

## استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق متطلبات الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، تجربة شركة Hewlett Packard الرائدة نموذجا

### Social responsibility strategy in achieving the requirements of sustainable competitive advantage for business organizations, the experience of the leading Hewlett Packard company as a model

ط.د. صلاح الدين نذير<sup>1</sup>، د. مراد حطاب<sup>2</sup>، أ.د. قدور بن نافلة<sup>3</sup>

Kaddour Bennafla, Mourad Hattab, Salah eddine Nadir

<sup>1</sup> جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، مخبر تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة (الجزائر)، n.salahedine97@univ-chlef.dz

<sup>2</sup> جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، مخبر العولمة وانعكاساتها على اقتصاديات دول الشمال الإفريقي (الجزائر)، m.hattab@univ-chlef.dz.

<sup>3</sup> جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، مخبر تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة (الجزائر)، k.bennafla@univ-chlef.dz

تاريخ النشر: 2022-10-30

تاريخ القبول: 2022-09-20

تاريخ الاستلام: 2022-08-06

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك بالتطرق إلى تجربة شركة Hewlett Packard الرائدة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وفي الأخير توصلت الدراسة بأن تفاعل الأداء الاجتماعي مع الأداء الاقتصادي يؤدي إلى تفعيل وإدامة الميزة التنافسية المستدامة، كما أوضحت دراستنا بأن شركة Hewlett Packard الرائدة تعتمد في تحقيق الميزة التنافسية على الاستراتيجية التكييفية القائمة على تحقيق الكثير من المنافع للمجتمع والمنظمات الاقتصادية، لذا فعلى المنظمات الجزائرية الاستفادة من منظمات الأعمال الرائدة والاقتراء بها، خاصة في مجال المسؤولية الاجتماعية، والميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** مسؤولية اجتماعية، ميزة تنافسية، ميزة تنافسية مستدامة، منظمات الأعمال.

**تصنيف JEL:** M41، M13، M1

#### Abstract:

This study aims to identify the social responsibility strategy of business organizations in achieving sustainable competitive advantage, by addressing the experience of the pioneering Hewlett Packard Company. Sustainable competitiveness, as our study showed that the leading Hewlett Packard company depends in achieving competitive advantage on the adaptive strategy

\*: صلاح الدين نذير

based on achieving many benefits for society and economic organizations, so Algerian organizations should take advantage of leading business organizations and follow them, especially in the field of social responsibility and competitive advantage.

**Keywords:** Social responsibility, competitive advantage, sustainable competitive advantage, business organizations.

**Jel Classification Codes:** M1 ،M13 ،M41

## 1. مقدمة:

إن منظمات الأعمال ولعقود طويلة لم تهتم إلا بكيفية تعظيم الأرباح على حساب المجتمع، فكان الدور الذي يمكن أن تمارسه منظمات الأعمال يتركز في مراحله الأولى حول طبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هل هي اقتصادية بحتة أم يجب مراعاة أهداف ومتطلبات أخرى.

ففي الوقت الراهن وفي عالم يتغير فيه كل شيء حيث تحول الأسواق، التطور التكنولوجي، تضاعف المنافسة، كثر الحديث عن التنمية المستدامة، البيئة، توقعات المجتمع واحتياجاته وتعالى الأصوات من أجل حقوق الإنسان واحترامها، تطور الاهتمام إلى مراحل أكثر أهمية من خلال البحث في مدى إمكانية رسم ملامح محددة للدور الاجتماعي من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية التي أصبحت تشكل تحديا كبيرا لمنظمات الأعمال في الوقت الراهن، حيث أنها لم تعد تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط بل أضحت تولي اهتمام كبيرا للدور الاجتماعي من خلال صياغة أداء اجتماعي يكون موازيا ومساندا للأداء الاقتصادي من خلال تحقيق أهداف جميع الأطراف ذات المصلحة مع التوجه والتنسيق نحو استدامة هذه الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة.

### 1.1. إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكننا صياغة إشكالية دراستنا في التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف استطاعت شركة **Hewlett Packard** الرائدة في تطبيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية لتحقيق

ميزة تنافسية مستدامة؟

وينبثق من السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية نوجزها فيما يلي:

- ماذا يقصد بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال؟، وما هي أهم أبعادها، واستراتيجياتها؟
- ما مفهوم الميزة التنافسية، والميزة الميزة التنافسية المستدامة؟
- ما هي استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية التي تعتمد عليها شركة **Hewlett Packard** الرائدة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؟
- ما هي أهم المتطلبات التي يجب أن توفرها شركة **Hewlett Packard** الرائدة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؟
- فيما تتمثل أهداف شركة **Hewlett Packard** الرائدة من خلال تفعيل وإدامة الميزة التنافسية المستدامة؟

### 2.1. فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة بين تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال.
- تبني المسؤولية الاجتماعية يساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال.
- شركة **Hewlett Packard** الرائدة تعمل بشكل إيجابي على تحقيق التوازن بين الأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي لتفعيل الميزة التنافسية المستدامة.
- شركة **Hewlett Packard** الرائدة تدرك بأن تبني إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- لقد نجحت تجربة شركة **Hewlett Packard** الرائدة إلى حد كبير في تطبيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

### 3.1. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية دراستنا في كونها أحد أهم الدراسات الحديثة التي تطرح قضية مهمة ألا وهي إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، وقد تم الاعتماد على شركة **Hewlett Packard** الرائدة كإنموذج تطبيقي في دراستنا للتعرف على دورها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### 4.1. أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي

- التعرف على ماهية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.
- التعرف على ماهية الميزة التنافسية، والميزة التنافسية المستدامة.
- الكشف عن استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية لتحقيق متطلبات الميزة التنافسية المستدامة.
- عرض تجربة شركة **Hewlett Packard** الرائدة، والتعرف على إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية المعتمد عليها لتحقيق، وتفعيل متطلبات الميزة التنافسية المستدامة.

### 5.1. منهجية الدراسة:

- للإجابة على السؤال الرئيسي، وأسئلته الفرعية، ارتأينا تقسيم دراستنا إلى محورين هما:
- المحور الأول: الإطار النظري، وتم التطرق فيه إلى أهم متغيرات الدراسة (المسؤولية الاجتماعية، والميزة التنافسية).
  - المحور الثاني: الإطار التطبيقي، تم التطرق فيه إلى تجربة شركة **Hewlett Packard** الرائدة كإنموذج للدراسة.

## 2. الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

### 1.2. مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تغيرات جوهرية على مر الزمن، إذ لا يوجد تعريف يحظى بقبول عالمي، كما لا يوجد توافق في الآراء بشأن قائمة نهائية للقضايا التي يشملها. ويسلم عادة أن المسؤولية الاجتماعية ليست عملاً خيرياً من جانب المنظمة ولا امتثالاً مطلقاً للقانون، والقاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هو أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تدرج بموجبه المنظمات الشواغل الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها قصد تحسين أثرها في المجتمع.

### 1.1.2. تعريف المسؤولية الاجتماعية:

يمكن تعريفها على أنها: "عقد اجتماعي ما بين المؤسسات والمجتمع لما تقوم به المؤسسة من عمليات تجاه المجتمع" (فرحان و.، 2010م، ص 38)

إن المسؤولية الاجتماعية تشير إلى الالتزام من قبل المؤسسات من أجل تعزيز تأثيرها الإيجابي وتقليل تأثيرها السلبي على المجتمع فهي تهتم بالتأثيرات الكلية لقرارات التسويق على المجتمع (فرحان و.، 2010م، ص 39).

ويرى (Robbins) أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد تقي بها المنظمة بما يعزز صورتها في المجتمع (منصور، 2008م، ص 241). من خلال ما سبق يمكننا القول بأن المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية والسلوك الأخلاقي الذي يرتبط بقضايا التلوث البيئي والبطالة والتضخم، ومحاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية، وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها، وتنشأ المسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب من قيام المنظمات بتنفيذ واجباتها اتجاه المجتمع (الرحاحلة، 2011م، ص 65. 66).

### 2.1.2. أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة:

حسب كارول فإن الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة غير مستقلة عن بعضها وهي تخص المنظمة ككل وتتمثل في (Ernultet & Ashta, 2007, p. 18):

- **المسؤولية الاقتصادية:** باعتبار المنظمة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع يجب أن تنتج سلع وخدمات مطلوبة من المجتمع مع تحقيق الربح.

- **المسؤولية القانونية:** تخص الالتزامات القانونية وجملة التشريعات موحدة في إطار تنظيمي على المنظمة احترامه والتقيده به.

- **المسؤولية الأخلاقية:** مجموع سلوكيات ونشاطات ليست بالضرورة موحدة في إطار قانوني.

- المسؤولية التطوعية: وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المنظمة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية... الخ، وفي هذا الإطار طور كارول مصفوفة هرمية، بين فيها هذه الأبعاد الأربع وكيفية تأثير كل واحد على الآخر والشكل (1) يوضح ذلك (العامري ط.، 2014م، ص 93):

الشكل 1: يمثل هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، المرجع السابق، ص 93

والجدول رقم (1) يمثل حوصلة لأكثر الممارسات شيوعاً والتي يمكن اعتبارها أساسية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطراف المستفيدين:

الجدول 1: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين	المنافسة العادلة	الاقتصادي
استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي استفادة التكنولوجيا في معالجة أضرار المجتمع	التكنولوجي	
عدم المتاجرة بالمواد الضارة حماية الأطفال صحياً وثقافياً حماية المستهلك من المواد المضرة	قوانين حماية المستهلك	القانوني
منع التلوث منع الاستخدام التعسفي للموارد صيانة الموارد وصيانتها	حماية البيئة	

## استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق متطلبات الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات

### الأعمال، تجربة شركة Hewlett Packard الرائدة نموذجاً

البيئي	السلامة والعدالة	منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين ظروف العمل، وإصابة العمل التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي عمل المرأة، وعمل المعوقين
الاجتماعي	المعايير الأخلاقية	مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك مراعاة حقوق الإنسان
	الأعراف والقيم الاجتماعية	احترام العادات والتقاليد مكافحة المخدرات والممارسات الأخلاقية
الخيرى	نوعية الحياة	نوع التغذية الملابس الخدمات

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال" مرجع سبق ذكره، ص 82.

### 2.2. أنواع المسؤولية الاجتماعية، مبادئها ومجالات استخدامها

سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى أنواع المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بالإضافة إلى المبادئ التي تقوم عليها هذه الأخيرة ومجالات استخدامها.

#### 1.2.2. أنواع المسؤولية الاجتماعية

يمكن التمييز بين أنواع المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة من حيث الأهداف المراد الوصول إليها وهي كالاتي (العامري ط..، 2008م، ص 116):

- **المسؤولية الاقتصادية (النمط الاقتصادي):** إن جوهر هذا النمط هو أن المنظمات يجب أن تركز على هدف تعظيم الربح بغض النظر عن أي مساهمة اجتماعية.

- **المسؤولية الاجتماعية (النمط الاجتماعي):** هذا النوع يقع على النقيض تماما من النوع الأول، ويحاول أن يعرض المنظمات كوحدات اجتماعية بدرجة كبيرة تضع أهداف المجتمع ومتطلباته كأهم شيء في جميع قراراتها.

- **المسؤولية الاقتصادية والاجتماعية (النمط الاقتصادي والاجتماعي):** وهو النوع الأكثر توازنا حيث يرى أن الوقت قد تغير، وأن إدارات المنظمات لا تمثل مصالح جهة واحدة (المالكين) فقط، وإنما هناك جهات عديدة أخرى مثل الحكومة والمجتمع ترتبط معها بالتزامات معينة.

وعلى ضوء هذا النموذج يظهر أن هناك تقاربا في وجهات النظر من خلال النموذج الثالث (المتوازن) باعتباره ممثلا لحالة أكثر واقعية بشأن الأداء على المستويين الاقتصادي والاجتماعي.

### 2.2.2. مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

ترتكز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على تسع مبادئ رئيسية نلخصها فيما يلي (عريوة، 2011م، ص 55):

- **المبدأ الأول: الحماية وإعادة الإصلاح البيئي:** يدعو إلى أن تقوم المنظمة على حماية وإعادة إصلاح البيئة والترويج للتممية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية.

- **المبدأ الثاني: القيم والأخلاقيات:** تعمل بموجبه المنظمة على تطوير وإنفاذ المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.

- **المبدأ الثالث: المسائلة والمحاسبة:** يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطريق وفترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.

- **المبدأ الرابع: تقوية وتعزيز سلطات العمل:** وذلك بغية الموازنة في الأهداف الإستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن.

- **المبدأ الخامس الأداء المالي والنتائج:** تعمل المنظمة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العائدات وأن تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.

- **المبدأ السادس: مواصفات موقع العمل:** أن ترتبط أنشطة المنظمة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب احترام جميع حقوقهم.

- **المبدأ السابع: العلاقات التعاونية:** أن تتسم المنظمة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

- **المبدأ الثامن: المنتجات ذات الجودة والخدمات:** تحدد المنظمة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضاء وسلامة الزبائن.

- **المبدأ التاسع: الارتباط المجتمعي:** تعمل المنظمة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه، تتميز بالحساسية اتجاه ثقافة واحتياجات هذا المجتمع، حيث تلعب المؤسسة في هذا الخصوص دورا يتسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة حيث ما يكون ممكن في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال.

### 3.2.2. مجالات المسؤولية الاجتماعية في المنظمة:

تنقسم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة حسب ESTEO إلى ما يلي (نافلة م.، 2012م، ص 6. 7):

## استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق متطلبات الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات

### الأعمال، تجربة شركة Hewlett Packard الرائدة نموذجا

- مجال المساهمات العامة: ترتبط أنشطة هذا المجال بمساهمات المنظمة في تدعيم المؤسسات العلمية والثقافية والخيرية من خلال (نافلة، 2012م، ص 6.7):
- البذل في سبيل الإنسانية: تدعيم المنظمات العلمية، تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية، تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية.
- المواصلات والنقل والإسكان: توفير وسائل النقل للعاملين، وإنشاء مساكن لهم.
- الخدمات الصحية: تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة والأمراض، توفير وسائل وإمكانيات وخدمات العناية والرعاية بالصحة.
- رعاية مجموعة معينة من الأفراد: المساهمة في رعاية المعاقين أو ذوي العاهات، المساهمة في رعاية الطفولة والمسنين.
- مجال الموارد البشرية: إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم وإتباع سياسة للترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي وإتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع، كما يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المنظمة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد.

### 3. مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة ومتطلبات بنائها:

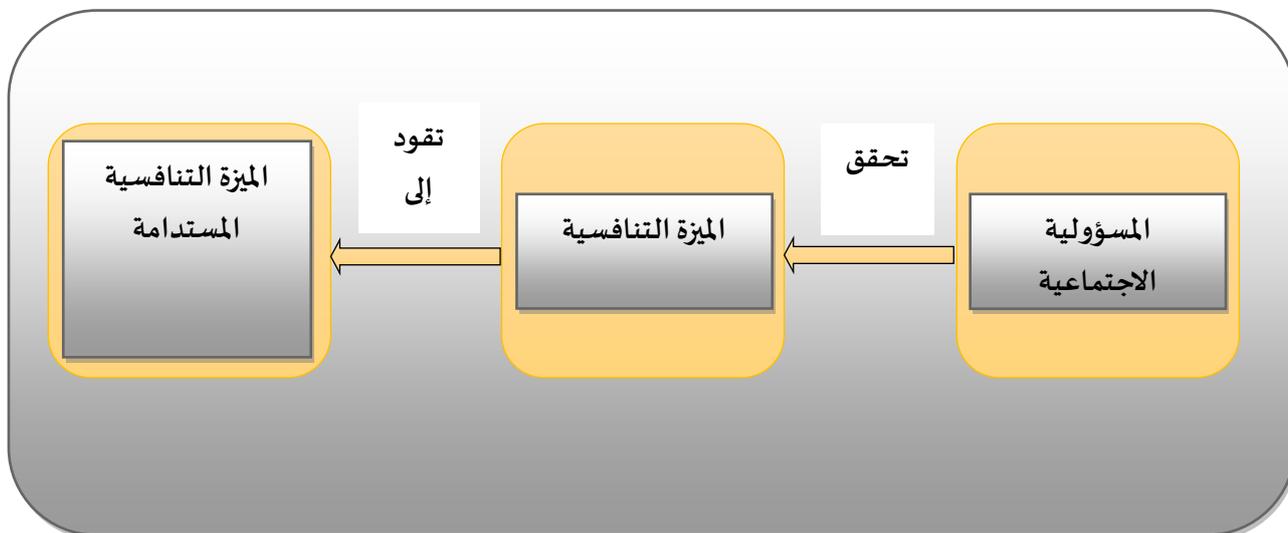
تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمات الأعمال، فهي تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة أطول مدة ممكنة.

#### 1.3. مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

للميزة التنافسية المستدامة مجموعة من التعاريف نوجزها فيما يلي (الباوي، 2010م، ص 215):

يتطلب بلورة مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ثلاثة مصطلحات يرتكز عليه هذا المفهوم وهي (الميزة، التنافسية، المستدامة). فقد تضمن قاموس (webster) تعاريف لهذه المصطلحات الثلاثة، إذ عرف الميزة " بأنها المركز أو الحلة 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". وعليه يمكن الإشارة إلى الميزة التنافسية المستدامة بأنها " الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين" وتعني أيضا " الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمات الأعمال بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها" كما تم وصف الميزة التنافسية بأنها " المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى". يمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل 2: يوضح المسؤولية الاجتماعية وتحقيقها للميزة التنافسية المستدامة



المصدر: معين وعد الله المعاضيدي، "إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات"، المؤتمر العلمي السابع، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، 2007، ص7.

### 2.3. خصائص الميزة التنافسية المستدامة:

- إن خصائص المزايا التنافسية المستدامة يُفترض أن تُفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص فيما يلي (إدريس، 2009م، ص 310):
- أن تكون مستمرة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير.
  - أن تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين ومقارنتها في الفترات الزمنية المختلفة.
  - أن تكون متجددة وفق متطلبات ومعطيات البيئة الخارجية وقدرات وموارد المنظمة الداخلية.
  - أن تكون مرنة، بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور الموارد وقدرات المنظمة من جهة أخرى.
  - أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المنظمة تحقيقها.
  - أن تكون ذات قيمة للزبون.
  - أن تكون فريدة ووحيدة من نوعها يصعب على المنافسين محاكاتها وتقليدها مما يكسب المنظمة قوة وصمود يجعلها رائدة في مجالها. والشكل أدناه يوضح أهمية تجمع هذه الخصائص في تحقيق سمة الاستدامة.

### الشكل 3: خصائص الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: [http://www.1000ventures.com/ebooks/bec\\_mc\\_sustainable\\_competitive\\_advantage](http://www.1000ventures.com/ebooks/bec_mc_sustainable_competitive_advantage)

### 3.3. متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة:

ينظر للميزة التنافسية المستدامة من خلال الأبعاد أو الخصائص أو الأنواع التي يتم اختيارها من قبل المنظمة والتركيز عليها عن طريق إحداها أو أكثر للحصول على مزايا تنافسية، كأن تقدم الأرخص، الأفضل أو الأحدث والأسرع، ويمكن تحديدها ببعدين أساسيين هما: التكلفة الأقل والتميز (محمد، 2009م، ص 115):

- **التكلفة الأقل:** تعد التكلفة الأقل الغرض والهدف الأساسي الذي يؤخذ بعين الاعتبار بالنسبة للمنظمات التي تنافس مباشرة على السعر، من خلال إنتاج وإيصال السلع والخدمات بأقل سعر ممكن للزبائن الداخليين والخارجيين شريطة أن لا يؤثر على جودتها، فالزبائن دوما يفضلون التعامل مع المنظمات التي توفر السعر المناسب والجودة العالية مع الاستجابة السريعة. (اللامي، 2008م، ص 31)

- **التميز:** يفرض هذا النوع من الميزة على المنظمة أن تتعلم كيف تخلق مزايا تنافسية جديدة تكون صعبة التقليد والاستنساخ من طرف المنافسين، بحيث ترتبط حسب مايكل بورتر بقدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الصحيحة والاختيارات المناسبة لما يمكن فعله في المستقبل، فالتميز يعتبر أساسا أكثر اعتمادية من ميزة قيادة التكلفة من حيث المحافظة على الميزة التنافسية لأطول مدة ومن جهة أخرى مزايا التكلفة أسهل تقليد من مزايا التميز.

- **الجودة:** تعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة، فرغبة الزبون عند اتخاذ قرار الشراء تنعكس من خلال بحثه الدائم عن النوعية الأفضل إلى جانس السعر المناسب، فيمكن تحقيق الجودة بتحقيق ما يلي (البكري، 2008م، ص 106):

- **جودة التصميم:** درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون.
- **جودة المطابقة:** درجة التوافق بين المنتج المقدم في السوق مع حاجيات ورغبات الزبائن.

• **جودة الخدمة:** الكثير من المنتجات يتوقف شرائها على الخدمات المرافقة لها والتي من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وقبوله لدى الزبون.

- **المرونة:** توصف بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات بما يلاءم حاجات الزبائن، يمكن القول أن المرونة تتميز على مستوى جانبيين أساسيين (لمجد، 2010م، ص 10):

• **مرونة الحجم:** القدرة على التكيف مع حجم الطلب وتقلباته من خلال التحكم في الإنتاج.

• **مرونة مزيج المنتجات:** مقدرة مزيج المنتجات مواكبة حاجات ورغبات الزبائن وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها.

- **التسليم:** يعد التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات، فالعديد منها يعرف كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسلم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع من المنافسين.

- **الإبداع والابتكار:** يعد كل من الإبداع والابتكار بعدا أساسيا ورئيسيا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال قدرته على استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها سواء في مجال الإنتاج أو التكنولوجيا المستعملة (لمجد، 2010م، ص 11).

#### 4. دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة:

يكن الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة من خلال:

- **المسؤولية الاجتماعية كوسيلة جذب والحفاظ على اليد العاملة المؤهلة:** تشير نظرية الإدارة إلى أن للمسؤولية الاجتماعية والبيئية للمنظمة في بعدها الداخلي الموجه نحو العمال، تأثير إيجابي على أدائهم، حيث تؤكد الأبحاث أن العلاقة الجيدة بين المنظمة وعمالها يؤدي إلى تحفيزهم وتحسين أدائهم بالإضافة إلى انعكاسها الإيجابي على نظرة الأطراف الخارجية مما يدي بالضرورة إلى جذب واستقطاب العمال وكفاءات جدد نظرا لسمعتها الحسنة ورضا العمال عليها (European Competitiveness Report, 2008, p. 108).

- **دور المسؤولية الاجتماعية في تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة التكلفة:** حيث يتجه أنصار المسؤولية الاجتماعية إلى أن السلوكيات الأخلاقية والاجتماعية بما فيها حماية البيئة تؤدي غالبا إلى وفورات مالية معتبرة تعود على المنظمات في المدى البعيد (Doing good Business and the sustainability challenge, 2008, p. 55).

- **المسؤولية الاجتماعية كأداة محفز للإبداع والابتكار:** يشير الباحثان Porter Micharl, Mank knamer أن من أهم دوافع تبني المسؤولية الاجتماعية للمنظمة يتعدى بكثير قضية تخفيض التكلفة، بل هي مصدر للعديد من الإبداعات والابتكارات التي تعزز من القدرات التنافسية (Porter & Knamer, 2006, p. 1)، يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال النقاط التالية:

استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق متطلبات الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات

الأعمال، تجربة شركة **Hewlett Packard** الرائدة نموذجاً

• الابتكار الناجم عن تدريب وتطوير وتحفيز اليد العاملة ومشاركة أصحاب المصالح: يمكن للمنظمة أن تجسد التزامها الأخلاقي والاجتماعي في بعدها الداخلي من خلال أنشطة التدريب والتطوير المختلفة. للخروج بكفاءات بشرية تتميز بالقدرة على تحدي مختلف التغيرات (العامري ط..، 2014م، ص 93).

• الابتكار كرد فعل للتحديات البيئية المفروضة على المؤسسات: العديد من المؤسسات وجدت في الوعي البيئي والاجتماعي عند المستهلك فرص لخلق أفضلية التميز من خلال طرح منتجات صديقة للبيئة.

- **السمعة الجيدة:** فمن بين الخيارات المهمة في إدامة الميزة التنافسية المستدامة هو اكتساب السمعة الجيدة الناتجة عن الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، فكلما توسع الالتزام الاجتماعي للمنظمة المتمثل بالمسؤولية الاجتماعية بحيث أن لا يكون هذا الالتزام أمراً طارئاً أو مجرد صدفة، بل يجب أن يدخل في فلسفة وتوجه الإدارة العليا حتى يصبح اكتساب السمعة الجيدة هو جزء من هوية المنظمة لتكون عنصر الارتكاز في إدامة الميزة التنافسية المستدامة (الباوي س..، 2010م، ص 219).

## 5. استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

تهدف منظمات الأعمال إلى تحقيق الجودة والتنسيق بين المجال الاجتماعي والاقتصادي، ذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث تقوم هذه المنظمات بتبني إحدى الاستراتيجيات الأساسية للمسؤولية الاجتماعية، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات ما يلي (العامري ط..، 2008م، ص 92):

- **الاستراتيجية الاستباقية التطوعية:** وهي أن تأخذ المؤسسة للقيادة في مجال المبادرة الاجتماعية للإيفاء بمستلزمات المسؤوليات الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والخيرة.

- **الاستراتيجية التكيفية:** وهي أن تعمل المؤسسة وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بمتطلبات المسؤولية الاقتصادية والأخلاقية والقانونية.

- **الاستراتيجية الدافعية:** وتعني القيام بدور اجتماعي محدود، وما يتماشى مع المتطلبات القانونية المفروضة من أجل حماية المؤسسة من الانتقادات وبالحد الأدنى.

- **استراتيجية الممانعة أو عدم التبني:** وتهتم هذه الإستراتيجية بالأولويات الاقتصادية للمؤسسات، دون أن تبقى على أي دور اجتماعي، لأن هذه المؤسسات تركز على تعظيم الأرباح.

يتضح لنا من خلال ما تقدم أن المؤسسات التي تعمل على تبني المسؤولية الاجتماعية كآلية أساسية لتحقيق أهدافها وغاياتها تعتمد على مجموعة من الإستراتيجيات الأساسية لتحقيق وتفعيل الميزة التنافسية المستدامة، فهل المؤسسة مجال الدراسة تعتمد على إحدى هذه الاستراتيجيات لتعزيز وتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة؟

## 6. الإطار التطبيقي للدراسة:

في هذا المحور سيتم التطرق إلى أهم إسهامات شركة **Hewlett & Packard** الرائدة في تبنيتها لاستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية، لتحقيق وتفعيل ميزتها التنافسية المستدامة.

### 1.6. التعريف بشركة **Hewlett & Packard** الرائدة (نموذج الدراسة):

تعتبر شركة **Hewlett & Packard** الرائدة في الصناعة الإلكترونية والبرمجيات من أكثر الشركات اعتماداً على استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد تم أخذ هذه الشركة في دراستنا كنموذج للمحاكاة والتطبيق لما تم عرضه في الجانب النظري للدراسة، وفيما يلي سيتم عرض أهم النقاط الأساسية القائمة عليها هذه الشركة لتفعيل الميزة التنافسية المستدامة.

وفي السياق ذاته، تعرف شركة **Hewlett & Packard** باسمها المختصر وفق مؤشر في بورصة نيويورك بالرمز **Hp**، فهي من أهم الشركات الأمريكية المتعددة الجنسيات، متخصصة في مجال صناعة الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات للحاسوب، تقع في مدينة **Palo Alto** في ولاية **California** تعمل على توفير أجود المنتجات والتكنولوجيا، كما تقوم بتصميم البرمجيات. ومن أبرز خطوط منتجاتها الرئيسية بأجهزة الحاسوب الشخصي، خوادم معايير الصناعة، أجهزة التخزين ذات الصلة بالحاسب الآلي، منتجات الشبكات، البرمجيات، إضافة إلى العديد من الآليات الأساسية كالتابعات وأجهزة التصوير....

### 2.6. السياق التاريخي لشركة **Hewlett & Packard** الرائدة:

أما تاريخياً فقد تأسست شركة **Hp** في مراب لسيارة واحدة في ذات المدينة من قبل **hewlett william** و **dave packard** وذلك عام 1939 برأسمال أول بلغ مقداره (538) دولار، وقد أدرجت منتجات الشركة للمبيعات في الأعمال عام 1947، وقد بلغت إيرادات الشركة عام 2008م ما يقارب من 118 مليار دولار، ولتحتل المرتبة التاسعة من بين أفضل 500 شركة في العالم وذلك عام 2009، وتنتشر حالياً في أكثر من 172 بلد من بلدان العالم (<http://en.wikipedia.org/Hewlett-Packard>، 15.00 /05.09.2020)

وقد استطاعت الشركة أن تبني برنامجاً ذا توجه عالمي في مجال الاعتماد على استراتيجيات أساسية للمسؤولية الاجتماعية لتحقيق الاستدامة، والذي يقوم على عدة مقاييس صارمة في مختلف المجالات الربحية والإبداع والابتكار لمواجهة التحديات والصعوبات التي اختطفتها الشركة المعتمدة، والتي تعبر عن التزام لكافة المستويات التنظيمية في الشركة والتي يعمل بها أكثر من (321 ألف) عامل.

تعتمد شركة **Hp** على خطة إستراتيجية متوازنة ما بين الربحية والاستدامة والفاعلية، والتي تسير بخطى ثابتة مع تفعيل التزامها بحماية البيئة والسعي المتواصل لتخفيض انعكاساتها السلبية الصادرة عن الأعمال والممارسات المختلفة التي تقوم بها.

كما وضعت شركة **Hp** منذ عام 1957 رسالة أساسية أشارت فيها إلى أنها: "تسعى جاهدة لمقابلة وتوفير احتياجات المجتمعات من خلال الاعتماد على معيار المواطنة والمسؤولية الاجتماعية، من أجل تعزيز حماية البيئة التي يعيش فيها المجتمع ككل"، وقد عملت الشركة على تطوير هذه الاتجاهات لكي تكون أكثر التزاماً

## استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق متطلبات الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات

### الأعمال، تجربة شركة Hewlett Packard الرائدة نموذجا

ومسؤولية تجاه المجتمع، وسعيها للتكيف مع إستراتيجية التنافس في السوق من خلال بلوغ تحقيق هدفها الأساسي هو تفعيل الميزة التنافسية المستدامة.

وفي الصدد ذاته تسعى شركة Hp الرائدة إلى تحقيق التنسيق والتفاعل بين القيم، والثقافات، والأهداف المعتمد عليها، من أجل تحديد طبيعة تأثير وانعكاس ذلك على المجتمع والبيئة. (Jennifer، 2009؛ p12)، والجدول التالي يوضح مميزات شركة Hewlett & Packard الرائدة.

الجدول 2: يوضح مميزات شركة Hewlett & Packard الرائدة

مميزات شركة Hewlett & Packard الرائدة	
	العلامة التجارية
سنة 1939	تاريخ التأسيس
William Hewlett & Dave Packard	المؤسس
الولايات المتحدة الأمريكية في California	المقر الرئيسي
عام 1939 برأسمال أول بلغ مقداره (538) دولار. وقد بلغت إيرادات الشركة عام 2008م ما يقارب من 118 مليار دولار، ولتحتل المرتبة التاسعة من بين أفضل 500 شركة في العالم وذلك عام 2009. أعلنت الشركة في سنة 2018 عن عائد سنوي يقارب 30.852 مليار دولار. كما أعلنت الشركة عن عائد سنوي للسنة المالية 2019 بقيمة 29.135 مليار دولار وتنتشر حاليا في أكثر من 172 بلد من بلدان العالم.	معلومات مالية (رأس مال الشركة، إيراداتها، وعائداتها)
سنة التأسيس (1939) بلغ عدد عمالها أكثر من (321 ألف) عامل. سنة 2016 عدد عمالها قدر بـ 48000 عامل سنة 2018 قدر عدد العمال بالشركة بـ 60000 عامل.	عدد العمال
تقنية المعلومات	الصناعة
عتاد الحاسوب، وحاسوب شخصي، وحاسوب لوحي، وهاتف ذكي، وطباعة رقمية، ماسح ضوئي، ناسخة، شاشة حاسوب	المنتجات
تحقيق الربحية، الابتكار، الجودة، الاستدامة، الفاعلية تعزيز معايير المواطنة والمسؤولية الاجتماعية خدمة المجتمع	أهدافها
أعمال شركة Hewlett & Packard الرائدة	
توقيع عقد شراكة بين شركة SONY وشركة Yokogawa Electric في اليابان لصنع عدة منتجات عالية الجودة.	فترة الستينات

التطوير في الحاسوب الشخصي وإدخال العديد من البرمجيات الرقمية للحاسب الآلي	فترة السبعينات
أنتجت الشركة طابعات بخاخ الحبر وطابعات الليزر للحواسيب المكتبية. وإلى جانب ماسحاتها ضوئية طُورت لتكون منتج بوظائف متعددة ناجح في الأسواق، وأهم خصائصها كونها طابعة وماسحة ضوئية وناسخة وآلة فاكس في وقت واحد.	فترة الثمانينات
في التسعينات وسّعت الشركة نطاق حواسيبها، التي كانت تباع في الأصل للجامعات وللأبحاث وللشركات التجارية، لتشمل المستهلك العادي. وتوسعت الشركة في هذا المجال بشرائها لشركتي أبولو كومبيوتر عام 1989 وكونفيكس كومبيوتر عام 1995 ولاحقاً في نفس القرن أنشأت الشركة موقع hpshopping.com للتبضع عبر الإنترنت، مباشرة للمستهلك. وفي عام 2005 حول الاسم إلى "HP Home & Home Office Store"، وفي عام 1999 حولت جميع المنتجات التي لم تكن لها علاقة بالحواسيب وتخزين البيانات والتصوير حولت لشركة أجيلنتتكنو لوجيز، وهذه الخطوة هي أكبر عرض لأسهم عادية بتاريخ وادي السيلكون. وقد قامت هذه الخطوة بإنتاج شركة برأس مال قيمته \$8 مليار ووفرت 30,000 فرصة عمل. والتي كانت تصنع معدات علمية وشبه الموصلات ومعدات التواصل الضوئية ومعدات التجارب الإلكترونية للاتصالات والأبحاث والتطوير.	فترة التسعينات
وقعت شركة Hp عقد شراكة مع العديد من الشركات، ومن أبرزها شركة Electronic Data Systems EDS، والهدف من ذلك هو تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة، ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والرقمنة.	من عام 2000 إلى غاية اليوم

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الموقع الإلكتروني: <https://www.hpe.com/sa/ar/about.html>

### 3.6. استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة Hewlett &

#### Packard الرائدة:

- الفهم الجيد والدقيق لاستدامة السوق: تعبر هذه الآلية على المعرفة الدقيقة للسوق، حيث تتطلب قياس عدد المتعاملين مع منتجات الشركة، قياساً إلى إجمالي السوق من حجم المبيعات لذلك المنتج، وهل هذه الأعداد يمكن أن تتزايد مستقبلاً أم العكس، وكم هو حجم الانعكاس المحقق للشركة في السوق؟
- المعرفة الجيدة بعلامة المنتج: يعتمد على هذه الآلية للتأكد من علامة المنتج ومدى ارتباطها وتفاعلها بالاستدامة، لتحديد مدى الانعكاس المباشر لتحقيق الولاء والرضا من قبل الزبون للعلامة.
- التناسق والتكامل الفعال ما بين الاستدامة والإستراتيجية: يتمثل التناسق والتكامل فيما بين أربعة متطلبات أساسية لتحقيق وتفعيل الاستدامة، توجز هذه المتطلبات فيما يلي:
  - ما هو الشيء الذي يريده الزبون.
  - قدرة الشركة على تقديم كل متطلبات الزبائن، خاصة فيما يخص التسليم وإيصال المنتج.
  - التمايز والتفريق بين المتنافسين في ذات الصناعة الإنتاجية.
  - تقوية العلاقة مع الزبائن والعملاء.

استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق متطلبات الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات

الأعمال، تجربة شركة **Hewlett Packard** الرائدة نموذجاً

- إعادة مراجعة وتقييم خبرة الزبون: تقوم هذه الآلية على متابعة التفاعل والتكيف اليومي للزبون، ومعرفة رودود أفعالهم حول مدى تقبلهم ورضاهم لمنتجات الشركة.

- التسويق: آلية التسويق تعتبر من أبرز الآليات التي تعتمد عليها شركة **Hp** الرائدة لإنجاح استراتيجياتها المستدامة، ذلك من خلال العمل على التفاعل والتناسق مع السوق الحالي والمتوقع أن يكون المنهاج المناسب لتفعيل الاستدامة والاندماج مع مختلف الممارسات المعتمد عليها داخل الشركة.

#### 4.6. متطلبات شركة **Hewlett & Packard** الرائدة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

تعتمد شركة **Hp** الرائدة على مجموعة من المتطلبات الأساسية في تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة، والتي تتمثل فيما يلي (Eric, 2009, p 6):

- اعتماد سلسلة التجهيز **Supply Chain**: تقوم شركة **Hp** الرائدة بتهيئة القيادات الإدارية التي تتوافق مع مختلف التوجهات التي تعتمدها لزيادة مستوى أداء وكفاءة العاملين، والالتزام بالمعايير البيئية، ذلك عن طريق سلسلة التجهيز، وبناء علاقة متناسقة مبنية على التعاون مع جميع حلقات العمل.

- المناخ والطاقة **Climate and energy**: تعمل الشركة على تخفيض انعكاساتها السلبية إلى أدنى حد ممكن على كل من المناخ والبيئة، لذا فهي تسعى جاهدة للتطوير من ممارساتها الإنتاجية وإيجاد المقترحات والحلول المناسبة للتقليل من تأثيرات استعمال الطاقة وتخفيض ثاني أكسيد الكربون في الجو.

- إعادة الاستخدام والتدوير **Reuse and recycling**: من أبرز مهام الشركة الرائدة **Hp** هو السعي الدائم على تقديم الحلول والمقترحات والتطبيقات المناسبة للزبائن، يمكنهم عن طريقها إعادة استعمال منتجاتها وإعادة تدويرها، بما يتوافق مع توجهات البيئة والتقليل من الآثار السلبية للموارد الطبيعية.

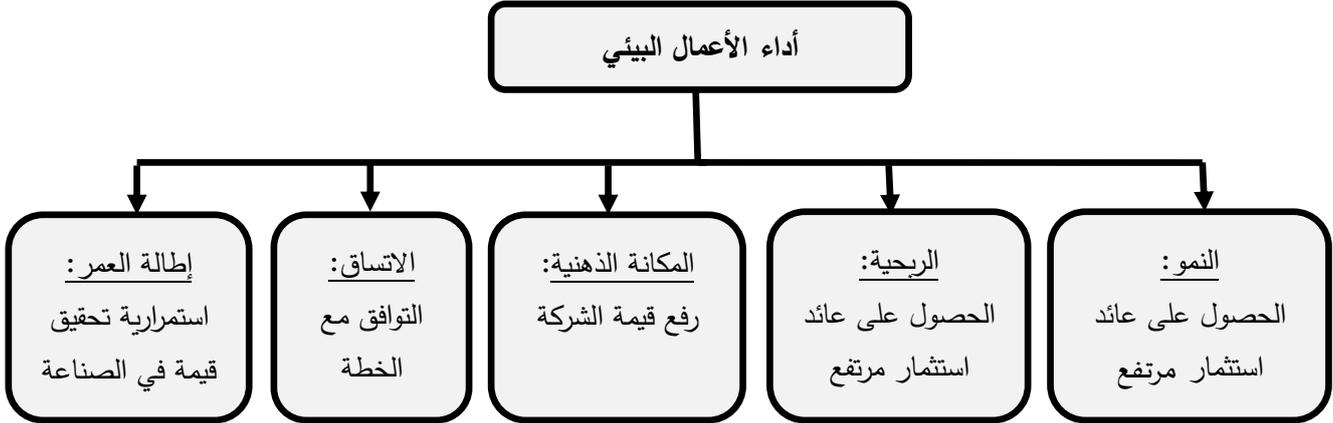
- الاستثمار الاجتماعي **Social Investment**: تعمل شركة **HP** الرائدة على تدعيم مختلف الممارسات المجتمعية خاصة في مجال التشغيل، والتركيز على مختلف الجوانب التربوية في الأداء، فضلا عن الاستدامة البيئية الاقتصادية.

- العمليات **Operations**: تستخدم شركة **HP** نظام الإدارة البيئية لتقييم وتخفيض التأثير والانعكاس السلبية المتحقق من مجمل الممارسات والعمليات التي تقوم بها، مما يجعل مختلف نشاطاتها صديقة للبيئة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تجنب العقوبات التي قد تفرض عليها في حالة انتهاكها لقواعد العمل البيئي من جهة أخرى.

- العاملون **Employee**: تتبنى شركة **Hp** مقاييس ومعايير مختلفة للرفع من مستوى أداء وكفاءة عمالها مع ما يتماشى والتطورات التي تقوم بها الشركة، مع ضرورة العمل والسعي إلى إيجاد نظام للرعاية الصحية، وتوفير بيئة تتميز بالأمن والاستقرار تساعد العاملين على ممارسة مهامهم بأسلوب دقيق وصحيح.

- **المنتجات Products:** تتبنى شركة Hp الرائدة تصميم أساسي لمختلف منتجاتها بما يتماشى مع تخفيضات الاستخدامات للموارد الطبيعية، وإمكانية إعادة تدويرها مرة أخرى، دون إحداث أي تلوث بيئي يؤثر سلباً على المجتمعات...، وفي ذات السياق، تعتمد الشركة الرائدة على نموذج أساسي في تحقيق الأداء البيئي الذي يتوافق ويتماشى مع التوجه نحو تطبيق الميزة التنافسية، ويتمثل هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل 4: يوضح أداء الأعمال البيئي



المصدر: من إعداد الباحثين، اعتماداً على مرجع: Eric & jim, 2009, p 19

وعليه تعتمد شركة Hp الرائدة على مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وفيما يلي شرح لما تم عرضه في الشكل أعلاه:

- **النمو Growth:** يتم قياسه عن طريق الأرباح المتحصل عليها في عمل وممارسات الشركة.
  - **الربحية Profitability:** تقاس عن طريق العائد على رأس المال، وتكلفة هذا الأخير الناتجة على أداء العامل بالشركة.
  - **المكانة الذهنية Positioning for the future:** يتم قياسه من خلال الحصة السوقية للشركة، أي من خلال قياس المنافسين في ذات الصناعة، وحجم التأثير المتحقق في السوق.
  - **الاتساق Consistency:** يتم قياسه من خلال الحصيلة المالية المحققة لعدد من السنوات وذلك من خلال المسار الاستراتيجي المخطط له.
  - **إطالة العمر Longevity:** يتم قياسه من خلال إجمالي العائد المحقق من خلال حملة الأسهم والقيمة السوقية لأسهم الشركة.
7. خاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي حاولنا فيها إبراز استراتيجية وأهمية المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال، وللكشف على ذلك فقد تم اعتمادنا على شركة Hewlett & Packard كنموذج للمنظمات الهادفة إلى الاعتماد على آليات أساسية للمسؤولية الاجتماعية لتحقيق ميزة

## استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق متطلبات الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات

### الأعمال، تجربة شركة **Hewlett Packard** الرائدة نموذجاً

تنافسية مستدامة، حيث أظهرت مبادرات الشركة أنها تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق بيئة عمل مناسبة لعمالها هذا من جهة، ومن جهة أخرى أظهرت الدراسة أن شركة **Hewlett Packard** الرائدة تهتم بتحقيق التنسيق والتفاعل بين ما هو اجتماعي واقتصادي، أي أنها تعتمد على إستراتيجية التكيف والتأقلم، ولمواجهة مختلف الانعكاسات والآثار السلبية التي يمكن أن تتعرض لها الشركة، استطاعت أن تتبنى مجموعة من البرامج ذات توجه عالمي في مجال الاستدامة. وفي الصدد ذاته، فالاستدامة لم تعد اجتهاد شخصي للمسؤول الإداري للمنظمة، أو استجابة لانعكاس العديد من التأثيرات والضغوطات الخارجية، بل أصبحت منهج استراتيجي يتوجب التنقيف به داخل المنظمة، وتبنيه وفقاً لمعايير الجودة المرتبطة بالإنتاج والبيئة. وعلى ضوء ما سبق توصلت دراستنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي:

- المسؤولية الاجتماعية تعني التزام منظمات الأعمال بممارسات مسؤولة وأخلاقية تجاه أصحاب المصالح "المجتمع، العاملين، المستهلكين، البيئة....الخ"
- وجود علاقة قوية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة حيث أن تبني المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال يعد عاملاً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- هناك حتمية واضحة مفادها انعكاس المسؤولية الاجتماعية الإيجابية على أداء منظمات الأعمال وتعزيز سمعتها وعلامتها التجارية، وتنمية درجة الرضا لدى الأفراد العاملين لديها، وتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح، وبالتالي تحقيق الريادة وتدعيم تنافسيتها التي من شأنها أن تعزز وتضمن لها البقاء والاستمرارية.
- تتطوي المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على الكثير من المنافع المزدوجة ليس للمنظمات فحسب وإنما للمجتمع ككل، إذ تساعد في بناء الثقة وزيادة الوعي وتشجيع التغيير الاجتماعي، فكلما كانت المنظمة مسؤولة اجتماعياً أصبح المجتمع والمستهلكون أكثر دعماً لها.
- تعبر الميزة التنافسية المستدامة عن عنصر التميز والاختلاف الإيجابي الذي تملكه المنظمة مقارنة بمنافسيها الحاليين والمحتملين من منظمات الأعمال الأخرى.
- تدرك شركة **Hewlett Packard** الأهمية الكبيرة للمسؤولية الاجتماعية في تحسين سمعتها وزيادة قدرتها التنافسية وتحقيق استدامتها
- تعمل شركة **Hewlett Packard** الرائدة دائماً على تحقيق التوازن بين الأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي لتحقيق الرفاهية المجتمعية وكسب ميزة تنافسية مستدامة.
- نجحت شركة **Hewlett Packard** الرائدة في تبني برنامج ذو توجه عالمي في مجال الاستدامة، والذي يستند على مجموعة من المعايير الصارمة في مجال المسؤولية الاجتماعية، والربحية والابتكار.
- تسعى شركة **Hewlett Packard** الرائدة جاهدة للمساهمة في الرفاهية المجتمعية من خلال الاعتماد على معيار المواطنة والمسؤولية الاجتماعية.

- تعمل شركة **Hewlett Packard** الرائدة دائما على تطوير أنشطتها وممارساتها بما يتناسب ومسؤوليتها الاجتماعية كإستراتيجية فعالة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- تعتبر شركة **Hewlett Packard** من المنظمات النموذجية الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية
- إذن من خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا القول أن شركة **Hewlett Packard** الرائدة تهتم بشكل كبير في تطبيق إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- ومن هنا توصلت دراستنا إلى جملة من التوصيات العامة نوجزها فيما يلي:
- يجب على منظمات الأعمال أن تولي أهمية كبيرة للمسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها ومجالاتها، وأن تجعلها من أولوياتها، وجزءا لا يتجزأ من سياساتها وممارساتها العامة، وإدراجها ضمن الخطط الإستراتيجية العامة لها، وهذا ما سيساعدها على الوصول إلى أهدافها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- ضرورة اقتناع منظمات الأعمال بأهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال تحسين سمعتها، وزيادة قدرتها التنافسية وتحقيق استدامتها، أما بالنسبة للمجتمع من خلال تحقيق الاستقرار الاجتماعي.
- خلق نوع من التوازن والتنوع بين الأنشطة والممارسات الاجتماعية التي تقوم بها منظمات الأعمال في إطار مسؤوليتها الاجتماعية وعدم الاكتفاء بالتركيز على نشاط معين وإهمال باقي الأنشطة الأخرى.
- الاطلاع على تجارب وخبرات منظمات الأعمال الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية والعمل على تبنيها والاستفادة منها، ومثال على ذلك شركة **Hewlett Packard** التي قطعت أشواطاً كبيرة في مجال المسؤولية الاجتماعية.

## 8. قائمة المراجع:

- Développement durable, Responsabilité Sociale de L'entreprise, Théorie des Parties Prenantes, Evolution et Perspectives 2007 Dijon Cahiers du CEREN.
- Doing good Business and the sustainability challenge .(2008) .The Economist Intelligence Unit 2008.
- European Competitiveness Report 2008.
- <http://en.wikipedia.org/Hewlett-Packard>. 15.00 /06.09.2022 .
- M.Lowitt&Jim Grimsley Eric .(2009) .Sustainability Competitive Advantage, Case Study . Packard: [www.hpmemory.com](http://www.hpmemory.com).
- Rice Jennifer .(2009) .Cerating Cometitive Advantage Through Sustainability .
- strategy & society :the link between competitive advantage and corporation social Responsibility 2006 Harvard Business Rreview.
- ثامر البكري. (2008م). إستراتيجيات التسويق. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

## استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق متطلبات الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات

### الأعمال، تجربة شركة Hewlett Packard الرائدة نموذجاً

- 
- سناء عبد الرحيم، وعبد الرضا ناصر الباوي. (2010م). الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعن الأسمدة الجنوبية. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83 .
  - طاهر محسن الغالبي، وصالح مهدي العامري. (2007م). الإدارة والأعمال. ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
  - طاهر محسن الغالبي، ووائل محمد صبحي إدريس. (2009م). الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
  - طاهر محسن منصور الغالبي، وصالح مهدي محسن العامري. (2008م)، الإدارة والأعمال. مكتبتنا العربية.
  - طاهر محسن منصور الغالبي، وصالح مهدي محسن العامري. (2014م). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
  - عبد الرزاق سالم الرحاطة. (2011م). المسؤولية الاجتماعية. عمان: دار الإعصار العالمي للنشر.
  - عبد الله بلوناس، وبوزيد لمجد. (2010م). طرق بناء الميزة التنافسية المستدامة، مدخل حلقة القيمة لبورتر. الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
  - عبد الله بن منصور. (2008م). إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير: جامعة تلمسان.
  - علاء فرحان طالب، وعبد الفتاح جاسم محمد. (2009م). أساسيات المقارنة المرجعية. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
  - محاد عريوة. (2011م). دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
  - محمد فلاق، وقدر بن نافلة. (2012م). المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية - التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي. الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف (الجزائر).
  - طالب علاء فرحان. وآخرون (2010م). فلسفة التسويق الأخضر. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
  - غسان قاسم داود اللامي. وآخرون. (2008م). إدارة الإنتاج والعمليات، مرتكزات معرفية وكمية. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.