

أهمية دمج أبعاد التنمية المستدامة في إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتطوير واستدامة ميزتها التنافسية.

أ. عريوة محاد*

مستخلص:

Abstract

Facing economic institutions in the modern business environment a lot of changes and ongoing developments in all areas, whether internally or externally, which is imposed on these institutions work and ongoing research to address these changes and developments in order to maintain the continuity and sustainability, and that through the creation of competitive advantages have earned some kind of protection in its struggle lasting with the challenges imposed in the competitive environment faced by, and this requires urgent to find primary sources in turn form a fundamental basis and a strong pillar for these competitive advantages, which is embodied in the modern concept that you are working on the building is currently the bulk of economic institutions and of integrating the dimensions of sustainable development in the activity of the institution.

Key words: competitive environment, sustainable competitive advantage, dimensions of sustainable development.

تواجه المؤسسات الاقتصادية في بيئة الأعمال الحديثة الكثير من التغيرات والتطورات المستمرة وفي جميع المجالات سواء داخليا أو خارجيا وهو ما يفرض على هذه المؤسسات العمل والبحث المستمر لمواجهة هذه التغيرات والتطورات من أجل المحافظة على استمراريتها وديمومتها، وذلك من خلال إيجاد مزايا تنافسية تكسبها نوع من الحماية في صراعها الدائم مع التحديات المفروضة في المحيط التنافسي الذي تواجهه، وهذا يتطلب وبالبحاح إيجاد مصادر أساسية تشكل بدورها قاعدة أساسية ودعمية قوية لهذه المزايا التنافسية وهو ما يتجسد في المفهوم الحديث الذي تعمل على تبنيه حاليا جل المؤسسات الاقتصادية والمتمثل في دمج أبعاد التنمية المستدامة في نشاط المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: البيئة التنافسية، الميزة التنافسية المستدامة، أبعاد التنمية المستدامة.

مقدمة

من خلال الواقع وبكل معطياته والذي تعيشه المؤسسات الاقتصادية في الدول المتخلفة يتضح عدم درابته الكافية بمفاهيم أبعاد التنمية المستدامة الاقتصادية الاجتماعية والبيئية،

* أستاذ مساعد قسم ب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة - الجزائر.

ذلك أن الإدراك والإلمام بتلك المفاهيم أصبح ليس فقط من الأمور الضرورية بل اللازمة في الوقت الحالي، وهذا من أجل تمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل بيئة اقتصادية تشهد تطورا جد متسارع، أدى بطبيعة الحال إلى خلق منسوب عالي من التنافسية صعب المواكبة في سوق لا مكان فيها للضعيف، لذا يجب على المؤسسات الاقتصادية تبني أبعاد التنمية المستدامة من خلال استغلالها وتكييف عملها ونشاطها اليومي وفق ضوابط هذه الأخيرة، ويجب أيضا إتقان عملية التكيف هذه وملائمتها بالكيفية التي تجعل المؤسسة تستغل كل مواردها المتاحة استغلالا امثلا ورشيدا بحيث يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى زيادة مساهمتها المجتمعية والمحافظة على البيئة من خلال إنتاج المنتوجات الصديقة للبيئة، هذا ومن خلال نواتج وإضافات تبني وتطبيق هذه الأبعاد يتسنى للمؤسسة تحقيق أفضلية وريادية في مجال نشاطها تؤدي بالضرورة إلى تميزها الدائم وبالتالي استمراريتها، أي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة والتي في إطارها تتمكن المؤسسة من خلق وتقديم القيمة إلى العملاء، والتعامل الأمثل الذي يؤدي إلى كسب الأطراف ذات المصلحة، كما تسمح لها أيضا بتحقيق مركز استراتيجي تنافسي دائم، لذا ومن أجل الإلمام بالعناصر الأساسية لهذا الموضوع ارتأينا أن نقسم أطواره إلى أربعة نقاط أساسية وهي:

- التعرض إلى مفهوم أبعاد التنمية المستدامة.
- تأثير التنمية المستدامة في تطوير الميزة التنافسية.
- البيئة والميزة التنافسية.
- الميزة التنافسية المستدامة.

أهمية الدراسة

إن التطورات السريعة التي تشهدها البيئة الاقتصادية كظهور مفهوم التنمية المستدامة وانضمام الجزائر إلى اتفاقية التجارة الخارجية (GAAT) الذي أصبح ضرورة لا بد منها باعتبارها تعيش اليوم عصر العولمة، والجزائر كبقية الدول لا يمكنها أن تعيش منعزلة عن هذه التحولات السريعة، إن انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة يعني التزام الجزائر بقبول قواعد التجارية ومن بين هذه القواعد حرية المنافسة وعدم التمييز بين الدول، أو بين الإنتاج الوطني والأجنبي، لذلك وجب على المؤسسات الاقتصادية التعامل مع هذا الوضع الجديد من خلال مواجهة هذه التحديات عن طريق حماية منتجاتها والحفاظ على استمراريتها وهنا تمكن أهمية الدراسة من حيث توجيه المؤسسات نحو اعتماد وتبني أبعاد التنمية المستدامة لتكون قاعدة أساسية نحو تمكين المؤسسات الاقتصادية من تطوير ميزاتها التنافسية بصفة مستمرة ومستدامة.

أهداف الدراسة

لقد تعدى النظر لدى الباحثين الاقتصاديين حول مفهوم الميزة التنافسية على أنها عبارة عن شيء تحققه المؤسسة في فترة معينة ونشاط قطاع أو سوق محدد، لذا فالهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التركيز على مبدأ أساسي في الميزة التنافسية ألا وهو الاستدامة، ممثلة في تبني المؤسسة لأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية كعنصر أساسي وجوهري يجب أخذه بعين الاعتبار في تقييم مدى فعالية الميزة التنافسية على المدى الطويل وذلك من أجل حماية لمنتجاتها وحفاظها على حصتها السوقية مما يضمن استمراريتها وديمومتها.

I- مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها

إن احد أكثر التعريفات شهرة للتنمية المستدامة هو الذي تقدمت به لجنة برنتلاند وهي اللجنة الدولية للبيئة والتنمية سنة 1987، بأنها "التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحاضر دون المساس بمقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها"، وفي تعريف آخر يمثل محاولة الربط بين البيئة والتنمية الاقتصادية، نجد أن التنمية المستدامة هي "محاولة الحد من التعارض الذي يؤدي إلى تدهور البيئة عن طريق إيجاد وسيلة لإحداث تكامل مابين البيئة والاقتصاد".¹

التعريف المادي للتنمية المستدامة: رغبة من بعض الباحثين في جعل مفهوم التنمية المستدامة أقرب إلى التحديد وضعوا تعريفا ضيقا لها ينصب على الجوانب المادية للتنمية المستدامة، ويؤكد هؤلاء المؤلفين على ضرورة استخدام الموارد الطبيعية المتجددة بطريقة لا تؤدي إلى فنائها أو تدهورها، أو تؤدي إلى تناقص جودها "المتجددة" بالنسبة للأجيال المقبلة، وذلك مع المحافظة على رصيد ثابت بطريقة فعالة أو غير متناقص من الموارد الطبيعية مثل التربة والمياه الجوفية والكتلة البيولوجية.

التعريفات الاقتصادية: وتركز بعض التعريفات الاقتصادية للتنمية المستدامة على الإدارة المثلى للموارد الطبيعية وذلك بالتركيز على "الحصول على الحد الأقصى من منافع التنمية الاقتصادية، بشرط المحافظة على خدمات الموارد الطبيعية ونوعيتها".

كما انصبت تعريفات اقتصادية أخرى على الفكرة العريضة القائلة بأن "استخدام الموارد اليوم ينبغي ألا يقلل من الدخل الحقيقي في المستقبل" وتقف وراء هذا المفهوم "الفكرة القائلة بأن القرارات الحالية ينبغي ألا تضر بإمكانيات المحافظة على مستويات المعيشة في المستقبل أو تحسينها وهو ما يعني أن نظمتنا الاقتصادية ينبغي أن تدار بحيث نعيش على أرباح مواردنا ونحتفظ بقاعدة الأصول المادية ونحسنا".²

1.I. التنمية المستدامة رهان رابح للمؤسسة الاقتصادية: إن انتهاج مبدأ التنمية المستدامة يعتبر بالنسبة للمؤسسة احد الوسائل التي تسمح لها بإعادة تحديد إستراتيجيتها الطويلة

المدى ويعتبر أيضا احد الوسائل التي تحقق لها التميز عن غيرها وتحسن تنافسيتها وهو بذلك احد عناصر التموّج الاستراتيجي على الأجل المتوسط والقصير.

أ- التنمية المستدامة عنصر من عناصر تحقيق الأداء: إن إدماج التنمية المستدامة في طرق سير المؤسسة يسمح لها بالانخراط وانتهاج عملية التحسين المستمر، ويسمح لها مع مرور الزمن الحصول على آثار ايجابية تسمح بتحقيق وتلبية الاستجابة لكل متطلبات الزبائن دون تفريط في تحسين الإنتاجية مع الاهتمام بالبعد الاجتماعي والبيئي.

ب- تثمين جميع موارد المؤسسة: لا يمكن أن تعتمد على التحسين المستمر كقاعدة في الإدارة بدون وجود مشروع موحد لجميع الجهود الموجودة في المؤسسة والجامع لكل الموارد بحيث يكون هو الوحيد القادر على تثمينها وإعطائها قيمة، وعليه فان على مسيري المؤسسة أن يحددوا الأهداف التي من شأنها أن تشبع رغبات كل العمال ورغبات المؤسسة، ويكون ذلك بتطوير وتنمية التكوين المتواصل، تشجيع روح المبادرة والابتكار، تثمين تحويل الخيرات للأخرين، كل هذه الأمور من شأنها أن تساعد على تحسين الأداء بعيدا عن المؤشرات الاقتصادية فقط.

ج- الإنتاج الجيد بواسطة الفعالية البيئية: الفعالية البيئية هي الطريقة العملية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها من اجل وضع وتحقيق أهدافها في مجال مردودها البيئي، إن الفعالية البيئية في التسيير، تشجع المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكارا وأكثر مسؤولية على المستوى البيئي إن تشجيع الفعالية البيئية يكون وفق مبدأ أن تنتج أكثر بموارد اقل ويكون ذلك بإدماج عنصر يسمى بإعادة استعمال الفضلات منذ البداية في تصميم المنتج وإنتاجه وكذلك بتفادي تبذير الموارد وبتفادي التلوث.³

2.I. متطلبات إدماج التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: إن أفاق تحقيق النمو على المستوى الكلي للاقتصاد الجزائري يمر حتما عبر التحكم في التكاليف الاقتصادية الناجمة عن السياسات البيئية والاجتماعية، حيث أن تدهور الوضع الاجتماعي والبيئي يؤثر مباشرة على الصحة العمومية وعلى الطبيعة وعلى مستويات الإنتاجية وعلى الاستغلال الرشيد للموارد المتاحة، وفي هذا الصدد يجب على المسؤولين القيام بجملة من المبادرات التي من شأنها توفير المناخ لتسهيل عملية إدماج أبعاد التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات ومنها:

- تسريع الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الدولة ومنها تهيئة المؤسسات الاقتصادية لخوض غمار المنافسة والعيش في ضل اقتصاد السوق ويكون ذلك بتأهيلها وتأهيل محيطها.

- مساعدة المؤسسات التي انخرطت في برامج التأهيل والتي حققت نتائج ايجابية على تطبيق المواصفات القياسية والمعايير الدولية خاصة منها تلك المتعلقة بإدارة الجودة والبيئة،

هذا من شأنه ان يعطي لهذه المؤسسات مصداقية أفضل ويحسن سمعتها في السوق وأمام المجتمع الذي تنشط فيه.⁴

II. أبعاد التنمية المستدامة

إن التنمية المستدامة هي تنمية لا تركز على الجانب البيئي فقط، بل تشمل أيضا الجوانب الاقتصادية والاجتماعية فهي تنمية بثلاثة أبعاد مترابطة ومتكاملة، تتمثل في البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي، والتي يجب التركيز عليها جميعا بنفس المستوى والأهمية، وفي ما يلي عرض للأبعاد الثلاثة :

1. البعد البيئي: يمثل البعد البيئي للتنمية المستدامة في الحفاظ على الموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل لها على أساس مستدام، والتنبؤ لما قد يحدث للنظم الايكولوجية من جراء عملية التنمية، وذلك بغرض الاحتياط والوقاية، ويتمحور البعد البيئي في مجموعة من العناصر تتمثل في:⁵

- النظم الايكولوجية

- الطاقة

- التنوع والإنتاجية البيولوجية

- القدرة على التكيف.

2. البعد الاقتصادي: يتمحور البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة حول الانعكاسات الراهنة والمستقبلية للاقتصاد والبيئة، إذ يطرح مسألة اختيار وتمويل وتحسين التقنيات الصناعية في مجال توظيف الموارد الطبيعية، ووفقا لهذا البعد تعمل التنمية المستدامة على تطوير التنمية الاقتصادية مع الأخذ بالحسبان التوازنات البيئية على المدى البعيد، وتمثل العناصر لتالية محور البعد الاقتصادي:⁶

- النمو الاقتصادي المستدام

- كفاءة رأس المال

- اشبع الحاجات الأساسية

- العدالة الاقتصادية

3. البعد الاجتماعي: حيث أصبح ينظر للإنسان على انه المحور الأساسي للتنمية، وهو وسيلة وهدف في آن واحد وهذا الطرح للتنمية يختلف عن الفكر الكلاسيكي

لتكوين رأس المال البشري، فنمو الناتج الإجمالي شرط ضروري للتنمية لكنه غير كافي خاصة عندما تكون التنمية البشرية غير متوفرة.⁷

يهتم أيضا هذا البعد بالعدالة الاجتماعية وتوزيع الموارد ومكافحة الفقر وتقديم الخدمات الاجتماعية الرئيسية لكل المحتاجين بالإضافة إلى أهمية المشاركة في اتخاذ القرار، إن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب دمج الأبعاد الثلاثة بحيث يكون هنالك ترابط بين هذه الأبعاد أي أن التنمية المستدامة لا تتحقق إلا من خلال التقاء العناصر الثلاثة الرئيسية التي تشمل وجهات نظر الايكولوجيين والاقتصاديين وعلماء الاجتماع⁸، ومما سبق مكن توضيح تكامل وترابط أبعاد التنمية المستدامة في الشكل التالي:

الشكل (01): تداخل أبعاد التنمية المستدامة



Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Développement_durable

من خلال هذا الشكل يمكن القول انه إذا أردنا تعزيز التنمية المستدامة للمؤسسة ذات الصلة المجتمعية فان ذلك يتطلب منا الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة متطلبات أساسية متداخلة فيما بينها وهي:

- أ- المتطلبات الاقتصادية: من خلال خلق الثروة للجميع من خلال استدامة طرق الإنتاج والاستهلاك.
- ب- المتطلبات الاجتماعية: من خلال العدالة ومشاركة جميع الفئات الاجتماعية.
- ت- المتطلبات البيئية أو الايكولوجية: من خلال حفظ وإدارة الموارد الطبيعية.

1.II. دوافع تبني أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: هناك العديد من العوامل والمتغيرات الدافعة لذلك نذكر بعضها:

- ✓ التجارب والتأقلم مع الضغوطات الخارجية النابعة من:
 - الهيئات المستقلة الممثلة في المنظمات غير الحكومية.
 - المستهلكون الذين أصبحوا أكثر وعيا وتنظيما.
 - المستثمرين الذين أصبحوا أكثر حساسية لتصرفات المؤسسات.
 - السلطات التي أصبحت تفرض الضوابط لأجل حماية البيئة.
- ✓ التوقعات المستقبلية فيما يخص المخاطر الناتجة عن الإبداع التكنولوجي.
- ✓ تخفيض التكاليف من خلال التسيير المحكم للموارد الطاقوية والأولية.
- ✓ الحصول على الأفضلية التنافسية من خلال ابتكار منتجات جديدة ذات مواصفات بيئية.

✓ تحسين صورة المنتج والحصول على ولاء المتعاملين.

✓ تحسين العلاقات الداخلية بتجديد وتحفيز العمال ما يعود إيجابا على أداء المؤسسة.

✓ التأقلم مع القوانين والتشريعات الحالية والمستقبلية لضمان عدم المخالفة.

بالإضافة إلى العديد من الحوافز التي تمنح للمؤسسات فرص التميز والأفضلية في المنافسة وكذلك التحديات التي يستوجب على المؤسسة التأقلم معها لتفادي المخاطر الناتجة عنها، وبهذا نلاحظ أن بيئة النشاط الاقتصادي العالمي والمحلي قد تغيرت بشكل جذري وتغيرت معها المفاهيم والأسس وأصبح على المؤسسة أن تتفاعل مع هذه المستجدات وتتفاعل فيها.⁹

II- تأثير التنمية المستدامة في تطوير الميزة التنافسية: نحاول من خلال هذا العنصر إظهار مفهوم التنمية المستدامة ممثلة في محتوى أبعادها (ركائزها) الثلاثة الاقتصادية الاجتماعية والبيئية، التي تؤدي عن طريق فعالية عناصرها إلى تطوير واستمرارية الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية التي تتبنى هذا المفهوم، من خلال دمج أبعاده الأساسية في الإستراتيجية المتبعة من طرفها، ومن خلال ذلك سنتعرض إلى بعض العناصر الفعالة في كل بعد على حدا كما يلي:

✓ **تأثير البعد الاقتصادي على تطوير الميزة التنافسية:** إن ضمان البقاء والنمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين ولذا تسعى المنظمة دوما إلى تنمية وتطوير المزايا التنافسية الحالية وهذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة وتطبيقها على السوق وهذا بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا وتقديم أداء أفضل للعمليات¹⁰، ومن بين العناصر الأساسية في هذا البعد نجد:

● **الأعمال الابتكارية والإبداعية خاصة في الجانب التكنولوجي:** تتعامل المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحاضر مع ظروف بيئية تتسم بالدينامكية، وإزاء هذه التغيرات تتجه معظم المؤسسات خاصة التي تحت الصدارة في مجال أعمالها إلى تغيير توجهاتها الإستراتيجية الحالية وتبني توجهات ابتكارية جديدة بشأن عملياتها الرئيسية، تساهم من خلالها في تقديم الأفضل لعملائها وبصورة أسرع من المنافسين مما يمكنها من زيادة مبيعاتها وأرباحها والحفاظ على حصتها السوقية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية هامة على المدى البعيد، ومن بين أهم الأعمال الابتكارية والإبداعية التي تسعى المؤسسة حاليا إلى تطبيقها بفعالية ونجاح نذكر على سبيل الذكر لا الحصر التجارة الإلكترونية.¹¹

● **التفكير الاستراتيجي:** إن تبني الفكر الإستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق العملاء، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع، إن مفهوم التفكير

الإستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمؤسسة الذي يضمن لها البقاء والنجاح ومن ثم التفوق لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها واجتناب التهديدات الممكن التعرض لها بالأخذ بعين الاعتبار بمبدأ الحيطة والحذر، ولهذا يجب على المنظمة امتلاك التفكير الإستراتيجي البناء الذي له إمكانية الاستقطاب، التحليل، التدقيق، والتمحيص فيما هو موجود داخل وخارج المؤسسة، والإجابة على مدى إمكانية التوافق بينهما من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المنظمة وكذا السبق في ذلك وتضييعها على المنافسين¹².

✓ **تأثير البعد الاجتماعي على تطوير الميزة التنافسية:** يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم التي كثر تداولها في المجال الاقتصادي الدولي في الوقت الحاضر، إذ اتسع دور المؤسسات من تركيزها على الجانب الاقتصادي ليشمل جوانب التنمية الاجتماعية، إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية أصبح مرتبط بشكل وثيق بالإصلاح الاقتصادي الذي يضم في طياته مفردات هامة مثل التنافسية، الكفاءات والتنمية المستدامة.

● **المسؤولية الاجتماعية وتنمية الميزة التنافسية:** من المعلوم أن الشركات التجارية والاقتصادية والمالية سواء منها الوطنية والدولية على حد سواء ليست بشركات خيرية وهاجسها الأول تحقيق أكبر عائد من الربح، ومن هنا تبلورت فكرة وجوب تذكير الشركات بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية، كما أن الدور الأول الذي تلعبه هذه الأخيرة كمصدر للثروة وتوليد فرص العمل يحتم عليها القيام بواجباتها الاجتماعية والبيئية¹³.

فقد أشار الكثير من الاقتصاديين إلى أن النمو الاقتصادي ليس له قيمة إلا إذا ارتكز على أخلاقيات تمنح الغايات البشرية أهمية وأولية مطلقة، إذن فالالاقتصاد يجب أن يكون في خدمة الإنسان والغاية الاقتصادية للمؤسسة لا تتجرد من هدفها الاجتماعي والبشري، فالمؤسسة لا يمكنها أن تتطور طويلا في مجتمع عرض للإساءات ذات الطابع الاجتماعي¹⁴.

إن منهج التنافسية المسؤولة يعزز الأداء التنافسي المستدام من خلال بناء جسر بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستراتيجيات التنفيذية لتقليل التكاليف وتحسين العلاقات والعائد من العملاء وتحسين وضع المؤسسة بين المنافسين¹⁵. لذلك يمكن اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية لها دور في خلق العديد من المزايا التنافسية لصالح الشركات والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(01): ملخص يعرض مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية

توضيح للممارسات	وصف الآلية	استعمال المسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق ميزة تنافسية
استفادت شركة لافارج الفرنسية (lafage) من صورتها الجيدة (بفضل التزامها بالمسؤولية الاجتماعية) فحصلت من السلطات على تراخيص باستغلال الموارد الطبيعية في مناطق حساسة، في حين لم تحصل الشركات المنافسة لها على نفس الامتيازات.	الحصول على تصريح بممارسة النشاط من طرف السلطات العمومية يرتبط غالبا بسمعة الشركة، كما أن السمعة تكسب الشركة ميزة تنافسية قد لا يمتلكها المنافسون.	الشرعية والترخيص بالنشاط، المسؤولية الاجتماعية بصفتها ضامنة للسمعة وأداة للتسويق
ساهمت الشركة الأمريكية (Dow Chemical) في وضع معايير عالية للوقاية من تلوث البيئة، في الولايات المتحدة الأمريكية.	تشجيع المزيد من اللوائح والتنظيمات الصارمة على مستوى القطاع من طرف الشركات التي لها التزام كبير بالمسؤولية الاجتماعية، مما يضاعف من تكاليف الموائمة بالنسبة للشركات المنافسة ويصعب دخول المنافسين الجدد والمحتملين.	ارتفاع التكاليف التي يتكبدها المنافسون، المسؤولية الاجتماعية كطريقة لتغيير القوى التنافسية
ضعت شركة (Accenture) برامجها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في أنظمة الاتصال التي تستهدف الطلاب والخريجين الجدد.	تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات ميزة جذابة للعمال المرتقبين، خصوصا من يملكون كفاءات عالية.	جذب اليد العاملة الأكثر إنتاجية، حيث أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية هي إشارة للجودة في سوق العمل.
قامت بعض الشركات ببناء استراتيجياتها التسويقية بناء على المسؤولية الاجتماعية، مثل (Patagonia) و (The Body Shop) كأن تكون عملية شراء منتج ما مرتبطة بالتبرع الخيري أو الإسهام في قضية إنسانية.	تسمح المسؤولية الاجتماعية بالتموقع التسويقي المميز، وقد يتم اعتبارها من قبل بعض المستهلكين/الزبائن كسمعة مميزة لمنتج الشركة.	زيادة المبيعات، حيث أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر أداة تسويقية تؤثر على سلوك الزبائن.
اقتصد (HSBC) ملايين الدولارات فقط من خلال غزالة ضوء لافتاته بعد الساعة العاشرة ليلا.	يمكن أن تحقق المسؤولية الاجتماعية وفورات في المجالات الطاقوية من خلال الحد من هدر الموارد، وتخفيض المخاطر الاجتماعية والبيئية.	تخفيض المخاطر التحكم في التكاليف، المسؤولية الاجتماعية هي شكل من أشكال الفاعلية التنظيمية
أظهرت دراسة قامت بها شركة استشارية إنجليزية في عام 2005 أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تسمح بتخفيض معدل دوران العمل وزيادة ولاء الموظفين تجاه شركتهم.	يمكن أن تؤثر المسؤولية الاجتماعية على السلوكيات المهنية، مثل المشاركة والرضا الوظيفي، كما تمنح دور إضافي لأداء الموارد البشرية.	التأثير على السلوكيات التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية للشركات كأداة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
نظام إدارة أصحاب المصالح في شركة (Danone) ولد الكثير من المعرفة التي يمكن نشر لاحقا في الشركة.	تعزز المسؤولية الاجتماعية التعلم المرتبط بمجال الإدارة الاجتماعية والبيئية، كما تساهم المسؤولية الاجتماعية في بناء مهارات جديدة.	التعلم، المهارات، المسؤولية الاجتماعية كمورد داخلي إستراتيجي

Source : Jean-Pascal Gond – Jacques Igalen, Manager la responsabilité sociale de l'entreprise, http://www.dareios.fr/ftp/RSE/RSE_132-137.pdf.

✓ **تأثير البعد البيئي على تطوير الميزة التنافسية:** تعتبر المؤسسة الرائدة أن عملية الجودة والاستمرارية في تطوير منتجاتها وبيئة العمل لديها المبادئ الرئيسية لمنهجية العمل فيها والتي لا يمكن الحياد عنها، وخصوصا فيما يتعلق بالجودة فإن المؤسسة تضع جل اهتماماتها في كل ما يعود بالنفع على شركائها وعمالها، وعليه فإنه يجب عليها انتهاج سياسات مستدامة في النمو وهدفها الدائم فيما يتعلق بمنتجاتها وخدماتها هو أن يكون المستهلك هو المنتفع الأول والأخير، كما يجب على المؤسسة أن تسعى في المحافظة على عملائها وتحقيق رضاهم مع استمرار يتهم معها في جميع أنشطتها، كما يجب أن تكون إستراتيجيتها في قطاع الأعمال هي التقليل من التكلفة مع المحافظة على الجودة والتي تعود على المدى الطويل بالنفع والربحية على الشركة والعميل معا،

وهذا من خلال تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة كأسلوب حياة والذي سيلبي بالتالي جميع احتياجاتها.

- **إدارة الجودة الشاملة وتنمية الميزة التنافسية:** تعد جودة المنتجات عنصرا أساسيا في المنافسة بن المؤسسات، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات المستهلكين تسمح لها بتحقيق رضاهم وبالتالي اكتساب حصة سوقية، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي تقدمها للمستهلكين بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهارتها التسويقية ويعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، إذ يؤكد خبير الجودة (Arther D.Little) وفق دراسة قام بها على عينة تضم 500 مؤسسة أمريكية أن برنامج إدارة الجودة الشاملة له تأثير ذو دلالة على قدراتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المرتبطة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج ايجابية في مستوى أداء تلك المؤسسات ودرجة تميزها.¹⁶

وقصد مواجهة تحولات المنافسة العالمية، تتبنى المؤسسة إستراتيجية للجودة تؤدي إلى حصولها على شهادة (ISO 9000) كدليل عالمي على فعالية نظامها التسييري، ويحقق ذلك مزايا عديدة لجميع الأطراف ذات المصلحة في عمل المؤسسة، إذ تحصل هذه الأخيرة على فرص تسويقية كبيرة تزيد من حصتها السوقية لاسيما عند دخولها الأسواق العالمية، نظرا لما تتمتع به منتجاتها بشهادة (ISO، المنظمة الدولية للمواصفات)، ويحصل الوسطاء على مزايا تنافسية كونهم يعملون على توزيع منتجات مطابقة للمعايير الدولية (والتي بدورها تكون محافظة على البيئة) وتزيد ثقتهم بان كل ما يشترونه من منتجات سيباع وهكذا تزداد فرص الأرباح، وكذلك بالنسبة للمستهلكين سوف تزداد ثقتهم وقناعتهم بجودة تلك المنتجات ويتحقق رضاهم، فضلا عن ذلك فان المؤسسة التي تطبق نظام جودة فعال وكفؤ وتحصل على شهادة (ISO) تحقق النجاح التنظيمي الذي يعتر مقياس مركب من الفعالية والكفاءة ومن ثمة فهو اشمل من أي منهما، فالمؤسسة تكون كفؤة عندما تستطيع استثمار الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة لها بشك أفضل، وفي كلتا الحالتين أي السعي لتحقيق الفعالية والكفاءة معا تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء والاستمرار بالعمل في الأسواق وتستطيع أن أكثر قدرة على تبني الأهداف الأساسية قصد تعزيز مسيرتها.¹⁷

III- البيئة والميزة التنافسية

إن التأسيس للبيئة التنافسية هو تأسيس لذهنية جديدة وثقافة اجتماعية جديدة، وليس مجرد استبيانات (لا ترقى للإحصاء) ترمي إلى استكشاف جزئي لبيئة صناعية أو تجارية أو حرفية، وتنفيذ بعض الإجراءات المقذور عليها مع المحافظة على ذهنية تقليدية، فالتنافس هو المساواة وهو الشفافية وهو المعرفة وهو المبادرة والأبحاث وهو الإبداع وهو قبل كل شيء مسؤولية اجتماعية مصلحية هو ليس خلاصا، انه ذهنية وثقافة مجتمعية، واليوم ونحن نبحث عن إجراء إداري اسمه بيئة تنافسية، نعرف تماما انه غير موجود لا في بيروقراطيات الإدارة الحكومية ولا في المصانع ذات الاستثمارات البسيطة، إنما هي موجودة في المجتمع في ذهنيته تحديدا أي في العمل وقيمه في التعليم والفن والإبداع والمبادرة في الصدق والعقلانية في المسؤولية واحترام الذات في التعامل مع المال العام والخاص في التعاون والتكامل.

✓ **البيئة :** تعدّ البيئة محل اهتمام المؤسسات الاقتصادية، باعتبارها مصدرا للتهديدات والفرص في آن واحد، ويرى « (Denis, 1990) على أنه من الصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للبيئة، غير أنه يقول بأنها تمثّل بشكل واسع كل ما يحيط بنقطة مركزية، والمقصود هنا المؤسسة»¹⁸ وهناك من يقدّم تعريفا موسعا للبيئة، حيث يعرفها على أنها « مجموعة العناصر الخارجية والتي لها علاقة بأنشطة المؤسسة»،¹⁹ أما « Duncan, (1972) فيرى، بأنّ البيئة توافق كل عامل مادي أو اجتماعي، حيث يؤخذ في الحسبان بشكل مباشر ضمن عملية اتخاذ القرار من قبل الأفراد (المسيرين) في المؤسسة، وبالإضافة إلى ذلك فهو يصف البيئة بأنها تتسم بالتعقيد، بالحركية وبعدم التأكد»،²⁰ ويستند كل من « (Johnson et Scholes, 2002) في تعريفيهما للبيئة إلى مكونات هذه الأخيرة والمتمثلة في الأبعاد السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، الايكولوجية والقانونية»، أما « (Hellriegel et Slocum) فيعرفان البيئة من خلال ثلاثة نظم فرعية وهي: النظام الفرعي الاقتصادي، النظام الفرعي السياسي والنظام الفرعي الثقافي»²¹.

✓ **الميزة التنافسية:** يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وقد برز مفهوم الميزة التنافسية بشكل واضح في مطلع الثمانينات حيث قدم (Porter) مفهوم الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال، وأشار إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو المركز التنافسي لها في الصناعة التي تعمل فيها، وقد برزت أهمية هذه المفاهيم بسبب زيادة شدة المنافسة.

تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين، فمنهم من عرفها بأنها مجموعة من العوامل التي تستطيع من خلالها المنظمة التفوق على منافسيها في السوق، وتشمل الميزة التنافسية تكلفة منخفضة لكل وحدة من المنتج مقارنة

بالمنافسين، سرعة في التسليم مرونة في التغيير، سرعة في دوران المخزون، وغير ذلك من العوامل.²²

ومنهم من ينظر إلى الميزة التنافسية من خلال الكفاءة والفاعلية لأداء المنظمة لأنشطتها مقارنة بالمنافسين والبعض الآخر ركز على عنصرى القيمة والزمن في إيراد مفهوم الميزة التنافسية، وهم يؤكدون على ضرورة أن تخلق الميزة قيمة للمنظمة يشعر بها الزبائن، على ألا تكون مؤقتة.²³

كما يشار للميزة التنافسية للمنتجات والمنظمات معاً، وهي تتبع بشكل أساسي من القيمة، أو الإشباع الذي تستطيع المنظمة أو المنتج أن يقدمه لربائنه بأسعار أقل من المنافسين، أو تقديم منافع متميزة أو فريدة من نوعها لهم، بحيث يتفوق الإشباع المتأتى منها على الأسعار المدفوعة له، وهناك نوعان من الأهداف التي تسعى الاستراتيجيات التنافسية إلى تحقيقها وهي:24:

1. تحقيق ميزة نسبية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف الإنتاج واحتلال مكان الصدارة والقيادة أو الريادة في خفض التكاليف.
 2. تحقيق ميزة نسبية دائمة ومستمرة في تحسين جودة المنتجات وتميزها والسعي دائماً لتقديم كل ما هو جديد وتحفيز روح الخلق والإبداع والتجديد لديها.
- كما عرفت الميزة التنافسية بأنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع ذات قيمة فائقة لربائنها لا يستطيع سواها تقديمها.

✓ خصائص الميزة التنافسية

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لا بد من التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقائها، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، وإذا ما أرادت المنظمة أن تحافظ على الميزة التنافسية يجعلها أكثر استمرارية، فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين، ويمكن تلخيص خصائص وصفات الميزة التنافسية كما يلي:

1. إنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين، وليست مطلقة.
2. إنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمنظمة على المنظمات المنافسة.

3. إنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
 4. إنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين، أو كليهما.
 5. إنها يجب أن يكون لها دور في التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية في ما تقدمه المنظمة من منتجات سلع وخدمات وتحفزهم للشراء منها.
 6. إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.²⁵
- ✓ أنواع الميزة التنافسية: نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، وهما: ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

1. **ميزة التكلفة الأقل:** نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتركمة المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس، وحتى يمكن الحيابة على ميزة التكلفة الأقل، يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف والمتمثلة في: «مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق، مراقبة الرزنامة، مراقبة الإجراءات، مراقبة التوضع».²⁶

2. **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها امتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وتتطلب ميزة التميز من المؤسسة تجنيد مواردها، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المربحة بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، فمثلا يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين، ولإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة يتطلب ذلك مواد أولية ذات جودة عالية وسعر مرتفع، وتختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى، ويعزى ذلك إلى أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف وعليه ضرورة الرفع من درجة التميز بالاعتماد على تنسيق أحسن بين الأنشطة، فمثلا التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار التموين ورزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين وتقليص آجال التسليم، وتفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية، هي كذلك ليس لأن التميز غير مكلف، بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة تميز نشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في المستوى نفسه مع منافسيها.²⁷

IV- الميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة الأنموذج 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.

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).²⁸

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 منظمة الأعمال بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها.

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 أن 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).²⁹

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.

وصنفت الموارد المحتملة للميزة التنافسية المستدامة على أساس (الموارد المادية، والمالية، والقانونية، والبشرية والتنظيمية، والاتصالية)، واتخذت هذه الميزة ثلاث مجالات رئيسية (التكنولوجية، والجغرافية، والقانونية) وتسهم الموارد غير الملموسة (غير المادية) كثيرا في بناء الميزة التنافسية المستدامة، إذ وصف (Srivastava et all)³⁰ الموجودات المعتمدة على السوق بنوعين هما الاتصالية والاستخبارية، إذ اعتبر الموجودات ذات الطبيعة الاتصالية بأنها تعكس مستوى الالتزام بين منظمة الأعمال والزبائن أو أصحاب المصالح الخارجيين، في حين أن الموجودات الاستخبارية تصف العمل بما يساعد على تقديم منتجات تستجيب بدرجة عالية إلى حاجات الزبون وتوقعاته، وهذا يعني أن الاهتمام بالموارد غير الملموسة يسهم في بناء وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، من خلال توفير الظروف التي تحقق الاستجابة الفاعلة لحاجات ورغبات وتفضيلات أصحاب المصالح

ومن هنا السمعة، والولاء، والرضا، فضلا عما تقدم فإنه من الخيارات الأخرى المهمة في إدامة الميزة التنافسية المستدامة وذات الصلة بهذه الدراسة هو اكتساب السمعة الجيدة، الناتجة عن الأداء الاقتصادي والاجتماعي إضافة إلى الأداء البيئي، وبالتأكيد كلما توسع التزام المؤسسة بتبني أبعاد التنمية المستدامة، ويجب أن لا يكون هذا الالتزام أمر طارئا 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.

3. مؤشر الميزة التنافسية المستدامة: يقيس مؤشر التنافسية المستدامة أو المسئولة مدى تبني الشركات والمؤسسات ممارسات ومبادرات ومعايير تُعزز بيئة العمل من جهة، وتحسن البيئة التي تعمل بها، ويتكون مؤشر التنافسية المسئولة من سبعة معايير أساسية هي:

- بيئة العمل.
- العطاء الذكي.
- الموهبة.
- توفر المعايير والالتزام بها.
- شبكة الإمداد.
- الابتكار.
- التواصل.

وهذه المعايير تغطي التعليم والتدريب، وإيجاد الفرص الوظيفية والممارسات الصديقة للبيئة.³¹

4. منتدى التنافسية الدولي (GCF)

تأسس منتدى التنافسية الدولي في عام (2006) بواسطة الهيئة العامة للاستثمار ليصبح لقاء سنوي لكبار أصحاب الأعمال والقادة السياسيين ونخبة المفكرين من جميع دول العالم، ويتخذ المنتدى من الرياض مقراً دائماً له منذ انعقاده.

الرؤية: منتدى التنافسية الدولي حدث سنوي يحضره ويشارك فيه نخبة من أصحاب الأعمال والقادة والمفكرين من دول العالم لمناقشة القضايا ذات العلاقة بتنافسية الاقتصاديات.

الرسالة: رفع مستوى الوعي والاهتمام تجاه تحديات التنافسية المحلية والعالمية ومناقشة المواضيع ذات العلاقة بالتنافسية مثل بيئة الأعمال والتجارة الدولية والتنمية المستدامة والبيئة وتطوير الموارد البشرية والابتكار والعلوم بالإضافة إلى مواضيع الاقتصاد الكلي والجزئي التي ترتبط ارتباطا مباشرا بالتنافسية.³²

الخاتمة

إن المؤسسات مهما كان نشاطها أو حجمها، تمارس أعمالها في ظل بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها، وبخاصة تغير ظروف السوق وحاجيات ورغبات الزبائن، ومن ثمة تتجلى ضرورة توجيه الاهتمام نحو اعتماد مفهوم ومبدأ التنمية المستدامة

وهو ما يكتسي أهمية بالغة من خلال تبني أبعادها الثلاثة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، في أن يؤدي إلى بناء ومساندة الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، وهذا انطلاقا من اعتماد المؤسسة في ممارسة نشاطاتها على منظور استراتيجي ينظم العلاقة الأساسية بين الأبعاد الثلاثة وطبيعة الاستفادة منها وتوجيه محصلتها إلى تعزيز الميزة التنافسية لتكون فعالة ومستدامة، وهذا هو الهدف الرئيس الذي سعت هذه الدراسة من خلال محاولة إبرازه وإظهاره بالشكل الواضح لكل المؤسسات الاقتصادية، من خلال ربط مراكز نشاط المؤسسة وإدارتها العليا ومسيريها العمل في إطار هذه الأبعاد الثلاثة من خلال الاستغلال الأمثل والعقلاني والرشيد لكل لموارد المتاحة من أجل المحافظة عليها وتطويرها بهدف تحقيق أقصى ربح للمؤسسة وهو ما يحافظ على استمراريتها مع المحافظة على مساهمتها الفعالة والتنموية للمجتمع دونما أن يكون ذلك على حساب البيئة والمحيط الذي تنشط فيه وهو ما يحافظ على تميزها الدائم ف بيئة أعمالها وبالتالي استمراريتها وبقائها وعدم ضعفها أمام منافسيها.

المراجع

¹- تشارلس كولستاد، الاقتصاد البيئي، ترجمة احمد يوسف عبد الخير، النشر العلمي والمطابع، الرياض، 2005، ص60.

²- http://www.mstdama.com/index.php?option=com_contentview=articleid=47:2011-01-29-16-34-03&catid=53:2011-01-29-21-28-45&Itemid=62, consulter le : 06/08/2012 à 23h :29.

³- بقة الشريف، العايب عبد الرحمان، "التنمية المستدامة والتحديات المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن في الجزائر"، الملتقى العلمي الدولي حول التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2008، ص10.

⁴- Union Syndicale des Travailleurs du Maghreb Arabe (USTMA) et l'Organisation Arabe du Travail, Conférence Maghrébine sur la Responsabilité Sociale de l'Enterprise, Rapport final et recommandations, Tunis 6,7 mai 2005.

- 5- عثمان محمد غنيم، ماجدة احمد أبو زنت، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص40.
- 6- عثمان محمد غنيم، ماجدة احمد أبو زنت، مرجع سابق، ص39.
- 7- جمال الطاهر، النفط والتنمية المستدامة في الأقطار العربية الفرص والتحديات، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 1997، ص4.
- 8- باتر محمد علي وردم، العالم ليس للبيع - مخاطر العولمة على التنمية المستدامة، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003، ص239.
- 9- اوسرير منور، بوذريع صليحة، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق المركز التنافسي للمؤسسات في إطار البعد البيئي للمؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار يومي 14 و15 فيفري 2012، ص8.
- 10- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1989، ص37
- 11- الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، 269.
- 12- جمال الدين محمد المرسي، وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص24.
- 13- Jean-Christophe Lépiessier, **MANAGER, une responsabilité sociale**, Editions Liaisons - Ethique et performance, Avril 2001, p27.
- 14 - Jean-Christophe Lépiessier, Op.Cit, p49.
- 15 - http://www.rci.org.sa/bi-application_ar.php, consulter le : 17/08/2012 à 10h : 19
- 16- يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، عدد 05، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2007، ص34.
- 17- قنبة صبحي احمد الخرو، إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز والنجاح، رؤى مستقبلية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، م09-08 مارس 2005، ورقلة، ص185.
- 18 - Philippe Vaesken, l'environnement territorialisé : Un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise, colloque A I M S, 2000
- 19 - <http://WWWgeronim.free.fr/eoent/cours/environnement.htm#haut>, consulter le : 17/08/2012 à 23h : 19
- 20 - G.Gueguen, L'environnement perçu des PME Internet www.sciencesdegestion.com/pdf 5eme congrès international francophone sur la PME 25,26 et 27 Octobre2000à Lille [Consulté le 18/08/2012 à 15h :25]. p.4
- 21- Philippe Vaesken, Op.Cit, p.5
- 22- التميمي إياد، الخشالي شاكر، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الصناعة الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد8، العدد2.
- 23- الصباغ زهير، تأثير تكنولوجيا المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية في القطاع البنكي في الأردن، البصائر، المجلد 7، العدد1، 2001.
- 24- مصطفى احمد السيد، التنافسية في القرن الواحد والعشرون: مدخل إنتاجي، المكتبة الانجلو- مصرية القاهرة، مصر، 2003.
- 25- التميمي إياد، الخشالي شاكر، مرجع سابق.

²⁶- PORTER Michael, l'Avantage concurrentiel: **Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé**, Paris: Inter-édition, 1986, pp129-136

²⁷- IDEM, pp:152-162;

²⁸- Alderson Wroe, **Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing**, Homewood IL, Richard D.Irwin, USA, 1995, p193.

²⁹- Adams.GL, , Lamont.BT, **knowledge management system and developing Sustainable competitive Advantage**, journal of knowledge management, 2003, vol7, n°2, P149.

³⁰- Srivastava.RK, and All, **Market-Based assets and shareholder value, A Framework for Analysis**, journal of Marketing, 1998, vol 62, P99.({

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/1251799uid=3737904&uid=2&uid=4&sid=21100990497273>).

³¹- <http://www.gcf.org.sa/ar/-----/1/---/>, consulter le : 20/08/2012 à 15h :48.

³²-<http://ar.wikipedia.org/wiki/>, consulter le : 24/08/21012, à 11h :54.