

دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات ضمن سلسلة القيمة والسياق التنافسي Incorporate CSR into the value chain and competitive context

كريم بومازونة

أستاذ مساعد أ، جامعة خميس مليانة، الجزائر، karimbzm@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/09/06

تاريخ القبول: 2019/06/23

تاريخ الاستلام: 2017/10/31

ملخص:

في ظل التنافس الشديد الذي يشهده عالم الأعمال، وتوسع فكرة توليد المزايا التنافسية تجد الشركات نفسها أمام تحدي مواجهة كافة المتغيرات البيئية من جهة، وممارسة أنشطتها تحت مظلة تحقيق الرضا لجميع أصحاب المصلحة من جهة أخرى، وعليه فقد جاء هذا البحث لإبراز المنهج الأنسب في خلق القيمة وإحداث التوازن بين أصحاب المصلحة وحملة الأسهم، من خلال التوجه نحو تبني إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية لتوليد مزايا تنافسية مستدامة.

كلمات مفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، سلسلة القيمة، الميزة التنافسية.

تصنيف JEL: XN1، XN2.

Abstract:

In light of the fierce competition in the business world and the expansion of the idea of generating competitive advantages, the companies face the challenge of facing all environmental variables on the one hand and carrying out their activities under the umbrella of the satisfaction of all stakeholders.

This research is aimed at highlighting the most appropriate approach to value creation and balance between stakeholders and shareholders through a strategy of social responsibility to generate sustainable competitive advantages.

Keywords: Social Responsibility; Value chain; Competitive Advantage

Jel Classification Codes: XN1, XN2.

المؤلف المرسل: كريم بومازونة: karimbzm@gmail.com

مقدمة:

إن الدور الاجتماعي الذي يمكن أن تمارسه منظمات الأعمال ، هو محط جدال واهتمام الكثير من الباحثين والمهنيين ، وبعد إن كان هذا الاهتمام يتركز في مراحله الأولى حول طبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمات ، هل هي اقتصادية بحتة أم يجب مراعاة أهداف أخرى أو متطلبات أخرى لأطراف المجتمع الأخرى ، أو ما اصطلح على تسميته لاحقا بأصحاب المصالح ، وتطور هذا الاهتمام إلى مراحل أكثر أهمية ، من خلال بحث مدى إمكانية رسم ملامح محددة للدور الاجتماعي باتجاه صياغة أداء اجتماعي موازي ومساند للأداء الاقتصادي ويدفع باتجاه تحقيق الأهداف التي تسعى إليها منظمة الأعمال .

لقد جاء هذا البحث انطلاقا من هذه الحقائق ، لتحديد المنهج الذي يتم من خلاله صياغة النشاطات والممارسات الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة ضمن إطار إستراتيجية اجتماعية مساندة لإستراتيجية الأعمال توجه وتنسق نحو استدامة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة ، ولأجل ذلك وجب البحث عن تلك الأنشطة الخاصة بالمنظمة والتي لها آثار اجتماعية من جهة ، وتساهم في خلق القيمة من جهة أخرى حتى لا تتعارض تلك الأنشطة مع الأهداف الاقتصادية للمنظمة ، وهو ما يتيح تحليل سلسلة القيمة لـ M. Porter ، ويكمله تحليل الماسة للقوى التنافسية من أجل إيجاد مصادر لتوليد المزايا التنافسية من خلال مختلف الممارسات و المبادرات الاجتماعية للمنظمة ، فالتحدي بالنسبة لهذه الأخيرة هو البحث عن الأبعاد الاجتماعية لأنشطتها و وضعها ضمن السياق التنافسي للمنظمة و الحفاظ على الميزات التنافسية المتولدة و استدامتها.

وبناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

- كيف يمكن دمج قضايا المسؤولية الاجتماعية ضمن السياق التنافسي لمنظمات الأعمال؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية ارتأينا تقسيم البحث إلى أربعة محاور:

المحور الأول: مقارنة معرفية لأبعاد الإدارة الاجتماعية والأثر المالي.

المحور الثاني: الأبعاد الاجتماعية ضمن سلسلة القيمة وتحليل الماسة.

المحور الثالث: تطوير إستراتيجية ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات.

المحور الرابع: بناء الميزة التنافسية المستدامة.

1- مقارنة معرفية لأبعاد الإدارة الاجتماعية و الأثر المالي

تتوقف حدة مطالب أصحاب المصلحة وأهميتها في الإجابات المقدمة أساسا على كيفية إدراك مديري الشركة لخصائص أصحاب المصلحة، (Mitchell & al 1997) يقترحون نموذجا لتحديد وتوصيف العلاقات بين المنظمة ومختلف أصحاب المصلحة فيها، وتعتمد رؤية أصحاب المصلحة على الجمع بين ثلاث سمات: السلطة والشرعية والاستعجال، فوجود واحد فقط من هذه السمات يعني أن الطلب سوف ينظر إليه على أنه غير ذو صلة من قبل المدير، وفي المقابل فإن الجمع بين السمات الثلاث يساعد على إعطاء الأولوية لمطالب أصحاب المصلحة، لذلك فتلبية توقعات أصحاب المصلحة يعتمد أولا وقبل كل شيء على تصور القادة، وتختلف رؤية المسؤولية الاجتماعية من شركة إلى أخرى، فيمكن اعتبار أحد أصحاب المصلحة أساسيا من قبل شركة وقاصر من قبل شركة أخرى (موسى و رياض، 2014، ص 41).

ومن ثم، فإن تحليل تصوراتهم لخصائص أصحاب المصلحة من خلال نهج معرفي سيشكل عنصرا أساسيا في فهم بناء المسؤولية الاجتماعية، وبعبارة أخرى، سيؤدي هذا النهج إلى مطابقة أفضل للاستجابات للبيئة التنظيمية، مما يسهل تنسيق ممارسات مختلف الجهات الفاعلة، في حين يتضح أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تعتمد على الأنماط المعرفية لرجال الأعمال، والحقيقة أن هذا البناء هو نتيجة للتفاعل بين جميع أصحاب المصلحة، ولكل منها رؤيتها الخاصة للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

إذا كان التحكم في منطق البناء الاجتماعي من المسؤولية الاجتماعية للشركات المنصوص عليها أعلاه، يمكن تصور نهج مماثل لتلك المتوخاة على مستوى مدراء الشركات لكل من أصحاب المصلحة المعنيين، وفي مجال سري، تم توجيه بعض الأعمال بالفعل نحو هذا المسار، على سبيل المثال، تحليل المعتقدات الأخلاقية للمستثمرين وفهم دوافعهم هو خطوة أساسية في أي نظرية استثمارية أخلاقية، وقد تم القيام بعدد قليل من الدراسات في هذا الاتجاه، ويمكننا أن نذكر دراسات (Lewis et Mackenzie 2000) و (Webley et al 2001)، ويوفر هذا العمل صورة أكثر اكتمالا عن خصائص المستثمرين الأخلاقيين وتوقعاتهم تجاه الشركات و نتائج هذا البحث التجريبي تقدم تكملة لا يمكن إنكاره للعمل النظري والتجريبي على المسؤولية الاجتماعية للشركات (Dejean & Gond, 2004, p26-27).

إنها تفتح الطريق أمام آفاق أوسع للأبحاث حول معتقدات مديري الصناديق الأخلاقية، وهذه الأخيرة هي الوسيط بين الشركة والمستثمرين الأفراد في علاقة الوكالة، فهي في موقع رئيسي بالنسبة للشركات، ولكن أيضا بالنسبة للوكلاء تجاه المستثمرين الأفراد.

ولذلك فإن دورها له أهمية قصوى في تفسير ونشر المعلومات المجتمعية، ومن شأن تحليل تصوراتهم للمسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال النهج المعرفي سيكون عنصرا أساسيا في فهم بناء المسؤولية الاجتماعية للشركات، وخاصة من حيث الفاعلين والمنطق الرمزي.

1-1- تقييم الأثر المالي للمسؤولية الاجتماعية للشركات: المعتقدات الإدارية والشكوك

التجريبية

ويمكن أيضا حل مسألة الأثر المالي للمسؤولية الاجتماعية للشركات على المستوى الإداري (من خلال دراسة معتقدات المديرين حول هذا التأثير) والنظرية (من خلال البحوث التجريبية التي تهدف إلى تقييم المستوى وطبيعة هذا التأثير).

1-1-1- التأثير الإيجابي للمسؤولية الاجتماعية للشركات كمعتقد إداري

ويبدو أن وجود علاقة إيجابية بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي لا يشكك فيه الممارسون، ولذلك فإن دعاء تطوير الاستثمار المسؤول اجتماعيا تدعو إلى تطوير هذا النوع من الاستثمار من خلال شرح أن الشركة المسؤولة اجتماعيا هي شركة أكثر ربحية. (Dejean& Gond, 2004, p18) وأتاحت بعض المقابلات مع مديري الصناديق الأخلاقية في بداية عام 2002 جمع معلومات تؤكد الاعتقاد في تحقيق ربحية أفضل للاستثمارات في الشركات التي تقيمها وكالات التصنيف الاجتماعي (المستخلصات من 1 إلى 3 من الجدول 1).

ويدعم الاعتقاد في وجود علاقة إيجابية بين الأداء المالي والأداء الاجتماعي أيضا مقالات في الصحف وهو أحد أسباب زيادة عدد الصناديق الأخلاقية في السوق المالي ، وبالمثل فإن معظم المنظمات التي تشجع أو تدعو إلى تطوير سلوك مسؤول اجتماعيا من جانب الشركات تركز كثيرا جهودها في مجال الاتصالات على الفوائد المالية المرتبطة بهذه السلوكيات، وهي تبرر مظاهرها باستخدام نتائج "إيجابية" للدراسات التجريبية والعلمية المكرسة لهذا الموضوع (المقتطفان 4 و 5 من الجدول 1 ، غير أن التقييم العام للبحوث التجريبية بشأن تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات يبدو أكثر اختلاطا.

جدول 1: الأثر الإيجابي للمسؤولية الاجتماعية للشركات كمعتقد

المنظمات	النصوص
1. مدير الصندوق الأخلاقي A	الشركة التي هي على ما يرام مع موظفيها، مع مساهمها، مع عملائها، ومورديها ومن ثم مع جميع الناس الذين يعملون معها، توفر أساسا صلبا للنمو المستدام والأداء المالي المرتفع "
2. مدير الصندوق الأخلاقي B	"أعتقد أن الشركة التي تدير بذكاء المشاكل الاجتماعية والبيئية، هي شركة بها ديناميكية أقوى بكثير، حيث الناس أكثر إنتاجية، وهذا له تأثير كبير على ربحية الشركات. فمن الواضح أن الشركة التي تدار بشكل جيد اجتماعيا لا يمكن أن تفعل خلاف ذلك الأداء الجيد، وأخيرا سوف نقول أدائها الاقتصادي على الأقل متفوق على منافسين إدارتهم سيئة، وهذا لا يعني أنه سيكون غير عادي لكنها ستكون متفوقة، وهذا واضح تماما. "
3. مدير الصندوق الأخلاقي C	"إنه حكم على الشركات التي توسع رؤيتها، يعني أن هذه الشركات لا تتوقع النتائج المالية للأشهر الستة المقبلة، بل المشروع على المدى الطويل، ولأننا مستثمرين أساسيين، فنحن مهتمون بالاستثمار في الشركات التي لها سياسات قوية جدا، ونحن نعتقد أنه يعطينا صورة أكثر اكتمالا للشركة "
4. المسؤولية الاجتماعية للشركات أوروبا	لماذا المسؤولية الاجتماعية للشركات؟ المكافآت هائلة، وقد تبين أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي إستراتيجية عملية " ثم يسرد الصندوق كل الفوائد التي من المرجح أن توفرها المسؤولية الاجتماعية للشركات: زيادة الأداء المالي، وتخفيض تكاليف الإدارة، وتعزيز قيمة الشركة وسمعتها، وما إلى ذلك.
5. الأعمال التجارية للمسؤولية الاجتماعية	وهذه الوثيقة متاحة على الموقع الشبكي للمنظمة المعنون "مقدمة إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات "تبدأ بتفصيل جميع الآثار الإيجابية المحتمل أن تكون ولدت من قبل المسؤولية الاجتماعية للشركات، وأولها فكرة تعزيز الأداء المالي، ودعما لكل تأثير، ذكر عدد كبير من الدراسات التجريبية التي تبين وجود تأثير إيجابي للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

Source : Dejean& Gond, 2004, p19

2- الأبعاد الاجتماعية ضمن سلسلة القيمة وتحليل الماسة:

حسب (Porter & Kramer, 2006, P11-13) هناك منهجان تكميليان يتيحان تقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات ضمن الإستراتيجية التنظيمية، وتمثل الخطوة الأولى في تحليل سلسلة قيمة المنظمة وتقييم جميع أثارها الاجتماعية والبيئية ويستند الثاني إلى تشخيص إمكانات المسؤولية الاجتماعية للشركات في السياق التنافسي.

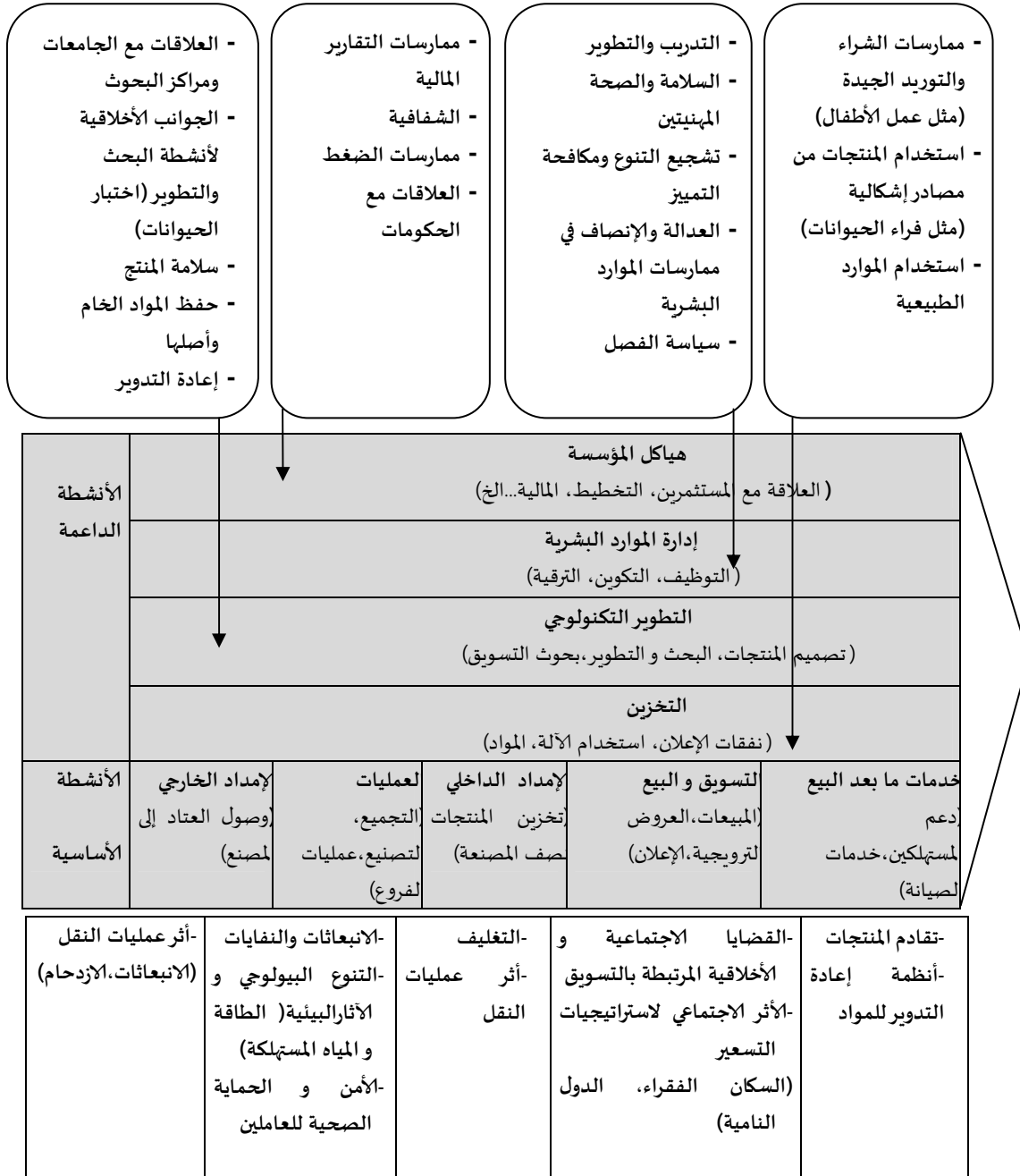
2-1- التشخيص الداخلي:

وينطوي هذا النهج على تحليل سلسلة القيمة للشركة من منظور المسؤولية الاجتماعية للشركات من أجل تحديد جميع آثار المنظمة على المجتمع، وتعرف سلسلة القيمة بأنها جميع الأنشطة التي تضطلع بها الشركة في تسيير أعمالها، و عادة ما يكون هناك نوعان من الأنشطة ضمن سلسلة القيمة: الأنشطة الأولية و أنشطة الدعم.

وكما يبين الرسم البياني أدناه، فإن هذه الأنشطة كلها من المحتمل أن تولد آثارا مجتمعية بطريقة أو بأخرى، وبالتالي يمكن للمسؤولية الاجتماعية للشركات أن تؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية في التأثير على العمليات، هذا التشخيص المنهجي يجعل من الممكن تحديد كل الآثار المجتمعية وجميع المشاكل التي قد تواجهها الشركة نتيجة لنشاطها.

واعتمادا على مستويات التأثيرات التي تم تحديدها وطبيعة الآثار جميعها، يمكن تصنيف إجراءات المسؤولية الاجتماعية للشركات الممكنة، ومع ذلك من الضروري أيضا تقييم مدى مساهمة الإجراءات المختلفة للمسؤولية الاجتماعية للشركات في التأثير على البيئة التنافسية، فهو المكان الذي يلعب فيه التحليل الداخلي دورا حاسما.

شكل 01: مخطط سلسلة القيمة والمسؤولية الاجتماعية

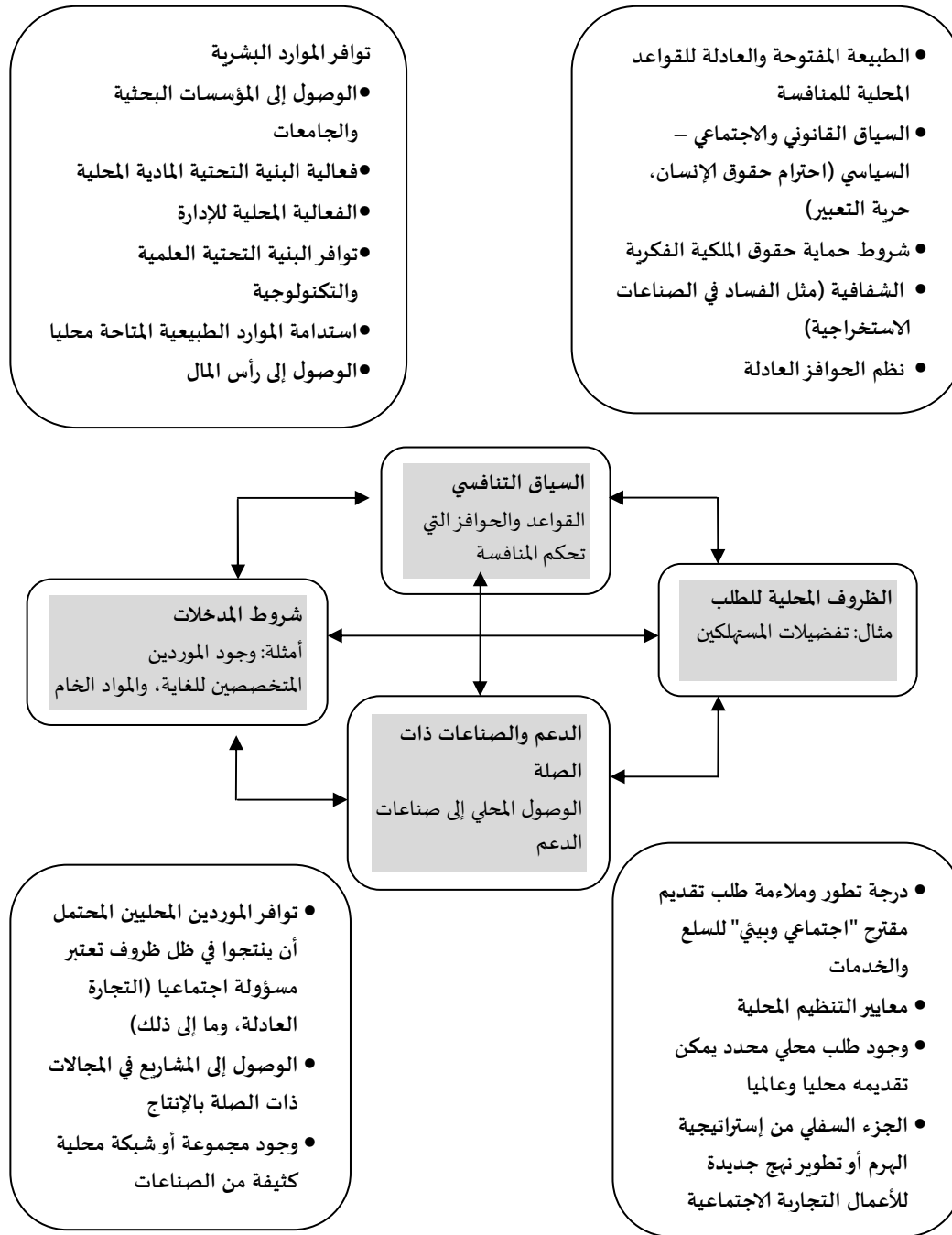


Source : Porter et Kramer ,2006, p8

2-2- التشخيص الخارجي:

و يهدف هذا النهج الثاني إلى تقييم الكيفية التي يمكن أن يسهم بها السياق المجتمعي ومختلف القضايا المطروحة في التأثير على الديناميكيات التنافسية في الأسواق. و يقترح Kramer & Porter استخدام إطار تحليل الماسة الذي وضعه Porter سابقا لإجراء هذا التشخيص الثاني، وهذا موضح في الرسم البياني أدناه، ويهدف إلى تقييم الكيفية التي تسهم بها السياقات المؤسسية والتقنية المحلية التي تعمل فيها المنظمة في بناء ميزة تنافسية.

شكل 02: خريطة تأثير العوامل المجتمعية على البيئة التنافسية



Source : Porter et Kramer ,2006, p6

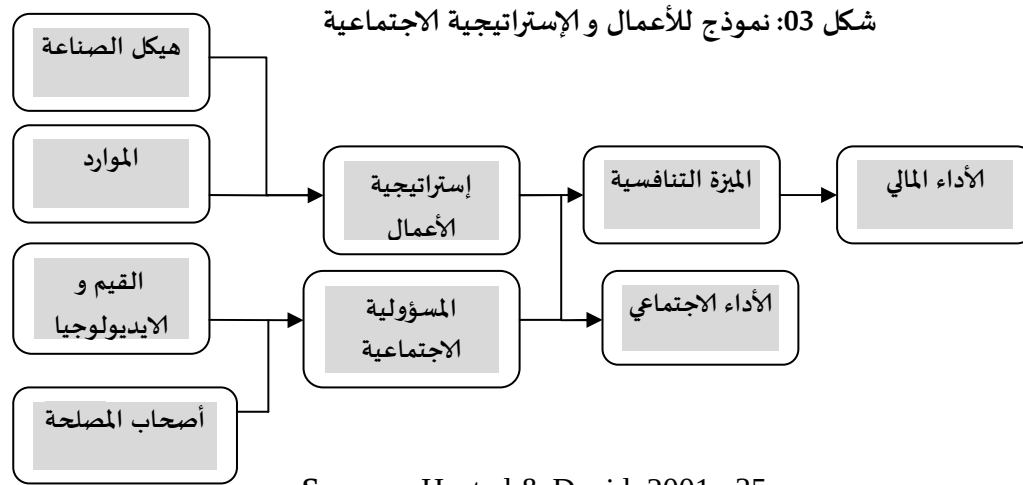
التحقيق المشترك لهذين التشخيصين (الداخلي _ الخارجي) يسمح بتحديد العلاقات الرئيسية بين إستراتيجية المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وبالتالي تصميم المسؤولية الاجتماعية للشركات الإستراتيجية، أي جميع أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تسهم في تعزيز سلسلة القيمة والوضعية تنافسية.

ويتضح هذا النهج الاستراتيجي بشكل جيد من خلال نهج Danone الإستباقي للحفاظ على ميزتها التنافسية في مجال المياه المعبأة في زجاجات مع العلامة التجارية (Martinet & Reynaud,2001,p 12-25)Evian.

فقد أدركت الشركة في وقت مبكر جدا الطبيعة الإستراتيجية للبيئة الإيكولوجية في منبع إيفيان، وقد وضعت سلسلة كاملة من الإجراءات التي تهدف إلى طريقة بحيث لا يمكن أن تتأثر صفات المنبع بأي نوع من أنواع التلوث.

ونتيجة لذلك، تم شراء الكثير من الأراضي فوق المنبع بشكل استباقي، وتساعد هذه الإجراءات على حماية البيئة والصالح العام (مصدر مياه غير ملوث) مع حماية ميزة تنافسية مفهومة جيدا (صورة العلامة التجارية ونقاء منبع إيفيان).

إذا كان منهج Kramer & Porter أداة مفيدة لإنشاء التشخيص الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للشركات واستنتاج أساليب التكامل بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والإستراتيجية، فإنه لا يستنفد كل الآليات التي يمكن أن تفسر لماذا وكيف يمكن للمسؤولية الاجتماعية للشركات أن تساعد في بناء ميزة تنافسية.



2-3- بناء ميزة تنافسية من خلال المسؤولية الاجتماعية للشركات

إن طرق بناء ميزة تنافسية من خلال المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تؤدي فقط إلى اللعب بأبعاد الوضعية التنافسية في سياق معين، فمن ناحية يمكن الاعتماد على شبكات التحليلات البديلة للمنهج من حيث تحديد الوضعية الإستراتيجية لتحديد الآليات التي تعزز من خلالها المسؤولية الاجتماعية للشركات الميزة التنافسية (Burke & Logsdon, 1996, p496).

مثلا: من خلال إتباع منطق أكثر مؤسسية للتحليل، يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية للشركات وسيلة للتأثير على شرعية المنظمة أو تغيير السياق المؤسسي الذي تعمل فيه الشركة. وسوف يركز النهج الذي يركز على الموارد على دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في الحفاظ على الموارد الداخلية الإستراتيجية التي يصعب تقليدها من خلال المنافسة، وهو عامل يهمله التحليل الصوري.

من ناحية أخرى، فإن الكثير من الأعمال الذي كرس للعلاقات بين الأداء الاجتماعي (الذي يعكس القدرة على إدارة المسؤولية الاجتماعية للشركات) والأداء المالي قد أرسى بعض العوامل المستقرة التي يبدو أنها تفسر الأسباب التي تجعل المسؤولية الاجتماعية للشركات تتحول إلى ميزة تنافسية. من بينها ما يسلط الضوء على السلوكيات وردود مختلف أصحاب المصلحة تجاه المسؤولية الاجتماعية للشركات.

وهكذا من بين العديد من مصادر الميزة التنافسية عبر المسؤولية الاجتماعية للشركات، يمكن ذكر: (Gond & Igalens, 2010, p88)

-- الحصول على رخصة أو الاحتفاظ بها للعمل في منطقة من العالم تعطى لشركة، وذلك بفضل السمعة الجيدة المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية (وهذا البعد أمر بالغ الأهمية في الصناعات الاستخراجية، والآثار البيئية والاجتماعية عموما مهمة جدا)؛

-- تعزيز جاذبية الشركة للموظفين المحتملين وتطوير ولاء الموظفين؛

-- تحسين السيطرة على المخاطر الاجتماعية والسياسية الكامنة في الإنتاج؛

-- وفورات في التكاليف المرتبطة باعتماد ممارسات لاقتصاد الطاقة؛

ويقدم الجدول الموالي قائمة أكثر اكتمالا من الآليات التي يمكن أن تتحول من خلالها إجراءات المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى ميزة تنافسية وتوفر الرسوم التوضيحية لهذه الممارسات في سياقات مختلفة.

جدول رقم 02: توليد مصادر المزايا التنافسية من خلال المسؤولية الاجتماعية للشركات

تفعيل المسؤولية الاجتماعية للشركات لبناء الميزة التنافسية	وصف الآلية	أشكال من الممارسات
الشرعية والترخيص للعمل المسؤولية الاجتماعية للشركات كضامن للسمعة وأداة للتسويق	غالبا ما يعتمد الحصول على ترخيص تشغيل من السلطات العامة على سمعة الشركة ويمكن للمسؤولية الاجتماعية للشركات المساهمة بالتالي في بناء ميزة سمعة تجاه المنافسين.	وقد استفادت Lafarge في بعض الأحيان من صورتها المسؤولة اجتماعيا للحصول على تصاريح لاستغلال الموارد الطبيعية في المناطق الحساسة، في حين حرمت الشركات المنافسة من هذه التراخيص
زيادة تكاليف منافسيه المسؤولية الاجتماعية للشركات كوسيلة لتغيير القوى التنافسية	تعزيز اللوائح الصارمة على مستوى القطاع من قبل الشركات مع ارتفاع المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن رفع تكاليف امتثال المنافسين وتكاليف دخول السوق للداخلين المحتملين.	وقد أسهمت Dow Chemical في تنفيذ معايير أعلى للوقاية من التلوث البيئي في قطاع الكيماويات في الولايات المتحدة.
زيادة الجاذبية للقوى العاملة الأكثر إنتاجية المسؤولية الاجتماعية للشركات كعلامة للجودة في سوق العمل	المسؤولية الاجتماعية للشركات يحسن جاذبية الشركة للموظفين المحتملين، وخاصة تلك التي لديها إمكانات عالية	وتسلط الضوء على برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات في اتصالاتها للطلاب والخريجين الشباب

زيادة المبيعات، المسؤولية الاجتماعية للشركات كأداة تسويقية التأثير على سلوك المستهلك	المسؤولية الاجتماعية للشركات تجعل من الممكن بناء الوضعيات التسويقية المميزة، ويمكن اعتبارها سمة من المنتجات ذات القيمة العالية من قبل بعض المستهلكين.	وقد بنت شركات مثل Patagonia أو Body Shop إستراتيجية بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات ممارسات التسويق ذات الصلة-السبب حيث يولد شراء منتج هدية لقضية إنسانية
الحد من المخاطر ومراقبة التكاليف، المسؤولية الاجتماعية للشركات كشكل من أشكال الكفاءة التنظيمية	يمكن للمسؤولية الاجتماعية للشركات توفير وفورات الطاقة والبيئة عن طريق الحد من هدر الموارد وكذلك تقليل المخاطر الاجتماعية والبيئية	حقق بنك HSBC وفورات عدة ملايين من الدولارات ببساطة عن طريق إزالة علامات مضيئة من فروعها بعد 10 مساء.
التأثير على السلوك التنظيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات كأداة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن تؤثر على مواقف مكان العمل مثل المشاركة و الرضا "و" الدور الإضافي "فيما يتعلق بأداء الموارد البشرية.	دراسة عام 2005 من قبل شركة الاستشارات الإنجليزية Corporate Citizenship يظهر أن المسؤولية الاجتماعية للشركات يقلل من معدل دوران العمل ويقوي ولاء الموظفين لمنظمتهم
التعلم، المهارات، المسؤولية الاجتماعية للشركات كمورد داخلي إستراتيجي	تحفز المسؤولية الاجتماعية للشركات تعلم الإدارة الاجتماعية والبيئية وتسهم في بناء المعرفة الجديدة.	نظام إدارة أصحاب المصلحة الذي أنشأه Danone مع Danone Way ولدت الكثير من المعرفة التي يمكن نشرها في وقت لاحق في الشركة

Source : Gond& Igalens,2010,p90

3- تطوير إستراتيجية ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات:

- ما هي إستراتيجية ومبادرة المسؤولية الاجتماعية للشركات، وكيف أنها مهمة؟
- كيفية وضع إستراتيجية ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات
- كيف ستنظم إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات؟ ما هي المجالات الرئيسية للتدخل؟

و يمكن للشركة اختيار التركيز على مجالات متعددة - صحة الموظفين، والأثر البيئي ودعم الحكومة المحلية من خلال ممارسات الشراء، في حين يمكن لأخر أن يكرس نفسه تماما لمبادرات بيئية محددة، مثل استخدام المياه (www.bitc.org.uk).

إن إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات هي خارطة طريق يمكن من خلالها للشركة العمل على المسؤولية الاجتماعية للشركات وهو يحدد الاتجاه والنطاق طويل الأمد الذي ستعطيها الشركة لمبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات، والهدف النهائي هو دمج إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات مع الأهداف الإستراتيجية للشركة والعمليات والكفاءات.

وتحدد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات ما يلي:

• التوجهات والأهداف التي تستهدفها الشركة و / أو ترغب في زيادة عمل المسؤولية الاجتماعية للشركات؛

• نهج أساسي لتحقيق ذلك؛

• مجالات محددة للتدخل والمبادرات ومؤشرات قياس الأداء؛

• التحديد الفوري للخطوات التالية؛

3-1- كيفية تطوير إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات

(industrie canada, www.ic.gc.ca, P30)

وتتمثل الخطوات الست في النهج النموذجي لوضع إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات فيما يلي:

- إجراء البحوث حول أنشطة المنافسين.
- تطوير مبادرات المسؤولية الاجتماعية.
- الحصول على دعم الإدارة العليا والموظفين.
- وضع تدابير الأداء.
- المناقشة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.
- مراجعة ونشر الإستراتيجية والمبادرات.

3-2- تنفيذ إستراتيجية ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات

• ما هو تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات وأهميته؟

• كيفية تنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات:

ويشير التنفيذ إلى القرارات اليومية والعمليات والممارسات والأنشطة التي تجعل الشركة تنفذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات، وبالتالي إستراتيجيتها للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

ومن خلال عملية التنفيذ، يجب على الشركة أن تدرك قيمة إستراتيجيتها ومبادراتها في مجال المسؤولية الاجتماعية - توفير المدخرات وتوليد القيمة واغتنام الفرص الجديدة والتقليل من المخاطر.

3-2-1- المسؤولية الاجتماعية للشركات - عملية إدارة التغيير ضخمة حقا

وتختلف السرعة التي تنفذ بها مبادرات الاستدامة من شركة إلى أخرى. بيد أن اتخاذ تدابير استدامة حقيقية بالنسبة لجميع المنظمات ينطوي على تغيير أساسي في كيفية القيام بما يلي: (Tim Mohin, 2012)

- ينعكس تصور القادة على أهدافهم التشغيلية؛
 - يرى الموظفون العمل الذي يقومون به وكيف يقومون به؛
 - توجه العمليات والإجراءات الأداء نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية؛
- ولا يحدث تغيير معمق بسرعة أو بسهولة، ولكن اتخاذ خطوات لزيادة الاستدامة سيساعد المنظمة على تعزيز سمعتها كمواطن مسؤول؛ التوظيف والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، للحد من التكاليف التشغيلية، لفهم أفضل كيف تتعلم المنظمة وتنمو وتتكيف مع ظروف السوق المتغيرة والتوقعات.

3-2-2- كيفية تنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات

ولأن كل شركة مختلفة، فإن نهجها في تنفيذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات سوف يختلف، والاعتبارات المقترحة أدناه هي إحدى الطرق للمضي قدما.

3-2-3- تطوير هيكلية متكاملة لصنع القرار للمسؤولية الاجتماعية للشركات

ونظرا لرسالة الشركة و حجمها وقطاعها وثقافتها وتنظيمها وأنشطتها ومجالات المخاطر فيها، فضلا عن إستراتيجية ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات، ما هو هيكل اتخاذ القرار الأكثر فعالية وكفاءة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات؟ ويتضمن ذلك العناصر التي يجب مراعاتها عند تصميم هيكل صنع القرار الواجب تطبيقه على المسؤولية الاجتماعية للشركات.

3-3- اعتبارات لتبني إستراتيجية الشركة للمسؤولية الاجتماعية للشركات

لتنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية لابد من مراعاة ما يلي: (Industrie canada, P37)

- 1) تكليف لجان الإدارة العليا بالمسؤوليات الرئيسية عن اتخاذ القرارات والمسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال تعيين مسؤوليات المسؤولية الاجتماعية للشركات للإدارة العليا، يتم ضمان أن قضايا المسؤولية الاجتماعية للشركات سوف تلقى الاهتمام الذي تستحقه، وهذا يوفر أساسا متينا لسلسلة فعالة من المساءلة للمسؤولية الاجتماعية للشركات داخل

المنظمة، كل هذا يدعم وظيفة الحوكمة للمجلس، وتتخذ مشاركة مجلس الإدارة عدة أشكال:

- إعطاء العضو الحالي المسؤولية الشاملة عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات.
 - تعيين عضو جديد من ذوي الخبرة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات.
 - إضافة مسؤوليات المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى اللجان القائمة.
 - إنشاء لجنة جديدة للمسؤولية الاجتماعية للشركات تقدم تقاريرها إلى مجلس الإدارة.
 - إشراك المجلس بأكمله في اتخاذ القرارات المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- (2) التأكد من أن الإستراتيجية مرئية لجميع الموظفين.
- مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات تعزز الشفافية والمساءلة والأداء.
- إن ضمان أن تكون هيكلية وأدوار اتخاذ القرار للمسؤولية الاجتماعية للشركات لجميع الموظفين سوف يساهم في تنفيذها.
- ينبغي إدراج مسؤوليات المسؤولية الاجتماعية للشركات في أوصاف العمل وتقييم الأداء.
- (3) إنشاء المساءلة في جميع مستويات المؤسسة.
- ينبغي أن تبدأ المساءلة على مستوى مجلس الإدارة، والإدارة العليا، والمديرين التنفيذيين، والتركيز على اتخاذ القرارات فضلاً عن خبرة الموظفين المتخصصين.
 - ينبغي تعيين مسؤول تنفيذي أو لجنة مسؤولة عن التنفيذ العام للمسؤولية الاجتماعية للشركات داخل الشركة وتوفير الموارد اللازمة لإنجاز العمل.
 - فالخدمات التي تتحمل مسؤوليات المسؤولية الاجتماعية للشركات (مثل البيئة والصحة والسلامة، والعلاقات مع العمال، والموردين، والمجتمعات المحلية، والعملاء والمستثمرين) يمكن أن تقع على عاتق الإدارة العليا أو اللجنة.
 - وبالإضافة إلى ذلك، يمكن الحفاظ على دعم الموظفين لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات في عدد من الطرق بما في ذلك:
 - تعيين وتعبئة أبطال المسؤولية الاجتماعية للشركات.
 - دمج مؤشرات أداء المسؤولية الاجتماعية للشركات في خطط الأعمال.
 - دورياً تقييم حالة التقدم في العمل (في الاجتماعات أو في النشرة الإخبارية للشركة).
 - خلق حوافز (مثل المكافآت للحصول على أفضل الاقتراحات)؛
 - إزالة أو الحد من تدابير الكبح (مثل المصالح المتباينة، مثل اختيار الموردين من خلال النظر فقط في التكاليف، أو حدود الموارد التي تشجع الموظفين على اختيار خيارات غير المسؤولية الاجتماعية للشركات)؛

• تسليط الضوء على نجاحات المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتحفيز الفرق وغرس الحماس والفخر.

4- بناء الميزة التنافسية المستدامة:

تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمة الأعمال في موقع السوق ، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة أطول مدة ممكنة ، وعليه سيتم تناول الميزة التنافسية المستدامة من ناحية المفهوم ومتطلبات بنائها.

4-1- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

يتطلب بلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة معرفة ثلاثة مصطلحات يتركز عليها هذا المفهوم هي (الميزة ، التنافسية ، المستدامة) وقد تضمن قاموس (Webster) تعاريف لهذه المصطلحات الثلاثة ، إذ عرف الميزة بأنها المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة) ، وعرف التنافسية بأنها الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها ، وعرف المستدامة بأنها (التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة) (Nicole & Hoffman,2000,p07).

وعليه يمكن الإشارة إلى الميزة التنافسية المستدامة بأنها (الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين)¹ ، وتعني أيضا الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمة الأعمال بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها. (Dickson,1992,p65)

كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها " المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى" ، بل إن بعض الباحثين ربط بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق أعلى العوائد (قدرة المنظمة على تحقيق أعلى العوائد في الاستثمار وفي الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم) (Adams & Garry,2003,p149) .

4-2- متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة:

ينظر للميزة التنافسية المستدامة من خلال (خصائصها واستراتيجياتها) ، وهي ناتج الإستراتيجية التي (تؤطر وتفاعل وتوجه) الموارد والنشاطات التي تسهم في تكوين هذه الميزة ، لذا تم وصف الموارد التي تسهم في تكوين الميزة التنافسية المستدامة بأنها الموارد التي تتصف (بالندرة ، والقيمة ، وصعوبة التقليد ، وصعوبة الإحلال) (Barney,1991,p112) ، وصنفت الموارد المحتملة للميزة التنافسية المستدامة على أساس (الموارد المادية ، والمالية ، والقانونية ، والبشرية ، والتنظيمية ، والاتصالية) ، واتخذت هذه الميزة ثلاث مجالات رئيسة (التكنولوجية ، والجغرافية ، والقانونية) وتسهم الموارد غير الملموسة (غير المادية) كثيرا في بناء الميزة التنافسية المستدامة ، إذ وصف (Srivastava & Fahey) الموجودات المعتمدة على السوق بنوعين هما (الاتصالية ، والاستخبارية) ، إذ عد الموجودات ذات الطبيعة الاتصالية بأنها تعكس مستوى

الالتزام بين منظمة الأعمال والزبائن أو أصحاب المصالح الخارجيين ، في حين إن الموجودات الاستخبارية تصف العمل بما يساعد على تقديم منتجات تستجيب بدرجة عالية إلى حاجات الزبون وتوقعاته ، وهذا يعني إن الاهتمام بالموارد غير الملموسة يسهم في بناء وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ، فضلا عما تقدم فانه من الخيارات الأخرى المهمة في إدامة الميزة التنافسية المستدامة وذات الصلة بهذه الدراسة هو اكتساب السمعة الجيدة ، الناتجة عن الأداءين الاقتصادي والاجتماعي ، وبالتأكيد كلما توسع الالتزام الاجتماعي للمنظمة المتمثل بالمسؤولية الاجتماعية ، ويجب أن لا يكون هذا الالتزام أمرا طارئا أو مجرد صدفة بل يجب أن يدخل في فلسفة وتوجه الإدارة العليا ، حتى يصبح اكتساب السمعة الجيدة هو جز من هوية المنظمة لتكون عنصرا ارتكازيا في إدامة الميزة التنافسية المستدامة.(Srivastava & Fahey, 1998, p99)

3-4- دور إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند البعض تمثل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية شكلا من أشكال الاستثمار الإستراتيجي باتجاه بناء وصيانة سمعة الشركة ، إذ اقتضت متطلبات الانتقال من (التنافس) إلى (التسابق) ، ضرورة الاستجابة للضغوط الاجتماعية والبيئية ، والى ملاحظة اثر الخصائص المميزة لبناء الميزة التنافسية المستدامة ضرورة مساندة العوامل الاقتصادية للمنظمة بعوامل أخرى غير اقتصادية.

وأخذت العوامل الاجتماعية الحيز الأكبر في مجال بناء ومساندة الميزة التنافسية المستدامة. وأصبح مفهوم الموجودات الإستراتيجية يضم كل موارد المنظمة (المادية وغير المادية)، وأصبح رضا أصحاب المصالح هو الاستجابة الحقيقية لمتطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة ، إذ يرى Porter أن العوامل الاقتصادية والاجتماعية قد كانت متفقة أكثر من أن تختلف ، وان المنافسة الحالية تعتمد الإنتاجية الناتجة عن استعمال العمل ، رأس المال ، والموارد الطبيعية ، من اجل إنتاج السلع والخدمات بجودة عالية (Porter & Kramer, 2002, p08) . وتعزز الإنتاجية أيضا لتوفر الظروف البيئية الملائمة ، فضلا عن انعكاسات التحسين في الظروف الاجتماعية والاقتصادية على توفير مواقع إنتاجية أفضل لعمليات منظمات الأعمال وأسواقها ، وهذا يؤدي بالنتيجة إلى الترابط بين المنافع الاقتصادية والاجتماعية وانعكاساتها الايجابية على طريق بناء الميزات التنافسية المستدامة.(Porter & Kramer, 2002, p07) كما أن الإنفاق على أنشطة المسؤولية الاجتماعية باتجاه الاستجابة لحاجات وتوقعات أصحاب المصالح ، يؤدي إلى تحقيق ولاء والتزام أصحاب المصالح الداخليين من جهة والى كسب رضا أصحاب المصالح الخارجيين من جهة أخرى ، وهذا ينعكس إيجابا على ركني الميزة التنافسية الأساسيين (تحسين الإنتاجية ، وزيادة المبيعات) ، محققا الربط بين المسؤولية الاجتماعية والربحية (سواء و عبد الرضا، 2010، ص 217) .

وهي تهدف في النهاية إلى المساعدة في تعظيم العائد على استثمارات الشركات في تحسين نوعية الحياة، على أمل أن تكون المشاركة في هذه الجهود في المستقبل مرضية على نحو متزايد.

4-4- بعض مبادرات المسؤولية الاجتماعية لتعزيز التنافسية :

و ناقشنا ذلك في وقت مبكر أنه لم يعد مقبولا أن تكون المؤسسة فقط جيدة من خلال فعل الخير، فذلك متوقع بالنسبة للقضية التي تدعمها المبادرات الاجتماعية للشركات، والجيد هو زيادة إدراك العديد من الفوائد المحتملة.

و فيما يلي مبادرات لبعض الشركات لتوفير فوائد متعددة للقضية وللمؤسسات الخيرية التي تدعم هذه القضايا، ويمكن لهذه المبادرات:

- تعزيز الوعي العام والاهتمام بالقضية من خلال الدعم من جهود الاتصالات الترويجية (مثل Ben Jerry's & لزيادة القلق بشأن الإحترار العالمي).
- دعم جمع التبرعات من خلال تشجيع العملاء وغيرهم في المجتمع للمساهمة في القضايا (على سبيل المثال، حملة الخطوط الجوية البريطانية التي تجمع مصاريف الجيب من الركاب للجمعيات الخيرية للأطفال)
- زيادة مشاركة المجتمع المحلي في الأنشطة المتعلقة بالقضايا من خلال تقديم الدعم التشجيعي واستخدام قنوات التوزيع (على سبيل المثال، PETS MART وتوفير مساحة دوريا في متاجرهم لتبني الحيوانات).
- دعم الجهود للتأثير على تغيير السلوك الفردي والصناعة والممارسات التجارية التي تحسن الصحة العامة (على سبيل المثال مبادرة مؤسسة كوكاكولا الأفريقية لمبادرة فيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز والسلامة (مثل FedEx's برنامج أطفال آمنة تمشي بهذا الطريق) وحماية البيئة (على سبيل المثال، جهود شركة Best Buy's لدعم إعادة تدوير الحواسيب المستخدمة).
- توفير المزيد من الأموال وغيرها من الموارد التي تساعد الجمعيات الخيرية في تلبية احتياجاتها و / أو توسيع الجهود (مثلا General Mills التي تقدم منحا للمشاريع التي تحسن مستويات تغذية الشباب والنشاط البدني).
- زيادة عدد المتطوعين الذين يتبرعون بخبراتهم وأفكارهم وعملهم البدني لقضية ما من خلال تعزيز العمل التطوعي في المجتمع ودعم الجهود التطوعية للموظفين (على سبيل المثال، موظفي Shell الذين يساعدون في تنظيف المناطق الساحلية)

وفي الوقت نفسه شهدنا من خلال الأمثلة ووجهات النظر التي قدمها المديرين التنفيذيين للشركات كيف أن هذه الجهود تفيد المجتمع كما تفيد أيضا الشركة، و يمكن أن تساعد: (Kotler & Nancy, 2004, p237-239)

- بناء سمعة قوية للشركات، كمفتاح للهيئات المحلية في رصد الإجراءات التي تدعم وعود المواطنة الجيدة والمسؤولية
(على سبيل المثال، مبادرة Kraft للمساعدة في معالجة السمنة)
- المساهمة في أهداف الأعمال الشاملة عن طريق فتح أسواق جديدة، على سبيل المثال، أو توفير فرص لبناء علاقات طويلة الأجل مع الموزعين والموردين (على سبيل المثال، مبادرة Starbucks لدعم المزارعين الذين يقدمون القهوة المزروعة بالظل)
- جذب والاحتفاظ بالقوى العاملة المحفزة من خلال كونها معروفة بالمشاركة في المجتمع، وتوفير للموظفين فرصة للمشاركة في شيء يهتمون به والحصول على دعم الشركات والاعتراف للقيام بذلك (على سبيل المثال، القصص الشخصية المشتركة حول العمل التطوعي من قبل موظفي شركة FedEx التي "غيرت حياتهم").
- خفض تكاليف التشغيل من خلال تبني ممارسات تجارية جديدة مسؤولة اجتماعيا، مثل الإجراءات التي تزيد من الكفاءة وتخفيض تكاليف المواد (على سبيل المثال، توفر شركة Cisco عدة ملايين من الدولارات كل عام من خلال توفير الطاقة وتنفيذ المبادئ التوجيهية لتوفير الطاقة).
- الحد من الرقابة التنظيمية من خلال العمل بشكل وثيق مع الهيئات التنظيمية لتلبية أو تجاوز المبادئ التوجيهية، وبالتالي زيادة الثقة وبناء علاقات قوية للمستقبل (على سبيل المثال، تعهد Motorola بالمشاركة في برنامج الحد من النفايات التابع لوكالة حماية البيئة).
- دعم أهداف التسويق من خلال بناء قنوات توزيع، وتعزيز وضع العلامة التجارية، وخلق تمايز المنتجات، والوصول إلى الأسواق المتخصصة، وجذب عملاء جدد، وزيادة المبيعات، وخاصة عندما تكون المنتجات والخدمات جزءا لا يتجزأ من جهود البرنامج
(مثل مبادرة Home Depot لدعم حفظ المياه، بما في ذلك ربط المنتجات بممارسات حفظ محددة)
- بناء علاقات مجتمعية قوية مع المنظمات والوكالات التي يمكن أن توفر الخبرة التقنية، وتوسيع نطاق الحملة من خلال توفير الوصول إلى الأعضاء والجهات المانحة والتي أيضا تدعم القضية؛ وتقديم تأييد موثوق به لجهود الشركة والتزامها (على سبيل المثال، شراكة Aleve مع مؤسسة التهاب المفاصل، بما في ذلك رعاية لمرض التهاب المفاصل على الصعيد الوطني).

- الاستفادة من المبادرة الاجتماعية الحالية للشركة، والجهود والاستثمارات من خلال إدراج المزيد من تلك التي تزيد من ربط الشركة بالقضية، وبالتالي زيادة فرص كل من التأثير على المشكلة الاجتماعية وعائد أكبر على الاستثمارات الحالية (على سبيل المثال، إضافة Dell عنصر المتطوعين إلى مبادرة إعادة التدوير من خلال إشراك الموظفين المتطوعين في أحداث إعادة التدوير).

الخاتمة:

صحيح أن الأهداف الاقتصادية والاجتماعية كانت تعتبر منذ فترة طويلة متعارضة ومتناقضة في كثير من الأحيان، ولكن هذا انقسام خاطئ، ويمثل منظورا متقادما على نحو متزايد في عالم يتسم بالمنافسة المفتوحة القائمة على المعرفة، فالشركة لا تعمل بمعزل عن المجتمع من حولها، في الواقع، قدرتها على المنافسة تعتمد بشكل كبير على ظروف المواقع التي تعمل فيها.

النتائج:

- وعلى ذلك فقد جاء هذا البحث لدراسة التفاعل الذي يحدث بين المنظمة و المجتمع في إطار ممارستها لأعمالها وأنشطتها وقد اتضحت النتائج التالية:
- هناك إجماع على أن التزام المنظمات بمسؤوليتها الاجتماعية له تأثير إيجابي على أدائها المالي، وهي المقاربة المعتمدة حاليا في كبرى الشركات بما يتوافق مع مفهوم الاستدامة
- إن التصور الحالي لبناء الميزة التنافسية لم يعد يعتمد على المفهوم التقليدي لخلق القيمة في المنظمة، بل تعداه للبحث في الآثار الاجتماعية لمختلف أنشطة الشركة رئيسية كانت أو ثانوية.
- كما أن السياق التنافسي للشركات أصبح في حاجة لبيئة صحية أكثر سياسيا اجتماعيا اقتصاديا، وعليه فالفكرة هي في التأثير على الأعمال من خلال المبادرات والممارسات التي من شأنها تحسين نوعية الحياة داخل المنظمة وخارجها.
- إن الانخراط الفعلي للمنظمة في القضايا الاجتماعية و البيئية ما هو إلا استثمار طويل المدى يساهم في تحسين صورة المنظمة، من خلال توفير الظروف التي تحقق الاستجابة الفاعلة لحاجات ورغبات وتفضيلات أصحاب المصالح ومنها (السمعة، والولاء، والرضا)، و هي الركائز الأساسية في بناء الميزة التنافسية المستدامة.

التوصيات:

وبناء على ما تقدم نوصي بما يلي:

- على القادة في منظمات الأعمال أن يجعلوا قضايا المسؤولية الاجتماعية ضمن أولوياتهم والعمل على ترسيخها في ثقافة المنظمة، باعتبارهم المنطلق و الباعث الحقيقي للتغيير و المحدد الأساسي لنجاح أو فشل الإستراتيجية.
- العمل على تحليل سلسلة القيمة للمنظمة من أجل التعرف على مختلف الآثار الاجتماعية لأنشطتها، والعمل على بعث وتعزيز الممارسات التي من شأنها زيادة القيمة للمنظمة.
- وضع إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية متكاملة مع إستراتيجية الأعمال ولا يتم ذلك إلا بصياغة رؤية شاملة من طرف القادة في المنظمة، بما يرضي كافة أصحاب المصالح.
- ليس الغرض من تبني إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية هو خلق المزايا التنافسية فحسب، بل البحث عن استدامة الميزة، لذا يجب على المنظمة أن تعمل لتوليد القيمة لمختلف أصحاب المصالح أي (ريج-ريج)،
- و عليه فالبحث عن الميزة التنافسية من خلال المسؤولية الاجتماعية يتم من خلال تحديد مختلف الآثار الاجتماعية لأنشطة المنظمة ضمن سلسلة القيمة، و صياغة إستراتيجية شاملة تضم الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، و الالتزام بتنفيذها من خلال المبادرات و الممارسات المسؤولة اجتماعيا والتي سوف ينجم عنها مصادر لتوليد مزايا تنافسية.

قائمة المراجع:

المؤلفات:

- Alderson, Wroe. Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing. (Homewood, IL, Richard D. Irwin, Inc.USA,1995)
- Gond (J.-P.) et Igalens (J.), La Responsabilité sociale de l'entreprise, (Presses universitaires, France, 2010).
- Gond (J.-P.) et Igalens (J). Manager la responsabilité sociale de l'entreprise, (Dareios & Pearson, France,2012).
- Philip Kotler, Nancy Lee, Corporate Social Responsibility Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, (John Wiley & Sons, Inc. New Jersey, 2004).

المقالات:

- سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010.

- موسى قاسم القريوتي، رياض عبدالله الخوالدة، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 1، 2014

- Adams L. garry and T. lamont bruce, knowledge management system and developing Sustainable competitive Advantage, journal of knowledge management vol 7 no 2, 2003
 - Barney, Jay. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management 17 (1), 1991
 - Burke (L.) & Logsdon (J.M.), « How corporate social responsibility pays off », Long Range Planning, 29(4), 1996.
 - Dickson, Peter R. "Toward a General Theory of Competitive Rationality." Journal of Marketing 56(1) ; (January), 1992
 - Frédérique Dejean, Jean-Pascal Gond ; La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche ; Finance Contrôle Stratégie ; Volume 7, N° 1, mars 2004.
 - Martinet (A.C.) & Reynaud (E.), « Shareholders, stakeholders et stratégie », Revue Française de Gestion, 136, 2001
 - Nicole P. Hoffman ; An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future; Academy of Marketing Science Review , volume no 4, 2000.
 - Porter, Michael, E. and Mark R. Kramer, The competitive Advantage of corporate philanthropy, H.B.R. December 2002 .
 - Porter Michael and Mark R. Kramer Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social Responsibility, Harvard Business Review December, vol 84, issue 12 , 2006 .
 - Srivastava, Shervani, and Fahey, Market – Based assets and shareholder value a framework for analysis, Journal of Marketing, Vol. 62, No. 1 (Jan., 1998)
 - Husted, Bryan W and David B. Allen, "Toward a Model of Corporate Social Strategy Formulation"; Social Issues in Management Division, Academy of Management, (August 2001),
- الانترنت:
- Tim Mohin , The Top 10 Trends in CSR for 2012, Forbes Magazine, (2012), www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2012/01/18/the-top-10-trends-in-csr-for-2012, vu le 17-09-2017
 - Responsabilité sociale des entreprises : Guide de mise en œuvre à l'intention des entreprises canadiennes, 2014 https://www.bitc.org.uk/system/files/how_to_manage_your_supply_chains_responsibly.pdf vu le 15-09-2017