



## المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان كرافعة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال

م.م. سلامة زهراو جبر نعيم سراي

s.jebur@uowasit.edu.iq

المديرية العامة للتربية/ محافظة واسط

### المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان بوصفها رافعة استراتيجية تسهم في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة. وينطلق البحث من فرضية مفادها أن دمج حقوق الإنسان في الاستراتيجية المؤسسية لم يعد مجرد التزام أخلاقي أو استجابة تنظيمية، بل أصبح أحد الأصول التنظيمية غير الملموسة القادرة على تعزيز الأداء المؤسسي والاستدامة التنافسية. يعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في جانبه النظري من خلال تأصيل مفهوم المسؤولية المؤسسية وبيان أبعاده الاستراتيجية، كما يعتمد المنهج الكمي التطبيقي في جانبه العملي من خلال دراسة ميدانية باستخدام أداة الاستبانة لقياس أثر تطبيق المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان في تحقيق الميزة التنافسية داخل منظمات الأعمال في القطاع الخدمي. وتتمثل المتغيرات الرئيسية في المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان بوصفها متغيراً مستقلاً، والميزة التنافسية بوصفها متغيراً تابعاً، مع اعتماد السمعة المؤسسية متغيراً وسيطاً. وتوصل البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان وتعزيز الميزة التنافسية، بما يؤكد أن توظيف هذا البعد بصورة استراتيجية يسهم في بناء قيمة مضافة طويلة الأمد، ويعزز قدرة منظمات الأعمال على التكيف مع متطلبات الأسواق المعاصرة وتحقيق الاستدامة.

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية المؤسسية، حقوق الإنسان، الميزة التنافسية، الاستراتيجية المؤسسية، الاستدامة.

## Corporate Responsibility for Human Rights as a Strategic Lever for Achieving Competitive Advantage in Business Organizations

Salama Zahraw Jabr Naeem Saray

s.jebur@uowasit.edu.iq

General Directorate of Education / Wasit Governorate

### Abstract

This research aims to analyze the corporate responsibility for human rights as a strategic lever that contributes to achieving the competitive advantage of business organizations in light of the rapid transformations witnessed by the contemporary business environment. The research is based on the hypothesis that the integration of human rights into the corporate strategy is no longer just an ethical obligation or an organizational response, but has become an intangible organizational asset capable of enhancing institutional performance and competitive sustainability. The research adopts the descriptive analytical approach in its theoretical aspect by rooting the concept of Corporate Responsibility and indicating its strategic dimensions, as well as the applied quantitative approach in its practical aspect



through a field study using the questionnaire tool to measure the impact of applying corporate responsibility for Human Rights in achieving competitive advantage within business organizations in the service sector. The main variables are institutional responsibility for human rights as an independent variable, competitive advantage as a dependent variable, with institutional reputation as an intermediate variable. The research found a statistically significant relationship between the application of corporate responsibility for Human Rights and enhancing competitive advantage, confirming that employing this dimension strategically contributes to building long-term added value and enhances the ability of business organizations to adapt to the requirements of contemporary markets and achieve sustainability.

Keywords: corporate responsibility, human rights, competitive advantage, corporate strategy, sustainability.

### المقدمة

تشهد منظمات الأعمال المعاصرة تحولات بنوية متسارعة نتيجة العولمة، واشتداد المنافسة، وتزايد وعي أصحاب المصلحة، الأمر الذي أعاد صياغة مفهوم المسؤولية المؤسسية بوصفه عنصرًا استراتيجيًا مؤثرًا في الأداء المؤسسي والاستدامة التنافسية. ولم يعد الالتزام بحقوق الإنسان يُنظر إليه بوصفه نشاطًا أخلاقيًا منفصلًا عن النشاط الاقتصادي، بل أصبح أحد الأصول التنظيمية غير الملموسة التي تسهم في بناء السمعة المؤسسية، وتعزيز الثقة، وجذب الكفاءات، وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد (مقراش، 2018). وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن إدماج حقوق الإنسان في السياسات المؤسسية يعزز قدرة المنظمات على إدارة المخاطر وبناء علاقات مستدامة مع العاملين والعملاء والمجتمع، وهو ما تؤكد المبادئ التوجيهية للأمم المتحدة بشأن الأعمال وحقوق الإنسان التي تُبرز مسؤولية الشركات عن احترام حقوق الإنسان ومنع الانتهاكات ومعالجة آثارها (UN OHCHR)، 2011. (وقد أظهرت تجارب العديد من المنظمات أن تجاهل هذا البعد يؤدي إلى أضرار مباشرة في السمعة المؤسسية وفقدان الثقة، مما ينعكس سلبيًا على الأداء والقدرة التنافسية (البلوشي، 2019). كما أسهمت التحولات في سلوك المستهلكين والمستثمرين وارتفاع مستوى الوعي المجتمعي في تعاضد دور المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان بوصفها عاملاً مؤثرًا في اتخاذ القرارات الاقتصادية. فالمنظمات التي تعتمد ممارسات تحترم حقوق الإنسان تحقق مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي وولاء العاملين، وهو ما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية والاستدامة المؤسسية (الدهيمي، 2020). ومن هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى تحليل المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان كرافعة استراتيجية تسهم في تعزيز الميزة التنافسية، وربط البعد القيمي بالأداء الاقتصادي في إطار تحليلي تطبيقي.

### مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في وجود فجوة واضحة بين الاعتراف النظري بأهمية المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان وبين توظيفها الفعلي كأداة استراتيجية داخل منظمات الأعمال، حيث لا تزال العديد من المنظمات تتعامل مع حقوق الإنسان باعتبارها نشاطًا شكليًا أو التزامًا ثانويًا، دون إدماجها في صميم الاستراتيجية المؤسسية، مما يحدّ من قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### أهداف البحث



يهدف البحث إلى:

1. تأصيل مفهوم المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان في الفكر الإداري المعاصر.
2. تحليل دور المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان كرافعة استراتيجية للميزة التنافسية.
3. قياس أثر تطبيق المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان في تحقيق الميزة التنافسية داخل منظمات الأعمال.
4. تقديم نموذج تطبيقي يوضح العلاقة بين المسؤولية المؤسسية والميزة التنافسية.

#### أسئلة البحث

1. ما مستوى تطبيق المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان في منظمات الأعمال محل الدراسة؟
2. ما مستوى الميزة التنافسية في هذه المنظمات؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان وتحقيق الميزة التنافسية؟
4. ما الأبعاد الأكثر تأثيراً للمسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان في تعزيز الميزة التنافسية؟

#### فرضيات البحث

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان وتحقيق الميزة التنافسية.
2. تؤثر المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان تأثيراً إيجابياً في الأداء المؤسسي.
3. تسهم السمعة المؤسسية في تعزيز العلاقة بين المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان والميزة التنافسية.

#### منهج البحث

يعتمد البحث على:

• المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري.

• المنهج الكمي التطبيقي في الجانب العملي.

وسيمت تطبيق دراسة ميدانية باستخدام أداة الاستبانة.

#### حدود البحث

- الحدود المكانية: منظمات أعمال خاصة تعمل في القطاع الخدمي.
- الحدود البشرية: المدراء، ورؤساء الأقسام، ومسؤولو الموارد البشرية.
- الحدود الزمانية: العام (يُحدد لاحقاً حسب فترة جمع البيانات).
- الحدود الموضوعية: المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان وأثرها في الميزة التنافسية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان

المطلب الأول: المسؤولية المؤسسية في الفكر الإداري المعاصر

الفرع الأول: تطور مفهوم المسؤولية المؤسسية في منظمات الأعمال



شهد مفهوم المسؤولية المؤسسية تحولات كبيرة في الفكر الإداري الحديث، إذ لم تعد المؤسسات تعالجها كالترام شكلي أو كاستجابة للضغوط القانونية فحسب، بل بوصفها **عنصرًا استراتيجيًا** أساسيًا يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية. وتوضح الدراسات التطبيقية في المنطقة العربية أن المؤسسات التي تُدرج المسؤولية الاجتماعية والحقوقية ضمن استراتيجياتها تحقق أداءً متفوقًا مقارنة بالمنافسين الذين يركزون فقط على الأهداف الاقتصادية التقليدية (العنزي 2020).

ويؤكد الباحثون أن المسؤولية المؤسسية تشمل بعدًا حقوقيًا وأخلاقيًا واجتماعيًا، يربط بين قرارات المؤسسة ومصالح أصحاب المصلحة، ويعزز شرعيتها في المجتمع. فالمؤسسات التي تُولي أهمية لحقوق الإنسان ضمن سياساتها الداخلية تستطيع بناء أصول غير ملموسة قوية تركز على السمعة المؤسسية، الثقة المجتمعية، وعلاقات مستدامة مع الموظفين والعملاء (الدهيمي 2020).

علاوة على ذلك، يشير تحليل متعدد الحالات في شركات القطاع الخاص إلى أن إدماج المسؤولية الاجتماعية والحقوقية لا يقتصر أثره على تحسين صورة المؤسسة فحسب، بل يمتد إلى **رفع الأداء المالي والتشغيلي**، من خلال جذب الكفاءات النوعية، تحسين ولاء العملاء، والقدرة على التكيف مع التغيرات السوقية (أحمد 2023). هذا يوضح أن المسؤولية المؤسسية لم تعد **عبئًا تنظيميًا** بل أصبحت **رافعة استراتيجية** تمكن المؤسسات من تحقيق استدامة تنافسية طويلة المدى.

### الفرع الثاني: أبعاد المسؤولية المؤسسية وأهميتها الاستراتيجية

يمكن تقسيم أبعاد المسؤولية المؤسسية إلى ثلاثة محاور رئيسية:

1. **البعد الاجتماعي والحقوقي**: ويشمل حماية حقوق الموظفين والعملاء والمجتمع، وتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا البعد يسهم بشكل مباشر في بناء الثقة مع أصحاب المصلحة وتقليل المخاطر القانونية والاجتماعية (الغامدي 2019).

2. **البعد البيئي والاستدامي**: حيث أصبح الاهتمام بالمسؤولية تجاه البيئة جزءًا من الاستراتيجية المؤسسية، بما يحقق تكامل الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل (العنزي 2020).

3. **البعد الاقتصادي والتنافسي**: المسؤولية المؤسسية المدروسة تتحول إلى أصل استراتيجي غير ملموس يمكن توظيفه لخلق قيمة مضافة، وتحسين السمعة، وجذب المستثمرين والعملاء، وهو ما تعكسه الدراسات التطبيقية في شركات الاتصالات والعقارات في مصر والدول العربية (درويش وزايد 2023؛ أميرة الزهيري 2022).

تشير هذه الأدبيات إلى أن دمج أبعاد المسؤولية المؤسسية في صميم الاستراتيجية المؤسسية يؤدي إلى تآزر بين الأداء الأخلاقي والاقتصادي، ويُمكن المنظمات من التميز في بيئة أعمال تنافسية متغيرة باستمرار. وهذا يؤكد أن المسؤولية المؤسسية ليست مجرد نشاط تكميلي، بل رافعة أساسية للميزة التنافسية المستدامة، بما يربط بين الالتزام الأخلاقي والأداء الاستراتيجي (الهاشمي 2021).

### المطلب الثاني: حقوق الإنسان في السياق المؤسسي

#### الفرع الأول: حقوق الإنسان كأصل تنظيمي غير ملموس

تعتبر حقوق الإنسان أحد الأصول التنظيمية غير الملموسة التي يمكن للمنظمات توظيفها كرافعة استراتيجية لتعزيز قيمتها المؤسسية وأدائها التنافسي. فقد أصبح الالتزام بحقوق الإنسان لا يقتصر على بعد



أخلاقي أو قانوني، بل يُنظر إليه على أنه استثمار طويل الأمد يسهم في تحسين السمعة المؤسسية، بناء الثقة مع العملاء والمستثمرين، وجذب الكفاءات النوعية (أحمد 2023).

تشير الدراسات التطبيقية في شركات الاتصالات والقطاع الخدمي في مصر إلى أن إدماج المعايير الحقوقية ضمن السياسات المؤسسية يرفع مستوى الأداء المالي ويعزز ولاء العملاء والموظفين على حد سواء (أميرة الزهيري 2022). كما تبين أن المؤسسات التي تعتمد هذا النهج تحقق ميزة تنافسية مستدامة، حيث تصبح حقوق الإنسان جزءاً من هوية المنظمة الاستراتيجية، وليس مجرد التزام شكلي.

في السياق العربي، تؤكد الأبحاث أن إدماج حقوق الإنسان في السياسات المؤسسية يقلل من المخاطر التشغيلية والقانونية، ويعزز القدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، بما يحقق استدامة الأداء وميزة تنافسية طويلة الأمد (مقراش 2018). ويعكس هذا التحليل أن الأصول غير الملموسة المرتبطة بحقوق الإنسان تمثل قيمة استراتيجية ملموسة تساهم في تميز المؤسسة على المستويين الداخلي والخارجي (الدهيمي 2020).

### الفرع الثاني: إدماج حقوق الإنسان في السياسات والاستراتيجيات المؤسسية

يتمثل التحدي الأساسي في كيفية تحويل المبادئ الحقوقية إلى استراتيجيات قابلة للتطبيق ضمن المؤسسة. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات الناجحة في دمج حقوق الإنسان تعتمد على أربع آليات رئيسية:

1. تقييم المخاطر الحقوقية: تحديد الآثار المحتملة للأنشطة التنظيمية على حقوق جميع أصحاب المصلحة، بما يشمل الموظفين والعملاء والمجتمع المحلي (يونسي 2021).
2. تطوير استراتيجيات وقائية: اعتماد سياسات واضحة تضمن احترام الحقوق الأساسية والحد من الانتهاكات المحتملة، وتحويل المبادئ الأخلاقية إلى ممارسات عملية (أحمد 2023).
3. إدماج مؤشرات الأداء الحقوقية: تضمين مؤشرات حقوق الإنسان ضمن أنظمة تقييم الأداء المؤسسي، وربط النتائج بتحسين الأداء المالي والتنافسي (سمية مصطفىوي 2021).
4. تعزيز الشفافية والمساءلة: نشر تقارير دورية حول مدى الالتزام بالحقوق الإنسانية، بما يعزز الثقة مع أصحاب المصلحة ويعمل على بناء سمعة مؤسسية قوية (مقراش 2018).

ويشير التحليل إلى أن هذا التكامل بين المسؤولية المؤسسية وحقوق الإنسان يخلق قيمة استراتيجية ملموسة، إذ تتحول الممارسات الحقوقية إلى أصول غير ملموسة تعزز القدرة التنافسية، وتدعم الاستدامة المؤسسية (درويش وزايد 2023). كما يوضح أن المؤسسات التي تهمل هذا البعد غالباً ما تواجه تراجعاً في السمعة وفقداناً للثقة مع العملاء والموظفين والمستثمرين، ما يؤدي إلى ضعف الأداء التنافسي على المدى الطويل (العنزي 2020).

من هذا المنطلق، يصبح إدماج حقوق الإنسان في السياسات المؤسسية رافعة استراتيجية حيوية للتميز المؤسسي، إذ يساهم في:

- تحسين السمعة المؤسسية وتعزيز الثقة المجتمعية.
- رفع ولاء العملاء والموظفين.
- دعم الابتكار المستدام في المنتجات والخدمات.



## • تقليل المخاطر القانونية والتنظيمية (أميرة الزهيري 2022).

ويؤكد هذا التحليل أن حقوق الإنسان لم تعد مجرد خيار أخلاقي، بل أصبحت عنصرًا أساسيًا في بناء القيمة المؤسسية والميزة التنافسية المستدامة، وهو ما يعزز الحاجة إلى تضمينها في صميم الاستراتيجيات المؤسسية، لا الاقتصار على مجرد السياسات الشكلية (الدهيمي 2020).

### المبحث الثاني: المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان والميزة التنافسية

#### المطلب الأول: الميزة التنافسية في منظمات الأعمال

##### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها

لقد تغير مفهوم التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة، فلم تعد تقتصر على المنتجات أو الأسعار فقط، بل أصبح الأصول غير الملموسة مثل السمعة المؤسسية، الابتكار، وولاء العملاء هي المحدد الرئيس للأداء المتميز (أحمد 2023). وتشير الدراسات إلى أن دمج المسؤولية الاجتماعية وحقوق الإنسان في استراتيجيات منظمات الأعمال يسهم بشكل مباشر في تعزيز مواردها غير الملموسة ورفع مستوى الميزة التنافسية (أميرة الزهيري 2022).

وفقاً لتعريف طميزه (2021)، الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على تحقيق أداء أفضل من المنافسين بشكل مستدام، عبر استغلال الموارد والقدرات بطريقة استراتيجية ومبتكرة. ومن أهم مصادرها التقليدية: القدرات البشرية، التكنولوجيا، العلامة التجارية، والعلاقات المؤسسية، فيما أضافت الدراسات الحديثة بعداً جديداً وهو الأصول غير الملموسة المتعلقة بالمسؤولية المؤسسية وحقوق الإنسان (درويش وزايد 2023).

وتؤكد التجارب العملية أن المؤسسات التي تدمج المسؤولية المؤسسية في استراتيجياتها تحقق ميزة تنافسية قائمة على السمعة والالتزام الأخلاقي، ما يعزز القدرة على التكيف مع التحولات البيئية والاجتماعية، ويربط الأداء المؤسسي بالثقة المجتمعية والقدرة التنافسية المستدامة (العنزي 2020).

#### الفرع الثاني: الميزة التنافسية المستدامة وأهميتها الاستراتيجية

تستند الميزة التنافسية المستدامة إلى قدرة المنظمة على الحفاظ على أدائها المتميز عبر الزمن، رغم تغيرات الأسواق والمنافسة المتزايدة (بونقيب أحمد 2024). وتشير الأدبيات إلى أن دمج البعد الاجتماعي والأخلاقي في القرارات الاستراتيجية، بما في ذلك حقوق الإنسان، هو عامل أساسي لتحقيق هذه الاستدامة. فالمنظمات التي تدمج المبادئ الحقوقية في استراتيجيتها تستطيع تعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة، والحد من المخاطر القانونية والاجتماعية، وتحسين سمعتها المؤسسية (أحمد 2023).

وتمثل الاستدامة التنافسية تحدياً استراتيجياً، إذ لا يقتصر أثرها على الأداء المالي المباشر، بل يمتد إلى بناء ولاء العملاء والموظفين، وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات السوقية (أميرة الزهيري 2022). وهذا يشير إلى أن حقوق الإنسان لم تعد بعداً شكلياً أو التزاماً قانونياً فقط، بل أداة استراتيجية للميزة التنافسية المستدامة.

#### المطلب الثاني: حقوق الإنسان كرافعة استراتيجية للتنافسية

##### الفرع الأول: أثر المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان في السمعة والأداء

تؤكد الدراسات أن احترام حقوق الإنسان يعد رافعة استراتيجية لتعزيز السمعة المؤسسية، إذ تزداد ثقة العملاء والمستثمرين بالمنظمة، وتحسن القدرة على اجتذاب الكفاءات النوعية (أحمد 2023). فعلى سبيل



المثال، أظهرت دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات أن تطبيق السياسات الحقوقية يحسن الأداء المؤسسي بنسبة 15-20٪ مقارنة بالمنافسين الذين يغفلون هذا البعد (أميرة الزهيري 2022).

وتعكس النتائج أن الالتزام بالحقوق الإنسانية لا يحسن الأداء المالي فحسب، بل يقلل أيضاً من المخاطر القانونية والاجتماعية، ويزيد من القدرة على الابتكار بما يتوافق مع قيم المجتمع المحلي والدولي. وبالتالي، يتحول البعد الحقوقي إلى استراتيجية تنافسية فعالة على مستويات متعددة: الأداء المؤسسي، السمعة، والقدرة على التكيف مع السوق (درويش وزايد 2023).

### الفرع الثاني: حقوق الإنسان وبناء القيمة المضافة طويلة الأمد

تشير الدراسات إلى أن المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان تخلق قيمة مضافة غير ملموسة تدعم الميزة التنافسية المستدامة، حيث تشمل:

1. تحسين السمعة المؤسسية ورفع مستوى الثقة مع أصحاب المصلحة (مقراش 2018).
2. تعزيز الولاء الداخلي والخارجي، من خلال زيادة التزام الموظفين وعلاقات العملاء مع المنظمة (سمية مصطفى 2021).
3. تقليل المخاطر التنظيمية والقانونية، بما يحمي الموارد المالية وغير المالية للمؤسسة (أحمد 2023).
4. دعم الابتكار والتنمية المستدامة عبر دمج المعايير الأخلاقية في عمليات اتخاذ القرار (أميرة الزهيري 2022).

وتشير الدراسات التطبيقية العربية إلى أن الشركات التي تدير مسؤوليتها تجاه حقوق الإنسان بشكل استراتيجي تحقق أداءً ماليًا أفضل على المدى الطويل، ويصبح هذا الأداء مرتبطاً مباشرة بالميزة التنافسية المستدامة (مقراش 2018). وعليه، يصبح دمج حقوق الإنسان في الاستراتيجية المؤسسية رافعة استراتيجية حقيقية للتميز المؤسسي، لا يقتصر أثرها على الالتزام الأخلاقي فحسب، بل يشمل تعزيز القدرة التنافسية، بناء الثقة، وزيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسة (طميزه 2021).

### المبحث الثالث: الدراسة الميدانية وتحليل النتائج

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

#### الفرع الأول: مجتمع البحث وعينته

استهدفت الدراسة منظمات الأعمال الخاصة في القطاع الخدمي نظراً لتزايد أهمية التفاعل المباشر مع العملاء والعاملين، وهو ما يجعل المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان ذات أثر واضح على الأداء والميزة التنافسية. ويشكل مجتمع البحث جميع المديرين، رؤساء الأقسام، ومسؤولي الموارد البشرية في هذه المنظمات، نظراً لتفاعلهم المباشر مع القرارات الاستراتيجية والتنفيذية المتعلقة بحقوق الإنسان.

تم اختيار العينة وفق الطريقة العشوائية الطبقيّة لضمان تمثيل متوازن للمنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وتوزعت العينة على 150 مشاركاً، وهو حجم كافٍ لإجراء التحليل الإحصائي على متغيرات الدراسة. وقد جرى تحديد هذه الفئة لأنها المسؤولة عن إعداد السياسات المؤسسية، متابعة الأداء، وضمان الامتثال الحقوقي.

#### الفرع الثاني: أداة البحث، المتغيرات، وأساليب التحليل الإحصائي



اعتمد البحث على أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، مع تصميم أسئلة مقننة (Likert scale: 1-5) لتقييم مدى تطبيق المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان وأثرها على الميزة التنافسية. وتوزعت الأسئلة على ثلاثة محاور:

1. المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان (المتغير المستقل): شمل هذا المحور التقييم الحقوقي للممارسات المؤسسية، السياسات الداخلية، وتكامل المبادئ الحقوقية في العمليات اليومية.

2. الميزة التنافسية (المتغير التابع): ركز على الأداء المالي، ولاء العملاء، جذب الكفاءات، والقدرة على التكيف مع المنافسة.

3. السمعة المؤسسية (المتغير الوسيط): قيّم مدى تأثير احترام حقوق الإنسان على الثقة، السمعة العامة، والتقدير المجتمعي للمنظمة.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، مع تطبيق تحليل معامل الارتباط البسيط والمتعدد، والانحدار الخطي، واختبار دلالة الفرضيات.

### المطلب الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

#### تحليل النتائج الإحصائية

تمثلت أهداف هذا المطلب في قياس مستوى تطبيق المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان، تقييم الميزة التنافسية للمنظمات محل الدراسة، وتحليل العلاقة بين المتغيرات. وتم استخدام استبانة مقننة بمقياس ليكرت 1-5، وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لتطبيق معامل الارتباط والانحدار الخطي وتحليل الوساطة.

#### 1. مستوى تطبيق المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان

البعد	متوسط الدرجة (1-5)	متوسط الدرجة (1-5)	الانحراف المعياري	التفسير
السياسات الداخلية	4.1	4.1	0.45	معظم المنظمات لديها سياسات واضحة لحقوق الإنسان.
التقييم الحقوقي للممارسات	3.9	3.9	0.52	يعكس وجود تطبيق عملي لكنه يحتاج إلى تعزيز نظم الرقابة الداخلية.
التكامل في العمليات اليومية	4.4	4.4	0.38	إدماج الحقوق في القرارات اليومية ممارسات متقدمة.
متوسط عام	4.2	4.2	0.45	مستوى جيد لتطبيق المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان.

يوضح الجدول أن التكامل في العمليات اليومية هو البعد الأكثر قوة، ما يشير إلى أن المنظمات تحاول تحويل المبادئ الحقوقية إلى سلوكيات عملية ملموسة. بينما يُظهر البعد المتعلق بـ التقييم الحقوقي للممارسات فجوة محتملة في نظم المراجعة والمتابعة الدورية. ويعكس المتوسط العام (4.2) وجود تطبيق جيد لكن غير متجانس عبر جميع المنظمات، وهو ما يوضح الحاجة إلى تعزيز التوافق بين النظرية والتطبيق العملي.

#### 2. مستوى الميزة التنافسية



التفسير	الانحراف المعياري	متوسط الدرجة (1-5)	البعد
تحسن ملحوظ في الأداء المالي للمنظمات التي تطبق سياسات حقوق الإنسان.	0.48	3.8	أداء مالي
العملاء يثمنون الممارسات الحقوقية ويزيد ولاءهم للمنظمة.	0.42	4.1	ولاء العملاء
السياسات الحقوقية تجذب الموظفين المؤهلين وتقلل معدل دورانهم.	0.40	4.2	جذب الكفاءات
المنظمات قادرة على الاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة.	0.46	4.0	القدرة على التكيف
أداء تنافسي جيد ومستدام.	0.44	4.0	متوسط عام

يبين الجدول أن حقوق الإنسان تؤثر بشكل إيجابي على ولاء العملاء وجذب الكفاءات، ما يدعم فرضية أن المسؤولية المؤسسية تؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي. كما يشير متوسط الأداء المالي (3.8) إلى أن الجدوى المالية قد تتأخر ظهورها نسبياً لكنها ترتبط بالأثر الاستراتيجي طويل المدى. والقدرة على التكيف تؤكد أن المسؤولية المؤسسية تعزز استعداد المنظمة لمواجهة التحديات والتغيرات السوقية.

### 3. ارتباط المسؤولية المؤسسية بالميزة التنافسية والسمعة المؤسسية

المتغيران	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (p)	التفسير
المسؤولية المؤسسية ↔ الميزة التنافسية	0.72	<0.01	علاقة إيجابية قوية، تدعم الفرضية الأولى.
المسؤولية المؤسسية ↔ السمعة المؤسسية	0.68	<0.01	علاقة قوية تعكس أن الحقوق الإنسانية تؤثر على السمعة.
السمعة المؤسسية ↔ الميزة التنافسية	0.65	<0.01	السمعة تعزز القدرة التنافسية بشكل واضح.



يبين الجدول أن المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان ترتبط بقوة بالميزة التنافسية، مع دلالة إحصائية عالية، ما يؤكد أنها أداة استراتيجية فعالة. كما يظهر الجدول الدور الوسيط للسمعة المؤسسية، حيث تسهم السمعة في تعزيز تأثير المسؤولية المؤسسية على الميزة التنافسية بنسبة 35% من التأثير الكلي، ما يوضح أن القيمة الاستراتيجية للحقوق الإنسانية تتجسد عبر السمعة المؤسسية وليس فقط عبر الأداء المباشر.

وتؤكد هذه النتائج أن حقوق الإنسان أصبحت رافعة استراتيجية لبناء ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تحسين السمعة، تعزيز ولاء العملاء، وجذب الكفاءات النوعية. كما يوضح التحليل أن تطبيق المسؤولية الحقوقية بشكل متكامل يحقق أثراً أكبر من مجرد الالتزام القانوني أو الأخلاقي، فهو يؤدي إلى تحسين الأداء العام والاستدامة التنافسية للمنظمة.

### الفرع الثاني: مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى أن المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان تمثل رافعة استراتيجية مهمة للميزة التنافسية داخل منظمات الأعمال. فقد أظهر تحليل البيانات أن تطبيق السياسات الحقوقية في العمليات اليومية للمنظمات يتجاوز الجانب الشكلاني أو الالتزام القانوني، ليصبح عنصراً فاعلاً في تحسين الأداء المؤسسي وجذب الكفاءات النوعية وتعزيز ولاء العملاء.

ويعكس الجدول الثالث الدور الوسيط للسمعة المؤسسية أن حقوق الإنسان لا تعزز الأداء والميزة التنافسية مباشرة فحسب، بل من خلال تعزيز السمعة العامة للمنظمة. كما تدعم هذه النتائج فرضية المبادئ التوجيهية للأعمال وحقوق الإنسان التي توضح أن احترام الحقوق يشكل جزءاً أساسياً من الحوكمة الرشيدة ويسهم في تعزيز الثقة والاستدامة المؤسسية.

علاوة على ذلك، تشير النتائج إلى أن أبعاد المسؤولية المؤسسية المتعلقة بالحقوق الإنسانية تؤثر على الميزة التنافسية بشكل متباين؛ إذ يظهر البعد المتعلق بالتكامل في العمليات اليومية كأكثرها تأثيراً على الأداء، بينما يحتاج التقييم الحقوقي للممارسات المؤسسية إلى تعزيز لتقليل الفجوات.

وتؤكد النتائج أيضاً أن تطبيق المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان لا يؤدي فقط إلى تحسين الأداء المالي على المدى الطويل، بل يعزز أيضاً القدرة التنافسية الاستراتيجية عبر بناء ولاء العملاء والكفاءات الداخلية، والقدرة على التكيف مع التغيرات السوقية، وهو ما يربط بين النظرية والتطبيق العملي بشكل مباشر.

من خلال الربط بين النتائج والنظرية، يمكن القول إن دمج حقوق الإنسان في الاستراتيجية المؤسسية يعد أداة استثمارية استراتيجية، لا تقتصر فائدتها على الالتزام الأخلاقي فحسب، بل تشمل تعزيز السمعة، تحسين الأداء المؤسسي، دعم الاستدامة التنافسية، وبناء قيمة مضافة طويلة الأمد. ويؤكد هذا الربط أن المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان ليست مجرد خيار تكميلي، بل عنصر أساسي من عناصر القدرة التنافسية الحديثة في منظمات الأعمال، مما يعزز الحاجة إلى دمجها في صميم الاستراتيجية المؤسسية وليس في السياسات الشكلية فقط.

### النتائج العامة

1. تطبيق المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان: أظهرت الدراسة أن معظم منظمات الأعمال الخاصة في القطاع الخدمي تقوم بتطبيق السياسات الحقوقية بشكل جيد، لا سيما في إدماج الحقوق في



العمليات اليومية. إلا أن هناك فجوة في التقييم الحقوقي للممارسات المؤسسية ومتابعتها الدورية، مما يشير إلى ضرورة تعزيز نظم الرقابة والتقييم.

2. المستوى التنافسي للمنظمات: تبين أن المنظمات التي تطبق المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان تحقق أداءً أفضل من حيث جذب الكفاءات، ولاء العملاء، وقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السوقية. بينما يظهر الأثر المالي للسياسات الحقوقية على المدى الطويل، ما يعكس طبيعة الاستثمار الاستراتيجي في الحقوق الإنسانية.

3. العلاقة بين المسؤولية المؤسسية والميزة التنافسية: كشفت النتائج وجود ارتباط إيجابي قوي ودال إحصائياً بين تطبيق حقوق الإنسان في الاستراتيجيات المؤسسية والميزة التنافسية، مع التأكيد على دور السمعة المؤسسية كمتغير وسيط يعزز هذا التأثير.

4. الأبعاد الأكثر تأثيراً: تبين أن تكامل حقوق الإنسان في العمليات اليومية هو البعد الأكثر تأثيراً على الأداء التنافسي، بينما يمثل التقييم الحقوقي للممارسات نقطة تحتاج إلى تطوير لضمان استدامة الأثر الإيجابي على الميزة التنافسية.

### الخاتمة

تؤكد هذه الدراسة أن المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان لم تعد مجرد التزام أخلاقي أو قانوني، بل أصبحت أداة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال. فالمنظمات التي تعتمد سياسات حقوقية شاملة وتدمجها في عملياتها اليومية تستطيع تعزيز سمعتها، جذب الكفاءات النوعية، وتحسين ولاء العملاء، بما يساهم في تحسين الأداء العام واستدامة الميزة التنافسية.

كما تؤكد النتائج أن السمعة المؤسسية تمثل قناة رئيسية لتمكين تأثير الحقوق الإنسانية على الميزة التنافسية، إذ تعمل السمعة على تدعيم القيمة غير الملموسة للمنظمة، وترسيخ الثقة مع أصحاب المصلحة، وتحقيق قدرة تنافسية مستدامة. وتبرز الدراسة أيضاً أن تطبيق الحقوق الإنسانية بشكل شكلي أو محدود يقلل من أثرها الاستراتيجي، ويجعل الميزة التنافسية عرضة للتقلبات السوقية والضغوط البيئية.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن دمج المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان في الاستراتيجيات المؤسسية يمثل عنصراً حيوياً لبناء قيمة مضافة مستدامة، وتطوير القدرة التنافسية على المدى الطويل، بما يتماشى مع التحولات الحديثة في بيئة الأعمال.

### التوصيات العملية

1. تعزيز دمج الحقوق الإنسانية في الاستراتيجيات المؤسسية: على المنظمات أن تجعل احترام حقوق الإنسان جزءاً لا يتجزأ من صميم السياسات، اتخاذ القرارات، ومراقبة الأداء اليومي.

2. تطوير نظم التقييم والمتابعة: ضرورة وضع أدوات تقييم دورية لقياس مدى الالتزام بالحقوق الإنسانية، ورصد أثرها على الأداء التنافسي والسمعة المؤسسية.

3. الاستفادة من السمعة المؤسسية كرافعة استراتيجية: يجب على المنظمات تعزيز التواصل الداخلي والخارجي حول ممارساتها الحقوقية، واستثمار السمعة المكتسبة لتعزيز الثقة مع العملاء والمستثمرين.



4. تدريب وتثقيف الموظفين: رفع مستوى الوعي بالحقوق الإنسانية بين العاملين، لضمان التطبيق العملي للمبادئ الحقوقية، وتوجيه السلوك المؤسسي نحو تعزيز الميزة التنافسية.
5. ربط الأداء المالي بالمسؤولية الحقوقية: توصية بأن يتم تطوير مؤشرات أداء متكاملة تربط النتائج المالية والاجتماعية بالالتزام الحقوقي، ما يساعد على قياس أثر السياسات الحقوقية على الميزة التنافسية بشكل دقيق ومستدام.
6. الاستثمار في الممارسات المبتكرة: تشجيع تطوير مبادرات حقوقية مبتكرة، مثل برامج الاستدامة المجتمعية والمسؤولية البيئية، لتعزيز الميزة التنافسية والاستدامة المؤسسية على المدى الطويل.

### قائمة المراجع

- 1- أحمد، عيسى. دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات. مجلة الدراسات الإدارية، 2023.
- 2- الزهيري، أميرة. دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تعزيز الميزة التنافسية: تطبيق على القطاع الخدمي. مجلة البحوث الاقتصادية، 2022.
- 3- طميزه، علي محمد. الاستراتيجية المؤسسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال العربية. جامعة الجزائر، 2021.
- 4- درويش، تامر حلمي محمد، وزايد، عادل محمد. دور المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان في تعزيز الميزة التنافسية. مجلة البحوث الإدارية العربية، 2023.
- 5- بونقيب، أحمد. الاستدامة التنافسية وأثر البعد الاجتماعي في الأداء المؤسسي. مجلة التنمية الاقتصادية، 2024.
- 6- سمية، مصطفى، وآخرون. حقوق الإنسان والقيمة المضافة طويلة الأمد في منظمات الأعمال. مجلة الإدارة والاقتصاد، 2021.
- 7- مقراش، فوزية. المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الاقتصادية، 2018.
- 8- العنزي، خالد. دمج المسؤولية الاجتماعية وحقوق الإنسان في استراتيجيات منظمات الأعمال: منظور عربي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 2020.
- 9- الدهيمي، ماجد. تأثير المسؤولية المؤسسية على الأداء المؤسسي في القطاع الخدمي. مجلة الدراسات الإدارية، 2020.
- 10- الشمري، فهد. السمعة المؤسسية وحقوق الإنسان: أداة لتعزيز الميزة التنافسية. مجلة العلوم الإدارية، 2018.
- 11- الغامدي، سعود. المبادئ التوجيهية للأعمال وحقوق الإنسان ودورها في الحوكمة المؤسسية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 2019.
- 12- الزهراني، ناصر. تقييم الممارسات المؤسسية لحقوق الإنسان وأثرها على الأداء المؤسسي. مجلة البحوث المالية، 2017.



- 13- الهاشمي، أحمد. أبعاد المسؤولية المؤسسية لحقوق الإنسان في استراتيجيات منظمات الأعمال .  
مجلة الدراسات العربية في الإدارة، 2021.
- 14- العبدلي، حسين .حقوق الإنسان كأصل تنظيمي غير ملموس ودورها في الميزة التنافسية .مجلة  
العلوم الاقتصادية والإدارية، 2022.
- 15- فوزي، غرايبة، ونعيم دهمش، وآخرون .تحليل أثر المسؤولية المؤسسية على الأداء التنافسي  
للمنظمات في القطاع الخدمي .مجلة الإدارة التطبيقية، 1997.