جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية في الفرات الاوسط "

بحث مقدم

الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية

وهو جزءً من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي

اعداد الطالب

محمد عبد الحسين عبود

اشراف

الاستاذ الدكتور

حامد كاظم متعب الشيباوي

1440 هـ 2019 م

بسم الله الرحمن الرحيم

وَمَا أُوتِيتُمْ مِنْ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا

الاسراء اية 84

صدق الله العلي العظيم

اقرار الاستاذ المشرف

اشهد ان اعداد هذا البحث الموسوم ((دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية في الفرات الاوسط ")) والمقدم من قبل الطالب (محمد عبد الحسين عبود)الى قسم ادارة الاعمال - كلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية قد جرى تحت اشرافي وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي ولأجله وقعت.

الاستاذ الدكتور

حامد كاظم متعب الشيباوي

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية

2019 / ٣ / ١٩

توصية لجنة الدراسات العليا

بناء على التوصيات المتوافرة ارشح هذا البحث للمناقشة

أ.م.د. اسيل علي مزهر

رئيس لجنة الدراسات العليا

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية

2019 / /

توصية رئيس قسم ادارة الاعمال

بناء على التوصيات المتوافرة ارشح هذا البحث للمناقشة

أ.م.د. اسيل علي مزهر

رئيس قسم ادارة الاعمال

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية

2019 / /

اقرار المقوم اللغوي

اشهد ان البحث الموسوم ((دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية في الفرات الاوسط "')) والذي قدمه الطالب (محمد عبد الحسين عبود)الى قسم ادارة الاعمال - كلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية قد جرت مراجعته لغوياً تحت اشرافي واصبح اسلوبه العلمي سليماً من الاخطاء اللغوية ولأجله وقعت.

المقوم اللغوي

م. د. جعفر طالب كريم

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية

اقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن رئيس واعضاء لجنة المناقشة اننا قد اطلعنا على بحث الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي الموسوم (دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية في الفرات الاوسط ") وقد جرت مناقشة الطالب (محمد عبد الحسين عبود) في محتوياته وما يتعلق به ، وانه جدير بالقبول لنيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي وبتقدير ((جيد جداً)).

الاستاذ المساعد الدكتور	الاستاذ الدكتور	الاستاذ الدكتور
جواد محسن راضي	حامد كاظم متعب الشيباوي	احسان دهش جلاب
عضواً	عضواً ومشرفاً	رئيس لجنة المناقشة
2019 / 3 / 19	2019 / 3 / 14	2019 / 3 / 19

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية على قرار لجنة المناقشة

الاستاذ المساعد الدكتور

علـي جواد كاظـم

عميد كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية

2019 / /

الاهداء

اهدي ثمرة جهدي هذا

الى نبع العطاء . . . الى من علمني اساس النجاح

الى من اضاء لي الدرب

الى والدي رحمة الله واسكنه فسيح جناته

الى التي حملتني وهناً على وهن وكانت لي سندا في كل المحن

الى التي غمرتني بعطفها ودعواتها . . . . الى امي الحنون

الى زوجتي الغالية وابنائي

الى اخوتي واخواتي

الى زملائي بالعمل وفي الدراسة

والى كل من سقط سهوا من القلم ولكنه بقي معلقا في شغاف القلب

محمد عبد الحسين عبود

شكر وعرفان

من لم يبدأ قاموسه بأبجديات الشكر

فقد تمسك بالقشر دون اللباب

لذا اشكر الله اولاً

واتوجه بالشكر الجزيل

الى كل من ساندني من فجر خطواتي الاولى

بكلمه . . . او همسه . . . او نظرة

الى استاذي ومشرفي الدكتور (حامد كاظم متعب الشيباوي)

الذي كان مشعلا ينير لي الطريق

الذي ادى زكاة علمه ووقته وجهده ولم يتوانَ قيد انملة في دعمي

وتشجيعي وتحفيزي

الى كل الاساتذة الكرام

لكم مني فائق الشكر وجزيل الثناء وابهى تجليات المحبة والتقدير

والله ولي التوفيق

محمد عبد الحسين عبود

المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اثر المسؤولية الاجتماعية في الميزة التنافسية للمديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية الفرات الاوسط ومدى التزام المديرية اعلاه بمبادئ المسؤولية الاجتماعية ومفهومها من خلال توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين والتعامل معهم بروح المسؤولية حيث استخدم المنهج الوصفي لملاءمته لأغراض الدراسة التي اجريت على عينه قوامها (80) عاملاً .

حيث تم استخدام برنامج (SPSS) لإجراء المعالجات الاحصائية المناسبة لما وضعت له الدراسة تبعا لعلاقة الارتباط الاحصائية ذات الدلالــة المعنوية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية وعلاقة التأثير الاحصائية ذات الدلالــة المعنوية بين المسؤولية الاجتماعية في الميزة التنافسية.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات التي اظهرها التحليل الاحصائي في العديد من الجوانب في طريقة تعامل المديرية مع عامليها ودورها الفاعل في دعم الكوادر وتدريبها وتبين ايضا ضعف في التزام المديرية بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والمجتمع .

وقد اوصت الدراسة بضرورة المساهمة بشكل واضح وفعال في تلبية احتياجات المجتمع وتقديم الدعم المادي والمعنوي في المجال الخدمي والصحي للمواطن والحفاظ على البيئة .

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الآية الكريمة	أ
الإهداء	ب
شكر وعرفان	ت
المستخلص	ث
قائمة المحتويات	ج – هـ
قائمة الجداول	و
قائمة الاشكال	ز
قائمة الملاحق	ز
المقدمة	1
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	2-13
المبحث الأول: منهجية الدراسة	2
أولاً : مشكلة الدراسة	3
ثانياً: أهداف الدراسة	3
ثالثاً: أهمية الدراسة	3
رابعاً: فرضيات الدراسة	3
خامساً: المخطط الفرضي للدراسة	4
سادساً: **مجتمع الدراسة وعينتها**	4
سابعاً: منهج الدراسة	4
ثامناً : وسائل جمع البيانات	5
تاسعاً: حدود الدراسة	5
عاشراً: التعريفات الاجرائية للدراسة	5

المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة	7-13
أولاً: الدراسات العربية حول المسؤولية الاجتماعية	8
ثانياً: الدراسات الأجنبية حول المسؤولية الاجتماعية	10
ثالثا: الدراسات العربية حول الميزة التنافسية	11
رابعاً: الدراسات الأجنبية حول الميزة التنافسية	13
الفصل الثاني: الاطار النظري	14-53
المبحث الأول : المسؤولية الاجتماعية	15-31
أولاً: نشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية	15
ثانياً: أهمية المسؤولية الاجتماعية	17
ثالثاً: اهداف المسؤولية الاجتماعية	18
رابعاً: فوائد المسؤولية الاجتماعية	18
خامساً: ابعاد المسؤولية الاجتماعية	19
سادساً: مجالات ونطاق المسؤولية الاجتماعية	21
سابعاً: عناصر المسؤولية الاجتماعية	22
ثامناً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية	23
تاسعاً: معايير المسؤولية الاجتماعية	25
عاشراً: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية	27
المبحث الثاني : الميزة التنافسية	32-44
أولاً: نشأة وتطور الميزة التنافسية	33
ثانياَ : مفهوم الميزة التنافسية	34
ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية	35
رابعاً: ابعاد الميزة التنافسية	35
خامساً: مصادر الحصول على الميزة التنافسية	40
سادساً: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية	41
سابعاً: العوامل المؤثرة في بناء وتحقيق الميزة التنافسية	42
ثامناً: استراتيجيات الميزة التنافسية	42
تاسعاً: معايير قياس الميزة التنافسية	44
المبحث الثالث :	46-49

العلاقة بين ممارسة المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية	47
الفصل الثالث: **الاطار العملي للدراسة**	50-69
المبحث الأول: نبذة عن تاريخ المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية في الفرات الاوسط	50
أولاً: تأسيس المديرية	51
ثانياً: اهداف المديرية	51
ثالثا: مهام الوحدات التنظيمية	51
رابعا: واجبات اقسام المديرية	51
المبحث الثاني: التحليل الاحصائي لمؤشرات نقل الطاقة الكهربائية في الفرات الاوسط	52-69
اولاً: جداول وتكرارات النسب	53
ثانياً: الاحصاءات العامة	60
الفصل الرابع: **الاستنتاجات والتوصيات**	70-74
أولاً: الاستنتاجات	71
ثانياً: التوصيات	73
المصادر والمراجع	75-80
الملاحق	
Abstract	A

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
1	معاملات الفا كرونباخ	6
2	مقارنة الاستراتيجية	30
3	التكرارات ونسبها لفقرات البعد الاقتصادي	53
4	التكرارات ونسبها لفقرات البعد القانوني	54
5	التكرارات ونسبها لفقرات البعد الاخلاقي	54
6	التكرارات ونسبها لفقرات البعد الانساني	55
7	التكرارات ونسبها لفقرات البعد التكلفة	56
8	التكرارات ونسبها لفقرات البعد الجودة	57
9	التكرارات ونسبها لفقرات البعد التسليم	58
10	التكرارات ونسبها لفقرات البعد الابداع	58
11	التكرارات ونسبها لفقرات البعد المرونة	59
12	احصاءات فقرات البعد الاقتصادي	60
13	احصاءات فقرات البعد القانوني	61
14	احصاءات فقرات البعد الاخلاقي	62
15	احصاءات فقرات البعد الانساني	63
16	احصاءات فقرات البعد التكلفة	64
17	احصاءات فقرات البعد الجودة	65
18	احصاءات فقرات البعد التسليم	66
19	احصاءات فقرات البعد الابداع	67
20	احصاءات فقرات البعد المرونة	69

قائمة الاشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	هرم كارول	20
2	معايير المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة	25
3	معايير ISO 26000 لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات	26
4	مراحل تطوير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية	29
5	يوضح استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية	31
6	العلاقة بين ابعاد الميزة التنافسية	39
7	عناصر الميزة التنافسية	41
8	سلسلة القيمة الاستراتيجية قيادة التكلفة	43
9	سلسلة القيمة ضمن استراتيجية التمييز	44
10	الصلة بين الميزة التنافسية والقضايا الاجتماعية	49
11	الاهمية النسبية لفقرات البعد الاقتصادي	61
12	الاهمية النسبية لفقرات البعد القانوني	62
13	الاهمية النسبية لفقرات البعد الاخلاقي	63
14	الاهمية النسبية لفقرات البعد الانساني	64
15	الاهمية النسبية لفقرات البعد التكلفة	65
16	الاهمية النسبية لفقرات البعد الجودة	66
17	الاهمية النسبية لفقرات البعد التسليم	67
18	الاهمية النسبية لفقرات البعد الابداع	68
19	الاهمية النسبية لفقرات البعد المرونة	69

قائمة الملاحق

ت	العنوان
1	استمارة الفحص

المقدمة

اظهرت معظم الدراسات المعاصرة حقيقية ان المنافسة الشديدة جعلت من موضوع الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ضرورياً، اذ اصبحت المجتمعات اكثر ادراكا ووعيا من اي وقت سابق بان على المنظمات الايفاء بالتزاماتها تجاه افراد المجتمع وتحقيق متطلباتهم وتوقعاتهم وبما يزيد عن الحد الادنى المفروض قانوناً على شرط ان تقدم تلك المنظمات نفسها مثالاً للمواطنة الصالحة ، والتي تعد الموضوع الاكثر اهمية الذي يواجه منظمات الاعمال اليوم وباتت المنظمات اكثر ادراكاً من ان سمعتها العامل الحاسم في بقائها ونجاحها في وقت اصبحت فيه الانسانية لتلك المنظمات مطلباً محلياً وعالمياً .

ولأجل الاستفادة من المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الارباح كان لابد من ربطها بالميزة التنافسية عن طريق تقديم الخدمات وتوفير بيئة صحية للمجتمع والتي تنعكس على مستوى رضا الزبون وسمعة المنظمة . في حين ركز المنظور الحديث على تعظيم الارباح من خلال خدمة المجتمع وتحقيق منافعه ووصفت بانها التزام المنظمة باستخدام موادها بطريقة مفيدة للمجتمع فهي بوصفها سياسة للمجتمع واستجابة له.

قد تضمن البحث الحالي اربعة فصول ، تناول الفصل الاول مبحثين المبحث الاول شمل عرض منهجية البحث ابتداء بمشكلة الدراسة ومروراً بالأهداف والأهمية وصولا الى التعريفات الاجرائية للدراسة.

اما المبحث الثاني فد تضمن استعراضاً موجزاً لبعض الدراسات السابقة العربية والاجنبية ، وقد تعلق موضوعها بالبحث الحالي ومناقشة اوجه التشابه والاختلاف ومدى الاستفادة منها في موضوع البحث الحالي. وتناول الفصل الثاني الاطار النظري وتضمن ثلاثة مباحث ، شمل الاول توضيحاً لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والتطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية ونشاتها وابراز اهمية وابعاد المسؤولية الاجتماعية ومجالاتها وعناصرها ومبادئها ، والثاني توضيحاً لمفهوم الميزة التنافسية ونشاتها وابراز الخصائص والابعاد ومصادر الحصول عليها بالإضافة الى العوامل المؤثرة في تحقيقها والاستراتيجيات ومعايير القياس لها .

وتم تخصيص الفصل الثالث بوصفه اطاراً عملياً للبحث تضمن ثلاثة بحوث الاول عرض نبذة عن تاريخ المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية في الفرات الاوسط وابرز نشاطاتها والمبحث الثاني تضمن المؤشرات العامة لنقل الطاقة الكهربائية في الفرات الاوسط وتضمن المبحث الثالث التحليل الاحصائي لمؤشرات نقل الطاقة الكهربائية في الفرات الاوسط.

واخيرا وليس اخرا الفصل الرابع الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الاول

الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الاول : منهجية الدراسة

المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة

اولا : مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة البحث في التعرف على المدى الذي وصلت اليه الشركات العراقية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية واثر تبني هذا المفهوم على الميزة التنافسية ، حيث تعاني اغلب شركات نقل الطاقة الكهربائية في العراق ومنها المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية في الفرات الاوسط من اشكالية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية ولاسيما القيادات الادارية وبالتالي وجود نقص واضح في نقل الطاقة ، وهنا تطرح التساؤلات التالية :

1- معرفة مستوى المسؤولية الاجتماعية واثرها في الميزة التنافسية من خلال قائمة فحص.
2- استنتاج السبل او الطرق لمعالجة هذا الضعف.

ثانيا : اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على ما يأتي:

1- التعرف على المستوى الذي وصلت اليه المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية /الفرات الاوسط في تبني المسؤولية الاجتماعية.
2- قياس درجة تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية.
3- الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في الشركة على تطوير عملها.

ثالثا : اهمية الدراسة

تكمن اهمية الدراسة في انها:

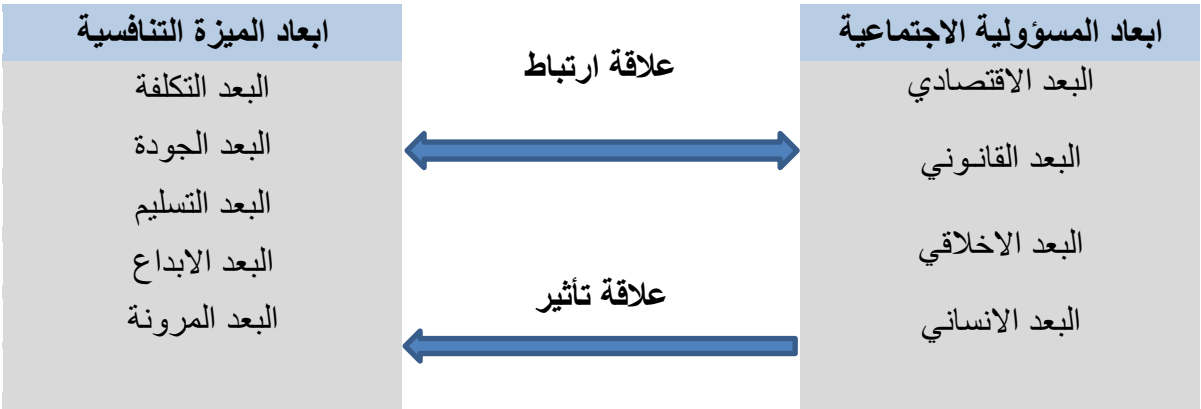
1- التعرف على مدى ممارسة المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية في الفرات الاوسط لهذا المفهوم والحصول على بيانات تظهر مدى حرص المديرية على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية واثر هذا التوجه على الميزة التنافسية لها في سوق العمل.
2- تساعد هذه الدراسة الشركات ذات الاختصاص المماثل في تبني فكرة المسؤولية والأخذ بالطرق والأساليب والمعالجات التي وردت في هذه الدراسة إذا ارادت أن تطور وتحسن من صورتها في المجتمع الذي تعمل فيه ، وان تكسب ود واحترام الشركات الأخرى لها ، لما لذلك من تحسين لصورتها وزيادة ميزتها التنافسية على نظيراتها من لشركات الأخرى.
3- يمكن لمن يريد الاطلاع على هذه الدراسة الاستفادة من عدة جوانب و الحصول على بيانات أكثر في التعرف على ماهية الدراسة والأسلوب المستخدم فيها.

رابعاً : فرضيات الدراسة

الفرضية الاولى : توجد علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

الفرضية الثانية : توجد علاقة تأثير احصائية ذات دلالة معنوية بين المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية.

خامساً : المخطط الفرضي للدراسة



سادساً : مجتمع الدراسة وعينتها

1- مجتمع الدارسة :

يتمثل مجتمع الدراسة العاملون في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية الفرات الاوسط التابعة لوزارة الكهرباء والتي تقوم بنقل الطاقة من مصادر الانتاج (محطات توليد الطـاقة) الى المدن والقرى و مراكز الاحمال، ويتألف كادرها من المهندسين ذوي الاختصاص والاداريين والماليين والكادر الوسطي ومن ابرز مبررات اختيار هذه الشركة هي لتوجيه انظار الجهات المهتمة بالمسؤولية الاجتماعية بكافة مجالاتها للأثار الايجابية التي تتركها الشركة على المجتمع.

2- عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من عدد من العاملين في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية الفرات الاوسط (100)وتم اختيارهم بطريقة عشوائية وبلغت عدد الاستمارات الصالحة (80) و عدد الاستمارات غير الصالحة (20).

سابعاً : منهج الدراسة

يتم استخدام دراسة حالة والذي يحاول وصف وتقييم اثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية الفرات الاوسط من وجهة نظر المجتمع.

ثامناً : وسائل جمع البيانات

مصادر اولية:
يتم جمع البيانات من خلال قائمة الفحص كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصا لهذا الغرض وسيتم استخدام الملاحظة المباشرة.
مصادر ثانوية:
تتم عملية البحث عن البيانات من مصادر ثانوية مثل(الكتب ،المراجع العربية والاجنبية ،الدوريات ،المقالات ، التقارير ، الابحاث والدراسات السابقة ، البحث والمطالعة من مواقع الانترنت ذات العلاقة بالموضوع).

تاسعاً : حدود الدراسة

1- **الحدود الفكرية(المفاهيمية):** اقتصرت الدراسة على دراسة متغير المسؤولية الاجتماعية بوصفها متغيراً مستقلاً واثره في الميزة التنافسية في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية في الفرات الاوسط وفقا لنموذج (Carroll,2010) للمسؤولية الاجتماعية ،وابعاد الميزة التنافسية المتمثلة في(بعد التخفيض ،بعد الجودة ،بعد التسليم، بعد الابداع، بعد المرونة)
2- **الحدود المكانية :** تم تطبيق الدارسة في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية /الفرات الاوسط.
3- **الحدود الزمانية :** اجريت هذه الدراسة خلال الفترة التي انجز بها الجانب العملي.
4- **الحدود البشرية :** تم تطبيق الدراسة على العاملين في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية وذلك لان العاملين اكثر دراية بأمور الدائرة ولديهم وفرة من المعلومات قد تفيد في الحصول على بيانات متعلقة بموضوع الدراسة .

عاشراً : التعريفات الاجرائية للدراسة

الميزة التنافسية : قدرة المؤسسة على خلق وضع قابل للدفاع عنه في وجه المنافسين .هذا الوضع يمّكن المنظمة من تحقيق عوائد أكثر من المنافسين أو أن تكتسب عوائد مالية متميزة في الصناعة (Ghemawat & Rivkin,1999) .

المسؤولية الاجتماعية :الالتزامات والواجبات المطلوبة من المنظمات والشركات والافراد تجاه المجتمع

الصدق والثبات:

ان متطلب ثبات وصدق استمارة الفحص ينبغي اخذه بنظر الاعتبار من قبل الباحثين لكونه يعطي الحق في اعتماد نتائجها وهناك العديد من المقاييس التي تستخدم لهذا الغرض اكثرها شيوعا معامل الفا كرونباخ الذي تقع قيمته بين الصفر والواحد الصحيح اذ ان القيمة القريبة من الواحد الصحيح تشير الى ارتفاع في مصداقية استمارة الفحص اما القيمة القريبة من الصفر فتشير الى عدم مصداقيتها. ومن هنا تم ايجاد قيم المعامل ووضعها في الجدول الاتي:

المحور او البعد	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
الاقتصادي	6	0.73
القانوني	6	0.64
الاخلاقي	4	0.78
الانساني	5	0.75
المسؤولية الاجتماعية	5	0.77
التكلفة	26	0.71
الجودة	5	0.72
التسليم	5	0.78
الابداع	5	0.71
المرونة	5	0.70
الميزة التنافسية	25	0.73
الكلي	51	0.81

جدول رقم (1)

معاملات الفا كرونباخ

تشير النتائج في الجدول اعلاه ان القيم اكبر من 70% وهذا يعني ان استمارة الفحص تمتاز بالمصداقية والثبات ويمكن اعتماد نتائجها. اذ ان اقل قيمة لمعامل الفا كرونباخ بلغت 70% للبعد الجودة واعلى قيمة كانت 81% للاستمارة ككل.

المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

اولاً : الدراسات العربية حول المسؤولية الاجتماعية

ثانياً : الدراسات الاجنبية حول المسؤولية الاجتماعية

ثالثاً : الدراسات العربية حول الميزة التنافســــــــية

رابعاً : الدراسات الاجنبية حول الميزة التنافســــــــية

اولا : الدراسات العربية حول المسؤولية الاجتماعية :-

1	اسم الدارسة	اتر المسؤولية الاجتماعية على الاداء المالي للشركات الصناعية
	اسم الباحث	العامري والعذارى
	مشكلة الدراسة	بيان اثر تبني المسؤولية الاجتماعية في الشركات الصناعية بكافة انشطتها (مجالاتها)على اداء الشركات في الاجل القصير
	اهداف الدراسة	قياس اثر مجالات المسؤولية الاجتماعية (تنمية العاملين ، حماية البيئة ، المساهمات العامة ،جودة المنتج) على اداء الشركة المالي في الاجل القصير ،اي مدى انعكاس اهتمام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية على الزيادة الربحية للشركة وتوسع حصتها السوقية وزيادة قدرتها على الاقتراض من المؤسسات المالية والمصرفية
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي
	اوجه التشابه	دور المسؤولية الاجتماعية في خلق ميزة تنافسية
	اوجه الاختلاف	استخدام قائمة تدفقات نقدية للأنظمة الاجتماعية لاستنادها على النظام المحاسبي الموحد
	مجالات الاستفادة	جميع انشطة المسؤولية الاجتماعية تؤدي الى تحسين اداء الشركة في الاجل القصير ، وان الانشطة الخاصة بتنمية العاملين هي اكثر انشطة المسؤولية الاجتماعية تأثيرا على اداء الشركة المالي يليها نشاط المساهمات العامة ومن ثم نشاط لبيئة واخيرا نشاط جودة المنتج

2	اسم الدارسة	واقع المسؤولية الاجتماعية في شركة نفط ميسان
	اسم الباحث	عدي الفكيكي،2016
	مشكلة الدراسة	دراسة وتحليل وقياس مدى التزام شركة نفط ميسان لبرامج المسؤولية الاجتماعية
	اهداف الدراسة	1- ابراز اهمية المسؤولية الاجتماعية للشركة لانعكاساتها المباشرة وغير المباشرة على سمعة الشركة ومصداقيتها على وجه العموم واتجاه المجتمع على وجه الخصوص. 2- تحليل السياسات والبرامج الاجتماعية للشركة المبحوثة في اطار تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال استعراض مجموعة من النماذج والمداخل المستخدمة في تقييم المسؤولية الاجتماعية . 3- تقديم المقترحات اللازمة من اجل رفع مستوى مدركات القائمين على شركة نفط ميسان للدور الذي يمكن ان تؤديه برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات لتحسين صورتها الاجتماعية
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي
	اوجه التشابه	دور المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في الشركة
	اوجه الاختلاف	استخدام قائمة تدفقات نقدية للأنظمة الاجتماعية لاستنادها على النظام المحاسبي الموحد
	مجالات الاستفادة	تميزها بالحداثة لتناولها متغيرات مهمة بصورة مجتمعة ودعم الدراسات المستقبلية ذات الصلة بالموضوع انطلاقا من الاطر الفكرية والفلسفية للدراسة والجهود المعرفية السابقة وتحليلات النتائج الميدانية

ثانيا : الدراسات الاجنبية حول المسؤولية الاجتماعية :

1	اسم الدارسة	Operation of International Petroleum Companies and their Social Responsibilities in Host Countries عمليات شركات النفط ومسؤولياتها الاجتماعية في الدول المضيفة
	اسم الباحث	Tim Chen et al;2014
	مشكلة الدراسة	التحديات والتنموية والضغط المتزايد من المجتمع العالمي على الشركات
	اهداف الدراسة	جعل الشركات اكثر قابلية على تحمل المسؤولية الاجتماعية والمشاركة في التنمية ومعالجة التوقعات الاجتماعية والاقتصادية مع تامين فرص الاستثمار المستقبلية .
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي
	اوجه التشابه	دور المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع
	اوجه الاختلاف	استخدام اسلوب منهجية التحليل
	مجالات الاستفادة	تحقيق تقدم في مفهوم المسؤولية الاجتماعية

3	اسم الدارسة	**Corporate Social Responsibility and Financial Performance the Example of Estonia, Latvia and Lithuania** **المسؤولية الاجتماعية للشركات والاداء المالي مثال :استونيا ولاتيفيا وليتوانيا**
	اسم الباحث	**Aile & Bausys:2013**
	مشكلة الدراسة	التحديات والتنموية والضغط المتزايد من المجتمع العالمي على الشركات
	اهداف الدراسة	دراسة العلاقة بين انشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات واداءها المالي .
	منهج الدراسة	منهجية التحليل
	اوجه التشابه	دور المسؤولية الاجتماعية للشركات تجاه المجتمع
	اوجه الاختلاف	استخدام اسلوب منهجية التحليل
	مجالات الاستفادة	تحقيق تقدم في مفهوم المسؤولية الاجتماعية

ثالثا : الدراسات العربية حول الميزة التنافسية :

1	اسم الدارسة	دور برامج ادارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية (شركة فيوجن لخدمات الانترنت وانظمة الاتصالات)
	اسم الباحث	الغصين 2014
	مشكلة الدراسة	يمر واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية بمرحلة تغيير حرجة بسبب دخول العديد من الشركات في هذا المجال لاسيما شركات مزودي خدمة الانترنيت وانظمة الاتصالات بعد ان كانت حكراً على شركة الاتصالات الفلسطينية
	اهداف الدراسة	1- التعرف على واقع استخدام برامج إدارة علاقة العملاء في شركة فيوجن 2- زيادة قدرة الشركة في التعرف على احتياجات العملاء من خلال برامج ادارة علاقة العملاء . 3- معرفة اهم مكونات برامج ادارة علاقة العملاء والتي يكون لها اكبر الاثر في بناء علاقة طويلة الامد مع العميل. 4- التعرف على العوامل المؤثرة على تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء. 5- التعرف على مستوى الميزة التنافسية لشركة فيوجن لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات. 6- الخروج بتوصيات تسهم في تطوير برامج إدارة علاقة العملاء بما يعزز من الميزة التنافسية للشركة .
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
	اوجه التشابه	خلق ميزة تنافسية
	اوجه الاختلاف	عينة البحث هي العملاء لشركة فيوجن بينما في الدارسة الحالية العاملين هم عينة البحث
	مجالات الاستفادة	دور مكونات برامج ادارة علاقة العملاء في خلق الميزة التنافسية من خلال تحسين الجودة والاسعار المنافسة والمرونة والتسليم .

2	اسم الدارسة	اثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العملاء (شركة جوال)
	اسم الباحث	نزال واخرون 2011
	مشكلة الدراسة	التعرف على المدى التي وصلت اليه الشركات الفلسطينية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية واثر هذا المفهوم على الميزة التنافسية
	اهداف الدراسة	1- التعرف على المستوى التي وصلت اليه الشركة في بناء المسؤولية الاجتماعية. 2- التعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات الفلسطينية. 3- قياس درجة تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية.
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي (دراسة حالة)
	اوجه التشابه	دور المسؤولية الاجتماعية واثرها على الميزة التنافسية
	اوجه الاختلاف	اختلفت الدراسة بأسلوب المستخدم ونوع العينة التي هي العملاء
	مجالات الاستفادة	طريقة تعامل الشركة مع عملائها وافراد المجتمع

3	اسم الدارسة	دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية
	اسم الباحث	القريوتي 2014
	مشكلة الدراسة	عدم اعتماد تقييم مؤسسات القطاع الخاص على ربحيتها فحسب ولم تعد تلك المؤسسات تعمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط .
	اهداف الدراسة	1- معرفة مستويات الشركة في بناء المسؤولية الاجتماعية. 2- قياس درجة تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية. 3- الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في الشركة على تطوير عملها.
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي (دراسة حالة)
	اوجه التشابه	دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية والاهتمام بالعاملين
	اوجه الاختلاف	اختلفت الدراسة في اختيار العينة حيث شملت المديرين والعاملين بينما الدارسة الحالية العاملين فقط .
	مجالات الاستفادة	التعرف على مدى اهتمام الشركة بتحقيق الميزة التنافسية وتبني التزامها بتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية والدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

رابعاً : الدراسات الاجنبية حول الميزة التنافسية :-

1	اسم الدارسة	**A Review on the Strategic use of it Applications in Achieving and Sustaining Competitive Advantage** **مراجعة على الاستخدام الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية**
	اسم الباحث	**Madadipouya 2015**
	مشكلة الدراسة	مختلف التحركات الاستراتيجية من قبل مختلف الشركات المعتمدة لم تعد استراتيجية بسبب تبني المنافسين استراتيجيات اقوى
	اهداف الدراسة	معرفة مدى اثر استخدام بعض الشركات لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة لكسب التفوق على المنافسين الاخرين او الحفاظ على مركزها التنافسي لعدد من الشركات العالمية الكبرى في مختلف المجالات
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي (دراسة حالة)
	اوجه التشابه	خلق ميزة تنافسية
	اوجه الاختلاف	اختلفت الدراسة عن الدراسات السابقة بكونها دراسة نظرية
	مجالات الاستفادة	مكنت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الشركات المختلفة التي استخدمتها استراتيجيا التكيف مع نموذج اعمالها لمتغيرات بيئة الاعمال فضلا عن توفير الفوائد غير الملموسة الاخرى مثل ولاء العملاء.

2	اسم الدارسة	**An Investigation of how South African Small and Medium Enterprises use ICT and Dynamic Capabilities to Achieve Competitive Advantage** **التحقيق في كيفية استخدام الشركات الصغيرة والمتوسطة الجنوب افريقية لتكنولوجيا الاتصالات المعلوماتية والقدرات الديناميكية لتحقيق الميزة التنافسية**
	اسم الباحث	**Adeniran 2011**
	مشكلة الدراسة	الضغوط المختلفة من المنافسين في بيئات عمل متغيرة
	اهداف الدراسة	هي معرفة مدى تأثير كيفية استخدام (الشركات الصغيرة والمتوسطة) في جنوب افريقيا لتكنولوجيا الاتصالات المعلوماتية والقدرات الديناميكية لتحقيق الميزة التنافسية في بيئة الاعمال المتغيرة
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
	اوجه التشابه	خلق ميزة تنافسية
	اوجه الاختلاف	الربط بين دور المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية
	مجالات الاستفادة	قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على توفير ميزة تنافسية تكمن في استخدامها وليس مجرد حيازة ادواتها

الفصل الثانـي

الاطار النظري

- المبحث الاول : المسؤولية الاجتماعية
- المبحث الثانـي : الميزة التنافسية
- المبحث الثالث : العلاقة بين ممارسة المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية

اولا : نشأت وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية :

المسؤولية الاجتماعية بمنظورها العام والخاص تمثل التحدي الاكبر والاكثر وضوحا لمجتمعات الاعمال والاسواق العالمية والمحلية وارتباطها وتفاعلها مع البيئة المحيطة بها والافراد .فالنظرية الحديثة لمديري الاعمال ترتكز على ان وظائف المنظمات تمتد الى ارجاء المجتمع ولا تقتصر على حدود السلعة او الخدمة المقدمة .

وان المسؤولية الاجتماعية بارتكازها على اعتبارات اخلاقية لمنظمات الاعمال تجاه المجتمع وعلى المدى البعيد هي عبارة عن مواكبة التغيرات الطارئة للبيئة والتطورات الاجتماعية بوسائل علمية وفنية مترابطة .

حيث بين (الرحاحلة ،2011: 85) الى ظهور اكثر من مرحلة لنشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية:

المرحلة الاولى :

اقترنت مع قيام الثورة الصناعية وايمان رجال الصناعة والاعمال بامتلاكهم هدفاً واحداً واساسياً للجميع وهو زيادة الارباح (تعظيمها) غير ان السبب الرئيس والعائق امامهم في تحقيق هذا الهدف هو القانون الذي حجم من العمليات التي يقومون بها .وقد اوضح ادم سمث في مؤلفه (ثروة الامم) الى ان "رجال الاعمال يسعون الى تحقيق منفعتهم الذاتية وتعظيم الربح الذي يحصلون عليه ".

المرحلة الثانية :

ظهرت هذه المرحلة خلال الاعوام التي تلت عام 1920 نتيجة طبيعية لموجة الانتقادات التي واجهتها منظمات الاعمال بسبب اهدافها المعتمدة والمرتكزة على تعظيم الارباح .

وقد نشأت مجموعة من التيارات الاخرى ذات مطالب مختلفة مثل السلامة وتحديد ساعات العمل للمحافظة على حقوق العاملين ذات الصلة بالمنظمة . وعليه فان هنالك اهدافاً اخرى غير تحقيق الربح الذي تسعى اليه المنظمات وهو تحقيق هذه المطالب المذكورة .

وبهذا الصدد بين (Flecther Byron) رئيس مجلس ادارة شركة (Kopper's) الى ان "منظمات الاعمال لا يمكنها ان تستمر من دون تحقيق الربح ولكن لا يجوز النظر الى الارباح بانها كل شيء وهي نهاية اعمال المنظمة فعليها ان تعمل بالوقت ذاته على تلبية حاجات المجتمع وعند ذلك ستكون المنظمة بمثابة العنصر المساعد في انجاز واتمام ما هو مطلوب وبدقة واستحقاق عاليين "

المرحلة الثالثة :

بدأت هذه المرحلة في عام 1960 وما تلاها من احداث تمثلت بمجموعة من التجارب المختلفة التي مرت بها المجتمعات منها كثرة المتغيرات في استخدام التكنولوجيا ،التلوث البيئي الناتج من اعمال البشر سواءً بشكل مقصود او غير مقصود . لذا اصبح من الضروري الانتقال من مرحلة الى اخرى ذات قابلية لاحتواء البيئة ومتغيراتها الكبيرة حيث اصبح العنوان الجديد لهذه المرحلة (حياة الفرد النوعية)وما تقدمه من سلع وخدمات مختلفة تتناسب مع الرقي النوعي المصاحب لمستوى الحياة الذي يعيشها الافراد (الرحاحلة،2011: 85- 60) .

واوضح (Zadek ,2001,37-93) (الغالبي وادريس ،2011: 201) ان مفهوم المسؤولية الاجتماعية قد تطور من خلال ثلاث حقب :

الحقبة الاولى : حيث اوضح ان المنظمات يمكن ان تكون مسؤولة بعدة طرق مثل المساهمات والمساعدات الطوعية ومراكز تجمع الاموال .

الحقبة الثانية : وهي اساس العمل للمنظمات حاليا ، لان كل المنظمات والصناعات تعد المسؤولية الاجتماعية احد اهم العناصر الرئيسة والتكميلية لاستراتيجيتها في الاعمال ذات المدى البعيد . مثال على ذلك التعامل بمسؤولية والالتزام بخلاق العمل مع كافة اصحاب التعامل مع المنظمة وتوفير التخصيصات المالية الكافية لتنفيذ الاستراتيجيات وبدعم من الادارة العليا .

الحقبة الثالثة : حيث تشتمل هذه الحقبة على المساهمات المعنوية تجاه البيئة وتهدف على اكمال القضايا الاجتماعية الاساسية اضافة الى تطوير الاعمال مثال على ذلك الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص (المنظمات) لتوحيد الجهود المبذولة في المسؤولية الاجتماعية على مختلف مستوياتها واشكالها لتحقيق اهداف المسؤولية بشكل عام .

وبين (pride, et al,2005:11) بان مصطلح الاعمال يطلق بشكل واسع للدلالة (على انشطة المنظمة التي يقوم بها الافراد لإنتاج وبيع سلع وخدمات بهدف اشباع حاجات المجتمع ومن ثم تحقيق الربح).

واوضح (Jerry,1989:5) ان المقصود بالمجتمع (هو التجمع الذي يضم مجموعة من الاشخاص تربطهم اهداف وعلاقات واسلوب حياة مشترك فضلا عن النشاطات المشتركة التي تنظمها قيم وعادات مقبولة من قبل هؤلاء الاشخاص).

وبين (البكري ،2008: 22- 30) ثلاثة مداخل لمفهوم المسؤولية الاجتماعية هي :

1- المدخل الكلاسيكي.
2- المدخل الاداري.
3- المدخل البيئي.

وشهدت العقود الاخيرة الاربعة الماضية من القرن العشرين مجريات مهمة اثرت بشكل واضح على تصاعد دور المسؤولية الاجتماعية وازدياد مطالب المجتمع واصحاب المصالح من منظمات الاعمال بممارسة المسؤولية الاجتماعية بشكل واضح .

ومن ابرز هذه المجريات :

1- اصدار كتاب (Rachel Carsone) تحت عنوان الربيع الصامت وتأسيس حركة سلامة المستهلك والبيئة في عام 1962.
2- انعقاد مؤتمر قمة البيئة البشرية في استوكهولم /السويد (Stockholm) في عام 1972 تحت رعاية الامم المتحدة وصدور بيان (Stockholm) بشان البيئة البشرية المستدامة.
3- حادثة مأساة الغاز بروبل (Bropal) في عام 1984 في الهند والتي اثارت الجدل حول المسؤولية الاجتماعية والبيئة بالشركة المتعددة الجنسيات (Enron-Nike-Shell).
4- انعقاد مؤتمر قمة الارض في ريودي جانيرو (Rode Janeiro) بالبرازيل عام 1992.
5- اشار (الحوارني ،2005: 9) الى انه في عام 1997 طور مجلس وكالة تصديق الاولويات (Cepaa) معايير للمحاسبة الاجتماعية (8000) وذلك للتأكد من ان منظمات الاعمال مهما كان حجمها وموقعها .

ثانيا : اهمية المسؤولية الاجتماعية :

يمكن فرز عدة اوجه ايجابية للمسؤولية الاجتماعية تتجسد اهميتها من خلال المردود المتحقق للجهات الثلاث الرئيسة التي ستجني ثمارها من هذا الالتزام ونعني بها المجتمع والدولة والمنظمة (الغالبي ،2015: 52) :

1- بالنسبة للمنظمة :

هناك منافع عديدة تتمثل بالمردود المادي والاداء المتطور والقبول الاجتماعي والعلاقة الايجابية مع المجتمع وغيرها . وقد اورد (Wheelen & Hunger) امثلة اخرى على المنافع المتحققة من كون المنظمة مسؤولة اجتماعيا وهي كالاتي(الغالبي ، 2009: 96) :

1- الاهتمامات البيئية قد تمكن من رفع اسعار منتجاتها او خدماتها وتحقيق الولاء لعلاماتها.
2- ثقة المجتمع بالمنظمة تساعدها على ادامة وتثبيت علاقتها بالموردين والوزعين دون الحاجة الى صرف المزيد من الوقت والمال .
3- بإمكان المنظمة المسؤولة اجتماعيا جذب الايدي العالمة من الخارج بسهولة.
4- المنظمات المسؤولة اجتماعيا عادة ما يكون مرحبا بها في البلدان الاجنبية .
5- بإمكان المنظمات المسؤولة اجتماعيا توظيف شهرتها لدى الموظفين العموميين لغرض اسنادها في الاوقات الصعبة .
6- القدرة على جذب اموال المستثمرين الذين ينظرون الى الاستثمارات في المنظمة المسؤولة الاجتماعية وذات السمعة الطيبة على انها استثمارات مرغوبة على الامد البعيد

2- بالنسبة للمجتمع:

حيث ان المجتمع هو الرابح الاكبر من التزام المنظمات بتحمل مسؤوليتها الاجتماعية من خلال (رشيدو جلاب ,2015:97-95) :

1- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الافراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والاقليات والمرأة والشباب وغيرهم .
2- الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدا تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال .
3- تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية او الناحية الثقافية .
4- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة .
5- تحسين التنمية السياسية انطلاقا من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الافراد والمجموعات والمنظمات وهذا يسهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.
6- لكون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم اساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل فان هذه الجوانب تزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات.

3- بالنسبة للدولة :

هي احد المستفيدين الرئيسين من ادراك منظمات الاعمال لدورها الاجتماعي حيث ان هذا سيؤدي الى تخفيف الاعباء التي تتحملها الدولة في سبيل اداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الاخرى (الزيادي ,74:2013) .

ثالثاً : اهداف المسؤولية الاجتماعية:

تتمِثل اهداف المَسؤولَيَّة الاجتماعية بشكل عام في النقاط الاتية:

1- اثبات القدرة على تقديم المنتج او الخدمة على الدوام بما يتفق ومتطلبات العملاء.
2- زيادة رضا العملاء والعاملين عن طريق التنفيذ الفعال للنظام .
3- تحسين القدرات والاداء العام للعمل لتلبية حاجيات ومتوقعات عملائها واصحاب المصالح الاخرين.
4- وضع وتقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل المؤسسة من اجل التعريف بالسياسة والاهداف البيئية والمجتمعية والامتثال لها .
5- الحد والتقليل من المخاطر التي يمكن ان يتعرض لها الافراد فيما يخص السلامة والصحة في العمل والمجتمع على حد سواء مما يخفض عدد الدعاوى القضائية .
6- اظهار للفئات المستفيدة ان سياسات المؤسسة تتوافق من الحقوق الاساسية للعمل والمجتمع .
7- المساعدة في تطوير حوار اكثر فعالية مع الاطراف المستفيدة بمساعدة المؤسسة لجمع مختلف احتياجاتهم وتطلعاتهم لتحسين ادرة وتحقيق التوازن بين الاداء الاجتماعي والاقتصادي والبيئي
8- التقدم نحو التميز وبدا وتنظيم وتنفيذ الميزة التنافسية (صالح،2015: 12).

رابعا : فوائد المسؤولية الاجتماعية:

ويمكن تفصيل بعض النقاط الاساسية لفوائد المسؤولية الاجتماعية كما يأتي :

1- **ايجاد سمعة جيدة للمنظمة** : السمعة هي المفتاح لنجاح المنظمات وتأتي على راس قائمة الموجودات غير الملموسة من خلالها يمكن للمنظمة ان تحدد نطاق التوازن واعطاء الاولوية وتحقيق تطلعات عدد منن مختلف الجهات المعنية ،وهو امر حيوي للحفاظ على السمعة .

2- **زيادة ارباح المنظمة وزيادة ولاء المستهلكين** : المستهلك اليوم لا يسعى فقط الى الجودة العالية وسلامة المنتج ولكن يتمنى ان يكون امن مع العلم بان البضاعة المشترات انتجت بطريقة مسؤولة اجتماعيا .

3- **سهولة الوصول الى راس المال** : حتى وقت قريب المنظمات تعتقد ان المستثمرين لديهم القليل او عدم المصلحة في الجوانب غير المالية للعمليات التجارية ، ومع ذلك فانه يصبح اكثر وضوحا كل يوم ان هناك علاقة ايجابية بين المواطنة الصالحة والاداء المالي فعدد قليل من المستثمرين يمكنه تجاهل الطرق داخل المنظمات التي تؤدي انشطتها التجارية وفقا لمسؤوليتها البيئية والاجتماعية .

4- **تحسين الاحتفاظ بالعاملين وتحفيزهم ورفع معنوياتهم** : اصحاب المصلحة لديهم القدرة على مكافاة او معاقبة المنظمات ، واحد من اصحاب المصلحة الرئيسيين هو الموظف الذي يستخدم هذه السياسات هو ايضا اداة رئيسة في تنفيذ سياسات الشركة ،فان الموظفين الراضين عن التزام الشركة تجاه المجتمع من المحتمل ان يكونوا اكثر ايجابية وولاء وانتاجية من اولئك الذين يعملون لدى صاحب عمل لديه مسؤولية اجتماعية اقل (Ljubojevic et al.,2012:557)

خامساً : ابعاد المسؤولية الاجتماعية :

سعى العديد من الكتاب والباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة، ووضعوا لها مسميات متباينة، نذكر منهم على سبيل المثال كل من (Pride & Ferrell) الذين اشارا إلى أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية تمثلت فيما يأتي :

1- **المسؤولية الإنسانية :** ويتربع هذا النوع من المسؤولية اعلى الهرم أي أن تكون المنظمة صالحة وتعمل على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع وتحسين نوعية الحياة والاعتقاد بتشابك الاعمال والمجتمع بطريقة عضوية ومن الامثلة على ذلك التبرعات الخيرية للجهات التي تقوم بتنفيذ برامج زيادة معدلات الالمام بالقراءة والكتابة (محو الامية)وهذا النوع من المسؤولية هو الاكثر اثارة للجدل فحدوده واسعة واثاره متنوعة (Jamali &Mirshak,2007:246) .

2- **المسؤولية الأخلاقية :**بمعنى أن تكون المنظمة مبنية على أسس أخلاقية، وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة، وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين لان القيم والاخلاق اصبحت هي القوة الدافعة وراء انشاء العديد من القوانين واللوائح(Carroll,1991:41).

3- **المسؤولية القانونية :**أي التزام المنظمة بإطاعة القوانين، واكتساب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون ،وترتكز هذه المسؤولية على حماية البيئة والسلامة مهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك (دادن ورشيد،409:2013).لان القوانين لديها بعض اوجه القصور فهي ذات نطاق محدود لا يمكن ان تغطي كل طارئ ممكن ،وانما توفر الحد الادنى من السلوك الاخلاقي للشركات أي يحدد لنا مالا يجب القيام به بدلا من الايجابية أي ما يجب فعله ويمكن ان يتبع لاإراديا خوفا من العقاب وليس طوعا من منطلق اخلاقي داخلي (Lantos,2001:3-4).وفي اطار ذلك يمكن الاشارة الى توفير فرص العمل بصورة متكافئة للجميع دون التمييز حسب الجنس او الدين او القومية وغيرها (محمد،28:2015).

4- **المسؤولية الاقتصادية :**بأن تكون المنظمة نافعة ومجدية اقتصاديا، وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين وتوفير فرص العمل والاجر العادل وادخال تحسينات على المنتجات اضافة الى توليد راس المال الاستثماري اللازم للنمو الاقتصادي كل هذه الامور بالتزامن مع كسب الربح لأصحاب العمل او المساهمين كخدمة للفرصة الاستثمارية (Visser,2006:33).اي ان يكون الربح مقبولاً وعدم التحول الى مبدا تعظيم الارباح حسب مؤيدي النظرية الكلاسيكية الاقتصادية مثل Friedman (1962).

اما (Carroll) فان رؤيته الى المسؤولية الاجتماعية كانت من خلال اربعة ابعاد محددة هي :

1- البعد الاقتصادي Economic Dimension:

ويستند الى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي حيث يشتمل على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية يجب ان تؤخذ في اطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحرة والاستفادة التامة من التطور وبما لا يلحق ضررا في المجتمع والبيئة .

2- البعد القانوني Legal Dimension :

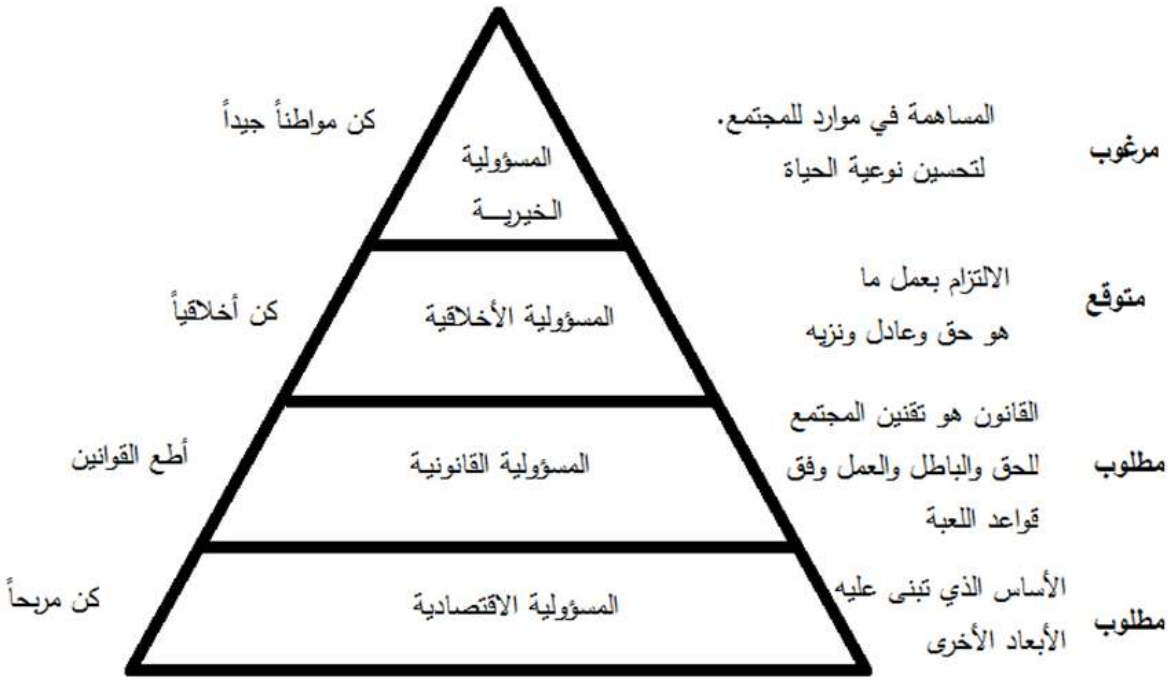
ويقوم هذا البعد على اساس مبادئ حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك ويحتوي مجموعة كبيرة من العناصر يفترض ات تحترم من قبل المنظمات وبالشكل الذي يعزز ويسهم في الارتقاء بالعلاقة مع المستهلك ومع العاملين بمختلف اجناسهم واعراقهم واديانهم وكذلك منع الاضرار بالبيئة من خلال الاستخدام التعسفي للموارد او التلوث الحاصل في الماء والهواء والتربة

3- البعد الاخلاقي Ethical Dimension :

يستند الى مبادئ ومعايير اخلاقية وكذلك الى اعراف وقيم اجتماعية وفي اطارها توجد مؤشرات عديدة تندرج في اطار تكافؤ الفرص والتوظيف والجوانب الاخلاقية في الاستهلاك ومراعاة مبادئ حقوق الانسان واحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع وغيرها .

4- البعد الخير Philanotrophic Dimension :

ويرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل وغيرها من جوانب اخرى .



شكل (1) هرم كارول

ابعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات (Visser,2006:34) و(Schwartz &Carroll,2003:504)

سادساً: مجالات ونطاق المسؤولية الاجتماعية :

هنالك مجالات عديدة يمكن تطبيق المسؤولية الاجتماعية عليها كما يأتي :

1- مجال السوق :

يشمل هذا المجال العديد من نشاطات المسؤولية الاجتماعية والتي لها صلة مباشرة بالمنتجات والعملاء والخبراء والعلاقات العامة مع اصحاب المصلحة في السوق الخارجية (عملاء ،موردين ،منافسين ،ممولين)(Alie & Bausys,2013:17).

تتضمن هذه الأنشطة القيام البحوث التسويقية لتحديد الاحتياجات التي تتلاءم مع المقدرة الاستهلاكية للعملاء وأعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة وبطريقة استخدامها، وبحدود المخاطر ومدة صلاحية الاستخدام .وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهم الأنشطة خاصة بمجال المنتوج الخدمة على النحو الاتي:

تحديد وتصميم المنتجات :القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين، تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى التقليل من احتمالات التعرض لأي إصابة عند الاستخدام.

تحقيق رضا المستهلكين : وضع بيانات على عبوة المنتوج للتعرف بحدود ومخاطر الاستخدام وتاريخ عدم الصلاحية، القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتوج وطرق ومجالات استخدامه، توفير مراكز خدمة لصيانة وإصلاح المنتوج.(بوبكر محمد حسن: ماجستير).

غيرها من الانشطة الاخرى: مثل الالتزام بمعايير المسؤولية الاجتماعية للشركات (ISO 26000)واستراتيجية المسؤولية الاجتماعية والرؤية والقيم المؤسسية والانشطة الاخرى غير المصنفة (Alie & Bausys,2013:28-30) . وتسهم المؤسسات والشركات الخاصة في تفعيل المسؤولية الاجتماعية من خلال عدة مجالات وجوانب اهمها (صالح ،16:2015):

أ- الجانب الثقافي.
ب- الجانب الاجتماعي.
ت- الجانب البيئي.
ث- الجانب الاقتصادي.
ج- الجانب القانوني.

2- مجال الموارد البشرية:

إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم واتباع سياسة للترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي واتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشياً مناسباً يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع، كما يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الافراد دون تفرقة. أدت التطورات التقنية إلى التأكيد والاهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية لذلك تحظى اعتبارات التدريب والتكيف مع طرق الإنتاج المتغيرة والمقدرة على الابتكار باهتمام خاص من قبل المؤسسات، كما تهتم التشريعات بحماية الموارد البشرية فتحدد سياسات التوظيف وشؤون العاملين، وتنظم معالجة هذه الأمور من حيث الشكل والمضمون، كم تستجيب المؤسسات لهذا المجال لما له من نتائج اقتصادية إيجابية، فتحقق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من أخطار المهنة يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية، وفيما يأتي أنشطة خاصة بمجال الموارد البشرية :

- **سياسات التوظيف** :توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع، قبول توظيف الطلاب أثناء العطلة الصيفية، قبول توظيف الافراد المعوقين.

- **تحقيق الرضا الوظيفي :** منح العاملين أجوراً ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشياً مناسباً، إتباع سياسة للترقي تعترف بقدرات كل العاملين وتحقق فرصاً متساوية للترقي، إعداد برامج تدريب لزيادة مهارة العاملين، المحافظة على الاستقرار للعمالة بالصيانة المستمرة للمعدات وجدولة الإنتاج بحيث يمكن الحد من البطالة، تهيئة ظروف للعمل تتصف بالأمن.

3- مجال الموارد الطبيعية و المساهمات البيئية:

هذا المجال يعد من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بسبب توسع استغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني وما نتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية وتوسع استخدام الأسمدة الكيميائية والمبيدات الزراعية مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات.

فضلا عن تأثير هذا المجال على نوعية الحياة فإن أثره يمتد على ما تتحمله ميزانية الدولة من نفقات، إذ تخصص المجالس البلدية 20 % من ميزانيتها للتخلص من المخلفات الصلبة خاصة في الدول الصناعية.يتضمن هذا المجال الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيف أو منع التدهور البيئي وذلك من خلال ما يأتي:

- **الموارد الطبيعية :** الاقتصاد في استخدام الموارد الخام، الاقتصاد في استخدام موارد الطاقة، المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للموارد الخام والطاقة.
- **المساهمات البيئية** : تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه وأحداث الضوضاء، تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات، التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيض التلوث.

4- مجال المجتمع :

ويشمل علاقة المنظمة مع المجتمع مثل المعلومات ذات الصلة بالأعمال الخيرية والتبرعات وانشطة الرعاية والعمل او المنح الدراسية للطلاب والعلوم والمشاريع البحثية والاستثمارات في البنية التحتية للمجتمع ورفاهية المواطنين.

5- غيرها من المجالات :

وتمثل انشطة تخص المسؤولية الاجتماعية ليس لها مكان في المجالات السابقة مثل الالتزام بمعايير المسؤولية الاجتماعية الخاصة بالأيزو واخلاقيات وسلوكيات واستراتيجية المسؤولية الاجتماعية والرؤية والقيم المؤسسية وغيرها من الانشطة غير المصنفة (Alie & Bausys,2013:28-30)

سابعاً: عناصر المسؤولية الاجتماعية :

تتكوّن المسؤولية الاجتماعية من عناصر مترابطة ينمّي كل منها الآخر ويدعمه ويقوّيه ويتكامل معه، وهذه العناصر هي: (ميسون عبد القادر,114:2009).

1- الاهتمام:

يعد من اهم اسس العناصر الاجتماعية والدوافع للتغيير نحو الافضل والعمل الايجابي لأنه هو الاساس الذي تقوم عليه عناصر المسؤولية الاجتماعية الاخرى كالمشاركة والفهم (مشنن،16:2014) ويتضمن الارتباط العاطفي بالجماعة وحرص الفرد على سلامتها وتماسكها واستمرارها وتحقيق أهدافها. وللاهتمام مستويات منها: الانفعال مع الجماعة، حيث يساير الفرد وبصورة آلية حالتها الانفعالية لمجرّد أنه يعد نفسه في قلب المسؤولية فيتعاون ويتفاعل بحماس تلقائياً مع الجماعة ويرى أن مسايرته لها موضوعية ومنطقية. أما الانفعال بالجماعة، فيحدث بصورة إرادية حيث يأتي تضامنه مع الجماعة بناء على قناعة ذاتية منه، فيجعل أهدافها محور اهتماماته ويتفاعل معها بصدق

وشفافية... والتوحّد مع الجماعة، هو شعور الفرد بالوحدة المصيرية معها، والتأثر بها لدرجة أنه يرى في خَيْرها خَيْره وكأنها امتداد لنفسه، يسعى من أجل مصلحتها ويبذل كل جهده من أجل إعلاء مكانتها ويشعر بالفوز إن فازت أو بالأمن كلما خيّم عليها الأمن؛ والوطنية هي من أوضح نماذج التوحّد مع المجتمع. ويندرج الانتماء المتعقل في مستويات الاهتمام أيضاً، حيث تملأ الجماعة عقل الفرد ووجدانه وتصبح موضوع اهتمامه وتأمله، ويلتقي معها في تقارب فكري، ويغامر في سبيل الدفاع عن طموحاتها وأهدافها، وفي ذلك أحد أبعاد القوة لضمان التماسك والتكافل الجماعي.

2- **الفهم:**

ويتضمن فهم الفرد للجماعة والقوى النفسية المؤثرة في أعضائها، وفهمه لدوافع السلوك الذي تنتهجه خدمة لأهدافها، وأيضاً، استيعابه للأسباب التي جعلته يتبنّى مواقفها... إن الفهم الصحيح يدعم مشاركة الفرد في القيام بمسؤولياته وهو أيضاً يشترط الالتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايرة المعايير والاهتمامات الاجتماعية ومقاومة الضغوط وتنسيق الجهد الشخصي التعاوني، كما يشمل التقارب الفكري والمساهمة في المناقشة المتعقّلة وتحديد النقاط التي يجب اعتمادها للوصول الى الغاية التي تخدم المصلحة العامة... التعاطي العقلاني يجعلنا نواجه الأزمات مواجهة مسؤولة، وحين يكون استعدادنا لتحمل المسؤولية الاجتماعية معتمداً على القوى الذاتية (العقل والعاطفة والتكامل النفسي) يعطي ثماره الجيّدة. والفهم يعني إدراك الفرد للظروف المحيطة بالجماعة، ماضيها وحاضرها وقيمها واتجاهاتها، والأدوار المختلفة فيها. كما يقتضي تقدير المصلحة العامة والدفاع عن الوطن والعمل على رفعته وازدهاره.

3- **المشاركة:**

المشاركة مسؤولية وهي الأرضية الأساسية لحياة اجتماعية مشرقة مستقرة. تُظهر المشاركة قدر الفرد وقدرته على القيام بواجباته وتحمّل مسؤولياته بضمير حي وروحية صافية، وإرادة ثابتة، والمقصود هنا مشاركة الفرد في أعمالٍ تساعد في تحقيق الهدف الاجتماعي حين يكون مؤهلاً اجتماعيا لذلك، ولها ثلاثة جوانب: أولها، التقبل، أي تقبّل الفرد للدور أو الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها والملائمة له في إطار ممارسة سليمة. وثانيها، التنفيذ، حيث ينفذ الفرد العمل وينجزه باهتمام وحرص ليحصل على النتيجة التي ترضيه وترضي الآخرين وتخدم الهدف. وثالثها، التقييم، حيث يقيّم كل فرد عمله وفقاً لمعايير المصلحة العامة والأخلاق. وتلعب الثقافة دوراً في مجال المشاركة الاجتماعية، فالثقافة هي همزة الوصل بين الفرد والواقع الاجتماعي. منها نتعلّم أصول العلاقات الإنسانية ونستدلّ على سبل التعايش الإنساني والاجتماعي السليم.

ثامناً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية :

ترتكز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على مبادئ رئيسة نلخصها في الآتي (عريوة محاد،55:2011):

المبدأ الأول :الحماية وإعادة الإصلاح البيئي (Environmental Restoration)

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

المبدأ الثاني :القيم والأخلاقيات (Ethics)

تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير وأنفاذ المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.

المبدأ الثالث :المسائلة والمحاسبة (Accountability)
يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطريق وفترات 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.

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 وصديقة وخالية من المضايقات.

المبدأ السابع :العلاقات التعاونية
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 برضاء وسلامة الزبائن.

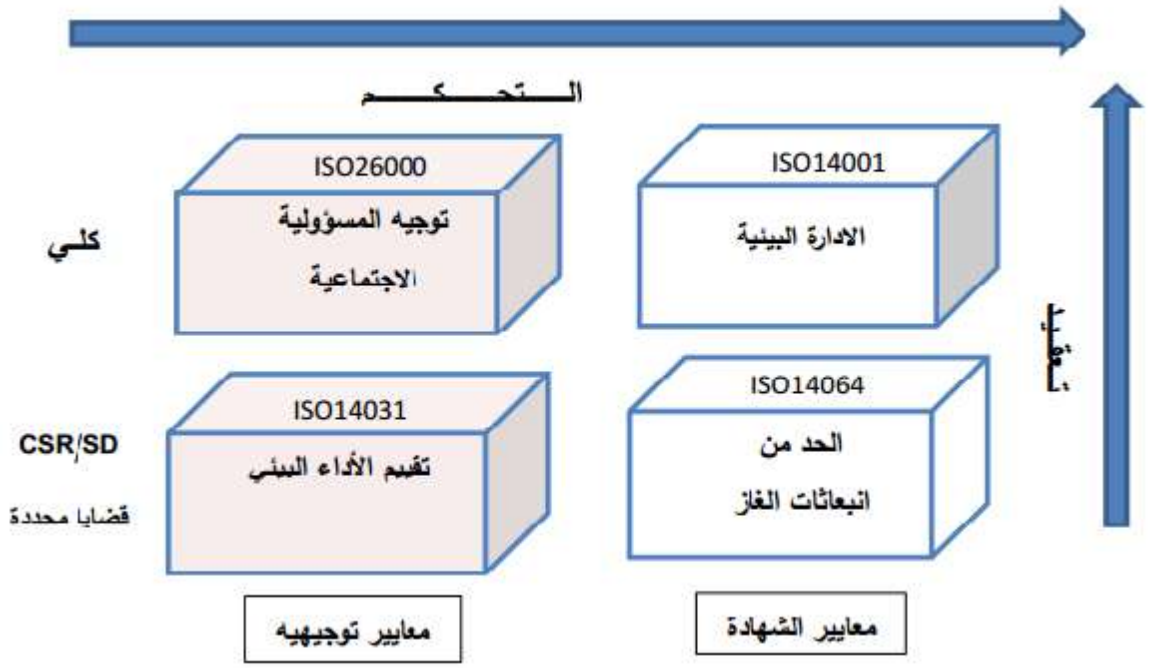
المبدأ التاسع :الارتباط المجتمعي (Community Involvement)
تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه تتميز بالحساسية تجاه ثقافة واحتياجات هذا المجتمع. تلعب المؤسسة في هذا الخصوص دوراً يتسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة حيثما يكون ممكنا في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال.

تاسعاً : معايير قياس المسؤولية الاجتماعية :

هناك الكثير من العمل والجهود المتعددة لبيان طرق تقييم اداء المسؤولية الاجتماعية للمنظمات واوضح (Moir,2001:14) "انه من اجل قياس الاداء العام للمنظمة ،فضلا عن ادائها في قضايا محددة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات تستخدم المنظمات المدخلات والمخرجات والنتائج والمؤشرات العلمية لذلك" وبين (مشنن، 2015) عدد من المؤشرات لقياس المسؤولية الاجتماعية كالاتي:

- معيار الاداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة ،حماية البيئة ،المجتمع ،تطوير الانتاج (مشنن،2015: 17).
- المبادئ المعتمدة بوصفها معياراً دولياً لقياس المسؤولية الاجتماعية للمنظمات :

وضعت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) مجموعة من المعايير واخرها معيار للمسؤولية الاجتماعية (ISO 26000) الهدف من هذه المعايير لاستخدامها بوصفها معايير مواصفات للحصول على وثيقة رسمية معتمدة (شهادة) وكذلك وضع مبادئ توجيهية تعتمد بالتنفيذ على الدوافع الذاتية كمعيار للتوجيه وليس معيارا للشهادة ويعد المعيار الافضل (Castka & Balzarova, 2008:231) هو معيار عالمي معترف به في المسؤولية الاجتماعية ويساعد جميع انواع المنظمات في القطاعين العام والخاص في تنفيذ هذا المعيار بوصفه وسيلة لتحقيق الفوائد مع العمل بطريقة مسؤولة اجتماعيا .



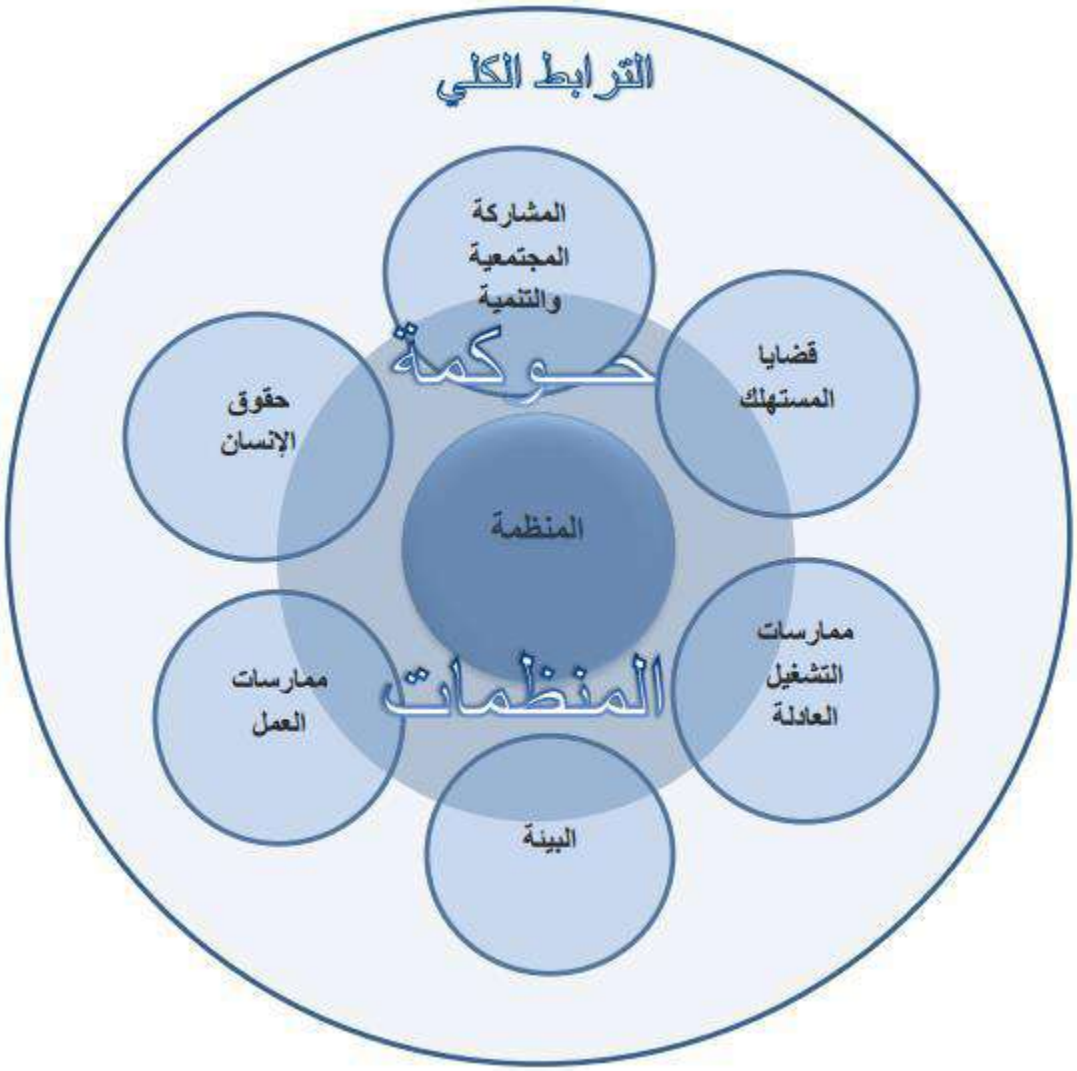
شكل (2) يوضح معايير المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة

(Castka, P., & Balzarova, M. A. (2008): **Social responsibility standardization: Guidance or reinforcement through certification,** 235)

بالإضافة الى ذلك توجد بنود اساسية اخرى لمعيار (ISO 26000) للمسؤولية الاجتماعية هي Premysis (Consulting , 2016) :

- الحكم التنظيمي .
- حقوق الانسان .
- ممارسات العمل .
- البيئة.
- ممارسات التشغيل العادلة .
- قضايا المستهلك.
- اشراك المجتمع المحلي والتنمية.

يمكن القول ان هذا المعيار ذا فائدة جيدة لجميع انواع المنظمات في القطاعين العام والخاص وغير الربحية ،سواء كانت المنظمات كبيرة ام صغيرة وفي جميع دول العالم المتقدمة والنامية ولكن المردود من هذا المعيار سوف يكون غير متساوٍ لجميع انواع المنظمات كل وحسب طبيعتها .



شكل (3) معايير ISO 26000 لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات المصدر:

(Premysis Consulting:2016**)**

وبين "Swift & Zadek" معايير اخرى للمسؤولية الاجتماعية كما يأتي (Swift &Zadek,2002:9) :

- حقوق الانسان ،وظروف العمل .
- المساواة والتنوع ،وحماية المستهلك.
- تأثيرات البيئة والصحة ، والنمو الاقتصادي .
- الممارسات التجارية الاخلاقية ، وممارسة الضغط والنفوذ السياسي.
- دور الاعمال في مناطق النزاع.

عاشراً: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

الاستراتيجية كما اوضحها (الجحني وفايز ،1:2010) هي عبارة عن خطة من اجل تحقيق اهداف مرسومة متضمنة جنبا الى جنب نظام تدابير لتحقيقه (Gray,1999:18) بينما استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات هي المعنية اساسا بتضمين اجراءات مسؤولة اجتماعيا وبيئيا في المجتمع في جميع انحاء المنظمة من اجل تعزيز قيمة طويلة الاجل (Arjalies & Mundy, 2013:284) ويستند مفهوم المسؤولية الاجتماعية الى المشاركة في نشاطات اقتصادية ذات طبيعة مستدامة تتجاوز المتطلبات القانونية التي تعمل على حماية رفاهية الموظفين والمجتمع ككل والبيئة.
وبشكل استراتيجي يؤدي الى ايجاد منافع مادية ملموسة للمنظمة وبالتالي القدرة على تمويل المشاريع او المبادرات ذاتيا وبنفس الوقت الحد من اعتراض المساهمين بشان تبديد ثرواتهم .
وتكمن اهمية استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحول العديد منها الى نموذج جديد من العطاء هو المنهج الاستراتيجي الذي اثر في نهاية المطاف على ما يصدر عن الشركات من دعم للمجتمع وهناك عدد من الشركات تقوم باختيار مناطق استراتيجية تتلاءم مع القيم المؤسسية للتركيز عليها واختيار المبادرات التي تدعم اهداف الاعمال مثل اختيار القضايا المتعلقة بالمنتجات الاساسية والاسواق الاساسية ودعم القضايا التي توفر فرصا لتحقيق اهداف التسويق مثل زيادة حصتها في السوق وبناء هوية العلامة التجارية ووضع وتنفيذ برامج في هذا النموذج الجديد لعمل التزامات طويلة الاجل لتشكيل استراتيجية(Kotler & Lee , 2008:9).

ويمكن ذكر جانب من اهميتها في النقاط الاتية :

- تستخدم بوصفها معياراً لتقييم استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات بوصفها أساساً للتحقق تجريبيا للقيمة النسبية لكل استراتيجية .
- توفر ارشادات عملية للمديرين ، ولاسيما مدراء الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- توفر نقطة مرجعية للشركات في الاسواق الناشئة والاقتصاديات الانتقالية التي قد تكون جديدة في نشر المسؤولية الاجتماعية للشركات وخاصة من حيث انطباقه على البيئات العالمية (Galbreath, 2006:176).

وهناك اربع خيارات للاستراتيجية :

1- استراتيجية للمساهمين (الممانعة):

تستند هذه الاستراتيجية الى ان مسؤولية شركات الاعمال تنحصر في توفير فرص عمل وايجاد السلع والخدمات المطلوبة من قبل المستهلكين ودفع الضرائب ،تحقيق الربح عن طريق طاعة المتطلبات القانونية الدنيا للتشغيل والدخول في منافسة مفتوحة وحرة دون خداع او غش باتباع اقصى قدر من الارباح والمحاسبة الصارمة لأصحاب راس المال ، والثروة التجارية تفي

بالتزاماتها وتعظيم الربح لا يؤمن بقائها فحسب ولكن ايضا يسهم في الثروة والرخاء للمجتمع بشكل عام (Clarkson,1995:103).
فاستراتيجية المساهمين تستند اساسا الى رؤية للمدى القصير في انها تهتم في المقام الاول بتحقيق نتائج مالية افضل من اي فترة زمنية سابقة وتعد خياراً استراتيجياً شرعياً فيما يخص المسؤولية الاجتماعية للشركات لان الافراد الذين يعرضون رؤوس اموالهم للخطر لديهم الحق في ان يتوقعوا عائدا على استثماراتهم (Galbreath,2006:175).وبالعودة الى هرم المسؤولية الاجتماعية فان المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات للتعامل مع الدور الاجتماعي نجدها في المستوى الاول ، وهي المسؤولية الاقتصادية وتحاول ان تتحاشى حتى المسؤولية القانونية بشتى الاساليب والطرق والتبريرات وقد تعرض نفسها لإشكالات قانونية ودعاوى مثارة ضدها.

2- استراتيجية الايثار (الاستراتيجية الدفاعية):

في هذا الخيار الاستراتيجي اعتراف بالعلاقة المتشابكة بين الشركة ومجتمعها وفهمهما بوصفها عضوا فيه، وتعترف الشركة بانه يجب ان تعطي شيئا في المقابل من اجل تقديم مساهمة ايجابية لهذا المجتمع وغالباً العطاء الخيري يأتي من الارباح الفائضة للشركة ويتم توزيعها وفقا للقيمة الاجتماعية والمبادئ الاجتماعية والاخلاقية ويمكن توجيه الفوائض الى انواع مختلفة من المؤسسات الاجتماعية والترفيهية والثقافية بوصفها ردً الجميل للمجتمع دون توقع أي شيء بالمقابل وقد تكون متقطعة مثلا (في اعقاب كارثة طبيعية في المجتمع)او تقدم بشكل تبرعات (Galbreath,2006:175).
وبالعودة الى هرم المسؤولية الاجتماعية السابق الذكر الذي ترى بموجبها ادارة الاعمال المسؤولية الاجتماعية هي كلفة فقط لا يفترض ان تتحمل المؤسسة اعباءها فان هذا النمط من الاستراتيجيات الخاص بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة يطاول المستوى الثاني للمسؤوليات الاربع وهو المسؤولية القانونية وقد بين بعضهم ان القيام بالدور الاقتصادي والدور القانوني يمثل متطلبات ملزمة لمنظمات الاعمال وهو لا يمثل مسؤولية اجتماعية بل القاعدة الاساسية للقيام بالدور الاقتصادي .

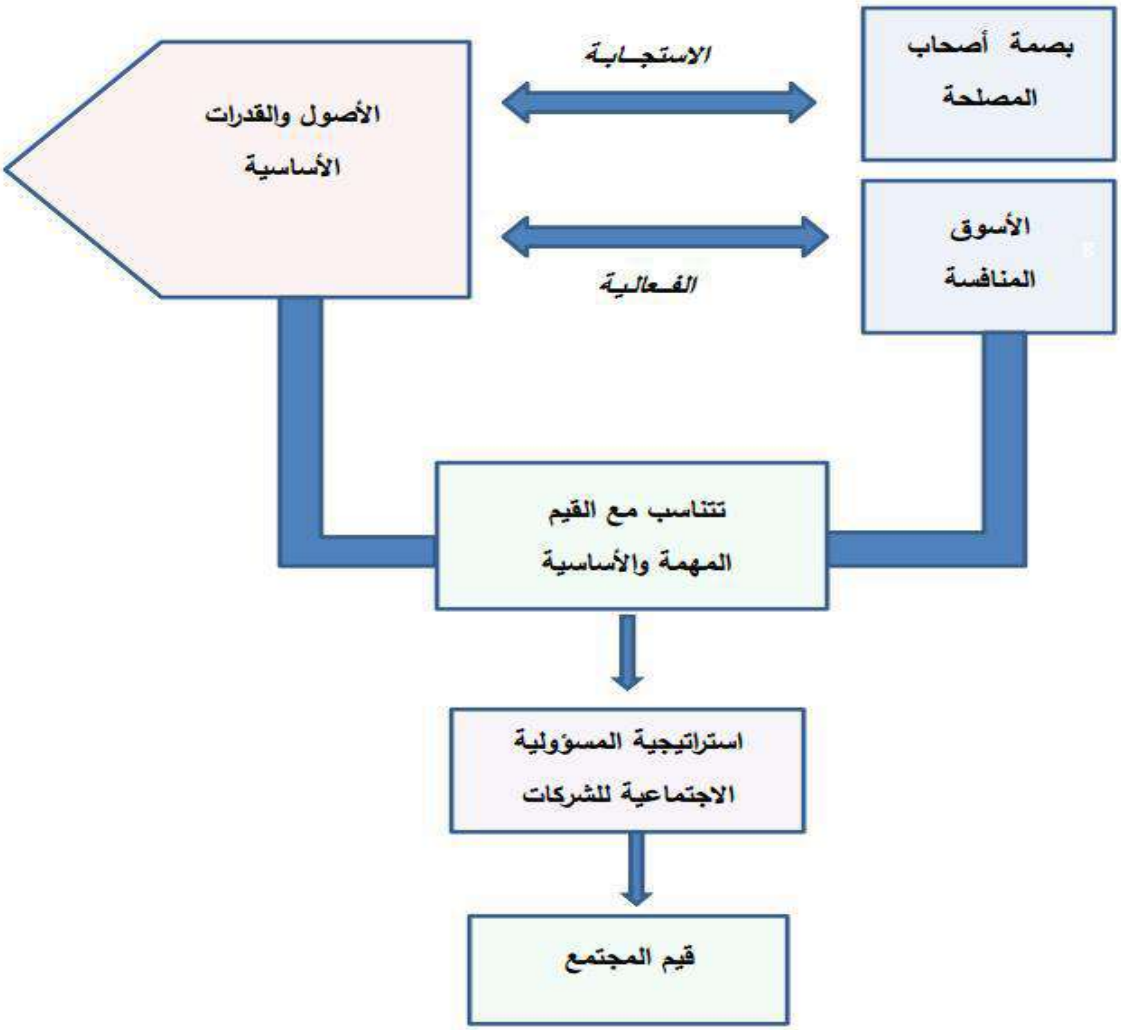
3- استراتيجية متبادلة (التكييف):

في مثل هذه الاستراتيجيات فان منظمات الاعمال تتقدم بخطوات لتبني المسؤولية الاجتماعية اكبر من الانماط السابقة فهنا تسهم منظمات الاعمال بالأنشطة الاجتماعية من خلال الانفاق على جوانب مختلفة ومرتبطة بحس اخلاقي يتجاوز اشتراطات الناحية القانونية والملاحظ على المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات تكون في العادة تفي بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والقانونية وبالتالي تراعي المسؤوليات الاخلاقية من خلال الاهتمام بالقيم المقبولة اجتماعيا ويركز عليها المجتمع الذي تعمل فيه (صالح،21:2015).
هذا النمط من الاستراتيجيات اذا ما نظرنا الى هرم المسؤولية الاجتماعية فانه يرتقي للمستوى الثالث وهو المسؤولية الاخلاقية الذي يراعي الجوانب القيمية والسلوك الاخلاقي في قرارات المنظمة .

4- استراتيجية المواطنة (المبادرة التطوعية):

وكما بين (Galbreath.2006:178) فان استراتيجية المواطنة هي المفضلة من وجهة نظر اصحاب المصلحة حيث تأخذ على نطاق اوسع من الخيارات الاستراتيجية السابقة عن المسؤولية الاجتماعية للشركات ،هنا ينظر لها "كمواطن في المجتمع لديها مسؤوليات تجاه المواطنين الاخرين فالشركة التجارية تعترف ان مختلف الجهات المعنية لها مصالح وتطلعات مختلفة ،بما في ذلك العملاء والموظفين والموردين والمساهمين والبيئة ومجتمعات محددة .
واوضح (صالح ،21:2015) انها تمثل تبنياً طوعياً للمسؤولية الاجتماعية من قبل ادارة منظمة الاعمال ، لان اخذ زمام المبادرة في الفعاليات والانشطة الاجتماعية من خلال الاستجابة المسؤولة

والفعالة يمثل هذا النمط من تحمل المسؤولية الاجتماعية ، وان ما يؤخذ بنظر الاعتبار هنا هو الاداء الشامل ورؤية الدور الاجتماعي بوصفه ضرورة النجاح في البيئة المعاصرة للأعمال .
وعند العودة لهرم المسؤولية الاجتماعية فان هذا النوع من تبني الدور الاجتماعي يطال جميع مستويات المسؤولية الاجتماعية ولاسيما المسؤولية الخيرية وهناك عدد من المبادئ التوجيهية لتفعيل الاهداف المتاحة ، ويقترح ان يتم استخدام هذه المبادئ لتطوير بيانات محددة للأهداف الاجتماعية للشركات .
الشكل ادناه يمثل اطار لوضع استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات ويحدد المسؤولية الاجتماعية للشركات واجهة بين الشركة وبيئتها كما تحتاج الشركة ايضا الى النظر في الاصول والقدرات الاساسية بوصفها منظمة لضمان ان برامج المسؤولية الاجتماعية للشركة تزيد قوة الشركة ويجعلها اكثر فعالية ويضمن انه يتناسب مع القيم الاساسية للشركة وبالتالي وضع استراتيجية من شانها ايجاد قيمة لشركات الاعمال والمجتمع .ويمكن للشركات الراغبة في تطوير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات استخدام هذا الاطار للتأكد من انها تأخذ بعين الاعتبار العوامل الهامة المذكورة في هذا الاطار.



و

شكل (4) يوضح مراحل تطوير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية (AIM,2011)

والحقيقة هي انه يجب على الشركات ان تطبق المعايير الاخلاقية والمعنوية لمعالجة الاختلافات الثقافية فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية في بعض الحالات ، والشركات قد تختار عدم القيام بأعمال تجارية في بلد او منطقة معينة بسبب القواعد المشبوهة من السلوك المسؤول اجتماعيا، أو قد تتنازل وتجري المسؤولية الاجتماعية خلافا للسياسة التي تم وضعها (Galbreath,2006:179) كما هي مبينة في الجدول الاتي:

الجدول (2)

نوع الاستراتيجية	الهدف	الوسائل	قياس المحسنين		فوائد	اطار زمني
استراتيجية المساهم	الربح	ترشيد المصلحة الذاتية	النتائج المالية	المساهمين واخرين غير مباشرين	قد لا تقاس	الرؤية على المدى القصير
استراتيجية الايثار	رد الجميل	"دفتر شيكات" احسان	التبرعات	المجموعات والمجتمع	قد لا تقاس	ربما متقطع
استراتيجية تبادلية	فوائد متبادلة	العلاقات العامة، رعاية، الشراكات، نشاط المجتمع ،العمل التطوعي قضية ذات صلة بالتسويق	النشاط القائم التقارير	الشركة والمجتمع	اداء ، اهداف السوق ، الموارد البشرية	دوري (سنويا)
استراتيجية المواطنة	المسؤولية، الشفافية، الاستدامة، المساءلة	الحوكمة ،الاخلاق التطبيقية ،الحوار مع اصحاب المصلحة ،مدخلات / تدفق استراتيجية الشركة	المنهج الثلاثي (اقتصادي ،قانوني، اخلاقي)،كلي	بقاء الشركة على قيد الحياة ،والموقف ،الدور، الشركاء من الجميع القطاعات ،الى المجتمع الاوسع	ملموسة بالإضافة الى انه يحتمل ان تكون غير مادية	تخطيط متوسط الى طويل الاجل

Galbreath, J. (2006): **Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations. Corporate Governance:** 179)

والشكل ادناه يوضح كيفية تعامل المؤسسة مع المسؤولية الاجتماعية واختيار الاستراتيجيات المناسبة

شكل (5) يوضح استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية (صالح،2015:20) صالح ،الصالحي (2015)مساهمة المسؤولية التنافسية في تدعيم الميزة التنافسية (رسالة ماجستير)جامعة محمد خيضر – بسكرة – الجزائر.

المبحث الثاني

الميزة التنافسية

اولاً : نشأة وتطور الميزة التنافسية :

اوضح (Hoffman,2000) ان مفعوم الميزة التنافسية يحتل موقع ومساحة مهمة في التفكير الاستراتيجي للمنظمات ومفتاح نجاحها ، ابتداءً فان مفهوم الميزة التنافسية بدأ بالظهور والانتشار ابان كتابات "Porter" ذات الصلة بالتنافسية بين المنظمات واستراتيجية التنافس واختلف الكتاب والباحثون في تفسير مضامينه حيث ذهب بعضهم الى انها طريقة عريضة تضم الانتاجية الكلية ومستويات النمو الاقتصادي والمعيشة واعتقد الاخرون بانها فكرة ضيقة تتمحور حول المنافسة بالتجارة والاسعار (بويعة ،2012: 68).

حيث تطورت مراحل الميزة التنافسية عبر ثلاث مراحل :

المرحلة الاولى :

من نهاية الثلاثينات الى نهاية الستينات من خلال كتابات (Selznik ,Chamberlin) واللذين ربطا الميزة التنافسية بالكفاءة و(Schendel & Hafer) اللذين فصلا بين الميزة التنافسية والكفاءة باعتبار الميزة والكفاءة متغيرات مستقلة والاداء متغيرا تابعا (Hoffman ,2000).

المرحلة الثانية :

من نهاية الستينات الى منتصف الثمانينات وتمثلت بكتابات "Gath Christensen" التي اكدت على الفرص والتهديدات والضعف والقوة في مجال الاستراتيجية ، والفرص الداخلية تمثل الميزة .

المرحلة الثالثة :

بدأت في منتصف الثمانينات بكتابات "Wensley , Hu, Fahey, Porter, Day" والتي اوضحت ان اي تفوق في الاداء يكون مرتبطاً بالميزة التنافسية (فرحاتي ،2015: 149) وظهر مصطلح الميزة التنافسية المستدامة فعليا عام 1985 ، عندما ناقش Porter انواع مختلفة واساسية من الاستراتيجيات التنافسية للمنظمات والتي اعتمدت (التكلفة المنخفضة او التمايز) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ولم يقدم Porter تعريفاً رسمياً في مناقشاته (Hoffman,2000).

وان استدامة الميزة التنافسية للمنظمة تتوقف على ما يلي :

1- اسس التنافس :

ان الاصول والقدرات التنافسية تعتمد على بناء الميزة التنافسية واستدامتها في الاسواق وهذا يتطلب توفر العديد من الموارد والامكانات مثل المهارات الخاصة في عمليات التصميم والتصنيع لإنتاج سلع ذات قيمة ومتميزة بالنسبة للمستهلك او توافر امكانات بشرية عالية الكفاءة وقادرة على التنافس.

2- ميدان التنافس :

والمقصود به تحيد المنظمة لخياراتها من المنتجات او الاعمال والاسواق المستهدفة والتي ممكن التنافس بها والتي تعد من احد متطلبات الاستدامة .

3- طرق التنافس:

وهي بناء ميزة تنافسية والعمل على تطويرها واستدامتها والتي تتوقف على الاستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة (النسور ،2009: 21).

ثانيا : مفهوم الميزة التنافسية :

يختلف مفهوم الميزة التنافسية باختلاف محل الحديث فيما اذا كان عمل المنظمة (منشاة او قطاع او دولة) فالميزة التنافسية على صعيد المنظمة تعين الاستمرارية باتجاه كسب حصة اكبر من السوق المحلي او الدولي وتختلف عن تنافسية القطاع الذي هو عبارة عن مجموعة من المنظمات (الشركات او المؤسسات)العاملة في صناعة معينة وهاتان تختلفان عن تنافسية دولة تسعى الى تحقيق معدل مرتفع لدخل الفرد(النسور،2009: 15) كما تختلف عن المنظمات غير الهادفة للربح .

ويمكن تعريف الميزة التنافسية من وجه نظر (فرحاتي ،2015: 149) بانها مفاهيم ذات مضامين غير محددة وقيمة الميزة التنافسية تكمن في عدم مقدرة المنافسين على تقليدها .

واوضح (Krugman) 1994 ان القدرة التنافسية ليست سوى وسيلة مختلفة لقول "الانتاجية "اخذين النظر بعين الاعتبار معدل النمو من منافس قريب ثابت للآخرين . وان هذا المصطلح لا ينطبق الا على الشركات وليس البلدان فالدول لا تتنافس مع بعضها بعض على طريقة الشركات وهذا ما يعني عندما تكون مكانة البلاد جيدة في الاسواق الدولية فان نجاحها ليس بالضرورة على حساب دول اخرى ،وعندما تكون الشركات غير قادرة على المنافسة فإنها تفلس وتختفي في حين ان البلدان لا تختفي (LARTEY,2008:26).

في حين عرف "Lee واخرون (2006)" الميزة التنافسية على انها قدرة المنظمة على انشاء موقف الدفاع عنها على منافسيها كما ان "Tracy وآخرين (1999)" يجادلون بان الميزة التنافسية تضم الكفاءات المتميزة التي تمتلكها المنظمة بصرف النظر عن المنافسين وبالتالي منحهم ميزة في السوق ويضيفون ايضا انه هو نتيجة لقرارات ادارية هامة (Salazar, 2012:45).

كما وعرفها السلمي بنها المهارة او التقنية او المورد او التميز الذي يتيح للمنظمة انتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجه نظر العملاء الذي يتقبلون هذا الخلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الاخرون (نزال ،عذبه ، وعمر،2011).

ثالثا: خصائص الميزة التنافسية :

لم تعد الميزة التنافسية مجرد الانتاج باقل التكاليف بل تعددت ذلك في اقتصاد تنافسي معولم الى ترسيخ مبدأ الجودة والتميز وهو ما يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف .
فالانفتاح على العالم وتحرير الاسواق وما نجم عنها من ظهور المزيد من التكتلات الاقليمية وانتشار ظاهرة الاندماج والتملك بين المؤسسات والمؤسسات العالمية اضافة الى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتطلب الالتزام بقوانين المنافسة المفتوحة على مستوى الدول والشركات والافراد (بويعة ،2012: 67).

وان خصائص الميزة التنافسية تجسد امكانية المنظمة في عمل اشياء مختلفة لا يستطيع منافسوها عملها، او عمل اشياء مماثلة بطرق متفردة ،كما انها تتحقق من خلال اقناع العملاء والاسواق والمنافسين بان الميزة التنافسية متفردة ويصعب مجاراتها وتقليدها .

ومما تقدم يمكن ان نذكر مجموعة من هذه الخصائص :

- الميزة التنافسية تشتق من حاجات ورغبات العميل .
- تقدم المساهمة لاهم في نجاح الاعمال .
- تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.
- طويلة الامد وصعبة التقليد .
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- تقدم التحفيز والتوجيه لكل المنظمة .
- تؤدي الى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين .
- تنعكس في كفاءة اداء المنظمة وفي انشطتها .
- انها نسبية ،اي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة .
- انها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها .
- تؤدي للتأثير في المشترين وادراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها

رابعاً: ابعاد الميزة التنافسية :

بين (Diab,2014) ان المنظمات تسعى الى استخدام اي وسيلة للحصول على واحد او اكثر من المزايا التنافسية ،حتى انها قد تستخدم ابعاداً تنافسية (التكلفة ،الجودة، المرونة والتسليم) مع الاخذ بنظر الاعتبار وجود مستوى الخدمات المقدمة لتحقيق واحد او جميع المزايا التنافسية مثل (حصة السوق والمزيد من العائدات ، وزيادة في مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة).
واقترح "Vilanova (2009)" انه يمكن تصنيفها على خمسة ابعاد رئيسة هي :

1- الاداء : بما في ذلك التدابير المالية القياسية مثل النمو او الربحية .
2- الجودة : وليس فقط من المنتجات والخدمات ولكن ايضا القدرة على تلبية توقعات العملاء .
3- الانتاجية : من حيث زيادة الانتاج وانخفاض الموارد .
4- الابتكار: بما في ذلك المنتجات والخدمات وكذلك العمليات الادارية .

5- الصورة : بما في ذلك العلامات التجارية للشركات من حيث بناء الثقة والسمعة في العلاقة مع اصحاب المصالح (Vilanova, Lozano, &Arenas, 2009:59) .
وحدد الباحث "Macmillan" ابعاد التفوق التنافسي في اربعة هي(الكلفة، التسليم، الابداع، التكنولوجيا، والاحتفاظ بالزبون) ، اما Certo فكانت رؤيته مختلفة ولخصها في (الكلفة ، الجودة ، تعاون المجهزين ، الاحتفاظ بالزبون) في حين اشار Baines & Lynch الى انها تحدد في (الابداع ، التحالفات ، سمعة المنظمة ، القدرات الجوهرية)(دادن ورشيد ،2012: 413).
ويمكن الحديث عن جزء من هذه العناصر وكالتالي:

1- التكلفة :

اشار(Diab, 2014 :141) الى ان التركيز على خفض التكاليف يعد البعد الاكثر استخداما من قبل المنظمات ،لاسيما تلك الموجودة في الاسواق حيث العملاء حساسون للأسعار والعوامل التي تؤدي الى انخفاض التكاليف هي زيادة الخبرة والمؤهلات والتعليم ، والاستثمار الناجح والسياسات المناسبة للإنتاج والتوزيع واستغلال الموارد المتاحة .
فالمنظمات التي لديها هذا البعد غالبا ما تتمكن من السيطرة على السوق ، والقدرة على التفوق على المنافسين ، بالإضافة الى ذلك يمكننا القول ان المنظمات التي لديها ميزة تنافسية عندما تكون التكاليف المتراكمة المتعلقة بالأنشطة الانتاجية اقل من تكاليف المنافسين .

2- الجودة /النوعية العالية:

اوضح (Salazar, 2012:47) ان قدرة اي منظمة على تقديم نوعية المنتج والاداء الذي يخلق قيمة اعلى للعملاء . وعرفها "Juran" بانها "الالتزام بالمتطلبات" اما "Crosby" بانها "الملائمة للاستخدام".
ويضيف "Deming" بانها تحقق انعدام العيوب وان يعمل كل فرد بشكل صحيح من المرة الاولى .ويرى "Ritzman , Krajewski" ان الجودة هي عبارة عن مجموعة من العمليات والبرامج التدريسية التي تقوم بها المنظمات لعامليها بشكل يشجعهم على عملية الابداع واتخاذ القرارات (دادن ورشيد ،2012 :413) .
وقسم الموسوي الجودة على ثلاثة ابعاد:

- جودة التصميم .
- جودة المطابقة.
- جودة الخدمة .

3- التسليم /الاعتمادية :

اوضح (Salazar, 2012:47) ان قدرة المنظمة على توفير المنتجات والخدمات في الوقت المحدد ونوع وحجم المنتجات المطلوبة من قبل العملاء.
ولقد اصبحت سرعة الخدمة والاستجابة لطلب العملاء واحدة من العوامل للمسابقات بين المنظمات وهذا مرتبط برغبة الزبون لدفع تكلفة اعلى للخدمات او المنتجات التي يحتاجها في الوقت المناسب.

ويحدد بعضهم مضامين هذا البعد بثلاثة اتجاهات :

- التسليم السريع الى الوقت المستغرق بين استلام طلبية العملاء وتلبيتها.
- التسليم في الوقت المحدد.
- سرعة التطوير الذي يشير الى سرعة تقديم المنتج وتتمثل بالوقت المستغرق بين نشوء الفكرة من خلال التصميم الى الانتاج النهائي (لوشن ،2016: 44).

4- الابداع :

واوضح (دادن ورشيد ،2012: 413) ان ميزة الابداع تعد من اهم ابعاد التفوق التنافسي حيث ان استمرارية ونمو المؤسسة يتوقف اساسا على الاستراتيجية التسويقية لها في ظل وجود عدد كبير من المنافسين في السوق .

في نموذج "componential" من الابداع والابتكار في المنظمات "Amabile (1988)" يقترح ثلاثة عوامل تنظيمية واسعة ، كل منها يتضمن عدة عناصر محددة بما ياتي:

- **الدافع التنظيمي على الابتكار :**هو التوجه الاساسي للمنظمة نحو الابتكار ،فضلا عن دعم الابداع والابتكار في جميع انحاء المنظمة .
- **المصادر :** تشير الى كل شيء متاح للمنظمة لمساعدة العمل في المجال المستهدف للابتكار (على سبيل المثال ،ما يكفي من الوقت لإنتاج عمل مبتكر في المجال وتوف التدريب).
- **ممارسات الادارة :** تشير الى الحرية او الحكم الذاتي في تسيير العمل وتوفير تحديا والاهتمام بالعمل وتحديد الاهداف الاستراتيجية الشاملة بوضوح وتشكيل فرق العمل بالاعتماد على الافراد ذوي مهارات ووجهات نظر متنوعة(Amabile et al.,1996:1156).
- **التنوع :** ومن العوامل المساعدة على الابداع ومن ثم الابتكار التنوع فمصطلح "التنوع " يشمل مجموعة من الاختلافات في العرق /الجنسية والجنس والوظيفة والقدرة واللغة ونمط الحياة او الحيازة كذلك التنوع في مكان العمل يشمل الخلفيات السكانية المتنوعة للموظفين ويأخذ في الاختلافات في الثقافة والقدرة الفكرية والامر يحتاج الى اكثر من التنوع الديموغرافي او العرقي كي يؤدي الى الابداع الذي يقود الشركات الى اداء افضل (Bassett-Jones,2005:169).

ويمكن تلخيص اهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الابداع والمنافع التي يحققها الابداع للمنظمة بما يأتي :

- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الانتاج وكذلك مواجهة المنافسة من اجل زيادة المبيعات .
- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث .
- ايجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات .
- تطوير اساليب وطرق انتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات افضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الانشطة التي تقوم بتأديتها .

- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال :
أ) تقليل كلف التصنيع وراس المال من خلال الابداع في العمليات .
ب) سرعة التكيف ومواكبة التطور وامكانية التغيير في العلميات الانتاجية وتقديم منتجات جديدة.
- تحسين انتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في والاداء وانجاز الاهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا .
- تحقق الافكار الابداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين انفسهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الافكار(عيشي،2011: 6).

5- المرونة :

وهي كما اوضحها (Diab,2014:140) قدرة المنظمة على توفير مجموعة متنوعة ومستويات مختلفة في السوق المستهدفة من خلال قدرتها على مواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا ، وتصميم المنتجات والخدمات وفقا لتوقعات العملاء .

وهنالك نوعان من المرونة :

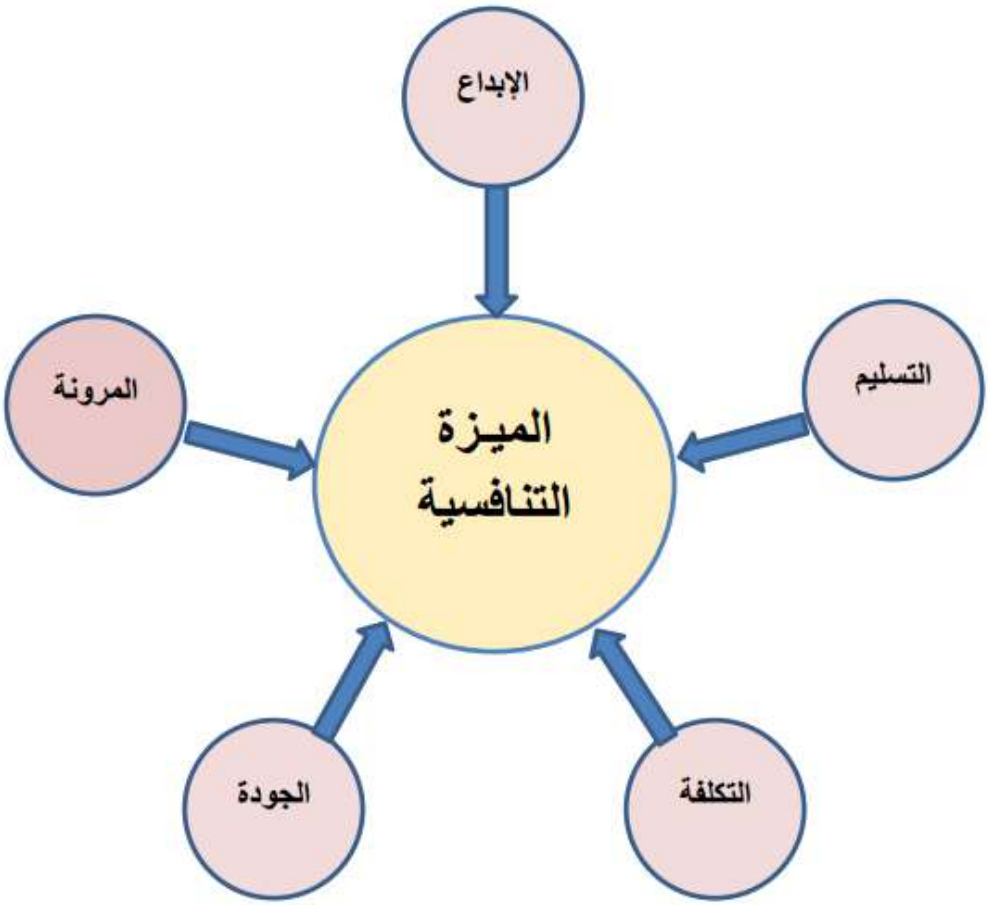
- مرونة الحجم :وتعني القدرة على التكييف مع الطلب من خلال التحكم في حجم الانتاج .
- مرونة مزيج المنتجات :ويرتبط هذا النوع بمدى مقدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن واشباعها والتكييف مع التقلبات فيها عن طريق تصاميم المنتجات ومواصفاتها الفنية (بن حامد ،2014: 40).

ويمكن اعتبار الوقت الى السوق جزءاً من المرونة اي قدرة المنظمة لتقديم منتجات جديدة اسرع من المنافسين الرئيسيين (Salazar,2012:47).او طول الوقت الذي يستغرقه في عملية تطوير المنتجات من فكرة المنتج الى المنتج النهائي ،بل هو عنصر حاسم في المنافسة التي تستند الى الوقت (businessdictionary,2016). ويعد الوقت سواء في ادارة الانتاج او في ادارة الخدمات ميزة تنافسية اكثر اهمية مما كان عليه في السابق ،فالوصول الى الزبون اسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ، وهنا نشير الى اهمية الزمن في تحقيق الميزة التنافسية وكما يأتي:

أ- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة الى الاسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.
ب-تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات .
ت-تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم).
ث-الالتزام بجداول الجودة لتسليم المنتجات الداخلة في عملية التصنيع (حسين,125:2011).

6- العلاقة بين الابعاد التنافسية :

العلاقة بين ابعد المنافسة اما تراكمية او ارتباطية عندما تكون ذات جودة عالية، عادة ما تقترن بسعر اعلى والعكس بالعكس وكذلك مرونة عالية وعادة ما يتم دمجها مع القدرة وبطء التسليم كما في الشكل الاتي:



شكل (6) يوضح العلاقة بين ابعاد الميزة التنافسية

(Diab, S. M. (2014) **Using the Competitive Dimensions** to **Achieve Competitive Advantage** International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 138)

خامساً : مصادر الحصول على الميزة التنافسية :

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، و نذكر منها ما يأتي:

1- الابداع :

إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال :شركة (British Airwary)
الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها**" المسافر العالمي الجديد."**

2- الزمن:

يعد الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية وكما يأتي:

1- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.
2- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
3- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم)
الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

3- المعرفة

إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات و تجارب و دراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة "حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية، و منه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة و تجسدها من خلال تكنولوجيا و أساليب و سلع، و خدمات جديدة.

و هناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يأتي:

- المصادر الداخلية و المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات ...و غيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث و التطوير، و الإبداع و المعرفة.
- المصادر الخارجية و هي كثيرة و متعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص و ميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة و تستفيد منها، كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة و غيرها.
- يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خيار الاستراتيجية و العلاقة مع الآخرين.

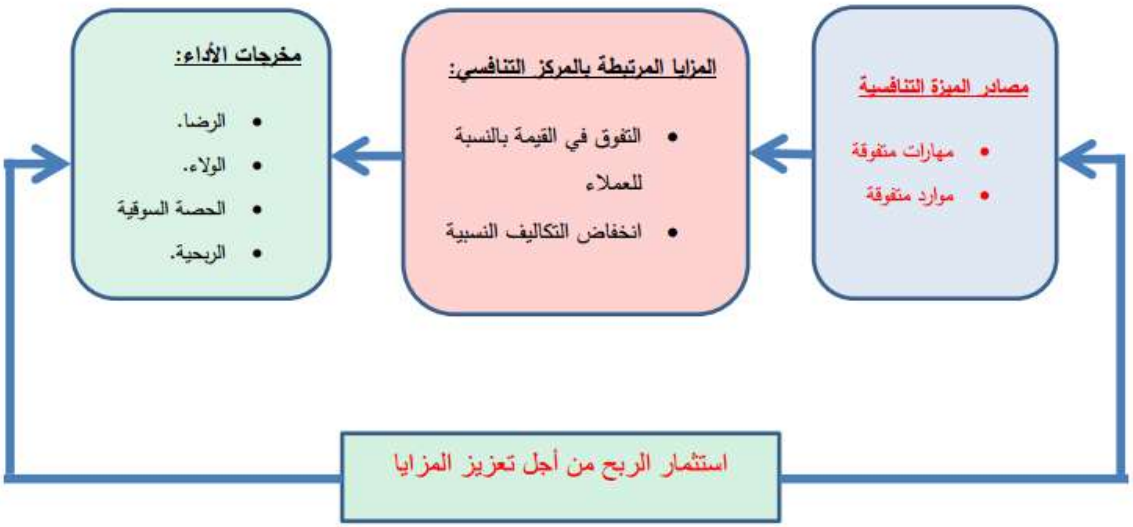
سادساً : متطلبات تحقيق الميزة التنافسية :

بين (Diab,2014:140)ان عملية تحقيق الميزة التنافسية تحتاج الى تقديم القدرات والموارد (المادية والبشرية)ومتطلبات السوق والعملاء والتعرف على درجة المنافسة في السوق .ويتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال بناء النمط الداخلي الذي يعتمد على قدرات وموارد المنظمة ، او النمط الخارجي للمنظمة والذي يعتمد اساسا على البيئة الخارجية في هذه الحالة يتم التركيز على الفرص المتاحة في السوق والتشريعات الحكومية والتنظيم ويمكن تحقيق مزايا تنافسية ايضا من خلال الموارد الشحيحة وتأهيل الموارد البشرية والمهارة والخبرة .

ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بإحدى او جميع الوسائل الاتية :

- الكفاية المتفوقة وذلك من خلال السيطرة على التكاليف .
- الجودة المتفوقة من خلال تقديم منتجات تحقق القبول لدى الزبائن .
- الابداع المتفوق بتقديم منتجات جديدة .
- الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن من خلال معرفة دقيقة لاحتياجات الزبائن والتي تتمثل في المرونة وسرعة التعامل مع المتغيرات(النسور،20:2009).

وبين (حسين ،119:2011) ان المفهوم الكامل للميزة التنافسية لا يصف الحالة فحسب وانما يحدد الكيفية التي يتم من خلالها اكتساب الميزة حيث ان الميزة التنافسية المستدامة تنتج من القدرات التنظيمية والموارد التي تكون نادرة وذات قيمة وغير قابلة للاستبدال والتي لا يمكن تقليدها نهائيا من قبل المنافسين ويتم ذلك من خلال تطبيق الشركة لاستراتيجيات تستثمر من خلال نقاط القوة الداخلية وتعمل على الاستجابة للفرص المحيطة بها في حين تقوم بالعمل على تجنب التهديدات الخارجية ونقاط الضعف الداخلية .



شكل (7) يمثل عناصر الميزة التنافسية ،المصدر ندى حسين (2011:120)

ندى جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، رسالة مقدمة لمحصول عمى درجة الماجيستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر،2011

سابعاً : العوامل المؤثرة في بناء وتحقيق الميزة التنافسية :

اوضح (Porter,2001:74)ان الميزة التنافسية نشأت واستمرت من خلال عملية محلية شديدة التعقيد ،الاختلافات في القيم الوطنية والثقافية والهياكل الاقتصادية والمؤسسات وتاريخها ،كلها عوامل تسهم في نجاح التنافسية وهناك اختلافات ملفتة للنظر في انماط القدرة التنافسية في كل بلد ، لا يمكن لأي دولة ان تكون قادرة على المنافسة في كل او حتى معظم الصناعات ففي النهاية تنجح في صناعات معينة بسبب ان بيئتهم المحلية هي الاكثر تقدما، ودينامية .

وهناك عاملان مؤثران في بناء الميزة التنافسية هما :

- **الكفاءة المقارنة :** التي تستطيع المنظمة من خلالها ان تنتج السلع والخدمات بكلفة ادنى من كلفة انتاج المنافسين ، وتتأثر هذه الحالة بالكفاءة الداخلية التي توضح مستوى التكاليف التي تتحملها الشركة من خلال تعاملاتها مع الشركات الخارجية .
- قوة المساومة : وهي القوة التي تمتلكها الشركة وتحقق لها ميزة تنافسية في المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص (فرحاتي ، 152:2015).

ثامناً : استراتيجيات الميزة التنافسية :

الاستراتيجيات التنافسية :تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس في مجال أعمال أو صناعة معينة وتبنى المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجدب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل و بشكل متميز عن النافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالنوعية الأفضل و الأقل سعرا مع توفير سرعة الاستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل وتحقق القيمة له ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الاستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال و في عام 1980 وضع Porter ثلاث استراتيجيات عامة بوصفها وسائل للتعامل تمكن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة و بالتالي اختيار الاستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية و الخارجية و ظروف المنافسة في نفس الصناعة.

الاستراتيجيات التنافسية لبورتر:

❖ **استراتيجية قيادة التكلفة** : تركز هذه الاستراتيجية اهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك استنادا لمفهوم الخبرة و الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، و هو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول

كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية و الاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث و التطوير و خدمات البيع و الإعلان..إلخ، يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين و يمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة.

شكل (8) سلسلة القيمة الاستراتيجية قيادة التكلفة

❖ د. طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس "الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل" 2009 ص 419

❖ **استراتيجية التمييز :** وفقا لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة و ذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها و من أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الاستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة و عملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة و النقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري.

شكل (9) سلسلة القيمة ضمن استراتيجية التمييز
د. طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس "الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل" 2009 ص 419

❖ **استراتيجية التركيز** : تستند هذه الاستراتيجية الى أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفردا أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، و تحدد المهارات و الموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية.

تاسعاً : معايير قياس الميزة التنافسية :

بين (Vorhies & Morgan, 2005 :80) ان القياس هو عملية التعلم القائم على السوق التي تسعى المنظمة من خلالها الى تحديد افضل الممارسات التي تنتج نتائج متفوقة مقارنة مع منظمات اخرى ، وتكراره يؤدي الى تعزيز الميزة التنافسية الخاصة بها .مع مرور الوقت انتقل التركيز الرئيس للقياس من محتوى المنتج او الخدمات المنتجة ، والاستراتيجية التي يتم تنفيذها ، الى ممارسة قياس القدرات التنظيمية التي تنطوي على كل القضايا العملية .
وكما اشار "Albert Einstein" الى انه ما يمكن قياسه ليس دائما مهم ، والمهم لا يمكن ان يقاس دائما (Roos & Roos, 1997:6) .
وقد بين (Diab,2014) ان قياس الميزة التنافسية يمكن ان يكون من خلال قياس الجودة، والذي يرتكز على قياس رضا العملاء .ودرجة رضا العملاء اكثر الادوات المعتمدة التي تستخدمها المنظمات ، والتي تركز على قياس جودة المنتج الجديد وهذا يركز على دراسة قياس

المزايا التنافسية التالية (حصة السوق ،والمزيد من العائدات ، وزيادة في مستوى رضا العلاء عن الخدمات).

وبعض العلماء في الاوساط الاكاديمية والممارسة قد ركزوا على الاثار المترتبة على الموارد والمعرفة عن الادارة اليومية للمنظمة ، بتعبير ادق على ما يقاس حسب الرأي القائل بان "ما تقيسه يمكنك ادارته (Roos & Roos, 1997:6) وبالفعل عام 1993 ، وصف " John Kay" التنافسية الثابتة من حيث اربعة عوامل هي :

ا- القدرة على الابتكار.

ب- العلاقات الداخلية والخارجية الرئيسة .

ج- السمعة .

د- الاصول الاستراتيجية .

المبحث الثالث

العلاقة بين ممارسة المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية

تتصف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بانها علاقة معقدة ومتداخلة ، فبعضهم يرون ان الامتثال لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية عبئاً اضافياً يزيد من التكاليف ويضر بالميزة التنافسية للمنظمات بينما يعتقد اخرون بان المعايير البيئية والاجتماعية هي تصب في مصلحة الشركة لتحسين كفاءة الانتاج والحد من التأثيرات السلبية للبيئة والمجتمع ، وبالتالي زيادة المنفعة خاصة على المدى الطويل ، بوصفها ميزة تنافسية مستدامة .

وبين (دادن ورشيد ,404:2012) ان مع تحول المؤسسات الاقتصادية الى الملكية الخاصة واعادة تنظيمها كان متوقعاً ان يتوقف الدور الاجتماعي لهذه الاخيرة ، لان البرامج الاجتماعية غالبا ما تكون متلازمة للمؤسسات العمومية ، ولكن التجارب العملية والواقع الاقتصادي اظهر ضرورة تبني الدور الاجتماعي والاخلاقي للمسؤولية الاجتماعية باعتباره استثمار كباقي الاستثمارات الاخرى الشيء الذي من شانه ان يعزز القدرات التنافسية لهذه الشركات .

كما عد بعضهم استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة شكلاً من اشكال الاستثمار الاستراتيجي باتجاه بناء وصيانة سمعة الشركة ،اذ اقتضت متطلبات الانتقال من (التنافس) الى (التسابق)، ضرورة الاستجابة للضغوط الاجتماعية والبيئية والى ملاحظة اثر الخصائص المميزة لبناء الميزة التنافسية المستدامة ضرورة مساندة العوامل الاقتصادية للمنظمة بعوامل اخرى غير اقتصادية (سعيد والباوي ,217:2010).

حيث ان العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والقدرة التنافسية المستدامة يوضح الصلة بين الصورة والسمعة (Vilanova et al.,2009:62) . كما ان هناك علاقة ايجابية بين انشطة تنمية المورد والهدف من تحسين قدرات الموردين (Agan et al.,2016:112).

وفرضية Porter تقترح ان الابتكار يمكن ان ينبع من القضايا البيئية ، والتي يمكن ان تؤدي الى ميزة تنافسية تجارية .وبيَن Kramer & Porter ان الانفصال بين نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات واستراتيجيات اعمالهم يحجب اكبر الفرص والفوائد عن الشركات والمجتمع لتحقيق ميزة تنافسية (Jenkins,2009:24).

ويمكن تقسيم تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية المستدامة الى خمسة عناصر مختلفة التي تتقاطع بعضها مع بعض وهي :

1- التقييم وتعزيز العلامة التجارية .
2- عمليات اكثر كفاءة .
3- تحسين الاداء المالي.
4- زيادة في المبيعات وولاء المستهلك .
5- زيادة القدرة على اجتذاب واستبقاء الزبائن .

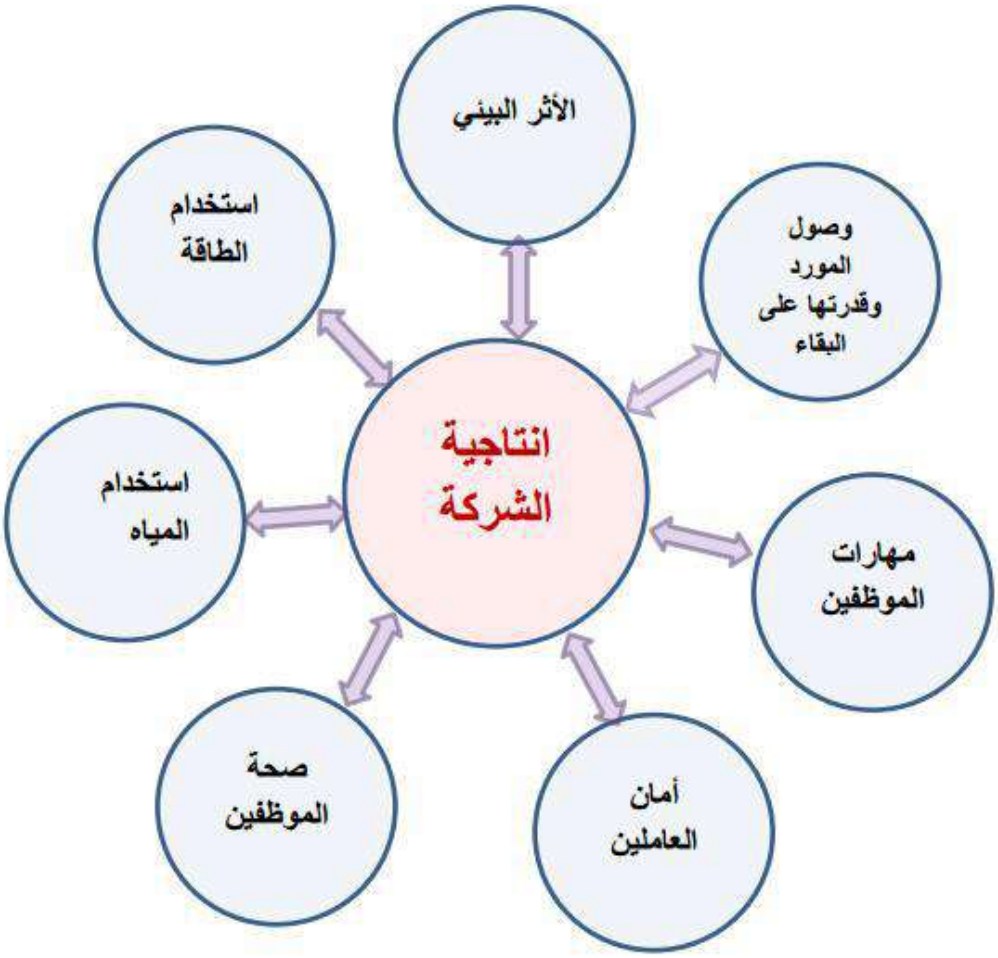
واكد العديد من الباحثين مثل "Allen & Hosted" في الادارة الاستراتيجية على ان المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن ان توفر فرصاً للابتكار (Husted & Allen,2007:594) وبحثهما يتحدث عن العلاقة مع الميزة التنافسية والكثير من الدراسات والتي توضح على ان الاثار الايجابية للمسؤولية الاجتماعية على حسن النوايا هي اقوى بموجب قواعد العلاقة المجتمعية ، كما انها تنسجم مع المعايير المجتمعية للرعاية والاهتمام بالآخرين (Bolton & Mattila,2015:144).

وهناك فكرة مهمة في الادبيات هي ان الشركات التي لديها مسؤولية اجتماعية اعلى يمكنها الاستفادة من مخزون سجلها للنوايا الحسنة للجمهور ، فحسن النية هي قيمة خاصة في اوقات ازمات الشركات ، في هذا الرأي، المسؤولية الاجتماعية للشركات تعد شكلاً من اشكال التامين الذي يحمي الشركات في الاوقات الصعبة (Luo & Oberholzer-Gee,2012:3).

كما بين عدد من العلماء ان السوق يكافئ الانشطة الاجتماعية للمؤسسات وبالتالي تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات استراتيجية ادارية فعالة ويمكن ان تكون عاملا حاسماً في نجاح الشركة ، بينما الاجراءات قصيرة المدى مثل التبرع بالمال لأغراض اجتماعية او رعاية الفعاليات الشعبية ، ليست هي الوسيلة الاكثر فعالية لتحقيق هذا الهدف بدلا من ذلك المسؤولية الاجتماعية للشركات فعالة عندما تكون ضمن خطة استراتيجية طويلة الاجل (Falck & Heblich,2007:248).والتطورات الاخيرة في مفهوم القيمة حسب Porter & Kramer يفهم على انها "خلق قيمة اقتصادية في الطريقة التي تخلق ايضاً قيمة للمجتمع من خلا معالجة احتياجاته والتحديات التي يواجهها" (Arjalies & Mundy,2013:284) وممارستها هو استثمار في مستقبل الشركة ، بل هو وسيلة للمساهمة بفعالية في النظام الاساس للمجتمع ،وعند القيام بذلك ، يتم تعزيز سمعة الشركة والاحتفاظ بها وزيادة قيمة العلامة التجارية ، وتحفيز الموظفين لزيادة الجودة (Falck & Heblich,2007:248).

وقامت جامعة هارفرد(Harvard) بصورة متكررة بإجراء دراسة مقارنة للشركات حيث اظهرت ان تلك التي اولت اهتماما متوازنا بمختلف فئات المستفيدين قد حققت معدلات نمو اكبر باربع مرات من تلك التي حصرت اهتمامها بالمساهمين وبالمثل فقد حققت معدلات نمو في التوظيف بلغ ثمان مرات اعلى من الشركات التي ركزت على المساهمين فقط (راشي 2013).

والشكل ادناه يبين العلاقة المتبادلة بين انتاجية الشركة وعدد من القضايا الاجتماعية .



شكل (10) الصلة بين الميزة التنافسية والقضايا الاجتماعية

Porter, M. E. (2001): The competitive advantage of notions
Harvard business review, 68(2), 73-93

الفصل الثالث

الاطار العملي للدراسة

- المبحث الاول : نبذة عن تاريخ المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية في الفرات الاوسط
- المبحث الثاني : التحليل الاحصائي لمؤشرات المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية في الفرات الاوسط

اولاً: تأسيس المديرية :

اصبحت المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية مديرية عام 2000 وهي مسؤولة عن محطات وخطوط نقل الطاقة في الفرات الاوسط . وفي عام 2003 اصبحت مديرية عامة في الفرات الاوسط احدى تشكيلات وزارة الكهرباء واصبح لها وحدات تنظيمية تابعة لها في اربع محافظات (بابل ، الديوانية ، النجف ، كربلاء)

ثانياً: اهداف المديرية :

تهدف المديرية الى تقديم الخدمات المطلوبة للمواطنين من خلال نقل الطاقة الكهربائية وايصالها للمواطنين والسعي الى تأمين الحلول لمعالجة المشاكل .

ثالثاً: مهام الوحدات التنظيمية :

- اعمال الصيانة الدورية من خلال اقسام صيانة المحطات الثابتة والمنتقلة (132,400) كيلو فولت .
- اعمال الصيانة الدورية من خلال اقسام صيانة الخطوط والابراج الحاملة لها (132,400) كيلو فولت.
- اعمال الصيانة الدورية من خلال اقسام الهندسة المدنية لصيانة ابنية المحطات وقواعد المعدات (محولات ، قواطع دورة ،ابراج نقل الطاقة ،..الخ) (33,132,400) كيلو فولت.

رابعاً: واجبات اقسام المديرية العامة :

- وضع الخطط المستقبلية لمعالجة بؤر تنامي الاحمال بالتنسيق مع المديرية العامة لتوزيع الفرات الاوسط.
- حساب احمال المحطات والخطوط لتحديد مواقع المحطات الجديدة وخطوط الربط الخاصة بها .
- تشخيص نقاط الضعف ومعالجتها ونقاط القوة والسبل الكفيلة لديمومتها .
- تحديد الفرص واستغلالها بالصورة الصحيحة وبشكل امثل وتجنب التهديدات من خلال دارسة وضع منظومة نقل الطاقة ووضع الخطط اللازمة لمنع حدوث اي اختناقات فيها.
- وضع منهاج تدريبي لجميع العاملين في المديرية العامة وفروعها التنظيمية لزيادة الكفاءة .

المبحث الثاني

التحليل الاحصائي لمؤشرات المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية في الفرات الاوسط

اولاً: جداول التكرارات والنسب

استخرج الباحث تكرارات ونسب اجابات العينة على ابعاد ومحاور الدراسة اضافة الى فقراتها وكما يأتي:

1- البعد الاقتصادي

الجدول الاتي تضمن تكرارات ونسب الاجابات لكل فقرة من فقرات البعد الاقتصادي وكذلك البعد بصورة عامة:

جدول (3)

التكرارات ونسبها لفقرات البعد الاقتصادي

الفقرة		كلا	محايد	نعم
1	التكرار	7	4	69
	النسبة	8.8	5.0	86.3
2	التكرار	48	2	30
	النسبة	60.0	2.5	37.5
3	التكرار	35	7	38
	النسبة	43.8	8.8	47.5
4	التكرار	17	3	60
	النسبة	21.3	3.8	75.0
5	التكرار	37	8	35
	النسبة	46.3	10.0	43.8
6	التكرار	15	2	63
	النسبة	18.8	2.5	78.8
الاقتصادي	التكرار	159	26	295
	النسبة	33.1	5.4	61.5

ان اغلب الاجابات تتجه نحو الاجابة بنعم على فقرات البعد اضافة الى البعد بشكل عام ، ومن خلال النتائج السابقة تبين ان اكثر الاجابات تتجه نحو الموافقة وثانيا نحو عدم الموافقة والاقل من الاجابات على الحياد.

2- البعد القانوني

الجدول الاتي تضمن تكرارات ونسب الاجابات لكل فقرة من فقرات البعد القانوني وكذلك البعد بصورة عامة:

جدول (4)
التكرارات ونسبها لفقرات البعد القانوني

الفقرة		كلا	محايد	نعم
1	التكرار	9	1	70
	النسبة	11.3	1.3	87.5
2	التكرار	41	7	32
	النسبة	51.3	8.8	40.0
3	التكرار	32	1	47
	النسبة	40.0	1.3	58.8
4	التكرار	34	7	39
	النسبة	42.5	8.8	48.8
5	التكرار	10	0	70
	النسبة	12.5	0	87.5
القانوني	التكرار	126	16	258
	النسبة	31.5	4.0	64.5

ان اغلب الاجابات تتجه نحو الاجابة بنعم على فقرات البعد اضافة الى البعد بشكل عام ، ومن خلال النتائج السابقة تبين ان اكثر الاجابات تتجه نحو الموافقة وثانيا نحو عدم الموافقة والاقل من الاجابات على الحياد.

3- البعد الاخلاقي

الجدول الاتي تضمن تكرارات ونسب الاجابات لكل فقرة من فقرات البعد الاخلاقي وكذلك البعد بصورة عامة:

جدول (5)
التكرارات ونسبها لفقرات البعد الاخلاقي

الفقرة		كلا	محايد	نعم
1	التكرار	9	1	70
	النسبة	11.3	1.3	87.5
2	التكرار	28	3	49
	النسبة	35.0	3.8	61.3
3	التكرار	41	2	37
	النسبة	51.3	2.5	46.3
4	التكرار	62	7	11
	النسبة	77.5	8.8	13.8
5	التكرار	9	1	70
	النسبة	11.3	1.3	87.5
6	التكرار	43	8	29
	النسبة	53.8	10.0	36.3
الاخلاقي	التكرار	192	22	266
	النسبة	40.0	4.6	55.4

ان اغلب الاجابات تتجه نحو الاجابة بنعم على فقرات البعد اضافة الى البعد بشكل عام ، ومن خلال النتائج السابقة تبين ان اكثر الاجابات تتجه نحو الموافقة وثانيا نحو عدم الموافقة والاقل من الاجابات على الحياد.

4- البعد الانساني

الجدول الاتي تضمن تكرارات ونسب الاجابات لكل فقرة من فقرات البعد الانساني وكذلك البعد بصورة عامة:

جدول (6)
التكرارات ونسبها لفقرات البعد الانساني

الفقرة		كلا	محايد	نعم
1	التكرار	61	7	12
	النسبة	76.3	8.8	15.0
2	التكرار	54	9	17
	النسبة	67.5	11.3	21.3
3	التكرار	40	3	37
	النسبة	50.0	3.8	46.3
4	التكرار	49	2	29
	النسبة	61.3	2.5	36.3
5	التكرار	34	8	38
	النسبة	42.5	10.0	47.5
الانساني	التكرار	238	29	133
	النسبة	59.5	7.3	33.2

ان اغلب الاجابات تتجه نحو الاجابة بكلا على فقرات البعد اضافة الى البعد بشكل عام ، ومن خلال النتائج السابقة تبين ان اكثر الاجابات تتجه نحو عدم الموافقة وثانيا نحو الموافقة والاقل من الاجابات على الحياد.

5- البعد التكلفة

الجدول الاتي تضمن تكرارات ونسب الاجابات لكل فقرة من فقرات البعد التكلفة وكذلك البعد بصورة عامة:

جدول (7)
التكرارات ونسبها لفقرات البعد التكلفة

الفقرة		كلا	محايد	نعم
1	التكرار	20	3	57
	النسبة	25.0	3.8	71.3
2	التكرار	8	2	70
	النسبة	10.0	2.5	87.5
3	التكرار	9	1	70
	النسبة	11.3	1.3	87.5
4	التكرار	12	3	65
	النسبة	15.0	3.8	81.3
5	التكرار	33	7	40
	النسبة	41.3	8.8	50.0
6	التكرار	15	2	63
	النسبة	18.8	2.5	78.8
7	التكرار	13	9	58
	النسبة	16.3	11.3	72.5
التكلفة	التكرار	110	27	423
	النسبة	19.6	4.8	75.6

ان اغلب الاجابات تتجه نحو الاجابة بنعم على فقرات البعد اضافة الى البعد بشكل عام ، ومن خلال النتائج السابقة تبين ان اكثر الاجابات تتجه نحو الموافقة وثانيا نحو عدم الموافقة والاقل من الاجابات على الحياد.

6- البعد الجودة

الجدول الاتي تضمن تكرارات ونسب الاجابات لكل فقرة من فقرات بعد الجودة وكذلك البعد بصورة عامة:

جدول (8)
التكرارات ونسبها لفقرات البعد الجودة

الفقرة		كلا	محايد	نعم
1	التكرار	21	3	56
	النسبة	26.3	3.8	70.0
2	التكرار	13	1	66
	النسبة	16.3	1.3	82.5
3	التكرار	18	3	59
	النسبة	22.5	3.8	73.8
4	التكرار	13	2	65
	النسبة	16.3	2.5	81.3
5	التكرار	11	2	67
	النسبة	13.8	2.5	83.8
6	التكرار	17	8	55
	النسبة	21.3	10.0	68.8
الجودة	التكرار	93	19	368
	النسبة	19.4	4.0	76.6

ان اغلب الاجابات تتجه نحو الاجابة بنعم على فقرات البعد اضافة الى البعد بشكل عام ، ومن خلال النتائج السابقة تبين ان اكثر الاجابات تتجه نحو الموافقة وثانيا نحو عدم الموافقة والاقل من الاجابات على الحياد.

7- البعد التسليم

الجدول الاتي تضمن تكرارات ونسب الاجابات لكل فقرة من فقرات بعد التسليم وكذلك البعد بصورة عامة:

جدول (9)

التكرارات ونسبها لفقرات البعد التسليم

الفقرة		كلا	محايد	نعم
1	التكرار	32	7	41
	النسبة	40.0	8.8	51.3
2	التكرار	17	3	60
	النسبة	21.3	3.8	75.0
3	التكرار	40	3	37
	النسبة	50.0	3.8	46.3
4	التكرار	14	1	65
	النسبة	17.5	1.3	81.3
5	التكرار	41	1	38
	النسبة	51.3	1.3	47.5
التسليم	التكرار	144	15	241
	النسبة	36.0	3.8	60.2

ان اغلب الاجابات تتجه نحو الاجابة بنعم على فقرات البعد اضافة الى البعد بشكل عام ، ومن خلال النتائج السابقة تبين ان اكثر الاجابات تتجه نحو الموافقة وثانيا نحو عدم الموافقة والاقل من الاجابات على الحياد.

8- البعد الابداع

الجدول الاتي تضمن تكرارات ونسب الاجابات لكل فقرة من فقرات بعد الابداع وكذلك البعد بصورة عامة:

جدول (10)

التكرارات ونسبها لفقرات البعد الابداع

الفقرة		كلا	محايد	نعم
1	التكرار	29	4	47
	النسبة	36.3	5.0	58.8
2	التكرار	39	8	33
	النسبة	48.8	10.0	41.3
3	التكرار	38	4	38
	النسبة	47.5	5.0	47.5
4	التكرار	21	3	56
	النسبة	26.3	3.8	70.0
5	التكرار	13	4	63
	النسبة	16.3	5.0	78.8
6	التكرار	31	2	47
	النسبة	38.8	2.5	58.8
الابداع	التكرار	171	25	284
	النسبة	35.6	5.2	59.2

ان اغلب الاجابات تتجه نحو الاجابة بنعم على فقرات البعد اضافة الى البعد بشكل عام ، ومن خلال النتائج السابقة تبين ان اكثر الاجابات تتجه نحو الموافقة وثانيا نحو عدم الموافقة والاقل من الاجابات على الحياد.

9- البعد المرونة

الجدول الاتي تضمن تكرارات ونسب الاجابات لكل فقرة من فقرات بعد المرونة وكذلك البعد بصورة عامة:

جدول (11)
التكرارات ونسبها لفقرات البعد المرونة

الفقرة		كلا	محايد	نعم
1	التكرار	34	9	37
	النسبة	42.5	11.3	46.3
2	التكرار	42	7	31
	النسبة	52.5	8.8	38.8
3	التكرار	33	7	40
	النسبة	41.3	8.8	50.0
4	التكرار	37	3	40
	النسبة	46.3	3.8	50.0
5	التكرار	33	8	39
	النسبة	41.3	10.0	48.8
المرونة	التكرار	179	34	187
	النسبة	44.8	8.4	46.8

ان اغلب الاجابات تتجه نحو الاجابة بنعم على فقرات البعد اضافة الى البعد بشكل عام ، ومن خلال النتائج السابقة تبين ان اكثر الاجابات تتجه نحو الموافقة وثانيا نحو عدم الموافقة والاقل من الاجابات على الحياد.

ثانياً : الاحصاءات العامة

تم هنا ايجاد بعض الاحصاءات المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية تبعا للقرب من الاجابة (نعم) وكما يلي:

1- البعد الاقتصادي

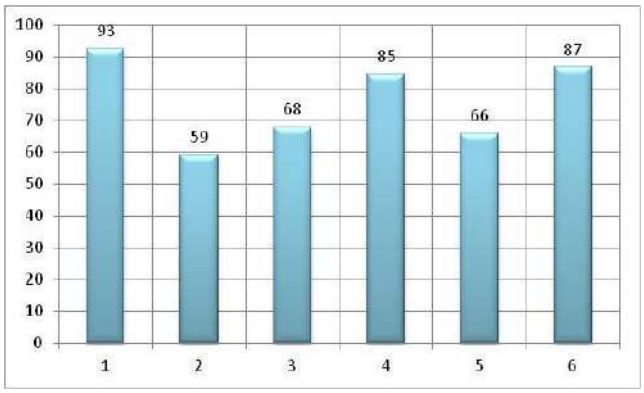
تم تكوين الجدول الاتي الذي يبين قيم الاحصاءات العامة للبعد الاقتصادي والفقرات التابعة له:

جدول (12)
احصاءات فقرات البعد الاقتصادي

	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	1	2.78	0.595	21	93
2	2	1.78	0.968	55	59
3	3	2.04	0.961	47	68
4	4	2.54	0.826	33	85
5	5	1.98	0.954	48	66
6	6	2.60	0.789	30	87
الاقتصادي		2.28	0.351	15	76

النتائج اعلاه تبين ان الوسط الحسابي للفقرة الاولى كان 2.78 بانحراف معياري 0.595 ومعامل اختلاف 21% واهمية نسبية 93%، والوسط الحسابي للفقرة الثانية كان 1.78 بانحراف معياري 0.968 ومعامل اختلاف 55% واهمية نسبية 59%، والوسط الحسابي للفقرة الثالثة كان 2.04 بانحراف معياري 0.961 ومعامل اختلاف 47% واهمية نسبية 68%، والوسط الحسابي للفقرة الرابعة كان 2.54 بانحراف معياري 0.826 ومعامل اختلاف 33% واهمية نسبية 85%، والوسط الحسابي للفقرة الخامسة كان 1.98 بانحراف معياري 0.954 ومعامل اختلاف 48% واهمية نسبية 66%، والوسط الحسابي للفقرة السادسة كان 2.60 بانحراف معياري 0.789 ومعامل اختلاف 30% واهمية نسبية 87% ، والوسط الحسابي للبعد الاقتصادي كان 2.28 بانحراف معياري 0.351 ومعامل اختلاف 15% واهمية نسبية 76%.

والشكل البياني الاتي يوضح الاهمية النسبية لفقرات البعد بشكل عام:



شكل (11)
الاهمية النسبية لفقرات البعد الاقتصادي

من الشكل اعلاه يتضح ان الفقرة الاولى كانت الاعلى اهمية بينما الفقرة الثانية كانت الاقل تبعا لقربها من الاجابة (نعم).

2- البعد القانوني

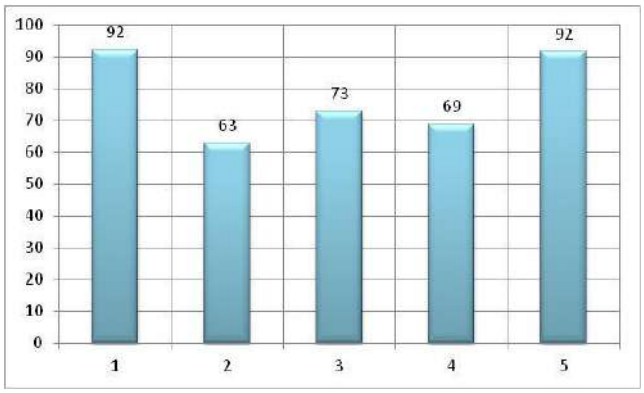
تم تكوين الجدول الاتي الذي يبين قيم الاحصاءات العامة للبعد القانوني والفقرات التابعة له:

جدول (13)
احصاءات فقرات البعد القانوني

	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	1	2.76	0.641	23	92
2	2	1.89	0.955	51	63
3	3	2.19	0.982	45	73
4	4	2.06	0.959	47	69
5	5	2.75	0.666	24	92
القانوني		2.33	0.381	16	78

النتائج اعلاه تبين ان الوسط الحسابي للفقرة الاولى كان 2.76 بانحراف معياري 0.641 ومعامل اختلاف 23% واهمية نسبية 92%، والوسط الحسابي للفقرة الثانية كان 1.89 بانحراف معياري 0.955 ومعامل اختلاف 51% واهمية نسبية 63%، والوسط الحسابي للفقرة الثالثة كان 2.19 بانحراف معياري 0.982 ومعامل اختلاف 45% واهمية نسبية 73%، والوسط الحسابي للفقرة الرابعة كان 2.06 بانحراف معياري 0.959 ومعامل اختلاف 47% واهمية نسبية 69%، والوسط الحسابي للفقرة الخامسة كان 2.75 بانحراف معياري 0.666 ومعامل اختلاف 24% واهمية نسبية 92%، والوسط الحسابي للبعد القانوني كان 2.33 بانحراف معياري 0.381 ومعامل اختلاف 16% واهمية نسبية 78%.

والشكل البياني الاتي يوضح الاهمية النسبية لفقرات البعد بشكل عام:



شكل (12)
الاهمية النسبية لفقرات البعد القانوني

من الشكل اعلاه يتضح ان الفقرة الاولى كانت الاعلى اهمية بينما الفقرة الثانية كانت الاقل تبعا لقربها من الاجابة (نعم).

3- البعد الاخلاقي

تم تكوين الجدول الاتي الذي يبين قيم الاحصاءات العامة للبعد الاخلاقي والفقرات التابعة له:

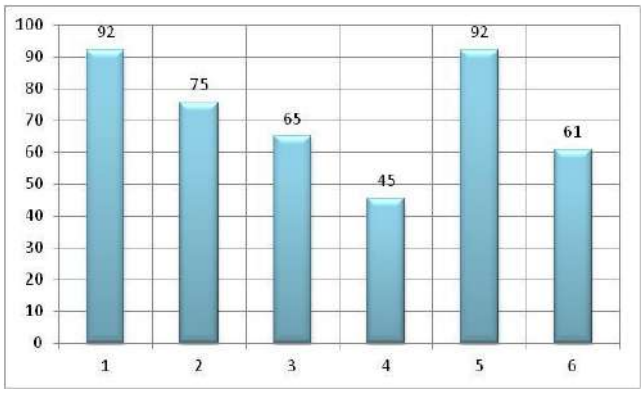
جدول (14)
احصاءات فقرات البعد الاخلاقي

	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	1	2.76	0.641	23	92
2	2	2.26	0.951	42	75
3	3	1.95	0.992	51	65
4	4	1.36	0.716	53	45
5	5	2.76	0.641	23	92
6	6	1.83	0.938	51	61
الاخلاقي		2.15	0.344	16	72

النتائج اعلاه تبين ان الوسط الحسابي للفقرة الاولى كان 2.76 بانحراف معياري 0.641 ومعامل اختلاف 23% واهمية نسبية 92%، والوسط الحسابي للفقرة الثانية كان 2.26 بانحراف معياري 0.951 ومعامل اختلاف 42% واهمية نسبية 75%، والوسط الحسابي للفقرة الثالثة كان 1.95 بانحراف معياري 0.992 ومعامل اختلاف 51% واهمية نسبية 65%، والوسط الحسابي للفقرة الرابعة كان 1.36 بانحراف معياري 0.716 ومعامل اختلاف 53% واهمية نسبية 45%، والوسط الحسابي للفقرة الخامسة كان 2.76 بانحراف معياري 0.641 ومعامل اختلاف 23% واهمية نسبية 92%، والوسط الحسابي للفقرة السادسة كان 1.83 بانحراف معياري 0.938 ومعامل اختلاف 51% واهمية نسبية 61% ، والوسط

الحسابي للبعد الاخلاقي كان 2.15 بانحراف معياري 0.344 ومعامل اختلاف 16% واهمية نسبية 72%.

والشكل البياني الاتي يوضح الاهمية النسبية لفقرات البعد بشكل عام:



شكل (13)
الاهمية النسبية لفقرات البعد الاخلاقي

من الشكل اعلاه يتضح ان الفقرة الاولى والخامسة كانت الاعلى اهمية بينما الفقرة الرابعة كانت الاقل تبعا لقربها من الاجابة (نعم).

4- البعد الانساني

تم تكوين الجدول الاتي الذي يبين قيم الاحصاءات العامة للبعد الانساني والفقرات التابعة له:

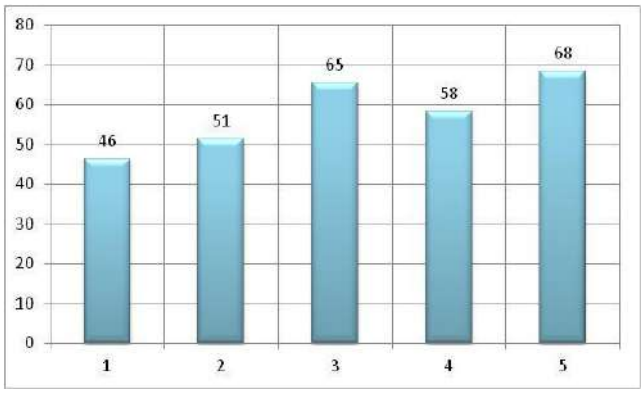
جدول (15)
احصاءات فقرات البعد الانساني

	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	1	1.39	0.738	53	46
2	2	1.54	0.826	54	51
3	3	1.96	0.987	50	65
4	4	1.75	0.961	55	58
5	5	2.05	0.953	47	68
الانساني		1.738	0.358	21	58

النتائج اعلاه تبين ان الوسط الحسابي للفقرة الاولى كان 1.39 بانحراف معياري 0.738 ومعامل اختلاف 53% واهمية نسبية 46%، والوسط الحسابي للفقرة الثانية كان 1.54 بانحراف معياري 0.826 ومعامل اختلاف 54% واهمية نسبية 51%، والوسط الحسابي للفقرة الثالثة كان 1.96 بانحراف معياري 0.987 ومعامل اختلاف 50% واهمية نسبية 65%، والوسط الحسابي للفقرة الرابعة كان 1.75 بانحراف معياري 0.961 ومعامل اختلاف 55% واهمية نسبية 58%، والوسط الحسابي للفقرة الخامسة كان 2.05 بانحراف معياري

0.953 ومعامل اختلاف 47% واهمية نسبية 68%، والوسط الحسابي للبعد الانساني كان 1.738 بانحراف معياري 0.358 ومعامل اختلاف 21% واهمية نسبية 58%.

والشكل البياني الاتي يوضح الاهمية النسبية لفقرات البعد بشكل عام:



شكل (14)
الاهمية النسبية لفقرات البعد الانساني

من الشكل اعلاه يتضح ان الفقرة الخامسة كانت الاعلى اهمية بينما الفقرة الاولى كانت الاقل تبعا لقربها من الاجابة (نعم).

5- البعد التكلفة

تم تكوين الجدول الاتي الذي يبين قيم الاحصاءات العامة للبعد التكلفة والفقرات التابعة له:

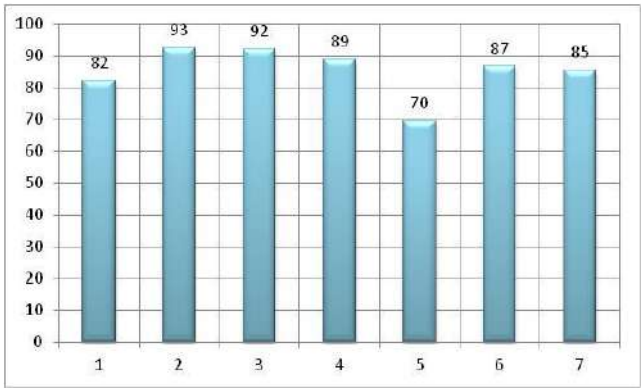
جدول (16)
احصاءات فقرات البعد التكلفة

	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	1	2.46	0.871	35	82
2	2	2.78	0.616	22	93
3	3	2.76	0.641	23	92
4	4	2.66	0.728	27	89
5	5	2.09	0.957	46	70
6	6	2.60	0.789	30	87
7	7	2.56	0.760	30	85
التكلفة		2.56	0.326	13	85

النتائج اعلاه تبين ان الوسط الحسابي للفقرة الاولى كان 2.46 بانحراف معياري 0.871 ومعامل اختلاف 35% واهمية نسبية 82%، والوسط الحسابي للفقرة الثانية كان 2.78 بانحراف معياري 0.616 ومعامل اختلاف 22% واهمية نسبية 93%، والوسط الحسابي للفقرة الثالثة كان 2.76 بانحراف معياري 0.641 ومعامل اختلاف 23% واهمية نسبية 92%، والوسط الحسابي للفقرة الرابعة كان 2.66 بانحراف معياري 0.728 ومعامل اختلاف

27% واهمية نسبية 89%، والوسط الحسابي للفقرة الخامسة كان 2.09 بانحراف معياري 0.957 ومعامل اختلاف 46% واهمية نسبية 70%، والوسط الحسابي للفقرة السادسة كان 2.60 بانحراف معياري 0.789 ومعامل اختلاف 30% واهمية نسبية 87% ، والوسط الحسابي للفقرة السادسة كان 2.56 بانحراف معياري 0.760 ومعامل اختلاف 30% واهمية نسبية 85% ، والوسط الحسابي للبعد التكلفة كان 2.56 بانحراف معياري 0.326 ومعامل اختلاف 13% واهمية نسبية 85%.

والشكل البياني الاتي يوضح الاهمية النسبية لفقرات البعد بشكل عام:



شكل (15)
الاهمية النسبية لفقرات البعد التكلفة

من الشكل اعلاه يتضح ان الفقرة الثانية كانت الاعلى اهمية بينما الفقرة الخامسة كانت الاقل تبعا لقربها من الاجابة (نعم).

6- البعد الجودة

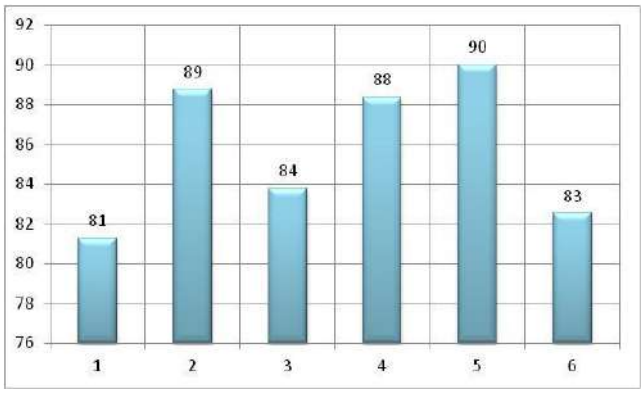
تم تكوين الجدول الاتي الذي يبين قيم الاحصاءات العامة للبعد الجودة والفقرات التابعة له:

جدول (17)
احصاءات فقرات البعد الجودة

	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	1	2.44	0.884	36	81
2	2	2.66	0.745	28	89
3	3	2.51	0.842	34	84
4	4	2.65	0.748	28	88
5	5	2.70	0.701	26	90
6	6	2.48	0.826	33	83
الجودة		2.57	0.328	13	86

النتائج اعلاه تبين ان الوسط الحسابي للفقرة الاولى كان 2.44 بانحراف معياري 0.884 ومعامل اختلاف 36% واهمية نسبية 81%، والوسط الحسابي للفقرة الثانية كان 2.66 بانحراف معياري 0.745 ومعامل اختلاف 28% واهمية نسبية 89%، والوسط الحسابي للفقرة الثالثة كان 2.51 بانحراف معياري 0.842 ومعامل اختلاف 34% واهمية نسبية 84%، والوسط الحسابي للفقرة الرابعة كان 2.65 بانحراف معياري 0.748 ومعامل اختلاف 28% واهمية نسبية 88%، والوسط الحسابي للفقرة الخامسة كان 2.70 بانحراف معياري 0.701 ومعامل اختلاف 26% واهمية نسبية 90%، والوسط الحسابي للفقرة السادسة كان 2.48 بانحراف معياري 0.826 ومعامل اختلاف 33% واهمية نسبية 83%، والوسط الحسابي للبعد الجودة كان 2.57 بانحراف معياري 0.328 ومعامل اختلاف 13% واهمية نسبية 86%.

والشكل البياني الاتي يوضح الاهمية النسبية لفقرات البعد بشكل عام:



شكل (16)
الاهمية النسبية لفقرات البعد الجودة

من الشكل اعلاه يتضح ان الفقرة الخامسة كانت الاعلى اهمية بينما الفقرة الاولى كانت الاقل تبعا لقربها من الاجابة (نعم).

7- البعد التسليم

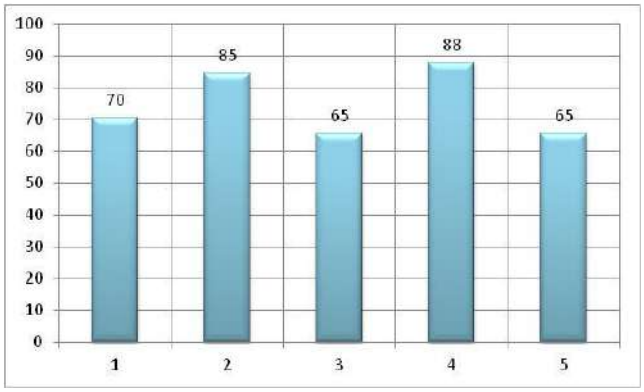
تم تكوين الجدول الاتي الذي يبين قيم الاحصاءات العامة للبعد التسليم والفقرات التابعة له:

جدول (18)
احصاءات فقرات البعد التسليم

	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	1	2.11	0.955	45	70
2	2	2.54	0.826	33	85
3	3	1.96	0.987	50	65
4	4	2.64	0.767	29	88
5	5	1.96	0.999	51	65
التسليم		2.24	0.434	19	75

النتائج اعلاه تبين ان الوسط الحسابي للفقرة الاولى كان 2.11 بانحراف معياري 0.955 ومعامل اختلاف 45% واهمية نسبية 70%، والوسط الحسابي للفقرة الثانية كان 2.54 بانحراف معياري 0.826 ومعامل اختلاف 33% واهمية نسبية 85%، والوسط الحسابي للفقرة الثالثة كان 1.96 بانحراف معياري 0.987 ومعامل اختلاف 50% واهمية نسبية 65%، والوسط الحسابي للفقرة الرابعة كان 2.64 بانحراف معياري 0.767 ومعامل اختلاف 29% واهمية نسبية 88%، والوسط الحسابي للفقرة الخامسة كان 1.96 بانحراف معياري 0.999 ومعامل اختلاف 51% واهمية نسبية 65%، والوسط الحسابي للبعد التسليم كان 2.24 بانحراف معياري 0.434 ومعامل اختلاف 19% واهمية نسبية 75%.

والشكل البياني الاتي يوضح الاهمية النسبية لفقرات البعد بشكل عام:



شكل (17)
الاهمية النسبية لفقرات البعد التسليم

من الشكل اعلاه يتضح ان الفقرة الرابعة كانت الاعلى اهمية بينما الفقرة الثالثة كانت الاقل تبعا لقربها من الاجابة (نعم).

8- البعد الابداع

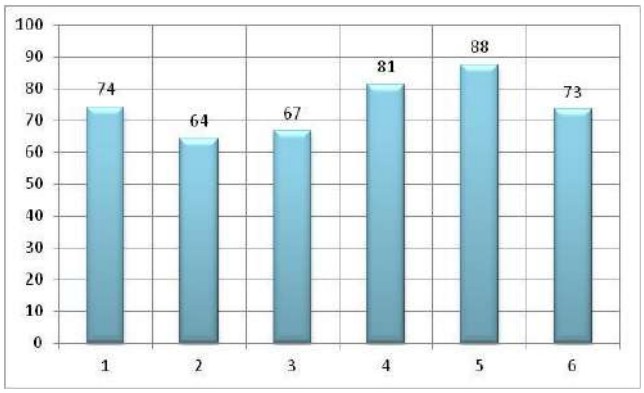
تم تكوين الجدول الاتي الذي يبين قيم الاحصاءات العامة للبعد الابداع والفقرات التابعة له:

جدول (19)
احصاءات فقرات البعد الابداع

	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	1	2.23	0.954	43	74
2	2	1.93	0.952	49	64
3	3	2.00	0.981	49	67
4	4	2.44	0.884	36	81
5	5	2.63	0.753	29	88
6	6	2.20	0.973	44	73
الابداع		2.24	0.376	17	75

النتائج اعلاه تبين ان الوسط الحسابي للفقرة الاولى كان 2.23 بانحراف معياري 0.954 ومعامل اختلاف 43% واهمية نسبية 74%، والوسط الحسابي للفقرة الثانية كان 1.93 بانحراف معياري 0.952 ومعامل اختلاف 49% واهمية نسبية 64%، والوسط الحسابي للفقرة الثالثة كان 2.00 بانحراف معياري 0.981 ومعامل اختلاف 49% واهمية نسبية 67%، والوسط الحسابي للفقرة الرابعة كان 2.44 بانحراف معياري 0.884 ومعامل اختلاف 36% واهمية نسبية 81%، والوسط الحسابي للفقرة الخامسة كان 2.63 بانحراف معياري 0.753 ومعامل اختلاف 29% واهمية نسبية 88%، والوسط الحسابي للفقرة السادسة كان 2.20 بانحراف معياري 0.973 ومعامل اختلاف 44% واهمية نسبية 73% ، والوسط الحسابي للبعد الابداع كان 2.24 بانحراف معياري 0.376 ومعامل اختلاف 17% واهمية نسبية 75%.

والشكل البياني الاتي يوضح الاهمية النسبية لفقرات البعد بشكل عام:



شكل (18)
الاهمية النسبية لفقرات البعد الابداع

من الشكل اعلاه يتضح ان الفقرة الخامسة كانت الاعلى اهمية بينما الفقرة الثانية كانت الاقل تبعا لقربها من الاجابة (نعم).

9- البعد المرونة

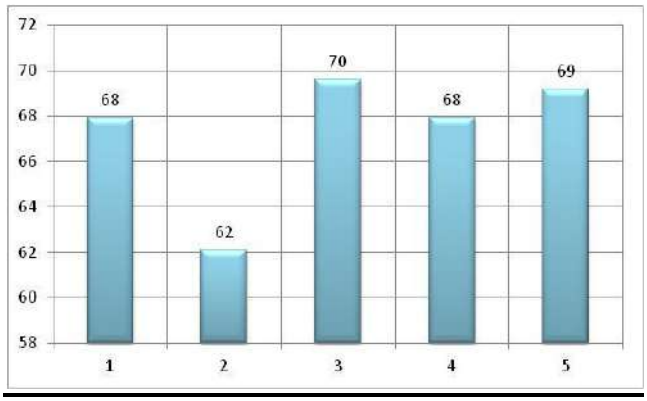
تم تكوين الجدول الاتي الذي يبين قيم الاحصاءات العامة للبعد المرونة والفقرات التابعة له:

جدول (20)
احصاءات فقرات البعد المرونة

	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	1	2.04	0.947	46	68
2	2	1.86	0.951	51	62
3	3	2.09	0.957	46	70
4	4	2.04	0.987	48	68
5	5	2.08	0.952	46	69
المرونة		2.02	0.486	24	67

النتائج اعلاه تبين ان الوسط الحسابي للفقرة الاولى كان 2.04 بانحراف معياري 0.947 ومعامل اختلاف 46% واهمية نسبية 68%، والوسط الحسابي للفقرة الثانية كان 1.86 بانحراف معياري 0.951 ومعامل اختلاف 51% واهمية نسبية 62%، والوسط الحسابي للفقرة الثالثة كان 2.09 بانحراف معياري 0.957 ومعامل اختلاف 46% واهمية نسبية 70%، والوسط الحسابي للفقرة الرابعة كان 2.04 بانحراف معياري 0.987 ومعامل اختلاف 48% واهمية نسبية 68%، والوسط الحسابي للفقرة الخامسة كان 2.08 بانحراف معياري 0.952 ومعامل اختلاف 46% واهمية نسبية 69%، والوسط الحسابي للبعد المرونة كان 2.02 بانحراف معياري 0.486 ومعامل اختلاف 24% واهمية نسبية 67%.

والشكل البياني الاتي يوضح الاهمية النسبية لفقرات البعد بشكل عام:



شكل (19)
الاهمية النسبية لفقرات البعد المرونة

من الشكل اعلاه يتضح ان الفقرة الثالثة كانت الاعلى اهمية بينما الفقرة الثانية كانت الاقل تبعا لقربها من الاجابة (نعم).

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستـنتاجات

ان استمارة الفحص تمتاز بالمصداقية والثبات من خلال استخدام معامل الفا كرونباخ والذي تقع قيمته بين الصفر والواحد الصحيح وبما ان نتائج استمارة الفحص اكبر من 70 % اذن يمكن اعتماد نتائجها.

بالنسبة لمحور المسؤولية الاجتماعية :

1- ان فقرات البعد الاقتصادي تتجه اغلب اجاباتها نحو الاجابة بـ(نعم)وهذا يدل على درجة تحمل المسؤولية الاجتماعية للمديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية الفرات في الاوسط من وجهة نظر المستجيبين الى الدراسة من العينة في تعاملاتها الاقتصادية مع الاخرين وتقديم خدماتها وامتلاكها القدرات والمهارات البشرية التي تمكنها من النهوض بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الاخرين والتركيز المديرية على تحقيق الاهداف بطريقة شفافة دون المساس بمستويات اجور العاملين.

2- ان فقرات البعد القانوني تتجه اغلب اجاباتها نحو الاجابة بـ(نعم)وهذا يدل على درجة تحمل المسؤولية الاجتماعية للمديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية الفرات في الاوسط من وجهة نظر المستجيبين الى الدراسة من العينة، حيث تحترم المديرية القوانين الخاصة بالحماية من الاخطار المهنية وتوفير الرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية مثل النقل وتسهيلات السكن للعاملين.

3- ان فقرات البعد الاخلاقي تتجه اغلب اجاباتها نحو الاجابة بـ(نعم)وهذا يدل على درجة تحمل المسؤولية الاجتماعية للمديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية الفرات في الاوسط من وجهة نظر المستجيبين الى الدراسة من العينة، حيث تتوافق رسالة المديرية واهدافها مع اهداف وقيم المجتمع المحلي من خلا طريقة التعامل بعدالة ومن دون تمييز في الاجور والترقيات والمحافظة على البيئة من التلوث.

4- ان فقرات البعد الانساني تتجه اغلب اجاباتها نحو الاجابة بـ(كلا)وهذا يدل على درجة عدم تحمل المسؤولية الاجتماعية للمديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية الفرات في الاوسط لفقرات البعد الانساني والذي بينته اجابة عينة الدراسة ، حيث هناك ضعف في الاهتمام ببناء المدارس وتوفير فرص العمل للنساء وذوي الاحتياجات الخاصة .

بالنسبة لمحور الميزة التنافسية :

1- ان فقرات البعد التكلفة تتجه اجاباتها نحو الاجابة بـ(نعم) للمحور المذكور وهذا يدل على مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدارسة ،حيث يعد تخفيض الكلف لنقل الطاقة من اولوياتها وذلك من خلال تنوع مصادر المواد واستخدام التكنولوجيا الحديثة في عملها والطرق الجديدة مع الحفاظ على معايير جودة في العمل .
2- ان فقرات البعد الجودة تتجه اجاباتها نحو الاجابة بـ(نعم) للمحور المذكور وهذا يدل على مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدارسة ،حيث تهتم المديرية بجودة موردها البشري والمعدات والاخذ بآراء ومقترحات لزبائن من اجل تطوير وتحسين خدماتها .
3- ان فقرات البعد التسليم تتجه اجاباتها نحو الاجابة بـ(نعم) للمحور المذكور وهذا يدل على مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدارسة ،وذلك من خلال انجاز المشاريع في الاوقات المحددة .
4- ان فقرات البعد الابداع تتجه اجاباتها نحو الاجابة بـ(نعم) للمحور المذكور وهذا يدل على مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدارسة ،حيث تقوم المديرية بتحفيز افرادها العاملين لتقديم الافكار الابداعية الخلاقة .
5- ان فقرات البعد المرونة تتجه اجاباتها نحو الاجابة بـ(نعم) للمحور المذكور وهذا يدل على مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدارسة ،حيث تتميز المديرية بمرونة عالية للاستجابة لحاجات العاملين والاهتمام ببحوث التسويق لتحقيق الاهداف ومواجهة التغيرات المحتملة بأوقات قياسية .

واظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة تحمل المسؤولية الاجتماعية ويعزى ذلك الى متغير الجنس .
ويمكن تفسير هذه النتيجة بان الاهتمام بالمجتمع والجماعة لم يكن بالمستوى المطلوب من الناحية الانسانية والوضع الصحي كما يمكن القول ان طبيعة بيئة العمل لم يتم توجيهها نحو تنمية مفهوم المسؤولية الاجتماعية .

التوصيات

استناداً الى الاستنتاجات السابقة النظرية منها والعملية التي توصلت اليها هذه الدراسة يمكننا ان نلخص اهم التوصيات الضرورية التي تساعد في الاستفادة مما تقدم في تطبيق المسؤولية الاجتماعية وعكسها في مجال تحقيق الميزة التنافسية:

1- ضرورة التزام المديرية بالمواصفات القياسية للجودة وبالأخص المواصفات القياسية (ISO 26000)الخاصة بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية .
2- العمل على تطبيق نظام حوافز خاص بالمديرية وربطه بالعمل المميز لتحقيق التمايز بين العاملين في نطاق المسؤولية الاجتماعية والذي يؤدي الى زيادة الرغبة في العمل ورفع صورة المديرية والعمل على بناء وتعزيز سمعتها .
3- العمل على ادراج مفهوم للمسؤولية الاجتماعية بشكله الواسع حيث يتم من خلاله توضيح مدى اهتمام المديرية بالعاملين لديها وذلك بوضع تعليمات توضح فيها الحقوق الاساسية التي يمتاز بها العاملون مع الالتزام بهذا المفهوم من قبل المديرية تفادياً لأي معوقات او مشاكل مستقبلية تواجه العاملين بوضعها الاطار الاخلاقي الذي يحد هذا المفهوم والاهتمام بحقوق العاملين واحتياجاتهم .
4- توفير كافة المستلزمات الضرورية والمطلوبة لوحدة الطبابة ووضع الخطط المستقبلية للتوسع في مجال الخدمات الصحية وبشكل يتناسب مع احتياجات العاملين وتوفير الفحص الطبي الدوري لهم والبيئة الملائمة .
5- الاهتمام بمقترحات واراء العاملين حول طبيعة العمل وبشكل جدي من خلال عقد ندوات ولقاءات ضمن جدول زمني ثابت للوقوف على المشاكل والمعوقات بشكل مستمر وسريع لتجنب تفاقمها وبالتالي ظهور نتائج غير مرضية .
6- تنظيم ندوات تثقيفية خاصة بالتوعية والجودة بالمسؤولية الاجتماعية لمدراء الوحدات التنظيمية ومسؤولي الاقسام والشعب يتم من خلالها شرح مفصل لآخر الدراسات حول الاثار السلبية في العالم التي تنتج عن عدم تطبيق المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الميزة التنافسية.
7- على المديرية المساعدة في المناسبات الخاصة بالموظفين مثل الزواج والحج والعمرة وغيرها ، ودعم صندوق الموظفين بمبلغ شهري لتشجيع الموظفين وخلق صورة ايجابية عن المديرية .
8- العمل على استخدام بعض التكنولوجية المتطورة او نقل الخبرات عبر التدريب في الخارج لزيادة كفاءة العاملين والتي من شانها تخفيض التكاليف مع مراعاة عدم المساس بحقوق العاملين .
9- انشاء دائرة خاصة ضمن هيكلية المديرية تكون مهامها الالتزام المؤسسي بالمسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال تخصيص ميزانية خاصة مستقلة لتدعيم انشطتها ضمن الموازنة العامة السنوية والاقتناع بان تبنيها للمسؤولية الاجتماعية ليس بتكاليف زائدة وانما هي استثمار يساعد في خلق ميزة تنافسية.
10- اجراء المزيد من الدراسات والبحوث في مجال المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية باستخدام عدد من الابعاد التي لم يتم استخدامها في هذه الدراسة.

11- ايجاد ادارة حكومية تعنى بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وتحديد مجالاتها والاولويات التي تتماشى مع الخطة القومية واقتراح المشاريع على الشركات المعنية لمنع ازدواجية الاعمال وتشتتها .

12- زيادة قدرة المديرية على تطوير خدماتها وابتكار طرق جديدة وخدمات ذات نوعية جيدة ومواكبة التطورات العلمية لمواجهة المشاكل والمعوقات .

المصادر والمراجع :

✓ **القران الكريم**

المصادر العربية :

اولاً – الكتب:

1- البكري ، ثامر ياسر ، (2008) ،التسويق والمسؤوليات الاجتماعية ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن.
2- البكري ، ثامر ياسر ، (2001) ،التسويق والمسؤوليات الاجتماعية ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن
3- الرحاحلة ،عبد الرزاق سالم .(2011)، المسؤولية الاجتماعية ،الطبعة الاولى مكتبة المجتمع العربي ،الاردن.
4- الغالبي ،طاهر محسن، وادريس ، وائل محمد ،(2011) ،الادارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات ،الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، عمان ،الاردن.
5- الغالبي ،طاهر محسن، وادريس ، وائل محمد ،(2009) ،اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن ،الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، عمان ،الاردن.
6- الغالبي ،طاهر محسن، وادريس ، وائل محمد ،(2007) ،الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ،الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، عمان ،الاردن.
7- الغالبي ،طاهر محسن،(2009) ،ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة ،الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، عمان ،الاردن.
8- دادن ،عبد الغفور ، رشيد(2012):المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية.
9- الغالبي ،طاهر محسن منصور والعامري ،صالح مهدي محسن (2002)،المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال وشفافية نظام المعلومات، عمان :المجلة الاردنية .
10- نجم ،نجم عبود،(2006)،اخلاقيات الادارة ومسؤولية الاعمال في شركات الاعمال ،الطبعة الاولى ،دار الوراق للنشر ،عمان ،الاردن.

ثانياً ــ الرسائل و الأطاريح :

1- الغصين ،لما،(2014)،دور برامج ادارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية ،دراسة حالة تطبيقية شركة فيوجن لخدمات الانترنيت وانظمة الاتصالات ، رسالة ماجستير ،الجامعة الاسلامية غزة .

2- الزيادي ،صباح حسين شناوة (2013)، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي والاداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الاوسط ، رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية.

3- النسور، رابعة (2010)، اثر تبني انماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ،دراسة ميدانية في المصارف التجارية العاملة في الاردن ، رسالة ماجستير ،جامعة الشرق الاوسط ،الاردن.

4- بن حامد ،سمية (2014)،دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة نفطال ، رسالة ماجستير ،جامعة محمد خضير ،بسكرة، الجزائر.

5- بوبعة، عبد الوهاب ،(2012)،دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ،جامعة منتوري ،الجزائر.

6- صالح ،صالحي ،(2015)، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية ،رسالة ماجستير ،جامعة محمد خضير ،بسكرة ،الجزائر.

7- فرحاتي ،لويزة ،(2015)،دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة ،رسالة ماجستير ،جامعة محمد خضير، الجزائر.

8- عبد الغفور ،صالح (2015)، متطلبات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة ،رسالة ماجستير ،اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا ، فلسطين.

9- لوشن ،ابتسام (2016)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بعين التوتة ،رسالة ماجستير جامعة محمد خضير ،بسكرة ،الجزائر.

10- منشن ،محمد (2016)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين اداء المنظمة دراسة حال مؤسسة نفطال ، رسالة ماجستير ،جامعة محمد خضير ،بسكرة ،الجزائر.

11- ميسون ،محمد عبد القادر (2009)،التفكير الاخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض التغييرات ،رسالة ماجستير ،كلية التربية علم النفس ،الجامعة الاسلامية ،غزة، فلسطين.

ثالثاً – البحوث والدوريات:

12- الحوراني ،هاني (2005)،مسؤولية الشركات الاجتماعية في التجربة العالمية .الاردن :عمان ،مجلة حوار السياسات ، العدد 10،

13- سعيد ،سناء عبد الرحيم والباوي ،عبد الرضا ناصر ،(2010) ،الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية)،مجلة الادارة والاقتصاد .العدد الثالث والثمانون.

14- الغالبي ،طاهر محسن وصالح العامري،(2010) ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال وشفافية نظام المعلومات دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الاردنية ،المؤتمر العربي الثاني في الادارة ،المنظمة العربية للتنمية الادارية .

15- راشي ،طارق (2013):دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الاعمال، بحث منشور ،جامعة محمد الشريف ،الجزائر.

16- حسين ،ندى(2010):التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية ،مركز دراسات الكوفة التخطيط الاستراتيجي، العراق.

17- نزال ،وصفي واخرون (2011) اثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء، حالة دراسية لشركة جوال، جامعة النجاح ،فلسطين.

18- الجحني ،فايز ،(2010)،المفاهيم الاستراتيجية ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،الحلقة العلمية حول تنمية المعارات الاستراتيجية للقادة ،السعودية.

19- عيشي ،بشير ،عيشي ،عمار(2011)، اثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة في ولاية بسكرة، جامعة محمد خضير ،الجزائر.

20- القريوتي ،موسى واخرون (2014)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية ،مجلة دراسات العلوم الادارية.

21- ميسون ،محمد عبد القادر (2009)،التفكير الاخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض التغييرات ،رسالة ماجستير ،كلية التربية علم النفس ،الجامعة الاسلامية ،غزة، فلسطين.

22- العامري، محمد عامر راهي ،العذاري ، سعود جايد مشكور ، اثر المسؤولية الاجتماعية على الاداء المالي للشركات الصناعية ،دراسة تطبيقية في شركة سمنت كربلاء والسماوة ،العراق.

المصادر الاجنبية :

1- Aile, S., & Bausys, Z. (2013): Corporate social responsibility and financial performance the example of Estonia, Latvia and Lithuania. (master), The Stockholm School of Economics, Sweden.
2- Arjaliès, D.-L., & Mundy, J. (2013): The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. Management Accounting Research.
3- Carroll, A. B. (1978): Setting operational goals for corporate social responsibility. Long Range Planning, 11(2), 35-38.
4- Carroll, Archie B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility Toward the moral management of organizational stakeholders , Business Horizons , July .
5- Castka , P., & Balzarova , M. A. (2008): Social responsibility standardization : Guidance or reinforcement through certification? Human systems management, 27(3), 231-242 .
6- Falck, O., & Heblich, S. (2007):Corporate social responsibility: Doing well by doing good. Business Horizons, 50(3), 247-254.
7- Galbreath, J. (2006): Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations. Corporate Governance:The international journal of business in society, 6(2),175-187 .
8- Gray, C. S. (1999): Modern strategy (Vol. 1): Oxford University Press Oxford .
9- Hoffman, N. P. (2000): An examination of the" sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future. Academy of marketing science review, 2000, 1.
10- Hoffman, N. P. (2000): An examination of the" sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future. Academy of marketing science review, 2000, 1.
11- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2007): Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: lessons from the Spanish experience. Long Range Planning, 40(6), 594-610 .
12- Jerry W. Anderson , Jr. Corporate,(1989) , Social Responsibility ,Quo Rum Book S . London.
13- Ljubojevic, C., Ljubojevic, G., & Maksimovic, N. (2012):Social Responsibility and Competitive Advantage of the Companies in Serbia. Paper presented at the MIC 2012: Managing Transformation with Creativity; Proceedings of the 13th International Conference, Budapest, 22–24 November 2012.
14- Porter, M. E. (2008): Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: Simon and Schuster.

15- Pride ,W., Elliot, G., Rundle-Thiele, S., Waller, D. and Paladino , A.(2005). Marketing: Core Concepts and Applications, John Wiley & Sone Australia.
16- Salazar, R. M. (2012): The effect of supply chain management processes on competitive advantage and organizational performance: (master),Air Force Institute Of Technology , Ohio ,U.S.A.
17- Vilanova , M., Lozano, J. M., & Arenas, D. (2009): Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. Journal of Business Ethics, 87(1), 57-69.
18- Swift, T., & Zadek, S. (2002): Corporate Responsibility and the Competitive Advantage of Nations: Copenhagen Centre.
19- Vilanova, M., Lozano, J. M., & Arenas, D. (2009): Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. Journal of Business Ethics
20- Visser, W. (2006): Revisiting Carroll's CSR pyramid. Corporate citizenship in developing countries, 29-56 .

Journal, Periodicals, Researches & Thesis

21- Adeniran, T. V. (2011): An investigation of how South African Small and Medium Enterprises use ICT and Dynamic Capabilities to achieve competitive advantage.

22- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby , J., & Herron, M. (1996): Assessing the work environment for creativity. Academy of management journal, 39(5), 1154-1184.

23- Diab, S. M. (2014): Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage: A Study on Jordanian Private Hospitals. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4(9), 138.

24- Porter, M. E. (1985): Technology and competitive advantage. Journal of business strategy, 5(3), 60-78.

25- Bolton, L. E., & Mattila, A. S. (2015): How does corporate social responsibility affect consumer response to service failure in buyer seller relationships? Journal of Retailing, 91(1), 140-153.

26- Lantos, G. P. (2001): The boundaries of strategic corporate social responsibility. Journal of consumer marketing,

27- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? Corporate Governance ,The international journal of business in society.

28- businessdictionary. (2016): competitive advantage. 2016,Retrieved 7/5/2016, from http://www.businessdictionary.com/definition/competitiveadvantage.html

ت	البعد الأول : الاقتصادي	نعم	محايد	كلا
1	تتميز الشركة بالصدق في تعاملاتها الاقتصادية مع الاخرين			
2	تقوم الشركة بتقديم خدماتها منتجاتها بأسعار في تناول الزبائن			
3	تعتبر الشركة الخدمات المجتمعية التي تقدمها هدفا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وليس لتحقيق المردودات الاقتصادية فقط			
4	تركز الشركة على هدف تحقق الارباح بطريقة شفافة			
5	تمتلك الشركة القدرات والمهارات البشرية التي تمكنها من النهوض بالدور والمسؤولية الاجتماعية تجاه الاخرين			
6	الشركة تحقق ربح اقتصادي دون المساس بمستويات اجور العاملين			

ت	البعد الثاني القانوني	نعم	محايد	كلا
1	تحترم الشركة قوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية مثل الامراض			
2	تلتزم الشركة بالقوانين التي توفر الرعاية الصحية للعاملين			
3	تلتزم الشركة بتوفير الخدمات الاجتماعية مثل النقل وتسهيلات السكن وغيرها لتحافظ على حقوق العاملين			
4	تعترف الشركة بأهمية النقابات العلمية المختلفة وتحترم دورها			
5	تحترم الشركة قوانين العمل وقوانين المبرمة بينها وبين الاطراف الاخرى			

ت	البعد الثالث الاخلاقي	نعم	محايد	كلا
1	تتوافق رسالة الشركة واهدافها مع اهداف وقيم المجتمع المحلي			
2	تعامل الشركة الموظفين لديها بعدالة ودون تميز (الاجور ،الترقيات، الحوافز)			
3	تسعى الشركة لمراعاة حقوق الانسان وكذلك احترام عادات وتقاليد المجتمع			
4	تمتلك الشركة دليل خاص بأخلاقيات العمل واضح ومعلن لجميع العاملين			
5	تتخذ الشركة عقوبات صارمة اتجاه السلوكيات غير القانونية مثل الفساد الاداري الاختلاس والرشوة وغيرها			
6	تهتم الشركة بالمحافظة على البيئة مثل منع التلوث وانجاز المساحات الخضراء			

ت	البعد الرابع الانساني	نعم	محايد	كلا
1	تدعم الشركات مشاريع البنية التحتية انشاء شبكات كهربائية للمجتمع المحلي مثل بناء مدارس ومستشفيات وسكن وغيرها			
2	تساهم الشركة في توفير فرص عمل للنساء من اجل تحسين مستويات الدخل			
3	تقدم الشركة مساعدات للعاملين لديها لحل مشكلات مثل الزواج ،الحج، العمرة			
4	توفر الشركة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة			
5	تقدم الشركة تسهيلات وخدمات للمؤسسات الخيرية مراكز رعاية الطفولة المعاقين و تراعي الفقراء والشهداء والجرحى وغيرهم من الفئات المشابهة اعفاءات ،تخفيض، تقسيط			

ت	البعد الاول التكلفة	نعم	محايد	كلا
1	يعد تخفيض التكلفة المنتج الخدمة من الاهداف الاساسية للشركة			
2	تعتمد الشركة على تنوع مصادر خدماتها لتخفيض التكاليف			
3	تبتكر الشركة اساليب وطرق جديدة تؤدي لخفض التكاليف			
4	تعمل الشركة على اختيار المواد التي تقلل من التكاليف حسب معاير الجودة			
5	تحتفظ الشركة بالعناصر الكفؤة لتجنب التكاليف الناتجة عن الوظيفة والاختيار الخاطئ والاخطاء المهنية للموظفين الجدد			
6	تتبنى الشركة التكنلوجيا الحديثة في عملياتها لتوفير الجهد والوقت وبالتالي التكلفة			
7	تسعى الشركة للتخفيض من تكاليفها مع الحفاض على مستوى الجودة للخدمات المقدمة			

ت	البعد الثاني الجودة	نعم	محايد	كلا
1	تقدم الشركة منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي حاجات عالية الجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن			
2	تستفيد الشركة من التطور التكنلوجي من اجل تحسين وتطوير جودة العمل			
3	تقدم الشركة مستوى خدماتها من اجل تحسين وتطوير جودة العمل			
4	تأخذ الشركة بعين الاعتبار اراء ومقترحات زبائنها بخصوص تطوير جودة الخدمات			
5	تراعي الشركة عند تقديم خدماتها مطابقة موصفات ومعايير الجودة العالمية			
6	تهتم الشركة بجودة موردها البشرية ،المعدات المستخدمة في العمل			

ت	البعد الثالث التسليم	نعم	محايد	كلا
1	تحرص الشركة على تلبية متطلبات السوق تسليم التيار الكهربائي في الاوقات الاكثر طلباً			
2	تحترم الشركة مواعيد تقديم خدماتها انجاز مشاريع ، اشتراكية ، صيانة في الوقت المناسب			
3	تمتلك الشركة مخزون احتياطي وقود ، مواد ، معدات للاستجابة السريعة لتقديم الخدمة في حالة الطوارئ			
4	تهتم الشركة بوضع برامج صيانة دورية للأليات والمعدات لتفادي الاعطال المفاجئة			
5	تحرص الشركة على الاتصال المباشر والمستمر مع الزبائن لقصد تقديم الخدمة بمواعيدها المناسبة			

ت	البعد الرابع الابداع	نعم	محايد	كلا
1	تحفز الشركة افرادها لتقديم الافكار الابداعية الخلاقة والاخذ بآرائهم ومقترحاتهم			
2	تنتهج الشركة سياسة التجديد والابداع في خدماتها واساليب العمل كجزء اساسي من ثقافتها التنظيمية			
3	تطور الشركة في منتجاتها وخدماتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة لتكليف معها			
4	تسعى الشركة لتقديم خدماتها بدون عيوب قدر المستطاع			
5	تعمل الشركة باستمرار على معرفة التهديدات المحتملة وتحتاط لها لتستمر بتقديم الخدمة وتضع الخطط الكفيلة لمواجهتها			
6	توصف الشركة بالابتكارية والتطويرية السريعة للخدمات الجديدة			

ت	البعد الخامس المرونة	نعم	محايد	كلا
1	تتميز الشركة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة العاملين			
2	تهتم الشركة ببحوث التسويق بهدف التعرف على رغبات الزبائن غير المشبع			
3	تتصف الخطط والسياسات المتبعة في الشركة بالمرونة لحقيق اهدافها ومواجهة التغيرات المحتملة			
4	تسعى الشركة الى جعل منتجاتها وخدماتها ذات مرونة عالية			
5	تعطي الشركة العاملين الحرية الكاملة لإنجاز المهام الموكلة اليهم			

Abstract

This study aims to address the impact of social responsibility on the competitive feature of the general directory of energy transmission in middle Euphrates area. Also, it aims to evaluate the commitment of this directory with the principles of social responsibility and its understanding as well. This can be achieved by creating appropriate work environment and dealing responsively with workers. A descriptive approach is followed in this study because it is very convenient based on a sample size of 80 volunteers.

The well-known SPSS software is adopted in this study to handle the statistical analysis. The analysis is performed to evaluate the relation of moral statistical-connection between social responsibility and competitive feature. Moreover, an extra analysis is performed to study the relation of statistical impact between social responsibility and competitive feature from a mental perspective.

This study comes up with several conclusions which are illustrated by the statistical analysis to the interactivity of the directory with their employees. This analysis is conducted over different perspectives. Also, the study inspects the positive role of the directory in supporting their staff and training them. Finally, a defect in directory social responsibility commitment towards environment and society, is addressed.

Accordingly, the study stressed on the need and necessity of effective and significant contribution to respond to society needs. Also, the study recommends to provide moral and financial support in different sectors such as health and sustainability of environment .

Republic of Iraq
The Ministry of Higher Education and
Scientific Research
University of AL_Qadisiyah
College of Administration and Economics
Department of Business Administration

The Role of Social Responsibility in Achieving Competitive Advantage

Case Study: Directorate General of Electricity Transportation . "Middle Euphrates"

Research Submitted

To the Council of the College of Administration and Economics at the University of Qadisiyah
It is part of the requirements for obtaining a higher diploma in strategic planning

Prepared by

Mohammed Abed Al_Hussien Abood

Supervised By

Prof. Dr . Hamid K. Mutaab AL_Shibawi

1440 H **2019 M**