

دراسة تحليلية لأهمية الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة  
An analytical study of the importance of strategic management of social responsibility in enhancing sustainable competitive advantage

أحمد بونقيب<sup>1</sup>\*

<sup>1</sup> مخبر دراسات اقتصادية للمناطق الصناعية في ظل الدور الجديد للجامعة LEZINERU، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعمريريج (الجزائر)، (ahmed.bounekib@univ-bba.dz)

تاريخ الاستلام: 2024/10/26؛ تاريخ المراجعة: 2024/10/27؛ تاريخ القبول: 2024/11/30

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ولقد استهلكت الدراسة بالتطرق للميزة التنافسية المستدامة وأسس بنائها ثم تناولت الدراسة المفهوم الحديث للمسؤولية الاجتماعية ودورها في خدمة الأطراف أصحاب المصلحة، كما تم تقديم تحليل يبين كيف يساهم التبني السليم لمبادئ وأسس المسؤولية الاجتماعية من تفعيل الأركان الأساسية للميزة التنافسية المستدامة وتحسين أداء الشركات، ولقد توصلت الدراسة أن الممارسات الناجحة للمسؤولية الاجتماعية للشركات الرائدة وفق منظور استراتيجي ورؤية سليمة تؤدي إلى جذب اليد العاملة المؤهلة وزيادة نسب الابتكار بها وتحسين سمعتها مما يؤهلها لأن تكون شركات ذات أداء متميز ومستدام.

**الكلمات المفتاح:** مسؤولية اجتماعية للشركات، ميزة تنافسية المستدامة، دور استراتيجي .

تصنيف JEL: M14؛ L25

**Abstract:** This study aims to identify the strategic role of corporate social responsibility in achieving sustainable competitive advantage. The study began by addressing sustainable competitive advantage and the foundations of its construction. Then, the study addressed the modern concept of social responsibility and its role in serving stakeholders. An analysis was also presented showing how the sound adoption of the principles and foundations of social responsibility contributes to activating the basic pillars of sustainable competitive advantage and improving corporate performance. The study concluded that successful practices of social responsibility of leading companies according to a strategic perspective and sound vision lead to attracting qualified labor, increasing innovation rates, and improving their reputation, which qualifies them to be companies with distinguished and sustainable performance.

**Keywords:** corporate social responsibility, sustainable competitive advantage, the strategic role.

**Jel Classification Codes :** M14؛ L25

\* أحمد بونقيب ahmed.bounekib@univ-bba.dz

## I - تمهيد :

تشهد بيئة الأعمال اليوم تغيرات كبيرة على المستوى الدولي صاحبها تطور تكنولوجي سريع وتغير في أذواق المستهلكين ورغباتهم وتحرير للتجارة وقيودها، كل هاته العوامل صعبت من مهمة منظمات الأعمال وشكلت لها تحديا كبيرا يتعلق بكيفية وسبل الصمود ومواجهة المنافسة الشرسة، مما جعل الكثير من منظمات الأعمال تطور استراتيجيات لتحسين أدائها وتزيد من تفوقها من خلال خلق ميزة تنافسية تضمن لها الاستمرارية والمنافسة، وهذا لا يتأتى إلا برؤية استراتيجية تكاملية تحشد فيها كل الإمكانيات المادية والبشرية، بل يتعدى ذلك كله إلى كيفية المحافظة على تحقيق الأرباح على المدى البعيد وخلق قيمة تميز المنظمة لدى الزبائن وتكسب ولاءهم، وهذا ما يسمى بالميزة التنافسية المستدامة التي يعتبر امتلاكها سلاحا يسمح للمنظمة من الاستمرار في تحقيق معدلات أداء مرتفعة، ونجد منظمات الأعمال في وقتنا الحاضر تستخدم العديد من المداخل لبناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال الاستجابة لطلبات الزبائن والجودة والابتكار وتخفيض التكاليف، غير أن أهم ما يواجه المنظمات في ممارستها لأنشطتها وسعيها لتحقيق أهدافها هو الضغوطات الهائلة والمتعلقة بضرورة التزامها بمسؤوليتها اتجاه موظفيها وزبائنها والمحافظة على البيئة وخدمة المجتمع، فقد أصبحت الحكومات والنقابات العمالية ووسائل الإعلام بارعة في متابعة ومحاسبة الشركات على الآثار الاجتماعية المترتبة على نشاطاتها، وهذا ما يقودنا للحديث عن دور المنظمة المجتمعي أو ما أصبح يطلق عليه حديثا بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، وفي خضم كل هذه التغيرات وتأثيرها على المنظمة أصبح تبني المسؤولية الاجتماعية حتمية تساعد في خلق بيئة عمل قادرة على مواكبة التطورات الحاصلة في مختلف الجوانب، ويعتبر الكثير من الباحثين أن سر نجاح الشركات الرائدة هو تبني المسؤولية الاجتماعية في استراتيجياتها وسياساتها مما ساعدها على تحسين بيئة العمل وتطوير كفاءات الموظفين وجذب العمالة المؤهلة وتعزيز سمعتها بين المنظمات المنافسة. فنجد الشركات المسؤولة اجتماعيًا تبذل جهدًا لدمج الاهتمام بالأطراف أصحاب المصلحة في سياساتها واستراتيجياتها ونشاطاتها.

### I. 1- مشكلة الدراسة :

أثبتت العديد من الأبحاث وجود علاقة إيجابية بين تبني المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما يدفعنا إلى طرح التساؤل عن سر هذا التأثير بين قيام المنظمة بدورها الاجتماعي وتحقيق الأداء المتميز، فما هي أسس بناء ميزة تنافسية مستدامة؟ وكيف يمكن للتبني السليم لمبادئ المسؤولية الاجتماعية من تدعيم أسس الميزة التنافسية؟

### I. 2- فرضية الدراسة:

ترتكز الدراسة على فرضية أساسية مفادها أن تبني المسؤولية الاجتماعية يساعد على تحسين الابداع وجذب يد عاملة مؤهلة وبناء سمعة جيدة تكون مدخلا للتميز وتحسين الأداء.

### I. 3- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تقدم تحليلا عميقا يوضح كيفية توظيف مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مواجهة التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال، وتستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وذلك من خلال الاستفادة من الدراسات النظرية والتجارب الميدانية الناجحة وتنزيلها بشكل يناسب تطلعات مؤسساتنا الوطنية، ولهذا فإن هذه الدراسة جاءت للمساهمة ولو بجزء يسير في تزويد المهتمين بالإدارة بالمعارف الجديدة في مجال إدارة الأعمال وتحقيق الأداء المستدام.

### I. 4- منهجية الدراسة:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال عرض مفهوم الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية كما جاء في الكتب والمجلات العلمية، وتم اعتماد المنهج التحليلي الذي يُرشد نحو رصد جوانب الظاهرة انطلاقا من دراسة العلاقة بين أسس بناء الميزة التنافسية وأبعاد المسؤولية الاجتماعية، مع تقديم نموذج متكامل لممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات بغرض الاستخدام السليم لها من طرف الشركات وجعلها موردا تنظيميا مهما لها.

**5.I- أهداف الدراسة:**

- إن الهدف من هذه الدراسة هو تحقيق مجموعة من الأهداف:
- تحديد المفاهيم المتعلقة بأسس بناء الميزة التنافسية بالشركات.
  - التعرف على الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية.
  - إبراز تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية.
  - اكتشاف الممارسات الناجحة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- ولتحقيق الأهداف المذكورة سالفًا تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور؛ هي:
- المحور الأول: الميزة التنافسية المستدامة
- المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للشركات.
- المحور الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

**II- الميزة التنافسية المستدامة**

إن التطور الكبير الذي حصل في مجال بيئة الأعمال أفرز مفاهيم جديدة مرتبطة بالمنافسة والصراع من أجل البقاء والتميز، والتفوق، وتحقيق معدلات أداء مرتفعة، ومن أشهر المقولات التي عرّف بها "دراكر" سنة 1994 الاستراتيجية في بيئة الأعمال بأنها نظرية لكيفية تحقيق الميزة التنافسية (Altamony, Alshurideh, M, & Obeidat, B, 2012, p. 583)، ولقد تطور مفهوم الميزة التنافسية بدايات القرن العشرين كما احتل هذا المفهوم حيزا كبيرا ضمن مجال إدارة الأعمال، ولقد كان أول من تحدث عن مصطلح الميزة التنافسية هو الباحث "شامبرلن" سنة 1939. بينما تطرق الباحث "سالزنيك" سنة 1957 إلى العلاقة بين الكفاءة والميزة، وكان التطور الكبير في مصطلح الميزة التنافسية سنة 1978 حين قدّم كلا من الباحثين "هوفر" و "شانندال" العلاقة بين الكفاءة والميزة التنافسية، حيث وصف الباحثان الميزة التنافسية بالوضعية الوحيدة والفريدة التي تطورها المنظمة من أجل مواجهة المنافسين من خلال طريقتها في تخصيص مواردها. وعلى هذا الأساس كان الاعتقاد السائد في هذه الفترة أن الميزة تنافسية تنبع من الكفاءات، ويعتبرون الميزة التنافسية ممكنة الإدراج ضمن استراتيجية الشركة، حيث أن الكفاءة والميزة التنافسية هي متغيرات مستقلة، والأداء هو المتغير التابع. ليأتي بعد ذلك كلا من الباحثين "داي" سنة 1984 و"بورتر" سنة 1985 ليقدما مفهوما جديدا؛ فبدلا من اعتبار الميزة التنافسية تستخدم داخل استراتيجية الشركة، فهم يرون أن الميزة التنافسية هي الهدف الإستراتيجي، وأن الأداء الجيد ما هو إلا نتيجة للميزة التنافسية (Reed & DeFillippi, R. J., 1990, p. 99). وفي تعريف آخر للميزة التنافسية نجد أنها كل شيء يميّز الشركة أو منتجاتها عن منتجات منافسيها بشكل إيجابي، في نظر عملائها (Foon & Nair, P. B;, 2010, p. 64)، كما أن الميزة التنافسية هي القيمة التي يمكن للمؤسسة من أن تنشئها لعملائها، وتكون في شكل أسعار جيدة مقارنة بالمنافسين، إضافة إلى توفير منافع متميزة تعوّض بنسبة معتبرة الزيادة المفروضة من طرف المؤسسة في الأسعار، أي ارتفاع القيمة التي يوليها العملاء لمنتجات الشركة (Hill, Schilling, M. A., & Jones, G. R., 2010). وبشكل عام، يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها ميزة تتمتع بها شركة ما على منافس أو مجموعة من المنافسين في سوق أو مجموعة إستراتيجية أو صناعة معينة، كما يمكن القول أن الميزة التنافسية تعني التفوق الذي تتمتع به الشركة مقارنة بمنافسيها، والذي كان نتيجة لجهود وطريقة عمل المنظمة المنفردة، فهي مزيج متجانس من الخصائص المميزة للشركة ومنتجاتها وخدماتها والتي يرى العملاء أنها متميزة ولا مثيل لها. فالميزة التنافسية تصنع فارقا بين الشركة المسيطرة ومنافسيها في السوق، وهي ترتبط أساسا بالموارد المتميزة والنادرة وقدرات الشركة ومهاراتها المتفوقة وخبرتها وطريقة تسييرها.

## II.1 - مفهوم الميزة التنافسية المستدامة :

إن التركيز في هذا العصر تعدى الاهتمام بقضية الميزة التنافسية للشركة، إلى ضرورة التعرف على استدامتها والحفاظ عليها، وذلك راجع لعدة أسباب أهمها تغير رغبات المستهلكين والتطور التكنولوجي المتسارع وغيرها من الظروف التي أوجبت ضرورة تقديم منتجات وخدمات تنافسية من جهة وتخدم الأطراف أصحاب المصلحة من جهة ثانية، ولقد ظهرت فكرة الميزة المستدامة 1984، عندما اقترح الباحث " داي " أنواعاً من الاستراتيجيات التي قد تساعد في الحفاظ على الميزة التنافسية، بينما ظهر المصطلح الفعلي "للميزة التنافسية المستدامة" عام 1985، عندما تحدث الباحث " بورتر " عن الاستراتيجيات الأساسية التنافسية التي يمكن للشركات أن تنتهجها (التكلفة المنخفضة أو التمايز) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Hoffman, 2000, p. 1)، ويضيف " بارناي" في هذا المجال ويضع تعريفاً دقيقاً للميزة التنافسية المستدامة يوضح من خلاله أن الشركة تتمتع بميزة تنافسية مستدامة عندما تنفذ استراتيجية خلق القيمة التي لا يتم تنفيذها من طرف المنافسين الحاليين أو المحتملين في نفس الوقت، وغير قادرين على الاستفادة مرة أخرى من منافع هذه الاستراتيجية المتبعة (Barney, 1991, p. 102). كما أن معرفة درجة المنافسة والقوى في الصناعة يمكن أن تساعد في صياغة استراتيجية العمل المناسبة من أجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة (Altamony, 2012, p. 583)، ويشير " بارناي" في هذا المجال أنه ليست كل موارد الشركة قادرة على المساهمة في خلق المزايا التنافسية؛ بل يجب أن يضاف إلى تلك الموارد سمات أخرى تتمثل في ندرة هذه الموارد وقيمتها وصعوبة تقليدها وعدم القدرة على استبدالها، كما يمكن للشركات أن تنجح في خلق مزايا تنافسية عن طريق الجمع بين المهارات والموارد التي تمتلكها بطرق فريدة مع التركيز على التعلم الجماعي وتنسيق جهود جميع الموظفين بغية المساعدة على تطوير الكفاءات المحددة (Hoffman, 2000, p. 2). فالميزة التنافسية المستدامة هي استراتيجية فريدة تسمح بخلق قيمة لدى العملاء لا يمكن للمنافس الاستفادة منها أو تقليدها. وهذه الاستراتيجية غالباً ما تتمثل في تقديم منتجات وخدمات بأسعار منافسة وجودة وتلبية طلبات وأذواق العملاء؛ وهو ما يمثل الجوهر أو السبب الرئيسي في التفوق على المدى البعيد.

## II.2 - الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية المستدامة

إن بناء ميزة تنافسية مطلب أساسي، ولقد اتفق الباحثون على ضرورة تبني الشركة مهما كانت طبيعة نشاطها مجموعة من الأسس المتمثلة في الكفاءة والجودة المتميزتين والتجديد أو الابداع مع الاستجابة لحاجات العميل؛ كل هذه العناصر هي نتاج الكفاءات المتميزة للشركة (Hill, 2010, p. 94)، وبالرغم من أن هذه العناصر الأربعة تبدو مستقلة عن بعضها فإنها متداخلة، فالجودة العالية تؤدي إلى كفاءة عالية، في حين يمكن للابتكار أن يرفع من الكفاءة والجودة والاستجابة لحاجات العملاء.

### - الكفاءة:

تعتبر الكفاءة المتميزة مصدراً هاماً لبناء الميزة التنافسية وهي صعبة التقليد، وأشهر طريقة لقياس الكفاءة هي حجم المدخلات المطلوبة من عمالة ورأس مال ومعرفة وإدارة لإنتاج مخرجات محددة من سلع وخدمات، فالشركات ذات الكفاءة العالية تتميز بانخفاض تكاليفها مما يسمح لها بفرض أسعار تنافسية وبالأخص في المنتجات ذات الحساسية في تغير الأسعار، وتعد إنتاجية الموظف المقياس الأكثر شيوعاً للكفاءة (Kang, 2018, p. 4)، ومن ثم نجد أن تحسين إنتاجية الموظف يعتبر هاجساً وشغلاً شاغلاً يسعى العديد من المدراء لتحقيقه من خلال اتباع العديد من الاستراتيجيات على غرار التدريب وتوفير بيئة العمل المناسبة وغيرها.

### - الجودة:

إن نجاح واستمرار المنظمات يعتمد أساساً على جودة منتجاتها بالأساس، ويُنظر غالباً إلى الجودة على أنها مجموعة من السمات المتمثلة في الموثوقية الفائقة والامتياز في المنتج (Kang, 2018, p. 4)، ويقال إن المنتج يتمتع بجودة فائقة عندما يدرك العميل أن سمات المنتج ذات قيمة أفضل من سمات منتجات المنافسين. والجودة هي أحد المصادر الأساسية لبناء الميزة التنافسية، فالجودة العالية تزيد من النفعية للعملاء مما تسمح للمؤسسات من إدارة أسعارها بمرونة، فتحقيق مستويات عالية من الجودة يزيد من قيمة منتجاتها في نظر عملائها ويمكنها من فرض أسعار أعلى لمنتجاتها، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن للجودة تأثير آخر يتمثل في زيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف الوحيدة للمنتج، وهو ما يحسن من الميزة التنافسية (Hill, Schilling, M. A., & Jones, G. R., 2010, pp. 95-96)، فالمنتجات ذات الجودة العالية تقلل من الوقت المستغرق من طرف العامل لإصلاح الوحدات المعيبة مما يزيد من إنتاجية الموظف وبالتالي انخفاض تكاليف المنتجات.

**- التجديد:**

يمثل التجديد تحدياً رئيسياً لمنظمات الأعمال، فكما يقول المثل "تجدد أو تبرد"، فالمنظمات الناجحة تعمل دوماً على خلق أو تطوير منتجات جديدة أو تحديثها مما يجعلها متميزة عن منافسيها؛ وهذا ما يشكل مصدراً هاماً لبناء الميزة التنافسية، وهو أحد وسائل خلق الثروة، ويعرّف غالباً الابتكار على أنه تنفيذ منتج سلعة كانت أو خدمة جديدة أو محسنة بشكل كبير، ويشمل الابتكار أيضاً العمليات، أو طرق التسويق الجديدة، أو الأساليب الجديدة في التسيير، أو حتى التنظيم الحديث لمكان العمل (Mention, 2012, p. 5). وبالتالي فإن تطوير منتجات جديدة ذات سمات متميزة ومتفوقة عن المنتجات الحالية يساهم في خلق القيمة مما يزيد من الخيارات التسعيرية للشركة بسبب إدراك العملاء للفائدة الكبيرة لمنتجات الشركة المبتكرة، كما أن الابتكار في العمليات وطرق الإنتاج يزيد من القيمة من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج (Hill, Schilling, M. A., & Jones, G. R, 2010, p. 97).

**- الاستجابة للعملاء:**

تعرف الاستجابة على أنها القدرة على الاستجابة بشكل هادف وفي وقت زمني مناسب لطلبات العملاء أو التغييرات في السوق، وذلك من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية (Holweg, 2005, p. 605). إن المنظمة الراغبة في البقاء مطابقة بالاستجابة المتفوقة للطلبات الفريدة للزبائن وأداء المهام بطريقة أفضل مقارنة بمنافسيها؛ مما يرفع من قيمة منتجاتها لدى زبائنها وبذلك تخلق تميزاً، فتحسين جودة المنتج وتطوير المنتجات وتحديثها يجب أن تتماشى وتلائم مع طلبات وحاجات الزبائن، كما يجب التركيز كذلك على الوقت الذي يعتبر بعداً تنافسياً هاماً يخلق ميزة تنافسية والاهتمام بتقليص الوقت المستغرق لتسليم السلعة أو الخدمة، ومن بين المصادر المعززة لاستجابة العملاء نجد الخدمة المتفوقة والتصميم الجيد للمنتجات بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع، كل هذه العوامل تزيد من تميز الشركة ومنتجاتها وتمكّن الشركة من فرض سعر مميز لمنتجاتها وتعزيز ولاء عملائها لعلامتها التجارية (Hill, Schilling, M. A., & Jones, G. R, 2010, p. 98).

**III - المسؤولية الاجتماعية للشركات**

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية ذو دلالات عديدة ومتنوعة منشؤها ضرورة الاهتمام بالعاملين والبيئة والمجتمع بدل التركيز على الاهتمام بالأرباح والتركيز على الجوانب الاقتصادية فقط، فلم يعد مقبولاً البتة أن تشهد الشركات نجاحاً مالياً دون أن تدرج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في نشاطاتها وفي تفاعلاتها مع أصحاب المصلحة، كما نجد أن الشركات اليوم تكافح للقيام بدور جديد، يتمثل في تلبية احتياجات الجيل الحالي دون التأثير والمساس بحق الأجيال القادمة واستنزاف ثرواته (Damato, A. Henderson, S, & Florence, S, 2009, p. 2)، حيث أصبح المجتمع أكثر وعياً بتأثير هذه الشركات على البيئة مما يدعو إلى تغيير اتجاه النمو الاقتصادي الكمي نحو بعد أكثر نوعية ومسؤولية.

**III 1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات**

بالرغم من الامتداد التاريخي العميق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي مازال في أصله أديباً ومستمداً قوته وقبوله من طبيعته الخيرية من جهة وتنوع المبادرات التي تقوم بها المنظمات باختلاف أنشطتها من جهة ثانية، إلا أننا لا نكاد نجد تعريفاً موحداً لها، ونستطيع بسهولة أن نعود إلى مئات السنين لتحديد جذور المسؤولية الاجتماعية للشركات. ومن أجل تحقيق أغراض عملية وللخروج بتعريف شامل للمسؤولية الاجتماعية، فإن نظرة سريعة على نصف القرن الماضي أو نحو ذلك تكفي لتلخيص معظم ما يهم المديرين التنفيذيين اليوم، وعليه كان لزاماً عرض مجموعة من تعريفات الأكاديميين والمنظمات والهيئات الدولية لتحديد مفهوم شامل ومتكامل للمسؤولية الاجتماعية للشركات. يشير "كارول" إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) نتاج لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وبفضل الزخم الذي أحدثته التغييرات في الوعي الاجتماعي التي بلغت ذروتها في ستينيات القرن العشرين، وخاصة حركات الحقوق المدنية، والمرأة، والمستهلكين، والبيئة، فقد ارتفعت أهمية ومكانة المسؤولية الاجتماعية للشركات وأصبحت مفهوماً عالمياً تطور من التفاعل بين الفكر والممارسة (Carroll, 2015, p. 87). كما تشير بعض الدراسات إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات ظهر في خمسينيات القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية لعدة اعتبارات أخلاقية ودينية، وفي البداية تعلق الأمر بالأعمال الخيرية ليتطور تدريجياً ليعبر عن البحث في كيفية التوفيق بين الأنشطة الاقتصادية للشركات واهتمامات وتوقعات المجتمع (Capron & Quairel-Lanoizelée, F, 2009, p. 1). ومن هذا المنظور، تنشأ المسؤولية الاجتماعية للشركات حيث ينتهي

القانون، فهي لا تمثل فقط طموحا لصورة جيدة أو تحسين الأرباح، بل تمثل أيضًا أسلوبا شفافا لإدارة الموارد بشكل يضمن النتائج الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والبيئية وغيرها المرجوة. (Meseguer-Sánchez, Gálvez-Sánchez, F. J, López-Martínez, G, & Molina-Moreno, V, 2021, p. 2). ووفقا لمفوضية المجتمعات الأوروبية (CEC) فإن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مفهوم تدمج الشركات بموجبه الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وفي تفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس تطوعي (Nimani, Zeqiraj, V, & Spahija, D, 2022, p. 315). كما تنظر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات باعتبارها مساهمة الشركات في التنمية المستدامة، وبالتالي يجب ألا يضمن سلوك الشركات العائدات للمساهمين والأجور للموظفين والمنتجات والخدمات للمستهلكين فحسب، بل يجب أن تستجيب أيضًا للانفعالات والقيم المجتمعية والبيئية (Riano & Yakovleva, N, 2022, p. 106).

### III. 2- مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات

إن التغيرات الكبيرة والمتسارعة في بيئة العمال والتأثيرات الدولية الناتجة عن العولمة كان لها الأثر الكبير على قطاع الأعمال فلقد أوكلت مسؤولية تحقيق التنمية المستدامة على عاتق الشركات، وهو ما أكدّه صدور تقرير "بروتلاندا" بعنوان "مستقبلنا المشترك" سنة 1987 عن اللجنة العالمية للبيئة والتنمية WCED، وإعلان "ريو" وأجندة "الواحد والعشرين" في قمة الأرض سنة 1992 المنبثق عن لجنة الأمم المتحدة للبيئة والتنمية UNCED.

وفي عام 1999 اقترحت الأمم المتحدة UN مبادرة تطوعية تحت الشركات على دمج عشرة مبادئ تتعلق بأربعة محاور أساسية متمثلة في حقوق الإنسان والعمل والبيئة ومكافحة الفساد. هذه المبادئ العشرة تم تطويرها على أساس مبادئ "سوليفان"، والتي تركز على دعم حقوق الإنسان العالمية، وتكافؤ الفرص، واحترام حرية تكوين الجمعيات، وتعويضات الموظفين، والتدريب، والصحة والسلامة، والتنمية المستدامة، والمنافسة العادلة، وتحسين نوعية الحياة (Riano & Yakovleva, N, 2022, pp. 112-113).

### III. 3- علاقة المسؤولية الاجتماعية بأصحاب المصلحة

في تقرير صادر عن شركة "أفلاك" سنة 2019، تبين أن 77% من العملاء لديهم الدافع للشراء من الشركات التي تشارك عن علم في سلوك مسؤول اجتماعيًا، وعليه نجد أن هذه الدراسة تلقي نظرة فاحصة على العملاء، باعتبارهم أحد أصحاب المصلحة الرئيسيين (Ghanbarpour, Crosby, L, Johnson, M. D, & Gustafsson, A, 2024, pp. 141-155)، كما أن هناك العديد من الدراسات التي تبين تأثيرات ممارسات الشركات على المساهمين وتأثيراتها، ولقد أجمع العديد من الباحثين أن هناك مسؤوليات للشركات تجاه أطراف أساسيين لهم مصلحة في المؤسسة (Kumar, 2024):

- **المساهمون:** هم الطرف الأكثر مصلحة في الشركة فهم يغامرون بأموالهم من اجل تحصيل عوائد، لذا يجب على المؤسسات ضمان وحماية ممتلكاتهم وتعظيمها من خلال العمل بشكل يضمن حقوقهم ويخدم جميع المصالح.
- **العملاء:** إن ولاء العملاء مرهون بالاستماع إلى ملاحظات العملاء وتوفير منتجات أو خدمات مستدامة ومسؤولة اجتماعيًا.
- **الموظفون:** إن إشراك الموظفين وإعطاء الأولوية لرفاهيتهم يحسن من بيئة العمل ويعزز التزامهم بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.
- **المجتمعات:** ينتظر المجتمع من الشركات أنشطة ذات نفع عام وأن تساهم في معالجة المشكلات الاجتماعية على غرار المساهمة في تحسين البنية التحتية ودعم الصحة والتعليم وغيرها من النشاطات التي تخدم المجتمع.
- **الموردون:** ينظر الموردون إلى الشركات على أنها مصدر للدخل ويرغبون في توطيد العلاقات، وعليه فإن التعاون مع الموردين الذين يلتزمون بالممارسات الأخلاقية والمستدامة يعزز التأثير الاجتماعي لسلسلة التوريد بأكملها، ويزيد من شفافية العلاقة مما يوطد العلاقة القائمة على التعامل بصدق وتسديد المستحقات في الآجال.
- **الحكومة والهيئات التنظيمية:** إن الامتثال للقوانين واللوائح مع المشاركة النشطة مع الوكالات الحكومية يعزز ممارسات الأعمال المسؤولة.

- المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني: مسؤولية الشركات اتجاه هؤلاء الأطراف تتمثل في المحافظة على البيئة وحماية المستهلك والعدالة.

### III. 4- أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية

في عصر "إنرون" وفضائح الشركات، أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات ذات أهمية متزايدة في عالم الشركات، فأصبحت الشركات ذات السمعة السيئة مهتمة بتغيير صورتها السيئة من خلال نشاط المسؤولية الاجتماعية للشركات (Yoon, Gürhan-Canli, Z, & Schwarz, N, 2006, p. 377). ومن بين الفوائد المترتبة عن تبني الشركات للمسؤولية الاجتماعية نجد:

- امتلاك موارد بشرية متميزة: يؤدي ممارسة هذا المفهوم المتعلق بالخدمات الاجتماعية سواء الداخلية المتعلقة بالموظفين أو الخارجية المرتبطة بالبيئة والمجتمع إلى زيادة سمعة الشركة وتحسين مناخ العمل في الشركة وبالتالي تزيد من جودة الاستقطاب وتوظيف الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم في الشركة وزيادة إنتاجيتهم وتحفيزهم وولائهم.
- إدارة المخاطر: يساهم تبني المسؤولية الاجتماعية في تقليل وتحييد المخاطر في الشركة، وبالأخص ما يتعلق بالفضائح المختلفة المتعلقة بالفساد والتسبب في الحوادث البيئية.
- تمييز العلامة التجارية: غالبا ما يختار المستهلكون ويقبلون بشكل كبير على منتجات وخدمات الشركات المسؤولة أخلاقياً. وهذا ما يزيد من سمعة المؤسسات التي تدرج القيم والأخلاق في نشاطها، ويرفع من وحصتها السوقية ويكسب ولاء زبائنها، ويميز الشركة عن منافسيها في أذهان العملاء.

الحصول على تراخيص الاستغلال بسهولة: تستطيع الشركات المسؤولة اجتماعيا والتي تقوم بعمليات تطوعية والتي تأخذ قضايا مثل الصحة والسلامة والتنوع أو البيئة على محمل الجد إقناع الحكومات والجمهور الأوسع بأنها شركة مسؤولة وملتزمة اتجاه المجتمع وقضاياها، ومن خلال استخدام استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات تستطيع الشركات تقليص النزاعات القانونية حتى تتوافق مع المتطلبات المتنوعة الموجودة في البلدان، وبالتالي سهولة اختراق أسواق جديدة بسهولة تامة. (Nimani, Zeqiraj, V, & Spahija, D, 2022, p. 316):

- تحصيل عوائد مالية: صحيح أن هناك تكاليف متزايدة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات لكن الفوائد ستفوق التكاليف، فالشركات المسؤولة اجتماعياً منتجاها وخدماتها أكثر جاذبية للمستهلكين ككل وبالتالي تحقق أرباحاً. ففي دراسة تثبت العلاقة بين الأداء المالي والتزامها الأخلاقي، حيث تم تحليل النتائج المالية لأكثر 500 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1996 وتم فحص مدى حرص الشركات على السلوك الأخلاقي في تصرفاتها وأعمالها فتبين أن الشركات التي تراعي الجوانب الأخلاقية أفضل أداء من الناحية المالية باستخدام معايير قياس كالربحية ونمو المبيعات عن تلك التي لا تهتم بالناحية الأخلاقية، والتفسير الوحيد هو أن المجتمع يدعم الشركات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية مما يساعدها على التفوق (Greenberg, 2011, p. 91).

### III. 5- مجالات وأبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات

توجد مجموعة من المجالات التي تقوم بها الشركات في إطار أدائها لمهامها؛ على غرار المسؤولية الاقتصادية، ومسئوليتها أمام الموظفين وسلامتهم، والمحافظة على البيئة، إضافة إلى المسؤوليات الأخلاقية والقانونية والتطوعية (Asemah, Okpanachi, R. A, & Edegoh, L. O, 2013, p. 46)، وبناءً على الأدبيات السابقة وأبحاث العلماء نجد أن أغلب الباحثين يجمعون على الأبعاد الأربعة التي حددها "كارول" والذي أكد على ضرورة أن تشمل ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات الجوانب الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتطوعية. وفيما يلي عرض لأبعاد المسؤولية الاجتماعية والتي جاءت في شكل هرم تعبيراً عن الدور الكبير للمسؤولية الاقتصادية من جهة والترابط والتأثير لكل بعد على الأبعاد الأخرى فالمجتمع يطالب ويفرض على الشركات القيام بمسؤولياتها الاقتصادية والقانونية وفي المقابل نجد المجتمع ينتظر ويرغب من الشركات أن تلعب دورها بشكل كاف فيما يتعلق بالجانبين الأخلاقي والتطوعي (Carroll, 1979, pp. 499-500):

- **المسؤولية الاقتصادية:** يعتبر تعظيم القيمة الاقتصادية أول الأشياء التي يجب أن تعتمدها ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتي تنطوي على تحقيق عائد جيد على الاستثمار لأصحاب الشركات ومساهميها، وخلق فرص العمل، وتوفير السلع والخدمات، وكل الأدوات الأخرى منوطة بمدى تحقق الدور الاقتصادي الرئيسي للشركات.
  - **المسؤولية القانونية:** وتمثل البعد الثاني من أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات بعد البعد الاقتصادي، وتتمثل في الالتزام بقواعد العمل وإدارة الأعمال وفقاً للتشريعات الحكومية.
  - **المسؤولية الأخلاقية:** إضافة إلى الجوانب القانونية الواجب على المنظمات احترامها فإن السلوكيات الجيدة والأنشطة الإضافية التي تحترم الأعراف لا يمكن تدوينها في اللوائح والقوانين؛ ولكنها تخضع للأعراف والقيم المجتمعية المقبولة من طرف المجتمع، وقد زاد الاهتمام مؤخراً بهذا الجانب الأخلاقي وأصبح له تأثير بالغ يتعدى المتطلبات القانونية في كثير من الأحيان.
  - **المسؤولية التطوعية:** هذا هو البعد الذي تتمتع فيه الشركة بنطاق واسع من السلوكيات الاختيارية من خلال القيام بأنشطة معينة تساهم من خلالها فعلياً في رفاهية المجتمع، وهذه الأعمال التطوعية أو الخيرية غير ملزمة بقوة القانون غير أنها مطلوبة من الشركات فالمجتمع ينتظرها ويرغب في الحصول عليها، ومن أمثلتها المساهمة في بناء المدارس والمستشفيات والمشاركة في محاربة المخدرات وتنقيف المجتمعات وغيرها.
- وفي قراءة تحليلية لنموذج "كارول" نجده قسم المسؤوليات إلى أربع، تم وضع المسؤولية الاقتصادية في قاعدة الهرم لأنها الأولى والأساس، فالشركة التي لا تحقق أرباحاً ستتوقف حتماً عن العمل ثم تأتي المسؤولية القانونية، تليها المسؤولية الأخلاقية وصولاً إلى المسؤولية التطوعية أو الخيرية التي تم إدراجها في قمة الهرم، وحسب هذا التقسيم الهرمي نجد أن كلا من المسؤولية الاقتصادية والمسؤولية القانونية مطلبان اجتماعيان فهما مفروضتان من المجتمع، في حين المسؤولية الأخلاقية هي ما يتوقعه المجتمع من المؤسسة أما الجانب التطوعي فهو ما يرغب فيه ويتمناه المجتمع من مساهمات خيرية من المؤسسات، ويقترح النموذج الجديد لـ "كارول" أنه من الأفضل أن تندرج الأعمال الخيرية ضمن المسؤوليات الأخلاقية وحتى الاقتصادية وذلك لصعوبة التمييز أحياناً بين الأنشطة الخيرية والأخلاقية على حد سواء من الناحية النظرية والمستوى العملي، إضافة إلى كون الأنشطة الخيرية دافعاً تعظيم المصالح الاقتصادية (Schwartz & Carroll, A. B., 2003, p. 506). وفي هاته النقطة نوه بالدور الكبير للشرعية الإسلامية التي تحث على التعامل وفعل الخير لا لانتظار منافع مستقبلية بل كهدف أسمى يطبع فيه الفرد خالقه ويمثل لأوامره القاضية بالإحسان والإيثار.

#### IV- دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تعزيز الميزة التنافسية

يشير كلا من "بورتر" و"كرامر" في هذا المجال أن الأساليب السائدة في التعامل مع المسؤولية الاجتماعية للشركات والتي تكون منفصلة عن استراتيجية المؤسسة وفي شكل مبادرات خيرية عشوائية تحجب العديد من الفرص للشركات لإفادة المجتمع (Kramer & Porter, M., 2006, pp. 78-92)، لذا أصبح لزاماً استخدام المسؤولية الاجتماعية للشركات كاستراتيجية عمل يتم فيه دمج التأثير الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في عملياتها، فالمسؤولية الاجتماعية للشركات ليست إضافة اختيارية إلى الأنشطة الأساسية للشركات، بل تتعلق بالطريقة التي تُدار بها الشركات (Riano & Yakovleva, N, 2022, p. 106).

##### 1.IV - ضرورة دمج برامج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية المؤسسة.

في دراسة لـ "سيلبرهورن" و"واران" أجريت سنة 2007 استند فيها إلى تحليل نوعي لمحتوى مواقع المسؤولية الاجتماعية لـ 40 شركة بريطانية وألمانية، وسلسلة من المقابلات مع كبار المديرين، وقد خلصت الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تُقدّم الآن كاستراتيجية أعمال شاملة، تنشأ بشكل أساسي من اعتبارات الأداء وضغوط أصحاب المصلحة، حيث تعمل الشركات على التركيز في سبل التفاعل مع أصحاب المصلحة وكيف تؤثر الأنشطة التجارية على المجتمع (Silberhorn & Warren, R. C., 2007, pp. 352-372). ولقد تزايدت الدعوات للشركات بضرورة إعادة تحديد مسؤولياتها تجاه أصحاب المصلحة، ودمج المخاوف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في العمليات

والاستراتيجيات التجارية من أجل التأثير بشكل شفاف على المجتمعات، نظراً لوجود علاقة قوية بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات وأصحاب المصلحة والأداء الفعلي، والعمل بشفافية أمام الأطراف أصحاب المصلحة (Awa, Etim, W, & Ogbonda, E, 2024)، فالمسؤولية الاجتماعية للشركات تعهد مستمر بالتصرف بشكل أخلاقي والمساهمة في التنمية، ومن أجل أداء أفضل للشركات ينبغي لها تحليل الفرص المتاحة لها في مجال المسؤولية الاجتماعية باستخدام نفس الأطر التي توجه اختياراتها الأساسية في مجال الأعمال، حيث يمكن للمسؤولية الاجتماعية للشركات أن تكون أكثر من مجرد تكلفة أو قيد أو عمل خيري؛ لتتعدى ذلك وتكون مصدراً قوياً للإبداع والميزة التنافسية. فالمسؤولية الاجتماعية فرصة وليست مجرد محاولة للسيطرة على الأضرار أو حملة للعلاقات العامة -78 (Kramer & Porter, M. E, 2006, pp. 78-92)، لذا وجب دمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في هياكل وعمليات صنع القرار في أعمال الشركات (Asemah, Okpanachi, R. A, & Edegoh, L. O, 2013, p. 45). والملاحظ في عصرنا الحالي أنه وبعد بروز الاهتمام بالقضايا البيئية وحقوق المستهلكين والإقرار بحقوق الإنسان وبروز الحركات الاستهلاكية من جهة، واكتشاف الفوائد والمزايا التي يحققها التبني السليم لمبادئ المسؤولية الاجتماعية من جهة ثانية؛ أصبحت المسؤولية الاجتماعية أكثر التصاقاً في رؤية ورسالة المنظمة وتطبيقاً في استراتيجيتها الكلية والوظيفية.

#### 2.IV- مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تعزيز المزايا التنافسية.

إن الحصول على ميزة تنافسية أمر ملح، وكما هو معلوم فإن هناك مجموعة من الأسس التي يجب على المؤسسة تبنيتها والمتمثلة في الكفاءة والجودة والتجديد والاستجابة لحاجات العميل؛ هذه الأسس يمكن للمسؤولية الاجتماعية للشركات أن تكون مصدراً لتحقيق ميزة تنافسية، فالمسؤولية الاجتماعية للشركات أداة رئيسية لتعزيز المزايا التنافسية والإبداع والابتكار فضلاً عن تعزيز سمعة الشركة في المجتمع مع عملائها وموظفيها وشركائها والوكالات الحكومية والمجموعات غير الحكومية (Nimani, Zeqiraj, V, & Spahija, D, 2022, p. 315). وسنعرض فيما يلي كيف تساهم التطبيق الجيد للمسؤولية الاجتماعية للشركات في تدعيم الأركان الأربعة لبناء المزايا التنافسية.

#### 1.2.IV - تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة كميزة تنافسية.

تسعى المؤسسات دوماً إلى تحسين كفاءتها من خلال التحكم في تكاليف المنتجات والعمليات بالإضافة إلى تحسين إنتاجية الموظفين؛ كل ذلك يسمح لها بفرض أسعار تنافسية، ولقد ظهر مصطلح "الكفاءة البيئية" سنة 1992 وهو مصطلح صاغه مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة "WBCSD" سنة 1992، ويقصد به تقديم السلع والخدمات بأسعار تنافسية تلي احتياجات المجتمع مع استهلاك أقل من خلال عمليات تدوير النفايات ومنع الهدر وتقليل الآثار البيئية، مما ينتج عنه مردود مالي وفورات مالية، وعلى سبيل المثال نجحت شركة "ديون" في خفض التكاليف بمقدار 2 مليار دولار أميركي منذ عام 1990 من خلال زيادة كفاءة الطاقة، كما نجحت في خفض انبعاثات الغازات المسببة للانحباس الحراري العالمي بمقدار الثلثين. ويذكر السيد "فاسيلا" أن شركة "نوفاتريس" التي تعمل على زيادة كفاءة استخدام المياه والطاقة منذ مدة، ففي دراسة شملت 32 مشروعاً بيئياً في عام 2006 تبين أنه من الممكن توفير 50 مليون دولار أميركي على مدى عشر سنوات. كما نجحت الشركة المتعددة الجنسيات "أم ثري" في تحقيق تخفيضات بنسبة 9% سنة 2006، وذلك بعد تقليص كثافة الطاقة بنسبة 34% واستطاعت بذلك توفير 82 مليون دولار أميركي من النفقات في الفترة ما بين عامي 2001 و2005. من خلال هذه الأمثلة يتبين لنا كيف يتم رفع الكفاءة واستعمال موارد أقل من خلال احترام واتباع برامج حماية البيئة وتدوير النفايات.

وتشير الكثير من الدراسات إلى أن مثل هذه العوائد المالية غالباً ما تكون غير متوقعة بالنسبة للشركات، ولعل ما حدث لشركة "أنجلو أميريكين" دليل على ذلك، فقد بدأت شركة "أنجلو أميريكين" في تقديم اختبار فيروس نقص المناعة البشرية "الإيدز" والعلاج المضاد للفيروسات المجاني في مناجمها في جنوب إفريقيا في عام 2002، حيث سست نسبة المعالجين 65% من العمال، مع تسجيل معدلات مشاركة تزيد عن 90% في أفضل مناجم الشركة أداءً، حيث يقول السيد "بيكهام" في هذا المجال أننا قد تفاجأنا؛ ليس فقط أن البرنامج أبطى من انتشار الوباء بين العمال، بل أصبح تمويل البرنامج ذاتياً بسبب التوازن الذي حدث نتيجة الوفورات المحصلة من عدم تغيب العمال من جهة وعدم دوران العمال من جهة ثانية، مما مكن المؤسسة بالاحتفاظ بالأفراد المتميزين لديها (Kielstra, 2008, p. 32). كما يمكن للشركات زيادة كفاءتها من خلال تخفيض تكاليف حوادث العمل من خلال التزامها بالسلامة المهنية للعمال والتدريب الذي يندرج ضمن برامج المسؤولية الاجتماعية الداخلية، بالإضافة إلى إمكانية تحسين الكفاءة من خلال الاستفادة من المزايا الضريبية التي تستفيد منها الشركات المسؤولة اجتماعياً.

#### IV. 2.2 - تحسين سمعة الشركة واستقطاب اليد العاملة المؤهلة كميزة تنافسية.

إن سمعة الشركة مطلب رئيسي ومتغير أساسي يفسر كيف تتمكن الشركات من جذب موظفين أفضل مما يزيد في كفاءتها وإنتاجيتها، فمن بين الفوائد الملموسة لتبني المسؤولية الاجتماعية تعزيز جاذبيتها للمواهب المتميزة وتخفيض معدل دوران العمال بها، كما يمكن للشركات خلق قيمة مقنعة للموظفين المحتملين من خلال دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في عملياتها الأساسية، فالشركات المسؤولة اجتماعيًا والتي تتمسك بالقيم الأخلاقية تجتذب موظفين أفضل، كما أن السمعة الجيدة للشركة تؤدي إلى الثقة في الشركة، فغالبًا ما تتمتع الشركات التي يُنظر إليها على أنها تتمتع بالالتزام قوي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات بقدرة متزايدة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم (Turban & Greening, D. W, 1997, pp. 658-672). وفي أربع دراسات منفصلة لـ "فرانك" سنة 1996 أظهرت أن الموظفين كانوا على استعداد لتلقي تعويضات أقل من أجل العمل لدى صاحب عمل يُنظر إليه عمومًا على أنه يتمسك بقيم أخلاقية أعلى (Chong & Tan, 2010, pp. 363-364). ففي سوق العمل التنافسي أصبح أصحاب المواهب المتميزة أكثر انتقائية فيما يتعلق باختيار أماكن العمل، فهم يبحثون عن الشركات التي تتوافق قيمها مع قيمهم الخاصة، ويعطون الأولوية للشركات التي تظهر التزامًا حقيقيًا بالقضايا الاجتماعية والبيئية، وما يدعم ذلك هو الدراسة التي أجريت سنة 2003 على 279 من حاملي ماجستير إدارة الأعمال من مدرستين أوروبيتين وثلاث مدارس في أمريكا الشمالية، حول آثار السمعة الناتجة عن تبني المسؤولية الاجتماعية على قرار اختيار مكان العمل من طرف طلبة الماجستير وفق معايير ثلاثة هي: الاهتمام بالموظفين والاهتمام بأصحاب المصلحة والالتزام بالاستدامة البيئية، والعلاقات بين المجتمع وأصحاب المصلحة، والمنتجات والخدمات الأخلاقية؛ حيث أظهرت النتائج أن أكثر من 90% من حاملي ماجستير إدارة الأعمال في العينة كانوا على استعداد للتنازل عن المزايا المالية من أجل العمل في منظمة تتمتع بسمعة أفضل في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات والأخلاق وتتمتع بموظفيها ودون تمييز بينهم، بينما أكثر من 94% على استعداد للتضحية ببعض الدخل من أجل منظمة تهتم بالجوانب الثلاثة المذكورة سابقا (7). (Montgomery & Ramus, C. A, 2003, p. 7). غالبًا ما تجتذب المؤسسات التي تركز على المسؤولية الاجتماعية للشركات الموظفين الموهوبين الذين يتوافقون مع قيمها وتحتفظ بهم. ومن خلال إظهار التزامها بالمسؤولية الاجتماعية، يمكن للشركات إنشاء علامة تجارية مقنعة لصاحب العمل وجذب المهنيين من الدرجة الأولى. فمبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات تلقي صدى لدى الموظفين الذين يرغبون في العمل في المؤسسات التي تعطي الأولوية للتأثير الاجتماعي، مما يجذب أفضل المواهب وتختبر مشاركة أعلى للموظفين، فعلى سبيل المثال تشتهر شركة "سالسفور" بـ "بمؤدجها" 1-1-1 "والذي يقضي بالتبرع بـ 1% من رأس مال الشركة و 1% من مبيعات المنتج، و 1% من وقت الموظف لأعمال خيرية كل هذا من أجل بناء عالم أكثر إنصافًا واستدامة، وقد ساعد هذا الالتزام الشركة على جذب الموظفين المتحمسين والاحتفاظ بهم. عموماً يمكننا القول أن مبادرات المسؤولية الاجتماعية الداخلية المتعلقة بتوفير بيئة العمل المناسبة تساهم في زيادة التزام وتحفيز الموظفين، كما يمكن أن تساعد هذه الظروف في توظيف الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم، إضافة إلى أن اهتمام المؤسسة بالبيئة والمجتمع يساعد في تحسين سمعة الشركة وبالتالي تزيد نسبة استقطاب الموظفين الموهوبين. ويشير "فريدمان" في هذا المجال أن المسؤولية الاجتماعية ليست مجرد أداة لتحقيق أهداف اجتماعية فمن مصلحة الشركات التي تعمل كجهة توظيف رئيسية في مجتمع صغير أن تركز مواردها لتوفير وسائل الراحة لهذا المجتمع، مما يسهل اجتذاب الموظفين المرغوب فيهم، وقد يقلل من فاتورة الأجور أو يقلل من الخسائر الناجمة عن السرقة والتخريب أو يخلف تأثيرات أخرى جديرة بالاهتمام (Frank, 2010, p. 106).

#### IV. 3.2 - تعزيز العلامة التجارية وبناء الثقة كميزة تنافسية.

الشركات التي تعطي الأولوية لمبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات تبني صورة إيجابية للعلامة التجارية، والتي تتردد صداها لدى المستهلكين. وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء وثقتهم، مما يترجم في النهاية إلى ميزة تنافسية. فالمستهلكون يقبلون بشكل واسع على المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركات المسؤولة أخلاقياً، مما يميز الشركة عن منافسيها. فالمستهلكون اليوم أصبحوا أكثر تمييزاً من أي وقت مضى، فهم يبحثون عن العلامات التجارية التي تتوافق مع قيمهم وتظهر سلوكاً أخلاقياً. الشركات التي تستثمر في المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تميز نفسها فحسب، بل تكسب أيضاً ثقة قاعدة عملائها. ففي دراسة حديثة نوعاً للتأثيرات غير المباشرة لأبعاد مختلفة من المسؤولية الاجتماعية (البعدين القانوني والأخلاقي) للشركات على ولاء العلامة التجارية أظهرت أن المسؤوليات القانونية والأخلاقية التي يدركها المستهلكون للعلامات التجارية قد تعمل على تحسين ولاء العلامة التجارية من خلال تعزيز الصور الوظيفية والرمزية الإيجابية، فالعمل المسؤول أخلاقياً يؤثر على الصورة

الرمزية أكثر من الصورة الوظيفية (He & Lai, K. K, 2014, p. 247). وأحسن مثال على دور المسؤولية الاجتماعية في تمييز العلامة وبناء الثقة هو ما قامت به شركة "باتاجونيا" للملابس الخارجية، حيث أن دعمها المستمر للقضايا البيئية لم يجذب التزامها بالاستدامة والنشاط المستهلكين المهتمين بالبيئة فحسب، بل عزز أيضًا سمعة علامتها التجارية وزاد من الثقة تجاهها من طرف المجتمع (FasterCapital, 2024). فعندما تقوم الشركات بتصرفات مسؤولة اجتماعيا، فإنها وبطريقة غير مباشرة تحير المجتمع بأنها صديقة له. مما يحسن الانطباع اتجاه المنظمة المسؤولة ويحسن صورتها. كما يمكن التنبؤ السليم لمبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات الحصول على تراخيص الاستغلال بسهولة، حيث تستطيع الشركات المسؤولة اجتماعيا والتي تقوم بعمليات تطوعية والتي تأخذ قضايا مثل الصحة والسلامة والتنوع أو البيئة على محمل الجد إقناع الحكومات والجمهور الأوسع بأنها شركة مسؤولة وملتزمة اتجاه المجتمع وقضاياها، ومن خلال استخدام استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات تستطيع الشركات تقليص النزاعات القانونية حتى تتوافق مع المتطلبات المتنوعة الموجودة في البلدان، وبالتالي سهولة اختراق أسواق جديدة بسهولة تامة، كما يمكن لمبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات أن تفتح الأبواب أمام أسواق وفرص أعمال جديدة، على سبيل المثال نجد شركة "دانون"، وهي شركة أغذية عالمية تتعاون مع المزارعين المحليين والمنظمات غير الحكومية لتعزيز الزراعة المستدامة، وهذا ما فتح لها فرصًا تجارية جديدة. وفي المقابل نجد شركة "لافارج" مستلزمات البناء التي استفادت فيما سبق من تحسين صورتها عن طريق التزامها بالمسؤولية الاجتماعية وحصلت على تراخيص لاستغلال الموارد الطبيعية في مناطق حساسة، قد فقدت الثقة اتجاهها من طرف المجتمع بسبب سلوكها غير الأخلاقي في سوريا وتعاملها مع المجموعات الإرهابية والدفع لهم مقابل السماح لها بتشغيل مصنع إسمنت في سوريا في أوت 2013 وحماية عمال الشركة التي تنشط بسوريا 2013، وهذا ما أفقدها سمعتها بشكل كبير (justice.gov, 2022)، وهو ما سيحول حتما دون حصولها على امتيازات مستقبلية في دول أخرى. وفي الأخير يمكن القول أن الشركات التي تعطي الأولوية للاستدامة تستفيد دوما من الطلب المتزايد على المنتجات والخدمات الصديقة للبيئة، وتوسع بذلك قاعدة عملائها والاستفادة من شرائح العملاء غير المستغلة سابقًا.

#### IV. 2. 4 - الابتكار الناتج عن تبنى المسؤولية الاجتماعية كميزة تنافسية.

بما أن التحديد مطلب أساسي للمنظمات، فإن ابتكار منتجات جديدة يجعل المنظمة متميزة عن منافسيها. وفي هذا المجال نجد أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تشجع على الابتكار من خلال دفع الشركات إلى التفكير خارج نطاق هوامش الربح، فهي تعزز الإبداع وتزيد من تمييز منتجاتها وخدماتها، حيث تطوّر المنظمات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية حلولاً مبتكرة تعالج التحديات المجتمعية. فمن خلال التركيز على الاستدامة والتأثير الاجتماعي، يمكن للشركات تطوير منتجات وخدمات ونماذج أعمال فريدة تميزها عن المنافسين (FasterCapital, 2024). وقد ظهر مؤخرًا مصطلح "الابتكار الأخضر" وهو مفهوم جديد يرتبط بالاستدامة والحفاظ على البيئة، والابتكار الأخضر يشمل الابتكار في الأجهزة أو البرامج المرتبطة بالمنتجات أو العمليات الخضراء، بما في ذلك الابتكار في التقنيات التي تشارك في التقليل من التلوث وتوفير الطاقة وإعادة تدوير النفايات وتصميم المنتجات الخضراء (Schiederig, Tietze, F, & Herstatt, C., 2011). ويتميز الابتكار الأخضر عن الابتكار التقليدي بمراعاته للبيئة والتقليل من الأثار السلبية عليها، ومثال ذلك ما قامت به شركة "تسلا" حيث أحدثت نقلة نوعية في صناعة السيارات من خلال إعطاء الأولوية للسيارات الكهربائية وحلول الطاقة المستدامة فالتأثير البيئي يميزها عن شركات صناعة السيارات التقليدية. إن مبادرات المسؤولية الاجتماعية الداخلية التي تقوم بها الشركات والمتعلقة بتهيئة الظروف تساهم بشدة في التزام الموظفين وتحفيزهم ليصبحوا أكثر ابتكارًا، كما يساعد توفير بيئة العمل المناسبة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء وتحفيزهم وتشجيعهم على التعلم وإيجاد طرق مبتكرة (Asemah, Okpanachi, R. A, & Edegoh, L. O, 2013, pp. 50-51). فالالتزام الأخلاقي للشركات من خلال التدريب والتطوير والاستثمار في الأصول المعرفية يعد من أهم مصادر الحصول على مزايا تنافسية خاصة وأن التدريب يساعد في تطوير المهارات التي ينتج عنها ابتكار في المنتجات وطرق العمل، وفي دراسة توضح العلاقة بين مستويات جودة بيئة العمل للمنظمات ودرجات التفوق والنجاح لديها، تم التوصل إلى نتائج مذهلة، حيث وجد أن أهم ما تتمتع به المنظمات التي تهتم بموظفيها وتوفر لهم ظروف عمل جيدة هو زيادة معدلات الابتكار لديها، (Rohman, 2016, p. 3).

## V - الخلاصة :

لم تعد المسؤولية الاجتماعية للشركات مجرد واجب أخلاقي فحسب، بل هي طريقة إستراتيجية للحصول على ميزة تنافسية في السوق، فالعملاء في هذا العصر أكثر وعياً وإدراكاً للتأثيرات الاجتماعية والبيئية لاختياراتهم الاستهلاكية، وهم يفضلون الشراء من العلامات التجارية التي تتوافق مع قيمهم ومعتقداتهم. فعملية إدراج مبادرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الأولويات والخطط الاستراتيجية للمنظمة من شأنه تحقيق العديد من الفوائد التي تتحصل عليها فهي بذلك تحسّن صورتها لدى المجتمع وسمعتها وثقتها وولائها وتميزها عن المنافسين، فتبني المسؤولية الاجتماعية يعتبر أداة تسويقية جيدة تساعد على تمييز منتجاتها الداعمة للبيئة والمجتمع فيزيد الإقبال عليها فتحصل بذلك على تأييد من المجتمع وترخيص لنشاطها واختراق أسواق جديدة، كما تساعد المسؤولية الاجتماعية للشركات على زيادة مبيعاتها من خلال تعزيز والممارسات الأخلاقية اتجاه الموظفين مصدر لبناء ميزة تنافسية مستدامة ينتج عنها استقطاب لأفضل الكفاءات والاحتفاظ بهم مما يزيد من الإنتاجية ومعدلات التعلم والابتكار بها، كما أن تبني المسؤولية الاجتماعية بشكل جيد يقلل من المخاطر التي تتعرض لها الشركة من خلال احترامها للمجتمع والبيئة فننخفض الغرامات المالية وتنفادي هروب العملاء، إضافة إلى أن كما نجد أن المؤسسات المسؤولة اجتماعياً لديها مكانة جيدة لدى الحكومة والمجتمع فتسهل لها عملية الحصول على التمويل لأنشطتها بالنظر لخدمتها للمجتمع وسمعتها الحسنة. وختاماً يمكن القول أن تبني المسؤولية الاجتماعية وفق منظور استراتيجي أصبح حتمية تستطيع الشركات من خلالها الوصول إلى مستويات أداء مرتفعة. حيث ويسمح لها بمواءمة جهودها مع الاحتياجات المجتمعية وتعزيز التأثير المستدام.

## - الإحالات والمراجع :

1. Altamony, H., Alshurideh, M, & Obeidat, B. (2012, May 9-10). **Information systems for competitive advantage: Implementation of an organisational strategic management process**. *Proceedings of the 18th IBIMA conference on innovation and sustainable economic competitive advantage: From regional development to world economic., Istanbul, Turkey, 9th-10th May*, 583.
2. Asemah, E. S., Okpanachi, R. A, & Edegoh, L. O. (2013). **Business advantages of corporate social responsibility practice: A critical review**. *New Media and Mass Communication*, 18(0), 45.
3. Awa, H. O., Etim, W, & Ogbonda, E. (2024). **Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR)**. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9(1), 11.
4. Barney, J. (1991). **Firm resources and sustained competitive advantage** . *Journal of management*, 17(1), 102.
5. Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2009). **La responsabilité sociale d'entreprise**. Dans *L'encyclopédie du développement durable*. Les éditions des Récollets.
6. Carroll, A. B. (1979). **A three-dimensional conceptual model of corporate performance**. *Academy of management review*, 4(4), 499-500.
7. Carroll, A. B. (2015). **Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks**. *Organizational dynamics*. 44, 87.
8. Chong, W. N., & Tan, G. (2010). **Obtaining intangible and tangible benefits from corporate social responsibility**. *International Review of Business Research Papers*, 6(4), 363-364.
9. DAmato, A. Henderson, S, & Florence, S. (2009). **Corporate social responsibility and sustainable business: A guide to leadership tasks and functions**. Center for Creative Leadership.

10. FasterCapital. (2024). **Csr As A Competitive Advantage In The Market**. Consulté le 09 10, 2024, sur Faster Capital: <https://fastercapital.com/topics/csr-as-a-competitive-advantage-in-the-market.html>
11. Foon, L. S., & Nair, P. B;. (2010). **Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs**. *International Journal of Business & Accountancy*, 1(1), 64.
12. Frank, R. H. (2010). **What price the moral high ground?: how to succeed without selling your soul**. *Princeton University Press.*, 106.
13. Ghanbarpour, T., Crosby, L, Johnson, M. D, & Gustafsson, A. (2024). **The influence of corporate social responsibility on stakeholders in different business contexts**. *Journal of Service Research*, 27(1), 141-155.
14. Greenberg, J. (2011). **Behavior in Organizations**, (éd. 10). Pearson Edition.
15. He, Y., & Lai, K. K. (2014). **The effect of corporate social responsibility on brand loyalty: the mediating role of brand image**. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(3-4), 247.
16. Hill, C. W., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2010). **Strategic management: an integrated approach**. South-Western, Cengage Learning.
17. Hoffman, N. P. (2000). **An examination of the" sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future**. *Academy of marketing science review*, 4, 1.
18. Holweg, M. (2005). **The three dimensions of responsiveness**. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(7), 605.
19. *justice.gov*. (2022, 10 18). Récupéré sur office, united states attorney's southern district of new york: <https://www.justice.gov/ar/usao-edny/pr-4>
20. Kang, H. (2018). **an Application of 'Building Blocks of Competitive Advantage' Approach To the US Cereal Market Leaders**. *International Journal of Management Studies*, 25(2), 4.
21. Kielstra, P. (2008). **Doing good: Business and the sustainability challenge**. Economist Intelligence Unit Report.
22. Kramer, M. R., & Porter, M. E. (2006). **Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility**. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
23. Kumar, P. (2024). **Stakeholders and Corporate Social Responsibility**. (B. E. CSR, Éd.) Récupéré sur <https://themba.institute/business-ethics-and-csr/stakeholders-and-corporate-social-responsibility/>
24. Mention, A. L. (2012). **Intellectual capital, innovation and performance: A systematic review of the literature**. *Business and Economic Research*, 2(1), 5.
25. Meseguer-Sánchez, V., Gálvez-Sánchez, F. J, López-Martínez, G, & Molina-Moreno, V. (2021). **Corporate social responsibility and sustainability. A bibliometric analysis of their interrelations**. *Sustainability*, 13(4). Récupéré sur [www.mdpi.com/2071-1050/13/4/1636](http://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/1636)
26. Montgomery, D. B., & Ramus, C. A. (2003, may). **Corporate Social Responsibility Reputation Effects on MBA Job choice**. *research paper Series*, no1805, 7.
27. Nimani, A., Zeqiraj, V, & Spahija, D. (2022). **The importance of corporate social responsibility for companies: The developing market study**. *Journal of Governance and Regulation*, 11(4).

28. Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). **Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage**. *Academy of management review*, 15(1), 99.
29. Riano, J. D., & Yakovleva, N. (2022). **Corporate social responsibility**. Dans *Responsible Consumption and Production* (p. 106). Springer International Publishing.
30. Rohman, J. (2016). **the business case for a high-trust culture**. Retrieved 4/ 8/, 2018, from [www.greatplacetowork.ca/en/business-case/the-business-case-for-a-high-trust-culture-report](http://www.greatplacetowork.ca/en/business-case/the-business-case-for-a-high-trust-culture-report)
31. Schiederig, T., Tietze, F, & Herstatt, C. (2011). **What is Green Innovation? A quantitative literature**. XXII ISPIM Conference.
32. Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). **Corporate social responsibility: A three-domain approach** . *Business ethics quarterly*, 13(4), 506.
33. Silberhorn, D., & Warren, R. C. (2007). **Defining corporate social responsibility: A view from big companies in Germany and the UK** . *European Business Review*, 19(5), 352-372. doi:<https://doi.org/10.1108/09555340710818950>
34. Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). **Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees** . *Academy of management journal*,, 40(3), 658-672.
35. Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z, & Schwarz, N. (2006). **The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations**. *Journal of consumer psychology*,, 16(4).