

تمهيد

لقد أصبحت المنافسة التي تواجهها المنظمات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئتها على الصعيد الداخلي والخارجي، وعلى المستويين المحلي والعالمي، وبدأت المنظمات تعي هذه المنافسة وتلمس زيادة في حدتها فضلا عن ظهور العديد من المنافسين الجدد، مما دفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية لها وأن تستمر بها.

ولذلك توجهت المنظمات بمختلف أشكالها إلى البحث عن تحقيق ميزة تنافسية في جودة خدماتها وأتماط تقديمها وإشباعها لاحتياجات مستهلكيها، والبحث عن أفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها. فالميزة التنافسية تمثل القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المنظمات، ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبق تنافسي على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياسا بالمنافسين الآخرين نظرا لعدة أسباب من بينها محدودية موارد المنظمة، وهكذا فالميزة التنافسية تعتبر من مفاتيح نجاح المنظمات وبقية تفسير أكثر سنحاول التطرق إلى:

المبحث الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني: أسس، محددات، ومعايير الحكم على الميزة التنافسية

المبحث الثالث: الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية

المبحث الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية

يعد مصطلح الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً، لاسيما مع ما أفرزته العولمة من اشتداد للمنافسة، مما جعل المؤسسات في أمس الحاجة إلى أسس وأساليب جديدة، خاصة وأن التنافس لم يعد يقتصر على حرية الدخول والخروج من السوق، وإنما العمل على البقاء في الواجهة، لذلك لا بد من تحقيق تميز تنافسي ليس فقط من أجل تحقيق النجاح، وإنما بهدف تحقيق التفوق الدائم. ومن المنطلق تم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب:

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية**المطلب الثاني: أنواع وخصائص الميزة التنافسية****المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية وأسباب تنميتها وتطويرها****المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها**

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

أصبحت المنظمات المعاصرة تهتم أكثر ببناء مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد تمكنها من تحقيق أهدافها سواء كان في الربح أو البقاء.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين، سنحاول استعراض مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين لنخلص إلى تعريف عام لهذا المصطلح.

عرفها **M.PORTER** على أنها: "قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً"⁽¹⁾.

كما عرفها **Philip KOTLER** على أنها: "هي تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل"⁽²⁾.

ويرى **HAIZIER** بأنها: "عبارة عن تكوين نظام يمتلك مزايا متفردة على باقي المنافسين وأن الفكرة الرئيسية هي خلق قيمة للمستهلك بطريقة كفؤة ومناسبة"⁽³⁾.

أما **BARMEY** فيرى: "أن المنظمة تملك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في السوق"⁽⁴⁾.

كما عرفها **UACMALLA & TOMPE** بأنها: "الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين"⁽⁵⁾.

ويعرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها: "إيجاد أوضاع مختلفة تملكها منظمة معينة تتفوق بها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية"⁽⁶⁾.

كما يرى البكري أن الميزة التنافسية هي: "قدرة المنظمة على جذب أو استقطاب مستهلكين وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم وحاجاتهم"⁽⁷⁾.

ومن خلال ما سبق من التعاريف يمكن القول أن الميزة التنافسية هي مجموعة من المجالات التي تتمكن المنظمة من التميز على منافسيها في السباق التنافسي الذي تنخرط فيه، بحيث يقود هذا التميز إلى تحقيق التفوق وتحتل مكانة الصدارة في السوق أو القطاع الذي تعمل فيه.

⁽¹⁾ Richard P. Rumelt and others, what in world is competitive advantage?, policy working paper, august 2003, p: 3.

http://www.anderson.ucla.edu/faculty/dick.rumelt/Docs/Papers/WhatisCA_03.pdf

⁽²⁾ Philip Kotler, Bernard Dubois, Delpnine Manceau, marketing management, Eleventh Edition, p: 268.

⁽³⁾ بوشمال عبد الرحمن، هشام حريز، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، 2014، ص: 111.

⁽⁴⁾ Jay B.Barney, DelwingN.Clark, resources based theory creating and sustaining competitive advantage, 2007, p: 7.

Available on: <http://fr.slideshare.net/pavan7soni/resource-based-theory-barney-and-clark-2007>.

⁽⁵⁾ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص: 80.

⁽⁶⁾ محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2004، ص: 33.

⁽⁷⁾ مروان محمد نجيب، دور الميزج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص: 66.

ثانيا: التطور التاريخي للميزة التنافسية.

يعتبر مصطلح الميزة التنافسية امتداد لمصطلح الميزة النسبية **Comporative Advantage**⁽¹⁾، وقد مرت بعدة مراحل (2): المرحلة الأولى: تقع ما بين فترة الثلاثينات إلى نهاية الستينات، حيث ظهر خلال هذه الفترة عدد من الكتاب والباحثين أمثال (CHOMBERLIN,1939)، (SELZNICH,1957)، (ANDERGOM,1973)، وكانت أفكارهم متقاربة حيث حاولوا ربط الميزة التنافسية بالكفاءة والفعالية والخبرة للمنظمة، وأكدوا أن الميزة التنافسية هي أحد أجزاء استراتيجية الهيكل التنظيمي للمنظمة.

المرحلة الثانية: تقع هذه المرحلة ما بين السبعينات إلى الثمانينات، وكان رواد هذه المرحلة (HOVER, GUTH,)، وبرزت أفكار جديدة منها أن الميزة التنافسية تساوي الفرص الموجودة لدى المنظمة والتي ينبغي استغلالها وركزت على ضرورة تقديم الموارد وقياس القدرات والخبرات، وأن الميزة التنافسية هي أحد مكونات استراتيجية المنظمة.

وقد قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية **BCG** مصفوفة للميزة التنافسية، حيث تمثل الطرق التي يتم من خلالها تحقيق هذه الأخيرة، والشكل التالي يوضح هذه المصفوفة.

الشكل رقم(8): مصفوفة الميزة التنافسية **BCG**

عدد الطرق لتحقيق الميزة التنافسية	متعدد	غير مترابطة (جزئي)	التخصص
	قليل	هش أو محذوف	حجم
	-	صغير	واسع
	-	الحجم المحتمل للميزة	-

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص: 248

ثالثا: دورة حياة الميزة التنافسية.

مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار، وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنظمات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة ومعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج.

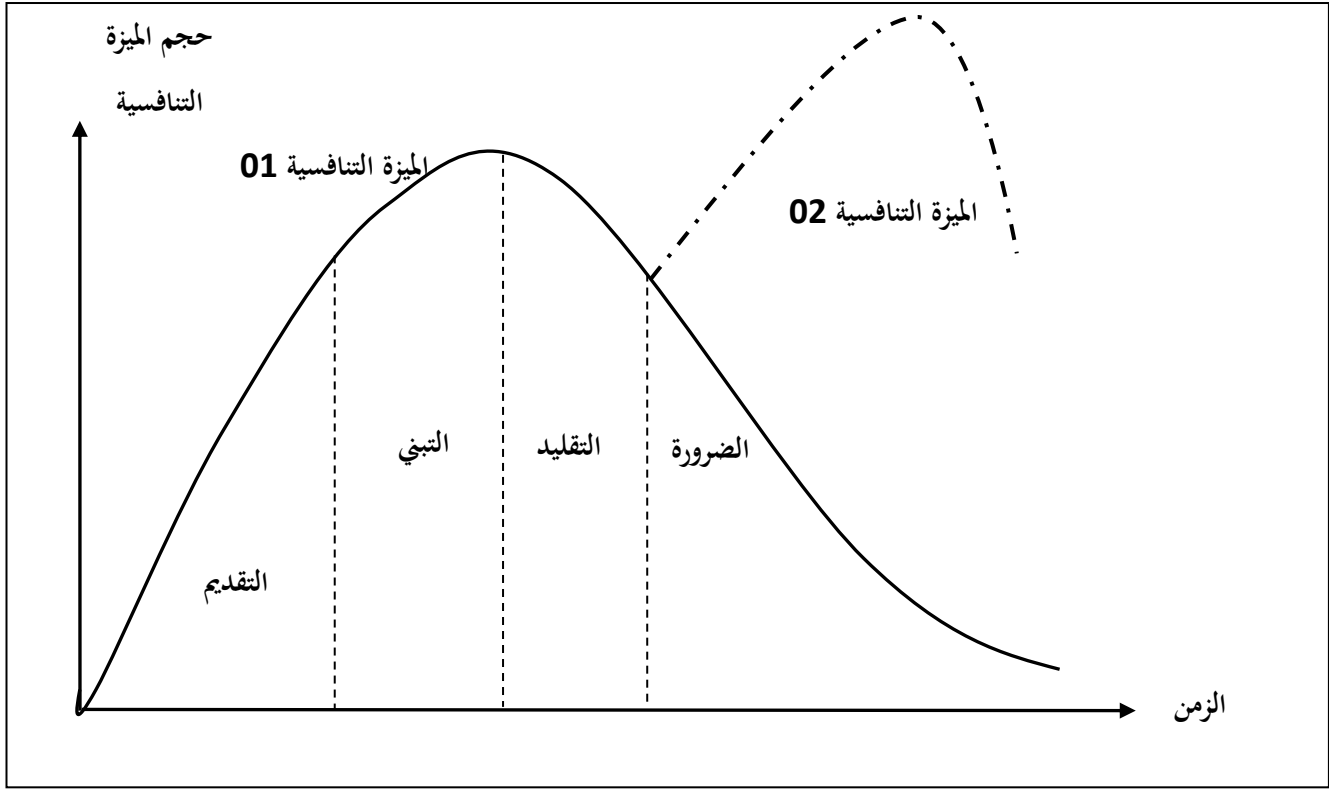
ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد وتطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك⁽³⁾. والشكل التالي يوضح دورة حياة الميزة التنافسية.

(1) نبعت حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010، ص: 25.

(2) مروان محمد نجيب، مرجع سابق، ص-ص: 69-70.

(3) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 85.

الشكل رقم (9): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 86. وفيما يلي شرح لهذه المراحل⁽¹⁾:

1. مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل النسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر؛
 2. مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة؛
 3. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها؛
 4. مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.
- رابعا: أهمية وأهداف الميزة التنافسية.

1. أهمية الميزة التنافسية: يعتبر إيجاد الميزة التنافسية بالمقارنة مع ما يقدمه المنافسون جوهر الاستراتيجية التسويقية وذلك لأن الميزة التنافسية تساهم في تحقيق ما يلي⁽²⁾:

- تحقيق ميزة سوقية من خلال سيطرة الحصة السوقية للسلع أو العلامات التي تطرحها في الأسواق المستهدفة؛

(1) بن نافلة قدور، عرابية رابع، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، مداخلة ضمن مجريات ملتقى المنومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، بدون تاريخ، ص: 516. متوفرة على الموقع الإلكتروني: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/04/>، يوم 2015/03/14، على الساعة 00:50.

(2) وليد عباس جبر وآخرون، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية، مجلة الغدي للعلوم الاقتصادية والإدارية، ص: 185.

- تطوير سلع أو خدمات جديدة؛
 - إيجاد أسواق متخصصة وجديدة؛
 - إيجاد منافذ توزيع جديدة؛
 - إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف للمنتج أو العلامة التجارية؛
 - إيجاد مواد خام جديدة؛
 - تطوير مراكز مالية قوية للمنظمة.
2. أهداف الميزة التنافسية: تسعى المنظمات من خلال خلق ميزة تنافسية لتحقيق الأهداف الآتية⁽¹⁾:

- خلق فرص تسويقية جديدة: Motorola تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول؛
 - دخول مجال تنافسي جديدا، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من المستهلكين، أو نوعية جديدة من المنتجات؛
 - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
- المطلب الثاني: أنواع وخصائص الميزة التنافسية.

أولا: أنواع الميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية والجدول التالي يحدد أنواع المزايا التنافسية وفقا لما أوردها بعض الباحثين:

الجدول رقم (3): أنواع المزايا التنافسية وفقا لما أوردها بعض الباحثين.

أنواع المزايا التنافسية	الباحثون
كلفة، نوعية، مرونة، تسليم، إبداع	EVONS, 1993
كلفة، نوعية، مرونة، اعتمادية	CERTO&PETERS, 1995
نوعية، استناد، سمعة، سعر، تصميم	MINTZBERG&QUINM, 1997
كلفة، نوعية، مرونة، وقت	KROJEWSKI&RITR, 1997
كلفة، تمييز، نمو، تحالفات، إبداع	BEST, 1998
تصميم، نوعية، مرونة، سهولة، الاستعمال، جمالية، إبداع	SLOCK, 1998
كلفة، تمييز، مرونة، وقت، تكنولوجيا	MICMILLAN&TOMS PSON, 2000

المصدر: دانة خالد عمور، علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص: 46.

أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين: ميزة التكلفة الأقل، وميزة التميز.

⁽¹⁾ معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن مجريات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 09-10 نوفمبر، 2010، ص:4.

1. ميزة التكلفة الأقل: تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحقيق استراتيجيات التمييز، وميزة التكلفة الأقل معناها قدرة الشركة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة وما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر⁽¹⁾.
- تعريف ميزة التكلفة الأقل: نقول عن المنظمة أنها تحوز ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين⁽²⁾. ولكي تتوصل المنظمة إلى تحقيق هذه الميزة، فإنها تعتمد على مراقبة عوامل تطور التكاليف والمتمثلة فيما يلي:
 - ✓ مراقبة الحجم: يمكن من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات، الحياة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف؛
 - ✓ مراقبة التعلم: ويتم ذلك عن طريق مقارنة مختلف أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع؛
 - ✓ مراقبة الروابط: ويتم بفضل التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، فمثلاً اختيار أفضل مكونات للمنتج وبالشكل الدقيق والصحيح يسمح للمنظمة من تخفيض تكاليف المراقبة للمنتجات تامة الصنع؛
 - ✓ مراقبة الإلحاق: يتم تجميع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة⁽³⁾.
 - مراقبة الإجراءات: غالباً ما تلجأ المنظمة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في تحقيق ميزة التكلفة الأقل؛
 - مراقبة تموضع الأنشطة: سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص المستهلكين والموردين، فإن له تأثير على عدة عناصر من بينها مستوى الأجور، فعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين⁽⁴⁾؛
 - مراقبة الرزنامة: أي المفاضلة بين أن تكون المنظمة السابقة إلى دخول قطاع معين، أو التريث والانتظار لمدة محدودة، وهذا لاختلاف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منها؛
 - مراقبة العوامل السياسية: كالتشريعات الموضوعة من أجل تنظيم النشاط الاقتصادي⁽⁵⁾.
 - كيفية تطبيق ميزة التكلفة الأقل وضمان استمرارها: إن نجاح استراتيجية التكلفة الأقل تتوقف على قدرة المنظمة على تطبيقها ومتابعتها، فالتكاليف لا تنخفض تلقائياً، وإنما نتيجة جهد مكثف واهتمام متواصل، إذ تملك المنظمات إمكانيات متعددة لتخفيض التكاليف، وذلك في ظل اقتصاديات الحجم نفسها، وحجم الإنتاج المتراكم نفسه، أو بإتباعها لنفس السياسة، وعلى المنظمة أن تسعى دائماً إلى تخفيض تكاليفها قدر الإمكان، فتحسين مركزها لا يتطلب

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 84.

(2) كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2006، ص: 6.

(3) قويدر لويذة، كشيده حسبية، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، مداخلة ضمن مجريات الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، يومي 27-28 نوفمبر، 2007، جامعة الشلف، ص: 5.

(4) هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2009، ص: 29.

(5) رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011، ص: 49.

تغيير الاستراتيجية بقدر ما يتطلب الاهتمام والدعم من قبل المسيرين، فعليها أن لا تعتقد بأن تكاليفها منخفضة كفاية.

إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز أو التفوق للمنظمة إلا إذ قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وضمان استمرارها. فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمنظمة بالمحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلاتها لدى المنافسين، ولكنها لا تضمن لها الريادة⁽¹⁾، ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل⁽²⁾:

- اقتصاديات الحجم: والتي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق؛
 - الروابط: أي تنسيق العلاقات الكامنة بين المنظمة، الموردين، وقنوات التوزيع المستقلة؛
 - الملكية الحصرية للتعليم: من الصعب التعلم، والمنافسون من الممكن أن يصادفوا صعوبة أكبر للحاق بالمنظمة، إذا ما تمكنت هذه الأخيرة من الحفاظ على الملكية الحصرية للتعليم؛
 - الإجراءات التقديرية الهادفة إلى إحداث حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة؛
- وهناك عدة أخطاء تتعلق بتخفيض التكاليف يجب على المسيرين التنبه لها وتفاديها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق التكلفة الأقل، وأهم هذه الأخطاء هي⁽³⁾:

- التركيز على تكاليف الإنتاج؛
 - إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة؛
 - تخفيضات متناقصة للتكاليف؛
 - التفكير في الإجراءات الهامشية؛
 - الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف؛
 - تهديد التميز.
2. ميزة التميز: يقصد بها قدرة المنظمة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء له قيمة لدى المستهلكين بحيث تنفرد به عن المنافسين⁽⁴⁾.

- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز: إن الحصول على ميزة التميز ليس ممكنا في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط نوردتها فيما يلي⁽⁵⁾:
- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتجات ودرجة تمييزه عن غيره من المنتجات؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز.

(1) العهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 110.

(2) معموري صورية، مرجع سابق، ص: 06.

(3) هلائي الوليد، مرجع سابق، ص: 23.

(4) عبد المجيد عبد المطلب، الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2010، ص: 97.

(5) حجج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم

التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007، ص-ص: 17-18.

- الحصول على ميزة التميز: حتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث أن التحكم في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التمايز وتتمثل هذه العوامل في:
 - الإجراءات التقديرية: من بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعاً ما يلي:
 - خصائص وكفاءة المنتجات التقديرية؛
 - الخدمات المقدمة؛
 - جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما؛
 - كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط؛
 - الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط، كإجراءات خدمات ما عد البيع.
- الروابط: يمكن للمنظمة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المنظمة؛
 - الروابط بين أنشطة المنظمة: يشترط تلبية احتياجات المستهلكين وتحقيق الرضا وتنسيق جيد للأنشطة المرتبطة فيما بينها؛
 - الروابط مع الموردين؛
 - الروابط مع قنوات التوزيع.
- الرزنامة: قد تحوز المنظمة ميزة التمايز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، وخلافاً لذلك في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن أن تحقق المنظمة الريادة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة؛
- التمويع: قد تحوز المنظمة على ميزة التميز إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها⁽¹⁾؛
- الإلحاق: يمكن أن تنجح المنظمة بخاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركاً بين عدة وحدات تابعة لنفس المنظمة؛
- التعلم وآثاره: قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التفرد لنشاط معين فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمه، ومن ثمة فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز مستمر؛
- التكامل: قد ترتبط خاصية التفرد بدرجة التكامل، حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة كأن تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي بذلك تهيئ الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصادر للتفرد أو التميز؛
- الحجم: قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلباً على التميز كأن يضعف مرونة المنظمة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات المستهلكين المتنوعة، وفي المقابل يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة النشاط بطريقة فريدة⁽²⁾.

(1) بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012، ص: 14.

(2) هلاي الوليد، مرجع سابق، ص-ص: 28-29.

- الأخطاء الواجبة تفاديها: ومنها ما يلي (1):
- التميز المفرط: أي يجب ألا تتعدى جودة المنتجات احتياجات المستهلكين مثلا؛
- سعر إضافي مرتفع؛
- عدم معرفة تكلفة التمييز؛
- التركيز على المنتج بشدة، أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

نظرا لحساسية الميزة التنافسية ضمن استراتيجية المنظمة وأثرها الواضح في تحقيق النجاح المرغوب، فإن تحقيق الفائدة المرجوة من امتلاكها يقتضي تحقيق وتوفير عدد من الخصائص والشروط، ومن بين الخصائص التي يجب أن تتميز بها الميزة التنافسية للمنظمة نجد ما يلي:

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة سبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط؛
- أن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى؛
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وخبرات المنظمة من جهة أخرى؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنائج التي تريد المنظمة تحقيقها في المديين القصير والبعيد (2)؛
- تبني الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه (3).

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية وأسباب تنميتها وتطويرها.

أولا: أبعاد الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:

1. القيمة المدركة لدى المستهلك: بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للمنتجات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر، الجودة، مدى الاقتناع بالمنتج وخدمات ما بعد البيع. وهناك من يرى أن الأمر أعقد من مجرد امتلاك واحد أو أكثر من هذه العناصر بغية تحسين القيمة المدركة لدى المستهلكين مثل: العلاقة غير العادية مع العملاء أو ما يطلق عليه CRM

(1) حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص: 19.

(2) أحمد محمد الفيومي، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص-ص: 34-35.

(3) مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة ضمن مجريات الملتقى السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي وآفاق التطوير، يومي 03-04 ديسمبر، 2012، ص: 04.

إدارة العلاقة مع العملاء⁽¹⁾، والتي تعرف على أنها "مجموعة من الوسائل لتنظيمية والتقنية والبشرية لإدارة علاقة من نوع جديد مع المستهلك هدفها الأساسي ربط علاقة خاصة وشخصية مع كل مستهلك"⁽²⁾.

إن تحسين القيمة المدركة لدى المستهلكين اتجاه المنظمة القائمة على أساس اعتماد CRM لابد أن تستند إلى أربعة مبادئ:

- زيادة ولاء المستهلكين؛
- مواجهة ضغط المنافسة؛
- الحصول على عنصر التمايز القائم على إعطاء أولوية لخدمة المستهلكين؛
- زيادة فعالية السوق.

ويقول كل من **OWIGHTGERTY & JOOBOPTISTA**، بأن أساس تحقيق الميزة التنافسية هو تلك القيمة المميزة مقارنة بالمنافسين في أعين المستهلكين والذي يعرض قيمة مدركة من طرف المستهلكين أكبر من المنافسين فسوف يجني حصص من السوق⁽³⁾.

2. التمييز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض منتج لا يستطيع المنافسون تقليده أو عمل نسخة منها⁽⁴⁾، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، الموارد المادية والبشرية، والإمكانات التنظيمية.

- الموارد المالية: وهي امتلاك المنظمة لطرق تمويلية تحت ظروف وشروط خاصة مميزة عن منافسيها حيث يتعذر على هؤلاء الحصول على تلك التمويلات بتلك الأسعار؛
- الموارد المادية: وهي تقريبا نتاج العملية السابقة، والتي عن طريقها قد تصل المنظمة إلى حد امتلاك أدوات وتجهيزات وآلات وتقنيات بطرق خاصة تكون غالبا ذات جودة عالية وسعر منخفض، هذه الأخيرة وعن طريق استعمالها واستغلالها تتوج في الأخير في شكل منتجات نهائية في صيغة متميزة عن قريناتها؛
- الموارد البشرية: وهو العنصر الأهم في المعادلة، فهذا المورد وما يمتلكه من موارد وكفاءات يمثل العنصر الجوهري في خلق التمييز للمنظمة؛
- الإمكانيات التنظيمية: وهي قدرة المنظمة على إدارة أنظمتها البشرية والتسويقية بفعالية لمواجهة وسد احتياجات مستهلكيها⁽⁵⁾.

(1) حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية، مداخلة ضمن مجريات الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص: 7.

(2) مانع فطيمة، إدارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات، مداخلة ضمن مجريات الملتقى الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، يومي 13-14 مارس، 2012، المركز الجامعي خميس مليانة، ص: 8.

(3) سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2014، ص-ص: 54-55.

(4) مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سابق، ص: 71.

(5) سلامي فتيحة، مرجع سابق، ص: 55.

ثانيا: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية.

تقوم المنظمات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق، ويعد هذا التصرف في النهاية حصيلة أو نتاج الابتكار⁽¹⁾، ويعرف الصيرفي الابتكار على أنه: "أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها"⁽²⁾.

ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي:

- ظهور تكنولوجيا جديدة: إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع المقدمة للمستهلكين؛
- ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة⁽³⁾؛
- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يقوم المستهلكون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة؛
- تغيير تكاليف المدخلات: اليد العاملة، المواد الأولية، وسائل النقل، الطاقة، الآلات، أو درجة توافرها، مما تؤثر سلبا أو إيجابا على الميزة التنافسية للمنظمة؛
- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: مثل التغييرات الخاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول إلى السوق⁽⁴⁾.

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها

أولا: مصادر الميزة التنافسية

لم يظهر وجود تصنيف متفق عليه للمزايا التنافسية، حيث مازال هذا الأمر يخضع لاتجاهات لم تكتمل ولم تحظ بالاتفاق في الأدب الاستراتيجي، ومن تلك المحاولات تصنيف الميزة التنافسية على أساس الموارد، وهو النموذج الذي يعتمد الموارد كأساس للميزة التنافسية، كما تصنف على أساس القيمة التي تحققها للمستهلك والتي تتمثل في التميز أو الكلفة المنخفضة، وهذا التصنيف الذي بادر به الباحث **PORTER**، بينما أشار **GRANT** إلى وجود مصادر للميزة التنافسية من خلال المهارات الفريدة وتشمل المهارات الفنية والإدارية والوظيفية، وتتمثل بالموارد الملموسة التي تملكها المنظمة، مثل شبكات التوزيع، الطاقة الإنتاجية، القوة التسويقية، والتكنولوجيا⁽⁵⁾.

ونظرا لتعدد المصدر التي تستند منها الميزة التنافسية يجب على المنظمات تحديدها بدقة لتوجيه الجهود نحو أهداف واضحة وسنحاول توضيح أبرز هذه المصادر فيما يلي:

(1) نيبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 98.

(2) بارك نعيمة، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، مداخلة ضمن مجريات المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 09-10 نوفمبر، 2010، ص: 3.

(3) قويدر لويوة، كشيد حسيبة، مرجع سابق، ص: 10.

(4) بن نافلة قدور، عراية رايح، مرجع سابق، ص: 516.

(5) فيصل غازي عبد العزيز عبد المطلب المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص: 29.

1. الاستراتيجيات التنافسية أساس لئام الميزة التنافسية: تستند المنظمات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف عليها نجاح أو فشل المؤسسة⁽¹⁾، ويرى PORTER أن الاستراتيجيات تمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية من خلال ثلاثة استراتيجيات:

- استراتيجية القيادة في التكلفة: تركز هذه الاستراتيجية على إنتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة جدا للوحدة وتقدم للمستهلكين الحساسين للسعر، وفيها تكون استراتيجية المنظمة لتقليل التكلفة، بالطبع مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة⁽²⁾؛

- استراتيجية التمييز: تبنى هذه الاستراتيجية على فكرة تمييز المنتجات عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى المستهلكين بشكل مختلف مما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم، خصوصا أولئك الذين يهتمون بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر، وحسب LEVITT لكي يكون هناك تمييز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد، كما يجب أن يكون المستهلك مقدرا لهذا التمييز وعلى استعداد أن يدفع ثمنه، بالإضافة إلى وضوح التمييز من خلال المنفعة التي تعود على المستهلك من وراء استهلاك المنتج المميز⁽³⁾؛

- استراتيجية التركيز: تقدم هذه الاستراتيجية على أساس التركيز على جزء محدد من السوق أو منطقة جغرافية صغيرة بدل من تغطية السوق ككل للوصول إلى أفضل موقع فيه، وتبرر هذه الاستراتيجية على أساس أن المؤسسة التي تختص في تلبية حاجات فئة من المستهلكين تكون أكثر نجاعة من المنافسين الذين يتوجهون إلى جميع مستهلكي السوق، ويتم تحقيق الميزة التنافسية إما بتمييز المنتج بشكل أفضل يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي أو بالتمييز والتكلفة معا، وفي هذا القطاع السوقي على المنظمة تطوير ميزة تنافسية مميزة عن المؤسسات المنافسة وصعبة التقليد والمحاكاة باعتمادها على التكاليف الأقل والتمييز⁽⁴⁾.

2. مدخل الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية.

إذا كان امتلاك استراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية، فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات.

- الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاثة أنواع:

- المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المنظمة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها؛

(1) رحيل آسيا، مرجع سابق، ص: 56.

(2) مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص: 65.

(3) مزوغ عامل، دراسة نقدية لاستراتيجيات porter التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10، جوان 2013، ص: 49.

(4) محفي أمين، بن شني يوسف، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، مداخلة ضمن مجريات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 09-10 نوفمبر، 2010، جامعة الجزائر 3، ص: 12.

- معدلات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول الإنتاج والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى المنتجات، لذا يجب على المنظمة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فاعليتها لأطول وقت ممكن؛
 - الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المنظمة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد⁽¹⁾. ويمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج منتجات بسعر أرخص من المنافسين⁽²⁾.
 - الموارد غير الملموسة: تميز فيها ما يلي:
 - التكنولوجيا: أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمنظمة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا لميزة التنافسية؛
 - المعرفة: إن المنظمات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى المستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين⁽³⁾؛
 - الجودة: تسعى المنظمات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المنظمة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين؛
 - المعلومات: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المنظمة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة⁽⁴⁾؛
 - معرفة كيفية العمل: أي الدرجة الراقية من الإتيقان مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم، والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية فريدة، وتمتد هذه المعرفة من التجارية المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمنظمة، وعليه يجب على المنظمة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عن المنظمات المنافسة.
3. الكفاءات: يدل مفهوم الكفاءة على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن

(1) سلامي فتيحة، مرجع سابق، ص: 49.

(2) غربي فاطمة الزهرة، بالعلاء خديجة، تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة علمية، ص: 6، متوفرة على الموقع الإلكتروني:

<http://ratoulrecherche.arabblogs.com/gharbi+bealia.pdf>، يوم 2015/03/13، على الساعة 16:37.

(3) حريري بوشعور، صليحة فلاح، مرجع سابق، ص: 7-8.

(4) بجلودي الجمعي، أثر التسويق الاستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية لشركات التأمين وإعادة التأمين، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة المسيلة، 2013، ص: 46.

ثم فإنه يرجع للمنظمة تحديدها وتقييمها وتطويرها⁽¹⁾. وتنقسم الكفاءات حسب مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية إلى ثلاثة أقسام وهي⁽²⁾:

- الكفاءات الإضافية: وهي الكفاءات التي يرتبط وجودها بوجود المنظمة وتدخل في تسيير البنية الأساسية وغالبا ما تكون هذه الكفاءات مستغلة عن المجال الذي تنشط فيه كتلك التي تختص بمجال المحاسبة أو المالية، وهذا النوع من الكفاءات نادرا ما يشكل مصدر للقيمة ولهذا فمن الصعب تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد عليها؛
- الكفاءات الضرورية: وهي التي ترتبط مباشرة بالمجال الذي تنشط فيه المنظمة، فكل قطاع يتطلب التحكم في بعض المهارات والكفاءات الخاصة، ورغم أن هذه الكفاءات ضرورية للمنظمة فإنه من الصعب على المنظمة بناء ميزة تنافسية مستمرة بالتركيز عليها، فإذا كان كل قطاع يتكون من مجموعة من المنظمات التي تتحكم بمستويات مختلفة من القدرات فإنه سرعان ما تزول هذه الميزة نظرا لإمكانية تطوير مثل هذه الكفاءات من طرف المنظمات المنافسة؛
- الكفاءات الأساسية: هي مجموعة من المعارف العلمية والكيونية التي تتفرد المنظمة في ملكيتها وتساهم بصفة فعالة في خلق القيمة، والتسابق الحقيقي بين المنظمات وهذا بغرض كسب أكبر حصة من هذه الموارد الاستراتيجية لاعتبارها الوسيلة التي تستعملها المنظمة لاستغلال الفرص المستقبلية.

ثانيا: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة السهم، إلا أن أكثر المؤشرات استخداما وشيوعا هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، والنمو السنوي للمبيعات، وذلك نظرا لسهولة حسابها، كما أن تلك المؤشرات كمية على عكس مؤشرات رضا المستهلك، وعليه سوف يتم تقسيم المؤشرات إلى نوعين:

1. مؤشرات نوعية: تقوم على أساس مدى درجة رضا المستهلك عن منتجات المنظمة، قياسا بالمنافسين الآخرين، من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية، وهي⁽³⁾:
 - النوعية المتوقعة: وهي تلك النوعية التي يرى المستهلك وجوب وجودها في المنتج، وهذا أمر صعب تحقيقه بسبب التباين بين خصائص وحاجات المستهلك؛
 - النوعية المدركة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها المستهلك، عند شرائه للمنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما كان متوقعا، وهذا ينعكس على درجة رضاه من عدمه؛
 - النوعية القياسية: وهو ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المنظمة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.

(1) مصنوعة أحمد، مرجع سابق، ص: 06.

(2) مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2009، ص: 36.

(3) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص-ص: 200-201.

2. المؤشرات الكمية: ويمكن أن نلخصها فيما يلي (1):

- الربحية: تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المستويات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدامات التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل؛
- الحصة السوقية: يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الراجحين والخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين، ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشرا عن وضع المنظمة في السوق، وانخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها، ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق:
 - الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق؛
 - الحصة السوقية النسبية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق؛
 - حصة السوق المخدوم: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.
- حجم المبيعات: يعتبر حجم المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتسمى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.

(1) محمد فوزي علي الغنوم، مرجع سابق، ص-ص: 46-47.

المبحث الثاني: أسس، محددات، ومعايير الحكم على الميزة التنافسية

إن المزايا التنافسية تتوافر لدي المنظمات القادرة على خلق قيمة متفوقة سواء من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج فإن تحقيق ذلك يستند إلى العناصر التالية: الكفاءة، الابتكار، الجودة، الاستجابة لحاجات المستهلك والتي تمثل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية، كما أن تحقيقها أيضا يبقى محكوم بمدى تفاعل أربع محددات رئيسية، وما تجدر الإشارة إليه أنه لا يكفي أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها، وسيتم التطرق إلى هذه النقاط من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: أسس بناء والمحافظة على الميزة التنافسية ومعوقات اكتسابها

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

المطلب الرابع: سلسلة القيمة والميزة التنافسية

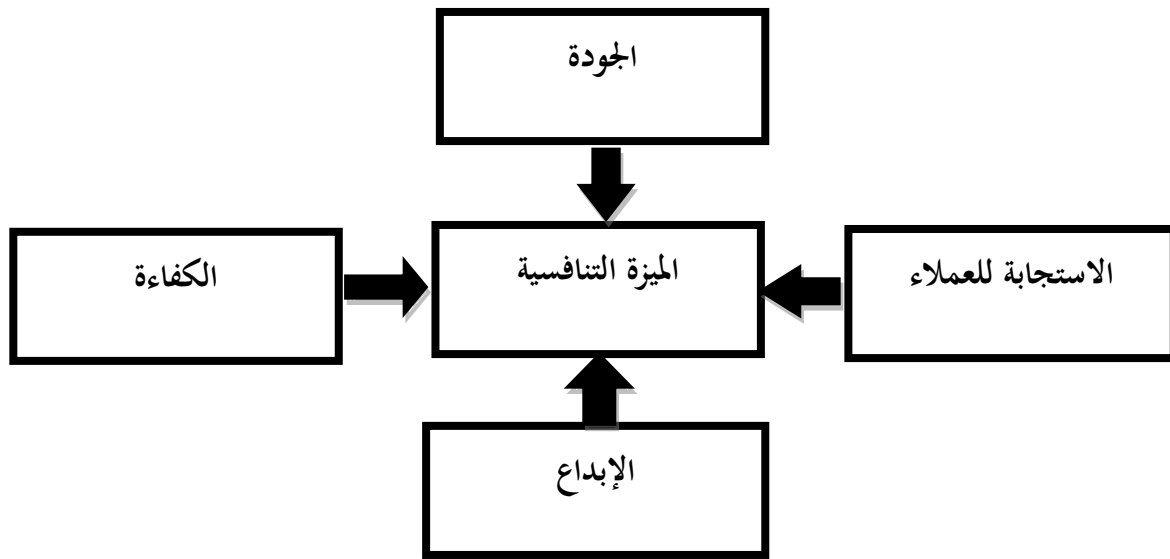
المطلب الأول: أسس بناء والحفاظة على الميزة التنافسية ومعوقات اكتسابها

أولاً: أسس بناء الميزة التنافسية

تعتبر عملية تحقيق الميزة التنافسية عن الاستجابة والتواكب مع الفرص الخارجية أو الابتكارات الداخلية، وهذا يتطلب من المنظمة أن تستغل وتستفيد من كل ما يلوح أمامها من فرص من خلال الاستخدام الاستراتيجي لكل مواردها وأن تتمتع بإمكانيات الإبداع الخلاق الذي تتميز به الموارد البشرية⁽¹⁾.

وقد حدد (HILL&JONES, 1989) العوامل الأربعة الأساسية التي تبني عليها الميزة التنافسية وتشمل الجودة، الابتكار أو التجديد، الكفاءة، والاستجابة للعملاء، وتستطيع أي منظمة أن تتبناها بغض النظر عن صناعتها أو منتجاتها أو خدماتها التي تقدمها وجميع هذه العناصر متكاملة مع بعضها البعض⁽²⁾. والشكل التالي يوضح أسس بناء الميزة التنافسية.

الشكل رقم (10): أسس الميزة التنافسية



المصدر: هلاي الوليد الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2009، ص: 79.

1. الكفاءة المتفوقة Superior Efficiency: تعتبر المنظمة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال، الإدارة والمهارة التكنولوجية، وتمثل المخرجات السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة ويمثل أبسط مقياس للكفاءة في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة قل مقدار المدخلات المطلوب لإنتاج مخرجات معينة، كما تظهر الكفاءة بالتحسين المستمر للوضع في السوق، وتقديم أكبر إشباع لتفضيلات المستهلك وحاجته، ومن ثم ضمان رضاه وولائه⁽³⁾. وتستطيع المنظمة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل:

(1) مديحة بخوش، دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث، عدد 12، 2013، ص: 152.

(2) هلاي الوليد الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2009، ص: 79.

(3) مديحة بخوش، مرجع سابق، ص: 152.

● استغلال اقتصاديات الحجم: ويقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المنظمة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج؛

● آثار التعلم: تعتبر آثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العلمية؛

● تطبيق نظام التخزين اللحظي **Just In Time**: يمكن أن تساهم وظيفة إدارة الموارد في تحسين كفاءة المنظمة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي، ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين، حيث لا تصل المواد أو السلع إلى المنظمة إلا فور الاحتياج إليها وبالتالي فإن الوفرة في تكاليف التخزين يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون؛

● يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع⁽¹⁾.

2. الجودة المتفوقة **Superior Quality**: إن تحقيق المنظمة لمستويات عالية من الجودة في منتجاتها سيزيد من قيمة هذه المنتجات بالنسبة لمستهلكيها، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بل ويمكنها من البقاء والاستمرار⁽²⁾. وقد عرفها **JURON, 1989** أنها: "دقة الاستخدام حسب ما يراه المستهلك"، أما **(GROSBY, 1979)** فيعرفها بأنها: "المطابقة مع المتطلبات"، ويعرفها **(DEMING, 1986)** أنها: "دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة"⁽³⁾، أما **HEIZER** فيعرفها على أنها: "قدرة المنتج أو الخدمة لمقابلة احتياجات المستهلك"⁽⁴⁾.

ونقول عن المنتج على أنه ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات المنافسة. كما أن لتأثير جودة المنتج على الميزة التنافسية بعدين هما:

● البعد الأول: إن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين، وأن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمنظمة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها؛

● البعد الثاني: إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته ويخفض من تكاليف الوحدة أو المنتج؛

وعليه فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح للمنظمة فقط بتمييز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج⁽⁵⁾.

(1) بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص: 17.

(2) مصطفى رجب علي شعان، مرجع سابق، ص: 71.

(3) أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص: 4.

(4) شناوي محمد، قلش عبد الله، دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات، مداخلة ضمن مجريات ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات

الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص: 2.

(5) بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص: 18.

3. الإبداع المتفوق **Superior Innovation**: يعرف الإبداع على أنه تقديم فكرة جديدة غير موجودة سابقا أو إحداث تغييرات وتحسينات على الأفكار بشكل متطور وغالبا ما يعتمد الإبداع على ابتكار الأفكار بشكل براءات الاختراع ومنتجات جديدة مقدمة للمستهلكين⁽¹⁾. وقد عرفه المفكر الاقتصادي **SCHUM Peter** على أنه: "الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة، أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج، وكيفية تصميمه"⁽²⁾. ويعتبر الإبداع من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح للمنظمة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها في أعين مستهلكيها وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

4. الاستجابة المتفوقة لحاجات المستهلك **Superior consumer responsiveness**: تشير الاستجابة إلى: "الاستعداد الدائم لمقدمي الخدمة لخدمة مستهلكيهم، وعلى قدرتهم لأداء الخدمة لهم عند احتياجهم إليها"، ويتعين على المنظمة أن تكون قادرة على تحديد احتياجات المستهلكين وإشباعها بشكل أفضل من المنافسين، وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة كبرى لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق التميز⁽³⁾. إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للمستهلك يتطلب توفر ثلاثة شروط:

- التركيز على المستهلك من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته؛
- التركيز على إشباع احتياجات المستهلكين؛
- التركيز على وقت الاستجابة.

ولكي تبقى المنظمة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان الأربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة وجودة وتحديث واستجابة للمستهلكين، من خلال قيامها بتطوير كفاءات مميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات، مع مراعاة عدم التركيز على مجال على حساب آخر.

ثانيا: المحافظة على الميزة التنافسية

قد تتمكن من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول الميزة التنافسية، فالموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليدها فكلما كانت هذه الموارد صعبة التقليد كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول، كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها⁽⁴⁾. وبشكل عام، يمكن المحافظة على الميزة التنافسية عندما تتوفر بعض الظروف منها:

- إذا ما كانت الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة تتطلب استثمارا ضخما في رأس المال بالنسبة للمنافسين، مما يؤدي إلى صعوبة التقليد في هذه الحالة؛
- إذا كانت الميزة التنافسية للمنظمة مستندة إلى تكنولوجيا متطورة ومحمية من التقليد ببراءات الاختراع، وتتطلب الاستثمار المتواصل لتعزيزها، مما يمنع المنافسين من الوصول إليها؛

(1) علي فلاح الزعبي، العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، الأردن، 2011، ص: 165.

(2) نصيرة قورشى، الإبداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، مداخلة ضمن مجريات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 09-10 نوفمبر، 2010، ص: 4.

(3) بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص: 18.

(4) فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الشركات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، 2010، ص: 35.

- إذا استطاعت المنظمة خلق ولاء لمنتجاتها لدى المستهلكين وذلك بتمييزها عن منتجات المنافسين، سيؤدي ذلك بلا شك للمحافظة على ميزة منتجاتها التنافسية⁽¹⁾.

ثالثا: معوقات اكتساب الميزة التنافسية

إن اكتساب المنظمة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل فقد تواجه عدة عقبات تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية وموقع تنافسي استراتيجي في السوق، ومن هذه المعوقات نذكر:

1. المعوقات الداخلية: تعبر عن مختلف العقبات التي تواجه المنظمة في بيئتها الداخلية وتتمثل في⁽²⁾:

- غياب القيادة الداخلية الإدارية الناجحة مما يعيق التنمية الإدارية؛
- عدم وجود رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المنظمة؛
- غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية لدى الأفراد داخل المنظمة؛
- عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ لقرارات وترشيدها؛
- عدم استخدام المنظمة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مساندة التطورات الحديثة.

2. المعوقات الخارجية: وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، التي تنتج عن خارج نطاق بيئة المنظمة التي نجد منها ما يلي⁽³⁾:

- الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، التي تضع عقبات وحواجز للدخول؛
- وجود تشريعات وقوانين وضوابط، تخدم المنظمات الأجنبية على حساب الوطنية؛
- وجود منظما متحالفة عالميا، يصعب على أي منظمة منافستها؛
- تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي؛
- تحول المعايير الخاصة بالمواصفات الدولية للجودة؛
- ضعف أجهزة التعليم والتثقيف؛
- عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية.

يرى **PORTER** من خلال دراسة 10 دول أن المنظمات التي تتمكن من اكتساب تنافسية وتستمر في المحافظة عليها في ظل المنافسة الدولية هي التي تواصل التحسين والتطوير من خلال عمليات ديناميكية متصلة، وكذا الالتزام بالاستثمار المتواصل والعمل على تعظيم الأرباح⁽⁴⁾، وتنقسم محددات الميزة التنافسية كما صاغها **PORTER** إلى محددات رئيسية وأخرى مساعدة أو مكملية كما هو موضح في الشكل التالي:

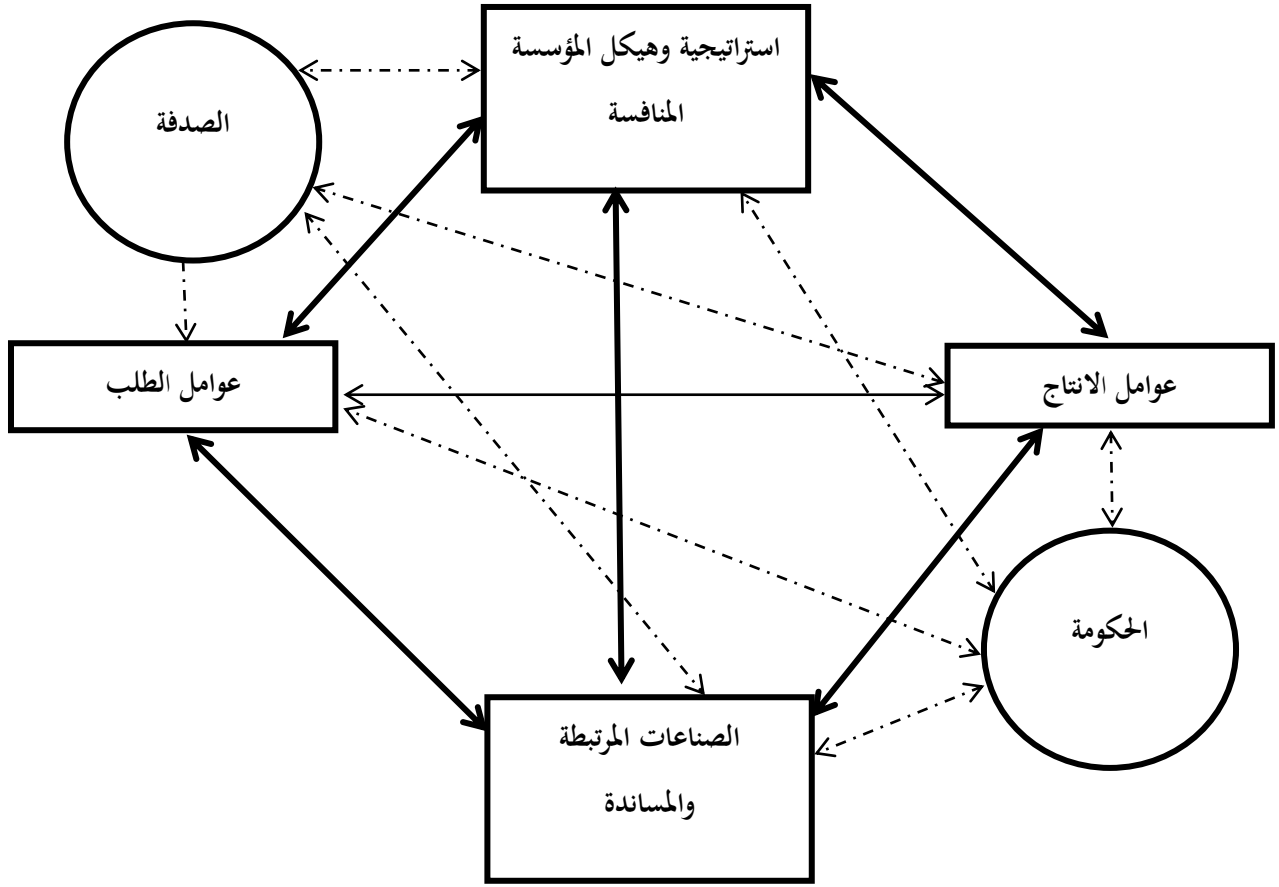
(1) هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص: 127.

(2) إسراء علي عوض الله بريمة، الميزة التنافسية للموارد البشرية، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، ص: 4.

(3) الموقع الإلكتروني: <http://forum.univbiskra.net/index.php?topic=4231.0> ، يوم 2015/03/15، على الساعة 14:15.

(4) الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال للموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن مجريات ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، يومي 09-10 ديسمبر 2004، جامعة ورقلة، متوفر على الموقع الإلكتروني: <http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=119756> ، يوم 2015/03/15، على الساعة 15:10.

الشكل رقم (11): النموذج الماسي لـ PORTER.



Source: Michael E. PORTER, new global strategies for competitive advantage, planning review, may/june 1990, p: 2.

أولاً: المحددات الرئيسية.

1. ظروف عوامل الإنتاج:

يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور PORTER أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأسمال، عوامل أخرى كالبنية التحتية وعوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والقيمة والخبرات الحديثة⁽¹⁾.

أما المقصود بظروف عوامل الإنتاج فيعني مدى وفرتها وملائمتها وسهولة وصول المنظمات إليها، فبقدر ما تتوفر العوامل وتنخفض تكلفتها وتزداد فعاليتها وكفاءتها بقدر ما تكون محفزة للميزة التنافسية للمنظمات⁽²⁾، وحسب PORTER فإن

(1) بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص: 95.

(2) بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، مذكره ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص: 61.

المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج، ملائمتها، طرق مزجها وكذا من حيث التكلفة⁽¹⁾، غير أن وفرة وأهمية هذه العوامل لا يكون مجديا في حالة سوء استخدامها، وربما أدى ذلك إلى فقدان روح الإبداع والتطوير بما يخلق ميزة تنافسية، لذا يرى **PORTER** أن توافر عوامل الإنتاج الأساسية يعتبر شرطا لتحقيق ميزة نسبية في صناعة ما، وإن كان غير كاف لارتباط ذلك بكفاءة استخدام عوامل الإنتاج وتطويرها⁽²⁾.

2. ظروف الطلب:

يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي، فإن كان هيكل الطلب العالمي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للمنتجات كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز المنظمات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي، لهذا نجد أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة، يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المنظمات، وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالآخرين⁽³⁾.

3. ظروف الصناعات المرتبطة والمساندة:

ويقصد بالصناعات المرتبطة: "تلك الصناعات التي تشترك معا في التقنيات، المدخلات، قنوات التوزيع والمستهلكين، أو تلك الصناعات المنتجة لمواد مكملة لهذه الصناعة، بينما الصناعات المساندة هي التي تقدم الدعم للصناعة بالمدخلات اللازمة للإنتاج⁽⁴⁾". إن هذا النوع من الصناعات من شأنه أن يسمح للمنظمة بتكوين علاقات وتكاملات أمامية وخلفية مما ينجم عنها امتيازات لا تتوفر للمنظمة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل وفرة التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة، أو خبرة فنية، أو منافع توزيع⁽⁵⁾.

4. استراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة: إن المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج **PORTER** هو الاستراتيجية والهيكلي التنافسي بين المنظمات داخل دولة ما، وأن الدول في سعيها لاكتساب وتبني إيديولوجيات ومناهج إدارية مختلفة من شأنها أن تنعكس على هيكل واستراتيجية منظماتها، أما من حيث المنافسة المحلية فيرى **PORTER** أن هناك ترابط قوي بين المنافسة المحلية وخلق الميزة التنافسية في صناعة ما والحفاظ عليها، إذ أن المنظمات التي تنشط في بيئة تنافسية محلية تتسم بالديناميكية وتراكم المزايا والخبرات وهذا سيؤهلها لدخول الأسواق الخارجية والتفوق دوليا⁽⁶⁾.

ثانيا: المحددات المساعدة

بالإضافة إلى المحددات الأربعة السابقة يضيف **PORTER** عاملين مساعدين هما:

1. دور الصدفة: تلعب الأحداث العفوية أو التلقائية التي تحدث بمحض الصدفة دورا هاما في تنافسية ونجاح كثير من الصناعات بالرغم من ضآلة أثرها، حيث أنها تقع خارج إطار قوة المنظمات وقوة الدولة أيضا وسيطرتها.

(1) Michael E. PORTER, new global strategies for competitive advantage, planning review, may/june 1990, p: 5, available on: http://cos.ufjf.br/~jano/LinkedDocuments/_papers/aula04/Michael%20Porter%20-....,petitive%20Advantage.pdf , 15/03/2015, 19:30.

(2) بوزناق عبد الغني، مرجع سابق، ص: 61.

(3) معموري صورية، الشيخ هجيرة، مرجع سابق، ص: 3.

(4) بوزناق عبد الغني، مرجع سابق، ص: 62.

(5) شناوي محمد، غراية زهير، دراسة لأهم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة وقياس التنافسية وأهم محدداتها، مداخلة ضمن مجريات المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحرقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 09-10 نوفمبر، 2010، ص: 10.

(6) بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص: 21-22.

2. دور الحكومة: بالرغم من أن PORTER لم يعتبر الحكومة أحد المحددات الرئيسية إلا أنه أشار إلى دورها الفعال باعتبارها من المحددات المساعدة في خلق الميزة التنافسية الدولية من خلال التأثير بصورة إيجابية أو سلبية على باقي المحددات (1)، حيث تلعب الحكومة دورا هاما في زيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة، وإتباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للقيمة التنافسية بالإضافة إلى وضوح وشفافية القوانين المنظمة للبيئة الاستشارية (2).

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي.

أولا: مصدر الميزة: وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

1. مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والموارد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المنظمات المنافسة (3).

2. مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة ويتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا على مدى طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، البحوث والتطوير، والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع المستهلكين، وحصيلة من المعرفة المتخصصة (4).

ثانيا: عدد مصادر الميزة التنافسية التي تملكها المنظمة: يؤدي اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة، إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين (5)، كاعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للموارد الأولية حيث بإمكان المنافسين إيجاد مصادر توريد أرخص مما تملكه المنظمة، وبالتالي يمكنها اكتساب ميزة تنافسية تفوق ميزتها في حين يصعب تقليدها عندما تتعدد مصادرها، كاعتماد المنظمة على التكلفة المنخفضة للموارد الأولية بالإضافة إلى تمييز المنتج عن طريق إدراج وظائف جديدة عليه، وتقديم خدمات ما بعد البيع (6).

ثالثا: درجة التحسن والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: من المؤكد أنه من مصلحة المنظمة التغيير المستمر لميزتها التنافسية وعدم الاعتماد والاقتصر على الميزة الحالية، مع سرعة التغيير حتى تستطيع المنظمة الحفاظ بصفة مستمرة ودائمة على سيطرتها ومكانتها في السوق وولاء المستهلكين لمنتجاتها (7).

(1) هاجر بوعزة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012، ص: 43.

(2) سامية سرحان، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية، مذكرة ماجستير، تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص: 39.

(3) زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص: 37.

(4) أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013، ص: 58.

(5) زواد ضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013، ص: 85.

(6) بوزكوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012، ص: 61.

(7) فرحات غول، حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة، مداخلة ضمن مجريات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 09-10 نوفمبر، 2010، ص: 06.

المطلب الرابع: سلسلة القيمة والميزة التنافسية

أولاً: تعريف سلسلة القيمة

صاغ **PORTER** أول تعريف لسلاسل القيمة سنة 1985، حيث عرفها على أنها: "إعادة تجميع المنظمة إلى أنشطتها الملائمة استراتيجياً بالطريقة التي تؤدي إلى فهم سلوك التكاليف والمصادر الكامنة للتميز".

كما عرفها **GORINDARAJAN & SHARNK** بأنها: "مجموعة من الأنشطة المترابطة والمسؤولة عن خلق قيمة، بدءاً من مصدر الحصول على المواد الأولية وانتهاءً بتسليم المنتجات إلى المستهلك"⁽¹⁾.

ولقد عرفها **PORTER** فيما بعد على أنها تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة⁽²⁾، حيث تعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها⁽³⁾.

وتعد سلسلة القيمة المقترحة من طرف **PORTER** تقنية تهدف إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة من خلال النشاطات الداخلية للمنظمة، فإذا ما علمنا أن الميزة التنافسية تنشأ عن العديد من النشاطات التي تقوم بها المنظمة قصد تصميم وإنتاج وتسويق منتجاتها، فمن البديهي أن يساهم كل نشاط في تحديد الوضعية النسبية للمنظمة سواء على مستوى التكاليف أو تمييز المنتجات، وعليه فإن المنظمة حسب **PORTER** تحصل على ميزتها التنافسية سواء بممارستها لنشاطاتها ذات الأهمية الاستراتيجية بأقل تكلفة أو بشكل مميز عن منافسيها، الأمر الذي يتطلب فحصاً دقيقاً لهذه النشاطات، وبالنظر إلى وحدة نشاط معينة على أنها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات⁽⁴⁾، والشكل التالي يوضح نموذج سلسلة القيمة

PORTERالشكل رقم (12): سلسلة القيمة لـ **PORTER**

Source: Michael PORTER, competitive advantage creating and sustaining superior performance, the free Press, New York, 1958, p: 37.

(1) ذوادي مهدي، مدخل التكلفة المستهدفة كأداة للإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودوره في تحقيق المركز التنافسي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، 2009، ص: 214.

(2) بوزيدي محمد، عبد الله بلوناس، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة مدخل حلقة القيمة لبورتر، مداخلة ضمن مجريات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 09-10 نوفمبر، 2010، ص: 12.

(3) حسن حميد عبد الله، دور نظم المعلومات الإدارية والإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية، رسالة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، ص: 66.

(4) سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات المتوسطة والصغيرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2011، ص: 175.

ثانيا: أنشطة نموذج سلسلة القيمة

تتكون سلسلة القيمة للمنظمة من عدد من الأنشطة الرئيسية التي تنشئ قيمته للمستهلكين وعدد من الأنشطة الداعمة المتصلة بذلك.

1. الأنشطة الأساسية: وتتمثل في الوظائف الأساسية للمؤسسة انطلاقا من إنتاج المنتج وصولا إلى تسويقه، وتتفرع هذه الأنشطة إلى (1):

- الإمداد الداخلي: ويضع جميع الأنشطة المتعلقة بحركة المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية وتتمثل في الاستلام، التخزين، والنقل؛
- الإنتاج: ويضم الأنشطة المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل منتج نهائي، بالإضافة إلى تشغيل وصيانة التجهيزات، الجمع، والتغليف؛
- الإمداد الخارجي: ويضم كافة الأنشطة المتعلقة بمخرجات المنظمة المتمثلة في المنتج النهائي، من حيث النقل، التخزين، تنفيذ الطلبات أو التوزيع المادي للمنتج؛
- التسويق والبيع: وهي الأنشطة المتعلقة بوظائف إدارة التسويق من حيث وضع السياسات والاستراتيجيات التي تعمل على جذب المستهلكين لشراء منتجات المنظمة؛
- الخدمات: وهي الأنشطة التي تهدف إلى تدعيم مبيعات المنظمة من خلال كسب ولاء المستهلكين وذلك عن طريق خدمات ما بعد البيع.

2. الأنشطة المساندة: هي الأنشطة التي تساهم في ضمان الأداء الجيد للأنشطة الأساسية وتصنف إلى أربعة فئات هي (2):

- التموين: وهي المهام المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها مثل الموارد الأولية، لوازم تجهيزات المكاتب والمخابر، آلات ووسائل الإنتاج، أي أنها مهام متعلقة بالشراء وبالتالي تدعم أي نشاط في حالة شراء؛
- التطور التكنولوجي: كل الأنشطة التي تخلق القيمة تحتاج إلى التكنولوجيا المتمثلة في معارف علمية أو إجراءات أو آلات تكنولوجية، والتشكيلة التكنولوجية جد واسعة ومختلفة من شركة إلى أخرى؛
- تسيير الموارد البشرية: وتشمل مهام الاختيار والتعيين، التكوين، وتطوير الأفراد الموجودين على مستوى كل أنشطة الشركة؛
- البنية التحتية للمنظمة: تتعلق بالعديد من الأنشطة المرتبطة بالإدارة العامة، التخطيط، التمويل، المحاسبة، الجوانب القانونية، العلاقات الخارجية وتسيير الجودة وغيرها من الأنشطة الداعمة للقيمة.

ومن خلال ما سبق فإن العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية تتضح من خلال الأدوار والأهداف التي تطمح سلسلة القيمة إلى تحقيقها، وذلك على النحو التالي (3):

- تمثل المنظمة على أنها مجموعة من الأنشطة التي يمكن من ورائها خلق قيمة لمنتجاتها؛
- تسمح بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛

(1) كريمة كندري، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2011، ص: 46.

(2) أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص: 61.

(3) عبد الله بلوناسن، بوزيدي لجد، مرجع سابق، ص: 12.

- تحديد درجة التكامل والتنسيق الداخلي بين الأنشطة؛
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة داخل المنظمة.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية

إن تطبيق المنظمات لمبدأ المسؤولية الاجتماعية وحرصها على القيام به من خلال مشروعات نموذجية تحقق مقصودها بنفع مجتمعاتها وهو عطاء إيجابي مثمر، وهذا الإسهام بقدر نفعه للغير فإن نفعه عائد عليها من خلال صناعة صورة ذهنية متميزة وبناء لسمعة حسنة تعتبران في عالم الأعمال وقطاعاته ميزة تنافسية تجذب بها المواهب، وتحفظ بها القدرات البشرية المتواجدة في ميدان العمل، كما أنه إسهام مباشر منها في تحقيق التكامل بين قطاعات التنمية الرئيسية (القطاع الحكومي، الخيري، والخاص). وانطلاقاً من هذا سوف نتطرق في هذا المبحث الى:

المطلب الأول: الميزة التنافسية الاجتماعية

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية

المطلب الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل أهم أركان التنافسية

المطلب الرابع: أمثلة عن المكاسب المحققة من الالتزام الاجتماعي للمؤسسات

المطلب الأول: الميزة التنافسية الاجتماعية

أولاً: خصائص المؤسسات المتميزة اجتماعياً

أشار POSTIN إلى المبادئ الأربعة الأساسية كمواصفات للمؤسسة المسؤولة اجتماعياً، وهي:

1. أنها هادئة في تفاعلها داخلياً ومع المشاركين، وإن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات هي القيام بتنفيذ كل ما هو جيد لتلك الأطراف كجزء من الجودة الخاصة التي تمتلكها؛
 2. تركز على مسألة جوهرية تتمثل في أن الآخرين ينتفعون منها مثلما تنتفع هي من الآخرين⁽¹⁾؛
 3. المسؤولية فيها فردية وليست جماعية، وتنشأ بتفويض الأفراد للمسؤولية الفردية عن الأعمال التي يقومون بها، وتكمن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات في هذا المجال في شرعية أن الأفراد مسؤولين عن أنفسهم؛
 4. إنها ترى أن أنشطتها تتم في إطار الأغراض المحددة سلفاً، وإن هذه الأغراض هي الطريق السليم للعمليات التي يمارسها الأعضاء الذين يمتلكون القيم العالية، كما أن هذه الأغراض تستخدم لتحديد موقع المنظمة في بيئته.
- يتضح مما سبق أن المنظمات الأخلاقية لها من السمات والخصائص ما يميزها من غيرها من المنظمات، فالمنظمات ذات الخصائص المحددة أعلاه يمكن أن توصف بأنها أخلاقية، في حين نجد أن المنظمات التي تفتقر إلى تلك الخصائص أو بعضها لا بد وأن تسعى إلى أن تتحول إلى منظمة أخلاقية من خلال إيجاد الوسائل الملائمة لعمليات التحول⁽²⁾.

ثانياً: أساسيات بناء الميزة التنافسية الاجتماعية

إن الوصف الذي طرحه DOFT في كتابه الإدارة، يمكن أن يعد وسيلة فاعلة لإحداث عملية التحول لتصبح المنظمة في مصاف المسؤولية الاجتماعية لأنها تركز في ذلك على ضمان الأبعاد والمبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بنائها لميزتها التنافسية بالاعتماد على:

1. الأخلاقيات الفردية: يمثل المدراء الفئة الرئيسية من الأفراد المكونين للأساس الأول من أسس المنظمة، وهنا تجب الإشارة إلى أهمية أن يتسم هؤلاء الأفراد بالصدق والاستقامة وأن تنعكس تلك السمات في قراراتهم وسلوكياتهم، وذلك لثقة بقية الأفراد من داخل وخارج المنظمة بالمدراء كونهم أداة لتنفيذ المعايير الأخلاقية، والمعاملة الصادقة، ويكونون أخلاقيون في تعاملاتهم العادلة مع الآخرين، ويترتب عليهم تحديد طرق تركيز الانتباه على القيم الأخلاقية داخل المنظمة ولإيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع وترشد وتدعم السلوك الأخلاقي لكل العاملين، ولأجل ذلك يتوجب على المدراء أن يعملوا على إيجاد مناخ العمل المسؤول اجتماعياً الملائم ليمارس فيه الآخرون أعمالهم، والذي يتضمن أربعة جوانب أساسية:
 - الأفراد، من خلال تحديد ما هو أفضل للأفراد داخل المنظمة وخارجها؛
 - الجوانب القانونية، ويتضمن التأكيد على إطاعة القوانين والمعايير المهنية وعدم انتهاكها يعد اعتباراً أخلاقياً مهماً في المنظمة؛
 - التركيز على الجوانب المالية والأداء التنظيمي، وذلك من خلال قيام الأفراد ببذل الجهود لتحقيق استفادة المنظمة والنتائج المحققة فيها.

(1) جباري عبد الوهاب، زريق عمر، أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية نموذج مقترح للمنظمات العربية، مداخلة ضمن مجريات المنتدى الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009، ص: 979.

(2) معن وعد الله المعاضدي، أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية، دراسة علمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص: 05.

2. أخلاقيات القيادة: أفرزت دراسة السياسات والممارسات الأخلاقية في العديد من المنظمات في مجال توجيهها للخدمة الاجتماعية يعد حيويًا، فالطريق الأول الذي يختاره القائد ليحدد توجهه الأخلاقي للمنظمة يتم من خلال الأفعال والتصرفات التي يقوم بها، أي عكس تلك القيم في الواقع العملي، وإذا لم يهتم العاملون بالقيم الأخلاقية التي يحددها قادتهم فإن ذلك يؤثر أن الأفكار التي يحملونها تدور حول أهمية القيم الأخلاقية في المنظمة، كما يرى البعض بأن عملية صياغة أو نسج القيم الأخلاقية في المنظمة لتحقيق تميز خارجي يجب أن يتم في إطار:

- الثقافة التنظيمية في استمرارية أعمالها لإعادة تجديد أو تحديث القيم الأخلاقية غير الثابتة وفق توجه واعي نحو مسؤولية أكبر اتجاه بيئة نشاطها؛

- أن الأفراد العاملين هم الذين يدعمون القيم الجوهرية في إطار الأفعال والتصرفات التي يمارسونها؛

- مساعدة نظام التقييم والمكافأة المعتمدة في المنظمة لاكتشاف الارتباط في الكيفية التي يقوم بها كل من المدراء والعاملين بملامسة القيم في أعمالهم وتصرفاتهم اليومية⁽¹⁾.

3. الأنظمة والهياكل التنظيمية: وتشمل هذه المجموعة من المقومات الركن الثالث ضمن مجموعة الأدوات التي يستخدمها المدراء في المؤسسات لتشكيل القيم وتعزيز السلوكيات الأخلاقية والتحول بالمؤسسة لتصبح منظمة أخلاقية، وتتضمن هذه المجموعة ما يأتي:

- الثقافة التنظيمية: توصف الثقافة التنظيمية بأنها من القوى الأساسية المساهمة في تكوين أو بناء المنظمة ذات الحس الاجتماعي، وفي هذا الصدد يشار إليها من خلال ثلاثة اتجاهات هي:

- ✓ جوهر الثقافة: وهذا الاتجاه الذي يركز على الثقافة عبر الأبعاد الفكرية غير الملموسة كالقيم والمعتقدات والافتراضات والفلسفة والإيديولوجيات والتوقعات والمواقف المشتركة التي تربط أعضاء المنظمة؛

- ✓ مظاهر الثقافة: وهو الاتجاه الذي يركز على الثقافة من خلال مظاهرها مثل الرموز والطقوس وأنماط السلوك والأبنية والهياكل والأنظمة أو مظاهر السلوك؛

- ✓ النسيج الثقافي: هو الاتجاه الذي يستوعب الاتجاهات الفكرية الحديثة المتمثلة في الأبعاد الجوهرية والسلوكية بوصفها آلية للانسجام بينها وبين الفكر والعقل، ويتمثل التأثير الأساسي للنسيج الثقافي في صياغة أخلاقيات الأعمال وتحول المنظمة إلى منظمة أخلاقية من خلال التأثيرات الفطرية له في التصرفات الأخلاقية وغير الأخلاقية للمستهلكين، وهنا يأتي دور الإدارة العليا لتعزيز التصرف الأخلاقي من خلال ممارستها للتصرفات الصحيحة وبما ينعكس على المستويات الأدنى في المنظمة.

- الرموز الأخلاقية: هي عبارات أساسية تعكس قيم المؤسسة المتعلقة بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية، وتميل تلك الرموز إلى أن تكون بشكلين:

(1) سعد العززي، مؤيد الساعدي، أخلاقيات الإدارة مداخل التكوين في منشآت الأعمال، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد الأول، العدد الثالث، بغداد، العراق، 2002، ص: 111-112

✓ الرموز الأخلاقية المستندة إلى المبادئ؛

✓ الرموز الأخلاقية المستندة إلى السياسات (1).

ثالثا: كيف يمكن للمسؤولية الاجتماعية أن تطور ميزة تنافسية ذات بعد أخلاقي؟

الجانب الأخلاقي للأعمال ليس فقط صورة لإيضاح ما هو سيء كما يعرف في التقيد الفلسفي ولكنه أيضا وسيلة للتسيير الجيد للمنظمة، فالبحث عن الأخلاقيات في الأعمال ينتج عنه آثار ربحية في الجانب الاقتصادي، كما أن احترام اللعبة الصحية والمتوازنة يؤسس بشكل متين لشرعية المنظمة، وكما أن تطبيق الأخلاقيات في ميدان الأعمال يوجد الترابط في المنظمة ولذلك سوف نستعرض ما يلي (2):

1. دور المسؤولية الاجتماعية في خلق التوازن في العلاقة بين المؤسسة والعمالين فيها

من المعلوم أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة منظمته ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله، ولكن عندما يشعر العامل أن إدارة المنظمة لا تفي بوعودها للعاملين ولا تقوم بمسؤوليتها تجاههم على أكمل وجه فإن هذا الأمر يعتبر محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. وبذلك فإن التزام المديرين باحترام حقوق العامل إلى جانب احترام أخلاقيات الإدارة كالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم على العمل.

2. توثيق الصلة مع المستهلكين بفضل احترام المسؤولية الاجتماعية تجاههم

الالتزام الاجتماعي تجاه المستهلكين يعني تقديم منتج بمواصفات عالية الجودة مع احترام شروط الصحة والسلامة والأمان، كما يعني أيضا احترام ثقافة المستهلك وخصائصه الدينية والاجتماعية وأعرافه وعاداته وتقاليده، وتلبية الحاجة التي ينتظرها من وراء السلعة أو الخدمة بالشكل المناسب، فإذا تبين للمستهلك حرص المنظمة على الوفاء بكل التزاماتها تجاهه خاصة تلك الالتزامات ذات الطابع الاجتماعي فإن هذا يعني ما يلي:

- وجود انطباع ذهني إيجابي عن المنظمة لدى المستهلك وبالتالي تفضيل منتجاتها أو خدماتها؛
 - سيقوم المستهلكون بالدعاية المجانية لتلك المنظمة عندما يتحدثون مع نظرائهم عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها المنظمة وتجددهم يتحاكون عن مواقف جديدة حدثت لهم عند تعاملهم مع تلك المنظمة.
- سيكون من اليسر أن تحصل المنظمة على رأي المستهلكين عند محاولة تطوير خدماتها لأن المستهلكين يشعرون بنوع من الولاء لتلك المنظمة.

3. أهمية الالتزام الاجتماعي تجاه الموردين

عندما تتعامل المنظمة مع مورديها بأسلوب أخلاقي فإن الموردين يفضلون استمرار علاقاتهم مع هذه المنظمة، في هذه الحالة تكون العلاقة بين المنظمة والموردين طويلة الأجل وتكون على الثقة والاحترام والمصالح المشتركة، هذا يتيح للمنظمة أن تطلب من الموردين تقدير أسعار أقل وجودة أفضل بل تستطيع أن تطلب منهم تعديل أسلوب عملهم أو التكنولوجيا التي يستخدمونها

(1) خويلدات صالح، المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص-93-94.

(2) بابا عبد القادر، وهبية مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية خالقة للقيمة، دراسة علمية، ص-11-15، متوفرة على الموقع الإلكتروني: http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/_%20_%20_%20%20%20_%20_.pdf، على الساعة 23:58، يوم 2015/03/12.

للوصول إلى الجودة المطلوبة، كذلك فإن الموردین يكونون مستعدين للعمل يدا بيد مع موظفي تلك المنظمة لتطوير منتجاتها، في هذه الحالة تستطيع المنظمة ضمان الحصول على ما تريد منهم في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة وكل هذا يعود بأثر مهم على أداء المؤسسة.

4. الثمار التي تجنيها المنظمة من التزامها الاجتماعي تجاه المساهمين

يعد المساهمون الحلقة الأقوى التي تؤثر على المنظمة وتتأثر بنتائجها المالية وغير المالية، وفي معظم المنظمات يعد خلق القيمة للمساهم في قائمة الاهتمامات، ولكن ما الذي تجنيه المنظمة من التزامها غير المادي أي التزامها الاجتماعي تجاه المساهمين؟ عندما تفكر في شراء أسهم منظمة ما فإنك تدرس موقفها المالي من حيث الملكية والخسارة، ولكن هل تؤثر ثقتك في اهتمام المنظمة بأخلاقيات العمل على تقييم لأسهمها؟ الجواب هو نعم، لأن المنظمة الملتزمة اجتماعيا ستكون قوائمها المالية دقيقة وصادقة يمكن الاعتماد عليها، أما المنظمة التي تخدع الموردين أو المستهلكين أو الموظفين فلن تتورع على خداع المستثمرين بتقديم بيانات مالية كاذبة، وبالتالي فإن أخلاقيات العمل تؤثر على فرص جذب المساهمين والمستثمرين وهو ما يقلل من فرص جذب المستثمرين وهو ما يقلل فرص توسيع المنظمة وإدخال منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

5. أهمية المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في تحسين صورة المؤسسة تجاه المتعاملين معها (المسؤولية الاجتماعية = التنمية المستدامة)

● المسؤولية الاجتماعية = التنمية المستدامة

مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة مفهومين قريبين جدا، فالأول يعني دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئة في النشاطات التجارية، ويتطلب الثاني التوفيق بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

هناك علاقات معروفة بين المنظمة والمجتمع، فالمنظمة تثري أو تفقر محيطها من خلال نشاطها الاقتصادي، ولكن من جهة أخرى لا يمكن للمنظمة أن تستثمر لسنوات من دون أن توفر بيئة تتوفر فيها شروط نجاحها واستمرارها (عمال مهرة، بني تحتية، خدمات عمومية ذات جودة، استقرار وتكامل الجسم الاجتماعي)، لذلك فإن توفير المنظمة لهذا الجو الملائم للعمل يعود عليها بالمنفعة في الأمد الطويل، أما العمل في محيط حساس ومضطرب اجتماعيا يعتبر تهديدا لعمل المنظمة وتواجدها، في حين أن النسيج الاجتماعي المتناسك يحسن من أداء المنظمة، كما يعتبر العائد على الاستثمار بالنسبة للمنظمة المنخرطة في خدمة المجتمع ما هو في واقع الأمر سوى إثراء وتحسين لنوعية الموارد الموجودة في المحيط والتي قد تحتاج لها المنظمة من خلال خلق مناصب الشغل، تكوين العاملين، تحسين الخدمة للمستهلكين، فكلما كانت المنظمة عضوا في المجتمع يمكن أن تندمج بنجاح في هذا المجتمع.

● المؤسسات وحماية البيئة

معظم المنظمات اليوم أصبحت لها اهتمامات بيئية، خاصة المنظمات التي تمارس نشاطات تؤثر على سلامة البيئة أو تلك التي تحتاج إلى مواد خام طبيعية، فالحفاظ على البيئة يعتبر أمرا لا مفر منه لتجنب المنظمة قوى الضغوط ودعاة حماية البيئة من جهة ولتضمن استمراريتها من جهة أخرى، 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 للمنظمة مهمة وموضوعة تحت الأنظار لذلك فإن خلق ميزة تنافسية تدعم أخلاقيات العمل في المنظمة هو أمر لا بد منه.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية

تتصف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بأنها علاقة معقدة ومتداخلة، فبعض الخبراء يرون في أن الامتثال لمطالبات 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 فتكون مصدرا للميزة التنافسية⁽¹⁾، وفيما يلي ملخص يعرض مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية:

الجدول رقم (4): مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية

توضيح الممارسات	وصف الآلية	استعمال المسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق ميزة تنافسية
استفادة شركة لافارج الفرنسية من صورتها الجيدة (بفضل التزامها بالمسؤولية الاجتماعية) فحصلت من السلطات على تراخيص باستغلال الموارد الطبيعية في مناطق حساسة، في حين لم تحصل الشركات المنافسة لها على نفس الامتيازات.	الحصول على تصريح بممارسة النشاط من طرف السلطات العمومية يرتبط غالبا بسمعة الشركة، كما أن السمعة تكسب المنظمة ميزة تنافسية قد لا يمتلكها المنافسون	● الشرعية والترخيص بالنشاط: المسؤولية الاجتماعية بصفتها ضامنة للسمعة وأداة للتسويق.
ساهمت الشركة الأمريكية Dow Chemical في وضع معايير عالية للموقاية من تلوث البيئة في الولايات المتحدة الأمريكية.	تشجيع المزيد من اللوائح والتنظيمات الصارمة على مستوى القطاع من طرف الشركات التي لها التزام كبير بالمسؤولية الاجتماعية، مما يضاعف من تكاليف الموائمة بالنسبة للشركات المنافسة ويصعب دخول المنافسين الجدد والمحتملين.	● ارتفاع التكاليف التي تتكبدها المنافسون: المسؤولية الاجتماعية كطريقة لتغيير القوى التنافسية

(1) عبد الغفور دادن، حفصي رشيد، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، دراسة علمية: ص-ص: 416. متوفرة على الموقع الإلكتروني: <http://manifest.univouargla.dz> يوم 2015/03/13. على الساعة 00:13.

<p>وصفت منظمة Accentive برامجها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في أنظمة الاتصال التي تستهدف الطلاب والخريجين الجدد.</p>	<p>تغيير المسؤولية الاجتماعية للشركات ميزة جذابة للعمال المرتقبين، خصوصا من يملكون كفاءات عالية.</p>	<p>● جذب اليد العاملة الأكثر إنتاجية: حيث أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية هي إشارة للجودة في سوق العمل.</p>
<p>قامت بعض الشركات ببناء استراتيجياتها التسويقية بناء على المسؤولية الاجتماعية، مثل (the body shop, potogowia) ، كأن تكون عملية الشراء لمنتج ما مرتبطة بالتبرع الخيري أو الإسهام في قضية إنسانية.</p>	<p>تسمح المسؤولية الاجتماعية بالنموذج التسويقي المميز، وقد يتم اعتبارها من قبل بعض المستهلكين ميزة لمنتج الشركة.</p>	<p>● زيادة المبيعات: حيث أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر أداة تسويقية تؤثر على سلوك الزبائن.</p>
<p>اقتصد HSBC ملايين الدولارات، فقط من خلال التحكم في التكاليف.</p>	<p>يمكن أن تحقق المسؤولية الاجتماعية وفورات في المجالات الطاقوية من خلال الحد من هدر الموارد، وتخفيض المخاطر الاجتماعية والبيئية.</p>	<p>● تخفيض المخاطر والتحكم في التكاليف: المسؤولية الاجتماعية هي شكل من أشكال الفاعلية التنظيمية.</p>
<p>أظهرت دراسة قامت بها شركة استشارية إنجليزية في عام 2005 أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تسمح بتخفيض معدل دوران العمل وزيادة ولاء الموظفين تجاه منظماتهم.</p>	<p>يمكن أن تؤثر المسؤولية الاجتماعية على السلوكيات المهنية، مثل المشاركة والرضا الوظيفي، كما تمنح دور إضافي لأداء الموارد البشرية.</p>	<p>● التأثير على السلوكيات التنظيمية: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات كأداة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.</p>

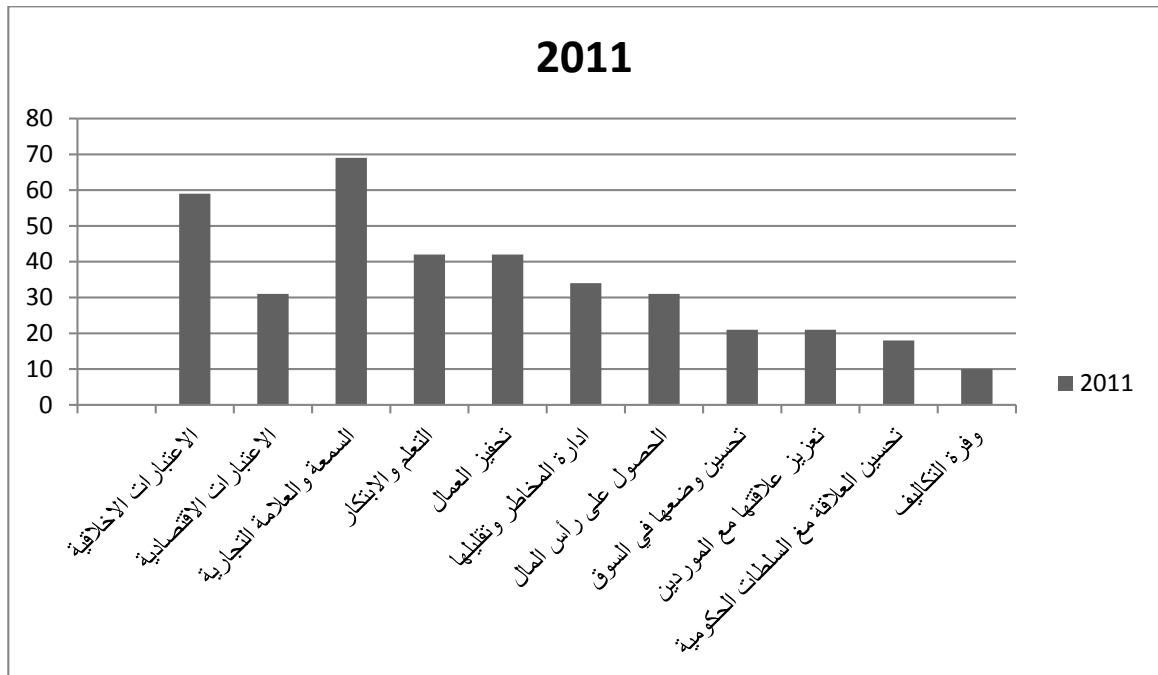
المصدر: عبد الغفور دادن، حفصي رشيد، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، ص-ص: 416-417.

المطلب الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل أهم أركان التنافسية

تناولت العديد من الأبحاث دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية، ومن بين أهمها تلك التي قامت بها شركة KPMG الشبكة العالمية للتدقيق سنة 2011، بعنوان "دور إفصاح الشركات عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية"، حيث أجريت هذه على ما يفوق 250 شركة عالمية، لاستقراء المحفزات التي تدعو المنظمات للمساهمة في المسؤولية الاجتماعية والتي شملت كل من: الاعتبارات الاقتصادية، تعزيز الاعتبارات الأخلاقية، دعم الابتكار والتعلم، تحفيز العمال، إدارة وتقليل المخاطر، زيادة رأس المال أو تعظيم حقوق الملاك، تحسين السمعة، تحسين وضعها في السوق، دعم وتعزيز العلاقات مع الموردين، خفض التكاليف⁽¹⁾، والنتائج المتحصل عليها ممثلة في الرسم البياني أدناه.

(1) موساوي إهام، مرجع سابق، ص: 116.

الشكل رقم (13): نتائج دراسة منظمة KPMG حول إفصاح الشركات عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية



Source: KPMG, KPMG international survey of corporate responsibility reporting, 2011, p: 19.

ومنه سنتطرق إلى:

أولاً: المسؤولية الاجتماعية كوسيلة لجذب والحفاظ على اليد العاملة المؤهلة

تشير نظرية الإدارة إلى أن للمسؤولية الاجتماعية في بعدها الداخلي الموجه نحو العاملين، تأثير إيجابي على أدائهم، حيث يؤكد الباحث COCHRAN أن العلاقة الجيدة بين المنظمة وعمالها يؤدي إلى تحفيزهم وتحسين أدائهم، بالإضافة إلى انعكاسها الإيجابي على نظرة الأطراف الخارجية، مما يؤدي بالضرورة إلى جذب واستقطاب العمال وكفاءات جدد نظراً لسمعتها الحسنة ورضا العمال عليها، حيث توصلت العديد من الدراسات التجريبية إلى تأكيد هذه العلاقة، من بينها تلك التي قام بها كل من الباحثان Cathrine ROMUS & David MONTGOMERY سنة 2003، والتي اهتمت بدراسة آثار تبني المسؤولية الاجتماعية على قرار اختيار أماكن العمل، من خلال ثلاثة جوانب أساسية هي: طبيعة العلاقة مع العمال، الاستدامة البيئية، والعلاقة مع أصحاب المصالح الخارجيين. أجريت هذه الدراسة على عينة من الجامعات الأمريكية والأوروبية التي تولي اهتماماً معتبراً بالجوانب الاجتماعية، وكانت النتيجة أن 90% من المستبحثين على استعداد للتخلي على العديد من المزايا العالية مقابل العمل لحساب المؤسسات التي تولي اهتماماً بموظفيها وتعاملهم معاملة حسنة دون تمييز بينهم، في حين 94% منهم على استعداد للتخلي على مقدار أجورهم للمنظمة التي تأخذ بعين الاعتبار المعايير الثلاثة السابقة⁽¹⁾. وفيما يلي تلخيص لأهمية احترام المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة⁽²⁾:

1. يعد العنصر البشري أهم خالق للتجديد والابتكار في المنظمة، فالرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يجعله مبدعاً يسخر كل طاقاته لخدمة منظمته؛

(1) موساوي إمام، المرجع نفسه، ص-ص: 117-118.

(2) بابا عبد القادر، وهيبة مقدم مرجع سابق، ص: 12.

2. إذا لم تدفع أخلاقيات الإدارة بالعامل إلى الابتكار والتجديد فهي على الأقل لن تجعله يفكر في تبني موقف سلبي عن منظمته أو خلق تنظيم رسمي معادي للإدارة؛
3. اعتبار العامل في قلب اهتمامات المنظمة وليس مجرد أداة لأداء المهام، وفهم ترقبته وتحسين وضعه الاجتماعي له أثر مباشر على فعالية المنظمة، ومنحه الاستقلالية والمسؤولية وإشراكه في اتخاذ القرارات يجعله قادراً على التفاعل ورد الفعل الفردي على وضعية غير منتظرة دون الرجوع إلى أطراف أخرى؛
4. تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المنظمات تجاه العاملين تعتبر بمثابة مركز استقطاب للكفاءات البشرية في سوق العمل، فالموارد البشري المؤهل هو ميزة تنافسية تتنافس عليها المنظمات الحالية.

ثانياً: دور المسؤولية الاجتماعية في تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة التكلفة

إن دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتخفيض التكاليف، يعد من المواضيع والقضايا التي استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين والمنظمات حيث يتجه أنصار المسؤولية الاجتماعية إلى أن السلوكيات الأخلاقية والاجتماعية تؤدي غالباً إلى وفورات مالية معتبرة تعود على المؤسسات في المدى البعيد، وأحسن مثال كتاب أصدرته جامعة Yale لمؤلفيه **Andrew S. WINSTON & Domiel C. ESTU** بعنوان **Green To Gold**، المتعلق بتجربة عملاق الكيمياء شركة **Dupont** التي استطاعت من خلال استراتيجياتها البيئية الخضراء تخفيض ما يقدر بـ 72% من استهلاكاتها الطاقوية وهذا ما يوفر لها مبلغ بليونين دولار⁽¹⁾.

ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية كأداء محفزة للإبداع والابتكار

يشير الباحثان **PORTER Michael & MANK knamar**، أن من أهم دوافع تبني المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمنظمة يتعدى بكثير وضعية تخفيض التكلفة، بل هي مصدر للعديد من الإبداعات والابتكارات التي تعزز من القدرات التنافسية⁽²⁾. ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال:

1. الابتكار النابع عن تدريب وتطوير، تحفيز اليد العاملة ومشاركة أصحاب المصالح

يمكن للمؤسسة أن تجسد التزامها الأخلاقي والاجتماعي في بعدها الداخلي من خلال أنشطة التدريب والتطوير المختلفة بحيث تنعكس هذه الأنشطة إيجابياً عليها، وعليه يفترض على المنظمة أن تنظر إلى هذه الأنشطة على أنها خالقة للقيمة وذات أهمية كبيرة في تعزيز قدرات ومهارات العاملين الحالية والمستقبلية، وعلى أنها استثمار في الأصول المعرفية التي أصبحت من أهم متطلبات الحصول على الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، كذلك لأهميتها في تعزيز المسار الوظيفي محققة بذلك انسجاماً لمصلحة العاملين والتوجهات التطويرية في المنظمة.

2. الابتكار كرد فعل للتحديات البيئية المفروضة على المنظمات

في هذا الشأن لا بد من التأكيد على أن الميزة التنافسية في ظل فلسفة المسؤولية الاجتماعية تعتمد في مصدر قوتها أو عائدها الأعلى من المنافسين أو في إنشاء قيمتها في السوق على البيئة الطبيعية، ومن خلال معالجتها الخلاقة للمشكلات البيئية، وقد كانت الميزة البيئية موضوعاً للكتاب السابق **Green To Gold** الذي أشار إلى الموجة الخضراء، والتي تحتاج العالم، والتي

(1) موساوي إلهام، مرجع سابق، ص: 120.

(2) PORTER Michael, Mank KARMER, strategy and society the link between competitive advantage and corporate social responsibility, Harvard business review, December 2006, p: 1.

تمثل تحدي غير مسبوق للمنظمات، فمثلا ما حصل مع شركة كوكا كولا في الهند عندما اندلعت احتجاجات ضدها جراء استهلاكها المفرط للمياه، ومطالبتها لتجنب استخدام الثلاجات التي تضر طبق الأوزون، الأمر الذي أجبرها على تنصيب رئيس مساعد لشؤون المياه والبيئة⁽¹⁾، لتصبح بذلك البيئة مركز اهتمام والمصدر الجديد للميزة التنافسية في ظل فلسفة المسؤولية الاجتماعية في الأسواق الحالية والمستقبلية للمنظمات، وإذا كانت الفترة الطويلة الماضية من الثورة الصناعية هي فترة الصناعة أولا فإن الفترة الحالية هي فترة إعلان التوازن بين الصناعة والبيئة⁽²⁾. وهذا ما يتطلب من المنظمات التعامل معه وفق رؤية استراتيجية واضحة، خاصة مع تزايد الشرائح السوقية التي تهتم بالقضايا البيئية مما يمكن المنظمة من استغلال متطلبات هذه الشرائح من أجل تحقيق التميز والتفوق على غيرها من المنافسين⁽³⁾.

رابعا: المسؤولية الاجتماعية كوسيلة لزيادة المبيعات وحصتها من السوق

يؤكد **Paul BLOOM & Steve HOEFFLER & Kevin KELLER & Carlos BASTERTO** أن المستهلكين في أيامنا هذه يراقبون ويولون اهتماما للكيفية التي يتم بها تسويق العلامات التجارية وإذا راققت لهم الطريقة التي يتم بها التسويق، مجرد أنهم تساورهم مشاعر إيجابية من نوع ما نحو القضية الاجتماعية محل الدعم في البرنامج التسويقي أو لأنهم منجذبون لها، فعندئذ سوف يعطي المستهلكون منهج تسويق العلامة التجارية وزنا أكبر وتقييما أكثر إيجابية بالمقارنة بأسلوب تقييمهم لبرامج عن تكوين التفضيلات⁽⁴⁾.

وقد قدمت المنتج التي قامت بها منظمة كون أروبر أدلة قوية على إمكانية تحقيق الشركات استفادة كبيرة من ربط نفسها بإحدى القضايا حسبما توضح النتائج التالية⁽⁵⁾:

1. ذكر 84% أن لديهم صورة ذهنية أكثر إيجابية عن المنظمة التي تفعل شيئا ما لجعل العالم أفضل؛
2. ذكر 78% من الأشخاص البالغين أن هناك احتمالا أكبر أن يشتروا منتجا من أجل قضية يهتمون بها؛
3. ذكر 66% أنهم على استعداد لتغيير العلامات التجارية لدعم قضية يهتمون بها؛
4. ذكر 62% أنهم على استعداد لتغيير متاجر التجزئة التي يتعاملون معها لدعم قضية ما؛
5. ذكر 64% أن التسويق متصل بالقضايا ينبغي أن يكون جزءا ثابتا من أنشطة الشركات.

خامسا: المسؤولية الاجتماعية كوسيلة لتقوية مكانة العلامة التجارية

يقدم **Hamich PRINGLE & Mojorie THOMPSON** في كتابهما "روح العلامة التجارية"، حججا قوية تؤكد أن ربط شركة أو علامة تجارية ما بعمل خيري أو قضية اجتماعية مناسبة يمكن أن يقدم مساهمة عظيمة لروح العلامة التجارية، وهما يخلصان إلى أن المستهلكين يتجاوزون "المسائل العلمية المتعلقة بالأداء الوظيفي للمنتج أو مزايا المنتج العقلانية والجوانب العاطفية والسيكولوجية لشخصية العلامة وصورتها الذهنية"، إنهم يتجهون نحو قمة هرم ماسلو للاحتياجات ويسعون وراء "تحقيق الذات"، وأن ما يطلوبونه وينجذبون له الآن هو تقديم براهين ملموسة على فعل الخير.

(1) نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال، مرجع سابق، ص-ص: 451-454.

(2) عظيمي دلال، البعد الاستراتيجي للابتكار في المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة، مداخلة ضمن مجريات المؤتمر العالمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستراتيجية للموارد المتاحة، جامعة سطيف 1، يومي 1-2 أفريل، 2008، ص: 475.

(3) موساوي إلهام، مرجع سابق، ص: 124.

(4) فيليب كوتلر، نانسي لي، المسؤولية الاجتماعية للشركات، ترجمة علاء أحمد صالح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2011، ص: 22.

(5) المرجع نفسه، ص-ص: 20-21.

سادسا: المسؤولية الاجتماعية كوسيلة لتعزيز صورة الشركة وتفوقها

تعطي العديد من التقارير الراهنة معايير وتقييم الأداء في مجال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات منها ما يلي:

1. مجلس الأولويات الاقتصادية وهو شركة لبحوث الخدمة العامة تقوم بتقييم أداء المنظمات فيما يتعلق بمجموعة من الأبعاد الاجتماعية وتنتشر مطبوعة "التسويق من أجل عالم أفضل"، بهدف التأثير على قرارات المستهلكين الشرائية.
2. تنشر **Business Ethics** قائمة تضمن أفضل 100 مواطن مؤسس، تقديرا للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات تجاه الأطراف ذوات المصلحة ومنها البيئة والمجتمع.

وبالإضافة إلى الدعاية الإيجابية التي تضمنها هذه التقارير، تقول منظمة الأعمال من أجل المسؤولية الاجتماعية "إن المنظمات التي تبرهن على نحرطها في ممارسات تبني متطلبات الالتزام التنظيمي أو تتجاوزها يتم إخضاعها للرقابة أقل تشدداً ومنحها أكبر من الحدية من قبل الكيانات الحكومية المحلية والقومية معا⁽¹⁾".

المطلب الرابع: أمثلة عن المكاسب المحققة من الالتزام الاجتماعي للمؤسسات

هناك حالات واقعية وإحصائيات بينت أن هناك مكاسب تتحقق للمؤسسة الملتزمة اجتماعيا، وفيما يلي بعض الأمثلة على ذلك:

- 1- خلال العشر أعوام ما بين 1989 إلى 1999 في بريطانيا وحدها ارتفع الادخار في أسهم المنظمات التي تندرج في إطار المنظمات الملتزمة اجتماعيا من مائتي جنيه إسترليني إلى ما يزيد عن بلويني جنيه إسترليني، والأهم من ذلك هو معدل النمو لهذه الأسهم، فقد تضاعفت قيمة هذه الأسهم على مدى ثلاث سنوات فقط من 1996-1999.
- 2- بدأ عدد كبير من المستثمرين في الأسهم يشترطون التزام المنظمات التي يشاركون فيها بالمسؤولية الاجتماعية، ففي الولايات المتحدة الأمريكية كانت 10% من الأصول الاستثمارية أي حوالي ترليون دولار خاضعة لشروط المسؤولية الاجتماعية.
- 3- تشير دراسات حديثة صادرة عن جامعة هارفرد إلى أن المنظمات التي تطبق مفهوم المسؤولية الاجتماعية يزيد معدل الربحية فيها إلى 18% عن تلك التي ليس لها برامج في المسؤولية الاجتماعية، كما أن المنظمات الملتزمة اجتماعيا زاد معدل نموها بمعدل أربعة أضعاف⁽²⁾.
- 4- في شركة **Cisco Systems** هناك مبادرة لصيانة الطاقة تسمى "هواء أنظف وتوفيريات بملايين الدولارات"، من المتوقع أن توفر للشركة نحو 4.5 مليون دولار سنويا في تكاليف التشغيل، بالإضافة إلى ذلك سوف تؤهل تلك لتوفيريات في الطاقة المنظمة في النهاية على للحصول تخفيضات تقدر ب 5.7 مليون دولار من مورد الطاقة المحلي وهو شركة باسغيك للغاز والكهرباء⁽³⁾.
- 5- استطاعت منظمة **Aleve** من توليد وعي أكبر بعلاقتها التجارية وهذا من خلال التسويق بشكل أكثر إشباعا للمستهلكين المصابين بالتهاب المفاصل، ومن أجل توليد وعي وخلق تفضيل لعلاقتها التجارية بين هؤلاء المستهلكين، عقدت **Aleve**

(1) فيليب كوتلر، نانسي لي، مرجع سابق، ص-ص: 25-26.

(2) بابا عبد القادر، وهيبه مقدم، مرجع سابق، ص-ص: 16-16.

(3) فيليب كوتلر، نانسي لي، مرجع سابق، ص: 29.

شراكة مع منظمة التهاب المفاصل **Arthritis Fondation** ، وأصبحت الراعي القومي لمسيرة دعم مرضى التهاب المفاصل التي تنظمها منظمة التهاب المفاصل⁽¹⁾.

6- لجأت شركة **Nordstrom** من أجل تقوية الصورة الذهنية لها إلى الترويج لقضية أعلنت عنها في بيان صحفي وكانت حول إقامة معرض لأعمال المصورين الفوتوغرافيين الأمريكيين من أصل إفريقي تحت شعار "الحب الآن"، وقد تم عرض الأعمال في عدد مختار من متاجر **Nordstrom** واعتبر "تحية عامة لفن وموهبة المصورين الفوتوغرافيين المحترفين السود"، ومنذ عام 1993 تختار منظمة هيسبانيك منظمة نوردستروم كواحدة من أفضل 100 منظمة تقدم فرص عمل لأشخاص ذو الأصول اللاتينية، وأدرجت مجلة فورتشن شركة **Nordstrom** ضمن قائمتها "الأفضل 100 منظمة يستحب العمل فيها في أمريكا"، وأدرجتها أيضا في قائمتها "الأفضل المنظمات بالنسبة للأقليات"، لأربع مرات من أصل خمس مرات منذ أن بدأت في إصدار هذه القائمة، واختارت مجلة آشيان إنتربرايز **Nordstrom** كواحدة من "أفضل المنظمات بالنسبة للأمريكيين ذوي الأصول الآسيوية الباسفيكية"⁽²⁾.

(1) فيليب كوتلر، نانسي لي، المرجع نفسه، ص: 80.

(2) المرجع نفسه، ص-ص: 88-90.

خلاصة الفصل الثاني

بعد أن كان الهدف الأساسي للمنظمات هو مضاعفة قيمة الأسهم والأرباح، أصبحت القضايا الاجتماعية اليوم تشكل أهمية قصوى بالنسبة للمنظمات، وأصبح أنصار المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في تزايد مستمر، فالمنظمات اليوم يجب عليها أن تفكر في مصلحة المجتمع أولاً، كما يجب أن يكون المحيط الذي تعمل فيه محور اهتمامها. إن هذا التوجه لا ينبع فقط من أهمية خلق دور إيجابي اجتماعي للمنظمات فحسب، بل إن له هدف آخر هو خلق ميزة تنافسية للمنظمة ذات طابع أخلاقي، ويتجسد ذلك من خلال:

1. يمكن للمنظمة أن تحقق أرباحاً على المدى البعيد مهما زادت من دورها الاجتماعي ودعّمت الأنشطة الاجتماعية وأسهمت في حل المشاكل الاجتماعية، فالدور الاجتماعي هو بمثابة استثمار مستقبلي لهذه المنظمات.
2. يمكن أن تكسب المنظمة سمعة وتعزز من ميزتها التنافسية عندما تمارس وتدعم أنشطة اجتماعية وقد أثبتت الدراسات زيادة المبيعات وتحسن الأداء الاقتصادي للمنظمات ذات الدور الاجتماعي أكثر من غيرها.
3. توفير بيئة عمل ونوعية حياة أفضل في المجتمع بأكمله من خلا مشاركة المنظمات في مكافحة الآثار السلبية لمنتجاتها.
4. إن المساهمات الاجتماعية يمكن أن ينظر إليها على أنها إجراءات احترازية وتدابير وقائية لتفادي المشاكل والاضطرابات الاجتماعية التي قد تحصل مستقبلاً حيث الاحتياجات الكثيرة للمجتمع والتطور السريع في التكنولوجيا والشؤون الحياتية الأخرى.