



جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت  
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
القسم: علوم المالية و المحاسبة



مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبة - تخصص محاسبة و جباية  
الموضوع :

## أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية

تحت إشراف:

د. غربي صباح

من إعداد الطالبين:

- بن غماري عبد الرحمان
- حولالة سيدأحمد

### لجنة التقييم:

محاضرة ب	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت	غربي صباح	مشرفا
محاضرة ب	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت	لواتي ختيمة	الممتحن 1
مساعد أ	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت	أوجامع ابراهيم	الممتحن 2

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1438

# شكرا واحسانا

اشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع انطلاقا من قول الرسول صلى الله عليه وسلم ... " ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه ,فان لم تجدوا ما تكافئوه به فادعوا له حتى تروا أنكم كفافتموه"

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلالك وجهك وعظيم سلطانك على ما يسرت لي في هذا العمل المتواضع. فسبحانك لا اله إلا أنت أستغفرك وأتوب إليك ثم ليسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتي " غربي صباح" من خلال قبولها الإشراف علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة التي منحتها كما أنها لم تبخل علينا بوقوفها الثمين في تتبع هذا العمل من بدايته إلى نهايته فجزاها الله عنا ألف خير. و إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل .

# إِهْدَاء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء و المرسلين أهدي  
هذا العمل إلى :

إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى التي ساندتني في  
أحلى اللحظات السأم والتردد، إلى من رفعت معنوياتي وزرعت في قلبي الإيمان  
بعدم الاستسلام الى أعلى إنسان في هذا الوجود إلى أُمي الغالية أطل الله في  
عمرها.

إلى من رباني إلى أعظم وأعلى وأعز إنسان في هذا العالم إلى الذي لا تنتهي  
كلمات بوصفه في نظر العالم هو أبي.

إلى أخوتي الذين كانوا لي سندا والذين أناروا لي درب الحياة،والذين شجعوني  
على مواصلة مشواري الدراسي.

إلى أصدقائي الذين لا تكفي كلمات عن شكرهم لوقفاتهم معي و مساندتي و إلى  
كل من يحبني سواء من قريب أو من بعيد.

إلى كل عائلتي الكريمة.

# المقدمة العامة

لم يعد الهدف الأساسي للمؤسسات والشركات في عصرنا الحالي البحث عن تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح فقط، بل تعداه إلى البحث عن تحقيق أرباح أخرى في المجالات غير الاقتصادية، ما جعلها تتجه للبحث عن الحلول للمشاكل الداخلية والخارجية التي كانت المتسبب الأول فيها نتيجة ممارستها لأعمالها وأنشطتها، هذا ما أدى بها إلى محاولة تبني إستراتيجية جديدة تحفظ لها مكانتها في المجتمع من خلال تبني عديد المفاهيم منها المسؤولية الاجتماعية .حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات نشاطا طوعيا تقوم به للعمل بطريقة اجتماعية واقتصادية في آن واحد، حيث يهدف تبني المسؤولية عن أعمال المؤسسات إلى تشجيع إحداث تأثير إيجابي من خلال أنشطتها على الموظفين، العملاء، البيئة والمجتمع.

من هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة من أجل تسليط الضوء على هذا التوجه الجديد والحديث التي تعتمد المؤسسات والشركات لمحاولة تلميع صورتها سواء اتجاه مجتمعها الداخلي أو اتجاه المجتمع الخارجي الذي يمارس عليها العديد من الضغوطات.

#### إشكالية البحث:

أدى تطور المجتمعات إلى بروز منظمات تناشد بضرورة الاهتمام بالمجتمع وحماية البيئة والمستهلك، إذ عملت هذه المنظمات على التأثير في سلوك المستهلك، وهذا ما أدى بالمنظمات إلى إعادة النظر في مخرجاتها فقد أيقنت أنها لن تستطيع الصمود في وجه المنافسة إلا إذا قدمت مخرجات تتلائم مع احتياجات ورغبات العملاء، وهذا ما أدى إلى ظهور متغيرات جديدة تتحكم وتؤثر هي الأخرى على الميزة التنافسية للمنظمة ، ومن هنا يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي :

**ما هو أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ؟**

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن إيرادها على النحو التالي:

**1 - هل يوجد اثر للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية؟**

**2 - هل يوجد أثر للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة**

**التنافسية ؟**

**3 - هل يوجد للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ؟**

4- هل يوجد أثر للبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية

الفرضيات الفرعية:

- 1- يوجد أثر للبعد الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية
- 2- يوجد أثر للبعد القانوني في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى
- 3- يوجد أثر للبعد الأخلاقي في تحقيق الميزة التنافسية
- 4- يوجد أثر للبعد الإنساني في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى

أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال و مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمات و بالتالي تحقيق مستويات أداء عالية ، حيث يمكن اعتبار هذه الدراسة خطوة مبدئية للبحث على القيام بمزيد من الدراسات و التي تبين أهمية هذه المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال في تحقيق ميزة تنافسية ، و من المحتمل أن تقود نتائج الدراسة الحالية إلى إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر .

أهداف الدراسة :

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية و ذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

- 1- التعرف على مستوى متغيرات الدراسة ( المسؤولية الاجتماعية بأنماطها و الميزة التنافسية).
- 2- تحديد أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية .

## الفصل الأول:

المسؤولية

المفاهيمي

الإطار

الاجتماعية

## المبحث الأول : مدخل للمسؤولية الاجتماعية

## المطلب الأول : الجذور التاريخية لتطور المسؤولية الاجتماعية و أسباب بروزها

تم استخدام مصطلح المسؤولية الاجتماعية على نطاق واسع في أوائل السبعينيات ، على الرغم من أنه في بعض الحالات في القرن التاسع عشر أو قبل ذلك ، تضمنت إجراءات الشركات والحكومة سمات مختلفة للمسؤولية الاجتماعية.

في الماضي ، كان التركيز على المسؤولية الاجتماعية ينصب بشكل أساسي على المؤسسات ، لأن مصطلح "المسؤولية الاجتماعية للشركات" لا يزال أكثر شيوعاً لدى معظم الناس من مصطلح "المسؤولية الاجتماعية"

ولقد ظهرت الرؤية المتعلقة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية على كافة المنشآت نتيجة لأنواع مختلفة من المنشآت و ليس فقط المنشآت التجارية ، أدركوا أنهم مسئولين أيضا عن المساهمة في التنمية المستدامة، و تعكس عناصر المسؤولية الاجتماعية توقعات المجتمع في وقت معين، لذا فهي عناصر ذات طبيعة متغيرة، و حيث أن اهتمامات المجتمع تتغير، فان توقعاته فيما يتعلق بالمنشآت تتغير أيضا لتعكس هذه الاهتمامات.

ركزت نظرية المسؤولية الاجتماعية في البداية على الجمعيات الخيرية مثل الأعمال الخيرية والزكاة. ومن بينها ، ظهرت الموضوعات المتعلقة بالممارسات العمالية والممارسات التجارية العادلة منذ قرن أو أكثر ، بينما ظهرت موضوعات أخرى مثل حقوق الإنسان والبيئة ومكافحة الفساد والمستهلكين. تمت إضافة الحماية لاحقاً. لقد حظيت هذه المواضيع باهتمام أكبر (العامري ط..، 2005، صفحة 542).

تعكس الموضوعات والقضايا الجوهرية الموضحة في المواصفة الرؤية الحالية للممارسة الجيدة . وبلا شك، فان هذه الرؤى للممارسة الجيدة ستتغير في المستقبل وقد تظهر موضوعات أخرى و ينظر إليها على أنها ذات أهمية للمسؤولية الاجتماعية .

أسباب بروزها :

أشارت العديد من الدراسات إلى بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها:

**1 -العولمة :** وهي من أهم القوى الدافعة للمنظمات لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية ، لأن العديد

من الشركات متعددة الجنسيات طرحت شعار المسؤولية الاجتماعية ، والاهتمام بحقوق الإنسان

- في أنشطتها الدعائية ، وملتزمة بتزويد العاملين بها. ظروف العمل الآمنة: لا تسمح بالعمل مع الأطفال ، يهتمون بالقضايا البيئية وحماية الموارد الطبيعية.
- 2 -تزايد الضغوط الحكومية و الشعبية: تمرير التشريعات التي تتطلب حماية المستهلكين والعاملين والبيئة ، إذا أرادت المنظمة الامتثال لهذه التشريعات ، فقد تكلف الكثير من المال ، وإلا فقد تتعرض لأجزاء وتنسحب من السوق.
- 3 -الكوارث والفضائح الأخلاقية :من بينها ، تعرضت العديد من المنظمات الدولية لقضايا أخلاقية ، مما تسبب في معاناتها من تعويضات ضخمة للضحايا أو الخسائر بسبب عيوب المنتج. (البكري، 2006، صفحة 229).
- 4 -التطورات التكنولوجية المتسارعة: تلا ذلك العديد من التحديات التي واجهتها منظمات الأعمال ، مما اضطرها إلى تكريس نفسها لتطوير المنتجات ، وتنمية مهارات العاملين ، والاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين ، وتنمية مهارات متخذي القرار ، لا سيما في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى المعلومات وتحول اقتصاد المعرفة وزيادة الاهتمام برأس المال البشري إلى حد ما ليس مجرد رأس مال مادي ، لأن منظمات الأعمال يجب أن تضاعف جهودها وتسعى إلى إقامة علاقة أعمق مع المستهلكين والعاملين وشركاء الأعمال والمدافعين عن البيئة ، والمجتمعات المحلية ، والمستثمرين. العلاقة من أجل القدرة على المنافسة والبقاء في السوق.

### المطلب الثاني : مفهوم المسؤولية الاجتماعية

لقد شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية تغيرات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع ، إذ لا يوجد تعريف موحد يحظى بقبول عالمي، كما لا يوجد توافق في الآراء بشأن قائمة نهائية للقضايا التي يشملها، ومن أهم تعريفات المسؤولية الاجتماعية:

- تعريف المسؤولية الاجتماعية في الإسلام : تقوم على القيم والمعتقدات الدينية الإسلامية المستمدة من القرآن الكريم والحديث الشريف ، وتؤكد هذه القيم والمعتقدات على الأخوة والعدالة الاجتماعية والاقتصادية ، والتوازن بين الحاجات المادية والروحية التي يحتاجها جميع الناس. الإيمان ، العقل ، الحياة ، حقوق الأجيال القادمة ، الثورة. عندما تسمع كلمة المسؤولية الاجتماعية ، قد تفكر فيها على أنها تحفيز الناس على جمع وتوزيع الزكاة ، أو الصدقات ، وتقديم المساعدة المالية للمحتاجين في المجتمع ، ولكن هذا يتماشى مع المعنى الحقيقي لهذه

المسؤولية. التناقض ، لأن مفهومه وطبيعته وأهميته يتجاوز الإطار والغرض منه ، لذلك فإن حصر معناه في هذه الأطر هو تدميره ، وبأهدافه ومكافآته ودوافعه ووسائله وأبعاده العملية وعلاقته مع العلاقة بين الاقتصاد والمجتمع تتعارض مع تطور المجتمع الإسلامي.

- **تعريف بيتر داركر 1977 Pater Druker:** عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه (السكرانة، 2013، صفحة 163).
- **تعريف 1979 STRIER:** حيث يعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها استجابة لتوقعات المجتمع من المنظمة والتي يفرض عليها أن تبادر للقيام بها، لتتحمل مسؤوليتها اتجاه المجتمع وبصورة تفوق مستوى خضوعها للقانون، مع مراعاة عدم الإضرار بمصالح المنظمة وتحقيق عائد مناسب على الاستثمارات.
- **تعريف البنك الدولي world Bank:** مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم و عائلاتهم و المجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة و يخدم التنمية في آن واحد.
- **تعريف فيليب كوتلر و نانسي لي 2005 Philip-Köhler&nancy Lee:** المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي الالتزام بتحسين رفاة المجتمع من خلال ممارسة أعمال اختيارية تقديرية.
- **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية:** المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة و العمال و المجتمع المحلي و المجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف.
- **تعريف الغرفة التجارية:** تعريف المسؤولية الاجتماعية بأنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية.
- **تعريف مجلس العمال العالمي للتنمية المستدامة:** حيث يعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقيا و المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية و العمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم و المجتمع المحلي و المجتمع ككل (الأسرج، 2013، صفحة 63).

- تعريف س وندرا هولميس **SUNDR HOLMES** : حيث اعتبر المسؤولية الاجتماعية على أنها التزاما من طرف منظمات الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة مثل محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث، و خلق فرص العمل، و حل مشكلة السكن والمواصلات وغيرها.
- تعريف معهد شاردات للعلاقات العامة : المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تصف الدور الاجتماعي والإنساني والخيري الذي تلعبه المنظمة في المجتمع.
- تعريف المنظمة الدولية للمعايير **ISO** : المسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية المنظمات عن قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع و البيئة من خلال التزامها بالشفافية والسلوك الأخلاقي الذي يجب:
- أن يتناسق مع التنمية المستدامة و رفاهية المجتمع.
- أن يضع في اعتباره توقعات أصحاب المصلحة.
- أن يضع في اعتباره القوانين المتعلقة بالمجتمع.
- أن يكون متكامل مع المنظمة نفسها (نجم، 2006، صفحة 201).

### المطلب الثالث : أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية

#### الفرع الأول :أهمية المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة والمجتمع والدولة على حد سواء أهمها:

- 1- بالنسبة للمنظمة: تحسين صورة المنظمة في المجتمع وترسيخ صورتها الإيجابية ، خاصة بين العملاء والموظفين وأفراد المجتمع ؛ إذا كنا نعتقد أن المسؤولية الاجتماعية هي إجراءات تطوعية لمنظمة ما لأطراف متعددة ذات مصالح مباشرة أو غير مباشرة ، فإن التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية سوف تحسين أجواء العمل ويؤدي إلى روح التعاون والترابط بين المنظمة والأطراف. أصحاب المصلحة.
- 2- بالنسبة للمجتمع: تعزيز التضامن الاجتماعي بين جميع طبقات المجتمع ، وفي نفس الوقت خلق إحساس عالٍ بالانتماء للأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة ، مثل المعاقين والأشخاص ذوي النوعية المتدنية والأقليات العرقية والنساء والشباب ولأنه يوفر قاعدة من الاستقرار الاجتماعي والعدالة الاجتماعية ومبادئ

تكافؤ الفرص ، فإن هذا هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات التجارية ، وتحسين نوعية الحياة الاجتماعية من حيث البنية التحتية والثقافة. نشر الوعي بأهمية التكامل التام بين مختلف منظمات المجتمع ومجموعات المصالح المختلفة. (العامري ط.، 2006، صفحة 52)

- تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

- كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل وهذه تزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات.

3- بالنسبة للدولة: تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل إدامة مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية.

- نظراً لأن المنظمات تدرك أهمية المساهمات العادلة والصحيحة لتحمل التكاليف الاجتماعية ، وتعزيز التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة ، وغيرها من المجالات التي تجد البلدان الحديثة أنها لا تستطيع تحملها ، فإن الالتزام بالمسؤولية البيئية يمكن أن يزيد عائد البلد من الحصول عليها. في إطار العمل لدور المنظمات الاقتصادية الخاصة بكل أعباء.

#### الفرع الثاني: أهداف المسؤولية الاجتماعية

تتمثل أهداف المسؤولية الاجتماعية فيما يلي :

- زيادة رضا العملاء و العاملين عن طريق التنفيذ الفعال للنظام.
- اكتساب ثقة الجمهور ورضا المستهلكين مما يساعد في خدمة الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.
- إثبات القدرة على تقديم المنتج على الدوام بما يتفق مع متطلبات العملاء.
- الاستفادة من السمعة الحسنة للمؤسسة كميزة تنافسية.
- مساندة الدولة في تحقيق الأهداف التنموية.
- حصول المؤسسات على عائد مستمر لفترات طويلة المدى.
- تنمية المهارات لدى أفراد المجتمع .

- تشجيع القطاع الخاص في البحث عن حلول شاملة وصديقة للبيئة. (العامري ط.، 2005،  
صفحة 53)

### المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية

#### المطلب الأول : مبادئ و مجالات المسؤولية الاجتماعية

##### أولاً : مبادئ المسؤولية الاجتماعية

- 1- مبدأ احترام سيادة القانون : أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين، واللوائح السارية المحلية، و الدولية المكتوبة، والمعلنة، والمنفذة طبقاً لإجراءات راسخة و محددة والإمام بها .
- 2- مبدأ احترام الأعراف الدولية : أن تحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية والحكومية، واللوائح التنفيذية، والإعلانات، وعقد التأسيس، والقرارات والمبادئ التوجيهية عند صياغة سياسات وممارسات المسؤولية الاجتماعية.
- 3- مبدأ السلوك الأخلاقي : يجب على المؤسسة أن تتصرف في جميع الأوقات بشكل أخلاقي في معاملتها من حيث الأمانة والعدل والتكامل وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والحيوانات والبيئة والالتزام بتناول مصالح الأطراف المعنية.
- 4- مبدأ القابلية للمساءلة : يجب على المؤسسة، بطريقة واضحة وعادلة ونزيهة، الإفصاح بانتظام عن سياساتها وقراراتها وإجراءاتها للوكالة المسيطرة والسلطات القانونية والأطراف ذات الصلة ضمن النطاق المناسب، بما في ذلك عمليات التفتيش والتدقيق المناسبة، واتخاذ التدابير التصحيحية. تحمل المسؤولية المباشرة والأثر المتوقع لما ورد أعلاه على الرفاهية الاجتماعية.
- 5- مبدأ الشفافية : تكشف المؤسسة بوضوح ودقة وكامل عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها، بما في ذلك الآثار المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع، والمعلومات متاحة لأولئك المتأثرين أو الذين قد يتأثرون بشكل كبير بالوكالة.
- 6- مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية : تدرك المؤسسة وتقبل تنوع مصالح جميع الأطراف المعنية، فضلاً عن تنوع الأنشطة والمنتجات الأولية والثانوية للمؤسسة، فضلاً عن العوامل الأخرى التي قد تؤثر على أصحاب المصلحة. (العامري ط.، 2005، صفحة 54)

7- مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان: يجب على المؤسسة أن تنفذ السياسات و الممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة، في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

### ثانيا: مجالات المسؤولية الاجتماعية

تتمثل مجالات المسؤولية الاجتماعية فيما يلي :

- 1 **المسؤولية الاقتصادية Economic Responsibility**: يمثل مسؤولية أساسية يجب أن تتحملها منظمة الأعمال ، أي إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة للمجتمع بتكلفة معقولة ونوعية جيدة. في إطار هذه المسؤوليات ، تحصل المنظمة على عوائد وأرباح كافية من خلال المساهمات. أصحاب رؤوس الأموال والعمال وغيرهم.
- 2 **المسؤولية القانونية Legal Responsibility**: عادة ما تحدد هذه المسؤوليات من قبل الحكومة وفقا للقوانين واللوائح والتعليمات التي يجب على المنظمات التجارية عدم انتهاكها واحترامها ، بل على العكس ، فهي قضايا قانونية. في إطار هذه المسؤوليات ، يمكن الإشارة إلى أنه يتم توفير فرص عمل متساوية لجميع الأشخاص دون تمييز على أساس الجنس أو الجنسية أو عوامل أخرى.
- 3 **المسؤولية الأخلاقية Ethical Responsibility**: يجب أن تستوعب منظمات الأعمال القيم والأخلاق والجوانب السلوكية ومعتقدات المجتمع الذي تعمل فيه. في الواقع ، لم يتم تأطير هذه الجوانب من خلال قوانين ملزمة ، ولكن احترامها ضروري لتحسين سمعة المنظمة وقبولها.
- 4 **المسؤولية الطوعية Discretionary Responsibility**: هذه مبادرات طوعية غير ملزمة للمنظمة ، وهي تُطلق بطريقة إنسانية وتطوعية ، مثل برامج التدريب التي لا تتعلق مباشرة بعمل المجتمع العام أو مجموعات محددة ، مثل كبار السن أو الشباب و الآخرين. لا تعتقد إدارة مؤسسة الأعمال أن الخطة مرتبطة بشكل مباشر بزيادة الأرباح أو الحصة السوقية. (السكرانة، 2013، صفحة 57)

## المطلب الثاني: أبعاد واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

## أولاً : أبعاد المسؤولية الاجتماعية

حاول العديد من الكتاب والباحثين تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من زوايا مختلفة وأعطوها أسماء مختلفة، نذكر منهم على سبيل المثال كل من ( Ferrell Pride & ) اللذان أشارا إلى أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية تتمثل فيما يلي:

- 1 **البعد الإنساني**: يجب أن المنظمة فعالة وملتزمة بالمساهمة في تنمية المجتمع وتنميته وتحسين نوعية الحياة .
- 2 **البعد الأخلاقي**: وهذا يعني أن المنظمة تقوم على الأخلاق ، وتصرف على الإجراءات الصحيحة، وتتجنب إيذاء الآخرين .
- 3 **البعد القانوني**: أي التزام المنظمة بالالتزام بالقانون وكسب ثقة الآخرين من خلال الوعد بإجراء أعمال قانونية دون القيام بأنشطة غير قانونية.
- 4 **البعد الاقتصادي**: بأن تكون المنظمة مفيدة وقابلة للحياة اقتصاديًا ، وتسعى جاهدة لتوفير السلامة للآخرين .

## ثانياً: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

تتبنى المؤسسة إحدى هذه الإستراتيجيات للتعامل مع المسؤولية الاجتماعية ، وهذه الإستراتيجيات مختلفة تتجلى إستراتيجية تبني المسؤولية الاجتماعية بين إستراتيجية الحوافز وإستراتيجية الرفض فمثلاً الإستراتيجية التطوعية الاستباقية والإستراتيجية التكميلية التي وجدناها سوف يتم تفصيلها أدناه:

- 1 **الإستراتيجية الاستباقية التطوعية**: هي مكانة المؤسسة الرائدة في مجال المبادرة الاجتماعية الوفاء بمتطلبات المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية.
- 2 **الإستراتيجية التكميلية**: يجب أن تعمل المؤسسة وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بمتطلبات المسؤولية الاقتصادية والأخلاقية والقانونية .(السكرانة، 2013، صفحة 98)
- 3 **الإستراتيجية الدافعية**: ونعني بها القيام بدور اجتماعي محدود، وما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة وذلك من أجل حماية المؤسسة من الانتقادات وبالحد الأدنى.
- 4 **إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني**: تعمل هذه الإستراتيجية بالأولويات الاقتصادية للمؤسسات دون أن تبقى على أي دور اجتماعي، لأن هذه المؤسسات تركز على تعظيم الأرباح.

### المطلب الثالث: المؤيدين والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية.

#### المؤيدون للمؤسسة الاجتماعية:

تعتبر المنظمات كيانات اجتماعية تؤثر على المجتمع وتتأثر بالمجتمع ، فالمسؤولية الاجتماعية ليست أكثر من التزام المنظمة بالعمل وفقاً للمصالح والمتطلبات الاجتماعية ، والاهتمام بمصالح جميع الأطراف، ودورها هو لا تقتصر على تحقيق الأرباح والعوائد للمساهمين ، فقد خلصت دراسة أصحاب الاتجاه إلى أن منظمات الأعمال تستفيد من مجموعة من المزايا عند رعاية مشاريع المسؤولية الاجتماعية ، ومن أبرزها:

- زيادة نمو المؤسسة.
- زيادة مبيعات المؤسسة وحصتها السوقية.
- تقوية مكانة العلامة التجارية.
- ازدياد الجاذبية للمستثمرين وتحسين الأداء المالي.
- انخفاض التكاليف.
- تجنب الإجراءات الحكومية.
- زيادة الإنتاجية والجودة.
- بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى .
- الوقاية خير من العلاج.

#### المعارضون للمسؤولية الاجتماعية:

كما قال ميلتون فريدمان ، يستمد معارضو المسؤولية الاجتماعية وجهات نظرهم من النظرية الاقتصادية ، إن مسؤولية التاجر هي زيادة الأرباح إلى الحد الأقصى إذا لم يفعل ذلك ، فهو ينفق أموال المساهم خارج نطاقه ، أو يكون سلوكه مدفوعاً بدوافع غير اقتصادية. (الغامري، 2010، صفحة 48)

يعتقد أصحاب هذا الاتجاه أن مفهوم الأخلاق ينطبق على الأفراد وليس منظمات الأعمال ، لأن الأفراد فقط هم من يطبعون بمفهوم الأخلاق وتطبيقه ، وطالما أن المسؤولية الاجتماعية هي أولاً قضية أخلاقية، فهي مشكلة. الشخصية القانونية .

صعوبة إخضاع أبعاد المسؤولية الاجتماعية إلى إطار رسمي يتضمن الجوانب النحاسية والقانونية لها.

إن تبني المسؤولية الاجتماعية سلطة إضافية أكبر ستمتع بها منظمات الأعمال لتعزز من نفوذها وقدرتها فإذا كانت هذه المنظمات تمتلك الموارد الاقتصادية فإن تعزيز هذه الأخيرة بسلطة اجتماعية إضافية سيجعل منها قوة كبيرة في المجتمع.

تفتقر منظمات الأعمال إلى المهارات الكافية التي تمكنها من النهوض بالدور الاجتماعي بشكل صحيح هذا من جانب، ومن جانب آخر هناك مؤسسات متخصصة في هذا الدور الاجتماعي يجب أن يعزز دورها وأن تركز منظمات الأعمال دور أكبر للأداء الاقتصادي وتعزيز المنافسة وتنشيط الاقتصاد (الغامري، 2010، صفحة 49).

### المبحث الثالث : الإيزو 26000

**الأيزو 26000** : إنه معيار دولي يوفر إرشادات للمسؤولية الاجتماعية ، وهو مصمم لاستخدامه من قبل مختلف المنظمات في القطاعين العام والخاص في البلدان المتقدمة والنامية والبلدان التي تمر بمرحلة انتقالية ، وسوف يساعدهم في السعي للتعاون بطريقة مسؤولة اجتماعياً. ، المجتمع يطالب به في المزيد والمزيد من الطرق.

### المطلب الأول: مدخل إلى الإيزو 26000

اقتصر اهتمام الشركات والمنظمات في المشاركة بالمسؤولية الاجتماعية على الدعم المادي فقط وهذا الاهتمام لا يعكس الحقوق التي يجب الالتزام بها من قبل تلك الشركات بل عليها الاهتمام الكامل بكثير من الإجراءات والالتزامات المادية والمعنوية لتثبت بذلك قيامها بدورها كما يجب تجاه المجتمع وتجاه عملائها ، ومن أمثلة المهام التي يجب الاهتمام بها غير الالتزامات المالية:

- استخدام المصابيح الكهربائية الموفرة للطاقة.
- التدبير الجيد والمثالي للأشياء المضرّة بالبيئة.
- الاهتمام بتشجير وزراعة محيط الشركة.
- المعاملة الحسنة للموظفين حتى وإن كانوا يعملون بأجر .
- عدم توظيف الأطفال القاصرين ودعم تعليمهم .
- حث الموظفين للتبرع بالدم جزء مهم في المسؤولية الاجتماعية فهو يؤدي الى الحياة.
- تشجيع الموظفين على التطوع في الأنشطة المجتمعية لدعم الجمعيات الخيرية ومنحهم إجازة مدفوعة الأجر.

➤ هذه أمثلة بسيطة للمسؤولية الاجتماعية وقد اهتمت المنظمة الدولية للتقييس والتي ISO بالمسؤولية الاجتماعية وأصدرت هذه المواصفة الرائعة ISO 26000 نتمنى أن تلقى اهتمام الشركات الكبيرة والصغيرة على حد سواء مع اعتقادي الشخصي أن هذه المواصفة في السنوات القادمة ستكون جزء حقيقي من العمل المثالي المطلوب. (المسؤولية الاجتماعية ISO 26000، 2014)

**المطلب الثاني : أهمية الإيزو 26000 و مساعدتها للمنظمات**

**أولا : أهمية الإيزو 26000 :**

العمل الدائم للمنظمات لا يعني فقط توفير المنتجات والخدمات التي ترضي العملاء دون مراعاة البيئة، ولكن العمل أيضا بطريقة مسؤولة اجتماعيا.

يأتي الضغط للقيام بذلك من قبل العملاء و المستهلكين والجمعيات والحكومات والجمهور بوجه عام. وفي الوقت نفسه، يعترف القادة التنظيميين بعدي النظر بأنه يجب أن يبني النجاح الدائم على الممارسات التجارية ذات مصداقية و منع تلك الأنشطة مثل المحاسبة الغير عادلة و الاستغلال في العمل..

وقد كانت هناك محاولات و مبادرات و برامج سابقة حول المسؤولية الاجتماعية و لكن التحدي الأكبر كان حول كيفية تحويل المبادئ إلى ممارسات و تطبيقها بفاعلية في حين أن معني " المسؤولية الاجتماعية "نفسها قد يختلف من برنامج لآخر. كما كانت تلك المبادرات السابقة تركز على دور الشركات في المسؤولية الاجتماعية ، لكن ما ستفعله إيزو 26000 هو تقديم إرشادات ليس فقط للمنظمات التجارية و لكن أيضا لكل منظمات القطاع العام بشتى أنواعها.

ستستخلص إيزو 26000 فهم عالمي للمسؤولية الاجتماعية وما يجب على المنظمات القيام به للعمل بطريقة مسؤولة اجتماعيا.

**ثانيا : كيف ستساعد إيزو 26000 المنظمات ؟**

تقدم إيزو 26000 توجيهات لجميع أنواع المنظمات، بغض النظر عن حجمها أو نشاطها أو موقعها للعمل

بأسلوب مسؤول اجتماعيا بتقديم إرشادات بخصوص:

1. المفاهيم والمصطلحات والتعريفات المتصلة بالمسؤولية الاجتماعية.

2. خلفية واتجاهات وخصائص المسؤولية الاجتماعية.
3. المبادئ والممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
4. المواضيع والقضايا الأساسية ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية
5. دمج وتنفيذ وتعزيز السلوك المسؤول اجتماعيا في المنظمة بأسرها ومن خلال سياساتها وممارساتها ضمن مجال نفوذها
6. تحديد أصحاب المصلحة والتعامل معهم
7. تبادل الالتزامات ، والأداء و المعلومات الأخرى المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية. (المسؤولية الاجتماعية iso 26000، 2014)

### المطلب الثالث : فوائد الإيزو 26000

إن إدراك منظمة ما للمسؤولية الاجتماعية قد يؤثر في أشياء أخرى مثل:

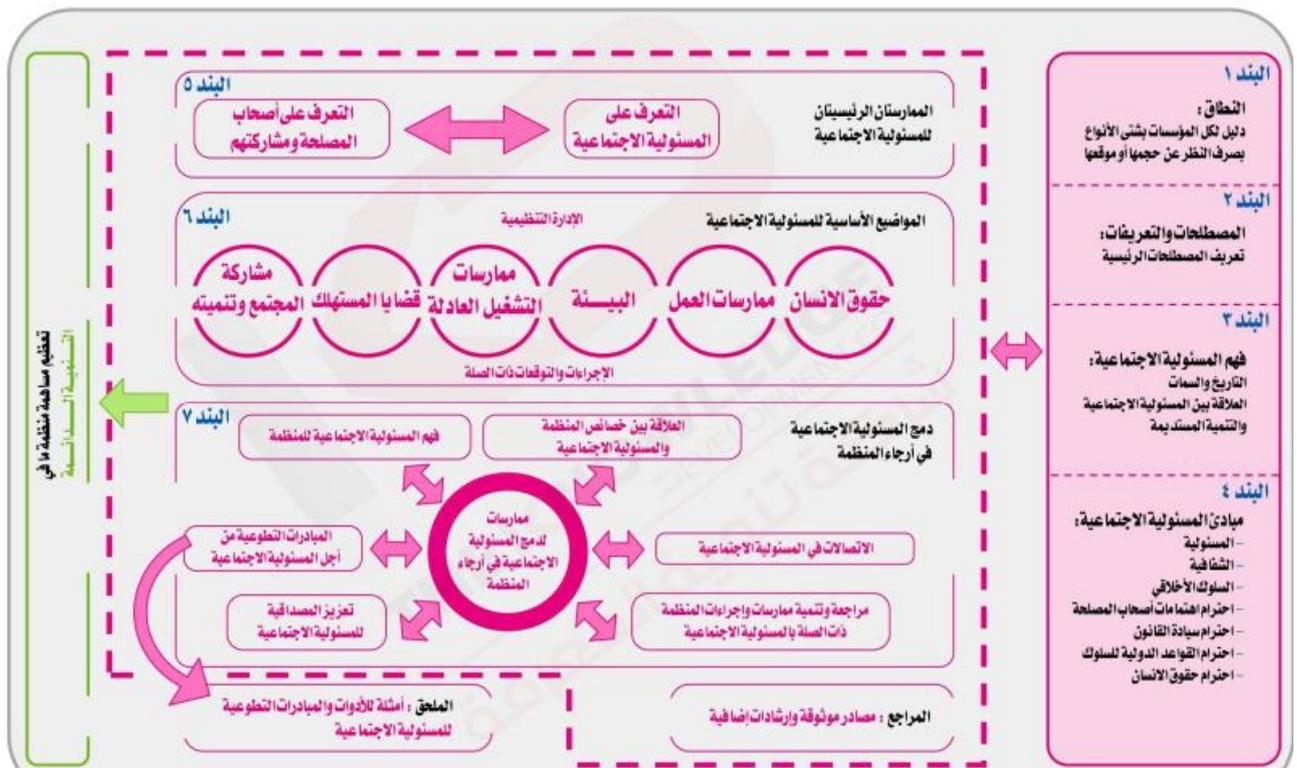
- الميزة التنافسية
- السمعة الطيبة
- القدرة على اجتذاب واستبقاء العاملين أو الأعضاء والزبائن والعملاء أو المستخدمين
- الحفاظ على معنويات الموظفين والتزامهم و كذلك الإنتاجية
- رأي المستثمرين و أصحاب العمل والجهات الراعية و المانحة والمجتمع المالي
- العلاقة مع الشركات والحكومات و وسائل الإعلام ، الموردين، والأقران، والعملاء
- والمجتمع الذي تعمل تلك المنظمة فيه.

### ما الذي ستحققه أيزو 26000 :

ستقوم ايزو 26000 بدمج الخبرات الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية - بمعنى - ما هي القضايا التي تحتاج المنظمة إلى الاهتمام بها من أجل العمل بأسلوب مسؤول اجتماعيا، وما هي أفضل الممارسات لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية . ستكون ايزو 26000 أداة قوية لمساعدة المنظمات على الانتقال من النوايا الطيبة إلى الأعمال الطيبة. (المسؤولية الاجتماعية iso 26000، 2014)

لمحة تخطيطية عامة عن الإيزو 26000 :

الرسم التالي يوضح نظرة عامة عن الإيزو 26000 ، و يهدف إلى مساعدة المنظمات على فهم العلاقة بين البنود المتعددة للمواصفة



المصدر : Organisation internationale de normalisation, 2014,

Secrétariat central de l'ISO, Ch. de Blandonnet, Vernier, Genève, Suisse

, pg20

**خلاصة الفصل :**

بناءً على المحتوى المذكور في هذا الفصل ، خلصنا إلى أن نطاق المسؤولية الاجتماعية واسع جداً و تتعكس مصالح جميع المستويات في مبدأ مصالح الطرفين أي ربح المؤسسة والطرف الآخر الذي تتعامل معه ، وهي تتعامل مع هذا الأمر مما يفتح الطريق أمام المؤسسة للاستفادة من العديد من المزايا من خلال تشجيع الدولة كما حازت على ثقة عملائها ، وهذه هي المكانة التي فازت بها ، وانعكاس نمو أرباحها واستثماراتها بشكل إيجابي. تسعى كل مؤسسة إلى زيادة فرصها في النجاح في المجتمع الذي تعمل فيه و زيادة اهتمامها ولعب دور اجتماعي.

# الفصل الثاني :الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

**تمهيد:**

لقد اكتسب مفهوم الميزة التنافسية مساحة كبيرة ومكانة مهمة في مجالات الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال ، لأن الميزة التنافسية تمثل عنصرًا إستراتيجيًا مهمًا يساعد على اغتنام الفرص ، ويوفر معلومات أساسية ودقيقة لتطوير الشركات. الفرصة. مقارنة مع منافسيها ، تحقق المنظمة ربحية مستدامة ، وتعيد التفكير في إستراتيجيتها الإنتاجية ، وتقديم الخدمة ، وكيفية استثمار مواردها المختلفة لتحقيق أهداف الجودة والتميز والتكلفة المنخفضة ، واكتساب ميزة تنافسية هي البحث الرئيسي. الأهداف مهمة جدًا في صميم أدبيات الإدارة الإستراتيجية. أصبح مصدر الميزة التنافسية مصدر متطلبات لمواكبة التطور السريع الذي يشهده العالم ، بالإضافة إلى التطورات الهائلة ، تسارع العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي والسياسات المفتوحة وتحرير السوق ، وما نتج عنها التجمعات الإقليمية ظهور الاندماجات وانتشار الملكية بين المؤسسات العالمية ، ومن حيث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، أصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من أهم عوامل نمو واستمرارية المؤسسات.

**المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية**

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في إدارة الأعمال على المستويين الأكاديمي والعلمي. لم تعد الأوساط الأكاديمية تعتبر الميزة التنافسية مفهوماً داخلياً أو مواجهة مؤقتة ، ولكنها الآن تعتبر الميزة التنافسية ديناميكية وتهدف إلى تحقيق التمايز والاستدامة بين المؤسسات والمنافسين والموردين والمستثمرين وغيرهم. سيناقتش مفهوم وخصائص وأهمية وأنواع ومصادر الميزة التنافسية

**المطلب الأول: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية.**

سننطلق في هذا المطلب إلى التعرف لمفهوم الميزة التنافسية واهم الخصائص لها:

**1- مفهوم الميزة التنافسية:** يختلف الخبراء حول التعريف الموحد للميزة التنافسية ، لكن معظمهم يتفقون على أن المفهوم ينطبق على المستوى المؤسسي ، لذلك يمكن مراجعة مجموعة من التعريفات المختلفة المخصصة للميزة التنافسية.

- يعرفها فيليب كوتلر :هي القدرة على أداء الأعمال باستخدام أسلوب معين أو توليفة من الأساليب والتي تجعل المنافسين عاجزين عن اللحاق حالياً أو مستقبلاً " (PHILIP.KOHLER, 2004, p. 44)

- تعريف مايكل بورتر :هي قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة لعملائها المستعدون للدفع ضمن إطار تكاليفها و قدرتها المالية. (Porter, 1997, p. 08)

- تعريف علي السلمي: هي المهارات أو التقنية أو الموارد المتفوقة ، والتي تمكن المؤسسة من توليد قيمة وفوائد للعملاء تتجاوز تلك التي يقدمها المنافسون ، والتعرف على الاختلافات والاختلافات بينهم وبين هؤلاء المنافسين من منظور قبول العملاء ، لأنها إنها تجلب لهم فوائد وقيمة أكثر مما توفره. لديهم منافسين آخرين. (السلمي، 2001، صفحة 104)

- تعرف أيضاً "المؤسسة أكثر قدرة من منافسيها على الاستفادة من الفرص الخارجية أو ينبع التأثير والميزة التنافسية لتقليل التهديدات من قدرة المنظمة على استخدام مواردها المادية أو البشرية .الجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكاليف أو كفاءة التسويق أو الابتكار أو التطوير أو توافر الموارد المالية أو أفكار الإدارة الممتازة أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة". (وآخرون، 2002 ، صفحة 173)

- ويعرفها (Labnin) : بانها الخصائص أو السمات التي يتميز بها المنتج أو علامة أو خدمة وهي تعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين .

- تعريف محسن أحمد الخضيريان" ان إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها المؤسسة معينة تتفق معها في مجالات :إنتاج، تسويق، التموين، الكوادر البشرية.
- كما نذكر قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق استراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط. (الخضير، 2004، صفحة 18)
- وتعرف أيضا انها تخلق قيمة أفضل لعملائها وأرباح مجزية لنفسها فتمايز يرقى المزايا المعروفة و التكلفة والمزايا الموضوعية تضيف مكانة المؤسسة في هذه الصناعة وبأنها مؤسسة رائدة ، وأن الميزة التنافسية تقع في قلب الجدارة التنافسية للمؤسسة في السوق، وإن الميزة التنافسية تعني تكلفة منخفضة التمايز أو التركيز الاستراتيجي. (بكر، 2006، صفحة 106).

## 2-خصائص الميزة التنافسية:

- يمكن إعطاء الميزة التنافسية مفهوم أوضح فذلك يظهر من خلال خصائصها، التي تستخدم من قبل المؤسسة التي تقيم مميزاتها التنافسية وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي :
- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقق.
- تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- تكون مرنة بمعنى يمكنها إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور مواردها وقدراتها وجداراتها من جهة أخرى.
- يمكن أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المد بين القصير والبعيد .إن خاصيتي المرونة والحدة تتعارض ظاهريا مع خاصية الاستدامة للميزة التنافسية، إلا أنهما في الواقع شرطين أساسيين لتحقيق الاستدامة.

**المطلب الثاني : أهمية و أهداف الميزة التنافسية****1.أهمية الميزة التنافسية :**

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي :

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
  - تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات والمقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل البيئة شديدة المنافسة.
  - تحقيق حصة سوقية للمؤسسة، وكذلك ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.
  - تعتبر الأساس الذي تساق حوله الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة إذ أن المؤسسات تنمي قدرتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون وجود هاته الميزة.
  - كما يمكننا ابراز أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة في سوق المنافسة من خلال تقديم قيمة أكبر للزبون والسعي لإرضائه (الخصيري، 2004، صفحة 99).
- 2-أهداف الميزة التنافسية :** من أبرز الأهداف التي تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية هي :
- إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون.
  - تخلق فرص تسويقية جديدة.
  - التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات أو دخولها مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة .
  - لديها القدرة على الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر، وسوف ينعكس استمرار هذا النجاح في نمو العوائد المالية وصافي الربح.
  - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب اقتناصها.

- إن خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.
- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.

### المطلب الثالث : أنواع و مصادر الميزة التنافسية

#### 1- أنواع الميزة التنافسية:

تنقسم الميزة التنافسية إلى نوعين أساسيين هما :

**أولاً: التكلفة أقل:** وهذا يعني أنه بالمقارنة مع تكلفة المؤسسات المنافسة ، فإن المنظمات لديها القدرة على تصميم المنتجات وتسويقها بأقل تكلفة ممكنة ، وبالتالي تحقيق عوائد أكبر. للحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الرئيسية في سلسلة القيمة للمؤسسة. وهذا هو مصدر مهم لميزة التكلفة ، معرفة أهمية المركز التنافسي للمؤسسة في مختلف المجالات الاستراتيجية من خلال تقييم أو تحديد ميزة التكلفة مقارنة بالمنافسين.

#### شروط الواجب توفرها تطبيق ميزة التكلفة الأقل: ونلخصها فيما يلي:

- الطلب على سلعة ما مرن . وسعر أقل سيجعل المستهلكين يشترون المزيد من السلع.
  - انعدام طرق كثيرة لتمييز المنتج.
  - نمطية السلع المقدمة .
  - وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
  - تكاليف التحويل المحدودة (استبدال منتج موجود بمنتج آخر) أو عدم وجود مشتريين على الإطلاق.
- الأخطاء الواجب تفاديها :**
- تحاول المؤسسات الحفاظ على ميزة أقل تكلفة من خلال تجنب بعض الأخطاء التي تؤدي إلى فقدان هذه الميزة بمرور الوقت ، وهذه الأخطاء هي كما يلي :

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع، وتجاهلها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى مثل: البيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي، رغم أهميتها.

- تخفيضات متناقضة في السعر.

- تفكر على الهامش وتتجاهل استكشاف طرق جديدة.

- تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك.

**ثانيا: ميزة التميز:** عندما يكون للمؤسسة خصائص فريدة تجعل العملاء ذوي صلة ، فإنها تميزها عن المنافسين. من أجل الحصول على هذه الميزة ، يجب أن نعتد على عوامل تسمى العوامل الحصرية ، والتي نميز فيها بين التعلم والحصول على موارد بشرية مؤهلة وقابلة للتكيف ، بحيث تكون الأنشطة المحددة فريدة من نوعها ، عندما يكون لدى المنظمة.

تميز المنتج التميز في السلعة أو الخدمة سواء على مستوى الجودة، كفاءات عالية تسعى للحفاظ عليها الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع (المسؤولية الإجتماعية iso 26000، 2014).

وأشار PORTER إلى أن التميز هو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات فريدة من نوعها ، والتي من وجهة نظر العميل لها قيمة عالية من حيث الجودة العالية وخصائص المنتج وخدمة ما بعد البيع.

**الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز:** نوردتها فيما يلي:

- يقدر المستهلكون الفرق في المنتجات (السلع أو الخدمات) ومدى اختلافها عن المنتجات الأخرى.

- تعددية استخدامات المنتج وتوافقه مع احتياجات المستهلك .

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبعون نفس الإستراتيجية الممتازة.

**الأخطاء الواجب تفاديها :**

يتعين على المسيرين الذين يقودون مؤسسات نحو تحقيق التميز الحذر والعمل على تفادي العديد من الأخطاء أهمها :

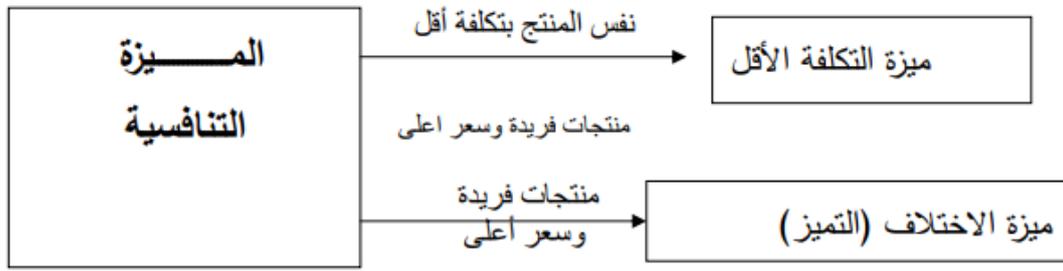
**التميز المفرط:** قد لا تستوعب المؤسسات الآليات التي تؤثر على خلق العملاء أو القيمة المتصورة ، مما قد يؤدي إلى الإفراط في التمايز. على سبيل المثال ، إذا تجاوزت جودة المنتج أو الخدمة احتياجات العملاء ، يمكن أن تصبح المؤسسة بسهولة منظمة تنافسية تستهدف المنتجات ذات الجودة المناسبة والأسعار المنخفضة (Porter، 1997، صفحة 68)

**المبالغة في رفع السعر:** يرتبط السعر الإضافي المرتبط بالتميز بالقيمة الممنوحة للعميل واستمرارية التميز نفسه.

**عدم معرفة تكلفة التميز:** من أجل تحقيق التمايز لنتائج أعلى من المتوسط ، يجب أن تكون القيمة المتصورة للعميل أكبر من تكلفة المنتج. غالبًا ما تتجاهل المنظمات تحديد تكلفة كونها مسؤولة عن أنشطة التميز ، لذلك فهي تستثمر موارد مالية أكثر مما تحصل عليه من الأرباح .

**التركيز الشديد على المنتج:** تركز معظم المؤسسات على المنتجات الممتازة وتفكر في القدرات الموجودة في أنشطتها المختلفة ، لأن الأخيرة يمكن أن توفر فرصًا جديدة ومستمرة للتميز. يوضح الشكل أدناه نوعين من المزايا التنافسية (الأسرج، 2013، صفحة 33).

الشكل رقم 1: أنواع الميزة التنافسية



المصدر : لويزة قويد، حبيبة كشيدة، 24-28 نوفمبر 2007، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي الثاني، حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي، ص4.

- مصادر الميزة التنافسية: يمكن الحصول على ميزة تنافسية بسبب توفر العديد من المصادر ، لذلك كلما زاد عدد هذه المصادر في ميزة ، زاد صعوبة تقليدها ومن أهمها :

1 - الابتكار : أدى النمو الهائل في عدد المؤسسات ، المصحوب بطفرة في المنافسة على

المستويين الوطني والعالمي ، إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز على الابتكار ، بحيث يعتبر أدنى أولويات المنافسة. مع التكلفة والجودة ، أصبحت هذه القدرة (القدرة الإبداعية) مصدراً جديداً للميزة التنافسية .

2 - إدارة الوقت: إن الوقت ، سواء كان إدارة إنتاج أو خدمة ، فهو ميزة تنافسية أكثر

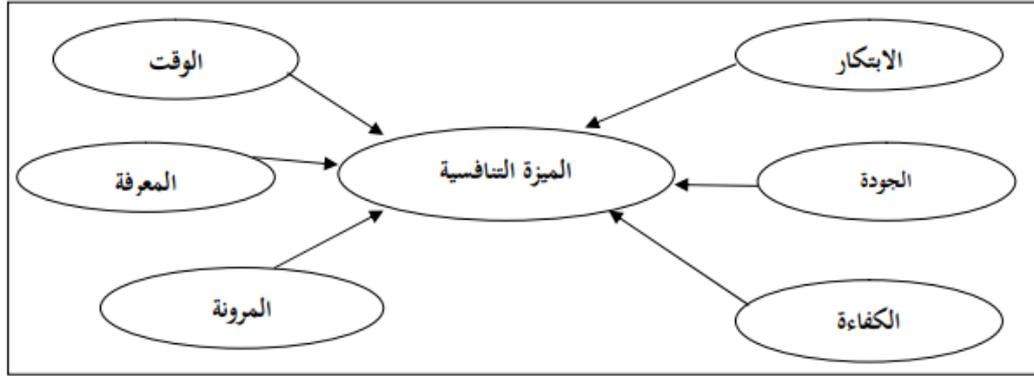
أهمية مما كان عليه في الماضي ، حيث يصل إلى العملاء بشكل أسرع من المنافسين ، ويمثل ميزة تنافسية

3 - المعرفة : أصول المعرفة هي الدعامة الأساسية للمؤسسات لمواصلة أنشطتها في بيئة

تنافسية قائمة على المعلومات والمعرفة. ازداد اهتمام المؤسسات التي تعتمد على الأصول الفكرية القابلة للقياس (مثل المعرفة) لأنها شرط أساسي لسياساتها الاستثمارية. وأصبح قياس القيمة الفعلية شرطاً ضرورياً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة وبراءات الاختراع والعلامات التجارية الخاصة. وقد استثمرت المعرفة بكثافة ، وتؤثر وتكرر أفضل الممارسات لتحقيق استثمار حقيقي.

- 4 - سعة الاستجابة للعملاء "المرونة التنافسية" : ويعني القدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة ، وكذلك بسبب التغيرات السريعة والمتضاربة في الاحتياجات والرغبات ، وتفضيلات العملاء وأذواقهم ، وسهولة التواصل ، ونتيجة للتغيرات في البيئة الكلية والجزئية ، وكذلك متطلباتهم والطلبات من العملاء. تعكس زيادة الإنتاج. وفقاً لمتطلبات العملاء ، يتم تحقيق ذلك من خلال القدرة على اختبار حالات العملاء الفريدة التي تتطلب تغييرات في تصميم المنتج
- 5 - **الجودة:** نظراً للتغيرات السريعة والتطور المستمر ، فإن المؤسسات تولي اهتماماً متزايداً لتلبية احتياجات المستهلكين وضمان رضاهم ، لأن السعر لم يعد العامل الدافع لسلوك المستهلك ، وأصبحت الجودة هي الشاغل الأكبر له. يسعى للحصول على قيمة. توفر المنتجات عالية الجودة فرصاً عالية السعر للمؤسسة من خلال توحيد الجودة ، وتلتزم بسلامة عملية الإنتاج ودعمها دون أي عيوب وتحسين الكفاءة ، ومن ثم تقليل التكاليف. الجودة تكون من خلال استخدام تقنيات جديدة وأفضل الإدارة والتدريب الجيد لتحسين العمليات.
- 6 - **الكفاءة :** تتعكس الكفاءة في أفضل استخدام للموارد المتاحة وتعكس كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة ، لأن المنظمة هي أداة تحول المدخلات إلى مخرجات... الخ (الأسرج، 2013، صفحة 98).

## الشكل رقم 2: مصادر الميزة التنافسية



المصدر : نبيل محمد مرسى، 2003، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية مصر، ص 30.

## المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية.

تعتمد الميزة التنافسية على مجموعة من الأسس التي سنناقشها في هذا الموضوع، وهي مكونات الميزة التنافسية ، ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية ، وأهم استراتيجيات للميزة التنافسية ، ومعرفة أبعاد ميزة تنافسية.

## المطلب الأول: مقومات الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي نتيجة تفاعل العديد من العوامل المختلفة في نمطها ودرجة تأثيرها ، وهي مرتبطة بعدة أنظمة ، وعلى وجه التحديد ، ترتبط ارتباطاً مباشراً بعوامل خفض التكلفة وتميز الإنتاج ، والتي تعتمد بدورها على التكلفة من المواد الخام والقوة العالمية ، وعوامل الإدارة ، وسياسات التنظيم والحكومة... الخ. قبل مناقشة طبيعة هذه العوامل ، يجب أن نشير إلى الافتراضات التالية:

- تختلف طبيعة المنافسة ومصدر الميزة التنافسية بشكل واضح بين الصناعات وحتى بين القطاعات المختلفة داخل الصناعة. (زويوش، 2011، صفحة 100)
- غالباً ما يقوم المنافسون على المستوى العالمي ببعض الأنشطة في سلسلة القيمة خارج بلداهم الأصلي.

- تدرك المؤسسات وتحافظ على استمرارية ميزتها التنافسية على المستوى الدولي من خلال التحسين والابتكار والتحسين المستمر ، ويشمل التحديث التقنيات والأساليب ، وإنشاء منتجات جديدة ، وطرق إنتاج جديدة ، وطرق وأساليب تسويق جديدة.

- عادة لا تفهم المؤسسات التي تكتسب ميزة تنافسية في الصناعة إمكانيات طلب السوق الجديد أو التكنولوجيا الجديدة فحسب ، بل تستخدمها أيضاً بنشاط.

يمكن تلخيص مكونات الميزة التنافسية في المجموعات الثلاث التالية :

**أولاً: عناصر الكلفة:** يعتمد بشكل أساسي على التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج ، وسعر مدخلات إنتاج المواد الخام ، والعمالة ، وتوافرها ، ومستوى التدريب ، والمؤهلات ، واستيعاب التقنيات الجديدة ، فضلاً عن تكلفة متطلبات الإنتاج الأخرى ... أو الزيادة في خفض تكاليف الإنتاج وأخذ زمام المبادرة في خفض تكاليف السوق.

**ثانياً: جودة المنتجات :** ترتبط بعوامل التكلفة ، وتحديدًا تعتمد بشكل مباشر على جودة وجوده المواد الخام ومدخلات إنتاج المواد الخام ، وعلى مستوى مهارة العمال ودرجة استيعاب التكنولوجيا الحديثة ، وبالتالي على مستوى الإنتاج. إنتاجهم .كما يعتمد على حجم الزجاجاة ، سواء كانت تحتوي على تقنية متقدمة أو إمكانية الوصول إليها ، واستخدام أفضل المواد الخام ... في هذه الحالة ، يجب على الوكالة إتباع إستراتيجية تنافسية من شأنها تحسين وتحسين جودة المنتج و الحصول على مزايا نسبية دائمة ومستمرة والحصول عليها في التنوع ، ولكن نسعى دائماً لتوفير أشياء جديدة وإلهام الابتكار إن تطورها دائماً ويمكن أن يتحقق من خلال اختيار الوكالة واحدة أو أكثر من الميزات أو السمات التي يهتم بها المشتري أو المستهلك والسعي لتوفيرها وإرضائها وجعلها مفيدة ومفيدة وفريدة من نوعها في عينيه ،بمعنى أنه يمكن تحقيق التمييز من خلال التمييز بين جودة وسعر المنتج نفسه ، أو عن طريق نظام التوزيع والتسويق وشبكة التوزيع وخدمة ما بعد البيع. قد يكون هذا بسبب أسباب وعوامل مادية حقيقية ، أو قد يكون مجرد وهم. في نظر المستهلكين ، يتم الإشادة بك كائتمان من خلال الإعلانات والإعلانات وما إلى ذلك .

**ثالثاً: الإدارة العامة والتنظيم الحكومي :** وهذا مرتبط بشكل مباشر بالسياسات التي تتبناها الحكومة وبإشراف الحكومة على الأنشطة. ولعل أهم السياسات الحكومية ذات الصلة هي السياسات الضريبية

والمالية التالية ، والسياسات النقدية والاقتصادية العامة ، ومدى تدخل الدولة في الأنشطة الاقتصادية ، وحوافز الدولة وحوافزها للقطاعات الاستثمارية والتجارية ، ومدى عمل الجهات الحكومية. هي خصائص روتينية وبيروقراطية. ومدى توفير الدولة لخدمات البنية التحتية المساعدة والكهرباء ووسائل الاتصال والتعليم والتدريب للعمالة وغيرها ، ودورها في توفير وخلق بيئة استثمارية مناسبة ومساعدة الإدارات التجارية ومؤسسات الإنتاج على خفض التكاليف وتحقيق معقولة ومعدل ربح مقبول للحفاظ على درجة التأثير ونتائج البقاء والاستمرارية والنمو. (العامري ط..، 2005، صفحة 102)

### المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

يتم تحديد الميزة التنافسية من خلال ثلاثة عوامل رئيسية:

#### 1 - مصدر الميزة :

وفقاً لهذا المعيار، تنقسم الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين :

- **مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة:** تماماً مثل تكلفة العمالة والموارد الأولية أقل ، لأن المنظمات المتنافسة أسهل في التقليد والمحاكاة .
- **مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة:** يعتمد علم وتكنولوجيا تمييز المنتجات (توفير التفرد والتفرد لجودة معينة من المنتج أو الخدمة) على جهود التسويق المتراكمة أو العلاقة الوثيقة مع العملاء مع ارتفاع تكاليف التحويل أو التبادل .

ويجب أن تتمتع هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها :

- يتطلب تحقيقها مهارات وقدرات عالية المستوى ، مثل الأفراد المدربين تدريجياً ، وخاصة القدرات الفنية الداخلية ، والعلاقات الوثيقة مع العملاء الرئيسيين.
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في المرافق المادية والتعليم المهني والبحث والتطوير والتسويق .
- يؤدي تنفيذ هذه الأنشطة إلى إنشاء مكتبة من الأصول الملموسة وغير الملموسة في شكل سمعة طيبة وعلاقات وثيقة مع العملاء وقاعدة معرفية مهنية .

- يمكن القول أن ميزة التكلفة أقل جدوى أو يصعب تحقيقها من الميزة التي يجلبها التمايز بين المنتجات أو الخدمات. (العامري ط.، 2006، صفحة 220)

## 2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة :

إذا كانت المؤسسة تعتمد على ميزة تنافسية واحدة فقط ، مثل القدرة على تصميم المنتجات بأقل تكلفة أو شراء مواد خام رخيصة ، يمكن للمنافسين تعويض أو التغلب على تأثير تلك الميزة. ومع ذلك ، في ظل وجود مصادر متعددة للميزة التنافسية ، المنافسون من الصعب جداً تقليدهم جميعاً (زويوش، 2011، صفحة 103).

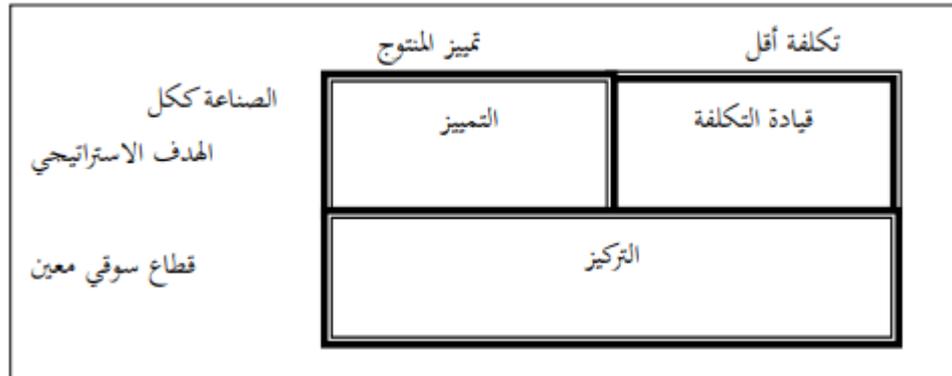
## 3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

قبل تقليد الشركات المنافسة للمزايا ، ستنشئ المؤسسات مزايا جديدة بشكل أسرع ، لذلك قد تتطلب من المؤسسات تغيير المزايا القديمة ، وخلق مزايا تنافسية جديدة وتصنيفات أعلى.

## المطلب الثالث : الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

في هذا المطلب ، سنقوم بحل أهم المعرفة الإستراتيجية العامة للميزة التنافسية. كنموذج استراتيجي ، نعتد على إستراتيجية بورتر التنافسية ، وهي ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن للمنظمات اتباعها لهزيمة المنافسين. يجب أن تتبنى وحدة الأعمال أو القسم إحدى هذه الاستراتيجيات لتحقيق النجاح. في سوق شديدة التنافسية ، لا توجد ميزة تنافسية ، مما يؤدي إلى أداء أقل من المتوسط. يوضح الشكل أدناه أنواع الميزات التنافسية لبورتر:

الشكل رقم 3: الاستراتيجيات العامة للتنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل، نبيل مرسي خليل، 1998 ، ،الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر ،ص 104.

يوضح الشكل أعلاه إستراتيجية بورتر التنافسية ، اعتماداً على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، تختلف الإستراتيجية التنافسية للسوق بأكمله أو القطاعات المحددة فيما يلي الإستراتيجية العامة لمنافسة بورتر

### 1 - إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف:

حاول تنفيذ هذه الإستراتيجية لتقليل جميع المؤسسات التي يمكنها تقليل تكاليف التسويق والإدارة والتوزيع ، ووفقاً لبورتر ، فإن المنظمة الأكثر تنافسية هي المنظمة الأقل تكلفة، كما أنها تتمثل في تقديم الخدمات أو المنتجات وبيعها في الأسواق الحساسة للسعر و بأسعار أقل من المنافسين ، و يمكن تحقيق ذلك بالطرق التالية :

-الاعتماد على اقتصاديات الحجم ، أي الإنتاج الضخم لخفض تكاليف الوحدة

-إيجاد مورد منخفض التكلفة للموارد الأولية.

-تخلص من الوسطاء والاعتماد على قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.

- استخدام طرق خفض التكاليف في الإنتاج والتوزيع .

- استخدم أجهزة الكمبيوتر لتقليل القوى العاملة.

يعتمد اختيار هذه الأساليب على القدرات الداخلية للمؤسسة وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها ، ويمكننا أن نجد فاعلية هذه الإستراتيجية في المنظمات التي لديها خبرة طويلة في إنتاج نفس المنتج . ، لأن هذه التجربة يمكن أن تقلل التكاليف (العامري ط.، 2006، صفحة ص99).

#### أولاً: الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل:

- لتحقيق النتائج الحالية لإستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة ، يجب استيفاء العديد من الشروط ، وهي:
- هناك طلب مرن للسعر ، لأن أي انخفاض في السعر سيؤدي إلى المزيد من مشتريات المستهلكين.
- نوع السلع المقدمة .
- انعدام وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج
- هناك طريقة واحدة فقط للسماح لجميع المشترين باستخدام المنتج .
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائياً بالنسبة للمشترين .

#### ثانياً: مميزات إستراتيجية التكلفة الأقل

- تحقق هذه الإستراتيجية العديد من المزايا الجذابة لمؤسسات الإنتاج بأقل تكلفة كما هو موضح أدناه:
- بالمقارنة مع المنافسين، تتمتع المؤسسات ذات تكاليف الإنتاج المنخفضة بموقع متميز في المنافسة.
- بالنسبة للمشترين، فإن مؤسسات الإنتاج منخفضة التكلفة محصنة ضد العملاء الأقوياء لأنهم لا يستطيعون المساومة.
- بالنسبة للموردين ، يمكن أن يكون المنتج الأقل تكلفة محصناً من تأثير الموردين الأقوياء ، خاصة إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح له بتحديد الأسعار والحصول على هامش ربح معين للتعامل مع ضغط الأسعار المرتفع للمدخلات الهامة والحرجة. (البكري، 2006).
- بالنسبة إلى المنافسين المحتملين لدخول السوق ، فإن الشركات التي تنتج بأقل تكلفة ستبني إجراءات تخفيض الأسعار لأنها تحتل موقعاً تنافسياً ممتازاً.

- فيما يتعلق بالبدائل ، يمكن للشركات الأقل تكلفة في الإنتاج استخدام التخفيضات كسلاح مقارنة بمنافسيها ، مقابل البدائل التي قد تكون أسعارها مغرية. (البكري، 2006).

### ثالثاً: أخطار إستراتيجية التكلفة الأقل :

تواجه المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية عدداً من المخاطر ،نذكر منها:

- تؤدي إستراتيجية نسخ المنافسين إلى انخفاض الأرباح للمشروع بأكمله.

- قد تكون هناك تطورات تكنولوجية في الصناعة تقلل من فعالية الإستراتيجية.

- قد يتحول اهتمام المشترين إلى عوامل مختلفة غير السعر.

من أجل تجنب هذه المخاطر ، يجب على المؤسسات أن تسعى إلى تصحيحها لتلافيتها ، وبالتالي تحويل هذه المخاطر إلى مزايا وجعلها دائماً رائدة.

أخيراً ، يمكن القول أن الغرض الرئيسي من هذه الإستراتيجية هو تحقيق تكاليف أقل مقارنة بالمنافسين ، وهي ملتزمة بترشيد الموارد المتاحة للمنظمة .أمثلة من الشركات العالمية التي تقدم هذه الإستراتيجية بين الشركات (BIC) التي تصنع الفيلم الجاف ، وشركة (ELECTIC GENERAL) بشكل رئيسي في صناعة الأجهزة المنزلية ، وشركة Ford ، التي تصنع مركبات النقل الثقيلة). وتجدر الإشارة إلى أن التكلفة الريادية عادة ما يتطلب الامتثال لإستراتيجية التميز. (زويوش، 2011، صفحة 201)

### 2- إستراتيجية التميز :

تعتمد الإستراتيجية على تقديم منتجات مختلفة عن تلك الخاصة بالمنافسين، يتحقق هذا التميز من خلال التصميم والعلامات التجارية والتكنولوجيا وقنوات التوزيع وخدمة ما بعد البيع عدة شروط لضمان نجاح هذه الإستراتيجية هي:

- يجب أن يضيف التمايز قيمة إلى الخدمة أو المنتج حتى يتمكن المستهلكون من ملاحظتها، وهذا الاختلاف يبرر السعر المرتفع الذي يرغب المستهلكون في دفعه.

- اقتطاع جزء من الربح وإعادة الاستثمار في البحث والتطوير.

- طرح منتجات جديدة والبقاء في صدارة المنافسة ، بفترة زمنية قصيرة ، مما يجعل من الصعب تقليد منتجاتهم.

- يجب أن يكون السعر واقعياً ، أي لا يتجاوز القيمة المضافة للمنتج.

- الإسماع الجيد لحاجات السوق (بكر ، 2006 ، صفحة 79)

ومن أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول مايلي:

- التمييز على أساس التميز التقني .

- تقديم المزيد من خدمات مساعدة المستهلك على أساس التميز .

- التمييز على أساس المبلغ الذي يدفعه المنتج للمستهلكين لتوفير قيمة أكبر .

- الاعتماد على الصورة النفسية التي أنشأتها العلامة التجارية في أذهان المستهلكين ، تماماً مثل "مرسيدس" أو "بي إم دبليو" في صناعة السيارات.

\_ توفير التكنولوجيا المتقدمة في المنتجات وإعاقه عملية التقليد والتمييز بينها وبين منتجات المنافسين.  
(رأس ، 2007 ، صفحة 33)

**أولاً: مزايا ميزة التميز :**

في المنافسة ، يمكن القول أن مزايا الاستراتيجيات المتميزة تزود المؤسسات بمزيد من الحافز لتحقيق السيطرة على السوق. ومن بين هذه المزايا وجدنا أن الأهم هو :

- تمكن إستراتيجية التمايز الناجحة الشركة من فرض أسعار أعلى لمنتجاتها.

- قد يصبح اكتساب ولاء العملاء هو ارتباطهم بالقرية في منطقة فريدة من نوعها.

- تجنب المنافسة الشرسة بين المنتجات المختلفة.

- إن وجود هذه المزايا لا يعني أن هذه الإستراتيجية لا تخلو من المخاطر.

**ثانياً: أخطار إستراتيجية التمييز:**

تتمثل إحدى مخاطر تنفيذ إستراتيجية التمايز في أن المستهلكين قد لا يلاحظون الزيادة في أسعار السلع ، وعندما يحدث هذا ، يمكن لإستراتيجية قيادة التكلفة التغلب بسهولة على إستراتيجية التمايز. يجب أن يجد المصنع مصدرًا ممتازًا للمنافس لا يمكن تقليده في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة.

**3- إستراتيجية التركيز:**

في هذه الإستراتيجية ، تركز الوكالة على جزء معين من السوق وتحاول تلبية الطلب ، لذلك في هذه الحالة ، تهدف الوكالة إلى تحقيق خدمة أو سعر ممتاز أو كليهما .وتقوم الإستراتيجية على تركيز الجهود بالبحث عن فئات ذات احتياجات خاصة لخدمة أهداف إستراتيجية محددة بشكل أكثر فاعلية من المنافسين وذلك لتقليل التكاليف والسعي لخدمة الفئة (تركيز الجهود).

تتطلب خدمة هذه الصناعة معدات إنتاج وتوزيع تختلف عن الصناعات الأخرى في نفس الصناعة. (العامري ط.، 2005، صفحة 99)

**أخطار إستراتيجية التركيز :**

تتمثل إحدى مخاطر إتباع إستراتيجية مركزة في أن عددًا كبيرًا من المنافسين قد يقلدون الإستراتيجية ، أو يحولون تفاصيل المستهلك إلى خصائص المنتج التي يتوقعها السوق بأكمله ، وتركيز المؤسسة على منتج معين .

وأخيراً ، يمكن القول إنه عندما تكون تفاصيل أو متطلبات المستهلكين مختلفة بشكل كبير ، ولا تحاول وكالات المنافسة التركيز على تلبية احتياجات نفس الصناعة المستهدفة ، فإن فعالية إستراتيجية التركيز ستزداد. هذه هي EXPRESS FEDERAL و SPRINT و MCI. لقد راجعنا أن الاستراتيجيات الثلاث المذكورة أعلاه تتضمن بشكل عام ترتيبات تنظيمية وإجراءات رقابة وأنظمة حوافز مختلفة، يعتمد اختيار الإستراتيجية الصحيحة والحصول على الفوائد من استخدامها على عوامل مختلفة ، بما في ذلك نوع النشاط وحجم المنظمة وطبيعة المنافسة. إذا تمكنت المنظمات الكبيرة ذات الموارد الضخمة من تبني إستراتيجية أقل تكلفة وإستراتيجية تمييز ، واعتمدت الشركات الصغيرة إستراتيجية التركيز ، فإن هذه الاستراتيجيات هي الوسيلة لتمكين المؤسسة من تحقيق التنمية على المدى الطويل ،

الأهداف طويلة المدى ، تعتمد هذه الإستراتيجية على مجموعة محدودة من مجالات المنافسة من أجل التركيز على منتج واحد عندما يكون منتج معين مناسباً جداً ، أو التركيز على جزء معين من السوق وتعزيز الأنشطة أو الأعمال.

المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية كما هو موضح في الجدول التالي:

### إستراتيجيات Porter الثلاث ومتطلباتها

الإستراتيجية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد</li> <li>مهارات هندسية في مجال العمليات</li> <li>تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع</li> <li>نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رقابة محكمة على التكاليف</li> <li>إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة</li> <li>تنظيم ومسؤوليات واضحة</li> <li>حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية</li> </ul>
التميز	<ul style="list-style-type: none"> <li>قدرات تسويقية عالية</li> <li>الاتجاه نحو الإبداع</li> <li>الأساسية</li> <li>السمعة الجيدة في مجال الجودة</li> <li>خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى</li> <li>تعاون قوي من قنوات التوزيع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنسيق قوي بين وظائف البحوث وتطوير المنتجات</li> <li>مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية</li> <li>رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة</li> </ul>
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>مزيج من السياسات أعلاه</li> <li>توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مزيج من السياسات أعلاه</li> <li>توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي</li> </ul>

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، 2009 ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية ، عمان ، ص 421.

يضيف نموذج بورتر تحسينات مهمة ، ولم يتغير بسبب التطور التكنولوجي والمنافسة المتزايدة. لا تقتصر الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات على ثلاثة خيارات فقط ، بل تطورت أساليب المنافسة وحصلت على تمويل جديد. على سبيل المثال ، اختيار الجودة الممتازة لا علاقة له بالأسعار المرتفعة ، ولكن بعض المنظمات تعمل على تحسين الجودة بأسعار منخفضة نسبياً مقارنة بالمنافسين.

### المبحث الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

من خلال هذا الموضوع ، نهدف إلى فهم تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية من خلال توضيح تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية وكيفية تعظيم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال المسؤولية الاجتماعية .

### المطلب الأول: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

إن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية معقدة ومتداخلة، يعتقد بعض الناس أن الامتثال لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية هو عبء إضافي يزيد من التكاليف ويضر بالميزة التنافسية للمؤسسة ، بينما يعتقد آخرون أن المعايير البيئية والاجتماعية لصالح الشركة تحسن من كفاءة الإنتاج وتقليل التأثير السلبي على البيئة والمجتمع ، وبالتالي زيادة فوائدها طويلة الأجل كميزة تنافسية مستدامة.

مع تحول وإعادة تنظيم النظام الاقتصادي إلى ملكية خاصة ، بالنظر إلى أن المشاريع الاجتماعية عادة ما تكون متصلة في النظام العام ، من المتوقع أن يتوقف الدور الاجتماعي لهذا الأخير. ومع ذلك، تشير التجربة العملية والواقع الاقتصادي الحي إلى أنه ضروري لتبني نفس المسؤولية الاجتماعية مثل الاستثمارات الأخرى، الدور الاجتماعي والأخلاقي للاستثمار ، مما يزيد من القدرة التنافسية لهذه المؤسسات. (السلمي، 2001، صفحة 65)

كما يعتقد البعض أن إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة هي شكل من أشكال الاستثمار الاستراتيجي لتأسيس والحفاظ على سمعة المنظمة ، لأن شرط التحول من المنافسة إلى المنافسة يتطلب الاستجابة للضغوط الاجتماعية والبيئية ، ويلاحظون أن السمات المميزة لـ يتطلب إنشاء مزايا تنافسية مستدامة دعم المنظمة ، والعوامل الاقتصادية والعوامل غير الاقتصادية الأخرى.

إن المؤسسات التي تبنت الإستراتيجية تقوم على هذا المبدأ، لديها الفرصة لبناء علاقات أقوى مع جميع أصحاب المصلحة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (السلمي، 2001، صفحة 66).

تلعب العوامل الاجتماعية الدور الأكبر في بناء ودعم المزايا التنافسية المستدامة ، ويصبح إرضاء أصحاب المصلحة استجابة حقيقية لمتطلبات بناء المزايا التنافسية .

يمكن تقسيم تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الميزة التنافسية المستدامة إلى خمسة عناصر متقاطعة مختلفة :

- التقييم والترويج للعلامة التجارية

- عمليات أكثر كفاءة

- تحسين الأداء المالي

- زيادة في المبيعات وولاء المستهلك

- تحسين القدرة على جذب العملاء والاحتفاظ بهم

أكد العديد من الباحثين على أهمية الاستثمار في مجالات مختلفة من المسؤولية الاجتماعية (مثل العمل الاجتماعي الجيد) في التحضير لاستراتيجيات من شأنها أن تعود بفوائد كثيرة على المنظمة ، مثل زيادة المبيعات وتحسين الصورة الذهنية.

بما في ذلك العالم "ويلسون سام باو"، فإنه يدعم أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة لها منظور اقتصادي واجتماعي ، ويجب على المنظمة أن تسعى إلى الإبداع عند اعتماد خطة المسؤولية الاجتماعية (زويوش، 2011، صفحة 112) .

### المطلب الثاني : دور المسؤولية الاجتماعية في رفع تنافسية المؤسسة :

كما نعلم جميعاً ، فإن الثقة بين الإدارة والموظفين مرتبطة بشكل مباشر بتحسين إنتاجية العاملين ، حيث تعتبر أنها لن تحفزهم على العمل وتطوير الإبداع وتحسين الكفاءة ، لذلك يعد المديرين أيضاً باحترام حقوق العمال لأنهم يحترمون أخلاقيات الإدارة، على سبيل المثال ، الصدق والأمانة والإنصاف والولاء للعمال سيؤدي إلى ثقة العمال في الإدارة ، والتي بدورها ستحفزهم على العمل لذلك ، نقول إن احترام المسؤولية الاجتماعية للموظفين سيشكل الميزة التنافسية للمؤسسة، بحيث:

- يعتبر العامل البشري أهم ابتكار ومبدع في المنظمة، فالرضا الوظيفي للعامل سيجعله شخصاً مبدعاً، وسيستخدم كل طاقته لخدمة المنظمة.
- إذا كانت أخلاقيات الإدارة لا تعزز ابتكار العمال وابتكارهم، فلن يُسمح لهم على الأقل بالتفكير في تبني موقف سلبي تجاه منظماتهم أو إنشاء منظمة رسمية معادية للإدارة.
- باعتبار أن العامل هو محور اهتمام المنظمة ، وليس مجرد أداة لأداء المهام ، وفهم توقعاته وتحسين ظروفه الاجتماعية لها تأثير مباشر على فعالية المنظمة ، مما يمنحه الاستقلالية والشعور بالمسؤولية والسماح له للمشاركة في صنع القرار . فهو قادر على التفاعل الفوري والرد على المواقف غير المتوقعة دون إشراك أطراف أخرى.
- تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه العمال عامل جذب لجذب المواهب في سوق العمل، فالموارد البشرية المؤهلة هي الميزة التنافسية للمنظمة (السكرانة، 2013، صفحة 60).

**خلاصة الفصل :**

أن اكتساب ميزة تنافسية هو أحد أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات من أجل الحصول على مكانة بين لاعبي السوق ، وهذا يدفع الأخيرة إلى السعي للحصول على القدرات والمزايا التنافسية، مرة واحدة أكثر فاعلية وإيجاد مصدر فعال وطرق وعوامل مؤثرة لضمان رضا وولاء عملائهم ، وتقييمهم في بيئة تنافسية ، حتى يكونوا مؤهلين لتحقيق التميز في بيئة تنافسية.

إن حث المؤسسات على تحمل المسؤوليات الاجتماعية وتشجيعها على الوفاء بالتزاماتها ا يعكس بشكل إيجابي قدرتها التنافسية.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة :

في نهاية هذه الدراسة ومن خلال هذا الاستنتاج يمكننا حسم بعض النتائج والآراء التي تم طرحها كخلاصة لدراسة إشكالية أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، مع اقتراح البعض من التوصيات ووضع آفاق للدراسة .

### نتائج الدراسة:

نذكر أهم النتائج التي توصل إليها البحث فيما يلي:

### الجانب النظري:

- تنعكس أهمية المسؤولية الاجتماعية في النتائج الثلاثة التي حققتها وهي المؤسسة و المجتمع و الدولة.
- للمسؤولية الاجتماعية عدة أبعاد البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري.
- المسؤولية الاجتماعية من خلال أبعادها أبعاد البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، والبعد الانساني تساعد على تعزيز الميزة التنافسية التي قد تكون مصدرا للفرص.
- أثبتت العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء العام للمؤسسة.
- المسؤولية الاجتماعية هي علامة على جودة سوق العمل ، و يمكن أن تجتذب القوة العاملة الأكثر إنتاجية ، و ميزة جذابة للعمال.
- سيؤدي التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية إلى تقليل التكاليف وتحقيق الوفورات عن طريق الحد من إهدار الطاقة والموارد الطبيعية.
- مع زيادة أهمية الوقت للعملاء ، تزداد المنافسة بين المؤسسات ، وهذا بدوره يمنحهم ميزة تنافسية.

### التوصيات :

مما توصلت إليه هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد على تفعيل تنافسية المؤسسات من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية .

- تحتاج المؤسسات إلى الإيمان بقضية المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في سياق المنافسة ، ويحتاج كل فرد في المؤسسة إلى الإيمان بهذا الدور وتحديد أهميته.
- على المدى الطويل، كلما زادت المؤسسة من دورها الاجتماعي ودعم أنشطتها، زادت أرباحها، لأن هذا هو الاستثمار المستقبلي لهذه المؤسسات.
- يجب أن تركز المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية، وبالتالي تعزيز موقعها التنافسي أمام المنافسين.
- يجب على المؤسسات الحفاظ على مصادر تميزها من خلال تجديدها وتطويرها.
- تركيز المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة مقارنة بمنافسيها.

#### أفاق الدراسة:

تعد المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية لمنظمة ما موضوعات مهمة في العصر الحديث ، لأن كل من هذين المتغيرين مهم جدًا في تطوير المؤسسة، لذلك لا بد من الدراسة المتعمقة والاهتمام بالمحاور المختلفة وجميع جوانبها، ودراستها في بحث تفصيلي، من أجل تحقيق نتائج رؤية علمية جديدة.

## قائمة المصادر و المراجع

## قائمة المصادر و المراجع :

### المراجع بالأجنبية :

Blandonnet, C. d. (2014). *Organisation internationale de normalisation*. CH – 1214 Vernier, Genève, Suisse.

PHILIP.KOHLER, p. (2004). *bamard du bois, et de ephaine manceau*. Paris france: Marketing management. 11eme édition, .

Porter, M. ( 1997). *La vantage concurrentiel traduit par philippe de lavergne*. paris France,: edition dunod, .

### المراجع بالعربية :

أخلاقيات العمل 2013الأردن دار المسيرة للنشر والتوزيع

الأسرج , ح . ع . (2013). *تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية*. مصر :مجلة الاقتصاد الجديد العدد 02، .

البكري , ث . (2006). *أسس التسويق ومفاهيم معاصرة*. الأردن :دار اليازوري للنشر والتوزيع.

*التحليل الاستراتيجي لدعم الميزة التنافسية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية الفرع الجزائرية للتجهيزات وآلات الصناعية 2011قسنطينةمذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير*

الحمدي , ف . ح . (2003). *الأبعاد التسويقية للمؤسسات الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك*. بغداد.

الخضيري , م . ا . (2004). *صناعة المزايا التنافسية*، . القاهرة ، مصر :مجموعة النيل العربية .

السلمي , ع . (2001). *إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية*. القاهرة، مصر :دار غريب للنشر والتوزيع.

الغامري، ط. م. (2010). *المسؤولية الاجتماعية وأخلاق العمل*، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط. 3.

*المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال 2006* الأردن دار وائل

المسؤولية الاجتماعية (2014). *iso 26000* عمر ابن الخطاب، السعودية: شركة تنمية المعرفة.

*المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال 2005* الأردن دار وائل للنشر و التوزيع الطبعة الأولى

بكر، م. م. (2006). *الموارد البشري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*. مصر: الدار الجامعية.

بوخمخ، ع. ا. الملتنقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

رأس، ع. خ. (2007). *دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب الميزة التنافسية في منظمات الأعمال*. مصر: الملتنقى الدولي الخامس جوان.

نجم، ن. ع. (2006). *أخلاقيات الإدارة ومسؤولية في شركات أعمال*. الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.

وآخرون، ج. ا. (2002). *التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي*. الإسكندرية مصر: الدار الجامعية الإسكندرية.

## فهرس المحتويات

المقدمة العامة.....أ

### الفصل الأول: المسؤولية الإجتماعية

.....4	المطلب الأول : الجذور التاريخية لتطور المسؤولية الاجتماعية و أسباب بروزها
.....5	المطلب الثاني : مفهوم المسؤولية الاجتماعية
.....7	المطلب الثالث : أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية
.....7	الفرع الأول :أهمية المسؤولية الاجتماعية
.....8	الفرع الثاني :أهداف المسؤولية الاجتماعية
.....9	المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية
.....9	المطلب الأول : مبادئ و مجالات المسؤولية الاجتماعية
.....9	الفرع الاول: مبادئ المسؤولية الاجتماعية
.....10	الفرع الثاني : مجالات المسؤولية الاجتماعية
.....11	المطلب الثاني: أبعاد واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية
.....11	الفرع الاول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
.....12	المطلب الثالث: المؤيدين والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية.
.....13	المبحث الثالث : الإيزو 26000
.....14	المطلب الاول : أهمية الإيزو 26000 و مساعدتها للمنظمات
.....14	الفرع الاول : أهمية الإيزو 26000
.....14	الفرع الثاني : كيف ستساعد إيزو 26000 المنظمات ؟
.....15	المطلب الثاني : فوائد الإيزو 26000
.....17	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية

19.....	تمهيد
20.....	المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية
20.....	المطلب الأول : مفهوم وخصائص الميزة التنافسية.
20.....	الفرع الاول: مفهوم الميزة التنافسية
21.....	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية
22.....	المطلب الثاني : أهمية و أهداف الميزة التنافسية
22.....	الفرع الاول :أهمية الميزة التنافسية
22.....	الفرع الثاني :أهداف الميزة التنافسية
23.....	المطلب الثالث : أنواع و مصادر الميزة التنافسية
23.....	الفرع الاول: أنواع الميزة التنافسية
24.....	الفرع الثاني : ميزة التميز
28.....	المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية.
28.....	المطلب الأول: مقومات الميزة التنافسية
29.....	الفرع الاول: عناصر الكلفة
29.....	الفرع الثاني: جودة المنتجات
29.....	الفرع الثالث: الإدارة العامة والتنظيم الحكومي
30.....	المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
30.....	الفرع الاول :مصدر الميزة
31.....	الفرع الثاني: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:
31...	الفرع الثالث: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة
31.....	المطلب الثالث : الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

.....32.....	الفرع الاول إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف
.....33.....	الفرع الثاني: مميزات إستراتيجية التكلفة الأقل
.....34.....	الفرع الثالث: أخطار إستراتيجية التكلفة الأقل
.....34.....	1- إستراتيجية التميز
.....36.....	2- إستراتيجية التركيز
.....38.....	المبحث الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية
.....38.....	المطلب الأول: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية
.....39.....	المطلب الثاني : دور المسؤولية الاجتماعية في رفع تنافسية المؤسسة
.....41.....	خلاصة الفصل
44.....	الخاتمة العامة .....
	قائمة المراجع.
	الملخص.

## المخلص :

تهدف الدراسة إلى إبراز أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تبيان مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتعريف بأهم وظائفها، و مفهوم الميزة التنافسية و التعريف بمصادرها و أنواعها، و إبراز العلاقة بينهما.

تعد المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي ظهرت نتيجة تزايد الضغوط على المؤسسات ، إذ نجد اليوم أن تقييمها لا يتوقف فقط على ما تحققه من أرباح بل أصبح الأمر يتعدى ذلك، المؤسسات مطالبة بالتوفيق بين مصالحها الذاتية من أهداف اقتصادية وغيرها، وبين مصالح ومتطلبات المجتمع الذي تعمل به كشرط أساسي وجوهري لتحقيق النمو، فالمؤسسات تسعى جاهدة إلى تجسيد المسؤولية الاجتماعية بشتى أبعادها لزيادة التنافسية في المؤسسة من أجل ضمان استمراريتها .

## الكلمات المفتاحية:

المسؤولية الاجتماعية ، الميزة التنافسية ، البعد الاقتصادي ، البعد الأخلاقي، البعد القانوني.

## Abstract :

The aim of the study is to highlight the impact of social responsibility on the achievement of competitive advantage by clarifying the concept of social responsibility, the definition of its most important functions, the concept of competitive advantage and the definition of its sources and types, and the relationship between them.

Social responsibility is a modern management concept, which has emerged as a result of increasing pressures on enterprises. Today, the evaluation of social responsibility depends not only on their profits, but also on the need for enterprises to reconcile their own economic and other interests with the interests and requirements of the society in which they operate as a prerequisite for growth.

## Key words:

Social responsibility, competitive advantage, economic dimension, ethical dimension, dimension juridique.

## Resumé :

L'objectif de l'étude est de mettre en évidence l'impact de la responsabilité sociale sur la réalisation d'un avantage concurrentiel en clarifiant le concept de responsabilité sociale, la définition de ses fonctions les plus importantes, la notion d'avantage concurrentiel et la définition de ses sources et de ses types, et la relation entre eux.

La responsabilité sociale est un concept de gestion moderne, qui a émergé à la suite de pressions croissantes sur les entreprises. Aujourd'hui, l'évaluation de la responsabilité sociale dépend non seulement de leurs profits, mais aussi de la nécessité pour les entreprises de concilier leurs propres intérêts économiques et autres avec les intérêts et les exigences de la société dans laquelle elles opèrent comme condition préalable à la croissance.

## Mots clés :

Responsabilité sociale, avantage concurrentiel, dimension économique, legal dimension.