مجلة الأصيل
للبحوث الاقتصادية والإدارية
العدد الثالث- جوان2018

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحسين الميزة التنافسية
دراسة حالة مؤسسة الإسمنت سعيدة.

د.حميدي زقاي جامعة د.طاهر مولاي سعيدة
د. رماس محمد أمين جامعة د.طاهر مولاي سعيدة

مخبر الانتماء: مخبر البحث "إدارة و تقييم أداء المؤسسات – إتمام"

تاريخ الاستلام:31/01/2018 تاريخ القبول:21/05/2018 تاريخ النشر:جوان2018

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية، وذلك في مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة، شملت الدراسة عينة مكونة من (60) موظف، بحيث تم استعمال التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج (SPSS.V.22)، وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

–وجود علاقات ارتباط معنوية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

– وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع، المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء، المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين، المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة، الميزة التنافسية.

Résume : L'étude vise à identifier l'impact de la responsabilité sociale dans l'amélioration d'avantage concurrentiel dans la société du ciment de la wilaya de Saida. L'étude comprend un échantillon composé de (60) employés. Une analyse statistique a été utilisée avec le logiciel (SPSS.V.22) Les résultats les plus importants sont les suivants :- l'existence d'une corrélation significative entre la responsabilité sociale et l'avantage concurrentiel. -un impact statistiquement significatif de la responsabilité sociale sur l'avantage concurrentiel.

Mots-clés : responsabilité sociale, responsabilité sociale vis-à-vis la société, la responsabilité sociale vis-à-vis les clients, responsabilité sociale vis-à vis les travailleurs, responsabilité sociale vis à vis l'environnement, avantage concurrentiel

مقدمة:

يشهد الوضع الراهن تحولات وتغيرات كثيرة ومتسارعة لعل أهمها اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالجوانب الاجتماعية وبالبيئة التي تعيش فيها، والأطراف المتعاملة معها من موردين، عاملين، عملاء، منافسين.... الخ، كما أنه أصبح هناك تقرير حول المسؤولية الاجتماعية إلى جانب التقارير المالية تعده المؤسسات والذي يعكس الممارسات والمساهمات التي قامت بها في سبيل خدمة المجتمع كافة، ومن شأن هذه الاهتمام أن يجعل المؤسسة ترتقي لتصبح مؤسسة مواطنة، تهتم بتطوير وتنمية المجتمع الذي يعتبر مصدر مدخلاتها ومخرجاتها.

فبعد أن كان الاهتمام مركزا على كون مسؤولية المؤسسة تتمحور حول انتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع ومن خلالها تحقق المؤسسة للعوائد، اتسعت هذه النظرة الضيقة لتذهب إلى أبعد من ذلك وتؤكد على أن مسؤولية المؤسسة تشمل مختلف الممارسات الاجتماعية التي تقوم بها اتجاه مجتمعها، مما يسمح للمنظمات من رفع اداءها واكتسابها لميزة تنافسية مستدامة.

I- الإطار المنهجي للدراسة:

1- مشكلة الدراسة:

بناء على ما سبق، فإنه يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة الاسمنت بسعيدة؟

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من التساؤلات التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها، وهي:

- ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية؟ وماهي عناصرها؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية؟
- ماهي طبيعة العلاقة المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية؟

2- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة ما مستوى المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟
- دراسة طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟
- اختبار أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

3- أهمية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة تحسيس متخذي القرار في المؤسسات الجزائرية بضرورة إعطاء أهمية لموضوع المسؤولية الاجتماعية واعتباره أداة فعالة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهذا ما يتطلب من مؤسسات من التعرف على رغبات واحتياجات الأطراف المتعاملة معها من موردين، عاملين، عملاء، منافسين.... الخ.

4- فرضيات الدراسة:

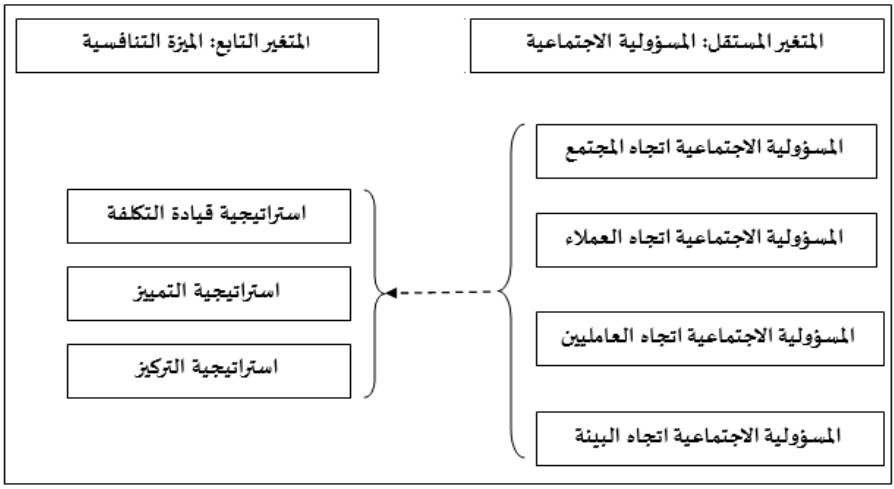
استنادا إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية؟
- تؤثر المسؤولية الاجتماعية بكافة عناصرها على الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟

5- نموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم (1) نموذج الدراسة حيث يظهر المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية، والمتغير التابع الميزة التنافسية.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

II-الإطار النظري للدراسة:

1- المسؤولية الاجتماعية:

عرفها الباحث (Carroll) بأنها: "ما يتوقعه المجتمع من المؤسسات في النواحي الاقتصادية، التشريعية، الأخلاقية والخيرية"[1]، ويعتبر الباحث (Carroll) أول من حدد أبعاد الأربعة لأنواع المسؤوليات سنة 1979 وهي :المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية القانونية، والمسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية. وقد مثل (Carroll) هذه المستويات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية في شكل هرم يعرف في الوسط الأكاديمي المختص في إدارة بهرم كارول.

الشكل رقم (2): هرم أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب (Carroll)



Soure : Archie B CARROLL, the pyramid of corporate sacial responsibility : toward moral management of organization stackholders, Business horizons, vol 34, no 4, 1991, p4.

1-1- عناصر المسؤولية الاجتماعية:

هناك عدة عناصر للمسؤولية الاجتماعية نذكر منها ما يلي[2]:

1-1-1-المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع المدني: ذلك من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة والتي تشمل :المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة الرياضية والترفيهية، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة، الدعم المتواصل للمراكز الصحية والعلمية، رعاية الأعمال الخيرية...الخ.

2-1-1-المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين : تتمثل في تقديم المنتجات بأسعار ونوعية مناسبة، الإعلان الصادق، وتقديم منتجات آمنة، تقديم إرشادات واضحة بشأن المنتج واستخداماته، التزام المؤسسات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع، والتزام لتطوير المستمر للمنتجات.

1-1-2-المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة : حماية البيئة من الأضرار الناتجة عن نشاط المؤسسة، المساهمة في حملات البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية، تبني سياسة بيئية رشيدة...الخ.

1-1-3- المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين: تتضمن احترام قوانين العمل، وضمان حق العامل في التدريب والتكوين المستمر، وحقوقه النقابية، وإشراكه في اتخاذ القرارات، تحقيق الأمن الوظيفي والأمن من حوادث العمل، إصدار مدونة لسلوك وأخلاقيات المهنة لضبط سلوك العاملين، منح مكافآت...الخ.

2- الميزة التنافسية:

عرف (M. Porter) الميزة التنافسية بأنها: " وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع[3]".

2-1- الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية:

قد اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين وتتمثل[4] :

1-2-1- استراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة مع منافسين، حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربحا أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة وأن تبيع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا والأسعار في الانخفاض كلما حققت ربحا عاليا.

1-2-2- استراتيجية التمييز: وهي استراتيجية البحث عن التمييز والانفراد بخصائص استثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباته كالأسعار التشجيعية، وخدمات ما بعد البيع، بمعنى أكثر أن تضع أسعار استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة.

1-2-3-إستراتيجية التركيز: تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود وفي داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.

III- الإطار التطبيقي للدراسة:

1- مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة، حيث تم الاعتماد على عينة مكونة من (60) موظف، وتم توزيع استمارة البحث عليهم في مكان عملهم، مع شرح الهدف من الدراسة. والجدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

جدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	38	63
	انثى	22	37
المجموع		**60**	**% 100**
السن	من 20 إلى 29 سنة	16	27
	من 30 إلى 39 سنة	28	47
	من 40 إلى 49 سنة	08	13
	من50الى 59سنة	03	05
	أكثر من 60 سنة	05	08
المجموع		**60**	**% 100**
المستوى التعليمي	ابتدائي	04	07
	متوسط	05	08
	ثانوي	22	37
	جامعي	29	48
المجموع		**100**	**% 100**
الوظيفة	مساعد المدير	01	02
	رئيس قسم	04	07
	رئيس شعبة	17	28

	موظف	38	63
المجموع		60	% 100
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	16	27
	من 06-10 سنوات	19	32
	من 11-15 سنة	9	15
	أكثر من 15 سنة	16	27
المجموع		**60**	**% 100**

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.22)

2- أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث احتوت على قسمين وذلك على النحو التالي:

القسم الأول: يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون من (05) فقرات (الجنس، السن، والمؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

القسم الثاني :يتكون من (28) فقرة موزعة على محوريين رئيسيين وهما:

المحور الأول :المسؤولية الاجتماعية، ويتكون من (16) فقرة.

المحور الثاني :الميزة التنافسية، ويتكون من (12) فقرة.

وقد تم عرض جميع العبارات باستخدام مقياس ليكرت (likert) الخماسي والمتدرج وذلك على الشكل التالي:

جدول (2): مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5.00-4.20

المصدر: من إعداد الباحثين

3- ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الأداة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباج على عينة الدراسة، ويشير الجدول رقم (3) إلى قيمة معاملات الثبات لمحاور الدراسة، حيث يتضح أن قيم معامل الّثبات تراوحت بين (0.789) و (0.819) في حين بلغت قيمة معامل

الثبات لجميع الفقرات (0.834)، وجميع هذه القيم عالية مما يدلّ على إمكانية ثبات النتائج، التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي توصلت لها الدراسة.

جدول رقم (3): مقياس (Cronbach's α) للمتغيرات الرئيسة.

أسماء المتغير	عدد الفقرات	(cronbach's α)
المسؤولية الاجتماعية	16	0.789
الميزة التنافسية	12	0.819
جميع الفقرات	24	0.834

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.22)

4- تحليل النتائج الوصفية للدراسة:

إن الغاية من إجراء الإحصاء الوصفي هو معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة، فضلا عن تبيان وتقدير مستوى أهمية الفقرات والمتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة، وذلك بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي (من موافق بشدة كأقصى درجة إلى غير موافق تماما كأدنى درجة)، وحساب المتوسط الحسابي.

جدول رقم (4): متوسطات إجابات عينة الدراسة على أبعاد المسؤولية الاجتماعية

المحور	عدد العبارات	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري الكلي	الترتيب	مستوى الاهمية
المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع	04	3.67	0.39	2	**متوسطة**
المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء	04	3.77	0.42	1	**مرتفعة**
المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين	04	3.43	0.46	3	**مرتفعة**
المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة	04	3.01	0.50	4	**متوسطة**
مجال الكلي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية	16	3.44	0.43		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.22)

يتضح من الجدول أعلاه ترتيب أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفقا إلى المتوسطات الحسابية حيث أن أهم الابعاد التي حضت بالموافقة من طرف عين الدراسة هي بعد العملاء و العامليين حيت كانت المتوسطات الحسابية لهذه المحاور (3.77) و (3.43) على التوالي مما يوحي بحرص المؤسسة محل الدراسة بإهتمام بموظيفها وعملائها وذلك من خلال توفر الشركة فرص متكافئة لعامليها من جانب الترقيات والمكافآت في مختلف مجالات الوظيفة، وتوفير الأنشطة الاجتماعية لعامليها مثل النوادي الثقافية والجامعيات، إلى جانب التزامها بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها مع عملاءها، وتقديم لهم أفضل الخدمات التي تلبي رغبات واحتياجات الزبائن. لتليها البعد الاجتماعي و البيئي والتي حصلت على متوسطات حسابية (3.67) و(3.01) على التوالي، مما يوضح عدم إهتمام المؤسسة بدرجة كبيرة بها البعدين وعدم إعتبارها بأن حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم إدارة وثقافة المؤسسة. وبشكل عام فإن مستوى تقييم عينة الدراسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة كان مرتفع نوعا ما.

جدول رقم (5): متوسطات إجابات عينة الدراسة على أبعاد المسؤولية الاجتماعية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
استراتيجية القيادة بالتكلفة	3.28	1.07	1	متوسطة
استراتيجية التمييز	3.21	1.10	2	متوسطة
استراتيجية التركيز	3.01	1.17	3	متوسطة
مجال الكلي لاستراتيجيات الميزة التنافسية	3.16	1.15		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.22)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن كل العبارات حصلت على درجة موافقة متوسطة، وبمتوسطات حسابية محصورة بين (3.01) و (3.28)، مما يؤكد أن أغلب أفراد العينة من الزبائن أكدوا سعي المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية خاصة تلك المتعلقة بإستراجية القيادة بالتكلفة حيث احتلت المرتبة الأولى وذلك بمحاولة توفر المؤسسة منتجاتها وعروضها في الأماكن المناسبة، والعمل على خفض التكاليف المالية للزبون عند شراء منتجاتها.

5- اختبار فرضيات الدراسة:

- **هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية؟**

يتضح من خلال الجدول رقم (6) وجود علاقة ارتباط قوية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية وذات دلالة معنوية (0.05).

الجدول رقم (6): الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

	المسؤولية الاجتماعية	الميزة التنافسية
المسؤولية الاجتماعية	**1**	***0.581**
والميزة التنافسية	***0.581**	**1**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V.22).

- تؤثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟

يتبين من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة0.00 =sig وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد ا وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير دال إحصائيا للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية.

جدول رقم (7): تأثير بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

	المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية				نتيجة الفرضية
المتغير التابع: الميزة التنافسية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة Sig	مقبولة
	0.581	0.337	0.581	0.00	

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V.22).

IV- نتائج الدراسة:

توصل الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات، جاءت كما يأتي:

- اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع حسب عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.67).

- اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء حسب عينة الدراسة بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.77).

– اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين حسب عينة الدراسة بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.43).

– اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة حسب عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.01).

– بلغ المحور الكلي لاستراتيجيات الميزة التنافسية (3.16)، حيث احتلت استراتيجية القيادة بالتكلفة المرتبة الأولى حسب عينة الدراسة بموافقة متوسطة بلغت (3.28).

– وجود علاقة ارتباط معنوية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

V- توصيات الدراسة:

بناءا على نتائج الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

– ضرورة دمج سياسة المسؤولية الاجتماعية في رسالة المؤسسة، وأن تعتبرها جزء لا يتجزأ من سياستها العامة.

– الاهتمام أكثر لأبعاد الأربعة المحددة للمسؤولية الاجتماعية خصوصا تلك المتعلقة بالبعد الاجتماعي والبيئي.

– العمل على زيادة الوعي أفراد المؤسسة محل الدراسة بدور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق العدالة الاجتماعية والاستقرار الاقتصادي للأفراد.

– على الادارات العليا في المؤسسة المبحوثة أن تزيد من الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لما لها من أهمية في فعالية وتحسين من الميزة التنافسية.

قائمة المراجع:

– طاهر محسن منصور الغالبي، **صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن– عمان، الطبع الثانية،2008 .

– عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، **الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان– الأردن، 2014.

– Archie B CARROLL, the pyramid of corporate sacial responsibility: toward moral management of organization stackholders, **Business horizons**, vol 34, no 4, 1991.

- Archie B CAROLL, corporate social responsibility: evolution of a defitional construct, **business society**, USA, vol 38, no 3, 1999, p272
- M. Porter. **Avantage concurrentiel des nations**. Inter Edition. 1993.

ملحق:

إستبيان

أخي الموظف/ أختي الموظفة...

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على **واقع المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت سعيدة.** نرجو منكم التلطف بتعبئة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية. علماً أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

أولاً: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: من 20-29 سنة ☐، من 30-39 سنة ☐، من40-49 سنة ☐

من 50- 59 سنة ☐، أكثر من 60 سنة ☐

3- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐، متوسط ☐، ثانوي ☐ جامعي ☐،

4- سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل ☐، 6-10 سنوات ☐،11-15 سنة ☐
أكثر من 15 سنة ☐

5- المستوى الإداري للوظيفية: مدير ☐، مساعد مدير ☐، رئيس قسم ☐
رئيس شعبة ☐، موظف ☐

يرجى وضع إشارة (×) أمام الحالة التي تلائمك:

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المحور الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية						
المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع						
1	تتوافق رسالة الشركة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع.					
2	تلتزم الشركة بتوفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع إسهاما منها لتقليل من مشكلة البطالة .					
3	تساعد الشركة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس وطرق ومستشفيات وبرامج إسكان وغيرها.					
4	تقدم الشركة مساهمات أو الهبات والتبرعات للمشاريع الخيرية لمراكز الطفولة ودور المسنين ومراكز رعاية المعاقين.					
المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء						
5	تهتم الشركة بشكاوي العملاء وتعمل على حلها بصورة عاجلة.					
6	تلتزم الشركة بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها مع عملاءها.					
7	تقدم الشركة أفضل الخدمات التي تلبي رغبات واحتياجات الزبائن.					
8	تقوم الشركة عداد برامج إعلامية تعرف العملاء بخصائص الخدمة وطرق ومجالات استخدامها.					
المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين.						
9	تضع الشركة الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.					
10	هناك عدالة في توزيع الأجور والرواتب بما يتوفق والمجهودات المبذولة.					
11	توفر الشركة فرص متكافئة لعامليها من جانب					

	الترقيات والمكافآت في مختلف مجالات الوظيفة.					
12	تهتم الشركة بتوفير الأنشطة الاجتماعية لعامليها مثل النوادي الثقافية والجامعيات،					
المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة						
13	تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم إدارة وثقافة الشركة .					
14	تساهم الشركة مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على نظافة البيئة.					
15	تعمل الشركة على تجميل المنطقة المحيطة بها وتشجيرها للحفاظ على البيئة.					
16	تعقد الشركة دورات وورش عمل لتوعية العاملين بأهمية البيئة.					
المحور الثاني: الميزة التنافسية						
استراتيجية القيادة في التكلفة						
17	توفر المؤسسة منتجاتها وعروضها في الأماكن المناسبة.					
18	تسهل المؤسسة الحصول على المنتجات والعروض بأبسط جهد للزبون.					
19	توفر المؤسسة كل المعلومات للزبون من أجل تسهيل عملية الشراء					
20	تعمل المؤسسة على خفض التكاليف المالية للزبون عند شراء منتجاتها					
استراتيجية التميز						
21	تحقق المؤسسة التميز من خلال توفير المنتجات التي يرغب فيها الزبون					
22	تتميز المؤسسة بالقدرة على الالتزام بمواعيد التسليم الي يرغب بها الزبون					
23	تتميز المؤسسة بتوفير المنتجات لمختلق فئات الزبائن					
24	تطور وتميز المؤسسة منتجاتها مقارنة بالمنافسين					

استراتيجية التركيز						
25	جوهر المنافسة هو البحث عن قطاع سوقي محدد لتحقق فيه المؤسسة ميزة تنافسية					
26	توفر المؤسسة الموارد لخدمة قطاع سوقي محدد					
27	تسيطر المؤسسة على تكاليفها في حالة العمل في قطاع سوقي محدد					
28	تحقق المؤسسة التميز في حالة العمل في قطاع سوقي محدد					

[1] Archie B CAROLL, corporate social responsibility: evolution of a defitional construct, **business society**, USA, vol 38, no 3, 1999, p272.

[2]طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن– عمان، الطبع الثانية، 2008 ، ص 100.

[3] M. Porter **. avantage concurrentiel des nation** . inter Edition .1993.p 84.

[4]عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، **الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان– الأردن، 2014.ص77،75.