناء وإعادة تكوين قدراتها الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات سريعة التغير. تظهر القدرات التنظيمية بمرور الوقت من خلال عملية التعلم التنظيمي. تعتبر القدرات القائمة على المعرفة من أهم القدرات من الناحية الاستراتيجية لخلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها. من المعروف أن المهوبة المتفوقة هي المنشأ الرئيسي للميزة التنافسية المستمرة في الشركات عالية الأداء. قد تتحول القدرة على التعلم بشكل أسرع من المنافسين إلى الميزة التنافسية الوحيدة المستدامة. تتراكم هذه القدرة الديناميكية بمرور الوقت على تبعية تاريخية أو تبعية للمسار، مما يخلق غموضاً سببياً (يخلق حواجز أمام التقليد ويجعل من الصعب جداً على الشركات الأخرى إعادة إنشاء العنصر الفريد وأيضاً التطور التاريخي الذي تطوره كل منظمة) والذي يعمل على وضع الأساس للميزة التنافسية (Curado, 2006, p 09).

تقدم الـ KBV رؤية قيمة حول إستراتيجية الشركة، على وجه الخصوص، دور المؤسسة كتعليمات معالجة المعرفة حيث يتم إنشاء القيمة من خلال التحويل بين المعرفة الضمنية والصريحة وبين معرفة الأفراد ومعرفة الشركة. توفر إمكانات الشركة لتكرار المعرفة بتكلفة منخفضة أيضاً آلية قوية للاستفادة من الميزة التنافسية وتوسيعها - خاصة للشركات متعددة الجنسيات. أحد الأسئلة المهمة في الإدارة الاستراتيجية هو التنافس. لذلك، يجب على الشركات التكيف وبناء قدراتها بشكل فعال مع متطلبات بيئة الأعمال. كيف تفعل ذلك هو السؤال الكبير. يعالج النهج النظري للقدرات الديناميكية هذه المشكلة من خلال تحليل تطور قدرات الشركات من منظور ديناميكي حيث يسمح بتحديد وبناء المزايا التنافسية المستدامة التي تعمل بفعالية في البيئات التنافسية المضطربة. تعد القدرات مركز في الدراسات الإدارية والتنظيمية لأنها مرتبطة بما يمكن للمنظمات تحقيقه من حيث المرونة والنمو والبقاء. إنها ضرورية للرؤية القائمة على الموارد (RBV) للشركة التي تقدم بعض الجوانب، مثل التعقيد والتي تسمح لها بتقديم شروط الموارد (القيمة، والنادرة، والفريدة من نوعها، وغير القابلة للتبديل) للميزة التنافسية المستدامة. بشكل عام، تتعرف المنظورات القائمة على القدرات على إجراءات القدرات التنظيمية أو الأنشطة الموثوقة التي تنتج مخرجات وتخضع لعيوب السوق (Cordeiro et al., 2022 p 4-5). في هذا الإطار، تفهم القدرات الديناميكية على أنها قدرة الشركة على دمج

وبناء وإعادة تكوين الموارد والكفاءات التي تمتلكها لمواجهة السيناريوهات المعقدة. تتوسع الشركة دوليا وتتكيف مع آليات التنسيق والرقابة الخاصة بها مع السيناريوهات التنافسية المختلفة التي تتنافس فيها. يمكننا العثور على أمثلة أخرى في مجالات مختلفة مثل التسويق (التجارة الإلكترونية) والمحاسبة (التعلم الآلي) ... إلخ.

الشكل رقم (16): آليات ربط القدرات والمعرفة التنظيمية والمزايا التنافسية



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (Cordeiro et al., 2022 p 31).

تولي قدرة المؤسسة التنافسية لـ KBV الانتباه إلى القوة الداخلية والتوسع لمعرفة المؤسسة، مثل خلق المعرفة، امتصاصها وتكاملها. إن إنشاء المعرفة هو بشكل أساسي تعلم المعرفة التكميلية من الشركاء وتصميم آلية نقل المعرفة المعقولة، وتحقيق هدف إنشاء المعرفة. تعتبر القدرة على الاستيعاب التي ارتبطت ارتباطا إيجابيا بالتعلم المصدر الرئيسي للالتصاق المعرفي. يتبع تكامل المعرفة مع كيفية تطوير المهارات وكيفية استخدام المعرفة والطريقة الرئيسية لاكتساب المزايا التنافسية كما يعتقد أن تكامل المعرفة هو الطريقة الرئيسية لاكتساب المزايا التنافسية (Xie, 2021, p 2515).

### المطلب الثالث: الرؤية القائمة على القدرات لتنافسية المؤسسة (CBV)

ثلاثة من التفسيرات الأكثر شيوعا التي قدمها الباحثون في علم الإدارة للاختلافات المؤقتة والمستمرة في أداء المنظمة هي منظور سوق العوامل الإستراتيجية والقدرات الديناميكية القائمة على الموارد. مجموعة من البيانات التي تشير إلى أن (1) الشركات تتباين في قدرتها على التحكم في الموارد الإنتاجية أو الوصول إليها أو تنظيمها، (2) توفر ظروف سوق العوامل تفسيرها واحدا لظهور هذه الاختلافات، و (3) الاختلافات في الموارد وظروف سوق العوامل والقدرات التنظيمية تشرح جزئيا على الأقل اختلافات الأداء بين المنافسين المقربين. تشير هذه البيانات مجتمعة إلى أن هناك دورا إيجابيا للإدارة في الاستفادة من الموارد النادرة أو الوصول إليها أو تطويرها بطريقة تسمح لمنظمات الأعمال بالحصول على بعض القيمة التي تخلقها للمجتمع. أجرى العديد من الباحثين الكثير من الدراسات والأبحاث وتوصلوا إلى الرؤية القائمة على القدرات (CBV) (Capability-Based View) لتنافسية المؤسسة. على الرغم من أن

الرؤية القائمة على الموارد كانت دائما ترى الموارد والقدرات الفريدة للمؤسسة كمصدر للميزة التنافسية، إلا أن الباحثين الذين يميلون إلى القدرات سلطوا الضوء على الدور المركزي للقدرة على اكتساب ميزة تنافسية استنادا إلى إطار نظرية الموارد. أظهرت الـ CBV ميزة تنافسية للمؤسسة من قدرة المؤسسة الفريدة التي يمكن أن تساعد المؤسسة في الحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليها. هذه القدرات الرئيسية تتمثل في الكفاءة الأساسية (The core competence)، القدرة الاستيعابية (Absorptive capability)، والقدرة الديناميكية (Dynamic capability) (Xie, 2021, p 2516).

### 1- مختلف التعاريف المتعلقة بمصطلح القدرات

القدرات عبارة عن مزيج مترابط بشكل وثيق من الإجراءات الروتينية والمعرفة الضمنية والذاكرة التنظيمية التي تمكن المنظمات من تركيز وتنسيق الجهود البشرية والقدرة على تقييم موقع موارد الشركة بشكل فعال من حيث نقاط القوة والضعف. يوضح الجدول التالي التعاريف الأكثر تأثيرا لمصطلح القدرات في مختلف الأدبيات:

الجدول رقم (05): التعاريف الأكثر تأثيرا لمصطلح القدرات في مختلف الأدبيات

الكاتب (Author)	التعريف (Definition)
Amit and Schoemaker (1993)	القدرة على نشر الموارد، عادة مجتمعة باستخدام العمليات التنظيمية للتأثير على الغاية المنشودة.
Hooley et al. (1998)	حزم معقدة من المهارات والتعلم الجماعي الذي يتم ممارسته من خلال العمليات التنظيمية التي تضمن التنسيق الفائق للأنشطة الوظيفية.
Winter (2000)	روتين عالي المستوى (أو مجموعة من الإجراءات الروتينية) الذي يكون جنبا إلى جنب مع تنفيذ تدفقات المدخلات، يمنح إدارة المنظمة مجموعة من خيارات القرار لإنتاج مخرجات مهمة من نوع معين.
Helfat and Peteraf (2003)	قدرة المنظمة على أداء مجموعة منسقة من المهام، باستخدام الموارد التنظيمية لغرض تحقيق نتيجة نهائية معينة.
Besanko et al. (2004)	الأنشطة التي تقوم بها الشركة بشكل خاص مقارنة بمنافسيها.
Helfat et al. (2007)	القدرة على أداء مهمة أو نشاط معين.
Helfat and Winter (2011)	القدرة على أداء نشاط معين بطريقة موثوقة ومرضية على الأقل.
Teece (2012)	قدرات ثابتة تمكن المؤسسة من أداء الأنشطة الحالية بكفاءة.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (Wójcik, 2015, p 91).

## 2- مفهوم القدرات التنظيمية (Organizational capabilities)

يعد مفهوم القدرات التنظيمية (Organizational capabilities) من بين المفاهيم التي يشوبها نوع من اللبس في مجال الاستراتيجية ونظرية المنظمات، ذلك بسبب تعدد مختلف التعاريف واختلافها في المضمون وفي وجهات النظر، ويعود هذا الاختلاف إلى أنه مفهوم يتقاطع لدرجة مع أغلب المقاربات المعروفة في الفكر الاستراتيجي. فمع بداية ظهور الرؤية القائمة على الموارد (RBV) تشكل الإطار المعرفي الأول لنشأة مفهوم القدرات في الفكر الإستراتيجي حيث يرى بعض الباحثين أن الموارد في حد ذاتها لا تحقق الإنتاجية لوحدها، فمجموعة الموارد التي تمتلكها المنظمة يجب أن تشتغل مع بعض وتتجانس من أجل تحقيق نتيجة ما. إن القدرات هي محصلة استغلال الموارد الملموسة وغير الملموسة كالابتكار والتطوير المستمر للمنتجات وخدمة احتياجات الزبائن المتغيرة هي قدرات ناتجة عن استثمارات المؤسسة في أفرادها ومواردها بداية من التوظيف إلى التدريب والتكوين، الاتصالات وتدفق المعلومات بين أعضاء هذه الاستثمارات والجهود تترسخ على مر الزمن إلى أن تصبح قدرات خاصة بالمنظمة تمكنها من قيادة السوق ويصعب على المنافسين تقليدها. بالنسبة للرؤية القائمة على الموارد هناك تفريق بين المورد والقدرة فمن وجهة نظر الموارد هي شيء يمكن ملاحظته وليس بالضرورة أن تكون ملموسة، بينما القدرات شيء لا يمكن ملاحظته و بالضرورة هي غير ملموسة وهناك من يعتبر أن الموارد يمكن تقسيمها إلى الموارد والقدرات، بحيث الموارد تكون قابلة للتداول وغير خاصة بالمؤسسة، بينما القدرات تكون خاصة بالمؤسسة وغير قابلة للتداول مثل الروتينات التنظيمية وعملية تبادل المعرفة داخل المنظمة. ويعتبر Makadok أن القدرات تتميز بشيئين اثنين أنها خاصة بالمنظمة والمتضمنة في عملياتها ويكمن دورها الأساسي في تدعيم إنتاجية الموارد الأخرى للمنظمة (محجوي وآخرون، 2021، ص 402-403).

### 1.2 القدرة الديناميكية (Dynamic capability)

القدرة الديناميكية (Dynamic capability) هي " قدرة قطاع الكيان على توحيد وإنشاء والتكيف مع التغيير لفهم الظاهرة ". على عكس المهارات التشغيلية التي تركز على الحاضر، قد تساعد القدرات الديناميكية للشركة على التكيف مع المواقف الجديدة. على عكس ذلك، فإن " قدرة المنظمة على تطوير أو زيادة أو إعادة فهم قدرتها الإنتاجية بشكل هادف " هو المقصود بعبارة " القدرات الديناميكية ". قد أظهرت الدراسات أن إدارة المعرفة يمكن أن تحسن بشكل كبير وتساهم في العمليات ومختلف الأنشطة الديناميكية مثل زيادة الميزة التنافسية للمنظمة والوصول إلى إمكانيات الابتكار. تؤكد وجهة النظر الديناميكية القائمة على القدرات على أهمية قدرة الشركة على اكتساب الموارد والقدرات وتطويرها ونشرها باستمرار من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية. يمكن للشركات تطبيق هذه النظرية من خلال تحديد الموارد والقدرات اللازمة واكتسابها، وتطوير الموارد والقدرات وتحسينها، ونشر الموارد والقدرات بشكل فعال، والتكيف والتعلم باستمرار من أجل البقاء في المنافسة في بيئة الأعمال سريعة التغير (Ogutu et al., 2023).

07) p. توفر الأدبيات المتعلقة بالقدرات الديناميكية منظورا رئيسيا ثالثا قائما على القدرات. هناك فئة من المهارات العليا التي تؤثر على معدل قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات البيئية. تصف بعض البحوث السابقة هذه المهارات بأنها "القدرة على تحديد الكفاءات لتحقيق التوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة"، "عمليات دمج الموارد وإعادة تكوينها واكتسابها وإطلاقها - لمطابقة وحتى إحداث تغيير في السوق"، الخيارات والإجراءات الروتينية القابلة للتكرار التي توفر القدرة على "تغيير المنتج، أو عملية الإنتاج، أو الحجم، أو العملاء (الأسواق) الذين يتم خدمتهم"، قدرة المنظمة على إنشاء قاعدة مواردها أو توسيعها أو تعديلها بشكل هادف، أو القدرة على تطوير ونشر وتنسيق خلق القيمة والتقاطها من خلال مهارات الاستشعار والاستيلاء والتحويل (Leiblein, 2011, p 921).

لقد تطورت الرؤية القائمة على القدرات ضمن الرؤية القائمة على الموارد (RBV). يركز تيار الفكر هذا على العوامل الداخلية - أي داخل الشركة ومواردها وكفاءاتها وقدراتها - التي يتم التعامل معها على أنها مصادر داخلية للميزة التنافسية. ينشأ هذا المنظور من تفسير Penrose's للشركة كحزمة من الموارد التي تشكل وضعها التنافسي. يوضح هذا النهج أن عدم التجانس بين منظمات الأعمال ينبع من اختلاف درجات ونطاق التحكم في الموارد القيمة والنادرة والفريدة من نوعها وغير القابلة للاستبدال (معايير VRIN). إذا تم استيفاء جميع هذه المتطلبات، يصبح من الممكن تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها. تفترض RBV أن امتلاك موارد VRIN من قبل الشركة يؤدي إلى ظهور آليات عزل تعيق الشركات الأخرى من الأداء على نفس المستوى. يميز Barney ثلاث مجموعات من موارد VRIN: رأس المال المادي (التكنولوجيا المادية، المصنع والمعدات، الموقع الجغرافي، الوصول إلى المواد الخام)، رأس المال البشري (التدريب والخبرة والحكم والذكاء والعلاقات ورؤى المديرين والعاملين في الشركة)، ورأس المال التنظيمي (هيكل التقارير الرسمي للشركة، والتخطيط الرسمي وغير الرسمي، والتحكم، وأنظمة التنسيق، والعلاقات غير الرسمية بين المجموعات داخل الشركة وبين الشركة وتلك الموجودة في بيئتها). Grant واستنادا إلى Hofer and Schendel يميز بين الموارد التكنولوجية والمالية والسمعة. يميز محور التقسيم الآخر الموارد على أنها ملموسة (العمالة والأرض / المواد الخام ومخزون رأس المال) وغير ملموسة التي تعتمد عادة على المعرفة والقدرات. من بين الأصول غير ملموسة وحقوق الملكية ورأس المال التنظيمي والخبرة الإدارية وقدرات الموظفين والمعرفة، والاعتراف بالعلامة التجارية، والموقع في السوق والمعرفة التنظيمية (الضمنية)، يتم تعداد الثقافة التنظيمية. تلعب الموارد غير ملموسة دور آليات العزل "حواجز التقليد" بدرجة أكبر من تلك الملموسة، كونها موضوعا صعبا للمعاملات بسبب التفرد والغموض السببي. لهذا السبب، تعتبرهم النظرة الكلاسيكية القائمة على الموارد مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية. ومع ذلك، يتم انتقاد RBV أيضا بسبب عدم القدرة على تفسير مصادر خلق القيمة وتحقيق ميزة تنافسية وأداء متفوق (Wójcik, 2015, p 86). من بين نقاط ضعفها ما يلي:

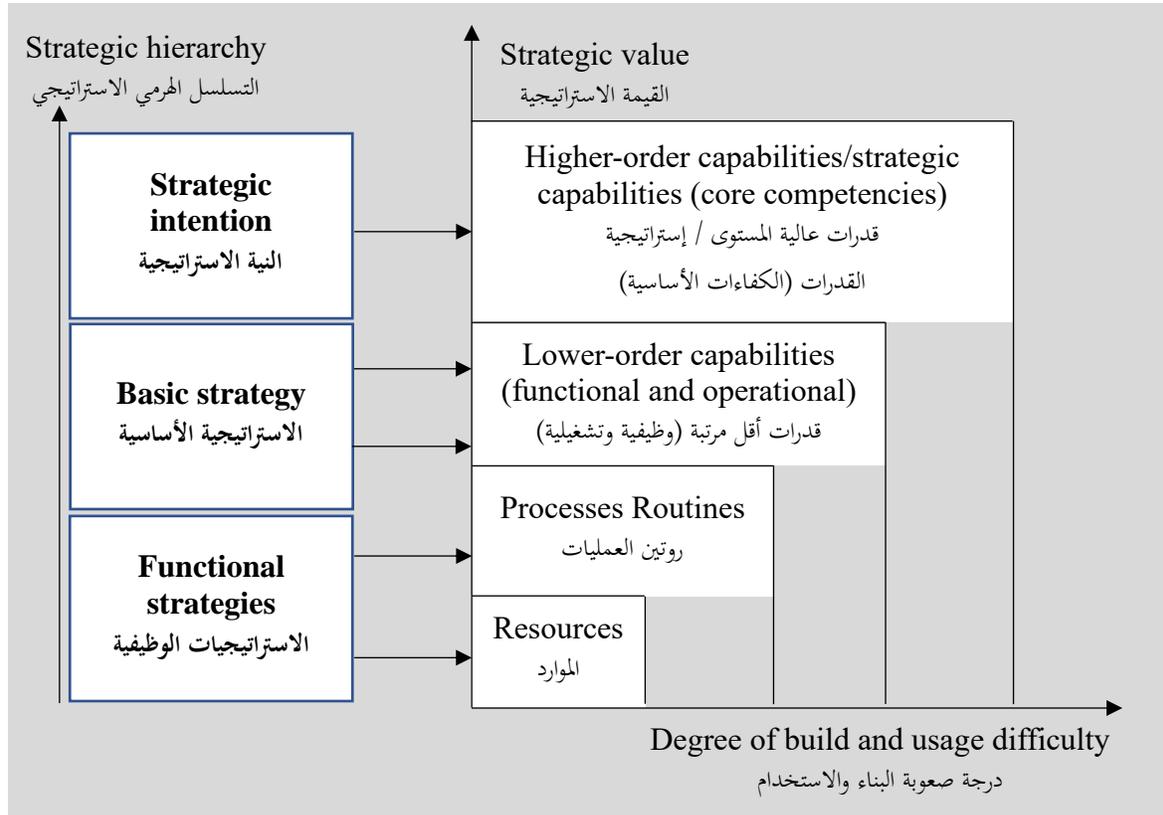
- المصلحة الحصرية لشركة واحدة خارج السياق الصناعي.

- عدم وجود نموذج نظري يحدد بوضوح الروابط بين الموارد والقدرات / الكفاءات من جهة، والميزة التنافسية المستدامة من جهة أخرى.
  - عدم مراعاة التأثير السلبي (السمعة السيئة، الوقوع في الديون، ... إلخ) الذي يمكن أن تسببه موارد معينة.
  - عدم مراعاة أن بعض الموارد لا تنخفض قيمتها على المدى الطويل.
  - من الصعب استخلاص استنتاجات حول إمكانات الموارد الحالية لتوليد ميزة تنافسية مستقبلية في المستقبل في مواجهة الديناميكية البيئية، عدم المرونة في الرأي القائل بأن الموارد والكفاءات تنشأ داخل الشركة.
- يجب الاعتراف بأن النقاط المذكورة أعلاه موجهة بشكل جيد، ليس من المبرر أو الصحيح تحليل النشاط التجاري بشكل منفصل عن بيئته، فهناك ترابط بين الظروف التنافسية والقرارات الإدارية وأداء الشركة ولا تأخذ النظرة التقليدية القائمة على الموارد في الاعتبار طريقة استخدام الموارد. يشكل هذا تبسيطا مفرطا حيث تؤثر كفاءة إدارة الموارد على الوضع التنافسي للشركة في السوق. حدد De Toni and Tonchia مشكلة التغيير التي تنطوي على تخفيض قيمة الموارد بمرور الوقت والتفكير الضيق في اكتساب وإنشاء الموارد داخل شركة واحدة. لم يعد هذا النهج أقل صحة بسبب الأهمية المتزايدة للموارد غير الملموسة وظواهر مثل التعاون وعلاقات الشبكة وإنشاء المصادر المفتوحة.

## 2.2 التسلسل الهرمي الاستراتيجي والعلاقة بين الموارد والعمليات والقدرات والكفاءات

وفقا لـ Grrewal و Slottegraf يرتبط التسلسل الهرمي للقدرات بظاهرة التضمين (Embeddedness phenomenon). تماشيا مع افتراضات علم الاقتصاد التطوري، كما أوضحها Nelson and Winter، يعتمد تطور الشركة على الأحداث السابقة، حيث يترتب على ذلك أن كل إجراء وعملية تنبع من تطور الإجراءات والعمليات السابقة وبالتالي فهي متجذرة في المسار التاريخي لتطور الشركة وثقافتها التنظيمية والتكنولوجية. وبناء على ذلك، يجب الادعاء بأن التسلسل الهرمي للقدرات التنظيمية المقدمة ينطوي على تضمين الموارد والعمليات في القدرات ذات الترتيب الأدنى، فضلا عن القدرات ذات الترتيب الأدنى في القدرات ذات الترتيب الأعلى. على سبيل المثال، تشكل الموارد التنظيمية - مثل المعرفة المتخصصة والموارد الملموسة (الآلات والمواد الخام) اللازمة في عملية الإنتاج - اللبنة الأساسية للقدرة التشغيلية الهندسية، ويؤدي دمجها مع القدرات الأخرى ذات الترتيب الأدنى (مثل تنظيم العمل وإدارة سلسلة التوريد) إلى إنشاء قدرة وظيفية على إدارة سلسلة القيمة. إن تطوير المنتج بالاقتران مع قدرة من نفس الطلب (على سبيل المثال التسويق، واستشعار السوق) يخلق قدرة إستراتيجية تسمح للشركة بإدارة محفظة المنتجات. كقوة للشركة، قد يؤثر ذلك على الأداء الاقتصادي وبالتالي على الوضع التنافسي. إن دمج الموارد والعمليات والقدرات المرتبطة بالوظائف التبادلية يزيد من التعقيد وبالتالي يعيق التقليد وقابلية النقل من خلال إنشاء آليات عزل (Isolating mechanisms)، حيث كلما زادت درجة التضمين زادت صعوبة التقليد من قبل المنافسين، وبالتالي، زادت احتمالية الحفاظ على المركز أو الميزة التنافسية. يوضح الشكل البياني التالي ذلك:

الشكل رقم (17): التسلسل الهرمي الاستراتيجي والعلاقة بين الموارد والعمليات والإجراءات الروتينية والقدرات والكفاءات الأساسية



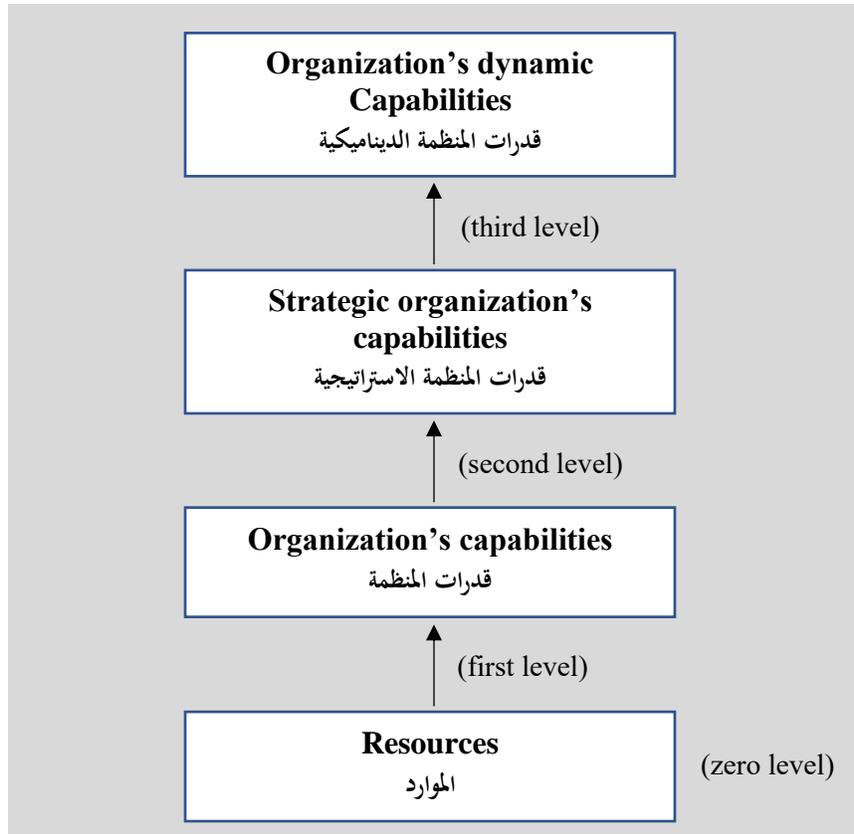
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (Wójcik, 2015, p 93).

أشار كل Stalk وآخرون إلى مفهوم جديد في استراتيجية المؤسسة أطلقوا عليه اسم المنافسة المرتكزة على القدرات، حيث اعتبر أن بناء الاستراتيجية والميزة التنافسية لا يركز على المنتجات أو الأسواق أو الهيكل التنظيمي بل يركز على القدرات التي تمكن المنظمة من متابعة التغيرات التي تحدث على مستوى الأسواق ورغبات المستهلكين والاستجابة لها بسرعة والقدرات بحسب Stalk هي نتيجة الـ (Business Process) حيث إن كل منظمة لديها (B -P) الخاص بها. إن نجاح المنافسة المرتكزة على القدرات تطلب تبني أربعة مبادئ رئيسية يتم ذكرها كما يلي (محمودي وآخرون، 2021، ص 403): تنافسية المؤسسات تتحدد من خلال تحويل العمليات الرئيسية للمنظمة إلى قدرات استراتيجية تعطي قيمة حقيقية للمستهلك، بناء الاستراتيجية لا يركز على المنتجات والأسواق بل على طريقة العمل. تنشئ المنظمة هذه القدرات الاستراتيجية من خلال الاستثمار في البنى التحتية لها والتي تتكون من الوظائف ومجالات النشاط الاستراتيجي لأن القدرات هنا في الوظائف والعلاقات ما بين الوظائف، إن المدراء التنفيذيون يتحملون مسؤولية بناء وإدارة هذه القدرات.

### 3.2 التسلسل الهرمي والعلاقة بين الموارد وقدرات المؤسسة والقدرات الديناميكية

إن القدرات الديناميكية تدور حول التغييرات في تغيير قاعدة الموارد وذلك لمواجهة التغيرات السريعة، أي تغيير في الموارد والقدرات عبر الإجراءات والعمليات والقدرات، يتم توضيح ذلك كما يلي: الموارد ذات ترتيب صفري - فهي أساسية لوجود الشركة واستمراريتها، وهي قاعدة يمكن على أساسها تطوير الروتين التنظيمي والعمليات والقدرات، يمكن أن تكون مصدرا لميزة تنافسية مؤقتة إذا استوفت معايير الـ VRIN. تشكل القدرات التشغيلية والوظيفية المرتبة الأولى في التسلسل الهرمي التنظيمي - فهي ضرورية لتجديد القدرة التنافسية للشركة أو للحفاظ على تدفقات الدخل الحالية، ينقلون القدرة على تخصيص الموارد من أجل تحقيق الهدف. القدرات الاستراتيجية (الكفاءات الأساسية) هي المرتبة الثانية في التسلسل الهرمي التنظيمي - دمج الموارد والقدرات ذات الترتيب الأدنى بالرجوع إلى الاستراتيجية المعتمدة. القدرات الديناميكية من الدرجة الثالثة - اعتمادا على درجة الديناميكية البيئية، وهي مبنية على التجديد الاستراتيجي الدوري لقاعدة الموارد وكذلك القدرات الاستراتيجية، أي أنها تؤثر على وتيرة تغييرها.

الشكل رقم (18): التسلسل الهرمي والعلاقة بين الموارد وقدرات المؤسسة والقدرات الديناميكية



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (Wójcik, 2015, p 98).

إن أغلبية المؤسسات تسعى إلى الوصول لميزة تنافسية عالية ولكن هذه الميزة لا بد لها من تكاليف وهذه الأخيرة يجب أن تكون منخفضة (التكاليف الأقل كلفة) وهذا يعني أن الإنتاج يكون بأقل التكاليف، بالإضافة إلى أن هناك تكاليف معروفة لدى الجميع إلا أن هناك تكاليف مثل تكاليف النفقات الإدارية وتكاليف النقل والتوزيع والتدريب والتعلم وأجور المستخدمين، بالإضافة إلى شراء معلومات وأدلة والخبراء المتخصصين في عملية التسويق لدراسة السوق، هذه التكاليف سابقة الذكر تمكن المؤسسة من خفض الكلفة التنافسية عن طريق المعرفة والدراية دون المساس بالجودة التي تعتبر أساس للتنافسية. هناك ما يعرف بميزة التميز أي ميزة التفرد وهذه الميزة لا تأتي إلا من خلال الخبرة والتعلم وربما تأتي من أمور بسيطة مثل التعامل الجيد مع مختلف الزبائن أو الجودة المرتفعة أو تقديم التسهيلات والحوافز التشجيعية المختلفة. تلعب الميزة التنافسية دورا هاما وحاسما في عمر المؤسسات باعتبارها الحلقة الرئيسية والعامل الحرج الذي يقدم دعما جوهريا للمؤسسات لتتخطى أماكن ونقاط الضعف ومختلف الفجوات والآثار السلبية، من خلال الميزة التنافسية تحصل المؤسسة على التشجيع الكافي للاستمرار والوصول للأفضل وهي المهارة اللازمة للمورد لإنتاج قيم ومنافع للعملاء (العلوان، 2020، ص 124). يحلل مفهوم المزايا التنافسية (Competitive advantages) اقتصاديات نشاط المؤسسة ويركز بشكل أساسي على قدرتها على توليد عائد أكبر بكثير على رأس المال المستثمر وربط استراتيجيتها المؤسسة بالأسواق المالية الرئيسية على مدى فترة زمنية طويلة. توجد الميزة التنافسية (The competitive advantage) عندما تمتلك المؤسسة وتطور مجموعة من الخصائص المحددة التي تسمح لها بالتغلب على منافسيها وأن تكون أكثر قدرة على المنافسة. يجب أن تكون الإستراتيجية التنافسية (Competitive strategy) فعالة من أجل تنفيذها لهذه الأنشطة والتأكد من أن المؤسسة لديها ميزة مقارنة بالمنافسين، إذن الإستراتيجية التنافسية هي ملخص للرؤية التي تتصورها المؤسسة ضد منافسيها (Yuleva, 2019, p 71).

#### المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية

توجد الميزة التنافسية عندما تكون الشركة قادرة على تقديم نفس المزايا التي يقدمها المنافسون ولكن بتكلفة أقل (ميزة التكلفة)، أو تقديم مزايا تتجاوز منافع المنتجات المنافسة (ميزة التمايز). الميزة التنافسية هي نظرية تسعى إلى معالجة بعض انتقادات الميزة النسبية. تشير نظرية الميزة التنافسية إلى أنه يجب على الدول والشركات اتباع سياسات تخلق سلعا عالية الجودة لبيعها بأسعار مرتفعة في السوق. تعد الميزة التنافسية ضرورية للعملاء الراضين الذين سيحصلون على قيمة أعلى في المنتجات المسلمة للحصول على دخل أعلى مما يطلبه الملاك من الإدارة ويمكن تلبية هذه المتطلبات من خلال تنظيم الإنتاج وتطبيق أعلى وتكاليف إنتاج منخفضة قدر الإمكان. اقترح Barney أن الموارد النادرة والقيمة في نفس الوقت يمكن أن تخلق ميزة تنافسية، وإذا كان من الصعب أيضا تكرار هذه الموارد واستبدالها وصعوبة تقديمها فيمكنها الحفاظ على الميزة. تحدث الميزة التنافسية عندما تكتسب المنظمة أو تطور سمة أو مجموعة من السمات التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها. يمكن أن تشمل هذه السمات الوصول إلى الموارد الطبيعية

مثل الخامات عالية الجودة أو الطاقة غير المكلفة، أو الوصول إلى الموارد البشرية المدربة تدريباً عالياً (W. Wang et al., 2011, p 100). إن فكرة الميزة التنافسية هي محور دراسات الإدارة الإستراتيجية التي تذكر المقارنة والتنافس. تشير الميزة التنافسية إلى مركز التفوق داخل صناعة تطورت فيها الشركة مقارنة بمنافسيها. يظهر مستوى القدرة التنافسية للشركة قدرتها على تصميم وإنتاج وبيع منتجات أفضل من تلك الخاصة بالمنافسين، حيث يتم تقييم التفوق من حيث السعر أو الجودة أو التقدم التكنولوجي (Isachi, 2018, p 88).

نتيجة التطورات العالمية المتسارعة تسعى المؤسسات للوصول إلى ميزة تنافسية يصعب تقليدها، ومن أجل تطوير هذه الميزة لابد من إتباع إستراتيجيات تساهم في عملية الإنتاج ومن أهم مصادر الميزة التنافسية نجد (درويش، 2021، ص 27-28):

## 1- الموارد والكفاءات

الموارد الملموسة هي أصول محددة ذات طبيعة ملموسة تمتلكها الشركة وتستخدمها لتنفيذ نشاطها الاقتصادي والمنافسة داخل السوق. من المعترف به على نطاق واسع أن الموارد الملموسة وحدها لا تولد مزايا تنافسية، ومع ذلك، يمكن أن تولد إيجارات أعلى عندما تكون الممتلكات المملوكة مميزة أو فريدة مادياً، وعندما لا يمكن نقلها لأنها ضرورية للشركة. الموارد الملموسة ضرورية في السياق الذي تؤدي فيه الشركات أنشطتها وهي عوامل ذات صلة في إنشاء الإجراءات والقدرات، مع الأخذ في الاعتبار أن هذه الأخيرة يتم إنشاؤها من خلال التفاعل بين مجموعة الموارد التي تمتلكها الشركات والقدرات التي طورتها. المزايا التنافسية المستدامة من المرجح أن تستند إلى الموارد غير الملموسة، حيث يصعب تقليدها واستبدالها من قبل المنافسين (Torres-Barreto et al., 2020, p 03).

## 1.1 الموارد (Resources)

الموارد تعتبر الموارد من المصادر الرئيسية للميزة التنافسية وتتمثل في كل من:

### • الموارد الأولية (Primary resources):

التي تعتبر من أهم مدخلات العملية الإنتاجية فحسن اختيار الموارد يساهم في تطوير الميزة التنافسية.

### • معدات الإنتاج (Production equipment):

حسن اختيار المعدات والآلات يساهم في تحقيق قيمة مضافة.

### • الموارد المالية (Finance resource):

تساهم الموارد المالية في تنويع المنتجات وتوزيعها عبر قنوات التسويق للمحافظة على مركزها المالي للمحافظة على قدرتها التنافسية وتطويرها على المدى البعيد.

## 2.1 الكفاءات (Competencies)

تتمثل الكفاءات في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة فهي تعتبر من أصول المؤسسة وتتميز بطبيعتها التراكمية المكتسبة، إذ يجب على المؤسسة المحافظة عليها وعدم تسريبها من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وهي تنقسم إلى كفاءات فردية وكفاءات جماعية. حدد Leonard-Barton الكفاءة الأساسية على أنها تميز الشركة عن بيئتها. وفقا لـ Sanchez and Heene، فإن الكفاءات الأساسية (Core competencies) عادة ما تكون نتيجة لعمليات "التعلم الجماعي" وتتجلى في الأنشطة والعمليات التجارية. الكفاءات الأساسية هي تلك القدرات الفريدة والتي عادة ما تمتد عبر منتجات أو أسواق متعددة. يشير Javidan إلى أن الكفاءة الأساسية هي مجموعة من الكفاءات المنتشرة في الشركة. إنه ناتج عن التفاعل بين كفاءات مختلف وحدات إدارة الأعمال. الكفاءات الأساسية هي المهارات ومجالات المعرفة التي يتم تقاسمها عبر وحدات الأعمال وتنتج عن التكامل والمواءمة. أكد Prahalad and Hamel أن "الكفاءات الأساسية هي التعلم الجماعي في المنظمات، وخاصة كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج تيارات متعددة من التقنيات"، الكفاءة الأساسية هي التواصل والمشاركة والالتزام العميق بالعمل عبر الحدود التنظيمية. يقال أنه بالإضافة إلى تحديد الكفاءات، فإن المهمة الحاسمة هي تقييمها بالنسبة إلى تلك الخاصة بالمنافسين. على الرغم من أن الشركة قد تحدد مجموعة من الكفاءات التي تؤديها بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها إلا أن الكفاءات ليست "أساسية". الكفاءات الأساسية هي تلك الكفاءات التي تسمح للشركات بميزة متفوقة، ووفقا لـ Prahalad and Hamel لكي تعتبر "أساسية" يجب أن تفي الكفاءة بثلاثة معايير (Agha et al., 2011, p 194):

- قيمة العميل (Customer Value): يجب أن تقدم الكفاءة الأساسية مساهمة كبيرة في القيمة التي يدركها العميل.
- تمايز المنافسين (Competitor Differentiation): لا يمكن تعريف أي كفاءة عبر صناعة ما على أنها جوهرية ما لم يكن مستوى كفاءة الشركة أعلى من جميع منافسيها ويجب أن يكون من الصعب تقليدها.
- التمديد (Extendibility): يجب أن تكون الكفاءة قابلة للتطبيق على ساحات المنتجات الجديدة.

## 2- التكنولوجيا (Technology)

تلعب التكنولوجيا دور كبير في المحافظة على المؤسسة واستمراريتها وذلك من خلال استغلال الوسائل والطرق العلمية الحديثة لمضاعفة الإنتاج وتحسين جودته. يرمز الابتكار التكنولوجي إلى الميزة التنافسية المعاصرة مدعومة بشكل كبير بالقدرات التقليدية العظيمة في المرونة والكفاءة والجودة والسرعة. يتمتع المبتكرون ذوو الأداء العالي بالقدرة على الحفاظ على أداء كبير للقدرات، وينتجون بشكل متسق أحدث السلع عالية الجودة للاقتصاد بسعر مخفض مقارنة

بالمنافسين، بسرعة وبشكل متكرر. لاكتساب ميزة تنافسية من خلال الابتكار التكنولوجي، يجب صياغة استراتيجية الابتكار للمنظمة بالشكل الذي يشمل التلاعب بالموارد العديدة التي تمارس من خلالها سيطرة مباشرة على النحو الأمثل (Gachigo et al., 2019).

### 3- المعرفة (Knowledge)

تساهم المعرفة في تطوير البحث العلمي من خلال التحكم الجيد في المعلومة وتزيد من القدرات الإبداعية لدى المؤسسة وهو ما يساهم في خلق مزايا تنافسية. يفكر التفسير القائم على المعرفة من خلال المعرفة، حيث إن الشركة هي أهم مورد استراتيجي لأن هذا النوع من الأصول سيولد مزايا تنافسية محتملة. من المؤكد أن الشركات التي لديها المزيد من المعرفة ناجحة، لكن الشركات التي تستخدم معرفتها بالطريقة الصحيحة وتعرف ما هو مهم من حيث الإستراتيجية للمؤسسة يمكن أن تكون ناجحة. علاوة على ذلك، عندما تخلق المعرفة معرفة جديدة يمكن أن تخلق قيمة أكبر أيضا. المعرفة الجديدة وتوزيعها من خلال الشركة ودمجها في السلع وتحسين التكنولوجيا يمكن أن يؤدي إلى نجاح الشركة. ومع ذلك، على الرغم من أن المعرفة عامل مهم للميزة التنافسية، فإن امتلاك أصول معرفية قيمة في مكان ما من خلال المنظمة لا يمكن أن يظهر أن كل مكان من المؤسسات يمكن أن يحصل على نفس الميزة من نفس المعرفة. ينبغي النظر في نقل المعرفة الداخلية من أجل توفير قيمة للمؤسسة (Rahimli, 2012, p 37-38).

استمرارا للنمو الاقتصادي، تحتاج المؤسسات إلى طريقة أفضل لإدارة أصول المعرفة الخاصة بها. لقد تغير أسلوب اللعب التنافسي اليوم، إن أهم كيفية هي استخدام للمعلومات والمعرفة من أجل الحصول على الميزة التنافسية وليس فقط الحصول على المعلومات أمرا مهما. ستجبر الضغوط التنافسية في السوق الشركات على مراجعة أصول المعرفة والبحث عن طرق لخلق القيمة، يجدد Gold وآخرون اكتساب الميزة التنافسية مثل "دعم إدارة المعرفة يشمل القدرة على تنسيق الأنشطة، والاستجابة لتغيرات السوق وتقليل ازدواجية المعلومات والمعرفة" (Nasimi et al., 2013, p 63).

في الآونة الأخيرة، تم التأكيد على دور المعرفة التنظيمية كمبدأ أساسي للميزة التنافسية في مجال الإدارة الاستراتيجية. يعتمد التعريف الأساسي للميزة التنافسية بشكل أكبر على وضع المنظمة في أعلى مكان في الصناعة وامتلاك قوة اقتصاديات الحجم ضد المنافسين. تكتسب المنظمات ميزة تنافسية مستدامة من خلال الحصول على الموارد. لذلك، لا ينبغي أن يكون من السهل تقليد الموارد للمنافسين. المصدر الرئيسي للميزة التنافسية هو المعرفة التنظيمية التي يصعب تقليدها. في الوقت الحاضر، يعتمد نجاح المؤسسات في السوق التنافسي في الغالب على جودة المعرفة، والتي يتم تطبيقها من قبل الشركات في عملياتها التجارية الرئيسية. اقترح Macintosh بعض الأسباب التي تجعل إدارة المعرفة تنظر على النحو التالي (Rahimli, 2012, p 38):

- المنافسة (Competition): السوق هو منطقة تنافسية عالية بشكل متزايد والإدارة القائمة على المعرفة تتطور يوما بعد يوم. لذلك، يجب تطوير المعرفة بمعدل أسرع من أي وقت مضى.
- التركيز على العملاء (Customer focus): الهدف الأساسي لكل مؤسسة هو تطوير القيمة للعملاء.
- التحدي المتمثل في الموظف المتنقل (The challenge of a mobile employee): بدأ الموظفون في التقاعد مبكرا والتجاه أخذ في الازدياد. أدى هذا التنقل المتزايد إلى فقدان المعرفة.
- الضرورة العالمية (The global imperative): بسبب العولمة، اكتسبت الشركات عملاء وموردين أجانب. لذلك، يحتاجون إلى إنشاء إدارة معرفة فعالة وكذلك للتعامل مع المنافسين الآخرين.

#### 4- الإبداع والابتكار (Creativity and innovation)

على الرغم من كون الابتكار محركا رئيسيا للميزة التنافسية المستدامة، إلا أنه يستمر في تكبد تكاليف كبيرة مما يؤدي إلى زيادة التركيز على تقييم العائد على الاستثمار. نادرا ما يحدث هذا التقييم داخل المنظمات مما يجعل من الصعب العثور على الابتكار وتبني استراتيجيات مبتكرة لها آثار على الأداء التنظيمي والنجاح. يسعى الباحثون والممارسون في الإدارة الإستراتيجية باستمرار إلى تحديد العوامل التي لها أكبر تأثير على الميزة التنافسية. تتنافس المنظمات مع بعضها البعض على أساس القدرة على الابتكار من خلال استخدام الموارد القائمة على المعرفة. تتطلب قوى البيئة الديناميكية والتنافسية المتزايدة قدرة قادة الأعمال على إدارة الموارد بشكل استراتيجي واستباقي تحت سيطرتهم في شكل أصول المعرفة إذا كانوا يريدون تحقيق القدرة على الابتكار الاستراتيجي والميزة التنافسية المطلوبة. في البيئة التجارية الديناميكية المعاصرة، التي تتميز بالعولمة المتنامية والتعدلات التكنولوجية السريعة وأنماط الحياة الحديثة، يجب أن تكون الشركات التي تحتاج إلى أن تظل قادرة على المنافسة مبتكرة. لا يعني الابتكار التكنولوجي فقط تكوين تقنيات جديدة لإنتاج سلع وخدمات جديدة، ولكن في معظم السيناريوهات يتضمن البحث عن نماذج جديدة من أجل القيام بأعمال تجارية في بيئة متغيرة وعالم معاصر وديناميكي (Wanaswa et al., 2021, p 21). يعتبر الإبداع والابتكار مصدر منتج للميزة التنافسية فهو مرتبط بتخفيض التكاليف وتحقيق الجودة والتميز للمنتج من أجل دعم قدرة المؤسسة التنافسية لكسب ولاء الزبون للعلامة التجارية (العابد، 2021، ص 464). الابتكار هو العملية التي يتم من خلالها ترجمة فكرة أو خيال أو اختراع إلى منتج أو خدمة تخلق قيمة يدفع المستهلكون مقابلها. يتم تعريف الابتكار أيضا على أنه عمليات المؤسسة والتغييرات في المنتج التي لا تأتي فقط من الاكتشاف العلمي ولكن أيضا من مزيج من التقنيات الموجودة بالفعل بطريقة جديدة. وفقا لـ Shqipe, Gadaf and Velad فإن الابتكار له علاقة بالاستخدام المتعمد للمعلومات والخيال والمبادرة لتقديم قيم موارد رئيسية أو مختلفة ويتضمن جميع العمليات التي تولد أفكارا جديدة وتحولها إلى منتجات مفيدة. لاحظ Muthoni و Urbancova أنه غالبا ما ينتج الابتكار عندما تطبق الشركة أفكارا لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم بشكل أكبر. خلال هذه العملية، تقوم المنظمات بتحويل

منتجاتها الحالية إلى بعض المنتجات المحسنة أو إنتاج منتجات جديدة هذا هو تنفيذ الابتكار ( Gachigo et al., 2019, p 301).

### 5- سرعة الاستجابة (المرونة) (Flexibility)

تسعى المؤسسة إلى تحقيق رغبات الزبون وذلك لكسب تقبهم من خلال سرعة الاستجابة لحاجاتهم ومواكبة التطورات حسب الظروف وهو ما يساهم في خلق ميزة تنافسية (الشيكرا، 2022، ص 300).

خاتمة:

بما أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بعدة عوامل لا بد أن تتبع إستراتيجيات من أجل بقائها واستمراريتها والحفاظ على سمعتها، وفي ظل المنافسة الشديدة أصبح أمر حتمي على المؤسسات تقوية ميزتها التنافسية لتميزها عن منافسيها وذلك من أجل الحفاظ على حصتها السوقية ووفاء زبائنها للمنتجات والخدمات التي تقدمها. تتمثل الميزة التنافسية في قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات ذات خصائص منفردة ومتميزة لا تقل قيمتها وجودتها عن منافسيها، فبناء الميزة التنافسية وتقويتها هي عملية ليست بالسهلة ومعقدة تمر بعدة عوامل تفرضها المنافسة في السوق، ولتقوية هذه الميزة لا بد على المؤسسات من تطبيق الإستراتيجيات التنافسية التي وضعها Porter والمتمثلة في تخفيض التكلفة، الإبداع والابتكار، السمعة، الجودة، المرونة وسرعة التسليم. ومن أجل الحفاظ على سمعة المؤسسة واستمراريتها لا بد من دمج عناصر المسؤولية الاجتماعية بالإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية وذلك للاستجابة لتطلعات أصحاب المصالح.

## الفصل الثالث: الدراسات السابقة

- 1 المبحث الأول: معلومات عامة عن الدراسات السابقة.
- 1 1 المطلب الأول: قواعد البيانات المستعملة وأهم الدراسات السابقة المختارة.
- 1 2 المطلب الثاني: إحصائيات عن الدراسات السابقة.
- 2 المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.
- 2 1 المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.
- 2 2 المطلب الثاني: مناقشة وتعقيب على الدراسات السابقة.

تمهيد:

حظي موضوع المسؤولية الاجتماعية في الشركات والميزة التنافسية باهتمام كبير من قبل مختلف الباحثين في السنوات الأخيرة، حيث تنوعت وتعددت الدراسات التي عالجت هذا الموضوع، فقد اختلفت زاوية النظر للموضوع من جهة، واختلاف طريقة معالجة الموضوع من جهة أخرى. إن مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة يعطي نظرة عامة وشاملة على الأسس النظرية، المبادئ الأساسية والأدلة التجريبية المتعلقة بالموضوع.

تعبر الدراسات السابقة عن أهم المتغيرات التي يتطرق إليها الباحث لموضوع بحثه، والتي يكون الهدف منها جمع المعلومات والبيانات لمعالجة بحثه من خلال النتائج المتوصل إليها من طرف الباحثين السابقين، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الإنجليزية والتي عالجت متغير أو متغيرين من الدراسة حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية والتي تم فيها الكشف عن المسؤولية الاجتماعية والعلاقة التي تربطها بالميزة التنافسية وذلك من خلال النتائج المتوصل إليها، فقد تم الاستعانة بدراسات تحمل نفس متغيرات الدراسة حيث تم تلخيصها وعرض كل ما يتعلق بها. ومن خلال هذا الفصل نستعرض بشكل مفصل كل ما يتعلق بهذه الدراسات السابقة كما يلي:

- المبحث الأول: معلومات عامة عن الدراسات السابقة.

- المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

المبحث الأول: معلومات عامة عن الدراسات السابقة

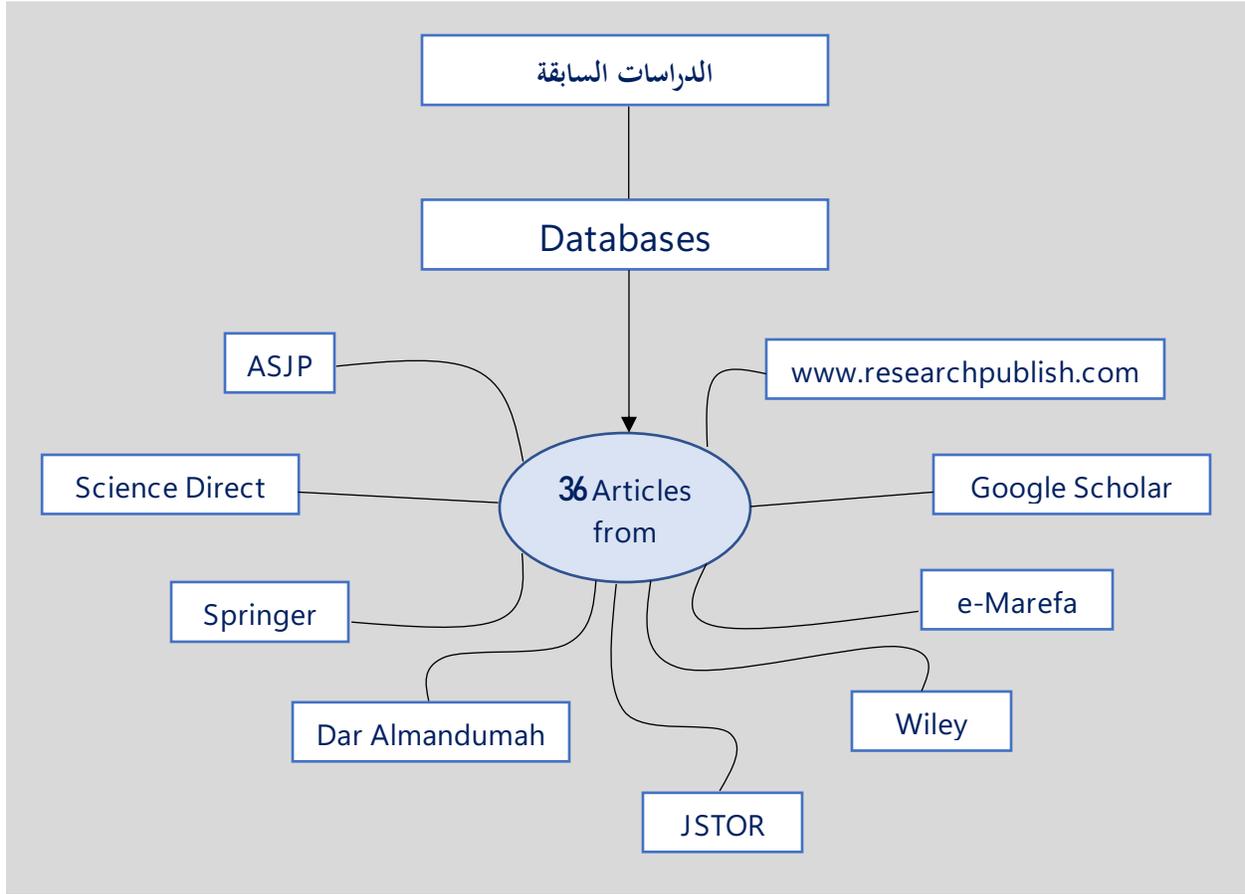
المطلب الأول: قواعد البيانات المستعملة وأهم الدراسات السابقة المختارة

يعدّ الحصول على الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع أمر مهم جدا بالنسبة للباحث، حيث ينبغي الحصول على دراسات من قواعد بيانات معروفة من جهة، وأحدث الدراسات التي تطرقت لمتغيرات الدراسة من جهة أخرى وذلك حتى يسهل حصر الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة ومقارنة النتائج المتحصل عليها مع نتائج الدراسات السابقة واقتراح بعض الحلول والإضافات. تم الاستعانة بقواعد البيانات المعروفة والمشهورة في البحث العلمي في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية.

تمثلت الدراسات السابقة في مزيج بين الدراسات الأجنبية والدراسات المحلية، تنوعت بين الدراسات التجريبية ودراسة الحالة، أيضا من ناحية اللغة فقد تم الاعتماد على الدراسات باللغة العربية والدراسات باللغة الإنجليزية باعتبار أن الدراسة المتكاملة تعتمد على البحث الشامل في الأدبيات وقواعد البيانات المشهورة والتي تنشر المقالات ذات التأثير العالي، حيث يساعد تضمين قواعد البيانات المتعددة تجنب التحيز وأخذ نظرة عامة عن موضوع الدراسة وعن المتغيرات محل الدراسة.

يوضح الشكل البياني التالي قواعد البيانات المستعملة في الحصول على الدراسات السابقة:

الشكل رقم (19): قواعد البيانات المستعملة في الحصول على الدراسات السابقة



المصدر: إعداد الباحث.

يوضح الشكل البياني السابق قواعد البيانات التي تم الاستعانة بها في استخراج الدراسات السابقة والتي تمثلت في 36 دراسة سابقة، حيث كانت منها 18 دراسة باللغة العربية و 18 دراسة أخرى باللغة الإنجليزية. الدراسات تعتبر حديثة في معالجة متغيرات الموضوع، تم ترتيبها من سنة 2011 إلى سنة 2023، والتي تناولت على الأقل متغير واحد من الدراسة. يوضح الجدول التالي ذلك:

الجدول رقم (06): الدراسات السابقة المختارة

المعرف (Identifier)	المراجع (Reference)	المعرف (Identifier)	المراجع (Reference)
[Ps 01]	Du et al. (2011)	[Ps 19]	Ashour et al. (2020)
[Ps 02]	Ljubojevic et al. (2012)	[Ps 20]	Marakova et al. (2021)
[Ps 03]	مقدم (2014)	[Ps 21]	عزّي و سالمى (2021)
[Ps 04]	القريوتي وآخرون. (2014)	[Ps 22]	Alam and Islam (2021)
[Ps 05]	Jayaseelan and Mazumder (2015)	[Ps 23]	El-Deen and Ali (2021)

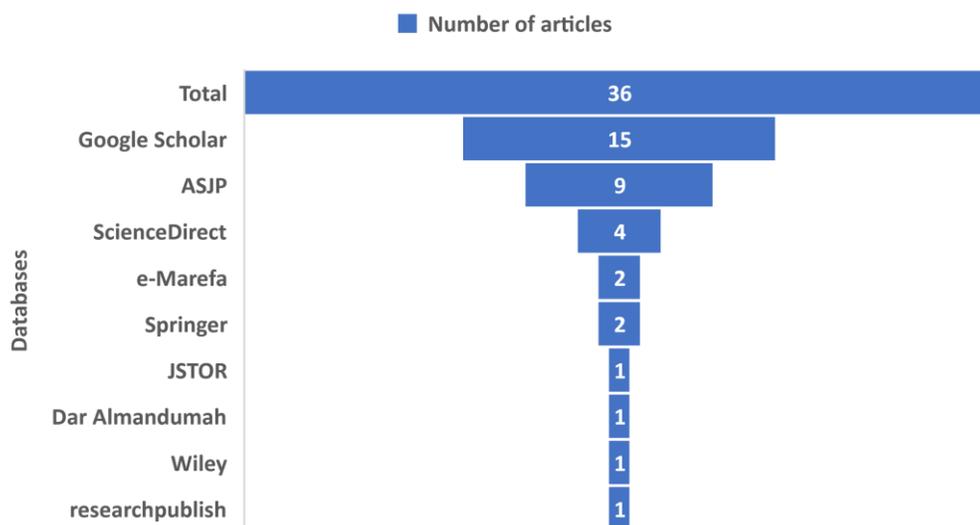
[Ps 06]	كمال يحيى و الشرييني (2015)	[Ps 24]	هنى (2021)
[Ps 07]	Radaideh and Azam (2015)	[Ps 25]	حمادي وبكوش (2021)
[Ps 08]	العمرى و زرقون (2016)	[Ps 26]	Ataniyazova et al. (2022)
[Ps 09]	قرفي (2016)	[Ps 27]	Quezado et al. (2022)
[Ps 10]	صابون (2017)	[Ps 28]	حاقة وآخرون. (2022)
[Ps 11]	الضمور و مقراش (2018)	[Ps 29]	Cader et al. (2022)
[Ps 12]	حميدي و رماس (2018)	[Ps 30]	Sanusi and Johl (2022)
[Ps 13]	شرفي (2018)	[Ps 31]	John and Omwenga (2022)
[Ps 14]	ضو (2018)	[Ps 32]	Mostepaniuk et al. (2022)
[Ps 15]	Nyuur et al. (2019b)	[Ps 33]	Melo et al. (2022)
[Ps 16]	شقراني (2019)	[Ps 34]	Sarwar et al. (2023)
[Ps 17]	حامدي (2020)	[Ps 35]	Fatma and Khan (2023)
[Ps 18]	نويجي (2020)	[Ps 36]	عادل مصطفى وآخرون. (2023)

(\*) Ps: Previous Study.

المصدر: إعداد الباحث.

بعد عرض الدراسات السابقة وترتيبها من الأقدم إلى الأحدث في الجدول السابق، يوضح الشكل البياني التالي عدد المقالات المستخرجة من كل قاعدة بيانات:

الشكل رقم (20): عدد المقالات وقواعد البيانات المستعملة في الحصول على الدراسات السابقة



المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من خلال هذا الشكل عدد الدراسات السابقة المستخرجة من قواعد البيانات والمرتبة من أعلى قاعدة بيانات وهي (Google Scholar) بـ 15 دراسة سابقة، تليها قاعدة بيانات (ASJP) بـ 09 دراسات سابقة، و (Science Direct) بـ 04 دراسات سابقة، قاعدة بيانات (e-Marefa) بـ 02 دراسة سابقة، وقاعدة بيانات (Springer) بـ 02 دراسة سابقة، وقاعدة بيانات (JSTOR) بـ 01 دراسة سابقة، وقاعدة بيانات (Dar

(Almandumah) — 01 دراسة سابقة، وقاعدة بيانات (Wiley) — 01 دراسة سابقة، وقاعدة بيانات (Research publish) — 01 دراسة سابقة.

### المطلب الثاني: إحصائيات عن الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة وقواعد البيانات المستعملة، نستعرض في الجداول المقبلة إحصائيات هامة تتعلق بنوعية الدراسات السابقة المستعملة، المجالات العلمية التي نشرت فيها، أطروحات الدكتوراه التي تم استعمالها والتي تتعلق بموضوع الدراسة. يوضح الجدول التالي ذلك.

### الجدول رقم (07): المجالات المستعملة في الحصول على الدراسات السابقة

Identifier	Journal / Thesis	Databases
[Ps 01]	Management Science Journal	JSTOR
[Ps 02]	Journal of Competitiveness	Google Scholar (IDEAS.REPEC.org).
[Ps 03]	PhD Thesis	Google Scholar (dspace.univ-oran2.dz).
[Ps 04]	Administrative Sciences Studies Journal	Dar Almandumah.
[Ps 05]	The Business and Management Review	Google Scholar (Cberuk.com).
[Ps 06]	Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality "JAAUTH"	e-Marefa.
[Ps 07]	Arab Economic and Business Journal	ScienceDirect.
[Ps 08]	Journal of the performance of Algerian enterprises	ASJP.
[Ps 09]	PhD Thesis	Google Scholar (dspace.univ-setif.dz).
[Ps 10]	PhD Thesis	Google Scholar (repository.sustech.edu).
[Ps 11]	Journal of Economic Sciences, Management and Commercial	ASJP.
[Ps 12]	Al-Aseel Journal for Economic and Management Research	ASJP.
[Ps 13]	Journal of Economic and Management Sciences	ASJP.
[Ps 14]	Journal of advanced economic research	ASJP.
[Ps 15]	Thunderbird International Business Review	Wiley.
[Ps 16]	PhD Thesis	Google Scholar (dspace.univ-djelfa.dz).
[Ps 17]	PhD Thesis	Google Scholar (dspace.univ-setif.dz).
[Ps 18]	PhD Thesis	Google Scholar (dspace.univ-biskra.dz).
[Ps 19]	International Journal of Economics and Business Administration	Google Scholar (um.edu.mt).
[Ps 20]	Journal of Competitiveness	Google Scholar (UTB.CZ).
[Ps 21]	Horizons Scientific Journal	ASJP.
[Ps 22]	International Journal of Corporate Social Responsibility	Springer.
[Ps 23]	Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality "JAAUTH"	e-Marefa.
[Ps 24]	Finance & Markets Review	ASJP.
[Ps 25]	Journal of Business Administration and Economic Studies	ASJP.
[Ps 26]	International Journal of Corporate Social Responsibility	Springer.

[Ps 27]	Sustainability Journal	Google Scholar (MDPI.com).
[Ps 28]	Journal of Administrative and Financial Sciences	ASJP.
[Ps 29]	Energy Reports Journal	ScienceDirect.
[Ps 30]	Heliyon Journal	ScienceDirect.
[Ps 31]	International Journal of social science and Humanities research	www.researchpublish.com.
[Ps 32]	Sustainability Journal	Google Scholar (MDPI.com).
[Ps 33]	Production Journal	Google Scholar (SCIELO.br).
[Ps 34]	Journal of Cleaner Production	ScienceDirect.
[Ps 35]	Sustainability Journal	Google Scholar (MDPI.com).
[Ps 36]	Journal of Financial and Business Research	Google Scholar (ekb.eg).

المصدر: إعداد الباحث.

بعد عرض المجلات والأطروحات المستعملة في الحصول على الدراسات السابقة وترتيبها تم تقسيما حسب نوعية الدراسة وعدد المؤلفين المشاركين في كل دراسة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (08): ملخص عدد المؤلفين حسب نوع المقال

Article type	Total articles	Author count per article:			
		One author	Two coauthors	Three coauthors	Four or more coauthors
Empirical	24	06	08	08	02
Descriptive	02	-	-	01	01
Instructional resource	0	-	-	-	-
Case study	10	03	05	01	01
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>09</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>04</b>
<b>Percentage of total</b>	<b>100%</b>	<b>25%</b>	<b>36.11%</b>	<b>27.77%</b>	<b>11.11%</b>

المصدر: إعداد الباحث.

يوضح هذا الجدول عدد المؤلفين حسب نوع المقال، إذ نجد أن هناك 36 دراسة سابقة منها دراسات تجريبية ووصفية ودراسة حالة، فالدراسات التجريبية والتي تم فيها استخدام الاستبيان هي 24 دراسة منها 06 دراسات تحمل مؤلف واحد و 08 دراسات مؤلفين و 08 دراسات 03 مؤلفين ودراستين فيها 04 مؤلفين أو أكثر، أما الدراسات الوصفية فهناك دراستين، واحدة تحمل 03 مؤلفين وواحدة تحمل 04 مؤلفين أو أكثر، أما دراسة حالة فنجد أن هناك 10 دراسات منها 03 دراسات تحمل مؤلف واحد و 05 دراسات تحمل 02 مؤلفين ودراسة تحمل 03 مؤلفين ودراسة تحمل 04 مؤلفين أو أكثر.

بعد تصنيف الدراسات السابقة حسب نوعية المقال وعدد المؤلفين المشاركين، يوضح الجدول التالي تصنيف المقالات وعددها حسب نوعية الدراسة التي قام بها المؤلفون مع ترتيبها حسب السنوات التي نشرت فيها، إضافة إلى النسب المئوية الخاصة بكل فئة من الدراسات، حيث يلاحظ من الجدول أن الدراسات التجريبية بلغت في مجملها ما نسبته 66.66%، أما الدراسات غير التجريبية بلغت 33.33%:

الجدول رقم (09): المنشورات حسب نوع المقال

Year	Total articles	Empirical articles		Nonempirical articles	
		#	%	#	%
2011	01	00	0%	01	100%
2012	01	01	100%	00	0%
2014	02	01	50%	01	50%
2015	03	02	66.66%	01	33.33%
2016	02	02	100%	00	0%
2017	01	01	100%	00	0%
2018	04	01	25%	03	75%
2019	02	01	50%	01	50%
2020	03	03	100%	00	0%
2021	06	04	66.66%	02	33.33%
2022	08	05	62.5%	03	37.5%
2023	03	03	100%	00	0%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>24</b>	<b>66.66%</b>	<b>12</b>	<b>33.33%</b>

المصدر: إعداد الباحث.

بعد عرض المنشورات حسب نوع المقال تم تصنيف الدراسات السابقة وإعطاء نظرة شاملة وذلك بذكر عنوان الدراسة، تصنيف الدراسة وإلى أي مجال تنتمي إليه إضافة إلى أسماء المؤلفين وسنة النشر مع ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث، يوضح الجدول التالي ذلك:

الجدول رقم (10): نظرة عامة على المقالات وتصنيفها

Identifier	Reference	Type*	Topic
[Ps 01]	Du et al. (2011)	D	Corporate social responsibility and competitive advantage.
[Ps 02]	Ljubojevic et al. (2012)	E	Social Responsibility and Competitive Advantage.
[Ps 03]	مقدم (2014)	E	تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية.
[Ps 04]	القربوتي وآخرون. (2014)	CS	دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.
[Ps 05]	Jayaseelan and Mazumder (2015)	E	The role of business ethics and social responsibility in achieving competitive advantage and ensuring sustainable business.
[Ps 06]	كمال يحيى و الشربيني (2015)	CS	المسؤولية الاجتماعية كميزة تنافسية في شركات الطيران المصرية.
[Ps 07]	Radaideh and Azam (2015)	E	The application of social responsibility in Jordanian banks and its impact on the competitive.
[Ps 08]	العمرى و زرقون (2016)	E	دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.
[Ps 09]	قرفي (2016)	E	دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة.
[Ps 10]	صابون (2017)	E	الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية.

[Ps 11]	الضمور و مقراش (2018)	CS	أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية.
[Ps 12]	حميدي و رماس (2018)	CS	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحسين الميزة التنافسية.
[Ps 13]	شرفي (2018)	CS	دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.
[Ps 14]	ضو (2018)	E	المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات البنكية.
[Ps 15]	Nyuur et al. (2019b)	E	Corporate social responsibility and competitive advantage.
[Ps 16]	شقراني (2019)	CS	المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال.
[Ps 17]	حامدي (2020)	E	دور إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية "
[Ps 18]	نويجي (2020)	E	دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.
[Ps 19]	Ashour et al. (2020)	E	Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage.
[Ps 20]	Marakova et al. (2021)	E	Corporate Social Responsibility As a Source of Competitive Advantage.
[Ps 21]	عزّي و سالمى (2021)	CS	دور المسؤولية الاجتماعية في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة.
[Ps 22]	Alam and Islam (2021)	E	Examining the role of environmental corporate social responsibility in building green corporate image and green competitive advantage.
[Ps 23]	El-Deen and Ali (2021)	E	The impact of Strategic Leadership Styles on Financial Business Performance and Sustainable Competitive Advantage.
[Ps 24]	هنى (2021)	CS	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأثرها على الأداء.
[Ps 25]	حمایدي و بكوش (2021)	E	تبنى المسؤولية الاجتماعية في البنوك الجزائرية.
[Ps 26]	Ataniyazova et al. (2022)	E	New corporate social responsibility brand evaluation in a developing country.
[Ps 27]	Quezado et al. (2022)	E	The Influence of Corporate Social Responsibility and Business Ethics on Brand Fidelity.
[Ps 28]	حاقة وآخرون. (2022)	CS	دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.
[Ps 29]	Cader et al. (2022)	E	Corporate social responsibility as a significant factor of competitive advantage.
[Ps 30]	Sanusi and Johl (2022)	E	Sustainable internal corporate social responsibility and solving the puzzles of performance sustainability among medium size manufacturing companies.
[Ps 31]	John and Omwenga (2022)	CS	Corporate social responsibility and competitive advantage.
[Ps 32]	Mostepaniuk et al. (2022)	D	Managing a Relationship between Corporate Social Responsibility and Sustainability.
[Ps 33]	Melo et al. (2022)	E	Corporate social responsibility and competitiveness.

[Ps 34]	Sarwar et al. (2023)	E	Achieving business competitiveness through corporate social responsibility and dynamic capabilities.
[Ps 35]	Fatma and Khan (2023)	E	Corporate Social Responsibility and Brand Advocacy among Consumers.
[Ps 36]	عادل مصطفى وآخرون. (2023)	E	تأثير البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية.

(\*) E: Empirical, D: Descriptive, CS: Case study.

المصدر: إعداد الباحث.

المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

Shuli Du & C. B Bhattacharya and Sankar Sen (2011)	الدراسة رقم 01
Corporate social responsibility and competitive advantage: Overcoming the trust barrier	
Previous Study N°01 – Management Science Journal (JSTOR)	

اعتمدت هذه الدراسة على أدبيات المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) التكميلية في الإستراتيجية والتسويق لتوفير نظرة معمقة على فعالية المسؤولية الاجتماعية للشركات كسلاح تنافسي للمنافسة ضد القائد في السوق. من خلال التحقيق في مبادرة المسؤولية الاجتماعية للشركات في العالم الحقيقي تم إظهار أن المنافس يمكنه جني عوائد تجارية ممتازة بين المستهلكين الذين شاركوا في مبادرة المسؤولية الاجتماعية للشركات مقارنة بأولئك الذين كانوا على دراية بالمبادرة فقط. على وجه التحديد، أظهر المستهلكون المشاركون التغييرات المطلوبة في المواقف والسلوك لصالح المنافس بغض النظر عن ثقتهم العاطفية في القائد، بينما تصبح ردود أفعال المستهلكين الواعية أقل تفضيلاً مع زيادة ثقتهم العاطفية في القائد. علاوة على ذلك، فإن المشاركة على عكس مجرد الوعي تحول طبيعة العلاقة بين المستهلك والمنافس من علاقة تبادلية إلى علاقة جماعية قائمة على الثقة (Du et al., 2011).

Čedomir Ljubojevic & Gordana Ljubojevic and Nna Maksimovic (2012)	الدراسة رقم 02
Social Responsibility and Competitive Advantage of the Companies in Serbia	
Previous Study N°02 – Journal of Competitiveness (Google Scholar / IDEAS.REPEC.org)	

تناول الباحثون في هذه الدراسة ظاهرة المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية. تمثل المسؤولية الاجتماعية للشركات توجه الشركة نحو تحسين رفاهية المجتمع من ناحية، والفوائد الاستراتيجية للشركة من ناحية أخرى. انعكس هدف الدراسة من خلال فهم تطبيق مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للشركات كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة مع التركيز بشكل خاص على الشركات الناشطة في جمهورية صربيا. بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع والبحوث السابقة، تم إجراء بحث مباشر باستخدام الدراسات الاستقصائية. تجلى

سبب الاختيار لشركات الخدمات المالية في الحقيقة أنه يجب عليهم خلق مستويات عالية من الثقة ومطلوب منهم تطبيق استراتيجيات استباقية بأنفسهم، وهم ينتمون في الغالب إلى الشركات الكبيرة. كل خاصية لها تأثير إيجابي على تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات في الشركة، لا سيما في ضوء طابعها الاستراتيجي. تم استخدام المسح و استبيان الشركة مع 13 سؤالاً لمديري شركات الخدمات المالية في جمهورية صربيا حيث تضمنت العينة 33 مصرفاً مالياً و 22 شركة تأمين. تم تصميم الاستبيان لاستكشاف تصورات المديرين المسؤولين عن تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. هدف المسح الذي تم إجراؤه إلى تقييم العلاقة بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات الاستراتيجية في الشركات المالية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. تنعكس المتطلبات الرئيسية في الأنشطة المطبق عليها لتحديد أنواع أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات وتحديد عوامل التحفيز، تحديد الأنشطة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات الاستراتيجية والفوائد المتصورة للميزة التنافسية المستدامة. يجب أن تساعد الإجابات على هذه الأسئلة في إيجاد الاستراتيجيات المثلى للمسؤولية الاجتماعية للشركات والتي تسمح للشركة ببناء ميزة تنافسية مستدامة. قدر ما يتعلق الأمر بالآثار العملية قد تكون نتائج واستنتاجات الدراسة مفيدة لتبرير تنفيذ أقوى وأفضل تخطيط للمسؤولية الاجتماعية في الشركة. مثلت نتائج الدراسة التي تم الحصول عليها في بلد يمر بمرحلة انتقالية متأخرة مقارنة بالاقتصادات الاشتراكية السابقة مساهمة خاصة، أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن المديرين اختاروا ثقافة الشركة وقيمها كسبب رئيسي لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركة وقد يجد البحث المستقبلي الاستنتاج الذي بموجبه يمنح المديرين احترام اللوائح ميزة طفيفة على سمعة الشركة والمكانة ومجال تنمية القيادة أمراً مثيراً للاهتمام. ربما يتحدث هذا عن الحاجة إلى مزيد من التعليم للقادة من حيث توضيح أهمية دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تعزيز سمعة الشركة التي على هذا النحو مصدراً مهماً للميزة التنافسية (Ljubojevic et al., 2012).

الدراسة رقم 03	مقدم وهيبية (2014)
تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية "دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"	
Previous Study N°03 – PhD Thesis (Google Scholar / dspace.univ-oran2.dz)	

كان الهدف من الدراسة هو التعرف على واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الواقعة في بعض ولايات الغرب الجزائري وذلك في إطار معالجة إشكالية مهمة تتمحور حول تقييم مدى ممارسات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لبرامج المسؤولية الاجتماعية حيث تم عرض الجانب النظري للمسؤولية الاجتماعية مع مراعات المؤسسات للانفعالات الاجتماعية والبيئية عند أداء أنشطتها الاقتصادية وعلاقتها مع أصحاب المصالح، لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من فرضيات الدراسة تم توزيع (200) إستبانة على 200 مؤسسة بشكل

عشوائي بالأسلوب المباشر باليد، وبعد جمع البيانات تم استرداد (140) إستبانة من أصل (200) بنسبة استرجاع بلغت 70% وبعد مراجعتها تم استبعاد (30) إستبانة بسبب عدم صلاحيتها للتحليل وعليه فقد كان عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (110) وبالتالي عينة الدراسة تتكون من (110) مؤسسة اقتصادية موزعة على (07) ولايات في الغرب الجزائري تمثلت في مستغانم، وهران، تيارت، سيدي بلعباس، تلمسان، غليزان، معسكر. بينت نتائج الدراسة غياب رؤية واضحة تجاه المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، وأن هذه المؤسسات تمارس مسؤولياتها الاجتماعية بشكل متوسط حيث كانت ممارساتها جيدة تجاه كل من المساهمين، المستهلكين، في حين تمارس بشكل متوسط مسؤولياتها البيئية ومسؤولياتها تجاه العاملين، الموردين ولا تمارس مسؤولياتها تجاه المجتمع. كما أشارت الدراسة إلى غياب تأثير لمتغيرات العمر، الحجم، الملكية وطبيعة النشاط على ممارسة المؤسسات عينة الدراسة لمسؤولياتها الاجتماعية (مقدم، 2014).

الدراسة رقم 04	موسى قاسم القربوتي & رياض عبد الله الخوالدة & مازن كمال قطيشات & محمد فالح الخنيطي ومحمد عطوة المعايطه (2014)
دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة زين للاتصالات الخلوية	
Previous Study N°04 – Administrative Sciences Studies Journal (Dar Almandumah)	

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية بمختلف الأبعاد (الاهتمام بالعمال، العملاء، حل المشاكل الاجتماعية، البيئة، المنافسة، المساهمة في التنمية) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية، تحورت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: ما دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردني؟ تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في مختلف الإدارات في مركز شركة زين للاتصالات كما تكون من جميع الأفراد العاملين في مركز هذه الشركة في سنة 2012، أما نوع عينة الدراسة فقد كانت عينة عشوائية بسيطة تكونت من فئة المديرين والعاملين في جميع المستويات الإدارية، أما بالنسبة لنموذج الدراسة فقد احتوى المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) على الأبعاد (الاهتمام بالعمال، الاهتمام والتركيز على العملاء، خدمة المجتمع وحل المشكلات الاجتماعية، الاهتمام بالبيئة، المنافسة الشريفة، المساهمة بالخطط التنموية الحكومية)، أما المتغير التابع (الميزة التنافسية) فتمثلت أبعاده في (الأسعار التنافسية، السرعة في تقديم الخدمة، التفوق على المنافسين، تحسين الجودة). تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان على (175) من مدراء وعمال وتم إسترجاع (151) استبيان صالح للدراسة، وبعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واختبار صحة الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود دور للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية ويبرز هذا الدور من خلال التزام الشركة المستمر

بالممارسات الأخلاقية والمساهمة في القضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للعاملين والمجتمع ككل، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بالتركيز والاهتمام لكل من (العمل، حل المشكلات الاجتماعية، العمال، البيئة، المنافسة الشريفة والمساهمة في دعم الخطط التنموية) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية (القريوتي وآخرون، 2014).

David Jayaseelan & Latha Krishnadas Mazumder (2015)	الدراسة رقم 05
The role of business ethics and social responsibility in achieving competitive advantage and ensuring sustainable business (An empirical study on industrial companies in UAE)	
Previous Study N°05 – The Business and Management Review (Google Scholar / Cberuk.com)	

كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على دور أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال استطلاع آراء الباحثين للمديرين العاملين في الإدارة العليا في الشركات الصناعية المتواجدة في دولة الإمارات، حاولت الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية: هل هناك أي تأثير لأخلاقيات العمل (الاستقلالية والموضوعية والنزاهة والاستقامة والإنصاف والشفافية) في تحقيق الميزة التنافسية (خفض التكلفة والابتكار والتجديد) في الشركات؟ هل هناك تأثير للمسؤولية الاجتماعية (المسؤولية تجاه البيئة، المسؤولية تجاه العملاء، المسؤولية تجاه المجتمع المحلي) لتحقيق الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الابتكار والتجديد) في الشركات؟ تم استخدام عينة مكونة من 65 مديرا يعملون في الإدارة العليا للشركات الصناعية. توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل (الاستقلال والموضوعية والصدق والنزاهة والحيادية والشفافية) لتحقيق ميزة تنافسية (تكلفة أقل وابتكار وتجديد) في الشركات الصناعية. وأظهرت نتائج الدراسة أيضا وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية (المسؤولية تجاه البيئة، المسؤولية تجاه المستهلكين، المسؤولية تجاه المجتمع) لتحقيق الميزة التنافسية (تكلفة أقل، الابتكار والتجديد) في الشركات الصناعية، وأوصت الدراسة بتطوير الأعمال التجارية وتعزيزها، ضرورة قيام الشركات بتحديد السياسات الأخلاقية وتوزيعها عبر الشركة، وتدريب الموظفين لتعزيز قدرتهم على التعامل مع المشكلات الأخلاقية الصعبة (Jayaseelan & Mazumder, 2015).

نهاد محمد كمال يحي & محمد زيدان الشربيني (2015)	الدراسة رقم 06
المسؤولية الاجتماعية كميزة تنافسية في شركات الطيران المصرية "دراسة حالة شركة مصر للطيران"	
Previous Study N°06 – Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality "JAAUTH" (e-Marefa)	

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر المسؤولية الاجتماعية (تجاه المجتمع، البيئة، المساهمين، الموردين، الموظفين، العملاء) في شركات الطيران في إكسابها مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة حدة المنافسة مع الشركات المماثلة لها في نفس النشاط، كما هدفت الدراسة أيضا إلى التعرف على الطرق والوسائل التي تمكن شركات الطيران الحصول على النصيب السوقي الأعلى في سوق النقل الجوي. تم تصميم استبيان تكون من ثلاث أجزاء رئيسية، الجزء الأول يتكون من العبارات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية في شركة مصر للطيران وممارساتها المختلفة تجاه (العاملين، المجتمع، البيئة، العملاء، المساهمين والموردين)، أما الجزء الثاني تم توجيهه عدة أسئلة للعاملين بالشركة للتعرف على تأثير المسؤولية الاجتماعية في خلق مزايا تنافسية لها من خلال التعرف على عناصر (الجودة، المرونة، التكلفة، التسليم)، أما الجزء الثالث فتضمن البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة. تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة في توزيع الاستبيانات بحيث كان لكل فرد من أفراد المجتمع فرصة لأن يكون ممثلا في عينة البحث. تم توزيع 160 استمارة منها 150 كانت صالحة للمعالجة وتم تحليلها إحصائيا ووزعت على العاملين بمختلف المستويات الإدارية بالشركة، تم استخدام برنامج SPSS في معالجة مختلف الإحصائيات. وتم التوصل إلى توافق رسالة ورؤية مصر للطيران مع قيم المجتمع ومساهمة الشركة في تشغيل الشباب وحل مشكلة البطالة وتوفير المساعدات والاشتراك في المشروعات الخيرية والتنمية تبني مثل الطيران مواصفات الإيزو 10002 لمواجهة رغبات العملاء وحل مشاكلهم وتقديم الخدمات بجودة عالية ووقت أقل وبناء علاقات طيبة مع العملاء وهناك لوائح معلنة توضح العلاقة بين الشركة والعملاء استخدام مصر للطيران وسائل حديثة للتخلص من الملوثات والانبعاثات وعوادم الطائرات ويوجد بالشركة إدارة متخصصة لإدارة الكوارث والأزمات وتتبع الشركة مواصفات الأيزو للحفاظ على البيئة والتعامل مع العديد من الموردين وتدعوهم للمشاركة في الاحتفالات الرسمية الخاصة بالشركة وأخذ آرائهم في السياسات والخطط المتعلقة بالأنشطة ونظم التشغيل والخدمات التي تقدمها، تهتم أيضا الشركة بزيادة المبيعات وتعظيم الأرباح للمساهمين وبالتالي يوجد إقبال كبير من المساهمين للاستثمار برأسمال الشركة، كما تهتم الشركة بتنمية قدرات الموظفين وتدريبهم وتعمل على توفير الرعاية الصحية الكاملة بأرقى المستشفيات وتقدم نظم مشجعة فيما يخص المكافآت والحوافز. كما بينت نتائج الدراسة أيضا ترتيب عناصر الميزة التنافسية فكان عنصر المرونة أولا ثم التسليم ثم الجودة وأخيرا التكلفة، أيضا بينت النتائج ترتيب عناصر المسؤولية الاجتماعية فأولا العاملون ثم المجتمع، الموردون، العملاء، البيئة، المجتمع، العاملون، العملاء، المساهمون، الموردون) والمزايا التنافسية التي تمثلت في (عنصر التكلفة، عنصر التسليم، عنصر الجودة، عنصر المرونة) بحيث كانت قيمة الارتباط بينهما 0.89، كما أوصت الدراسة بضرورة تحسين العلاقة مع العملاء بغية الحفاظ عليهم كدائمين للشركة ومصدر ربح لها مع توفير برامج التدريب والتأهيل لرأس المال البشري، الاهتمام بالأمور المتعلقة بالبيئة والحفاظ عليها ومواكبة التطورات

التكنولوجية الحديثة والبحث عن مزايا تنافسية جديدة مع تنمية العائد على رأس المال والاهتمام بالمساهمين (كمال يحيى & الشربيني، 2015).

Morad Khaled Radaideh & Anwar Nahar Al Azam (2015)	الدراسة رقم 07
The application of social responsibility in Jordanian banks and its impact on the competitive feature from the point of view of banks' employees	
Previous Study N°07 – Arab Economic and Business Journal (ScienceDirect)	

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في البنوك الأردنية وأثرها على الميزة التنافسية، إضافة إلى التعرف على أهم الركائز التي تستند عليها البنوك الأردنية من أجل نجاح تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية بما يحقق أهدافها وبما يخدم مصلحة الأطراف ذات العلاقة معها، حيث تضمنت الدراسة طرح العديد من التساؤلات تمثلت في ما هو واقع الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في البنوك الأردنية بحسب كل من أبعادها المتمثلة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه كل من المجتمع، البيئة، المراجعين، الموظفين، المساهمين، الحكومة، الموردين، المنافسين، وتجاه الأقليات وذوى الاحتياجات الخاصة؟ ما هو واقع الاهتمام بالميزة التنافسية للبنوك الأردنية بحسب كل بعد من أبعادها المتمثلة بالتكلفة والمرونة والجودة والتسليم؟ هل توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية للبنوك الأردنية وبين الميزة التنافسية لها؟ ولغرض الإجابة على الإشكالية والتحقق من صحة الفرضيات طور الباحثان استبانة اعتمدا فيها نموذج ليكرت الخماسي وتكونت من عدة فقرات وزعت على 03 أجزاء حيث تضمن الجزء الأول المعلومات الديمغرافية للعينة، أما الجزء الثاني احتوى على 45 فقرة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها، أما الجزء الثالث احتوى على 16 فقرة خاصة بالميزة التنافسية بمختلف أبعادها. تمثل مجتمع الدراسة في 14 بنك مدرج في سوق عمان المالي وبجميع العاملين في البنوك الأردنية ممن يمارسون أعمالا تمكنهم من الحكم أو تقييم مجال التطبيق للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة وبالتالي تم التركيز على المدراء للمديريات أو الفروع وعلى مساعديهم وعلى رؤساء الأقسام وعلى الموظفين المعنيين بالعلاقات العامة أو خدمة العملاء، كما تم اختيار العينة الإحصائية بشكل عشوائي من بين الموظفين المعنيين في مواقع العمل المختلفة للإدارات العامة والفروع العاملة في محافظة العاصمة عمان وبعدد لا يقل عن عشر استبانات لكل بنك إذا تم التركيز على مواقع العمل الكبيرة حيث أن عدد الاستبانات الموزعة تتجاوز 170 استبانة وصل منها للباحث 152 استبانة، تم قبول 141 استبانة لأغراض التحليل وبالنسبة إجمالية بلغت 82% تقريبا من عدد الاستبانات الموزعة وهي نسبة ممثلة إحصائيا. بينت النتائج المتوصل إليها وجود اهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية للبنوك لدى أفراد عينة الدراسة مع وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية وبين الميزة التنافسية بالمديريات والفروع محل الدراسة (Radaideh & Azam, 2015).

الدراسة رقم 08	العمري جميلة & زرقون محمد (2016)
دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة وكالات شركات التأمين في ولاية ورقلة"	
Previous Study N°08 – Journal of the performance of Algerian enterprises (ASJP)	

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية (العملاء، البيئة، المجتمع) في تحقيق الميزة التنافسية لبعض وكالات التأمين في ولاية ورقلة. تكون مجتمع الدراسة من 24 شركة للتأمين في الجزائر، أما عينة الدراسة فتمثلت في 05 وكالات من شركات التأمين والمتمثلة في الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين (CIAR)، الشركة الجزائرية للتأمينات (2A)، الشركة الوطنية للتأمين (SAA)، الشركة الجزائرية للتأمين الشامل (CAAT)، الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR). ومن أجل التحقق من ذلك قام الباحثان بتوزيع 60 استبيان على عمال وكالات التأمين وتم استرجاع 50 استمارة قابلة للمعالجة ونسبة استجابة 83.33% حيث شملت استمارة الاستبيان (36) عبارة وتكونت من 03 أجزاء خاصة بالمعلومات العامة، الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية وجزء خاص بالميزة التنافسية، وتم معالجتها باستخدام برنامج (SPSS). بينت نتائج الدراسة أن هناك مسؤولية اجتماعية تجاه العملاء بدرجة جيدة وبدرجة متوسطة تجاه المجتمع وبدرجة ضعيفة تجاه البيئة وهذا يعود لأن الشركات محل الدراسة تنتمي إلى قطاع الخدمات وتعمل على كسب أكبر فئمة من الزبائن مقارنة بالمنافسين الآخرين في عالم يتميز بشدة المنافسة وتغير البيئة باستمرار، وكل هذا في ظل خدمة أفراد المجتمع، كما أن الشركة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية بدرجة عالية، ويظهر هذا من خلال الاهتمام الكبير بتوفير احتياجات ورغبات أفراد المجتمع، وتحقيق صورة ذهنية جيدة من أجل الحصول على مكانة مرموقة في السوق حاضرا ومستقبلا مما يعزز من مركزها التنافسي (العمري & زرقون، 2016).

الدراسة رقم 09	قرني شافية (2016)
دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة "دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية"	
Previous Study N°09 – PhD Thesis (Google Scholar / dspace.univ-setif.dz)	

تمثل هدف الدراسة في توضيح دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة، أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (06) مؤسسات تنشط في قطاع المشروبات خلال الفترة الزمنية (2009-2013) وهي (Mami)، (Sarmouk)، (Hamoud)، (Ramy)، (Pepsi)، (Rouiba) حيث تعتبر كقطاع ذو أهمية يندرج ضمن الصناعات الغذائية، تم صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل التالي ما هو دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ترقية الميزة التنافسية لدى مؤسسات المشروبات الغازية والعصائر الجزائرية؟ وللحصول على البيانات

اللازمة تم استخدام كل من عنصر المقابلة وتجميع وتحليل القوائم المالية للحصول على البيانات اللازمة والمرتبطة أساساً بمتغيرات الدراسة والميزة التنافسية كمتغير أساسي ممثل بمؤشراتها وهي (الجودة، الإبداع، الكفاءة، الإستجابة لحاجات العميل) والمسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل ممثل بمجالات قياس المسؤولية الاجتماعية (العمال، العملاء، المجتمع والبيئة)، تم الاعتماد على أساليب إحصائية ورياضية نذكر منها التحليل التطويقي للبيانات، تحليل التباين ذو المعيار الواحد لتحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، والانحدار وكاي مربع في دراسة الأثر والعلاقة لان الدراسة انتهجت الطريقة القياسية، بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على مؤشرات الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، حيث أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في عينة الدراسة لا يزال ضعيفا وإن وجدت بعض الممارسات فقد جاءت من باب الحد القانوني المفروض من قبل الدولة وليس كخيار إستراتيجي واضح المعالم والأهداف (قرني، 2016).

الدراسة رقم 10	صابون خليل جمعه عثمان (2017)
الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية "دراسة على عينة من الشركات السودانية"	
Previous Study N°10 – PhD Thesis (Google Scholar / repository.sustech.edu)	

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية للشركات، والتعرف على مدى تأثير السمعة ورضا العاملين كمتغيرين وسيطين في هذه العلاقة، تحورت إشكالية الدراسة في طرح عديد التساؤلات تم ذكرها كما يلي: ما هي العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالشركات؟ ما هي العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية ورضا العاملين بالشركات؟ هل توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة الشركة؟ هل توجد علاقة بين سمعة الشركة والميزة التنافسية؟ ما هي العلاقة بين رضا العاملين والميزة التنافسية؟ هل تتوسط سمعة الشركة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية؟ هل يتوسط رضا العاملين العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالشركة؟ وقد تم الاستعانة في هذه الدراسة على نظرية أصحاب المصالح في بناء النموذج والذي تكون من 03 متغيرات (المتغير التابع والمستقل والمتغير الوسيط) فبالنسبة للمتغير المستقل وهو المسؤولية الاجتماعية فاحتوى على المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والمسؤولية الاجتماعية التفاعلية، أما المتغيرات الوسيطة فتمثلت في رضا العاملين وسمعة الشركة في حين أن المتغير التابع في الميزة التنافسية ممثلة بكل من التميز، الاستجابة والإبداع. تمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية، الخدمية والتجارية العاملة بولاية الخرطوم. تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من 30 شركة وقد تم توزيع الاستبيان عليها حيث تم توزيع الاستبانة على الشركات العاملة بواقع استبانة لكل شركة، بحيث تم توزيع (354) استبانة وتم إسترجاع (251) بنسبة بلغت 70 % وبعد الفحص تم قبول 161 استبانة صالحة للتحليل، تم

الاستعانة ببرنامج (SPSS) لتحليل البيانات وتم استخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية لاختبار فرضيات الدراسة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية لا تؤثر على كل أبعاد الميزة التنافسية مع وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والاستجابة الخارجية وأن مشاركة العاملين تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، كما أن سمعة الشركة ورضا العاملين يتوسطان جزئياً العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. أوصت الدراسة بضرورة العمل على الإستجابة الداخلية السريعة للمتغيرات التكنولوجية والتنظيمية وغيرها من المتغيرات التي تطرأ داخل الشركات لمواكبة التطور في تقديم الخدمات والمنتجات والتركيز على المسؤولية الاستباقية للمحافظة على مستوى عالي من الميزة التنافسية (صابون، 2017).

الدراسة رقم 11	الضمور فيروز مصلح & مقراش فوزية (2018)
أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية "دراسة حالة شركة صناعة الأدوية صيدال - الجزائر"	
Previous Study N°11 -- Journal of Economic Sciences, Management and Commercial (ASJP)	

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على القدرة التنافسية، حيث تم تقسيم المسؤولية الاجتماعية إلى الالتزام بالمسؤولية الاقتصادية، الالتزام بالمسؤولية القانونية، الالتزام بالمسؤولية الأخلاقية والالتزام بالمسؤولية الخيرية. تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: ما هو أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة صناعة الأدوية "صيدال". تمثلت مكونات المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية تجاه المجتمع، المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية) أما الميزة التنافسية تمثلت في (التكلفة الأقل، الجودة، السمعة، الإبداع، المرونة) حيث تم اختيار نموذج الدراسة حسب مكونات كل من المتغير التابع والمتغير المستقل حسب الأبعاد التي تم ذكرها سابقاً. قصد دراسة أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة صناعة الأدوية صيدال، تم اختيار مستخدمي أدوية هذه الشركة كمجتمع للدراسة لأن وجهة نظر المستهلك تعتبر المرآة العاكسة لتطبيق هذا المفهوم من الشركة تم توزيع استبيان على عينة ملائمة حجمها 155 إذا تم تطوير هذا الاستبيان بالاستعانة بالدراسات السابقة في نفس المجال والموضوع فقد تم استرداد 145 استمارة منها 139 كان صالحاً لإجراء عملية التحليل وتم إلغاء 06 استمارات بسبب عدم الإجابة على جميع بنود الاستبيان من طرف المستقيين. توصلت نتائج الدراسة إلى أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يؤثر إيجابياً على الميزة التنافسية في حين أن الالتزام بالمسؤولية الاقتصادية لا يؤثر على الميزة التنافسية، الالتزام بالمسؤولية القانونية والأخلاقية يؤثر بالإيجاب على الميزة التنافسية عكس الالتزام بالمسؤولية الخيرية. بشكل عام توصلت نتائج الدراسة إلى أن للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية أثر إيجابي

على الميزة التنافسية ويرجع هذا الأثر إلى تأثير الالتزام بالمسؤولية القانونية والالتزام بالمسؤولية الأخلاقية على الميزة التنافسية (الضمور & مقراش، 2018).

الدراسة رقم 12	حميدي زقاي & رماس محمد الأمين (2018)
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحسين الميزة التنافسية "دراسة حالة مؤسسة الإسمنت سعيدة"	
Previous Study N°12 -- Al-Aseel Journal for Economic and Management Research (ASJP)	

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في تحسين الميزة التنافسية، أجريت هذه الدراسة على مؤسسة الإسمنت بولاية سعيدة. لغرض معالجة إشكالية الدراسة والتي تمثلت في التساؤل التالي: ما هو أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الإسمنت بولاية سعيدة تم توزيع استبيان على عينة تكونت من 60 موظف داخل المؤسسة المعنية مع صياغة نموذج الدراسة بالمتغير المستقل وتضمن (المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة) والمتغير التابع المتعلق بالميزة التنافسية ممثلا بكل من (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز، استراتيجية التركيز)، تم بناء أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان على أساس سلم ليكرت الخماسي المتدرج، تم توزيع الاستمارات على جميع موظفي المؤسسة في مكان عملهم مع شرح الهدف من هذه الدراسة. بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية لمؤسسة الإسمنت، توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات تمثلت في أن اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع حسب عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.76 وأيضا بمتوسط حسابي مرتفع قدر بـ 3.77 فيما يخص اهتمام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء، فيما تعلق بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وتجاه البيئة كانت بمتوسط حسابي مرتفع قدر بـ 3.43 و 3.01 على التوالي، في حين بلغ المحور الكلي لاستراتيجيات الميزة التنافسية 3.16 حيث احتلت استراتيجية القيادة بالتكلفة المرتبة الأولى حسب عينة الدراسة بموافقة متوسطة بلغت 3.28 (حميدي & رماس، 2018).

الدراسة رقم 13	شرفي منصف (2018)
دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال "دراسة حالة سوناطراك"	
Previous Study N°13 – Journal of Economic and Management Sciences (ASJP)	

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تبني منظمات الأعمال الجزائرية ممثلة في مؤسسة سوناطراك لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والتعرف على أثر تبني هذا المفهوم على الميزة التنافسية، تحورت إشكالية الدراسة في هل يمكن اعتبار

المسؤولية الاجتماعية ميزة تنافسية للمؤسسة تساهم في خلق قيمة لها أم مجرد أعباء جديدة تضاف إلى باقي التزاماتها؟ وللإجابة على المشكل المطروح ومعالجة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الأرقام والبيانات المنشورة من طرف مؤسسة سوناطراك. من خلال نتائج الدراسة المتحصل عليها تبين أن مؤسسة سوناطراك تساهم في التنمية المحلية وذلك عن طريق دعم الأنشطة الثقافية والرياضية بشكل متوسط حيث حققت المؤسسة بعض الأنشطة في مجال المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال تنفيذ برنامج يتكون من تسع مجالات وهي التكوين المهني، التعليم وحمو الأمية، الزراعة والدعم الفلاحي، فك العزلة، الصحة، المياه والبيئة، الصناعات التقليدية، الرياضة والثقافة (شرفي، 2018).

الدراسة رقم 14	ضو نصر (2018)
المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات البنكية بولاية الوادي	
Previous Study N°14 – Journal of advanced economic research (ASJP)	

كان الهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العامة في ولاية الوادي، تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: هل يؤدي تطبيق المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات البنكية؟ للإجابة على مشكلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم تصميم إستبانة تكونت من (47) فقرة وتم توزيعها على (30) فرد يمثلون الموظفين، رؤساء المصالح، المدراء، تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والاستعانة بالانحدار الخطي المتعدد والبسيط لتحقيق أهداف الدراسة، بينت نتائج الدراسة أن تبني المؤسسات البنكية العاملة في ولاية الوادي للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (البيئة، المجتمع، العملاء، العاملين) لها تأثير على تحقيق الميزة التنافسية ماعدا المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء لا يوجد لها تأثير ذو دلالة إحصائية (ضو، 2018).

الدراسة رقم 15	Richard B Nyuur & Daniel F. Ofori and Ms Millicent Amponsah (2019)
Corporate social responsibility and competitive advantage: A developing country perspective	
Previous Study N°15 -- Thunderbird International Business Review (Wiley)	

الغرض من هذه الدراسة هو فحص الدور الوسيط لتوجيه التصدير، واستراتيجية الشركة وهيكلها وحجم الشركة في الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية، حيث اجتذبت المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) اهتمامات بحثية أوسع على مدى العقود الأخيرة. في حين أن بعض الدراسات قد درست تأثير أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية للشركات (CA)، فإن النتائج حتى الآن لا تزال متناقضة. علاوة على ذلك، لم يتم فحص دور توجيه التصدير واستراتيجية الشركة وهيكلها في الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية للشركات

والميزة التنافسية بشكل صريح. تم استخدام نهج الطريقة المختلطة لجمع البيانات هذه الدراسة، وشمل ذلك جمع وتحليل البيانات الكمية والنوعية. وبناء على ذلك، فإن الأساليب الكمية والنوعية لها نقاط ضعف أو تحيزات خاصة بما مما يجعل الطريقة المختلطة مثالية لتكامل بعضها البعض وتتصدى للتحيزات أو تنتج بيانات أكثر ملاءمة وتوازنا، لذلك فإن القوة الإجمالية للدراسة تكون أكبر عند استخدام نهج الطريقة المختلطة. ومع ذلك، اعتمدت هذه الدراسة بشكل كبير على البيانات الكمية من المسح والتي لديها القدرة على توفير الكثير من المعلومات التي تم الحصول عليها من عدد كبير جدا من الأفراد في منطقة الدراسة. اعتمدت الدراسة تقنيات أخذ العينات الهادفة والمريحة لاختيار الشركات والصناعات من نادي غانا (GC 100). واستند التركيز على هذه المجموعات من الشركات إلى مشاركتها النشطة والإبلاغ عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتي تشكل جزءا من معايير الانضمام إلى نادي غانا (GC100) للشركات. إن (GC100) التي تم إطلاقها في عام 1998 هي عبارة عن تجميع سنوي لأكثر من 100 شركة في غانا بواسطة مركز ترويج الاستثمار في غانا (GIPC) هي مؤسسة حكومية تسهل العمليات التجارية والأنشطة الدولية، حيث تعتمد العملية المستخدمة لتحديد تصنيف الشركة في GC 100 على الحجم والربحية والنمو وتقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات المدرجة، كما تشمل المبادئ التوجيهية لتحديد المسؤولية الاجتماعية للشركات الصحة والتعليم والتخفيف من حدة الفقر والاهتمامات البيئية، القضايا المتعلقة بالمستضعفين اجتماعيا، والمساهمة في تطوير الرياضة. تم اختيار المشاركين من أعضاء الإدارة في المكاتب الرئيسية للشركات. كان الدافع وراء اختيار مدينة أكرا/تيمما هو حقيقة أن معظم الشركات في غانا يقع مقرها الرئيسي في المنطقة. تم اختيار أعضاء فرق الإدارة العليا أيضا لأنهم يميلون إلى صياغة سياسات المسؤولية الاجتماعية للشركات ومن المتوقع أن يمتلكوا معرفة شاملة ومتعمقة بممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة بشركاتهم. علاوة على ذلك، عادة ما يتم صياغة سياسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في المكاتب الرئيسية مما يجعل من المناسب جمع البيانات من المكاتب الرئيسية. اتخذ الباحثون قرارا بتوزيع 350 استبيانا على مديري هذه الشركات في مارس 2016، وبعد سلسلة من المتابعات تم استرجاع 179 استبيانا مكتملا وبعد إزالة الاستبيانات التي تم إرجاعها مع البيانات المفقودة، انتهى الأمر بمعلومات قابلة للاستخدام من 169 مستجيبا مما يشكل معدل استجابة 48.29%. كانت هذه الردود من شركات في قطاعات مختلفة من الاقتصاد بما في ذلك قطاعات المال والتصنيع والتعدين والتعليم والسيارات. تم اختيار هذه القطاعات أيضا لأنها صناعات أساسية في الاقتصاد الغاني من حيث التوظيف والإنتاجية والربحية. تميل الشركات العاملة في هذه القطاعات أيضا إلى المشاركة بنشاط في تطوير وتنفيذ وإعداد تقارير عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات. بعد الاستطلاع، اتخذ الباحثون قرارا بإجراء مقابلة مع بعض المديرين لتوضيح القضايا بشكل أكبر وإثراء النتائج التي تم التوصل إليها. وفي هذا الصدد، تمت مقابلة 10 مديرين مختلفين للمسؤولية الاجتماعية للشركات لشركات GC100 وزاد ذلك عدد المستجيبين إلى ما مجموعه 179 في هذه الدراسة، سبعة من المديرين الذين تمت مقابلتهم يمثلون شركات كبيرة بينما

الثلاثة الباقون كانوا من ثلاث شركات متوسطة. باستخدام عينة مكونة من 179 ردا من موظفي الإدارة في المنظمات عبر خمس قطاعات، وجدت الدراسة آثارا إيجابية للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية من خلال تأكيد التأثير التكميلي الهام لتوجه التصدير والهيكلة التنظيمي كمصادر وقدرات مهمة على علاقة القدرة التنافسية بالمسؤولية الاجتماعية للشركات. ومع ذلك، لم يتم العثور على دليل على وجود تأثير معتدل لاستراتيجية الشركة أو حجم الشركة على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية. هذه النتائج مفيدة ومؤثرة وتثري الأدبيات الموجودة حول المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستراتيجية (Nyuur et al., 2019b).

الدراسة رقم 16	شقراني محمد (2019)
المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال "دراسة حالة"	
Previous Study N°16 – PhDThesis (Google Scholar / dspace.univ-djelfa.dz)	

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد دور المسؤولية الاجتماعية في أبعادها (المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية القانونية، والمسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الخيرية) في تحقيق ميزة تنافسية في أبعادها (التكلفة المنخفضة والسمعة والإبداع والاستجابة والجودة) في المنظمات التجارية، حيث تمحورت إشكالية الدراسة في السؤال التالي: ما هو دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس؟ تم إسقاط الدراسة الميدانية على شركة اتصالات الجزائر موبيليس. من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، أجريت الدراسة على عينة مكونة من 100 موظف من مختلف الإدارات ومديريات الشركة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. اعتمد الباحث أيضا على استبيان تضمن 69 عنصرا كأداة لجمع المعلومات، ولإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لدراسة الانحدار الخطي البسيط والمتعدد بعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لكل من (البعد الاقتصادي، والبعد القانوني، والبعد الأخلاقي، وبعد المؤسسة الخيرية) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة واعتماد أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، كما يتبع البعد القانوني يتبعه البعد الأخلاقي ثم البعد الخيري وأخيرا البعد الاقتصادي. من بين الاقتراحات والتوصيات التي أوصت بها الدراسة وأهمها الحاجة إلى الانتباه إلى المسؤولية الاجتماعية والتي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها المعمول بها، والحاجة إلى هيكلة إدارة مستقلة في المنظمة، هيكل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، وتكثيف حملات الدعاية من أجل المسؤولية الاجتماعية في وسائل الإعلام، والحاجة إلى إقامة شراكة مع الجهات الفاعلة في المجتمع (شقراني، 2019).

الدراسة رقم 17	حامدي أحلام (2020)
دور إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية " دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "	
Previous Study N°17 – PhD Thesis (Google Scholar / dspace.univ-setif.dz)	

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ودور إدارة الابتكار على الميزة التنافسية في ضوء مبادئ المسؤولية الاجتماعية، في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعمل في بيئة تنافسية وتبنى الابتكار من خلال التحسين المستمر لخطوط إنتاجها وتشكيله منتجاتها واحترام أهم مبادئ المسؤولية الاجتماعية. حيث تمحورت إشكالية الدراسة في ما مدى مساهمة إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية الاجتماعية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ كما قامت الدراسة على ثلاث متغيرات رئيسية تمثلت في المتغير المستقل وهو إدارة الابتكار في تخطيط وتنظيم وتوفير الموارد المالية والبشرية والعمليات (إدارة المشروع، التخطيط للبحث) ومختلف التقنيات (الدراسات التسويقية، الاستعداد، الجودة، اليقظة، التغذية العكسية)، أما المتغير التابع فتمثل في الميزة التنافسية للمؤسسة واحتوى على عدة أبعاد (تقليل التكلفة، التمايز، مع تقسيم التمايز إلى الأبعاد الأساسية وهي سمعة المؤسسة، تحسين الجودة وسرعة الاستجابة) أما المتغير الوسيط فتمثل في المسؤولية الاجتماعية وتم ترجمتها وفق القادة الثلاثة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، الحفاظ على البيئة). لمعالجة إشكالية الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، المنهج الإحصائي، الملاحظة العلمية والمقابلة الشخصية. تم اختيار 110 مستجيبين كعينة مقصودة من مستوى الإشراف في هذه المؤسسات وتمت مقابلة بعضهم. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيرا إيجابيا لإدارة الابتكار على الميزة التنافسية بواسطة المسؤولية الاجتماعية. هذا التأثير أكبر من المباشر تأثير إدارة الابتكار على الميزة التنافسية. أخيرا، قدمت الدراسة عددا من التوصيات يمكن تقديمها على النحو التالي: زيادة الاهتمام بالأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية خاصة البعد الاجتماعي وإدماجها في أنشطة الابتكار حتى تنعكس عليها الربحية والميزة التنافسية مع الإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي الذي يزيد من ولاء العملاء ويحسن سمعة الشركة (حامدي، 2020).

الدراسة رقم 18	نويجي فاطمة الزهراء (2020)
دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الجزائرية	
Previous Study N°18 – PhD Thesis (Google Scholar / dspace.univ-biskra.dz)	

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور ممارسات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في خدمة المجتمع من خلال دعمها لأبعاد المسؤولية الاجتماعية المتمثلة في (المجتمع، البيئة، العملاء، العاملين والمساهمين) في تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التكلفة الأقل، الجودة، المرونة والتسليم)، تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: كيف يمكن تحقيق ميزة تنافسية

عن طريق الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟ ولغرض الإجابة على الإشكالية والتحقق من فرضيات الدراسة تم توزيع 250 استبيان على مجموعة من العاملين بهذه المؤسسات حيث تم استرجاع 230 استمارة وتم استبعاد 30 استمارة وبذلك كانت العينة 200 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية. تم إجراء مقابلة مباشرة مع بعض رؤساء المؤسسات لمحاولة فهم كيفية تبني أو ممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرفهم ومدى الوعي بأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية حيث بلغ عدد المؤسسات التي شملتها الدراسة 27 مؤسسة اقتصادية موزعة على عدة ولايات. بينت النتائج المتحصل عليها وجود حد من المعلومات حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لدى أفراد عينة الدراسة، وهناك تفاوت في الاهتمام بالممارسات الاجتماعية بين مختلف الفئات حسب موقع ومكانة كل جهة، وضعف التوجه التطوعي لممارسات المسؤولية الاجتماعية، كما أظهرت النتائج تأثير كل من أبعاد المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، الأمر الذي أكدته إجابات أفراد عينة الدراسة. أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية واستخدامها كمصدر للميزة التنافسية وذلك من خلال جعل المسؤولية الاجتماعية كجزء رئيسي من أنشطتها مع تحفيز إدارات المؤسسات بغية تعزيز المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية (نويجي، 2020).

Mohammed L. Ashour & Nafez N. Ali and Mahmoud S. Allan (2020)	الدراسة رقم 19
Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage: Relationships and Mechanisms	
Previous Study N°19 – International Journal of Economics and Business Administration (Google Scholar / umedumt)	

هدفت هذه الدراسة إلى اكتساب نظرة واسعة على تطبيقات المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) وتحقيق الميزة التنافسية التي تركز على دور الوساطة لسمعة الشركة (CR) (Company Reputation) في هذه العلاقة. تم استخدام أسلوب المقابلة شبه المنظمة لتأكيد صحة نموذج البحث. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام طريقة أخذ العينات الهادفة التي تستهدف كبار صانعي القرار في مختلف الفنادق والمنتجعات المعروفة من فئة الخمس نجوم في الأردن. كمرحلة أولية، من أجل تأكيد صحة الأبعاد المعتمدة لنموذج الدراسة، أجريت مقابلات شبه منظمة مع مجموعة مختارة من الخبراء وكبار المديرين من قطاع السياحة في الأردن. وفقا لذلك، تم تطوير الإطار النظري للبحث بهدف تقييم التأثيرات غير المباشرة والمباشرة للعوامل المستقلة والوسيط التي تؤثر على الميزة التنافسية وهكذا تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي تضمنت الجوانب الأربعة للمسؤولية الاجتماعية وهي البعد الاجتماعي (SD)، والبعد الأخلاقي (ED)، والبعد البيئي (Env. D)، والبعد القانوني (Leg. D). تم توزيع ما مجموعه ثلاثمائة (300) استبانة في حين تم استرجاع مائتين وأربعين (240) استبانة من المستجيبين، كان مائتان وأحد

عشر (211) استبانة صالحة وقابلة للاستخدام. أوضحت النتائج آلية المسؤولية الاجتماعية للشركات وعلاقة الميزة التنافسية. تتجاوز الدراسة فحص العلاقة السببية بين (المسؤولية الاجتماعية للشركات) والميزة التنافسية، وتركز على تحقيق فهم عميق لهذه العلاقة من خلال استكشاف آليات عملها من خلال توضيح دور الوساطة للسمعة. على الرغم من أن النتائج أكدت التأثير الإيجابي (المباشر وغير المباشر) للأبعاد الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لـ (CSR) على الميزة التنافسية، إلا أن تحليل البيانات لم يدعم أي تأثير كبير للبعد البيئي على الميزة التنافسية (CA) من خلال سمعة الشركة (CR) كمتغير وسيط. عملت هذه الدراسة على زيادة الوعي بتطبيقات المسؤولية الاجتماعية للشركات في الاقتصادات النامية الموجهة نحو الخدمات من خلال تسليط الضوء على آلية وعلاقات المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية، حيث ساهمت الدراسة في إثارة الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات البيئية (ECSR) كبديل استراتيجي بهدف تحقيق الميزة التنافسية (Ashour et al., 2020).

Vanda Marakova & Anna Wlask-Tuzimek and Zuzana Tuckova (2021)	الدراسة رقم 20
Corporate Social Responsibility As a Source of Competitive Advantage in Large Enterprises	
Previous Study N°20 – Journal of Competitiveness (Google Scholar / UTBCZ)	

تمثل الهدف من هذه الورقة في تحديد المصادر الرئيسية للميزة التنافسية للمؤسسات الكبيرة، ولأنه وكما هو متعارف عليه يتم إنشاء الميزة التنافسية للمؤسسات في ظروف اقتصاد السوق فقط من خلال ضمان منتجات وخدمات عالية الجودة، لذلك في استراتيجياتهم يحتاجون إلى إشراك عناصر مثل المسؤولية الاجتماعية للشركات. في هذه الدراسة التجريبية، تم اختبار الفرضية لتحديد ما إذا كان تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات من قبل الشركات له تأثير مهم إحصائياً على اكتساب ميزة تنافسية في السوق. تم التحقق من هذه الفرضية على أساس البحث في 253 شركة بولندية عن طريق تحليل العوامل الاستكشافية والطريقة الإحصائية لتقليل عدد تصنيف المتغيرات التجريبية، أي اكتشاف بنية في علاقاتها المتبادلة في دراسة أجريت في شهر مارس 2020. تضمن الاختيار العشوائي البسيط للعينة اختياراً مباشراً وغير محدود لوحدة العينة الإحصائية من عامة السكان دون أي قيود. تم استخلاص عينة إحصائية من عموم السكان للمؤسسات الكبيرة والبالغ عددهم 4335. تم إنشاء تفاصيل الاستبيان عن طريق المقابلة الهاتفية بمساعدة الكمبيوتر (CATI). كانت الشركات ذات المسؤولية المحدودة هي الشكل الرئيسي للتنظيم القانوني وشكلوا أكثر من 68% من جميع الكيانات، وشكلت شركات المساهمة ثاني أكبر تجمع (حوالي 21%). كانت شركات الخدمات والتجارة هي المجموعة الأكثر عدداً (118 كيانات، أي حوالي 47% من جميع الشركات)، تلتها الأعمال الإنتاجية والصناعية والكيميائية التي بلغت حصتها حوالي 29% (74 شركة) السلع الاستهلاكية وشركات استخراج الوقود والطاقة كانت أصغر المجموعات التي تم سؤالها 2.4% و 2.8% على التوالي. كان مقر معظم الشركات التي

خضعت للدراسة في مناطق (46) Mazowieckie و (34) Śląskie. كانت حصصهم 18.2% و 13.4% على التوالي. من ناحية أخرى، تم فحص أقل عدد من الشركات (6) في منطقة Lubuskie أكثر من 75% من الشركات التي شملها الاستطلاع نفذت المسؤولية الاجتماعية للشركات واستخدمت أنظمة المعلومات المتكاملة ERP. III. تم استخدام استبيان مسح أصلي يتكون من جزأين، تم اعتماد خمسة معايير موضوعية (أو شبه موضوعية) في المعيار السابق لتوصيف العينة. احتوى السؤال الأخير على 6 أسئلة مطابقة للعوامل بناء على النتائج السابقة. كان من المتوقع أن يحدد المستجيبون أهمية أو تأثير عامل معين على ظاهرة على مقاييس ترتيبية من 10 نقاط. كانت الردود غير موضوعية وقدمها كبار المديرين (أعضاء مجلس الإدارة) للمؤسسات التي تمت دراستها. ساعد تحليل العامل الاستكشافي في التحقق من فرضية البحث تم تحديد عدد المكونات المعروفة باسم العوامل وذلك من خلال تطبيق معيار Kaiser واختبار Cattell scree. يمكن الإجراء من اختيار العوامل ذات أكبر مشاركة إحصائية في شرح التباين، وتحقيقاً لهذه الغاية، تم تدوير مساحة الإدخال وفقاً لمعيار Varimax. تؤكد نتائج الدراسة والعرض التوليفي للنتائج الأخرى على فرضية البحث القائلة بأن تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات له تأثيرات ذات دلالة إحصائية على اكتساب ميزة تنافسية في السوق. يمكن تطبيق تحليل العامل الاستكشافي المؤلفين من بناء نموذج عامل أصلي لمصادر الميزة التنافسية للمؤسسات مع تحديد ثلاثة عوامل: التسويق ونشاط الابتكار والمسؤولية الاجتماعية للشركات. يشير هذا إلى أن الأنشطة التسويقية وأنشطة الابتكار وتطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات هي المصادر الرئيسية للميزة التنافسية في المؤسسات الكبيرة العاملة في السوق. ساعدت نتائج الدراسة في تحديد خمسة عوامل تتأثر بتنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات: صورة المؤسسة، المستهلك، التسويق، الأنشطة وفقاً للتوقعات الاجتماعية، معرفة ومهارات الموظفين. يتم تحميل هذه العوامل من خلال سبع متغيرات: صورة المؤسسة، وتفضيلات المستهلك، وثقة العملاء، والعلامة التجارية للمنتج، والإعلان، والأنشطة وفقاً للتوقعات الاجتماعية، ومعرفة ومهارات الموظفين. هذا النظام من العوامل يوضح 61.53% من التباين الكلي. ساعد تحليل الباحثين للعوامل الاستكشافية في بناء نموذج مقترح يحدد مصادر القدرة التنافسية في الشركات الكبيرة في الاقتصاد البولندي. أشار التحليل إلى أن ثلاثة عوامل هي مصادر رئيسية للميزة التنافسية في السوق، وهي التسويق والابتكار والمسؤولية الاجتماعية للشركات. يتم تحميل هذه العوامل بخمسة متغيرات: الإعلان والعلاقات العامة والأنشطة المبتكرة والتقنيات الجديدة وتنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات. تشرح هذه المجموعة من العوامل 52.30% من التباين الكلي مما يعني أن النموذج يتوافق جيداً مع الواقع قيد الفحص. وضحت المسؤولية الاجتماعية للشركات 7.86% من التباين الكلي ويتم تحميلها بواسطة متغير واحد وهو تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات. أكدت نتائج البحث صحة فرضية البحث القائلة بأن تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات في مؤسسة ما له تأثيرات ذات دلالة إحصائية على اكتسابها ميزة تنافسية في السوق. يشير التحليل إلى أنه يجب على المؤسسات تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات حيث إنها مصدر للميزة

التنافسية في السوق. لا تعمل الشركة التي طبقت المسؤولية الاجتماعية للشركات على تحسين صورتها فحسب، بل تعزز أيضا تحفيز والتزام موظفيها الأمر الذي يترجم إلى زيادة إبداعهم وإنتاجيتهم. تعمل الصورة الإيجابية للشركة أيضا على تحسين التعاون مع شركاء الأعمال مما قد يؤدي إلى زيادة المبيعات وتحسين النتائج المالية (Marakova et al., 2021).

عزي هاجر & ساملي رشيد (2021)	الدراسة رقم 21
دور المسؤولية الاجتماعية في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة حالة شركة لافارج في الجزائر"	
Previous Study N°21 – Hrizons Scientific Journal (ASJP)	

جاءت هذه الدراسة التي تدور حول دور المسؤولية الاجتماعية في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة شركة لافارج في الجزائر) لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي تهدف إلى إبراز أهمية الدور الذي تلعبه فلسفة المجتمع والمسؤولية من أجل تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة المدروسة وذلك من خلال الكشف عن العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وإمكانية تحقيق الميزة التنافسية، حيث تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: ما دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة لافارج؟ تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة من اجل الإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار صحة الفرضيات. تكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة لافارج موزعين حسب الفئات الوظيفية، حيث تمثل العينة في توزيع 22 استمارة ليتم استرجاعها كلها وتم الاعتماد عليها في عملية التحليل، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمعلومات اللازمة من أجل القيام بالدراسة أهمها أداة الاستبيان حيث تم صياغة أسئلة مباشرة تخص متغيرات الدراسة. وبالتالي فإن هذه الدراسة خلصت إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية من خلال أبعادها الأربعة من أجل تحقيق ميزة تنافسية في شركة لافارج بالجزائر وهذا الدور يساهم في المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين بشكل كبير، ثم يأتي بعد ذلك إلى أقل درجة دور المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة التي يتبعها المجتمع (عزي & ساملي، 2021).

S. M Shafiul Alam & K M Zahidul Islam (2021)	الدراسة رقم 22
Examining the role of environmental corporate social responsibility in building green corporate image and green competitive advantage	
Previous Study N°22 -- International Journal of Corporate Social Responsibility (Springer)	

حاولت هذه الدراسة فحص التفاعل بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية البيئية للشركات Environmental Green Corporate Image (ECSR) Corporate Social Responsibility وصورة الشركة الخضراء (GCI) والميزة التنافسية الخضراء للشركات (GCA) Green Competitive Advantage. لمعالجة موضوع

الدراسة تم اعتماد نهج نمذجة المعادلة الهيكلية، حيث تم إجراء استبيان ذاتي الإدارة في يوليو 2019 على مصانع الملابس في بنغلاديش. استخدمت الدراسة عينات عشوائية بناء على 53 شركة ملابس مسجلة في بورصة دكا (Dhaka Stock Exchange). تم إرسال ما مجموعه 340 استمارة لجمع البيانات، تم اختيار موظفي الإدارة من المستوى المتوسط والعالي كمستجيبين لأنه من المتوقع أن يمتلكوا المعرفة حول الاهتمام بالإدارة الخضراء والسلطة الرسمية لاتخاذ القرارات التشغيلية والإدارية ذات الصلة. من بين الاستبيانات المرسله، تم إرجاع 302 استبيان ووجد أن 268 منها مفيدة لهذا التحليل التجريبي مع معدل استجابة ناجح بلغ 78.30% تم اختيار صناعة الملابس لغرض البحث لأن هذا القطاع ملزم بالتعامل الصارم مع نفاياته البيئية للامتثال للوائح البيئية. لذلك، كان من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في استكشاف كيف يمكن للصورة الخضراء أن تعزز القدرة التنافسية الخضراء لشركات الملابس. قبل إرسال الاستبيان إلى المستجيبين المحتملين، تمت استشارة خمسة خبراء في مجال الدراسة لتحديد المصطلحات الغامضة وضمان صحة المحتوى. إلى جانب ذلك، لتقليل تباين الطريقة الشائعة (CMV)، تم أخذ المستجيبين المختلفين في الاعتبار للتركيبات المختلفة. تم قياس جميع العناصر المدرجة في الاستبيان بقياس ليكرت من خمس نقاط يتراوح من 1 إلى 5 مما يدل على عدم موافقة قوية على اتفاق قوي. استخدمت الدراسة التعاريف التالية وقياسات التركيبات المعنية: أبعاد المسؤولية الاجتماعية البيئية للشركات، الأعمال الخيرية الإلكترونية، مشاركة المجتمع الإلكتروني، رفاهية العميل الإلكتروني، صورة الشركة الخضراء، الميزة التنافسية الخضراء، حيث استخدمت هذه الدراسة نهج نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي 23 (AMOS) أثناء اختبار نموذج القياس مسبقا بفحص النموذج الهيكلي على النحو الموصى به من قبل عدة باحثين في هذا المجال. وبناء على نتائج الأبحاث السابقة تم وضع خمس فرضيات وتقييمها من خلال جمع البيانات من 53 شركة ملابس مسجلة في بورصة دكا بنغلاديش. كشفت نتائج الدراسة أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية البيئية للشركات لها دور حاسم في بناء صورة الشركة الخضراء والميزة التنافسية الخضراء للشركات على مستوى الشركة. حاولت الدراسة دمج ECSR و GCI و GCA والمساهمة في الفهم الشامل للانفعال الأخضر في عالم الأعمال. فهم الدور الحاسم لأبعاد المسؤولية الاجتماعية البيئية للشركات تدعو إلى إجراءات إدارية استباقية فيما يتعلق بالاستدامة التنظيمية. من المتوقع أن تساعد نتائج هذه الدراسة إدارة المنظمات فيما يتعلق بالمخاوف البيئية بعدة طرق مختلفة، أولاً، في ظروف الأعمال الحالية في بنغلاديش وعلى الرغم من أن العلامات التجارية الكبرى قد غيرت عملياتها بالفعل في اتجاه إنشاء عمليات تجارية صديقة للبيئة، إلا أنها تواجه حالياً تحديات التعامل مع استهزاء العملاء فيما يتعلق بالإجراءات الخضراء للشركات. وبالتالي، وفرت هذه الدراسة نظرة واسعة مهمة أثناء فهم التفاعل بين (ECSR) و (GCI) و (GCA). قد تشير تأثيرات أبعاد ECSR على صورة الشركة الخضراء والقدرة التنافسية الخضراء إلى سيناريو عمل جديد يسعى إلى مجموعة جديدة من الاستراتيجيات الخضراء للتعامل مع التحديات البيئية. ثانياً، لبناء صورة الشركة الخضراء والقدرة التنافسية الخضراء، يلزم وجود

استراتيجيات خضراء استباقية تتعلق بأبعاد المسؤولية الاجتماعية البيئية للشركات. يوصف التصور حول صورة الشركة بأنه التفاعل بين الشركات وأعضائها وعملائها والمجتمع ككل مما يخلق في الواقع القدرة على وضع الشركات في أذهان العملاء. ثالثاً، مع الوعي البيئي السائد للعملاء والمبادئ البيئية المرتبطة بها، يتعين على الشركات اتخاذ مبادرات تسويقية خضراء لإرضاء السوق الخضراء في قواعد العملاء المختلفة لبناء صورة الشركة الخضراء. أوصت الدراسة أيضاً بأن على المديرين تعزيز الشرعية البيئية للشركات من خلال ممارسة مبادرات تتعلق بدعم الصورة الخضراء للشركة (Alam & Islam, 2021).

Raghda M Badr & EL-Hussein M Ali (2021)	الدراسة رقم 23
The impact of Strategic Leadership Styles on Financial Business Performance and Sustainable Competitive Advantage in Travel Agencies and Hotels: Corporate Social Responsibility as a Mediator	
Previous Study N°23 – Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality "JAAUTH" (e-Marefa)	

ركزت الدراسة الحالية على أحد الاهتمامات الحديثة في الإدارة وهو المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) نظراً لوجود علاقة بين أساليب القيادة الاستراتيجية وتصورات المسؤولية الاجتماعية للشركات، بحيث هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير القيادة التحويلية والمعاملات على أداء الأعمال المالية والميزة التنافسية المستدامة من خلال الدور الوسيط لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات داخل وكالات السفر والفنادق المصرية. وبالتالي، اعتمدت الدراسة على استخدام منهج البحث الكمي من خلال البيانات الأولية حيث إن الهدف من منهج البحث الكمي هو اختبار فرضية محددة مسبقاً وإنتاج نتائج قابلة للتعميم باستخدام الأساليب الإحصائية. لذلك تم تطبيق أسلوب المسح الميداني للوصول إلى نتائج الدراسة والاستنتاج. تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان منظم من 380 موظفاً من فنادق الخمس نجوم ووكالات السفر (الفئة A) في القاهرة. تم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS الإصدار 23). تعتبر نتائج الدراسة مهمة عند  $p < 0.01$ . أخذ العينات العشوائية تم اختيار العينة بشكل عشوائي لتكون تمثيلاً غير متحيز للسكان، وتم توزيعها لجمع البيانات من موظفي الفنادق ووكالات السفر الموجودة في القاهرة خلال الفترة الزمنية من سبتمبر إلى ديسمبر من عام 2020. لتحقيق أهداف هذه الدراسة واختبار النموذج المفاهيمي اعتمد الباحثون على تصميم نموذج استبيان، تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبيان منظم بمقياس نمط ليكرت من 5 نقاط ("1 = أعارض بشدة" إلى "5 = بشدة يوافق")، ومن أجل قياس التركيبات الخمسة، تم استخدام 28 عنصراً للنموذج: "القيادة التحويلية" (تم قياسها بـ 6 عناصر)، "قيادة المعاملات" (6 عناصر)، "المسؤولية الاجتماعية للشركات" (6 عناصر)، "أداء الأعمال المالية" (5 عناصر)، "الميزة

التنافسية المستدامة" (5 بنود). تم أيضا تضمين البيانات الشخصية في الاستبيان (أي الجنس والعمر ومستوى التعليم والخبرة العملية). تم تصميم نموذج الاستبيان باستخدام خدمات الاستبيان عبر الإنترنت لنماذج Google. تم إرسال رابط الاستبيان إلى المشاركين المستهدفين عبر البريد الإلكتروني وحسابات Facebook الشخصية وتطبيق Whats وصفحات المجموعة. قامت الدراسة بتحليل الاختلافات في اتجاهات أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال التركيز على أسلوبين للقيادة التحويلية والمعاملات، وبالتالي تأثيرها على أداء الأعمال المالية والميزة التنافسية المستدامة. وبناء على ذلك، فإن الغرض الرئيسي من هذه الورقة هو التحقيق في تأثير أساليب القيادة الاستراتيجية على المسؤولية الاجتماعية للشركات. علاوة على ذلك، التحقيق في آثار المسؤولية الاجتماعية للشركات على أداء الأعمال المالية والميزة التنافسية المستدامة في الفنادق ووكالات السفر المصرية. في هذه الدراسة، تم تقييم نموذج يتضمن نمذجة المعادلة الهيكلية. كنتيجة للدراسة، لوحظ أن القيادة الإستراتيجية للمعاملات تؤثر بشكل كبير على المسؤولية الاجتماعية للشركات أكثر من الإستراتيجية التحويلية. من ناحية أخرى، لديهم أيضا من خلال نظام الإبلاغ المشترك تأثير كبير على أداء الأعمال المالية والميزة التنافسية المستدامة، لذلك يجب على وكالات السفر ومديري الفنادق تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات حتى لا يتخلفوا عن الركب ويفوتون فرصا كبيرة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة وتقدم في الأداء المالي (El-Deen & Ali, 2021).

الدراسة رقم 24	هني طه (2021)
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأثرها على أداء مؤسسة صناعة الإسمنت ومشتقاته بالشلف	
Previous Study N°24 – Finance & Markets Review (ASJP)	

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز استخدام المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأثرها على أداء مؤسسة صناعة الإسمنت بالشلف، حيث تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية وأداء مؤسسة صناعة الإسمنت ومشتقاته بالشلف. ولتحقيق ذلك تم إعداد استبيان يحتوي على 85 سؤالاً والإجابة على أسئلة محاوره باستخدام مقياس ليكرت الخماسي للتأكد من ثبات المعلومات وتم توزيعه على عمال مؤسسة الإسمنت، حيث تمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي والبعد الخيري، في حين تناول تحقيق الأداء 06 أبعاد وهي تحليل المركز التنافسي للمؤسسة، الوجهة الاستراتيجية للأداء الكلي، الاهتمام بالعملاء، تحقيق الأداء الكلي، تطوير القوى البشرية الإدارية والتعيين الدائم للأداء. تم استخلاص أن المؤسسة محل الدراسة تعير أهمية بالغة للمسؤولية الاجتماعية بكافة أبعادها وعليه فغنه تؤثر بالإيجاب على تحقيق الأداء وذا ما يؤدي إلى تعزيز ميزتها التنافسية. كما أن المؤسسة تتوفر على المهارات الفنية والتقنية التي تدل على حرص جلب العنصر البشري الكفاء وتلجأ إلى وضع برامج تعليمية للأفراد

العاملين مع دعم المراكز العلمية ومراكز التعليم وتقديم المكافآت والحوافز للعاملين المتميزين وتشجيعه على إكمال دراستهم من خلال توفير منح جزئية وكلية وبالتالي توفير أهم متطلبات المسؤولية الاجتماعية، كما أكدت نتائج الدراسة على أن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات تعتبر كأداة إستراتيجية بحثة ونموذج يسمح للمؤسسة عينة الدراسة من تقديم معلومات جوهرية ويسهم في إكسابها ميزة تنافسية تمكنها من إرضاء أصحاب المصالح الذي من شأنه أن يحقق الأداء الجيد واستدامة منتجاتها (هني، 2021).

الدراسة رقم 25	حمايدي بلقاسم & بكوش كريمة (2021)
تبني المسؤولية الاجتماعية في البنوك الجزائرية "دراسة حالة مجموعة من البنوك"	
Previous Study N°25 – Journal of Business Administration and Economic Studies (ASJP)	

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية لدى البنوك الجزائرية في كل من فروع ولايات (البلدية، الأغواط، غرداية والجللفة) وذلك من خلال أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي، المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين، المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين، والمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء والمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة، حاولت الدراسة الإجابة على الإشكالية والتي تمثلت في التساؤل هل هناك تبني للبنوك الجزائرية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها. لغرض التحقق من فرضيات الدراسة تم إعداد استبيان وتوزيعه على عينة من 210 موظف، تم استرجاع 191 إستبانة صالحة للدراسة ووجد منها 172 استبانة صالحة للدراسة أي بنسبة 81 % وذلك بهدف تمثيل مجتمع الدراسة، بينت نتائج الدراسة المتوصل إليها أن تبني البنوك عينة الدراسة للمسؤولية الاجتماعية كان متوسطا وأن أكثر الأبعاد تبنيها للمسؤولية الاجتماعية كان تجاه المساهمين وأقل الأبعاد تبنيها للمسؤولية الاجتماعية كان تجاه البيئة (حمايدي & بكوش، 2021).

الدراسة رقم 26	Zamira Ataniyazova & Barry A Friedman and Prabha Kiran (2022)
New corporate social responsibility brand evaluation in a developing country: Uzbekistan	
Previous Study N°26 -- International Journal of Corporate Social Responsibility (Springer)	

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير العلامات التجارية ذات المبادرات الاجتماعية والاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية للشركات على نوايا الشراء لدى المستهلكين. بالإضافة إلى ذلك، تمت مقارنة العلامات التجارية ذات المبادرات الاجتماعية والاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية للشركات مع العلامات التجارية التي لا توجد بها مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات. بالاعتماد على كل من النظريات التسويقية والنفسية، تم افتراض أن العلامات التجارية ذات الفوائد الاجتماعية والاقتصادية سيتم تلقيها بشكل أفضل من قبل المستهلكين في البلدان النامية حيث الاحتياجات الاقتصادية أكثر، حيث تسعى المنظمات جاهدة لتلبية احتياجات المستهلكين البارزة وغير الملبّاة من خلال توفير

القيمة من خلال منتجاتها وخدماتها. في حالة وجود العلامات التجارية "الخضراء" المستدامة بيئياً بنجاح من خلال معالجة القضايا البيئية في البلدان المتقدمة حيث يكون الوعي البيئي مرتفعاً فقد يكون هناك احتمال لوجود علامات تجارية تم إنشاؤها حديثاً في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات والتي تهدف إلى تقديم فوائد اجتماعية اقتصادية في البلدان النامية. اختبرت الدراسة الحالية بشكل تجريبي نوعاً جديداً من العلامات التجارية في أوزبكستان، مما يوسع الفهم لنمذجة العلامة التجارية للمسؤولية الاجتماعية للشركات في البلدان النامية. على وجه التحديد، تمت مقارنة نوعين محتملين من العلامات التجارية: العادية وغير العادية (الصفراء) تجريبياً فيما يتعلق بتصورات المستهلك ونوايا الشراء. لم يتم تطبيق اختبار المفهوم التقليدي الذي كان من الممكن أن يختبر العلامة التجارية الصفراء فقط في عزلة، وبدلاً من ذلك، قام الباحثون بتطبيق اختبار مفهوم موحد يتضمن علامة تجارية محتملة أخرى (عادي). يعتبر اختبار المفهوم المقترن نهجاً أكثر تنظيماً وموثوقية لاختبار العلامات التجارية الجديدة. تم تطوير استبيان بناء على سمات BPI Brand Potential Index (BPI) العشر والمتغيرات الديموغرافية المختارة (العمر والجنس والتعليم ودخل الأسرة). تم تقديم الاستبيان باللغات الثلاث الشائعة في أوزبكستان: الإنجليزية والروسية والأوزبكية. صنف المستجيبون علامتين تجاريتين، عادي وأصفر على نفس السمات العشر (قياس متكرر)، تم استخدام مقياس ليكرت لتحديد المواقف والتصورات الشخصية. تم توزيع رابط الاستبيان عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي مثل (Facebook) لعينة ملائمة. تم تحديد حجم العينة المطلوب عند مستوى الثقة ( $p < .05$ )، والنسبة المقدرة للسمة الموجودة في المجتمع باستخدام معادلة كوكران (Cochran formula). تعتبر صيغة كوكران مناسبة بشكل خاص في المواقف التي يتواجد فيها عدد كبير من السكان، بالنظر إلى عدد سكان أوزبكستان البالغ 34 مليون نسمة، كان حجم العينة التمثيلي المقترح 385، حيث تم استلام ما مجموعه 405 ردود، تم حذف ثمانية ردود بعد تنظيف البيانات مما أدى إلى الحصول على 397 إجابة مقبولة. كان حجم العينة مناسباً للدراسة. تم تقسيم العينة بالتساوي بين الإناث (48.9%) والذكور (51.1%)، في الغالب على مستوى البكالوريوس، وتراوح أعمارهم بين 18 و 39 سنة (81.1%). أفاد المستجيبون أن دخل أسرهم كاف لتحمل الضروريات اليومية والأجهزة المنزلية مثل (التلفزيون والثلاجة والكمبيوتر). تم إجراء تحليلات الانحدار المتعددة على العينة المدروسة للتأكد من العلاقة بين المؤشرات المحتملة للعلامات التجارية العادية والصفراء وعلاقتها بنية الشراء. صنفت الموضوعات العلامات التجارية الصفراء والعادية على نفس عناصر BPI ونية الشراء، أي تم نشر تصميم تجريبي متكرر التداير. يعد تقليل تباين الخطأ وزيادة القوة الإحصائية من مزايا المنهجية داخل الموضوعات. تم تراجع عناصر BPI عند نية الشراء مرة واحدة للعلامة التجارية الصفراء ثم بشكل منفصل للعلامة التجارية العادية. تم إجراء اختبارات t المزدوجة لكل عنصر من عناصر BPI لتحديد ما إذا كان الأشخاص ينظرون إلى العلامة التجارية الصفراء بشكل أفضل من العلامة التجارية العادية. لاختبار الفرضيات تجريبياً، استجاب 397 مستهلكاً من أوزبكستان لاستطلاع عبر الإنترنت. تم مراجعة مؤشرات

العلامة التجارية المؤقتة وإمكانات العلامة التجارية بناء على نوايا الشراء لدى المستهلكين لعلامة تجارية ذات مزايا اجتماعية واقتصادية للمسؤولية الاجتماعية للشركات وإلى علامة تجارية لا تتمتع بمزايا المسؤولية الاجتماعية للشركات. فيما يتعلق بالعلامة التجارية ذات الفوائد الاجتماعية والاقتصادية، فإن تصور المستهلكين لتفرد العلامة التجارية والشعبية المحتملة والثقة والتعاطف والتوصية تنبأ بشكل كبير بنوايا الشراء. في المقابل، الثقة والتوصية فقط هي التي توقعت بشكل كبير نية الشراء للعلامة التجارية التي تفتقر إلى الفوائد الاجتماعية والاقتصادية. في حين أن كلاهما كان مهماً، كانت العلاقة بين مؤشرات العلامة التجارية المؤقتة أقوى للعلامة التجارية مع الفوائد الاجتماعية والاقتصادية، كان المستهلكون أكثر استعداداً لدفع علاوة سعرية للعلامة التجارية ذات الفوائد الاجتماعية والاقتصادية على الرغم من أنهم كانوا يرون أن هذه العلامات التجارية أقل جودة. دعمت النتائج إمكانات العلامات التجارية للمسؤولية الاجتماعية للشركات في البلدان النامية التي تركز على الفوائد الاجتماعية والاقتصادية. أضافت هذه الدراسة قيمة إلى فهم للمسؤولية الاجتماعية للشركات في البلدان النامية والتنبؤ بنوايا شراء المستهلك باستخدام النظرية من كل من المؤلفات التسويقية والنفسية. يتم توفير الآثار المترتبة على إدارة العلامة التجارية والبحوث المستقبلية بما في ذلك الحاجة إلى استهداف مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تكون بارزة للمستهلكين (Ataniyazova et al., 2022).

Tarcia Camily C.Q & Nuno Fortes and William Quezado F.C (2022)	الدراسة رقم 27
The Influence of Corporate Social Responsibility and Business Ethics on Brand Fidelity: The Importance of Brand Love and Brand Attitude	
Previous Study N°27 – Sustainability Journal (Google Scholar / MDPI.com)	

كان الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق في تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات وأخلاقيات العمل على جودة العلامة التجارية. تم إجراء مراجعة نظرية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، وأخلاقيات العمل وموقف العلامة التجارية، وحب العلامة التجارية والعلامة التجارية. من بين هذه التركيبات، تم اقتراح نموذج نظري وإجراء دراسة تجريبية مع عينة من 559 مستجيباً من أمريكا الشمالية. من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام PLS-SEM، تم إثبات أن أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية للشركات لها تأثير إيجابي غير مباشر على جودة العلامة التجارية من خلال العلاقات التي يتوسطها حب العلامة التجارية. في المقابل، يؤثر موقف العلامة التجارية تأثيراً غير مباشر على جودة العلامة التجارية من خلال وساطة حب العلامة التجارية. استناداً إلى النتائج، تساهم هذه الدراسة في نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات وأخلاقيات العمل باعتبارها بني متميزة وفي توطيد بنية العلامة التجارية وعلاقتها بالنسبة للإدارة. تساعد هذه الدراسة المؤسسات على إدراك المسؤولية الاجتماعية للشركات وأخلاقيات العمل كحلفاء مهمين في إستراتيجية العلامة التجارية. تم استنتاج أنه على الرغم من أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تزال مهمة، إلا أن

العملاء يقدرّون أخلاقيات العمل كعامل حاسم في تصوراتهم للعلامة التجارية مما يساهم بقوة أكبر في جودة العلامة التجارية (Quezado et al., 2022).

الدراسة رقم 28	حاقة الأزهاري & حنيش صلاح الدين و عبد ربي بشير (2022)
دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال "دراسة ميدانية لدى موظفي شركة الاتصالات جازي بالجزائر"	
Previous Study N°28 -- Journal of Administrative and Financial Sciences (ASJP)	

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني شركة الاتصالات الجزائرية "جيزي" لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات على المجتمع الجزائري في بناء الميزة التنافسية الخاصة بها وبالتالي الكشف عن أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية. تمثل إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: ما هو دور تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات "جيزي" بالجزائر؟ حيث تكون مجتمع الدراسة من مجموع عمال وموظفي شركة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر جازي للاتصالات الخلوية، تم اختيار الشركة محل الدراسة باعتبارها من الشركات الرائدة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية. تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية حيث شكلت من 161 موظف لشركة جازي وتم تصميم استبانة على أساس سلم ليكرت الخماسي، وبهدف التحليل الإحصائي تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية بهدف اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة (معامل كرونباخ ألفا وذلك من أجل دراسة ثبات الدراسة، النسب المئوية والتكرارات والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية من أجل استخدامها في تشخيص المتغيرات وترتيبها، الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع). تضمنت متغيرات الدراسة المسؤولية الاجتماعية (تجاه المجتمع، تجاه الزبائن، تجاه البيئة) أما المتغير التابع الخاص بالميزة التنافسية (الحصة السوقية، الصورة الذهنية، مواجهة الزبائن). بينت نتائج الدراسة المتوصل إليها أن مستوى توفر المسؤولية الاجتماعية بأبعادها والميزة التنافسية بأبعادها لدى موظفي الشركة كانت مرتفعة المستوى، كما بينت النتائج أيضا وجود تأثير علاقة ارتباط موجبة إحصائية ذات دلالة معنوية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، ويمكن التفصيل في النتائج المتوصل إليها حيث بينت النتائج وجود مستوى عال دو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها لدى موظفي المؤسسة محل دراسة عند مستوى معنوي 5%، دلت نتائج الدراسة أيضا على مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية في أبعادها من وجهة نظرهم فقد جاءت بشكل عام مرتفعة حيث جاء بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن في المرتبة الأولى ثم في المرتبة الثانية بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة ورجع بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في المرتبة الأخيرة ولعل ظهور هذا المستوى المرتفع من المسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها يعد مؤشرا إيجابيا وقويا وذلك من خلال تطوير طرق التواصل مع العملاء لإمدادهم بالمعلومات والمزايا التي تقدمها المؤسسة والاهتمام بالانشغالات وحلها مع الالتزام

بالاتفاقيات بينها وبين عملائها وإقامة علاقات طيبة والاهتمام بالمجتمع والبيئة التي يعيش فيها من خلال المساهمة في المحافظة عليها والحد من التلوث، وكذلك أن يكون المجتمع ضمن أهدافها من خلال حل مشكل البطالة ودعم المشاريع الخيرية والنشاطات الثقافية والرياضية. كما أشارت النتائج على وجود مستوى عالي ذو دلالة إحصائية لتحقيق الميزة التنافسية بمختلف أبعادها لدى موظفي المؤسسات محل دراسة عند مستوى معنويًا 5% حيث بينت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في مختلف أبعادها بشكل عام كانت مرتفعة أيضا وقد جاء بعد الصورة الذهنية في المرتبة الأولى يليه في المرتبة الثانية بعد مواجهة المنافسين وفي المرتبة الثالثة بعد الحصة السوقية ولعل ظهور هذا المستوى المرتفع من الميزة التنافسية لدى موظفي شركة اتصالات جيزي يعد مؤشرا إيجابيا وقويا في المجال التنظيمي والإداري للمؤسسة وهو القائم على اهتمام الشركة بعملائها والتعريف بمنتجاتها من خلال المعارض والندوات وتقديمها بأسعار مغرية مناسبة مع القدرة الشرائية لمشركيها ورعاية الأنشطة المختلفة والاهتمام بالطلاب من خلال الدورات العلمية والمجانية، كما تعمل الشركة على توفير الخدمة في كل الأوقات ووفق رغبات ومستويات الطلب والإشعار على أي تغيير يخص العملاء والتعامل معهم بأسلوب يحقق الثقة والاحترام مع توفير كل سبل حسن الاستقبال من حيث الاهتمام والالتزام بالمظهر وتحري الدقة في الإنجاز بالسرعة المطلوبة بالإضافة إلى إيمان الشركة بوجودها منتجاتها وتكاليف مقبولة سهلة الاستخدام لدى العميل ومن خلال لياقة أو مواجهة منافسيها في السوق أو استغلال أي ثغرة تمكنها من طرح المنتجات البديلة. كما أشارت نتائج الدراسة أن المسؤولية الاجتماعية لها تأثير إيجابي في الميزة التنافسية وهذا يعني أن الممارسات والتي تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية التي يقوم موظفو شركة الاتصالات بها تساهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى الميزة التنافسية وهو مؤشر يدل على شعور الموظف بأن الشركة تطبق أساليب ناجحة وفعالة للتغلب على المنافسين من خلال التركيز على ما يميز الشركة عن الغير ومدى احترافية العمل والمشاركة في العمل الخيري أو البيئي وهي نقطة إيجابية بالنسبة للشركة (حاقة وآخرون، 2022).

Justyna Cader & Renata Koneczna and Marzena Smol (2022)	الدراسة رقم 29
Corporate social responsibility as a significant factor of competitive advantage - a case study of energy companies in Poland	
Previous Study N°29 -- Energy Reports Journal (ScienceDirect)	

قدمت هذه الدراسة تقييما لمؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تؤثر على الميزة التنافسية (CA) للشركات في قطاع الطاقة، حيث يتم تكيف المؤسسات مع عالم سريع التغير يسعى إلى تحقيق هدف التنمية المستدامة من خلال نهج استراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR). نظرا لطبيعته الشاملة، يمكن لهذا المفهوم أن يتخلل الأنشطة التجارية على كل مستوى من مستويات سلسلة التوريد مما يسمح بإدراك فرص الشركة في مختلف المجالات. اعتمد التحليل على البيانات التي تم جمعها من 392 دراسة استقصائية أجريت مع ممثلي الإدارة لقطاع الطاقة في

بولندا. تم تحليل الموارد العلمية ووثائق التقييس على تقاطع الميزة التنافسية و المسؤولية الاجتماعية للشركات، وقد مكن ذلك من اختيار المؤشرات الرئيسية ضمن ثلاث مجالات للمسؤولية الاجتماعية للشركات وتمثلت في الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. قدمت دراسة الحالة هذه رؤى مفيدة حول أهم جوانب تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات. أشارت النتائج المتحصل عليها إلى أن البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للشركات له التأثير الأكبر على الميزة التنافسية للشركات وخاصة تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة والتي كانت تعتبر المؤشر الأكثر أهمية بين أولئك الذين تم تحليلهم. من بين المجموعات الاجتماعية المتبقية، كان تعليم المشاركين في جميع أنحاء سلسلة التوريد والعلاقات مع الموردين أمراً مهماً أيضاً. كما أن للجانب البيئي، ولا سيما أمن الطاقة تأثير كبير على الميزة التنافسية للشركات الطاقة. إضافة إلى ذلك، كان للمؤشرات الاقتصادية تأثير ضئيل على الميزة التنافسية. التسلسل الهرمي الناتج للمؤشرات المختارة هو دليل لتحقيق الميزة التنافسية وفهم كيف يدرك قطاع الطاقة المسؤولية الاجتماعية للشركات (Cader et al., 2022).

Fasilat Aramide Sanusi & Satirenjit Kaur Johl (2022)	الدراسة رقم 30
Sustainable internal corporate social responsibility and solving the puzzles of performance sustainability among medium size manufacturing companies: An empirical approach	
Previous Study N°30 -- Heliyon Journal (ScienceDirect)	

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التأثير المحتمل للتوازن بين العمل والحياة، والرفاهية في مكان العمل، والمرونة، وضغوط العمل على أداء واستدامة قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة. حيث تم إجراء دراسات في مجال المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات، ومع ذلك تم إيلاء اهتمام أقل لكيفية استخدام المسؤولية الاجتماعية الداخلية المستدامة للشركات لتسريع استدامة الأداء في شركات التصنيع المتوسطة الحجم. بالإضافة إلى ذلك، تم تجاهل ثقافة ممارسة المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات في الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى حد كبير من قبل معظم الدراسات السابقة. تم تحقيق الأهداف التي اعتمدت عليها الدراسة من خلال وضع تصور لنموذج بحثي اختبر بشكل تجريبي تأثير أربع متغيرات خارجية على استدامة الأداء باستخدام البيانات من 270 مستجيباً من دولة ماليزيا، بعد أن تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية ذات المربعات الصغرى (PLS-SEM) كأسلوب للتحليل. كشفت نتائج الدراسة أن الرفاهية في مكان العمل وضغوط العمل كأبعاد للمسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات المستدامة لها تأثير قوي على استدامة الأداء. يمكن للممارسين اكتساب رؤى قيمة حول كيفية الاستخدام الفعال للرفاهية في مكان العمل وضغوط العمل لتحقيق استدامة الأداء، وهو أمر مهم بشكل خاص الآن حيث إن الشركات الصغيرة والمتوسطة تعتمد بشكل كبير على الميزة التنافسية المستدامة للبقاء في الأعمال التجارية وخلق قيمة للمنظمات (Sanusi & Johl, 2022).

كان الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق في كيفية تأثير أساس تقييم الأداء أو المقارنة المرجعية (benchmarking) ودعم التنوع ونسب الرضا على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات و الميزة التنافسية. اعتمدت الدراسة تصميمًا وصفيًا مع مجموعة مستهدفة من 250 موظفًا تتألف من المديرين ومديري المجموعات ورؤساء الأقسام من شركة Safaricom Company Limited. استخدمت الدراسة استبيان مع أسئلة من نوع ليكرت لجمع البيانات الأولية من المستجيبين. تم إجراء الاستبيانات من خلال طريقة الإسقاط والاختيار. تم إجراء اختبار تجريبي قبل الدراسة الرئيسية لاختبار موثوقية وصلاحية أداة البحث والنتائج المستخدمة لتعديل الأسئلة لإزالة الغموض وعدم الوضوح وموثوقية الاختبار. تم بعد ذلك تحليل البيانات التي تم جمعها من الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية لبرامج العلوم الاجتماعية وعرضها في جداول ورسوم بيانية ومخططات. أظهرت نتائج الدراسة أن (benchmarking) كان له تأثير إحصائي معنوي على الميزة التنافسية لشركة Safaricom وبالتالي فإن زيادة وحدة المقارنة المرجعية ستؤدي بشكل كبير إلى زيادة الميزة التنافسية بمقدار 0.094 وحدة. وبالتالي وجدت الدراسة أيضًا أن النسبة الداعمة للتنوع كان لها تأثير إحصائي معنوي على الميزة التنافسية للشركة وهذا يعني أن زيادة الوحدة في نسبة دعم التنوع من شأنها أن تؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية للشركة بمقدار 0.062 وحدة. كما كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لنسبة الرضا على الميزة التنافسية لشركة Safaricom مما يشير إلى أنه مع زيادة الوحدة في نسبة الرضا سيكون هناك انخفاض كبير في الميزة التنافسية للشركة بمقدار 0.137 وحدة. أوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات للمعايير لأنها توفر منصة يمكن للشركات من خلالها إجراء تحسينات في أدائها من خلال التعلم من منافسيها واللاعبين الآخرين في الصناعة. وجدت الدراسة أيضًا أن هناك حاجة للشركات للتأكيد على تنوع الموظفين لتحسين الصورة العامة للشركة في السوق والقدرة على جذب المزيد من العملاء لمنتجات الشركة وخدماتها. أخيرًا، أوصت الدراسة بضرورة أن تسعى الشركات بشكل عام إلى بناء سمعتها المؤسسية من خلال مبادرات الشركات لجذب أفضل مجموعة من المواهب التي ستوجه الشركة نحو تحقيق ميزة تنافسية من بين المنافسين الآخرين في الصناعة. تقترح الدراسة أنه يمكن إجراء المزيد من الأبحاث حول استدامة مسؤولية الشركات نظرًا لطبيعتها لتمكين الشركات من حماية نفسها من ذلك دون تآكل مكاسبها (John & Omwenga, 2022).

تم تخصيص هذه الورقة لبناء نموذج شامل للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) وممارسات الاستدامة بناء على تحليل المتنبئين الرئيسيين لتسهيل عملية إدارة أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة وتقديم توصيات عملية للشركات فيما يتعلق بالتحقيق الناجح لأعمالهم التجارية وأهداف التنمية الاجتماعية والمستدامة. حالياً، تدمج الشركات المسؤولية الاجتماعية وممارسات الاستدامة في استراتيجياتها لتمكين تحقيق أهداف الاستدامة واكتساب مزايا تنافسية. تم استخدام منهجية المراجعة لتحقيق هدف الدراسة. تهدف الدراسة إلى سد الفجوة في الأدبيات الموجودة والتي حددها العديد من المؤلفين. بالإضافة إلى ذلك، اقترحت الدراسات الحديثة إجراء مقارنة شاملة للنتائج التي تم الحصول عليها حول العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة لتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على كفاءتها ولتطوير نموذج نظري مناسب. بالإضافة إلى ذلك، توصي الدراسة بفهم ودراية العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة في مختلف الصناعات لتحديد أوجه التشابه والاختلاف. وبالتالي فإن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو سد الثغرات الموجودة في الأدبيات من خلال إجراء مراجعة منهجية للأدبيات التي تركز على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة. وبالتالي تم إجراء مراجعة لتحديد وتقييم وتفسير الأدبيات الموجودة لتشكيل نموذج شامل للعلاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات وممارسات الاستدامة بناء على تحليل المتنبئين الرئيسيين. في هذه الدراسة تم تنفيذ المنهج الذي اقترحه عدة باحثين والذي يسمح بإجراء تحليل استقرائي. لذلك ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهجية في ست مراحل: (1) تحديد المعايير، (2) استخراج أوراق من أكثر قاعدتي بيانات تم الاستشهاد بها Web of Science و Scopus (3) تحليل المحتوى اليدوي لجميع الأوراق البحثية المستخرجة، (4) تحديد الفئات السائدة في موضوع البحث هذا، (5) تطوير نموذج شامل للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة، (6) مناقشة ومراقبة النتائج التي تم الحصول عليها وتقديم توصيات للدراسات المستقبلية. ينظر إلى النموذج المقترح على أنه خارطة طريق للمنظمات في مختلف قطاعات الاقتصاد ويتضمن مجموعة متنوعة من المحددات التي تم تقسيمها إلى مجموعتين اعتماداً على صلتها بالمنظمة: مكونات رأس المال البشري والاجتماعي، والخصائص التقنية للمؤسسة والأبعاد المالية وبيئة الأعمال الخارجية التي يحددها النظام السياسي ومستوى الفساد (Mostepaniuk et al., 2022).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات والقدرة التنافسية مع الأخذ في الاعتبار التأثير المعتدل لنمط الحوكمة على إجراءات المسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث أُلقت هذه الدراسة بعض الضوء على الاتجاه نحو المبادرة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للشركات البرازيلية متعددة الجنسيات. كما أنها قدمت أسلوب الحوكمة التعاوني بشكل متكرر أكثر لتنفيذ إجراءات المسؤولية الاجتماعية للشركات. تم استخدام دراسة كمية باستخدام استطلاع عبر الإنترنت لجمع البيانات وتحليل العلاقة بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) والقدرة التنافسية في الشركات متعددة الجنسيات من البرازيل. تم توزيع الاستبيان عبر الإنترنت من خلال الاتصال الهاتفي وبمساعدة برنامج Qualtrics. تم التعاقد مع شركة بحثية متخصصة للحصول على العينة وإجراء استبيان مسح لتحسين عملية جمع البيانات. تم إرسال الاستبيان إلى 210 شركة برازيلية متعددة الجنسيات. تم إرجاع ما مجموعه 144 استبياناً والتي تتكون من معدل استجابة 68.57%. تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لتحليل بيانات المسح واختبار الفرضيات. تم اختيار SEM لأن هيكل النموذج المقترح يتكون من الترابط المباشر وغير المباشر بين المتغيرات التابعة والمستقلة، حيث إن البيانات المجمعة ليست توزيعاً طبيعياً والنموذج النظري المقترح هو نموذج استكشافي. من أجل الوصول إلى هدف الدراسة تم إجراء بحث استقصائي في 144 شركة برازيلية متعددة الجنسيات وتم استخدام طريقة SmartPLS لإجراء تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية الجزئية. تم تحليل البيانات باستخدام انحدار المربعات الصغرى الجزئية (PLS). أولاً، تم الانتهاء من تقييم النموذج الخارجي لقياس بنيت الموثوقية والصلاحية. تبع ذلك فرضية تم اختبارها في تقييم النموذج الداخلي تم اختبار الآثار المعتدلة لأنماط حوكمة المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) كمتغير وسيط مستمر. بعد جمع البيانات وتحليلها تم إجراء بحث في تقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات / الاستدامة للشركات متعددة الجنسيات في العينات كطريقة لاستكمال وتحديد البيانات التي تم الحصول عليها. كانت المعايير المستخدمة لاختيار تلك التقارير هي توافر تقارير الاستدامة الكاملة مع البيانات عن نفس العام لتمكين القابلية للمقارنة. تم الحصول على ما مجموعه 70 تقريراً محدثاً وقابل للتحميل. تم تحليل هذه التقارير على أساس ثلاثة جوانب: ما هي إجراءات المسؤولية الاجتماعية للشركات التي وضعتها المنظمة، أي من عناصر التنافسية اعتبرتها الشركات متعددة الجنسيات البرازيلية ذات صلة في تقاريرها لا سيما في مصفوفة الأهمية النسبية، وما هو أسلوب الحوكمة في إجراءاتها. أشارت النتائج المتوصل إليها إلى وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والقدرة التنافسية. فيما يتعلق بوضع حوكمة المسؤولية الاجتماعية للشركات تم تطوير اعتماد أنماط حوكمة

مختلفة اعتمادا على خصائص إجراءات المسؤولية الاجتماعية للشركات. ساهمت هذه الورقة البحثية في الأدبيات المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات، لأن أمريكا اللاتينية وخاصة دولة البرازيل لا تزال تفتقر إلى الأبحاث التي تحلل ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة بها وتؤسس علاقات مع أهداف تنظيمية أخرى مثل القدرة التنافسية (Melo et al., 2022).

Huma Sarwar & Junaid Aftab & Muhammad Ishtiaq Ishaq and Muhammad Atif (2023)	الدراسة رقم 34
Achieving business competitiveness through corporate social responsibility and dynamic capabilities: Empirical evidence from emerging economy	
Previous Study N°34 -- Journal of Cleaner Production (ScienceDirect)	

الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف الدعم الحكومي كشرط حدودي في تعزيز (أو العكس) تأثير القدرات الديناميكية والمسؤولية الاجتماعية للشركات على الابتكار الأخضر، حيث تتبنى صناعة السيارات عمليات مختلفة بما في ذلك الابتكار والقدرات الديناميكية لتعزيز النمو الاقتصادي والبقاء دون التأثير سلبا على البيئة. تبحث أيضا هذه الدراسة في الدور غير المباشر للابتكار الأخضر والأداء البيئي في علاقات المسؤولية الاجتماعية للشركات والقدرات الديناميكية مع القدرة التنافسية للأعمال. تم اختيار تصميم مقطعي واستبيان للعديد من المستجيبين للموظفين على المستوى الإداري العاملين في شركات السيارات الباكستانية من المستوى الأول والمستوى الثاني وتصنيع السيارات الأصلي (OEM) وباعتبار أن قطاع السيارات حافظ على مكانة مرنة في اقتصاد الدولة ويمكن أن يساهم في عمليات التطوير والإنتاج الصديقة للبيئة لاكتساب ميزة تنافسية، لذلك تم اختيار قطاع السيارات من أجل القيام بهذه الدراسة. ولغرض جمع المعلومات المتعلقة بشركات السيارات، تمت زيارة غرف التجارة السبع الرئيسية في جميع أنحاء باكستان. تم وضع قائمة تضم 70 شركة سيارات عن طريق الاختيار العشوائي لعشر شركات من قائمة كل غرفة تجارية. في وقت لاحق، اتصل الباحثون بقسم الموارد البشرية في الشركات المختارة وشرحوا الغرض من الدراسة وأهدافها وطلبوا رسميا موافقتهم على إجراء المسح. من بين 70 شركة مختارة، تم السماح فقط من 51 شركة فقط ووافقت على المشاركة في هذا الاستطلاع. كان المسح مثاليا نظرا لتعدد استخداماته لتغطية منطقة جغرافية كبيرة. في المجموع تم توزيع حوالي 10 استبيانات بشكل عشوائي على المديرين في كل شركة مع خطاب تمهيدي يشرح الغرض من الدراسة بين مارس 2021 إلى يوليو 2021. تم اختيار المديرين نظرا لمعرفتهم العميقة بخطط الشركة واستراتيجياتها. تم إجراء الاستطلاع وتألف من ثلاثة أجزاء، في الجزء الأول تم ضمان بعدم الكشف عن هوية الردود وباختصار شرح الغرض من المسح. احتوى الجزء الثاني من الاستطلاع على أسئلة تتعلق بخصائص المشاركين (العمر، والجنس، والتعليم، والقسم، والوظيفة، والخبرة)، أما الجزء الثالث اهتم بقياس بنيات الدراسة والمتمثلة في المسؤولية الاجتماعية للشركات،

والقدرات الديناميكية، والابتكار الأخضر، والأداء البيئي، والدعم الحكومي، والقدرة التنافسية للأعمال. تم تكييف جميع المقاييس المطلوبة من الأدبيات السابقة الموجودة، ولتعزيز صلاحية أداة البحث تم استخدام مقياس ليكرت المكون من 5 نقاط لقياس كل عنصر من ستة مقاييس مع درجات تتراوح من "1 (لا أوافق) إلى 5 (أوافق بشدة)". من أجل تحقيق حجم عينة كاف، تم توزيع 510 استبيانات وأعيد 387 بعد عدة تذكيرات، ولكن تم العثور على 344 فقط صالحة بعد الفرز والتنظيف، مما أدى إلى معدل استجابة 67.45%. وهكذا، كان حجم العينة كافياً وفقاً لمعايير حجم العينة المعتمدة، تم استخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية المربعة الجزئية (PLS-SEM) لتحليل الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والقدرات الديناميكية والابتكار الأخضر والأداء البيئي والدعم الحكومي والقدرة التنافسية للأعمال في برنامج SmartPLS v3.2. كشفت نتائج نمذجة المعادلة الهيكلية أن الابتكار الأخضر والأداء البيئي يعملان كوسطاء وأن الدعم الحكومي يعزز القدرات الديناميكية وربط المسؤولية الاجتماعية للشركات بالابتكار الأخضر. دعمت النتائج أيضاً بشكل تجريبي حقيقة أن تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على القدرات الديناميكية والابتكار الأخضر سيكون أكثر أهمية عندما يتوفر الدعم الحكومي. ويشير هذا إلى أن الدعم الحكومي يعدل بشكل إيجابي الترابط بين المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) و الابتكار الأخضر (GI)، وعندما تهتم الحكومة بالقضايا الاجتماعية والبيئية فإنها تقدم الدعم المباشر وغير المباشر الذي يساعد الشركات على تحسين علاقات المسؤولية الاجتماعية للشركات والابتكار الأخضر. توافقت النتائج أيضاً مع الدراسات السابقة التي أظهرت أن الدعم الحكومي أمر حيوي للمسؤولية الاجتماعية للشركات وعلاقات الابتكار. بالإضافة إلى ذلك، فإن الدعم الحكومي الفعال يجعل الترابط بين القدرات الديناميكية والابتكار الأخضر أقوى، هذه العلاقة فريدة من نوعها ولم تتم مناقشتها في الأدبيات السابقة (Sarwar et al., 2023).

Mobin Fatma & Imran Khan (2023)	الدراسة رقم 35
Corporate Social Responsibility and Brand Advocacy among Consumers: The Mediating Role of Brand Trust	
Previous Study N°35 – Sustainability Journal (Google Scholar / MDPI.com)	

الهدف من هذه الدراسة هو فحص التأثير المباشر وغير المباشر لتصور المستهلك للمسؤولية الاجتماعية للشركات على سلوك مناصرة العلامة التجارية. اقترحت الدراسة إطار عمل وفحص العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وسلوكيات الدعوة للعلامة التجارية بما في ذلك دور ثقة العلامة التجارية. هذه الدراسة كمية بطبيعتها حيث تم جمع البيانات من 336 مستهلكاً لبنوك التجزئة في الهند. تم تحليل النتائج باستخدام SEM من خلال AMOS 22.0. تم اختيار القطاع المصرفي الهندي لسياق الدراسة حيث تحتل الهند المرتبة الثامنة عالمياً في قطاع الخدمات وتبلغ مساهمة قطاع الخدمات وناجها المحلي الإجمالي 1500 مليار دولار أمريكي. لجمع الردود، تم تسليم استبيان للعملاء

الذين تم اختيارهم على أساس الراحة. قبل تسليم الاستبيان، تم شرح الغرض من الدراسة للمستجيبين المحتملين مع طمأنة المستجيبين إلى أن إجاباتهم ستبقى مجهولة المصدر. قام الباحث بفحص ما إذا كان هناك أي معلومات مفقودة في الاستبيان، إذا تم العثور على أي معلومات مفقودة طلب من المستجيبين إكمالها. تم توزيع الاستبيانات عن طريق زيارة الفروع المختلفة لجميع البنوك المختارة خلال ساعات العمل. لذلك، قام الباحثان بزيارة 2-3 فروع فقط في اليوم. تم توزيع ما مجموعه 357 استبياناً، تم تجاهل 21 منها بسبب عدم اكتمال الردود. تم استخدام ما مجموعه 336 استبيان مكتملة من أجل تحليل البيانات بعد حذف الردود المفقودة. تم تكييف المقياس المكون من ثلاثة عناصر لقياس تصور المستهلك للمسؤولية الاجتماعية للشركات حيث تم قياس مناصرة العلامة التجارية بمقياس مكون من ثلاثة عناصر يتضمن الكلام الإيجابي الشفوي، والمرونة تجاه المعلومات السلبية ونية المستهلك لتجربة منتج جديد، تم قياس الثقة على أنها متعددة الأبعاد بما في ذلك الأداء والثقة القائمة على الإحسان. يتم أخذ مقياس مكون من خمسة عناصر لقياس الثقة. تم تثبيت جميع عناصر المقياس على مقياس ليكرت من 7 نقاط يتراوح من 1 = لا أوافق بشدة إلى 7 = موافق بشدة. قدمت الدراسة مساهمة في أدبيات المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال أخذ الدور المهم لثقة العلامة التجارية في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وسلوك الدعوة للعلامة التجارية. بينت النتائج المتوصل إليها توافق النتائج التجريبية مع افتراضات الدراسة وتظهر علاقة أقوى وأكثر إيجابية بين مناصرة العلامة التجارية وتصورات المستهلكين حول المسؤولية الاجتماعية للشركات. بالإضافة إلى ذلك، فإن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والدعوة للعلامة التجارية تتم بوساطة ثقة العلامة التجارية. اقترحت الدراسة أيضاً إطاراً يدرس العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وسلوكيات الدعوة للعلامة التجارية بما في ذلك الدور الوسيط لثقة العلامة التجارية، حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات من أكثر الطرق فعالية للقيام بالأنشطة التسويقية التي تساعد الشركات في بناء صورة مسؤولة اجتماعياً. أظهرت النتائج أيضاً أن جميع الفرضيات الثلاثة مدعومة، تظهر النتيجة أن تصور المستهلك للمسؤولية الاجتماعية للشركات له تأثير إيجابي على ثقة العلامة التجارية. ساهمت النتائج في الأدبيات السابقة، حيث توجد أدلة محدودة حتى الآن على تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على ثقة العلامة التجارية للمستهلك، كما يوضح هذا أن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات تلعب دوراً مهماً في بناء الثقة في العلامة التجارية. كما يجدر الإشارة إلى أن ثقة العلامة التجارية تؤثر بشكل إيجابي على سلوك مناصرة العلامة التجارية. قدمت هذه الدراسة مساهمة في أدبيات المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال أخذ الدور المهم لثقة العلامة التجارية في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وسلوك الدعوة للعلامة التجارية، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بمجال المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، هناك فهم محدود للغاية لآلية المسؤولية الاجتماعية للشركات المتصورة وتأثيرها على النتائج السلوكية للمستهلكين. بالإضافة إلى ذلك، هناك أدلة محدودة على دور ثقة العلامة التجارية في تعزيز الترويج للعلامة التجارية (Fatma & Khan, 2023).

هدفت هذه الدراسة إلى استهداف تأثير البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية للشركات المقدمة لخدمات الهاتف النقال في مصر وقدرته على تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات ممثلة بثلاث أبعاد وهي (الجودة، التكلفة والإبداع). تمثل مجتمع الدراسة في شركات قطاع الاتصالات المصرية حيث تكون المجتمع من العاملين والعملاء في هذه الشركات العاملة في السوق المصرية وقد تم حصر هذه الشركات من وزارة الاتصالات المصرية وهي (الشركة المصرية لخدمات التليفون المحمول "أورنج"، شركة فودافون مصر، شركة اتصالات مصر، الشركة المصرية للاتصالات "WE". تم الحصول على البيانات والمعلومات باستخدام أسلوب الاستقصاء من خلال عينة بلغت 231 من مديري الفروع لشركات الهاتف النقال وعينة بلغت 174 من الموظفين العاملين في شركات المحمول وكذلك عينة بلغت 184 من عملاء هذه الشركات بإجمالي 989 استمارة تم توزيعها إلكترونياً من خلال تطبيق Google حيث تم استرجاع 705 استمارة استقصاء صالحة للتحليل الإحصائي وبلغت نسبة الاستجابة 71.28% وتم تحليل بيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والذي يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية بالبحوث الاجتماعية للتأكد من صحة الفرضيات، كما تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة التقدير المتزامن بهدف اختبار الأثر المباشر للمتغير الفرعي المستقل والممثل في البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية على المتغير التابع والذي تمثل في الميزة التنافسية بأبعادها الثلاثة. بينت نتائج الدراسة أن البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية للشركات المقدمة لخدمات الهاتف المحمول، أي أن الاهتمام بالبعد البيئي له دور تفاعلي لتحقيق العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية لهذه الشركات، كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها أهمية تحديد الأنظمة البيئية داخل هذه الشركات من خلال التوجه نحو استغلال الطاقات المتجددة في القيام بأنظمة الشركة مع تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية والتأكيد على البعد البيئي ضمن استراتيجيات هذه الشركات ونشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية بين الموظفين والعملاء بشكل فعال بما يعززه من السلوكيات البيئية لإرساء المفهوم الحقيقي للمسؤولية الاجتماعية (عادل مصطفى وآخرون، 2023).

#### المطلب الثاني: مناقشة وتعقيب على الدراسات السابقة

بعد عرض وتحليل الدراسات السابقة ومناقشتها تم التوصل إلى ما يلي:

- جاءت الدراسات السابقة موافقة على أن المسؤولية الاجتماعية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات ولكن بنسب متفاوتة.

- كما أن هذه الدراسة جاءت استكمالاً للدراسات السابقة وذلك باختبار مدى فعالية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية من خلال تقديم نموذج رياضي يوضح تلك العلاقة.
- الدراسات السابقة تم تطبيقها في بيئات مختلفة عن بيئة الأعمال الجزائرية، لذلك لا يمكن تعميمها على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- تناولت هذه الدراسة موضوع مهم والمتمثل في المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات التي لها تأثير على البيئة والمجتمع (مؤسسة تحويل الذرة بمغنية، مؤسسة Alzing Ghazaouet، مؤسسة صناعة الإسمنت بني صاف، المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية (ENOF) مغنية، المؤسسة الوطنية لصناعة النسيج (Soitine)، وحدة ندروموبل لمختلف الصناعات والقطاعات (Nedroma-Meuble)) بحيث لم يكن هناك دراسات سابقة لمعالجة هذا الموضوع رغم تأثيرها على البيئة والمجتمع.
- اعتمدت هذه الدراسة على مدى فعالية المسؤولية الاجتماعية تجاه كل من (المساهمين، العمال، الموردين، المستهلكين، المجتمع، البيئة) في تحقيق الميزة التنافسية للعناصر التالية (تخفيض التكاليف، السمعة، الإبداع والابتكار، الجودة، سرعة التسليم، المرونة) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في كل من ولايتي تلمسان وعين تموشنت. تناولت هذه الدراسة أبعاد جديدة لم يتم التطرق إليها في الدراسات السابقة والمتعلقة بمتغير الميزة التنافسية.

#### خاتمة:

بعد تحديد الفجوة بين الدراسات السابقة (عربية وأجنبية) والدراسة الحالية وسعيًا من الباحث التوصل إلى إبراز أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات، إلا أن هذه الدراسة قد تكون لها قيمة مضافة للبحث عن مدى فعالية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لذلك أصبحت المؤسسات الاقتصادية ملزمة بتطبيق عناصر المسؤولية الاجتماعية من أجل تقوية ميزتها التنافسية للحفاظ على سمعتها في السوق.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

- 1 المبحث الأول: منهجية الدراسة.
- 1 1 المطلب الأول: إعداد الاستبيان.
- 1 2 المطلب الثاني: حدود الدراسة.
- 1 3 المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية.
- 2 المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.
- 2 1 المطلب الأول: اختبار صدق الاتساق الداخلي.
- 2 2 المطلب الثاني: اختبار ثبات الاستبيان.
- 3 3 المطلب الثالث: نتائج أفراد العينة وفقا لمحاور الدراسة.
- 3 المبحث الثالث: اختبار الفرضيات لمحاور الدراسة.
- 3 1 المطلب الأول: دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية (المساهمين، العاملين، الموردين، المستهلكين، المجتمع، البيئة) على الميزة التنافسية.
- 3 2 المطلب الثاني: المطلب الثاني: دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية لموضوع البحث، حيث يهدف إلى التحقق من مصداقية الفرضيات السابقة حول مدى فعالية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق المزايا التنافسية مع دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. إذ يعتبر العمال والموظفين في المؤسسات الاقتصادية بأنهم المجتمع الإحصائي الطبيعي للقيام بهذه الدراسة التجريبية، ولذلك تضمنت الدراسة الميدانية استمارة استبيان مكونة من جزئين، الأول يحتوي على المعلومات الشخصية للمستجوبين، أما الجزء الثاني فتم تقسيمه إلى محورين، المحور الأول خاص بعناصر المسؤولية الاجتماعية، والمحور الثاني خصص للأسئلة الخاصة بالميزة التنافسية، بحيث تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المكونة من 260 استبانة منها 221 استبانة صالحة للدراسة، وبعد مرحلة جمع البيانات تم تفرغ وتحليل الاستبيان عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS V23 باستخدام الاختبارات الإحصائية، وعرض النتائج المتوصل إليها من خلال البحث عن الإجابة حول التساؤل المطروح في إشكالية البحث، وتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- المبحث الأول: منهجية الدراسة.
- المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

#### المبحث الأول: منهجية الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث توضيح منهجية تصميم الاستبيان وتحكيمه من طرف بعض الأساتذة وخبراء في مجال المسؤولية الاجتماعية، كما سيتم عرض نتائجه وتحليلها تحليلًا إحصائيًا عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS V23، والتطرق لمجتمع الدراسة، وكذلك العينة المستهدفة من خلال تحليل بياناتها الشخصية، مع إبراز حدود الدراسة، والمشاكل التي تلقيناها أثناء توزيع أداة الدراسة.

#### المطلب الأول: إعداد الاستبيان

يؤدي البناء الجيد والسليم لأداة الدراسة "الاستبيان"، إلى تحقيق الأهداف التي أنشئ لأجلها ألا وهي الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

#### 1- أجزاء الاستبيان

تم إعداد الاستبيان بما يتوافق مع الدراسات السابقة باللغتين العربية والإنجليزية، حيث أخذنا بعين الاعتبار عند إعداده أسلوبًا بسيطًا وبلغته مفهومة، وذلك لتجنب التأويل وعدم الفهم من طرف أفراد العينة، والاهتمام بالتسلسل المنطقي عند إعداد الفقرات، وبعد إعداده تم عرضه على مجموعة من الباحثين من أجل تدارك بعض النقائص وتعديلها بالصيغة النهائية التي تمت بها عملية الدراسة، ويحتوي الاستبيان على جزأين، الجزء الأول يتكون من

البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة التي وزع عليهم الاستبيان متعلقة بالعمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، الفئات السوسيو مهنية، أما الجزء الثاني فيحتوي على محاور الدراسة، والتي تم تبويبها كما هو موضح في الجدول التالي (فلاق، 2014)؛ (شقراني، 2019)؛ (طلحة، 2019)؛ (نويحي، 2020)؛ (زياني، 2020)؛ (بلقط، 2021)؛ (حليلو، 2021)؛ (بوجمعي، 2022)؛ (مقدم، 2014)؛ (خليل، 2017)؛ (ضو، 2018)؛ (حمايدي & بكوش، 2021)؛ (القيروتي وآخرون، 2014)؛ (Al-Najar, 2016)؛ (Radaideh & Azam, 2015):

الجدول رقم (11): توزيع أجزاء الاستبيان حسب موضوع الدراسة

المحور الأول: العبارات التي تقيس المسؤولية الاجتماعية		
01	المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين	[1] [2] [3] [4]
02	المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين	[5] [6] [7] [8]
03	المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين	[9] [10] [11]
04	المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	[12] [13] [14]
05	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	[15] [16] [17] [18] [19]
06	المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	[20] [21] [22] [23] [24]
المحور الثاني: العبارات التي تقيس الميزة التنافسية		
07	تخفيض التكاليف	[1] [2] [3] [4] [5]
08	السمعة	[6] [7] [8] [9]
09	الإبداع والابتكار	[10] [11] [12] [13]
10	الجودة	[14] [15] [16] [17]
11	سرعة التسليم	[18] [19] [20]
12	المرونة	[21] [22] [23]

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الجدول السابق والذي تم فيه توزيع أجزاء الاستبيان حسب موضوع الدراسة والذي ضم 47 عبارة موزعة على المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، إذ نجد 24 عبارة لقياس المسؤولية الاجتماعية موزعة على 06 عناصر وهي المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين والتي ضمت أربعة عبارات موزعة من (01 إلى 04)، والمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وضمت كذلك أربعة عبارات من (05 إلى 08)، والمسؤولية تجاه الموردين والتي ضمت ثلاث عبارات من (09 إلى 11)، والمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن والتي ضمت ثلاثة عبارات من (12 إلى 14)، والمسؤولية الاجتماعية تجاه

المجتمع والتي ضمت خمسة عبارات من (15 إلى 19)، أما المسؤولية تجاه البيئة فضمت كذلك خمسة عبارات من (20 إلى 24). وكذلك تم وضع 23 عبارة لقياس الميزة التنافسية وتم توزيعها إلى 06 عناصر موزعة إلى تخفيض التكاليف والتي ضمت خمس عبارات من (01 على 05)، والسمعة ضمت أربع عبارات من (06 إلى 09)، والإبداع والابتكار ضمت كذلك أربع عبارات من (10 إلى 13)، أما الجودة فضمت أربع عبارات من (14 إلى 17)، وسرعة التسليم ضمت ثلاث عبارات من (18 إلى 20)، وأخيرا المرونة فضمت ثلاث عبارات من (21 إلى 23).

الجدول رقم (12): مقياس تحديد الأهمية النسبية وفق مقياس (Likert) الخماسي

الأهمية	الدرجة
غير موافق تماما	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

المصدر: إعداد الباحث.

وللإجابة على فقرات الاستبيان تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) والمكون من خمس درجات، وذلك لتحديد درجة أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان، حيث كانت الإجابات كالتالي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما، كما هو موضح من خلال الجدول السابق.

## 2- تحكيم الاستبيان

قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبيان، قبل توزيعه على أفراد الدراسة وذلك من خلال: عرض الباحث الاستبيان على مجموعة من المحكمين، والمكونة من (06) أعضاء من أساتذة باحثين من داخل جامعة عين تموشنت وخارج الجامعة، متخصصين في المسؤولية الاجتماعية، وقد تم اقتراح بعض التعديلات من طرفهم، واستجاب الباحث لأرائهم وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل، بناء على مقترحات المحكمين، وبذلك تم إعداد الاستبيان في شكله النهائي.

## 3- عينة الدراسة

بعد استعادة استمارات الاستبيان تم تفرغ بياناتها في برنامج SPSS V23 وذلك من أجل الحصول على النتائج لتحليلها وتفسيرها، إذ شملت الدراسة عينة مكونة من 221 استبانة صالحة للدراسة على 06 مؤسسات موزعة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	المجموع	النسبة
الموزعة	260	% 100
المسترجعة	240	% 92.30
الملغاة	19	% 7.30
النهائية	221	% 85

المصدر: من إعداد الباحث.

تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة والمتكونة من 260، وتم استرجاع 240 استبانة بنسبة 92.30 %، منها 221 استبانة بنسبة 85 % صالحة للدراسة، و 19 استبانة ملغاة بنسبة 7.30 %.

المطلب الثاني: حدود الدراسة

مست هذه الدراسة عدة مؤسسات عبر ولايتين (تلمسان - عين تموشنت) تم تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع المؤسسات حسب معيار الملكية

النسبة	العدد	ملكية المؤسسة
% 86	05	المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) مغنية
		شركة الإسمنت بني صاف
		الشركة الوطنية (Alzing Ghazaouet)
		المؤسسة الوطنية لصناعة النسيج (Soitine)
		وحدة ندروموبل لمختلف الصناعات والقطاعات (Nedroma-Meuble)
% 14	01	مؤسسة تحويل الذرة مغنية
% 100	06	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

شملت الدراسة 06 مؤسسات اقتصادية، منها 05 مؤسسات عمومية اقتصادية بنسبة 86 % و 01 مؤسسة اقتصادية خاصة بنسبة 14 %، ومن خلال النسبتين نلاحظ أن المؤسسات ذات الطابع العمومي الاقتصادي تولى نسبة كبيرة للمسؤولية الاجتماعية، على حساب المؤسسات ذات الطابع الخاص.

## 1- لمحة عامة عن المؤسسات محل الدراسة

### 1.1 المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) مغنية

هي مؤسسة عمومية اقتصادية، بدأت نشاطها سنة 1958 وتم إعادة تأسيسها وتسميتها شركة بنطال في 01 جانفي 2001 وتتكون حاليا من وحدتين للإنتاج مغنية ومستغانم، لها احتياط معدني هام بالإضافة إلى سوق متنوع، تقع في المنطقة الصناعية مغنية بولاية تلمسان وتقوم بإنتاج البانتونيت و كربونات الصوديوم، تستمد مواده الأولية لصناعة البانتونيت من حمام بوغرارة المتواجدة على بعد 15 كلم شمال شرق مدينة مغنية، أما بالنسبة لكربونات الصوديوم فتستمدها من بني صاف والعامرية، التابعتين لولاية عين تموشنت.

### 2.1 شركة الإسمنت بني صاف

هي شركة ذات طابع عمومي اقتصادي تقع بالمنطقة الصناعية بني صاف بولاية عين تموشنت، وهي شركة ذات أسهم برأسمال يقدر بـ 180.000.000 دج وتعتبر فرعا من فروع المجمع الجهوي للإنتاج الإسمنت بالغرب، ويتمثل النشاط الرئيسي بها في إنتاج الإسمنت، وتستعمل في نشاطها كمادة أولية كل من الحجر والكلس والطين، وتقدر طاقة إنتاجها السنوية حوالي 12.000.000 طن من الإسمنت أي ما يعادل حوالي 4000 طن يوميا.

### 3.1 مؤسسة مصرف المغرب لتحويل الذرة مغنية

هي شركة ذات طابع اقتصادي تم إنشائها سنة 1970 من طرف الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (Snic)، وفي سنة 2005 تم خصخصة المؤسسة وأصبحت تابعة للمجموعة المالية متيجي وتم تغيير اسمها إلى مؤسسة مصرف المغرب لتحويل الذرة، برأس مال قدره 1920.000.000 تقع في المنطقة الصناعية بـمغنية ولاية تلمسان، ويتمثل النشاط الرئيسي للمؤسسة مصرف المغرب لتحويل الذرة مغنية في إنتاج النشاء، والذي يستعمل في الصناعة الغذائية، والتجميلية، والنسيج، كما يقوم بإنتاج محلول الغلوكوز (Golicose) والذي يستخدم في صناعة الحلويات، ومنتج الديكستريم (Dextrime) لإنتاج الصمغ والمواد الكيماوية، والذرة القلوتين (Gluten) لتغذية الأنعام.

### 4.1 الشركة الوطنية (Alzing Ghazaouet)

هي شركة عمومية اقتصادية للزنك، تقع بمدينة الغزوات ولاية تلمسان بحيث تتربع على مساحة 219.883 م مربع وتم إنشائها سنة 1969 إلا أنه دخلت حيز الخدمة سنة 1974 حيث تم إنشاء أول صحيفة للزنك، وهي وحدة التحليل الكهربائي وهي فرع من مجمع (METANOF)، تهتم بإنتاج وتسويق مادة الزنك وخلائط الزنك (زماك)، الحامض الكبريتي، وسبائك النحاس، وهي المنتج الوحيد لمادة الزنك على المستوى العربي والثاني في إفريقيا، بقدرة إنتاج سنوية 36.850 طن سنويا.

### 5.1 المؤسسة الوطنية لصناعة النسيج (Soitine)

هي مؤسسة عمومية اقتصادية تقع بمدينة ندرومة ولاية تلمسان بحيث بدأت الأشغال فيها سنة 1979، وفي سنة 1983 بدأت المؤسسة بإنتاج تحت إسم (Sonitex)، وفي جانفي 1985 أصبحت تعرف باسم (Soitex)، تم إعادة تسميتها في جانفي 1998 بمؤسسة سواتين (Soitine) دون تغيير النشاط، وفي سنة 2012 أعيد إدماج مؤسسات النسيج وأصبحت تسمى بمركب تكسالق (texalg) وحدة سواتين، تتربع على مساحة 12 هكتار ورأسمال 5.000.000.000 دج، وتضم الشركة 186 موظف من إطارات وتقنيين وعمال، تختص بإنتاج القماش وتجهيزه مثل: (doublure-cravate-drapeau-chenille-polyamide-matlas)، وكذلك صباغة القماش.

### 6.1 وحدة ندروموبل لمختلف الصناعات والقطاعات (Nedroma-Meuble)

هي مؤسسة عمومية اقتصادية، تقع بمدينة ندرومة ولاية تلمسان، تم تأسيسها سنة 1977، ودخلت حيز النشاط سنة 1978، ويقع مقرها الرئيسي بالجزائر العاصمة (حسين داي)، كما يقدر رأسمال الشركة بـ 12.000.000.000 دج، كما تضم الشركة 297 عامل من إطارات وموظفين، وتهتم بصناعة الخشب وتأثيث الأثاث المنزلية، والمكتبية، تابعة لمجمع لفاندوسك.

### 2- الحدود المكانية

الجدول (15): توزيع المؤسسات حسب معيار المنطقة الجغرافية

العدد	الولاية	المؤسسة
05	تلمسان	المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) مغنية
	تلمسان	الشركة الوطنية (Alzing Ghazaouet)
	تلمسان	المؤسسة الوطنية لصناعة النسيج (Soitine)
	تلمسان	وحدة ندروموبل لمختلف الصناعات والقطاعات (Nedroma-Meuble)
	تلمسان	مؤسسة تحويل الذرة مغنية
01	عين تموشنت	شركة الإسمنت بني صاف
06		المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

شملت الدراسة عينة مكونة من 260 عامل، في المؤسسات الاقتصادية في ولايتي: تلمسان وعين تموشنت بحيث نجد 05 مؤسسات تم الدراسة فيها بولاية تلمسان وهي كل من المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) مغنية بحيث تم توزيع 50 استبيان، الشركة الوطنية (Alzing Ghazaouet) بحيث وزعنا 60 استبيان، المؤسسة الوطنية لصناعة النسيج (Soitine) بندرومة تم توزيع 32 استبيان، وحدة ندروموبل لمختلف الصناعات والقطاعات (Nedroma-Meuble) بحيث تم توزيع 35 استبيان، مؤسسة تحويل الذرة مغنية تم توزيع 50 استبيان، ومؤسسة واحدة بولاية عين تموشنت وهي شركة الإسمنت بني صاف بحيث تم توزيع 33 استبيان.

### 3- الحدود الزمانية

تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من شهر جوان 2022 إلى غاية شهر فيفري 2023، وذلك بتوزيع الاستبيان على الفئة المستجوبة في المؤسسات الاقتصادية التي تم دراستها بولايتي تلمسان وعين تموشنت.

### 4- صعوبات الدراسة

نظرا لتوزيع الاستبيان في الفترة الممتدة من شهر جوان 2022 إلى غاية شهر فيفري 2023، في عدة مؤسسات اقتصادية بولايتي تلمسان وعين تموشنت، فقد واجهنا عدة صعوبات منها عدم اهتمام بعض المستجوبين وتجاوبهم مع الموضوع، أو امتناعهم عن الإجابة على الاستبيان، بحجة سرية المعلومات بالإضافة إلى عدم إلمامهم بالموضوع محل الدراسة، مما استدعى منا الوقوف شخصيا على المستجوبين، وشرح بعض المفاهيم خاصة الفئة ذوي المستوى الدراسي المحدود.

### 5- الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وذلك لكونه الطريقة الأكثر شيوعا في البحث، إذ يتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتعلقة بالدراسة كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، بحيث يستطيع وصفها وتحليلها، كما يهدف هذا البحث، إلى دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبعد جمع البيانات تم تفرغ وتحليل الاستبيان عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS V23 باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات وصدق فقرات الاستبيان.
- حساب المتوسطات الحسابية لكل محور.
- حساب الانحراف المعياري لكل محور.
- معامل الارتباط ونموذج الانحدار.
- معامل التحديد.

### المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية

سيتم من خلال هذا المطلب، عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، من حيث العمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، وأخيرا الفئات السوسيو مهنية، مما يساعد في تحليل بعض نتائج الدراسة.

#### 1- العمر

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	21	9.5 %
من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	48	21.7 %
بين 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	90	40.7 %
من 45 سنة فما فوق	62	28.1 %
المجموع	221	100 %

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

نلاحظ من خلال الجدول السابق، أن الفئة التي تقل أعمارهم عن 25 سنة بلغ 21 شخصا بنسبة 9.5 %، بينما الفئة المحصورة أعمارهم من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة، بلغ عدد الأشخاص 48 شخصا ما يقابله نسبة 21.7 %، الفئة المحصورة بين 35 سنة إلى أقل من 45 سنة، بلغ عدد الأشخاص 90 شخص بنسبة 40.7 %، وهي تعتبر أكبر نسبة مقارنة مع باقي الفئات الأخرى، هذا ما يبين أن العينة المدروسة أغلبها من الطاقات الشبانية، أما الفئة التي بلغت أعمارهم من 45 سنة فما فوق بلغ عددهم 62 شخص، حيث بلغت النسبة المئوية 28.1 %.

#### 2- الخبرة المهنية

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	41	18.6 %
من 5 سنوات إلى 15 سنة	81	36.7 %
بين 16 سنة إلى 25 سنة	64	29 %
من 26 سنة فما فوق	35	15.8 %
المجموع	221	100 %

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن عدد العمال الذين يملكون خبرة أقل من 5 سنوات بلغ 41 شخص بنسبة 18.6%، أما الفئة الذين خبرتهم تبلغ 5 سنوات وتقل عن 16 سنة بلغ عددهم 81 شخص بنسبة 36.7% وهي تمثل الفئة الأكبر، فيما بلغ عدد العمال الذين عدد سنوات خبرتهم من 16 إلى 25 سنة 64 عاملا بنسبة 29%، كما بلغ عدد الأشخاص الذين تتجاوز خبرتهم 25 سنة 08 أشخاص بنسبة 17.8%.

### 3- المستوى التعليمي

الجدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
30.8%	68	التكوين المهني
27.1%	60	الثانوي
29%	64	ليسانس
13.1%	29	دراسات عليا
100%	221	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

نلاحظ من خلال الجدول السابق، أن عدد العمال الذين درسوا في التكوين المهني بلغ 68 عاملا بنسبة 30.8%، وهي تمثل أكبر نسبة مقارنة بالمستويات الأخرى، وبلغ عدد أفراد العينة التي مستواهم الدراسي الثانوي 60 شخصا بنسبة 27.1%، والفئة الذين يحملون شهادة الليسانس بلغ عددهم 64 عاملا بنسبة 29%، أما الذين يملكون دراسات عليا، فبلغ عد أفراد العينة 29 شخصا بنسبة 13.1%، من خلال ما سبق يتضح أن أغلب العمال محل الدراسة يملكون مستوى دراسي مقبول ومن الطبقة المثقفة.

### 4- الفئات السوسيو مهنية

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الفئات السوسيو مهنية

النسبة المئوية	العدد	الفئات السوسيو مهنية
45.7%	101	عون تنفيذ
32.1%	71	متحكم (إدارة وسطي)
22.2%	49	إطار (إطار سامي)
100%	221	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن عدد العمال الذين يشغلون منصب عون تنفيذ بلغ 101 فردا بنسبة 45.7 %، وهي تمثل أكبر نسبة مقارنة بنسب الوظائف الأخرى، أما الذين يشغلون منصب متحكم (إدارة وسطى)، بلغ عددهم 71 فردا بنسبة 32.1 %، فيما بلغ عدد الأفراد الذين يشغلون منصب إطار سامي 49 فردا بنسبة 22.2 %.

#### المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث، سيتم التطرق إلى اختبارات صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة عن طريق معامل (بيرسون)، وكذا ثبات فقرات الاستبيان عن طريق معامل (ألفا كرونباخ)، بالإضافة لتحليل إجابات العينة واختبار الفرضيات للمحاور الثلاثة عن طريق اختبار (One sample T test)، وفي الأخير قمنا باختبار الفروق المعنوية لإجابات أفراد العينة عن طريق اختبار التباين الأحادي (ANOVA).

#### المطلب الأول: اختبار صدق الاتساق الداخلي

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب لاختبار صدق الاتساق الداخلي، أي اختبار قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، حيث استخدمنا معامل الارتباط (بيرسون)، لحساب معامل الارتباط بين فقرات المحور ومتوسط هذا المحور.

#### 1- اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

يوضح الجدول التالي، اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول، باستعمال معامل الارتباط بيرسون كما يلي:

الجدول رقم (20): الارتباط بين فقرات المحور الأول ومتوسط المحور الأول

الرقم	البيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	- تهتم المؤسسة بتحقيق أقصى ربح ممكن من خلال زيادة حجم المبيعات.	0.666	0.000
02	- تعمل المؤسسة على إرضاء جميع متطلبات المساهمين.	0.513	0.000
03	- تسعى المؤسسة لتحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة والمساهمين.	0.575	0.000
04	- تسعى المؤسسة إلى تحسين سمعتها لكسب وجذب مساهمين جدد.	0.452	0.000
05	- تهتم المؤسسة بصياغة نظام أجور يتماشى مع الوظيفة المشغولة وكذا المؤهلات العلمية.	0.592	0.000

0.000	0.639	06 - تقوم المؤسسة بتطوير معارف العمال ومهاراتهم بغرض الرفع من مستواهم العملي والعلمي.
0.000	0.588	07 - تلتزم المؤسسة بوضع معايير ترقية واضحة للجميع.
0.000	0.516	08 - توفر المؤسسة الرعاية الاجتماعية والصحية التي تضمن سلامة العمال.
0.000	0.621	09 - تحرص المؤسسة على توطيد العلاقة بينها وبين مورديها من خلال الالتزام بالاتفاقات المبرمة بينهما.
0.000	0.560	10 - تلتزم المؤسسة بتسديد مستحقات مورديها في الوقت المتفق عليه.
0.000	0.479	11 - تسعى المؤسسة لاختيار موردين ملتزمين اجتماعيا.
0.000	0.517	12 - تقوم المؤسسة بتقديم منتجات تلبى احتياجات ورغبات زبائنهم.
0.000	0.537	13 - تراعي المؤسسة ظروف الصحة والسلامة عند تقديم الخدمة لزبائنهم.
0.000	0.550	14 - تحرص المؤسسة على الصدق والنزاهة في كافة المعلومات التسويقية لمنتجاتها وخدماتها وضمان خدمات ما بعد البيع.
0.000	0.619	15 - تساهم المؤسسة في امتصاص البطالة.
0.000	0.566	16 - تساهم المؤسسة في برامج خيرية ذات طابع وطني.
0.000	0.531	17 - تدعم المؤسسة منظمات المجتمع المدني والجمعيات الخيرية التي تهتم بشؤون الأطفال وذوي الاحتياجات الخاصة.
0.000	0.297	18 - تساهم المؤسسة في البنى التحتية للمجتمع من خلال تشييد الطرق.
0.000	0.347	19 - تساهم المؤسسة في دعم الأنشطة الدينية، الثقافية والرياضية.
0.000	0.506	20 - تهتم المؤسسة بالحد من التلوث البيئي (الماء، الهواء، التربة).
0.000	0.596	21 - تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية لمعالجة النفايات والتخلص منها.
0.000	0.530	22 - تعمل المؤسسة على تقديم مساعدات للجمعيات التي تهدف إلى تحسين البيئة.
0.000	0.533	23 - تقوم المؤسسة بنشر الوعي البيئي لدى العمال عن طريق ندوات ومحاضرات.
0.000	0.477	24 - تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات صديقة للبيئة.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

يتضح من خلال الجدول السابق، أنه يوجد علاقة طردية بين فقرات المحور الأول ومتوسط هذا المحور، حيث تتراوح معاملات الارتباط من الفقرة (01) إلى غاية الفقرة (24) ما بين 0.297 و0.666، والتي تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05، فعلى العموم نقول أن جميع فقرات المحور الأول صادقة، لما وضعت لقياسه وتعبر عن موضوع المحور ككل.

## 2- اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

يوضح الجدول التالي، اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني، باستعمال معامل الارتباط بيرسون كما يلي:

الجدول رقم (21): الارتباط بين فقرات المحور الثاني ومتوسط المحور الثاني

الرقم	البيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	-تعد الكلفة المنخفضة للمنتج أو الخدمة أحد الأولويات الأساسية لسياسة المؤسسة.	0.336	0.000
02	-تسعى المؤسسة إلى تقليل التكاليف من خلال دعم أنشطة البحث والتطوير.	0.461	0.000
03	-تعمل المؤسسة على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف.	0.414	0.000
04	-تسهم الوسائل التكنولوجية الحديثة للمؤسسة في خفض التكاليف.	0.353	0.000
05	-تعمل المؤسسة على تقليل تكاليف الإنتاج للحفاظ على حصتها السوقية.	0.429	0.000
06	-سمعة المؤسسة مميزة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى.	0.498	0.000
07	-السمعة الجيدة للمؤسسة رسخت اسم المنتجات والخدمات في ذهن الزبون.	0.493	0.000
08	-تحظى المؤسسة بالتقدير والاحترام من قبل المجتمع نتيجة المنتجات والخدمات التي تقدمها.	0.492	0.000
09	-تسعى المؤسسة إلى الالتزام بالأبعاد الاجتماعية والأخلاقية لخدمة المجتمع.	0.512	0.000
10	-تقدم المؤسسة منتجات وخدمات تتميز بطابع التجديد والإبداع المستمر.	0.596	0.000
11	-تعمل المؤسسة على تطوير وعصرنة منتجاتها بما يتناسب مع توقعات الزبون.	0.589	0.000

0.000	0.656	-تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها وخدماتها من خلال وجهة نظر الزبون.	12
0.000	0.610	-تستخدم المؤسسة البرامج المتطورة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة تختلف عن منافسيها.	13
0.000	0.494	-تقدم المؤسسة منتجات وخدمات بجودة عالية مقارنة بالمنافسين الحاليين.	14
0.000	0.497	-تحتزم المؤسسة تطبيق معايير الجودة العالمية.	15
0.000	0.503	-تعمل المؤسسة على استقطاب الكفاءات عن طريق دورات تدريبية لضمان جودة المنتجات والخدمات.	16
0.000	0.383	-تسعى المؤسسة بشكل جاد من أجل تحسين وتطوير المنتجات والخدمات.	17
0.000	0.580	-يعد الالتزام بالتسليم في الوقت المحدد من أهم أهداف المؤسسة.	18
0.000	0.535	-تلتزم المؤسسة بالوقت عند تسليم المنتجات إلى زبائنها.	19
0.000	0.555	-تستعين المؤسسة بشبكات حديثة لتسهيل وصول المنتجات إلى العملاء.	20
0.000	0.469	-للمؤسسة قدرة عالية للاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية.	21
0.000	0.562	-تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن والعمل على تجسيدها بشكل متطور ومتميز.	22
0.000	0.484	-تتميز العلاقة بين إدارة المؤسسة والمتعاملين معها بالمرونة في إنجاز طلباتهم.	23

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

يتضح من خلال الجدول السابق، أنه يوجد علاقة طردية بين فقرات المحور الثاني ومتوسط هذا المحور، حيث تتراوح معاملات الارتباط من الفقرة (1) إلى غاية الفقرة (23) ما بين 0.336 إلى 0.656، والتي تعتبر دالة عند مستوى 0.05، نقول على العموم أن جميع فقرات الاستبيان صادقة، لما وضعت لقياسه وتعبير عن موضوع الدراسة.

#### المطلب الثاني: اختبار ثبات الاستبيان

لإجراء اختبار ثبات فقرات الاستبيان استخدمنا معامل ألفا كرونباخ، حيث يكون هذا الأخير محصورا بين 0 و 1، بحيث إذا لم يكن ثبات فقرات الاستبيان يكون معامل ألفا كرونباخ يساوي القيمة (0)، وكلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من القيمة (1) كان ثبات الاستبيان مرتفعا يعني مصداقية الفقرات، أي أن معاملات ألفا كرونباخ، يجب أن تتجاوز 0.6، حتى نستطيع الجزم بثبات الاستبيان.

## 1- اختبار معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ لفقرات المحور الأول

يوضح الجدول التالي اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الأول باستعمال معامل (ألفا كرونباخ).

الجدول رقم (22): معامل ألفا كرونباخ لفقرات المحور الأول

رقم الفقرة	البيان	معامل ألفا كرونباخ
<b>المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية</b>		
<b>1-المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين:</b>		
01	-تهتم المؤسسة بتحقيق أقصى ربح ممكن من خلال زيادة حجم المبيعات.	0.911
02	-تعمل المؤسسة على إرضاء جميع متطلبات المساهمين.	0.913
03	-تسعى المؤسسة لتحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات المساهمين.	0.913
04	-تسعى المؤسسة إلى تحسين سمعتها لكسب وجذب مساهمين جدد.	0.913
<b>2-المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين:</b>		
05	-تهتم المؤسسة بصياغة نظام أجور يتماشى مع الوظيفة المشغولة وكذا المؤهلات العلمية.	0.913
06	-تقوم المؤسسة بتطوير معارف العمال ومهاراتهم بغرض الرفع من مستواهم العملي والعلمي.	0.912
07	-تلتزم المؤسسة بوضع معايير ترقية واضحة للجميع.	0.912
08	-توفر المؤسسة الرعاية الاجتماعية والصحية التي تضمن سلامة العمال.	0.914
<b>3- المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين:</b>		
09	-تحرص المؤسسة على توطيد العلاقة بينها وبين مورديها من خلال الالتزام بالاتفاقات المبرمة بينهما.	0.912
10	-تلتزم المؤسسة بتسديد مستحقات مورديها في الوقت المتفق عليه.	0.913
11	-تسعى المؤسسة لاختيار موردين ملتزمين اجتماعيا	0.915
<b>4-المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين:</b>		
12	-تقوم المؤسسة بتقديم منتجات تلي احتياجات ورغبات زبائنها.	0.914
13	-تراعي المؤسسة ظروف الصحة والسلامة عند تقديم الخدمة لزبائنها.	0.913

0.913	-تحرص المؤسسة على الصدق والنزاهة في كافة المعلومات التسويقية لمنتجاتها وخدماتها وضمان خدمات ما بعد البيع.	14
<b>5-المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع:</b>		
0.912	-تساهم المؤسسة في امتصاص البطالة.	15
0.913	-تساهم المؤسسة في برامج خيرية ذات طابع وطني.	16
0.913	-تدعم المؤسسة منظمات المجتمع المدني والجمعيات الخيرية التي تهتم بشؤون الأطفال ودوي الاحتياجات الخاصة.	17
0.918	-تساهم المؤسسة في البنى التحتية للمجتمع من خلال تشييد الطرق.	18
0.917	-تساهم المؤسسة في دعم الأنشطة الدينية، الثقافية والرياضية.	19
<b>6-المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة:</b>		
0.915	-تهتم المؤسسة بالحد من التلوث البيئي (الماء، الهواء، التربة).	20
0.912	-تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية لمعالجة النفايات والتخلص منها.	21
0.914	-تعمل المؤسسة على تقديم مساعدات للجمعيات التي تهدف إلى تحسين البيئة.	22
0.913	-تقوم المؤسسة بنشر الوعي البيئي لدى العمال عن طريق ندوات ومحاضرات.	23
0.913	-تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات صديقة للبيئة.	24
0.917	<b>جميع فقرات المحور</b>	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

نلاحظ من خلال الجدول التالي، أن معامل الثبات للمحور الأول تتراوح ما بين 0.911 بنسبة 91.1 % كحد أدنى، و 0.918 بنسبة 91.8 % كحد أقصى، وهو ما يؤكد ثبات الاستبيان، وأن إجابات أفراد عينة الدراسة متشابهة، الأمر الذي يسمح بإعطاء نتائج إيجابية وأكثر دقة.

## 2- اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الثاني

يوضح الجدول التالي، اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الأول باستعمال معامل (ألفا كرونباخ).

الجدول رقم (23): معامل ألفا كرونباخ لفقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	البيان	معامل ألفا كرونباخ
المحور الثاني		

1-تخفيض التكاليف:		
01	0.916	-تعد الكلفة المنخفضة للمنتج أو الخدمة أحد الأولويات الأساسية لسياسة المؤسسة.
02	0.914	-تسعى المؤسسة إلى تقليل التكاليف من خلال دعم أنشطة البحث والتطوير.
03	0.914	-تعمل المؤسسة على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف.
04	0.916	-تسهم الوسائل التكنولوجية الحديثة للمؤسسة في خفض التكاليف.
05	0.914	-تعمل المؤسسة على تقليل تكاليف الإنتاج للحفاظ على حصتها السوقية.
2-السمعة:		
06	0.914	-سمعة المؤسسة مميزة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى.
07	0.915	-السمعة الجيدة للمؤسسة رسخت اسم المنتجات والخدمات في ذهن الزبون.
08	0.913	-تحظى المؤسسة بالتقدير والاحترام من قبل المجتمع نتيجة المنتجات والخدمات التي تقدمها.
09	0.914	-تسعى المؤسسة إلى الالتزام بالأبعاد الاجتماعية والأخلاقية لخدمة المجتمع.
3-الإبداع والابتكار:		
10	0.912	-تقدم المؤسسة منتجات وخدمات تتميز بطابع التجديد والإبداع المستمر.
11	0.913	-تعمل المؤسسة على تطوير وعصرنة منتجاتها بما يتناسب مع توقعات الزبون.
12	0.912	-تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها وخدماتها من خلال وجهة نظر الزبون.
13	0.913	-تستخدم المؤسسة البرامج المتطورة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة تختلف عن منافسيها.
4-الجودة:		
14	0.914	-تقدم المؤسسة منتجات وخدمات بجودة عالية مقارنة بالمنافسين الحاليين.
15	0.913	-تحترم المؤسسة تطبيق معايير الجودة العالمية.
16	0.913	-تعمل المؤسسة على استقطاب الكفاءات عن طريق دورات تدريبية لضمان جودة المنتجات والخدمات.
17	0.915	-تسعى المؤسسة بشكل جاد من أجل تحسين وتطوير المنتجات والخدمات.
5-سرعة التسليم:		
18	0.913	-يعد الالتزام بالتسليم في الوقت المحدد من أهم أهداف المؤسسة.

0.913	-تلتزم المؤسسة بالوقت عند تسليم المنتجات إلى زبائنها.	19
0.912	-تستعين المؤسسة بشبكات حديثة لتسهيل وصول المنتجات إلى العملاء.	20
<b>6-المرونة:</b>		
0.914	-للمؤسسة قدرة عالية للاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية.	21
0.912	-تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن والعمل على تجسيدها بشكل متطور ومتميز.	21
0.912	-تتميز العلاقة بين إدارة المؤسسة والمتعاملين معها بالمرونة في إنجاز طلباتهم.	23
0.917	<b>جميع فقرات المحور الثاني</b>	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن معامل الثبات للمحور الأول، تتراوح ما بين 0.912 بنسبة 91.2 % كحد أدنى، و0.916 بنسبة 91.6 % كحد أقصى، وهو ما يؤكد ثبات الاستبيان، وأن إجابات أفراد عينة الدراسة متشابهة، الأمر الذي يسمح بإعطاء نتائج إيجابية وأكثر دقة.

### 3- اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الأول والثاني

الجدول رقم (24): معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	24	0.917
المحور الثاني	23	0.917
جميع فقرات الجزء الثاني من الاستبيان	47	0.838

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

انطلاقاً من الجدول أعلاه، يتضح أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.971 بالنسبة للمحور الأول، و0.971 بالنسبة للمحور الثاني، ومعامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات محاور الاستبيان هو 0.838 أي 83.8 % أكبر من 60 %، وهذا ما يعكس ثبات الاستبيان.

### المطلب الثالث: نتائج أفراد العينة وفقاً لمحاور الدراسة

لاختبار الفرضيات، نقوم بتحديد الفئات لذا نقوم بالخطوات التالية:

- تعيين الفئات:

عدد الفئات هو خمس فئات، حيث إجابة موافق بشدة تمثل الفئة رقم (5)، وإجابة موافق تمثل رقم (4)، وتمثل إجابة محايد رقم (3)، وإجابة غير موافق تمثل (2)، أما إجابة غير موافق تماما تمثل رقم (1).

- المدى:

المدى يساوي الحد الأعلى مطروح منه الحد الأدنى، كما تم وضع معيار لتفسير هذه الأرقام بإعطاء المتوسط الحسابي النظري، مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية، وقدمت حساب المدى، حيث يساوي (4=1-5) ويتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات)، إذن (0.8=5/4) فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي من 1 إلى 1.8، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية، وتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (25): معايير تفسير النتائج (الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي)

الأهمية	الوسط الحسابي
غير موافق تماما	[1.8-1]
غير موافق	[2.6-1.8]
محايد	[3.4-2.6]
موافق	[4.2-3.4]
موافق بشدة	[5-4.2]

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مقياس (ليكرت).

### 1- التحليل الإحصائي الوصفي للإجابات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

سنقوم في هذا المحور بقياس مدى إدراك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، للمسؤولية الاجتماعية، وهذا

باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي، من خلال النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (26): نتائج أفراد العينة للمحور الأول

رقم الفقرة	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التجاه العام
المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية.				
1-المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين.				
01	-تهتم المؤسسة بتحقيق أقصى ربح ممكن من خلال زيادة حجم المبيعات.	3,8552	0.89789	موافق

02	-تعمل المؤسسة على إرضاء جميع متطلبات المساهمين.	3,7511	0.89776	موافق
03	-تسعى المؤسسة لتحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات المساهمين.	3,6652	0.83997	موافق
04	-تسعى المؤسسة إلى تحسين سمعتها لكسب وجذب مساهمين جدد.	3.8235	0.85843	موافق
موافق	الاتجاه العام	3.77375	0.87351	موافق
<b>2-المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين:</b>				
05	-تهتم المؤسسة بصياغة نظام أجور يتماشى مع الوظيفة المشغولة وكذا المؤهلات العلمية.	3.3846	1.16835	محايد
06	-تقوم المؤسسة بتطوير معارف العمال ومهاراتهم بغرض الرفع من مستواهم العملي والعلمي.	3.7014	0.96834	موافق
07	-تلتزم المؤسسة بوضع معايير ترقية واضحة للجميع.	3.4932	0.96115	موافق
08	-توفر المؤسسة الرعاية الاجتماعية والصحية التي تضمن سلامة العمال.	3.7964	0.85237	موافق
موافق	الاتجاه العام	3.5939	0.98755	موافق
<b>3-المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين</b>				
09	-تحرص المؤسسة على توطيد العلاقة بينها وبين مورديها من خلال الالتزام بالاتفاقات المبرمة بينهما.	3.6516	0.88977	موافق
10	-تلتزم المؤسسة بتسديد مستحقات مورديها في الوقت المتفق عليه.	3.4525	0.85480	موافق
11	-تسعى المؤسسة لاختيار موردين ملتزمين اجتماعيا.	3.5023	0.88227	موافق
موافق	الاتجاه العام	3.5354	0.87561	موافق
<b>4-المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين:</b>				
12	-تقوم المؤسسة بتقديم منتجات تلي احتياجات ورغبات زبائنهم.	3.9367	0.83425	موافق

موافق	1.00107	3.6471	-تراعي المؤسسة ظروف الصحة والسلامة عند تقديم الخدمة لزيائنها.	13
موافق	0.87007	3.6742	-تحرص المؤسسة على الصدق والنزاهة في كافة المعلومات التسويقية لمنتجاتها وخدماتها وضمان خدمات ما بعد البيع.	14
موافق	0.90179	3.75266	الاتجاه العام	
<b>5-المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع:</b>				
موافق	1.09775	3.5249	-تساهم المؤسسة في امتصاص البطالة.	15
محايد	0.98205	3.3484	-تساهم المؤسسة في برامج خيرية ذات طابع وطني.	16
موافق	0.95929	2.9502	-تدعم المؤسسة منظمات المجتمع المدني والجمعيات الخيرية التي تهتم بشؤون الأطفال وذوي الاحتياجات الخاصة.	17
موافق	0.97915	3.4615	-تساهم المؤسسة في البنى التحتية للمجتمع من خلال تشييد الطرق.	18
محايد	1.03602	3.1629	-تساهم المؤسسة في دعم الأنشطة الدينية، الثقافية والرياضية.	19
محايد	1.01085	3.28958	الاتجاه العام	
<b>6-المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة:</b>				
محايد	1.09642	3.3529	-تهتم المؤسسة بالحد من التلوث البيئي (الماء، الهواء، التربة).	20
موافق	0.98777	3.4480	-تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية لمعالجة النفايات والتخلص منها.	21
محايد	1.02251	3.1900	-تعمل المؤسسة على تقديم مساعدات للجمعيات التي تهدف إلى تحسين البيئة.	22
محايد	1.03577	3.1900	-تقوم المؤسسة بنشر الوعي البيئي لدى العمال عن طريق ندوات ومحاضرات.	23

محايد	1.07838	3.2036	-تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات صديقة للبيئة.	24
محايد	1.04417	3.2769	الاتجاه العام	
موافق	0.94891	3.53703	الاتجاه العام لفقرات المحور الأول	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

يشمل المحور الأول من الاستبيان، مجموعة من الفقرات الخاصة، بإدراك المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها للفقرات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين أو المساهمين: نجد أن جل إجابات المستجوبين كانت بالموافقة بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3.77375، والانحراف المعياري 0.87351 للفقرات من (01) إلى (04)، وهو ما يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تدرك المسؤولية الاجتماعية، من خلال اهتمامها بتحقيق أقصى ربح ممكن وزيادة حجم المبيعات لأجل إرضاء متطلبات المساهمين، وتحقيق التوازن لتحسين سمعتها وكسب مساهمين جدد.

أما الفقرات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين: فكانت إجاباتهم موافقة من الفقرة (06) إلى (08) ما عدا الفقرة (05)، فكانت إجاباتهم محايدة وبلغ المتوسط الحسابي 3.7964، والانحراف المعياري 0.98755، وهو ما يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تدرك المسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال عملها على تطوير معارف ومهارات العمال للرفع من مستواها العلمي والعملية بوضع معايير واضحة لترقية العمال والعمل على توفير الرعاية الاجتماعية والصحية التي تضمن سلامة العمال.

أما إجابات المستجوبين المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين: كانت موافقة بمتوسط حسابي 3.5354، وانحراف معياري 0.87561 للفقرات من (09) إلى (11)، إذ كانت إجابات أفراد عينة الدراسة موافقة على إدراك المسؤولية الاجتماعية لدى الموردين من خلال التزام المؤسسات بالاتفاقات المبرمة بين مورديها.

كذلك آراء المستجوبين للمسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين: كانت موافقة بمتوسط حسابي 3.75266، وانحراف معياري 0.90173 لفقرات من (12) إلى (14)، إذ كانت إجابات أفراد عينة الدراسة تشير إلى الموافقة على إدراك المسؤولية الاجتماعية وذلك بتقديمها لمنتجات تلبي رغبات واحتياجات زبائنهم مع مراعات الظروف الصحية والسلامة لهم، والحرص على ضمان الصدق والنزاهة للمنتجات، وتقديم ضمان لخدمات ما بعد البيع.

أما المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع: فكانت إجاباتهم محايدة بمتوسط حسابي 3.28958، وانحراف معياري 1.01085 للفقرات (16) و (19)، ما عدا الفقرات (15، 17 و 18)، إذ كانت إجاباتهم موافقة وهو ما

يوافق درجة الحياد وفقا لمقياس التحليل الإحصائي بحيث أن إجابات أفراد عينة الدراسة ليست معارضة ولا مؤيدة لإدراك المجتمع للمسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال مساهمة المؤسسات في امتصاص البطالة ودعم البنى التحتية للمجتمع والمساهمة في البرامج الخيرية والأنشطة الدينية والثقافية والرياضية.

أما المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة: إذ نجد أن جل إجابات المستجوبين كانت محايدة بمتوسط حسابي 3.2769 وانحراف معياري 1.04417 للفقرات (20 و 22، 23، 24)، إلا الفقرة رقم (21)، فكانت إجاباتهم موافقة، وهو ما يوافق درجة الحياد وفقا لمقياس التحليل الإحصائي، بحيث أن إجابات أفراد عينة الدراسة ليست معارضة ولا مؤيدة لأنشطة المؤسسات من أجل المحافظة على البيئة.

ومن خلال الجدول السابق، وبعد حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الأول حول مدى إدراك المستجوبين للمسؤولية الاجتماعية، قد بلغ المتوسط العام الحسابي 3.53703، والانحراف المعياري العام 0.94891، ومنه فإن أغلبية المستجوبون يوافقون على وجود إدراك للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.

## 2- التحليل الإحصائي الوصفي للإجابات المتعلقة الميزة التنافسية

سنقوم في هذا المحور بقياس الميزة التنافسية وهذا باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي، من خلال النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (27): نتائج أفراد العينة للمحور الثاني

رقم الفقرة	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التجاه العام
<b>المحور الثاني</b>				
<b>1- تخفيض التكاليف:</b>				
01	-تعد الكلفة المنخفضة للمنتج أو الخدمة أحد الأولويات الأساسية لسياسة المؤسسة.	3.7059	0.86309	موافق
02	-تسعى المؤسسة إلى تقليل التكاليف من خلال دعم أنشطة البحث والتطوير.	3.5520	0.91615	موافق
03	-تعمل المؤسسة على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف.	3.4344	1.04946	موافق

04	- تسهم الوسائل التكنولوجية الحديثة للمؤسسة في خفض التكاليف.	3.6923	0.90221	موافق
05	- تعمل المؤسسة على تقليل تكاليف الإنتاج للحفاظ على حصتها السوقية.	3.5928	0.96141	موافق
<b>الاتجاه العام</b>				
<b>2- السمعة:</b>				
06	- سمعة المؤسسة مميزة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى	3.8597	0.93091	موافق
07	- السمعة الجيدة للمؤسسة رسخت اسم المنتجات والخدمات في ذهن الزبون.	3.7964	0.91412	موافق
08	- تحظى المؤسسة بالتقدير والاحترام من قبل المجتمع نتيجة المنتجات والخدمات التي تقدمها.	3.6109	0.96421	موافق
09	- تسعى المؤسسة إلى الالتزام بالأبعاد الاجتماعية والأخلاقية لخدمة المجتمع.	3.421	1.0354	موافق
<b>الاتجاه العام</b>				
<b>3- الإبداع والابتكار:</b>				
10	- تقدم المؤسسة منتجات وخدمات تتميز بطابع التجديد والإبداع المستمر	3.2081	0.94490	محايد
11	- تعمل المؤسسة على تطوير وعصرنة منتجاتها بما يتناسب مع توقعات الزبون	3.4072	0.97082	موافق
12	- تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها وخدماتها من خلال وجهة نظر الزبون	3.4253	0.90458	موافق
13	- تستخدم المؤسسة البرامج المتطورة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة تختلف عن منافسيها	3.4434	0.94036	موافق
<b>الاتجاه العام</b>				
<b>4- الجودة:</b>				

14	موافق	0.86521	3.7738	-تقدم المؤسسة منتجات وخدمات بجودة عالية مقارنة بالمنافسين الحاليين.
15	موافق	0.98912	3.5068	-تحتزم المؤسسة تطبيق معايير الجودة العالمية.
16	موافق	0.97014	3.5294	-تعمل المؤسسة على استقطاب الكفاءات عن طريق دورات تدريبية لضمان جودة المنتجات والخدمات.
17	موافق	0.93065	3.5566	-تسعى المؤسسة بشكل جاد من أجل تحسين وتطوير المنتجات والخدمات.
	موافق	0.93878	3.59165	الاتجاه العام
5-سرعة التسليم:				
18	موافق	0.90912	3.6244	-يعد الالتزام بالتسليم في الوقت المحدد من أهم أهداف المؤسسة.
19	موافق	0.89099	3.55520	-تلتزم المؤسسة بالوقت عند تسليم المنتجات إلى زبائنها.
20	موافق	0.98452	3.5068	-تستعين المؤسسة بشبكات حديثة لتسهيل وصول المنتجات إلى العملاء.
	موافق	0.92821	3.56213	الاتجاه العام
6-المرونة:				
21	موافق	0.92515	3.4344	-للمؤسسة قدرة عالية للاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية.
21	موافق	0.87527	3.4434	-تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن والعمل على تجسيدها بشكل متطور ومتميز.
23	محايد	0.94910	3.3484	-تتميز العلاقة بين إدارة المؤسسة والمتعاملين معها بالمرونة في إنجاز طلباتهم.
	موافق	0.91650	3.40873	الاتجاه العام
	موافق	0.93721	3.53334	التجاه العام لفقرات المحور الثاني

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

يشمل المحور الثاني من الاستبيان، مجموعة من الفقرات الخاصة بالميزة التنافسية المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها للفقرات الخاصة بتخفيض التكاليف من أجل خلق ميزة تنافسية: نجد أن جل إجابات المستجوبين كانت بالموافقة بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3.59548، والانحراف المعياري 0.93846 للفقرات من (01) إلى (05)، بحيث أن المؤسسات محل الدراسة كان أحد أولوياتها تخفيض التكاليف، وذلك بالاستخدام الأمثل لمواردها والحفاظ على حصتها السوقية بالاستعانة بالوسائل التكنولوجية الحديثة.

أما الفقرات الخاصة بسمعة المؤسسة من أجل خلق ميزة تنافسية كانت إجاباتهم موافقة من الفقرة (06) إلى (09)، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.672، والانحراف المعياري 0.96116، إذ كانت إجابات أفراد عينة الدراسة موافقة على خلق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تقديم المؤسسات منتجات تحظى بتقدير واحترام المجتمع، والتي رسخت اسم المنتج في ذهن الزبون.

أما إجابات المستجوبين المتعلقة بالإبداع والابتكار فكانت محايدة بمتوسط حسابي 3.371، وانحراف معياري 0.94016 للفقرة (10)، وموافقة للفقرات (11، 12 و 13)، وهذا ما يوافق درجة الحياد وفقا لمقياس التحليل الإحصائي، بحيث أن إجابات أفراد عينة الدراسة ليست معارضة ولا مؤيدة لطابع الإبداع والابتكار من أجل خلق ميزة تنافسية.

وكانت آراء المستجوبين للجودة موافقة بمتوسط حسابي 3.59165، وانحراف معياري 0.93878 لفقرات من (14) إلى (17)، إذ كانت إجابات أفراد عينة الدراسة موافقة على خلق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تقديم المؤسسات منتجات بجودة عالية وتخضع للمعايير العالمية.

أما إجابات المستجوبين حول سرعة التسليم فكانت موافقة بمتوسط حسابي 3.56213، وانحراف معياري 0.92821 للفقرات من (18) إلى (20)، إذ كانت إجابات أفراد عينة الدراسة موافقة وهو ما يساهم في خلق ميزة تنافسية، وذلك من خلال التزام المؤسسات بالوقت عند تسليم المنتجات إلى زبائنهم، والاستعانة بشبكات حديثة لتسهيل وصول المنتجات إلى العملاء.

أما ميزة المرونة: إذ نجد أن إجابات المستجوبين كانت موافقة بمتوسط حسابي 3.40873، وانحراف معياري 0.93721 للفقرات (21) و (22)، إلا الفقرة رقم (23) فكانت إجاباتهم محايدة، وهو ما يساهم في خلق ميزة تنافسية، من خلال المرونة التي تتميز بها المؤسسات بين الإدارة والمتعاملين معها.

ومن خلال الجدول: وبعد حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الثاني للميزة التنافسية، قد بلغ المتوسط العام الحسابي 3.53334، والانحراف المعياري العام 0.93721، ومنه فإن أغلبية المستجوبين يوافقون على وجود ميزة تنافسية في المؤسسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات لمخاور الدراسة

المطلب الأول: دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية (المساهمين، العاملين، الموردين، المستهلكين، المجتمع، البيئة) على الميزة التنافسية

سنقوم بدراسة أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه (المساهمين، العمال، الموردين، المستهلكين، المجتمع، البيئة) على الميزة التنافسية وذلك باختبار الفرضية الرئيسية للدراسة من خلال ما يلي:

1- أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين على الميزة التنافسية

### 1.1 الارتباط

-الفرضية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية ألفا 5%.

-الفرضية H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية ألفا 5%.

الجدول رقم (28): الارتباط الخاص بأثر بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين على الميزة التنافسية

### Correlations

	A1	B
<b>A1</b> Pearson correlation	1	,505**
Sig. (Bilateral)		,000
N	221	221
<b>B</b> Pearson correlation	,505**	1
Sig. (Bilateral)	,000	
N	221	221

\*\* The correlation is significant at the 0.01 level (bilateral).

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

نلاحظ من الجدول الخاص بمعامل الارتباط  $r$  يساوي 0.505 وباحتمال sig تساوي 0.000، ومنه يوجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية لأن احتمال sig أقل من 0.05، ومنه نقبل الفرضية H1، ونرفض الفرضية H0، وبذلك يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين على الميزة التنافسية عند مستوى 5%.

## 2.1 الانحدار

الجدول رقم (29): الانحدار الخاص بآثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين على الميزة التنافسية

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of squares	ddl	Medium square	F	Sig.
1 Regression	30,539	1	30,539	74,895	,000 <sup>b</sup>
Residue	89,298	219	,408		
Total	119,837	220			

a. Dependent variable : A1

b. Predictors: (Constant), B

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

نلاحظ من الجدول ANOVA أعلاه أن قيمة اختبار فيشر 74.895، وباحتمال sig تساوي 0.000، وهي أقل من 0.005، ومنه نقبل الفرضية H1، ونرفض الفرضية H0، ونقول أن النموذج مقبول إحصائيا وذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (30): المعاملات الخاصة بآثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين على الميزة التنافسية

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Non-standardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig
	B	Standard error	Bêta		
1 (Constant)	1,726	,243		7,105	,000
المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين	,557	,064	,505	8,654	,000

a. Dependent variable : الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن علاقة الانحدار موضحة على شكل نموذج المعادلة التالية:

$$y = a + bx$$

$$y = 1.726 + 0.557x_1$$

بحيث y يمثل الميزة التنافسية،  $x_1$  يمثل المساهمين.

بالنسبة للجدول الثالث Coefficient لدينا:

-المعلمة B0: تساوي 1.726، وباحتمال sig تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض H0، ونقول أن المعلمة مفسرة إحصائيا.

-المعلمة **B1**: تساوي 0,55، وباحتمال sig تساوي 0,000، ومنه يوجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية لأن احتمال sig أقل من 0,05، ومنه نقبل الفرضية **H1** ونرفض الفرضية **H0**، ونقول أنه يوجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.

### 3.1 معامل التحديد

الجدول رقم (31): معامل التحديد الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين على الميزة التنافسية

#### Summary of models

Model	R	R-squared	Adjusted R-squared	Standard error of the estimate
1	,505 <sup>a</sup>	,255	,251	,63856

a. Predictors : (Constant), B

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

معامل التحديد R2 يساوي 0.255 أي 25.5 %، ومنه متغير المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين يفسر بنسبة 25.5% للمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية وأما النسبة المتبقية 74.5 %، تمثل عوامل أخرى لم تدرج في النموذج. وبعدها تم اختبار الفرضية، تم نفيها وقبول الفرضية البديلة بحيث المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة وذلك بوجود علاقة مقبولة من خلال القوة التفسيرية للنموذج والمقدرة بـ 25.5%.

### 2- أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على الميزة التنافسية

#### 1.2 الارتباط

-الفرضية **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية ألفا 5%.

-الفرضية **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية ألفا 5%.

الجدول رقم (32): الارتباط الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على الميزة التنافسية

#### Correlations

		A2	B
<b>A2</b>	Pearson correlation	1	,366**
	Sig. (Bilateral)		,000
	N	221	221
<b>B</b>	Pearson correlation	,366**	1
	Sig. (Bilateral)	,000	
	N	221	221

\*\* The correlation is significant at the 0.01 level (bilateral).

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

نلاحظ من الجدول الخاص بمعامل الارتباط  $r$  يساوي 0.366 وباحتمال sig تساوي 0.000، ومنه يوجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية لأن احتمال sig أقل من 0.05، ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، ونقول أنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.

## 2.2 الانحدار

الجدول رقم (33): الانحدار الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على الميزة التنافسية

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

Model	Sum of squares	ddl	Medium square	F	Sig.
1 Regression	22,374	1	22,374	33,873	,000 <sup>b</sup>
Residue	144,655	219	,661		
Total	167,029	220			

a. Dependent variable : A2

b. Predictors: (Constant), B

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

نلاحظ من الجدول ANOVA أعلاه أن قيمة اختبار فيشر 33.873 وباحتمال sig تساوي 0.000، وهي أقل من 0.005، ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، ونقول أن النموذج مقبول إحصائياً وذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (34): المعاملات الخاصة بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على الميزة التنافسية

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

Model	Non-standardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig
	B	Standard error	Bêta		
1 (Constant)	1,816	,309		5,873	,000
المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين	,476	,082	,366	5,820	,000

a. Dependent variable : الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن علاقة الانحدار موضحة على شكل نموذج المعادلة التالية:

$$y = a + bx$$

$$y = 1.816 + 0.476x_2$$

بحيث  $y$  يمثل الميزة التنافسية،  $x_2$  يمثل العاملين.  
بالنسبة للجدول الثالث Coefficient لدينا:

-المعلمة **B0**: تساوي 1.816 و باحتمال sig تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، ومنه نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض  $H_0$ ، ونقول أن المعلمة مفسرة إحصائياً.

-المعلمة **B1**: تساوي 0.476 و باحتمال sig تساوي 0.000 ومنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية، لأن احتمال sig، أقل من 0.05 ومنه نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$ ، ونقول أنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.

### 3.2 معامِل التحديد

الجدول رقم (35): معامِل التحديد الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على الميزة التنافسية

#### Summary of models

Model	R	R-squared	Adjusted R-squared	Standard error of the estimate
1	,366 <sup>a</sup>	,134	,130	,81273

a. Predictors : (Constant), B

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

معامِل التحديد  $R^2$  يساوي 0.134 أي 13.4 %، ومنه متغير المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال يفسر بنسبة 13.4 % للمتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية، وأما النسبة المتبقية 86.6 %، فتمثل عوامل أخرى مستقلة لم تدرج في النموذج. وبعدها تم اختبار الفرضية، تم نفيها وقبول الفرضية البديلة بحيث المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة وذلك بوجود علاقة ضعيفة من خلال القوة التفسيرية للنموذج والمقدرة بـ 13.4 %.

### 3- أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين على الميزة التنافسية

#### 1.3 الارتباط

-الفرضية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

-الفرضية  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

الجدول رقم (36): الارتباط الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين على الميزة التنافسية

### Correlations

		A3	B
A3	Pearson correlation	1	,433**
	Sig. (Bilateral)		,000
	N	221	221
B	Pearson correlation	,433**	1
	Sig. (Bilateral)	,000	
	N	221	221

\*\* The correlation is significant at the 0.01 level (bilateral).

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

نلاحظ من الجدول الخاص بمعامل الارتباط  $r$  يساوي 0.433 باحتمال sig تساوي 0.000، ومنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية، لأن احتمال sig أقل من 0.05، ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، ونقول أنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.

### 2.3 الانحدار

الجدول رقم (37): الانحدار الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين على الميزة التنافسية

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

Model	Sum of squares	ddl	Medium square	F	Sig.
1 Regression	29,647	1	29,647	50,466	,000 <sup>b</sup>
Residue	128,652	219	,587		
Total	158,299	220			

a. Dependent variable : A3

b. Predictors: (Constant), B

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

نلاحظ من الجدول ANOVA أعلاه أن قيمة اختبار فيشر 50.466 باحتمال sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.005 ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، ونقول أن النموذج مقبول إحصائياً، وذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (38): المعاملات الخاصة بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين على الميزة التنافسية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Non-standardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig
	B	Standard error	Bêta		
1 (Constant)	1,526	,292		5,232	,000
المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين	,548	,077	,433	7,104	,000

a. Dependent variable: الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن علاقة الانحدار موضحة على شكل نموذج المعادلة التالية:

$$y = a + bx$$

$$y = 1.526 + 0.548x_3$$

بحيث  $y$  يمثل الميزة التنافسية،  $x_3$  يمثل الموردين.

بالنسبة للجدول الثالث Coefficient لدينا:

-المعلمة **B0**: تساوي 1.526 باحتمال sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض H0، ونقول أن المعلمة مفسرة إحصائياً.

-المعلمة **B1**: تساوي 0.548 باحتمال sig تساوي 0.000 ومنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لأن احتمال sig أقل من 0.05، ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، ونقول أنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.

**3.3 معامل التحديد**

الجدول رقم (39): معامل التحديد الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين على الميزة التنافسية

**Summary of models**

Model	R	R-squared	Adjusted R-squared	Standard error of the estimate
1	,433 <sup>a</sup>	,187	,184	,76645

a. Predictors : (Constant), B

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

معامل التحديد R2 يساوي 0.187 أي 18.7%، ومنه متغير المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين يفسر بنسبة 18.7% للمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وأما النسبة المتبقية 81.3% تمثل عوامل أخرى مستقلة، لم تدرج في النموذج. وعندما تم اختبار الفرضية، تم نفيها وقبول الفرضية البديلة بحيث المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين تساهم

في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة وذلك بوجود علاقة ضعيفة من خلال القوة التفسيرية للنموذج والمقدرة بـ 18.7 %.

#### 4- أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين على الميزة التنافسية 1.4 الارتباط

-الفرضية **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

-الفرضية **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

الجدول رقم (40): الارتباط الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين على الميزة التنافسية

#### Correlations

		A4	B
A4	Pearson correlation	1	,423**
	Sig. (Bilateral)		,000
	N	221	221
B	Pearson correlation	,423**	1
	Sig. (Bilateral)	,000	
	N	221	221

\*\* The correlation is significant at the 0.01 level (bilateral).

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

نلاحظ من الجدول الخاص بمعامل الارتباط  $r$  يساوي 0.423 وباحتمال sig تساوي 0.000، ومنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لأن احتمال sig أقل من 0.05، ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، ونقول أنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية، بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين، على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5 %.

#### 2.4 الانحدار

الجدول رقم (41): الانحدار الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين على الميزة التنافسية

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of squares	ddl	Medium square	F	Sig.
1 Regression	26,716	1	26,716	47,829	,000 <sup>b</sup>
Residue	122,325	219	,559		
Total	149,041	220			

a. Dependent variable : A4

b. Predictors: (Constant), B

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

نلاحظ من الجدول ANOVA أعلاه أن قيمة اختبار فيشر 47.829، وباحتمال sig تساوي 0.000، وهي أقل من 0.005 ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، ونقول أن النموذج مقبول إحصائياً، وذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (42): المعاملات الخاصة بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين على الميزة التنافسية

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Non-standardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig
	B	Standard error	Bêta		
1 (Constant)	1,779	,284		6,255	,000
المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين	,521	,075	,423	6,916	,000

a. Dependent variable : الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن علاقة الانحدار موضحة على شكل نموذج المعادلة التالية:

$$y = a + bx$$

$$y = 1.779 + 0.521x_4$$

بحيث y يمثل الميزة التنافسية،  $x_4$  يمثل المستهلكين.

بالنسبة للجدول الثالث Coefficient لدينا:

-المعلمة **B0**: تساوي 1.779 وباحتمال sig تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض H0، ونقول أن المعلمة مفسرة إحصائياً.

-المعلمة **B1**: تساوي 0.521 وباحتمال sig تساوي 0.000، ومنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية، لأن احتمال sig، أقل من 0.05، ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، ونقول أنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية، بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين، على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5 %.

### 3.4 معامل التحديد

الجدول رقم (43): معامل التحديد الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين على الميزة التنافسية

#### Summary of models

Model	R	R-squared	Adjusted R-squared	Standard error of the estimate
1	,423 <sup>a</sup>	,179	,176	,74737

a. Predictors : (Constant), B

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

معامل التحديد R2 يساوي 0.179 أي 17.9 %، ومنه متغير المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين، والذي يفسر بنسبة 17.9 %، للمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وأما النسبة المتبقية 82.1 %، تمثل عوامل أخرى مستقلة، لم تدرج في النموذج. وعندما تم اختبار الفرضية، تم نفيها وقبول الفرضية البديلة بحيث المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة وذلك بوجود علاقة ضعيفة من خلال القوة التفسيرية للنموذج والمقدرة بـ 17.9 %.

#### 5- أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الميزة التنافسية

#### 1.5 الارتباط

-الفرضية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

-الفرضية H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

الجدول رقم (44): الارتباط الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الميزة التنافسية

#### Correlations

	A5	B
<b>A5</b>		
Pearson correlation	1	,420**
Sig. (Bilateral)		,000
N	221	221
<b>B</b>		
Pearson correlation	,420**	1
Sig. (Bilateral)	,000	
N	221	221

\*\* The correlation is significant at the 0.01 level (bilateral).

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

نلاحظ من الجدول الخاص بمعامل الارتباط  $r$  يساوي 0.420 وباحتمال sig تساوي 0.000، ومنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية، لأن احتمال sig أقل من 0.05، ومنه نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$ ، ونقول أنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية، بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.

## 2.5 الانحدار

الجدول رقم (45): الانحدار الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الميزة التنافسية

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of squares	ddl	Medium square	F	Sig.
1 Regression	34,004	1	34,004	47,006	,000 <sup>b</sup>
Residue	158,422	219	,723		
Total	192,425	220			

a. Dependent variable : A5

b. Predictors: (Constant), B

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

نلاحظ من الجدول ANOVA أعلاه أن قيمة اختبار فيشر 47.006، وباحتمال sig تساوي 0.000، وهي أقل من 0.005 ومنه نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$ ، ونقول أن النموذج مقبول إحصائياً، وذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (46): المعاملات الخاصة بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الميزة التنافسية

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Non-standardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig
	B	Standard error	Bêta		
1 (Constant)	1,024	,324		3,164	,002
المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	,587	,086	,420	6,856	,000

a. Dependent variable : الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن علاقة الانحدار موضحة على شكل نموذج المعادلة التالية:

$$y = a + bx$$

$$y = 1.024 + 0.587x_5$$

بحيث  $y$  يمثل الميزة التنافسية،  $x_5$  يمثل المجتمع.

بالنسبة للجدول الثالث Coefficient لدينا:

-المعلمة **B0**: تساوي 1.024 وباحتمال sig تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض H0، ونقول أن المعلمة مفسرة إحصائياً.

-المعلمة **B1**: تساوي 0.587 وباحتمال sig تساوي 0.000، ومنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية، لأن احتمال sig أقل من 0.05، ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، ونقول أنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5 %.

### 3.5 معامل التحديد

الجدول رقم (47): معامل التحديد الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الميزة التنافسية

#### Summary of models

Model	R	R-squared	Adjusted R-squared	Standard error of the estimate
1	,420 <sup>a</sup>	,177	,173	,85052

a. Predictors : (Constant), B

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

معامل التحديد R2 يساوي 0.177 أي 17.7 %، ومنه متغير المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، والذي يفسر بنسبة 17.7 %، للمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وأما النسبة المتبقية 82.3 % تمثل عوامل أخرى مستقلة لم تدرج في النموذج. وبعدها تم اختبار الفرضية، تم نفيها وقبول الفرضية البديلة بحيث المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة وذلك بوجود علاقة ضعيفة من خلال القوة التفسيرية للنموذج والمقدرة بـ 17.7 %.

### 6- أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الميزة التنافسية

#### 1.6 الارتباط

-الفرضية **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

-الفرضية **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

الجدول رقم (48): الارتباط الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الميزة التنافسية

#### Correlations

		A6	B
<b>A6</b>	Pearson correlation	1	,421**
	Sig. (Bilateral)		,000
	N	221	221

B	Pearson correlation	,421**	1
	Sig. (Bilateral)	,000	
	N	221	221

\*\* The correlation is significant at the 0.01 level (bilateral).

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

نلاحظ من الجدول الخاص بمعامل الارتباط  $r$  يساوي 0.421 وباحتمال sig تساوي 0.000، ومنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية، لأن احتمال sig أقل من 0.05، ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، ونقول أنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5 %.

## 2.6 الانحدار

الجدول رقم (49): الانحدار الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الميزة التنافسية

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

Model	Sum of squares	ddl	Medium square	F	Sig.
1 Regression	29,443	1	29,443	47,057	,000 <sup>b</sup>
Residue	137,027	219	,626		
Total	166,471	220			

a. Dependent variable : A6

b. Predictors: (Constant), B

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

نلاحظ من الجدول ANOVA أعلاه، أن قيمة اختبار فيشر 47.057 وباحتمال sig تساوي 0.000، وهي أقل من 0.005 ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، ونقول أن النموذج مقبول إحصائياً، وذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (50): المعاملات الخاصة بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الميزة التنافسية

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

Model	Non-standardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig
	B	Standard error	Bêta		
1 (Constant)	1,320	,301		4,387	,000
المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	,546	,080	,421	6,860	,000

a. Dependent variable : الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن علاقة الانحدار موضحة على شكل نموذج المعادلة التالية:

$$y = a + bx$$

$$y = 1.320 + 0.546x_6$$

بحيث  $y$  يمثل الميزة التنافسية،  $x_6$  يمثل البيئة.

بالنسبة للجدول الثالث Coefficient لدينا:

-المعلمة **B0**: تساوي 1.320 وباحتمال sig تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، ومنه نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض  $H_0$ ، ونقول أن المعلمة مفسرة إحصائياً.

-المعلمة **B1**: تساوي 0.546 وباحتمال sig تساوي 0.000، ومنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية، لأن احتمال sig أقل من 0.05، ومنه نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$ ، ونقول أنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية، بين المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة، على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.

### 3.6 معامل التحديد

الجدول رقم (51): معامل التحديد الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الميزة التنافسية

#### Summary of models

Model	R	R-squared	Adjusted R-squared	Standard error of the estimate
1	,421 <sup>a</sup>	,177	,173	,79101

a. Predictors : (Constant), B

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

معامل التحديد  $R^2$  يساوي 0.177 أي 17.7 %، ومنه متغير المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة، والذي يفسر بنسبة 17.7 % للمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وأما النسبة المتبقية 82.3 % تمثل عوامل أخرى مستقلة لم تدرج في النموذج. وبعدها تم اختبار الفرضية، تم نفيها وقبول الفرضية البديلة بحيث المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة وذلك بوجود علاقة ضعيفة من خلال القوة التفسيرية للنموذج والمقدرة بـ 17.7 %.

#### المطلب الثاني: دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

سنقوم بدراسة أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية وذلك باختبار الفرضية الرئيسية للدراسة من

خلال ما يلي:

#### 1- الارتباط

-الفرضية  $H_0$ : لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية ألفا 5%.

-الفرضية H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

الجدول رقم (52): الارتباط الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

### Correlations

		A	B
A	Pearson correlation	1	,570**
	Sig. (Bilateral)		,000
	N	221	221
B	Pearson correlation	,570**	1
	Sig. (Bilateral)	,000	
	N	221	221

\*\* The correlation is significant at the 0.01 level (bilateral).

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

نلاحظ من الجدول الخاص بمعامل الارتباط  $r$  يساوي 0.570 وباحتمال sig تساوي 0.000، ومنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية، لأن احتمال sig أقل من 0.05، ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، ونقول أنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5 %.

## 2- الانحدار

الجدول رقم (53): الانحدار الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

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

Model	Sum of squares	ddl	Medium square	F	Sig.
1 Regression	35,750	1	35,750	105,397	,000 <sup>b</sup>
Residue	74,284	219	,339		
Total	110,034	220			

a. Dependent variable : A

b. Predictors: (Constant), B

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

نلاحظ من الجدول ANOVA أعلاه، أن قيمة اختبار فيشر 105.397 وباحتمال sig تساوي 0.000، وهي أقل من 0.005 ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، ونقول أن النموذج مقبول إحصائياً، وذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (54): المعاملات الخاصة بأثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Non-standardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig
	B	Standard error	Bêta		
1 (Constant)	1,371	,222		6,187	,000
المسؤولية الاجتماعية	,602	,059	,570	10,266	,000

a. Dependent variable: الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن علاقة الانحدار موضحة على شكل نموذج المعادلة التالية:

$$y = a + bx$$

$$y = 1.371 + 0.602x$$

بحيث  $y$  يمثل الميزة التنافسية،  $x$  يمثل المسؤولية الاجتماعية.

بالنسبة للجدول الثالث Coefficient لدينا:

-المعلمة **B0**: تساوي 1.371 و باحتمال sig تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض H0، ونقول أن المعلمة مفسرة إحصائياً.

-المعلمة **B1**: لدينا معامل B1 يساوي 0.602 (أثر موجب)، و باحتمال sig تساوي 0.000، وهو أقل من 0.005، ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، ونقول أن المعلمة B1، مفسرة إحصائياً، ومنه متغير المسؤولية الاجتماعية، مفسر لمتغير الميزة التنافسية.

**3- معامل التحديد**

الجدول رقم (55): معامل التحديد الخاص بأثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

**Summary of models**

Model	R	R-squared	Adjusted R-squared	Standard error of the estimate
1	,570 <sup>a</sup>	,325	,322	,58240

a. Predictors : (Constant), B

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

معامل التحديد R2 يساوي 0.325 أي 32.5 %، ومنه متغير المسؤولية الاجتماعية، يفسر بنسبة 32.5 % للمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وأما النسبة المتبقية 67.5 % تمثل عوامل أخرى مستقلة، لم تدرج في النموذج.

وبعدما تم اختبار الفرضية، تم نفيها وقبول الفرضية البديلة بحيث المسؤولية الاجتماعية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة وذلك بوجود علاقة مقبولة من خلال القوة التفسيرية للنموذج والمقدرة بـ 32.5%.

### خلاصة الفصل التطبيقي:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي للدراسة، والذي أجريت الدراسة فيه على 06 مؤسسات اقتصادية جزائرية، بحيث تم إسقاط الجانب النظري للمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية على المؤسسات محل الدراسة، والتي كانت في الفترة الممتدة ما بين جوان 2022 وشهر فيفري 2023، و تم الاستعانة بالجانب النظري في تصميم الاستبيان من نظريات وتعريف إجرائية لبعض المفاهيم وكذا الدراسات السابقة، والذي شمل في شقه الأول معلومات عامة حول المستجوبين (العمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي والفئات السوسيو مهنية)، وأما الشق الثاني فقد تم تقسيمه إلى محورين، الأول منهما يخص المسؤولية الاجتماعية، وتمثل في (المساهمين، العمال، الموردين، المستهلكين المجتمع، البيئة) بمثابة متغير مستقل، أما المحور الثاني فيخص الميزة التنافسية، بمثابة متغير تابع وتمثل في: (تخفيض التكاليف، السمعة، الإبداع، والابتكار، الجودة، سرعة التسليم والمرونة)، وتم توزيع 260 استبيان، من بينها 221 استبانة صالحة للدراسة، وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها من الدراسة الإحصائية، تبين أن المسؤولية الاجتماعية بعناصرها الستة، تساهم في تحقيق الميزة التنافسية كذلك بعناصرها الستة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

### نتائج الدراسة:

من خلال النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية للمؤسسات محل البحث تبين أن:

## 1- النتائج الخاصة بالمعلومات حول المستجوبين

### 1.1 العمر:

تبين أن الفئة العمرية الأكثر إجابة على الاستبيان، هي الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 35 سنة إلى أقل من 45 سنة، حيث بلغ عددهم 90 مستجوب بنسبة 40.7%، وتليها الفئة التي أعمارهم فوق 45 سنة، حيث بلغ عددهم 62 مستجوب بنسبة 28.1%، تم الفئة التي تنحصر أعمارهم ما بين 25 سنة إلى أقل من 35 سنة، حيث بلغ عدد الأشخاص 48 شخصا ما يقابله نسبة 21.7%، وأخيرا الفئة التي تقل أعمارهم عن 25 سنة، بلغ 21 شخص بنسبة 9.5%.

### 2.1 الخبرة المهنية:

من خلال النتائج المحصل عليها، تبين أن الفئة الأكثر خبرة هم العمال الذين خبرتهم تبلغ 5 سنوات وتقل عن 16 سنة، بلغ عددهم 81 شخص بنسبة 36.7%، تليها الفئة المحصورة ما بين 16 إلى 25 سنة 64 عاملا

بنسبة 29 %، ثم الفئة الأقل من 5 سنوات بلغ 41 شخص بنسبة 18.6 %، وفي الأخير العمال الذين تفوق خبرتهم 25 سنة 08 عمال بنسبة 17.8 %.

### 3.1 المستوى التعليمي:

تبين من خلال النتائج المحصل عليها أن فئة العمال الأكثر الذين تلقوا تكويننا على مستوى مراكز ومعاهد التكوين المهني حيث بلغ عددهم 68 عاملا بنسبة 30.8 %، ثم فئة الحاملين لشهادة الليسانس، وعددهم 64 عاملا بنسبة 29 %، والفئة التي مستواها الدراسي الثانوي 60 شخصا بنسبة 27.1 %، والفئة الأخيرة الذين لهم دراسات عليا 29 عامل بنسبة 13.1 %، من خلال ما سبق يتضح أن أغلب العمال محل الدراسة، يملكون مستوى دراسي مقبول ومن الطبقة المثقفة.

### 4.1 الفئات السوسيومهنية:

من خلال النتائج المحصل عليها أن الفئة الأكثر هم العمال الذين يشغلون منصب عون تنفيذ بلغ 101 فردا بنسبة 45.7 %، وهي تمثل أكبر نسبة مقارنة بنسب الوظائف الأخرى، أما الذين يشغلون منصب متحكم (إدارة وسطى)، بلغ عددهم 71 فردا بنسبة 32.1 %، فيما بلغ عدد الأفراد الذين يشغلون منصب إطار سامي 49 فردا بنسبة 22.2 %.

## 2- النتائج المتحصل عليها بإدراك المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية

### 1.2 النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين أو المساهمين:

نجد أن جل إجابات المستجوبين كانت بالموافقة بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3.77375، والانحراف المعياري 0.87351 للفقرات من (01) إلى (04)، وهو ما يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تدرك المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين، من خلال اهتمامها بتحقيق أقصى ربح ممكن وزيادة حجم المبيعات، لأجل إرضاء متطلبات المساهمين وتحقيق التوازن لتحسين سمعتها، وكسب مساهمين جدد.

### 2.2 النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين:

كانت إجاباتهم موافقة من الفقرة (06) إلى (08) ما عدا الفقرة (05)، فكانت إجاباتهم محايدة وبلغ المتوسط الحسابي 3.7964، والانحراف المعياري 0.98755، وهو ما يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تدرك المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين، وذلك من خلال عملها على تطوير معارف ومهارات العمال للرفع من مستواها العلمي والعملية، من خلال وضع معايير واضحة لترقية العمال والعمل، وتوفير الرعاية الاجتماعية والصحية، التي تضمن سلامة العمال.

### 3.2 النتائج المتحصل عليها للمستجوبين المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردین:

كانت موافقة بمتوسط حسابي 3.5354، وانحراف معياري 0.87561 للفقرات من (09) إلى (11)، وإذ كانت إجابات أفراد عينة الدراسة موافقة على إدراك المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين من خلال التزام المؤسسات بالاتفاقات المبرمة بين مورديها.

#### 4.2 النتائج المتحصل عليها للمستجوبين للمسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين:

كانت موافقة بمتوسط حسابي 3.75266، وانحراف معياري 0.90173 لفقرات من (12) إلى (14)، إذ كانت إجابات أفراد عينة الدراسة تشير إلى الموافقة على إدراك المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين وذلك بتقديمها لمنتجات تلبى رغبات واحتياجات زبائنهم، مع مراعات الظروف الصحية والسلامة لهم والحرص على ضمان الصدق والنزاهة للمنتجات، وتقديم ضمان لخدمات ما بعد البيع.

#### 5.2 النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع:

فكانت إجاباتهم محايدة بمتوسط حسابي 3.28958، وانحراف معياري 1.01085 للفقرات (16) و(19) ماعدا الفقرة (15، 17، 18)، إذ كانت إجاباتهم موافقة وهو ما يوافق درجة الحياد وفقا لمقياس التحليل الإحصائي، بحيث أن إجابات أفراد عينة الدراسة ليست معارضة ولا مؤيدة لإدراك المجتمع للمسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال مساهمة المؤسسات في امتصاص البطالة، ودعم البنى التحتية للمجتمع، والمساهمة في البرامج الخيرية والأنشطة الدينية والثقافية والرياضية.

#### 6.2 النتائج المتحصل عليها للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة:

إذ نجد أن جل إجابات المستجوبين كانت محايدة بمتوسط حسابي 3.2769، وانحراف معياري 1.04417 للفقرات (20 و 22، 23، 24)، إلا الفقرة رقم (21)، فكانت إجاباتهم موافقة، وهو ما يوافق درجة الحياد وفقا لمقياس التحليل الإحصائي، بحيث أن إجابات أفراد عينة الدراسة ليست معارضة ولا مؤيدة للأنشطة المؤسسات من أجل المحافظة على البيئة.

#### 7.2 النتيجة المتحصل عليها لمستوى إدراك المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية:

وبعد حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الأول حول مدى إدراك المستجوبين للمسؤولية الاجتماعية، قد بلغ المتوسط العام الحسابي 3.53703، والانحراف المعياري العام 0.94891، ومنه فإن أغلبية المستجوبين يوافقون على وجود إدراك للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.

#### 3- النتائج المتحصل عليها للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

#### 1.3 النتائج المتحصل عليها الخاصة بتخفيض التكاليف من أجل خلق ميزة تنافسية:

نجد أن جل إجابات المستجوبين كانت بالموافقة بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3.59548، والانحراف المعياري 0.93846 للفقرات من (01) إلى (05)، بحيث أن المؤسسات محل الدراسة، كان أحد أولوياتها تخفيض التكاليف، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها، والحفاظ على حصتها السوقية بالاستعانة على الوسائل التكنولوجية الحديثة.

### 2.3 النتائج المتحصل عليها الخاصة بسمعة المؤسسة:

من أجل خلق ميزة تنافسية كانت إجاباتهم موافقة من الفقرة (06) إلى (09) إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.672، والانحراف المعياري 0.96116، إذ كانت إجابات أفراد عينة الدراسة موافقة على خلق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تقديم المؤسسات منتجات تحظى بتقدير واحترام المجتمع، والتي رسخت اسم المنتج في ذهن الزبون.

### 3.3 النتائج المتحصل عليها المتعلقة بالإبداع والابتكار:

فكانت محايدة بمتوسط حسابي 3.371، وانحراف معياري 0.94016 للفقرة (10)، وموافقة للفقرات (11)، (12 و 13)، وهذا ما يوافق درجة الحياد وفقا لمقياس التحليل الإحصائي بحيث أن إجابات أفراد عينة الدراسة ليست معارضة ولا مؤيدة لطابع الإبداع والابتكار من أجل خلق ميزة تنافسية.

### 4.3 النتائج المتحصل عليها حول آراء المستجوبين للجودة:

كانت موافقة بمتوسط حسابي 3.59165، وانحراف معياري 0.93878 لفقرات من (14) إلى (17)، إذ كانت إجابات أفراد عينة الدراسة موافقة على خلق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تقديم المؤسسات منتجات بجودة عالية وتخضع للمعايير العالمية.

### 5.3 نتائج إجابات المستجوبين حول سرعة التسليم:

كانت موافقة بمتوسط حسابي 3.56213، وانحراف معياري 0.92821 للفقرات من (18) إلى (20)، إذ كانت إجابات أفراد عينة الدراسة موافقة، وهو ما يساهم في خلق ميزة تنافسية، وذلك من خلال التزام المؤسسات بالوقت عند تسليم المنتجات إلى زبائنها والاستعانة بشبكات حديثة لتسهيل وصول المنتجات إلى العملاء.

### 6.3 النتائج الخاصة بالمرونة:

إذ نجد أن إجابات المستجوبين كانت موافقة بمتوسط حسابي 3.40873، وانحراف معياري 0.93721 للفقرات (21) و(22)، إلا الفقرة رقم (23) فكانت إجاباتهم محايدة، وهو ما يساهم في خلق ميزة تنافسية، من خلال المرونة التي تتميز بها المؤسسات بين الإدارة والتعاملين معها.

### 4- النتيجة المتحصل عليها للميزة التنافسية ككل في المؤسسات محل الدراسة:

بعد حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري العام للمحور الثاني للميزة التنافسية، قد بلغ المتوسط العام الحسابي 3.53334، والانحراف المعياري العام 0.93721، ومنه فإن أغلبية المستجوبين يوافقون على وجود ميزة تنافسية في المؤسسة، ومنه يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة، تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تخفيض تكاليف إنتاجها، وكذلك تميزها بطابع التجديد والابتكار، وجودة المنتج، والسرعة في تسليم المنتجات، والقدرة العالية للاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية، وذلك من أجل الحفاظ على سمعتها، مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى.

## 5- نتائج اختبار الفرضيات

### 1.5 الفرضية الفرعية الأولى

- تم اختبار الفرضية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية ألفا 5 %.
- بحيث تم رفض الفرضية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، ونقول أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5 %.

### من خلال نتائج الفرضية الأولى:

قبول الفرضية البديلة للمسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بوجود علاقة مقبولة من خلال القوة التفسيرية للنموذج والمقدرة بـ 25 %، الأمر الذي يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تدرك المسؤولية الاجتماعية من خلال اهتمامها بتحقيق أقصى ربح ممكن وزيادة حجم المبيعات لأجل إرضاء متطلبات المساهمين، وتحقيق التوازن لتحسين سمعتها وكسب مساهمين جدد، و هو ما ساهم في تحقيق ميزة تنافسية مقبولة للمؤسسات محل الدراسة من حيث (تخفيض التكاليف، السمعة، الإبداع والابتكار، الجودة، سرعة التسليم والمرونة).

### 2.5 الفرضية الفرعية الثانية

- تم اختبار الفرضية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية ألفا 5 %.
- بحيث تم رفض الفرضية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، ونقول أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5 %.

### من خلال نتائج الفرضية الثانية:

قبول الفرضية البديلة للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بوجود علاقة ضعيفة والتي تظهر من خلال القوة التفسيرية للنموذج والمقدرة بـ 13.4 %، الأمر الذي يؤكد أن المؤسسات محل

الدراسة تدرك المسؤولية الاجتماعية بنسبة ضعيفة وذلك من خلال عملها على تطوير معارف ومهارات العمال للرفع من مستواهم العلمي والعملية مع وضع معايير واضحة لترقية العمال والعمل على توفير الرعاية الاجتماعية والصحية التي تضمن سلامة العمال، و هو مساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة بنسبة ضعيفة من حيث (تخفيض التكاليف، السمعة، الإبداع والابتكار، الجودة، سرعة التسليم والمرونة).

### 3.5 الفرضية الفرعية الثالثة

- تم اختبار الفرضية  $H_0$ ، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

- بحيث تم رفض الفرضية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، ونقول أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5 %.

#### من خلال نتائج الفرضية الثالثة:

قبول الفرضية البديلة للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بوجود علاقة ضعيفة والتي تظهر من خلال القوة التفسيرية للنموذج والمقدرة بـ 18.7 %، الأمر الذي يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تدرك المسؤولية الاجتماعية لدى الموردين بنسبة ضعيفة من خلال التزام المؤسسات بالاتفاقات المبرمة بين مورديها، و هو ما ساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة بنسبة ضعيفة من حيث (تخفيض التكاليف، السمعة، الإبداع والابتكار، الجودة، سرعة التسليم والمرونة).

### 4.5 الفرضية الفرعية الرابعة

- تم اختبار الفرضية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

- بحيث تم رفض الفرضية  $H_0$ : وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، ونقول أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية، بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5 %.

#### من خلال نتائج الفرضية الرابعة:

قبول الفرضية البديلة للمسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بوجود علاقة ضعيفة والتي تظهر من خلال القوة التفسيرية للنموذج والمقدرة بـ 17.9 %، الأمر الذي يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تدرك المسؤولية الاجتماعية لدى المستهلكين بنسبة ضعيفة وذلك بتقديمها لمنتجات تلي رغبات واحتياجات زبائنهم مع مراعات الظروف الصحية والسلامة لهم، والحرص على ضمان الصدق والنزاهة للمنتجات،

وتقديم ضمان لخدمات ما بعد البيع، وهو ماساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة بنسبة ضعيفة من حيث (تخفيض التكاليف، السمعة، الإبداع والابتكار، الجودة، سرعة التسليم والمرونة).

### 5.5 الفرضية الفرعية الخامسة

- تم اختبار الفرضية  $H_0$ ، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

- بحيث تم رفض الفرضية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، ونقول أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5 %.

#### من خلال نتائج الفرضية الخامسة:

بقبول الفرضية البديلة للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بوجود علاقة ضعيفة والتي تظهر من خلال القوة التفسيرية للنموذج والمقدرة بـ 17.7 %، الأمر الذي يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تدرك المسؤولية الاجتماعية لدى المجتمع بنسبة ضعيفة وذلك من خلال مساهمة المؤسسات في امتصاص البطالة ودعم البنى التحتية للمجتمع والمساهمة في البرامج الخيرية والأنشطة الدينية والثقافية والرياضية، وهو ماساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة بنسبة ضعيفة من حيث (تخفيض التكاليف، السمعة، الإبداع والابتكار، الجودة، سرعة التسليم والمرونة).

### 6.5 الفرضية الفرعية السادسة

- تم اختبار الفرضية  $H_0$ ، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية ألفا 5 %.

- بحيث تم رفض الفرضية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، ونقول أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية، بين المسؤولية الاجتماعية، تجاه البيئة على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5 %.

#### من خلال نتائج الفرضية السادسة:

قبول الفرضية البديلة للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بوجود علاقة ضعيفة من خلال القوة التفسيرية للنموذج والمقدرة بـ 17.7 %، الأمر الذي يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تدرك المسؤولية الاجتماعية لدى البيئة بنسبة ضعيفة وذلك من خلال الأنشطة التي تقدمها المؤسسات من أجل المحافظة على البيئة، وهو ما ساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة بنسبة ضعيفة من حيث (تخفيض التكاليف، السمعة، الإبداع والابتكار، الجودة، سرعة التسليم و المرونة).

### 7.5 الفرضية الرئيسية

- تم اختبار الفرضية  $H_0$ ، لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية ألفا 5 %.
- بحيث تم رفض الفرضية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، ونقول أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5 %.

#### من خلال نتائج الفرضية الرئيسية:

قبول الفرضية البديلة والتي تؤكد أن المسؤولية الاجتماعية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وهو ما أكدته القوة التفسيرية للنموذج والمقدرة بـ 32.5 % بنسبة متوسطة، وبعد ترتيب أصحاب المصالح حسب درجة ممارسة المسؤولية الاجتماعية ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، نجد أن فئة المساهمين هي أكثر الفئة ممارسة للمسؤولية الاجتماعية والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وجاءت فئة الموردن في المرتبة الثانية من حيث مساهمة المسؤولية الاجتماعية ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، وجاءت فئة المستهلكين في المرتبة الثالثة من حيث مساهمة المسؤولية الاجتماعية ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، أما الترتيب الرابع والخامس فكان لكل من المجتمع والبيئة من حيث مساهمة المسؤولية الاجتماعية ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، أما فئة العمال فكانت الترتيب السادس والأخير من حيث مساهمة المسؤولية الاجتماعية ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

#### الخلاصة العامة:

إن تطور المسؤولية الاجتماعية كان نتيجة عدة عوامل من ضغط المجتمع واتساع حجم المؤسسات وتعقد علاقتها إلى زيادة وعي الإنسان وإدراكه لذاته وللمجتمع والبيئة التي يعيش فيها، ولذلك فإن استمرار نمو وتطور المؤسسات مرهون بأهداف واحتياجات مختلف القوى والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تعمل معها والمتمثلة في أصحاب المصلحة، الأمر الذي جعل من المؤسسات تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية للحفاظ على سمعتها كون السوق يتسم بالمنافسة الشديدة. فالمسؤولية الاجتماعية لم تعد تقتصر على الهدف الوحيد وهو تحقيق أكبر عائد أو ربحية، ولكن اتسعت دائرة اهتمامها نتيجة للاستجابة إلى ضغط المجتمع والأفراد وهذا من أجل تحقيق الرفاهية للعمال وتحسين ظروفهم البيئية، كما أنها تشمل كل الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي التي تقوم بها المؤسسة والملزومة قانونيا والتي لا تحقق منفعة اقتصادية وهي تدخل في إطار الخطة العامة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة، وأن المؤسسات وجدت نفسها ملزمة بإظهار معلومات محاسبية في تقاريرها المالية المتعلقة بمساهماتها في التنمية الاجتماعية.

لذلك فالمؤسسات الجزائرية وجدت نفسها ملزمة بتجسيد مبادئ وأهداف المسؤولية الاجتماعية من خلال الاهتمام بأصحاب المصلحة من تقديم منتجات بأقل تكلفة وذات جودة عالية، والعمل على المحافظة على البيئة مع تحقيق أهداف اجتماعية وأرباح تحافظ على سمعتها وقدرتها التنافسية، وقد تم تسليط الضوء في دراستنا هذه على (06) مؤسسات اقتصادية في كل من ولايتي تلمسان وعين تموشنت وتوزيع استبيان على عينة الدراسة والمقدرة بـ 260 وتم استرجاع 221 استبانة صالحة للدراسة وتم تحليل النتائج من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V23).

#### النتائج العامة للدراسة:

- نرى أن المسؤولية الاجتماعية اتسعت دائرة اهتمامها، إذ لم تعد تقتصر على البرامج الخيرية والأنشطة التطوعية من تبرعات كما كانت في فترة من الزمن بل تعدى ذلك الدور للمسؤولية الاجتماعية ليشمل أصحاب المصلحة، حيث نرى أن المؤسسات محل الدراسة أنه ورغم من تبنيها للمسؤولية الاجتماعية فهي تسعى جاهداً إلى الالتزام بها من أجل خلق ميزة تنافسية بين المساهمين وعمال وموردين ومستهلكين فضلاً عن البيئة والمجتمع.
- من خلال نتائج الدراسة الميدانية والتي أقرت بوجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، إلا أننا بعد تشخيص الواقع من خلال المقابلات والاستجواب الذي قمنا به مع بعض العمال والموظفين أدركنا أن أصحاب المصالح (المساهمين، العمال، الموردين، المستهلكين، المجتمع، البيئة) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليس لهم إدراك تام للمسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال بعض الأنشطة الاجتماعية نتيجة ضعف ثقافة المجتمع الأمر الذي يؤثر على سمعة المؤسسة وميزتها التنافسية مقارنة بالشركات والمؤسسات المنافسة.
- كما خلصت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لم تول أهمية كبيرة لفئة العمال من نظام الأجور والترقيات وهو ما ينعكس بالسلب على تحقيق الميزة التنافسية.
- كما أكدت الدراسة أن المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى تخفيض تكاليف منتجاتها للمحافظة على ميزة تنافسيها.
- أشارت نتائج الدراسة أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بتحقيق الجودة لمنتجاتها باستخدام تقنيات متطورة للمحافظة على مركزها التنافسي.
- نقص التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسات بالجانب البيئي ومعايير الجودة العالمية، الأمر الذي يؤثر على ميزتها التنافسية كمواصفات الإيزو 26000، الإيزو 9000، خاصة تلوث الهواء من خلال الدخان المنبعث من مخرجات المصانع مصنع Alzing غزوات، وكذا الروائح الكريهة التي تؤثر على التنفس خاصة مصنع الذرة بمغنية والموجود بالقرب من التجمعات السكنية، و المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير

الحديدية والمواد النافعة (ENOF) مغنية والتي ينبعث منها الغبار نتيجة التصنيع والموجود كذلك في وسط مدينة مغنية والذي سوف ينقل مطلع السنة القادمة إلى المنطقة الصناعية بوغرة.

#### مقترحات الدراسة:

بعد الاطلاع على الجانب النظري للدراسة واستخلاص النتائج من الجانب التطبيقي يمكن إضافة بعض الاقتراحات والتي هي في صلب موضوع الدراسة حول مدى فعالية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة والتي هي كما يلي:

- ضرورة الالتزام أكثر ببرامج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك من أجل المحافظة على مركزها التنافسي من تعزيز مكانتها في السوق الداخلي والخارجي.
- العمل على تنظيم ندوات وأيام دراسية وإعلامية من أجل تحسيس ونشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية وجعلها أحد إستراتيجيات المؤسسات نحو المدى البعيد لتعزيز مركزها التنافسي والحفاظ على سمعتها.
- التأكيد على أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت ضرورة حتمية للمؤسسات الاقتصادية.
- التركيز على العمال إذ يعتبر أحد الركائز الأساسية للمسؤولية الاجتماعية من أجل خلق ميزة تنافسية.
- ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالجانب البيئي من تشجيع الجمعيات التي تهتم بالبيئة، وكذلك تطوير الوسائل التكنولوجية التي تحد من التلوث.
- ضرورة التزام المؤسسات الاقتصادية بمعايير الجودة العالمية.
- ضرورة الإفصاح المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية عن طريق تقارير ودوريات سنوية من أجل تنوير الرأي العام بمدى التزام المؤسسات الاقتصادية بالمسؤولية الاجتماعية وذلك من أجل كسب ثقة الزبائن والحفاظ على سمعتها في السوق.
- ضرورة تقديم تحفيزات للمؤسسات الملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية كتخفيض الضرائب، تسهيلات في الحصول على تمويل إضافي للمشروع.
- ضرورة ربط مفهوم المسؤولية الاجتماعية ببعض المفاهيم كالتنمية المستدامة، الأداء الاجتماعي، الحوكمة، الشفافية... إلخ.
- ضرورة احتكاك المؤسسات الجزائرية بالشركات الأجنبية للاستفادة من خبراتها في مجال المسؤولية الاجتماعية.
- وضع المؤسسات الاقتصادية كفاءات تهتم بالدراسات والبحوث في مجال المسؤولية الاجتماعية من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية.
- ضرورة متابعة الدولة الجزائرية للمؤسسات الاقتصادية حول مدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية عن طريق إنشاء هيئة وطنية تهتم بهذا الجانب.

**E-BOOKS:**

Ciszewska-Mlinaric, M., & Wasowska, A. (2015). Resource-Based View (RBV). *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–7. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom060174>.

Grant, R. M. (2015). Knowledge-Based View. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–2. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120172>.

Guillet, B.D. (2016). Competitive advantage. In: Jafari, J., Xiao, H. (eds) *Encyclopedia of Tourism*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-01384-8\\_33](https://doi.org/10.1007/978-3-319-01384-8_33).

Kaczmarek, A., & Sobon, J. (2013). Criteria for classification and types of competitiveness <http://www.gsjournal.bg/gsjournal/images/dok/GSI3/Anna%20Kaczmarek,%20Janusz%20Sobon%20C5%84.pdf>.

**THESES:**

Sujin, M. (2019). Exploring the Corporate Social Responsibility Dimensions that Affect Customer Satisfaction and Loyalty. Thesis Submitted to KDI School of Public Policy and Management in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of MDP.

**CONFERENCES:**

Ljubojevic, C., Ljubojevic, G., & Maksimovic, N. (2012). Social Responsibility and Competitive Advantage of the Companies in Serbia. MIC 2012: *Managing Transformation With Creativity; Proceedings of the 13th International Conference*, Budapest, 22–24 November 2012 [Selected Papers], 555–569.

**RESEARCH PAPERS:**

Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2011). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p192>.

Aiginger, K., Bärenthaler-Sieber, S., & Vogel, J. (2013). Competitiveness under New Perspectives.. *Socio-economic Sciences and Humanities Europe moving towards a new path of economic growth and social development-Collaborative project*. Working Paper no 44 [www.foreurope.eu](http://www.foreurope.eu).

Alam, S. M. S., & Islam, K. M. Z. (2021). Examining the role of environmental corporate social responsibility in building green corporate image and green competitive advantage. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-021-00062-w>.

- Albahussin, S. A. (2015). A Suggested Conceptual Agenda for Market Orientation and Corporate Social Responsibility Towards the Business Performance of Saudi Industrial Organizations. *International Business Management*, 11(2), 16–30. <https://doi.org/10.3968/7528>.
- Ashour, M. J., Ali, N. N., & Allan, M. (2020). Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage: Relationships and Mechanisms. *International Journal of Economics and Business Administration*, VIII(Issue 3), 161–175. <https://doi.org/10.35808/ijeba/494>.
- Ataniyazova, Z., Friedman, B. A., & Kiran, P. (2022). New corporate social responsibility brand evaluation in a developing country: Uzbekistan. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-022-00071-3>.
- Cader, J., Koneczna, R., & Smol, M. (2022). Corporate social responsibility as a significant factor of competitive advantage - a case study of energy companies in Poland. *Energy Reports*, 8, 7989–8001. <https://doi.org/10.1016/j.egy.2022.06.032>.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll’s pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>.
- Cheraghalizadeh, R., & Tümer, M. (2017). The effect of applied resources on competitive advantage in hotels: Mediation and moderation analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 265–272. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.04.001>.
- Chigara, H. (2021). Resource Based View and competitiveness: An empirical study of the Algerian SME. *International Journal of Economic Performance*, 4(1), 432-443. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/158105>.
- Cordeiro, M., Puig, F., & Ruiz-Fernández, L. (2022). Realizing dynamic capabilities and organizational knowledge in effective innovations: the capabilities typological map. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/jkm-02-2022-0080>.
- Curado, M. (2006). The Knowledge based-view of the firm: from theoretical origins to future implications. WORKING PAPER, ISEG – Universidade Técnica de Lisboa.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2011). Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage: Overcoming the Trust Barrier. *Management Science*, 57(9), 1528–1545. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1403>.
- Dzeawuni, W. A. (2020). The Dimensions of Corporate Social Responsibility and Customer Loyalty of Consumer Goods Companies in Nigeria. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3557813>.
- Elasrag, H. (2015). Corporate Social Responsibility: An Islamic Perspective. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2603832>.
- El-Deen, R. M. B., & Ali, E. (2021). The impact of Strategic Leadership Styles on Financial Business Performance and Sustainable Competitive Advantage in Travel Agencies and Hotels: Corporate Social Responsibility as a Mediator. *Journal of Association of Arab Universities for*

*Tourism and Hospitality (JAAUTH) (Print)*, 21(1), 70–90.  
<https://doi.org/10.21608/jaauth.2021.83320.1196>.

Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation*, 8(3), 163.  
<https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>.

Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation*, 8(3), 163.  
<https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>.

Fatma, M., & Khan, I. (2023). Corporate Social Responsibility and Brand Advocacy among Consumers: The Mediating Role of Brand Trust. *Sustainability*, 15(3), 2777.  
<https://doi.org/10.3390/su15032777>.

Feldman, E. R. (2020). Corporate Strategy: Past, Present, and Future. *Strategic Management Review*, 1(1), 179–206. <https://doi.org/10.1561/111.00000002>.

Freeman, R. R., & Dmytriyev, S. (2017). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other. *Symphony*, 1, 7–15.  
<https://doi.org/10.4468/2017.1.02freeman.dmytriyev>.

Gachigo, S. M., Kahuthia, J. & Muraguri, C. (2019). Exploration innovative strategy and performance of the telecommunication industry in Kenya: A case of Safaricom PLC in Nairobi metropolis. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(6), 299-319.

Gafurovich, A. N. (2018). Different types of competitiveness according to level features. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(4), 670-678.  
<http://ijecm.co.uk/>.

Grover, P., Kar, A. K., & Ilavarasan, P. V. (2019). Impact of corporate social responsibility on reputation—Insights from tweets on sustainable development goals by CEOs. *International Journal of Information Management*, 48, 39–52. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.009>.

Guo, H., & Lu, W. (2021). The inverse U-shaped relationship between corporate social responsibility and competitiveness: Evidence from Chinese international construction companies. *Journal of Cleaner Production*, 295, 126374. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126374>.

Harmon, P. (2019). Strategy, value chains, business initiatives, and competitive advantage. *Business Process Change*, 27–50. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-815847-0.00002-9>.

Hossain, M. S., Hussain, K., Kannan, S. K., & Nair, S. L. S. (2021). Determinants of sustainable competitive advantage from resource-based view: implications for hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(1), 79–98. <https://doi.org/10.1108/jhti-08-2020-0152>.

Isachi, S.E. (2018). Nature and sources of the competitive advantage of the companies. *The Journal Contemporary Economy*, 3(1), 88-95.

- Işoraitè, M. (2018). THE COMPETITIVE ADVANTAGES THEORETICAL ASPECTS. *Ecoforum Journal*, 7(1). <http://www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/download/705/449>
- Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243–262. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9168-4>.
- Jayaseelan, D., Mazumder, LK. (2015). The role of business ethics and social responsibility in achieving competitive advantage and ensuring sustainable business (An empirical study on industrial companies in UAE). *The Business and Management Review*, 6(3), 147-157.
- John, K., & Omwenga, J. Q. (2022). Corporate social responsibility and competitive advantage in SAFARICOM company (K) Limited. *International Journal of social science and Humanities research*, 10(4), 70-89. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7152811>.
- Kearns, G. S., & Lederer, A. L. (2003). A Resource-Based View of Strategic IT Alignment: How Knowledge Sharing Creates Competitive Advantage. *Decision Sciences*, 34(1), 1–29. <https://doi.org/10.1111/1540-5915.02289>.
- Kisel'áková, D., Šofranková, B., Čabinová, V., & Šoltésová J. (2018). Analysis of enterprise performance and competitiveness to streamline managerial decisions. *Polish Journal of Management studies*, 17(2), 101-111.
- Leiblein, M. J. (2011). What Do Resource- and Capability-Based Theories Propose? *Journal of Management*, 37(4), 909–932. <https://doi.org/10.1177/0149206311408321>.
- Lin, Y., & Wu, L. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407–413. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.019>.
- Marakova, V., Wolak-Tuzimek, A., & Tuckova, Z. (2021). Corporate Social Responsibility As a Source of Competitive Advantage in Large Enterprises. *Journal of Competitiveness*, 13(1), 113–128. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.01.07>.
- Melo, M. F. D. S. D., Pião, R. D. C. S., Campos-Silva, W. L., & Nery, D. P. (2022). Corporate social responsibility and competitiveness: a study of Brazilian multinationals. *Production*, 32. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20210111>.
- Mostepaniuk, A., Nasr, E., Awwad, R. I., Hamdan, S., & Aljuhmani, H. Y. (2022). Managing a Relationship between Corporate Social Responsibility and Sustainability: A Systematic Review. *Sustainability*, 14(18), 11203. <https://doi.org/10.3390/su141811203>.
- Nasimi, M. A., Nasimi, S., Kasmaei, M. S., Kasmaei, H. S., Basirian, F., & Musapour, H. (2013). Knowledge Management and Competitive Advantage for Organizations. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business & Management Review*, 2(5), 56–64. <https://doi.org/10.12816/0001188>.

- Nicolae, J., & Sabina, J. M. (2010). Dimensions And Challenges Of Social Responsibility. *Annales Universitatis Apulensis*, 1(12), 238–247. <https://doi.org/10.29302/oeconomica.2010.12.1.23>.
- Nyuur, R. B., Ofori, D. F., & Amponsah, M. M. (2019b). Corporate social responsibility and competitive advantage: A developing country perspective. *Thunderbird International Business Review*, 61(4), 551–564. <https://doi.org/10.1002/tie.22065>.
- Ogutu, H., Adol, G. F. C., Bujdosó, Z., Andrea, B., Fekete-Farkas, M., & Dávid, L. D. (2023). Theoretical Nexus of Knowledge Management and Tourism Business Enterprise Competitiveness: An Integrated Overview. *Sustainability*, 15(3), 1948. <https://doi.org/10.3390/su15031948>.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>.
- Quezado, T. C. C., Fortes, N., & Cavalcante, W. Q. F. (2022). The Influence of Corporate Social Responsibility and Business Ethics on Brand Fidelity: The Importance of Brand Love and Brand Attitude. *Sustainability*, 14(5), 2962. <https://doi.org/10.3390/su14052962>.
- Radaideh, M. K., & Azam, A. H. a. A. (2015). The application of social responsibility in Jordanian banks and its impact on the competitive feature from the point of view of banks' employees. *Arab Economic and Business Journal*, 10(2), 112–129. <https://doi.org/10.1016/j.aebj.2015.06.002>.
- Rahimli, A. (2012). Knowledge Management and Competitive Advantage. *Information and Knowledge Management*, 2(7), 37–43. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/IKM/article/download/3255/3302>.
- Saeed, A., Alnori, F., & Yaqoob, G. (2023). Corporate social responsibility, industry concentration, and firm performance: Evidence from emerging Asian economies. *Research in International Business and Finance*, 64, 101864. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101864>.
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341–350. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.024>.
- Sanusi, F. A., & Johl, S. K. (2022). Sustainable internal corporate social responsibility and solving the puzzles of performance sustainability among medium size manufacturing companies: An empirical approach. *Heliyon*, 8(8), e10038. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10038>.
- Sarwar, H., Aftab, J., Ishaq, M. I., & Atif, M. (2023). Achieving business competitiveness through corporate social responsibility and dynamic capabilities: An empirical evidence from emerging economy. *Journal of Cleaner Production*, 386, 135820. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135820>.
- Schwoy, S., Dutzi, A., Corten, M., & Steijvers, T. (2023). Staging or real commitment? CEO reputation management as a moderator of the influence of firm size on corporate social responsibility performance and controversies. *Journal of Cleaner Production*, 410, 137325. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137325>.

- Siddiqui, F., YuSheng, K., & Tajeddini, K. (2023). The role of corporate governance and reputation in the disclosure of corporate social responsibility and firm performance. *Heliyon*, 9(5), e16055. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16055>.
- Siudek, T., & Zawajska, A. (2014). Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. *Oeconomia*, 13(1), 91-108.
- Strandskov, J. (2006). SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGES AND BUSINESS PERFORMANCE. *Journal of Business Economics and Management*, 7(3), 119–129. <https://doi.org/10.3846/16111699.2006.9636132>.
- Sun, M., & Tse, E. (2009). The Resource-Based View of Competitive Advantage in Two-Sided Markets. *Journal of Management Studies*, 46(1), 45–64. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00796.x>.
- Torres-Barreto, M.L., Alvarez-Melgarejo, M., & Montealegre, B.F. (2020). Relationship between the tangible resources of companies and their capability of knowledge absorption. *Revista ESPACIOS*, 41(17), 01-23.
- Toukabri, M., Ben Jemâa, O., & Jilani, F. (2014). Corporate Social Disclosure: Explanatory Theories and Conceptual Framework. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 3(2), 208-225.
- Wanaswa, P. S., Awino, Z. B., Ogutu, M., & Owino, J. (2021). Technological Innovation and Competitive Advantage: Empirical Evidence from Large Telecommunication Firms. *International Journal of Business and Management*, 16(10), 21. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n10p21>.
- Wang, L., & Gao, Y. (2021). Competition network as a source of competitive advantage: The dynamic capability perspective and evidence from China. *Long Range Planning*, 54(2), 102052. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102052>.
- Wang, W., Lin, C., & Chu, Y. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n5p100>.
- Wójcik, P. (2015). Exploring Links Between Dynamic Capabilities Perspective and Resource-Based View: A Literature Overview. *International Journal of Management and Economics*, 45(1), 83–107. <https://doi.org/10.1515/ijme-2015-0017>.
- Xia, B., Olanipekun, A. O., Chen, Q., Xie, L., & Liu, Y. (2018). Conceptualising the state of the art of corporate social responsibility (CSR) in the construction industry and its nexus to sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 195, 340–353. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.157>.
- Xie, C. (2021). The Source of the Enterprise Competitiveness: Theoretical Review with Four Viewpoints. *Open Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.95137>.

Ye, N., Kueh, T., Hou, L., Wang, Y., & Yu, H. (2020). A bibliometric analysis of corporate social responsibility in sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 272, 122679. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122679>.

Ying, M., Tikuye, G. A., & Shan, H. (2021). Impacts of Firm Performance on Corporate Social Responsibility Practices: The Mediation Role of Corporate Governance in Ethiopia Corporate Business. *Sustainability*, 13(17), 9717. <https://doi.org/10.3390/su13179717>.

Yuleva, R. E. (2019). Competitive advantages and competitive strategies of small and medium-sized enterprises. *Economics and Management*, XVI(1), 71–81.

Zhang, X., Chu, Z., Ren, L., & Xing, J. (2023). Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122114. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122114>.

## المراجع باللغة العربية

### الكتب:

جاد، ا.، & سيد، م. (2009). الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال. مطابع دار الهندسية، مصر.

الغالي، ط م م. (2009). إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.  
الغالي، م ط.، & العامري، ص م. (2008). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع. دار وائل للنشر، عمان – الأردن.

فلاق، م. (2016)، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.  
محمد، ف. (2016). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة العربية.

مدحت، م أ. (2015). المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفات القياسية Iso 26000. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

مؤيد، ف.، & نور، ع. (2002). المشاكل المحاسبية المعاصرة. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.  
نجم، ع ن. (2006). أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.  
الركابي، ك ن. (2004). الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى.

علي سويسسي، ع ا.، & الحفاجي، ن ع. (2014). الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن.

- بلقط، أ. (2021). أثر حوكمة الشركات في تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية دراسة ميدانية على عينة من الشركات في ولاية عنابة. أطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات، جامعة باجي مختار عنابة.
- بوجمعي، س. (2022). مكانة المزيج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الغذائية بولاية البليدة. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2.
- حامدي، أ. (2020). دور إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية الاجتماعية دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف. <http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/3764>
- حدو، س. أ. (2018). تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء سمعة منظمة الأعمال دراسة ميدانية للشركات العاملة في قطاع الاتصالات بالجزائر. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر. <http://dspace.univ-chlef.dz/handle/123456789/1409>
- حليلو، ص. (2021). المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة. أطروحة دكتوراه اقتصاد التنمية المستدامة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- خليل، ج. ع. (2017). الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية دراسة على عينة من الشركات السودانية. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- زياني، خ. (2020). أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphose بولاية تبسة، أطروحة دكتوراه إدارة الموارد البشرية، جامعة 20 أوت سكيكدة.
- شقراني، م. (2019). المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة.
- صابون، خ. ع. ج. (2017). الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية "دراسة على عينة من الشركات السودانية". أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

طلحة، م. (2019). أثر تبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسات دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال وتسويق، جامعة يحي فارس المدية. [http://dspace.univ-](http://dspace.univ-medea.dz/handle/123456789/8975)

[medea.dz/handle/123456789/8975](http://dspace.univ-medea.dz/handle/123456789/8975)

غلاي، ن. (2015). الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات-دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان. أطروحة دكتوراه تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان. [http://dspace.univ-](http://dspace.univ-tlemcen.dz/handle/112/7712)

[tlemcen.dz/handle/112/7712](http://dspace.univ-tlemcen.dz/handle/112/7712)

فلاق، م. (2014). مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال "دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 900". أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

<http://dspace.univ-chlef.dz/handle/123456789/457>

قربي، ش. (2016). دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامع فرحات عباس سطيف [http://dspace.univ-](http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/1051)

[setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/1051](http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/1051)

مقدم، و. (2014). تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية "دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري". أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد ابن احمد، وهران 02. [https://ds.univ-](https://ds.univ-oran2.dz:8443/jspui/handle/123456789/717)

[oran2.dz:8443/jspui/handle/123456789/717](https://ds.univ-oran2.dz:8443/jspui/handle/123456789/717)

نويحي، ف. (2020). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة [http://thesis.univ-](http://thesis.univ-biskra.dz/id/eprint/5218)

[biskra.dz/id/eprint/5218](http://thesis.univ-biskra.dz/id/eprint/5218)

## المنتقيات:

طالب، ح.، خنيش، م.، & طيب، ب. (2020). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة إبان تفشي الأوبئة تحت شعار تحديات الحاضر وآفاق المستقبل. أعمال المؤتمر العلمي الدولي، إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات

الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 113-124 <https://democraticac.de/?p=69549>

محمد، س.ج.، & أحمد، ب. ب. ح. (2020). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة إبان تفشي الأوبئة تحت شعار تحديات الحاضر وآفاق المستقبل. أعمال المؤتمر العلمي الدولي، برلين، ألمانيا، 65-81

<https://democraticac.de/?p=69549>

مشري، ح.، & مسالمة، س. (2019). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية.

المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، برلين، 94-112 <https://democraticac.de/?cat=29271>

نعروه، ع.، سارة، ب.، & قيراط، ف. (2019). الاتجاهات الحديثة للتجارة الدولية وتحديات التنمية المستدامة نحو رؤى مستقبلية واعدة للدول النامية. ملتقى وطني بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، 598-586  
<http://dspace.univ-eloued.dz/handle/123456789/5357>

## المقالات:

ابن العايش، ف. (2018). مدى تطبيق القياس والإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. مجلة دفاتر اقتصادية، 9(2)، 39-55.  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/67933>

الأسرج، ح. (2010). المسؤولية الاجتماعية للشركات. مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، (90).  
[https://www.arab-api.org/Files/Publications/PDF/27/27\\_develop\\_bridge90.pdf](https://www.arab-api.org/Files/Publications/PDF/27/27_develop_bridge90.pdf)

بجة، ع.، & العيداني، ح. (2016). نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية من خلال الإستراتيجيات التنافسية. مجلة الإبداع 6(6)، 210-224.  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/21024>

براهمية، ا. (2016). التسيير الإستراتيجي للتكلفة مدخل لاتخاذ القرار و تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 12(15)، 119-140.  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/1858>

البستنحي، غ م. (2011). أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 5(1)، 01-30.  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/49293>

بشارف، ح.، & جليل، ح. (2021). مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، 2(1)، 222-243.  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/168410>

بطاهر، ب.، & عرقوب، ع. (2018). دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين التنمية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم ومؤسسة سونلغاز ووحدة مستغانم"، مجلة دفاتر بواذكس، 7(1)، 134-154.  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/54732>

بلحاج، ف. (2010). أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية- جامعة الجلفة، 4(2)، 207-225.  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/85771>

بليزك، ع.، & السعيد، ب. (2017). العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للشركات. مجلة الاقتصاد الصناعي، 7(4)، 93-110.  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/35084>

- بن طيرش، ع.، & بوسالم، أ. (2017). تحليل مؤشرات تنافسية الاقتصاد الجزائري دراسة تقييمية للفترة 2010-2017. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 2(1)، 47-63. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/65432>
- بن غالية، ك.، & مداح، ح. ع. (2022). دور الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - حالة مؤسسة Alliance الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، 14(5)، 98-110. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/195148>
- بورناني، ط.، & نوفل، س. (2021). مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال جائحة كورونا. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 5(1)، 336-352. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/158455>
- جصاص، م. (2020). العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة مقارنة نظرية. مجلة العلوم الإنسانية، 31(02)، 245-261. <http://revue.umc.edu.dz/index.php/h/article/view/3318/3463>
- جمعة، ه.، & بن العياش، ف. (2016). دور القياس والإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لتحقيق تنمية مستدامة "نموذج مقترح". مجلة رماح للبحوث والدراسات، 19(1)، 9-38. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-732337>
- جميل، ز. ع. (2010). التنمية المستدامة بين النظم الوضعية والمنظور الإسلامي. مجلة صالح كمال للاقتصاد الإسلامي، 14(40)، 161-191. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-545056>
- حاقة، ا.، حنيش، ص. ا.، & عبد ربي، ب. (2022). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال "دراسة ميدانية لدى موظفي شركة الاتصالات جازي بالجزائر". مجلة العلوم الإدارية والمالية، 6(2)، 113-134. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/209610>
- حساني، ر.، & فرحاتي، ل. (2016). الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على أساس الموارد (VRIO). مجلة اقتصاد المال والأعمال، 1(2)، 51-60. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/77179>
- حمادي، ب.، & بكوش، ك. (2021). تبني المسؤولية الاجتماعية في البنوك الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من البنوك. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 7(2)، 339-358. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/174944>
- حميدي، ز.، & رماس، م. أ. (2018). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحسين الميزة التنافسية "دراسة حالة مؤسسة الإسمنت سعيده". مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 2(1)، 7-21. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/81238>
- حياوي، ن.، & مهدي، م. (2019). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات آلية لتدعيم نظم الإدارة البيئية. مجلة العلوم الاجتماعية، 7(32)، 128-139. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/90549>

- خلوئي، س. (2021). نحو تفعيل المنظور الإستراتيجي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية نموذج مقترح. مجلة الاقتصاد والمناجنت، 20(1)، 163-192. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/156494>
- داشير، م.، & يخلف، ع. (2021). الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في القوائم والتقارير المالية السنوية-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، 6(1)، 88-103. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/159343>
- داود، خ. (2019). قراءة في أدبيات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. مجلة البحوث والدراسات العليا، 13(1)، 404-419. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/149250>
- داودي، ا.، & محبوب، م. (2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة العلوم الإنسانية، 12(7)، 37-58. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/49565>
- درويش، ع. (2021). مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، 6(1)، 24-41. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/168446>
- ذكار، ج.، & عباس، و. (2021). ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح المؤسسة الوطنية لصناعة الأكياس Sasace نموذجاً. مجلة البشائر الاقتصادية، 7(1)، 459-478. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/161107>
- رمضان، إ.، & مقيم، ص. (2021). الدور الوسيط للابتكار الأخضر في العلاقة بين المسؤولية البيئية والميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجر السود سكيكدة-. مجلة الإستراتيجية والتنمية، 11(2)، 409-425. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/146488>
- سالم، إ. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 8(1)، 230-248. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/162363>
- سالم، ي.، & العلمي، ق. (2021). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 9(3)، 101-111. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/165594>
- سفير، م.، حماني، ي.، & مولاي، ب. (2018). آليات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات وطرق الإفصاح عنه. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 2(2)، 01-14. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/76259>
- سليم، ب.، فؤاد، ب.، & سميرة، ع. (2021). تسيير المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية وأثرها على بناء البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة "دراسة ميدانية في المنطقة الصناعية كشيدة باتنة". مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 5(1)، 318-335. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1247710>

شرقي، م. (2018). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة سوناطراك. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 18(1)، 91-102. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/80283>

شرقي، م.، & بن يحيى، ر.أ. (2021). مساهمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مواجهة وباء كورونا "كوفيد 19" دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية بولاية عين الدفلة. مجلة التنظيم والعمل، 10(3)، 23-45. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/165286>

شطابي، ك.، & لحرش، ط. (2016). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة تحليلية لتجارب بعض الدول الغربية والعربية مع عرض لواقع المسؤولية الاجتماعية في الجزائر. مجلة العلوم التجارية والتسيير، 12(1)، 132-151. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/155480>

شلاي، ن. (2017). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة. مجلة الإبداع، 7(8)، 25-37. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/31664>

شيخ، ع. (2021). دور محاسبة المسؤولية الاجتماعية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية-دراسة مجمع صيدال. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 6(1)، 387-402. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1246381>

الشيكر، أ.، مسراقي، خ.، & دريوش، ن. (2022). النمذجة بالمعدلات البنائية في تحليل لأثر اليقظة التنافسية على تفعيل الميزة التنافسية لمؤسسة AGROSIM لصناعة العجائن باستخدام طريقة المربعات الصغرى SEM-PLS. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 11(2)، 294-313. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/209788>

صديقي، ح.، & حمو، ن. (2022). دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة البنوك الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 5(1)، 31-52. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/181517>

صديقي، خ. (2019). المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات. المعهد المصري للدراسات -دراسات اقتصادية، 01-16. <https://ebook.univeyes.com/7562>

الضمور، ف. م.، & مقرش، ف. (2018). أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية "دراسة حالة شركة صناعة الأدوية صيدال - الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 11(1)، 332-345. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/60891>

ضو، ن. (2018). المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات البنكية بولاية الوادي. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 3(1)، 225-246. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/66577>

عادل مصطفى، ه.، مرس عطية، ط.، & أحمد حمودة، م. (2023). تأثير البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية). مجلة البحوث المالية والتجارية، 24(1)، 47-77. <https://jsst.journals.ekb.eg>

عامر، ب. م.، موسى، ع. م. ب.، & معتز، ع. ح. ج. (2020). الإفصاح المحاسبي عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على فروع المصارف العامة بمدينة الأبيض جمهورية السودان. مجلة كلية العلوم الإدارية والمالية، 5(55)، 275-311.

عبد الحليم، أ. ح. م. (2018). قياس أثر الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية على تكلفة رأس المال وقيمة الشركة: أدلة علمية من الشركات المدرجة في المؤشر المصري للمسؤولية ESG. مجلة البحوث المحاسبية، 5(2)، 01-69. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1093051>

عزّي، ه.، & سالمي، ر. (2021). دور المسؤولية الاجتماعية في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة حالة شركة لافارج في الجزائر". مجلة آفاق علمية، 13(2)، 763-746. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/150066>

العلوان، م. ا. م. (2020). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الأدوية في الأردن "دراسة حالة مشاريع صناعة الأدوية في محافظة البلقاء". مجلة معارف، 15(2)، 118-142. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/142109>

عليوات، ر. (2013). النهج المعرفي أساس الوصول إلى القمة عرض تمحيصي. مجلة معارف، 8(14)، 298-321. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/89481>

العمرى، ج.، & زرقون، م. (2016). دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة وكالات شركات التأمين في ولاية ورقلة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 4(2)، 201-220. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/17062>

غريبي، أ. (2010). أبعاد التنمية المحلية وتحدياتها في الجزائر، مجلة البحوث والدراسات العليا، 4(1)، 43-61. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/68752>

فقاير، ف. (2021). إدماج وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسة كآلية لتحقيق التنمية المستدامة "شركة كوندور إلكترونيك أنموذجا". مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 15(3)، 469-488. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/176441>

قليل، د. (2021). تبني المسؤولية الاجتماعية كمدخل لتحسين الأداء التسويقي الاجتماعي لمنظمات الأعمال: شركة الإسمنت تبسة أنموذجا. الاقتصاد الصناعي خرازتك، 8(1)، 632-656. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/159784>

قوي، س. (2023). التنافسية والميزة التنافسية: أيهما أولاً؟ نحو تصور مقترح لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 7(8)، 232-246. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/214815>

لهر، ع.، طوبال، إ.، & بن محمد، م. (2021). أثر المسؤولية الاجتماعية على طبيعة الميزة التنافسية في بعض الدول العربية. دفاتر Mecas، 17(2)، 461-475. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/158366>

ماهر، ص.، علي، م. ث.، & محمود، إ. م. (2021). الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة "بحث تطبيقي في الشركة العاملة للصناعات الغذائية معمل ألبان الدوانية". مجلة دراسات محاسبية ومالية، 16(55)، 201-220. <https://www.iasj.net/iasj/download/dd6532943855c911>

محجوبي، م.، غربي، ا.، & بن عمر، م. ب. (2021). بناء القدرات التنظيمية في ظل المقاربات الحديثة لتنافسية المنظمات الاقتصادية: دراسة استطلاعية حول واقع القدرات التنظيمية في المنظمات الاقتصادية الجزائرية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 5(2)، 400-419. <https://doi.org/10.37644/1939-005-002-021>

مريع، س. ه.، & أحمد، م. م. (2017). الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في البنوك السعودية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، 01(01)، 613-665. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1180212>

مسراتي، خ.، & درويش، ن. (2021). ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة-دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البليدة. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، 6(1)، 80-99. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/158048>

المعاضدي، م. و.، & العباس، ح. ص. ح. (2009). تحقيق المزايا التنافسية واستدامتها باستخدام بعض المؤشرات المالية "دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية". مجلة تنمية الرفادين، 21(95)، 9-32. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-333924>

مغربي، ع.، & بوزيان، ع. (2018). المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة وتنافسية الشركات الاقتصادية-دراسة حالة شركة موبيليس. مجلة دفاتر اقتصادية، 9(2)، 278-295. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/67949>

موسى، ق. ق.، رياض، ع. خ.، مازن، ك. ط.، محمد، ف. ح.، & محمد، ع. م. (2014). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة زين للاتصالات الخلوية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، 41(1)، 37-55. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-746803>

مولاي، ع. ز. (2021). المسؤولية الاجتماعية من منظور المقاربات السوسيولوجية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، 8(1)، 144-161. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/163105>

نهاد محمد، ك. ي.، & الشربيني، م. ز. (2015). المسؤولية الاجتماعية كميزة تنافسية في شركات الطيران المصرية "دراسة حالة شركة مصر للطيران". مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 12(1)، 45-71. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-822057>

هني، ط. (2021). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأثرها على أداء مؤسسة صناعة الإسمنت ومشتقاته بالشلف. مجلة المالية والأسواق، 8(2)، 266-288. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/163307>

يعقوبن، ص. (2021). المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة التكامل الاقتصادي، 9(2)، 221-238. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/160778>

الملحق رقم 01:

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: الإدارة المالية  
الموضوع: استبيان

سيدي الفاضل / سيدي الفاضلة.

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه تحت عنوان " مدى فعالية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق المزايا التنافسية -دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- "، نرجو منكم الإجابة على جميع الفقرات بكل صراحة ودقة وموضوعية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لكل فقرة. كما نعلمكم أن آرائكم سيتم التعامل معها بسرية، وأن جميع البيانات المقدمة تستخدم لأغراض البحث العلمي.

المحور الأول: معلومات عامة

<u>العمر:</u>			
<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/> من 25 - أقل 35	<input type="checkbox"/> من 35 - أقل 45	<input type="checkbox"/> من 45 فما فوق
<u>الخبرة المهنية:</u>			
<input type="checkbox"/> أقل من 05 سنوات	<input type="checkbox"/> من 05 - 15 سنوات	<input type="checkbox"/> من 16 - 25 سنوات	<input type="checkbox"/> من 26 فما فوق
<u>المستوى التعليمي:</u>			
<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> تكوين مهني	<input type="checkbox"/> ليسانس	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
<u>الفئات السوسيو مهنية:</u>			
<input type="checkbox"/> عون تنفيذ	<input type="checkbox"/> متحكم (الإدارة الوسطى)	<input type="checkbox"/> إطار (إطار سامي)	

التقييم						
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
<b>المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية</b>						
<b>1-المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين (المساهمين)</b>						
					01	تهتم المؤسسة بتحقيق أقصى ربح ممكن من خلال زيادة حجم المبيعات.
					02	تعمل المؤسسة على إرضاء جميع متطلبات المساهمين.
					03	تسعى المؤسسة لتحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات المساهمين.
					04	تسعى المؤسسة إلى تحسين سمعتها لكسب وجذب مساهمين جدد.
<b>2-المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين</b>						
					05	تهتم المؤسسة بصياغة نظام أجور يتماشى مع الوظيفة المشغولة وكذا المؤهلات العلمية.
					06	تقوم المؤسسة بتطوير معارف العمال ومهاراتهم بغرض الرفع من مستواهم العملي والعلمي.
					07	تلتزم المؤسسة بوضع معايير ترقية واضحة للجميع.
					08	توفر المؤسسة الرعاية الاجتماعية والصحية التي تضمن سلامة العمال.
<b>3-المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين</b>						
					09	تحرص المؤسسة على توطيد العلاقة بينها وبين مورديها من خلال الالتزام بالاتفاقات المبرمة بينهما.
					10	تلتزم المؤسسة بتسديد مستحقات مورديها في الوقت المتفق عليه.
					11	تسعى المؤسسة لاختيار موردين ملتزمين اجتماعيا.
<b>4-المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين (الزبائن)</b>						
					12	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات تلبي احتياجات ورغبات زبائنهم.
					13	تراعي المؤسسة ظروف الصحة والسلامة عند تقديم الخدمة لزبائنهم.
					14	تحرص المؤسسة على الصدق والنزاهة في كافة المعلومات التسويقية لمنتجاتها وخدماتها وضمان خدمات ما بعد البيع.
<b>5-المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع</b>						

					15	تساهم المؤسسة في امتصاص البطالة.
					16	تساهم المؤسسة في برامج خيرية ذات طابع وطني.
					17	تدعم المؤسسة منظمات المجتمع المدني والجمعيات الخيرية التي تهتم بشؤون الأطفال ودوي الاحتياجات الخاصة.
					18	تساهم المؤسسة في البنى التحتية للمجتمع من خلال تشييد الطرق.
					19	تساهم المؤسسة في دعم الأنشطة الدينية، الثقافية والرياضية.
<b>6-المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة</b>						
					20	تهتم المؤسسة بالحد من التلوث البيئي (الماء، الهواء، التربة).
					21	تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية لمعالجة النفايات والتخلص منها.
					22	تعمل المؤسسة على تقديم مساعدات للجمعيات التي تهدف إلى تحسين البيئة.
					23	تقوم المؤسسة بنشر الوعي البيئي لدى العمال عن طريق ندوات ومحاضرات.
					24	تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات صديقة للبيئة.
<b>المحور الثاني : الميزة التنافسية</b>						
<b>1-تخفيض التكاليف</b>						
					01	تعد الكلفة المنخفضة للمنتج أو الخدمة أحد الأولويات الأساسية لسياسة المؤسسة.
					02	تسعى المؤسسة إلى تقليل التكاليف من خلال دعم أنشطة البحث والتطوير.
					03	تعمل المؤسسة على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف.
					04	تسهم الوسائل التكنولوجية الحديثة للمؤسسة في خفض التكاليف.
					05	تعمل المؤسسة على تقليل تكاليف الإنتاج للحفاظ على حصتها السوقية.
<b>2-السمعة</b>						
					06	سمعة المؤسسة مميزة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى.
					07	السمعة الجيدة للمؤسسة رسخت اسم المنتجات والخدمات في ذهن الزبون.
					08	تحظى المؤسسة بالتقدير والاحترام من قبل المجتمع نتيجة المنتجات والخدمات التي تقدمها.
					09	تسعى المؤسسة إلى الالتزام بالأبعاد الاجتماعية والأخلاقية لخدمة المجتمع.
<b>3-الإبداع والابتكار</b>						
					10	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات تتميز بطابع التجديد والإبداع المستمر.
					11	تعمل المؤسسة على تطوير وعصرنة منتجاتها بما يتناسب مع توقعات الزبون.

					12	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها وخدماتها من خلال وجهة نظر الزبون.
					13	تستخدم المؤسسة البرامج المتطورة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة تختلف عن منافسيها.
<b>4-الجودة</b>						
					14	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات بجودة عالية مقارنة بالمنافسين الحاليين.
					15	تحتزم المؤسسة تطبيق معايير الجودة العالمية.
					16	تعمل المؤسسة على استقطاب الكفاءات عن طريق دورات تدريبية لضمان جودة المنتجات والخدمات.
					17	تسعى المؤسسة بشكل جاد من أجل تحسين وتطوير المنتجات والخدمات.
<b>5-سرعة التسليم</b>						
					18	يعد الالتزام بالتسليم في الوقت المحدد من أهم أهداف المؤسسة.
					19	تلتزم المؤسسة بالوقت عند تسليم المنتجات إلى زبائنها.
					20	تستعين المؤسسة بشبكات حديثة لتسهيل وصول المنتجات إلى العملاء.
<b>6-المرونة</b>						
					21	للمؤسسة قدرة عالية للاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية.
					22	تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن والعمل على تجسيدها بشكل متطور ومتميز.
					23	تتميز العلاقة بين إدارة المؤسسة والمتعاملين معها بالمرونة في إنجاز طلباتهم.

إعداد الباحث: قادم جواد

تحت إشراف الأستاذة: غلاي نسيمة

تقبّلوا منا فائق الاحترام .....

## القائمة الإسمية للمحكمين

اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	مؤسسة الانتماء
الدكتورة غلاي نسيمة	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
الدكتور درويش عمار	أستاذ محاضر -أ-	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
الدكتور العشعاشي عبد الحق	أستاذ محاضر -أ-	جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان
الأستاذ الدكتور مصطفى حوحو	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة
الدكتور قامسي كمال	أستاذ محاضر -أ-	جامعة محمد بوضياف - المسيلة
الدكتور هاملي عبد القادر	أستاذ محاضر -أ-	المركز الجامعي مغنية

ب	شكر وتقدير .....
ج	إهداء .....
د - و	قائمة المحتويات .....
ز - ح	قائمة المصطلحات والمختصرات .....
ط	قائمة الأشكال .....
ي - م	قائمة الجداول .....
ن	قائمة الملحقات .....
س	ملخص الدراسة .....
16	مقدمة عامة .....
17	مقدمة .....
19	الإشكالية العامة للدراسة .....
19	فرضيات الدراسة .....
20	أهمية الدراسة .....
20	أهداف الدراسة .....
20	المنهج المتبع في الدراسة .....
21	نموذج الدراسة .....
22	التعاريف الإجرائية للدراسة .....
23	الهيكل العام للدراسة .....
25	----- الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية -----
26	تمهيد .....
26	المبحث الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية .....
27	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية من المنظور الإسلامي .....
27	1- المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في القرآن الكريم .....
27	2- المسؤولية الاجتماعية في السنة النبوية .....

27	3- فوائد التزام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية من منظور الدين الإسلامي .
29	المطلب الثاني: مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية .....
29	1- الثورة الصناعية .....
29	2- العلاقات الإنسانية وتجارب هوثورن .....
29	3- مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم حجم المنشأة .....
29	4- تأثير الأفكار الاشتراكية .....
30	5- مرحلة الكساد الاقتصادي وظهور النظرية الكينزية .....
30	6- مرحلة ما بعد الحرب العالمية والتوسع الاقتصادي .....
30	7- مرحلة المواجهة الواسعة بين الإدارة والنقابات .....
30	8- مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية .....
31	9- مرحلة جماعات الضغط .....
31	10- مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر العولمة .....
31	..... خلاصة
31	المطلب الثالث: مفهوم المسؤولية الاجتماعية .....
32	1- تعريف المسؤولية الاجتماعية من طرف الباحثين .....
34	2- تعريف المسؤولية الاجتماعية من طرف المنظمات والهيئات .....
35	3- أبعاد المسؤولية الاجتماعية .....
35	3-1- المسؤولية الاقتصادية (Economic Responsibility) .....
36	3-2- المسؤولية القانونية (Legal Responsibility) .....
36	3-3- المسؤولية الأخلاقية (Ethical Responsibility) .....
36	3-4- المسؤولية الخيرية (Philanthropic Responsibility) .....
37	4- عناصر المسؤولية الاجتماعية .....
39	..... خلاصة
39	5- أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .....
40	المبحث الثاني: الأطراف المساهمة في المسؤولية الاجتماعية .....
40	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية تجاه أطراف أصحاب المصالح .....

40	1- أصحاب المصالح .....
41	1-1- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة .....
41	1-2- المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال .....
41	1-3- المسؤولية تجاه الموردين .....
41	1-4- المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين .....
42	1-5- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع .....
42	1-6- المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين .....
42	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية .....
42	1- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholders Theory) .....
44	1-1- أصحاب المصلحة وتأثيرهم على الشركة .....
44	2- النظرية الكلاسيكية أو نظرية المساهمين (Shareholder theory) .....
45	3- نظرية الوكالة (Agency theory) .....
45	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة .....
45	1- المؤيدون لتبني المسؤولية الاجتماعية .....
46	2- المعارضين لتبني المسؤولية الاجتماعية .....
46	..... خلاصة .....
46	المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها ببعض المفاهيم .....
46	1- المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالتنمية المستدامة .....
46	1-1- تعريف التنمية المستدامة .....
47	1-2- أبعاد التنمية المستدامة .....
48	1-2-1- البعد البيئي .....
48	1-2-2- البعد الاقتصادي .....
48	1-2-3- البعد الاجتماعي .....
48	2- العلاقة بين التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية .....
49	3- المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالحوكمة .....
49	3-1- الإطار المفاهيمي للحوكمة .....

49	..... 3-1-1-1 تطور مفهوم حوكمة الشركات
50	..... 3-1-2-2 مفهوم الحوكمة
50	..... 3-1-3-3 أهمية حوكمة الشركات
51	..... 3-1-4-4 خصائص حوكمة الشركات
51	..... 3-1-5-5 دور المسؤولية الاجتماعية والحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية .
52	..... خلاصة
52	..... 4-4 المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال
52	..... 4-1-4 أخلاقيات الأعمال
52	..... 4-1-1-4 الأخلاق
52	..... 4-2-1-4 مفهوم أخلاقيات الأعمال
53	..... 4-2-2 أهمية أخلاقيات الأعمال
53	..... 4-3-3 مصادر أخلاقيات الأعمال
54	..... 4-4-4 الإشكاليات التي قد تواجه منظمات الأعمال
54	..... 4-5-5 أهم ركائز السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال
54	..... 4-6-6 العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال
55	..... خلاصة
55	..... المبحث الثالث: المحاسبة عن المسؤولية ومعايير قياس الأداء الاجتماعي
55	..... المطلب الأول: الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية
55	..... 1- تعريف محاسبة المسؤولية الاجتماعية
56	..... 2- مفهوم الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية
57	..... 3- أهمية الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية
57	..... 4- أهداف محاسبة المسؤولية الاجتماعية
58	..... المطلب الثاني: القياس المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية
58	..... 1- قياس التكاليف الاجتماعية
58	..... 2- تعريف القياس المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية
58	..... 3- معايير ومؤشرات قياس التكاليف الاجتماعية

58	..... مؤشر الأداء الاجتماعي للعمال 3-1
59	..... مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع 3-2
59	..... مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج 3-3
59	..... مؤشر قياس الأداء الاجتماعي لحماية البيئة 3-4
	المطلب الثالث: الجهود المبذولة من قبل المنظمات المهنية لتحليل وتنظيم المحاسبة عن
60	..... المسؤولية الاجتماعية
60	..... 1- الميثاق العالمي للأمم المتحدة (UNGC)
60	..... 2- المواصفات القياسية الدولية: أيزو (ISO 26000)
61	..... 3- معيار المساءلة الاجتماعية: (AA1000)
61	..... 4- معايير الأداء البيئية والاجتماعية المستدامة
61	..... 5- العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI)
61	..... 6- المؤشر المصري للمسؤولية الاجتماعية للشركات
62	..... خاتمة
63	----- الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية -----
64	..... تمهيد
64	..... المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية والمنافسة
65	..... المطلب الأول: المنافسة
65	..... 1- مفاهيم حول المنافسة
66	..... 2- أنواع المنافسة حسب قرار المستهلك
66	..... المطلب الثاني: التنافسية
66	..... 1- مفاهيم متعلقة بالتنافسية
68	..... 2- تعاريف لمصطلح التنافسية
69	..... 3- مفهوم التنافسية في ظل آفاق جديدة
71	..... 4- أنواع التنافسية
71	..... 1-4- تنافسية المنتج (Product competitiveness)
71	..... 2-4- تنافسية المؤسسة (Enterprise competitiveness)

72	..... (Instant competitiveness) التنافسية اللحظية 3-4
72	..... (Competitiveness capability) القدرة التنافسية 4-4
72	..... المطلب الثالث: الترابط بين أبعاد القدرة التنافسية للمؤسسة
73	..... 1- أسس تطوير تنافسية المؤسسة
74	..... 2- الفرق بين المنافسة والتنافسية
75	..... خلاصة
75	..... المبحث الثاني: الميزة التنافسية
75	..... المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية
76	..... 1- مفهوم المزايا التنافسية
77	..... 2- تعاريف مقدمة للميزة التنافسية
80	..... 3- كيفية قياس الميزة التنافسية
80	..... 1-3- الميزة التنافسية المستدامة
80	..... 1-1-3- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
81	..... 2-1-3- أبعاد الميزة التنافسية
82	..... 1-2-1-3- تخفيض التكلفة
82	..... 2-2-1-3- الجودة
83	..... 3-2-1-3- الإبداع والابتكار
83	..... 4-2-1-3- سرعة التسليم
83	..... 5-2-1-3- المرونة
83	..... 6-2-1-3- السمعة
83	..... خلاصة
84	..... المطلب الثاني: إستراتيجية الميزة التنافسية
84	..... 1- مفاهيم عامة حول الاستراتيجية
86	..... 2- الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية
86	..... 1-2- إستراتيجية قيادة التكلفة (Cost leadership strategy)
87	..... 2-2- إستراتيجية التمييز (Discrimination strategy)

87	..... 2-3 إستراتيجية التركيز (Focus strategy)
88	..... خلاصة
88	..... المبحث الثالث: المناهج الأساسية في تحليل التنافسية
89	..... المطلب الأول: الرؤية القائمة على الموارد لتنافسية المؤسسة (RBV)
89	..... 1- مفاهيم عامة حول الموارد
90	..... 2- المزايا المحددة للمنظمة
95	..... المطلب الثاني: الرؤية القائمة على المعرفة لتنافسية المؤسسة (KBV)
95	..... 1- افتراضات الرؤية القائمة على المعرفة
97	..... 2- القدرات الديناميكية القائمة على المعرفة
98	..... المطلب الثالث: الرؤية القائمة على القدرات لتنافسية المؤسسة (CBV)
99	..... 1- مختلف التعاريف المتعلقة بمصطلح القدرات
100	..... 2- مفهوم القدرات التنظيمية (Organizational capabilities)
100	..... 2-1 القدرة الديناميكية (Dynamic capability)
100	..... 2-2 التسلسل الهرمي الاستراتيجي والعلاقة بين الموارد والعمليات والقدرات والكفاءات
102	..... 2-3 التسلسل الهرمي والعلاقة بين الموارد وقدرات المؤسسة والقدرات الديناميكية
104	..... المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية
105	..... 1- الموارد والكفاءات
106	..... 1-1 الموارد (Resources)
106	..... 1-2 الكفاءات (Competencies)
107	..... 2- التكنولوجيا (Technology)
107	..... 3- المعرفة (Knowledge)
108	..... 4- الإبداع والابتكار (Creativity and innovation)
109	..... 5- سرعة الاستجابة (المرونة) (Flexibility)
110	..... خاتمة

111	----- الفصل الثالث: الدراسات السابقة -----
112	..... تمهيد
112	..... الملبحث الأول: معلومات عامة عن الدراسات السابقة
112	..... المطلب الأول: قواعد البيانات المستعملة وأهم الدراسات السابقة المختارة
115	..... المطلب الثاني: إحصائيات عن الدراسات السابقة
119	..... الملبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها
119	..... المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
152	..... المطلب الثاني: مناقشة وتعقيب على الدراسات السابقة
153	..... خاتمة
154	----- الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -----
155	..... تمهيد
155	..... الملبحث الأول: منهجية الدراسة
155	..... المطلب الأول: إعداد الاستبيان
155	..... 1- أجزاء الاستبيان
157	..... 2- تحكيم الاستبيان
157	..... 3- عينة الدراسة
158	..... المطلب الثاني: حدود الدراسة
159	..... 1- لمحة عامة عن المؤسسات محل الدراسة
159	..... 1-1- المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) مغنية
159	..... 1-2- شركة الإسمنت بني صاف
159	..... 1-3- مؤسسة مصرف المغرب لتحويل الذرة مغنية
159	..... 1-4- الشركة الوطنية (Alzing Ghazaouet)
160	..... 1-5- المؤسسة الوطنية لصناعة النسيج (Soitine)
160	..... 1-6- وحدة ندروموبل لمختلف الصناعات والقطاعات (Nedroma- Meuble)

160	..... 2- الحدود المكانية
161	..... 3- الحدود الزمانية
161	..... 4- صعوبات الدراسة
161	..... 5- الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة
162	..... المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية
162	..... 1- العمر
162	..... 2- الخبرة المهنية
163	..... 3- المستوى التعليمي
163	..... 4- الفئات السوسيو مهنية
164	..... المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
164	..... المطلب الأول: اختبار صدق الاتساق الداخلي
164	..... 1- اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول
166	..... 2- اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني
167	..... المطلب الثاني: اختبار ثبات الاستبيان
168	..... 1- اختبار معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ لفقرات المحور الأول
169	..... 2- اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الثاني
171	..... 3- اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الأول والثاني
171	..... المطلب الثالث: نتائج أفراد العينة وفقا لمحاور الدراسة
172	..... 1- التحليل الإحصائي الوصفي للإجابات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية
176	..... 2- التحليل الإحصائي الوصفي للإجابات المتعلقة بالميزة التنافسية
180	..... المبحث الثالث: اختبار الفرضيات لمحاور الدراسة
	..... المطلب الأول: دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية (المساهمين، العاملين، الموردين،
180	..... المستهلكين، المجتمع، البيئة) على الميزة التنافسية
180	..... 1- أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين على الميزة التنافسية
180	..... 1-1- الارتباط
181	..... 1-2- الانحدار

182	..... 3-1 معامل التحديد
182	..... 2- أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على الميزة التنافسية
182	..... 2-1- الارتباط
183	..... 2-2 الانحدار
184	..... 2-3 معامل التحديد
184	..... 3- أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين على الميزة التنافسية
184	..... 3-1- الارتباط
185	..... 3-2- الانحدار
186	..... 3-3 معامل التحديد
187	..... 4- أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين على الميزة التنافسية
187	..... 4-1- الارتباط
187	..... 4-2- الانحدار
189	..... 4-3 معامل التحديد
189	..... 5- أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الميزة التنافسية
189	..... 5-1- الارتباط
190	..... 5-2- الانحدار
191	..... 5-3 معامل التحديد
191	..... 6- أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الميزة التنافسية
191	..... 6-1- الارتباط
192	..... 6-2- الانحدار
193	..... 6-3 معامل التحديد
193	..... المطلب الثاني: المطلب الثاني: دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية
193	..... 1- الارتباط
194	..... 2- الانحدار
195	..... 3- معامل التحديد
196	..... خلاصة الفصل التطبيقي

196	نتائج الدراسة .....
196	1- النتائج الخاصة بالمعلومات حول المستجوبين .....
196	1-1- العمر .....
196	1-2- الخبرة المهنية .....
197	1-3- المستوى التعليمي .....
197	1-4- الفئات السوسيو مهنية .....
197	2- النتائج المتحصل عليها بإدراك المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية ...
197	2-1- النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين .....
197	2-2- النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين .....
197	2-3- النتائج المتحصل عليها للمستجوبين المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه
197	الموردين .....
197	2-4- النتائج المتحصل عليها للمستجوبين للمسؤولية الاجتماعية تجاه
198	المستهلكين .....
198	2-5- النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع .....
198	2-6- النتائج المتحصل عليها للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة .....
198	2-7- النتيجة المتحصل عليها لمستوى إدراك المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية
198	اجتماعية .....
198	3- النتائج المتحصل عليها للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ..
198	3-1- النتائج المتحصل عليها الخاصة بتخفيض التكاليف من أجل خلق ميزة
198	تنافسية .....
199	3-2- النتائج المتحصل عليها الخاصة بسمعة المؤسسة .....
199	3-3- النتائج المتحصل عليها المتعلقة بالإبداع والابتكار .....
199	3-4- النتائج المتحصل عليها حول آراء المستجوبين للجودة .....
199	3-5- نتائج إجابات المستجوبين حول سرعة التسليم .....
199	3-6- النتائج الخاصة بالمرونة .....
199	4- النتيجة المتحصل عليها للميزة التنافسية ككل في المؤسسات محل الدراسة .....

200	..... 5- نتائج اختبار الفرضيات
200	..... 5-1- الفرضية الفرعية الأولى
200	..... 5-2- الفرضية الفرعية الثانية
201	..... 5-3- الفرضية الفرعية الثالثة
201	..... 5-4- الفرضية الفرعية الرابعة
202	..... 5-5- الفرضية الفرعية الخامسة
202	..... 5-6- الفرضية الفرعية السادسة
202	..... 5-7- الفرضية الرئيسية
203	..... الخاتمة العامة
204	..... النتائج العامة للدراسة
205	..... مقترحات الدراسة
206	..... قائمة المراجع
222	..... الملحقات
227	..... الفهرس

مدى فعالية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق المزايا التنافسية

"دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

## The effectiveness of Social Responsibility in achieving Competitive Advantages "A field study of a group of Algerian economic enterprises"

### الملخص:

الهدف من هذه الدراسة هو إبراز مدى فعالية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدماج أنشطة المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتفاعلها مع أصحاب المصالح (المساهمين، العمال، الموردين، المستهلكين، المجتمع، البيئة) وذلك من أجل اكتساب ميزة تنافسية للحفاظ على سمعتها في السوق. لتحديد أهداف الدراسة تم توزيع 260 استبانة على عينة من العمّال — (06) مؤسسات اقتصادية جزائرية في كل من ولايتي تلمسان وعين تموشنت، تم استرجاع 240 استبانة وبلغ عدد الاستبانات القابلة للتحليل 221. بعد تحليل بيانات الاستبيان من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) توصلت الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بنسبة متوسطة، وبعد ترتيب أصحاب المصالح حسب درجة ممارسة المسؤولية الاجتماعية ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية جاء على الترتيب كل من (المساهمين، الموردين، المستهلكين، المجتمع والبيئة، العمال). في الأخير قدّمت الدراسة مجموعة من التوصيات والاقتراحات للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال زيادة الاهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية من أجل تقوية ميزتها التنافسية وتعزيز مكانتها في السوق الداخلي والخارجي.

### الكلمات المفتاحية:

المسؤولية الاجتماعية - الميزة التنافسية - المؤسسات الاقتصادية.

### Abstract:

The purpose of this study is to emphasize the effectiveness of social responsibility (SR) in achieving competitive advantage (CA) by integrating the economic, social, and environmental activities of a company and its engagement with stakeholders (Shareholders, employees, suppliers, consumers, society, and the environment). By gaining a competitive advantage to maintain its reputation in the market. To determine the objectives of the study, 260 questionnaires were distributed to a sample of workers in (06) Algerian economic enterprises everywhere in the states of Tlemcen and Ain Temouchent, out of the distributed surveys, 240 responses were collected and 221 were analyzed, after analyzing the questioner data through the Social statistical packages program (SPSS), the study results showed that social responsibility moderately contributes to achieving a competitive advantage in the economic enterprises under examination. When stakeholders were ranked based on their adherence to social responsibility and contribution to achieving a competitive advantage, the order was as follows: )shareholders, suppliers, consumers, society and the environment, and Laborers(. Ultimately, the study provides recommendations and suggestions for Algerian economic enterprises. It emphasizes the importance of prioritizing social responsibility programs to bolster their competitive advantage and strengthen their position in domestic and international markets.

### Keywords:

Social Responsibility (SR) - Competitive Advantage (CA) - Economic Enterprises.