



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## دور المسؤولية الاجتماعية في خلق ميزة

### تنافسية دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر وكالة - الوادي -

الأستاذ المشرف :

د/ مسعودي زكرياء

إعداد الطلبة :

➤ بن ناصر هبة الرحمان

➤ بوليفة شهيناز

➤ حمادي مروة

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بله باسي زكرياء	استاذ محاضر-أ-	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مقيما
مسعودي زكرياء	استاذ محاضر-أ-	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا
روضة الجديدي	استاذ محاضر-أ-	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مقيما

السنة الدراسية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

# 2021

## الإهداء:

الحمد لله الذي وفقني إلى هذا ولم أكن لأصل إليه لولا فضل الله علينا.  
وصلت رحلتي الجامعية الى نهايتها بعد تعب و مشقة, فأهدي عملي هذا:  
إلى من ملكت حواسي وأحاسيسي واحتوت عقلي وأفكاري، وهامت بها نفسي وأنفاسي إلى الحب  
الصادق، والمربية الفاضلة، والشمس الوضاعة التي أنارت لي دروب النجاح في الحياة إليك أيتها  
الوالدة الحبيبة.  
إلى النجم الساري في سما أفقي، إلى الغالي الذي سكن في أعماقي، إلى منبع الخير الدافق والحنان  
إلى المربي الفاضل الذي نسج لي، طريق النجاح في حياتي أيها الوالد الحبيب.  
إلى من أظهروا لي أجمل ما في الحياة إخوتي كل واحد باسمه والى كافة الأهل والأقارب وإلى جميع  
الأصدقاء والزملاء الذين عرفتهم طوال المشوار الدراسي .



هبة الرحمان

# 2021

## الإهداء

لا يطيب النهار إلا بذكر الله... ولا يطيب الليل إلا بشكره...  
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوه... ولا تطيب الجنة إلا برؤيته عز وجل...  
إلى من علمني العطاء دون انتظار.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار..  
أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ما زرعته بعد طول انتظار.. والدي العزيز  
إلى ملاكي في الحياة.. معنى الحب و الحنان.. إلى من كان دعاءها سر نجاحي..  
وحنانها بلسم جراحي.. إلى أغلى و أعز الناس ... أمي الحبيبة  
إلى إخوتي و رفقاء دربي في هذه الحياة, أصحاب القلب الطيب والنوايا الصادقة  
أشكركم على تطلعكم لنجاحي بنظرات الأمل و التفاؤل  
شكرا لمن ساعدني ومد لي يد العون من قريب أو بعيد من أجل الوصول الى مرادي وتحقيق نجاحي

شهيناز



# 2021

## الاهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين اهدي ثمرة هذا العمل إلى:

قمر الزمان وزهور المرجان نبع الحنان عبير الجنان من كافح من أجلي ومن في وصفها يعجز اللسان

إلى مربيتي الفاضلة أمي الحبيبة , وإلى والدي العزيز الذي رباني وتعب لأجلي سنين طوال إلى من

سهر على راحتي صغيرا وعلى مستقبلي كبيرا إلى من حرم نفسه ليعطيني

وإلى أخواتي وجميع أفراد العائلة وإلى من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل , إلى صديقاتي شهيناز

, هبة الرحمان

وإلى كل من ساعد في هذا العمل من قريب أو بعيد وإلى دفعة إدارة أعمال وإلى جميع الاساتذة .



مرورة

## الشكر :

نحمد الله تعالى على ان وفقنا و أعاننا على اتمام هذا العمل من غير حول منا ولا قوة فهو الذي لهو الفضل أولا و أخيرا.

ثم نتقدم بعميق الشكر و فائق الامتنان و الاحترام للأستاذ الدكتور : مسعودي زكرياء على تفضله بالاشراف على هذا البحث و على كل ما قدمه لنا من تصويبات قيمة و توجيهات سديدة و على ما بذله من جهد و وقت في سبيل اخراج هذه الرسالة بشكلها الحالي .  
و نشكر كل من ساعدنا بشكل مباشر او غير مباشر بانهاء هذه الرسالة .

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة لقياس دور المسؤولية الاجتماعية في خلق ميزة تنافسية بمؤسسة بريد الجزائر وكالة الوادي حيث اعتمدت على المنهج الوصفي مستخدمة في ذلك برنامج Spss.v25 لتحليل بيانات العينة محل الدراسة المتكونة من 51 استبيان و توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية معنوية بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر وكالة الوادي و ذلك من خلال أبعاد عدة اهمها بعد المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع, اتجاه العاملين, اتجاه الزبائن, و كذا المسؤولية الاجتماعية اتجاه المالكين و اتجاه البيئة .

**الكلمات المفتاحية :** مسؤولية اجتماعية, ميزة تنافسية, بريد الجزائر وكالة الوادي, Spss.v25.

## Abstract

This study aims to measure the role of social responsibility in creating a competitive advantage in the Algerian postal office El Oued Agency, where it relied on the descriptive approach, using the Spss.v25 program to analyze the data of the sample under study consisting of 51 questionnaires, and the study concluded that there is a statistically significant between social responsibility and the competitive advantage of Algerian postal office El Oued Agency, through several dimensions, the most important of which is the dimension of social responsibility towards society, towards workers, towards customers, as well as social responsibility towards owners and towards the environment .

**Key words:** the social responsibility, through economic dimension, the Algerian postal office El Oued Agency, Spss.v25.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	تشكرات
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	قائمة الملاحق
أ- هـ	المقدمة
<b>الفصل الأول : الادبيات النظرية للمسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية</b>	
07	تمهيد
08	المبحث الأول : ماهية المسؤولية الاجتماعية
13-08	المطلب الأول : مفهوم المسؤولية الاجتماعية و أهميتها
15-14	المطلب الثاني : مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
19-16	المطلب الثالث : أبعاد و مبادئ المسؤولية الاجتماعية
20	المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية
22-20	المطلب الأول : مفهوم و خصائص الميزة التنافسية
27-22	المطلب الثاني: أنواع و محددات الميزة التنافسية
33-28	المطلب الثالث: مصادر و معايير الحكم على الميزة التنافسية
34	المبحث الثالث: علاقة خلق المزايا التنافسية بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات
36-34	المطلب الأول : أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية
38-37	المطلب الثاني: استعمال المؤسسات الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية كأداة خلق الميزة التنافسية
39	المطلب الثالث: أهم المزايا التنافسية المكتسبة من جراء الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية
40	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : مساهمة المسؤولية الاجتماعية في خلق ميزة تنافسية بمؤسسة بريد الجزائر وكالة الوادي</b>	
42	تمهيد
43	المبحث الأول : تقديم مؤسسة بريد الجزائر وكالة الوادي
45-43	المطلب الأول : تعريف مؤسسة بريد الجزائر و مهامها
50-46	المطلب الثاني : الهياكل التنظيمية المركزية و الجهوية لبريد الجزائر
54-51	المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية والبشرية الولائية
55	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
56-55	المطلب الأول: الاجراءات المتبعة في الدراسة
57	المطلب الثاني : الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة
58	المطلب الثالث: اختبار ثبات الاستبيان
59	المبحث الثالث: عرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة

## فهرس المحتويات

62-59	المطلب الاول: عرض البيانات العامة لعينة الدراسة
69-63	المطلب الثاني: الدراسة الوصفية لمخاور الدراسة
80-70	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
81	خلاصة الفصل
85-83	الخاتمة
	قائمة المراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
15-14	مجالات المسؤولية الاجتماعية	01
21	بعض مفاهيم الميزة التنافسية	02
38-37	استعمال المسؤولية الاجتماعية من طرف بعض المؤسسات كأداة خلق الميزة التنافسية	03
55	توزيع الاستثمارات	04
55	سلم ليكرت الثلاثي ومجالاته	05
56	يوضح كيفية توزيع عبارات الاستبيان للمتغير المستقل والتابع	06
58	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	07
59	توزيع عينة الدراسة حسب جنس العينة	08
59	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	09
60	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	10
61	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	11
62	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية	12
63	تحليل الاتجاه العام لمفردات الوعي بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	13
64	تحليل الاتجاه العام لمفردات بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين	14
66	تحليل الاتجاه العام لمفردات بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	15
67	تحليل الاتجاه العام لمفردات بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين	16
68	تحليل الاتجاه العام لمفردات بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	17
70	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	18
72	نتائج اختبارات معاملات تضخم التباين والتباين المسموح به لبعء اليقظة التجارية والتنافسية	19
73	نتائج تحليل الأبعاد المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية	20
74	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	21
75	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	22
76	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	23
77	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	24
78	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	25
79	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الشخصية	26

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نمذج كارول في المسؤولية الاجتماعية	16
02	أنواع الميزة التنافسية	25
03	دورة حياة الميزة التنافسية	26
04	نمذج مصادر الميزة التنافسية	29
05	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية	35
06	الميكمل التنظيمي للمديرية الاقليمية لبريد الجزائر	50
07	الميكمل التنظيمي و البشري لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى الولائي	54
08	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	59
09	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر	59
10	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	60
11	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	61
12	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	62
13	المتوسط العام لبعء المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	64
14	التمثيل البياني لمتوسط العام لبعء المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين	65
15	التمثيل البياني بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	67
16	التمثيل البياني لبعء المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين	68
17	التمثيل البياني بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	69

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	استمارة استبيان
02	الاساتذة المحكمين
03	نتائج اختبار الثابت للاستبيان
04	توزيع عينة الدراسة
05	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى
06	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى
07	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
08	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
09	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
10	نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة



## المقدمة



## توطئة :

في ظل التغيرات العديدة التي يشهدها العالم اليوم كتحول الأسواق و تطور التكنولوجيا أصبحت حقوق الانسان تحظى بحصة الاسد حيث كانت اغلب المؤسسات تسعى الى تحقيق الارباح فقط اما اليوم اصبحت مطالبة بتحمل عبء مسؤولياتها اتجاه محيطها اذ اصبحت تركز جزء من ارباحها للوصول الى الرفاهية و هذا ما يعرف أو ما يطلق عليه بالمسؤولية الاجتماعية .

و هذه الأخيرة أثارت جدلا واسعا في الوسط العلمي و الأكاديمي خاصة بعد تحول المؤسسات الاقتصادية من الملكية العامة الى الملكية الخاصة اذ كان متوقع توقف الدور الاجتماعي للمؤسسات الا ان هذا لم يقف حاجزا في طريق المسؤولية الاجتماعية اذ أن أهميتها بدأت في التوسع و التعاظم يوم بعد يوم . و في الطرف المقابل واجهت أغلب المؤسسات العديد من المشاكل و التحديات و من بينها تحول مجموعة كبيرة من الدول باتجاه نظام اقتصاد السوق بالإضافة الى ظاهرة العولمة و تهديدات شركات متعددة الجنسيات, و هنا أصبحت المؤسسات مجبرة على استعمال و الاستفادة من مختلف الابتكارات و التكنولوجيات و كل هذا يضع المؤسسة أمام منافسة شرسة تضبطها قواعد جديدة للتنافس وضعها الاقوياء لتكريس هيمنتهم و تفوقهم.

فالميزة التنافسية أصبحت في وقتنا الحاضر من أبرز الأمور التي تشغل بال المديرين من أجل تقديم منتجات و خدمات ذات جودة أكثر للتفوق على منافسيها في السوق, حيث أكد العديد من الباحثون أنه للوصول الى تحقيق الميزة التنافسية لابد من وجود موارد مادية أو معنوية و ايضا القدرات الاستراتيجية . لهذا أصبحت سمعة و العلامة التجارية للمؤسسات التي تبنت المسؤولية الاجتماعية في ظل التنافسية في تحسين مستمر و أيضا تزايد الرضا لدى أصحاب المصالح, و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية من خلال الالتزامات الاجتماعية و هذا ما يعزز حصتها في السوق و يؤدي الى تحقيق أهدافها المسطرة . و انطلاقا مما سبق جاءت صياغة إشكالية البحث الرئيسية كالتالي :هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين مستويات تبني المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية ببريد الجزائر وكالة الوادي ؟ .

و تتفرع عن هذه الاشكالية الرئيسية مجموعة من الاسئلة الفرعية كالتالي :

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية اتجاه المجتمع في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر وكالة الوادي .
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية اتجاه العاملين في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر وكالة الوادي.
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية اتجاه الزبائن في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر وكالة الوادي .
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية اتجاه المالكين في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر وكالة الوادي .
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية اتجاه البيئة في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر وكالة الوادي.
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الشخصية في علاقة مستويات تبني المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية بريد الجزائر وكالة الوادي.

#### فرضيات الدراسة :

لمعالجة الإشكالية المطروحة جاءت فرضيات الدراسة كإجابات مؤقتة عنها لنقوم باختبارها لاحقا:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستويات تبني المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية بريد الجزائر وكالة الوادي.

#### الفرضيات :

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه المجتمع في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر وكالة الوادي.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه العاملين في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر وكالة الوادي.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه الزبائن في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر وكالة الوادي.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه المالكين في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر وكالة الوادي.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه البيئة في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة بريد الجزائر وكالة الوادي.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الشخصية في علاقة مستويات تبني المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية بريد الجزائر وكالة الوادي.

#### دوافع و مبررات اختيار موضوع الدراسة :

- الموضوع يدخل ضمن مجال تخصصنا .
- الرغبة الذاتية للبحث في هذا الموضوع

- نظرا لأهمية الموضوع خاصة و ان المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الجديدة علينا خاصة في العالم العربي في مجال الادارة .

- إمكانية البحث في هذا الموضوع و قدرة الوصول الى المعلومات الخاصة به من خلال المصادر المختلفة .

### أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية البحث فيما يلي :

- توضيح مدى مساهمة أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.
- حاجة المؤسسات إلى إدراك المفاهيم النظرية والممارسات العملية للمسؤولية الاجتماعية ومدى تعزيزها للميزة التنافسية المنشودة .
- أهمية نتائج الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام وإعطائها الأولوية .
- يمكن لمن يريد الاطلاع على هذه الدراسة الاستفادة من عدة جوانب , الحصول على بيانات أكثر في التعرف على ماهية الدراسة و الاسلوب المستخدم فيها .

### أهداف الدراسة :

- الكشف عن واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .
- التعريف بالميزة التنافسية و اهم خصائصها .
- تحديد العلاقة النظرية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و الميزة التنافسية .

### حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : تم اجراء هذه الدراسة بمؤسسة بريد الجزائر وكالة الوادي من خلال استمارة استبيان موزعة على اطرارات المؤسسة .
- الحدود الموضوعية : يتمثل الموضوع في دور المسؤولية الاجتماعية في خلق ميزة تنافسية , أي ان الدراسة تهتم بالعلاقة القائمة بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية.
- الحدود الزمنية : تم انجاز هذه الدراسة في السنة الجامعية 2021/2020.

### الدراسات السابقة :

- **دراسة زكري صفية :** بعنوان دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال -بسكرة - و كانت الاشكالية المطروحة في الدراسة كالتالي: ما هو دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال - بسكرة - ؟

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية بتحقيق الميزة التنافسية حيث اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال دراسة حالة في مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال عبر مقابلة وزعت فيها 45 استمارة من الاستبيان وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها : اعتبار المسؤولية الاجتماعية بعد من ابعاد الميزة التنافسية واستراتيجية تسويقية تستعملها المؤسسة للتسويق اجتماعيا لعلامتها التجارية, و ايضا وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الاقتصادية, المسؤولية القانونية, المسؤولية الأخلاقية , المسؤولية الإنسانية) على الميزة التنافسية بأبعادها ( التكلفة اقل , الجودة, التسليم , المرونة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

- **دراسة مزياي أحلام :** بعنوان اثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسة دراسة حالة باتصالات الجزائر - بأم البواقي - حيث طرحت الاشكالية كالتالي: هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسة ؟

تهدف هذه الدراسة الى وجود اثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسة وهنا اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بأم البواقي , وزعت 50 نسخة من الاستبيان وفي الاخير توصلت الباحثة بعدد من النتائج من بينها : يمكن القول بأن هنالك علاقة نظرية بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية ولا توجد علاقة إحصائية.

- **دراسة دربال سمية :** بعنوان محددات تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية ,دراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلال الفترة 2017-2018 والتي طرحت الاشكالية كالآتي : ماهي دوافع الحقيقية وراء سعي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو تبني مسؤولياتهم الاجتماعية ؟ تهدف هدف الدراسة إلى رصد واقع تبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال مناقشة طبيعة برامج المسؤولية الاجتماعية التي تمارسها هذه المؤسسات عبر مقابلة وزعت فيها من الاستبيان مقسم إلى 87سؤال وفي الاخير توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك المسؤولين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وتبنيهم للمسؤولية الاجتماعية .

- دراسة **Michael PORTER** : بعنوان (Comment L'avantage concurrentiel devancer ses concurrents et maintenir son avance), كيف تتقدم على منافسيك و تظل في المقدمة؟ حيث قسمت الدراسة الى أربعة أجزاء, الجزء الأول يصف الميزة التنافسية و الجزء الثاني يصف التفاعل بين النطاق و الميزة التنافسية للنشاط, بينما يصف الجزء الثالث كيف يمكن للشركة تعزيز الميزة التنافسية بوحداها المختلفة على منافسيها, و الجزء الرابع يصف الأثار الرئيسية للمفاهيم على الاستراتيجية التنافسية .

#### منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن مختلف الاسئلة السابقة و اختبار صحة الفرضيات التي تم طرحها, و اعتمدنا في دراستنا هذه في الجانب النظري على مجموعة من المصادر أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على مقابلة و توزيع مجموعة من الاستبيان و في الاخير تحميل النتائج بالاستعانة ببرنامج spss .

#### صعوبات الدراسة:

- صعوبة التنقل و التواصل بسبب الوضع الوبائي منتشر .
- صعوبة اختيار مؤسسة تطبق فعلا المسؤولية الاجتماعية و تهتم بالميزة التنافسية .
- صعوبة ترجمة المراجع الأجنبية التي تناولت الموضوع بكفئته.



## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للمسؤولية الاجتماعية والميزة

التنافسية



**تمهيد :**

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من المواضيع التي لاقى اهتمام كبير الى يومنا هذا في أوساط الاقتصاديين و الباحثين لما لها من تأثير كبير في تحقيق أهداف المنظمة و تميزها , و تحقيق الميزة التنافسية اصبح يركز على ابعاد اجتماعية مختلفة على الأبعاد المتعارف عليها . و من أجل رفع تنافسية المؤسسة اصبحت تستعمل هذه الاخيرة المسؤولية الاجتماعية التي تعتبر كاستراتيجية تسويقية من اجل التسويق لعلامتها التجارية و سمعتها .

و عليه سنحاول تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث :

- المبحث الأول : ماهية المسؤولية الاجتماعية .
- المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية .
- المبحث الثالث : علاقة خلق المزايا التنافسية بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات .

**المبحث الأول : ماهية المسؤولية الاجتماعية .**

لقد تجاوزت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ذلك المفهوم الذي لم يكن يلفت الانتباه , حيث شهد مفهومها العديد من التطورات ليشمل جوانب مختلفة و لتكسب بذلك المسؤولية الاجتماعية اهمية بالغة تجسدت على صعيد كل من المؤسسة و المجتمع و كذا الدولة حيث لا يمكن احداث التوازن بين مصالح المؤسسة و اصحاب المصالح الا بالاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بشتى ابعادها و كذا الامام بجميع مجالاتها .

**المطلب الأول : مفهوم المسؤولية الاجتماعية و اهميتها .**

يصادف كل باحث في مجال المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال توجهين من التعاريف, التوجه الاول هو ما يتفق حوله التعاريف الأكاديمية, أما التوجه الثاني هو ما اجتمعت حوله التعاريف الصادرة عن المنظمات والهيئات المحلية و الدولية, و لقد تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لهذا أصبحت هناك حاجة ملحة لزيادة دور المؤسسات في تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية .

**أولاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية .**

قبل تحديد المعنى الاصطلاحي للمسؤولية يجب الإشارة إلى أن هذا المفهوم واسع جدا و متعدد لدرجة انه يشكل نقطة التقاء لكل العلوم الإنسانية و الاجتماعية , و كل تخصص ينظر له من زاويته العلمية التي تميزه عن العلوم الأخرى .

لقد تعددت التعريفات و وجهات النظر حول مفهوم المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات , و اورد الباحثون وجهات نظر متعددة بشأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات , و من بين أبرز التعريفات نذكر :

● تعريف سوندر هوليس SUNDRA HOLMES 1985 : حيث اعتبر المسؤولية الاجتماعية على انها التزاما من طرف منظمات الاعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه , و ذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الانشطة مثل محاربة الفقر , تحسين الخدمات الصحية, و مكافحة التلوث و خلق فرص العمل , و حل مشكلة السكن و المواصلات و غيرها.<sup>1</sup>

● تعريف Carroll 1999 : عبر عن المسؤولية الاجتماعية بالتزام رجال الأعمال بإتباع سياسات تؤدي إلى اتخاذ قرارات أو انتهاج سلوكيات و أفعال مرغوبة من حيث مواءمتها لأهداف و قيم المجتمع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد ابو النصر, المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات, المجموعة العربية للتدريب و النشر, 2015, ص32.

<sup>2</sup>Carroll, A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. Business & Society, 1999. 38(3), 268-295

• يعتبر ( BOWEN ) أول من اشار الى مفهوم المسؤولية الاجتماعية لرجال الاعمال حيث اعتبر الكثير من المختصين هذا الباحث بمثابة الاب المنظر و المؤسس للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات, بحيث عرف المسؤولية الاجتماعية من خلال الهدف من ممارستها و الذي يتمثل اساسا في العمل على تطور المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة حيث وضع انها تمثل : "التزامات رجال الاعمال للسعي الى بناء سياسات, اتخاذ قرارات, و متابعة خطوط العمل التي تكون مرغوبة من حيث الاهداف و تعمل على تطوير المجتمع".<sup>1</sup>

• في حين عرفها (البكري ثامر), بشكل مفصل على أنها : الفلسفة التسويقية والمعبر عنها بالسياسات و الاجراءات و الافعال التي تحقق بمحملها رفاهية المجتمع كهدف اساسي, و تقدم ما يرغب به المستهلك و التزام المنظمة بجمل ما تعهدت به , انسجاما مع قيمها التي تصب في النهاية ضمن تحقيق رفاهية المجتمع, و استمرار المنظمة بما تحققه من عوائد مرجحة.<sup>2</sup>

• تعريف معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية : السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما اتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية لها التي مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم.<sup>3</sup>

المسؤولية الاجتماعية هي "مجموعة القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة والساعية إلى تحقيقها كجزء من استراتيجيتها."<sup>4</sup>

• تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية : المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة و العمال و عائلاتهم و المجتمع المحلي و المجتمع بشكل عام , بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> BOWEN Howard R , Responsibilities of Businessmen, the Federal council of the churches of Christ in America, University of Iowa, U.S.A, 1953, p56

<sup>2</sup> ثامر البكري ، أسس التسويق ومفاهيم معاصرة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 229 .

<sup>3</sup> مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة نيويورك وجينيف، 2004 .

<sup>4</sup> ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 27 .

<sup>5</sup> Marie-francoisguyannaub et frederiquewillard du management environnement au développement durable des entreprises. France.p15.

● **تعريف البنك الدولي** :عرفها على أنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالإسهام في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الاقتصاد و التنمية في آن واحد

1 .

● **تعريف المنظمة الدولية للمعايير iso 2012**: المسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية المنظمات عن قراراتها و أنشطتها التي تؤثر على المجتمع و البيئة , من خلال التزامها بالشفافية و السلوك الأخلاقي الذي يجب :

- أن يتسق مع التنمية المستدامة و رفاهية المجتمع .
- أن يضع في اعتباره توقعات أصحاب المصلحة .
- أن يضع في اعتباره القوانين المتعلقة بالمجتمع, و يتفق مع المعايير العالمية للسلوك .
- أن يكون متكامل مع المنظمة نفسها .<sup>2</sup>

● **المعهد العالمي للفكر الاسلامي** : عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المنظمة بالمشاركة في عمل الصالحات عند ممارسة انشطتها تجاه مختلف الاطراف التي لها علاقة بها نتيجة التكليف الذي ارتضته في ضوء مبادئ الشريعة الاسلامية بهدف النهوض بالمجتمع الاسلامي, مع مراعاة عناصر المرونة و الاستطاعة و الشمول و العدالة .

● **المنظمة العالمية للمعايرة** : تعتبر المسؤولية الاجتماعية بأنها تحمل المنشأة المسؤولية الناجمة عن أثر نشاطها على المجتمع و محيطه لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع و التنمية المستدامة, و تركز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الاخلاقي, و احترام القوانين و الادوات الحكومية بالاضافة الى دمجها مع النشاطات اليومية للمنشأة

3 .

<sup>1</sup> 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، ص3

<sup>2</sup> مدحت محمد ابو النصر، مرجع سابق، ص33-34.

<sup>3</sup> كوثر عبد الفتاح محمود الابجي، المسؤولية الاجتماعية للمصارف و المؤسسات المالية الاسلامية: بين الواقع و المأمول، مجلة الدراسات المالية و المصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، الاردن، المجلد 83، العدد2، جوان 2012، ص33 .

● تعريف المسؤولية الاجتماعية من المنظور الاسلامي :<sup>1</sup>

أشارت الكثير من الدلائل القرآنية و الاحاديث الشريفة الى ان الاسلام اعطى اولوية للعمل الخيري و المسؤولية الاجتماعية ابتغاء مرضاة الله و ليس لأي غرض دنيوي , فضلا عما يمكن ان يناله المتطوع في الحياة من بركة و سكينه نفسية و سعادة روحية لا تقدر بثمن, فحقوق المسلم كلها مسؤوليات اجتماعية , و ان كان الفرد مطالباً بمسؤولية اجتماعية فعلى مستوى الجماعات و الشركات تكون المسؤولية اعظم .

اذ يحتل الجانب الاجتماعي في الاسلام منزلة كبرى بعد العقيدة مباشرة و قد جعلت مرتبته في الذنب تلي مرتبة الكفر و عدم الايمان , قال تعالى " أرأيت الذي يكذب بالدين (1) فذلك الذي يدع اليتيم (2) ولا يحض على طعام المسكين (3) فويل للمصلين (4) الذين هم عن صلاتهم ساهون (5) الذين هم يراؤون (6) و يمنعون الماعون (7) " -سورة الماعون -

و قد ظهرت بعض النماذج المفسرة للمسؤولية الاجتماعية من المنظور الاسلامي منها نموذج وضعه الباحث جواد أخطر محمد<sup>2</sup> , و يرتكز هذا النموذج على الاصول الاخلاقية الاربعة في الاسلام : التوحيد, العدل, المسؤولية, و الاختيار, و التي تنبثق منها فروع النظام الاخلاقي الاسلامي .

و كما نشير في الاخير الى ان مبادئ المسؤولية الاجتماعية متأصلة في الاسلام من خلال آيات قرآنية و احاديث شريفة و قواعد فقهية و ادائها واجب ديني و فضيلة اسلامية تؤدي استحابة لأمر الله عز وجل و لأمر رسوله صلى الله عليه و سلم, ة تتجسد أسمى معاني المسؤولية الاجتماعية في الاسلام من خلال مبدأ التكافل الاجتماعي في الاسلام .

و بالنظر الى مجمل التعاريف السابقة يمكن القول بأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لم يعرف بشكل محدد و قاطع يكتسب بموجبه قوة الزام قانونية وطنية أو دولية , و لا تزال هذه المسؤولية في جوهرها أدبية و معنوية أي أنها تستمد قوتها و قبولها و انتشارها من طبيعة الطوعية الاختيارية .

و من هنا فقد تعددت صور المبادرات بحسب طبيعة البيئة المحيطة و نطاق نشاط الشركة و أشكاله و ما تتمتع به كل شركة من قدرة مالية و بشرية , و هذه المسؤولية بطبيعتها ليست جامدة بل لها الصفة الديناميكية و

<sup>1</sup> سمية دربال, محددات تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلال فترة (2017-2018), أطروحة دكتوراه, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2019, ص8-11.

<sup>2</sup> Jawed Akhtar Mohamed, Corporate social responsibility in Islam, thesis submitted to Auckland University of technology in fulfillment of philosophy, faculty of business, New Zealand, 2007, p15.

الواقعية و تتصف بالتطور المستمر كي تتلاءم بسرعة وفق مصالحها و بحسب المتغيرات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية .

في ضوء هذه التعاريف يمكن إعطاء تعريف شامل للمسؤولية الاجتماعية على أنها : التزام أخلاقي طوعي بين المؤسسة الاقتصادية و المجتمع الذي تعمل فيه, تسعى من خلاله إلى تقوية الروابط بينها و بين المجتمع بما من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين و المجتمع بشكل عام .

ثانيا: أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .

أكد العديد من الباحثين على أهمية الاستثمار في المجالات المختلفة للمسؤولية الاجتماعية و سنتطرق من خلال هذا العنصر إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لعدة أطراف وهي :

### 1. بالنسبة للمؤسسة :

تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي <sup>1</sup>:

- تحسين الأداء المالي وزيادة القوائم الاستثمارية والأرباح .
- استقطاب العمالة المميزة و الاحتفاظ بها و زيادة إنتاجية العاملين و كسب رضاهم وتحقيق ولائهم .
- تشكيل صورة ذهنية إيجابية لدى أكبر شرائح ممكنة في المجتمع .
- تحسين علاقات المؤسسة مع عناصر البيئة الخارجية .

### 2. بالنسبة للمجتمع :

تمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المجتمع فيما يلي :

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعي <sup>2</sup>.
- الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة التثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد، وهنا يساهم في الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية .
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع وذلك نتيجة إسهام المنظمات وتقديمها الدعم المادي والمعنوي كالمساعدة في حل مشاكل البطالة والفقر وتحسين الخدمات الصحية والتعليمية وزيادة المداخيل والتعويضات للعاملين، والتي تحسن معيشة البشر. <sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد جودت ناصر, علي الخضر, المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل, منشورات جامعة دمشق, مركز التعليم المفتوح, 2013-2014, ص 23 .

<sup>2</sup> محمد جودت ناصر, علي الخضر, مرجع سابق, ص 24 .

- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح.<sup>2</sup>

### 3. بالنسبة للدولة :

تلعب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة دور كبير بالنسبة للدولة، وذلك من خلال ما يلي:

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهمها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى .
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة فيتحمل التكاليف الاجتماعية.
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة ونفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور , صالح مهدي محسن العامري , مرجع سابق , ص 52 .

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي , إدارة و استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة , دار وائل للنشر , الأردن , 2009 , ص 83.

<sup>3</sup> خالد قاشي ورمزي بدرجة, التسويق والمسؤولية الاجتماعية مدخل لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة , دار أسامة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2018, ص.29.

## المطلب الثاني : مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تقوم المؤسسة بالعديد من الالتزامات نحو العديد من الأطراف في إطار تبنيتها لفلسفة المسؤولية الاجتماعية و التي تنحصر في عدة مجالات من بينها ( المالكون , العاملون , الزبائن , الموردون.....) كما هو موضح بالجدول رقم

( 01 ) :

الجدول رقم (01) مجالات المسؤولية الاجتماعية

مجالات المسؤولية الاجتماعية	ما يجب أن تدركه المؤسسات من دور اجتماعي نحو أصحاب المصالح
المالكون أو المساهمون	تحقيق أقصى ربح , وتعظيم قيمة السهم , وزيادة حجم المبيعات , بالإضافة إلى حماية أصول المنظمة ومجهوداتها , كما يتطلع المساهمين من المؤسسة إلى السعي نحو تحقيق نسب نمو عالية , ورسم صورة محترمة للمنظمة ناهيك عن التطوير المستمر لقدرات المنظمة وإمكاناتها .
العاملون	توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة بينهم حسب الجنس أو اللون أو العرق , إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم وإتباع سياسة للترقية و تحقيق رضاهم الوظيفي , و إتباع نظام أجور و حوافز تحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في منظمات الأعمال الأخرى في نفس القطاع المجتمع .
الزبائن	تقديم منتجات وخدمات بأسعار و نوعيات مناسبة , والإعلان لهم بكل صدق و أمانة وتقديم منتجات صديقة لهم و آمنة عند الاستعمال , تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج أو الخدمة والتخلص منه بعد الاستعمال , التزام المنظمات الأضرار التي تحدث بعد البيع والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة إضافة لعلی الالتزام الأخلاقي و احترام قواعد المنافسة الشريفة .
الموردون	يتوق الموردون أن تحترم منظمات الأعمال تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة , المتمثلة في التوريد باستمرار خاصة بالنسبة للمواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية , وأسعار عادلة و مقبولة للمواد , بالإضافة إلى تسديد الالتزامات والصدق في التعامل و تدريب المجهزين على مختلف أساليب وطرق تطوير العمل من أجل ضمان جودة المواد المسلمة .
المنافسون	تنتظر منظمات الأعمال المنافسة من بعضها البعض في إطار المسؤولية الاجتماعية منافسة عادلة و نزيهة و عدم الإضرار بالآخرين , عدم سحب العاملين و الموظفين من الطرف الأخر بأساليب غير نزيهة و مشروعة حيث أن آليات السوق و العمل الشفاف هي محرك للقوى العاملة في التوجه لميدان العمل الذي يناسبهم .
المجتمع المحلي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم البنية التحتية و احترام العادات و التقاليد و عدم خرق القواعد العامة للسلوك الإيجابي و عدم القبول بالفساد الإداري و الرشوة و تحقيق أرباح على حساب صحة المستهلك , دعم مؤسسات المجتمع المدني و الجمعيات و المؤسسات الأخرى التي تهتم بشؤون المرأة و الأطفال و الشباب و كبار السن أو ذوي الاحتياجات الخاصة , خلق فرص عمل جديدة و بشكل مستمر لحل مشكلة البطالة في المجتمع و توفير مصادر عيش كريمة لأبناء المجتمع المحلي و زيادة الاستقرار و الأمن الاجتماعي .</li> <li>• دعم الأنشطة الاجتماعية مثل الأندية الترفيهية و أماكن الترويح لكبار السن و ملاعب للأطفال و نوادي ترفيهية .</li> <li>• المساهمة الإيجابية و الفاعلة في حالة الطوارئ ( الحروب الأهلية و الاضطرابات السياسية ) و الكوارث الطبيعية كالحرائق , الفيضانات و الزلازل و البراكين .</li> </ul>
الحكومة	الالتزام بالقوانين و التشريعات الصادرة من الحكومة, تسديد الالتزامات الضريبية و الرسوم و عدم التهرب الضريبي, تعزيز سمعة الدولة و الحكومة في التعامل الخارجي, احترام مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف, احترام الحقوق المدنية للمجتمع دون تمييز, تعزيز جهود الدولة في مكافحة الأمراض المستوطنة و المستعصية,

<p>المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية و غيرها مثل البطالة, المساعدة في التأهيل و التدريب المجتمعي و بعض الأنواع الخاصة من التأهيل لذوي الاحتياجات الخاصة .</p>	
<p>وضوح و استقرار السياسة البيئية للمنظمة , وجود الأخلاقيات البيئية و معايير تطبيق وجود قسم خاص بالبيئة في الهيكل العام للمنظمة , اندماج العاملين في الأنشطة البيئية , وجود نظام للجودة الشاملة و الإدارة البيئية, ترشيد و استخدام الموارد و الطاقات و المياه للوقاية من التلوث و التقليل العادل و أنشطة التدوير , استخدام المحاسبة البيئية , الإشراف على سير عمليات الإنتاج و التصنيع و سيرها بطريقة ملائمة للبيئة .</p>	<p>البيئة</p>
<p>التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك و النقابات, التعامل الصادق مع الصحافة و وسائل الإعلام , الصدق و الشفافية في نشر المعلومات المتعلقة بالمنظمة .</p>	<p>جماعات الضغط</p>
<p>عدم التعصب و نشر روح التسامح نحو الأقليات في أماكن العمل, التعليم و الحق في إقامة الشعائر و الطقوس الدينية و إحياء المناسبات , المساواة في التوظيف و العدالة في الوصول للمناصب العليا , المساهمة في دمج الأقلية في المجتمع المحلي مع المحتفظة على هويتهم الخاصة , توفير فرص عمل للمعاقين و مساعدتهم على ان يكون لهم دور في المجتمع , توفير تجهيزات المعوقين, دعم الجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع .</p>	<p>الأقلية و ذوي الاحتياجات الخاصة</p>

المصدر: محمد الصيرفين المسؤولية الاجتماعية للإدارة , دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر, مصر , 2007, ص70 .

### المطلب الثالث : أبعاد و مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .

ان عدم التوازن داخل المؤسسة بين مصالحها و مصالح المجتمع ككل, أدى الى ضرورة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بشتى أبعادها و كذا مبادئها.

#### أولاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .

تتضمن المسؤولية الاجتماعية عدة أبعاد منها البعد الاقتصادي، القانوني، الإنساني، الأخلاقي، حيث أن البعد الاقتصادي والقانوني هما الجوانب المسلم بهما ما في أعمال المؤسسات لذلك يمثلان القاعدة المادية لبناء الهيكل الهرمي (كما هو موضح في الشكل رقم 01) ، بينما يمثل البعدين الأخلاقي والإنساني، الأكثر حداثة في توجيهه وتعامل مؤسسات الأعمال في علاقاتها وتفاعلها مع المجتمع. وذلك حسب Carroll فإن الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة غير مستقلة عن بعضها وهي تخص المؤسسة ككل .

شكل رقم (01) : نموذج كارول في المسؤولية الاجتماعية



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي, صالح مهدي محسن العامري, المسؤولية الاجتماعية (الأعمال والمجتمع), دار وائل, الطبعة الثانية, عمان, ص83.

**1. البعد الاقتصادي :**

يشير إلى أن قطاع الأعمال يسعى ليكون منتجا ومرحبا من جهة ويلبي الحاجات الاستهلاكية للمجتمع من جهة أخرى، فضلا عن كون هذا البعد يستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي، ويشتمل على مجموعة من عناصر المسؤولية الاجتماعية ومنها المنافسة العادلة التي تدعو إلى منع الاحتكار، وعدم الإضرار بالمستهلكين، واحترام قواعد المنافسة وكذا عدم إلحاق الضرر بالمنافسين، وهو ما دفع بالمؤسسات إلى التركيز على نمط المسؤولية الاقتصادية في سبيل تعظيم الربح.<sup>1</sup>

**2. البعد القانوني :**

يقصد بالمسؤولية القانونية للمؤسسة التزام المؤسسة بالقوانين والتشريعات والأنظمة التي تسنها الدولة أو المجتمع، والتي تعتبر بمثابة تشجيع والتزاما لهاته المؤسسات بأن تنتهج سلوك مسؤول ومقبول في أنشطتها ومخرجاتها المقدمة للمجتمع وأن لا ينتج عنها أضرار .

ومما لا شك فيه بأنه لا ينعكس فقط بحدود علاقة المؤسسة بالمستهلك والمجتمع، بل يعمل على حماية المؤسسات بعضها من البعض الآخر من جراء أساليب المنافسة غير العادلة التي قد تحصل.<sup>2</sup> كما يقصد بالمسؤولية القانونية أيضا احترام المنظمة للوائح والتعليمات المنظمة للعمل بها والتي وضعتها لنفسها واحترام قوانين العمل في المجتمع واحترام قوانين المجتمع الأخر بصفة عامة، وعدم اقرار أي جرائم في حق العاملين أو العملاء أو المجتمع، كما يجب أيضا على المنظمة احترام المواثيق والمعاهدات الوطنية والإقليمية والدولية مثل الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والعهد الدولي للحقوق المدنية والسياسية... إلخ

**3. البعد الأخلاقي :**

يعكس الرموز غير المكتوبة من مبادئ وقيم وعادات أو تقاليد وكل ما له علاقة باتجاهات المجتمع و التي تذهب إلى ما هو أبعد مما يحققه القانون، حيث تهتم المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات بالقيام بما هو صحيح وعادل وتجنب إلحاق الضرر بالآخرين، كما تتضمن المسؤولية الأخلاقية عدم انتهاك المنظمة للمبادئ المتفق عليها عند توجيهها لعمالها، وحتى تلتزم المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية بشكل كبير فإن عليها أن تعطي الأولوية للسلوك

<sup>1</sup> أحمد اسماعيل المعاني و اخرون, قضايا ادارية معاصرة, ط1, دار وائل للنشر و التوزيع, الاردن, 2011, ص 362.

<sup>2</sup> ثامر ياسر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 233.

الأخلاقي وهو ما يدفع بها إلى إعطاء أهمية كبيرة للأخلاق، وتشجيع الأفراد لاعتماد المسؤولية الأخلاقية بشكل أكثر جدية<sup>1</sup>.

#### 4. البعد الخيري :

يقصد بالمسؤولية الخيرية قيام المنظمة بعمل الخير وتقديم الإعانات والمساعدات للمجتمع بما يساهم في تحسين نوعية الحياة لسكان المجتمع، وخاصة للفئات الفقيرة و المحتاجة في المجتمع، ويدخل أيضا تحت المسؤولية الخيرية للمنظمات قيامها بالتبرع للجمعيات الأهلية للمستشفيات التي تقدم الرعاية الصحية للفقراء والأطفال وتقديم المساعدات للمعاقين والأيتام والأرامل.<sup>2</sup>

وهذا البعد هو بمثابة خدمة تلتزم بها المنظمة طواعية بتقديمه للمجتمع من خلال تحسين جوانب الحياة فيه ونوعيتها و المساهمة في حل مشاكله ودعم قضاياها، ومعظم القواعد ومؤسسات المجتمع المدني .

ثانيا: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .

تركز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تسع مبادئ رئيسية نلخصها في الآتي:<sup>3</sup>

#### ● المبدأ الأول: الحماية و اعادة الإصلاح البيئي ( Environmental Restoration )

يدعو إلى أن تقوم المؤسسة على حماية و اعادة إصلاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى و ادماج ذلك في العمليات اليومية.

#### ● المبدأ الثاني: القيم والأخلاقيات ( Ethics ) تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير و انفاذ المواصفات

والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.

#### ● المبدأ الثالث: المسائلة والمحاسبة ( Accountability ) يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن

المعلومات والأنشطة بطريق و فترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.

#### ● المبدأ الرابع: تقوية وتعزيز السلطات ( Empowerment ) العمل على الموازنة في الأهداف الاستراتيجية

والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن .

<sup>1</sup> مزياي احلام، أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر-بأم البواقي-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم تجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2016، ص 20.

<sup>2</sup> مدحت محمد ابو النصر، مرجع سابق، ص 39.

<sup>3</sup> عريوة محاد، دور الاداء المتوازن في قياس و تقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 55 .

● **المبدأ الخامس: الأداء المالي والنتائج (Financial Performance and Results)** تعمل المؤسسة

على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول و استدامة هذه العائدات وأن تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل .

● **المبدأ السادس: مواصفات موقع العمل (Workplace Standards)** أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة

الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل آمنة وصادقة وخالية من المضايقات .

● **المبدأ السابع: العلاقات التعاونية (Collaborative Relationships)** أن تتسم المؤسسة بالعدالة و

الأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية و متابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء .

● **المبدأ الثامن: المنتجات ذات الجودة و الخدمات (Quality Products and Services)** تحدد

المؤسسة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن و المستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضا وسلامة الزبائن.

● **المبدأ التاسع: الارتباط المجتمعي (Community Involvement)** تعمل المؤسسة على تعميق علاقات

مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه تتميز بالحساسية تجاه ثقافة واحتياجات هذا المجتمع. تلعب المؤسسة في هذا الخصوص دورا يتسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة حيثما يكون ممكنا في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال .

**المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية .**

لقد شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا كبيرا من أعمال المفكرين في مجال الاقتصاد والإدارة منذ بداية ثمانينات القرن الماضي، مما نتج عنه اختلاف وجهات النظر وعدم الاتفاق حول تعريف موحد بشأن الميزة التنافسية، وبتعدد خصائصها اضحى مفهومها أكثر وضوحا، و بما ان كل مؤسسة تعمل على ابراز نقاط قوتها و جملة الايجابيات التي تميزها عن باقي منافسيها لا بد من دراسة أهم المحددات للميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها .

**المطلب الأول : مفهوم و خصائص الميزة التنافسية .**

اختلف الباحثون في وضع مفهوم محدد للميزة التنافسية، فكل منهم عرفها وفق وجهة نظره و توجهه الاقتصادي، و بتعدد تعاريفها تعددت الخصائص .

**أولا: مفهوم الميزة التنافسية :**

في ظل الاختلاف الحاصل بين الاقتصاديين والإداريين حول مفهوم موحد للميزة التنافسية سوف نقوم بالتطرق لبعض التعاريف التي تناولت هذا المصطلح.

● **تعريف نبيل خليل مرسي:** في كتابه "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" عرف نبيل مرسي الميزة التنافسية على أنها تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.<sup>1</sup>

● **تعريف مايكل بورتر :** الميزة التنافسية هي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها بما تسمح لها تكاليفها وقدرتها المالية بخلقها حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها هذه القيمة محصلة بطرق متعددة كالسعر المنخفض.<sup>2</sup>

● **تعريف فيليب كوتلر :** الميزة التنافسية هي القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل.<sup>3</sup>

● **تعريف علي السلمي :** الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز ، الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة النظر

<sup>1</sup> نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 37.

<sup>2</sup>Michael porter . l avantage concurrentiel traduit par Philippe de l avergne . édition bunod . paris France 1997. P 1 26Philip Köhler , Bernard Dubois, et delphine manceau, marketing management, 11eme édition ,Pearson éducation paris, France ;2004,p44

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2001، ص 104.

العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتمييز , حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون .<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا على أنها مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجوودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار أو التطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة .<sup>2</sup>

#### جدول رقم "02" بعض مفاهيم الميزة التنافسية

الرقم	الكاتب	اسم الكتاب/العنوان	المفهوم
01	CHEMANAL 1986	استمرارية الميزة التنافسية	ان العناصر التي تؤثر على الاستمرارية في حجم السوق المستهدف, التميز في المواد و التقنيات عن المنافسين
02	DAY WENSEY 1988	تحليل الميزة, الاطار العام لتشخيص الميزة التنافسية	ان العناصر الاساسية في الميزة التنافسية هي المهارات و الموارد لتحقيق الاستمرارية و كذلك الزبائن يأخذون بعين الاعتبار
03	BARNEY 1991	موارد المنظمة, استمرارية الميزة التنافسية	هنالك 4 مؤشرات للميزة التنافسية, القيمة, الندرة و عدم القدرة على التقليد و عدم وجود بديل
04	POTER 1991	الميزة التنافسية	دالة للطريق الافضل التي تدير بها المؤسسة النظام الكلي للقيمة
05	PETER 1993	حجر الاساس في الميزة التنافسية دراسة قاعدة القرار	هنالك 4 عناصر اساسية للميزة التنافسية فهي الموارد المميزة, تراجع المنافسين, نقص في حركة الموارد, قيادة التكلفة
06	HARONIY AIR 1993	البحث في التميز : تستطيع المنظمة تحقيق مزايا محددة التقييم	تتحقق الميزة التنافسية اذا كانت مختلفة عن الاخرين و استخدام استراتيجية التمايز من التقليد و ذلك للاستمرارية النجاح

المصدر: بلال خلف السكرانة, الريادة و ادارة منظمات الاعمال, دار المسيرة للنشر و التوزيع, الاردن, 2008, ص303 .

#### ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

من أجل إعطاء الميزة التنافسية مفهوم أوضح فذلك يظهر من خلال خصائصها , والتي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية , وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

\_\_ أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

\_\_ إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه

الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق .

<sup>1</sup> علي سلمي , مرجع سابق , ص 104

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسي وآخرون, التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية, منهج تطبيقي, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2002, ص1

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي, وائل محمد صبحي إدريس, الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل", دار وائل للنشر, الطبعة 2, عمان,

\_\_ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

\_\_ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال لميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارات المؤسسة من جهة أخرى .

\_\_ أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

### المطلب الثاني: أنواع و محددات الميزة التنافسية .

في ظل اشتداد الصراع بين المؤسسات من أجل توسيع حصتها السوقية، و جلب أكبر عدد من العملاء، فان كل مؤسسة تعمل على ابراز نقاط قوتها و جملة الايجابيات التي تتميز بها عن باقي منافسيها، لذلك لابد من دراسة أنواع الميزة التنافسية و أهم محدداتها .

**أولاً: أنواع الميزة التنافسية :**

هناك نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز .

1. **ميزة التكلفة الأقل :** معنى أن المؤسسة تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس.<sup>1</sup>

وللحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وهناك مجموعة من العوامل المسؤولة عن فهم سلوك التكلفة في المؤسسة من أهمها :

● **اقتصاديات السلم :** يقصد باقتصاديات السلم أو وفورات الحجم، الحصول على أحجام للإنتاج تكون

أكثر ارتفاعاً من خلال ممارسة نشاط ما بطريقة أكثر نجاعة ينتج عنها ربح للمؤسسة، إلا أن مفهوم اقتصاديات الحجم لا يرتبط بالاستخدام الأكبر لطاقة، وإنما يستلزم أن نشاطا يعمل بكامل طاقته يكون أكثر نجاعة عندما يرتفع الحجم باستعمال طريقة مختلفة .

وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم يرتبط بالتكنولوجيا المستعملة والحجم المناسب الذي يحقق للمؤسسة ميزة التكلفة الأقل .

<sup>1</sup> Michael PORTER, L'avantage concurrentiel (Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance), inter -édition, Paris, 1986, p: 85

- **أثر الخبرة والتعلم** : تحصل المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل، بفعل اثر الخبرة والتعلم الذي يتكون بفعل استمرار المؤسسة في الإنتاج لمدة طويلة نسبيا، وهو ما يؤدي إلى فعالية العمالة وتحسين أداءها ومنه تحقيق وفورات الحجم .
  - **الترباط بين الأنشطة** : أنشطة المؤسسة مترابطة ومتكاملة وأي خلل في نشاط معين سيؤدي إلى زيادة تكاليف الأنشطة الأخرى، فمثلا إذا كان اختيار المواد الأولية غير دقيق فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج، لهذا على المؤسسة التدقيق في كل أنشطتها ومتابعتها بشكل مستمر .
  - **التكامل** : إن التكامل الذي يتم داخل المؤسسة، يجنب المؤسسة تكاليف اللجوء المستمر للسوق وكذا مواجهة موردين أو زبائن يتمتعون بقوة مساومة عالية، غير أن التكامل ليس مطلوبا في كل الحالات، فبعض الأنشطة الثانوية تتطلب الاستفادة من خدمات الغير (المقاولة من الباطن) كأعمال السباكة في مؤسسة مختصة في بناء العمارات .
  - **الإجراءات** : تقوم المؤسسة في بعض الأحيان بتطبيق إجراءات لا يكون لها أي تأثير بل تزيد في حجم التكاليف، لهذا فمراقبة الإجراءات تؤدي إلى الفهم الأفضل لها ومنه تخفيض التكاليف .
  - **تموقع الأنشطة** : إن التموقع لمختلف الأنشطة، سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة للزبائن والموردين، له عادة تأثير على فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين والزبائن... الخ.
- 2. ميزة التميز<sup>1</sup> :**

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها. وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وكذا الحصول على موارد بشرية مؤهلة وقادرة على التكيف، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما تمتلك المؤسسة كفاءات عالية تسعى للحفاظ عليها. كما يعني تمييز المنتج التميز في السلعة أو الخدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع .

ويذكر (PORTER) بأن التميز هو قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز، له قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون من حيث الجودة العالية والخصائص الخاصة بالمنتج، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع وغيرها

- **الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز** : نوردها فيما يلي<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> زكري صفية، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال -بسكرة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 33-34 .

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 238.

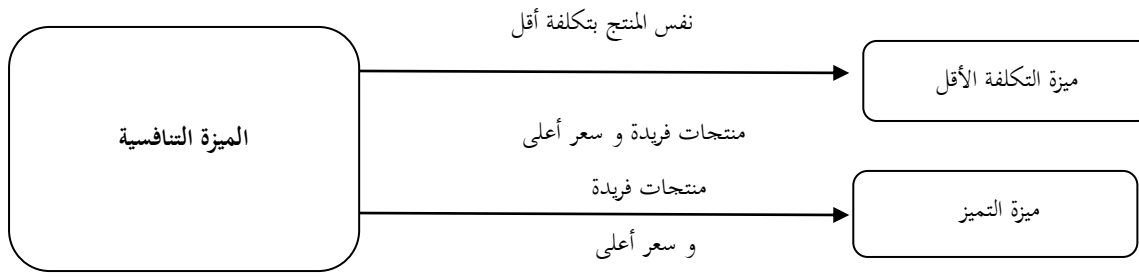
- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.

● **الأخطاء الواجب تفاديها :** تعين على المسيرين الذين يقودون مؤسسات نحو تحقيق التميز الحذر والعمل على تفادي العديد من الأخطاء أهمها :<sup>1</sup>

- **التميز المفرط:** يمكن للمؤسسة أن لا تستوعب الآليات التي تؤثر  $\frac{3}{4}$  القيمة المستحدثة للعميل أو المدركة من قبله، وهذا ما قد يؤدي إلى إفراط التميز فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة تتعدى احتياجات العملاء فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمؤسسات المنافسة التي تملك متوجها ذا جودة مناسبة وسعر منخفض.
  - **المبالغة في رفع السعر:** يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بالقيمة الممنوحة للعميل وباستمرارية التميز ذاته فالسعر المبالغ فيه يدفع بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة، ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق لها
  - **عدم معرفة تكلفة التميز:** حتى يؤدي التميز إلى تحقيق نتائج أكبر من المتوسط، يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل العميل أكبر من تكلفة المنتج.
  - وغالبا ما تتجاهل المؤسسات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما ستحققه من أرباح.
  - **التركيز الشديد على المنتج:** إن معظم المؤسسات تنظر إلى التميز من جانب المنتج، و تتمثل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا جديدة ومستمرة للتميز.
- والشكل التالي يوضح نوعي الميزة التنافسية :

<sup>1</sup> هلاي وليد، الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة ( دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال (MOBILIS)، مذكرة تدخل لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، فرع الاستراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2009، ص 30-31 .

الشكل رقم (02): أنواع الميزة التنافسية .



المصدر : لويذة قويد، حبيبة كشيده، دور الميزة التنافسية في بيئة الاعمال و مصادرها، الملتقى العلمي الدولي الثاني، حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 24-28 نوفمبر 2007، ص 04.

### ثانيا: محددات الميزة التنافسية .

إن هدف أي مؤسسة يركز حول السعي لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة، وهذا يصعب الحصول عليه في ظل وجود العديد من الجهات التنافسية التي قد تتمكن من تقليد منتجاتها. فاليوم نجد أنه من الصعب حماية ميزة معينة، لأنه بمجرد تقليدها أو تجاوزها من طرف المنافسين تصبح تكلفة على المؤسسة وفيما يلي محددات الميزة التنافسية :

#### 1. حجم الميزة التنافسية :

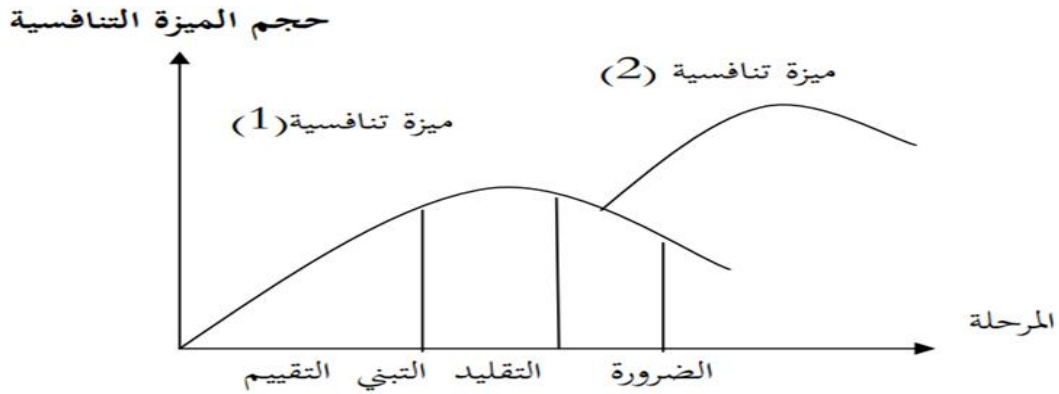
إن المبتكر أو مبدع الميزة التنافسية لا يستطيع استغلالها إلا لفترة محدودة إلى غاية إعلان المنافسين لهجوم معاكس، وفي هذه الحالة يتعين على المؤسسة أن تتخذ اتجاهها جديدا في عملها بحثا عن ميزة جديدة<sup>1</sup>.  
وتتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز الخدمة في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها<sup>2</sup>.

مثلا هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات والخدمات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى كما هو مبين في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> سمية حرنان ، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2009-2008، ص32.

<sup>2</sup> حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة سكيكدة ، 2007-2006، ص21.

الشكل رقم (03) : دورة حياة الميزة التنافسية .



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص.86

ويمكن تلخيص دورة حياة المنتج في المراحل التالية:

- **مرحلة التقييم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج للكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، ويعزى ذلك للقبول الذي تخصص به قبل عدد متزايد من الزبائن .
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن .
- **مرحلة التقليد:** ويتراجع في هاته المرحلة حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسون قاموا لا بد بميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفورات .
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا مرحلة ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطورها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإن لم تمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.<sup>1</sup>

## 2. نطاق التنافس :

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعملية المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد هي:

- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .

<sup>1</sup> سماح صولح، دور تسيير الكفاءات في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى ياوماش بسكرة"، مذكرة تخرج لنيل ماجستير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008-2009، ص.18.

- **النطاق الراسي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة فالتكامل الأساسي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الراسي الأمامي
- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من النشاط و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هاته الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في نطاق عالمي أو كوني
- **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين النشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 99-100

**المطلب الثالث : مصادر و معايير الحكم على الميزة التنافسية .**

يستدعي الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية، التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الاخيرة و المعايير التي تتحدد من خلالها، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره الى تخفيض التكاليف و زيادة ربحية المؤسسة

**أولاً: مصادر الميزة التنافسية :**

تستدعي الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى تخفيض التكاليف وزيادة ربحية المؤسسة. وتكون مصادر الميزة التنافسية كنتيجة لتأثيرات البيئة أو مجهودات المؤسسة للوصول إليها وقد قام العديد من المؤلفين بتحديد مصادر الميزة التنافسية ويمكن توضيح آراء بعضهم فيما يلي: <sup>1</sup>

حسب كراف (CRAVANS) القدرات التسويقية تعطي نقاط قوة للمؤسسة على منافسيها، مما يعطيها بعض المميزات وذلك من خلال:

- تطوير شبكة توزيع فعالة .
- بناء صورة جيدة للعلامة .
- إعلانات ناجحة وفعالة .

بالإضافة إلى الخبرة التي تجمعها المؤسسة من خلال جمع مكونات المزيج التسويقي لإعداد استراتيجية فعالة تمكنها من التميز عن باقي المنافسين .

بالنسبة لهامل (Hamel) وبراهاالد (Prahalad) فيركزان على الكفاءة المتميزة كميزة تنافسية يمكن عن طريقها تحقيق مركز الريادة فيما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات والمقصود هنا بالكفاءة المتميزة هي المهارات الفائقة أو التكنولوجيا ذات المستوى العالي التي تخلق قيمة فريدة للزبون، وكذلك القدرات الخاصة بالمؤسسة والتي تتجسد في المعرفة الجماعية المتبادلة بين الأفراد داخل المؤسسة، والإجراءات المنظمة التي تشكل طريقة التفاعل بين الموظفين و يضيف هامل (Hamel) وزميله أن الاستعمال الجيد لكفاءات وقدرات المؤسسة يمكن المؤسسة من أن تخلق

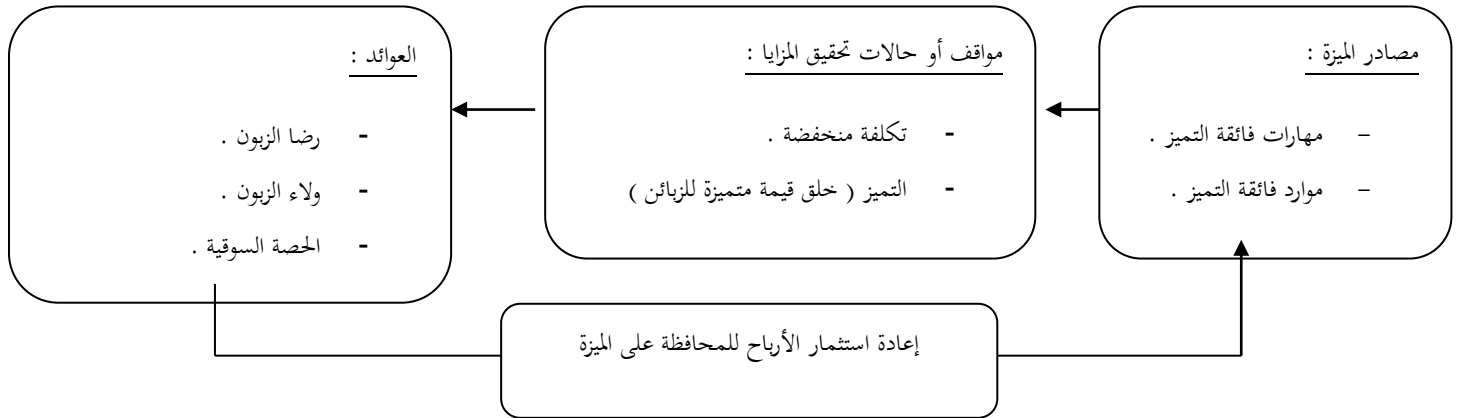
مصدر متواصل للميزة التنافسية، وذلك عن طريق:

- تزويد الزبون بقيمة يقدرها وتكون واضحة مقارنة بما تعرضه المنافسة .
- صعوبة تقليدها من طرف المنافسة .

<sup>1</sup> عمر لعلاوي، دراسة حول الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2003-2004، ص 113-114 .

- تمكن المؤسسة من الدخول إلى أسواق أخرى بالاتحاد بين المهارات والتكنولوجيا.
- ويرى داي (Day) وينسلي (Wensley)<sup>1</sup> بأن مصدر الميزة التنافسية يأتي من خلال المهارات والموارد التي تتمتع بها المؤسسة. ويمكن توضيح نموذج لمصادر الميزة التنافسية في الشكل رقم (02)
- فبالنسبة للموارد يتجلى هذا من خلال توافر المواد المالية الكافية، طاقة إنتاجية ممتازة، موقع مميز، طرق ومصادر التوريد.. الخ، أما بالنسبة للمهارات فتشمل:
- المعرفة الجيدة لحاجة قسم السوق المستهدف .
- الخدمات المقدمة للزبائن .
- التكنولوجيا المستعملة حيث كلما تم استعمال تكنولوجيا أكثر تطورا كلما أدى ذلك إلى التميز عن المنافسة .

الشكل رقم (04) : نموذج مصادر الميزة التنافسية .



المصدر: عبد السلام أبو قحف, المرجع السابق, 2003, ص 264.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف, كيف تسيطر على الاسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية, الدار الجامعية, الاسكندرية, مصر, 2003, ص 264.

من خلال هذا الشكل يتضح أن من بين مصادر خلق ميزة تنافسية توفر المؤسسة على موارد ملموسة وغير ملموسة فائقة التميز ويمكن توضيح هذه المصادر كما يلي:

### 1. الموارد الملموسة : تنقسم الموارد الملموسة إلى الأنواع الآتية :<sup>1</sup>

#### • المواد الأولية :

تستمد المواد الأولية أهميتها من مدى تأثيرها على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختيار مورديها وان تتفاوض معهم على جودتها، وأسعارها ومواعيد تسليمها، كما يتوجب عليها أيضا أن تحرص على توفير وضمان شروط السلامة لدى نقلها وتخزينها. ولضمان التسيير المحكم لها يتم الاعتماد على أفراد ذوي خبرة وكفاءة من شأنهم أن يتأكدوا من تفادي انقطاع المخزون، تصنيف المواد وفقا لسرعة دورانها، تنظيم المخازن وتأمين نظام معلومات فعال عن المعلومات المتعلقة بهذه المواد، وكذا التأكد من الجرد المحاسبي والفيزيائي.

#### • معدات الإنتاج :

تعتمد المؤسسة على معدات الإنتاج في خلق القيمة المضافة للزبون من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات، إذ تعد معدات الإنتاج من أهم أصول المؤسسة، فالحيازة عليها وحسن استعمالها وصيانتها يساهم في ضمان فعاليتها لأطول فترة ممكنة، كما يمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها اتجاه زبائنها، مما يعزز ثقة هؤلاء بها ويجعلها متميزة على غيرها .

#### • الموارد المالية : تساهم الموارد المالية في تعزيز أنشطة المؤسسة (خلق منتجات جديدة) أو توسيعها

(فتح قنوات توزيع جديدة) وذلك من خلال استثمارات فعالة من شأنها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.

وتعتبر الوضعية المالية الجيدة للمؤسسة أهم العوامل المحفزة للمتعاملين مع المؤسسة (بنوك، موردين، وزبائن...).

لخلق علاقات شراكة معها، مما يساهم في تعزيز مركزها التنافسي قدرتها على مواجهة التغيرات في البيئة التنافسية.

### 2. الموارد غير الملموسة : يمكن التمييز بين عدة موارد غير ملموسة يمكن أن تشكل مصدر للميزة التنافسية،

من أهمها:

<sup>1</sup> فؤاد نجيب الشيخ، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الادوية الأردنية، دورية الادارة العامة، العدد، 08، المجلد 144، الأردن، 2004، ص:634.

- **الجودة :** تعد جودة المنتوجات عاملا مهما في خلق وتعزيز الميزة التنافسية، ذلك أن الجودة تعظم من قيمة السلعة أو الخدمة من وجهة نظر الزبون، مما يرفع من ثقته في المنتوج وبالتالي في المؤسسة في حد ذاتها، وهذا يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لهذه المؤسسة وهذا يعني تحسين وضعيتها التنافسية وتعظيم أرباحها. وتحقق الجودة عندما تنجح المؤسسة في تصميم وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات الزبائن، لذا يبدأ المبتكرون في المؤسسات المتميزة جهودهم لتخيل ما يلزم أو ما يتوقعه الزبون الحصول عليه، وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو إفادته من الخدمة، إذا تعد الجودة سلاحا قويا تشهره في وجه المنافسة، ومصدرا قويا لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال إسهامها في تحقيق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة .
- **التكنولوجيا :** تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم الأعمال، وبما أن التكنولوجيا في تغير مستمر وسريع في جميع مجالات الصناعة، فان عدم مواكبتها يضع المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقي، وتسعى المؤسسات للاستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدة بهدف تحسين جودة السلع والخدمات وتكاليها، وذلك بغية مواجهة المنافسين .
- كما أن استعمال المؤسسة لتقنيات وتكنولوجيات متطورة وحديثة يساعد على حسن تنظيم تنظيمها وتسييرها بشكل فعال وذلك باستخدام آلات وأجهزة متطورة تساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق وفورات الحجم .
- **المعلومات :** تتمتع المؤسسة بقواعد معلومات داخلية، والتي تسييرها بمساعدة من عمالها، كما تمتلك حجما هائلا من المصادر الخارجية المباشرة وغير المباشرة للمعلومات.
- وتستمد المعلومات أهميتها من كونها قد تنبه المؤسسة إلى خطر ما يحدق بها أو إلى فرصة تسويقية يستوجب انتهازها قبل أن يتفطن لها المنافسون.
- كما يساعد نظام المعلومات المؤسسة على التعرف على بيئتها، وتحديد توجهاتها المستقبلية وكذا إمداد الإدارة العليا والعمال بالمعلومات اللازمة لهم لاتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، وتمتد الإدارة العليا بمعلومات عن الفرص والتهديدات الناتجة عن البيئة الخارجية وكذا مؤشرات الأداء الخاص بالمؤسسة مما يساعدها على تعظيم قيمتها المضافة وزيادة حصتها السوقية وتعزيز ميزتها التنافسية.<sup>1</sup>
- استخدام المؤسسة لمهارات وموارد متميزة سيؤدي إلى انخفاض التكاليف وتميز المؤسسة عن المنافسين، وإذا استطاعت المؤسسة النجاح في هذا فإنها ستحقق الكثير من العوائد مثل ارتفاع العائد على الاستثمار، وستظهر النتائج أيضا في شكل زيادة حصتها السوقية أو على الأقل المحافظة عليها، بالإضافة إلى تحقيق رضا الزبون وولاءه.

<sup>1</sup> نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص268 .

كما أن المنطق الذي بني عليه هذا النموذج يتمثل في أن المؤسسة ستقوم بإعادة استثمار العوائد المالية في مصادر الميزة التنافسية، وهذا يعني أن الميزة التنافسية تحتاج إلى عملية تجديد وتطوير بصفة مستمرة.

بالإضافة إلى المصادر السابقة، هناك مصدر لا يقل أهمية وهو اكتشاف الفرص التسويقية واستغلالها قبل المنافسة يقود إلى الحصول على الميزة التنافسية، لأن ذلك سبق للسوق يمكن المؤسسة من تقديم منتج أو خدمة في مستوى الفرص المكتشفة. ويجب عدم تجاهل عنصر السرعة والجودة والتنوع، فلكي تضمن المؤسسة النجاح عليها أن تقوم بتنوع منتوجاتها وخدماتها بطرق تجعل الزبائن يدركون ذلك ويصبحوا على استعداد للدفع والشراء.

أما لامبا (LAMBIN) فقد قسم الميزة التنافسية إلى داخلية وخارجية، فالميزة التنافسية الخارجية هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتوج وتمثل قيمة لدى الزبون، سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال، أو برفع كفاءة الاستعمال، أما الميزة التنافسية الداخلية تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، والإدارة، أو تسيير المنتوج الذي يعطي للمنتوج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين، والميزة التنافسية الداخلية والخارجية مترابطتان ولا يمكن فصلها.

الميزة التنافسية تتعاضد عندما يعرف المدير الذي يفكر استراتيجيا ما هو مصدر الميزة التنافسية الذي يجب الاستثمار فيه، وما هو الموقف أو ما يجب تبنيه وكيفية تحديد النتائج المتوقعة من هذه العملية بشكل فعال.<sup>1</sup>

**ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية .**

تحدد نوعية وجودة الميزة بثلاثة ظروف هي :

**1. مصدر الميزة :** يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما :

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة .

- مزايا من مرتبة مرتفعة مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة .

**2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة :**

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حال تعدد مصادر الميزة التنافسية فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا .

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، 2003، ص 265.

### 3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة .

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة .

### المبحث الثالث : علاقة خلق المزايا التنافسية بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

ان هاجس أي مؤسسة اقتصادية هو تحقيق أكبر ربح ممكن و من هنا تبلورت فكرة وجوب تذكير هذه المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية و الاخلاقية حتى لا يكون تحقيق الربح راجعا عن معاملات غير اخلاقية أو غير قانونية . و من هنا نستنتج أنه توجد علاقة بين هذه المؤسسات و مسؤولياتها الاجتماعية , و هي علاقة معقدة و متداخلة , فالبعض يرون ان الامتثال لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية عبئا اضافيا يزيد من التكاليف و يضر بالميزة التنافسية , بينما يعتقد الآخرون بأن المعايير البيئية و الاجتماعية تصب في مصلحة الشركة لتحسين كفاءة الانتاج و الحد من التأثيرات السلبية للبيئة و المجتمع , و بالتالي زيادة المنفعة الخاصة على المدى الطويل كميزة تنافسية مستدامة .

#### المطلب الأول : أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية

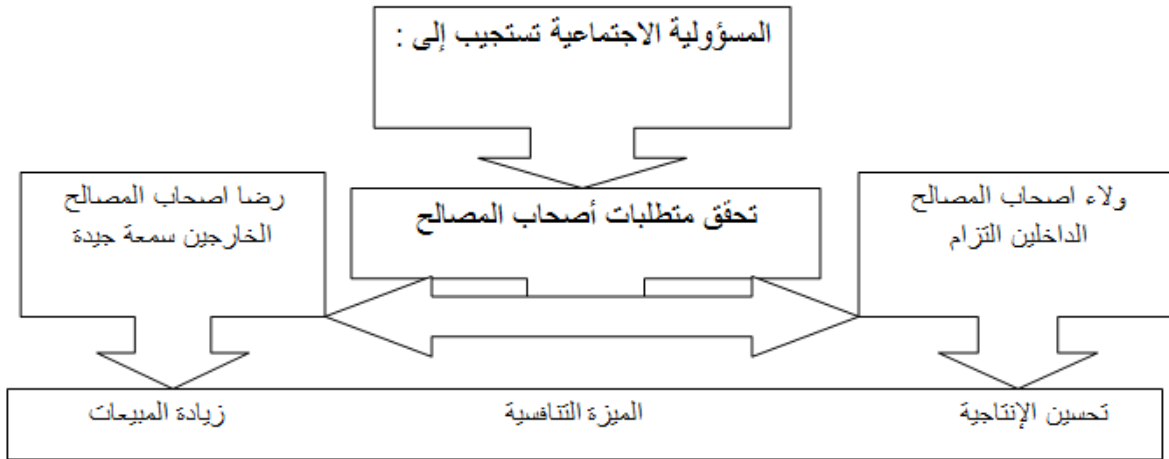
توصل العديد من الباحثين إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي والتنافسي للمؤسسات , فقد قسم الباحث CANNOLLY الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسة جراء تبنيتها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى قسمين رئيسيين هما الفوائد المالية و الفوائد الاجتماعية , فبالنسبة للفوائد المالية يشير إلى أنها تتمثل في :

-تحسين الأداء المالي وتخفيض التكاليف التي قد تكون باهظة على شكل تعويضات للمتضررين من أصحاب المصالح , وكذا حماية البيئة والذين يمكن أن يطالبوا المؤسسة بدفع تكاليف الضرر البيئي .

-تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرة إعادة التدوير .

أما بالنسبة للفوائد الاجتماعية فنجد أن هنالك علاقة ايجابية كبيرة بين تحمل المؤسسة مسؤولياتها الاجتماعية وتحسن العلاقة داخل المؤسسة بين الإدارة والعاملين من ناحية والإدارة والعملاء والمؤسسة من جهة أخرى , وتعزيز صورة وسمعة المؤسسة, المساهمة في الصالح العام, المساهمة في حيوية المؤسسة على المدى الطويل , وتعزيز ولاء الموظفين وروحهم المعنوية , والحفاظ على صحة وسلامة العاملين , والتأثير الايجابي على قدرة المؤسسة من خلال تحفيز العاملين على أداء وظائفهم وبتالي تحسين مردودية وأرباح المؤسسة. والشكل الموالي يوضح العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية:

الشكل رقم (05): العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية



المصدر : سناء عبد الرحيم سعيد, عبد رضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "دراسة حالة في شركة بصناعة الأسمدة الجنوبية"، مجلة الإدارة واقتصاد، العدد 83، 2010 ص.218.

- تشير التقارير الاقتصادية الدولية إلى أن الشركات التي تحقق مفهوم المسؤولية الاجتماعية يزيد معدل الربحية فيها عن 18% عن تلك التي ليس لديها برامج في المسؤولية الاجتماعية.
- تشير استطلاعات الرأي إلى أن 73% من قادة الأعمال في أوروبا يؤمنون أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يمكن أن يساهم بشكل فعال في زيادة الإنتاجية والربحية للشركات التي لديها برامج في المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>.
- أثبتت البحوث والدراسات إلى أن تثقيف الموظف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وإشراكه في بعض برامجها ساهم في تخفيف الأعباء عن الشركات وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف التي يتسبب ¼ غياب والفواتير الصحية بنسبة 30% .
- يساهم التزام المنظمات بمسؤولياتها الاجتماعية بدرجة في تحسين سمعتها<sup>2</sup>.
- أثبتت البحوث والدراسات أن الشركات التي تطبق فكر المسؤولية الاجتماعية نمت بمعدل أربعة إضعاف عن تلك التي لم تتبع هذا الاتجاه .
- تشير بعض الدراسات إلى أن التزام المؤسسات بثقافة العطاء (المسؤولية الاجتماعية) يساعد في جذب العاملين الذين يحملون بداخلهم قيما اتجاه هذا العمل ويساعد على استمرارهم في العمل .

<sup>1</sup> مدحت محمد ابو النصر، المسؤولية الاجتماعية لشركات والمنظمات المواصفة القياسية ايزو ، 26000 الموسوعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص32

<sup>2</sup> الزهرة رحماني، تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على أداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص42.

- التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية يساهم في بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تتعرض لها هذه المنظمات أثناء ممارستها لنشاطها .
- أن قيام منظمات المجتمع بمختلف أنواعها يساهم بشكل حقيقي في تحقيق التنمية المستدامة بهذا المجتمع سواء كانت تنمية اجتماعية أو اقتصادية .
- تسهيل الحصول على الائتمان المصرفي خاصة في ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على القرار الائتماني للبنوك وتتضمن هذه المؤشرات مؤشر "داو جونز" للاستدامة والذي أطلق عام 1999 ويعني بترتيب الشركات العالمية وفقا لدرجة مراعاة للأبعاد الاجتماعية وللاعتبارات البيئية خلال ممارستها لنشاطها الاقتصادي، وهذا ما يحدث أيضا في البورصة المصرية منذ عام 2010 .
- أثبتت البحوث والدراسات أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين الأداء الاجتماعي والأداء البيئي والأداء المالي للمنظمة ، بمعنى انه إذا تحسن الأداء الاجتماعي على سبيل المثال فإنه يحد تحسن في الأداء البيئي والأداء المالي لهذه المنظمة .
- كما أظهرت دراسة أجرتها ( corporate giving guidelines 2011 ) أن 76% من المستهلكون يفضلون التعامل مع المؤسسات التي تطبق برامج المسؤولية الاجتماعية أكثر من تعاملهم مع المؤسسات صاحبة العلامة التجارية الشهيرة ، كما أظهرت ذات الدراسة أن الموظفين في المؤسسات التي تطبق برامج في المسؤولية الاجتماعية لديهم ولاء لمؤسساتهم بنسبة تصل إلى 87% أكثر من الموظفين في المؤسسات الأخرى ، وان نسبة 83% من الموظفين الجدد يرغبون في العمل لدى تلك المؤسسات <sup>1</sup> .
- وعليه يمكن القول بان المؤسسات إذا ما تبنت فلسفة المسؤولية الاجتماعية فان ذلك من شأنه المساهمة في تحقيق رفاهية المجتمع ، وسيعزز من سمعتها وعلامتها التجارية ، كما أن ذلك سينمي درجة رضا لدى الأفراد العاملين لديها وتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح والاستماع لأراء ووجهات نظر الجمهور وجماعات الضغط ، وبالتالي تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup> جديدي روضة، جديدي سميحة، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية كالتوجه استراتيجي لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 06-07 ديسمبر 2017، القطب الجامعي بالشط جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2017-2018 .

**المطلب الثاني : استعمال المؤسسات الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية كأداة خلق الميزة التنافسية .**

في الواقع هناك العديد من الدراسات التي تناولت الدور الجوهري للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال من بينها ( جذب يد العاملة الأكثر انتاجية , زيادة المبيعات , تخفيض مخاطر التحكم في التكاليف.... ) , والجدول التالي يلخص ما وصل إليه الباحثون في هذا المجال .

جدول رقم (03) : استعمال المسؤولية الاجتماعية من طرف بعض المؤسسات كأداة خلق الميزة التنافسية

المسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق ميزة تنافسية	وصف الآلية	توضيح الممارسات
السمعة وأداة للتسويق	الحصول على تصريح بممارسة النشاط الشرعية والترخيص بالنشاط, بالمسؤولية الاجتماعية بوصفها ضامنة من طرف السلطات العمومية يرتبط بالمنظمة , كما أن السمعة تكسب الشركة ميزة تنافسية قد لا يمتلكها المنافسون	استفادت شركة لافارج الفرنسية (Lafarge) من صورا الجيدة بفضل التزامها بالمسؤولية الاجتماعية, غالبا بسمعة فحصلت من السلطات على ترخيص باستغلال الموارد الطبيعية في مناطق حساسة , في حين لم تحصل المنظمات المنافسة على نفس الامتيازات
ارتفاع التكاليف التي يتكبدها المنافسون, المسؤولية الاجتماعية كطريقة لتغيير القوى التنافسية	تشجيع المزيد من اللوائح والتنظيمات الصارمة على مستوى القطاع من طرف المنظمات التي لها التزام كبير بالمسؤولية الاجتماعية , مما يضاعف من تكاليف المواثمة بالنسبة للمنظمات المنافسة ويصعب دخول المنافسين الجدد والمحتملين.	ساهمت الشركة الأمريكية داو كيميكل (Chemical dow) في وضع معايير عالية للوقاية من التلوث البيئية, في الولايات المتحدة الأمريكية .
جذب اليد العاملة الأكثر إنتاجية, حيث أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية هي إشارة للجودة في سوق العمل	تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ميزة جذابة للعمال المرتقبين, خصوصا من يملكون كفاءات عالية	وضعت شركة ( Accenture ) برامجها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في أنظمة الإيصال التي تستهدف الطلاب والخريجين الجدد
زيادة المبيعات, حيث أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر أداة تسويقية تؤثر على سلوك الزبائن	تسمح المسؤولية الاجتماعية بالمتوقع التسويقي المتميز, وقد يتم اعتبارها من قبل بعض المستهلكين/ الزبائن كسمة مميزة لمنتج المنظمة	قامت بعض المنظمات من بناء استراتيجياتها التسويقية بناء على المسؤولية الاجتماعية مثل ( Body the shop ) و ( Patagonia ) كأن تكون عملية شراء منتج ما مرتبطة بالتبرع الخيري أو الإسهام في قضية إنسانية
تخفيض مخاطر التحكم في التكاليف, المسؤولية الاجتماعية شكل من أشكال الفاعلية التنظيمية .	يمكن أن تحقق المسؤولية الاجتماعية وفورات في المجالات الطاقوية من خلال الحد من هدر الموارد, وتخفيض المخاطر الاجتماعية والبيئية	اقتصد ( HSBC ) ملايين الدولارات فقط من خلال غزالة ضوء لافتاته بعد الساعة العاشرة ليلا

<p>أظهرت دراسة قامت بها شركة استشارية إنجليزية عام 2005 أن المسؤولية الاجتماعية للموظفات تسمح بتخفيض معدل دوران العمل وزيادة ولاء الموظفين اتجاه شركتهم</p>	<p>يمكن أن تؤثر المسؤولية الاجتماعية على السلوكيات المهنية, مثل المشاركة والرضا الوظيفي , كما تمنح دور إضافي لأداء الموارد البشرية .</p>	<p>التأثير على السلوكيات التنظيمية , المسؤولية الاجتماعية للمنظمات أداة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية</p>
<p>نظام إدارة أصحاب المصالح في شركة (Danone) ولد الكثير من المعرفة التي يكمن نشرها لاحقاً في الشركة</p>	<p>تعزز المسؤولية الاجتماعية التعلم المرتبط بمجال إدارة الاجتماعية والبيئية , كما تساهم المسؤولية الاجتماعية في بناء مهارات جديدة.</p>	<p>التعلم, المهارات, المسؤولية الاجتماعية كمورد داخلي استراتيجي .</p>

المصدر: ياسر أبو هرييد, دار المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء محافظة غزة, دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات للحصول على درجة

ماجستير , تخصص ادارة الدولة و الحكم الرشيد, جامعة الأقصى, 2017, ص 91.

**المطلب الثالث : أهم المزايا التنافسية المكتسبة من جراء الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية .<sup>1</sup>**

تعتبر المسؤولية الاجتماعية مسألة مبادئ و مسؤولية أخلاقية , إذ أن المنظمة تتطور و تنمو بأمر المجتمع الذي تعيش فيه و تستخدم موارده المادية والبشرية , ولذا فهي مسؤولة تجاهه على الصعيد الاجتماعي وحماية البيئة , وهذه المسؤولية تحقق لها العديد من المزايا و المنافع ومنها :

- أنها تحقق التقارب بين المنظمة والجمهور , إذ أن الجهود التي تبذلها المنظمة لصالح مجموعة مستهدفة معينة في المجتمع كالمساهمين في المؤسسة مثلا , قد تضرب مصالح مجموعات أخرى , والعكس فإن تحقيق التوازن الدائم بين جميع المصالح يعد جزءا مهما من المسؤولية الاجتماعية لتحقيق العدالة بين الفئات المختلفة .
- إن زيادة التكاليف الناتجة عن القيام بالمسؤولية الاجتماعية و الحفاظ على علاقة جيدة مع المجتمع تستطيع المنظمة تعويضها على المدى البعيد عبر مستوى ربحية يفوق تلك التكاليف بعد تمتعها بسمعة جيدة من خلال تطبيق المعايير البيئية و الاجتماعية .
- تحسين سمعة المؤسسة في الأوساط المالية والتجارية بين الموردين و العملاء و أفراد المجتمع .
- إن العمل في محيط حساس و مضطرب اجتماعيا يعتبر في الأصل تهديدا لعمل المنظمة و تواجهها , في حين أن النسيج الاجتماعي المتماسك يحسن من أداء المؤسسة .
- الالتزامات اتجاه المساهمين و العاملين , والالتزامات من المساهمين و العاملين تنبع من الاهتمامات المشتركة .
- الالتزامات تجاه العملاء , الموردين , المنافسين أساسا التزامات خارجية تنبع من اعترافنا بمصداقية وجهة نظر الشخص الآخر كشرط ضروري وصولا إلى الإحساس المتماسك لأنشطة الأعمال .
- يمكن أن نلخص مزايا التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع فيما يلي :
- إن استفادة المجتمع من المساهمات الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسات , يمكن أن توفر لهذه الأخيرة العديد من الإيجابيات من خلال توفير الاستقرار الاجتماعي حيث ستساهم في بناء علاقات طيبة مع المجتمع مما يجعل منه مكانا أفضل للحياة وممارسات الأعمال حيث بإمكانه خلق مناخا جذابا للاستثمار و توسيع المشاريع بعيدا عن الضغط الضروري لاستكمال الأعمال لبلوغ مستويات التصدير حيث أن المناخ يلعب دورا هاما في نمو الأعمال إضافة إلى ذلك تحقيق الولاء و الإقبال على المنتجات من خلال السمعة الطيبة المكتسبة داخل المجتمع أي بنجاح السياسة التسويقية التي تساهم في رفع المبيعات و زيادة الربحية وبالتالي توفير الموارد المالية و زيادة الطاقات الإنتاجية بمضاعفة الإنتاج .

<sup>1</sup> بن علي آمال, مسعودي زكرياء, مزايا التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع-دراسة حالة شركة Condor إلكترونيكس بروج بوعريبيج- , مجلة السراج في التربية و قضايا المجتمع, العدد الثامن (8) , ديسمبر 2018, ص 132-133.

**خلاصة الفصل :**

من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي تطرقنا من خلاله الى مفهوم المسؤولية الاجتماعية بمجالاتها و ابعادها و مفهوم الميزة التنافسية بمبادئها و أيضا العلاقة بينهما و التي اظهرت معظمها نتيجة مفادها ان هناك علاقة ايجابية بينهما و هي علاقة متداخلة احيانا و معقدة احيانا اخرى , و كذا تبيان الدور الرئيسي الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في تحقيق التميز .

ان المسؤولية الاجتماعية تأخذ مجالا واسعا من الاهتمام على جميع الاصعدة فهي تتجسد في مبدأ ربح طرفين : المنظمة و الطرف الذي تتعامل معه , مما يجعلها تستفيد من العديد من المزايا بتشجيعات من الدولة و كذلك كسب ثقة العملاء مما ينعكس ايجابا على ارباحها .

و الميزة التنافسية من اهم التحديات التي تواجهها المؤسسات لكسب مكانة بين الاقوياء في السوق مما جعل المؤسسة تسعى من اجل الوصول الى رضا و ولاء العملاء للتغلب على المنافسين .



## الفصل الثاني:

مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية

ببريد الجزائر وكالة الوادي



**تمهيد:**

بعد ان تطرقنا في الفصل النظري الى الاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، والتي اشتملت على ،المسؤولية الاجتماعية من حيث كونها متغيرا مفسر ومتنبأ بالميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية فإننا سنعمل في هذا الفصل على اسقاط تلك المفاهيم على مؤسسة بريد الجزائر وكالة الوادي عبر استبيان لآراء عينة من الافراد.

وسنقسم دراستها الى مبحثين اساسيين:

المبحث الأول : تقديم مؤسسة بريد الجزائر وكالة الوادي.

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة .

**المبحث الأول : تقديم مؤسسة بريد الجزائر وكالة الوادي .**

يحتل قطاع البريد و المواصلات مكانة هامة في كل من المجال الاقتصادي والاجتماعي حيث شهد عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمح ببناء دولة عصرية وبتقديم خدمات متطورة للمجتمع تسمى بريد الجزائر.

**المطلب الأول : تعريف بمؤسسة بريد الجزائر و مهامها .**

نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة.

**أولا: التعريف بالمؤسسة .**

كانت مؤسسة بريد الجزائر تسير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد والمواصلات<sup>1</sup> .

إن ميلاد بريد الجزائر وبروزها في السوق ليس وليد الصدفة بل هو نتيجة لتضافر عدة جهود وعوامل جعلها خارجية ولا يمكن التحكم فيها ولا حتى توجيهها، من بينها محاولات الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة التي نظم أكبر عدد من البلدان والمتحكمة في التجارة العالمية خاصة في إقليم حوض البحر الأبيض المتوسط وما تمليه من شروط على الدول التي ترغب في الانضمام إليها ، والسوق العالمية تعيش في خضم تأثيرات العولمة؛ وما جاءت به من تغيرات في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وعلى رأسها الانترنت التي قلبت كل الموازين وغيرت من شكل العالم، هيكله المؤسسات طرق التنظيم والإدارة داخل هذه المؤسسات<sup>2</sup> .

هذا ما يقال على قطاع البريد والمواصلات الذي وضمن تأثيرات البيئة العالمية اليوم تم إعادة هيكلته وإدخال إصلاحات عليه تمخضت عنها ميلاد مؤسستي الجزائر للاتصالات و بريد الجزائر لكن قبل ذلك "فإن إدارة البريد والمواصلات الجزائرية، قد ورثت عن النظام الفرنسي ما بعد الاستقلال معظم التشريعات المتعلقة بخدمات هذا القطاع واستمر نشاطها بصفة عادية حتى سنة 1975 حيث تم إصدار الأمر رقم 89-75 المؤرخ في 30 سبتمبر 1975 المتضمن قانون وزارة البريد و المواصلات.

من جراء إعادة تنظيم قطاع البريد والمواصلات وفي إطار سياسة الإصلاح والتطوير لقطاع البريد أنشئت مؤسسة بريد الجزائر كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري حفاظا على الإرث القديم الوظيفي والرمزي للمؤسسة

<sup>1</sup> الأمر 89/75 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 المتضمن قانون البريد والمواصلات .

<sup>2</sup> سعادي الخنساء،، التسويق الإلكتروني وتفعيل توجهه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي - دراسة حالة بريد الجزائر - رسالة ماجستير، جامعة يوسف بن خدة، ص 119.

الأم الذي غدى الذاكرة الجماعية بالكلمة الرمز "بريد" فإن مؤسسة بريد الجزائر تحاول جادة خلق وجه جديد يحمل الخصائص الهوية لبريد الجزائر<sup>1</sup>.

إن مؤسسة بريد الجزائر كنتيجة للإصلاح الذي جاء بموجب قانون قطاع البريد والمواصلات سنة 2003 أراد المشرع بهذه الإصلاحات أن يلحق بركب دول الجوار وقبلها الدول الأوربية والصناعية عموما، والتي سبقت إلى تحرير قطاع البريد من التسيير الإداري البيروقراطي باتجاه الفعالية والمنافسة .

أبرز ما تولد عن القانون هو فصل النشاطين البريد والاتصالات عن بعضهما وتحويلهما من التسيير الإداري إلى التسيير التجاري بموجب هذا القانون أنشئت مؤسسة بريد الجزائر كمستغل للخدمات البريدية والمالية التي انتقلت إليها من الإدارة السابقة، وأنشئت مؤسسة أخرى لتسيير الاتصالات هي "اتصالات الجزائر" .

إن الإصلاحات في الجزائر لم تختلف كثيرا عما تم في بلدان أخرى، مصنعة ونامية على السواء، فالجزائر أخذت بالنموذج الفرنسي، حيث يتضح من الوهلة الأولى وجه الشبه الكبير بين الإصلاحات في الدولتين، فيما عدا الفجوة الزمنية بين العمليتين والتي تبلغ تقريبا عشر سنوات، فإصلاح قطاع البريد والمواصلات في الجزائر كان متأخرا أيضا مقارنة بالدول العربية ودول الجوار؛ فتونس مثلا بدأت إعادة هيكلة قطاع الاتصالات منذ 1990 من فصل أنشطة البريد عن الاتصالات بإنشاء الديوان الوطني للاتصالات الذي بدأ نشاطه في 1996 ثم الديوان الوطني للبريد في جوان ، 1998 ودولة المغرب أيضا بدأت إصلاحاتها في نفس الفترة حيث أحدثت قانونا جديدا للفصل بين البريد والاتصالات منذ 1996.

شرعت الجزائر في إصلاحاتها على قطاع البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال في ظل تأخر محسوس عن بلدان المنطقة، وحاولت الحكومة استدراك هذا التأخر في تحديث هذا القطاع الذي يشكل جزءا مهما من البنية القاعدية للاقتصاد الوطني، خاصة وأن الجزائر كانت قد اقتربت بعد من الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ولها اتفاقيات مبرمة مع الاتحاد الأوربي استفادت من خلاله من دعم مالي من قبل البنك الدولي والسوق الأوربية (برنامج ميذا)<sup>2</sup>.

بسبب التأخر في انطلاق الإصلاحات حاولت الحكومة إتمامها بوتيرة سريعة مما تسبب في ارتباك ملحوظ في بعض الجوانب العملية، مثل خلق شرطة البريد ثم التراجع عنها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المتضمن إنشاء بريد الجزائر 16 يناير، 2002 ص 19, 20.

<sup>2</sup> برنامج ميذا انطلاق أورو - متوسط اقتصادي ومالي خاص تونس - الجزائر - المغرب .

<sup>3</sup> Algérie Poste, Retrieved Jan. 3-2013, from [www.poste.dz](http://www.poste.dz)

## ثانيا : مهام مؤسسة بريد الجزائر

إن هذا الإطار القانوني كمؤسسة عمومية وكمؤسسة تجارية واقتصادية، يؤدي اضطلاعها بالعديد من المهام تبدو في بعض الأحيان في ظاهرها متناقضة أو على الأقل صعبة التحقيق

- فباعتبارها خدمة عمومية : يفرض على المؤسسة توفير للمجتمع أحسن الخدمات، بأقل التكاليف لتسمح لكل شرائح المجتمع الاستفادة منها.
- وباعتبارها مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري : يجب أن تعمل على تخطيط وترقية تنميتها وتقليص تكاليفها والعمل على الحصول على نتائج ايجابية لمتابعة تطورها .
- باعتبارها مؤسسة اقتصادية ذات دور حيوي في التنمية الشاملة : يجب أن تلعب دورا محركا للاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث والاستثمار لتوفير الشروط الضرورية لباقي القطاعات للإقلاع الاقتصادي الشامل .
- فمهام هذه المؤسسة إذن تبدو متعددة والتوفيق بينها يبدو أيضا صعب التحقيق لكن كل منها يحمل التزاما واجب الأداء لكل الانشغال<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة و أثرها على سلوك المستهلك، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص 103 .

**المطلب الثاني : الهياكل التنظيمية المركزية و الجهوية لبريد الجزائر.**

تحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح لها بالانتشار و التواجد في كل النقاط عبر القطر الجزائري

**أولا : الهياكل التنظيمية والبشرية المركزية**

تنقسم الهياكل التنظيمية والبشرية المركزية إلى مديريات وهيكل مركزية الموضحة كما يلي :

**المديريات المركزية ومهامها :**

و تتمثل في :

**1. المديرية العامة**

يرأسها مدير عام يسهر على تنفيذ توجيهات وقرارات مجلس الإدارة، معين بمرسوم يحوز المدير العام على كامل

السلطات على المستوى الوطني ليقوم بالإدارة والتسيير الإداري، التقني والمالي للمؤسسة حيث يقوم ب :

- إعداد واقتراح التنظيم العام للمؤسسة على مجلس الإدارة للموافقة ليرفع إلى الوزير للمصادقة.
- ممارسة السلطة السلمية على آل موظفي المؤسسة .
- إمضاء العقود وإجراء الصفقات و المعاهدات والاتفاقيات في إطار القوانين والإجراءات التنظيمية الجاري بها العمل .
- فتح حسابات لمصلحة المؤسسة وتشغيلها على مستوى مركز الصكوك البريدية وعلى مستوى المؤسسات البنكية .
- يمثل المؤسسة في النزاعات أمام القضاء .
- يسهر على احترام التنظيم الداخلي للمؤسسة .
- يمكن أن يفوض بعض السلطات إلى مساعديه .
- يقوم بإعداد الميزانية، جدول النتائج، الكشف السنوي الخاص بحقوق وديون المؤسسة .

**2. الهياكل المركزية :**

وتنقسم إلى قسمين مديريات مكلفة بالبحث والدراسات ومديريات مركزية مكلفة بالإشراف والتنفيذ.

أ - مديرية التقييس والجودة .

ب- مديرية الاستراتيجية والتنظيم ومراقبة التسيير.

ج- مديرية مراقبة التسيير والإشراف الداخلي.

د- مديرية الاتصالات.

هـ - مديرية الشؤون القضائية والعلاقات الدولية .

و- مديرية الوسائل العامة .

ز- مديرية المصالح البريدية والنقدية و المالية .

ثانيا : الهياكل التنظيمية والبشرية الجهوية .

وتتمثل في 08 مديريات إقليمية تقوم بالإشراف على الوحدات البريدية الولائية التابعة للإقليم، وتكفل هذه

المديريات بما يلي :

- تنظيم ومراقبة استغلال البريد على مستوى الإقليم.

- تنفيذ البرامج المعدة من طرف المديرية العامة.

- إعداد الميزانيات وإعداد التقارير الدورية الخاصة بنشاطاتها.

- توحيد وإعداد الميزانيات التقديرية .

- إعداد برامج التفتيش ومراقبة تنفيذها.

تشكل المديرية الإقليمية من: .

أ - خلية التفتيش الإقليمية : وتقوم بما يلي :

- إعداد برامج التفتيش وتنفيذها .

- الاضطلاع بقضايا العدالة .

- السهر على تطبيق الإجراءات المتعلقة بأمن نقل الأموال المعدة من طرف المديرية المركزية.

ب - المديريات الفرعية :

✓ المديرية الفرعية للإدارة العامة و الوسائل : تتكفل هذه المديرية بما يلي :

- السهر على تطبيق ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

- مساعدة الوحدات الولائية على تنفيذ الهيكل التنظيمي لها.

- اقتراح مخططات وبرامج التنمية تماشيا مع توجيهات المديرية العامة.

- إعداد الميزانيات الختامية والتقارير الدورية وإعداد أيضا الميزانيات التقديرية.

- تسيير الموارد البشرية على مستوى الإقليم التوظيف، التحويلات، الأجر، التكوين بما

في ذلك الموارد البشرية التابعة للوحدات البريدية.

- تسيير الوسائل المادية على مستوى هيكلها ولفائدة الوحدات الولائية اقتناء الأراضي، وسائل النقل ، الإعلام آلي ووسائل العمل المختلفة.

#### ✓ المديرية الفرعية للمصالح البريدية و المالية : وتتكفل بما يلي :

##### ● المصالح البريدية :

- السهر على تطبيق ومراقبة تنفيذ استراتيجية المديرية العامة.
- اقتراح برامج ومخططات التنمية على ضوء التوجيهات العامة للمديرية العامة.
- إجراء الدراسات الميدانية على مستوى المكاتب بخصوص تحديد القوى البشرية الضرورية.
- إعداد التقارير الدورية و الإحصائيات المختلفة.
- تنظيم ومراقبة الاستغلال البريدي.
- تنظيم توجيه البريد ما بين الأقاليم.
- معالجة مختلف الاستعلامات الداخلية و الدولية والترخيص بدفع التعويضات.
- تسيير المراكز الجهوية لصيانة التجهيزات البريدية.

##### ● المصالح المالية :

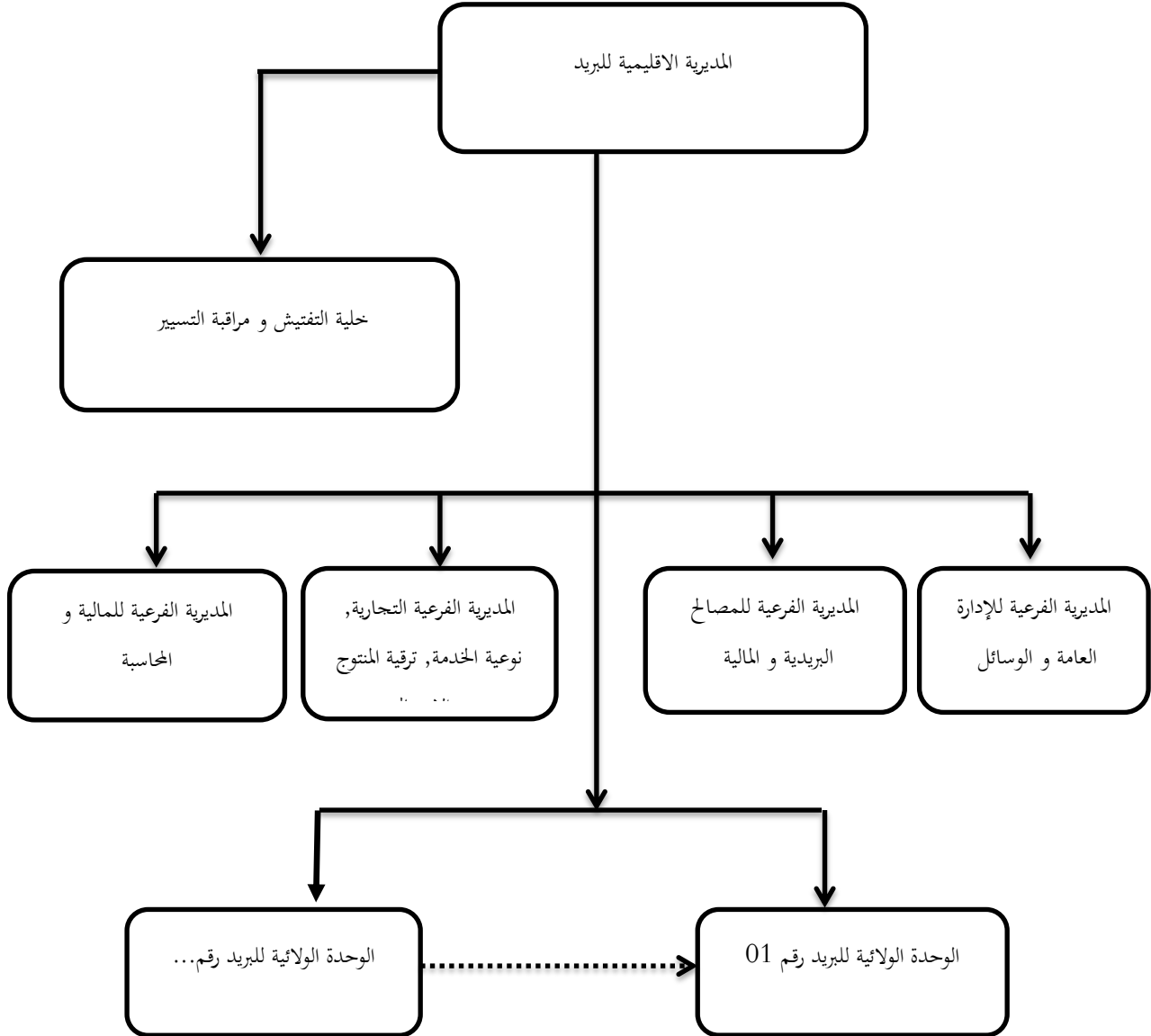
- تنظيم ومراقبة المراكز الجهوية مركز الصكوك، مركز التوفير، مركز مراقبة الحوالات .
- متابعة تطور عمليات الإعلام الآلي خاصة المدججة حديثا لتقديم الخدمات.
- متابعة ومعالجة الاستعلامات المتعلقة بالسندات غير المؤداة ومتابعة ترخيص الأداء الممنوحة من مركز مراقبة الحوالات المتعلقة بإدماج عمليات الإعلام الآلي على المستوى الجهوي في المكاتب البريدية .
- متابعة النزاعات المتعلقة بصندوق التوفير.
- مراقبة نوعية الخدمات المتعلقة بتوزيع دفاتر الصكوك وكشوف الأرصدة المتواجدة على مستوى تراب الإقليم (DAB) مراقبة الموزع الآلي للأوراق النقدية.
- تطوير تبادل الأقراص المضغوطة بين مركز الصكوك والمؤسسات الكبرى (التعليم ,صندوق الضمان الاجتماعي, الخزينة... الخ )

#### ✓ المديرية الفرعية التجارية، نوعية الخدمة ترقية المنتج والاتصال : و تتكفل بما يلي :

- تنفيذ ومتابعة الاستراتيجية التسويقية المعدة من قبل المديرية المركزية.
- المشاركة مع المؤسسات المتخصصة في إجراء التحقيقات و دراسة السوق.

- إعداد وتوزيع الدعائم الإعلانية الموجهة إلى الزبائن.
- القيام بتحليل النتائج المحصلة لمختلف الهياكل واقتراح التصحيحات الضرورية.
- المساهمة في إعداد مناهج التقييم بخصوص نقل البريد، توزيعه، وأساليب استقبال الزبائن .
- تنظيم دورات تفتيش ومراقبة مرتبطة بنوعية الخدمة وإعداد التقارير و الملاحظات ورفعها الى المديرية المركزية.
- تنشيط عمليات إعلامية داخلية من خلال المساهمة بكتابات وتحليل في مجلة المؤسسة والمشاركة في مختلف التظاهرات على المستوى الخارجي .
- تطبيقات في الإعلام الآلي لتحويل الأموال في النظام الداخلي TREF .
- ✓ المديرية الفرعية المالية والمحاسبة : وتتكفل بما يلي :
- تطبيق أنظمة وطرق التسيير المعدة من قبل المديرية المركزية.
- إعداد و توحيد الميزانيات التقديرية.
- متابعة تنفيذ الميزانية.
- إعداد الوضعية المحاسبية الدورية الشهرية، الثلاثية، السداسية والسنوية.
- إعداد الوثائق التلخيصية السنوية وتحليلها.
- معالجة حالات العجز في الصندوق.
- متابعة القضايا المتعلقة بالنزاعات حسب أهميتها .

الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي للمديرية الاقليمية لبريد الجزائر



المصدر: تنظيم مؤسسة بريد الجزائر وثيقة ادارية

**المطلب الثالث : الهياكل التنظيمية والبشرية الولائية.**

تشرف هذه الوحدات على مختلف المؤسسات البريدية و المراكز المالية على المستوى الولائي، وتتكفل بما يلي:

- تنفيذ برامج التنمية وإعداد التقارير الدورية حول نشاطاتها.
- تسيير الهياكل القاعدية واستغلالها في المجال البريدي.
- تنفيذ برامج التفتيش للمكاتب البريدية.
- تنشيط عمليات إعلامية بغرض الترقية والتعريف بالخدمات البريدية على مستوى الولاية.

تتضمن الوحدات الولائية على :

أ - خلية التفتيش : وتتكفل بما يلي :

- تنفيذ برامج التفتيش المعدة مسبقا واقتراح دورات تفتيشية بالتنسيق مع المديرية الإقليمية.
- الاضطلاع بقضايا العدالة عرض الحالات، تكوين الملفات ومتابعتها.
- تنفيذ العقوبات التأديبية.

ب - أقسام الوحدات الولائية :

✓ قسم الموارد البشرية و الوسائل العامة: : يرأسها مدير فرعي وبها اثنين رئيس مكتب وتتكفل بما يلي :

- تسيير الموارد البشرية التعبير عن الاحتياجات، تقييم الأداء، التحويلات الداخلية، التكوين والخدمات الاجتماعية.

- تسيير الوسائل المادية بنايات، وسائل نقل، التمويل بالمطبوعات وتزويد المكاتب البريدية اقتناء تجهيزات الإعلام الآلي وصيانتها .

- تسيير مصلحة الأمن والحماية بنايات، الأموال وربط المؤسسات بالحماية المدنية وأجهزة الأمن بخطوط هاتفية متخصصة.

- إعداد الوضعية المالية الدورية وإرسالها إلى مركز المحاسبة الإقليمية.

✓ المديرية الفرعية النقدية والخدمات المالية : يرأسها مدير فرعي و بها اثنين رئيس مكتب وتشرف على تسيير ما يلي :

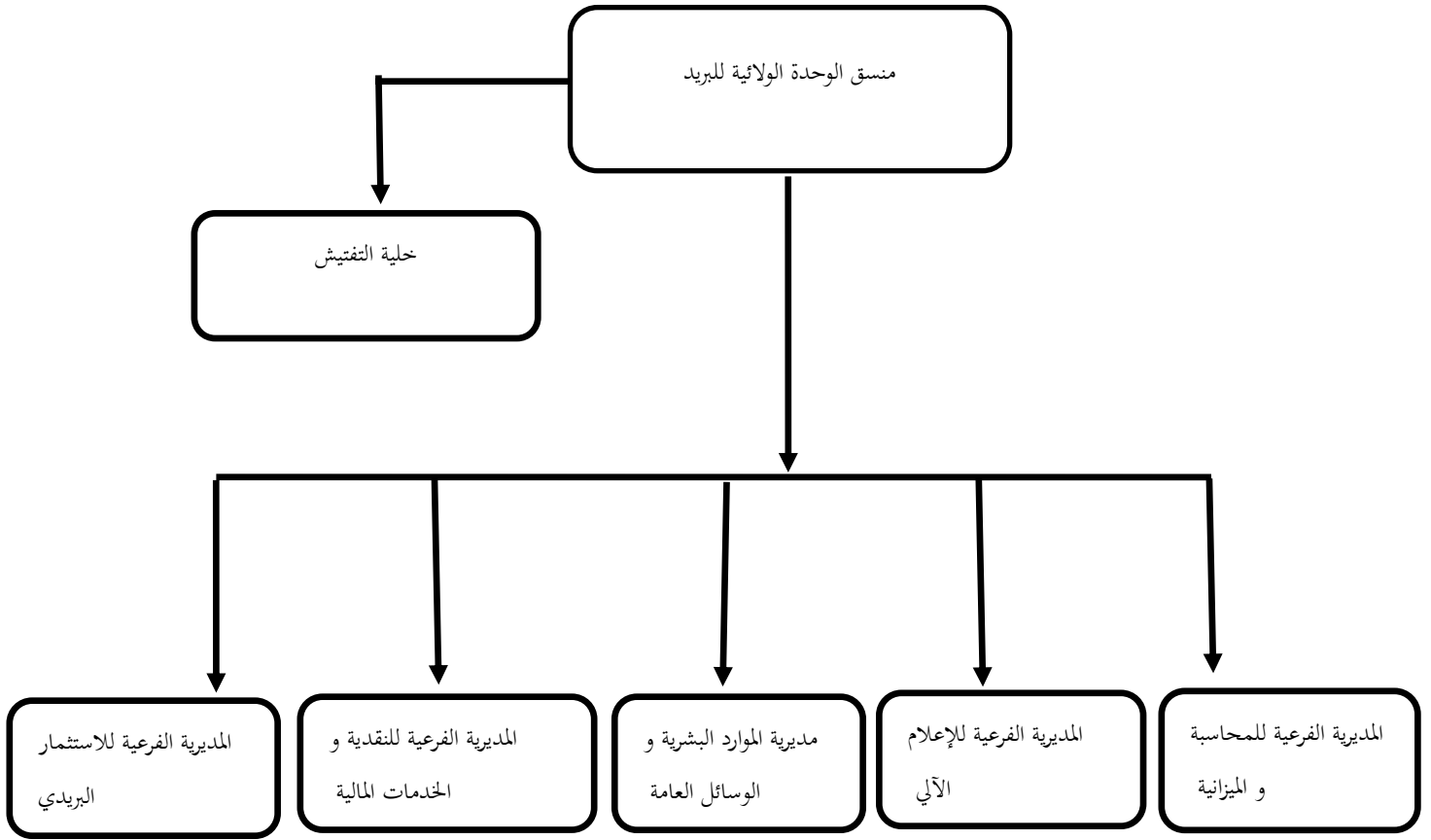
● المصالح البريدية :

- تقييم وترشيد الاستعمال العقلاني للوسائل البشرية والمادية لتحسين الأداء للمكاتب البريدية.
- تنظيم ومراقبة نشاط المصالح البريدية.
- اقتراح توسيع وإنشاء المكاتب البريدية وإحصاء احتياجات المكاتب لوسائل العمل .

- تنظيم توجيه واستقبال وتوزيع بريد الرسائل و الطرود البريدية وبيع الطوابع البريدية وعقود نقل البريد داخل الولاية - CIDEX إعداد العقود بخصوص مصلحة.
- إعداد الإحصائيات الدورية و السنوية و إعادة تصنيف المكاتب البريدية.
- معالجة مختلف الاستعلامات و الشكاوى.
- المصالح المالية :
  - معالجة البريد الوارد من المراكز المالية الإقليمية مركز الصكوك، المحاسبة ومركز الحوالات.
  - الاضطلاع بمختلف العمليات لصالح الخزينة المعاشات، الشبكة الاجتماعية.
  - متابعة تطوير عمليات الإعلام الآلي (ENCQ, VORQ, IFS IMO, TREF)
  - معالجة وضعية الصكوك بدون رصيد ، الطوابع ، البطاقات المغناطيسية و البطاقات التعبئة.
  - معالجة العمليات المفروضة إيداع و استرجاع من مختلف حسابات صندوق التوفير.
  - معالجة مختلف الاستعلامات والشكاوى المتعلقة بالمصالح المالية.
  - ✓ القسم التجاري، نوعية الخدمة، ترقية المنتج والاتصال:
  - تنفيذ الاستراتيجية التسويقية المعدة من قبل المديرية البريدية.
  - إعلام الزبائن والسهر على تطبيق الإجراءات القانونية ومراقبة تطبيق الأسعار الجارية.
  - السهر على تنفيذ الخدمات حسب المعايير المحددة بخصوص نقل البريد، الطرود البريدية، التوزيع واستقبال الزبائن.
  - إعداد التقارير العلاجية بغرض تحسين أداء الخدمات وتوجيهها إلى المديرية الإقليمية.
  - معالجة مختلف الاستعلامات وإعداد التقارير بخصوصها.
  - تنشيط عمليات الاتصال الداخلية بالتنسيق مع المديرية الإقليمية
- المديرية الفرعية للاستثمار البريدي : يرأسها مدير فرعي و بها اثنين رئيس مكتب وتشرف على تسيير ما يلي :
  - عملية الترحيل البريدي.
  - البريد السريع.
  - جمع المنتجات البريدية مثل الطوابع البريدية TP + TT
- المديرية الفرعية للمحاسبة والاستثمار : يرأسها مدير فرعي و بها اثنين رئيس مكتب وتشرف على تسيير ما يلي :
  - تقوم بمراقبة المحاسبة النظرية للمكاتب البريدية.

- مسك اللائحة 1104 والسهر على وضعية ومراقبة وتوجيه حركة الأموال.
- جرد الميزانية العامة وضبطها حسب الحالة.
- المديرية الفرعية للإعلام الآلي: يرأسها مدير فرعي و بها اثنين رئيس مكتب وتشرف على تسيير ما يلي :
- تركيب وتصلح وبرمجة أجهزة وشبكة الإعلام الآلي في المكاتب.

الشكل رقم (07) : الهيكل التنظيمي و البشري لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى الولائي



المصدر: المديرية الولائية لولاية الوادي

## المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى الإجراءات المتبعة في الدراسة و الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة, وفي الأخير مدى ثبات وصدق الاستبانة للوقوف على دور اثر المسؤولية الاجتماعية في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة بريد الجزائر وكالة الوادي .

## المطلب الأول :الإجراءات المتبعة في الدراسة

يتوقف تحديد المنهجية التطبيقية للدراسة، التعرف أولاً على مجتمع الدراسة، والتي تشمل كيفية جمع البيانات، ثم التأكد من صدق وثبات الأداة المعتمدة في الدراسة .

## أولاً : مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الموظفين والعمال العاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

## ثانياً : عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية من عمال وموظفين مؤسسة بريد واتصالات الجزائر بلغ عددها 51 مفردة وزعت عليهم استبانة بغرض التعرف على العلاقة بين مستويات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسة.

الجدول رقم (04): توزيع الاستمارات

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الملغاة	عدد الاستمارات القابلة للتحليل
51	51	00	51

المصدر : من إعداد الطالبات.

## ثالثاً : مقياس مجالات متغيرات الدراسة

لتحديد الاتجاه العام يتعين وصف مجالات سلم ليكرت الثلاثي الذي تم اعتماده في الدراسة كالتالي:

الجدول رقم (05): سلم ليكرت الثلاثي ومجالاته

غير موافق	محايد	موافق
1	2	3
1 - 1.66	1.67 - 2.33	2.34 - 3
اتجاه ضعيف	اتجاه متوسط	اتجاه موجب

تم الاعتماد على سلم الثلاثي في استبيان الدراسة، حيث قسمت مجالاته كما هو موضح في الجدول رقم

(05)

رابعاً : جدول توزيع العبارات.

الجدول رقم (06): يوضح كيفية توزيع عبارات الاستبيان للمتغير المستقل والتابع

الأبعاد	العبارات
<b>المتغير المستقل</b>	
المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	من 1 إلى 5
المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين	من 6 إلى 13
المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	من 14 إلى 21
المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين	من 22 إلى 26
المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	من 27 إلى 33
<b>المتغير التابع</b>	
الميزة التنافسية	من 01 إلى 20

المصدر: من إعداد الطالبات

**المطلب الثاني: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة :**

الدراسة الإحصائية تتطلب تدرجا يبدأ بالتعرف أولا على متغيرات الدراسة من حيث طبيعة توزيعاتها و متوسطاتها وكذا انحرافاتها المعيارية ، بما يعطي إطارا عاما لها لتوزع الأبعاد بحسب عينة الدراسة. حيث سنعتمد في دراستنا الوصفية هذه على الأدوات التي من شأنها الإجابة على فرضيات الدراسة .

**1. الإحصاءات الوصفية المستخدمة :**

- التكرارات : لتحديد عدد المستقصين وتكرار إجاباتهم عينة الدراسة .
  - النسب المئوية : لتحديد النسب المئوية لآرائهم في المؤسسة لدى عينة الدراسة.
  - المتوسط الحسابي : ويعتبر المؤشر الأكثر أهمية لقياس المواضع المركزية ، كما يستخدم بكثرة في مختلف الدراسات الإحصائية.
  - الانحراف المعياري : يعتبر من أهم مقاييس التشتت لأنه يمكننا من التعرف على مدى تشتت العبارات عن وسطها .
- 2. الاختبارات والاستدلالية الإحصائية المستخدمة :**
- الفا كرومباخ : ويستعمل للتأكد من الاتساق الداخلي بين عبارات فقرات الاستبيان .
  - معامل الارتباط الرتبي ( سبيرمان): وهو مقياس للعلاقة الثنائية الخطية بين متغيرين .
  - اختبار كلومنجروف سمينوف : للتعرف على طبيعة توزيع البيانات .
  - الرسوم البيانية : للتعرف على شكل توزيع البيانات .

## المطلب الثالث: اختبار ثبات الاستبيان

يعد الثبات من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه ، وفيما يأتي سيتم اختبار الصدق والثبات لأداة هذه الدراسة، حيث يعتبر معامل ألفا كرونباخ من أكثر المعاملات استخداما من طرف الباحثين في اختبار ثبات أداة الدراسة، ويشترط في معامل ألفا كرونباخ أن يكون أكبر من أو يساوي 0.6 الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (07): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
53	0.917

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "03")

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في جميع محاور الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.917 يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

### المبحث الثالث : عرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة

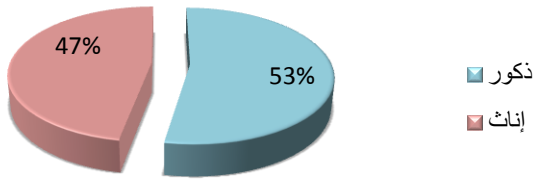
يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل وعبارات محاور الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض البيانات العامة لعينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية .

#### 1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

الجنس	الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب جنس العينة	
	النسبة %	التكرار
ذكر	52.9 %	27
أنثى	47.1 %	24
المجموع	100 %	51



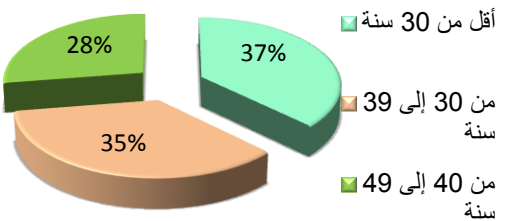
المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "04")

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس كان بالأغلبية ذكور بعدد 27 وبنسبة 52.9% مقابل الإناث بعدد 24 وبنسبة 47.1% من المجموع الإجمالي كما هو موضح في الشكل أعلاه.

#### 2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	الجدول رقم(09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	
	نسبة التكرار %	التكرار للعبارة
أقل من 30 سنة	37.3	19
من 30 إلى 39 سنة	35.3	18
من 40 إلى 49 سنة	27.5	14
مجموع	100	15

الشكل رقم(09): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "04")

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تكرارات العينة البالغ عددها 51 فردا، أنها توزعت حسب متغير العمر حيث بلغت الفئة التي أقل من 30 سنة بعدد 19 فردا وبنسبة 37.3 %، في حين الفئة التي تنتمي إلى [30-39 سنة] بعدد 18 فردا وبنسبة 35.3 %، أما الفئة التي تنتمي إلى [40-49 سنة] بعدد 14 فردا وبنسبة 27.5 % من المجموع الإجمالي للنسب كما هو موضح في الشكل أعلاه .

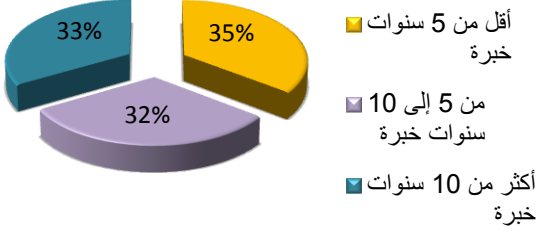
### 3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي :

الشكل رقم(10): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي		
	المستوى التعليمي	التكرار للعبارة	نسبة التكرار %
<p> <span style="color: grey;">■</span> ثانوي فما أقل  <span style="color: pink;">■</span> جامعي  <span style="color: yellow;">■</span> دراسات عليا  <span style="color: blue;">■</span> تقني                 </p>	ثانوي فما أقل	12	23.5
	جامعي	30	58.8
	دراسات عليا	6	11.8
	تقني	3	5.9
	مجموع	51	100.0

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "04")

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي كان بالأغلبية للمستوى الجامعي بعدد 30 فردا وبنسبة 58.8 %، يليه المستوى الأقل من الثانوي بعدد 12 فردا وبنسبة 23.5 %، ثم يليه مستوى الدراسات العليا بعدد 6 أفراد و بنسبة 11.8 %، و في الأخير المستوى التقني بعدد 3 أفراد وبنسبة 5.9 % من المجموع الإجمالي للنسب كما هو موضح في الشكل أعلاه .

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة :

الشكل رقم (11): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة		
	النسبة التكرار %	التكرار	الخبرة
 <p>أقل من 5 سنوات خبرة 35%</p> <p>من 5 إلى 10 سنوات خبرة 32%</p> <p>أكثر من 10 سنوات خبرة 33%</p>	35.3	18	اقل من 5 سنوات
	31.4	16	من 5 إلى 10 سنوات خبرة
	33.3	17	أكثر من 10 سنوات
	100.0	51	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "04")

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ توزيع العينات حسب متغير سنوات الخبرة بنسب متقاربة حيث أن سنوات خبرة الأقل من 5 سنوات بعدد 18 فردا وبنسبة 35.3% ، تليها الأكثر من 10 سنوات خبرة بعدد 17 فردا وبنسبة 33.3% ، أما من 5 إلى 10 سنوات خبرة بعدد 16 فردا وبنسبة 31.4% ، من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه

5. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية		الشكل رقم(12): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	
		الرتبة الوظيفية	النسبة التكرار %
رئيس مصلحة	21	41.2	<p>رئيس مصلحة 41%</p> <p>عامل 59%</p>
عامل	30	58.8	
المجموع	51	100	

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "04")

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الرتبة الوظيفية بأغلبية عمال بعدد 30 عامل ونسبة 58.8 تليها رئيس مصلحة بعدد 21 ونسبة 41.2 من المجموع الإجمالي للنسب. كما هو مبين في الشكل أعلاه.

## المطلب الثاني: الدراسة الوصفية لمحاور الدراسة

سنتطرق في هذه الدراسة الى كل من المتغيرين المستقل والتابع .

## أولاً: الدراسة الوصفية للمتغير المستقل

قسم هذا المتغير الى خمسة ابعاد تتمثل فيما يلي :

## 1. بعد المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع.

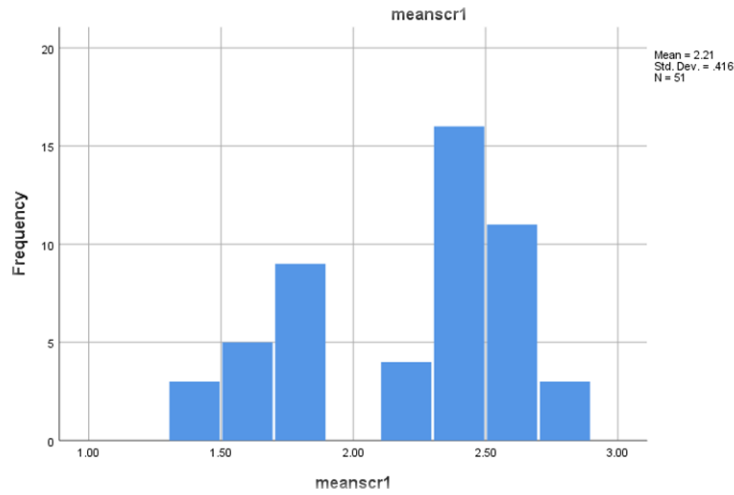
الجدول رقم (13): تحليل الاتجاه العام مفردات الوعي بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع

عبارات بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
تساهم المؤسسة في انجاز المشاريع الأساسية للمجتمع	1.8431	0.88029	4	اتجاه متوسط
توافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع قيم المجتمع	2.6078	0.60261	2	اتجاه قوي
تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية	1.7255	0.66569	5	متوسط
تعني المؤسسة أهمية المجتمع الذي تنتمي إليه كما تسعى لخدمته	2.6471	0.65798	1	قوي
تقدم المؤسسة التدخلات اللازمة في حالة وقوع الكوارث الطبيعية	2.2157	0.70182	3	متوسط
المتوسط الكلي للبعد	2.2078	0.41562	/	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

سجلت عبارات البعد اختلافا في قيمها بين المتوسط والمرتفع، حيث جاءت عبارة " تعني المؤسسة أهمية المجتمع الذي تنتمي إليه كما تسعى لخدمته " لتحل في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (2.647) وبانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح (0.665) وهذا ما يدل على أن أفراد الدراسة يوافقون على أن المؤسسة لديها وعي تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، أما العبارة " توافق رسالة المؤسسة و أهدافها مع قيم المجتمع " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.6078) وانحراف معياري (0.60261) وهذا ما يدل على أن أهداف المؤسسة لا تتنافى مع قيم المجتمع ، أما العبارة "تقدم المؤسسة التدخلات اللازمة في حالة وقوع الكوارث الطبيعية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.2157) وانحراف معياري (0.70182)، أما العبارتين " تساهم المؤسسة في انجاز المشاريع الأساسية للمجتمع ، تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية " في المرتبتين الأخيرتين على التوالي وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تقدم المساعدات الكافية للقيام بمختلف المشاريع للمجتمع حيث يمكن استخلاص نتيجة وصفية مفادها أن العينة لا ترى بأن المؤسسة محل الدراسة تضطلع بما يكفي في التزامها بمحددات المسؤولية تجاه المجتمع .

الشكل رقم : (13) المتوسط العام لبعء المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع



المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V25

## 2. بعد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين

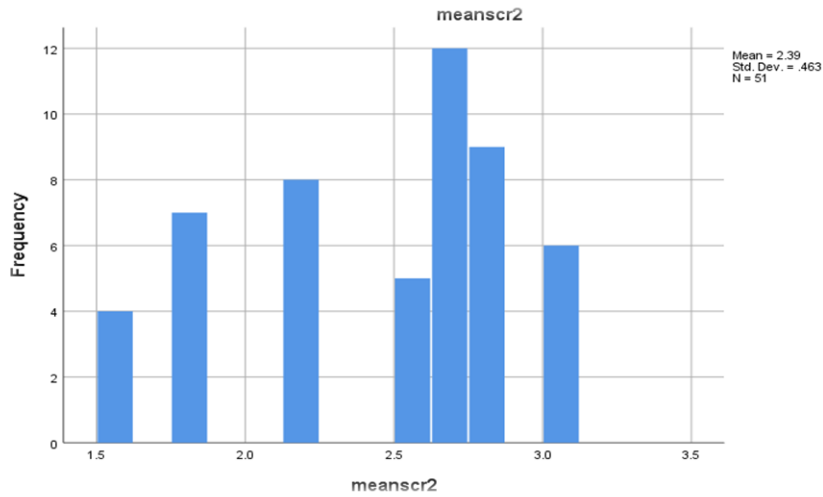
الجدول رقم (14) : تحليل الاتجاه العام لمفردات بعد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	عبارات المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين
اتجاه قوي	4	0.635	2.39	تعمل المؤسسة على إضفاء المصداقية والعدالة والشفافية في عمليات الاستقطاب
اتجاه قوي	3	0.638	2.41	تعمل المؤسسة على تحقيق التوازن بين الأجر والجهد
اتجاه قوي	1	0.669	2.59	تعمل المؤسسة على زيادة مهارات العاملين من خلال مشاركتهم في الدورات التدريبية
اتجاه قوي	5	0.771	2.25	تفر المؤسسة أجور تتوافق مع أجور المؤسسات المماثلة
اتجاه متوسط	7	0.664	2.20	يوجد شعور بالرضا من طرف العمال عن الأجور المدفوعة
اتجاه قوي	3	0.829	2.41	تقوم المؤسسة بفحص طبي دوري للعاملين للتأكد من سلامتهم
اتجاه قوي	6	0.695	2.27	تساهم المؤسسة في توفير خدمات اجتماعية للعمال
اتجاه قوي	2	0.642	2.55	تراعي المؤسسة مبدأ تكافؤ الفرص عند التوظيف
اتجاه قوي		<b>0.463</b>	<b>2.39</b>	المتوسط الكلي للبعء

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

سجلت عبارات البعد اختلافا في قيمها غلب عليها الاتجاه المرتفع ، حيث جاءت عبارة " تعمل المؤسسة على زيادة مهارات العاملين من خلال مشاركتهم في الدورات التدريبية " لتحل المرتبة الأولى بمتوسط 2.59 ضمن سلم ليكرت الثلاثي (Likert) و بانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح (0.669) مما يدل على توافق أفراد العينة حول العبارة. في حين سجلت العبارة " يوجد شعور بالرضا من طرف العمال عن الأجور المدفوعة " القيمة الأقل بمتوسط (2.42) و بانحراف معياري بلغ: (0.664)، أما بقية العبارات فسجلت اتجاهها موجبا مرتفعا في شكلها العام ، بما أتاح الوصول إلى اتجاه قوي يعكس رأي العينة حول البعد بمتوسط (2.39) و ضمن انحراف معياري (0.463) حيث لا يمكن استخلاص نتيجة وصفية مفادها أن العينة ترى بأن المؤسسة محل الدراسة تضطلع بما يكفي في التزامها بمحددات المسؤولية تجاه العاملين .

الشكل رقم : (14) التمثيل البياني لمتوسط العام لبعد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين



المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V25

## 3. بعد المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن

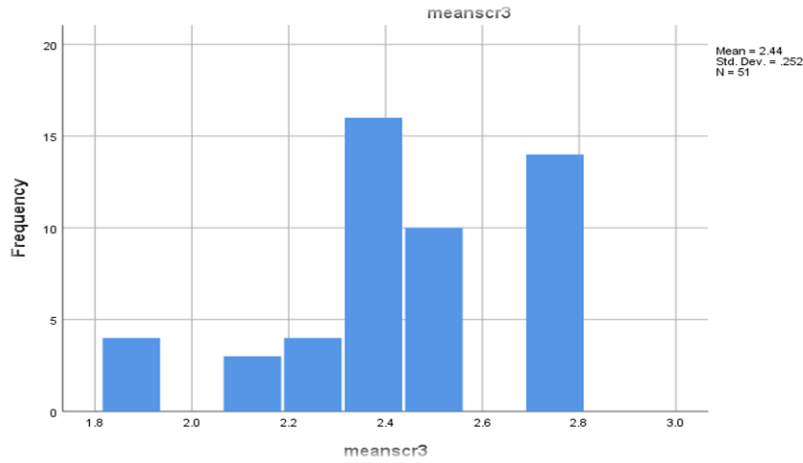
الجدول رقم (15): تحليل الاتجاه العام لمفردات بعد المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن

عبارات المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
تراعي المؤسسة القدرات الشرائية للمستهلكين عند تسعير منتجاتها	2.3725	0.48829	5	اتجاه قوي
تستمع المؤسسة لشكاوى المستهلكين وتسعى لحلها	2.7647	0.42840	1	اتجاه قوي
تتميز إعلانات و إشهارات المؤسسة بالمصداقية	2.6275	0.63121	4	اتجاه قوي
تقوم المؤسسة بإدخال تصاميم جديدة على منتجاتها طبقا لرغبات العملاء	2.7059	0.57599	3	اتجاه قوي
تقوم المؤسسة بالتعويض للمستهلكين في حالة الضرر	2.7255	0.60261	2	اتجاه قوي
تقدم المؤسسة عروضاً استثنائية في المناسبات	2.4902	0.64413	6	اتجاه قوي
توفر المؤسسة الضمان للمنتجات بعد البيع	1.7647	0.70960	8	اتجاه متوسط
تنظم المؤسسة مسابقات (طمبولات)	2.0588	0.70461	7	اتجاه متوسط
المتوسط الكلي للبعد	2.44	0.252		اتجاه قوي

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

سجلت عبارات البعد اختلافا في قيمها غلب عليها الاتجاه المرتفع، حيث جاءت عبارة " تستمع المؤسسة لشكاوى المستهلكين وتسعى لحلها " لتحل في المرتبة الأولى بمتوسط (2.764) ضمن سلم ليكرت الثلاثي ( Likert ) وبانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح (0.428) بما يدل على توافق أفراد العينة حول العبارة. في حين سجلت العبارة " تنظم المؤسسة مسابقات (طمبولات) " القيمة الأقل بمتوسط (1.76) معياري بلغ 0.706. أما بقية العبارات فسجلت اتجاهها موجبا مرتفعا في شكلها العام، بما أتاح الوصول إلى اتجاه قوي يعكس رأي العينة حول البعد بمتوسط 2.44 وضمن انحراف معياري 0.524. حيث يمكن استخلاص نتيجة وصفية مفادها أن العينة ترى بأن المؤسسة محل الدراسة تضطلع بما يكفي في التزامها بمحددات المسؤولية تجاه الزبائن .

الشكل رقم (15): التمثيل البياني بعد المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن



المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V25

#### 4.المسؤولية الاجتماعية اتجاه المالكين

الجدول رقم (16): تحليل الاتجاه العام لمفردات بعد المسؤولية الاجتماعية اتجاه المالكين

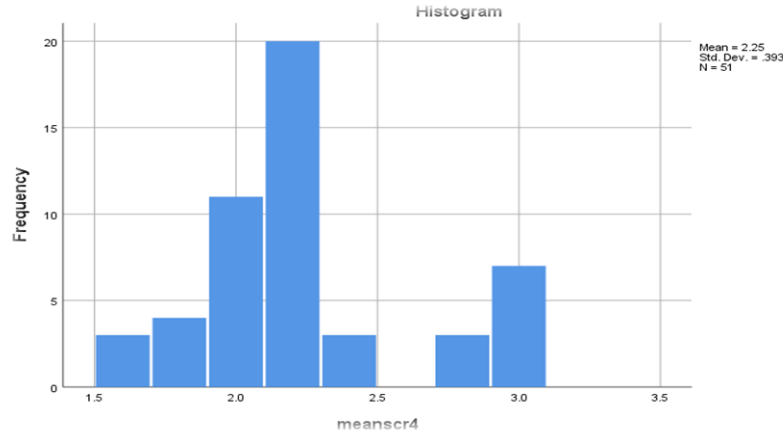
الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	عبارات الوعي بالمسؤولية الاجتماعية
اتجاه متوسط	5	0.58006	2.0588	يشارك المالكون في مختلف القرارات المتعلقة بالمؤسسة
اتجاه قوي	2	0.44014	2.2549	تضمن المؤسسة معلومات شفافة وصحيحة للمالكين
اتجاه متوسط	4	0.40098	2.1961	تعامل المؤسسة مع المالكين بنفس الشفافية
اتجاه متوسط	3	0.55094	2.2353	تقدم المؤسسة الحقوق للمالكين
اتجاه قوي	1	0.61229	2.4902	تعمل المؤسسة على تعظيم قيم أسهمها وقيمة المؤسسة ككل
اتجاه قوي		0.393	2.25	المتوسط الكلي للبعد

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

سجلت عبارات البعد اختلافا في قيمها، حيث جاءت عبارة " تعمل المؤسسة على تعظيم قيم أسهمها وقيمة المؤسسة ككل " لتحل في المرتبة الأولى بمتوسط 2.4902 ضمن سلم ليكرت الثلاثي ( Likert ) وبانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح 0.61229 بما يدل على توافق أفراد العينة حول العبارة. في حين سجلت العبارة " يشارك المالكون في مختلف القرارات المتعلقة بالمؤسسة " القيمة الأقل بمتوسط 2.0588 وبانحراف معياري بلغ 0.58006. بما فسر وجود اتجاه قوي يعكس رأي العينة حول البعد بمتوسط 2.25 وضمن

انحراف معياري 0.393. حيث يمكن استخلاص نتيجة وصفية مفادها أن العينة ترى بأن المؤسسة محل الدراسة تضطلع بما يكفي في التزامها بمحددات المسؤولية تجاه المالكين.

الشكل رقم (16): التمثيل البياني لبعد المسؤولية الاجتماعية اتجاه المالكين



المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V25

## 5. المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة

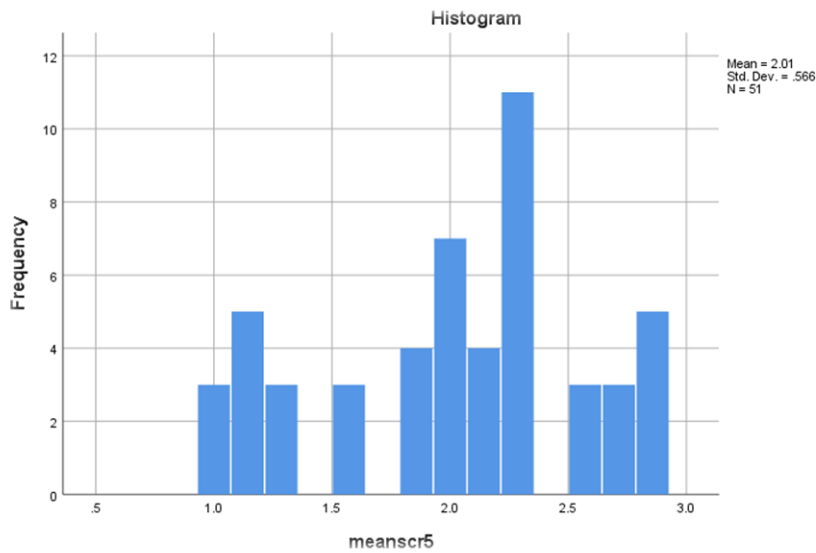
الجدول رقم (17): تحليل الاتجاه العام لمفردات بعد المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة

عبارات الوعي بالمسؤولية الاجتماعية	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
تنظر المؤسسة للبيئة على أنها مركز اهتمامها	1.9608	0.79902	4	اتجاه متوسط
تمول المؤسسة الحملات التوعوية لحماية البيئة	1.8824	0.73884	5	اتجاه متوسط
تتملك المؤسسة سياسة تتعلق بالبيئة	1.9216	0.71675	5	اتجاه متوسط
تحترم المؤسسة قوانين حماية البيئة للحد من وتيرة التدهور البيئي	2.2157	0.75667	2	اتجاه متوسط
تتبع المؤسسة أساليب حديثة في التصميم لمنتجاتها للتقليل من المخلفات الإنتاجية	2.1373	0.84899	3	اتجاه متوسط
تتعامل المؤسسة بنظام الرسكلة	2.3529	0.74360	1	اتجاه قوي
تحوز المؤسسة على شهادات المطابقة النوعية iso14000	1.6078	0.49309	6	اتجاه متوسط
<b>المتوسط الكلي للبعد</b>	<b>2.01</b>	<b>.5660</b>		<b>اتجاه متوسط</b>

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

سجلت عبارات البعد اختلافا في قيمها، حيث جاءت عبارة " تتعامل المؤسسة بنظام الرسكلة " لتحل في المرتبة الأولى بمتوسط 2.352 ضمن سلم ليكرت الثلاثي وبانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح 0.748 بما يدل على توافق أفراد العينة حول العبارة. في حين سجلت العبارة " تحوز المؤسسة على شهادات المطابقة النوعية iso14000 " القيمة الأقل بمتوسط 1.6078 وبانحراف معياري بلغ 0.493 ، بما فسر وجود اتجاه متوسط يعكس رأي العينة حول البعد بمتوسط 2.25 وضمن انحراف معياري 0.393. حيث يمكن استخلاص نتيجة وصفية مفادها أن العينة ترى بأن المؤسسة محل الدراسة لا تضطلع بما يكفي في التزامها بمحددات المسؤولية تجاه البيئة.

الشكل رقم (17): التمثيل البياني بعد المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة



المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V25

**المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة**

الدراسة الإحصائية تختلف بحسب الفرضيات المراد دراستها حيث تبدأ بالتعرف على العلاقة الارتباطية وصولاً إلى معرفة حجم الأثر، أي مقدار تأثير تلك العلاقة الارتباطية بين كلا المتغيرين، حيث أن الدراسة اكتفت بلفظ علاقة فانه يتعين فقط الوقوف عند فرضية العلاقة من حيث دراسة معامل الارتباط ثم التعليق عليه دون الغوص في تفاصيل أكبر.

لاختبار العلاقة بين المتغيرين ينبغي التعرف على الدلالة الارتباطية بينهما. وبما ان المتغيرات من النوع الرتي فانه يتعين دراسة الارتباط الرتي spirman او kandel. وليس معامل بيرسون person اضافة تعريف معامل الارتباط spirman

**أولاً: مصفوفة الارتباط:**

قبل الشروع في الدراسة القياسية يتعين علينا اولا التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات بعضها ببعض

. حيث سنلجأ لاختبار تلك العلاقة بالاعتماد على معامل كاندل Kendall's tau\_b كالتالي:

الجدول رقم (18): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

			Correlations					
			meanscr1	meanscr2	meanscr3	meanscr4	meanscr5	meanTotal ecop
Kendall's tau_b	meanscr1	Correlation Coefficient	1.000	-.022-	.260*	-.015-	.613**	.506**
		Sig. (1-tailed)	.	.423	.011	.448	.000	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	meanscr2	Correlation Coefficient	-.022-	1.000	.598**	-.059-	.210*	.176*
		Sig. (1-tailed)	.423	.	.000	.297	.025	.049
		N	51	51	51	51	51	51
	meanscr3	Correlation Coefficient	.260*	.598**	1.000	.065	.506**	.413**
		Sig. (1-tailed)	.011	.000	.	.285	.000	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	meanscr4	Correlation Coefficient	-.015-	-.059-	.065	1.000	-.067-	.207*
		Sig. (1-tailed)	.448	.297	.285	.	.270	.029
		N	51	51	51	51	51	51
	meanscr5	Correlation Coefficient	.613**	.210*	.506**	-.067-	1.000	.383**
		Sig. (1-tailed)	.000	.025	.000	.270	.	.000
		N	51	51	51	51	51	51
	meanTotal ecop	Correlation Coefficient	.506**	.176*	.413**	.207*	.383**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000	.049	.000	.029	.000	.
		N	51	51	51	51	51	51

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال مصفوفة الارتباط يتبين لنا وجود العلاقة القياسية لمتغيرات الدراسة حيث كشفت عن :

■ وجود علاقة متوسطة دالة معنويا عند حدود فترة الثقة بمعامل قدره 50.6% بين المسؤولية اتجاه المجتمع والميزة التنافسية؛

■ وجود علاقة ضعيفة وغير دالة معنويا عند حدود فترة الثقة بمعامل قدره 17.6% بين المسؤولية اتجاه العاملين والميزة التنافسية؛

■ وجود علاقة متوسطة دالة معنويا عند حدود فترة الثقة بمعامل قدره 41.3% بين المسؤولية اتجاه الزبائن والميزة التنافسية؛

■ وجود علاقة متوسطة دالة معنويا عند حدود فترة الثقة بمعامل قدره 20.7% بين المسؤولية اتجاه المالكين والميزة التنافسية؛

■ وجود علاقة متوسطة دالة معنويا عند حدود فترة الثقة بمعامل قدره 38.3% بين المسؤولية اتجاه البيئة والميزة التنافسية.

#### ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات

##### أولا-الفرضية الرئيسية :

نص الفرضية: يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين مستويات تبني المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية بريد الجزائر وكالة الوادي

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على الانحدار المتعدد نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

■ الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين مستويات تبني المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية بريد الجزائر وكالة الوادي.

■ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين مستويات تبني المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية بريد الجزائر وكالة الوادي.

ولمعرفة تأثير مستويات المسؤولية الاجتماعية من خلال (المسؤولية اتجاه: المجتمع/ العاملين/ المالكين/ الزبائن/

البيئة ) في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر موظفي بريد الجزائر وكالة الوادي استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد

(**Multiple Regression Analysis**) لكن قبل ذلك لابد من التأكد من ملائمة البيانات تحليل

الانحدار المتعدد وأنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي بين الأبعاد الفرعية للمسؤولية الاجتماعية ، وذلك من خلال

إجراء اختبار معامل تضخم التباين (**Inflation factor Variance - VIF**) واختبار التباين المسموح

(*Tolérance*) لكل من بعد من أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل؛ والقاعدة تقول هنا أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) يتجاوز (10) وكانت قيمة اختبار التباين المسموح أقل من (0.05) فإنه يوجد مشكل ارتباط المتغيرات مع بعضها البعض ويؤثر ذلك على حدوث مشكلة في تحليل الانحدار المتعدد، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبارات.

الجدول رقم(19): نتائج اختبارات معاملات تضخم التباين والتباين المسموح به لبعدها القيمة التجارية والتنافسية

العلاقة الخطية بين المتغيرات		الأبعاد المتغير المستقل
معامل التضخم	التباين المسموح	
4.447	.2250	المسؤولية اتجاه المجتمع
3.791	.2640	المسؤولية اتجاه العاملين
4.852	.2060	المسؤولية اتجاه الزبائن
1.253	.7980	المسؤولية اتجاه المالكين
5.703	.1750	المسؤولية اتجاه البيئة

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) جميع أبعاد المتغير المسؤولية الاجتماعية من خلال (المسؤولية اتجاه: المجتمع/ العاملين/ المالكين/ الزبائن/ البيئة) تقل عن (10) حيث قدرت بـ (4.4447) (3.791)؛ (4.852)؛ (1.253)؛ (5.703) على التوالي أما قيم التباين المسموح جاءت أكبر من (0.05) حيث قدرت بـ (0.225)، (0.264)، (0.206) (0.798)؛ (0.175) لكل من على التوالي وبناء عليه نستنتج عدم وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة مدى مساهمة أبعاد المسؤولية الاجتماعية في خلق الميزة التنافسية ببريد الجزائر وكالة الوادي والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير	معاملات	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية الجزئية (Sig)
الثابت	-.496-	.397	//	-1.251-	.217
المسؤولية اتجاه المجتمع	.6030	.148	.726	4.088	0.000
المسؤولية اتجاه العاملين	-.211-	.122	-.283-	-1.725-	.0910
المسؤولية اتجاه الزبائن	.9050	.255	.660	3.555	0.001
المسؤولية اتجاه المالكين	.1790	.083	.203	2.157	0.036
المسؤولية اتجاه البيئة	-.167-0-	.123	-.274-	-1.363-	.1800
معامل التفسير ( $R^2$ )	.6810	معادلة نموذج الانحدار المتعدد :			
معامل الارتباط ( $R$ )	.825 <sup>90</sup>	<b>Y=0.498+0.603x1+0.211x2+0.905x3+0.179x</b>			
مستوى الدلالة (F)	19.181	*: ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )			
مستوى المعنوية الكلية	0.000				

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن كل من المسؤولية اتجاه المجتمع والمسؤولية اتجاه الزبائن والمسؤولية اتجاه المالكين في خلق الميزة التنافسية ببريد الجزائر وكالة الوادي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (19.181)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.000)؛ كما بلغ معامل التفسير (0.681) مما يشير إلى أن المسؤولية الاجتماعية تساهم من خلال مسؤولية اتجاه المجتمع والمسؤولية اتجاه الزبائن والمسؤولية اتجاه المالكين في خلق الميزة التنافسية ما قيمته (68.1%) بمؤسسة بريد الجزائر وكالة الوادي. ويتبين لنا من نفس الجدول أن كل من المسؤولية اتجاه العاملين والمسؤولية اتجاه البيئة لا تساهم في خلق ميزة تنافسية حيث قدرت مستوى المعنوية على التوالي (0.091)؛ (0.180) وهي أكبر من 0.05

◆ بناء عليه قرار اختبار الفرضية الرئيسية : نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني مستويات المسؤولية الاجتماعية في خلق الميزة التنافسية ببريد الجزائر وكالة الوادي.

الفرع الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه المجتمع في خلق الميزة التنافسية ببريد الجزائر وكالة

الوادي

من أجل اختبار هذه الفرضية سنستخدم على الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) نقوم

بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه المجتمع في خلق الميزة التنافسية ببريد

الجزائر وكالة الوادي

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه المجتمع في خلق الميزة التنافسية ببريد الجزائر

وكالة الوادي

الجدول رقم ( 21 ): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير $R^2$	قيمة F	قرار الاختبار
0.563	0.000	0.459	41.526	( $H_1$ )
معادلة نموذج الانحدار البسيط:				
$Y = 1.360 + 0.563x + e_i$				

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر إلى الملحق رقم "05")

يتضح من الجدول أعلاه أنه المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع لها أثر في خلق الميزة التنافسية ببريد الجزائر

وكالة الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ( $B=0.563$ )

دالة إحصائية أقل من ( $0.05$ )، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.459$ ) أي أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع

لها أثر في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة ( $45.9\%$ ) كما أنه قدرت قيمة ( $F=41.526$ ) بمستوى

دلالة أقل من ( $0.05$ ).

❖ بناءا عليه قرار اختبار الفرضية: أنه توجد علاقة تأثير دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية

اتجاه المجتمع في خلق الميزة التنافسية ببريد الجزائر وكالة الوادي.

## 2. الفرضية الفرعية الثانية

3. نص الفرضية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه العاملين في خلق الميزة التنافسية بريد الجزائر

وكالة الوادي

من أجل اختبار هذه الفرضية سنستخدم الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه العاملين في خلق الميزة التنافسية بريد الجزائر وكالة الوادي

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه العاملين في خلق الميزة التنافسية بريد الجزائر وكالة الوادي .

الجدول رقم ( 22 ): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة ( sig )	معامل التفسير $R^2$	قيمة F	قرار الاختبار
0.095	0.375	0.016	0.802	( $H_0$ )
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 2.376 + 0.095x + e_i$				

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر إلى الملحق رقم "06")

يتضح من الجدول أعلاه أنه المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين ليس لها أثر في خلق الميزة التنافسية بريد الجزائر وكالة الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ( $B=0.095$ ) دالة إحصائية أقل من ( $0.05$ )، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.016$ ) أي أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين لها أثر ضئيل في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة ( $1.6\%$ ) كما أنه قدرت قيمة ( $F=0.802$ ) بمستوى دلالة كبر من ( $0.05$ ).

❖ بناء عليه قرار اختبار الفرضية: أنه توجد علاقة تأثير دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه العاملين في خلق الميزة التنافسية بريد الجزائر وكالة الوادي.

#### 4. الفرضية الفرعية الثالثة

**نص الفرضية :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه الزبائن في خلق الميزة التنافسية ببريد الجزائر وكالة الوادي

من أجل اختبار هذه الفرضية سنستخدم على الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

**الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه الزبائن في خلق الميزة التنافسية ببريد الجزائر وكالة الوادي

**الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه الزبائن في خلق الميزة التنافسية ببريد الجزائر وكالة الوادي

الجدول رقم ( 23): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير $R^2$	قيمة F	قرار الاختبار
0.667	0.000	0.236	15.165	( $H_1$ )
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 0.976 + 0.667x + e_i$				

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر إلى الملحق رقم "07")

يتضح من الجدول أعلاه أنه المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن لها أثر في خلق الميزة التنافسية ببريد الجزائر وكالة الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ( $B=0.667$ ) دالة إحصائية أقل من ( $0.05$ )، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.236$ ) أي أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن لها أثر في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة ( $23.6\%$ ) كما أنه قدرت قيمة ( $F=15.165$ ) بمستوى دلالة أقل من ( $0.05$ ).

❖ بناءا عليه قرار اختبار الفرضية: أنه توجد علاقة تأثير دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه الزبائن في خلق الميزة التنافسية ببريد الجزائر وكالة الوادي.

## 5. الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه المالكين في خلق الميزة التنافسية ببريد الجزائر وكالة الوادي من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه المالكين في خلق الميزة التنافسية ببريد الجزائر وكالة الوادي

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه المالكين في خلق الميزة التنافسية ببريد الجزائر وكالة الوادي

الجدول رقم ( 24 ): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير $R^2$	قيمة F	قرار الاختبار
0.293	0.017	0.111	6.145	( $H_1$ )
معادلة نموذج الانحدار البسيط:				
$Y = 1.943 + 0.293x + e_i$				

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر إلى الملحق رقم "08")

يتضح من الجدول أعلاه أنه المسؤولية الاجتماعية اتجاه المالكين لها أثر في خلق الميزة التنافسية ببريد الجزائر وكالة الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ( $B=0.293$ ) دالة إحصائية أقل من ( $0.05$ )، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.111$ ) أي أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه المالكين لها أثر في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة (11.1%) كما أنه قدرت قيمة ( $F=6.145$ ) بمستوى دلالة أقل من ( $0.05$ ).

❖ بناءا عليه قرار اختبار الفرضية: أنه توجد علاقة تأثير دالة إحصائيا ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه المالكين في خلق الميزة التنافسية ببريد الجزائر وكالة الوادي.

## 6. الفرضية الفرعية الخامسة

نص الفرضية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه البيئة في خلق الميزة التنافسية ببريد الجزائر وكالة الوادي من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه البيئة في خلق الميزة التنافسية ببريد الجزائر وكالة الوادي

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه البيئة في خلق الميزة التنافسية ببريد الجزائر وكالة الوادي .

الجدول رقم ( 25 ) : ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

قرار الاختبار	قيمة F	معامل التفسير $R^2$	مستوى الدلالة ( sig )	معامل الانحدار (B)
( $H_1$ )	27.222	0.357	0.000	0.365
معادلة نموذج الانحدار البسيط:				
$Y = 1.868 + 0.365x + e_i$				

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر إلى الملحق رقم "09")

يتضح من الجدول أعلاه أنه المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة لها أثر في خلق الميزة التنافسية ببريد الجزائر وكالة الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ( $B=0.365$ ) دالة إحصائية أقل من ( $0.05$ )، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.357$ ) أي أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة لها أثر في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة ( $35.7\%$ ) كما أنه قدرت قيمة ( $F=27.222$ ) بمستوى دلالة أقل من ( $0.05$ ).

❖ بناءا عليه قرار اختبار الفرضية: أنه توجد علاقة تأثير دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه البيئة في خلق الميزة التنافسية ببريد الجزائر وكالة الوادي.

## 7. الفرضية الفرعية السادسة

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الشخصية في علاقة مستويات تبني المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية ببريد الجزائر وكالة الوادي.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- **الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الشخصية في علاقة مستويات تبني المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية بريد الجزائر وكالة الوادي.
  - **الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الشخصية في علاقة مستويات تبني المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية بريد الجزائر وكالة الوادي.
- للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغيرات الشخصية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (**One-way ANOVA**) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الشخصية

قرار الاختبار	المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
$(H_0)$	العمر	بين المجموعات	,1400	0,576	0,566
		خلال المجموعات	5,820		
$(H_0)$	المستوى التعليمي	بين المجموعات	,5930	1,730	0,174
		خلال المجموعات	5,367		
$(H_0)$	سنوات الخبرة	بين المجموعات	,2600	1,095	0,343
		بين المجموعات	5,700		
$(H_0)$	الرتبة الوظيفية	بين المجموعات	,0050	0,039	0,845
		بين المجموعات	5,955		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "10")

تشير معطيات الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة لجميع متغيرات الشخصية حيث بلغت على التوالي (0,576)؛ (1,730)؛ (1,095)؛ (0,039) و أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نقبل فرضية الصفرية عند مستوى دلالة 5%، فيما يتعلق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة حول علاقة مستويات تبني المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية بريد الجزائر وكالة الوادي.

❖ بناء عليه نتائج اختبار الفرضية: نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الشخصية في علاقة مستويات تبني المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

بريد الجزائر وكالة الوادي.

## خلاصة الفصل :

تطرقنا من خلال هذا الفصل لمحّة عن المؤسسة محل الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة حيث تم دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر وكالة الوادي ثم تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، من الأدوات المستخدمة في الدراسة، والاستبيان وطريقة تصميم الاستبيان وصدقه وثباته، وأخيرا قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية بعد اختبار فرضياتها، وهذا من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة حيث توصلنا الى ان المسؤولية الاجتماعية اتجه المجتمع لها أثر في خلق الميزة التنافسية محل الدراسة ( 45.9%)، و المسؤولية الاجتماعية اتجه العاملين لها أثر ضئيل في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة ( 1.6%)، اما المسؤولية الاجتماعية اتجه الزبائن لها أثر في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة (23.6%) و المسؤولية الاجتماعية اتجه المالكين لها اثر في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة (11.1%) و في الاخير المسؤولية الاجتماعية اتجه البيعة لها اثر في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة (35.7%) .



الخاتمة



من خلال ما سبق بينت الدراسة انه لم يعد تقييم المؤسسات يقتصر على الربح الذي تحققه فقط في حين لم تعد هذه المؤسسات تعتمد على المراكز المالية التي تحققها في بناء سمعتها فقد ظهرت العديد من المفاهيم يجدر القول بأنها حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة .

و من ابرز هذه المفاهيم المسؤولية الاجتماعية و الذي تطورت على مر الازمنة بعد ان كانت مجرد مبادرات طوعية و اختيارية الى ان اصبحت ضرورة ملحة و استراتيجية تسويقية تستعملها المؤسسة الاقتصادية من اجل النمو بسمعتها التنافسية , و لهذا كان يجب على المؤسسات الاقتصادية ادراج ابعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن نشاطاتها دون المساس او الحاق الضرر بأهدافها .

و في دراستنا هذه التي قسمت الى فصلين الفصل الاول تطرقنا فيه الى ماهية المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية و الفصل الثاني كان تطبيقي حول مؤسسة بريد الجزائر وكالة الوادي, و للإلمام بحيثيات الاشكالية المتمثلة في: هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين مستويات تبني المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية ببريد الجزائر وكالة الوادي ؟ توصلت الدراسة الى النتائج باستخدام الأساليب و الاختبارات الاحصائية, و هذا من خلال النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان و النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.

وعليه ثم التوصل إلى النتائج التالية:

#### أولا: النتائج النظرية.

- ✓ المسؤولية الاجتماعية أصبحت في الوقت الراهن بعد من أبعاد الميزة التنافسية واستراتيجية تسويقية تستعملها المؤسسة للتسويق اجتماعيا لعلامتها التجارية وسمعتها
- ✓ تسمح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية من بناء صورتها الذهنية و تحسين سمعتها ومركزها المالي وأن المسؤولية الاجتماعية تعتبر بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية استثمارا على المدى الطويل حيث تفوق عوائده التكاليف المنفقة على أوجه الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة، وأن تبريرات بعض المعارضين للمسؤولية الاجتماعية على أنها تكلفة إضافية تضاف إلى أعباء المؤسسة تبرير خاطئ.

## ثانيا: النتائج الميدانية

من خلال عرض وتحليل إجابات العينة حول: " دور المسؤولية الاجتماعية في خلق الميزة التنافسية " في مؤسسة بريد الجزائر وكالة الوادي. توصلنا إلى استخلاص النتائج التالية:

- ✓ أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني مستويات المسؤولية الاجتماعية في خلق الميزة التنافسية بريد الجزائر وكالة الوادي.
- ✓ أكدت الدراسة أنه توجد علاقة تأثير دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه المجتمع في خلق الميزة التنافسية بريد الجزائر وكالة الوادي.
- ✓ توجد علاقة تأثير دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه العاملين في خلق الميزة التنافسية بريد الجزائر وكالة الوادي.
- ✓ توجد علاقة تأثير دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه الزبائن في خلق الميزة التنافسية بريد الجزائر وكالة الوادي.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه المالكين في خلق الميزة التنافسية بريد الجزائر وكالة الوادي.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية اتجاه البيئة في خلق الميزة التنافسية بريد الجزائر وكالة الوادي.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الشخصية في علاقة مستويات تبني المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية بريد الجزائر وكالة الوادي.

## آفاق الدراسة :

إن موضوع دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه، و بذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات :

- إجراء دراسات ميدانية في قطاعات أخرى على سبيل المثال قطاع السياحة أو قطاع البنوك, و التحقق من مدى امكانية 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 ) و أثرها على الميزة التنافسية .
- القيام بعدة دراسات للمقارنة بين المؤسسات الاقتصادية , العمومية و الخاصة .



## المراجع



قائمة المراجع:

الصادرة باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد اسماعيل المعاني و اخرون, قضايا ادارية معاصرة, ط1, دار وائل للنشر و التوزيع, الاردن, 2011.
2. بلال خلف السكرانة, الريادة و ادارة منظمات الاعمال, دار المسيرة للنشر و التوزيع, الاردن, 2008.
3. ثامر البكري , أسس التسويق ومفاهيم معاصرة , دار اليازوري للنشر والتوزيع , الأردن، 2006.
4. ثامر ياسر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
5. ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
6. جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
7. خالد قاشي ورمزي بودرجة، التسويق والمسؤولية الاجتماعية مدخل لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة , دار أسامة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2018.
8. طاهر محسن منصور الغالبي , إدارة و استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة , دار وائل للنشر , الأردن , 2009.
9. طاهر محسن منصور الغالبي, صالح مهدي محسن العامري, المسؤولية الاجتماعية (الأعمال والمجتمع ), دار وائل, الطبعة الثانية, عمان.
10. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة 2، عمان، 2009.
11. عبد السلام أبو قحف, كيف تسيطر على الاسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية, الدار الجامعية, الاسكندرية, مصر, 2003.
12. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2001.
13. محمد الصيرفين المسؤولية الاجتماعية للإدارة , دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر, مصر , 2007.

14. مدحت محمد ابو النصر, المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات, المجموعة العربية للتدريب و النشر, 2015.
15. مدحت محمد ابو النصر, المسؤولية الاجتماعية لشركات والمنظمات المواصفة القياسية ايزو 26000, الموسوعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة, 2015.
16. نادية العارف, الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 2000.
17. نبيل خليل مرسي, الميزة التنافسية في مجال الأعمال, مركز الإسكندرية للكتاب, 1998.
18. نبيل محمد مرسي, الادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس, دار الجامعة الجديدة للنشر, الاسكندرية, مصر, 2003.
19. نبيل مرسي خليل, الميزة التنافسية في مجال الأعمال, مركز الاسكندرية للكتاب, مصر, 1998.
20. نبيل مرسي خليل, الميزة التنافسية في مجال الأعمال, مركز الإسكندرية للكتاب, مصر, 1998.
- الأطروحات:**
21. حجاج عبد الرؤوف, الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها", مذكرة لنيل شهادة ماجستير, تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات, جامعة سكيكدة, 2007-2006.
22. زكري صفية, دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال - بسكرة-, مذكرة لنيل شهادة الماستر, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2019.
23. الزهرة رحمانى, تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على أداء المالي للمؤسسة الاقتصادية, مذكرة ماستر, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, الجزائر, 2014.
24. سعادي الخنساء, التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي - دراسة حالة بريد الجزائر - رسالة ماجستير, جامعة يوسف بن خدة
25. سماح صولح, دور تسيير الكفاءات في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى ياوماش بسكرة", مذكرة تخرج لنيل ماجستير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة, الجزائر, 2009-2008.

26. سمية حرنان ، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،2009.
27. سمية دربال, محددات تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية – دراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلال فترة (2017-2018), أطروحة دكتوراه, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2019.
28. عريوة محاد, دور الاداء المتوازن في قياس و تقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية, مذكرة لنيل شهادة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة فرحات عباس, سطيف, 2011.
29. عمر لعلاوي, دراسة حول الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير, المدرسة العليا للتجارة, الجزائر, 2003-2004.
30. مزباني احلام, أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر-بأم البواقي - , مذكرة لنيل شهادة الماستر, كلية العلوم الاقتصادية و علوم تجارية و علوم التسيير, جامعة أم البواقي, 2016.
31. هلاي وليد, الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة ( دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال (MOBILIS), مذكرة تدخل لنيل شهادة الماجستير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية, تخصص علوم تجارية, فرع الاستراتيجية, جامعة محمد بوضياف المسيلة, الجزائر, 2009.
32. وهاب محمد, تقييم صورة المؤسسة و أثرها على سلوك المستهلك, دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر.
33. ياسر أبو هريبد, دار المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء محافظة غزة, دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات للحصول على درجة ماجستير, تخصص ادارة الدولة و الحكم الرشيد, جامعة الأقصى, 2017.

#### المؤتمرات و الملئقيات:

34. جديدي روضة، جديدي سميحة، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية كالتوجه استراتيجي لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 06-07 ديسمبر 2017، القطب الجامعي بالشط جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.

35. 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 ، ، 28-26-27 أكتوبر ، 2018.

36. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة نيويورك وجينيف، 2004.

#### مجلات و تقارير:

37. بن علي آمال، مسعودي زكرياء، مزايا التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع-دراسة حالة شركة Condor إلكترونيكس ببرج بوغريريج- ، مجلة السراج في التربية و قضايا المجتمع، العدد الثامن (8) ، ديسمبر 2018.

38. سناء عبد الرحيم سعيد، عبد رضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "دراسة حالة في شركة بصناعة الأسمدة الجنوبية"، مجلة الإدارة واقتصاد، العدد 83، 2010.

39. فؤاد نجيب الشيخ، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الادوية الأردنية، دورية الادارة العامة، العدد، 08المجلد ،44الأردن، 2004.

40. كوثر عبد الفتاح محمود الابجي، المسؤولية الاجتماعية للمصارف و المؤسسات المالية الاسلامية: بين الواقع و المأمول، مجلة الدراسات المالية و المصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، الاردن، المجلد 83، العدد2، جوان 2012.

#### المواقع الالكترونية:

41. Algérie Poste, Retrieved Jan. 3-2013, from [www.poste.dz](http://www.poste.dz)

#### المراسيم التشريعية و التنفيذية :

42. المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المتضمن إنشاء بريد الجزائر 16 يناير، 2002

#### الأوامر:

43. الأمر 75/89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 المتضمن قانون البريد والمواصلات .

البرامج :

44. برنامج ميذا انطلاق أورو- متوسط اقتصادي ومالي خاص تونس - الجزائر - المغرب .

الصادرة باللغة الأجنبية:

BOWEN Howard R , Responsibilities of Businessmen, the Federal .45  
council of the churches of Christ in America, University of Iowa, U.S.A,  
.1953

Carroll, A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional .46  
construct. Business & Society, 1999.

Marie-francoisguynnaub et frederiquewillard du management .47  
.environnement au développement durable des entreprises. France

Marie-francoisguynnaub et frederiquewillard du management .48  
.environnement au développement durable des entreprises. France

Michael porter . l avantage concurrentiel traduit par Philippe de l avergne .49  
. édition bunod . paris France 1997. P 1 26Philip Köhler , Bernard Dubois, et  
delphine manceau, marketing management, 11eme édition ,Pearson éducation  
.paris, France ;2004

Michael PORTER, L'avantage concurrentiel (Comment devancer ses .50  
.concurrents et maintenir son avance), inter -édition, Paris, 1986



الملاحق





الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
التخصص ادارة اعمال  
استبيان

سيدي الكريم , سيدتي الفاضلة ...

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته و بعد ...

يشرفني ان نضع بين ايديكم نحن طالبة ثانية ماستر هذا الاستبيان لجمع المعلومات لأغراض البحث العلمي التي تهدف لمعالجة موضوع "دور المسؤولية الاجتماعية في خلق الميزة التنافسية " في مؤسسة بريد الجزائر وكالة الوادي.

و التي تدخل ضمن متطلبات تحضير شهادة الماستر في ادارة الاعمال و باعتباركم احد كوادر و عمال هذه المؤسسة نرجو منكم الاجابة بدقة حول الاسئلة المرفقة لهذا الاستبيان , علما ان المعلومات المقدمة ستستعمل لأغراض الدراسة العلمية فقط , يكفي فقط التأشير بعلامة ( X ) لكل اجابة في الخانة المناسبة التي تعكس رأيكم .

و في الاخير لكم منا فائق التقدير و الاحترام

أولاً : البيانات الشخصية و الوظيفية

1. الجنس : ذكر  أنثى
2. العمر : أقل من 30 سنة  من 30 سنة الى 39 سنة   
من 40 سنة الى 49 سنة  من 50 سنة فأكثر
3. المستوى التعليمي : ثانوي فما أقل  جامعي
- دراسات عليا ( ماجستير , دكتوراه )  تقني سامي
4. سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات الى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات
5. الرتبة الوظيفية : مدير  رئيس مصلحة  عامل
- وظيفة أخرى : .....

## ثانيا : المسؤولية الاجتماعية

## 1- المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع :

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	تساهم المؤسسة في انجاز المشاريع الاساسية للمجتمع ( مدارس , مستشفيات , طرق , برامج اسكان ..... )			
02	تتوافق رسالة المؤسسة و اهدافها مع اهداف و قيم المجتمع			
03	تقدم المؤسسة المساعدات و التبرعات للمشاريع الخيرية ( مراكز الطفولة , مراكز رعاية المعوقين ..... )			
04	تعي المؤسسة أهمية المجتمع الذي تنتمي اليه , و تسعى الى خدمته			
05	تقدم المؤسسة تدخلات اللازمة في حالة وقوع الكوارث الطبيعية ( الزلازل , الفيضانات ..... )			

## 2- المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين :

06	تعمل المؤسسة على اصفاء المصدقية و العدالة و الشفافية و النزاهة في عمليات الاسقطاب و المقابلة و الاختبار			
07	تعمل المؤسسة على تحقيق التوازن بين الاجر و الجهد المبذول من طرف العاملين			
08	تعمل المؤسسة على زيادة مهارات العاملين من خلال مشاركتهم في دورات و برامج تدريبية			
09	توفر المؤسسة أجور تتوافق مع اجور المؤسسات المماثلة			
10	هناك شعور بالرضا من طرف العمال عن الاجور المدفوعة التي تمنحها لهم المؤسسة			
11	تقوم المؤسسة بعمل فحص طبي دوري للعاملين للتأكد من صحتهم و التأكد من عدم وجود مخاطر في بيئة العمل			
12	تساهم المؤسسة في توفير خدمات اجتماعية للعمال ( وسائل النقل , توفير السكن ..... )			
13	مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص عند التوظيف في المؤسسة اتجاه العاملين			

### 3- المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن :

14	تراعي المؤسسة القدرات الشرائية للمستهلكين عند تسعير منتجاتها و خدماتها
15	تستمع المؤسسة الى شكاوي المستهلك و تهتم بحلها في ظرف قياسي
16	تتميز اعلانات و اشهارات المؤسسة بالمصداقية عند الترويج لمنتجاتها او خدماتها
17	تقوم المؤسسة بادخال تصاميم جديدة على منتجاتها طبقا لرغبات المستهلكين
18	تقوم المؤسسة بالتعويض للمستهلك في حالة الضرر او وقوع خطأ
19	تقدم المؤسسة للمستهلكين عروض استثنائية في المناسبات ( الاعياد الوطنية (.....)
20	توفير الضمان للمنتجات و الخدمات ما بعد البيع
21	هناك تنظيم المسابقات , طمبولات للزبائن بهدف الحصول على الهدايا للناجحين

### 4- المسؤولية اتجاه المالكين/ المساهمين

22	يشترك المالكون في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالمؤسسة
23	تضمن المؤسسة اعطاء معلومات شفافة و صحيحة للمالكين
24	تقوم المؤسسة بالتعامل مع جميع المالكون بنفس الطريقة دون تمييز
25	تقدم المؤسسة للمالكين كل حقوقهم المالية
26	تعمل المؤسسة الى تعظيم قيم اسهمها و قيمة المؤسسة ككل

### 5- المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة

27	تتظر المؤسسة الى حماية البيئة على انها اهم مرتكزاتها
28	تمويل المؤسسة لحمات توعوية في مجال حماية البيئة
29	يوجد سياسة للادارة البيئية في المؤسسة
30	احترام المؤسسة لقوانين البيئة للحد من التدهور البيئي
31	تتبع المؤسسة اساليب حديثة في تصميم منتجات بطريقة تساهم في تقليل المخلفات
32	هل تعمل المؤسسة بنظام الرسكلة
33	هل المؤسسة حاصلة على شهادة ISO14000 للبيئة

## ثالثا : الميزة التنافسية

## 1- خفض التكلفة

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	تعتمد المؤسسة على تطوير تكنولوجيا في الانتاج لتخفيض التكاليف			
02	تعد التكلفة المنخفضة للمنتج احد الاولويات الاساسية لسياسة المؤسسة			
03	تنتهج المؤسسة سياسة بيعية باسعار اقل من اسعار المنافسين			
04	تعمل المؤسسة على الحفاظ على العمال ذو الخبرات العالية للتقليل من الاخطاء المهنية			
05	تسعى المؤسسة الى التخفيض من التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة للخدمات المقدمة			

## 2- بعد الجودة

06	تمتاز منتجات و خدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين			
07	تستفيد المؤسسة من التطور التكنولوجي لتحسين جودة منتجاتها			
08	تقدم المؤسسة المنتجات و الخدمات للعملاء بسرعة و في الوقت المحدد			
09	تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية و الدولية			
10	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اراء و اقتراحات زبائننا بخصوص تطوير جودة المنتجات			

## 3- بعد التسليم

11	تعمل المؤسسة على تحقيق متطلبات السوق			
12	محاولة المؤسسة التوسيع من فروعها			
13	احترام مواعيد تقديم المنتجات من طرف المؤسسة في وقتها المناسب			
14	توفير المعلومات الكافية للاجابة على تساؤلات العملاء			
15	تطوير طرق التواصل مع العملاء لتغطية مختلف اجزاء السوق			

4- بعد السمعة

			16	محافظة المؤسسة على سمعتها و مكانتها بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة لها
			17	المنتجات و الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة رسخت كل من اسمها و سمعتها
			18	تلقى المؤسسة تقديرا و احتراما من طرف المجتمع
			19	قليل ما تخسر المؤسسة عملائها لصالح المؤسسات الاخرى
			20	تعمل المؤسسة على المحافظة على الابعاد الاخلاقية لخدمة المجتمع

وشكرا

الملحق رقم (02): الاساتذة المحكمين

الكلية	الصف	أسماء المحكمين	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الوادي	أستاذ محاضر - أ -	الباي محمد	01
	أستاذ محاضر - أ -	عباسي بوبكر	02
	أستاذة محاضرة - ب -	دريال سمية	03
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة احمد زبانه غليزان	أستاذة محاضرة - ب -	بن علي أمال	04

## الملحق رقم (03): نتائج اختبار الثابت للاستبيان

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	51	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,917	53

## الملحق رقم (04): توزيع عينة الدراسة

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	27	52,9	52,9	52,9
	انثى	24	47,1	47,1	100,0
Total		51	100,0	100,0	

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 30 سنة	19	37,3	37,3	37,3
	من 30 الى 39 سنة	18	35,3	35,3	72,5
	من 40 الى 49 سنة	14	27,5	27,5	100,0
Total		51	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ثانوي فما أقل	12	23,5	23,5	23,5
	جامعي	30	58,8	58,8	82,4
	دراسات عليا	6	11,8	11,8	94,1
	تقني	3	5,9	5,9	100,0
Total		51	100,0	100,0	

		سنوات الخبرة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات خبرة	18	35,3	35,3	35,3
	من 5 الى 10 سنوات خبرة	16	31,4	31,4	66,7
	أكثر من 10 سنوات خبرة	17	33,3	33,3	100,0
Total		51	100,0	100,0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	الرتبة الوظيفية Cumulative Percent
Valid	رئيس مصلحة	21	41,2	41,2	41,2
	عامل	30	58,8	58,8	100,0
Total		51	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,677 <sup>a</sup>	,459	,448	,25658

a. Predictors: (Constant), meanscr1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,734	1	2,734	41,526	,000 <sup>b</sup>
Residual	3,226	49	,066		
Total	5,960	50			

a. Dependent Variable: meanTotalecop

b. Predictors: (Constant), meanscr1

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,360	,196		6,935	,000
	meanscr1	,563	,087	,677	6,444	,000

a. Dependent Variable: meanTotalecop

الملحق رقم (06): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,127 <sup>a</sup>	,016	-,004	,34593

a. Predictors: (Constant), meanscr2

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,096	1	,096	,802	,375 <sup>b</sup>
Residual	5,864	49	,120		
Total	5,960	50			

a. Dependent Variable: meanTotalecop

b. Predictors: (Constant), meanscr2

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,376	,257		9,231	,000
	meanscr2	,095	,106	,127	,896	,375

a. Dependent Variable: meanTotalecop

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,486 <sup>a</sup>	,236	,221	,30477

a. Predictors: (Constant), meanscr3

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,409	1	1,409	15,165	,000 <sup>b</sup>
Residual	4,551	49	,093		
Total	5,960	50			

a. Dependent Variable: meanTotalecop

b. Predictors: (Constant), meanscr3

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,976	,420		2,325	,024
meanscr3	,667	,171	,486	3,894	,000

a. Dependent Variable: meanTotalecop

الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,334 <sup>a</sup>	,111	,093	,32875

a. Predictors: (Constant), meanscr4

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,664	1	,664	6,145	,017 <sup>b</sup>
Residual	5,296	49	,108		
Total	5,960	50			

a. Dependent Variable: meanTotalecop

b. Predictors: (Constant), meanscr4

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,943	,270		7,205	,000
	meanscr4	,293	,118	,334	2,479	,017

a. Dependent Variable: meanTotalecop

## الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,598 <sup>a</sup>	,357	,344	,27962

a. Predictors: (Constant), meanscr5

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,129	1	2,129	27,222	,000 <sup>b</sup>
Residual	3,831	49	,078		
Total	5,960	50			

a. Dependent Variable: meanTotalecop

b. Predictors: (Constant), meanscr5

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1,868	,146		12,799	,000
meanscr5	,365	,070	,598	5,218	,000

a. Dependent Variable: meanTotalecop

## الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

## ANOVA

meanTotaIecop

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,140	2	,070	,576	,566
Within Groups	5,820	48	,121		
Total	5,960	50			

## ANOVA

meanTotaIecop

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,593	3	,198	1,730	,174
Within Groups	5,367	47	,114		
Total	5,960	50			

## ANOVA

meanTotaIecop

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,260	2	,130	1,095	,343
Within Groups	5,700	48	,119		
Total	5,960	50			

## ANOVA

meanTotaIecop

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,005	1	,005	,039	,845
Within Groups	5,955	49	,122		
Total	5,960	50			