

المسؤولية الاجتماعية كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال - بالإشارة الى تجربة
شركة (Ben & Jerry's) -

**Social responsibility as a competitive advantage for business
organizations - with reference to Pen & Jerry's experience -**

زرقوط سارة¹

¹ جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، s.zerkout@univ-skikda.dz

تاريخ الاستلام: 2021/01/18 تاريخ القبول: 2021/02/20 تاريخ النشر: 2021/03/30

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أحد أهم الأدوات الفاعلة لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الاعمال ، خاصة بعد سعيها للحصول على منتجات و خدمات فريدة تميزها عن المنافسين و تجلب لها أكبر عدد من الزبائن ، و تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات ميزة تنافسية ذات طبيعة إلزامية ، أين يستوجب على المؤسسات تبنيها ضمن نموذج أعمالها ، حتى تتمكن من البقاء في ساحة المنافسة ، و قد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بالتطرق الى مختلف المراجع العلمية ذات الصلة بالميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية و تحديد العلاقة بينهما ، و من ثم تحليل برنامج المسؤولية الاجتماعية لشركة (Ben & Jerry) كتجربة رائدة.

كلمات مفتاحية : المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ؛ الميزة التنافسية ؛ منظمات الأعمال
تصنيفات Jel : M21،M14.

Abstract:

This study aimed to identify one of the most effective tools for achieving a competitive advantage for business organizations, especially after its endeavors to obtain unique products and services that distinguish it from competitors , corporate social responsibility is a competitive advantage in a mandatory nature, where institutions are required to adopt it

Within its business model, to be able to remain in the competition arena, the descriptive analytical approach has been adopted by addressing various scientific references related to competitive advantage and CSR: and determining the relationship between them, then analyzing the program of CSR of (Ben & Jerry) as a groundbreaking experience.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Competitive Advantage; Business Organizations.

Jel Classification codes :M14 ; M21.

المؤلف المرسل: زرقوط سارة، الإيميل: sarazerkout@gmail.com

1. مقدمة:

في عالم يتميز بالمرونة و التغيير المستمر صار الفرد يميل لكل ما هو متميز ، بشرط أن يتسم بالجودة المطلوبة وبالتوازي مع الاهداف العامة بعيدا عن انتهاك الحقوق و التجاوزات ، و في منظمات الأعمال اليوم صار السعي نحو تقديم الافضل بالنوعية المناسبة و في الوقت المناسب الهدف الجوهرى و حبل النجاة للبقاء في ساحة المنافسة.

لكن و في ظل موجه الابتكارات و الابداع و البحث و التطوير خاصة بعد تبني اقتصاديات الدول الاقتصاد الرقمي ، وجدت بعض المؤسسات نفسها ملزمة بخلق سمة تميزها عن غيرها كي تضمن جذب اكبر عدد من الزبائن لها قبل وصولهم ألا منافسيها ، أو بعبارة أخرى على المؤسسة اكتساب مزايا تنافسية تؤهلها لتكون السبابة لكل جديد.

بيد أن سعي المؤسسات لاكتساب مزاياها التنافسية رافقها ارتفاع في القضايا الأخلاقية باستعمال الطرق غير المشروعة لتحقيق غاياتها الخاصة على حساب المستهلك و المجتمع ، و هنا تغيرت نظرة المستهلك التي صارت تبحث في خلفية كل منتج أو خدمة ، الى درجة تبنيها لحملات مقاطعة واسعة النطاق لكل مؤسسة تنتهج طرقا غير مشروعة لتحقيق أرباحها.

هنا ومن اجل تحسين المؤسسات لصورتها أمام المجتمع، اتبعت نوعا خاصة من المزايا التنافسية ألا وهي "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" و التي فرضت عليها من منطلق أنه : (إن لم تدمج المؤسسات

المسؤولية الاجتماعية في أعمالها، فإن المنافسين سيقومون بذلك وسيسبقونها بخطوة) لتكون بذلك المسؤولية الاجتماعية ميزة تنافسية الزامية عدم تبنيتها سيؤدي الى تقليل فرص بقاء المؤسسات في السوق.

1.1. اشكالية البحث:

في ظل ارتفاع الفوائد الاخلاقية و التجاوزات البيئية كان على المؤسسات الاعتذار بطريقة تنافسية من خلال جعل منفعة المجتمع ضمن اولوياتها قبل منفعة المساهمين ، و هذا في ظل سعيها لتحقيق ميزتها التنافسية و البقاء في ساحة المنافسة و هنا تمكن مشكل الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي :

كيف تساهم برامج المسؤولية الاجتماعية في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الاعمال؟

و بغية الامام بالتساؤل الرئيسي تم وضع الاسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالميزة التنافسية و فيما تكمن أهميتها:
- ما هي مصادر خلق الميزة التنافسية؟
- ما هي أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟
- ما هو واقع ممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية ل شركة (Ben & Jerry's) و ما هي آثاره؟

2.1. أهداف البحث:

تهدف الدراسة الى :

- التعرف على ماهية الميزة التنافسية ومختلف مصادرها؛
- التعرف على ابعاد المسؤولية الاجتماعية وأهمية الالتزام بها في تحقيق المزايا التنافسية؛
- التعرف على واقع ممارسات أنشطة المسؤولية الاجتماعية في شركة (Ben & Jerry's) انعكاساتها على تنافسيتها .

3.1. أهمية البحث :

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المنافسة الشديدة المفروضة في السوق في عصرنا الحالي و الذي ألزمت على الشركات السعي المستمر للتفرد بما تقدمه خاصة مع ارتفاع الحس المسئول لأفراد المجتمع الامر الذي فرض على المؤسسات تبني برامج المسؤولية الاجتماعية كميزة تنافسية ملزمة للبقاء في ساحة المنافسة.

4.1. منهج البحث:

من اجل الامام بمتغيرات الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليل من خلال التطرق الى مختلف المراجع العلمية ذات الصلة بالميزة التنافسية و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وكذا المنهج التحليلي من خلال تحليل العلاقة بينها بتحليل الممارسات الاجتماعية للمسؤولية لشركة (Ben & Jerry's)

2. مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية:

مما هو متعارف عليه في نماذج الاعمال الرائدة ، أن المؤسسة التي لا تملك القدرة على خلق ميزة تنافسية لن تستمر طويلا في ساحة المنافسة ، الامر الذي يتطلب دراسة مسبباتها ومصادرها للحصول على أحد أبرز مفاتيح النجاح في عالم الاعمال

1.2. مفهوم الميزة التنافسية:

تعددت المفاهيم المقدمة للميزة التنافسية حسب التخصص و المجال المعني و سنحاول في هذا المبحث التعرف على مختلف التعاريف المقدمة و الخصائص التي تميزها .

1.1.2. تعريف الميزة التنافسية:

يرى بورتر أن " الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع " (بن نامة و العشعاشي، 2019، صفحة 43) ويتم الكشف عن ميزة تنافسية "عندما تكون أنشطة منظمة ما أكثر ربحية من أنشطة المنافسين في السوق أو عندما تتفوق عليهم فيما يتعلق بالنتائج المهمة الأخرى للأنشطة ، بما في ذلك على سبيل المثال : الحصة في السوق ، وجود المنتج أو التقدم التكنولوجي " (Cegliński & Copernicus, 2016, p. 58) . .

و عموما يمكن القول أن الميزة التنافسية هي بحث المؤسسة الى امتلاك و ابتكار أو تطوير منهج أو منتج أو خدمة أو اسلوب لترقية نشاطها و جذب أكبر عدد من العملاء حتى تتمكن من البقاء و الاستمرار في ساحة المنافسة .

2.1.2. خصائص الميزة التنافسية:

حتى يمكننا القول ان المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية ، وجب أولا التعرف على اهم خصائصها التي من شأنها تحديد اطارها بصورة أكثر دقة ، و من أهم هذه الخصائص نذكر (عثماني، 2011، صفحة 79):

- نسبية ، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة و ليس بالمطلق ؛
- تؤدي الى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين ؛
- تنتج من داخل المؤسسة و تحقق قيمة لها ؛
- تعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه الى المشتريين ؛
- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين و تفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المنظمة ؛
- تتحقق لمدة بعيدة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.

2.2. أهمية الميزة التنافسية:

تظهر أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات خاصة من الناحية التسويقية حيث تزيد من قدرة المؤسسات على التوسع في السوق ، كما تساعد على (الثويني، 2018):

- زيادة قدرة الشركة على الاحتفاظ بعملائها والحصول على عملاء جدد نظير ما تقدمه لهم من منتجات تتميز بها عن المنافسين و يحقق تطلعاتهم؛
- في حال تحقق رضا المستهلك ، يمكن للشركة أن ترفع من حصتها السوقية بما توافق مع خططها الاستراتيجية؛
- في حال تحقق (رضا المستهلك + زيادة الحصة السوقية) فإن استمرار أرباح الشركة في ازدياد مما يحقق عوائد مالية مجزية وأرباح صافية مع نهاية كل عام.

كما تظهر أهميته بالنسبة للمنافسين الجدد ، حيث يمثل ترياق تفوقهم في السوق ، حيث يتم تسجيل النقاط على المنافسين وكذلك الدفاع ضد المنافسين على أساس الميزة التنافسية فالإستراتيجية التنافسية الجيدة والمزايا التنافسية للشركة يتم فهمها بوضوح من خلال دراسة الأنشطة المختلفة للشركة و

من خلال ملاحظة مدى أداء الشركة لهذه الأنشطة بشكل مختلف ومميز مقارنةً بمنافسيها المفتوحة والمخفية " (Sharma).

بالإضافة الى أن الميزة التنافسية تجعل من الربح منتج ثانوي: فالربح لم يعد يعتبر كلمة سيئة على الرغم من أنه مهم للمؤسسة فهو يوفر لها الطاقة الاساسية عند تحويل مواردها إلى رضا العملاء جزء منه يستخدم للبقاء ، فالمنظمات الفعالة لا تعمل أبدا لتعظيم الأرباح بل تكافح باستمرار لاستخدام الموارد على النحو الأمثل تجاه ارضاء المستهلك (Sharma)

كما أن أهمية الميزة التنافسية تظهر جلية من خلال "جعل المؤسسة قادرة على البقاء ودائمة التنافس الامر الذي يدفع المنظمات الى تطوير العديد من قوى التقييد أثناء نموها وبالتالي يجب أن تكون متيقظة وأن تدير نفسها باستمرار لتظل قادرة على المنافسة .

3.2. مصادر الميزة التنافسية :

تعددت مصادر الميزة التنافسية بتعدد التوجهات التي تتبناها المؤسسات ، حيث و في ظل ما شهده الاقتصاد من انواع متباينة من الاقتصاد مرورا بالاقتصاد الرقمي ، الاخضر والبنفسجي ، كانت الميزة التنافسية وليدة كل فكر جديد ، و فيما يلي بعض المصادر النموذجية للميزة التنافسية (Rotherberg, 2018):

- جودة منتج عالية : حيث سيخبرك معظم مالكي الأعمال أنهم ينتجون منتجات ذات جودة عالية ، لكن بالنسبة لبعض الشركات من الأكثر ذكاءً إنتاج منتج أقل جودة وتقديمه بسعر أقل لجذب العملاء المهتمين بالسعر؛
- السعر المنخفض : اعتمادًا على المنتج أو الخدمة والعملاء المستهدفين يمكن أن يكون السعر ميزة تنافسية قوية أو لا ، فالشركات التي وضعت نفسها ومنتجاتها على أعلى مستويات الجودة عموماً لن تركز على السعر المنخفض ؛
- مستوى عال من الخدمة : على غرار جودة المنتج العالية ، تؤكد بعض الشركات على خدمة عملاء استثنائية لكن مرة أخرى ، من المحتمل ألا تكون هذه الشركات من بين الشركات

المنخفضة السعر في هذه الصناعة ، ومن المرجح أن تعطي الأسعار المنخفضة للعملاء انطباعًا بأن خدمتهم قد تترك شيئًا مطلوبًا.

- المعرفة والخبرة في المجال : تمتلك بعض الشركات معرفة عميقة في المجال تساعد العملاء على تحقيق أقصى استفادة من المنتجات والخدمات التي يشترونها و يمكنهم في كثير من الأحيان فرض رسوم على المنتجات والخدمات لأن العملاء يقدرون هذه الخبرة والمساعدة العملية.
- تقنية وابتكار أفضل : حيث يمكن أن تستخدم أحدث التقنيات والابتكارات الجديدة لجعل الأمور أسهل للعملاء غالبًا ما تتمتع بميزة استراتيجية رئيسية على منافسيها.
- ميزة تنافسية أخرى تروج لها بعض الشركات هي أن تكون أول شركة تستحوذ على السوق فعلى سبيل المثال "قد تخترع شركة ما منتجًا جديدًا أو تتوصل إلى عملية جديدة أو تستخدم التكنولوجيا بطريقة جديدة لكسب حصتها في السوق".

بيد أنه و في اطار الفضائح التي عرفتها بعض المؤسسات و التي أدت الى افلاس بعضها وانهاير العلامة التجارية للبعض الاخر ، بات من غير المنطقي اقناع المستهلك بالتوجه لاقتناء منتج ما أو الاقبال على طلب خدمة معينة دون النظر الى سمعة المؤسسة ، الامر الذي استدعى التوجه نحو مصادر جديدة لتعزيز المزايا التنافسية ، و لعل أبرز هذه التوجهات كانت بالتزام المؤسسات ببرامج المسؤولية الاجتماعية وهذا ما سيتم التعرف عليه في المحور الموالي.

3.الاطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية:

سنحاول في هذا المحور التعرف على ماهية المسؤولية الاجتماعية باعتبارها الركيزة الاساس لتحسين صورة المؤسسات و الدفاع عن علامتها التجارية في سوق المنافسة.

1.3. مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

عرفت المسؤولية الاجتماعية " بمثابة عهد اجتماعي ما بين المنظمات و المجتمع ، لما تقوم به المنظمة من عمليات تجاه المجتمع " (البكري، 2001، صفحة 24) ، كما عرفت بأنها " التزام المنظمة باتجاه تحسين تأثيراتها الموجبة في المجتمع و العمل على تقليص تأثيراتها السالبة " (البكري، 2001، صفحة 26)

و هنا اشارة الى ضرورة الزامية المسؤولية الاجتماعية في برامج المؤسسات بغية زيادة الأثر الايجابي على المجتمع و تحسين صورتها بصدد زيادة نسبة القبول.

وقد اعتبر جين بويتون -الرئيس التنفيذي لشركة B.Targeted Marketing co- "أن برنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات يمثل فرصة للشركات لإظهار مواطنها الجيدة ، و حماية الشركة من المخاطر الضخمة من خلال النظر في المجال الاجتماعي و البيئي المحيطان بالشركة"(Skye, 2019) و تركز المسؤولية الاجتماعية عموما على (البكري، 2001، صفحة 27) :

- ✓ أنها المسؤولية الرئيسة لمنظمة الأعمال و المتمثلة بتقديمها الأسعار العادلة لعموم المستهلكين؛
- ✓ أنها تركز على تعظيم الأرباح لحملة الأسهم و المالكين؛
- ✓ التزامها بكافة القوانين التي تربطها مع المجتمع و تحملها للمسؤولية في خلق التأثير الايجابي بالجوانب المختلفة للنظام الاجتماعي السائد.

2.3. أسباب تبني المسؤولية الاجتماعية:

ظهرت المسؤولية الاجتماعية نتيجة تضايف و تفاعل العديد من العوامل ، و لعل ابرزها ما يلي:
(الغالي و العامري، 2005، صفحة 48) :

- تصاعد ضغوط المجتمع و تناميها مع التوسع في حجم منظمات الأعمال و تعقد علاقاتها؛
- إسهام أكبر لمنظمات الأعمال في تطوير نوعية الحياة و الارتقاء بها؛
- ضرورة إسهام منظمات الأعمال في تعزيز القيم الانسانية و الاجتماعية؛
- أهمية رضا المجتمع و قبوله لأهداف منظمات الأعمال ووسائل عملها؛
- التطور في وعي الإنسان و إدراكه لذاته و للمجتمع؛
- الاهتمام العالي الذي تبديه الجامعات العالمية الكبرى و مراكز البحوث بتدريس مساقات تخص علاقة الأعمال بالمجتمع ؛
- تراكم البحوث العلمية النظرية منها و التطبيقية في هذا المجال.

3.3. أبعاد المسؤولية الاجتماعية و عناصرها الرئيسية و الفرعية:

تتمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية في 4 أبعاد رئيسية :

✓ بعد المسؤولية الاقتصادية ؛

✓ بعد المسؤولية القانونية ؛

✓ بعد المسؤولية الأخلاقية ؛

✓ بعد المسؤولية الخيرة.

و يمكن تلخيص هذه الأبعاد في الجدول التالي .

الشكل رقم (01): أبعاد المسؤولية الاجتماعية و عناصرها الرئيسية و الفرعية:

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> ■ منع الاحتكار و عدم الاضرار بالمستهلكين. ■ احترام قواعد المنافسة و عدم الحاق الأذى بالمنافسين 	المنافسة العادلة	الاقتصادي
<ul style="list-style-type: none"> ■ استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي و الخدمات التي يمكن أن يوفرها ■ استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع و البيئة 	التكنولوجيا	
<ul style="list-style-type: none"> ■ عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف انواعها ■ حماية الأطفال صحيا و ثقافيا ■ حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة 	قوانين حماية المستهلك	القانوني
<ul style="list-style-type: none"> ■ منع تلوث المياه و الهواء و التربة ■ التخلص من المنتجات بعد استهلاكها ■ منع الاستخدام التعسفي للموارد ■ صيانة المواد و ترميمها 	حماية البيئة	
<ul style="list-style-type: none"> ■ منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين ■ ظروف العمل و منع عمل الأحداث و صغار السن ■ إصابات العمل ■ التقاعد و خطط الضمان 	السلامة و العدالة	

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاجتماعي ▪ عمل المرأة و ظروفها الخاصة ▪ المهاجرين و تشغيل غير القانونيين ▪ عمل المعوقين
	المعايير الأخلاقية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك ▪ مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف ▪ مراعاة حقوق الإنسان
	الأعراف والقيم الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ احترام العادات و التقاليد ▪ مكافحة المخدرات و الممارسات اللاأخلاقية
الخير	نوعية الحياة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ نوعية الحياة ▪ نوع التغذية ▪ الملابس ▪ الخدمات ▪ النقل العام ▪ الذوق العام

المصدر: (الغالي و العامري، 2005، صفحة 82)

4.3. أهمية المسؤولية الاجتماعية :

تختلف أهمية المسؤولية الاجتماعية بين اصحاب المصالح المستفيدة من نتائج المؤسسات وتباين

كالتالي:

1.4.3. بالنسبة للمجتمع :

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أداة المجتمع للتقليل من الجوانب السلبية التي يتحملها أفراد

في نهاية نشاطاتها بصورة أو بأخرى ، و بالتالي فان تبني الشركات لبرامج المسؤولية الاجتماعية سيعود

بالنفع عليه و ذلك من خلال (الغالي و العامري، 2005، صفحة 53):

- زيادة التكفل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين و قليلي التأهيل و الأقليات و المرأة والشباب و غيرهم ؛
- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية و سيادة مبدأ تكافؤ.

2.4.3. بالنسبة للمؤسسات:

يعود تبني المؤسسات لبرامج المسؤولية الاجتماعية بعدة منافع على المؤسسة حيث (Russell,

2018):

- **زيادة رضا الموظفين** : تقول الطريقة التي تتعامل بها الشركة مع مجتمعها الكثير عن كيفية معاملة الشركة لموظفيها ، غالبًا ما يكون الأشخاص الذين يشعرون بالاحترام والدعم في وظائفهم أكثر إنتاجية ورضا في العمل إن إتاحة الفرصة لموظفيك للتطوع ، خاصة خلال ساعات العمل ، يخلق إحساسًا بالمجتمع داخل مؤسستك ، بالإضافة إلى اتصال بالمجتمع المحيط ، الامر الذي سيكسب الموظفون الحافز والفخر في عملهم من خلال فرص التنمية الشخصية هذه؛
- **تحسين الصورة العامة** : حيث في عصرنا الحال يمكن ان تكتسب سمعة علامة تجارية فقط بمجرد تثبيت المسؤولية الاجتماعية للشركات ، و الاثناء على مشاركتها ، حيث يشعر المستهلكون بالرضا عندما يشترون المنتجات والخدمات من الشركات التي تساعد مجتمعهم؛
- **زيادة ولاء العملاء** : حيث اثبتت الدراسات أن جيل الألفية يفضل التعامل مع "شركات وعلامات تجارية لها رسائل مؤيدة للمجتمع وطرق تصنيع مستدامة ومعايير أعمال أخلاقية ، و هذا ما ترجمه برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات حيث تظهر قيمتها وتظهر أن فريق العمل هي اعلى قيم الشركة ؛
- **زيادة الابداع** : حيث تشجع مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات موظفيها على تجربة أشياء جديدة وإعادة تنشيط وظائفهم ، فمن خلال هذه المشاركة الاجتماعية سيشعر الموظفون بالقدرة على البدء بالمساهمة في الصورة الأكبر ، و قد يتوصلون إلى أفكار جديدة حول المنتجات أو العمليات الداخلية أو ابتكار حلول جديدة لحل المشكلات.

مما سبق يظهر جليا أن تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في حد ذاته يكسب المؤسسة ميزة تنافسية فهو يحقق الأهداف التنافسية لكل تنظيم من خلال زيادة فرص الابداع و الإتيان بأفكار جديدة ؛ تحسين صورة المؤسسة و زيادة ولاء الموظفين و رضا العميل كل هذا من خلال (المعطش، 2016):

● مظاهر المسؤولية الاجتماعية : و المتمثلة في الإسهام في كل الأعمال التي تنمي المجتمع وتساعد على الارتقاء بواقعه الاقتصادي والاجتماعي والصحي و التعليمي ، وكذلك كل ما يعزز الوطنية وفق أسس سليمة إيجابية ، تحقق الأمن والاستقرار والنماء بعيداً عن الجهوية والمنطقية والمذهبية والعصبية؛

● أشكال المسؤولية الاجتماعية : وتمثل في المشاركة في برامج التدريب والتأهيل والاحتفال بالتخرج و التوظيف ، وكذلك المشاركة في المناسبات الخاصة بالفئات ذات الظروف الخاصة ، ولاسيما المعاقين الذين يشكلون شريحة مهمة في المجتمع لها إسهامها وطموحها وتطلعاتها ، إضافة إلى البرامج الاجتماعية مثل التوعية بأضرار المخدرات والتدخين ، وغيرها من السلوكيات السلبية؛

وهذا يفرز سلوكيات إيجابية ، مثل الانضباط والمواظبة..ولا شك أنها قيم ترفد زيادة الإنتاج والتنمية ، وتجسد أخلاقيات العمل وهنا يكون التوازن بين تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية وتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالشركات.

ولعل من ابرز التجارب الناجحة و الرائدة في الالتزام بوضع و تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية نجد شركة (Ben & Jerry 's) و الذي انعكس ذلك على الحفاظ على مكانتها في السوق لسنوات كثيرة ، و سنحاول في المحور الموالي التطرق الى أهم الاشكال و المظاهر المسؤولة و انعكاسات ذلك على نشاطها و تنافسيتها .

4. ممارسات المسؤولية الاجتماعية لشركة (Ben & Jerry 's):

احتلت الشركة المراتب الاولى عالميا كشركة مسؤولة اجتماعية و ذلك من خلال برامجها المكثفة للممارسات المسؤولة الاجتماعية على نطاق غير محدود الامر الذي انعكس ايجابا على تنافسيتها ومكانتها في السوق.

1.4. التقديم بالشركة:

تعد شركة بن اند جيرري شركة أمريكية لتصنيع (الآيس كريم ، الزبادي المحمد ، والمشروبات) ، وقد تأسست في عام 1978 في "برلنغتون - فيرمونت" ، وتم بيعها في عام 2000 إلى البريطانية الهولندية العملاقة "يونيليفر" ، تعمل اليوم على مستوى العالم كشركة تابعة مملوكة بالكامل لشركة يونيليفر. يقع المقر الرئيسي الحالي في "ساوث بوللينجتون- فيرمونت" مع مصنعها الرئيسي في "ووتربري -فيرمونت" (Wikipedia, 2020).

ويرجع تسمية الشركة الى اسم مؤسسها (بن كوهين و جيرري جرينفيلد) ، و تملك الشركة العديد من الواقع غير مختلف أنحاء العالم (أستراليا ؛ النمسا ؛ الباهاما ؛ بلجيكا ؛ البرازيل ؛ كندا ؛ كرواتيا ؛ جمهورية التشيك ؛ الدنمارك ؛ استونيا ؛ فنلندا ؛ فرنسا ؛ ألمانيا ؛ اليونان ؛ أيرلندا ؛ إيطاليا ؛ ماليزيا ؛ المكسيك ؛ هولندا ؛ جزر الأنتيل الهولندية ؛ نيوزيلاندا ؛ النرويج ؛ بولندا ؛ البرتغال ؛ رومانيا ؛ صربيا ؛ سنغافورة ؛ سلوفاكيا ؛ إسبانيا ؛ السويد ؛ سويسرا ؛ تايلاند ؛ الإمارات العربية المتحدة ؛ المملكة المتحدة ؛ الولايات المتحدة الأمريكية) (Wikipedia, 2020).

تمتعت هذه الشركة بسمعة المسؤولية الاجتماعية التي تعود إلى طرحها الأولي العام في عام 1985 وذلك عندما تم إنشاء مؤسسة Ben & Jerry مع هدية مبدئية بقيمة 50000 سهم وقرار من مجلس إدارة الشركة بأن 7.5 في المائة من أرباح الشركة قبل خصم الضرائب المخصصة للعمل الخيري (Vilas, 2017).

2.4. أنشطة المسؤولية الاجتماعية لشركة (Ben & Jerry 's):

تعتبر شركة (Ben & Jerry 's) من الشركات التي منحت نفسها ميزة التوظيف التنافسية وساعدت المجتمع في نفس الوقت و ذلك من خلال نشاطات المسؤولية الاجتماعية المتنبأة من قبلها ، حيث صنفت الشركة ضمن قائمة الـ 20 مؤسسة مسئولة عبر العالم محتملة بذلك المرتبة الاولى سنة 2017 ، حيث " تمنح المؤسسة الآن أكثر من 1.8 مليون دولار سنويًا لتمويل أنشطة المجتمع والتغيير الاجتماعي والاستدامة ومبادرات أخرى في ولاية فيرمونت مسقط رأس الشركة وفي جميع أنحاء البلاد" (Vilas, 2017) ، و لقد مرت نشاطات المسؤولية الاجتماعية للشركة عبر المراحل الشعارات التالية (Ben & Jerry's):

• (1988-1 % for peace) 1 % للسلام : حيث أسست الشركة حملة 1 % من

أجل السلام في عام 1988 ، والتي وضعت هدفا لإعادة توجيه واحد في المئة من ميزانية الدفاع الوطني لتمويل أنشطة ومشاريع تعزيز السلام ، وذلك بإطلاق الشركة فرقة (Peace Pop) التي انطلقت عائداً إلى 1% من أجل السلام ؛

• (Artificial growth hormone ? Not in our Ice 1989-) (Artificial growth hormone ? Not in our Ice 1989-)

! Cream هرمون النمو الاصطناعي ليس في الآيس كريم المقدم من قبل الشركة: حيث خرجت الشركة في حملة ضد هرمون النمو البقري المؤتلف (rBGH) ، وذلك استناداً إلى القلق بشأن تأثيره الاقتصادي الضار على الزراعة الأسرية وثقة الجمهور بجملة منتجات الألبان؛

• (Contented Crows Make the Best Ice Cream-1990) (Contented Crows Make the Best Ice Cream-1990) (Contented Crows Make the Best Ice Cream-1990)

الاسر تقدم افضل انواع الايس كريم : حيث ساعدت الشركة Ben & Jerry منظمة Support Farm Aid بحمل ثمانية ملايين من مكبرات صوت لرسالة المنظمة كجزء من الجهود الشعبية لـ Farm Aid ، وهي منظمة غير ربحية تتمثل مهمتها في إبقاء المزارعين العائليين على أراضيهم؛

- (1992 - Take a Stand for children) تقرير مصير الأطفال: حيث انضمت (Ben & Jerry) إلى حملة تعاونية مع الصندوق الوطني للدفاع عن الأطفال ، وهي مؤسسة غير ربحية ؛ الهدف من الحملة هو جعل احتياجات الأطفال الأساسية على رأس جدول الأعمال الوطني ، حيث تم إرسال أكثر من 70,000 بطاقة بريدية إلى الكونغرس بشأن الأطفال والقضايا الوطنية الأخرى؛
- (2004 - Rock the vote): في محاولة لزيادة اقبال الناخبين بين الشباب ، ساعدت الشركة على ذلك من خلال العمل على فرق في الشارع ، حيث تم تسجيل أكثر من 11.000 ناخب ، و هو أكبر تسجيل على مستوى القاعدة الشعبية ليوم واحد في تاريخ (Roch the vote) ؛
- (2005 - Drilling is not the answer) الحفر ليس حلا : في صدد الاحتجاج على التنقيب عن النفط المقترح في محمية الحياة البرية الوطنية في القطب الشمالي ، قامت الشركة ببناء أسكا المطبوخة مع ايس كريم الوقود الأحفوري ووضعت في حديقة العاصمة الأمريكية و ذلك بواسطة مساعدة غرين بيس و رابطة أسكا البرية ، و هذا من اجل التنديد بخطورة عملية التنقيب؛
- (2006 - Cool your jets): انطلاقا من فكرة موازنة انبعاثات الكربون من سفر الموظفين ، و قد طبقت الشركة الفكرة من خلال العمل مع (My Climate) و (Native Energy) لمساعدة الاشخاص في جميع أنحاء العالم على شراء التذاكر لسفرهم بالطائرة؛
- (2007 - Truth or Clone-sequences) الحقيقة أو الاستنساخ المتتالي : بعد اعلان إدارة الأغذية و العقاقير الأمريكية أنها تعتقد أن اللحوم و الألبان من الحيوانات المستنسخة آمنة للأكل ، قامت شركة (Ben & Jerry's) بإرسال مجموعة من المواطنين المتحمسين مرتدين زي الأبقار الى واشنطن من أجل المظاهرات و اظهار الحقيقة؛

● (Occupy-2011) الاحتلال .. : لا يقصد به الاحتلال السياسي و إنما اشارة الى ضرورة الخروج و التضامن مع المتظاهرين ، حيث عند خروج المحتجين في مدينة نيويورك وأماكن أخرى إلى الشوارع تحت راية "احتلوا وول ستريت في خريف عام 2011 للتجمع ضد عدم المساواة الاقتصادية المتزايدة في الولايات المتحدة ، والبطالة المرتفعة والاحتلال في الرهن العقاري ، والكثير من تأثير الشركات في السياسة الأمريكية ، أصدر مجلس إدارة Ben & Jerry بياناً مباشراً للتضامن ، و تم تحضير في Zucotti Park في عدة مناسبات للحصول على الآيس كريم للمحتلين (المتظاهرين) ؛

● (GMO ! Thanks , but No -2013) الكائنات المعدلة وراثيا .. شكرا .. لكن لا : نظرًا لأن حملة تصنيف المنتجات الغذائية المصنوعة من مكونات الكائنات المعدلة وراثيًا تنتقل عبر الولايات ، بما في ذلك فيرمونت ، تفخر Ben & Jerry بموقفها مع حركة المستهلكين المتنامية من أجل الشفافية والحق في معرفة ما يوجد في إمداداتها الغذائية من خلال دعم تشريعات وضع العلامات على الكائنات المعدلة وراثيا ، حيث في سنة 2013 التزمت الشركة بنقل جميع مكوناتها إلى مصادر كاملة غير معدلة وراثيًا.

بالإضافة الى ذلك قامت الشركة بإطلاق حملتها البيئية (حملة العدالة المناخية) سنة 2016 ، وهي حملة تشير إلى التأثير البيئي الذي تسببت فيه زيادة درجات الحرارة بمقدار درجتين على الآيس كريم والأرض زاد الإعلان من الوعي بالموضوع وحث صناعات السياسة على أن يكونوا أكثر نشاطاً في مكافحة تغير المناخ" (Jarvis, 2019) .

3.4. انعكاسات التزام المسؤولية الاجتماعية على تنافسية شركة (Ben & Jerry's):

قد كانت حملة العدالة المناخية جزءاً من معيار متزايد للموردين للتحدث عن القضايا الاجتماعية على المستوى الوطني ، و التي انعكست تأثيرها أكبر بكثير من التأثير على المستوى العالمي ، ما سمح لبن وجريري بقياس الوعي بالعلامة التجارية داخل البلاد، الامر الذي دفعها الى الدفع بسلسلة التوريد بأكملها في صناعة الأغذية (CPG) ، و بهذا غيرت الشركة برنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات التي أعده بن

وجيري في الانتقال نحو منتجات أكثر استدامة ، وصعدت العلامات التجارية لجهود الاستدامة في طليعة نماذج التسويق والأعمال. (Jarvis, 2019)

و قد انعكس ذلك على تنافسية الشركة من خلال:

- احتلال الشركة المرتبة الثالثة سنة طليعة 2019 كأبرز الشركات المسؤولة اجتماعية على المستوى العالمي (Jarvis, 2019)؛
- بروز شركة (Ben & Jerry's) كعلامة تجارية ذات قيم (Fleming, 2020) ، الامر الذي اكسبها ميزة تنافسية مستدامة ؛
- تعزيز برامج المسؤولية الاجتماعية للشركة لروح المبادرة : حيث "أطلقت الشركة مؤخرا حملة "Cone Together" تركز على أزمة اللاجئين في أوروبا ، الهدف من إطلاق المحتوى والعمل مع المنظمات غير الحكومية في المملكة المتحدة وألمانيا وإسبانيا ، هو "الضغط على قادة الدول لاتخاذ المزيد من الإجراءات حول الترحيب بالمهاجرين ، و تعد هذه المبادرة أكبر دفعة من جانب Ben & Jerry حتى الآن" (Fleming, 2020) ؛

كل هذا ما كان ليكون لولا قيام الشركة برنامجها السخي و المتمثل في (Ben & Jerry's) :

✓ استخدام مكونات التجارة العادلة؛

✓ اشراك المجتمع من خلال المشاريع المجتمعية؛

✓ الاعمال الخيرية للشركات؛

✓ تنظيم الجرائد لبرنامج التغيير الاجتماعي؛

✓ برنامج منحة بناء الحركة الوطنية؛

✓ برنامج منحة بناء القدرات؛

✓ برنامج منحة العدالة الاقتصادية؛

✓ برنامج مطابقة هدية الموظف

5. خاتمة:

مما سبق يمكن القول ان المسؤولية الاجتماعية للشركات صارت ضرورة حتمية حتى تستطيع المؤسسات الحفاظ على مكانتها في السوق و التوسع بنشاطاتها ، فلم تعد المصادر التقليدية لاكتساب الميزة التنافسية كافية لمواجهة التغيرات الاقتصادية الحديثة خاصة في ظل ارتفاع آثار الاقتصاد البيئي والأخضر و الذي يعتبر الفرد و الأرض أهم من المصالح المادية ، و هذا ما طبقته شركة (Ben & Jerry's) و ذلك من خلال إيمانها بضرورة التطبيق المسئول لأعمالها قبل الاعتذار الوخيم و الذي لن يعود إلا بالضرر على البيئة و المجتمع.

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:

- ◀ الميزة التنافسية هي بحث المؤسسة الى امتلاك و ابتكار أو تطوير منهج أو منتج أو خدمة أو اسلوب لترقية نشاطها و جذب أكبر عدد من العملاء حتى تتمكن من البقاء و الاستمرار في ساحة المنافسة .
- ◀ تظهر أهمية الميزة التنافسية جلية من خلال جعل المؤسسة قادرة على البقاء ودائمة التنافس ، الامر الذي يدفع المنظمات الى تطوير العديد من قوى التقييد أثناء نموها وبالتالي يجب أن تكون متيقظة وأن تدير نفسها باستمرار لتظل قادرة على المنافسة .
- ◀ تعددت مصادر الميزة التنافسية من مصادر فكرية تعتمد على راس المال الفكري مروراً بالمصادر التقنية باستحداث التكنولوجيا الحديثة المؤدية للابتكار في ظل الاستراتيجيات المتعددة لمنافسة المنافسين في السوق ، وصول الى تبني برامج المسؤولية الاجتماعية كبديل تنافسي استراتيجي غلب عليه طابع الحتمية.
- ◀ يمثل برنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات فرصة للشركات لإظهار مواطنها الجيدة ، و حماية الشركة من المخاطر الضخمة من خلال النظر في المجال الاجتماعي و البيئي المحيطان بالشركة.
- ◀ اعتماد شركة (Ben & Jerry 's) لبرامج المسؤولية الاجتماعية كميزة لتوظيف التنافسية وذلك من خلال:

- ✓ تمويل أنشطة ومشاريع تعزيز السلام.
 - ✓ الخروج للحملات والتظاهرات الداعمة للاقتصاد الوطني والزراعة الاسرية.
 - ✓ دعم الحملات التعاونية مع الصندوق الوطني للدفاع عن الأطفال.
 - ✓ إطلاق حملتها البيئية (حملة العدالة المناخية) للإشارة إلى التأثير البيئي الذي تسببت فيه زيادة درجات الحرارة للتأثير على قرارات صناع القرار والسياسة.
- وبهذا استطاعت الشركة كسب الجمهور لصالحها ورفع مكانتها في السوق وتحويل علامتها التجارية كعلامة ذات قيمة في الاقتصاد.

وكتوصيات و مما سبق ذكره نجد أن الطرق التقليدية التي تعتمد على السعر لنيل المزايا التنافسية في طريقها للتلاشي من منطلق أن المستهلك صار أكثر وعيا وتطلعا بأحداث المجتمع الأمر الذي يتطلب مواكبة الاحداث السياسية والاقتصادية المحيطة بالمؤسسات من جهة والعمل على ارضاء المستهلكين ورغبتهم من جهة وهذا لن يتأتى إلا من خلال تطوير الجانب الاجتماعي للمؤسسات بالتوازي مع الجانب التقني لها من اجل تحقيق أفضل النتائج والأهداف المسطرة.

6. قائمة المراجع:

1.6. المراجع باللغة العربية:

- ابراهيم المعطش. (03 افريل, 2016). المسؤولية الاجتماعية ثقافة مجتمع. تاريخ الاسترداد 23 فيفري, 2020، من <https://mobile.sabq.org/>
- ثامر ياسر البكري. (2001). التسويق و المسؤولية الاجتماعية. عمان: دار وائل للطباعة و النشر.
- سليمان الثويني. (08 جانفي, 2018). الميزة التنافسية : تعريفها ، أهميتها و خصائصها في التسويق . تاريخ الاسترداد 05 فيفري, 2020 ، من

[/http://themarketingnote.com/2017/01/08/178](http://themarketingnote.com/2017/01/08/178)

- طاهر محسن منصور الغالي، و صالح مهدي محسن العامري. (2005). المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال (الأعمال و المجتمع). (ط 1، المحرر) عمان: دار وائل للنشر.
- عياشة عثمانى. (2011). دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات (بيبي كولا) بولاية سطيف (مذكرة ماجستير). سطيف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة فرحات عباس - سطيف.
- فاطمة الزهرة بن نامة، و وسيلة ثابت أول العشاءشي. (2019). أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال -دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم-. مجلة الاستراتيجية و التنمية ، م 2 ع 3).

2.6. المراجع باللغة الانجليزية:

- Ben & Jerry's . (n.d.). Ben & Jerry's Corporate Social Responsibility. Retrieved feb 26, 2020, from <https://bjsocialresponsibility.weebly.com/>
- Ben & Jerry's. (n.d.). Socially Responsible Causes Ben & Jerry's Has Advocated for. Retrieved Feb 25, 2020, from <https://www.benjerry.com/whats-new/2014/corporate-social-responsibility-history#>
- Cegliński, P., & Copernicus, N. (2016). THE CONCEPT OF COMPETITIVE-ADVANTAGES _LOGIC, SOURCES AND DURABILITY-. Journal of Positive Management , Vol 7 (No 3).

- Fleming, M. (2020, Jan 6). Ben & Jerry's CEO on why too much market research can cause 'mediocrity'. Retrieved Feb 26, 2020, from <https://www.marketingweek.com/ben-jerrys-ceo-market-research-mediocrity/>
- Jarvis, L. (2019, Jul 29). 3 Corporate Social Responsibility Campaigns That Won Over Customers. Retrieved Feb 24, 2020, from https://www.google.com/amp/s/blog.remesh.ai/corporate-social-responsibility-campaigns-new-customers%3fhs_amp=true
- Rotherberg, A. F. (2018, Feb 7). Five sources of competitive Advantage. Retrieved Feb 3, 2020, from CFO: <https://www.cfoedge.com/blog/operations-management/sales-strategies/five-sources-competitive-advantage/>
- Russell, K. (2018, Jun 06). Why CSR: Four Benefits of Corporate Social Responsibility. Retrieved Jan 22, 2020, from <https://www.fronetics.com/csr-four-benefits-corporate-social-responsibility/>
- Sharma, M. (n.d.). Significance of Competitive Advantage. Retrieved Feb 16, 2020, from

<http://www.yourarticlelibrary.com/business/significance-of-competitive-advantage/49177>

- Skye, S. (2019, Apr 22). What Is Corporate Social Responsibility? Retrieved Jan 16, 2020, from <https://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>
- Vilas, N. (2017, Jul 27). Top 20 corporate social responsibility initiatives for 2017. Retrieved feb 23, 2020, from <https://www.smartrecruiters.com/blog/top-20-corporate-social-responsibility-initiatives-for-2017/>
- Wikipedia. (2020). Pen & Jerry's . Retrieved 02 2020, 21, from https://en.m.wikipedia.org/wiki/Ben_%26_Jerry's