

## دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

## دراسة حالة المؤسسات الجزائرية

د. زروقي محمد الأمين - جامعة البليدة 2

أ. خليفة الحاج - جامعة مستغانم

تاريخ الاستلام: 2018 / 02 / 05 تاريخ القبول: 2018 / 06 / 11 تاريخ النشر: 2018 / 06 / 30

ملخص البحث	Résumé
في إطار التطور الحاصل في بيئة الأعمال، وفي ظل التزايد الكبير للضغوطات على المؤسسات الجزائرية في سبيل مواجهة التزاماتها ومسؤولياتها، أصبح لزاماً عليها هذه المؤسسات أن تراعي الجوانب الخاصة بالبيئة المحيطة بها وكذا الجانب الاجتماعي سعياً منها لتدعيم مكانتها السوقية وتحقيق هدف تعظيم الأرباح. سنحاول من خلال هذه الورقة إلقاء الضوء على الدور الذي يمكن أن تلعبه المسؤولية الاجتماعية في اكتساب الميزة التنافسية من خلال استخلاص نتائج مجموعة من دراسات الحالة تم إجرائها على مجموعة من المؤسسات الجزائرية.	<i>Dans le contexte de l'évolution de l'environnement des affaires, et compte tenu de la forte augmentation de la pression sur les entreprises algériennes pour faire face à ses obligations et responsabilités, il est devenu incombe à ces entreprises à prendre en compte l'environnement externe ainsi que l'aspect social d'un effort pour renforcer la position sur le marché et atteindre l'objectif de maximiser les profits environnant.</i> <i>Nous essayons à travers de cet article de faire la lumière sur le rôle que pourrait jouer la responsabilité sociale pour obtenir un avantage concurrentiel en tirant des conclusions établies d'études de cas ont été menées sur un groupe d'institutions algériennes.</i>
الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، البيئة الخارجية، الميزة التنافسية.	<b>Mots clés:</b> responsabilité sociale, environnement externe, avantage concurrentiel

## مقدمة:

في إطار التطور الحاصل في بيئة الأعمال والتأثير السلبي لهذه التطورات على المجتمع والبيئة الاقتصاد واختلال التوازن، وفي ظل التزايد الكبير للضغوطات على المؤسسات في سبيل مواجهة التزاماتها ومسؤولياتها، ومحاولة تصحيح الممارسات غير المسؤولة والصادرة عنها، أصبح لزاماً على المؤسسات والشركات أن تراعي الجوانب الخاصة بالبيئة المحيطة بها وكذا الجانب الاجتماعي لممارسة أنشطتها، وسعياً منها لتدعيم مكانتها السوقية وتحقيق هدف تعظيم الأرباح، ومحاولة القضاء أو التقليل من بعض المشاكل التي تعاني منها من التلوث البيئي.

تعمل المؤسسات في بيئة واسعة التشابك من خلال العلاقات العامة وعناصر المجتمع المختلفة والتي تأثر و تتأثر بها، فمجتمع اليوم يتطلع للحصول على المزيد من المساهمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسات للشرائح الاجتماعية المختلفة، حيث يأمل المجتمع والحكومة أن تسهم هذه المؤسسات إلى حماية البيئة والتقليل من التلوث البيئي، كما تعمل إلى زيادة المساحات الخضراء، كما هناك جهات في المجتمع بدأت بتشكيل قوى ضاغطة يجب مراعاتها لتحقيق مطلبها، من هذا المنطلق أصبح موضوع تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات محوراً أساسياً في الكثير من دول العالم وخصص له أفاق دراسية في الجامعات والمعاهد وأقيمت الكثير من المؤتمرات والندوات لمناقشة جوانبه المختلفة.

فقد أصبح التمكن من المزايا التنافسية في عصر العولمة خيارا لا يمكن أن تعيش أو تستمر من دون المنظمات أو مجرد بديل يمكن الاستغناء عنه أو هدف يمكن إرجاءه بل أصبح حقيقة تتعدى حدود الضرورة بل حتمية لضمان الاستمرار في ظل ما تفرضه العولمة، إن اكتساب الميزة التنافسية اليوم أضحت من المرتكزات والدعائم الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق أفضلية في السوق من خلال الاستحواذ على جزء منه، أو استقطاب أكبر عدد من الزبائن الأمر الذي جعل كيفية الحصول على المزايا التنافسية في حد ذاته يشكل نقطة التقاء الكثير من الباحثين والدارسين في الميدان الاقتصادي، من هذا المنطلق تتمحور الإشكالية الجوهرية لهذه الورقة البحثية حول: هل المسؤولية الاجتماعية تعتبر ميزة تنافسية تعتمد عليها المؤسسة من أجل خلق قيمة مضافة لها؟

للإجابة على هذه الإشكالية نقوم بتوضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات وبعض الجذور التاريخية والاتجاهات الحديثة وأنماط المسؤولية الاجتماعية والبيئية، مع التطرق إلى ذكر لأهم الآثار المترتبة عن تبني هذا النوع من المسؤوليات على تنافسية المؤسسات الجزائرية.

## 1. ماهية المسؤولية الاجتماعية

أورد الباحثون وجهات نظر متعددة بشأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، ويعود هذا الاختلاف حسب اعتقادنا إلى التغيرات الجوهرية التي تشهدها المجتمعات على مر الزمن والتطور المستمر لتوقعاته، ما أفرز عدم توافق بشأن النقاط التي يشملها بسبب وجود عدد كبير من أصحاب المصالح الذين تتعدد أهدافهم وتتناقض أحيانا من جهة، ومن جهة ثانية وجود فجوة بين ما يتوقعه المجتمع من هذه المؤسسات وبين ما يتصوره رجال الأعمال من إمكانيات يمكن أن تقدمها مؤسساتهم للمجتمع، إضافة إلى اعتمادها على أنظمة الإدارة البيئية ISO 14000 التحسين الأداء البيئي بوصفه مطلبا دوليا، وفيما يلي بعض التعاريف المقدمة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

### 1.1 مفهوم المسؤولية الاجتماعية

- البنك الدولي: تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد، كما أن الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب أن يكون بمبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من داخل صناع القرار في المؤسسة<sup>1</sup>.
- أما منظمة الأمم المتحدة فتلخص المسؤولية الاجتماعية في تحلي الشركات بروح المواطنة العالمية والتي تغطي كلا من حقوق ومسؤوليات الشركات الوطنية في السياق الدولي، من خلال قيام هذه الأخيرة باستصدار عدد من القيم والمبادئ المتفق عليها عالميا. في إطار السياسات العامة لدعم حقوق الإنسان، في ظل ظروف عمل مريحة وحماية البيئة<sup>2</sup>.
- معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية: يسعى معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية لتوضيح معنى المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال رعاية المواضيع المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في إطار المنتديات والندوات العلمية من خلال الاستشهاد بعدد من الجامعيين، وقد تم الاتفاق على تقديم التعريف التالي للمسؤولية الاجتماعية "هي السلوك الأخلاقي لشركة ما اتجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال، من مساهمين، البيئة، المجتمع، الموردين، العملاء،... إلخ"<sup>3</sup>.

- مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة: تعرف المسؤولية الاجتماعية حسب هذه الهيئة على أنها "الالتزام المستمر للشركة بالتصرف على نحو أخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية الحياة للعاملين وأسرتهم والمجتمع".<sup>4</sup>
- الإتحاد الأوروبي: تتضمن المسؤولية الاجتماعية حسب معايير الإتحاد الأوروبي تضمين الاعتبارات الاجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي، وتركز هذه الهيئة على أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية تطوعي وليس إلزامي يسن عن طريق القوانين.<sup>5</sup>

استناداً لهذه التعاريف يمكن أن تبلور صياغة المسؤولية الاجتماعية إلى ثلاث حقائق:

- الحقيقة المعنوية: تهتم بالقيم الاجتماعية التي تؤثر في النشاطات الداخلية للمنظمة وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يركز على العلاقة بين منظمة الأعمال وقيم المجتمع الذي تتعامل معه المنظمة ولاسيما مجتمع المنظمة.
- الحقيقة العقلانية أو الشرعية: تهتم بالشرعية التي يمنحها المجتمع للمنظمة، من خلال قواعد المجتمع التي تؤثر في الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وجهودها في الالتزام بالتوقعات الاجتماعية ومن هذه القواعد قوانين المخرجات الاجتماعية، والغرامات، والمقاطعة الاجتماعية، والعقاب الاجتماعي.
- الحقيقة الاقتصادية: تصف المسؤولية الاجتماعية بأنها إحدى الوسائل المهمة التي تحقق المنفعة الذاتية للأعمال، لأنها تسهم في اكتساب القيمة المضافة من خلال مساعدة المنظمة على استيعاب حاجات وإسهامات الجماعات المختلفة من أصحاب المصالح من داخل وخارج المنظمة، وبما يترتب عليه من الاحتفاظ بالشرعية الاجتماعية وتعظيم النواتج المالية على المدى البعيد، وتساعد المسؤولية الاجتماعية المنظمة أيضاً على الاحتفاظ بالعلاقة المتوازنة بين أعمال المنظمة وقيم المجتمع في ظل ظروف التغير المستمر الذي تتعرض له هذه العلاقة.<sup>6</sup>

## 2.1 مبادئ المسؤولية الاجتماعية ومدخلها

تستند المسؤولية الاجتماعية إلى مجموعة من المبادئ تنبثق من الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية، وهو مبادرة دولية صدرت سنة 1999، دعت بمقتضاها<sup>7</sup> الأمم المتحدة الشركات للتخلي بروح المواطنة المؤسسية، وزيادة مساهمتها في التصدي لتحديات العولمة، والمشاركة الطوعية في التنمية المستدامة. ويعتبر الميثاق المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها هي كل ما تقوم به الشركات، أيّاً كان حجمها أو مجال عملها، طواعيةً من أجل تعظيم قيمتها المضافة للمجتمع ككل. والمبادئ العشرة التي يقوم عليها الاتفاق العالمي هي:<sup>8</sup>

- دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة دولياً واحترامها؛
- ضمان عدم ضلوع الشركات في أي انتهاكات لحقوق الإنسان؛
- احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحقوق في المساومة الجماعية؛
- القضاء على كافة أشكال العمل القسري والجبري؛
- القضاء على عمالة الأطفال؛
- القضاء على التمييز في التوظيف والمهن؛
- تشجيع إتباع نهج احترازي يتعلق بالتحديات التي تواجهها البيئة؛
- الاضطلاع بمبادرات لتشجيع المزيد من المسؤولية تجاه البيئة؛
- تشجيع تطوير التكنولوجيا غير الضارة بالبيئة ونشرها؛
- مكافحة الفساد بكل أشكاله، بما فيها الابتزاز والرشوة.

كما تتكون المسؤولية الاجتماعية من عناصر مترابطة يعني كل منها الآخر ويدعمه ويتكامل معه، وتمثل هذه العناصر في:<sup>9</sup>

أ- المشاركة: تعد المشاركة مفهوما ديمقراطيا يقوم على ضرورة مشاركة أفراد المجتمع المحلي في تحقيق التنمية الاجتماعية، وهي أعلى درجات مداخل المسؤولية الاجتماعية، وتكون المشاركة مشاركة بالرأي والمقترحات والجدد والعمل أو مشاركة مادية عن طريق المشروعات والتبرعات أو المشاركة في عملية التخطيط والتنفيذ والتنسيق أو التقييم بهدف الوصول إلى مستوى معين من تنمية أفضل.

ب- التعاون: هو أحد المظاهر الاجتماعية التي تهدف إلى التعاون في عمل أو مسؤولية مع جهة أخرى ما لتحقيق هدف مشترك قد يكون مباشرا أو غير مباشرا، والتعاون إما يكون اختياري كتعاون الأفراد في مساعدة المحتاجين أو أثناء الزلازل والكوارث الطبيعية. أو إجباري حيث تكون صفة الإجبار نتيجة العمل والظروف المحيطة به.

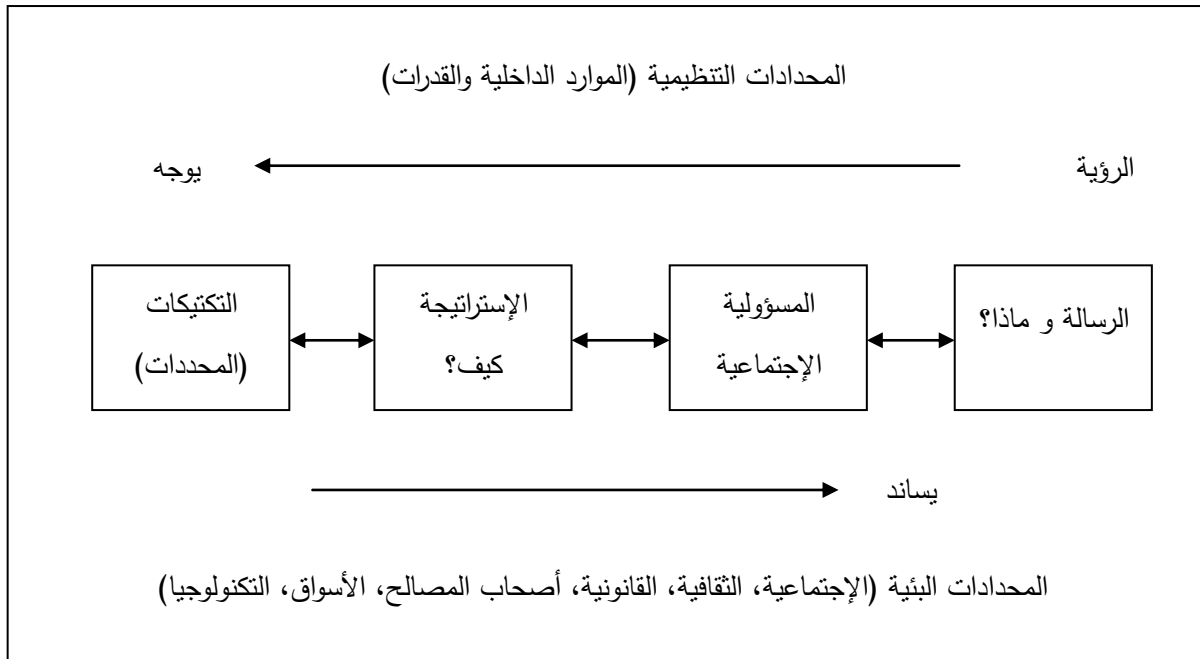
ت- الاهتمام: الاهتمام هو أساس العلاقة الاجتماعية والدوافع للغير للأفضل والعمل ايجابيا، وهو أساس المسؤولية الاجتماعية الأخرى كالمشاركة والتعاون.

### 3.1. بروز إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمنظمة تركز على المزاجية بين إستراتيجية المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية، مما يعني تضمين معاني المسؤولية الاجتماعية ومتطلباتها في كل عناصر الإستراتيجية بدءا "من الرؤية والرسالة وانتهاء بمسارات العمل والتكتيكات

وعليه فإن إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تتأسس على كل من المجال الاستراتيجي (البيئة والمنظمة بمستوياتها المختلفة) والمحتوى الاستراتيجي المتضمن (الرؤية، الرسالة، مسارات العمليات والتكتيكات) وتتماشى معها في مستوى الإستراتيجية المؤسسة<sup>10</sup>.

#### الشكل 1. موقع المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية المؤسسة



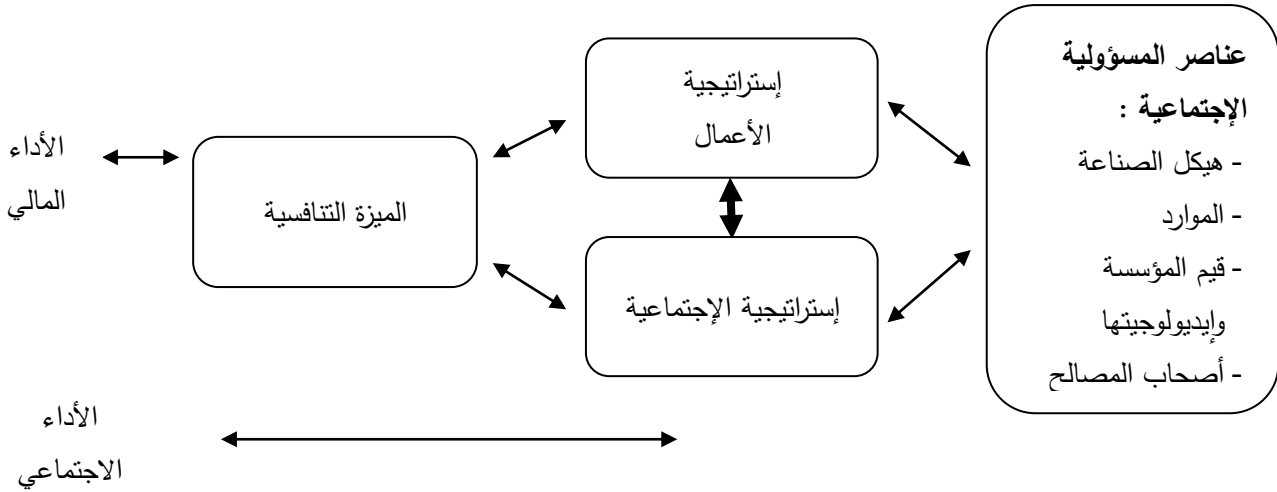
من خلال الشكل 1 يتضح لنا موقع المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية المؤسسة التي تصبح تشكل جزء من المحتوى الإستراتيجي فبعد تحديد الرؤية التي تعني التوقعات المستقبلية أو ما الذي ينبغي أن تكون عليها

المؤسسة مستقبلا تتجسد الرسالة وهو ما ينبغي أن تعمله المؤسسة من أجل بلوغ رؤيتها هنا يأتي دور تضمين عناصر المسؤولية الاجتماعية ضمن الإستراتيجية التي تتجز من خلالها المؤسسة رسالتها، أي وسائل بلوغ الرسالة وفي الأخير تحدد المؤسسة التكتيكات أي المجالات التي تنفذ من خلالها الإستراتيجية.

تعتبر الإستراتيجية بالإطار الذي يتضمن عناصر الاتجاه الاستراتيجي سابقة الذكر ووسائل الاستجابة لها، إذ أن النتيجة المتوقعة للإستراتيجية تزويد المؤسسة بمصدر الميزة التنافسية المستدامة، وهذه الميزة لا تتحقق إلا بمساعدة المجتمع للمؤسسة وتقبله لمعطيات إستراتيجيتها، فضلا عن إن إستراتيجية المؤسسة ومسؤوليتها الاجتماعية تركزان على البيئة التي تعمل من خلالها المنظمة، فإذا كانت الإستراتيجية تهتم بطريقة تنافس المنظمة في موقع السوق؟ فإن المسؤولية الاجتماعية تهتم بتأثير الإستراتيجية على المجتمع وأصحاب المصالح.

كما وصف بعض الباحثين إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية بأنها المزوجة بين الجانب الاقتصادي (إستراتيجية الأعمال) والجانب غير الاقتصادي (الإستراتيجية الاجتماعية) للمؤسسة، على أن تغطي العناصر الأساسية للمسؤولية الاجتماعية متطلبات كل من الإستراتيجيتين مركزة على التفاعل فيما بينهما، من أجل انجاز الأداء الاقتصادي والاجتماعي، فمن خلال الشكل 2، يتضح لنا أن إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تتكون من أربعة عناصر وهي: هيكل الصناعة، الموارد وقيم المؤسسة وأيدلوجيتها وأصحاب المصالح، وكل بعد من هذه الأبعاد له جانب اجتماعي وجانب اقتصادي يسهم في تحديد إستراتيجيتين للمؤسسة اجتماعية واقتصادية تؤدي بالنهاية إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة موصوفة بالأداء المالي والاجتماعي.

الشكل 2. تكامل إستراتيجتي المسؤولية الاجتماعية والأعمال



Source: BRYAN, husted, 2008, p. 26.

ومما سبق يمكن وصف إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية بأنها المزوجة بين الجانب الاقتصادي (إستراتيجية الأعمال) والجانب غير الاقتصادي (الإستراتيجية الاجتماعية) للمنظمة، على أن تغطي العناصر الأساسية للمسؤولية الاجتماعية متطلبات كل من الإستراتيجيتين من جانب، ومركزة على التفاعل فيما بينهما من جانب آخر، من أجل انجاز الأداء الاقتصادي والاجتماعي، إذ يصور إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية على أنها تتكون من أربعة عناصر وهي: هيكل الصناعة، الموارد وقيم الشركة وإيدلوجيتها وأصحاب المصالح وكل بعد من هذه الأبعاد له جانب اجتماعي وجانب اقتصادي يسهم في تحديد إستراتيجيتين للمؤسسة اجتماعية واقتصادية تؤدي بالنهاية إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة موصوفة بالأداء المالي والاجتماعي.<sup>11</sup>

## 2. الميزة التنافسية للمؤسسة

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وتعود بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع بعد ظهور إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية.

### 1.1.2. تعريف الميزة التنافسية

هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية أهمها التعريف الذي قدمه بورتر على أنها: تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لعملائها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في منتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة<sup>12</sup>. يوضح التعريف أنواع الميزة التنافسية والمتمثلة في كل من الثمن والتكلفة.

تعرف أيضا على أنها: قدرة المؤسسة على خلق قيمة أفضل لعملائها وأرباح مجزية لنفسها، فتمايز يرقى المزايا المعروفة والتكلفة والمزايا الموضوعية تضيف مكانة المؤسسة في هذه الصناعة وبأنها مؤسسة رائدة في أي من التكلفة والتميز، وأن الميزة التنافسية تقع في قلب الجدارة التنافسية للمؤسسة في السوق، وان الميزة التنافسية تعني تكلفة منخفضة التمايز أو التركيز الإستراتيجي<sup>13</sup>.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية<sup>14</sup>:

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛
- إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.

لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن تكون مجتمعة لأن كل شرط مرهون بالآخر. حيث أن الحسم مقترن بالاستمرارية وهذا الأخير مقترن بشرط إمكانية الدفاع عنها.

### 2.2. العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي<sup>15</sup>

- العوامل الخارجية: تتمثل في تغير احتياجات الزبون أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلها على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.
- العوامل الداخلية: هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة<sup>16</sup>.

### 3.2. أبعاد الميزة التنافسية والتفوق التنافسي

لقد أختلفت أطروحات الباحثين والكتاب في تحديد أبعاد التفوق التنافسي، وذلك تبعا لتوجهات الباحث والدراسة التي يقوم بها، وكذا نوع القطاع والمنتج، فقد حددها الباحث MACMILLAN في أربعة أبعاد ممثلة في: الكلفة،



التسليم، الإبداع، الكلفة، الإحتفاظ بالتكنولوجيا، والإحتفاظ بالزبون، أما CERTO فيراها تتلخص في الأبعاد التالية: الكلفة، الجودة، تعاون المجهزين، الإحتفاظ بالزبون، في حين يشير LYNCH and BAINES أنها تتحدد في ( الإبداع، التحالفات، سمعة المنظمة، القدرات الجوهرية).

غير أن كثير من الباحثين ركزوا على الأبعاد التالية في تحديد الميزة التنافسية:

أ- الجودة: ونعني بها مدى التقارب بين خصائص المنتجات وحاجات الزبائن ورغباتهم، بينما يرى RITZMAN و KRAJEWSKI الجودة: هي عبارة عن مجموعة من العمليات والبرامج التدريبية التي تقوم بها المنظمات لعاملها بشكل يشجع هؤلاء العمال على عملية الإبداع واتخاذ القرارات، في حين أشار الكاتب العزاوي على أن الجوانب الأساسية للجودة تتمثل في الجوانب التشغيلية و مدى قابليتها للقياس مضافا إليها جودة إدارة العمليات، وبالتالي يستنبط من التعاريف السابقة أنها تتفق إلى حد بعيد على أن الجودة تعبر عن الخصائص والمواصفات التي يجب توفرها في أي منتج حيث يعكس هذا الأخير المنافع التي يرغب بها المستهلك.

ب- الإبداع: تعتبر هذه الميزة، أحد أبعاد التفوق التنافسي وأهمها، حيث أن استمرارية ونمو المؤسسة يتوقف أساسا على الإستراتيجية التسويقية لها في ظل وجود عدد كبير من المنافسين في السوق، ويجب على هذه المؤسسات أن تعتمد على قوة إبداعية جديدة ومتجددة لتتمكن من إستغلال الفرص الإبداعية، ومن تم تحسين المنتجات وبالتالي إشباع حاجات الزبائن، ولكي تقوم المؤسسة بالإبداع يرى EVEN ضرورة إعتداد المنظمة عند إعداد إستراتيجياتها على ما يلي:

• الجودة العالية للمنتج؛

• قوة وظيفة البحث والتطوير؛

• القدرة على تحويل معدات الإنتاج و تطويرها.

ج. الإحتفاظ بالزبون: تعتبر هذه الميزة من أهم الأبعاد التفوق التنافسي للمؤسسات، حيث أن هذه الأخيرة تعتمد في نشاطها وتسويقها لمنتجاتها على السمعة في تقديم المنتجات وبلوغ رضا الزبون فهو مصدر الربحية الحقيقية، وبالتالي قيام المنظمة بإهمال هذا العامل من شأنه أن يؤدي إلى زوال المنظمة بأكملها.

### 3. دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية

تتصف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بأنها علاقة معقدة و متداخلة، فبعض الخبراء يرون في أن الامتثال لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية يمثل عبئا إضافيا يزيد من تكاليف الإنتاج ويضر بالميزة التنافسية للمنظمات والقطاعات الصناعية، ويصر البعض الآخر على أن المعايير البيئية والاجتماعية هي آلية مفيدة لتحسين كفاءة الإنتاج، والحد من التأثيرات السلبية على المجتمع والبيئة على حد سواء.

وتتوقف الميزة التنافسية للمؤسسات في القدرة على تعزيز الإستراتيجيات المجدية من حيث الكلفة، أي من حيث سعر السلع والخدمات وإنتاجها وتصديرها بأهمية أساسية في إطار الجهود الرامية إلى زيادة القدرة التنافسية، وذلك بالاعتماد على المسؤولية الاجتماعية والبيئية، حيث يجب أن تكون منتوجات المؤسسة تراعي رغبات المجتمع ولا تضر بالصحة العامة و تلتزم بشروط الجودة البيئية، وهذا من شأنه أن يزيد صادرات الدول النامية في السوق الدولية.

إن تبني المؤسسة للأدوار الاجتماعية تجعلها تؤثر وتتأثر بالمجتمع باعتباره الوعاء الكبير الذي تعمل في ظله، وانطلاقا من هذا لا بد عليها أن تقوم بدور كبير في تحقيق أهدافه من خلال مجالات متعددة ليست اقتصادية فقط، يعتبر رضا المجتمع ومد جسور التعاون معه، استثمار ذو مردود مستقبلي للمؤسسة من خلال محاولة تغيير نظرة

المجتمع لها بأنه مؤسسة تسعى فقط إلى زيادة الأرباح وتوسيع الاستثمار على حساب العديد من المتطلبات الأساسية للعاملين والبيئة التي تعمل فيها من خلال زيادة المبيعات

بما يسمح بتحقيق الزيادة في الشهرة والسمعة والسبب أن منتجاتها متكيفة مع البيئة، وفي هذا السياق أصبحت العديد من المؤسسات تكيف منتجاتها مع متطلبات حماية البيئة بما يؤدي إلى التقليل من الآثار البيئية.

### 1.1.3. البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة

الجانب الأخلاقي للأعمال ليس فقط صورة لإيضاح ما هو سيئ وما هو جيد كما يعرف في التقيد الفلسفي ولكنه أيضا وسيلة للتسيير الجيد للمؤسسة، فالبحث عن الأخلاقيات في الأعمال يلهم ويزود المؤسسة بنفس ينتج عنه آثار ربحية في الجانب الاقتصادي، كما أن احترام قواعد اللعبة الصحيحة والمتوازنة بشكل متين لشريعة المؤسسة، كما أن تطبيق الأخلاقيات في ميدان الأعمال يوجد الترابط في المؤسسة

### 1.1.3.1. دور المسؤولية الاجتماعية في خلق التوازن في العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها

من المعلوم أن الثقة بين الإدارة والعاملين لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة مؤسسته ستقدر مجهوداته فإنه يتفانى في عمله، ولكن عندما يشعر بالعكس، أي أن إدارة مؤسسته لا تفي بوعودها للعاملين ولا تقوم بمسؤوليتها تجاههم على أكمل وجه فإن هذا الأمر يعتبر غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة، وبذلك فإن التزام المديرين باحترام حقوق العامل إلى جانب احترام أخلاقيات الإدارة كالصدق والأمانة والعدل والوفاء مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم على العمل. وبذلك نقول أن احترام المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من شأنه أن يشكل ميزة تنافسية للمؤسسة، بحيث<sup>17</sup>:

- يعتبر العنصر البشري أهم خالق للتجديد والابتكار في المؤسسة، فالرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يجعله مبدعا يسخر كل طاقاته لخدمة مؤسسته.
- إذا لم تدفع أخلاقيات الإدارة بالعامل إلى الابتكار والتجديد فهي على الأقل لن تجعله يفكر في تبني موقف سلبي عن مؤسسته أو خلق تنظيم رسمي معادي للإدارة.
- اعتبار العامل في قلب اهتمامات المؤسسة وليس مجرد أداة لأداء المهام، وفهم ترقباته وتحسين وضعه الاجتماعي له أثر مباشر على فعالية المؤسسة، ومنحه الاستقلالية والمسؤولية وإشراكه في اتخاذ القرارات يجعله قادرا على التفاعل ورد الفعل الفوري على وضعية غير منتظرة دون الرجوع إلى أطراف أخرى.
- تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات تجاه العاملين تعتبر بمثابة مركز استقطاب للكفاءات البشرية في سوق العمل، فالمورد البشري المؤهل هو ميزة تتنافس عليها المؤسسات.

### 2.1.3.1. توثيق الصلة مع العملاء بفضل احترام المسؤولية الاجتماعية تجاههم

تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المنظمات بدون استثناء ومن الأداء الاجتماعي الموجه لهذه الشريحة تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمينة بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والتزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع وتطوير مستمر للمنتجات هذا بالإضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار. فإذا تبين للزبون حرص المؤسسة على الوفاء بكل التزاماتها تجاهه خاصة تلك الالتزامات ذات الطابع الاجتماعي فإن هذا يعني ما يلي:



- وجود انطباع ذهني ايجابي عن المؤسسة لدى العميل وبالتالي تفضيل منتجاتها.
- سيقوم العملاء بالدعاية المجانية لتلك المؤسسة عندما يتحدثون مع نظرائهم عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها هذه المؤسسة، وتجدهم يتحاكون عن مواقف جيدة حدثت لهم عند تعامله مع تلك المؤسسة.
- سيكون من اليسر أن تحصل المؤسسة على رأي العملاء عند محاولة تطوير خدماتها لأن العملاء يشعرون بنوع من الولاء لتلك المؤسسة.

### 3.1.3. أهمية الالتزام الاجتماعي تجاه الموردين

ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين ومنظمات الأعمال على أنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم منظمات الأعمال تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد لمدة طويلة وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، وأسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة لمنظمات الأعمال بالإضافة إلى تسديد الالتزامات، والصدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل، وكل هذا يعود بأثر مهم على أداء المؤسسة. أما عندما تتعامل المؤسسة بأسلوب غير أخلاقي مع الموردين كأن تؤخر سداد مستحققاتهم بغير حق أو تعطيهم وعود كاذبة فإن العلاقة بين الطرفين تكون مبنية على المكسب السريع. فالمورد لا يضمن تعامله مع المؤسسة مرة أخرى فيحاول الحصول على أعلى مقابل للمعاملة الحالية ويقدم الخدمة بأقل تكلفة وهو ما قد ينتج عنه انخفاض الجودة لأن المورد لا يكثر برضا تلك المؤسسة عنه في المدى البعيد لأن علاقته بها قد لا تمتد كثيرا، ولا تستطيع تلك المؤسسة أن تطلب من الموردين ما تطلبه المؤسسات الأخرى التي لديها علاقة تعاون طويلة الأجل معهم وبالتالي فلن تجد العون من الموردين لتطوير المنتج أو تقليل وقت التوريد أو تطوير طريقة العمل

### 4.1.3. الثمار التي تجنيها المؤسسة من التزامها الاجتماعي تجاه المساهمين

تعد فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المنظمة، ففي معظم المؤسسات يعد خلق القيمة للمساهم في قائمة الاهتمامات، فعندما يفكر المستثمر في شراء أسهم شركة فإنه يدرس موقفها المالي من حيث المكسب والخسارة. وتكمن مسؤولية المنظمة تجاههم إذا في تحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية أصول المنظمة وموجوداتها. وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت ملتزمة اجتماعيا فتكون قوائمها المالية صادقة يمكن الاعتماد عليها، أما المؤسسة التي تخدع المستثمرين بتقديم بيانات مالية كاذبة فإنه يقلل من فرص جذب المساهمين والمستثمرين وهو يقلل من فرص توسع المؤسسة وإدخال منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

### 5.1.3. أهمية المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

يعتبر المجتمع بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، 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 مثل الأندية الترفيهية، احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال تقديم الدعم المادي لهم، هذا بالإضافة إلى الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات. وعادة ما ينظر إلى مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع المحلي من زوايا مختلفة، فقد

تشمل رعاية الأعمال الخيرية، الرياضة والفن، التعليم وتدريب المؤسسات، وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي.

### 6.1.3. المؤسسات وحماية البيئة

لقد أعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية خاصة المؤسسات التي تمارس نشاطات تؤثر على سلامة البيئة، إن المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتيا أي ضمن فلسفة المنظمة، والتقارير البيئية للمنظمة، وهذا لتجنب قوى الضغط ودعاة حماية البيئة ولتضمين الاستمرارية، فما كان طريقة لاستمرارها هو في واقع الأمر ميزة لها. وأخيرا فإن ما يمكن أن نخلص إليه هو أن أخلاقيات الأعمال في الواقع المعاصر لم تعد تعترف بمقولة "الغاية تبرر الوسيلة" بل أصبحت الوسيلة لتحقيق الربح للمؤسسة مهمة وموضوعة تحت الأنظار لذلك فإن خلق ميزة تنافسية تدعم أخلاقيات العمل في المؤسسة هو أمر لا بد منه.

### 2.3. المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية

من خلال بعض دراسات الحالة التي قام بها باحثون على مستوى مؤسسات جزائرية لتعرف إلى أي مدى يمكن للمسؤولية الاجتماعية تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. يمكن استخلاص بعض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات في النقاط التالية:

- يحقق الأداء الاجتماعي تأثيرا ايجابيا على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، إذ أظهرت بعض الدراسات أن تصاعد الإنفاق على النشاطات الاجتماعية قد حقق زيادة ملحوظة في العائد الاقتصادي للمؤسسة؛
- انعكس الاهتمام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية على تحسين سمعة المؤسسة، وتصاعد مستوى الولاء لزيائتها (الداخليين والخارجيين) وزيادة مبيعاتها وتحسين إنتاجيتها؛
- أسهم الأداء الاجتماعي بتأثير مزدوج في الميزة التنافسية المستدامة سواء أكان من خلال مساندته للأداء الاقتصادي من خلال تأثيره المباشر في الميزة التنافسية المستدامة؛
- حققت إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية علاقة وتأثير واضحين في الأداء الإستراتيجي المتوقع منها؛
- حقق الأداء الإستراتيجي ببعديه (الأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي) نتائج ايجابية في مجال (السمعة، والولاء، زيادة المبيعات وتحسين الإنتاجية) والتي شكلت قاعدة تستند إليها العناصر الاساس للميزة التنافسية المستدامة؛
- عززت ممارسة النشاطات الاجتماعية للمؤسسة من تحقيق مردوديات اقتصادية واضحة.

### الختام

في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسات اليوم، لم يعد نجاحها يعتمد فقط على قدرتها على معرفة أكفأ السبل لتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات، بل كذلك على قدرتها على معالجة القضايا الاجتماعية. وهناك عدة دراسات تبين الارتباط المباشر بين السجل الاجتماعي للمؤسسة والميزة التنافسية. وحتى تنجح المؤسسة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية يجب عليها أن تحترم ما يلي:

- صياغة النشاطات والممارسات الاجتماعية التي تقوم بها الشركة المبحوثة ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية الشاملة، وتحويل تلك النشاطات والممارسات إلى منهاج عمل يمارس ضمن إطار خطط وبرامج تفصيلية؛

- هيكله نشاطات المسؤولية الاجتماعية الشاملة التي تقوم بها الشركة المبحوثة ضمن الهيكل التنظيمي وإنشاء وحدة تنظيمية تختص بنشاطات المسؤولية الاجتماعية الشاملة على أن ترتبط بشكل مباشر بالإدارة العليا، وذلك من خلال الاستعانة بهيئة استشارية متخصصة تدرس وتحلل الهيكل التنظيمي للشركة وتحدد مواقع المسؤولية الاجتماعية؛
- تنوع الممارسات والنشاطات الاجتماعية التي تقوم بها الشركة ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية والتي تحقق رضا وولاء أصحاب المصالح سواء أكان من داخل الشركة أم خارجها، وإن لا تقتصر تلك النشاطات على نشاط معين دون غيره؛
- أن تقوم المنظمة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلاً من الانتقاد والشكوى للسلبيات الموجودة.

### الهوامش والمراجع المعتمدة

<sup>1</sup> بومدين بروال، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، الملتقى حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب، البليلة.

<sup>2</sup> المجلس الاقتصادي والاجتماعي لمنظمة الأمم المتحدة متاح على الموقع: [www.un.org/frnch/ecosoc](http://www.un.org/frnch/ecosoc)

<sup>3</sup> معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية متاح على الموقع: <http://www.un.org/arabic/esa/progareas/socdev.html>

<sup>4</sup> MICHEL Capron & FRANÇOISE Quairel-Lanoizelée., *La responsabilité d'entreprise*, éditions la découverte, Paris, 2007; p. 23.

<sup>5</sup> حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، سلسلة جسر التنمية، العدد 90، 2010، ص. 4.

<sup>6</sup> CARRASCO, Immaculate, *Corporate social Responsibility, values and cooperation*, International Advances in, Economic Research, 2008.

<sup>8</sup> مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد سايج، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي غرداية، 23-24 فيفري 2011.

<sup>9</sup> هبة نصار، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال الخاص: دراسة استطلاعية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية بجامعة القاهرة، العدد 14، 2000، ص. 20.

<sup>10</sup> WILLIAM. b werther, DAVID chandler., *Strategic social responsibility corporate*, Stakeholder global Environment , Sage Puld: catiovs, Inc , U.S.A 2006.

<sup>11</sup> سناء عبد الرحيم سعيد، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، سنة 2010، ص. 211.

<sup>12</sup> MICHEL Porter., *L'avantage concurrentiel devant ses concurrents*. Dunod, Paris, 1999, p. 08.

<sup>13</sup> جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص. 174.

<sup>14</sup> G.GARIBALDI., *Stratégie concurrentielle: choisir et gagner*. Ed. d'Organisation, 1994, pp. 95-96.

<sup>15</sup> عبد الله بالنونس، قدايفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ص. 7، متاح على الموقع: <http://www.souforum.com/vb/eloued-dz24034>

<sup>16</sup> عبد الله بالناس، قدايفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ص7، متاح على الموقع:

<http://www.souforum.com/vb/eloued-dz24034>

<sup>17</sup> بابا عبد القادر، وهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة، ص. 12، متاح على المواقع:

<http://iefpedia.com/arab/?p=19505>