

## الاتجاهات الحديثة للمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

### Modern trends in social responsibility and their relationship to the organization's competitive advantage

سليمة قويدر<sup>(1)</sup>. ميلود وعيل<sup>(2)\*</sup>

<sup>(1)</sup> مخبر السياسات التنموية و الدراسات الاستشرافية، جامعة البويرة، كلية العلوم  
الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، البويرة 10000، الجزائر.

<sup>(1)</sup>m.ouail@univ-bouira.dz <sup>(2)</sup> s.kouider@univ-bouira.dz

تاريخ الاستلام: 2025/05/19؛ تاريخ القبول: 2025/09/08؛ تاريخ النشر: 2025/12/30

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تبني برامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها ودورها في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق نتائج أفضل تساعدها في التفوق على منافسيها، وكذا معرفة نتائج تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية ومساهمتها في خلق بيئة تنافسية قادرة على تحقيق التنمية المستدامة.

كلمات مفتاحية: المسؤولية الاجتماعية؛ الميزة التنافسية؛ خلق القيمة.

#### Abstract

this study aims to highlight the importance of adopting social responsibility programs and in achieving and maintaining competitive advantages for the institution, and its role in improving the performance of the institution and achieving better results that help it outperform its competitors as well as knowing the results of applying the concept of social responsibility in economic institutions and its contribution, to creating a competitive environment capable of

achieving sustainable development.

**Keywords:** social responsibility; competitive advantages; creating value

## المقدمة:

في ظل التغيرات المستمرة والتطور المتسارع لبيئة الأعمال، حيث لم يعد تقييم المؤسسة قائما على أدائها الاقتصادي وتحقيقها للأرباح في الأجل القصير فقط وإنما اتسع ليشمل الأداء الاجتماعي كذلك، حيث ظهرت مفاهيم جديدة تساعد في خلق بيئة تنافسية قادرة على التعامل والتكيف مع التطورات الاقتصادية و التكنولوجيا والإدارية المتسارعة، وكان من ابرز هذه المفاهيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية إذ تعتبر هذه الأخيرة مؤشرا هاما لتقييم مساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، ولذلك وجب عليها نهج أداء اجتماعيا موازيا ومساندا لأدائها الاقتصادي يدفعها نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، حيث أن الممارسة المسؤولة للمؤسسة واهتمامها بعوامل أخرى وليس تعظيم الأرباح فقط يساعد في تحقيق نتائج أفضل، حيث يساعد تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في تقوية مكانتها والرفع من حصتها السوقية والتعريف بمنتجاتها وزيادة مبيعاتها بأسلوب أكثر فاعلية يفوق أداء منافسيها و يحقق لها مزايا تنافسية مستدامة.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الآتية:

- ما مدى تأثير برامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

-الفرضيات: وللإجابة على الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:

- هناك علاقة بين مختلف برامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- إبراز العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية للمؤسسة؛

- مدى تأثير تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- ضرورة تبني برامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- منهجية البحث:

من أجل الإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة سيتم استخدام المنهج الوصفي من خلال عرض وتحليل المقاربات العلمية الحديثة للمسؤولية الاجتماعية وعلاقة تبني أنشطة وبرامج المسؤولية الاجتماعية بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

## المحور الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

### أولاً: تعريف المسؤولية الاجتماعية:

هناك العديد من المفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية حيث حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين والكتاب في مختلف الدراسات العربية والأجنبية، نظراً لأهميتها الكبيرة بالنسبة للمؤسسات، حيث نجد تعاريف مقدمة من طرف الباحثين وأخرى مقدمة من طرف المنظمات والهيئات المحلية والدولية.

حيث يرى (Milton Friedman) أن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال "دفع مستحقات المستخدمين نظير المجهود الذي يقدمونه، إضافة إلى ذلك تقديم السلع والخدمات للزبائن نظير دفعهم مقابل مالي، ودفع الضرائب للجهات الحكومية التي توفر بدورها خدمات عامة مختلفة للموظفين، وكذا احترام القوانين واللوائح من خلال احترامها للعقود المبرمة"<sup>(1)</sup>.

وبين (Carroll) من جهته أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية "يقوم على أربعة اتجاهات وهي المسؤولية الخيرية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية القانونية والمسؤولية الاقتصادية"<sup>(2)</sup>.

(1)- محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، رقم الطبعة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016، ص 37.

(2)- Carroll, A. B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizonne, Vol. (34).

في حين عرفت بعض الهيئات والمنظمات الدولية المسؤولية الاجتماعية كما يلي:

- عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية على أنها "التزام المؤسسات الاقتصادية بالمشاركة في التنمية المستدامة وذلك بالتعاون مع العاملين وعائلاتهم والمجتمع المحيط بها والمجتمع بصفة عامة لتحسين مستوى معيشة الأفراد بما يساهم في ازدهار التجارة ودعم التنمية في آن واحد"<sup>(3)</sup>.

- بينما عرفتها غرفة التجارة العالمية بأنها «مجموعة من المساهمات الذاتية للمنظمات بهدف تحقيق تنمية ذات طابع اجتماعي وأخلاقي، ومنه يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية هي مبادرة طوعية من طرف المنظمات لا تحكمها أي إجراءات أو التزامات قانونية وبالتالي فهي تتحقق عبر الإقناع والتعليم"<sup>(4)</sup>.

- كما عرفها معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية بأنها "التصرف الأخلاقي للمؤسسة نحو المجتمع الذي تنشط فيه والالتزام بمسؤولياتها تجاه الأطراف ذات المصلحة وليس مجرد حاملي الأسهم"<sup>(5)</sup>.

- بينما عرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية على أنها "الالتزام الدائم من طرف شركات الأعمال بانتهاج سلوك أخلاقي، والمشاركة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والمساهمة في رفع المستوى المعيشي للعاملين وعائلاتهم والمجتمع بصفة عامة"<sup>(6)</sup>.

وتأسيساً لما سبق يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية بأنها تحقيق المؤسسة لأهدافها دون الإخلال بالتزاماتها اتجاه جميع الأطراف ذات المصلحة معها بمن فيهم الموظفون، العملاء، الموردون، والمجتمع المحلي والحكومة، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة من البرامج والأنشطة الاجتماعية التي تخدم مصالح كل تلك الأطراف وتساهم في

(3)- فهد راعي الفحاء، مدى التزام شركات المساهمة العامة الكويتية بالإفصاح عن بنود المسؤولية الاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 16.

(4)- محمد فلاق، مرجع سابق، ص 48.

(5)- أنس أحمد سعيد عوض، أسباب عجز الشركات عن القيام بالمسؤولية الاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص 10.

(6)- أنس أحمد سعيد عوض، مرجع سابق، ص 10.

التنمية المستدامة.

### ثانياً: أهمية المسؤولية الاجتماعية

يمكن توضيح أهمية المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال في ثلاثة جوانب وهي بالنسبة للمؤسسة، بالنسبة المجتمع وبالنسبة الدولة.

■ **بالنسبة للمؤسسة:** تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة في العناصر الآتية:

- تبني المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماعي يؤدي إلى تحسين صورتها في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال باعتبار أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه الأطراف ذات المصلحة؛

- يساهم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في تحسين ظروف العمل، كما تؤدي إلى زيادة الترابط بين مختلف الأطراف وبعث روح التعاون فيما بينهم؛

- يزيد تبني المسؤولية الاجتماعية من رفع الأداء وزيادة المردود المادي ومسايرة التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع والتجاوب الإيجابي والفعال معها<sup>(7)</sup>.

■ **بالنسبة للمجتمع:** تظهر أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع في العناصر الآتية:

- تزيد من الترابط والتكافل بين مختلف شرائح المجتمع، وتنمي لديهم الشعور بالانتماء خاصة ذوي الاحتياجات الخاصة، والأقليات والمرأة والشباب وغيرهم؛

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي الناتج عن تطبيق مبدأ التكافؤ في الفرص وسيادة العدالة الاجتماعية؛

- رفع المستوى المعيشي وتحسين جودة الحياة لمختلف شرائح المجتمع؛

(7)- عزاي عمر وآخرون، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار يومي 15/14 فيفري، 2012، ص 17.

- رفع مستوى الوعي بضرورة الاندماج التام بين المؤسسات وبين مختلف الأطراف ذات المصلحة معها؛

- الالتزام الاجتماعي وارتفاع مستوى الوعي لدى الأفراد والمؤسسات ضروري لتحقيق الاستقرار السياسي والاجتماعي والشعور بالعدالة لدى مختلف الأطراف؛

- ارتباط المسؤولية الاجتماعية بمفهوم العدالة والصدق يساهم في تعزيز الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع<sup>(8)</sup>.

■ بالنسبة للدولة: تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للدولة في العناصر الآتية:

- تطبيق أنشطة وبرامج المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات يساهم في التخفيف من أعباء الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية التي تتحملها الدولة؛

- التزام المؤسسات بالمسؤولية البيئية يساهم في تحمل جزء من التكاليف الاجتماعية وبالتالي يزيد في تعظيم عوائد الدولة؛

- وعي المؤسسات بضرورة المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من الأعباء التي تجدد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على التكفل بها لوحدها<sup>(9)</sup>.

**أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب كارول:**

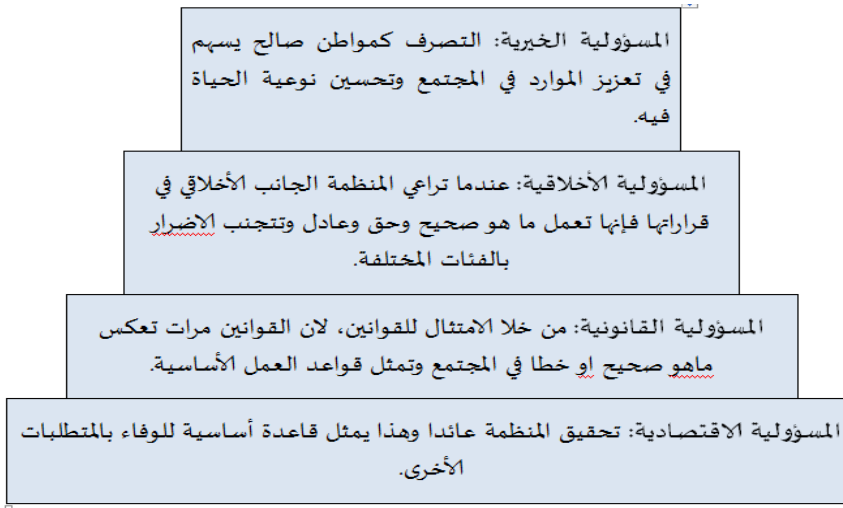
في هذا الإطار طور كارول مصفوفة هرمية بين فيما الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية كما هو موضح في الشكل التالي:

**الشكل 1: هرم كارول (Carroll) للمسؤولية الاجتماعية:**

(8)- وائل محمد إدريس و طاهر محسن منصور الغالي الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم والعمليات،

دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 205.

(9)- عمر عزاوي وآخرون، مرجع سابق، ص 17.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، 2008، ص 83.

### ثالثاً: أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية:

يمكن توضيح العناصر الرئيسية والفرعية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وتأثير كل عنصر على الأطراف المستفيدة من خلال الجدول التالي:

الجدول 1: أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب نموذج Carroll:

| العناصر الفرعية                                                                                                                                                                                                                                                                  | العناصر الرئيسية               | البعد           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------|
| - تجنب ممارسة الاحتكار وعدم إلحاق الضرر بالمستهلكين.<br>- انتهاج سياسة المنافسة العادلة وعدم إلحاق الضرر بالمنافسين بالطرق غير مشروعة.                                                                                                                                           | المنافسة العادلة وعدم الاحتكار | البعد الاقتصادي |
| - توفير المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن توفرها.<br>- الاعتماد على أساليب التكنولوجيا الحديثة في معالجة الأضرار التي تسبب فيها بالنسبة للبيئة والمجتمع.                                                                                                        | التقدم التكنولوجي              |                 |
| - الاهتمام بحماية المستهلك من المنتجات الضارة بمختلف أنواعها.<br>- الاهتمام بحماية صحة الأطفال ورعايتهم ثقافياً.<br>- الدفاع عن مصلحة المستهلك وحمايته من المنتجات المزورة والمقلدة.<br>- الاعتراف بمبدأ حق المستهلك في الحصول على المعلومات، وحرية الاختيار والتعويض عند الضرر. | قوانين حماية المستهلك          | البعد القانوني  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                              |                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------|
| <p>- المساهمة في حماية الماء والهواء والتربة من التلوث.</p> <p>- الحفاظ على الموارد وتنميتها وتطويرها.</p> <p>- التخلص من مخلفات وعوادم الإنتاج ومعالجتها بالطرق صحيحة والصحية.</p> <p>- معالجة مخلفات وعوادم الإنتاج.</p>                                                                                                                                                       | <p>مسؤولية المؤسسة<br/>في حماية البيئة</p>   |                                    |
| <p>- السعي للتقليل من حوادث العمل.</p> <p>- العمل على تحسين ظروف العمل ومنع تشغيل الأطفال المسنين.</p> <p>- عدم التمييز على أساس الجنس أو الدين بين العاملين.</p> <p>- الالتزام بتطبيق نصوص قوانين التقاعد وبرامج الضمان الاجتماعي.</p> <p>- منح مكانة وخصوصية للمرأة في العمل بالعمل ومحاربة ظاهرة التحرش الجنسي.</p> <p>- الاهتمام والعمل على تشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة.</p> | <p>حماية العاملين<br/>(السلامة والعدالة)</p> |                                    |
| <p>- العمل على تكريس مبدأ تكافؤ الفرص في توظيف وترقية الموظفين.</p> <p>- احترام مبادئ حقوق الإنسان.</p> <p>- الالتزام بالمعايير الأخلاقية في الإنتاج والتوزيع والاستهلاك.</p>                                                                                                                                                                                                    | <p>المعايير الأخلاقية</p>                    | <p>البعد<br/>الاجتماعي</p>         |
| <p>- ضرورة احترام العادات والتقاليد الاجتماعية.</p> <p>- المساهمة في مكافحة المخدرات والممارسات غير الأخلاقية في المجتمع.</p>                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>العادات والقيم<br/>الاجتماعية</p>         |                                    |
| <p>- تحسين نوعية المنتجات ومستوى الخدمات المقدمة: نوعية الأغذية، الملابس، الخدمات، النقل العام، التعليم والصحة.....</p> <p>- الأخذ بزمam المبادرة في تقديم المساعدة وتلبية الحاجات الأساسية للمجتمع.</p>                                                                                                                                                                         | <p>المستوى المعيشي<br/>والرفاهية</p>         | <p>البعد<br/>الخيري (الإنساني)</p> |

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، 2009، ص 92.

فحسب الأبعاد التي وضعها **Carroll** نجد أربع استراتيجيات للمسؤولية الاجتماعية تتبعها المؤسسات الاقتصادية وهي<sup>(10)</sup>:

- الإستراتيجية الاستباقية (الطوعية): وهي أن تأخذ المؤسسة القيادة في مجال المبادرة الاجتماعية للإيفاء بمستلزمات المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتطوعية.

- الاستراتيجية التكميلية: وهي أن تعمل المؤسسة وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بالمطلوبات والمسؤوليات الاقتصادية والأخلاقية والقانونية.

(10)- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.

- الإستراتيجية الدفاعية: وهي أن تعمل المؤسسة وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والاجتماعية.

-الاستراتيجية المانعة (التعويقية): وهي قيام المؤسسة بمحاربة الطلبات الاجتماعية.

### المحور الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في مجال الإدارة الإستراتيجية حيث ظهر في بداية الثمانينات في كتابات "مايكل بورتر" عن الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس حيث نجد عدة تعاريف للميزة التنافسية.

#### أولاً: تعريف الميزة التنافسية للمؤسسة

هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية نذكر منها:

يعرف بورتر (Porter) الميزة التنافسية بأنها: «تنشأ عندما تتوصل المنظمة إلى اكتشاف طرق وأساليب جديدة وأكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين، حيث يكون بإمكانها تطبيق هذا الاكتشاف ميدانيا، وتعبير آخر عندما تتوصل المنظمة إلى مستوى الإبداع وخلق طرق وأساليب جديدة»<sup>(11)</sup>.

وتعرف الميزة التنافسية كذلك بأنها "مهارة المؤسسة أو قدرتها على امتلاك وتطوير ما يمكنها من التغلب على المنافسين في موقف معين، لتكون قادرة على جذب العميل لصالحها، عندما يكون بصدد القيام بعملية الاختيار"<sup>(12)</sup>.

#### ثانياً: أنواع الميزة التنافسية للمؤسسة

يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من الميزة التنافسية هما:

■ **ميزة التكلفة الأقل:** تتمثل في "قدرة المنظمة على تصميم، وإنتاج وتسويق منتج معين بكفاءة، عند سعر يقارب أو يقل عن أسعار المنافسين، وتنخفض التكلفة نتيجة

(11)-Michael porter, l'avantage concurrentiel des nations, Inter-édition, Paris,1993. P 48-

(12)- Philippe Maillot, stratégie de l'entreprise, Gualino, Paris, 2007, p. 27.

توظيف العمالة ذات الأجور المنخفضة، أو تطبيق تكنولوجيا حديثة ذات الإنتاجية العالية<sup>(13)</sup>.

وتعرف أيضا بأنها " قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، تسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة"<sup>(14)</sup>.

■ **ميزة التميز:** هي " قدرة المنظمات على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك لما يتميز به من جودة عالية وخصائص متميزة وخدمات ما بعد البيع"<sup>(15)</sup>.

### ثالثا: مصادر بناء الميزة التنافسية

ترتكز عملية بناء الميزة التنافسية على أربعة عناصر وهي: الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة لحاجات العميل<sup>(16)</sup>.

- **الكفاءة:** تظهر الكفاءة في الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة ويتم قياسها من خلال كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات والتي تكون في شكل سلع وخدمات حيث كلما زادت كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها قلت المدخلات المستخدمة في إنتاج مخرجات معينة وبالتالي تكون أكثر تنافسية.

- **الجودة:** في محيط يتسم بحدة المنافسة وجب على المؤسسة التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات /خدمات ذات جودة عالية اذ لم يعد السعر هو العامل الوحيد الذي يوجه سلوك المستهلك بل أصبحت الجودة والقيمة التي يريد الحصول عليها أكثر أهمية بالنسبة له.

(13)-Michael porter ; L'Avantage concurrentiel: comment avancer ses concurrentiels et maintenir son avance, Edition dunod, Paris, France, p. 129.

(14)-نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص104.

(15)- المرجع السابق، نفس الصفحة .

(16)- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، 2011/2012، ص17-19.

- التحديث/الإبداع: يعد التحديث أحد المصادر الرئيسية في بناء الميزة التنافسية حيث يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات خصوصية أو تفرد للمؤسسة مقارنة بمنافسها يزيد من قيمة منتجاتها/خدماتها لدى زبائنها وهو ما يمنحها إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها/خدماتها أو خفض تكاليف منتجاتها مما يمنحها التفوق على منافسها.

- الاستجابة للعميل: تكون الاستجابة المتفوقة للعميل من خلال تقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية تتوافق مع الطلبات الفريدة للعملاء وهو ما يستدعي منها التركيز على معرفة احتياجات ورغبات العملاء وتلبيتها في الوقت المناسب.

### المحور الثالث: المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

هناك عدة مداخل أشار إليها الباحثون والممارسون توضح علاقة المسؤولية الاجتماعية بالميزة التنافسية للمؤسسات. ويمكن تلخيصها من خلال الجدول الموالي.

الجدول 2: ملخص يعرض مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية

| تبنى برامج و أنشطة المسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق ميزة تنافسية                             | شرح الآلية                                                                                                                                                                                                                    | نماذج توضيحية                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الشرعية والترخيص بالنشاط، المسؤولية الاجتماعية بصفقتها ضامنا للسمعة وأداة للتسويق.          | الحصول على التصريح بممارسة النشاط من طرف السلطات العمومية يرتبط غالبا بسمعة المنظمة، كما أن السمعة تكسب الشركة ميزة تنافسية قد لا يمتلكها المنافسون.                                                                          | استفادت شركة لافارج الفرنسية (lavarge) من صورتها الجيدة بفضل التزامها بالمسؤولية الاجتماعية.                                 |
| ارتفاع التكاليف التي يتكبدها المنافسون، المسؤولية الاجتماعية كطريقة لتغيير القوى التنافسية. | تشجيع المزيد من اللوائح والتنظيمات الصارمة على مستوى القطاع من طرف المنظمات التي لها التزام كبير بالمسؤولية الاجتماعية، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الموائمة بالنسبة للمنافسين الجدد والمحتملين ويصعب عملية دخولهم إلى القطاع. | ساهمت الشركة الأمريكية داو كيميكال (dow chemical) في وضع معايير عالية للوقاية من تلوث البيئة، في الولايات المتحدة الأمريكية. |
| جذب اليد العاملة الأكثر إنتاجية، حيث أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية هي إشارة للجودة في      | تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ميزة جذابة للعمال المرتقبين، خصوصا من يملكون كفاءات عالية.                                                                                                                                | وضعت شركة (Accenture) برامجها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في برامج وأنظمة الاتصال التي تستهدف الطلبة والمتخرجين           |

| سوق العمل.                                                                                                 | الجدد.                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الارتفاع في نسبة المبيعات، إذ إن المسؤولية الاجتماعية تعد أداة تسويقية تؤثر على سلوك المستهلك.             | تضمن المسؤولية الاجتماعية التوقع التسويقي المميز للمنظمة، حيث يتم اعتبارها من قبل بعض الزبائن كسمة تتميز بها منتجات المنظمة.        | قامت المنظمات ببناء استراتيجياتها التسويقية بناء على المسؤولية الاجتماعية، مثل (Patagonia) و (the body shop) كان تكون عملية شراء منتج معين مرتبطة بالتبرع الخيري أو الإسهام في قضية إنسانية. |
| التقليل من مخاطر التحكم في التكاليف، المسؤولية الاجتماعية هي شكل من أشكال الفاعلية التنظيمية.              | يمكن أن تحقق المسؤولية الاجتماعية وفورات في المجالات الطاقوية من خلال الحد من هدر الموارد، وتخفيض المخاطر الاجتماعية والبيئية.      | اقتصد (hsbc) ملايين الدولارات فقط من خلال غزالة ضوء لافتاته بعد الساعة العاشرة ليلاً.                                                                                                        |
| التأثير على السلوكيات التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات كأداة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. | يمكن أن تؤثر المسؤولية الاجتماعية على السلوكيات المهنية مثل المشاركة والرضى الوظيفي، كما تمنح دور إضافي لأداء الموارد البشرية.      | أظهرت دراسة قامت بها شركة استشارية إنجليزية في عام 2005 أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تسمح بتخفيض معدل دوران العمل وزيادة ولاء الموظفين تجاه شركتهم.                                      |
| التعلم، المهارات، المسؤولية الاجتماعية كمورد داخلي استراتيجي.                                              | تزيد المسؤولية الاجتماعية من التعلم المتعلق بمجال الإدارة الاجتماعية والبيئية، كما تساهم المسؤولية الاجتماعية في بناء مهارات جديدة. | نظام إدارة أصحاب المصالح في شركة (Danone) ولد الكثير من من المعرفة التي يمكن نشرها لاحقاً في الشركة.                                                                                         |

المصدر: محمد فلاق، مرجع سابق، ص 315.

## خاتمة:

من خلال ما تناولناه سابقاً يمكننا بناء مجموعة من الأفكار العلمية التي تعتبر إطار متكامل للربط بين المسؤولية الاجتماعية والتنافسية في المؤسسات الحديثة كما يلي:

- يضمن تبني المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى حد ما دعم أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية، وهو ما يساهم في إنجاح خططها وبرامجها ودفعها نحو التفوق على منافسيها.

- الالتزام العلني من طرف المؤسسة بمبادئ المسؤولية الاجتماعية يؤدي بها إلى التفوق في أدائها على منافسيها.

- يساعد تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في تقوية مكانتها ورفع حصتها السوقية والتعريف بمنتجاتها وزيادة مبيعاتها بأسلوب أكثر فعالية والتقليل من المخاطر

التي تواجهها وهو ما يدفعها نحو تحقيق مزايا تنافسية مستدامة والحفاظ عليها.

- تبني المؤسسة لسياسة المسؤولية الاجتماعية واهتمامها بتحسين ظروف العاملين يؤدي الى خفض تكاليف منتجاتها وتحسين إنتاجية المستخدمين وهو ما يدعم استراتيجية التكلفة الأقل.

- تطبيق المؤسسة لبرامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية واهتمامها بعوامل أخرى وعدم التركيز على تعظيم الأرباح في الأجل القصير يساعد المؤسسة على تحقيق نتائج أفضل ويجعل أداؤها يفوق أداء منافسيها.

- هناك علاقة بين تطبيق برامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي الإيجابي للمؤسسة.

- تؤثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إيجابيا على الأداء الاقتصادي للمؤسسة حيث تعزز قيمة الأسهم ومكانة المؤسسة بين منافسيها.

### المراجع العربية:

- محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، رقم الطبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2016.

- طاهر محسن منصور الغالي، الادارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

- عزاوي عمر وآخرون، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي، مداخلة ضمن فعاليات

- الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 14/15 فيفري، 2012،

- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، الطبعة 02، الأردن، 2008.

- نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.

- فهد راعي الفحماء، مدى التزام شركات المساهمة العامة الكويتية بالإفصاح عن بنود المسؤولية الاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

- أنس أحمد سعيد عوض، أسباب عجز الشركات عن القيام بالمسؤولية الاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، 2012/2011.

#### المراجع الأجنبية:

- (1). Ducker Peter, An Introduction View of management, Happens college press, USA, 1977.
- (2). Carroll, A. B, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizon, Vol, 34, 1991.
- (3). M. porter, avantage concurrentiel des nation, inter Edition, France, 1993.
- (4). Philippe Mailliot, stratégie de l'entreprise, Gualino, Paris, 2007.
- (5). Michael Porter ; L'Avantage concurrentiel : comment avancer ses concurrentiels et maintenir son avance, Edition dunod, Paris, France.