



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة أوبتيموم تيليكوم الجزائر

جازي "Optimum Télécom Algérie OTA"

تحت إشراف الدكتور:

بله باسي زكرياء

إعداد الطلبة:

سوفية صلاح الدين

عمراني يحي

عشيري محمود

لجنة المناقشة:

رئيسا

بجامعة الشهيد حمه لخضر

أستاذ محاضر أ

د/ بن خليفة أحمد

مشرفا و مقررا

بجامعة الشهيد حمه لخضر

أستاذ محاضر ب

د/ بله باسي زكرياء

ممتحنا

بجامعة الشهيد حمه لخضر

أستاذ محاضر ب

د/ دربال سمية

السنة الجامعية: 2020/2019



﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

(سورة المجادلة: آية 11)



## الاهداء

إلى أول من تلفظ لساني باسمها ونبض قلبي حبا لها رمز العطاء والمحبة  
إلى التي مهما قلت أو كتبت عنها لن أوفيها حقها أمي الحبيبة و الغالية  
رحمة الله عليها .. إلى الذي لا مثيل له والذي كانت ذكراه تزيدني فخرا  
أبي الحبيب والغالي رحمه الله عليه .. إلى الذين كانا وراء كل خطوة خطوتها  
و يسرا لي سبيل الحياة إلى الذين شاركوني الحياة مرها و حلوها  
إلى أخوتي وأخواتي وسر سعادتني .. الي ابنائهم الغاليين على قلبي  
إلى رفيقة الدرب في مسيرة الحياة زوجتي الغالية والي قرّة عيني  
زكريا و عبد الكريم .. ابنائي الغاليين  
إلى كل الاصدقاء و الزملاء  
إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي

✍️ سلفية صلاح الدين

## الاهداء

إلى المربية الفاضلة، والشمس الوضاعة التي أنارت لي دروب النجاح

في الحياة والدتي الحبيبة ... إلى المربي الفاضل الذي نسج لي،

طريق النجاح في حياتي والدي الحبيب...

إلى زوجتي الغالية وقرّة عيني ابني محمد طه حفظهما الله

إلى كل الزملاء والزميلات في العمل بمديرية الشؤون الدينية

والأوقاف لولاية الوادي إلى كل طلبة سنة ثانية ماستر

إدارة الأعمال وإلى جميع من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إلى كل من يبذل جهدا في سبيل العلم

بإحسان يحيى عمراني

## الاهداء

أهديكم سلاما لو رفع إلى السماء لكان قمرا منيرا، و لو نزل إلى الأرض

لكساها سندسا وحريرا، و لو مُزج بماء البحار لجعل الملح الأجاج

عذبا فراتا سلسبيلا

إلى روح أبوي الكريمين إلى زوجتي و أبنائي و بناتي

إلى إخواني و أخواتي ، والعائلة الكريمة كلها

إلى أساتذتي و مشايخي و زملائي وكل من ساهم في هذه الدراسة

إلى جميع طلبة العلم من أبناء أمتنا الإسلامية

أهدي إليهم جميعاً ثواب هذا العمل

محمد عشيري محمود

## شكر وتقدير

ها نحن ذا نختم بحث تخرُّجنا بكل همّة ونشاط، نمتن لكل

من كان له الفضل في مسيرتنا ، و ساعدنا ولو باليسير،

الى الأساتذة المُبجّلين الذين رافقونا في مشوار الدراسة

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لهم و لكل من

ساهم و ساعدنا بالتوجيه لإنجاز هذا البحث المتواضع

و نخص بالذكر الأستاذ المشرف زكرياء بله باسي

إلى كل من ساهم في انجاح هذا العمل من بعيد أو من قريب.

سوفية صلاح الدين

يحي عمراني

عشيري محمود



الملخص

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية و تم اختيار شركة أوبتيموم تيليكوم الجزائر (جازي) للاتصالات الخلوية بالجزائر كعينة لتطبيق هذه الدراسة ، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراض الدراسة. وأجريت هذه الدراسة على عينة قوامها ( 141) موظف للشركة ، حيث عمل الباحثون استبيان اشتمل على (36) فقرة كأداة لجمع المعلومات وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لها، و من اجل اختبار فرضيات الدراسة تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية، كالمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للوصول إلى نتائج تساعدنا في الحكم على الشركة. و من خلال نتائج تحليل الاستبيان أظهرت العديد من الجوانب الإيجابية في تعامل الشركة مع المجتمع الجزائري و دورها الفاعل في دعم الأنشطة الثقافية و الرياضية و إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع . و من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية بشركة (جازي) للاتصالات الخلوية بالجزائر محل الدراسة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات افراد العينة لأثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية بشركة(جازي) للاتصالات الخلوية بالجزائر ترجع للمتغيرات الشخصية ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية).
- رغم تنوع وتعدد الآراء حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية من تصنيفها بأنها التزام على عاتق الشركات إلى تصنيفها كونها استجابة طوعية، إلا أنها لا تخرج على اعتبارها أعمال خيرية هادفة سواء للعمال أو للمجتمع، و ان التقيد و الاهتمام بمبادئ و أبعاد المسؤولية الاجتماعية لا يتنافى مع أهداف و آفاق الشركة.

**الكلمات المفتاحية :** المسؤولية الاجتماعية – الميزة التنافسية – شركة (جازي) للاتصالات الخلوية بالجزائر

## ملخص الدراسة باللغة الأجنبية

**The impact of social responsibility on the competitive advantage  
applied to the company Optimum Telecom Algeria (Djezzy)****Abstract**

This study aimed at identifying the impact of social responsibility on the competitive advantage. The Optimum Telecom Algeria (Djezzy) for cellular communications in Algeria was chosen as a sample to implement this study, where the researchers used the descriptive analytical approach to its suitability for the purposes of the study. It was conducted on a sample of (141) employees of the company, Where researchers worked on a questionnaire that included (36) items as a tool to collect information and make appropriate statistical treatments for it . In order to test the study hypotheses, a set of statistical methods were used, such as the means and the standard deviation to reach results that help us in judging the company.

Through the results of the analysis of the questionnaire, it showed many positive aspects in the company's dealings with the Algerian community and its active role in supporting cultural and sports activities and the completion of basic projects for society. Among the most important results of the study:

- A relationship between social responsibility and competitive advantage of the company (Djezzy) cellular communications in Algeria is under study.

-There is no statistically significant differences in the estimates of the sample members of the impact of the social responsibility of the company's competitive advantage (JAZZY) Cellular Communications in Algeria due personal variables (gender, age, qualification, professional experience)




- Despite the diversity of opinions on the concept of social responsibility, from classifying it as an obligation of companies to classifying it as a voluntary response, it does not go out of its way as purposeful charitable work, whether for workers or society and the adherence to and attention to the principles and dimensions of social responsibility is not inconsistent with the goals and prospects of the company.

**Key words :** Social Responsibility - Competitive Advantage - (Djezzy) Cellular Communications Company in Algeria .

# قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و تقدير
-	ملخص
I	قائمة المحتويات
IV-III	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ - ز	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية</b>	
10	تمهيد
10	<b>المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية</b>
11	المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية
24	المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية
34	<b>المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية</b>
34	المطلب الأول: الدراسات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية
41	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.
46	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة (جازي) للاتصالات الخلوية بالجزائر</b>	
47	تمهيد
50	<b>المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة</b>
50	المطلب الأول: التعريف بشركة (جازي) للاتصالات الخلوية بالجزائر
52	المطلب الثاني: البنية التنظيمية لشركة (جازي)
54	المطلب الثالث: اسهامات شركة (جازي) في المسؤولية الاجتماعية
56	<b>المبحث الثاني: طريقة واجراءات الدراسة الميدانية</b>
56	المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة
57	المطلب الثاني: ادوات جمع وتحليل بيانات الدراسة
61	<b>المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها</b>
61	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
90	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
95	خلاصة الفصل
98	<b>الخاتمة العامة</b>
104	المراجع
-	الملاحق



قائمة الجداول والاشكال  
والملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	45
(2)	محاور الاستبيان	59-58
(3)	الاوزان المعطاة لخيارات الاجابة في قائمة الاستبيان حسب مقياس ليكارت الخماسي	59
(4)	معامل الصدق والثبات لمحاور الميزة التنافسية	61
(5)	معامل الصدق والثبات لمحاور المسؤولية الاجتماعية	62
(6)	معامل الصدق والثبات لمحاور الدراسة	62
(7)	معايير تحديد الاتجاه للمتوسط الحسابي المرجح (مقياس ليكارت)	63
(8)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المرجح	63
(9)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	63
(10)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	64
(11)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	64
(12)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	65
(13)	الاتجاه العام لعبارات متغير (تحسين الجودة )	66-65
(14)	الاتجاه العام لعبارات متغير (التفوق على المنافسين)	66
(15)	الاتجاه العام لعبارات متغير (السرعة في تقديم الخدمة)	67
(16)	الاتجاه العام لعبارات متغير (الاسعار التنافسية)	68
(17)	الاتجاه العام لعبارات بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	69
(18)	الاتجاه العام لعبارات بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	70
(19)	الاتجاه العام لعبارات بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	71
(20)	نتائج تحليل التباين الأحادي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير الجنس	73
(21)	نتائج تحليل التباين الأحادي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير العمر	73
(22)	نتائج تحليل الاختبارات البعدية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	74
(23)	نتائج تحليل الاختبارات البعدية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	76-74
(24)	نتائج تحليل التباين الأحادي البعدية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير الخبرة المهنية	77
(25)	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس	78
(26)	نتائج تحليل الاختبارات البعدية لمتغيرات الميزة التنافسية لمتغير العمر	79
(27)	نتائج تحليل الاختبارات البعدية لمتغيرات الميزة التنافسية لمتغير المؤهل العلمي	80-79
(28)	نتائج تحليل الاختبارات البعدية للمتغيرات الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	82-80
(29)	نتائج تحليل الاختبارات البعدية لمتغيرات الميزة التنافسية لمتغير الخبرة المهنية	84-83

## قائمة الجداول والأشكال والملاحق

85	معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية	(30)
86	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق (تحسين الجودة)	(31)
87	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق (التفوق على المنافسين)	(32)
88	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق (السرعة في تقديم الخدمة)	(33)
89	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق (الاسعار التنافسية)	(34)
92	متوسط متغيرات الميزة التنافسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(35)
93	متوسط ابعاد المسؤولية الاجتماعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(36)

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	انموذج الدراسة	(01)
21	هرم المسؤولية الاجتماعية (Carroll)	(02)
35	جذور الميزة التنافسية	(03)

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
-	استمارة استبيان	(01)
-	استمارة المحكمين	(02)
-	الهيكل التنظيمي لشركة جازي	(03)



مقدمة عامة

تمهيد:

لقد شهدت المؤسسات تطورات سريعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية و الإدارية في بيئة تتسم بالديناميكية المتسارعة عبر أنحاء العالم و لم يعد تقييم المؤسسة يعتمد على ربحيتها فحسب، او يعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية ، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع هذه التطورات و كان من أبرز هذه المفاهيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

و بدأت نظرة المجتمع تأخذ أبعادا جديدة أصبح الاهتمام فيها بالمسؤولية الاجتماعية الشغل الشاغل لمنظمات الأعمال في كافة البلدان النامية منها و المتقدمة وذلك لتأثيرها المباشر و غير المباشر على أعمال المؤسسة وفعاليتها ففكرة تركيز المؤسسات الاقتصادية على تعظيم الربح وتحقيق أهداف أصحاب رؤوس الأموال لم تعد مقبولة للتعبير عن استجابة هذه المؤسسات لمسؤوليتهم الاجتماعية.

لقد ظهرت المسؤولية الاجتماعية عندما بدأت المنظمات تأخذ ضمن أهدافها تحسين ظروف العمل الداخلية من خلال تحسين معيشة العاملين لديها بشكل زيادة أجورهم و توفير الرعاية الصحية لهم ، و تطور المفهوم بشكل أكبر و أكثر وضوحاً وعمقاً عندما بدأت منظمات الأعمال بالتركيز على تحسين نوعية الحياة بشكل عام، و توفير الاستقرار الاجتماعي، و زيادة التكافل الاجتماعي .

ان دراسة المسؤولية الاجتماعية لم تحض بأهمية كبيرة في مجتمعنا نظرا لغياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية اضافة الي انه لم تعد الدولة هي المسؤول الوحيد عن برامج التنمية الاجتماعية في وقتنا الحاضر ، خاصة في ظل اتساح القطاع الخاص لمعظم اقتصاديات العالم .

و لكن المؤسسات المدركة لهذه القضايا الاجتماعية يجب عليها أن تحسب حساب المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع و المحيط و العاملين و المتعاملين مع المؤسسة، فقد يهملون ذلك و يركزوا في أغلب الأحيان على فهم تفضيلات المستهلكين و تحقيقها حتى و لو كان ذلك يتنافى مع المسؤولية الاجتماعية للمجتمع.

لقد ادت الظروف السائدة في البيئة التنافسية، إلى تزايد حاجة المؤسسات للارتقاء بمنتجاتها وخدماتها من أجل تبوء موقع تنافسي في السوق المحلية والعالمية، خاصة مع توسع نطاق الأسواق وكذا ظهور الأسواق الافتراضية فتضاعفت حدة المنافسة بين هذه المؤسسات وأخذت أشكالا متنوعة مما دفع هذه الأخيرة للبحث عن مصادر الميزة التنافسية واستغلالها بطرق مثلى وتعزيزها نظرا لأهميتها والعمل على تدعيم قدرتها التنافسية من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية على المدى البعيد.

لذلك يعد تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية في ظل التنافسية وتجسيدها من خلال برامج فعالة يؤدي إلى تحسين سمعتها وعلامتها التجارية، ويؤدي كذلك إلى تنامي الرضا لدى أصحاب المصالح من خلال الاستماع إلى وجهات نظر الجمهور وجماعات الضغط وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال التزاماتها الاجتماعية مما يعزز حصتها في السوق ويؤدي إلى تحقيق أهدافها المرجوة، وعليه أصبح الاهتمام بها ضرورة حتمية.

### - الإشكالية الرئيسية :

و انطلاقا مما سبق ذكره، جاءت هذه الدراسة لتبين أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية و من هنا يمكن صياغة الإشكالية التالية :

كيف تساهم المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية لشركة (جازي) للاتصالات الخلوية بالجزائر محل الدراسة ؟

و تتفرع من هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو اهتمام شركة (جازي) للاتصالات الخلوية بالجزائر بتطبيق المسؤولية الاجتماعية ؟
- ما هو مستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة (جازي) للاتصالات الخلوية بالجزائر ؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات افراد العينة لأثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية بشركة (جازي) للاتصالات الخلوية بالجزائر ترجع للمتغيرات الشخصية ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية) ؟

### - فرضيات الدراسة :

تنطلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة عن التساؤلات التي وردت في معالجة الاشكالية المنسجمة مع الطروحات النظرية و ومفسرة لمتغيرات الدراسة لنقوم باختبارها لاحقا حيث اعتمدنا في دراستنا على الفرضيات التالية :

- **الفرضية الاولى** : هناك اهتمام متزايد من قبل شركة (جازي) للاتصالات الخلوية محل الدراسة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية .
- **الفرضية الثانية** : ان شركة (جازي) للاتصالات الخلوية تمتلك قطاعا كبيرا من المستهلكين مقتنعين بان الشركة تمتلك ميزة التنافسية على غرار الشركات الاخرى .
- **الفرضية الثالثة** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية لدى موظفي شركة (جازي) للاتصالات الخلوية محل الدراسة .

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الفرعية الاولى : هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين آراء الموظفين شركة (جازي) للاتصالات الخلوية محل الدراسة حول المسؤولية الاجتماعية تعزى لخصائص الديمغرافية .
- الفرضية الفرعية الثانية : هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين آراء الموظفين شركة (جازي) للاتصالات الخلوية محل الدراسة حول تعزز الميزة التنافسية تعزى لخصائص الديمغرافية.
- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية و لدى موظفي شركة (جازي) للاتصالات الخلوية محل الدراسة .

- انموذج الدراسة :

من أجل توضيح متغيرات الدراسة، وتحديد العلاقات والتأثيرات التي توضح طبيعة الدراسة، فقد تم بناء انموذج لهذه الدراسة على ضوء مراجعة الدراسات السابقة نذكر منها دراسة وصفي نزال احمد واخرون ، (2011) و دراسة (موسى قاسم القريوتي واخرون ، 2014) ودراسة (مزياي ، أحلام ، 2016) الذي يتماشى مع عنوان الرسالة و الذي يكون كالآتي :

الشكل 1 : انموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الطلبة

- المتغير المستقل : (المسؤولية الاجتماعية) وينقسم الى ثلاث مجالات (المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع ، المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن ، المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة).
- المتغير التابع : (الميزة التنافسية) وينقسم الى اربعة مجالات (تحسين الجودة ، التفوق على المنافسين، السرعة في تقديم الخدمة ، الاسعار التنافسية) .
- المتغيرات الوسيطة :وتتكون من الخصائص الشخصية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية) .
- اهمية الدراسة:

تكمن اهمية الدراسة في انها :

- سوف تمكننا من التعرف على مدى ممارسة هذه الشركة لهذا المفهوم ، والحصول على بيانات تظهر مدى حرص الشركة على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية واثرها على الميزة التنافسية في سوق العمل .
- تساعد هذه الدراسة الشركات التي تسعى لتبني فكرة المسؤولية في الأخذ بالطرق والأساليب التي وردت في هذه الدراسة إذا أرادت أن تطور وتحسن من صورتها في المجتمع التي تعمل فيه ، وان تكسب ود واحترام الشركات الأخرى لها ، لما لذلك من تحسين لصورته وزيادة ميزتها الثقافية على نظيراتها من الشركات الأخرى .
- يمكن لمن يريد الاطلاع على هذه الدراسة الاستفادة من عدة جوانب ، الحصول على بيانات أكثر في التعرف على ماهية الدراسة والأسلوب المستخدم فيها.

### - أهداف الدراسة :

إن الغرض من تناولنا لهذا الموضوع ينصب حول محاولة تحقيق الأهداف الآتية :

- التعرف على المستويات التي وصلت اليها شركة جازي للاتصالات الخلوية بالجزائر في بناء المسؤولية الاجتماعية.
- معرفة مدى الاهتمام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية لدى شركة جازي.
- معرفة الأمور التي تأخذها شركة جازي بعين الاعتبار عند تطبيقها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية .
- قياس درجة تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية .
- التعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات الجزائرية .
- طرح مجموعة من الاقتراحات و التوصيات للإسهام في رفع مستوى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية و إيجاد حلول تحقق للشركة ميزة تنافسية .

### - مبررات اختيار الموضوع :

من البديهي أن لكل باحث أراد الخوض في دراسة ما، أسباب و دوافع تجعله يتمسك بموضوع بحثه و من هذه الأسباب ما هو موضوعي و ما هو ذاتي، حيث يمكننا حصرها في ما يلي :

**1. الأسباب الموضوعية :** تتعلق بالموضوع ذاته و محاولة إضافة مرجع جديد يربط بين المتغيرين السابقين ، و الاهتمام المتزايد من طرف المنظمات نظرا لأثارها الإيجابية على الفرد و المجتمع و على الشركة و الاقتصاد من ناحية اخرى .

**2. الأسباب الذاتية :** شعورنا بأهمية الموضوع خاصة كون المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الجديدة علينا في عالم العربي في مجال الإدارة ، جاء اختيارنا لهذا الموضوع بحكم التخصص الذي ندرسه ( إدارة الأعمال) و كذلك الرغبة في الغوص فيه أكثر ، و إمكانية البحث في هذا الموضوع و قدرة الوصول الي المعلومات الخاصة به من خلال المصادر المختلفة .

### - صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء انجازنا لهذه الدراسة سواء ما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي ، و يمكن حصرها فيما يلي :

- الظرف الخاص الذي يعيشه العالم عموما و الجزائر بصفة خاصة في ظل انتشار جائحة covid19 و لفترة معتبرة .

- الاجراءات و التدابير الوقائية المفروضة من طرف الدولة على الافراد و النشاطات من بينها اغلاق الجامعات و المدارس و المعاهد و المكتبات العمومية و الخاصة و تقييد حرية التنقل و الحظر الجزئي .

- التواصل المباشر بين الباحثين و الاساتذة في ظل الظروف السائدة الا عن طريق وسائل الاعلام و التواصل الاجتماعي اثر سلبا على الدراسة .

- عدم وضوح الرؤية لأجل تقديم البحث نظرا لتوقف الجامعة الجزائرية المفاجئ و اعلان عن امكانية تقديمه في فترة تعتبر قصيرة جدا و فرض اعتماد اساليب جديدة منها اعتماد وسائل الاتصال الالكتروني .

- ضيق الوقت المستغرق لإعداد الدراسة.

- قلة الدراسات السابقة باللغة الاجنبية التي تناولت الموضوع بشكل مباشر .

- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية، خاصة موضوع المسؤولية الاجتماعية مما يجعل دراسته معقدة وتحتاج لدراية كبيرة بهذه العلوم .

- صعوبة توسيع حجم عينة الدراسة الميدانية بسبب الظروف سالفة الذكر .
- وأخيرا ختمنا هذه البحث ككل البحوث بخاتمة عامة خلصنا فيها إلى عدة نتائج مكنتنا من أبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع وبغية فتح باب البحث من جديد قمنا بطرح بعض الآفاق المستقبلية في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات مواضيع لبحوث مستقبلية.
- **حدود الدراسة:**

من اجل دراسة الموضوع وبلوغ الاهداف ، تم رسم حدود لهذه الدراسة من خلال الابعاد التالية :

1. **الحدود الموضوعية :** تندرج هذه الدراسة ضمن اهتمام شركة (جازي) للاتصالات الخلوية بالجزائر بتطبيق المسؤولية الاجتماعية قصد تحقيق ميزة تنافسية .
2. **الحدود المكانية :** اجريت هذه الدراسة على مستوى شركة (جازي) للاتصالات الخلوية بالجزائر من خلال استمارة استبيان الكتروني وجهت الى موظفي الشركة ، حيث تم تحليل اجابات افراد العينة والتوصل الى نتائج و استنتاجات بناء على اجاباتهم .
3. **الحدود الزمنية :** أجريت الدراسة الميدانية خلال شهر ماي سنة 2020.
4. **الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على موظفي شركة (جازي) للاتصالات الخلوية بالجزائر.

### - المنهج المتبع في الدراسة:

بغرض الاجابة على الاشكالية سيتم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك وفقا لدراسة استكشافية وتحليلية ، تم جمع البيانات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية وتحليلها عن طريق استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 25 من اجل وصف واقع المسؤولية الاجتماعية والتعرف على مستوى الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة .

### - خطة وهيكل الدراسة:

لإنجاز اهداف البحث السابقة و امتثالا لأهميته قمنا بتقسيم الدراسة الى فصلين وذلك على النحو التالي :

### - الفصل الاول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية .

وتم تقسيمه الى مبحثين ، ففي المبحث الاول المعنون تحت الأدبيات النظرية للمسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية كما بعرض الماهية لكل من المسؤولية الاجتماعية، و الميزة التنافسية هذا برصد أبرز التعاريف ذات الصلة، اضافة الى الاهمية و الاهداف ، ثم تناولنا الابعاد و المحددات و العناصر كما تطرقنا الى مراحل التطور التاريخي واتجاهات المسؤولية الاجتماعية واهم معوقات تطبيقها ، وذكر اهم مصادر و مؤشرات قياس الميزة التنافسية ومعايير

الحكم عليها واطرافه الى العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية ومعوقاتها ، بينما خصصنا المبحث الثاني للدراسات السابقة استكمالاً للدراسة الحالية ، من خلال الاستفادة من هذه الدراسات في تحديد أوجه الاختلاف والتكامل بينها وبين ما يسعى الباحثون للتوصل إليه .

- **الفصل الثاني :** دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة (جازي) للاتصالات الخلوية بالجزائر .

و الذي حاولنا من خلاله دراسة قياس اثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة وقد تناولنا في المبحث الاول بالتعريف بشركة (جازي) للاتصالات الخلوية بالجزائر وتطورها في السوق الجزائرية اضافة الى عرض هيكل و مقومات الشركة التنظيمية واسهاماتها في المسؤولية الاجتماعية .

اما المبحث الثاني قمنا بعرض طريقة و اجراءات الدراسة الميدانية ، و خصص المبحث الثالث لمناقشة النتائج المتوصل اليها من خلال التحليل الاحصائي لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 25 .

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية و التطبيقية  
للمسؤولية الاجتماعية و الميزة  
التنافسية

# الفصل الاول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

---

تمهيد

المبحث الاول : الأدبيات النظرية للمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

المطلب الاول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية

المطلب الاول: الدراسات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

خلاصة الفصل

## تمهيد

في ظل التوجه العالمي نحو اقتصاديات السوق المفتوحة ، أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية البحث عن أهم ما يميزها عن مثيلاتها و التفكير في استراتيجية تضمن لها القدرة على التنافس في السوق و الاستمرار و النمو، من أجل مسايرة التطورات العديدة التي أضحت إما فرصة أو تهديدا لها، حيث يتوقف عليها مدى نجاح الشركة أو فشلها ، كما أن التغيرات الاقتصادية في الآونة الأخيرة أدت إلى تغيرات في السلوكيات الاقتصادية للشركات تحت وطأة اشتداد التنافسية .

و تعتبر المسؤولية الاجتماعية من التوجهات اللازم الاهتمام بها من قبل المنظمات نحو خدمة المجتمعات ومراعاة الجوانب الاقتصادية والانسانية والقانونية والاخلاقية التي تعتبر مدخلا هاما في رفق القيم اولا ثم في ترسيخ الممارسات الادارية التي تساندها ، وقد أسهم هذا الاهتمام في التركيز على المسؤولية الاجتماعية باعتبارها عنصر هام تبني عليه الكثير من تلك الممارسات التي تحقق اهداف التنمية واهداف النمو للمنظمات نفسها.

و سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم العامة للمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية ،

وكذا أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين :

**المبحث الأول : الأدبيات النظرية للمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية**

**المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية**

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

يعد موضوع المسؤولية الاجتماعية موضوعاً حديثاً نسبياً في الفكر الإداري، وهو موضوع شائك كونه يناقش علاقة الشركة مع محيطها من وجهة نظر اجتماعية وليس اقتصادية، الأمر الذي يجعل من الشركة مسؤولة أمام المجتمع ومُطالَبة بالتفاعل معه والمساهمة في تطويره بالنظر للتحويلات والتطورات التي شهدتها العالم ولا زال يشهدها، خاصة في الجانب الإقتصادي، من إرتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها وكذلك تحرر التجارة كلها عوامل أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المنتجين وزيادة تخوفهم ودفعهم للبحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الحفاظ على الحصة السوقية وكذا الحصول على تفوق تنافسي سواء على المستوى المحلي أو الدولي .

## المطلب الأول : ماهية المسؤولية الاجتماعية

مع بداية خمسينيات القرن الماضي ظهر اتجاه قوي خاصة في المجتمعات الرأسمالية يدعو إلى ضرورة التزام الشركة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وبالتالي أصبح للإدارة مسؤوليات أخرى كاتخاذ الإجراءات اللازمة معالجة المشاكل الاجتماعية المترتبة عن أداء الشركة لنشاطاتها الاقتصادية .

## اولا : تعريف المسؤولية الاجتماعية

## 1. المسؤولية لغة :

يعرف المنجد في اللغة المسؤولية بأنها : ما يكون به الإنسان مسؤولاً ومطالباً عن أمور أو أفعال أتاها . أما في اللغة الفرنسية فيعرف مصطلح (responsabilité)، حسب القاموس<sup>1</sup> الفرنسي المشهور (le Robert) بأنها تشير إلى العديد من المفاهيم عبر مستويات ثلاث حيث تعني في الأول الواجب والالتزام أما في الثاني، فهي المنصب، التكليف، والمهمة. وأخيراً فمعناها الخطأ وتبعاته. أما في اللغة الانجليزية فقد جاء في القاموس الانجليزي (Oxford) أنها ترتبط بواجب التعامل مع شيء ما أو رعاية جسم ما من هذا النوع، وما ينجر عنه من لوم إذا سارت الأمور بشكل خاطئ . وبناء على المعنى اللغوي الذي تشير إليه مختلف القواميس باللغات الثلاث، فالمسؤولية تعني، مبدئياً، الواجب والالتزام المرتبط بشغل مركز، مكانة، منصب، مهنة، وظيفة، مهمة... الخ وكل ما ينجر عنه من نتائج سواء كانت ايجابية أو سلبية ، لكن ماذا عن المعنى الاصطلاحي ؟

1 - جباله نجد، مقدم مختارة ، المسؤولية الاجتماعية إشكالية المفهوم والخلفية المعرفية ، جامعة معسكر ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين ، ألمانيا، 2019 ، ص ص(8-9) .

## 2. المسؤولية اصطلاحا :

قبل تحديد المعنى الاصطلاحي للمسؤولية يجب الإشارة إلى أن هذا المفهوم واسع جدا ومتعدد ومتشعب لدرجة انه يشكل نقطة التقاء لكل العلوم الإنسانية والاجتماعية، وكل تخصص ينظر له من زاويته العلمية التي تميزه عن العلوم الأخرى .

لقد تعددت التعريفات ووجهات النظر حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وورد الباحثون وجهات نظر متعددة بشأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ومن بين أبرز التعريفات نذكر:

(Drucker , 1977)<sup>1</sup> عرف المسؤولية الاجتماعية ضمن تعريف مقتضب جدا على أنها التزام المنظمة إزاء المجتمع الذي تعمل فيه.

أما (Holmes , 1985)<sup>2</sup> فقد تبني نفس التعريف الذي قدمه (Drucker) لكنه توسع فيه حيث عرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك من خلال المساهمة بمجموعة واسعة من الأنشطة الاجتماعية أبرزها: محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، مكافحة التلوث البيئي، خلق فرص عمل، معالجة مشاكل السكن والمواصلات، ...، وغيرها.

و عرف (Murray ,and Vogel ،1997)<sup>3</sup> المسؤولية الاجتماعية للمنظمة كسلوكيات لها أبعاد اجتماعية في كل ما يتعلق بأنشطة المنظمة والتي تسعى لمعاملة اجتماعية حضارية جيدة لأصحاب المصالح بدون القصد المباشر للكسب المالي.

و اما (Ferrel and Fraderich ، 1994)<sup>4</sup> فقد عرفا المسؤولية الاجتماعية انها التزام يتوجب على قطاع الأعمال القيام به تجاه المجتمع، من شأن هذا الالتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الإيجابية لنشاطات المؤسسة على المجتمع وتخفيض الآثار السلبية إلى أكبر قدر ممكن .

كما عبر (Carroll ،1999)<sup>5</sup> عن المسؤولية الاجتماعية بالالتزام رجال الأعمال بإتباع سياسات تؤدي إلى اتخاذ قرارات أو انتهاج سلوكيات وأفعال مرغوبة من حيث مواءمتها لأهداف وقيم المجتمع.

1 - Drucker P F , , An introductory view of management, Harper's College Press, USA. (1977), p586.

2 - Holmes S I, Corporate social: Performance and present areas of commitment, Academyof Management Journal, (1985), Vol.(20) .p 435.

3 - Murray, Keith B. and Vogel, Christine M. "Using a Heirarchy-of-Effects Approach To Gauge the Effectiveness of Corporate Social responsibility to Generate Goodwill Toward Corporate Social responsibility to Generate Goodwill Toward the Firm: Financial versus Nonfinancial Impacts," Journal of Business Research, (1997), 38, p 143.

4 - Ferrel, D. C. Business ethics décision making and cases. USA: Houghton Miffi Co. (1994). P6 .

5 - Carroll, A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. Business & Society, 1999. 38(3), 268-295.

و قد تم تعريفها من طرف (Venky & Nelson،2013)<sup>1</sup> على انها ادارة الاثر الايجابي للشركة على المجتمع، والبيئة من خلال عملياتها، والمنتجات، او الخدمات ومن خلال تفاعلها مع اصحاب المصلحة الرئيسيين، مثل الموظفين والمستثمرين والموردين .

في حين عرفها (البكري ثامر)<sup>2</sup> ، بشكل مفصل على أنها : الفلسفة التسويقية والمعبر عنها بالسياسات والإجراءات والأفعال التي تحقق بمجملها رفاهية المجتمع كهدف أساسي، وتقديم ما يرغب به المستهلك والتزام المنظمة بمجمل ما تعهدت به، انسجاما مع قيمها التي تصب في النهاية ضمن تحقيق رفاهية المجتمع، واستمرار المنظمة بما تحققة من عوائد مريحة .

و من بين التعاريف المقدمة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الدولية نجد :<sup>3</sup>  
اللجنة الأوروبية حيث عرفت المسؤولية الاجتماعية على انها مفهوم يقوم بدمج الانشغالات الاجتماعية، البيئية والاقتصادية في مختلف نشاطات الشركة والتفاعل مع مختلف الأطراف المتعاملة مع الشركة بشكل إرادي أو تطوعي .

وعرفت منظمة الأمم المتحدة بانها تحلي الشركات بروح المواطنة العالمية والتي تغطي كلا من حقوق ومسؤوليات الشركات الوطنية في السياق الدولي، من خلال قيام هذه الأخيرة باستصدار عدد من القيم والمبادئ المتفق عليها عالميا. في إطار السياسات العامة لدعم حقوق الإنسان، في ظل ظروف عمل مريحة وحماية البيئة .  
اما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (1999) فقد عرفت المسؤولية الاجتماعية للشركات على انها مسؤوليتها في الالتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية ، بينما الحفاظ على البيئة من خلال العمل مع الموظفين والأسرة والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين نوعية الحياة لجميع هؤلاء اللاعبين .

وعرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالإسهام في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي هتدف تحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الاقتصاد والتنمية في آن واحد.<sup>4</sup>

1 - Nelson A. Barber, Venky Venkatachalam: " Integrating Social Responsibility Into Business School Undergraduate Education", A Student Perspective, American Journal Of Business Education, May/June (2013) ,Volume 6, No. 3 .

2 - ثامر البكري ، أسس التسويق ومفاهيم معاصرة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 229 .

3 - عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيبي ، أثر تبنى المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات ، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 ، ص 228 .

4 - روضة جديدي ، رحيمة بوصبيح صالح ، المسؤولية الاجتماعية للشركات بين العمل التطوعي وتحقيق هدف الاستدامة ، ورقة بحثية ، المؤتمر العلمي الدولي الثاني للعلوم الاجتماعية والتربوية (ريس) تركيا ، 28-27-26 ، أكتوبر ، 2018 ، ص 03 .

وعرفها المنتدى الدولي لقادة الأعمال على أنها ممارسات الأعمال التجارية المتسمة بالانفتاح و الشفافية والقائمة على مبادئ أخلاقية واحترام الموظفين والمجتمع والبيئة ، وصممت تلك المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة إضافة إلى المساهمين<sup>1</sup>.

اما منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية فقد عرفت المسؤولية الاجتماعية للشركة على أنها التزام هذه الأخيرة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بغية تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف .<sup>2</sup>

وعرفها مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة بأنها التزام شركات الأعمال المستمر بالتصرف أخلاقياً والمساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي وللمجتمع ككل .<sup>3</sup>

ومنه نستنتج أن المسؤولية الاجتماعية تشمل ثلاث مستويات :<sup>4</sup>

- المستوى الأول اقتصادي، بضمان استمرارية نشاطها واستدامة العائد والأرباح .
- المستوى الثاني اجتماعي، بضمان مناصب العمل والمساهمة في البناء الاجتماعي.
- المستوى الثالث بيئي، من خلال المحافظة على الموارد الطبيعية وحماية البيئة.

بالإضافة إلى ما سبق يقترح بعض الباحثين والمتخصصين تحويل مصطلح المسؤولية الاجتماعية للشركة إلى مصطلح الاستجابة الاجتماعية للشركة، حيث إن المصطلح الأول يتضمن نوعاً من الإلزام، بينما يتضمن الثاني وجود دافع أو حافز أمام الشركة لتحمل المسؤولية الاجتماعية<sup>5</sup>.

وتعد المسؤولية الاجتماعية للشركة أداة رئيسية للوصول إلى هذا الهدف من خلال تحقيق الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والبيئي لمجتمع الأعمال .

ويقصد بالمسؤولية الاجتماعية للشركات : واجب والتزام من جانب الشركات تجاه المجتمع بشرائحة المختلفة مع الأخذ في الاعتبار التوقعات الحالية والبعيدة المدى لتلك الشرائح و تتخذ صوراً عديدة يغلب عليها طابع الاهتمام بسلامة ورعاية العاملين وأسرههم وبالبيئة الطبيعية ، وبفئات المجتمع ومؤسساته الأكثر احتياجاً لجوانب

2 , Marie-Françoise Guyonnaud, Frédérique Willard, Du management environnemental au développement durable des entreprises, France, ADEME, 2004, P05

2 - نجد فلاق ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ص ص (47- 48) . .

3 - مصباحي سناء ، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن: فرع سوق أهراس ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، ادارة اعمال تنمية مستدامة، جامعة سطيف ، 2013 ص ص (4- 5).

4 - تفرات يزيد ، ملاح ونام، عمارة ياسمين، دور محددات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية" ، دراسة حالة شركة اسمنت تبسة ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية ، كتاب جماعي، الطبعة الأولى ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ، برلين ، ألمانيا ، 2019 ، ص 302 .

5 - حسن الاسرج ، المسؤولية الاجتماعية للشركات ، جسر التنمية ، العدد 90 الكويت 2010 ، ص 4 .

الرعاية المختلفة ، اما المسؤولية البيئية ونعني بهذا المفهوم حماية البيئة الداخلية و حماية البيئة الخارجية .<sup>1</sup> وفي النهاية يمكن القول بأن المسؤولية الاجتماعية للشركات طريقة عمل الشركة ، والتي من خلالها تدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والبيئية و الاقتصادية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة الشركة و العمليات والأنشطة داخل الشركة بشفافية ومحاسبة ،ليتم تطبيق أحسن الممارسات ،وتستخدم هذه المشاريع لتسويق وتحسين صورة الشركة من خلال إضفاء الصبغة الأخلاقية عليها ،وزيادة مصداقيتها ،مما يؤدي إلى زيادة أرباحها .<sup>2</sup>

المسؤولية الاجتماعية للشركات الحالية (تسمى أيضاً مسؤولية الشركات ، مواطنة الشركات) و هو مفهوم تنظر فيه منظمات الأعمال إلى المصلحة المجتمع من خلال تحمل مسؤولية تأثير أنشطتهم على العملاء والموردين والموظفين ، المساهمين والمجتمعات وأصحاب المصلحة الآخرين وكذلك بيئتهم و يوضح هذا الالتزام ذلك يجب على المنظمات الامتثال للتشريع واتخاذ مبادرات طوعية لتحسين الرفاهية لموظفيهم وأسرههم وكذلك للمجتمع المحلي والمجتمع ككل.<sup>3</sup>

### ثانيا : المسؤولية الاجتماعية في ظل مختلف الأنظمة الاقتصادية

تختلف الأنظمة في تحديد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فكل نظام ينظر لها من زاويته الخاصة كما أن الأخذ بهذا المفهوم لدى الحكومات كان نتيجة لعدة أسباب وضغوط مختلفة يتناولها العنصر التالي بنوع من التفصيل:<sup>4</sup>

**1. النظرة الإسلامية للمسؤولية الاجتماعية:** في الإسلام المنشأة شخص معنوي عليها واجب العمل لتحقيق المسؤولية الاجتماعية في الأرض، والإطار الذي يجب أن يحكم عملها هو النظام الاقتصادي الذي وضحه الإسلام من خلال الجوانب التالية :

**1.1 المصلحة الشخصية:** الهدف منها هو إثراء الحياة وتمكين الإنسان من الاستمتاع بطبيعتها بمايكسبه من عمله وسعيه بالحلال بدون استغلال للعمال .

1 - بدر الدين كمال و مجموعته ، دور الشركات الصناعية في حماية البيئة في ضوء مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة العلوم العربية والإنسانية جامعة القصيم المملكة العربية السعودية ، المجلد 7 العدد 1 ، نوفمبر 2013 ، ص 12 و 13 .

2 - عبد الناصر طلب الزويد و تالا عارف الخشمان وناديا ابراهيم الخشمان ، واقع المسؤولية الاجتماعية لدى البنوك الاسلامية ، دراسة حالة : البنوك الاسلامية في الاردن، 2011 ، المجلة الاردنية في الدراسات الاسلامية ، مج 10 عدد 2 سنة 2014 ، ص 378 .

3 -Maimunah ISMAIL ، CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ITS ROLE IN COMMUNITY DEVELOPMENT: AN INTERNATIONAL PERSPECTIVE . Uluslararası Sosyal Ara\_tirmalar Dergisi . The Journal of International Social Research . p 199

4 - مراد سكاك ، تدقيق المسؤولية الاجتماعية، للمؤسسات، دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 11 لسنة 2011 ، ص 201 .

**2.1. المنافسة :** وسيلة تحقيق المصلحة الشخصية في العمل، حيث يقرب الكسب بالعمل ، مع الاعتراف بالفروق الفردية بين البشر لكل حسب جهده وطاقته .

**3.1. الحرية :** فشرط العمل هو الحرية، والعدل هو الطابع الرئيسي في الإسلام ولا منافسة إلا في وجود العدل والحرية .

**4.1. الأخلاقي :** مبدأ العمل هو مكارم الأخلاق لان الاقتصاد الإسلامي ملتزم بالتصرفات الأخلاقية وهذا ما يحد من أضرار الحرية .

**5.1. المصلحة الاجتماعية :** كضابط للعمل، فمصلحة المجتمع أولى، مما يحد من الحرية الفردية كون المال في الإسلام هو مال الله و الملكية وظيفة تحكمها ضوابط المجتمع الإسلامي .

**6.1. الإنفاق :** كضرورة للعمل والوفاء بالمسؤولية الاجتماعية سواء للإعمار أو للإثمار أو لتحقيق التكافل الاجتماعي بين البشر والمال لا يذكر في القرآن إلا مقرونا بالإنفاق بهذا فانه في ظل الاقتصاد الإسلامي يكون على المنشأة تحقيق أهداف اجتماعية بجانب الأهداف الاقتصادية مما يتحقق التوازن .

**2. المسؤولية الاجتماعية في ظل الأنظمة الوضعية :** المؤسسات التي تعمل في ظل نظم اقتصادية وضعية لا تقوم في الغالب بمسؤولياتها الاجتماعية، فالنظام الاشتراكي ينظر إلى دور الشركة في زيادة الإنتاج لصالح مصلحة المجتمع مع الحد من المصلحة الفردية وانعدام الحرية الفردية والمنافسة، والاقتصاد الرأسمالي ينظر لدور الشركة على أنها مقصورة على ملاكها وأن هدفها الوحيد هو تحقيق الربح حيث انه بتحقيق أقصى ربح سوف تتحقق مصلحة المجتمع وليس هناك مسؤولية اجتماعية للمؤسسات سوى في تحقيق زيادة الأرباح<sup>1</sup>.

### ثالثا : التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

من الصعب تحديد تاريخ محدد بذاته يمكن اعتباره بداية ظهور المفهوم المعاصر لفكرة المسؤولية الاجتماعية، فمنذ ما يزيد قليلا على نصف قرن مضى لم يكن اصطلاح المسؤولية الاجتماعية هو أحد المصطلحات المستخدمة في ادب إدارة الأعمال بل أن حتى مجرد توجيه الفكر صوب هذا الاتجاه لم يكن أمرا وارد على الإطلاق وقد عبر (Robinson) عن تلك الحقيقة بأنه منذ حوالي نصف قرن مضى كان من قبيل الجرأة مجرد حتى اقتراح أن إدارة المشروع يقع عليها أي نوع من المسؤولية تجاه المجتمع .

وقد ورد اصطلاح المسؤولية الاجتماعية لأول مرة في إدارة الأعمال في عام (1923) حين أشار

<sup>1</sup> مراد سكاك ، مرجع سبق ذكره ، ص 201 .

(Sheldon) في كتابه ، فسلفة الإدارة إلى مسؤولية الإدارة في المشروعات هي بالدرجة الأولى مسؤولية اجتماعية، وإن جزء هام من فن استخدام الأساليب العلمية الإدارة الأعمال هو أن تلتزم إدارة المشروع بمسؤولياتها الاجتماعية عند أداء وظائفها المختلفة ، وعلى الرغم من تلك البداية، فإن المفهوم لم يلفت الأنظار أو يشد الانتباه في تلك المرحلة المبكرة، وإن كانت بعض الإشارات غير المباشرة حول أهمية المفهوم استمرت تطفو على السطح بين الحين و الآخر.

وظلت تلك الإشارات غير المباشرة تطفو وتتلاقق متجمعة سويا حتى نهاية الخمسينات وبداية الستينات من القرن الحالي، حيث بدء المفهوم يشغل مساحة لفتت الأنظار وشدت الانتباه إليه بشكل أكبر مما مضى وكانت تلك المساحة اشبه ماتكون بداية للفكر جديد في فلسفة الادارة هو المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>، وعموما يمكن تقسيم المراحل التي مرت بها المسؤولية الاجتماعية إلى :<sup>2</sup>

### 1. التقسيم الأول : الفترة من ( 1800 ، حتى الوقت الحاضر ) :

#### 1.1. مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة ( 1800 - 1920 ) :

و في هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للمؤسسات في تعظيم الأرباح، و التوجه نحو الصحة التالية وإن النقود و الترية هي الأكثر أهمية وأن ما هو جيد لي هو جيد للبلاد .

#### 2.1. مرحلة إدارة الوصاية للفترة من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات من القرن الماضي:

وفيها أن المسؤولية الأساسية للمؤسسات في تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين، و أن النقود مهمة و لكن الأفراد مهمون أيضا، و إن ما هو جيد للشركات جيد للبلد .

#### 3.1. مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة (من أواخر الستينات من القرن 20 ، حتى الوقت الحاضر):

وفي هذه المرحلة فإن المسؤولية الأساسية للأعمال تقوم على أن الربح الضروري ولكن الأفراد أهم من النقود. وهذا يحقق المصلحة الذاتية المتنورة لشركات الأعمال و مصالح المساهمين المجتمع ككل، وإن ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد .

1 - نُجْد عبد الفتاح حافظ الصيرفي ، المسؤولية الاجتماعية للصفوة الإدارية المصرية ، دراسة تطبيقية على الهيئة العامة على البحر الأحمر ،بحوث ادارية محكمة، منتدى سور الازيكية ، الطبعة الاولى ، 2007 ، ص 72 .

2 - نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 201 .

## 2. التقسيم الثاني: (فترة ما قبل الحرب العالمية الفترة من الحرب العالمية الثانية، حتى الوقت الحاضر) :

هذا وتجدر الإشارة إلى وجود تقسيم آخر للمراحل التي مرت لها المسؤولية الاجتماعية ويمكن تلخيصها في

فترتين :

### 1.2. الفترة التي سبقت الحرب العالمية الثانية والثورة الصناعية الحرب العالمية الثانية :

وتتضمن هذه الفترة المراحل التالية :

- الثورة الصناعية والإدارة العلمية وتمت تعطي الأرباح نتيجة التطور التكنولوجي والنمو الصناعي.
- العلاقات الإنسانية وتحارب هورتون وجاءت على إثر الانتقادات التي وجهت للمرحلة السابقة وفيها برزت
- أساليب تأمين السلامة والأمان في العمل وحماية حقوق الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمنظمة .
- ظهور خطوط الإنتاج وتضخم حجم المنشآت حيث ازداد تشغيل صغار السن، ولم يكن هناك حاجة لمتخصصين كثيرين.
- تأثير الأفكار الاشتراكية حيث لعبت دورا مهما في توجيه أداء المؤسسات نحو تحمل مسؤوليتها الاجتماعية.
- الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية والتي شكلت محور مهم نحو توجه المؤسسات لتبني المسؤولية الاجتماعية نتيجة انهيار الاقتصاد العالمي وتسريح الآلاف من العمال .

### 2.2. الفترة الممتدة من نهاية الحرب العالمية الثانية حتى الوقت الحاضر:

- تعتبر هذه الفترة بما تحويه من مراحل المسار الحقيقي الذي جسده مفهوم المسؤولية الاجتماعية بمعناه العالم، ويمكن إبراز أهم هذه المراحل فيما يلي :<sup>1</sup>
- التوسع الاقتصادي والذي قام على أساس ارتباط المسؤولية الاجتماعية بكل الأطراف التي تتعامل معها الشركة (المستهلكين، الزبائن، المجهزين).
  - المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات حيث ساهمت وسائل الإعلام في زيادة الوعي لدى الناس وخاصة النقابات العمالية وهذا ما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية.
  - القوانين والمدونات الأخلاقية والتي ضمت بنود خاصة بالمسؤولية الاجتماعية حيث ظهر ما يعرف بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي، وكذلك تطوير مقياس الأداء الاجتماعي.
  - جماعات الضغط والتي لها تأثير كبير على القرارات المتخذة داخل المؤسسات (جماعات حماية البيئة، جماعات حماية الاستهلاك..).

1 - نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 202 .

المطلب الثاني : أهمية المسؤولية الاجتماعية و أبعادها

هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني الشركات المزيد من الدور الاجتماعي ، وعلى العموم هناك اتفاق عام يكون المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات و الضغوط المفروضة عليها ، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها ما يلي :

اولا : أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية

أشارت العديد من الدراسات إلى الفوائد المتزايدة التي جنتها العديد من المنظمات خلال العقود الماضية،جاء تبنيها للمسؤولية الاجتماعية في عملها ضمن إستراتيجيتها التنظيمية، استجابة للضغوط والتحديات الخارجية والداخلية التي واجهتها تلك المنظمات ومنها الضغوط التشريعية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية . إن تبني الشركة للمسؤولية الاجتماعية، يجعلها حلقة وصل ما بين مختلف الأطراف المتعاملة معها، وكلما كان هذا الاتصال فعال وإيجابي مكن الشركة من تحقيق أهدافها من جهة، وأهداف الأطراف المتعاملة معها من جهة أخرى وتنبع أهمية تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية من خلال :<sup>1</sup>

1. الأهمية بالنسبة للشركة :

- تحسين صورة الشركة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات واعية للشركة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود الشرك من شأنها الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركة.
- تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.
- رفع قدرة الشركات على التعلم والابتكار.<sup>2</sup>
- كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.

2. الأهمية بالنسبة للمجتمع : ومن ذلك :<sup>3</sup>

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للشركة .
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع .

1 - فضالة خالد ، دور لاقتصاد الاسلامي في ارساء المسؤولية الاجتماعية للبنوك الاسلامية ، دراسة حالة بنك البركة الجزائري ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، علوم تسير تخصص إدارة اعمال ، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف ، 2014 ، ص 25 .

2 - نحال المغربي . ياسمين فؤاد ، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر : بعض التجارب الدولية ، سبتمبر 2008 ، ص 5 .

3 - منصور عبد القادر منصور ، زعرور نعيمة ، السيتي وسيلة ، المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية ، كتاب جماعي، الطبعة الأولى المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ، برلين - ألمانيا ، 2019 ، ص 131 .

- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح .
- الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية .
- 3. الأهمية بالنسبة للدولة : ومن ذلك :<sup>1</sup>
- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى، يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

### ثانيا : أبعاد المسؤولية الاجتماعية

تمثل المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في مجموعة الأنشطة أو الالتزامات الطوعية أو غير الطوعية التي تضطلع بها المنظمة وتفي ببعض الاحتياجات، والتي قد تعود على المنظمة بفائدة اقتصادية مباشرة سواء أكان هذا الاضطلاع بهذه الأنشطة اختيارا أم تنفيذا لأحكام القوانين والأنظمة<sup>2</sup>.

وقد حدد (Carroll) أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال و هي:<sup>3</sup>

1. **البعد الاقتصادي** : حيث تمارس منظمات الأعمال أنشطة اقتصادية لتحقيق الكفاءة والفعالية، وتستخدم الموارد بشكل رشيد لتنتج سلع وخدمات بنوعية راقية، وتوزع العوائد بشكل عادل على عوامل الإنتاج المختلفة، بتحقيق ذلك تكون قد تحملت مسؤولية اقتصادية.
2. **البعد القانوني** : يندرج ضمن هذا الإطار الالتزامات الطوعية والوعي بالقوانين والتشريعات المنظمة لمختلف الجوانب والمسائل في المجتمع، سواء كان هذا في الاستثمار أو الأجور أو العمل أو البيئة أو المنافسة أو غيرها.
3. **البعد الأخلاقي** : و الذي تراعي من خلاله منظمات الأعمال الجانب الأخلاقي في كل قراراتها ومسايرها في الصناعة التي تعمل فيها، تجنباً لأي ضرر قد يلحق بالمجتمع.
4. **البعد الخيري** : و الذي يتضمن التبرعات والهبات والمساعدات الاجتماعية الخيرية التي تخدم المجتمع ولا

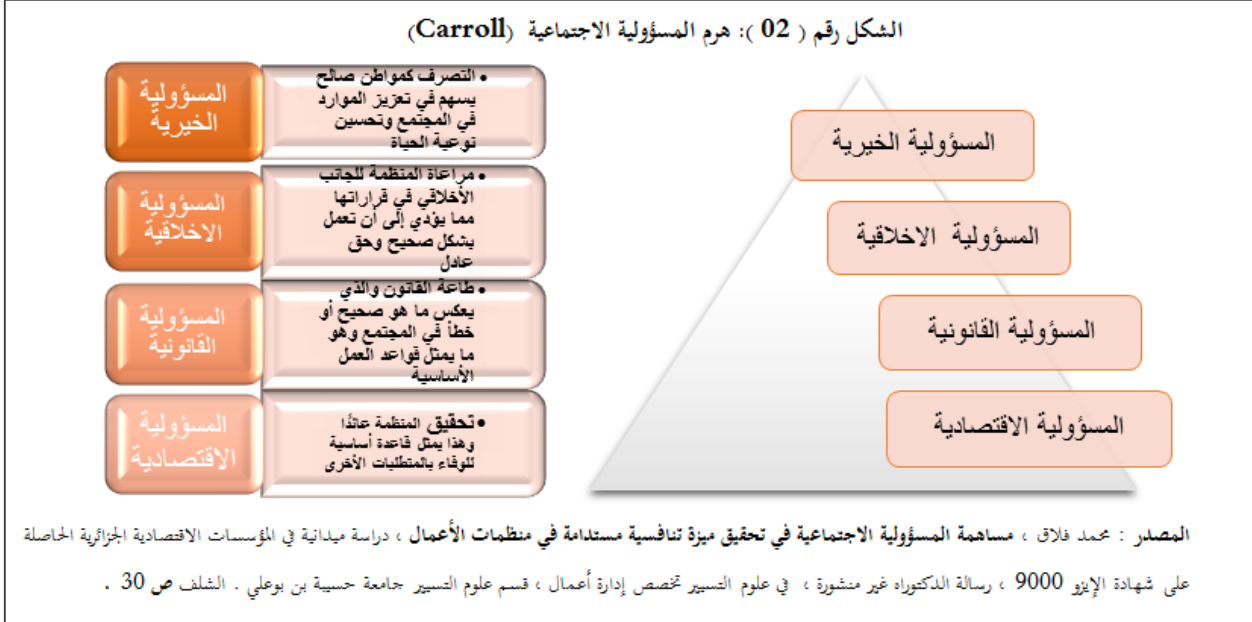
1 - فضالة خالد ، مرجع سبق ذكره، ص 25 .

2 - مجّد فلاق ، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال ، دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 ، رسالة الدكتوراه غير منشورة ، في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير جامعة حسنية بن بوعلي . الشلف ، ص 28 .

3- أبوبكر خوالد ، خير الدين بوزرب ، خصوصية المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية ، دراسة حالة بنك الكويت الوطني ، (ب.ك.و) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة ، الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل ، الجزائر ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية ، كتاب جماعي ، الطبعة الاولى المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين ، المانيا 2019 ص 368 .

تهدف إلى تحقيق الربح، كما قد تتبنى المنظمة في هذا الإطار قضية أساسية من قضايا المجتمع وتعمل على دعمها ومتابعتها.

لقد وظفت هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب، ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد آخر يمثل حالة واقعية وفقا للشكل التالي :



وقد أوضح (Carroll) بأن فترة الستينات والسبعينات كانت تركز على المستويين الأول الاقتصادي و الثاني (القانونية) ثم جاء في فترات لاحقة التركيز على المستويين الثالث (الاخلاقي و الرابع (الخيري).

المطلب الثالث : عناصر المسؤولية الاجتماعية واتجاهاتها

اولا : عناصر المسؤولية الاجتماعية

تكمن عناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات في الاتي :<sup>1</sup>

1. المستهلكين: حيث أن الشركات تضع المستهلك في المقدمة دائماً تركز على توفير ما يحتاجه و بالنوعية الجيدة .

2. العاملين : حيث تزايدت الدعوات التي تنادي بضرورة توفير ظروف عمل مناسبة، حيث تبين لأغلب الشركات الناجحة أن رضا العميل الخارجي (المستهلك) يحقق نتائج عالية من خلال رضا العميل الداخلي (العامل) .

1 - أسماء يوسف ، المسؤولية الاجتماعية للشركات: المفهوم والأبعاد، دوافع الانخراط وتحديات التنفيذ ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية ، كتاب جماعي، الطبعة الأولى ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ، برلين ، ألمانيا ، 2019 ، ص 78 .

3. **الموردون** : أوضحت الكثير من الدراسات أن الاعتماد على موردين تعتمد عليهم المنظمة في مختلف الظروف من خلال إقامة علاقات طويلة المدى معهم يحقق للشركة النجاح، يحقق لها ميزة تنافسية عن بقية الشركات .
4. **البيئة** : وفي هذا الصدد يوجه (Paul Hawler) رئيس قصة مؤتمر الأرض الذي عقد في مدينة ريو دي جانيرو بالبرازيل سنة (1992) نصائح للمصنعين بقوله أثر العالم أفضل مما وجدته، خذ من البيئة ما تحتاج فقط، لا تحاول أن تؤدي الحياة أو البيئة، تكفر عن تتوك إذا قمت بذلك .
5. **المجتمعات المحلية** : يجب أن تهتم الشركات بالمجتمعات المحلية من خلال توفير فرص العمل، الرواتب الجزية، عوائد الضرائب، الإسكان، تقديم الدعم لبناء المشاريع... إلخ .
6. **المستثمرين** : أثبتت العديد من الدراسات أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ترتبط إيجابيا مع الأداء المالي وأن أغلب المستثمرين في الشركات الكبرى يعلمون أن الإعلان عن شركائهم بأنها مسؤولة إجتماعيا وبيئيا يحقق لها ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنظمات في السوق .

#### ثانيا : اتجاهات المسؤولية الاجتماعية

1. **اتجاهات نشر المسؤولية الاجتماعية** : يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية من خلال ثلاثة اتجاهات كما يلي :<sup>1</sup>
  - 1.1. **المساهمة المجتمعية التطوعية** :

ويلقي هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي يكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للشركات حديثا نسبيا. ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة الأمد في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي .

#### 2.1. **العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة** :

غالبا ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للشركات. وتستطيع أي شركة من خلال التفاعل النشط مع موظفيها، تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية. ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة والمخلفات. وتستطيع الشركات أن تكفل صدق وسهولة الاتصالات مع عملائها.

ومن ناحية تأثيراتها غير المباشرة عبر سلسلة القيمة وموثيق الشرف في تدبير الاحتياجات وبرامج بناء القدرات، وتستطيع الشركات مساعدة مورديها وموزعيها على تحسين أداء قوة العمل والحد من الضرر البيئي.

1 - حسين عبد المطلب الاسج ، المسؤولية الاجتماعية للشركات التحديات والأفاق من أجل التنمية في الدول العربية ، مجلة الكويت الاقتصادية ، العدد 23

الكويت ، 2012 ، ص 11 .

**3.1. حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي:**

على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للشركات الرؤية وتهيئ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمباديء. أما على الصعيد الخارجي فان كثيرا من رؤساء مجالس الإدارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات الخاصة بالصناعة وغيرها من مبادرات. و يمكن القول بانه هناك اتجاهات مختلفة للمسؤولية الاجتماعية للشركة وذلك باختلافها حسب أو ثقافة المنظمة العاملة هدا، الآراء المؤيدة والمضادة لها .

**2. نحو مسؤولية اجتماعية نابعة من أخلاقيات الأعمال :**

إن الأخلاقيات والسلوك الأخلاقي في الأعمال يفترض أن تكون أبعد من مجرد الحسابات الاقتصادية أو توسيع المشاركة الجماعية وأنها ترتبط بالنزاعات الأخلاقية لدى الإنسان أخذا في الاعتبار الحالات المطلقة في السلوك بعيدا على اعتبارات تضارب المصالح للفئات المختلفة في سياق هذا الطرح يمكن أن نجد مؤسسات ذات توجه اجتماعي والتزام أخلاقي عالي وفي هذه الحالة فإن الشركة منسجمة في طبيعة طروحاتها والتزاماتها الاجتماعية مع مجمل الجوانب الأخلاقية القانونية منها وغير القانونية .

**3. نحو مسؤولية اجتماعية نابعة من ثقافة المنظمة :**

تمثل الثقافة التنظيمية الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف، حيث يرى العديد من الباحثين أن الثقافة تلعب أدورا مهمة للمنظمة فهي تمثل النسيج الرابط الذي يوحد سلوك العاملين والإدارة حيال مختلف القضايا المطروحة وخاصة القضايا الأخلاقية والسلوكية كذلك تعطي الثقافة الشعور بالهوية وبالاعتزاز وبالتالي تكون محفزا للأداء و للعمل، وتلعب الثقافة دورا مهما في ترابط مختلف أجزاء التنظيم بكونها المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلّى هذا العاملون خلال سلوكهم<sup>1</sup> .

**4. الآراء المؤيدة و الآراء المعارضة للمسؤولية الاجتماعية :**

مع تنوع الصعوبات ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية، وما نتج عنها من اختلاف مداخل تعريفها و تحديد نطاقها، تباينت اتجاهات التأييد واتجاهات الاعتراض الدور منظمات الأعمال في تحمل أعباء المسؤولية الاجتماعية وأبعاد الأطر الأخلاقية والقيمية المنظمة لها. وتلخص فيما يلي النقاط الأساسية التي يعرضها كل اتجاه من هذه الاتجاهات المؤيدة والمعتضة<sup>2</sup> .

**1.4. الآراء المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية :**

ينطلق البعض من وجهة نظر مفادها أن المؤسسات فشلت في أن تحافظ على مصلحة المجتمع عند عملها

1 - مصباحي سنا، مرجع سبق ذكره، ص 22 .

2 - نجد فلاق ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 62 .

من أجل مصلحتها الذاتية، وأنه لا مبرر لوجودها في حالة عدم اهتمامها بقضايا مجتمعها الأساسية وأن هذه المسؤولية هي بمثابة رد اعتبار من المؤسسات بعد أن أصبحت في وضع غير ملائم واهتزت صورتها في أذهان أفراد مجتمعها فإذا ما تعارضت أهداف الشركة مع مصالح المجتمع فالأولوية تكون للمجتمع قياساً للشركة .

#### 2.4. الآراء المعارضة للمسؤولية الاجتماعية :

يؤكد المعارضون وجهة نظره القائمة على النظرية الاقتصادية وفي هذا يرى ملتون فريدمان أن على أصحاب الأعمال أن يعملوا من منطلق مبادئ الاقتصاد الحر وليس انطلاقاً من مبادئ المسؤولية الاجتماعية حيث أن رجل الأعمال لا مسؤولية له إلا بتعظيم الربح وإذا ما تصرف بخلاف ذلك، فإنه إنما ينفق أموال حملة الأسهم في غير مجالها أو أنه تصرف بدوافع أخرى .

#### المطلب الرابع : معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية

إن بعض التحديات التي يمكن أن تقف حجر عثرة في طريق أداء الشركات أنشطتها الاجتماعية تعود إلى معوقات إدارية تكمن في عدم وجود متخصصين إداريين لديهم المهارة في مزاوله تلك الأنشطة، والتواصل مع الفئة المستفيدة من تلك الأنشطة، بالإضافة إلى أن مزاوله أنشطة المسؤولية الاجتماعية تعتبر حديثة بالنسبة إلى الشركات، مما يتطلب خبرة بالأمور الاجتماعية، ناهيك عن ضعف الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية، وإهمال الإدارات العليا في إشراك الإدارات الأخرى في المشاركة في وضع استراتيجيات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية؛ بالإضافة إلى ضعف الاتصال بين الشركة وفئات المجتمع المختلفة .

أما المعوقات القانونية فيمكن صياغتها في عدم وجود أنظمة وضوابط تضعها الحكومة، تفرض فيها على الشركات ضرورة القيام بأنشطة اجتماعية باستمرار. كذلك لعدم وجود ضوابط وأدلة أخلاقية في الكثير من الشركات تفرض على الموظفين والمديرين ضرورة ممارسة أعمال تطوعية للمجتمع<sup>1</sup>.

أخيراً يمكن القول إنه إذا كان هدف الشركة زيادة الأرباح ، وكانت نظرتها إلى أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية سيزيد من تكاليفها، ويقلل من أرباحها، ومن قدرتها على مواجهة المنافسة في تلك الحالة يكون من الصعوبة بمكان الجمع بين العمل المربح والمشاركة المجتمعية، كونه يتطلب تضحية ببعض الموارد المالية التي ستعود بشكل غير مباشر بالمنفعة طويلة الأجل على الشركة، ولكن إن كانت الشركة تهتم بجني الأرباح على المدى القصير فغالباً لن تتوجه إلى دعم تلك الأنشطة الاجتماعية .

1 - محمد سعيد العمري ، زنده سلامة اليافي ، أمين عرابي عبد اللطيف ، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية ، مجلة الاقتصاد والمالية ، المجلد: 04 - عدد: 02 سنة 2018 ، ص ص( 136 -137).

## المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية

في ظل إشتداد المنافسة بين المؤسسات المعاصرة أصبح من الضروري عليها أن تجد لها مكانا في بيئتها المعقدة و المتغيرة باستمرار لأنها أصبحت نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بها، وذلك من خلال إكتسابها المزايا تنافسية غير قابلة للتقليد أو المحاكاة تميزها عن باقي منافسيها لضمان بقائها وإستمرارها .

ما جعل لمفهوم الميزة التنافسية أهمية كبيرة لجميع المؤسسات، حيث أصبحت تعتبره شعارا تستعمله لمواجهة التحديات، فبعدها كانت تمارس نشاطها في بيئة ساكنة إتسمت ولعقود من الزمن بإحتكار الدولة القطاعات إستراتيجية، وعدم الإهتمام بالمنتج والمستهلك، تحول إهتمامها إلى إكتساب ميزات تنافسية تساعد على الإرتقاء بمستوى إنتاجيتها وخلق منتجات ترضى عملائها.

## المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقة في عالم إدارة الأعمال فلم يعد ينظر للإدارة كهم (داخلي) أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للشركة على الآخرين، أي على المنافسين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق هذا التفوق عملا وقتيا أو قصير المدى، ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن الشركة تجاه الأطراف الأخرى في السوق.

اختلف الباحثون في وضع مفهوم محدد للميزة التنافسية، فكل منهم عرفها وفق وجهة نظره وتوجهه الاقتصادي، وفيما يلي موجز لأهم التعريفات :

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل الشركة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>1</sup>

وتعرف الميزة التنافسية أيضا على أنها ميزة أو عنصر تفوق للشركة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للمنافس.<sup>2</sup>

1 - علي السلمى، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دون طبعة، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 104 .

2 - أحمد مجد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكاتب الجامعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، ص 175 .

كما يمكن توضيح مفهوم الميزة التنافسية من خلال النقاط التالية :<sup>1</sup>

- تتمثل الميزة التنافسية بقدرة التقدم على الآخرين بالسعر والإنتاج وحجم السوق المستهدفة والتمايز بالمواد.
  - قدرة المؤسسات على إضافة قيمة جديدة وعدم اللجوء إلى التقليد.
  - هي الخصائص المميزة للشركة التي تمكنها من السيطرة والاستمرارية في السوق .
  - هي قدرة المؤسسات على أداء أعمالها من خلال تطوير وتقديم خدمات جديدة والتفوق على الآخرين.
- و الميزة التنافسية هي قدرة الشركة على صياغة وتطبيق مهارات وابداعات تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات التي تتمتع به الشركة .<sup>2</sup>
- ويشير ( Porter.M ,1993 )<sup>3</sup> أن إلى الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين . حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.
- و عرفها ( G. Garibaldi ,1996 )<sup>4</sup> على انها ذلك المفهوم الذي يعكس الوضع التنافسي الجيد والمستمر لشركة ما، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات منافسين وبأسعار أقل، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه الشركة .
- و كما أشار (LIU , 2003 )<sup>5</sup> إلى أن الميزة التنافسية للشركة هي ميزة الشركة في منظور سوق المنتج يجلب أكثر من مركز تنافس للشركة، وتعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي متقدم في السوق.
- و يؤكد (William، 4 ، 2007)<sup>6</sup> بأن الميزة التنافسية تهدف عمليا إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من اجل التقاء الزبون السلعة أو الخدمة.

1 - بلال خلف السكرانة ، الريادة وإدارة منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 302-303 .

2 - فايزة برش، الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البلديّة، الجزائر، 2005، ص 11 .

3 - M. PORTER, l'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions, 1993, p48

4 - G. Garibaldi, strategies concurrentiel : choisir et gagner, France, 1996, p 64 .

5 - Liu, Tsai-Lung "Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of Resource-Based View Strategy in Gaining Dynamic, Capabilities Advantage", (2003). p15 .www.hicbusiness.org.

6 - William, Stevenson, J»Production / Operations Management».8<sup>th</sup> ed, Von Hoffmann Press.( 2007) , P4 .

و تحدث ( Evans and Collier ، 2007 )<sup>1</sup> بأن الميزة التنافسية هي إعلان قدرة الشركة على تفوقها في مجالي التسويق والمالية فوق كل أولويتها وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للشركة من خلال: إن الإنارة العليا يجب أن تحدد حاجات ورغبات الزبون وكيفية إيصالها إلى الزبون عبر سلسلة تجهيز وذلك من اجل مقابلة الزبون وتوصيله وتسليمه السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب القدرة على إنتاج السلع والخدمات والتوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى .

وعرف ( Ehirnaks ، 2011 )<sup>2</sup> الميزة التنافسية بأنها أية ميزة متحققة من قبل الشركة هي أعلى مما يقدمه المنافسون إلى الزبائن ولها قيمة، وقد يكون ذلك التمايز من خلال الأسعار أو الخدمة المضافة .

### المطلب الثاني: اهمية و اهداف الميزة التنافسية

أولاً : أهمية الميزة التنافسية : تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي<sup>3</sup> :

- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم، وتدعم تحسن سمعة وصورة الشركة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجية المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
- تحقيق حصة سوقية للشركة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

### ثانياً : أهداف الميزة التنافسية

من أبرز الأهداف التي تحققها من امتلاكها للميزة التنافسية هي<sup>4</sup> :

- قدرتها على اقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات عما يقدمه المنافسون و خلق فرص تسويقية جديدة.
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد الشركة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب اقتناصها.
- خلق قيمة للعملاء حيث تسعى الشركة من خلاله تحقيق وتعظيم القيمة للوصول الى رضا العميل و ضمان

1 - Evans, and Collier, "Operation Management an Integrated Goods and services", Approach, Thomson, South, western, U.S.A international, student edition, (2007), p 118 . www.swlearning.com.

2 - Ehmke, Cole, «Strategies for competitive advantage» , Western Center for Risk and Management Education, University of Wyoming,(2011), p18.

3 - رزوقي فيروز ، سكر فاطمة الزهراء ، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجية التنافسية في المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010 ص 6 .

4 - وهيبه مربي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، غير منشورة ، اقتصاد تطبيقي و ادارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر ، 2012/2011 ، ص 60 .

تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة، بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة .
- التطور والتحسين المستمر للأداء من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة .
- الحصول على نمط مفيد للأرباح إذ تتمكن المؤسسة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميّزها وتفوقها في أدائها.

### المطلب الثالث : خصائص و أبعاد الميزة التنافسية

#### أولاً : خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:<sup>1</sup>

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق الشركة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير.
- أن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافس أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميراث في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد الشركة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات الشركة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد الشركة تحقيقها في المدين القصير و البعيد .

#### ثانياً : ابعاد الميزة التنافسية

كما هي حال مفهوم الميزة التنافسية أبعاد الميزة التنافسية ومقاييسها لم تحظ باتفاق الأدبيات والدراسات ذات الصلة، بل امتد الاختلاف إلى الاصطلاحات والتسميات المستهدفة في وصف مقاييس الميزة التنافسية، من الاسبقيات التنافسية، وأبعاد الأداء ومعايير الاداء وأهداف الأداء وأبعاد مرجع سبق ذكره ومع كل هذا الاختلاف في التسميات إلا أن هناك اتفاقاً ملحوظاً حول مضامين أختلف كثير على تلك الابعاد وجوهرها و لقد تطرق العديد من الباحثين الى الأبعاد المختلفة المشكلة للميزة التنافسية واتفق أغلبهم على أن هذه

1 - طاهر محسن منصور الغالي ، وائل مُجد صبحي إدريس " الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل " دار وائل للنشر الطبعة 2- 2009 عمان الأردن. ص 309 .

الأبعاد تتضمن التالي :<sup>1</sup>

**1. بعد الكلفة :** تعد الكلفة<sup>2</sup> المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه من أجل تسويق منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح ، فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفتها وتجعلها في أدنى نسبة مقارنة بالمنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق وتكون في موقع جديد يتيح لها القدرة على السيطرة على السوق ولها القدرة على ردع الداخلين الجدد ، وإن تخفيض الكلفة يتيح للمنظمات تقديم منتجات بأسعار أقل أو بنفس أسعار المنافسين ولكن مع خدمات إضافية . ولتحقيق التخفيض في الكلفة لا بد من الاستثمار في الموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يسهم في التقليل من الهدر والدقة في استخدام الموارد ، و تحديد الطريق الأمثل لأداء العمل كما أن ظرف التنافس والرغبة في البقاء والاستمرار يقنعان الإدارة إلى تطبيق وسائل حديثة ومتطورة من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض الكلفة كنظام (الإنتاج في الوقت المحدد).

وهناك دائما جزءا من السوق داخل كل صناعة يشترى على أساسها الكلفة المنخفضة، وللتنافس في تلك الأسواق على المنظمة أن تنتج بأقل كلفة ممكنة .

**2. بعد الجودة:** تسعى المنظمات إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات الأخرى مجاراتها والجودة تعني أمشي (ملائمة خصائص تصميم المنتج الوظيفة الاستخدام)، أو بأنها (الملائمة لغرض الاستعمال وتعتمد على إدراك متطلبات الزبون) وتتفوق أهمية الجودة منذ الثمانينات في تحديد المنتج الذي يرغب الزبون في الحصول عليه إلى جانب السعر، وتنقسم الجودة إلى ثلاثة أبعاد هي :

**1.2 جودة التصميم :** مدى ملائمة المواصفات الخاصة بالمنتج مع رغبات الزبون، ويعتمد ذلك على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات الزبون المستهدف.

**2.2 جودة المطابقة :** تعني درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم وتكمن أهمية هذا

الجانب في أمرين كلما كانت جودة المطابقة مرتفعة كانت متفقة مع حاجات الزبون والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن إذ تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب.

1- إسماعيل صبحي كحيل ، ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية ،دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين،رسالة الماجستير في القيادة والإدارة الأكاديمية الإدارة والسياسة للدارسات العليا وجامعة الإقصى ، 2016، ص 35

2 - إسماعيل صبحي كحيل ، ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية ،دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين،رسالة الماجستير في القيادة والإدارة الأكاديمية الإدارة والسياسة للدارسات العليا وجامعة الإقصى ، 2016، ص 35

**3.2. جودة الخدمة :** جودة الخدمة المتوافقة مع رغبات الزبائن وحاجاتهم للمنفعة التي سيحصلون عليها

من المنتج أو الخدمة وأن جودة الخدمة ساعدت المنظمات على تحسين قدرتها الثقافية في السوق من خلال تقليل التكاليف وإمكانية فرض أسعار أعلى للجودة الأعلى ويقود ذلك إلى تحقق هامش ربح مرتفع.

وعليه أصبحت جودة المنتج مهمة بالنسبة للمنظمات التي تحاول أن تحافظ على تنافسها في الأسواق وكذلك المحافظة على الكلمة التنافسية لذا أصبح لزاما على المنظمات أن تحسن نوعية المنتج ودون زيادة في التكاليف وذلك من خلال الاعتماد على التقانة التي تساعد في تحسين التوعية وتخفيض التكاليف.

**3. بعد المرونة :** أصبحت المرونة<sup>1</sup> من أهم الأبعاد التنافسية في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات الزبائن في التغيير والتنوع وكذلك حاجاتهم لوسائل الإشباع ويشار إلى أن كلا من الكلفة الأقل والجودة الأفضل لا يمكن أن تؤمن نفوقا تنافسها ما لم يصابها مرونة عالية تتلاءم مع رغبات الزبائن وبهذا أصبحت المرونة بعدا شافيا تتضمن القدرة على إنتاج منتجات جديدة وبمقدار واسع والقدرة على تعديل المنتجات الجديدة بسرعة الاستجابة لرغبات الزبون، وتتجلى المرونة في :

**1.3 مرونة المنتجات:** وهي قدرة المنظمة على مسابرة التغيير في التصميم والناجحة عن تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.

**2.3 مرونة الحجم :** القدرة على تغيير حجم الإنتاج زيادة أو نقص لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.

**4. بعد المنافسة و التسليم :** تأخذ المنافسة أشكالا متعددة في السوق وذلك حسب قدرة المؤسسة على منافسة المنتجات الأخرى، وذلك من خلال إتباع استراتيجيات التسويق المناسبة والفعالة، والقدرة على التحكم بسعر السلعة والتسليم في الوقت المناسب، حيث يعد بعد المنافسة والتعليم بمثابة القاعدة الأساسية للميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة في الأسواق وذلك يخفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن ، وقد ازدادت أهمية الوقت بالنسبة للزبون و ازدادت معها المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات فالكثير منها تسعى الى توسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التسليم في الموعد المحدد وإيصال السلعة إليه ويتمثل ذلك من خلال تقديم منتجات جديدة بأوقات سريعة وخصوصا في المنتجات التي يكون عمرها قصير وهي نوعان:

**1.4 اعتمادية التسليم :** هو التسليم في الموعد المحدد ويرتبط هذا البعد بالقدرة على تجهيز المنتج في الموعد المحدد.

2.4. سرعة التسليم : يقصد بها العمل بشكل أسرع، ويرتبط هذا البعض بالقدرة على إنجاز عملية الإنتاج بشكل سريع يرضي الزبون.

ويحقق التسليم في الوقت المناسب المزايا التالية :

- تقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين مما يعني تحقق موقع متميز للمنتج أو للعلامة التجارية في ذهن الزبون.

- تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

- تقليص المخزون إلى أقل ما يمكن ويزيد من درجة الاستجابة لطلبات الزبائن.

5. الإبداع : ويصنف على أساس أنه أحد الأبعاد الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية و يعني الإبداع<sup>1</sup> (ابتكار

الشيء على غير مثيل سابق) والإبداع يشير إلى ثلاثة أمور هي:

- الإبداع هو فعل يتغير لكونه توليدا لأفكار جديدة، وأدواته هي الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها .

- الإبداع هو عمل دائم وجهد دؤوب لا يأتي من دون عناء.

- الإبداع هو ابتكار تستنبط فيه حقائق غير معروفة من حقائق معروفة.

و تظهر الإبداع أهمية في الآتي :

- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج، وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.

- تقليل حوادث العمل وسلامة بيئة العمل.

- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل لمعالجة المشكلات.

- تطوير طرق وأساليب الإنتاج للسلع والخدمات.

- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وتحقيق الأهداف.

المطلب الرابع : انواع وعناصر الميزة التنافسية ومحدداتها

أولا : انواع الميزة التنافسية

تصنف الميزة التنافسية الى صنفين :

1. الميزة التنافسية بحسب الموضوع : و تتضمن تنافسية المنتج وتنافسية الشركة.<sup>2</sup>

1.1. تنافسية المنتج : تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية الشركة لكنه ليس كاف وكثيرا يعتمد

1 - إسماعيل صبحي كحيل، مرجع سبق ذكره ص 37.

2 - سنان المرهضي وآخرون، ادارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، الطبعة الأولى، الجزء الأول، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 361-362.

على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمرا مضللا، باعتبار ان هنالك معايير اخرى قد تكون اكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

**1.1. تنافسية الشركة:** ويتم تقويمها على مستوى أشمل من تك المتعلقة بالمنتج، فالتقويم المالي لهذا الاخير تم بالاستناد على الهامش الذي ينتجه ، أما تنافسية الشركة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والاعباء الاجمالية ونجد من بينها النفقات العامة ،نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية... الخ ، من جهة اخرى اذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة أطول فان ذلك سيؤدي الى خسائر كبيرة يصعب على الشركة تحملها ومن ثم فهي مطالبة بتقديم قيمة لربائتها ولا يتم ذلك الا اذا حققت قيمة مضافة في كل مستوياتها.

**2. الميزة التنافسية وفق الزمن :** وتتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية

**1.2. التنافسية الملحوظة :** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير انه يجب الا نتفائل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق او عن ظروف جعلت الشركة في وضعية احتكارية فالنتائج الايجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.<sup>1</sup>

**2.2- القدرة التنافسية :** توجد تعاريف عديدة لمفهوم القدرة التنافسية ، من أبرزها ما يلي :<sup>2</sup>

- يمكن تعريف القدرة التنافسية بشكل عام على أنها الكيفية التي تستطيع بها الشركة أن تستخدم تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها على منافسيها، وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم .
- هي كل ما تختص به الشركة دون غيرها من المؤسسات، وما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف على ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع الشركة تقديم مجموعة من المنافع المختلفة عن باقي العروض في السوق الواحدة، أو تقديم نفس المنافع لكن بأسعار منخفضة مقارنة بغيرها.<sup>3</sup>
- القدرة التنافسية للشركة هي: قدرة الشركة على مواجهة المؤسسات الأخرى في نفس السوق، وبالنسبة لنفس أنواع السلع والخدمات، وكذلك هي قدرة الشركة على المتابعة المستمرة.<sup>4</sup>

1 - عمار بوشناق ، الميزة التنافسية وتغيير قواعد اللعبة ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الجزائر 2002 ص 10 و 11 .

2 - اسماعيل زغلول، نجاد الهرايمية، القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية ، تحرير علي توفيق الصادق، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 1999، ص 172.

3 - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساليب والتطبيق، الطبعة التاسعة، دار الطباعة المتحدة للإعلان، مصر، 1999 ، ص : 130 .

4 - T. igham, Management Strategies et competitive, Paris, 1995, P2.

ثانيا : عناصر الميزة التنافسية

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على مدى توافر العديد من العناصر وعلى طبيعة التفاعل التكامل بينهما و من أبرز عناصر الميزة التنافسية :<sup>1</sup>

1. **الموارد الطبيعية :** على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة تنافسية لدولة أو المنظمة إلا أن توافرها لم يعد مصدرا أساسيا لتحقيق هذه الميزة و ذلك نتيجة لعديد من التغيرات العالمية و المحمية التي حدثت في الآونة الأخيرة، حيث إن عدم توافر هذه الموارد لم يعد حائلا دون تحقيقا لميزة تنافسية كما هو الحال في اليابان، في حين أن هناك دولا أخرى إمتلكت هذه الموارد ولم تستطع تحقيق ميزة تنافسية و بالتالي فإن توفر الموارد لم يعد يترأس أولويات المعادلة التنافسية .

2. **رأس المال :** لقد كان توافر رأس المال في الدولة قادرا على تحقيق الميزة التنافسية عالية لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود و الذي يتيح إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد إلى آخر وعدم ربطها بحدود جغرافية و سياسية معينة عبر الشركات متعددة الجنسيات و إنتشارها في الدول النامية أدى إلى تراجع أهمية توافر رأس المال لدولة أو في تحقيق ميزة تنافسية لها.

3. **الكفاءة :** وتنسب الكفاءة<sup>2</sup> إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها المنظمة والتي تساعد على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين .

4. **التكنولوجيا :** يلعب العنصر التكنولوجي دورا مهما في تحسين الكفاءة الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق و استيعاب المعرفة، وكذلك إبتكار و تطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال ، ولكن الإستفادة من هذا العنصر لم تعد تقتصر على دول بعينها ، حيث تستطيع الكثير من الدول الحصول على التكنولوجيا .

5. **الموارد البشرية :** تمثل الموارد البشرية ذات التعميم المتميز و المبادرة العالية بعدا إستراتيجيا هاما في تحقيق الميزة التنافسية إذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة و هيا دور كبير في خلق و تطبيق التكنولوجيا، فضلا عن كونها عنصرا غير قابل لمحاكاة أو التقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين .

1 - محمد الامين بن أحمد ، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ، دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط بنك- القبة - الجزائر العاصمة ، رسالة ماستر أكاديمي، غير منشورة ، تخصص إدارة اعمال المؤسسة ، جامعة العزبي بن مهدي أم البواقي ، 2017 ، ص 56  
2 - موسى قاسم القريوتي واخرون ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية ، الجامعة الاردنية ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، 2014 مجلد 41 عدد 1 ، ص 40.

ثالثا : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للشركة، من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما:

1. **حجم الميزة التنافسية** : يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية ، إذا أمكن للشركة المحافظة عليها من التقليد من قبل المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر للميزة التنافسية دورة حياة، حيث تستمر هذه الميزة ما دام المنافسين غير قادرين على تقليدها أو تجاوزها، لكن في ظل التغيير السريع و المعقدة للبيئة أصبح من الصعب حماية المزايا، وفي حالة ما إذا قلدت أو تجاوزت من قبل المنافسين تصبح مكلفة، ومنه المبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدد، إلى حين إطلاق المنافس لسياسة هجومية، فتبدأ هذه الأخيرة بالزوال ومنه عليه خلق ميزة جديدة أو بتجديد الميزة التنافسية الحالية بإحداث تعديلات عليها.<sup>1</sup>
  2. **نطاق التنافس أو السوق المستهدف** : أي مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع، لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى الحجم، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية، من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز له ، و من أبعاد نطاق التنافس فيما يلي:<sup>2</sup>
  2. 1- **القطاع السوقي**: يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة، والعملاء الذين يتم خدمتهم وهكذا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق، أو خدمة السوق ككل.
  2. 2 - **القطاع الرأسي**: يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها، داخليا أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي، المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
  2. 3 - **القطاع الجغرافي** : يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل على نطاق عالمي ، حيث تقدم منتجاتها خدماتها في كل أنحاء العالم .
- المطلب الخامس : مصادر و مؤشرات تقييم الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها**

أولا: مصادر الميزة التنافسية

تلخص أهم مصادر الميزة التنافسية فيما يلي :<sup>3</sup>

1. **التكنولوجيا** : أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغير القدرات التنافسية للشركة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الانتاج .

1 - نبيل مرسي قليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب ، مصر 1992 ، ص 78 .

2 - مجد الامين بن أحمد ، مرجع سبق ذكره، 2017 ، ص 57 .

3 - حمزة بن الزين ، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014 ، رسالة دكتوراه، غير منشورة ، إدارة الشركات البترولية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018 ، ص 50 .

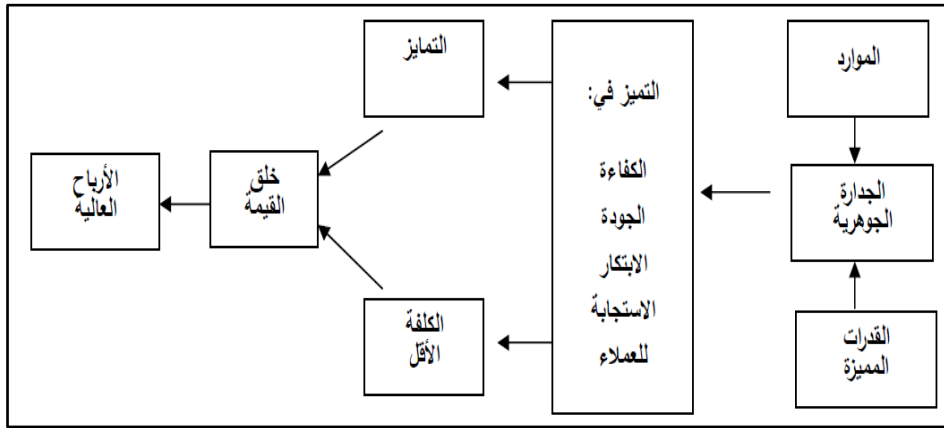
2. المعرفة : إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب و دراسات فرد أو مجموعة من الافراد أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حتما انفجار حالي المعرفة، حيث أصبحت هذه الاخيرة المورد الاكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، فالشركة الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المؤثرات التي تستخدم في توجيه العمليات الانتاجية، وتحقيق التحسن في الاداء و الارتقاء إلى مستويات أعلى من المعرفة التي تعد مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيما يطلق عليه الان رأس المال الفكري، الذي يشمل مختلف المنتجات الفكر الانساني من تقنيات، نظريات، مفاهيم، وغيرها من الاشكال .

3. الموارد البشرية : تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للشركة وتعزيزها ألن تحقيق التميز في أداء الشركة لن يستند على مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الاول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، لهذا نجد أن الافراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والافكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميراث، ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.

4. الموارد المالية : يمكن للشركة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين .<sup>1</sup>

و الشكل رقم ( 3 ) ادناه يوضح جذور الميزة التنافسية حسب ( Hill and Jones ,1998 ) :

الشكل رقم ( 3 ) : جذور الميزة التنافسية



Source: Hill, Charles w.L, and Jones, Gareth R., Strategic Management an Integrated Approach. 4th ed. New York:Honghton Mifflin. Company(1998),. P 212

ويرى (Hill and Jones, 1989)<sup>1</sup> بأن الموارد الخاصة و القدرات المتميزة (مهارة المنظمة في تنسيق مواردها لخلق أعلى قيمة) تعد مصدر الجدارة الجوهرية ، والتي تسمح للمنظمة بتحقيق أعلى لكل من الكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للعملاء يستوجب عليها تكثيف جهودها، وتنسيق وظيفي محكم على مستوى أنشطتها المتداخلة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية .

### ثانيا: مؤشرات تقييم الميزة التنافسية

هنالك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على أملاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير والفاعلية إلا أن أكثر المؤشرات استخداما وشيوعا هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، وحجم المبيعات ، لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها، وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع ذلك المؤشرات كمية، أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك، ويمكن باختصار تعريف هذه المؤشرات بما يلي:<sup>2</sup>

**1. الربحية:** وتعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعليم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدامات التقنيات الحديثة و استعمال الموارد بشكل أفضل .

**2. الحصة السوقية :** يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الراجين و الخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشرا عن وضع المنظمة في السوق، وانخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها و يمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق :الحصة السوقية الإجمالية والحصة السوقية النسبية حصة السوق المخدوم .

**3. حجم المبيعات:** يعتبر حجم المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المنظمة و على الحصة السوقية لها ونسعى معلم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها المقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك المتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها .

1 - Hill, Charles w.L, and Jones, Gareth R., , Strategic Management an Integrated Approach. 4th ed. New York:Houghton Mifflin. Company. (1998), P 212

2 - مجّد فوزي علي العموم ، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ،الأردن ، 2009 ، ص 47 .

ثالثا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

يتم الحكم على مدى جودة ونوعية الميزة التنافسية للشركة من خلال ثلاث معايير:<sup>1</sup>

**1. مصدر الميزة التنافسية :** يتحدد مصدر الميزة التنافسية من درجتين، درجة منخفضة تتمثل في التكلفة

ودرجة مرتفعة وتتمثل في تميز المنتج، وفيما يلي شرح لهاتين الدرجتين :

**1.1 ميزة تنافسية من درجة منخفضة :** مثل ميزة التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و المواد الخام، حيث

يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة ، لكن ما يعيب عن هذه الدرجة سرعة تقليدها من طرف المنافسين، وبالتالي تصبح ميزة الشركة في خطر، لذا يجب البحث عن مصادر أخرى .

**1.2 ميزة تنافسية من درجة مرتفعة :** مزايا من مرتبة مرتفعة مثل ميزة تميز المنتج (التميز والتفرد في تقديم منتج أو

خدمة من نوعية معينة، السمعة الطيبة بشأن العلامة (وذلك استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء) و تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها - :

- توفر مهارات وقدرات عالية المستوى لعمال الشركة لكي يتماشوا مع أهداف الشركة .
- تاريخ طويل من الإستثمار والتسويق التراكمي، حيث تكسب هذه العملية الشركة درجة كبيرة من الوعي والخبرة في كيفية الوصول إلى كسب ولاء زبائنهم .

**2. مصادر متعددة للميزة التنافسية:** تعتبر عملية تعدد مصادر الميزة التنافسية للشركة عنصر مهما في

المحافظة على تميزها، فكلما كانت للشركة مصادر متعددة، كلما كانت عملية التقليد من قبل المنافسين صعبة ومعقدة. أما إذا كان للشركة مصدر أو مصدرين لميزتها التنافسية كان ذلك أسهل من حيث التقليد من قبل المنافسين وبالتالي تهديد الشركة في الإستمرار في تميزها وتفردا .

**3. درجة التحسين والتطوير المستمر للميزة :** يشير هذا العنصر إلى ضرورة التوليد والتجديد المستمر

للمزايا التنافسية وإيجاد نماذج جديدة لطلما أن النماذج القديمة أصبحت معروفة لدى المنافسين و لا يكفي أن تحوز الشركة على ميزة تنافسية فحسب بل أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم عليها و يتم ذلك بالإستناد الى معايير معتبرة تحدد وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

**المطلب السادس : العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية و معوقاتها**

**أولا : العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية**

يوجد عاملان مؤثران في تحقيق الميزة التنافسية هما:<sup>1</sup>

1- بوازيد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، إدارة إستراتيجية ، جامعة سطيف 1 ، 2012 ، ص 22 .

1. الكفاءة المقارنة: التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تنتج السلع والخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين وتتأثر هذه الحالة بالكفاءة الداخلية التي توضح مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة من الداخل، والكفاءة التنظيمية المتبادلة والتي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة من خلال تعاملاتها مع المنظمات الخارجية.

2. قوة المساومة : وهي القوة التي تمتلكها المنظمة وتحقق لها ميزة تنافسية في المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص، وهذا الامر يتأثر بعوامل أساسية منها الكلفة المرتبطة بالبحث والتطوير وكلفة التسويق وكذلك صفات المنتج الفريدة بالاضافة إلى كلفة التمويل .

#### ثانيا : معوقات الميزة التنافسية

من المعوقات التي تضعف الميزة التنافسية ما يلي :

- ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع .
- انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الادارية .
- غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الادارية .
- غياب حرية المديرين والمسيرين .
- غياب روح الفريق وحلقات الجودة .
- تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال .
- غياب الاداء أأفضل للعمليات .
- الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية .

<sup>1</sup> إسماعيل صبحي كحيل ، مرجع سبق ذكره، ص ص ( 38 - 39 )

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

اسفرت الدراسة المسحية التي قمنا بها لمجل الدراسات التي عنيت بالمسؤولية الاجتماعية و علاقتها بالميزة التنافسية عن وجود 08 دراسات تمت باللغة العربية 04 منها دراسات تمت في بيئة عربية اضافة الى دراسة باللغة الاجنبية، فيما كانت باقي الدراسات التي اهتمت بالموضوع جميعها في بيئة أجنبية وباللغة (الانجليزية) ، وفيما يلي عينة حول مجموعة من الدراسات التي تطرقت الى موضوع البحث، وسنحاول في هذا المبحث بيان الدراسات التي أجريت في الميدان، من خلال المطلبين الآتيين:

## المطلب الأول : الدراسات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية

من أهم و ابرز الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية و المسؤولية الاجتماعية نذكر:

## اولا : الدراسات المحلية

1. دراسة (بابا عبد القادر، وهيبية مقدم ، 2009) <sup>1</sup> بعنوان الدراسة المسؤولية الاجتماعية ميزة اقتصادية خالقة للقيمة طبيعة الدراسة : دراسة تطبيقية على شركة سوناطراك حيث تناولت الدراسة المسؤولية الاجتماعية كميزة خالقة للقيمة ، وهدف الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن المنافع المادية والخير المادية التي تجنّبها الشركة في حال التزامها بالمسؤولية الاجتماعية ، و معرفة عدد المؤسسات التي ستلتزم بنهج المسؤولية الاجتماعية في حالة تحقق منافع للمؤسسات التي طبقت مبادئ المسؤولية الاجتماعية ، وقد تجلت نتائج هذه الدراسة في انه يمكن لمنظمات الأعمال أن تحقق أرباح كلما زادت في دورها الاجتماعي ، و أن تكتسب سمعة تنافسية في حالة التزامها الدور الاجتماعي ، و تبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية يعد عنصر أساسي في تقليل الضغط التي تمارسه الحكومات على الشركات الكبرى ، و زيادة الثقة بين الشركة والمجتمع المحيط بها.

2. دراسة (بن عيشي بشير، بن عيشي عمار 2010) <sup>2</sup> بعنوان أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة

التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة ، و هدفت الدراسة الى التعرف على المستوى الذي وصلت إليه الشركات الجزائرية في بناء المسؤولية الاجتماعية وعلى واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات الجزائرية وتقييم اثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الميزة التنافسية، و توصلت الدراسة إلى ان

1 - بابا عبد القادر، وهيبية مقدم " المسؤولية الاجتماعية ميزة اقتصادية خالقة للقيمة طبيعة الدراسة : دراسة تطبيقية على مؤسسة سوناطراك ، جامعة معسكر ، 2009 ص ص 1-22

2 - بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية ، دراسة حالة ولاية بسكرة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2010 ، ص ص 1-15

المؤسسات تهتم بأبعاد المسؤولية الاجتماعية التالية: بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن هذا من خلال التزامها بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها مع الزبائن في الوقت المناسب، و بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة من خلال استخدامها لتقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والماء والهواء، وبعد المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع من خلال مساهمتها في التقليل من مشكلة البطالة في المجتمع المؤسسات الصناعية تهتم بأبعاد الميزة التنافسية التكلفة، و الجودة وتوصلت الى وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة.

**3.** دراسة (مزياني، أحلام ، 2016)، بعنوان أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية الشركة ، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر بأم البواقي و تهدف الدراسة إلى توضيح المفاهيم الاساسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، وتبيان أهمية ممارسة الشركة لدورها الاجتماعي بإبراز أثر تجاه أصحاب المصالح، و تطبيق المسؤولية الاجتماعية على تنافسية الشركة، والتعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية و تتجسد أهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال المردود المتحقق للجهات الثالث الشركة والمجتمع والدولة، و للمسؤولية الاجتماعية عدة أبعاد البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الاخلاقي، البعد الخيري. المسؤولية الاجتماعية تساعد على تعزيز الميزة التنافسية التي قد تكون مصدرا للفرص.

**4.** دراسة (يوسفات علي و بودي عبد الصمد ، 2012 )<sup>1</sup> عنوان الدراسة مدى تبني عناصر المسؤولية الاجتماعية في شركة سونلغاز (ولاية أدرار) من وجهة نظر المستخدمين وهدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى توفر عناصر المسؤولية الاجتماعية في شركة سونلغاز، من وجهة نظر المستخدمين (رؤساء المصالح، المهندسين، فنيين)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات مثل: عدم وجود اتفاق مقبول بين أفراد العينة حول وضوح الرؤية بين أهداف الشركة ودورها في المجتمع، وكذلك وجود اتفاق بين أفراد العينة على أن الشركة تقدم للزبائن خدمات متميزة وتهتم بشكاوى الزبائن، وتقدم الخدمات بالوقت المحدد، وتهتم بإقامة علاقات طيبة مع الزبائن، مما يعني أن الشركة لها مسؤولية اجتماعية تجاه الزبائن. وتشير الدراسة أيضا إلى وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة، على أن الشركة لها مسؤولية تجاه البيئة، من خلال استخدام تقنيات حديثة غير ملوثة للماء والهواء والتربة، أي وجود الحس البيئي لدى الشركة .

1 - يوسفات علي و بودي عبد الصمد ، مدى تبني عناصر المسؤولية الاجتماعية في شركة سونلغاز (ولاية أدرار) من وجهة نظر المستخدمين ، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية جامعة بشار:14-15 فيفري 2012 ، ص ص 1 - 13 .

ثانيا : الدراسات العربية :

1. دراسة (موسى قاسم القريوتي واخرون ، 2014 )<sup>1</sup> بعنوان دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية ، الجامعة الاردنية حيث استهدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة (الاهتمام بالعاملين، والتركيز على العملاء، وحل المشكلات الاجتماعية، والاهتمام بالبيئة، والمنافسة الشريفة، والمساهمة في الخطط التنموية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية ، و قد قام الباحثون باختيار فئتين هما المديرين والعاملون من مجتمع الدراسة والمتمثل في فئة الرؤساء العاملين بشركة زين للاتصالات الخلوية و قد توصلت الدراسة إلى أن هنالك دورا إيجابيا للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية، كما توصلت الدراسة إلى إيجابيا وجود اثر ذي دلالة احصائية لكل من ابعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المبحوثة ، و أوصت الدراسة بضرورة إعداد البرامج التدريبية للعاملين في الشركة المبحوثة لتعريفهم بإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية وأهميتها ودورها في تحقيق التميز، وبضرورة تعاون جميع الشركات العاملة في هذا القطاع بوضع إستراتيجية وطنية واضحة تسهم في تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تمارس أعمالها فيها .

2. دراسة (وصفي نزال احمد واخرون ، 2011)<sup>2</sup> بعنوان اثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء دراسة حالة لشركة جوال الفلسطينية وقد هدفت الدراسة إلى التعرف الى اثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على المستوى التي وصلت اليه الشركة في بناء المسؤولية الاجتماعية، و واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات الفلسطينية ثم قياس درجة تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية ، و الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في الشركة على تطوير عملها ، ومن خلال نتائج التحليل توصل الباحثون الى العديد من الجوانب الايجابية في تعامل الشركة مع عملائها وأبناء المجتمع الفلسطيني ودورها الفاعل في دعم الأنشطة الثقافية وغيرها ، وتبين أيضا العديد من المواقف السلبية مثلا مسؤولية الشركة تجاه البيئة حيث كانت النظرة إلى هذا الجانب بصورة سلبية لمسؤولية الشركة حيث تم تقديم العديد من التوصيات التي تساعد على تخطي بعض الأمور التي قد يكون هناك قصور فيها ، وعلى الشركة ان تعمل على زياده الاهتمام بالبيئة من خلال استخدام وسائل الاتصال التي

1 - موسى قاسم القريوتي واخرون ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية ، الجامعة الاردنية ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، 2014 مجلد 41 عدد 1 ، ص ص (37-55) .

2 - وصفي نزال احمد واخرون ، اثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء ، دراسة حالة لشركة جوال الفلسطينية رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، قسم التسويق ، نابلس فلسطين ، 2011 ، (1 - 54)

تجنب البيئة المخاطر المحتملة مستقبلا من خلال الوسائل الحديثة والتكنولوجية المتطورة ، و تطوير كفاءه العاملين باستمرار لزياده الكفاءه وتحسين لانتاجيه ، و زيادة الاهتمام اكثر بالزبائن الجدد للشركه والذين لم ينالو فرصه الاهتمام كالزبائن السابقين لتبقى الصوره الذهنيه للشركه في اذهان عملائها لتزداد ثقته و ولاء .

### 3. دراسة (خليل حسين مُجدَّ عرابي ، 2009)<sup>1</sup> بعنوان أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة

التنافسية و هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأردنية في إقليم الشمال، كما هدفت إلى تقييم واقع المسؤولية الاجتماعية في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال، إضافة إلى التعرف على مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمديرين العاملين في الجامعات الأردنية ، و تكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات و مساعديهم و نوابهم، و رؤساء الأقسام و أخيرا من مدراء الدوائر في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال، و قد أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الأردنية في إقليم الشمال تمارس المسؤولية الاجتماعية بدرجات متفاوتة نسبيا تتراوح ما بين درجة عالية و متوسطة. كما أن الجامعات الأردنية في إقليم الشمال تحقق ميزة تنافسية من مؤشرات (المرونة، و الاستجابة، و الجودة، و التمايز) بدرجات متفاوتة ما بين عالية و متوسطة.

### 4. دراسة ( عدي جمال البطاينة ، 2009)<sup>2</sup> ، بعنوان تقييم مدى ممارسة المسؤولية الاجتماعية

والأخلاقية في الإعلانات التجارية لشركات الاتصالات الخلوية في الأردن ، دراسة ميدانية من منظور المستهلك الأردني في مدينتي عمان و اربد، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم المستهلكين لمدى ممارسة منظمات الاتصالات الخلوية في الأردن المؤشرات المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية الأربعة. (مدى كفاية المعلومات و نزاهتها، الابتعاد عن الخداع و التضليل، خلق الاحتياجات المادية و المصطنعة، الاستخدام المكثف الأدوات تحفيز المبيعات) ، وأظهرت النتائج أن تقييم المستهلك الأردني لمدى ممارسة منظمات الاتصالات الخلوية في الأردن المؤشرات المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية في إعلاناتها التجارية ايجابي بشكل عام. كما أظهرت وجود أثر للعمر و الجنس على مدى تقييم المستهلكين لمدى مراعاة منظمات الاتصالات الخلوية في الأردن لمؤشرات المسؤولية الاجتماعية. في حين أشارت الدراسة إلى عدم وجود أثر للدخل و التعليم و المنطقة الجغرافية على تقييم المستهلكين لمدى مراعاة المنظمات لمؤشرات المسؤولية الاجتماعية.

1 - خليل حسين مُجدَّ عرابي ، أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية طبيعة الدراسة رسالة ماجستير، غير منشورة ، إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت الاردن ، 2009 ، ص ص (1- 103) .

2 - عدي جمال البطاينة ، "تقييم مدى ممارسة المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية في الإعلانات التجارية لشركات الاتصالات الخلوية في الأردن: دراسة ميدانية من منظور المستهلك الأردني في مدينتي عمان و اربد"، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية. 2009 ، ص ص (1- 118) .

ثالثا : الدراسات باللغة الأجنبية يشمل هذا المطلب الدراسات باللغة الأجنبية :

1. دراسة (Neil Coe ، Peter Lund-Thomsen ، 2013 )<sup>1</sup> بعنوان

**Corporate social responsibility and labor agency: the case of Nike in Pakistan**  
المسؤولية الاجتماعية للشركات و وكالة العمل حالة Nike في باكستان وقد هدفت هذه الدراسة إلى البحث في ظروف المسؤولية الاجتماعية للشركات حول مبادرات تسهيل و/ أو تقييد وكالة العمل في شبكات الإنتاج العالمية GFXs حيث تم استخدام نهج دراسة الحالة للمسؤولية الاجتماعية للشركات نايك في صناعة الألبسة الرياضية وتجهيزات كرة القدم في باكستان، وتم فيها التركيز في استكشاف المعنى الذي دعا إلى اتخاذ التدابير لنموذج السياسة الجديدة بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات، من أجل تمكين وكالة العمل في المصنع الرئيس المورد لكرة القدم نايك في باكستان، وتوصلت الدراسة أن مثل هذه السياسات المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن تخلق مساحة لتعزيز وكالة العمل في شبكات الإنتاج العالمية .

2. دراسة : (Ahmad Yousef Areiqat ,whith others ، 2019 )<sup>2</sup> بعنوان

**The Effect of Corporate Social Responsibility in Achieving Competitive Advantage at Jordanian Supply Chain.**

أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية في سلسلة التوريد الأردنية و هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق المزايا التنافسية لشركات سلسلة التوريد الأردنية. حيث تم إجراء الدراسة على شركات سلسلة التوريد الأردنية وهي: الملكية الأردنية - رويال فالكون - رويال وينجز - فلاي جوردان - العربية للطيران - شركات سلسلة التوريد الأردنية ، و أوضح التحليل أنه لا توجد فروق في تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على تحقيق الميزة التنافسية في شركات سلسلة التوريد الأردنية بسبب عمر الشركة وحجم الشركة وعدد موظفي الشركة ، حيث توصل الباحثون الى أن الأبعاد الرئيسية للمسؤولين الاجتماعيين هي المسؤوليات الاجتماعية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والفلسفية، وكشفت هذه الدراسة أنه لا توجد فروق تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على تحقيق ميزة تنافسية في سلسلة التوريد الأردنية للشركات بسبب عمر الشركة وحجمها ، وكما أشارت النتائج إلى وجود اختلافات في آثار المسؤولية الاجتماعية للشركات ولكن ليس بشكل كبير من قبل رأس المال التشغيلي للشركة.

1 - Peter Lund-Thomsen ، Neil Coe ، **Corporate social responsibility and labor agency: the case of Nike in Pakista** , Journal of Economic Geography, Vol 15 (2) 2015 ,pp (275-296)

2- Ahmad Yousef Areiqat ,whith other, **The Effect of Corporate Social Responsibility in Achieving Competitive Advantage at Jordanian Supply Chain**, **International Journal of Supply Chain Management** , International Journal of Supply Chain Management , Vol. 8, No. 2, April 2019 , pp (531-540)

3. دراسة (Monika Hartmann ، 2011) <sup>1</sup> بعنوان

#### Corporate social responsibility in the food sector

المسؤولية الاجتماعية للشركات في قطاع الأغذية حيث هدفت الدراسة إلى تناول المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) كونها ذات أهمية عالية بالنسبة لشركات المواد الغذائية، لأن هذا القطاع يعتمد بشكل كبير على الاقتصاد والبيئة والمجتمع، وتوصلت الدراسة إلى إمكانية وجود مزيد من التعقيد والتخبط في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تنطوي تحت هذه السلسلة وكذلك فقدان التوازن في الاقتصاد العالمي، وتوصلت أيضا إلى نتيجة إيجابية في كيفية التعامل مع حالات الانتاج بهدف تخفيض التكاليف وزيادة الربحية دون الأخذ بعين الاعتبار الجوانب المجتمعية الأخرى .

4. دراسة كل من (Matthew Brine, Rebecca Brown and Greg Hackett, 2017) <sup>1</sup> بعنوان

#### corporate social responsibility and financial performance in the Australian context

تتناول دراسة (المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي في السياق الأسترالي): حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إيجاد علاقة بين تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية وبين الأداء المالي للشركات التي أجريت عليها الدراسة، والتي كان عددها (277) شركة من ضمن أفضل 300 (شركة مدرجة في السنة المالية) 2005 في استراليا. وقد أجريت الدراسة للتأكد مما إذا كانت هذه الشركات قد حققت إنجازات مالية أكثر من السابق بعد تطبيقها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وقد خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي لهذه الشركات، ولكنها وجدت أن تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية يقود إلى زيادة المبيعات والى الزيادة في حقوق المساهمين، ولكنه في نفس الوقت يؤدي إلى تخفيض العائدات على الأصول .

### المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال استعراضنا لبعض الدراسات السابقة التي تناولت المسؤولية الاجتماعية و علاقتها بالميزة التنافسية ، و التي خلصت الى العديد من النتائج و التوصيات التي من شأنها أن تثري الدراسة الحالية يمكن تحديد اوجه التشابه و الاختلاف فيما يلي :

1. أوجه التشابه : اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية :

1. 2. منهج الدراسة: اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية باستخدامها الاستبانة و المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لمثل هذه الدراسات.

1 - European Review of Agricultural Economics , Advance Access Publication 12 July 2011, Vol 38 (3) (2011) pp (297–324) .

2 - Matthew Brine, Rebecca Brown and Greg Hackett , Corporate social responsibility and financial performance in the Australian context social Responsibility Journal, ISSN: 1747-1117, Publication date: 5 June 2017 , PP (47 – 55)

1. 2. بيئة و مجتمع الدراسة : تشابحت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض المجالات مثل تناولها بيئة الاعمال .

1. 3. الابعاد : تشابحت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتماد عدد الابعاد المتعلقة المسؤولية الاجتماعية .

2. اوجه الاختلاف : هناك العديد من اوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة من حيث الزمان و المكان، العينة و المتغيرات و الجدول التالي يوضح الاختلافات الموجودة :

الجدول رقم (01) : يوضح اوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بلدان مختلفة عربية و اسيوية و استرالية في سنوات مختلفة 2007 - 2009 - 2010 - 2011 - 2012 - 2013 - 2014 - 2016 - 2019 وهناك من قام بالدراسة في الجامعات و هناك من اعتمد دراسته في الشركات	تمت الدراسة بولاية الوادي الجزائر في سنة 2020 عن شركة جازي	الزمان و المكان
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أكثر او تساوي عينة الدراسة الحالية .	العينة كانت متكونة من 141 موظف وعامل	العينة
هناك من اعتمد على بعدين و هناك من اعتمد ثلاث ابعاد للمسؤولية الاجتماعية كما ان بعض الدراسات الاخرى اتجهت لتحليل و دراسة ابعاد الميزة التنافسية و ايجاد علاقة مع بعدين او ثلاث او أكثر من ابعاد المسؤولية الاجتماعية.	الدراسة الحالية اعتمدت دراسة الابعاد الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية	المتغيرات
المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة 2020.		

اهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو محاولة دراسة واقع المسؤولية الاجتماعية في بيئتنا المحلية و معرفة درجة التأثير فيها من خلال معرفة مدى قدرة الشركات في الجزائر على تكريس المسؤولية الاجتماعية بجميع ابعادها لدى المؤسسات قصد اكتساب ميزة التنافسية، و بالتالي فان هناك توقع بان تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث النواحي المراد بها تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية و يتضح ان العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية هي علاقة ايجابية ، الا ان بعضها توصل الى علاقة ذات تأثير جزئي للمسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية، و اجمالاً استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التالي :

- الاهتداء الى بعض المصادر الاجنبية و العربية التي تناولت البحث.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الاستبيان و في اختيار منج الدراسة.
- المساعدة في بناء بعض اركان الاطار النظري.
- التعرف على العديد من الكتب و المجالات و الرسائل العلمية التي تخدم البحث الحالي.

## خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل والاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة التي أجريت للكشف عن العلاقة بين الميزة التنافسية و المسؤولية الاجتماعية ، والتي اظهرت معظمها نتيجة مفادها أن هناك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية و هي علاقة متداخلة احيانا ومعقدة احيانا اخرى، فبعض الخبراء يرون في أن الامتثال لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية يمثل عبئا يزيد من التكاليف ويضر بالميزة التنافسية للمنظمات ، ويصر البعض الاخر ان المعايير البيئية والاجتماعية هي آلية مفيدة لتحسين كفاءة الانتاج والحد من التأثيرات السالبة علي المجتمع والبيئة على حد سواء.

وتتوقف الميزة التنافسية للمؤسسات في القدرة على تعزيز الإستراتيجيات المجدية من حيث التكلفة اي من حيث سعر السلع والخدمات وإنتاجها وتصديرها بأهمية اساسية في إطار الجهود الرامية الى زيادة القدرة التنافسية، وذلك بالاعتماد على المسؤولية الاجتماعية والبيئة من حيث يجب ان تكون منتوجات الشركة تراعي رغبات العملاء وتلتزم بشروط الجودة البيئية.

إن تبني الشركة للأدوار الاجتماعية تؤثر و تتأثر بالمجتمع باعتباره الوعاء الكبير الذي تعمل في ظله ، وانطلاقاً من هذا لا بد ان تقوم بدور كبير في تحقيق أهدافه من خلال مجالات متعددة ليست اقتصادية فهي، تعتبر رضا المجتمع ومد جسور التعاون مع استثمار ذو مردود مستقبلي للشركة من خلال محاولة تغيير نظرة المجتمع لها بأنه شركة تسعى فقط لزيادة الارباح، وتوسيع الاستثمار على حساب العديد من المتطلبات الأساسية كالعاملين والبيئة التي تعمل فيها .

كما يتضح لنا أن التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات و هي كسب مكانة بين الاقوياء في السوق، مما يدفع بهذه الأخيرة إلى السعي وراء اكتساب قدرات وميزات تنافسية تنشأ بمجرد ادراك العوامل التي من شأنها أن تؤثر فيها و ذلك لضمان اكتشاف مصادر و طرق أكثر كفاءة و فعالية وتقييمها في ظل جو تنافسي مما يأهلها إلى تحقيق التمييز في المحيط الذي تنشط فيه و حثها على تبني المسؤولية الاجتماعية يقود إلى تحقيق التزاماتها مما ينعكس إيجابيا على تنافسيتها .

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية بالتطبيق على

شركة (جازي) للاتصالات الخلوية

بالجزائر

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة (جازي) للاتصالات الخلوية بالجزائر

---

تمهيد

المبحث الاول : تقديم الشركة محل الدراسة

المطلب الاول: التعريف بشركة (جازي) للاتصالات الخلوية بالجزائر

المطلب الثاني: البنية التنظيمية لشركة (جازي)

المطلب الثالث: اسهامات شركة (جازي) في المسؤولية الاجتماعية

المبحث الثاني: طريقة واجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الاول: الاطار المنهجي للدراسة

المطلب الثاني: ادوات جمع و تحليل البيانات

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

المطلب الاول: عرض نتائج الدراسة

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

خلاصة الفصل

## تمهيد

سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع والاستفادة من الدراسات السابقة وذلك بإجراء دراسة ميدانية لموظفي شركة جازي محاولين إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا المتمثلة في اثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية معتمدين على مجموعة من الأدوات والإجراءات المنهجية، قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة بعد اختيار عينة الدراسة وتحديد متغيراتها، وأخيرا عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها ومناقشتها قصد الخروج بمجموعة من التوصيات حسب وجهة نظرنا ذلك من خلال التطرق إلى ما يلي :

المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة.

المبحث الثاني: طريقة واجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

## المبحث الاول : تقديم الشركة محل الدراسة

المطلب الاول : التعريف بشركة (جازي) للاتصالات الخلوية بالجزائر

اولا : نبذة تعريفية عن الشركة

رغبة من الجزائر في تطوير قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية والالتحاق بركب الاقتصاد العالمي، عمدت إلى تبني سياسة الاستثمارات الأجنبية، والذي تمخض عنه دخول شركة أوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA) لسوق الجزائر واستغلالها لخدمات الاتصال.

لقد تحصلت مجموعة أوراسكوم للاتصالات على الرخصة الثانية من الهاتف النقال في الجزائر في 11 جويلية 2001، بعد منافسة شديدة من أكبر الشركات العالمية المتخصصة في القطاع، وذلك مقابل .

مبلغ قدره 73,7 مليون دولار أمريكي، وفي 07 نوفمبر 2001 و تم الإعلان عن التسمية التجارية (djezzy) ، وبمجرد انطلاقتها رسمت (جازي) أولوياتها الاستراتيجية وهي تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية وتغطية (48) ولاية قبل نهاية أوت 2003 (djezzy) <sup>1</sup>.

تحت الاسم التجاري جازي (djezzy) دخلت أوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA) السوق الجزائرية و هي التسمية التجارية التي تستخدمها للاتصالات داخل التراب الجزائري، وهي تسمية مشتقة من كلمتين الجزاء و الجزائر ، وقد تم الإعلان عنها في 07 نوفمبر 2001 وبمجرد انطلاقتها الفعلية في خدمة الهاتف النقال في الجزائر رسمت جازي أوليتها الاستراتيجية، بتطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية بشعار ( عيش la vie ) ، و تغطية ثمانين وأربعين 48 ولاية قبل نهاية 2003

وقد دخلت الشركة السوق الجزائرية ب 53% من الأسهم، في حين تم توزيع النسبة المتبقية على مجموعة من المساهمين من بينهم نوجد شركة سيفيتال (Cevital) هذا الأخير يساهم بنسبة سيطرة من رأس مال شركة جازي 5 %، أما النسبية المتبقية من رأس مال الشركة فتساهم فيها جازي، تشير أنه في سنة 2014 تم توقيع شراء أسهم لاقتناء ما نسبته 51 % من رأسمال شركة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر بقيمة 2. 56 مليار دولار وذلك من طرف الصندوق الوطني للاستثمار، حيث أن هذا الاتفاق سيكرس أغلبية الجزائر في ملكية فرع جازي . <sup>2</sup>

و هي شركة ذات أسهم يبلغ رأس مالها 29.558.75.00.00 دج مقرها الرئيسي بالدار البيضاء بالجزائر

1 خالد فراح ، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر ، موبليس، جازي، نجمة ، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسويق ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، 2013-2014 ، ص 140 .

2 سعاد توي ، العوامل الهيكلية المفسرة لجاذبية القطاع في جزئية المنافسين الحاليين لخدمات الهاتف النقال الجزائري (2003-2016) ، مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواق ، الجزائر، العدد 09 جوان (2018) ، ص 802.

العاصمة، ولها مديرتين فرعيتين في بئر مراد رايس وحيدرة، وكذا مديرتين فرعيتين في كل من ولايتي ( وهران و قسنطينة ) ، حصلت جازي على رخصة استغلال خدمات الهاتف النقال في 30 جويلية 2001 و أطلقت شبكتها في 15 فيفري 2002.<sup>1</sup>

وتعتبر جازي شركة رائدة في مجال الاتصالات النقالة بأكثر من 17 مليون مشترك مع نهاية 2015 ، في جانفي 2015 تحصل الصندوق الوطني للاستثمار على 51 % من رأسمال الشركة بعد 3 سنوات من المفاوضات و أكثر من 4 سنوات من النشاط الجد محدود. و تبعا لشروط الاتفاقية، تحتفظ مجموعة (VEON) سابقا (Vimpelcom) بمسؤولية تسيير الشركة. وهي خامس مجموعة دولية للاتصالات و الواقع مقرها بأمستردام في هولندا، و هي الشركة الأم المجدولة في بورصة ناسداك تحت رمز (VIP) تتواجد (VEON) سابقا (Vimpelcom) في 12 سوق عبر العالم و هي تقدم خدمات لأكثر من 200 مليون زبون فيما يخص الصوت، الأنترنت، الهاتف الثابت، المعطيات و الخدمات الرقمية. تتقاسم المجموعة و كل فروعها نفس القيم المشتركة: إرضاء الزبون، الابتكار، النزاهة، الثقة و الشجاعة.

وتغطي جازي 95 % من السكان على كامل التراب الوطني، كما تتوفر خدماتها للجيل الثالث في 48 ولاية منذ نهاية 2016 . و كما أطلقت جازي برنامجا للتحوّل على المدى الكبير منذ 2015 لتصبح المتعامل الرقمي المرجعي في الجزائر و تمكّن هكذا زبائنها من الاستفادة من كل الإمكانيات التي يمنحها العالم الرقمي<sup>2</sup>.

### ثانيا : تطور الشركة في السوق الجزائرية

كان الهدف الأساسي للشركة توفير أرقى وأجود الخدمات لمشركيها، فقامت برسم استراتيجية هدفها تحقيق الإشباع والرضا لزبائنها برسم صورة حسنة في ذهن الزبائن عن الخدمات التي تعرضها، ومن ثم مواجهة منافسيها . لقد تطورت شركة جازي في الجزائر من خلال، استغلالها الحسنة و الانفتاح على السوق الجزائري، والإقبال الكبير للمستهلكين نحو هذه الخدمة الجديدة من طرف شركة أجنبية، ، وحافظت على تغطيتها للشبكة بنسبة كبيرة، وهذا ما أثبتته التزايد المستمر للمشاركين ، فمنذ حصولها على الرخصة للدخول إلى السوق الجزائري كانت تطمح إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>3</sup>:

- تلبية حاجات مختلف القطاعات السوقية لسد العجز في مجال الاتصالات .
- تطوير الاتصال بالهاتف النقال، وكذا شويح الخدمات الملحقه به، واستخدام أحدث التقنيات في هذا المجال.

2 www.djezzy.dz الموقع الرسمي لجازي .

3 خالد فراح ، مرجع سبق ذكره ، ص 340 .

- طرح خدمات الاتصال بأسعار مقبولة لتوسيع مجال الاستفادة منها.
- خلق تواصل قوي من الشركة والعميل، باعتباره أصلا ثمينا من أصولها، وفي المفهوم الحديث التسويق، والعمل على كسب ولائه حاضرا و مستقبلا .
- العمل على إنشاء شبكة ذات جودة تركز على بنية تحتية معلوماتية متطورة تكنولوجيا فمن خلال تحقيقها لهذه الأهداف، كانت تطمح الشركة إلى أن تكون رائدة الاتصالات في السوق الجزائرية .
- التوجه الاجتماعي الذي يربطها بالمجتمع الجزائري من خلال شعاراتها التي تهدف إلى تنمية علاقات الحب والثقة مع الجزائري .
- العمل وفق مبدي حماية البيئة وترسيخ الثقافة البيئية في المجتمع الجزائري الأمر الذي أقلها للحصول على شهادة (ISC / CNBI) نتيجة اعتمادها على المعايير البيئية الدولية كما أن علامتها التجارية (جازي) التي تجمع كلمتين الجزاء والجزائر . تظهر أنها تتبنى توجهها خاصا بالجزائر والجزائريين، والذي يترجم هدفا وإذا هو أن شركة جازي في خدمة الشعب الجزائري .

#### المطلب الثاني : البنية التنظيمية لشركة (جازي)

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة، البناء الذي يصوّر الوحدات، المصالح، الأقسام أو الفروع المكوّنة لها فنجاح شركة، جازي ظهر في مدى توفيقها في اختيارها المناسب مع نشاطاتها و تحقيقها للأهداف المسطرة، وملاءمتها للتغيرات البيئية المحيطة مفسرة التوجه الإستراتيجي المتمثل أساسا في مجموع المقومات التنظيمية التي تركز عليها كأساس لإرساء سياستها التنافسية .

#### أولا : الهيكل التنظيمي لشركة (جازي )

يعتبر الهيكل التنظيمي ( ملحق رقم 03 ) مرجع للأفراد يبين لهم حدود مسؤولياتهم و واجباتهم ، و تتكون شركة جازي وفقا لهيكلها التنظيمي من المديريات التالية :<sup>1</sup>

**1. الإدارة :** تهتم بالوسائل العامة من صيانة العتاد المكتبي، والتوظيف وتهيئة نقاط البيع ومراكز الخدمات مع تقديم المساعدة للإدارات الأخرى، كما تهتم بالموارد البشرية ، وتحافظ على أمن الشركة بتقديم الاستشارات القانونية المختلف النظم .

**2. المديرية المالية :** تهتم بكل الوظائف المالية كتسيير العوائد المالية للشركة ، الأسعار، التحويلات البنكية، تمويل المشاريع، تسوية الأمور المحاسبية والضريبية.

3. **مديرية العمليات المديرية التقنية:** تهتم بالنظم التقنية المسيرة لشبكة (GSM) ، وصيانة مركز الخدمات وضمان سرية المعلومات، وتقديم الدعم التقني لمختلف المصالح خاصة مصلحة التسويق للقيام بعمليات ترويجية ناجحة.

4. **المديرية التجارية:** تمثل العصب الحيوي للشركة، وأهم مديرية فرعية بها، وتضم المصالح التالية .

5. **مصلحة المبيعات :** التي تتابع حركة تطور المبيعات والأنشطة الترويجية .

6. **مصلحة العلاقات العامة:** وتشتمل على قسم للاتصالات الداخلية، وقسم لرعاية الأحداث، وقسم التحديث وتصميم موقع الشركة على شبكة الأنترنت، وخلية المعلومات... الخ .

7. **مصلحة التسويق:** وهي أكبر المصالح حجما، وأكثرها حيوية.

ثانيا : المقومات التنظيمية لشركة (جازي)

تشمل شركة جازي للاتصالات على المقومات التنظيمية في اداء التالية :

1. **الرسالة :** عملت شركة جازي في السوق الجزائري كشريك اجتماعي يحمل على عاتقه مرز قاطرة التنمية في البلاد من خلال المبلغ الضخم لاستثماراته، فضلا عن مشاركتها في تحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع عن طريق مساهمتها في إنشاء مناصب العمل، فالانطلاق من فكرة الشريك الاجتماعي أقلها إلى كسب الكثير كاحتلالها مركز الصدارة عن طريق ما تقدمه من منتجات وعروض ذات جودة مميزة<sup>1</sup>.

2. **الأهداف:** استنادا إلى ما أفصح به الرئيس المدير العام تشعل أهدافها في :

- إرساء ثقافة تطوير الخدمات والعروض المقدمة للزبائن.

- العمل على إنشاء فكرة كون شركة جازي الأفضل في أذهان الجزائريين من خلال جودة شبكتها .

3. **الثقافة:** تبلور الثقافة الشركة في العناصر التالية:

- العمل وفق مبادئ الجودة الشاملة فيما يخص المنتجات المقدمة وما توليه من اعتبار لحاجات الزبائن وتكيف عروضها و في هذه الحاجات، الأمر الذي أهلها للحصول على شهادة (ISO- 9001) في ماي 2004 و اعتبارها من النجاح في كامل القارة الإفريقية.

- العمل وفق مبادئ الجودة الشاملة (ISO- 9001) فيما يخص المنتجات المقدمة وما توليه من اعتبار الحاجات الزبائن، وتكييف عروضها وفق هذه الحاجات، ما أهلها للحصول على الشهادة .

1 - خالد فرح ، مرجع سابق ، ص 149 .

- التوجه الاجتماعي الذي يربطها بالمجتمع الجزائري من خلال شعارتها التي تهدف إلى تنمية علاقات (nos coeur battons pour l'Algérie) الحب والثقة مع الجزائريين .

- العمل وفق مبادئ حماية البيئة وترسيخ الثقافة البيئية للمجتمع الجزائري، الأمر الذي أهلها للحصول على شهادة ( ISO –14001 ) نتيجة اعتمادها على المعايير البيئية الدولية .

#### 4. القيم : و من أهم قيم الشركة ما يلي :

- الشراكة : نحن أكثر من فريق نحن عائلة كبيرة.

- الشجاعة : نحن نقبل أي تحدي، نذهب أين تأخذنا إرادتنا.

- الابتكار : بفضل الابتكار نصبح ونبقى رائدا.

- الاستقامة : نلتزم بالإبقاء دائما على النزاهة والشفافية.

- التوجه إلى الزبون : شعارنا واحد ثقة زبائننا.

بالإضافة إلى إرضاء الزبون، الاستثمار، العمل الجماعي، الصراحة.

#### المطلب الثالث : اسهامات شركة (جازي) في المسؤولية الاجتماعية

- حرصا منها على صحة المواطن الجزائري وتدعيما للبحوث العلمية الطبية قامت الشركة المواطنة (جازي) بتنظيم الأيام الطبية الجراحية بمدينة أولاد جلال بيسكرة من 12 - 18 أفريل 2009 .

- مشاركة شركة (جازي) للشعب الجزائري شهر رمضان المعظم من خلال تقديم هدايا وجوائز قيمة للفائزين بمسابقة (ram tv) التي نظمها التلفزيون الجزائري خلال سنوات من 2007 إلى غاية 2011 .

- تكريم أفضل نقاط البيع لشركة (جازي) عبر ولايات الوطن .

- نظمت شركة (جازي) للاتصالات المؤتمر العالمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بمركز الإعلام الألي بين عكنون أيام 2 - 3 - 4 جويلية 2008 ، كما تم عرض خدمة جديدة والمتمثلة في خدمة (Blackberry).

- رعت جازي الشركة المواطنة الدورة الوطنية الأولى لأعوان الأمن التنس الميدان من 22 إلى 30 ماي 2008 كما قدمت هدايا تشجيعية للفائزين بالأدوار النهائية .

- تحت شعار (جازي) عيش كرة القدم ، هنأت شركة (جازي) فريقي وفاق سطيف بفوزه بكأس العرب، وفريق شبيبة القبائل يفوزه بالبطولة الجزائرية موسم 2008، وقدمت لهم مبالغ مالية تشجيعية .

- بغية جلب الاستثمارات الأجنبية للجزائر، نظمت شركة (جازي) المنتدى الاقتصادي العربي للاستثماري يومي 21 و 22 جانفي 2008 بالجزائر العاصمة .

- تشجيعا للرياضة، أقدمت (جازي) على رعاية الذهبية للملتقى الدولي لألعاب القوى الذي جرى بمضمار مركب 5 جويلية بحضور 152 بطل إفريقي في جميع التخصصات .
- حرصا من شركة (جازي) على صحة المواطن الجزائري، رعت الأيام العلمية الطبية التي أقيمت بالمدرسة الوطنية للصحة العسكرية في 04 أبريل 2007 .
- نظمت شركة (جازي) جمعية مكافحة المخدرات بمدينة قسنطينة اليوم التحسيسية بمخاطر المخدرات في 05 أبريل 2007 .
- لأن شركة (جازي) كانت أول متعامل للاتصالات في الجزائر يحصل على ( ISO - 14000 ) ، فقد رعت المؤتمر الدولي للطاقة والبيئة في 07 مارس 2007 بنادي الصنوبر .
- بنت شركة (جازي) جسرا للتقارب بين الجزائر ومصر وذلك بتنظيمها للأسبوع الثقافي الجزائري المصري يومي 19 و 20 جانفي 2006 بحضور 60 فنان مصري .
- شهدت شركة (جازي) عشر (10) زوايا بولاية أدرار كما ساهمت في ترقية بعضها إلى مراكز دينية .
- تبرعت شركة (جازي) باثني عشر (12) عيادة صحية متنقلة لفائدة المحرومين والساكين بالمناطق النائية .<sup>1</sup>
- كان لشركة (جازي) شرف الرعاية الرسمية والوحيدة للملتقى الدولي لبناء مليون مسكن يومي 6 و 7 أبريل 2005 - محاولة من شركة (جازي) جلب المستثمر البريطاني للجزائر، قامت بتنظيم المنتدى الجزائري البريطاني للاستثمار في جانفي 2005 .
- في 2020 جازي تمنح أكثر من 10 ملايين سنتيم للحد من انتشار فيروس كورونا و لمساندة الجهود الوطنية ضد انتشار فيروس كورونا و دعما منها للعائلات المحتاجة في هذه الفترة الإستثنائية التي تمر بها الجزائر. هذه المبادرة التي تصادف بداية شهر رمضان تم إطلاقها بالشراكة مع العديد من الجمعيات من خلال توزيع قفة رمضان للمحتاجين بالإضافة إلى العائلات المتضررة من تبعات وباء فيروس كورونا و هذا طيلة الشهر الفضيل. ففي شهر مارس المنصرم خصّصت الشركة ميزانية قدرها 42 مليون دينار لشراء تجهيزات طبية للمستشفيات بالشراكة مع وزارة الصحة.
- بالإضافة إلى الحملة التحسيسية التي تم إطلاقها لإعلام المواطنين عن إجراءات الوقاية ضد فيروس كورونا،

1 نقوش عادل ، المسؤولية الاجتماعية للاستثمار الأجنبي المباشر اشارة الى حالة الجزائر ، مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد جامعة المسيلة ، العدد 04 (2016)، ص

قررت جازي منح مجانية الدخول على شبكتها لمنصات التعليم عن بعد الخاصة بوزارة التربية و وزارة التعليم العالي و البحث العلمي لتمكين التلاميذ و الطلاب من مختلف الأطوار من متابعة الدروس و البقاء على دراية ببرنامجهم الدراسي في المدرسة و الجامعة.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: طريقة و اجراءات الدراسة الميدانية

### المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة

#### اولا : المنهج المتبع في الدراسة

يعرف المنهج أنه الأسلوب أو الطريقة الواقعية التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثه ، أو في دراسة مشكلة موضوع البحث كذلك فهو الطريقة التي يتبعها الباحث للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها اشكالية البحث، كما أن اختيار المنهج لا يأتي من قبيل الصدفة أو رغبة الباحث في تبني منهج دون آخر، بل أن موضوع الدراسة وأهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج المناسب، وهذا الاختيار الصحيح هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية أكثر للنتائج المتوصل إليها .

و قد استخدمنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً و كيفياً، و المنهج الوصفي لا يتوقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، و إنما يعتمد الى تحليل الظاهرة و كشف العلاقات بين ابعادها المختلفة من اجل تفسيرها و الوصول الى استنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع و تطويره، و يعرف بأنه كل منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها و تفسيرها .<sup>2</sup>

#### ثانيا : مجتمع و عينة الدراسة

**1. مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من مجموع عمال و موظفي جازي للاتصالات الخلوية بالجزائر ، و قد قمنا باختيار الشركة محل الدراسة نظرا لكون الشركة من المؤسسات الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية في الجزائر بالإضافة لتوفر معلومات عن الشركة .

**2 - عينة الدراسة:** تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية مشكلة من 141 موظف ، حيث وزعت الاستثمارات الرقمية عن طريق نشرها على الانترنت .

#### ثالثا : مصادر المعلومات

لقد اعتمدنا على مصدرين في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة:

**1. المصادر الاولية :** تم الحصول على البيانات الاولية من خلال تصميم استبانة كأداة رئيسية للبحث و من

1 <http://www.djezzy.dz/ar> .

2 - صالح العساف، البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء، الرياض، 2010، ص 175.

ثم تفرغ معالجة و تحليل الاستبيان من خلال برنامج (EXCEL 2010) و برنامج الحزم الإحصائية . ( SPSS 25 ) .

2. المصادر الثانوية : تمت معالجة الجانب النظري للدراسة من خلال الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مع البحث في مواقع الإنترنت .

المطلب الثاني: ادوات جمع وتحليل بيانات الدراسة

أولاً : الادوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة

1. الاستبيان : و يتيح لنا الاستبيان ( ملحق رقم 01 ) الحصول على البيانات اللازمة لاختبار فرضيات

الدراسة إضافة الى التعرف على وجود اثر بالمسؤولية الاجتماعية لدى الشركة و قد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الجانب النظري في الدراسة اضافة الى الاستعانة بالدراسات السابقة .

و قد اعتمدنا في الحصول على المعلومات الإحصائية على التحري، ( Enquête ) باستخدام الاستبيان

الإلكتروني، وعن طريق ( Sondage électronique ) والذي يعتمد في نشره على شبكة الإنترنت عن

طريق الويب ( web ) طريق البريد الإلكتروني او عن طريق شبكات التواصل الاجتماعي :

( ... , E-mail , Whats App , Facebook Messenger , Facebook ) .

و يتكون الاستبيان الإلكتروني<sup>1</sup> من (36) ستة ثلاثون استفسارا ومن اجل ضمان مشاركة أكبر قمنا بإرسال دعوات ، إلكترونية للمشاركة في الاستبيان عن طريق البريد الإلكتروني، وفي نفس الوقت تم عرضه في صفحات ( Facebook ) في شبكة الإنترنت ، و حصلنا على 141 رد ، كما انه لا توجد ردود مستبعدة كون المشاركة عن طريق الاستبيان الإلكتروني تتم بصفة كاملة وحسب اعدادات المصمم له ، بحيث تتم الاجابة بصفة اجبارية و بالموافقة علي احد الاختيارات المتاحة حتى يتم قبول المشاركة .

- المشاركة في الاستبيان كانت مفتوحة وممكنة لجميع مستخدمي شبكة الإنترنت العاملين بالشركة بمختلف شرائحهم و مستوياتهم أينما وُجدوا.

- اما قاعدة الاستبيان فمن المعطيات المستخلصة من الاستبيان الإلكتروني المتحصل عليها عن طريق (جوجل دوكس Google Docs)<sup>2</sup> وبقصر جوجل (جوجل درايف Google Drive)<sup>3</sup> باستعمال خاصية

1 - [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfTJh5Kvdvq7SUgAsdnZW\\_hSLKBakYYeOKil82-9kHKeY50Rw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfTJh5Kvdvq7SUgAsdnZW_hSLKBakYYeOKil82-9kHKeY50Rw/viewform)

2 (جوجل دوكس) بالإنجليزية Google Docs : أو مستندات جوجل هو برنامج معالجة كلمات وجداول ممتدة وعروض تقديمية مجاني يعمل على الوب مُقدم من جوجل البرنامج يسمح للمستخدمين بإنشاء وتحرير الملفات عبر الإنترنت بالتشارك مع مستخدمين آخرين في نفس الوقت. جوجل دوكس يجمع بين خصائص خدمي معالجة الكلمات وجداول الممتدة والتي تم دمجها في منتج واحدة في 10 أكتوبر ، 2006. تم إطلاق منتج ثالث للعروض التقديمية مضمناً تكنولوجيا صُممت من قبل أنظمة تونيك في 17 سبتمبر ، 2007. من موقع ويكيبييا الموسوعة الحرة

[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D9%88%D8%AC%D9%84\\_%D8%AF%D9%88%D9%83%D8%B3](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D9%88%D8%AC%D9%84_%D8%AF%D9%88%D9%83%D8%B3)

3 (جوجل درايف) قرص جوجل بالإنجليزية Google Drive : هي خدمة تخزين سحابي، مقدمة من قبل شركة جوجل. أعلن عن هذه الخدمة في 24 أبريل 2012 وتعتبر امتداداً لخدمة جوجل دوكس

[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D9%88%D8%AC%D9%84\\_%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D9%8A%D9%81](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D9%88%D8%AC%D9%84_%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D9%8A%D9%81)

نماذج جوجل أو (جوجل فورمز Google forms) وهي من تطبيقات جوجل المجانية التي يمكن توظيفها في التعليم، و تحديدا أثناء عملية التقويم التكويني ( تغذية عكسية ) من أجل تحسين عملية التعلم و التي تعتبر ذات أهمية بالغة في بناء و تثبيت التعلم .

و من خصائص الاستبيان الإلكتروني أنه غير خاص بمنطقة جغرافية معينة، بل هو متاح لكل الراغبين في المشاركة، وعليه فإن الإطار المكاني محصور في كل المناطق والجهات التي يمكن لها أن تستخدم شبكة الإنترنت ، أما الإطار الزمني فإنه محدد بمدة اعداد هذا البحث في شهر ماي 2020

و لقد تم بناء الاستبيان عن طريق نماذج جوجل أو (جوجل فورمز Google forms) وهي من تطبيقات جوجل المجانية ، أما بالنسبة لعملية معالجة و تحليل النتائج ، استخدمنا برنامج Microsoft Excel 2010 وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 25 .

و قد تم اعداد الاستبيان و فحصه كالتالي:

- تجميع البيانات و المعلومات من المراجع و البحوث و الدراسات السابقة.
  - تصميم استبيان مبدئي مكون من مجموعة اسئلة تم عرضها على الاستاذ المشرف.
  - تم ادخال بعض الاضافات و التعديلات على الاستبيان المبدئي بناء على توجيهات الاستاذ المشرف.
  - عرض الاستبيان على مجموعة من الاساتذة المحكمين ( ملحق رقم 02 ) كان عددهم 05 ( د. عبد الملك عبد الله مُجَّد العولقي، د. عابي خليفة ، د. مرزوقي مرزوقي، د. الباي مُجَّد ، د. ريمي رياض ) الذين قاموا بدورهم بالتوجيه و الارشاد و التعديل لما يلزم .
  - اخراج الاستبيان في شكله النهائي.
  - نشر الاستبيان على عينة الدراسة بغرض جمع البيانات اللازمة.
- و قد اشتمل الاستبيان على المحاور التالية:

جدول رقم (02) : يوضح محاور الاستبيان

صفحة الاستبيان	الفقرات	المحور	
02	-	معلومات عامة	معلومات عامة
03 - 02	06 - 01	المسؤولية الاجتماعية للشركة تجاه المجتمع	المسؤولية الاجتماعية
	11 - 07	المسؤولية الاجتماعية للشركة تجاه الزبائن	
	16 - 12	المسؤولية الاجتماعية للشركة تجاه البيئة	
04 - 03	21 - 17	تحسين الجودة	الميزة التنافسية
	26 - 22	التفوق على المنافسين	

31 - 27	السرعة في تقديم الخدمة
36-32	الاسعار التنافسية
المصدر: من اعداد الطلبة بناء على المعطيات المتوفرة	

1. بناء اداة الدراسة : تم تقديم الاستبيان الى المستجوبين بشكل مدروس، حيث راعينا في تقديمه دقة

صياغة الاسئلة و صحة العبارات و بساطتها و أن تؤدي الغرض المطلوب مع الابتعاد عن المصطلحات الاكاديمية الصعبة ليتمكن المستجوبين من فهم ما فيه و الاجابة دون تعقيد على فقراته و قد تم تقديم الاستبيان وفق التسلسل التالي:

1.1- الجزء الاول : و هو عبارة عن مقدمة حيث تم التعريف فيها بالدراسة و الغرض منها كما تم تحفيز المستجوبين على التعاون من خلال الاجابة على اسئلة الاستبيان مع التوضيح بأن البيانات هي لأغراض البحث العلمي لا أكثر.

2.1- الجزء الثاني: يشمل على أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

3.1- الجزء الثالث: يحتوي على مجموعة من الاسئلة عددها 16 متعلقة بتطبيق بالمسؤولية الاجتماعية والذي تعرف إجرائيا على أنها الأفعال التي تقوم بها الشركة لتحمل مسؤولية أثار أنشطتها على المجتمع و البيئة والزبائن ، حيث تكون هذه الأفعال متماشية مع مصالح المجتمع ، وتكون قائمة على السلوك الأخلاقي و الامتثال للقانون المطبق و الجهات العاملة ، يقابل كل سؤال خمسة خيارات تمثل مقياس ليكارت الخماسي.

4.1- الجزء الرابع : يتضمن مجموعة من الاسئلة عددها 20 متعلقة بالميزة التنافسية و التي تعرف إجرائيا على أنها الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين ، يقابل كل سؤال خمسة خيارات تمثل مقياس ليكارت الخماسي.

و قد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي أي المكون من خمس درجات لتحديد اهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان، و ذلك لقياس اجابات المستجوبين حسب الجول التالي:

جدول رقم (03) : الاوزان المعطاة لخيارات الاجابة في قائمة الاستبيان حسب مقياس ليكارت الخماسي

الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاوران	1	2	3	4	5
المصدر: من اعداد الطلبة بناء على المعطيات المتوفرة					

2. صدق محتوى الاستبيان: يقصد بصدق الاستبيان ان تقيس اسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه<sup>1</sup> ، و تم استخدام طريقتين للتأكد من صدق الاستبيان :

1.2- صدق المحكمين: هو ان يختار الباحث عددا من المحكمين المختصين في مجال الظاهرة او المشكلة موضع الدراسة، و لقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم 05 كلهم اكاديميون و قد تم الاسترشاد بأرائهم في مدى ملائمة عبارات الاستبيان للهدف منها، و كذا التأكد من صحة الصياغة اللغوية و وضوحها، و قد تمت الاستجابة لآراء المحكمين من اضافة او حذف او تعديل لبعض العبارات، و بذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية .

2.2- قياس ثبات الاستبيان: قمنا باستخدام مقياس الفا كرونباخ ( Cronbach Alpha )، للتعرف على مدى ثبات الاستبيان و فقراته حيث يأخذ هذا المعامل بين ( 0 - 1) و كلما كانت قيمة المعامل اقرب الى (1) كان هناك ثبات في الفقرات ، و العكس اذا كانت قيمة المعامل مساوية للصفر، انظر الجدول (04)، (05)، (06).

ثانيا: الادوات الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

من اجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في برنامج Excel 2010 و الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS النسخة 25 حيث تم الاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية منها :

- معامل الثبات الفا كرونباخ من أجل التحقق من صدق وثبات الاستبيان.
- استخدام التكرارات و النسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة .
- استخدام المتوسطات الحسابية لمعرفة اتجاهات كل عينة نحو كل فقرة.
- استخدام الانحرافات المعيارية بغية التعرف على مدى انحراف استجابات افراد الدراسة نحو كل فقرة.
- اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) لفحص الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين عدة فئات أي في المتغيرات الديمغرافية .
- اساليب تحليل الانحدار و الارتباط لأثبات وجود علاقة بين الميزة التنافسية و المسؤولية الاجتماعية بأبعادها .

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

ان السعي نحو الامام بجوانب الدراسة يتطلب منا عرض تفصيلي لأهم الخصائص الشخصية التي يتميز بها المستجوبين في عينة الدراسة ، إضافة تشخيص ووصف مستوى ادراك متغيرات الموظفين في الشركة محل الدراسة.

#### المطلب الاول : عرض نتائج الدراسة

بعد تفرغ الاستبيانات المسترجعة و الصالحة للدراسة في برنامج الحزمة الاحصائية SPSS 25 ومن أجل الحصول على النتائج المتحصل عليها ومناقشتها ،نشرع في عرض النتائج والخاصة بالعينة المستجوبة والتي اشتملت على 141 فردا في الشركة محل الدراسة .

#### اولا: الخصائص السيكومترية و الديمغرافية للعينة الدراسة

##### 1. الخصائص السيكومترية للعينة الدراسة

##### 1.1 - عرض نتائج اختبار الصدق والثبات : تم استخدام معامل ثبات ألقا كرو نباخ ( Cronbach

(Alpha)، والجداول الموالية توضح ذلك

جدول رقم (04) : يوضح معامل الصدق والثبات لمحاور الميزة التنافسية

الرقم	الأبعاد	عدد العبارات	الثبات	الصدق*
01	تحسين الجودة	5	0.932	0.965
02	التفوق على المنافسين	5	0.907	0.952
03	السرعة في تقديم الخدمة	5	0.914	0.955
04	الاسعار التنافسية	5	0.904	0.950
	إجمالي الميزة التنافسية		0.935	0.966
المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25				

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة ألفا كرومباخ للبعد الاول الميزة التنافسية (تحسين الجودة) بلغ 93,20% و هي أكبر قيمة جيدة لمعامل ألفا كرومباخ لأبعاد الميزة التنافسية وتعتبر مقبولة تدل على ثبات عبارات هذا البعد من الإستهيبان ، في حين بلغت نسبة معامل ألفا كرومباخ لباقي الأبعاد ( السرعة في تقديم الخدمة ، التفوق على المنافسين ، الاسعار التنافسية ) هي 91,40% ، 90,70% و 90,40% على التوالي هي نسب مقبولة و تدل على ثبات عبارات هذا البعد ين ، أما القيمة الإجمالية لمعامل الثبات ألفا كرومباخ لأبعاد الميزة التنافسية بلغت نسبة 93,50% و هي نسبة جيدة تدل على ثبات الأداة بينما بلغ معامل الصدق لإجمالي البعدين نسبة 96.60% ، و بالتالي فإن الإستهيبان الخاص بالميزة التنافسية يمكن اعتماده في الدراسة .

\* الصدق = الجذر التربيعي للثبات .

جدول رقم (05) : يوضح معامل الصدق والثبات لمحاور المسؤولية الاجتماعية

الرقم	الأبعاد	عدد العبارات	الثبات	الصدق
01	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	06	0.834	0.913
02	المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	05	0.850	0.921
03	المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	05	0.799	0.893
	إجمالي المسؤولية الاجتماعية	16	0,878	0.937
المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25				

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة ألفا كرومباخ للبعد الاول المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن بلغ 85,00% و هي أكبر قيمة لمعامل ألفا كرومباخ لمختلف أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتعتبر قيمة جيدة تدل على ثبات عبارات هذا البعد من الإستبيان ، في حين بلغت نسبة معامل ألفا كرومباخ لبعدي المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع و المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة هي 83,40% و 79,80% على التوالي هي نسب مقبولة وتدل على ثبات عبارات هذا البعدين بما أنها أكبر من 70% أما القيمة الإجمالية لمعامل الثبات ألفا كرومباخ لجميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية بلغت نسبة 87.80% و هي نسبة جيدة تدل على ثبات الأداة بينما بلغ معامل الصدق لجميع بعاد المسؤولية الاجتماعية بلغت نسبة 93.70% ، و بالتالي فإن الإستبيان الخاص بالمسؤولية الاجتماعية يمكن اعتماده في الدراسة .

جدول رقم (06) : يوضح معامل الصدق والثبات لمحاور الدراسة

الرقم	المحاور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
01	المسؤولية الاجتماعية	16	0,878	0.937
02	الميزة التنافسية	20	0.935	0.966
	الإجمالي	36	0.973	0.986
المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25				

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ألفا كرومباخ للمسؤولية الاجتماعية بلغت 87,80% و هي أكبر قيمة لمعامل ألفا كرومباخ وتعتبر قيمة جيدة تدل على ثبات عبارات هذا المحور من الإستبيان ، في حين بلغت نسبة معامل ألفا كرومباخ الميزة التنافسية 93.50% وهي نسبة جيدة تدل على ثبات عبارات هذا المحور ، أما القيمة الإجمالية لمعامل الثبات ألفا كرومباخ للإستبيان بلغت نسبة 97.30% وهي نسبة جيدة تدل على ثبات الأداة بينما بلغ معامل الصدق لإجمالي البعدين نسبة 98.60%، و بالتالي فإن الإستبيان الخاص بالميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية يمكن اعتماده في الدراسة ، كما تم وضع تبويب بالأرقام لكل احتمال أو اجابة من العناصر الموجودة لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند التحليل ، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (7) : يوضح معايير تحديد الاتجاه للمتوسط الحسابي المرجح ( مقياس ليكارت )

الاتجاه العام	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مجال المتوسط الحسابي المرجح	1 الى 1.79	1.8 الى 2.59	2.6 الى 3.39	3.4 الى 4.19	4.2 الى 5
المصدر: من اعداد الطلبة بناء على المعطيات المتوفرة					

من خلال الجدول اعلاه تم تحديد الفئات الخاصة بمجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى

$$4 = 1-5 \text{ ( أعلى قيمة مطروح منها أقل قيمة )، ومن ثم ( طول المدى طول المدى = } 5/4 = 0.8 \text{ )}$$

( طول المدى = المدى / عدد الدرجات ) ، ثم اضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس و هي 1، وذلك

لتحديد الحد الادنى لهذه الفئة و بالتالي يصبح طول الفئات كما يلي: (1 الى 1.79 غير موافق بشدة ، من 1.8

الى 2.59 غير موافق، 2.6 الى 3.39 محايد ، 3.4 الى 4.19 موافق و من 4.2 الى 5 موافق بشدة) .

جدول رقم (8): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المرجح

N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
141	3.9127	0.63036
المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25		

وعليه فان متوسط الاجابات تساوي 3.9127 وهي تقريبا 4 وتمثل موافق حسب المقياس وان نسبة

الاستجابة  $78.25 = 20 \times 3.9127$  و هي تمثل نسبة الاجابات بموافق 78,25 % من اجمالي الاجابات .

**2.2 - اختبار التوزيع الطبيعي :** تم الاستغناء عن التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) ، استنادا

لنظرية النزعة المركزية والتي تنص على أنه اذا كان حجم العينة أكبر من 30، فان توزيع المعاينة للوسط الحسابي

تقترب من التوزيع الطبيعي وان نتائج اختبار T للعينة الوحيدة ستكون قريبة من نتائج اختبار اللامعلمي .

## 2. الخصائص الديمغرافية للعينة الدراسة

من أجل التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي:

### 1.2 - توزيع العينة حسب متغير الجنس :

جدول رقم (09) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	95	67.4 %
		انثى	46	32.6 %
		المجموع	141	100.0 %
المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25				

يوضح الجدول اعلاه عدد المستجوبين من الذكور بلغ 95 فردا، أي بنسبة 67,4 % وهي أعلى من عدد الاناث التي بلغت 46 فردا اي بنسبة 32,6 % ، من المجموع الكلي المقدر بـ 141 فردا.

### 2.2 - توزيع العينة حسب متغير العمر :

جدول رقم (10) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
22.0 %	31	اقل من 30 سنة	العمر	2
59,6 %	84	من 30 الى 39 سنة		
17,7 %	25	من 40 الى 49 سنة		
0,7 %	1	50 عام فاكثر		
100.0 %	141	المجموع		
المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25				

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن أغلب الافراد المستجوبين تراوحت أعمارهم في الفئة ما بين ( 30-39 سنة ) و الذين بلغ عددهم 84 فردا، أي بنسبة 59,6 % ، تليها الفئة ما بين ( اقل من 30 سنة ) بـ 31 فردا، وبنسبة 22,0 % ، بعدها الفئة في المرتبة الثالثة ( من 40 الى 49 سنة ) بـ 25 فردا، أي بالنسبة 17.7 % ، بينما الفئة ( 50 عام فاكثر ) بلغت بـ 1 فرد ، اي بنسبة 0,7 % ، كل هذا من المجموع الكلي المقدر بـ 141 فردا.

### 3.2 - توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (11) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
12.8 %	18	مؤهل مهني	المؤهل العلمي	3
44.7 %	63	ليسانس		
11.3 %	16	مهندس دولة		
28.4 %	40	ماستر		
2.8 %	4	دراسات عليا		
100.0 %	141	المجموع		
المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25				

من خلال الجدول المتعلق بمتغير المؤهل العلمي نلاحظ أن اغلب أفراد العينة هم من فئة ( ليسانس ) والبالغ عددهم 63 فردا بنسبة 44,7 % ، تليها فئة (ماستر) بـ 40 فردا وبنسبة 28,4 % ، ثم فئة (مؤهل مهني ) بـ 18 فرد بنسبة 12,4 % ، و بعدها فئة (مهندس دولة ) بـ 16 فردا بنسبة 11.3 % ، أما المستوي الأقل (دراسات عليا) و بـ 04 افراد بنسبة 2,8 % و تمثل المجموع الكلي بـ 141 فردا .

## 4.2 - توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

جدول رقم (12) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
4	الخبرة المهنية	اقل من 5 سنوات	47	33.3 %
		من 5 الى 9 سنوات	52	36.9 %
		من 10 الى 14 سنة	30	21.3 %
		اكثر من 15 سنة	12	8.5 %
المجموع			141	100.0 %
المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25				

من خلال الجدول سابق المتعلق بتوزيع افراد عينة الدراسة وفقا للخبرة المهنية نلاحظ أن أكبر قيمة كانت لفئة (5 الى 9 سنوات ) والبالغ عددهم 52 فردا بنسبة 36,9 % ، في حين قدرت الفئة (اقل من 5 سنوات ) والبالغ عددهم 47 فردا بنسبة 33,3 % ، تليها الفئة (من 10 الى 14 سنة) بنسبة 21,3 % و أخيرا الفئة (اكثر من 15 سنة) بلغت 12 فردا وبنسبة 8,5 % ، من المجموع الكلي 141 فردا .

ثانيا : عرض و تحليل نتائج ابعاد المسؤولية الاجتماعية و مجالات الميزة التنافسية من وجهة نظر المستجوبين ( اختبار الفرضيات ) .

تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى المعنوية والاتجاه العام ، للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع تبني المسؤولية الاجتماعية لشركة جازي للاتصالات الخلوية و مستوى توفر الميزة التنافسية فيها وهذا من اجل الاجابة عن التساؤلات التي وردت في معالجة الاشكالية لنقوم باختبار فرضيات الدراسة حيث اعتمدنا في دراستنا على :

1. تحليل وعرض نتائج مستوى مجالات الميزة التنافسية لشركة جازي من وجهة نظر موظفيها :

1.1 - تحليل وعرض نتائج مستوى متغير الميزة التنافسية (تحسين الجودة) للشركة محل الدراسة :

جدول رقم (13): يوضح الاتجاه العام لعبارات متغير تحسين الجودة

الاتجاه العام	T/sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	العبارة
موافق	0.000	0.806	3.91	32	72	31	5	1	التكرار	تمتاز منتجات وخدمات الشركة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.
				22.7	51.1	22.0	3.5	0.7	النسبة %	
موافق	0.000	0.827	3.76	22	74	36	7	2	التكرار	طورت المؤسسة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية واستقطاب الكفاءات.
				15.6	52.5	25.5	5.0	1.4	النسبة %	
موافق	0.000	0.938	3.77	29	66	34	8	4	التكرار	تواكب الشركة كل جديد في عالم الاتصالات الخلوية لتقديمه للمشتركين بكل يسر وسهولة
				20.6	46.8	24.1	5.7	2.8	النسبة %	
موافق	0.000	0.893	3.87	32	72	27	7	3	التكرار	هناك قسم يعنى بالجودة في المؤسسة، وهو يضع الحلول والمعالجات الخاصة بالجودة.
				22.7	51.1	19.1	5.0	2.1	النسبة %	
موافق	0.000	0.875	3.84	31	68	31	10	1	التكرار	تؤمن الشركة بأن منتجاتها يجب أن تكون

				22.0	48.2	22.0	7.1	0.7	% النسبة	فريدة ومميزة
موافق	0.000	0.674	3.86	تحسين الجودة						
المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25										

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط العام لعبارات متغير (تحسين الجودة) بلغ 3.86 و انحراف معياري يقدر بـ 0.674 وقد كان اتجاه العام لمجمل عبارات بعد (تحسين الجودة) هو الخيار موافق، و بالنسبة للمتوسط الحسابي للعبارات فقد حملت العبارة رقم 1 (تمتاز منتجات وخدمات الشركة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين) أكبر متوسط حسابي بقيمة 3.91 و انحراف معياري 0.806، بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعبارة رقم 02 (طورت المؤسسة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية واستقطاب الكفاءات.) 3.76 و 0.827 على التوالي و هو اقل متوسط حسابي لعبارات هذا البعد. كما يظهر من الجدول ان المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات هذا البعد اخذت الاتجاه العام موافق، مما يدل على أن متغير (تحسين الجودة) لدى المستجوبين في شركة مرتفع المستوى .

## 2.1 - تحليل وعرض نتائج مستوى متغير التفوق على المنافسين للشركة محل الدراسة :

جدول رقم (14): يوضح الاتجاه العام لعبارات متغير التفوق على المنافسين

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T/sig	الاتجاه العام
1	تعمل الشركة على تحقيق علامة تجارية لتمييز خدماتها عن المنافسين	1	10	23	59	48	3.93	0.954	0.000	موافق
		% النسبة	0.7	7.1	16.3	41.8	34.0			
2	تقدم الشركة منتجاتها بمزايا ومواصفات عالية تفرد بها عن غيرها من المنافسين	1	9	25	66	40	4.01	0.824	0.000	موافق
		% النسبة	0.7	6.4	17.7	46.8	28.4			
3	تقوم الشركة بالتغطية الكاملة لمختلف اجزاء السوق	1	4	22	62	52	4.11	0.851	0.000	موافق
		% النسبة	0.7	2.8	15.6	44.0	36.9			
4	تركز الشركة على المنافع والفوائد التي يهتم بها العميل	1	4	23	62	51	3.94	0.843	0.000	موافق
		% النسبة	0.7	2.8	16.3	44.0	36.2			
5	تحرص الشركة وكذلك موظفيها على الاهتمام والالتزام بالمظهر والتنسيق المناسب	6	3	39	61	32	3.94	0.935	0.000	موافق
		% النسبة	4.3	2.1	27.7	43.3	22.7			
	(التفوق على المنافسين)						3.99	0.673	0.000	موافق
المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25										

نلاحظ من الجدول اعلاه أن المتوسط الحسابي العام لعبارات متغير (التفوق على المنافسين) بلغ 3.99 و انحراف معياري يقدر بـ 0.673 وقد كان اتجاه العام لمجمل عبارات متغير (التفوق على المنافسين) هو الخيار موافق، و بالنسبة لمتوسط الحسابي للعبارات فقد حملت العبارة رقم 03 (تقوم الشركة بالتغطية الكاملة لمختلف اجزاء السوق) أكبر متوسط حسابي بقيمة 4.11 و انحراف معياري 0.851، بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعبارة رقم 01 (تعمل الشركة على تحقيق علامة تجارية لتمييز خدماتها عن المنافسين) 3.93 و 0.954 على التوالي و هو اقل متوسط حسابي لعبارات هذا المتغير.

كما يظهر من الجدول ان المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات هذا البعد اخذت الاتجاه العام موافق في كل العبارات ، مما يدل على أن متغير ( التفوق على المنافسين ) لدى المستجوبين في شركة مرتفعة المستوى .

### 3.1 - تحليل وعرض نتائج مستوى متغير السرعة في تقديم الخدمة للشركة محل الدراسة :

جدول رقم (15): يوضح الاتجاه العام لعبارات متغير السرعة في تقديم الخدمة

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T/sig	الاتجاه العام
1	تعمل الشركة على تحقيق السرعة في إنجاز الخدمة	4	4	33	57	43	3.99	0.845	0.000	موافق
		2.8	2.8	23.4	40.4	30.5				
2	توافر المعرفة الكافية للاجابة على اسئلة العملاء	4		35	58	44	4.01	0.910	0.000	موافق
		2.8		24.8	41.1	31.2				
3	تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها	2	3	23	63	50	4.09	0.853	0.000	موافق
		1.4	2.1	16.3	44.7	35.5				
4	تعمل الشركة على سرعة إشعار العميل بأية أمور تتعلق بمعاملاته	1	7	27	70	36	4.17	0.862	0.000	موافق
		0.7	5.0	19.1	49.6	25.5				
5	الحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن اول مرة	4	7	29	60	42	4.02	0.806	0.000	موافق
		2.8	5.0	20.6	42.6	29.8				
	السرعة في تقديم الخدمة						3.99	0.673	0.000	موافق

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25

نلاحظ من الجدول اعلاه أن المتوسط الحسابي العام لعبارات متغير ( السرعة في تقديم الخدمة ) بلغ 3.99 و انحراف معياري يقدر بـ 0.673 في حين كان الاتجاه العام لمجمل عبارات بعد ( السرعة في تقديم الخدمة ) هو الخيار موافق، و بالنسبة لمتوسط الحسابي للعبارات فقد حملت العبارة رقم 04 ( تعمل الشركة على سرعة إشعار العميل بأية أمور تتعلق بمعاملاته) أكبر متوسط حسابي بقيمة 4.17 و انحراف معياري 0.862 ، بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعبارة رقم 01 (تعمل الشركة على تحقيق السرعة في إنجاز الخدمة ) 3.99 و 0.845 على التوالي و هو اقل متوسط حسابي لعبارات هذا المتغير.

كما يظهر من الجدول ان المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات هذا البعد اخذت الاتجاه العام موافق في كل العبارات، مما يدل على أن متغير ( السرعة في تقديم الخدمة ) لدى المستجوبين في شركة مرتفعة المستوى .

4.1 - تحليل وعرض نتائج مستوى متغير الاسعار التنافسية للشركة محل الدراسة :

جدول رقم (16): يوضح الاتجاه العام لعبارات متغير الاسعار التنافسية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T/sig	الاتجاه العام
1	تهتم الشركة بأسعار الخدمات المقدمة من قبل الشركات المنافسة	1	6	27	67	40	4.10	0.824	0.000	موافق
		0.7	4.3	19.1	47.5	28.4				
2	تعمل الشركة على خفض السعر باستمرار بما يتلائم و قدرات العملاء.	3	5	24	64	45	4.14	0.899	0.000	موافق
		2.1	3.5	17.0	45.4	31.9				
3	تعمل الشركة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقديم منتجات بأسعار جيدة.	1	4	27	58	51	4.25	0.819	0.000	موافق
		0.7	2.8	19.1	41.1	36.2				
4	تتناسب اسعار الخدمات مع جودة وطبيعة الخدمة المقدمة	3	1	21	60	56	4.32	0.808	0.000	موافق
		2.1	0.7	14.9	42.6	39.7				
5	تنتهج الشركة سياسة تقديم منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين.	1	4	26	70	40	4.15	0.780	0.000	موافق
		0.7	2.8	18.4	49.6	28.4				
الاسعار التنافسية						4.06		0.701	0.000	موافق

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25

نلاحظ من الجدول اعلاه أن المتوسط الحسابي العام لعبارات (الاسعار التنافسية) بلغ 4.06 و انحراف معياري يقدر بـ 0.701 في حين كان الاتجاه العام لمجمل عبارات متغير (الاسعار التنافسية) هو الخيار موافق، و بالنسبة لمتوسط الحسابي للعبارات فقد حملت العبارة رقم 04 (تتناسب اسعار الخدمات مع جودة وطبيعة الخدمة المقدمة) اكبر متوسط حسابي بقيمة 4.32 و انحراف معياري 0.808 ، بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعبارة رقم 01 (تعمل الشركة على تحقيق السرعة في إنجاز الخدمة) 4.10 و 0.824 على التوالي و هو اقل متوسط حسابي لعبارات هذا البعد.

كما يظهر من الجدول ان المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات متغير (الاسعار التنافسية) اخذت الاتجاه العام موافق في كل العبارات مما يدل على أن متغير (الاسعار التنافسية) لدى المستجوبين في مؤسسة مرتفعة المستوى .

من خلال ما سبق ومن اجل اختبار الفرضية الرئيسية الاولى للدراسة : ان شركة (جازي) للاتصالات الخلوية تمتلك قطاعا كبيرا من المستهلكين مقتنعين بان الشركة تمتلك ميزة التنافسية على غرار الشركات الاخرى . تبين أن متغيرات الميزة التنافسية سائد بدرجة عالية بين الموظفين شركة جازي ، وأن الأبعاد المكونة له السائدة بين الموظفين في الشركة هي على التوالي (الاسعار التنافسية، السرعة في تقديم الخدمة، التفوق على المنافسين ، تحسين الجودة) وفقا لمتوسطاتها الحسابية .

- 2 . تحليل وعرض نتائج واقع تبني المسؤولية الاجتماعية للشركة محل الدراسة من وجهة نظر موظفيها :  
 1.2 - تحليل وعرض نتائج تبني الشركة محل الدراسة للمسؤولية تجاه المجتمع :

جدول رقم (17) : يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T/sig	الاتجاه العام
1	تتوافق رسالة الشركة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع	1	4	28	70	38	3.99	0.806	0,000	موافق
		النسبة %	0.7	2.8	19.9	49.6	27.0			
2	تساهم الشركة في معالجة مشكلة البطالة في المجتمع	2	12	33	62	32	3.78	0.942	0,000	موافق
		النسبة %	1.4	8.5	23.4	44.0	22.7			
3	تساهم الشركة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس و مستشفيات وتشبيد طرق ومساجد وغيرها	11	26	48	37	19	3.19	1.127	0,000	محايد
		النسبة %	7.8	18.4	34.0	26.2	13.5			
4	تساهم الشركة في دعم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية	7	29	48	70	35	3.94	0.809	0,000	موافق
		النسبة %	5.0	20.6	20.6	49.6	24.8			
5	تساهم الشركة في دعم النشاطات الثقافية والرياضية من دون أي مقابل	4	12	44	51	30	3.65	1.001	0,000	موافق
		النسبة %	2.8	8.5	31.2	36.2	21.3			
6	تمنح الشركة لعمالها التعويضات الاجتماعية في مستوى رضاهم	4	15	31	63	28	3.68	1.002	0,000	موافق
		النسبة %	2.8	10.6	22.0	44.7	19.9			
	تجاه المجتمع						3.70	0.739	0,000	موافق

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25

نلاحظ من الجدول اعلاه أن المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد المتعلق بمفهوم المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع بلغ 3.70 و انحراف معياري يقدر بـ 0.739 في حين كان الاتجاه العام لمجمل عبارات بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع هو الخيار موافق ، و بالنسبة لمتوسط الحسابي للعبارات فقد حملت العبارة رقم 01 (تتوافق رسالة الشركة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع ) أكبر متوسط حسابي بقيمة 3.99 و انحراف معياري 0.806 ، بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعبارة رقم 03 (تساهم الشركة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس و مستشفيات وتشبيد طرق ومساجد وغيرها ) 3,19 و 1.114 على التوالي و هو اقل متوسط حسابي لعبارات هذا البعد وقد اخذ الخيار محايد .

كما يظهر من الجدول ان المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات هذا البعد اخذت الاتجاه العام موافق في كل العبارات ، ماعدا محايد في العبارة رقم 03 ، مما يدل على أن المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع لدى المستجوبين في الشركة مرتفع المستوى .

2.2 - تحليل وعرض نتائج تبني الشركة محل الدراسة للمسؤولية تجاه الزبائن :

جدول رقم (18): يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T/sig	الاتجاه العام
1	تهتم الشركة بشكاوي الزبائن والعمل على حلها بصورة عاجلة	4	8	20	63	46	3.99	0.978	0,000	موافق
	النسبة %	2.8	5.7	14.2	44.7	32.6				
2	تلتزم الشركة بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها مع الزبائن في الوقت المناسب	1	6	31	60	43	3.98	0.874	0,000	موافق
	النسبة %	0.7	4.3	22.0	42.6	30.5				
3	تتميز الشروط التي تحدد طبيعة العلاقة ما بين الشركة والعملاء بالوضوح	2	8	34	62	35	3.85	0.910	0,000	موافق
	النسبة %	1.4	5.7	24.1	44.0	24.8				
4	تهتم الشركة بإقامة علاقات طيبة مع عملائها	3	5	26	63	44	3.99	0.914	0,000	موافق
	النسبة %	2.1	3.5	18.4	44.7	31.2				
5	تعمل الشركة على تطوير طرق التواصل مع عملائها، لإمدادهم بالمعلومات عن المزايا التي تقدمها	2	7	27	55	50	4.02	0.937	0,000	موافق
	النسبة %	1.4	5.0	19.1	39.0	35.5				
	تجاه الزبائن						3.99	0.787	0,000	موافق

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25

نلاحظ من الجدول اعلاه أن المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد المتعلق بمفهوم المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن بلغ 3.99 و انحراف معياري يقدر بـ 0.787 في حين كان الاتجاه العام لمجمل عبارات بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن هو الخيار موافق، و بالنسبة لمتوسط الحسابي للعبارات فقد حملت العبارة رقم 05 ( تعمل الشركة على تطوير طرق التواصل مع عملائها، لإمدادهم بالمعلومات عن المزايا التي تقدمها) أكبر متوسط حسابي بقيمة 4,02 و انحراف معياري 0.937 ، بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعبارة رقم 03 (تتميز الشروط التي تحدد طبيعة العلاقة ما بين الشركة والعملاء بالوضوح ) 3,85 و 0,910 على التوالي و هو اقل متوسط حسابي لعبارات هذا البعد .

كما يظهر من الجدول ان المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات هذا البعد اخذت الاتجاه العام موافق في كل عبارات المحور مما يدل على أن المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن لدى المستجوبين في الشركة مرتفع المستوى .

3.2 - تحليل وعرض نتائج تبني الشركة محل الدراسة للمسؤولية تجاه البيئة :

جدول رقم (19): يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T/sig	الاتجاه العام
1	تتبع الشركة أساليب حديثة في تصميم المنتجات بطريقة تكفل تقليل المخلفات	2	11	35	57	36	3.81	0.956	0,000	موافق
	النسبة %	1.4	7.8	24.8	40.4	25.5				
2	تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم الإدارة وثقافة الشركة بشكل عام	3	6	37	58	37	3.85	0.933	0,000	موافق
	النسبة %	2.1	4.3	26.2	41.1	26.2				
3	تساهم الشركة مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على نظافة البيئة	2	5	39	67	28	3.81	0.844	0,000	موافق
	النسبة %	1.4	3.5	27.7	47.5	19.9				
4	تستخدم الشركة تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والماء والهواء	1	10	50	56	24	3.65	0.870	0,000	موافق
	النسبة %	0.7	7.1	35.5	39.7	17.0				
5	لدى الشركة خطة للطوارئ في حالة حدوث كوارث بيئية	4	9	46	57	25	3.64	0.943	0,000	موافق
	النسبة %	2.8	6.4	32.6	40.4	17.7				
	تجاه البيئة						3.75	0.747	0,000	موافق

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25

نلاحظ من الجدول اعلاه أن المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد المتعلق بمفهوم المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة بلغ 3.75 و انحراف معياري يقدر بـ 0.747 ، في حين كان الاتجاه العام لمجمل عبارات بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة هو الخيار موافق، و بالنسبة لمتوسط الحسابي للعبارات فقد حملت العبارة رقم 02 ( تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم الإدارة وثقافة الشركة بشكل عام ) اكبر متوسط حسابي بقيمة 3,85 و انحراف معياري 0,933 ، بينما كانت قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعبارة رقم 05 (لدى الشركة خطة للطوارئ في حالة حدوث كوارث بيئية ) 3.64 و 0.943 على التوالي و هو اقل متوسط حسابي لعبارات هذا البعد .

كما يظهر من الجدول ان المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات هذا البعد اخذت الاتجاه العام موافق في كل عبارات المحور مما يدل على أن المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة لدى المستجوبين في الشركة مرتفع المستوى .

من خلال ما سبق ومن اجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة : هناك اهتمام متزايد من قبل شركة (جازي) للاتصالات الخلوية محل الدراسة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية .

تبين أن متغيرات المسؤولية الاجتماعية سائد بدرجة عالية بين الموظفين شركة جازي ، وأن الأبعاد المكونة له السائدة بين الموظفين في الشركة هي على التوالي (المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن ، المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة ، المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع) وفقا لمتوسطاتها الحسابية .

ثالثا : تحليل وعرض قياس الفروق في آراء المستجوبين :

لغرض تحقيق أهداف الدراسة المتعلقة باختيار وجود فروق في آراء المستجوبين بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية لدى موظفي شركة (جازي) للاتصالات الخلوية محل الدراسة وهذا من اجل اختبار وجود فروق معنوية في الشركة محل الدراسة تعزى لخصائص الديمغرافية ، اضافة الى اختبار أثر المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية حيث تتمثل الفرضية في ما يلي :

**الفرضية الرئيسية الثالثة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية لدى موظفي شركة (جازي) للاتصالات الخلوية محل الدراسة .

و تتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وفقا لهدف البحث

### 1. قياس الفروق في آراء المستجوبين و التي قد تعزى لخصائصهم الديمغرافية

حسب ما عبرت عنه الفرضيات الخاصة بذلك ، تم الاستفادة من نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لفحص الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين عدة فئات أي في المتغيرات الديمغرافية التي يزيد عددها عن (02) وهذه المتغيرات هي : ( الجنس، العمر ، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) إضافة الى استخدام اختبارات البعدية (LSD) للكشف عن اتجاه الفروق بين المجموعات الناتجة عن نتائج تحليل التباين ،

#### 1.1- الفرضية الفرعية الاولى :

هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين آراء الموظفين شركة (جازي) للاتصالات الخلوية محل الدراسة حول المسؤولية الاجتماعية تعزى لخصائص الديمغرافية .

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية كالتالي

**1.1.1 - H<sub>0</sub>:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين حول المسؤولية الاجتماعية ( تجاه المجتمع، تجاه الزبائن ، تجاه البيئة ) تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المستجوبين ، والنتائج مبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (20): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لبعدها المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير الجنس

ANOVA						
مستوي الدلالة Sig.	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية (df)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.975	0.001	0.001	1	0.001	بين المجموعات	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع
		0.551	139	76.590	داخل المجموعات	
			140	76.591	المجموع	
0.243	1.375	0.849	1	0.849	بين المجموعات	المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن
		0.618	139	85.870	داخل المجموعات	

			140	86.719	المجموع	المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة
0.282	1.165	0.650	1	0.650	بين المجموعات	
		0.558	139	77.540	داخل المجموعات	
			140	78.190	المجموع	
المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25						

تشير النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن القيمة المعنوية sig المسؤولية الاجتماعية أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نقبل  $H_0$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول وجود علاقة المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع تعزى لمتغير الجنس .

**2.1.1 -  $H_0$  :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين حول المسؤولية الاجتماعية (تجاه المجتمع، تجاه الزبائن ، تجاه البيئة ) تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0,05$  ) .

جدول رقم (21): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لبعد المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير العمر

ANOVA						
مستوي الدلالة Sig.	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية (df)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.481	0.827	0.454	3	1.362	بين المجموعات	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع
		0.549	137	75.229	داخل المجموعات	
			140	76.591	المجموع	
0.319	1.181	0.729	3	2.187	بين المجموعات	المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن
		0.617	137	84.532	داخل المجموعات	
			140	86.719	المجموع	
0.379	1.035	0.578	3	1.733	بين المجموعات	المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة
		0.558	137	76.457	داخل المجموعات	
			140	78.190	المجموع	
المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25						

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المستجوبين ، والنتائج مبينة في الجدول ادناه ، حيث تشير النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن القيمة المعنوية sig لأبعاد المسؤولية الاجتماعية أكبر من مستوى الدلالة (0.05) و بالتالي نقبل  $H_0$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول وجود علاقة المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير العمر .

**3.1.1 -  $H_0$  :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين حول المسؤولية الاجتماعية (تجاه المجتمع، تجاه الزبائن ، تجاه البيئة ) تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0,05$  ) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المستجوبين ، والنتائج

مبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (22): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لابعاد المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ANOVA						
مستوي الدلالة Sig.	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية (df)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.007	3.669	1.865	4	7.460	بين المجموعات	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع
		0.508	136	69.131	داخل المجموعات	
			140	76.591	المجموع	
0.000	5.385	2.964	4	11.857	بين المجموعات	المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن
		0.550	136	74.862	داخل المجموعات	
			140	86.719	المجموع	
0.000	5.854	2.871	4	11.484	بين المجموعات	المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة
		0.490	136	66.705	داخل المجموعات	
			140	78.190	المجموع	

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25

أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن القيمة المعنوية sig حول المسؤولية الاجتماعية حسب اجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين حول المسؤولية الاجتماعية (تجاه المجتمع، تجاه الزبائن، تجاه البيئة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

وبحثا عن مصدر الفروق في مستوى ابعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر افراد العينة تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، فقد استخدمنا الاختبارات البعدية لتحديد الفروق و الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (23): يوضح نتائج تحليل الاختبارات البعدية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مقارنات متعددة							
LSD							
مجال الثقة 95%		مستوي الدلالة Sig.	الخط المعياري	Mean Difference (I-J)	المتغير		
الحدود العليا	الحدود الدنيا						
-0.1867	-0.9403	0.004	0.19055	-.56349*	مؤهل مهني	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	
0.0886	-0.8803	0.108	0.24497	-0.39583			مهندس دولة
0.0918	-0.7085	0.130	0.20236	-0.30833			ماستر
1.1960	-0.3627	0.292	0.39410	0.41667			دراسات عليا
0.9403	0.1867	0.004	0.19055	.56349*	ليسانس		
0.5624	-0.2271	0.402	0.19959	0.16766			مؤهل مهني
0.5402	-0.0299	0.079	0.14414	0.25516			مهندس دولة
1.7072	0.2532	0.009	0.36762	.98016*			ماستر
0.8803	-0.0886	0.108	0.24497	0.39583	مؤهل مهني		
0.2271	-0.5624	0.402	0.19959	-0.16766			دراسات عليا
0.5046	-0.3296	0.679	0.21090	0.08750			مؤهل مهني
1.6007	0.0243	0.043	0.39856	.81250*			ليسانس

0.7085	-0.0918	0.130	0.20236	0.30833	مؤهل مهني	ماستر	المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن
0.0299	-0.5402	0.079	0.14414	-0.25516	ليسانس		
0.3296	-0.5046	0.679	0.21090	-0.08750	مهندس دولة		
1.4644	-0.0144	0.055	0.37388	0.72500	دراسات عليا		
0.3627	-1.1960	0.292	0.39410	-0.41667	مؤهل مهني	دراسات عليا	
-0.2532	-1.7072	0.009	0.36762	-0.98016*	ليسانس		
-0.0243	-1.6007	0.043	0.39856	-0.81250*	مهندس دولة		
0.0144	-1.4644	0.055	0.37388	-0.72500	ماستر		
-0.3587	-1.1429	0.000	0.19829	-0.75079*	ليسانس	مؤهل مهني	
0.0194	-0.9888	0.059	0.25492	-0.48472	مهندس دولة		
-0.0808	-0.9136	0.020	0.21058	-0.49722*	ماستر		
1.2388	-0.3833	0.299	0.41012	0.42778	دراسات عليا		
1.1429	0.3587	0.000	0.19829	.75079*	مؤهل مهني	ليسانس	
0.6768	-0.1447	0.202	0.20770	0.26607	مهندس دولة		
0.5502	-0.0431	0.093	0.15000	0.25357	ماستر		
1.9351	0.4220	0.002	0.38256	1.17857*	دراسات عليا		
0.9888	-0.0194	0.059	0.25492	0.48472	مؤهل مهني	مهندس دولة	
0.1447	-0.6768	0.202	0.20770	-0.26607	ليسانس		
0.4215	-0.4465	0.955	0.21947	-0.01250	ماستر		
1.7327	0.0923	0.029	0.41475	.91250*	دراسات عليا		
0.9136	0.0808	0.020	0.21058	.49722*	مؤهل مهني	ماستر	
0.0431	-0.5502	0.093	0.15000	-0.25357	ليسانس		
0.4465	-0.4215	0.955	0.21947	0.01250	مهندس دولة		
1.6944	0.1556	0.019	0.38907	.92500*	دراسات عليا		
0.3833	-1.2388	0.299	0.41012	-0.42778	مؤهل مهني	دراسات عليا	
-0.4220	-1.9351	0.002	0.38256	-1.17857*	ليسانس		
-0.0923	-1.7327	0.029	0.41475	-0.91250*	مهندس دولة		
-0.1556	-1.6944	0.019	0.38907	-0.92500*	ماستر		
-0.3679	-1.1082	0.000	0.18717	-0.73810*	ليسانس	مؤهل مهني	
0.1536	-0.7981	0.183	0.24063	-0.32222	مهندس دولة		
-0.0291	-0.8153	0.035	0.19877	-0.42222*	ماستر		
1.0933	-0.4378	0.399	0.38713	0.32778	دراسات عليا		
1.1082	0.3679	0.000	0.18717	.73810*	مؤهل مهني	ليسانس	
0.8036	0.0281	0.036	0.19606	.41587*	مهندس دولة		
0.5959	0.0359	0.027	0.14159	.31587*	ماستر		
1.7800	0.3517	0.004	0.36112	1.06587*	دراسات عليا		
0.7981	-0.1536	0.183	0.24063	0.32222	مؤهل مهني	مهندس دولة	
-0.0281	-0.8036	0.036	0.19606	-0.41587*	ليسانس		
0.3097	-0.5097	0.630	0.20716	-0.10000	ماستر		
1.4242	-0.1242	0.099	0.39150	0.65000	دراسات عليا		
0.8153	0.0291	0.035	0.19877	.42222*	مؤهل مهني	ماستر	
-0.0359	-0.5959	0.027	0.14159	-0.31587*	ليسانس		

0.5097	-0.3097	0.630	0.20716	0.10000	مهندس دولة	دراسات عليا
1.4763	0.0237	0.043	0.36726	.75000*	دراسات عليا	
0.4378	-1.0933	0.399	0.38713	-0.32778	مؤهل مهني	
-0.3517	-1.7800	0.004	0.36112	-1.06587*	ليسانس	
0.1242	-1.4242	0.099	0.39150	-0.65000	مهندس دولة	
-0.0237	-1.4763	0.043	0.36726	-0.75000*	ماستر	
* . The difference is significant at the 0.05 level						
المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25						

أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن القيمة المعنوية sig لابعاد المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع ، المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن، المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة) حسب اجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي اصغر من (0.05) ، وبالتالي نقبل  $H_1$  و توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين بالنسبة لما يلي :

- بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع :حسب اجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي أكبر من (0.05) ، و بالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ، باستثناء فئة (ليسانس) لصالح فئة مؤهل مهني و فئة ماستر ، فئة دراسات عليا ، فئة (دراسات عليا) لصالح فئة مهندس دولة و فئة (مؤهل مهني) لصالح فئة ليسانس، اضافة الى فئة (مهندس دولة) لصالح فئة دراسات عليا و قد أظهرت النتائج أن القيمة المعنوية sig اصغر من (0.05) ، وبالتالي نقبل  $H_1$  وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء المستجوبين تعزى لمتغير المؤهل العلمي . .

- بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن :حسب اجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي أكبر من (0.05) ، و بالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ، باستثناء الفئات (ماستر ، ليسانس) لصالح فئة مؤهل مهني ، والفئات (مؤهل مهني، دراسات عليا) لصالح فئة ليسانس ، اضافة الى الفئات (دراسات عليا) لصالح فئة مهندس دولة ، وفتي (ليسانس ، ماستر) لصالح فئة دراسات عليا و أظهرت النتائج أن القيمة المعنوية sig اصغر من 0.05 ، وبالتالي نقبل  $H_1$  وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء المستجوبين تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

- بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة: حسب اجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي أكبر من 0.05 ، و بالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ، باستثناء الفئات (ليسانس ، مهندس دولة ، ماستر) لصالح فئة مؤهل مهني ، و فتتي (مؤهل مهني ، دراسات عليا) لصالح فئة ليسانس و فئة ماستر ، و الفئات (مؤهل مهني، دراسات عليا) لصالح فئة ماستر ، اضافة الى الفئات (ماستر ، ليسانس ، مهندس دولة) لصالح

فئة دراسات عليا و أظهرت النتائج أن القيمة المعنوية sig اصغر من 0.05 ، وبالتالي نقبل  $H_1$  وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء المستجوبين تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

**4.1.1 -  $H_0$ :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين حول المسؤولية الاجتماعية ( تجاه المجتمع، تجاه الزبائن

، تجاه البيئة ) تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المستجوبين ، والنتائج

مبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (24): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لبعدها المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير الخبرة المهنية

ANOVA						
مستوي الدلالة Sig.	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية (df)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.889	0.211	0.117	3	0.352	بين المجموعات	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع
		0.556	137	76.239	داخل المجموعات	
			140	76.591	المجموع	
0.106	2.081	1.260	3	3.779	بين المجموعات	المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن
		0.605	137	82.940	داخل المجموعات	
			140	86.719	المجموع	
0.668	0.522	0.295	3	0.884	بين المجموعات	المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة
		0.564	137	77.305	داخل المجموعات	
			140	78.190	المجموع	

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25

تشير النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن القيمة المعنوية sig لأبعاد المسؤولية الاجتماعية أكبر من مستوى

الدلالة (0.05) و بالتالي نقبل  $H_0$  و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

## 2.1 - الفرضية الفرعية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الميزة التنافسية (تحسين الجودة ، السرعة في تقديم الخدمة ، السرعة في تقديم الخدمة) تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس، العمر ، المؤهل المهني، الخبرة المهنية ) .

ويتفرع منها الفرضيات التالية :

**1.2.1 - H<sub>0</sub>:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الميزة التنافسية (تحسين الجودة ، التفوق على المنافسين، السرعة في تقديم الخدمة، الاسعار التنافسية) تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0,05$  ).  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المستجوبين ، والنتائج مبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (25): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس

ANOVA						
مستوي الدلالة Sig.	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية (df)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.141	2.188	0.988	1.000	0.988	بين المجموعات	تحسين الجودة
		0.451	139.000	62.745	داخل المجموعات	
			140.000	63.733	المجموع	
0.134	2.266	1.151	1.000	1.151	بين المجموعات	السرعة في تقديم الخدمة
		0.508	139.000	70.593	داخل المجموعات	
			140.000	71.744	المجموع	
0.305	1.058	0.479	1.000	0.479	بين المجموعات	التفوق على المنافسين
		0.453	139.000	62.950	داخل المجموعات	
			140.000	63.429	المجموع	
0.119	2.465	1.219	1.000	1.219	بين المجموعات	الاسعار التنافسية
		0.495	139.000	68.743	داخل المجموعات	
			140.000	69.962	المجموع	

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25

تشير النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن القيمة المعنوية sig لمتغيرات الميزة التنافسية ( تحسين الجودة ، التفوق على المنافسين، السرعة في تقديم الخدمة ، الاسعار التنافسية) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) و بالتالي نقبل H<sub>0</sub> ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول وجود علاقة ايجابية بين متغيرات الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس .

**2.2.1 - H<sub>0</sub>:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الميزة التنافسية (تحسين الجودة ، التفوق على المنافسين، السرعة في تقديم الخدمة، الاسعار التنافسية) تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0,05$  ).  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المستجوبين ، والنتائج مبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (26): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر

ANOVA						
مستوي الدلالة Sig.	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية (df)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.123	1.960	0.874	3	2.623	بين المجموعات	( تحسين الجودة )
		0.446	137	61.110	داخل المجموعات	
			140	63.733	المجموع	
0.126	3.170	1.552	3	4.657	بين المجموعات	( التفوق على المنافسين )
		0.490	137	67.087	داخل المجموعات	
			140	71.744	المجموع	
0.143	1.839	0.819	3	2.456	بين المجموعات	( السرعة في تقديم الخدمة )
		0.445	137	60.974	داخل المجموعات	
			140	63.429	المجموع	
0.135	1.888	0.926	3	2.777	بين المجموعات	( الاسعار التنافسية )
		0.490	137	67.185	داخل المجموعات	
			140	69.962	المجموع	

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25

تشير النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن القيمة المعنوية sig لأبعاد الميزة التنافسية ( تحسين الجودة ، السرعة في تقديم الخدمة ، الاسعار التنافسية ) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) و بالتالي نقبل  $H_0$  و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول وجود علاقة إيجابية بين ابعاد الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر.

**3.2.1 -  $H_0$ :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الميزة التنافسية ( تحسين الجودة ، التفوق على المنافسين ، السرعة في تقديم الخدمة ، الاسعار التنافسية ) تعزى متغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0,05$  ) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المستجوبين ، والنتائج مبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (27): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ANOVA						
مستوي الدلالة Sig.	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية (df)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.000	5.555	2.238	4	8.950	بين المجموعات	( تحسين الجودة )
		0.403	136	54.783	داخل المجموعات	
			140	63.733	المجموع	
0.000	5.843	2.630	4	10.522	بين المجموعات	( التفوق على المنافسين )
		0.450	136	61.223	داخل المجموعات	
			140	71.744	المجموع	
0.003	4.156	1.727	4	6.908	بين المجموعات	( السرعة في تقديم الخدمة )
		0.416	136	56.521	داخل المجموعات	
			140	63.429	المجموع	

0.000	7.106	3.024	4	12.095	بين المجموعات	(الاسعار التنافسية)
		0.425	136	57.867	داخل المجموعات	
			140	69.962	المجموع	
المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25						

تشير النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن القيمة المعنوية sig لمتغيرات الميزة التنافسية ( تحسين الجودة، السرعة في تقديم الخدمة ، التفوق على المنافسين، الاسعار التنافسية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الميزة التنافسية ( تحسين الجودة ، التفوق على المنافسين ، السرعة في تقديم الخدمة ، الاسعار التنافسية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

وبحسب عن مصدر الفروق في مستوى متغيرات الميزة التنافسية من وجهة نظر افراد العينة تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، فقد استخدمنا الاختبارات البعدية لتحديد الفروق و الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (28): يوضح نتائج تحليل الاختبارات البعدية لأبعاد الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مقارنات متعددة						
LSD						
مجال الثقة 95%		مستوى الدلالة Sig.	الخط المعياري	Mean Difference (I-J)	المتغير	
الحدود العليا	الحدود الدنيا					
-0.3329	-1.0004	0.000	0.16877	-.66667*	ليسانس	مؤهل مهني
-0.2012	-1.0788	0.005	0.22189	-.64000*	مهندس دولة	
-0.2339	-0.9521	0.001	0.18160	-.59298*	ماستر	
0.9271	-0.4605	0.507	0.35083	0.23333	دراسات عليا	ليسانس
1.0004	0.3329	0.000	0.16877	.66667*	مؤهل مهني	
0.3857	-0.3323	0.883	0.18154	0.02667	مهندس دولة	
0.3293	-0.1819	0.570	0.12924	0.07368	ماستر	مهندس دولة
1.5463	0.2537	0.007	0.32681	.90000*	دراسات عليا	
1.0788	0.2012	0.005	0.22189	.64000*	مؤهل مهني	
0.3323	-0.3857	0.883	0.18154	-0.02667	ليسانس	مهندس دولة
0.4297	-0.3357	0.808	0.19353	0.04702	ماستر	
1.5796	0.1670	0.016	0.35715	.87333*	دراسات عليا	
0.9521	0.2339	0.001	0.18160	.59298*	مؤهل مهني	ماستر
0.1819	-0.3293	0.570	0.12924	-0.07368	ليسانس	
0.3357	-0.4297	0.808	0.19353	-0.04702	مهندس دولة	
1.4861	0.1666	0.014	0.33362	.82632*	دراسات عليا	دراسات عليا
0.4605	-0.9271	0.507	0.35083	-0.23333	مؤهل مهني	
-0.2537	-1.5463	0.007	0.32681	-.90000*	ليسانس	

-0.1670	-1.5796	0.016	0.35715	-.87333*	مهندس دولة	التفوق على المنافسين
-0.1666	-1.4861	0.014	0.33362	-.82632*	ماستر	
-0.4127	-1.1183	0.000	0.17841	-.76551*	ليسانس	
-0.0907	-1.0185	0.019	0.23456	-.55460*	مهندس دولة	
-0.3072	-1.0665	0.000	0.19198	-.68688*	ماستر	
0.8255	-0.6414	0.804	0.37088	0.09206	دراسات عليا	
1.1183	0.4127	0.000	0.17841	.76551*	مؤهل مهني	
0.5904	-0.1686	0.274	0.19192	0.21091	مهندس دولة	
0.3488	-0.1916	0.566	0.13663	0.07863	ماستر	
1.5408	0.1744	0.014	0.34549	.85758*	دراسات عليا	
1.0185	0.0907	0.019	0.23456	.55460*	مؤهل مهني	
0.1686	-0.5904	0.274	0.19192	-0.21091	ليسانس	
0.2723	-0.5369	0.519	0.20459	-0.13228	ماستر	
1.3933	-0.1000	0.089	0.37756	0.64667	دراسات عليا	
1.0665	0.3072	0.000	0.19198	.68688*	مؤهل مهني	
0.1916	-0.3488	0.566	0.13663	-0.07863	ليسانس	
0.5369	-0.2723	0.519	0.20459	0.13228	مهندس دولة	
1.4764	0.0815	0.029	0.35269	.77895*	دراسات عليا	
0.6414	-0.8255	0.804	0.37088	-0.09206	مؤهل مهني	
-0.1744	-1.5408	0.014	0.34549	-.85758*	ليسانس	
0.1000	-1.3933	0.089	0.37756	-0.64667	مهندس دولة	
-0.0815	-1.4764	0.029	0.35269	-.77895*	ماستر	
-0.3264	-1.0044	0.000	0.17142	-.66537*	ليسانس	السرعة في تقديم الخدمة
0.0200	-0.8714	0.061	0.22538	-0.42571	مهندس دولة	
-0.1956	-0.9252	0.003	0.18446	-.56040*	ماستر	
0.5232	-0.8863	0.611	0.35635	-0.18155	دراسات عليا	
1.0044	0.3264	0.000	0.17142	.66537*	مؤهل مهني	
0.6043	-0.1250	0.196	0.18440	0.23965	مهندس دولة	
0.3646	-0.1546	0.425	0.13128	0.10497	ماستر	
1.1403	-0.1726	0.147	0.33196	0.48382	دراسات عليا	
0.8714	-0.0200	0.061	0.22538	0.42571	مؤهل مهني	
0.1250	-0.6043	0.196	0.18440	-0.23965	ليسانس	
0.2541	-0.5234	0.494	0.19658	-0.13469	ماستر	
0.9616	-0.4732	0.502	0.36277	0.24417	دراسات عليا	
0.9252	0.1956	0.003	0.18446	.56040*	مؤهل مهني	
0.1546	-0.3646	0.425	0.13128	-0.10497	ليسانس	
0.5234	-0.2541	0.494	0.19658	0.13469	مهندس دولة	
1.0490	-0.2913	0.266	0.33887	0.37885	دراسات عليا	
0.8863	-0.5232	0.611	0.35635	0.18155	مؤهل مهني	

0.1726	-1.1403	0.147	0.33196	-0.48382	ليسانس		
0.4732	-0.9616	0.502	0.36277	-0.24417	مهندس دولة		
0.2913	-1.0490	0.266	0.33887	-0.37885	ماستر		
-0.4834	-1.1694	0.000	0.17345	-.82643*	ليسانس	مؤهل مهني	
-0.1883	-1.0902	0.006	0.22805	-.63926*	مهندس دولة		
-0.2875	-1.0257	0.001	0.18664	-.65663*	ماستر		
0.8538	-0.5723	0.697	0.36057	0.14074	دراسات عليا	ليسانس	
1.1694	0.4834	0.000	0.17345	.82643*	مؤهل مهني		
0.5562	-0.1818	0.318	0.18658	0.18717	مهندس دولة		
0.4325	-0.0929	0.203	0.13283	0.16980	ماستر	مهندس دولة	الاسعار التنافسية
1.6314	0.3029	0.005	0.33589	.96717*	دراسات عليا		
1.0902	0.1883	0.006	0.22805	.63926*	مؤهل مهني		
0.1818	-0.5562	0.318	0.18658	-0.18717	ليسانس	مهندس دولة	
0.3760	-0.4107	0.931	0.19891	-0.01737	ماستر		
1.5059	0.0541	0.035	0.36707	.78000*	دراسات عليا		
1.0257	0.2875	0.001	0.18664	.65663*	مؤهل مهني	ماستر	
0.0929	-0.4325	0.203	0.13283	-0.16980	ليسانس		
0.4107	-0.3760	0.931	0.19891	0.01737	مهندس دولة		
1.4754	0.1193	0.022	0.34289	.79737*	دراسات عليا	دراسات عليا	
0.5723	-0.8538	0.697	0.36057	-0.14074	مؤهل مهني		
-0.3029	-1.6314	0.005	0.33589	-.96717*	ليسانس		
-0.0541	-1.5059	0.035	0.36707	-.78000*	مهندس دولة	ماستر	
-0.1193	-1.4754	0.022	0.34289	-.79737*	ماستر		
* The difference is significant at the 0.05 level. المتوسط الحسابي							
المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25							

أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن القيمة المعنوية sig لمتغيرات الميزة التنافسية (تحسين الجودة، السرعة في تقديم الخدمة ، التفوق على المنافسين، الاسعار التنافسية) حسب اجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي اصغر من (0.05) ، وبالتالي نقبل  $H_1$  و توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين بالنسبة لما يلي :

- المتغير تحسين الجودة : حسب اجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي أكبر من (0.05) ، و بالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ، باستثناء فئة (ليسانس ، مهندس دولة ، ماستر ) لصالح فئة مؤهل مهني و فئة دراسات عليا ، فئة (دراسات عليا ، مؤهل مهني) لصالح فئة ليسانس ، مهندس دولة و ماستر و قد أظهرت النتائج أن القيمة المعنوية sig اصغر من (0.05) ، وبالتالي نقبل  $H_1$  و وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء المستجوبين تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

- المتغير التفوق على المنافسين : حسب اجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي أكبر من (0.05) ، و بالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ، باستثناء فئة (ليسانس ، مهندس دولة ، ماستر ) لصالح فئة مؤهل مهني و فئة دراسات عليا ، فئة (دراسات عليا ، مؤهل مهني) لصالح فئة ليسانس و ماستر و (مؤهل مهني) لصالح فئة مهندس دولة قد أظهرت النتائج أن القيمة المعنوية sig اصغر من (0.05) ، و بالتالي نقبل  $H_1$  وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء المستجوبين تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

- المتغير السرعة في تقديم الخدمة : حسب اجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي أكبر من 0.05 ، و بالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ، باستثناء الفئات (ليسانس، ماستر) لصالح فئة مؤهل مهني ، و فئة (مؤهل مهني) لصالح فئة ليسانس و فئة ماستر ، و أظهرت النتائج أن القيمة المعنوية sig اصغر من 0.05 ، و بالتالي نقبل  $H_1$  و وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء المستجوبين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- بعد الاسعار التنافسية : حسب اجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي أكبر من 0.05 ، و بالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ، باستثناء الفئات (ليسانس، ماستر) لصالح فئة مؤهل مهني و فئة (مؤهل مهني ، دراسات عليا) لصالح الفئات ليسانس، ماستر و مهندس دولة و فئة (ليسانس، ماستر و مهندس دولة) لصالح فئة دراسات عليا و قد أظهرت النتائج أن القيمة المعنوية sig اصغر من (0.05) ، و بالتالي نقبل  $H_1$  و وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء المستجوبين تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

**4.2.1 -  $H_0$  :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الميزة التنافسية ( تحسين الجودة ،

التفوق على المنافسين، السرعة في تقديم الخدمة ، الاسعار التنافسية) تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى معنوية

$$(\alpha \leq 0,05)$$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المستجوبين ، والنتائج

مبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (29): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الميزة التنافسية تعزى لمتغير الخبرة المهنية

ANOVA						
مستوي الدلالة Sig.	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية (df)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.489	0.813	0.372	3	1.115	بين المجموعات	( تحسين الجودة )
		0.457	137	62.618	داخل المجموعات	
			140	63.733	المجموع	
0.292	1.255	0.640	3	1.919	بين المجموعات	( التفوق على المنافسين )
		0.510	137	69.826	داخل المجموعات	
			140	71.744	المجموع	
0.581	0.655	0.299	3	0.896	بين المجموعات	( السرعة في تقديم الخدمة )

		0.456	137	62.533	داخل المجموعات	
			140	63.429	المجموع	
0.276	1.304	0.647	3	1.942	بين المجموعات	(الاسعار التنافسية)
		0.496	137	68.019	داخل المجموعات	
			140	69.962	المجموع	
المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25						

تشير النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن القيمة المعنوية sig للميزة التنافسية (السرعة في تقديم الخدمة ) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) و بالتالي نقبل  $H_0$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول وجود علاقة إيجابية بين هذا البعد تعزى لمتغير الخبرة المهنية .

## 2. قياس أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة :

سيتم في هذا المبحث تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، والقدرة التفسيرية للمتغير المستقل في المتغير التابع.

### 1.2 - تحليل العلاقة الارتباطية بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة :

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة ، وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 إلى 1، وهذه القيمة تدل على قوة او ضعف العلاقة بين المتغيرين ، فإذا كانت القيمة كبيرة كفاية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، وتعتبر العلاقة قوية إحصائيا إذا كان مستوى دلالة الاختبار الإحصائي المرافق لمعامل الارتباط صغيرة (أقل من 0,05) . أما اشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين ، فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم احد المتغيرات ترافقها زيادة في قيم المتغير الاخر، ونقصان قيم هذا المتغير يرافقها نقصان في قيم المتغير الأخر، أي أن العلاقة بين المتغيرين طردية. أما الاشارة السالبة فإنها تعني أن زيادة قيم احد المتغيرات يرافقها نقصان في قيم المتغير الأخر والعكس صحيح ، أي أن العلاقة عكسية. ويمكن تقييم قيمة معامل الارتباط على الشكل التالي:<sup>1</sup>

ضعيفة  $0.3 < R < -0.3$

متوسطة  $0,3 < R \leq 0,7$  او  $-0,7 \leq R < -0,3$

قوية  $0,7 \leq R \leq 1$  او  $-1 \leq R \leq -0,7$

وقد أوضح تحليل الارتباط بين العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة للمسؤولية الاجتماعية و المتغيرات التابعة للميزة التنافسية توضح ان هناك علاقة ارتباط قوية .

ومن أجل الوقوف على طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الميزة التنافسية ، قمنا بحساب معامل الارتباط

بيرسون بينهما من خلال البرنامج الإحصائي SPSS 25، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

<sup>1</sup> محمد بلال الزعي ، عباس الطلافحة ، النظام الاحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات ، الجامعة الاردنية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، 2012 ، ص ص ( 279 -

الجدول ( 30 ) : معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

المتغيرات	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع		المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن		المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	
	معامل الارتباط	العلاقة	معامل الارتباط	العلاقة	معامل الارتباط	العلاقة
تحسين الجودة	0.658**	متوسطة	0.803**	قوية	0.662**	متوسطة
التفوق على المنافسين	0.683**	متوسطة	0.763**	قوية	0.729**	قوية
السرعة في تقديم الخدمة	0.677**	متوسطة	0.701**	قوية	0.694**	متوسطة
الاسعار التنافسية	0.689**	متوسطة	0.840**	قوية	0.748**	قوية
الميزة التنافسية	0,000		0,000		0,000	
مستوى المعنوية						
.**Correlation is significant at the 0.01						
المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25						

من خلال الجدول يتضح بأن هناك علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل من أو تساوي 0,01 بين المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية و المتغير التابع الميزة التنافسية ، حيث بلغت كل قيم معامل الارتباط أكبر من  $0.658^{**}$  و عليه يمكن الحكم على أن علاقة الارتباط موجودة وذات دلالة، إلا أن معنوية العلاقة بين متغيري الدراسة لا تعني بالضرورة أن هذه العلاقة موجودة بين كافة أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، ولأجل التأكد من ذلك قمنا بتوضيح العلاقة الارتباطية بين مختلف أبعاد المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية للتدقيق أكثر في العلاقة .

## 2.2 - قياس أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية على متغيرات الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة

في هذا المبحث نناقش فرضية الدراسة وفقا لهدف البحث المتعلق بأثر المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة

التنافسية على النحو التالي :

الفرضية الفرعية الثالثة :

يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  بين المسؤولية الاجتماعية و متغيرات الميزة التنافسية لدى موظفي شركة (جازي) للاتصالات الخلوية محل الدراسة .

بما أنه هنالك متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد للتعرف على تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ، كما تم الاعتماد على معامل التحديد ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام قيمتها الجدولية (F) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0,05 للحكم على مدى معنوية التأثير ، و تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب .

1.2.2 -  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف

الشركة في تحقيقها للميزة التنافسية (تحسين الجودة) .

جدول رقم (31): يوضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (تحسين الجودة)

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة (T)	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	قيمة (B)	
			0.000	4.466		0.188	0.839	(Constant)
0.674	0.821 <sup>a</sup>	94.381	0.015	2.453	0.186	0.069	0.169	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع
			0.000	8.526	0.623	0.063	0.534	المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن
			0.336	0.965	0.078	0.073	0.071	المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول ( 30 ) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (T) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (المسؤولية تجاه المجتمع ، المسؤولية تجاه الزبائن) لها تأثير في تحقيق بعد الميزة التنافسية (تحسين الجودة) ، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات على التوالي (0.186، 0.623) بدلالة (T) المحسوبة والبالغة (2.453، 8.526) وهي عند مستوى الدلالة (0.05) ، و أن قيمة F المحسوبة تساوي 94.381 بقيمة احتمالية (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  اما بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة فقد بينت النتائج ان قيمة (Beta) = 0.078 بمستوى دلالة  $\alpha = 0.336$  و هي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  مما يدل انه لا يوجد اثر لمتغير الميزة التنافسية (تحسين الجودة)

و تشير قيمة معامل الارتباط R الى ان قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (82.1 %) فيما بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.674$  و ذلك يفسر بأن (67.4 %) من الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع تفسرها العلاقة الخطية ، أي نموذج الانحدار المتعدد وباقي النسبة (32,6 %) ترجع إلى عوامل عشوائية أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة، وهذا يعزى بصورة رئيسية إلى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة بدقة في متغير الميزة التنافسية (تحسين الجودة) تعددها ، فدرجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم الظاهرة ، ودرجة التعقيد بينها و تداخلها و توضح قيمة معامل التحديد المرتفعة نسبيا المقدره التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد وجودته الإحصائية.

و عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتبني المسؤولية الاجتماعية لأبعاد (المسؤولية تجاه المجتمع ، المسؤولية تجاه الزبائن) في تحقيقها لمتغير الميزة التنافسية (تحسين الجودة) ، بخلاف بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة فإننا نقبل الفرضية الصفرية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) .

2.2.2 -  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف الشركة في تحقيقها للميزة التنافسية (التفوق على المنافسين) .

جدول رقم (32): يوضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (التفوق على المنافسين)

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة (T)	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	قيمة (B)	
0.665	0.815 <sup>a</sup>	90.600	0.000	3.609		0.202	0.730	(Constant)
			0.019	2.383	0.183	0.074	0.177	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع
			0.000	5.995	0.444	0.067	0.404	المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن
			0.001	3.361	0.276	0.079	0.264	المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول ( 31 ) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (T) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (المسؤولية تجاه المجتمع ، المسؤولية تجاه الزبائن، المسؤولية تجاه البيئة) لها تأثير في تحقيق الميزة التنافسية (التفوق على المنافسين) ، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.183 ، 0.444 ، 0.276 ، 0.444 ، 0.276) بدلالة (T) المحسوبة والبالغة ( 2.383 ، 5.995 ، 3.361 ) و هي عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) ، و أن قيمة F المحسوبة = 90.600 بقيمة احتمالية ( 0.000 ) و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  و تشير قيمة معامل الارتباط R الى ان قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت ( 81.5 % ) فيما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0,665$ ) و ذلك يفسر بأن ( 66.5 % ) من الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع تفسرها العلاقة الخطية ، أي نموذج الانحدار المتعدد و باقي النسبة ( 33,5 % ) ترجع إلى عوامل عشوائية أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة، وهذا يعزى بصورة رئيسية إلى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة بدقة في متغير الميزة التنافسية (التفوق على المنافسين) و تعددها ، فدرجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم الظاهرة ، ودرجة التعقيد بينها و تداخلها و توضح قيمة معامل التحديد المرتفعة نسبيا المقدرة التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد وجودته الإحصائية .

و عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيقها للميزة التنافسية (التفوق على المنافسين) .

3.2.2 -  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف الشركة في تحقيقها للميزة التنافسية (السرعة في تقديم الخدمة).

جدول رقم(33):يوضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (السرعة في تقديم الخدمة)

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	قيمة ( F ) المحسوبة	مستوي الدلالة Sig	قيمة ( T )	قيمة ( Beta )	الخطأ المعياري	قيمة ( B )	
			0.000	5.155		0.209	1.078	(Constant)
0.594	0.771 <sup>a</sup>	66.840	0.003	3.034	0.256	0.077	0.233	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع
			0.000	4.264	0.348	0.070	0.297	المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن
			0.005	2.826	0.255	0.081	0.230	المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول ( 32 ) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (T) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (المسؤولية تجاه المجتمع ، المسؤولية تجاه الزبائن، المسؤولية تجاه البيئة) لها تأثير في تحقيق بعد الميزة التنافسية ( السرعة في تقديم الخدمة ) ،حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات هذه المتغيرات (0.256 ، 0.348 ، 0.255 ) بدلالة (T) المحسوبة والبالغة ( 3.034 ، 4.264 ، 2.826 ) عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) ،و أن قيمة F المحسوبة = 556.247 بقيمة احتمالية ( 0.000 ) و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  و تشير قيمة معامل الارتباط R الى ان قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (77.1%) فيما بلغ معامل التحديد ( $R^2= 0,594$ ) و ذلك يفسر بأن (59.4%) من الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع تفسرها العلاقة الخطية ، أي نموذج الانحدار المتعدد وباقي النسبة (40,6%) ترجع إلى عوامل عشوائية أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة، وهذا يعزى بصورة رئيسية إلى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة بدقة في متغير الميزة التنافسية ( السرعة في تقديم الخدمة ) و تعددها ، فدرجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم الظاهرة ، ودرجة التعقيد بينها و تداخلها و توضح قيمة معامل التحديد المرتفعة نسبيا المقدرة التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد وجودته الإحصائية .

و عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيقها للميزة التنافسية ( السرعة في تقديم الخدمة ) .

4.2.2 -  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف الشركة في تحقيقها للميزة التنافسية (الاسعار التنافسية)

جدول رقم (34): يوضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (الاسعار التنافسية)

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	قيمة (F) المحسوبة	مستوي الدلالة Sig	قيمة (T)	قيمة (Beta)	الخطا المعياري	قيمة (B)	
0.756	0.870 <sup>a</sup>	141.557	0.000	5.155		0.209	1.078	(Constant)
			0.003	3.034	0.256	0.077	0.233	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع
			0.000	4.264	0.348	0.070	0.297	المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن
			0.005	2.826	0.255	0.081	0.230	المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة
المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25								

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول ( 33 ) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (T) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (المسؤولية تجاه المجتمع ، المسؤولية تجاه الزبائن، المسؤولية تجاه البيئة) لها تأثير في تحقيق بعد الميزة التنافسية (الاسعار التنافسية)، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات لهذه المتغيرات (0.255، 0.348، 0.256) بدلالة (T) المحسوبة والبالغة ( 3.034 ، 4.264 ، 2.826 ) عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) ، و أن قيمة F المحسوبة = 141.557 بقيمة احتمالية ( 0.000 ) و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  و تشير قيمة معامل الارتباط R الى ان قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (87,0 %) فيما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0,756$ ) و ذلك يفسر بأن (75.6 %) من الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع تفسرها العلاقة الخطية ، أي نموذج الانحدار المتعدد وباقي النسبة (24,4 %) ترجع إلى عوامل عشوائية أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة، وهذا يعزى بصورة رئيسية إلى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة بدقة في المتغير (الاسعار التنافسية) و تعددها ، فدرجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم الظاهرة ، ودرجة التعقيد بينها و تداخلها و توضح قيمة معامل التحديد المرتفعة نسبيا المقدره التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد وجودته الإحصائية.

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيقها للميزة التنافسية (الاسعار التنافسية) .

## المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

## أولا : مناقشة نتائج متوسطات المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

تبين أن متغيرات الميزة التنافسية سائد بدرجة عالية بين الموظفين شركة جازي بمتوسط (3,9802) ، وأن الأبعاد المكونة له السائدة بين الموظفين في الشركة هي على التوالي حسب المتوسط الحسابي :

- المتغير ( الاسعار التنافسية ) بمتوسط (4.0686) حيث تركز الشركة على أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها، وان الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها، لان الكلفة الأقل هي الهدف الرئيس للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة ، و ان تخفيض سعر المنتجات يسهم في زيادة الطلب عليها، فضلا عن أنه قد يخفض من هامش الربح إذا لم تنتج الشركة منتجاتها بتكاليف منخفضة ، وان الشركة تخفض التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للطاقة الإنتاجية المتاحة لها بالإضافة إلى التحسين المستمر لجودة المنتجات و الإبداع والابتكار وحسن تشغيل العمليات.

- المتغير ( السرعة في تقديم الخدمة ) بمتوسط (3.9939) ان المنافسة تأخذ أشكالا متعددة في السوق وذلك حسب قدرة المؤسسة على منافسة المنتجات الأخرى، وان تزايد أهمية الوقت للزبون أدت إلى زيادة المنافسة بين الشركات على أساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات في الوقت المحدد من قبل الشركة وسرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج و تقديم منتج جديد إلى السوق ، سرعة الدخول في الأسواق، فالوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، وتقليل فترات انتظارهم، فالعديد من الشركات توظف الوقت كسلاح تنافسي من خلال تقديم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع و أفضل .

- المتغير ( التفوق على المنافسين ) بمتوسط - (3.9919) وتكون ومن خلال المرونة التي تتعلق بعمليات الشركة و التي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة. حيث أصبحت السلاح الفعال في المنافسة بين الشركات، إذ أنها تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة فضلا عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة بالإضافة للاستجابة عموما إلى حاجات ورغبات الزبون. ومن خلال اليقظة ومواجهة منافسيها في السوق واستغلال اي ثغرة تمكنها من طرح المنتجات البديلة ، والاهتمام بعملائها والتعريف بمنتجاتها من خلال المعارض والندوات

وتقديمها بأسعار مغرية مناسبة مع القدرة الشرائية لمشتريها ورعاية الأنشطة المختلفة والاهتمام بالطالب من خلال الدورات العلمية و المجانية.

- المتغير (تحسين الجودة) بمتوسط (3.8667) و تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن و الحصول على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها حيث يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها ، و أن المنتجات ذات الجودة العالية تسهم في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضا الزبائن فضلا عن الشركة يمكن لها أن تفرض أسعارا أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن. ، والجودة في جودة الشركة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء ، تقليل التكاليف ، التحكم في الوقت، تحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات السوق و العمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء، وأظهرت الدراسة أن الشركة تطور من كفاءة العاملين باستمرار لزيادة الكفاءة وتحسين الإنتاجية و الاهتمام أكثر بالزبائن الجدد للشركة ، و مواكبة التطورات في مجال تكنولوجيا الاتصال، والسعي للتطوير الدائم لمعداتها من اجل تقديم خدمات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها وبالصيانة الدورية للمعدات من خلال اطقم قنية وكفؤة .

فقد توصلنا إلى أن إدراك المستقيمين للمؤشرات ( الاسعار التنافسية ، السرعة في تقديم الخدمة ، التفوق على المنافسين ،تحسين الجودة ) و الدالة على ابعاد الميزة التنافسية( الكلفة، والسرعة، المرونة، و الجودة) مرتبة حسب أهميتها كانت مرتفعة .

وتبين لنا أن ابعاد المسؤولية الاجتماعية سائد بدرجة عالية و بمتوسط (3,8191) وأن الأبعاد المكونة له السائدة بين الموظفين في الشركة هي على التوالي حسب المتوسط الحسابي :

- المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن بمتوسط (3.9972) ، من خلال تطوير طرق التواصل مع العملاء لإمدادهم بالمعلومات عن المزايا التي تقدمها و الاهتمام بالانشغالات وحلها مع الالتزام بالاتفاقيات بينها وبين عملائها واقامة علاقة طيبة .

- اما بعدي المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة بمتوسط (3.7546) ، المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع بمتوسط (3.7057) ، يتضح من هذه المتوسطان بأنهما متقاربان من خلال الاهتمام بالمجتمع والبيئة التي يعيش فيها وهذا بالمساهمة في المحافظة على البيئة والحد من التلوث وكذلك ان يكون المجتمع ضمن اهدافها من خلال المساهمة في حل مشكل البطالة ودعم المشاريع الخيرية و النشاطات الثقافية والرياضية .

ثانيا : مناقشة نتائج فروقات اراء المستجوبين حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الفرضية الفرعية الاولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين حول وجود علاقة ايجابية بين متغيرات الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية) .

1.1- الجنس : تبين ان هناك اتفاق في اراء وتصورات المستجوبين حول ابعاد الميزة التنافسية بالشركة بين الذكور والاناث ، أي ان الموظفين يحملون نفس التصورات والاتجاهات والممارسات رغم اختلاف جنسهم ، تجاه متغيرات الميزة التنافسية ( تحسين الجودة ، التفوق على المنافسين، السرعة في تقديم الخدمة ، الاسعار التنافسية).

2.1- العمر : تبين ان هناك اتفاق في اراء وتصورات المستجوبين حول ابعاد الميزة التنافسية بالشركة تبعا لمتغير العمر بين مختلف الفئات العمرية (اقل من 30 سنة) ، (من 30 الى 39 سنة) ، (من 40 الى 49 سنة) ، (50 سنة فأكثر) تجاه متغيرات الميزة التنافسية ( تحسين الجودة ، التفوق على المنافسين، السرعة في تقديم الخدمة ، الاسعار التنافسية) .

3.1- المؤهل العلمي : تبين ان هناك اتفاق في اراء وتصورات المستجوبين حول تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع بالشركة تبعا لمتغير المؤهل العلمي بين مختلف المستويات (مؤهل مهني ، ليسانس ، مهندس دولة ، ماستر ، دراسات عليا) ، بينما هناك اختلاف في اراء وتصورات المستجوبين للفئتين (مؤهل مهني، دراسات عليا) تجاه متغيرات الميزة التنافسية ( تحسين الجودة ، التفوق على المنافسين، السرعة في تقديم الخدمة ، الاسعار التنافسية) و الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (35): يوضح متوسط متغيرات الميزة التنافسية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الاسعار التنافسية	السرعة في تقديم الخدمة	التفوق على المنافسين	تحسين الجودة	المؤهل العلمي	
3.4407	3.4810	3.3921	3.3333	المتوسط الحسابي	مؤهل مهني
4.2862	4.1533	4.1714	4.0000		ليسانس
4.0750	3.9125	3.9500	4.0000		مهندس دولة
4.0825	4.0393	4.0650	3.9200		ماستر
3.3000	3.6625	3.3000	3.1000		دراسات عليا
4.0686	3.9939	3.9919	3.8667		المؤهل العلمي
المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الإحصائية SPSS 25					

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان متوسط اراء المستجوبين للشهادات الجامعية الفئات (ليسانس ، مهندس دولة ، ماستر) اكبر من متوسطات المؤهلات الأخرى ، وهذا راجع الى للأثر الذي يحدثه المؤهل العلمي في سلوكيات الفرد حيث أن الموظف صاحب مستويات عليا يتمثل ويتقمص الدور الوظيفي حفاظا على نجاح و سمعة الشركة فنجاحها من نجاح موظفيها .

**4.1- الخبرة المهنية :** تبين ان هناك اتفاق في اراء وتصورات المستجوبين حول تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع بالشركة بين مختلف الفئات حسب سنوات العمل (اقل من 5 سنوات ، 5 - 9 سنة ، 10 - 14 سنة ، اكثر من 15 سنة ) تجاه متغيرات الميزة التنافسية ( تحسين الجودة ، التفوق على المنافسين، السرعة في تقديم الخدمة ، الاسعار التنافسية)

**1. الفرضية الفرعية الثانية :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين حول وجود علاقة ايجابية للمسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية) :

**1.2- الجنس :** تبين ان هناك اتفاق في اراء وتصورات المستجوبين حول تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع بالشركة بين الذكور والاناث ، أي ان الموظفين يحملون نفس التصورات والاتجاهات والممارسات رغم اختلاف جنسهم ، حول تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع .

**2.2- العمر :** تبين ان هناك اتفاق في اراء وتصورات المستجوبين حول تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع بالشركة بين مختلف الفئات العمرية (اقل من 30 سنة) ، (من 30 الى 39 سنة) ، (من 40 الى 49 سنة) ، (50 سنة فأكثر) ، أي ان الموظفين يحملون نفس التصورات والاتجاهات والممارسات رغم اختلاف اعمارهم ، حول تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع .

**3.2- المؤهل العلمي :** تبين ان هناك اتفاق في اراء وتصورات المستجوبين حول تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع بالشركة تبعا لمتغير المؤهل العلمي بين مختلف المستويات (مؤهل مهني ، ليسانس ، مهندس دولة ، ماستر ، دراسات عليا) ، أي ان الموظفين يحملون نفس التصورات والاتجاهات والممارسات رغم اختلاف مؤهلاتهم

جدول رقم (36): يوضح متوسط ابعاد المسؤولية الاجتماعية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة
مؤهل مهني	3.3333	3.4778	3.2778
ليسانس	3.8968	4.2286	4.0159
مهندس دولة	3.7292	3.9625	3.6000
ماستر	3.6417	3.9750	3.7000
دراسات عليا	2.9167	3.0500	2.9500
المؤهل العلمي	3.7057	3.9972	3.7546

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 25

**4.2- الخبرة المهنية :** تبين ان هناك اتفاق في اراء وتصورات المستجوبين حول تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع بالشركة بين مختلف الفئات حسب سنوات العمل (اقل من 5 سنوات ، 5 - 9 سنة ، 10 - 14 سنة ، اكثر من 15 سنة ) ، أي ان الموظفين يحملون نفس التصورات والاتجاهات والممارسات رغم اختلاف اعمارهم .

ثالثا : مناقشة نتائج العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

- وجود علاقة طردية معنوية قوية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية و متغير الميزة التنافسية (تحسين الجودة) ، حيث أن تحسين المسؤولية الاجتماعية بمستوى كامل يحسن من الميزة التنافسية (تحسين الجودة) بـ (82.1 %) أي بأكثر من نصف المستوى و هذا يشير إلى أن كلما كانت المسؤولية الاجتماعية سائد , بدرجة عالية لدى الشركة حيث تسمح الزيادات فيتحسين جودة منتجات للشركة بتحقيق نطاق أكبر في عملياتها وتحسين الربحية وتؤدي الى زيادة حجم السوق الكلي من خلال جذب عملاء جدد من فئات أخرى من المجتمع ، و هذه النتيجة تتفق مع دراسة (بن عيشي بشير، بن عيشي عمار 2010) التي توصلت الى ان تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع يسهم في التقليل من مشكلة البطالة في المجتمع و يمنح المؤسسة ميزة تنافسية ببعديها الجودة والتكلفة .

- وجود علاقة طردية معنوية قوية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية و متغير الميزة التنافسية (التفوق على المنافسين) بمستوى كامل يحسن من المسؤولية الاجتماعية بـ (81,5 %) أي بأكثر من نصف المستوى و هذا يشير إلى أن كلما كانت المسؤولية الاجتماعية سائدة , بدرجة عالية لدى الشركة ،تؤدي لتحسين ميزة (التفوق على المنافسين) من خلال الالتزام بالمبادئ الأخلاقية ، و مواجهه المنافسة بالاطلاع على ما ينتجه المنافسون وانتهاج استراتيجيات تسويقية حكيمة مع التعامل مع الآخر في أفضل صورة والاستثمار في العلاقات العامة باعتبارها حلقة الوصل بين الشركة والمجتمع ، و حل المشكلات الاجتماعية .

وأيضا تتفق مع و هذه النتيجة تتفق مع دراسة (مزياي، أحلام ، 2016) التي توصلت الى ان المسؤولية الاجتماعية تساعد على تعزيز الميزة التنافسية التي قد تكون مصدرا للفرص ، وتتفق دراسة (عدي جمال البطاينة ، 2009) من خلال الابتعاد عن الخداع و التضليل، خلق الاحتياجات المادية و المصطنعة ، وتتفق مع دراسة (Neil Coe ,Peter Lund-Thomsen ، 2013 ) التي توصلت الى أن هناك علاقة قوية و ايجابية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، من خلال ان السياسات المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن تخلق مساحة لتعزيز وكالة العمل في شبكات الإنتاج العالمية .

- وجود علاقة طردية معنوية قوية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية و متغير الميزة التنافسية (السرعة في تقديم الخدمة) ، حيث أن تحسين المسؤولية الاجتماعية بمستوى كامل يحسن من الميزة التنافسية (السرعة في تقديم الخدمة) بـ (77.1 %) أي بأكثر من نصف المستوى و هذا يشير إلى أن كلما كانت المسؤولية الاجتماعية سائد، بدرجة عالية لدى الشركة تؤدي الى قيامها بتوفير المعرفة الكافية لتحسين الاداء

والتشجع على الإبداع والتجديد قصد تقديم خدمة تتوافق وتطلعات العملاء وبناء علاقات قوية وتواصل بفاعليه مع أفراد المجتمع .

و هذه النتيجة تتفق مع دراسة (موسى قاسم القريوتي واخرون ، 2014 ) التي توصلت الى أن هناك علاقة ايجابية بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية من خلال الاهتمام بالعاملين، والتركيز على العملاء بضرورة إعداد البرامج التدريبية للعاملين لتعريفهم باستراتيجية المسؤولية الاجتماعية وأهميتها ودورها في تحقيق التميز، وكذلك تتفق مع دراسة خليل حسين مُجدّ عرابي (2009) التي توصلت الى بالاهتمام بشكل أكبر بالعاملين، و ذوي الاحتياجات الخاصة، و المجتمع المحلي و البيئة لما لهم أثر على رفع مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية، و بالتالي ينعكس إيجابيا على تحقيق الميزة التنافسية .

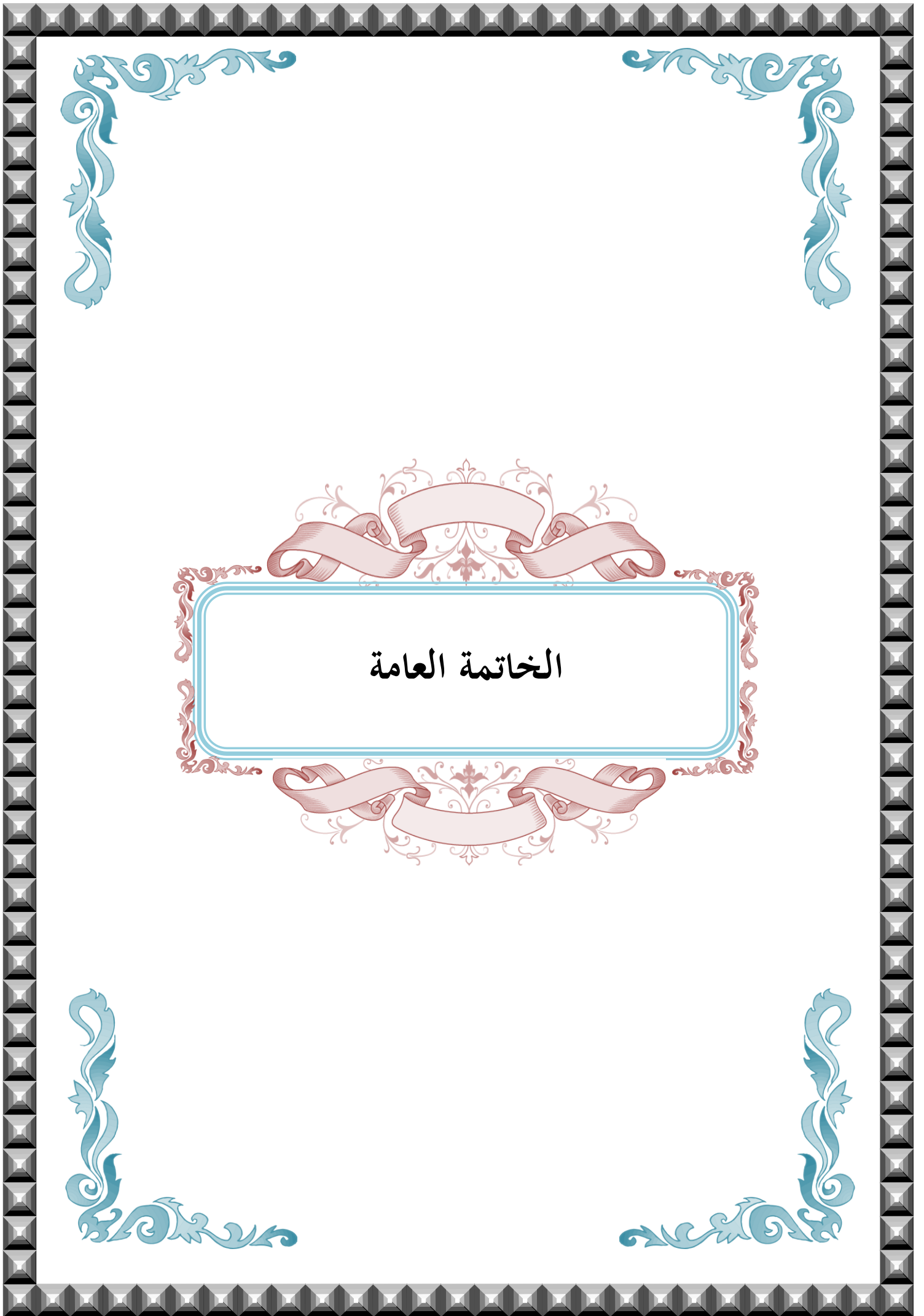
- وجود علاقة طردية معنوية قوية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية و متغير الميزة التنافسية ( الاسعار التنافسية ) ، حيث أن تحسين المسؤولية الاجتماعية بمستوى كامل يحسن من الميزة التنافسية (الاسعار التنافسية ) بـ (87.0 %) أي بأكثر من نصف المستوى و هذا يشير إلى أن كلما كانت المسؤولية الاجتماعية سائد، بدرجة عالية لدى الشركة تؤدي الى تحسين سمعة الشركة و الصورة الذهنية في السوق وتزيد مبيعاتها هذا يشجعنا على اتباع سياسات تسويقية تأخذ السعر من ضمن اولوياتها .

و هذه النتيجة تتفق مع دراسة ( Monika Hartmann ، 2011 ) وتوصلت أيضا إلى نتيجة ايجابية في كيفية التعامل مع حالات الانتاج بهدف تخفيض التكاليف و زيادة الربحية ، و ايضا تتفق مع دراسة كل من ( Matthew Brine, Rebecca Brown and Greg Hackett ،2005 ) وجدت أن تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية يقود إلى زيادة المبيعات والى الزيادة في حقوق المساهمين .

## خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة ميدانيا ، من خلال الاستبيان الموزع على مختلف افراد العينة في الشركة محل الدراسة ، وتحليله باستعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين الأحادي ،الارتباط بين متغيرات الدراسة) ، وقد توصلنا الى معرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية ومتغيرات الميزة التنافسية ( تحسين الجودة، التفوق على المنافسين ، السرعة في تقديم الخدمة ، الاسعار التنافسية) وهي مؤشرات تم اسقاطها على ابعاد الميزة التنافسية ( الجودة ، المنافسة و التسليم ، المرونة ، التكلفة ) على التوالي نظرا لأهميتها في تحقيق ميزة تنافسية للشركة و قد تم اعتمادها كمتغيرات تابعة للمتغيرات المعتمدة في الدراسة .

وما يمكن استخلاصه من الدراسة الميدانية أنه هناك مستوى عالي للمسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية لدى موظفين الشركة، وقد أظهرت النتائج أن الميزة التنافسية تتأثر ايجابيا بالمسؤولية الاجتماعية .



الخاتمة العامة



### الخاتمة

تعتبر المسؤولية الاجتماعية أهم مصدر نجاح الشركة والتفوق في السوق من اجل مواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه ، حيث يتوجب عليها أن تتوفر لديها القدرة التنافسية ، وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب ، و من أجل تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية بالشكل المناسب ، و يتطلب الأمر أيضا السعي نوعا ما و بشكل مستمر إلى تنميتها بهدف الحفاظ عليها ، و ذلك من خلال اتباعها ثقافة تنظيمية تمكنها من تنفيذ مجموعة من الأنشطة التي يتم ممارستها داخل و خارج المنظمة .

فالمسؤولية الاجتماعية لا يمكن أن تقوم على قرارات أو قوانين ، ولكنها شعور بالمسؤولية تجاه المجتمع و البيئة و التزام تجاه الزبائن حيث وجد ان هناك ارتباطا طرديا بين تطبيقات المسؤولية الاجتماعية وتعزيز الميزة التنافسية للشركة ، وان مشاريع المسؤولية الاجتماعية تساهم في بناء المجتمعات وقدراتها البشرية و الثقافية، وتحسين مستويات المعيشة لديها ، حيث لا تقتصر على بعد واحد و هو البعد الاقتصادي والمتعلق بهدف انشاء المؤسسة، بل يتعداه إلى ابعاد اخرى ، حيث ان تطبيقها يساهم في تحسين سمعة المؤسسة و هو ما يجعلها مسؤولة أمام هذا المجتمع، و ينعكس ايجابيا على نشاطها و بالتالي تعزيز الميزة التنافسية لديها ، لقد أصبح تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية ضرورة ملحة، تساعدها على مسايرة التطورات الحاصلة مستقبلا و التي تنعكس على أداءها و على الافراد العاملين فيها بإيجاب .

وقد حاولنا من خلال دراستنا معرفة الاثر الذي تتركه المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية للشركة وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التالية: **كيف تساهم المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية لشركة (جازي) للاتصالات الخلوية بالجزائر محل الدراسة ؟**

وللتأكد من صحة الفرضيات، اقتضت الحاجة الى تقسيم دراستنا الى فصلين ما بين جانب نظري و اخر تطبيقي، وعلى ضوء ما سبق التطرق اليه في هذه الدراسة ، توصلنا الى مجموعة من النتائج و التوصيات نذكرها فيما يلي :

### نتائج الدراسة :

من خلال دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، وكذا الكشف عن الفروق و العلاقة بين المتغيرات، و باستخدام الوسائل الإحصائية وبعد التفسير والمناقشة تم التوصل الى :

### 1. النتائج المتعلقة بمستوى توفر المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

- تعتبر شركة جازي إحدى الشركات الناشطة في سوق الاتصالات النقلة بالجزائر إلى جانب ( موبيليس و نجمة ) ، وقد دخلت هذه الشركة مرحلة جديدة منذ سنة 2002 تميزت بالمنافسة الشديدة ، وفي ظل تلك الظروف عرفت المسؤولية الاجتماعية اهتماما كبيرا من طرف مسيري الشركة ، برزت من خلال اسهاماتها في انجاز المشاريع الاساسية من مدارس ، مستشفيات، مساجد و مساعدة الجمعيات الخيرية و الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية اضافة الى دعم النشاطات الثقافية والرياضية والاجتماعية وساهمت الشركة مع الهيئات العمومية والخاصة في المحافظة على نظافة البيئة والحد من التلوث .
- تفوق شركة جازي منذ سنة ( 2003 ) في استقطاب أكبر عدد من العملاء ، حيث تعتبر شركة رائدة في مجال الاتصالات النقلة بأكثر من 17 مليون مشترك مع نهاية 2015 وبالتالي أكبر حصة سوقية ، و رغم انها سجلت تراجعاً بعد 2016 في عدد مشتركها الا انها تستحوذ على نسبة (33.11%) من حصص السوق حسب حصة سلطة ضبط البريد و الاتصالات الإلكترونية الجزائرية بـ 15 مليون مشترك خلال الثلاثي الثاني لسنة 2019 و هذا يؤكد اهتمامها بعملائها من خلال امتلاك الشركة للميزة التنافسية اللازمة على غرار منافسيها من الشركات الاخرى .
- بينت نتائج الدراسة أن هناك مستوى مرتفع لأبعاد المسؤولية الاجتماعية حيث جاء بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن أولاً و هو مؤشر على شعور الموظفين بالارتياح بوجود اراء ومؤشرات ايجابية لدى الشركة تدعمها في الاستمرار بهذا الأداء في خدمة الزبائن لذلك تعتبر هذه النقطة ميزة بالنسبة للشركة .
- ويليه بعدد المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة و المجتمع بنتائج متقاربة الى حد ما يوحي بوجود العديد من الآراء التي تعارض تولى اهتمام كبير من الشركة تجاه البيئة وغير كاف بالنسبة للمجتمع ، اضافة لذلك تعتبر هذه النقطة نقطة ضعف بالنسبة للشركة يجب التركيز عليها و زيادة الاهتمام بها لكي تكتمل الصورة الإيجابية لها في ذهن أبناء المجتمع الذي تعمل فيه.
- كما أظهرت النتائج أن مستوى الميزة التنافسية مرتفع لدى موظفي شركة جازي ، و هذا ما يعكسه المستوى المرتفع لجميع متغيراتها، حيث جاء متغير الميزة التنافسية (الاسعار التنافسية) أولاً، وهو مؤشر على شعور الموظفين بان الشركة تطبق أساليب ناجحة وفعالة لتغلب على المنافسة التي تواجهها من خلال التركيز على ما يميز الشركة عن غيرك من حيث توفير الخدمة في كل الوقت و وفق رغبات ومستويات الطلب و ان ايمان الشركة بجودة منتجاتها و بتكاليف مقبولة سهلة الاستخدام لدي العميل و تتناسب اسعارها مع كافة شرائح المجتمع.

- يليه متغير الميزة التنافسية (السرعة في تقديم الخدمة) من خلال السرعة في التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج و تقديم منتجات جديدة إلى السوق ، سرعة الدخول في الأسواق، فالوقت في يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة ، فالزبائن يرغبون بالاستجابة لرغبتهم بشكل أسرع و أفضل ، و رسم صورة و انطباع جيد من خلال مظهرها العام الخارجي و اداء العاملين و نوعية الخدمة و مدى الاحترافية في تقديمها و هي نقطة ايجابية بالنسبة للشركة .
  - ثم متغير الميزة التنافسية ( التفوق على المنافسين ) ، وهو أن الشركة تمتلك قطاع كبير من المستهلكين على غرار الشركات الأخرى في السوق و مقتنعين بان الشركة تمتلك حصة سوقية معتبرة من خلال اليقظة و انتهاز استراتيجيات فعالة في السوق لمواجهة منافسيها و هذه نقطة ايجابية بالنسبة للشركة ايضا .
  - و اخيرا بعد (تحسين الجودة) وهو أن الشركة تعمل على مواكبة التطورات في مجال تكنولوجيا الاتصال، والسعي للتطوير الدائم وبالصيانة الدورية المستمرة لمعداتها من اجل تقديم خدمات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها .
- 2. النتائج المتعلقة بالفروقات لآراء المستجوبين حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية**
- تبين أنه لا توجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الميزة التنافسية ( تحسين الجودة، التفوق على المنافسين، السرعة في تقديم الخدمة ، الاسعار التنافسية) تعزى للخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل المهني، الخبرة المهنية)، كما أظهرت النتائج أيضا أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الميزة التنافسية تعزى لتغير المؤهل العلمي.
  - كما أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية لآراء المستجوبين للمسؤولية الاجتماعية (تجاه المجتمع، تجاه الزبائن، تجاه البيئة) تعزى للخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل المهني، الخبرة المهنية) تعزى لإحدى الفئات العمرية و تعزى لمستويين من متغير المؤهل العلمي وكذلك بعدي (تجاه الزبائن، تجاه البيئة) تعزى لفئة من فئات متغير الخبرة المهنية .
- وتعتبر هذه النتيجة منطقية حيث أن المتغيرات التي تناولتها الدراسة مثل الجنس والعمر، والمؤهل العلمي والخبرة المهنية لم تعمل كمؤثرات خارجية تؤثر في وجهات نظر الموظفين لدى شركة جازي، فهي لم تميز الاستجابة وإنما كانت الاستجابة عامة و بغض النظر عن خلفية الموظف النوعية ، من حيث جنسه ، عمره ، أو من خلال مؤهله العلمي او خبرته المهنية .

### 3. النتائج المتعلقة بفرضيات العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية :

- اتضح أن هناك علاقة تأثير موجبة إحصائية ذات دلالة معنوية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

- كما تبين بأن هناك علاقة تأثير موجبة إحصائية ذات دلالة معنوية بين للمسؤولية الاجتماعية (تجاه المجتمع، تجاه الزبائن، تجاه البيئة) وجميع متغيرات الميزة التنافسية (تحسين الجودة، التفوق على المنافسين، السرعة في تقديم الخدمة ، الاسعار التنافسية) .




و هذا يشير إلى أن كلما كانت الميزة التنافسية سائدة بدرجة عالية لدى الشركة ، يدفعها ذلك للقيام بأعمال تطوعية واختيارية لا تقع ضمن واجباتها الرسمية، حيث أن مشاريع المسؤولية الاجتماعية تساهم في رفع مستوى معيشة المجتمع، وبناء قدراتها البشرية و الثقافية، كما تساعد أساسا في تعزيز المزايا التنافسية .

### التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصل اليها البحث و الاستنتاجات التي تم توصل اليها فانه يمكن طرح عدد من التوصيات والتي نأمل أن تساهم في مجال التطوير والتحديث في هذا المجال:

- العمل على وضع تشريعات قانونية خاصة بحاسبة المسؤولية الاجتماعية تهدف إلى زيادة مستوى الالتزام بتطبيقها على أرض الواقع ومراعاة الجوانب الاخلاقية عند القيام بأعمالها.
- ضرورة اهتمام الشركات الجدي بدراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية لديها و التشديد على ضرورة تبنيها من خلال الاهتمام بالمجتمع والمحافظة على البيئة ، يسهم دون شك في تحقيق الميزة التنافسية .
- إقناع الشركة بأن المسؤولية الاجتماعية خيار لا بد منه، و هو في صالحها و ليس عبئا إضافيا مفروض عليها.
- القيام ببرامج اجتماعية ملموسة يشعر بأهميتها المستهلك فيؤدي إلى خلق ولاء من المستهلك إلى المؤسسة و يسهم في تحسين سمعتها و صورتها لديه .
- ضرورة بناء ثقافة تنظيمية تقوم على أساس و مبادئ المسؤولية الاجتماعية لترسيخ هذا المفهوم .
- ضرورة استقطاب العناصر البشرية الكفؤة حيث يمثل التزام المؤسسة بمسؤوليتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه اضافة الى كونه عنصر جذب أمام العناصر البشرية الاخرى.
- دعم المؤسسة للمشاريع الخيرية والبرامج الاجتماعية والرياضية المختلفة، والمشاركة في المناسبات الوطنية في المجتمع .
- دعم المشاريع الاستثمارية من خلال الاستمرار في دعم الاقتصاد الوطني وتحريك عجلة النشاط الاقتصادي.
- التواصل المستمر مع المجتمع المدني والعاملين و ذلك لمعرفة المشاكل والمتطلبات التي تخص ميدان المسؤولية الاجتماعية ، الأخلاقية و البيئية للتوصل الى حلها .

- من خلال دراسة موضوع اثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية و إيماننا من الطلبة بإمكانية توسيع وتطوير هذه الدراسة من خلال اقتراح بعض المواضيع :
- اجراء دراسات ميدانية في قطاعات أخرى مثل قطاع البنوك، السياحة كونهما ذاتا طابع خدمي، والتحقق من مدى إمكانية تعميم النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية في القطاع الخدمي أو حتى توسيع الدراسة للقطاع الصناعي و التجاري .
  - دراسة أبعاد أخرى للمسؤولية الاجتماعية كـ ( الاهتمام بالعاملين، ، حل المشكلات الاجتماعية، و الاهتمام بالبيئة و المساهمة في المخططات التنموية ) وأثرها على الميزة التنافسية .
  - محاولة البحث في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و رفع انتاجية الأفراد.
  - القيام بدراسات مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية، العمومية و الخاصة.
- وفي الأخير يعتبر موضوع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية موضوعا هاما و واسعا لمن أراد أن يبحث فيه ويقوم بدراسات مستقبلية، كما تبقى هذه المذكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء البحث في مجال المعرفة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. قائمة المراجع باللغة العربية

1.1 - الكتب

1. أبو بكر خوالد ، خير الدين بوزرب ، خصوصية المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية ، دراسة حالة بنك الكويت الوطني ، (ب.ك.و) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة ، الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل ، الجزائر ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية ، كتاب جماعي ، الطبعة الاولى المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين ، المانيا 2019 .
2. أحمد محمد عثمان آدم ، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2018 ، ص 175 .
3. بلال خلف السكرانة ، الريادة وادارة منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 .
4. تفرات يزيد ، ملاح واثم، عمارة ياشمينة، دور محددات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية" ، دراسة حالة شركة اسمنت تبسة ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية ، كتاب جماعي ، الطبعة الاولى ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ، برلين ، المانيا، 2019 .
5. ثامر البكري ، أسس التسويق و مفاهيم معاصرة ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 .
6. الجرجاوي زياد، القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، مطبعة ابناء الجراح، ط 2، فلسطين 2010.
7. حسن الاسرج ، المسؤولية الاجتماعية للشركات ، جسر التنمية ، العدد 90 الكويت 2010 .
8. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية ، دون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، 2005 .
9. حسين عبد المطلب الاسرج ، المسؤولية الاجتماعية للشركات التحديات والأفاق من أجل التنمية في الدول العربية ، جوان 2014
10. حمد سعيد سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002 .
11. سنان المرهضي وآخرون، ادارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة ، الطبعة الأولى ، الجزء الأول ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2014 .
12. صالح العساف، البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء، الرياض، 2010.
13. طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس " الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل " دار وائل للنشر الطبعة 2-عمان الأردن، 2009 .
14. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساليب والتطبيق، الطبعة التاسعة، دار الطباعة المتحدة للإعلان، مصر ، 1999.
15. عبد الحميد اسعد طلعت ، مدير المبيعات الفعال ، دار الكتب المصرية ، مصر ، 1999 .
16. علي السلمى، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دون طبعة، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001 .
17. عمر محمد الرفيق ، الفضل أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في الشركات السودانية ، رسالة ماجستير، جامعة السودان، سنة 2016 .
18. محمد بلال الزعبي ، عباس الطلافحة ، النظام الاحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات ، الجامعة الاردنية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، 2012 .
19. محمد فلاق ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع .
20. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، دون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 1996.
21. نبيل مرسي قليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب ، مصر 1992.
22. نجم عبود نجم : أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع الأردن ، 2006 .

2.1 - رسائل و اطروحات

23. آسيا ناصري أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية دراسة حالة بنك الخليج AGB - الجزائر - وكالة عين مليلة رقم 11 ، رسالة  
 ماجستير أكاديمي ، مالية وبنوك جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2015 .
24. برني لطيفة ، الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
 2007 .
25. بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية رسالة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية،  
 كلية الاقتصاد وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2007.
26. حمزة بن الزين ، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية  
 خلال فترة 2006-2014 ، رسالة دكتوراه، غير منشورة ، تخصص إدارة الشركات البترولية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2018 .
27. خالد فراح ، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر ( موبليس، جازي، نجمة) ،  
 رسالة دكتوراه غير منشورة علوم تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، 2014 .
28. خليل حسين محمد عربي ، أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية طبيعة الدراسة رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية إدارة  
 المال و الأعمال، جامعة آل البيت الاردن ، 2009.
29. عثمان عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، غير منشورة ، تخصص اقتصاد وتسيير  
 المنظمات، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس، سطيف .
30. عدي جمال البطاينة ، "تقييم مدى ممارسة المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية في الإعلانات التجارية لشركات الاتصالات الخلوية في  
 الأردن: دراسة ميدانية من منظور المستهلك الأردني في مدينتي عمان و اردن"، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية الدراسات العليا الجامعة  
 الأردنية. 2009 .
31. عمار بوشناق ، الميزة التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الجزائر 2002 .
32. عمر محمد الرفيق، الفضل أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في الشركات السودانية ، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة السودان،  
 سنة 2016 .
33. فضالة خالد ، دور لاقتصاد الاسلامي في ارساء المسؤولية الاجتماعية للبنوك الاسلامية ، دراسة حالة بنك البركة الجزائري ، رسالة دكتوراه  
 غير منشورة ، إدارة اعمال ، جامعة حسبية بن بوعللي الشلف ، 2014 .
34. محمد الامين بن أحمد ، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ، دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير و  
 الاحتياط - بنك-القبه -الجزائر العاصمة ، رسالة ماستر ، غير منشورة، إدارة اعمال المؤسسة ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، 2017 .
35. محمد فلاق ، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال ، دراسة ميدانية في المؤسسات  
 الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 ، رسالة الدكتوراه ، غير منشورة، إدارة أعمال ، جامعة حسبية بن بوعللي . الشلف.
36. محمد فوزي علي العموم ، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني ، رسالة الماجستير  
 غير منشورة، في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ،الاردن ، 2009 .
37. مزياني ، أحلام ، أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسة. دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - بأم البواقي- رسالة ماجستير علوم  
 غير منشورة، إدارة أعمال، جامعة أم البواقي ، 2016 .
38. مصباحي سناء ، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية ،دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن: فرع سوق أهراس ، رسالة  
 ماجستير، غير منشورة، ادارة اعمال تنمية مستدامة، جامعة سطيف ، 2013 .
39. وصفي نزال احمد واخرون ، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء ، دراسة حالة لشركة  
 جوال الفلسطينية ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، قسم التسويق ، نابلس فلسطين، 2011.
40. وهيبه مريعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاد تطبيقي و ادارة  
 المنظمات، جامعة الحاج لخضر، 2012.

3.1 - مجالات - تقارير- دراسات

41. اسماعيل زغلول، محمد الهزايمة، القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية ، تحرير علي توفيق الصادق، صندوق النقد العربي، أبوظبي، 1999 .
42. إسماعيل صبحي كحيل ، ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية ،دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين،رسالة الماجستير في القيادة والإدارة الأكاديمية الإدارة والسياسة للدارسات العليا وجامعة الإقصى ، 2016 .
43. بابا عبد القادر، وهيبية مقدم " المسؤولية الاجتماعية ميزة إقتصادية خالقة للقيمة طبيعة الدراسة : دراسة تطبيقية على مؤسسة سوناطراك ، جامعة معسكر ، 2009 .
44. بدر الدين كمال و مجموعته ، دور الشركات الصناعية في حماية البيئة في ضوء مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة العلوم العربية والإنسانية جامعة القصيم المملكة العربية السعودية ، المجلد 7 العدد 1 ، نوفمبر 2013 .
45. بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة الجزائرية ، دراسة حالة ولاية بسكرة ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2010 .
46. جبالة محمد، مقدم مختارية ، المسؤولية الاجتماعية إشكالية المفهوم والخلفية المعرفية ، جامعة معسكر ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين ، ألمانيا، 2019.
47. حسن عبد الحليم النور و إبراهيم فضل المولى البشير ، الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية ، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، مجلد 17 عدد 2 سنة 2016 .
48. دحماني محمد درويش ، عبد القادر ناصور ، التقنيات الحديثة كمدخل للاداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،الملتقى الدولي حول متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة الشلف 12- 18 ابريل 2006 .
49. رزوخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجية التنافسية في المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010 .
50. روضة حديدي ، رحيمة بوصييع صالح ، المسؤولية الاجتماعية للشركات بين العمل التطوعي وتحقيق هدف الاستدامة ، ورقة بحثية ، المؤتمر العلمي الدولي الثاني للعلوم الاجتماعية والتربوية (ريس) تركيا ، 28-27-26 ، أكتوبر، 2018.
51. سعاد توفى ، العوامل الميكانيكية المفسرة لجاذبية القطاع في جزئية المنافسين الحاليين لخدمات الهاتف النقال الجزائري (2003-2016) ، مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد بمجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواق ، الجزائر، العدد 09 جوان (2018) .
52. عبد الناصر طلب الزبود و تالا عارف الحشمان وناديا ابراهيم الحشمان ، واقع المسؤولية الاجتماعية لدى البنوك الاسلامية ، دراسة حالة : البنوك الاسلامية في الاردن ، 2011 ، المجلة الاردنية في الدراسات الاسلامية ، مج 10 عدد 2 سنة 2014 .
53. عياش قويدر، ادارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، معهد البحوث والدراسات الافريقية جامعة القاهرة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصناعية ، يومي 17 و18 أبريل 2006 ، جامعة حسينية بن بوعلبي بالشلف-الجزائر.
54. فايزة برش، الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البلديدة، الجزائر، 2005.
55. محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي ، المسؤولية الاجتماعية للصفوة الإدارية المصرية ، دراسة تطبيقية على الهيئة العامة على البحر الأحمر ،بحوث ادارية محكمة، منتدى سور الازنكية ، الطبعة الاولى ، 2007
56. مراد سكاك ، تدقيق المسؤولية الاجتماعية، للمؤسسات، دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 11 لسنة 2011.
57. منصور عبد القادر منصور ، زعرور نعيمة ، السبتي وسيلة ، المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة ،المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ، برلين - ألمانيا ، 2019 .
58. موسى قاسم القريوتي واخرون ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية ،

- الجامعة الاردنية ، مجلة دراسات العلوم الإدارية , 2014 مجلد 41 عدد 1 .
59. نضال عمار ، دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية المستدامة دراسة ميدانية على منظمات الأعمال السورية الأعضاء في الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية ، المعهد العالي للتنمية الادارية جامعة دمشق1 ، مجلة جامعة البعث – المجلد 38 العدد 54 عام 2016 .
60. نحال المغربي. ياسمين فؤاد ، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر : بعض التجارب الدولية ، سبتمبر 2008.
61. يوسفات علي و بودي عبد الصمد ، مدى تبني عناصر المسؤولية الاجتماعية في شركة سونلغاز (ولاية أدرار) من وجهة نظر المستخدمين ، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية جامعة بشار:14-15 فيفري 2012 .

## 2. قائمة المراجع باللغة الأجنبية

### 2.1- Books

62. - Carroll, A. B.. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 1999. 2.1-
63. - Holmes S I , Corporate social: Performance and present areas of commitment, *Academy of Management Journal*, Vol.(20) . 1985.
64. . T. igham, *Management Strategies et competitive*, Paris, 1995.
65. Drucker P F , *An introductory view of management*, Harper's College Press, USA. 1977.
66. Ehmke, Cole, «Strategies for competitive advantage» , Western Center for Risk and Management Education, University of Wyoming, 2011.
67. Evans, and Collier, "Operation Management an Integrated Goods and services", Approach, Thomson, South, western, U.S.A international, stuntedition, 2007 .
68. Ferrel, D. C. *Business ethics décision making and cases*. USA: Houghton Mifflin Co. 1994.
69. G. Garibaldi, *strategies concurrentiel : choisir et gagner*, France, 1996 .
70. Hill, Charles w.L, and Jones, Gareth R., *Strategic Management an Integrated Approach*. 4th ed. New York: Houghton Mifflin. Company. (1998).
71. Liu, Tsai-Lung "Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of Resource-Based View Strategy in Gaining Dynamic, Capabilities Advantage", 2003 .
72. M. PORTER, *l'Avantage concurrentiel des nations*. inter-éditions, 1993.
73. Marie-Françoise Guyonnaud, Frédérique Willard, *Du management environnemental au développement durable des entreprises*, France, ADEME, 2004 .

### 2.2- Revues

74. - Murray, Keith B. and Vogel, Christine M. (1997), "Using a Heirarchy-of-Effects Approach To Gauge the Effectiveness of Corporate Social responsibility to Generate Goodwill Toward Corporate Social responsibility to Generate Goodwill Toward the Firm: Financial versus Nonfinancial Impacts," *Journal of Business Research*, 38,
75. - Nelson A. Barber, Venky Venkatachalam (2013): " Integrating Social Responsibility Into Business School Undergraduate Education", A Student Perspective, *American Journal Of Business Education*, May/June Volume 6, No. 3
76. Ahmad Yousef Areiqat ,whith other, **The Effect of Corporate Social Responsibility in Achieving Competitive Advantage at Jordanian Supply Chain**, *International Journal of Supply Chain Management* , International Journal of Supply Chain Management , Vol. 8, No. 2, April 2019 ,
77. Cristina A. Cedillo Torres, Mercedes Garcia-French, Rosemarie Hordijk, Kim Nguyen, Lana Olup, **Four Case Studies on Corporate Social Responsibility: Do Conflicts Affect a Company's Corporate Social Responsibility Policy** , published in a peer-reviewed section of the *Utrecht Law Review* , Volume 8, Issue 3 (November) 2012 *European Review of Agricultural Economics* , **Advance Access Publication** 12 July 2011, Vol 38 (3)

78. G. Garibaldi, strategies concurrentiel : choisir et gagner, France, 1996.
79. Maimunah ISMAIL , CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ITS ROLE IN COMMUNITY DEVELOPMENT: AN INTERNATIONAL PERSPECTIVE . Uluslararası Sosyal Ara\_tirmalar Dergisi .The Journal of International Social Research .
80. Marie-Françoise Guyonnaud, Frédérique Willard, Du management environnemental au développement durable des entreprises, France, ADEME, 2004.
81. Matthew Brine, Rebecca Brown and Greg Hackett , Corporate social responsibility and financial performance in the Australian context social Responsibility Journal, ISSN: 1747-1117, Publication date: 5 June 2017 .
82. Peter Lund-Thomsen , Neil Coe, Corporate social responsibility and labor agency: the case of Nike in **Pakista** ,Journal of Economic Geography, Vol 15 (2) 2015
83. William, Stevenson, JProduction Operations Management».8th ed, Von Hoffmann Press.( 2007)

### 2.3- Web

84. <http://www.djezzy.dz/ar>
85. [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)
86. [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D9%88%D8%AC%D9%84\\_%D8%AF%D9%88%D9%83%D8%Bhttps://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D9%88%D8%AC%D9%84\\_%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D9%8A%D9%81](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D9%88%D8%AC%D9%84_%D8%AF%D9%88%D9%83%D8%Bhttps://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D9%88%D8%AC%D9%84_%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D9%8A%D9%81)
87. <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdd-vd8qm8Ui-1UPtZSD3AMNHJhsffOQfKeViAB-1h9eBQwRA/viewform>
88. [www.hicbusiness.org](http://www.hicbusiness.org) .
89. [www.swlearning.com](http://www.swlearning.com)

# الملاحق

الملاحق

جامعة حمه لخضر - الوادي -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم التسيير

الموضوع / استبيان

سيدي الكريم، سيدتي الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

نضع بين أيديكم استبانة هدفها جمع المعلومات لأغراض البحث العلمي فيما يخص موضوع " أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة جازي للاتصالات الخلوية "، والتي تدخل ضمن متطلبات تحضير شهادة الماستر في العلوم التسيير، وباعتباركم أحد كوادر وعمال الشركة نرجو منكم الإجابة بدقة حول الأسئلة المرفقة لهذا الاستبيان من أجل إضفاء الصبغة اللازمة لموضوع الدراسة، علما أن إجاباتكم هذه ستكون موضع ثقة، إذ سيتم التعامل معها بسرية تامة، وأن البيانات ستستعمل لأغراض الدراسة العلمية فقط.

1. مع تقدير الباحث يرجى:

2. قراءة العبارات الواردة في الاستبيان بتأن وروية.

3. وضع علامة ( X ) في المربع الذي يتفق مع الإجابة.

4. ضرورة الإجابة على جميع الأسئلة الواردة في الاستبيان.

مع خالص الشكر والتقدير لاستجاباتكم الطيبة

بإشراف الدكتور

زكرياء بله باسي

إعداد الطلبة

- سوفية صلاح الدين

- عشيري محمود

- عمراني يحيى

رقم الاستبيان:

التاريخ:

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس :  ذكر  أنثى

2. العمر :

أقل من 30 عاما  من 30-39 عاما  من 40 - 49 عاما  50 عام فأكثر

3. المؤهل العلمي :

مؤهل مهني  ليسانس  مهندس دولة  ماستر  دراسات عليا

4. سنوات الخبرة :

أقل من 5 أعوام  من 5-9 أعوام  من 10-14 عام  15 عام فأكثر

المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية

أولا: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	تتوافق رسالة الشركة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع					
2	تساهم الشركة في معالجة مشكلة البطالة في المجتمع					
3	تساهم الشركة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس ومستشفيات وتشبيد طرق ومساجد وغيرها					
4	تقدم الشركة الهبات والتبرعات للجمعيات الخيرية مثل جمعيات حماية الطفولة ودور المسنين ومراكز رعاية المعاقين والأطفال الأيتام					
5	تساهم الشركة في دعم النشاطات الثقافية والرياضية من دون أي مقابل					
6	تمنح الشركة لعمالها التعويضات الاجتماعية في مستوى رضاهم					

ثانيا : المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	تحتّم الشركة بشكاوي الزبائن والعمل على حلها بصورة عاجلة					
8	تلتزم الشركة بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها مع الزبائن في الوقت المناسب					
9	تتميز الشروط التي تحدد طبيعة العلاقة ما بين الشركة والعملاء بالوضوح					
10	تحتّم الشركة بإقامة علاقات طيبة مع عملائها					
11	تعمل الشركة على تطوير طرق التواصل مع عملائها، لإمدادهم بالمعلومات عن المزايا التي تقدمها					

ثالثا: المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12	تتبع الشركة أساليب حديثة في تصميم المنتجات بطريقة تكفل تقليل المخلفات					
13	تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم الإدارة وثقافة الشركة بشكل عام					
14	تساهم الشركة مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على نظافة البيئة					
15	تستخدم الشركة تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والماء والهواء					
16	لدى الشركة خطة للطوارئ في حالة حدوث كوارث بيئية					

المحور الثالث: الميزة التنافسية

أولا : تحسين الجودة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	تمتاز منتجات وخدمات الشركة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.					
18	طورت المؤسسة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية واستقطاب الكفاءات.					
19	تواكب الشركة كل جديد في عالم الاتصالات الخلوية لتقديمه للمشاركين بكل يسر وسهولة					
20	هناك قسم يعنى بالجودة في المؤسسة، وهو يضع الحلول والمعالجات الخاصة بالجودة.					
21	تؤمن الشركة بأن منتجاتها يجب أن تكون فريدة ومميزة					

ثانيا : التفوق على المنافسين

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	تعمل الشركة على تحقيق علامة تجارية لتمييز خدماتها عن المنافسين					
23	تقدم الشركة منتجاتها بمزايا ومواصفات عالية تنفرد بها عن غيرها من المنافسين					
24	تقوم الشركة بالتغطية الكاملة لمختلف اجزاء السوق					
25	تركز الشركة على المنافع والفوائد التي يهتم بها العميل					
26	تحرص الشركة وكذلك موظفيها على الاهتمام والالتزام بالمظهر والتنسيق المناسب					

ثالثا : السرعة في تقديم الخدمة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
27	تعمل الشركة على تحقيق السرعة في إنجاز الخدمة					
28	توافر المعرفة الكافية للاجابة على اسئلة العملاء					
29	تقدم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها					
30	تعمل الشركة على سرعة إشعار العميل بأية أمور تتعلق بمعاملاته					
31	الحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن اول مرة					

رابعا : الاسعار التنافسية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
32	تتمتع الشركة بأسعار الخدمات المقدمة من قبل الشركات المنافسة					
33	تعمل الشركة على خفض السعر باستمرار بما يتلائم و قدرات العملاء.					
34	تعمل الشركة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقديم منتجات بأسعار جيدة.					
35	تناسب اسعار الخدمات مع جودة وطبيعة الخدمة المقدمة					
36	تنتهج الشركة سياسة تقديم منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين.					

نشكركم على حسن تعاونكم

ملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

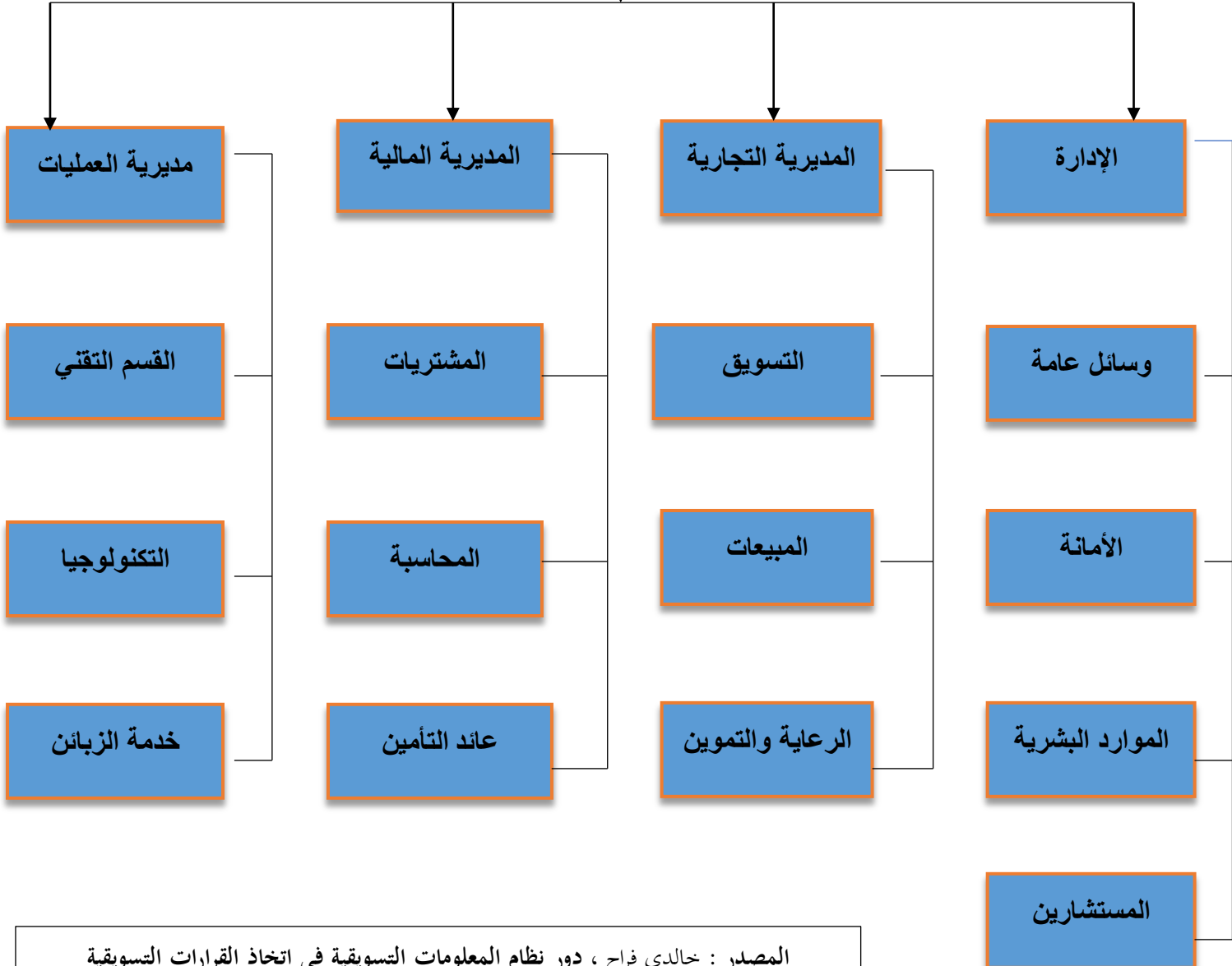
الكلية	الصف	أسماء المحكمين	الرقم
كلية التجارة والاقتصاد ، قسم الإحصاء والمعلومات، جامعة صنعاء، اليمن	أستاذ محاضر - م -	الاستاذ عبد الملك عبد الله محمد العولقي	1
كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارية ، جامعة الوادي، الجزائر	أستاذ محاضر - أ -	الاستاذة عابي خليدة	2
	أستاذ محاضر - أ -	الاستاذ مرزوقي مرزوقي	3
	أستاذ محاضر - أ -	الباي محمد	4
	أستاذ محاضر - أ -	رعبي رياض	5

ملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي

لشركة جازي للاتصالات الخلوية بالجزائر

الرئيس المدير العام

الإدارة العامة لجازي



المصدر : خالدي فراح ، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية

دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر : موبليس، جازي، نجمة ، ص 114

مديرية التسويق

نائب المدير

مسؤول الاتصالات التسويقية

مسؤول التسويق

قسم الاتصالات

قسم بحوث التسويق

قسم الدعاية  
والعلاقات العامة

قسم التخطيط  
الاستراتيجي

قسم تطوير المنتج

قسم تطوير السوق

مسؤول تسويق خدمة الاشتراك الشهري

مسؤول تسويق خدمة الدفع المسبق

مسؤول التسويق للمتعاونين الاقتصاديين

مسؤول ولاء المستهلك