

العنوان:	المسئولية الاجتماعية كميزة تنافسية فى شركات الطيران المصرية : دراسة حالة شركة مصر للطيران
المصدر:	مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة
الناشر:	جامعة قناة السويس - كلية السياحة والفنادق
المؤلف الرئيسي:	حامد، نهاد محمد كمال يحيى
مؤلفين آخرين:	الشربيني، محمد زيدان محمد(م. مشارك)
المجلد/العدد:	مج12, ع1
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2015
الشهر:	يونيو
الصفحات:	45 - 72
رقم MD:	841975
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	HumanIndex
مواضيع:	المسئولية الاجتماعية، شركات الطيران، الميزة التنافسية، الخدمات السياحية، مصر
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/841975

المسئولية الاجتماعية مميزة تنافسية في شركات الطيران المصرية
(دراسة حالة شركة مصر للطيران)

أ.د/ نهاد محمد كمال يحيى / د/ محمد زيدان الشربيني
قسم الدراسات السياحية / قسم الدراسات السياحية
كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر المسؤولية الاجتماعية (تجاه المجتمع - البيئة - المردين - المساهمين - الموظفين - العملاء) في شركات الطيران في اكسابها مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة حدة المنافسة مع مثيلاتها من الشركات، والتعرف على الوسائل والطرق التي تتمكن من خلالها شركات الطيران الحصول على النصيب السوقي الأعلى في سوق النقل الجوي. تم جمع البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة استبيان وزعت على العاملين في شركة مصر للطيران بشتى قطاعاتها ومختلف درجاتها الوظيفية، حيث وزعت ١٦٠ استمارة منها ١٥٠ صالحة للتليل، وتم تحليلها إحصائياً، وتم التوصل إلى توافق رسالة ورؤية مصر للطيران مع قيم المجتمع، ومساهمة الشركة في تشغيل الشباب وحل مشكلة البطالة وتوفير المساعدات والاشتراك في المشروعات التنموية الخيرية، تبني مصر للطيران مواصفات الايزو ١٠٠٠٢ لمواجهة رغبات العملاء وحل مشكلاتهم، وتقديم الخدمات بجودة عالية ووقت أقل، و ببناء علاقات طيبة مع العملاء. وهناك لوائح معلنة توضح العلاقة بين الشركة والعملاء، استخدام مصر للطيران وسائل حديثة للتخلص من الملوثات والانبعاثات وعوادم الطائرات ويوجد بالشركة إدارة متخصصة لإدارة الأزمات والكوارث، وتتبع الشركة مواصفات الايزو ١٤٠٠١ للحفاظ على البيئة، تعامل مصر للطيران مع عديد من المردين، وتدعوهم للمشاركة في الاحتفالات الرسمية الخاصة بالشركة وأخذ آرائهم في السياسات والخطط المتعلقة بالأنشطة ونظم التشغيل والخدمات التي تقدمها.

الكلمات الدالة: المسؤولية الاجتماعية - الميزة التنافسية - شركة مصر للطيران.

المقدمة

كان زيادة فراء المساهمين في فترة من الفترات أقصى غايات المنظمة، ولكن شيئاً فشيئاً أصبحت تلك الغاية المعلنة أقل أهمية من ذي قبل وذلك من منطلق المفهوم الجديد لنجاح المنظمة وما تفرضه بيئة الأعمال الحالية من تحديات وظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، كما أدى الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية والتطور التكنولوجي السريع إلى زيادة حدة المنافسة، إذ أصبح السعي إلى تحقيق التفوق والتميز الشغل الشاغل لمنظمات الأعمال بغية البقاء والاستمرار. الوسيلة الوحيدة أمام هذه المنظمات لبلوغ هذا الهدف هو تبني برامج فعالة للمسؤولية الاجتماعية تأخذ في الاعتبار ظروف المجتمع والتحديات التي تواجهه. ولاشك أن المسؤولية الاجتماعية تعد حجر الزاوية، وأداة مهمة للتخفيف من سيطرة العولمة وجموحها، ولذا أصبح الاهتمام بها مطلباً أساسياً، من خلال التزام المؤسسات الاقتصادية بتوفير البيئة المناسبة، وعدم تبديد الموارد، والقيام بعمليات التوظيف والتدريب ورفع قيمة الموارد البشرية.

مشكلة البحث

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على المدى التي وصلت إليه شركات الطيران المصرية في تبني برامج المسؤولية الاجتماعية وتأثير ذلك في اكساب مزايا تنافسية تمكنها من الصمود أمام شراسة المنافسين في سوق النقل الجوي.

أهداف البحث

- ١- تأصيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها ومجالاتها؛
- ٢- التعرف على الميزة التنافسية وأنواعها وأبعادها ومعايير الحكم عليها؛
- ٣- تعظيم تنافسية شركات الطيران بفضل برامج المسؤولية الاجتماعية؛
- ٤- التعرف على مظاهر تبني برامج المسؤولية الاجتماعية في مصر للطيران.

أهمية البحث

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من مساعدة الشركات والمؤسسات المختلفة للتمسك بمعايير المسؤولية الاجتماعية لمواجهة خطر المنافسة في ظل التحديات العالمية الجديدة، وتساعد في اكتساب رضا المجتمع المحيط بشركات الطيران (العاملين - البيئة - المجتمع - المردين - المساهمين - العملاء) جراء الاهتمام به، وتحقيق برامج الميزة التنافسية (التكلفة - الجودة - التسليم - المرونة).

فرض الدراسة

- ١- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في شركة مصر للطيران.

الإطار النظري

أولاً: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية معروفاً بشكل واضح في النصف الأول من القرن العشرين، إذ حاولت المنظمات تعظيم أرباحها بكافة الوسائل، ولكن مع النقد المستمر لمفهوم الأرباح ظهرت دوافع لتبني دور أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها. وتعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات المنهج الأكثر حداثة في علاقة شركات الأعمال بالعاملين والمجتمع الذي تعمل فيه تمثلت في استعراضها دور في التنمية المستدامة لذلك المجتمع بعد أن كان الاستعراض لمجرد فعل الخير فقط وتصرفاً طوعياً لها (متولي، ٢٠١٣).

١. مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها:

تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل ملحوظ منذ أن بدأ يأخذ مكاناً عام ١٩٥٠، حتى ظهر جلياً، إذ بدأت منظمات الأعمال في إظهار مسؤوليتها الاجتماعية بشكل أكثر جدية في إدارة إستراتيجيتها والتقارير الاجتماعية المقدمة لأصحاب المصالح.

عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام أصحاب الأنشطة الاقتصادية

بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم الاقتصاد والتنمية في آن واحد (Capron, 2007).

كما عرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية بأنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية. وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من الشركات دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً. ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم (عزاوي و بوزيد، ٢٠١١).

ويحدد المجلس الاقتصادي والاجتماعي الهولندي (برقاوي، ٢٠٠٨) - وهو هيئة استشارية للحكومة الهولندية- المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها تتضمن عنصرين، الأول ما يكفي من التركيز من قبل الشركة على مساهمتها في رفاهية المجتمع في المدى الطويل، والثاني وجود علاقة مع أصحاب المصالح بها والمجتمع بشكل عام.

وقد عرفها Durker بأنها التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وقد أشار Holmer إلى أن المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا التزام على مؤسسة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلات الإسكان والمواصلات وغيرها (محمد، ٢٠٠٧).

وهناك تعريف لـ Roppins ميز فيه بين المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility وبين الاستجابة الاجتماعية Social Responsiveness وفق مجموعة من الأبعاد مشيراً إلى أن المسؤولية الاجتماعية تركز على الاعتبارات الأخلاقية حيث تركز على النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى، أما الاستجابة الاجتماعية فهي عبارة عن الرد العلمي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغيرات وأحداث اجتماعية على المدى المتوسط والبعيد (محمد، ٢٠٠٧). فالمسؤولية الاجتماعية هي جميع القرارات والفلسفات والأفكار والطرق التدريبية التي تأخذ تطور رفاهية المجتمع هدفاً لها.

ومما سبق نخلص إلى أن المسؤولية الاجتماعية هي التزام أخلاقي وعقد مبرم بين المؤسسات والمجتمع المحيط بها (العاملين-البيئة-العملاء-العاملين-الموردين-المساهمين) للمساهمة في مواجهة المشكلات والتحديات التي تواجهها.

أهمية المسؤولية الاجتماعية

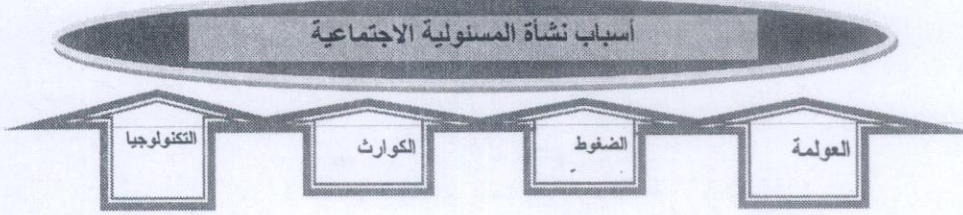
يرى العديد من الباحثين أن تبني المؤسسة لمزيد من الأدوار الاجتماعية في إستراتيجيتها، يحقق لها العديد من الفوائد في مقدمتها تحسين صورة المنظمة في المجتمع، وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء والعاملين مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية أمام المؤسسات المماثلة، بالإضافة إلى أن تبني هذه المؤسسة للتوجه الاجتماعي بصفة عامة يؤدي إلى تحسين مناخ العمل السائد في المؤسسة، واتساع التعاون والترابط بين مختلف الأطراف مما يزيد من إنتاجية المؤسسة، والمردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي. أما بالنسبة للمجتمع فإن العائد سيحقق له من خلال اهتمام المؤسسات به إلى زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع منهم والاستقرار الاجتماعي والثقافي، وازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المنظمات والمجتمع، أما بالنسبة للدولة فيؤدي إلى تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية (الأسرج، ٢٠١٠).

٢. البعد التاريخي لنشأة المسؤولية الاجتماعية

إن الظاهرة المعروفة تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية ليست نتاجاً للتضاي المعاصرة والمعروفة لدينا بشكل دقيق، كما لا ترتبط بالجوانب الذاتية للموضوع فقط، ذلك أن علاقتها ترتبط بالمتغيرات الأساسية الحاصلة في المجتمع وبشكل موضوعي، وبالتالي فإنها ليست بظاهرة جديدة، أو حالة سطحية تمثل الاستجابة للضغوط الاجتماعية الطارئة، والتي يمكن تهديتها أو معالجتها من خلال القيام بأنشطة العلاقات العامة. كما أن هناك فرقاً بين أن تكون المسؤولية الاجتماعية نتيجة لتعديلات اجتماعية بسيطة أو تكون نتيجة لتغيرات حياتية جذرية يمكن أن تنسب إلى الثورة الصناعية التي شهدتها بعض الدول أكثر من أن تنسب إلى الحركات الإصلاحية التي سادت أرجاء العالم فيما بعد (عمر و نزال، ٢٠١١).

٣. أسباب ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات

أشار عديد من الدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية (الكردي، ٢٠١١) جاء نتيجة العديد من التحديات، من أهمها:



المصدر: إعداد الباحثين

شكل (١) أسباب نشأة المسؤولية الاجتماعية

- أ. العولمة: أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسيات ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، و تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، و لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة وتحافظ على الموارد الطبيعية.
- ب. تزايد الضغوط الحكومية والشعبية: من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، مما يكلف المنظمة أموالاً طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات.
- ج. الكوارث والفصائح الأخلاقية: إذ تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا.
- د. التطورات التكنولوجية السريعة: والتي صاحبها تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين.

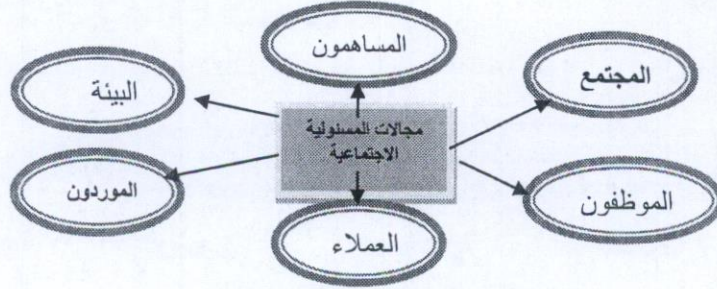
٤. مبادئ المسؤولية الاجتماعية

تستند المسؤولية الاجتماعية إلى مجموعة من المبادئ تنبثق من الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية، وهو مبادرة دولية صدرت عام ١٩٩٩، دعت بمقتضاها الأمم المتحدة الشركات للتخلي بروح المواطنة المؤسسية، وزيادة مساهمتها في التصدي لتحديات العولمة، والمشاركة طواعية في التنمية المستدامة. ويعتبر الميثاق المسؤولية الاجتماعية للشركات أنها هي كل ما تقوم به الشركات - أياً كان حجمها أو مجال عملها- طواعية من أجل تعظيم قيمتها المضافة للمجتمع ككل (عبد الرزاق وسليح، ٢٠١١). والمبادئ العشرة التي يقوم عليها الاتفاق العالمي هي:

- دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة دولياً واحترامها؛
- ضمان عدم ضلوع الشركات في أي انتهاكات لحقوق الإنسان؛
- احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحقوق في المساواة الاجتماعية؛
- القضاء على كافة أشكال العمل القهري والجبري؛
- القضاء على عمالة الأطفال؛
- القضاء على التمييز في التوظيف والمهن؛
- تشجيع إتباع نهج احترازي يتعلق بالتحديات التي تواجهها البيئة؛
- التطلع إلى مبادرات لتشجيع المزيد من المسؤولية تجاه البيئة والتنمية المستدامة؛
- تشجيع تطوير التكنولوجيا غير الضارة بالبيئة ونشرها؛
- مكافحة الفساد بكل أشكاله، بما فيها الابتزاز والرشوة.

٥. مجالات المسؤولية الاجتماعية

أجمع عديد من الباحثين على أن منظمات الأعمال تمارس عدداً من المسؤوليات الاجتماعية والتي تنحصر في تصنيفين هما: الأخلاقية، والإنسانية تجاه المجتمع المحلي، والموظفين، والعملاء، والموردين، والبيئة، والمساهمين. وتعتبر المسؤولية الأخلاقية مسؤولية إلزامية وتتعدى كونها الوفاء بالالتزامات القانونية والاقتصادية.



شكل (٢) مجالات المسؤولية الاجتماعية

- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي

يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة، إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة والتي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية، احترام العادات والتقاليد. وعادة ما ينظر إلى مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع المحلي من زوايا مختلفة، فقد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، الرياضية والفنية، التعليم وتدريب المؤسسات، وإقامة المشروعات المحلية ذات الطابع التنموي (Anselmsson and Johansson, 2007).

- المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين

إذا كانت المنظمات تولي اهتمامها لرأس المال البشري فلا بد من تقديم لها ما هو أفضل، لأن العمالة الماهرة على المستوى الوطني والعالمية أصبحت تركز على عنصر المسؤولية الاجتماعية من بين العوامل الأخرى، وقد ثبت أن أكثر الموظفين يفضلون العمل في المنظمة التي لديها سياسات بيئية ومجتمعية جيدة (Eweje and Bentley, 2006).

- المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء

يشمل الأداء الاجتماعي الموجه للعملاء تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والتزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع، وتقديم خدمات ما بعد البيع (حداد وسويدان، ٢٠٠٦).

- المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين

ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين ومنظمات الأعمال على إنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم منظمات الأعمال تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد وتقديم أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة لمنظمات الأعمال بالإضافة إلى تسديد الالتزامات، والصدق في التعامل (الغالي والعامري، ٢٠٠٨).

- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة

من أهم مبادئ المسؤولية الاجتماعية مراعاة الحفاظ على البيئة والتنمية المستدامة، فهناك التزام من المؤسسات بالحفاظ على حقوق الأجيال القادمة في التمتع بالموارد البيئية الطبيعية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال مراعاة القواعد والاشتراطات البيئية في أعمالها (Carrigan and Attalla, 2001).

- المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين

وتكمن مسؤولية المنظمة تجاه المساهمين في تحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات، وحماية أصول المنظمة وثرواتها (حداد وسويدان، ٢٠٠٦).

٦. مؤشرات قياس أداء المسؤولية الاجتماعية

تم وضع عدة مؤشرات عالمية تهدف إلى قياس مستوى نجاح الشركات في تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية لتأثيرها في تنافسية الشركات (متولي، ٢٠١٣) ومنها:

مؤشر داو جونز للاستدامة المالية العالمي

لقد تم إطلاقه في سبتمبر ١٩٩٩، ويعمل على خلق بيئة استثمار طويلة الأجل، وتستند منهجية المؤشر إلى معايير تغطي جميع الجوانب الاقتصادية والبيئية والإدارية والاجتماعية، ويتم إعطاء الشركات درجات لاستدامتها وفقاً لمدي تطبيقها لتلك المعايير الموضوعية.

نموذج لندن الاسترشادي

تقدم الشركات بيانات ومعلومات عن تكلفة برامج المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها والإطار الزمني والإفصاح عن الأسلوب المتبع في تنفيذ تلك البرامج والتوزيع الجغرافي والقطاعي لها، وفي المقابل يرصد النموذج المعلومات التي تقدمها الشركات عن العائد الذي تحققه من وراء قيامها بالمسؤولية الاجتماعية.

مؤشر كارمايوج - الهند

استندت منهجية هذا المؤشر إلى عدة فروض وهي أن يتم تقييم الشركات وفقاً للقواعد المالية والمعايير الاجتماعية والبيئية، ولقد تم اختيار الشركات التي لا يقل حجم تعاملاتها عن ٢٠ مليون روبية هندية، ولا يتم استبعاد الشركات عن التقييم إلا إذا انخفضت قيمة المؤشر الخاص بها في حدود ١٠% من ترتيبها في العام السابق.

ثانياً: الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وتعود بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع بعد ظهور إستراتيجية التنافس بين منظمات الأعمال.

١. مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها

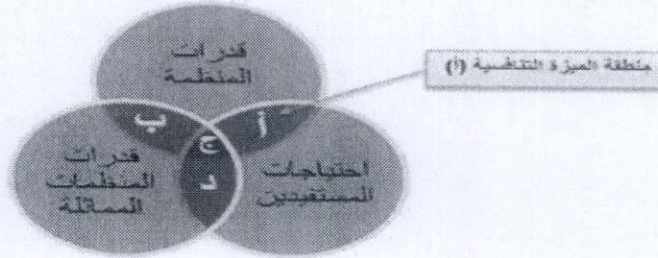
نظراً للأهمية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية سنتطرق لعدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم من عدة زوايا:

تعرف الميزة التنافسية " بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس" (خليل، ١٩٩٩).

وبهذا يمكن القول أن الميزة التنافسية "هي توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، إذ يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع" (الوليد، ٢٠٠٩).

فالميزة التنافسية هي "مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات؛ وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية والابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة" (دادان ورشيد، ٢٠١٢).

نلاحظ من خلال هذه المفاهيم أن كل تعريف يركز على جانب معين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، إذ إن التعريف الأول يركز على التفوق من خلال تبني إستراتيجية تنافسية، أما التعريف الثاني فيؤكد على ضرورة إحداث العملية الإبداعية ويعتبرها جوهر الميزة التنافسية. أما التعريف الثالث فيبدو أكثر دلالة وشمولية للجوانب الجوهرية للميزة التنافسية بحيث يركز على الاستغلال الأمثل للموارد، كما حدد بعض الجوانب الأخرى كالجودة، والكفاءة، والابتكار، والمهارة التسويقية وغيره والتي تعتبر الميزة التنافسية نتاجاً لأحد هذه الجوانب على الأقل، فالميزة هي ما يلبي احتياجات العميل وتستطيع الشركة تنفيذه.



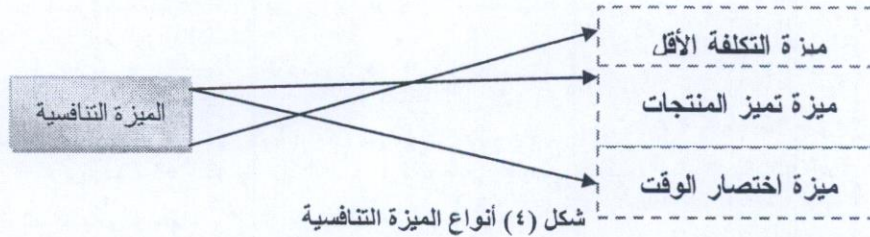
شكل رقم (٣) الميزة التنافسية

- ويؤكد الغالبي والعامري (٢٠٠٥) أن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، وبجسدها كالاتي:

١. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط، مع الحفاظ على نصيب الأجيال القادمة للاستفادة من الموارد الموجودة؛
٢. أن الميزة التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
٣. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى؛
٤. أن تكون مرنة بمعنى إمكانية البحث عن ميزات تنافسية أخرى وفق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المنظمة من جهة أخرى؛
٥. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المدى القصير وال المدى البعيد؛

لكي تضمن هذه القيود فعالية الميزة التنافسية يجب أن تكون مجتمعة لأن كل بند مرتبط بالآخر، فالحسم مقترن بالاستمرارية وهذه الأخيرة مقترنة بشرط إمكانية الدفاع عنها.

وتنقسم الميزات التنافسية إلى:



أ. ميزة التكلفة الأقل: وهي قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق المنتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تتيح البيع بأسعار تنافسية.

ب. ميزة تميز المنتجات: وهي أن تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تحوز رضا المستهلك (جودة عالية، خدمات ما بعد البيع)، لذلك يصبح من الضروري على المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة خلق القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات.

ج. ميزة اختصار الوقت: وهي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون من خلال تقديم المنتجات ودورة التصنيع ومدة تسليم المنتج.

٢. مصادر بناء الميزة التنافسية
جدول (١) مصادر بناء الميزة التنافسية

المصدر الرئيسي	المصادر الفرعية
العلاقات	ولاء العملاء للعلامة التجارية العلاقات بعيدة الأمد مع شركاء سلسلة التوريد ارتفاع تكلفة التحول عند العميل اتفاقيات التحالفات الإستراتيجية
القانوني	تسجيل براءة الاختراع والعلامة التجارية مميزات ضريبية قيود العقود ومنافعتها محددات التجارة العالمية تحجيم الدور الحكومي
التنظيمي	وفرة الموارد المالية فاعلية نظم الاستخبارات عن العملاء والعاملين مصانع ومعدات حديثة قوة السمعة
الموارد البشرية	إدارة المواهب بتفوق التزام العاملين قوة الثقافة التنظيمية التدريب والمهارات العملية
المنتج	منتجات ذات جودة عالية البحث المستمر والمتطور الضمانات والرخص التفوق بتصور المنتج
التسعير	تكلفة إنتاج منخفضة ضخامة حجم عمليات الشراء وفورات اقتصادية، حجم الإنتاج انخفاض تكلفة التوزيع
الترويج	صورة المنظمة تفوق قوى البيع الإبداع موازنة ملائمة للترويج والدعاية كثافة الخبرة التسويقية
التوزيع	كفاءة نظم التوزيع ملاءمة الموقع وقوة الاستعداد للتجارة الإلكترونية التوزيع والرقابة

Source: Ferrell, et al., 2005

٣. أبعاد الميزة التنافسية

بُعد التكلفة: الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بتكلفة أدنى من المنافسين لها (دادان ورشيد، ٢٠١٢).

بعد الجودة: الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات المستهلكين. فالعملاء يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبى رغباتهم، وهي الخصائص التي يتوقعون أن يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في المنافسة.

بعد المرونة: تعد المرونة أساساً لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات العملاء، فهي تعني قدرة الشركة على التغيير وفق ورغبات واحتياجات العملاء، فالعمليل يحتاج أربعة متطلبات للمرونة وهي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة الشركة على تقديم منتجات جديدة أو خدمات متميزة؛
- مرونة المزيج: وتعني قدرة الشركة على إنتاج مزيج من الخدمات لتلبي رغبات العملاء؛
- مرونة الحجم: وتعني قدرة الشركة على خلق أحجام مختلفة من المنتجات والخدمات؛
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة الشركة على تغيير أوقات تسليم المنتجات.

بعد التسليم: بعد التسليم هو القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض الفترة الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى العملاء في أقل وقت ممكن.

بعد الإبداع: هو نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق من أجل تحقيق رغبات وتطلعات العملاء وتحقيق مزايا تنافسية عن مثيلاتها من الشركات.

٤. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاثة ظروف، وهي: (Anttila, 2010)

أ. مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبيًا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

- مزايا من مرتبة مرتفعة، مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادًا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

ب. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يجب تعدد مصادر الميزة التنافسية.

ج. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: تقوم المؤسسات بخلق مزايا تنافسية جديدة ويشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة الأعلى. كما يجب على المؤسسة القيام بالتقييم المستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد إلى المعايير السائدة في القطاع.

٥. محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقاً من بعدين هامين، (النسور، ٢٠١٠) وهما:

أ. حجم الميزة التنافسية: تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج، فتبدأ بمرحلة التقديم وتعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكنها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، ثم مرحلة التثبيت وتعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدعوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن، ثم مرحلة التقليد وفيها يراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، بسبب أن المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في الوفورات، وأخيراً مرحلة الضرورة وتأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً.

ب. نطاق التنافس: يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية؛ ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

- القطاع السوقي: ويعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع العملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق؛

- درجة التكامل الأممي: وتشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأممي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز؛

- البعد الجغرافي: ويمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف؛

- قطاع النشاط؛ ويعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة؛ فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة؛ فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة. وعلى المنظمة البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تنسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

٦. العوامل المؤثرة في إنشاء الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية و عوامل خارجية، وهي:

أ. العوامل الخارجية: وتتمثل في تغير احتياجات المستهلك أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلها على التغيرات.

ب. العوامل الداخلية: وهي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذان لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

ثالثاً: تعظيم تنافسية شركات الطيران بفضل المسؤولية الاجتماعية

إن هدف كثير من المؤسسات الاقتصادية تحقيق أكبر ربح ممكن، ومن هنا تبلورت فكرة وجوب تذكير هذه المؤسسات بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية، حتى لا يكون تحقيق الربح راجعاً إلى معاملات غير أخلاقية أو غير قانونية كتشغيل الأطفال والإخلال بالمساواة في الأجور وظروف العمل، والحرمان من الحقوق الأساسية للفرد. كما أن الدور الذي تلعبه المؤسسات كمصدر للثورة وتوليد فرص العمل يحتم عليها القيام بواجباتها الاجتماعية والبيئية تجاه المجتمع.

١. أهمية بناء الرابط الاجتماعي لتحقيق المصلحة العامة لشركات الطيران:

يعكس الواقع أن خلق القيمة والنتائج الملموسة ذات الطابع المادي يؤدي غالباً إلى إهمال العاملين في المؤسسة والذين لهم علاقات أقل منطقية معها، من أجل ذلك عليها أن تهتم بالقيمة أكثر من اهتمامها بالمنطق المالي والاقتصادي فيكون الهدف هو خلق القيمة والنتائج غير المادية التي يمكن أن تترجم إلى منافع مادية مربحة للشركة. ومن هذه المهام ذات الطابع تذكر:

- بناء الرابط الاجتماعي بين شركة الطيران والموظفين من خلال تحفيزهم والتفاعل معهم؛
- توضيح الهدف من وراء العمل وتجنيد هؤلاء الموظفين من خلال تحديد هوية موحدة للشركة؛
- توحيد رؤية الشركة ليوجه العاملون طموحاتهم نحو تحقيق أهدافها؛
- تطوير العامل البشري وتحسين كفاءته.

وقد أشار الكثير من الاقتصاديين إلى أن النمو الاقتصادي ليس له قيمة إلا إذا ارتكز على أخلاقيات تمنح الغايات البشرية أهمية وأولوية مطلقة، إذ أن الاقتصاد يجب أن يكون في خدمة الإنسان، والغاية الاقتصادية للمؤسسة لا تتجرد من هدفها الاجتماعي والبشري، فالمؤسسة لا يمكنها أن تتطور طويلاً في مجتمع عرضة للإساءات ذات الطابع الاجتماعي. إن قيام الشركات بدورها الاجتماعي يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بوجودها، والمساهمة في إنجاح أهدافها وفق ما خطط له مسبقاً، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع ومتطلباته المعيشية الضرورية، إضافة إلى خلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشروعات خيرية واجتماعية ذات طابع تنموي، وهناك حقيقتان مهمتان هما:

✓ إن القضية الاجتماعية ليست منفصلة كثيراً عن الشغل الشاغل للشركة بقدر ما هي أساسية له، فمن وجهة النظر الدفاعية فإن المؤسسات التي تتجاهل الرأي العام تعرض نفسها للهجوم؛

✓ الحاجة إلى معالجة القضايا الأخلاقية ليس بالكلام فقط، وإنما بالفعل أيضاً، فليس كافياً ولا حكيماً أن تضطلع الحكومات بمسؤولية سن القوانين، فإذا أحجمت المؤسسة عن المشاركة في النقاشات الواسعة المتعلقة بسلوكها فعلى الأرجح أنها ستواجه نقداً متصاعداً بشأن نشاطاتها، ستواجه خطراً أكبر للتورط في السياسة المحلية كما قد يتأثر محيطها الاستراتيجي سلباً.

٢. مظاهر المسؤولية الاجتماعية في شركة مصر للطيران

مما لا شك فيه أن مستوى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في الدول النامية لم يصل بعد إلى ما وصل إليه في الدول المتقدمة، لأننا لم نصل بعد إلى الحرص على المتطلبات البيئية والاجتماعية إلى جانب المكاسب الاقتصادية في إدارة أعمالنا. وندرس هنا شركة مصر للطيران وتقييم دورها الاجتماعي، وهذا باعتبارها الشركة الوطنية في مصر.

١/٢ التعريف بشركة مصر للطيران

مصر للطيران هي شركة الطيران الوطنية المصرية، يقع مقرها الرئيسي في العاصمة المصرية القاهرة، وتتخذ من مطار القاهرة الدولي مركزاً لعملياتها، وتقدم خدماتها إلى أكثر من ٨٠ وجهة في شتى أنحاء أوروبا، أفريقيا، الشرق الأوسط، آسيا، الولايات المتحدة وأستراليا. وتعتبر مصر للطيران أول شركة طيران تشغل خطوط جوية في الشرق الأوسط، والسابعة على مستوى العالم، ويعمل في مصر للطيران حوالي ٣٣٠٠٠ موظف ما بين عمالة مثبتة أو يعقود سنوية أو عمالة يومية. وتقدم شركة مصر للطيران للخدمات الأرضية التابعة للشركة القابضة لمصر للطيران الخدمات الأرضية واللوجستية في مطار القاهرة الدولي ومختلف المطارات المصرية، كما تعد مصر للطيران أحد أعضاء الإتحاد العربي للنقل الجوي، وانضمت إلى تحالف ستار أكبر تحالف طيران في العالم في يوليو ٢٠٠٨. وهذا وتعتبر مصر للطيران

ثاني أكبر ناقل جوي إفريقي بعد خطوط جنوب أفريقيا الجوية، وحصلت مصر للطيران على جائزة أفضل شركة طيران في قارة أفريقيا للعام ٢٠٠٩ في إطار فعاليات المؤتمر الدولي للاستثمار السياحي الذي أقيم بدولة موزمبيق.

٢/٢ تقييم الالتزامات الاجتماعية لشركة مصر للطيران

تلعب شركة مصر للطيران دوراً أساسياً في الاقتصاد الوطني إذ تعتبر الناقل الوطني لمصر وتزود خزينة مصر بكمية هائلة من العملات الأجنبية التي تساهم في تنمية الاقتصاد القومي وحل كثير من المشكلات؛ ويات واضحاً أن نشاطها يتضمن آثاراً بيئية واجتماعية يتطلب منها أخذ الإجراءات اللازمة للحد منها وإلا ستشكل هذه الآثار إختلالات بيئية يصعب التحكم فيها، لذا بادرت شركة مصر للطيران بمجموعة من الرؤى-تهدف إلى حماية البيئة والاعتناء بالمجتمع.

أ. استحداث نظام HSE Health, Security & Environment : من أجل الحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة، اتبعت شركة مصر للطيران نهج المسئولية الاجتماعية وذلك من خلال تطوير نظام متميز لإدارة الصحة والسلامة والبيئة تم تصميمه لمرعاة جميع النواحي التي من شأنها أن تلعب دوراً في الصحة والسلامة والبيئة. وقد تم تزويد هذا النظام بألية تضمن على الدوام توفير المعلومات الحديثة واستخدام التقنية والأنظمة في سير عمليات الشركة. هذه الجهود جاءت لتحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة، ويهدف هذا النظام إلى تحقيق ما يلي:

- المحافظة على حياة الإنسان وحماية البيئة؛

- التنبؤ وتخفيض أخطار الحوادث وتفعيل دور إدارة الأزمات؛

- تحسين أداء الموارد البشرية تجاه الجوانب المتعلقة بالصحة والسلامة والأمن؛

- تحسين أداء الموارد البشرية من خلال المعلومات والاتصالات وترقية الاستثمار البشري؛

- المساهمة في التنمية المستدامة في مجال النقل الجوي.

كما أعلنت شركة مصر للطيران شعاراً أساسياً لتحسين أدائها في هذا المجال وهو "لا حوادث، لا إصابات للعمال، لا تأثير في البيئة". وفيما يلي أهم الأنشطة التي عازمت الشركة على بلوغها في هذه المجالات الثلاثة:

- ١- في مجال الصحة: تخفيض الأمراض المهنية، تحسين ظروف العمل وتوفير الرعاية الصحية للعمال وأسراهم، خلق جو مناسب للعمل، رفع معدلات تدريب العمالة على أحدث الأنظمة التكنولوجية ومهارات التعامل مع العملاء ومواجهة المشكلات.
- ٢- في مجال الأمن: تخفيض عدد حوادث النقل الجوي، إدخال أحدث أنظمة أمن الطائرات وأمن المطارات، تجنب وإلغاء كل مسببات الحوادث وضمان سلامة وأمن البنية الأساسية.
- ٣- في مجال البيئة: الحفاظ على الموارد الطبيعية، التخفيض ومنع الانبعاثات الجوية من الطائرات، التخلص الآمن من الملوثات، المساهمة في تنمية الطاقة النظيفة، المساهمة في الجهود الوطنية لتدوير المخلفات المختلفة.

وتتحقق النتائج في هذه المجالات الثلاثة من خلال الاعتماد على عنصر أساسي توليه شركة مصر للطيران أهمية كبيرة وهو العامل البشري، كما أن معدل دوران العمل منخفض مقارنة بالشركات الأخرى، لأن سياسة الأجور لشركة مصر للطيران تقترب من أجور الشركات العالمية الكبرى ويرجع ذلك لانضمامها ضمن تحالف "ستار" والالتزامها بكافة قواعد وأسس ومعايير التحالف.

ب. بعض الأنشطة المحققة من طرف شركة مصر للطيران في مجال المسئولية الاجتماعية:

تعاونت شركة مصر للطيران كثيراً في مجال المسئولية الاجتماعية إيماناً منها بأهمية الدور الملقي على عاتقها تجاه المجتمع المحلي و البيئة المحيطة، فقامت بالعديد من الأنشطة ، من أهمها:

١. ساهمت شركة مصر للطيران للخدمات الأرضية في إيجاد حلول للبطالة في مصر من خلال العمل على توسيع نطاق أسواقها وأنشطتها والتي من شأنها الاستفادة بعدد أكبر من الموظفين للعمل في هذه الفروع والأنشطة الجديدة؛
٢. توفر شركة مصر للطيران للخدمات الأرضية خدماتها مجاناً لرحلات مصر للطيران الخيرية؛
٣. تقوم شركة مصر للطيران بالاحتفال بالأعياد والمناسبات العامة بين موظفيها مثل الزواج، عيد الأم، الموظف المثالي، حفلات التخرج وغيرها لخلق بيئة عمل إيجابية وخلق روح التعاون والتآلف والتنافس بين الموظفين وإزكاء روح تقدم العمل فيها؛
٤. رعاية العديد من المناسبات الاجتماعية مثل مشاركة ملاجئ الأيتام في عيد اليتيم، زيارة المستشفيات المختلفة وتقديم الهدايا للمرضى؛
٥. تعاون مصر للطيران لمساعدة الأطفال في نيجيريا للعلاج من السرطان، حيث قامت شركة مصر للطيران ب:- إرسال أجهزة طبية متطورة للمستشفيات للمساعدة في تشخيص واكتشاف وعلاج مرض السرطان بنيجيريا؛
- إقامة الحفلات الفنية التي تقدمها فرق فنون شعبية مصرية على أن يتم استخدام إيرادات هذه الحفلات للمساعدة في تطوير المستشفى.
٦. تؤذي شركة مصر للطيران دوراً وطنياً كناقل وطني لمصر وهو نقل المسافرين وقت الأزمات والكوارث، مثلما حدث مؤخراً لنقل المنكوبين من سوريا وليبيا؛
٧. أطلقت شركة مصر للطيران حملة رسمية حرصاً منها للحفاظ على البيئة وعلى صحة المسافرين وهي " معاً لمنع بيع الخمور في مصر للطيران" ؛

مما سبق يمكن اعتبار أن للمسؤولية الاجتماعية دوراً هاماً في خلق العديد من المزايا التنافسية لصالح شركة مصر للطيران ، لتمييزها عن الشركات المنافسة التي تقدم نفس خدمة النقل الجوي، و الجدول التالي يوضح كيف أن المسؤولية الاجتماعية في شركة مصر للطيران تمثل عنصراً كبيراً في خلق ميزة تنافسية للشركة.

جدول (٢) مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية في شركات الطيران

توضيح للممارسات	وصف الآلية	استخدام المسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق ميزة تنافسية
استفادت شركة مصر للطيران من صورتها الجيدة (بفضل التزامها بالمسؤولية الاجتماعية) فحصلت من السلطات على رخص يفتح أسواق جديدة، في حين لم تحصل الشركات المنافسة لها على نفس الامتيازات.	الحصول على تصريح بممارسة النشاط من طرف السلطات العمومية يرتبط غالباً بسمعة الشركة، كما أن السمعة تكسب الشركة ميزة تنافسية قد لا يمتلكها المنافسون. مثل الانضمام إلى تحالف ستار	الشرعية و الترخيص بممارسة المسؤولية الاجتماعية بوصفها ضامنة للسمعة و أداة للتسويق
ساهمت شركة مصر للطيران في وضع معايير عالية للوقاية من تلوث البيئة والحفاظ عليها وتقليل الانبعاثات.	تشجيع المزيد من اللوائح و التنظيمات الصارمة على مستوى القطاع من طرف الشركات التي لها التزام كبير بالمسؤولية الاجتماعية، مما يضاعف من تكاليف المؤسسة بالنسبة للشركات المنافسة و يصعب دخول المنافسين الجدد و المحتملين.	ارتفاع التكاليف التي يتكبدها المنافسون، المسؤولية الاجتماعية كطريقة لتغيير القوى التنافسية
وضعت شركة مصر للطيران برامجها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في أنظمة الاتصال التي تستهدف الطلاب و الخريجين الجدد.	تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات ميزة جذابة للعامل المرتقبين، خصوصاً من يملكون كفاءات عالية.	جذب الأيدي العاملة المدربة الأكثر إنتاجية، إذ أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية هي إشارة للجودة في سوق العمل.
قامت بعض الشركات بعمل استراتيجياتها التسويقية بناء على المسؤولية الاجتماعية، والإعلان عن ذلك في البرامج التسويقية الخاصة بخدماتها المختلفة.	تسمح المسؤولية الاجتماعية بالموقع التسويقي المميز، و قد يتم اعتبارها من قبل بعض العملاء/المستهلكين كسمة مميزة لمنتج الشركة.	زيادة المبيعات، إذ أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر أداة تسويقية تؤثر في سلوك المسافرين.
من خلال استخدام أنواع الطاقة النظيفة وتقليل الانبعاثات ومعالجة العوادم	يمكن أن تحقق المسؤولية الاجتماعية وفورات في مجالات الطاقة من خلال الحد من هدر الموارد، و تخفيض المخاطر الاجتماعية و البيئية.	تخفيض المخاطر و التحكم في التكاليف، المسؤولية الاجتماعية هي شكل من أشكال الفاعلية التنظيمية
أظهرت دراسة قامت بها شركة استشارية إنجليزية في عام ٢٠٠٥ أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تسمح بتخفيض معدل دوران العمل و زيادة ولاء الموظفين تجاه شركتهم.	يمكن أن تؤثر المسؤولية الاجتماعية في السلوك المهني، مثل المشاركة و الرضا الوظيفي، كما تمنح دوراً إضافياً لأداء الموارد البشرية.	التأثير في السلوكيات التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية للشركات كأداة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
تسعى شركة مصر للطيران دائماً للتدريب المهني والتقني المستمر والدوري لموظفيها ونظم التعامل مع المسافرين ومهارات الاتصال الفعال بهم.	تعزز المسؤولية الاجتماعية التعلم المرتبط بمجال الإدارة الاجتماعية و البيئية، كما تساهم المسؤولية الاجتماعية في بناء مهارات جديدة.	التدريب و المهارات، المسؤولية الاجتماعية كمورد داخلي إستراتيجي

المصدر: النصور، ٢٠١٠.

رابعاً: الدراسة الميدانية

(1) اختيار عينة الدراسة

تم تحديد شركة مصر للطيران للتعرف على مدى تأثير تبني برامج المسؤولية الاجتماعية في تحقيق المزايا التنافسية بين شركات الطيران الأخرى، وقد تم تصميم استبيان يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية: **الجزء الأول**: وبه العبارات الخاصة بالمسئولية الاجتماعية في شركة مصر للطيران وممارساتها المختلفة تجاه العاملين- المجتمع - البيئة - المساهمين - الموردين والعملاء. **الجزء الثاني**: تم توجيهه عدة أسئلة للعاملين بالشركة للتعرف على تأثير المسؤولية الاجتماعية في خلق مزايا تنافسية لها من خلال التعرف على عناصر الجودة - التسليم - المرونة والتكلفة. **الجزء الثالث**: خاص بالبيانات الديموجرافية عن عينة الدراسة من حيث الاسم السن والوظيفة ومستوى التعليم والخبرات السابقة في المجال.

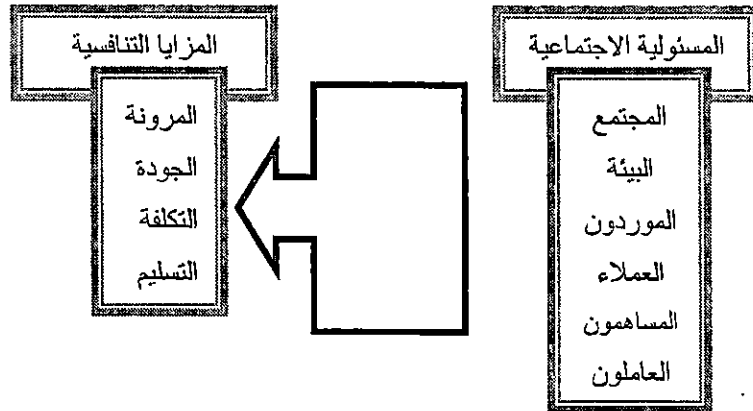
كما تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة في توزيع الاستبيانات وفيها يكون لكل فرد من أفراد المجتمع فرصة لأن يكون ممثلاً في عينة البحث، وتم توزيع ١٦٠ استمارة على العاملين بمستويات الإدارات بالشركة، وفقدت عشر استمارات، وتم تجميع ١٥٠ استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. استخدم برنامج SPSS لعمل التحليلات الإحصائية الوصفية من النسب والتكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لبيان مدى تركيز أجوبة عينة الدراسة لمتغيرات البحث، وتحليل معدلات الارتباط والتوصل إلى تحليل الانحدار لاختبار فرض الدراسة.

(2) مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء البحث على نوعين من المصادر، وهما **البيانات الأولية**: الاستعانة باستمارة الاستبيان لجمع البيانات من المستقيمين وتحليلها للتوصل إلى النتائج، و**البيانات الثانوية** من خلال الكتب والأبحاث العلمية والرسائل المختلفة والاستعانة بشبكة المعلومات الدولية في جمع بعض منها.

(3) نموذج الدراسة

يشتمل نموذج الدراسة على متغيرين اثنين أحدهما **مستقل** وهو المسؤولية الاجتماعية والآخر **تابع** وهو تحقيق المزايا التنافسية للشركة.



شكل (٤) يوضح نموذج الدراسة

(٤) تحليل الاستبيانات

(أ) التكرارات والمتوسطات الحسابية الخاصة بالمسئولية الاجتماعية

فيما يلي بيان عن التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسئلة الواردة في الاستمارة فيما يخص عنصر المسؤولية الاجتماعية.

أولاً: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

جدول (3) يوضح آراء العاملين بشركة مصر للطيران عن دور الشركة تجاه المجتمع المحيط بها، ومدى توافق رسالتها مع أهداف وقيم المجتمع.

جدول (٣) رأي عينة الدراسة في المسؤولية الاجتماعية للشركة تجاه المجتمع

م	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	مسلسل	لا أوافق تماماً	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماماً	Total	Mean	Std. Deviation
١	تتوافق رسالة شركة مصر للطيران وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع	التكرار	١٤	١٦	١٠	٧٠	٤٠	١٥٠	٤,٠٠١	١,٢٣٤
		النسبة	٩,٢	١٠,٥	٦,٦	٤٦,١	٢٦,٣	%١٠٠		
٢	تساهم شركة مصر للطيران في التقليل من مشكلة البطالة في المجتمع وتشغيل الشباب	التكرار	٧	٥	٢٥	٤٣	٧٠	١٥٠	٤,٠٩٣	١,٠٨٨
		النسبة	٤,٦	٣,٣	١٦,٤	٢٨,٣	٤٦,١	%١٠٠		
٣	تساعد شركة مصر للطيران في انجاز المشروعات الرئيسية للمجتمع من المدارس والطرق والمستشفيات، وغيره	التكرار	١٩	٢١	١٥	٢٨	٦٧	١٥٠	٤,١٨٦	١,٤٧٠
		النسبة	١٢,٥	١٣,٨	٩,٩	١٨,٤	٤٤,١	%١٠٠		

والعرض التالي يقدم توضيحاً تفصيلياً لكل عبارة كالتالي:

١- توافق رسالة شركة مصر للطيران مع أهداف وقيم المجتمع

من خلال الجدول السابق يتضح أن ١٩,٧% من عينة البحث ترفض توافق رسالة الشركة مع أهداف المجتمع، و ٧٢,٤% من عينة البحث توافق على أن رسالة شركة مصر للطيران تتماشى مع أهداف وقيم المجتمع المحلي ويدل ذلك على دراية عدد كبير من العاملين في شركة مصر للطيران بأسس ومعايير الجودة والعمل بالشركة، حيث توزع رسالة الشركة على أقسامها وإداراتها ويكون العمل من خلالها. وكانت رؤية ورسالة وقيم شركة مصر للطيران كالتالي:

الرؤية: تقديم خدمة تنافسية للعملاء بروح مصرية.

الرسالة: تحقيق القيمة لعملائنا وموظفينا ومالكي الشركة والمنتفعين عن طريق تقديم خدمة ذات جودة عالية للأسواق المحلية والإقليمية بأسعار تنافسية.

القيم: السلامة أولاً - الكفاءة - العمل بروح الفريق - التعلم المستمر - خدمة الاقتصاد المصري.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لتوافق رسالة مصر للطيران مع أهداف المجتمع ٤,٠٠١ وتقع في درجة الموافقة، وكان الانحراف المعياري ١,٢٣٤ مما يؤكد دقة النتائج.

٢- مساهمة الشركة في تقليل البطالة وتشغيل الشباب

من خلال الجدول (٣) يتضح أن ٧٤,٤% من عينة البحث تتفق على أن الشركة تساهم في تشغيل الشباب والقضاء نسبياً على البطالة، وأن ٧,٩% ترفض ذلك وربما يرجع ذلك لعدم درايتهم بعدد العاملين بالشركة في شتي قطاعاتها. فعدد العاملين بالشركة ٣٣٠٠٠ موظف مما يبرهن على مساهمة الشركة في الحد من مشكلة البطالة في مصر، وتشغيل الأيدي العاملة والمساهمة الجادة في رفع معدلات النمو الاقتصادي القومي. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمشاركة الشركة في تشغيل الشباب ومعالجة البطالة ٤,٠٩٣ وتقع في درجة الموافقة ويؤكد ذلك على الدور المجتمعي الذي تقدمه الشركة لحل تلك المشكلات، وكان الانحراف المعياري ١,٠٨٨ مما يؤكد دقة النتائج.

٣- مساهمة شركة مصر للطيران في انجاز مشروعات في المجتمع

من خلال جدول (٣) يتضح أن ٦٢,٥% من عينة البحث توافق على أن الشركة تساعد في انجاز مشروعات في المجتمع مثل المدارس والمستشفيات والطرق، وأن ٢٦,٣% ترفض ذلك. وقد تعاقدت مصر للطيران مع العديد من المستشفيات لاستيعاب الأعداد الغفيرة من العاملين بها، وأمدت تلك المستشفيات بالعديد من الأجهزة الطبية والتجهيزات المختلفة. كما ساهمت الشركة في علاج أمراض السرطان في نيجيريا كنوع من المساهمات المجتمعية لها. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمشاركة مصر للطيران في بناء المشروعات المختلفة ٤,١٨٦ وتقع في درجة الموافقة، وبلغ الانحراف المعياري ١,٤٧٠ مما يؤكد دقة النتائج.

ثانياً: المسئولية الاجتماعية تجاه العملاء

جدول رقم (٤) المسئولية الاجتماعية لشركة مصر للطيران تجاه العملاء

م	المسئولية الاجتماعية تجاه العملاء	مسلسل	لا أوافق تماما	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماما	Total	Mean	Std. Deviation
١	تهتم الشركة بشكاوي العملاء والعمل على حلها بصورة عاجلة ويوجد لجنة متخصصة لذلك.	التكرار	١٠	١٥	٣٠	٧٢	٢٣	١٥٠	٣,٥٥٣	١,٠٧٧
		النسبة	٦,٦	٩,٩	١٩,٧	٤٧,٤	١٥,١	%١٠٠		
٢	تلتزم الشركة بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها مع العملاء في الوقت المناسب وبالصورة المتفق عليها.	التكرار	١٢	٦	٥٢	٤٠	٤٠	١٥٠	٣,٦٠٠	١,١٥٨
		النسبة	٧,٩	٣,٩	٣٤,٢	٢٦,٣	٢٦,٣	%١٠٠		
٣	تعمل الشركة على تقديم الخدمات بأسعار وجودة مناسبة للزبائن	التكرار	٩	٨	٢٣	٥٩	٥١	١٥٠	٣,٩٠٠	١,١١٥
		النسبة	٥,٩	٥,٩	١٥,١	٣٨,٨	٣٣,٦	%١٠٠		
٤	تهتم الشركة ببناء علاقات طيبة مع عملائها	التكرار	١٠	٥	٢٥	٨٢	٢٨	١٥٠	٤,٠٠١	١,٠١٦
		النسبة	٦,٦	٣,٣	١٦,٤	٥٣,٩	١٨,٤	%١٠٠		
٥	وضوح الشروط التي تحدد طبيعة العلاقة بين الشركة والعملاء	التكرار	٧	١٣	٣٠	٣٦	٦٤	١٥٠	٣,٩١٣	١,١٨١
		النسبة	٤,٦	٨,٦	١٩,٧	٢٣,٧	٤٢,١	%١٠٠		

والعرض التالي يقدم توضيحا تفصيليا لكل عبارة كما يلي:

١- سرعة حل شكاوى العملاء

من خلال جدول (٤) يتضح أن ٦٢,٥% من عينة البحث تقر بتعامل الشركة الجاد مع شكاوى العملاء وسرعة حلها ووجود لجنة أو إدارة مختصة لحل المشكلات والتعامل معها، وأن ١٦,٥% من عينة البحث تعارض سرعة حل المشكلات وقد يرجع ذلك لمواقف شخصية أو خلافات عمل. وكانت نسبة ١٩,٧% ليس لديهم فكرة عن تعامل الشركة مع الشكاوى. وقد بلغ المتوسط الحسابي لسرعة تعامل الشركة مع حل المشكلات ٣,٥٥٣ وتقترب من درجة الموافقة، وكان ذلك عند انحراف معياري قدره ١,٠٧٧ مما يؤكد دقة النتائج.

وقد تبنت الشركة الأيزو ١٠٠٠٢ وهي مواصفات قياسية لجودة التعامل مع شكاوى العملاء وتحقيق توقعاتهم ورضيتهم، ويمكن من خلالها تحويل شكوى العميل إلى وسيلة لارضائه وذلك عند استعراض الشكاوى واعتبارها فرصة لتحسين ما تقوم به وطرق حلها.

مزايا إدارة شكاوى العملاء

- تحقيق الكفاءة التشغيلية لتحديد اتجاهات وأسباب الشكاوى؛
- حل المزيد من الشكاوى من خلال تبني المزيد من المناهج المرتكزة على العميل؛
- إشراك الموظفين في فرص جديدة للتدريب على خدمة العملاء؛
- دمج معيار ISO 10002 مع معيار ISO 9001 لتحسين الكفاءة الكلية؛
- متابعة عملية تناول حل الشكاوى وتحسينها باستمرار؛

أفضل النصائح نحو تطبيق معيار ISO 10002 للشركات

١. ستحصل على التزام ودعم من الإدارة العليا؛
٢. أشرك عميلك على جميع المستويات بفضل عملية التواصل الداخلي الجيدة؛
٣. قارن عمليات الإدارة الحالية بمتطلبات المعيار ISO 10002 ؛
٤. استقبل تعليقات العملاء وأصحاب المصلحة حول إدارة الشكاوى الحالية؛
٥. شكل فريقاً للتطبيق للحصول على أفضل النتائج؛

٦. ارسـم خطة مفصلة وشارك في الأدوار والمسؤوليات والأطر الزمنية؛
٧. هـيئ مبادئ معيار ISO 10002 لإدارة الجودة لتناسب العمل لديك؛
٨. حفـز العاملين لديك على الاشتراك من خلال برامج التدريب والحوافز؛
٩. قم بتدريب الموظفين على فهم معيار ISO 10002 الخاص بنظام الإدارة واستخدامه؛
١٠. راجع نظام ISO 10002 لديك بانتظام للتأكد من فاعليته ومن تحسينك له بشكل مستمر.

٢- التزام الشركة بالاتفاقيات المبرمة مع العملاء

من خلال جدول (٤) يتضح موافقة أكثر من نصف عينة البحث على التزام مصر للطيران بالاتفاقيات المبرمة مع العملاء، ويدل ذلك على التزامها بتطبيق معايير الجودة في تسليم الخدمات وتنفيذها في الأوقات المحددة لها، مما يؤكد على سمعتها الطيبة بين منافسيها. وكانت نسبة ٣٤,٢% من عينة البحث ليس لديها دراية عن حجم وشكل التعاملات التي تبرمها الشركة من العملاء وقد يرجع ذلك بسبب وظائفهم بالشركة البعيدة عن معرفة الصفقات والاتفاقيات مع العملاء. وقد بلغ المتوسط الحسابي لالتزام الشركة بالاتفاقيات المبرمة مع العملاء ٣,٦٠٠ ونقترب من درجة الموافقة، ويبرهن ذلك على مدى التزامها بتلك العقود والاتفاقيات، وكان الانحراف المعياري ١,١٥٨ مما يؤكد دقة النتائج.

٣- أسعار وجودة الخدمات التي تقدمها مصر للطيران

الجودة هي انعدام الخطأ في المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل، وتظهر المنافسات بين الشركات من خلال تقديمها الخدمات إلى العملاء بجودة عالية وبسرعة فائقة، فالشركة التي تستطيع تحقيق تلك المعادلة الصعبة هي التي تحصل على رضا العميل وبالتالي ولائه.

ومن خلال جدول (٤) يتضح موافقة ٧٢,٤% من عينة البحث على أن مصر للطيران تقدم خدماتها إلى عملائها بجودة مرتفعة وبصورة سريعة. ولم يوافق على ذلك ١١,٨% من عينة الدراسة. وبلغ المتوسط الحسابي لجودة الخدمات التي تقدمها الشركة ٤,٠٠١ أي في درجة الموافقة مما يدل على تحقيق الشركة أعلى معدلات رضا العميل، وبلغ الانحراف المعياري ١,١١٥ مما يؤكد دقة النتائج.

٤- بناء علاقات طيبة مع العملاء

إن تكلفة الحصول على عميل جديد تفوق تكلفة المحافظة على العميل الحالي، ومن ثم فإن على الشركات توطين العلاقات مع العملاء من أجل توفير الوقت والمال وتحقيق ولاء العميل. فنلاحظ من خلال جدول (٤) أن ٧٢,٣% من عينة البحث توافق على أن شركة مصر للطيران تهتم ببناء علاقات طيبة مع عملائها ويظهر ذلك جليا من خلال برامج الولاء التي تقدمها الشركة. وأن ٩,٩% من عينة البحث لا توافق على ذلك. وقد بلغ المتوسط الحسابي لاهتمام الشركة ببناء علاقات طيبة مع العملاء ٣,٧٥٣ أي يقترب من درجة الموافقة دلالة على إدراك الشركة لقيمة العميل الحالي وضرورة المحافظة عليه، وكانت قيمة الانحراف المعياري ١,٠١٦.

وفي إطار حرصها على تقديم أفضل مستوى من الخدمات والعروض لعملائها والتي تهدف جميعها إلى خدمتهم، تقدم مصر للطيران لعملائها أعضاء برنامج المسافر الدائم EGYPT AIR PLUS العديد من المميزات على متن أي من رحلات الشركات الأعضاء بتحالف ستار العالمي.

تنقسم عضوية برنامج EGYPT AIR PLUS إلى أربعة مستويات وهي :

١. المستوى الكلاسيكي ٢. المستوى الفضي ٣. المستوى الذهبي ٤. المستوى البلايني .

ويأتي الاشتراك في المستوى الكلاسيكي مباشرة بعد الانضمام إلى البرنامج وتسجيل أول رحلة بعد الاشتراك. وبعد وصول رصيد العضو إلى ٣٠,٠٠٠ ميل من أميال السفر ينتقل العضو تلقائياً إلى المستوى الفضي، ومن المزايا الممنوحة للسادة أعضاء المستوى الفضي أولوية الحجز والانتظار بالمطار، وأولوية إتمام إجراءات صعود الطائرة من خلال المكان المخصص لدرجة رجال الأعمال، والحصول على تخفيض ٥٠% على الرسوم المحصلة عن أي حقبة إضافية على رحلات مصر للطيران فقط. وعند وصول رصيد حامل الكارت الفضي إلى ٦٠,٠٠٠ ميل من خلال السفر، سينتقل مباشرة إلى المستوى الذهبي، وهو ما سيتيح له التمتع بعدد من المميزات الأخرى مثل إنهاء إجراءات السفر من خلال كاونتر درجة رجال الأعمال في المطارات العالمية، كما سيتمكن للعميل الاستفادة باصطحاب حقيبة واحدة إضافية بدون مقابل على رحلات مصر للطيران أو أي من الشركات الأعضاء بالتحالف. كما سيتمتع حاملو الكروت الذهبية بإمكانية استخدام استراحات السفر الخاصة بمسافري درجة رجال الأعمال واستراحات تحالف ستار بالعديد من المطارات العالمية، بالإضافة إلى إمكانية اصطحاب مرافق إلى الاستراحات مجاناً. وعند وصول رصيد العضو إلى ١,٠٠٠,٠٠٠ ميل، تتم ترقية مستوى العضوية إلى المستوى البلايني والذي يُمكن العضو من الاستفادة بجميع مميزات المستوى الذهبي بالإضافة إلى العديد من المزايا الأخرى. والجدير بالذكر أنه يمكن للعملاء الاشتراك في برنامج EGYPTAIR PLUS من خلال الموقع الإلكتروني www.egyptairplus.com أو من خلال ملء استمارات الاشتراك في البرنامج المتوفرة في كل مكاتب مصر للطيران ولدى وكلاء السياحة والسفر المعتمدين أو بالمطارات أو على متن الطائرة. وكذلك فإنه سيحصل جميع العملاء المشتركين بالبرنامج على ١٠٠٠ ميل إضافي عند الانضمام للبرنامج حال اشتراكهم من خلال الموقع الإلكتروني علماً بأن الاشتراك مجاني وليس هناك أي رسوم أو مصاريف للاشتراك.

٥- وضوح الشروط التي توضح طبيعة العلاقة بين الشركة والعملاء

من خلال جدول (٤) يتضح أن ٦٥,٨% من عينة البحث تقر بوضوح شروط راسخة بالشركة توضح العلاقة بين الشركة والعملاء، وبلغ المتوسط الحسابي لوضوح شروط العلاقة بينهما ٣,٩١٣ أي يقترب من درجة الموافقة، ويدل ذلك على وجود لوائح ثابتة توضح وتشرح طبيعة تلك العلاقة، وكان ذلك عند انحراف معياري قيمته ١,١٨١، ويظهر ذلك جليا في تبني معايير الأيزو ٩٠٠٠ بالشركة، ويرتكز نظام الأيزو ٩٠٠٠ على أربعة مرتكزات رئيسة هي:

المسئولية الاجتماعية كميزة تنافسية في شركات الطيران المصرية
(دراسة حالة شركة مصر للطيران)

- جودة المنتج أو الخدمة: وهذا يتم من خلال المراجعة الدورية لطرق وأساليب الإنتاج وتحسينها وتطويرها باستمرار ومن ثم توثيقها والعمل بموجبها؛
- المنافسة: إن حصول الشركة أو الجهة على شهادة الأيزو يحفزها على الإبقاء على مستوى عال من الجودة وخاصة في وجه الجهات المنافسة التي لم تؤهل للحصول على مثل هذه الشهادة وتنتج أصنافا مشابهه لأصنافها؛
- خدمة العملاء: في كثير من الحالات وخاصة في أسواق التصدير فان الجهة المستوردة تطلب أن يكون المصدر حاصلا على شهادة الأيزو. وتتضح شروط العلاقة بين الشركة والعملاء؛
- الإنتاجية والربحية: وهذا يتم عن طريق زيادة فعالية المؤسسة من خلال جودة المنتج وقدرتها على المنافسة ويؤدي بالتالي إلى زيادة حجم المبيعات وتحقيق الأرباح أو توسيع نطاق الخدمة وجودتها؛

ثالثاً: المسئولية الاجتماعية تجاه البيئة

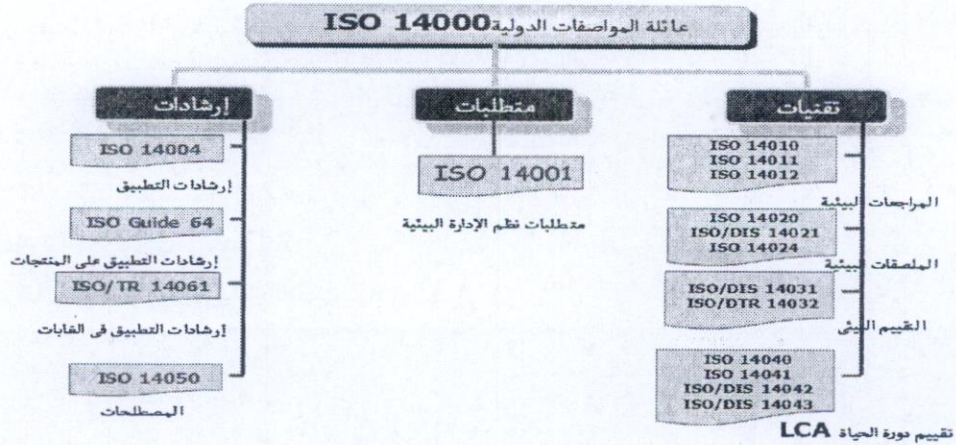
جدول (٥) المسئولية الاجتماعية لشركة مصر للطيران تجاه البيئة

م	المسئولية الاجتماعية تجاه البيئة	متسلسل	لا أوافق تماماً	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماماً	Total	Mean	Std. Deviation
١	تستخدم الشركة تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث الهواء	التكرار	١٤	١١	٢٠	٦٦	٣٩	١٥٠	٣.٨٠٠	١.٢٠٢
		النسبة	٩.٢	٧.٢	١٣.٢	٤٣.٤	٢٥.٧	%١٠٠		
٢	تعد حماية البيئة من أهم أولويات قيم الإدارة وثقافة الشركة بشكل عام	التكرار	٧	٣	١٠	٥٨	٧٢	١٥٠	٣.٩٣٣	٠.٩٩٩
		النسبة	٤.٦	٢	٦.٦	٣٨.٢	٤٧.٤	%١٠٠		
٣	تساهم الشركة مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على البيئة	التكرار	٢	٨	٩	٩٠	٤١	١٥٠	٤.٠٦٦	٠.٨١٦
		النسبة	١.٣	٥.٣	٥.٩	٥٩.٢	٢٧	%١٠٠		
٤	تتبع الشركة أساليب تكنولوجية حديثة في التخلص من عوادم الطائرات والمخلفات المختلفة	التكرار	١٢	٨	١٥	٧٣	٤٢	١٥٠	٣.٩٣٣	١.١٣٧
		النسبة	٧.٩	٥.٣	٩.٩	٤٨	٢٧.٦	%١٠٠		
٥	تتبع الشركة خطط وأساليب للطوارئ والحوادث (إدارة أزمات)	التكرار	٩	١	١٥	٤٩	٧٦	١٥٠	٤.٢١٣	١.٠٦٥
		النسبة	٥.٩	٠.٧	٩.٩	٣٢.٢	٥٠.١	%١٠٠		

والعرض التالي يوضح تفصيلاً للعبارات السابقة كما يلي:

انتهجت شركة مصر للطيران نظم الجودة البيئية والحفاظ على البيئة، وطبقت معايير المواصفة الدولية ISO 14001 تحت عنوان متطلبات نظم الإدارة البيئية والتي تعطي الحد الأدنى من متطلبات نظام الإدارة البيئي في الشركة لتستطيع السيطرة على المردود البيئي لمنتجاتها وخدماتها وعملياتها. وفوائد الحصول على شهادات ISO 14001:

١. رضا العميل؛
٢. تحسين العلاقة مع المجتمع؛
٣. إرضاء المستثمر؛
٤. تحسين صورة المنشأة ونسبة المشاركة في السوق؛
٥. الوفاء بمتطلبات إجازة النظام؛
٦. تحسين السيطرة على التكلفة؛
٧. تقليل الحوادث؛
٨. إظهار الاهتمام؛
٩. توفير المدخلات من الخامات والطاقة؛
١٠. تسهيل الحصول على التصاريح؛
١١. تحسين العلاقة مع الحكومة.



١- استخدام التقنيات الحديثة للتخلص من الملوثات

من خلال جدول (٥) نجد أن ٦٩,١% من عينة البحث توافق على أن مصر للطيران تستخدم تقنيات حديثة للحد من الملوثات البيئية وتقليل الانبعاثات الضارة بالبيئة، وتحافظ على المحيط الجوى من التلوث، وأن ١٦,٤% من عينة البحث تقول أن الشركة لا تستخدم تلك الطرق، وبذلك يتضح الدور الكبير الذي تبذله مصر للطيران للحفاظ على البيئة ومراعاة أسس التنمية المستدامة وحقوق الأجيال القادمة في الاستمتاع بالنظم البيئية النظيفة وتقليل مسببات التلوث والأمراض، ووصل الأمر إلى النداءات العاجلة بإنشاء مطارات صديقة للبيئة تراعى كافة الاشتراطات البيئية وتتخلص من المخلفات بصورة صحية وأمنة. وبلغ المتوسط الحسابي لاستخدام التقنيات الحديثة لتجنب الملوثات ٣,٨٠٠ أى تقترب من درجة الموافقة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري ١,٢٠٢.

٢- حماية البيئة أهم اعتبارات إدارة الشركة

من جدول (٥) نجد أن ٨٥,٦% من عينة البحث تتفق على أن حماية البيئة من أهم أولويات قيم الإدارة بالشركة، وأن ٦,٦% من عينة البحث تخالف ذلك الرأي. وبلغ المتوسط الحسابي لحماية البيئة ٣,٩٣٣ أى يقع في درجة الموافقة ويدل ذلك على أن الشركة تراعى البيئة عند التخطيط لأي عمل بها، وبلغ الانحراف المعياري ٠,٩٩٩، مما يدل على دقة النتائج. ومن أجل ذلك تبنت مصر للطيران معايير عالمية (ISO 14001) للحفاظ على البيئة وتأخذ في اعتبارها النظم البيئية وتقليل الملوثات عند طرح أى قرارات بشأن طائراتها أو أسطولها الجوى.

٣- مساهمة الشركة مع الأطراف ذات العلاقة في الحفاظ على البيئة

من جدول (٥) نجد أن ٨٦,٢% من عينة البحث توافق على مساهمة الشركة مع الأطراف المعنية بالبيئة في الحفاظ عليها، وأن ٦,٦% من عينة البحث ترفض ذلك. وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمساهمة الشركة في الحفاظ على البيئة ٤,٠٦٦ أى تقع في درجة الموافقة مما يدل على اهتمام الشركة ببذل الدور المجتمعي الواجب عليها تجاه البيئة وحمايتها، وبلغ الانحراف المعياري ٠,٨١٦، وقد اشتركت مصر للطيران - حيث أنها تعي الآثار الضارة بالبيئة والتي قد تكون متعلقة بنشاط الطيران المدني، وأنها ستستمر في معالجتها، وأنها تفر بمسؤوليتها عن تحقيق أقصى درجة من التوافق بين التطور الآمن والمنظم للطيران المدني من ناحية ونوعية البيئة من ناحية أخرى - مع منظمة الايكو بصفتها وكالة الأمم المتحدة الرائدة في المسائل المتعلقة بالطيران المدني الدولي في إقرار بعض الأسس والمبادئ ووسائل العمل للحفاظ على البيئة والسعي إلى:

- الحد من عدد المتأثرين بضوضاء الطائرات؛
- الحد من أثر انبعاثات الطائرات في نوعية الهواء المحلي؛
- الحد من أثر انبعاثات الغازات الدفيئة من الطيران في المناخ العالمي؛
- توفير غرفة عمليات للتعامل مع تأثير الملوثات في البيئة أو في العاملين بالشركة.

٤- إتباع أساليب تكنولوجية حديثة للتخلص من العوادم والمخلفات

من جدول (٥) نجد أن ٧٥,٦% من عينة البحث توافق على إتباع مصر للطيران لأساليب تكنولوجية حديثة للتخلص من الملوثات وعوادم الطائرات بطريقة آمنة، فتقوم الشركة بتدوير العديد من المخلفات البلاستيكية وزجاجات المياه، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإتباع الشركة أساليب متطورة للتخلص من المخلفات ٣,٩٣٣ أى يقترب من درجة الموافقة مما يؤكد إدراك الشركة خطورة تلك المخلفات على البيئة، وبلغ الانحراف المعياري ١,١٣٧، هذا بينما ينفي ١٣,٢% من عينة البحث وجود مثل هذه الأساليب بالشركة.

وقد دعت جماعة الخضر الأمريكية المدافعة عن البيئة إلى حملة لسؤال المسافرين جواً على الانترنت عن موقف شركات الطيران من إعادة تدوير مخلفاتها لمساءلة الشركات في مدى تنفيذ السياسات البيئية وحثها على القيام بعمل أفضل نحو البيئة.

٥- إتباع مصر للطيران خطط للطوارئ وإدارة الأزمات

إن منع وقوع الأزمة هو من أساسيات ومهارات إدارتها. والسبيل إلى ذلك أن أي وزارة أو هيئة أو شركة يجب أن يكون لديها على الأقل فريق مدرب على إدارة الأزمات، إن لم يكن هناك إدارة للتخطيط الاستراتيجي تتضمن اختصاصاتها التنبؤ بجل ما يمكن أن يكون من مخاطر على المدى القريب والمتوسط ضمن مسح البيئة المحلية والعالمية التي تعمل بها الشركة. وتشمل اختصاصات فريق الأزمات أو الإدارة سالف الذكر تحديث التنبؤات بالمخاطر المتوقعة وإعداد وتحديث السيناريوهات البديلة لمواجهةها. والهدف من ذلك هو استباق الخطر ومحاولة منع وقوعه، ثم إدارة الموقف برشاقة. ومن جدول (٥) يتضح أن ٨٢,٣% من عينة البحث تقر بأن مصر للطيران تتبع خططا وأساليب للطوارئ والحوادث مع وجود إدارة مخصصة للأزمات تتنبأ بالأزمات والمشكلات مسبقا وتضع السيناريوهات والحلول لها وتعمل على حل المشكلات التي تواجه المسافرين وكذلك المشكلات التي تواجه العاملين بالشركة. وقد بلغ المتوسط الحسابي لإتباع مصر للطيران خطط للطوارئ وإدارة الأزمات ٤,٢١٣ أى تقع في درجة الموافقة مما يؤكد على ضرورة وأهمية إدارة الأزمات التي أصبحت شرطا أساسيا من شروط الجودة والاعتماد لكثير من المؤسسات، وكان ذلك عند انحراف معياري قيمته ١,٠٦٥.

رابعاً: المسئولية الاجتماعية تجاه الموردين

الجدول التالي (٦) يوضح دور المسئولية الاجتماعية للشركة تجاه موردي الخدمات والمنتجات المختلفة إليها وكيفية الحفاظ على العلاقة معهم، ومشاركتهم في صنع القرار وإقرار السياسات المختلفة المتعلقة بهم.

جدول (٦) المسئولية الاجتماعية تجاه الموردين

م	المسئولية الاجتماعية تجاه الموردين	متسلسل	لا أوافق تماما	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماما	Total	Mean	Std. Deviation
١	تلتزم الشركة بدفع مستحقات الموردين في الوقت المناسب	التكرار	٥	١٠	٣٠	٨٣	٢٢	١٥٠	٣,٧١٣	٠,٩١٤
		النسبة	٣,٣	٦,٦	١٩,٧	٥٤,٦	١٤,٥	%١٠٠		
٢	تتعامل الشركة مع العديد من الموردين	التكرار	٧	٨	٢٠	٥١	٦٤	١٥٠	٤,٠٤٦	١,٠٩٥
		النسبة	٤,٦	٥,٣	١٣,٢	٣٣,٦	٤٢,١	%١٠٠		
٣	تشرك الشركة الموردين لديها في احتفالاتها بالمناسبات المختلفة	التكرار	١١	٤	١٠	٣٤	٩١	١٥٠	٤,٢٦٦	١,١٧٣
		النسبة	٧,٢	٢,٦	٦,٦	٢٢,٤	٥٩,٩	%١٠٠		
٤	تدعو الشركة الموردين لأخذ آرائهم في وضع السياسات الخاصة بنظم التشغيل والإدارة لديها	التكرار	٩	٦	٩	٥٨	٦٨	١٥٠	٤,١٣٣	١,٠٩٧
		النسبة	٥,٩	٣,٩	٥,٩	٣٨,٢	٤٤,٧	%١٠٠		

والعرض التالي يقدم توضيحا تفصيليا لكل عبارة من عبارات الجدول:

١- التزام الشركة بدفع مستحقات الموردين في الوقت المحدد

من جدول (٦) يتضح أن ٦٩,١% من عينة البحث توافق على أن مصر للطيران تلتزم بتسديد المستحقات المالية لمودى الخدمات إليها في المواعيد المحددة مما يساعد على تقوية العلاقات بين الشركة والموردين، وأن ٩,٩% من عينة البحث ترفض ذلك وقد يرجع الرفض إلى حدوث بعض التأجيل لبعض الموردين وخاصة في وقت الأزمات والطوارئ. وبلغ المتوسط الحسابي لالتزام الشركة بدفع مستحقات الموردين في الوقت المحدد ٣,٧١٣ أى يقترب من درجة الموافقة مما يدل على تسديد الشركة للمستحقات المالية في الوقت المحدد لها وعدم تأخير الموردين، وبلغت قيمة الانحراف المعياري ٠,٩١٤ مما يؤكد دقة النتائج.

٢- كثرة موردي المنتجات للشركة

من جدول (٦) نجد أن ٧٥,٧% من عينة البحث ترى أن مصر للطيران تتعامل مع العديد من الموردين للسلع والمنتجات اللازمة للضيافة الجوية لوجبات العاملين بالشركة وخاصة في أوقات الحفلات والمناسبات والمؤتمرات الخاصة بالشركة. ولكن ١٠% من عينة البحث تنكر تعامل الشركة مع عديد من الموردين. بلغ المتوسط الحسابي لكثرة موردي المنتجات للشركة ٤,٠٤٦ أى تقع في درجة الموافقة مما يدل على ثراء الشركة بالخدمات والمنتجات المقدمة، وبلغ الانحراف المعياري ١,٠٩٥.

٣- دعوة الشركة للموردين في مناسباتها الخاصة

من ذات الجدول (٦) نجد أن ٨٢,٣% من عينة البحث توافق على أن مصر للطيران تدعو الموردين إلى حضور المناسبات الخاصة لديها، ويظهر ذلك جليا في المناسبات الخاصة التي يكون الموردون للشركة من ضمن الرعاة لهذه المناسبة أو المؤتمر، كل ذلك يساعد على توطيد

العلاقة بينهما وسهولة ويسر المعاملات. وبلغ المتوسط الحسابي لاشراك الشركة للموردين في مناسباتها الخاصة ٤,٢٦٦، أى تقع في درجة الموافقة مما يدل على فهم الشركة لضرورة توطيد العلاقات مع الموردين وتحسين العلاقات معهم، وبلغ الانحراف المعياري ١,١٧٣.

٤ - دعوة الشركة الموردين ومشاركتهم في وضع السياسات ونظم التشغيل

كلما اشترك موردو الخدمات في وضع سياسات العمل بالشركة وطرق ونظم الإدارة بها كلما ساعد ذلك على سهولة ويسر العلاقة بينهم، لذا تحرص مصر للطيران على مشاركة بعض الموردين لديها في مجالس الإدارات الخاصة بها من أجل التعرف على آخر التطورات في المنتجات والخدمات المطلوبة منهم وطرق توصيلها للشركة، إذ أن موردي الخدمات يساهمون بنسبة كبيرة في الناتج القومي وتدوير رأس المال داخل عجلة الاقتصاد المصري.

ومن جدول (٦) نجد أن ٨٤,٩% من عينة البحث توافق على أن مصر للطيران تدعو موردي الخدمات لمشاركتهم في وضع السياسات الخاصة بالشركة والمتعلقة بالمنتجات والخدمات. وبلغ المتوسط الحسابي لدعوة الشركة الموردين ومشاركتهم في وضع السياسات ونظم التشغيل ٤,١٣٣، أى تقع في درجة الموافقة مما يدل على كياسة مجلس الإدارة المتمثلة في التقرب وتوطيد العلاقات مع الموردين ومشاركتهم في تحديد نظم العمل بالشركة، وبلغ الانحراف المعياري ١,٠٩٧، مما يؤكد على دقة النتائج.

خامساً: المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين

الجدول التالي (٧) يوضح المسؤولية الاجتماعية لمصر للطيران تجاه المساهمين معها، وكيفية تفعيل دورهم وتعظيم العائد على رأس المال المستثمر في الشركة.

جدول (٧) المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين

م	المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين	مستسل	لا أوافق تماماً	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماماً	Total	Mean	Std. Deviation
١	إقبال العديد من المساهمين في الاستثمار لدى الشركة	التكرار	١٣	١٢	١٠	٢٨	٨٧	١٥٠	٤,٠٩٣	١,٣٢٢
	النسبة		٨,٦	٧,٩	٦,٦	١٤,٨	٥٧,٢	%١٠٠		
٢	تهتم الشركة بتعظيم أرباح المساهمين وزيادة حجم المبيعات وحماية أصول الشركة.	التكرار	٦	٩	٢٠	٧٣	٤٢	١٥٠	٣,٩٠٦	١,٠٠٥
	النسبة		٣,٩	٥,٩	١٣,٢	٤٨	٢٧,٦	%١٠٠		

والعرض التالي يقدم توضيحاً تفصيلياً لكل عبارة كما يلي:

١ - كثرة عدد المساهمين لدى الشركة

من الجدول رقم (٧) يتضح أن ٧٢% من عينة البحث تؤيد إقبال العديد من المساهمين للاستثمار وإكثار أموالهم لدى شركة مصر للطيران، حيث يعتبر مجال النقل الجوي مجالاً متطوراً دائماً وترتفع فيه نسبة الإشغال ويتزايد عدد المسافرين جواً يوماً بعد يوم إذ بلغ عام ٢٠١٣ (٨٢٩٧٣٧٢) مسافر (Tourism in figures 2013). ونجد أيضاً أن المتوسط الحسابي لإقبال المساهمين للاستثمار لدى الشركة بلغ ٤,٠٩٣، أى أنه يقع بين أوافق وأوافق تماماً مما يدل على ارتفاع عدد المساهمين لدى الشركة، وكان ذلك عند انحراف معياري قيمته ١,٣٢٢.

يوجد ثمان شركات مصرية وشركة أمريكية واحدة هم مجموع المساهمين في شركة مصر للطيران، وهم علي استعداد دائم لضخ المزيد من رؤوس الأموال عند الحاجة لدعم العمل بالشركة. رأس المال المرخص به هو ٥٠٠ مليون دولار أمريكي، نسبة مشاركة الشركات المصرية في رأس المال ٩٠% مقابل ١٠% مشاركة لشركة أفياشن كابيتال جروب كورب الأمريكية. ويتضمن هيكل المساهمين في رأس المال للشركة:

- صندوق دعم وتطوير الطيران المدني بنسبة ٢٠% من الأسهم؛
- شركة مصر للطيران للهندسة والصيانة بنسبة ١٠% من الأسهم؛
- شركة ميناء القاهرة الجوي بنسبة ٥% من الأسهم؛
- مصر للطيران للخدمات الأرضية بنسبة ٥% من الأسهم؛
- شركة سياف القابضة بنسبة ٣٠% من الأسهم؛
- شركة أفياشن كابيتال جروب كورب ١٠% من الأسهم؛
- الأكاديمية المصرية للطيران المصري بنسبة ١٠% من الأسهم؛
- الشركة المصرية للمطارات بنسبة ٥% من الأسهم؛
- شركة مصر للطيران للخطوط الجوية بنسبة ٥% من الأسهم.

٢- تعظيم أرباح المساهمين وزيادة حجم المبيعات

كلما ارتفعت مكاسب المساهمين في الشركة من أموالهم المستثمرة كلما حافظت الشركة على مستثمريها وأموالهم، وتحرص مصر للطيران على الشفافية في توزيع أرباح الأسهم لديها مما يشجع الكثير من المساهمين الجدد للانضمام إلى قافلة مصر للطيران للاستثمار وتشغيل حركة النقل الجوي.

من جدول (٧) نجد أن ٧٥,٦% من عينة البحث توافق على أن مصر للطيران تهتم بتعظيم أرباح المساهمين وزيادة حجم الاستثمارات ورفع مكاسب المساهمين ومكاسب الشركة. وبلغ المتوسط الحسابي ٣,٩٠٦ أي أنه يقترب من درجة الموافقة ويدل ذلك على اهتمام مصر للطيران بتعظيم أرباح المستثمرين لديها، وبلغت قيمة الانحراف المعياري ١,٠٠٥ مما يدل على دقة النتائج.

سادساً: المسئولية الاجتماعية تجاه الموظفين

الجدول التالي (٨) يوضح برامج شركة مصر للطيران للمسئولية الاجتماعية تجاه الموظفين، ومدى توفير الخدمات والتدريب الملائم والرعاية الصحية وفرص العلاج الأمن لهم.

جدول (٨) المسئولية الاجتماعية تجاه الموظفين

م	المسئولية الاجتماعية تجاه الموظفين	مستلم	لا توافق تماماً	لا توافق	غير متأكد	وافق	وافق تماماً	Total	Mean	Std. Deviation
١	تقدم الشركة برامج تدريبية لتأهيل وتطوير أداء الموظفين بها	التكرار	١٠	١١	٩	٧٠	٥٠	١٥٠	٤,٢١٥	٠,٢١٥
		النسبة	٦,٦	٦,٨	٥,٨	٤٦,٦	٣٣,٣	%١٠٠		
٢	توفر المنشأة الرعاية الصحية المناسبة لموظفيها	التكرار	١	١٤	٥	٧٠	٦٠	١٥٠	٤,٣١٥	٠,٨٤٦
		النسبة	٠,٦	٨,٦	٣	٤٦,٦	٤٠	%١٠٠		
٣	يوجد بالشركة نظم مناسبة للمكافآت والحوافز	التكرار	١٣	١٧	١٠	٦٠	٥٠	١٥٠	٤,٠٠١	٠,٥٤٨
		النسبة	٨,٤	١١,٥	٦,٦	٤٠	٣٣,٣	%١٠٠		

والعرض التالي يقدم توضيحاً تفصيلياً لكل عبارة كما يلي:

١- البرامج التدريبية المقدمة للموظفين

من جدول (٨) يتضح أن ٨٩,٩% من عينة البحث توافق على أن شركة مصر للطيران توفر للموظفين برامج تدريبية وبرامج تطوير لأدائهم، وذلك من خلال التدريب على أحدث برامج الحجز وبرامج ومهارات التعامل مع العملاء وحل المشكلات وإدارة الأزمات في نطاق العمل الموكل إليهم. وبلغ المتوسط الحسابي ٤,٢١٥ أي أنه في نطاق الموافقة مما يدل على اهتمام الشركة بتوفير الفرص التدريبية للموظفين.

٢- الرعاية الصحية للموظفين

يتضح من نفس الجدول (٨) أن ٨٦,٦% من عينة البحث توافق على أن الشركة توفر لموظفيها الرعاية الصحية الكاملة من خلال المستشفيات الخاصة بقطاع مصر للطيران، وقد تعاقدت الشركة مؤخراً مع عدد من المستشفيات لاستيعاب الأعداد الكبيرة من العاملين بالشركة من أجل الرعاية الصحية للموظفين وتوفير فرص العلاج لهم.

٣- نظم المكافآت والحوافز

من جدول (٨) يتضح أن ٧٣,٣% من عينة البحث تقر بتوافر نظم وآليات للحوافز والمكافآت داخل الشركة، مما يدل على اهتمام الإدارة بتشجيع الكفاءات وتقديم الحوافز والمكافآت مقابل الجودة في إتقان الأعمال. وكان المتوسط الحسابي ٤,٠٠١ أي يقع في حيز الموافقة، وكان ذلك عند انحراف معياري قيمته ٠,٥٤٨.

(ب) التكرارات والمتوسطات الحسابية الخاصة بالمزايا التنافسية لشركات الطيران

أولاً: عنصر التكلفة

الجدول التالي (٩) يوضح عنصر التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركات الطيران بفضل استخدامها لبرامج ومجالات المسئولية المجتمعية المختلفة وما ينعكس عليها من مميزات.

جدول (٩) عنصر التكلفة من أبعاد المزايا التنافسية

م	التكلفة	ممسلسل	لا أوافق تماما	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماما	Total	Mean	Std. Deviation
١	تستخدم الشركة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة	التكرار	١٠	٦	٢٤	٦٦	٤٩	١٥٠	٤.٠٠٦	١.١١٤
		النسبة	٦.٦	٣.٩	١٥.٨	٤٠.١	٣٢.٢	%١٠٠		
٢	تستخدم الشركة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أهدافها بأقل تكلفة	التكرار	٢١	٥	٢٥	٣٧	٦٢	١٥٠	٤.٠٦٠	١.٣٨٨
		النسبة	١٣.٨	٣.٣	١٦.٤	٢٤.٣	٤٠.٨	%١٠٠		
٣	تسعى شركتنا إلى خفض تكاليف الإنتاج المباشرة باستمرار.	التكرار	٣٠	٧٩	١٦	١٩	٦	١٥٠	٣.٤٥١	١.٣٩٤
		النسبة	١٩.٧	٥٢	١٠.٥	١٢.٥	٣.٩	%١٠٠		

وفيما يلي عرض كل عبارة بالتفصيل كالتالي:

١- تستخدم الشركة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة

يمكن أن تخفض الشركة التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات، إذ يُعد ذلك كله أساساً مهماً لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم إستراتيجية الشركة لتكون قائدة في مجال التكلفة، ومن خلال الجدول رقم (٩) نجد أن ٧٢,٣% من عينة البحث توافق على استخدام مصر للطيران لمواردها بصورة اقتصادية ورشيدة، وأن ١٠,٦% تخالف ذلك الرأي، و ١٥,٨% من عينة البحث غير متأكدة من هذه المعلومات. وقد بلغ المتوسط الحسابي لاستخدام الشركة مواردها بصورة سليمة ٤,٠٠٦ أي يقع في درجة الموافقة مما يدل على وجود كفاءات اقتصادية بالشركة لها القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وبلغ الانحراف المعياري ١,١١٤ مما يدل على دقة النتائج.

٢- تستخدم الشركة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أهدافها بأقل تكلفة

تخصص الشركات أقساماً بداخلها وظيفتها تطوير خدماتها ومنتجاتها، وذلك من أجل التوصل إلى تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وأعلى جودة والحصول على رضا عملائها. ومن خلال جدول (٩) نجد أن ٧٥,١% من عينة الدراسة تشهد بان مصر للطيران تستخدم وسائل لتحديث منتجاتها وخدماتها للوصول إلى أهدافها بأقل تكلفة، وأن ١٧,١% من عينة البحث ترفض ذلك، و ١٦,٤% منهم غير متأكدين من تلك المعلومة. وقد بلغ المتوسط الحسابي لتحديث الشركة منتجاتها بالبحث والتطوير المستمر ٤,٠٦٠ أي يقع بين موافق وموافق تماماً ويدل ذلك على وجود فريق بحثي متكامل بالشركة يسعى إلى تحديث عمليات الإنتاج ووسائل تطوير الخدمات بالشركة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري ١,٣٨٨.

٣- تسعى الشركة لخفض التكاليف المباشرة باستمرار

من جدول (٩) نجد أن ٧١,١% من عينة الدراسة غير موافقة على أن الشركة تخفض تكاليف الإنتاج المباشرة فيها باستمرار وإنما يحدث ذلك في أوقات قليلة جداً، وأن ١٦,٤% منهم يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي ٣,٤٥١ أي يقترب من درجة الموافقة مما يبرهن على التزام الشركة بالجودة في منتجاتها وخدماتها وأنها تراعي معايير مرتفعة في مستوى خدماتها اتفاقاً مع رغبات وتطلعات العملاء، وكان ذلك عند انحراف معياري قيمته ١,٣٩٤.

ثانياً: عنصر الجودة

الجدول التالي (١٠) يوضح مدى مراعاة شركة مصر للطيران للمواصفات العالمية القياسية في خدماتها ومنتجاتها، ومواكبة للتطورات العالمية والقدرة على المنافسة الحادة مع الأسواق الأخرى.

جدول (١٠) عنصر الجودة من أبعاد المزايا التنافسية

م	الجودة	ممتثل	لا أوافق تماما	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماما	Total	Mean	Std. Deviation
١	تستخدم الشركة أساليب متنوعة لتحسين الجودة	التكرار	١٧	١٣	٢٥	٦٨	٢٧	١٥٠	٤.٠٠١	١.٢١٣
		النسبة	١١.٢	٨.٦	١٦.٤	٤٤.٧	١٧.٨	%١٠٠		
٢	تستخدم الشركة طرقا متعددة للرقابة على الجودة	التكرار	٢٢	٤	٣٤	٥٥	٣٥	١٥٠	٤.١٠٠	١.٢٨٨
		النسبة	١٤.٥	٢.٦	٢٢.٤	٣٦.٢	٢٣	%١٠٠		
٣	تستخدم الشركة مواصفات الأيزو لضمان الجودة	التكرار	١٧	٨	٢٥	٦٦	٣٤	١٥٠	٤.٠١٣	١.٢١٩
		النسبة	١١.٢	٥.٣	١٦.٤	٤٣.٤	٢٢.٤	%١٠٠		
٤	تتيح الشركة مساحة للإبداع والابتكار من العاملين بها	التكرار	٢٨	٨	١٤	٤٥	٥٥	١٥٠	٣.٩٠٦	١.٤٨٧
		النسبة	١٨.٤	٥.٣	٩.٢	٢٩.٦	٣٦.٢	%١٠٠		

وفيما يلي عرضا تفصيليا لكل عبارة كالتالي:

١- استخدام الشركة لأساليب كثيرة لتحسين مستوى الخدمات بها

جودة الخدمة هي أهم وسيلة لإرضاء العميل، ويجب إتباع مناهج وسياسات وأسس متنوعة للوصول إلى جودة الخدمة، منها الحصول على شهادات عالمية مثل الأيزو في كثير من المجالات (البيئة - العملاء - المسئولية الاجتماعية - إدارة شكاوى العملاء...)، ومن الجدول رقم (١٠) يتضح أن ٦٢,٥% من عينة الدراسة توافق على استخدام مصر للطيران لأساليب كثيرة لتحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها للعملاء ويرجع ذلك لقربهم من المناصب التي تؤهلهم إلى معرفة تلك الأساليب وربما تنفيذ العديد منها، ومراجعة تقييم الأداء ومعالجة القصور الحادث وتقويمه. وقد بلغ المتوسط الحسابي لاستخدام الشركة أساليب متنوعة لتحسين الجودة ٤,٠٠١، أي يقع بين موافق وموافق تماما مما يدل على وعي العاملين بالشركة بطرق تحسين جودة الخدمات التي تقدمها، وكان ذلك عند انحراف معياري قيمته ١,٢١٣.

٢- تشديد الرقابة على الجودة بالشركة

لا تكفي الشركات بتطبيق معايير الجودة فحسب، بل تسعى جاهدة إلى الحصول على الاعتماد لمعايير الجودة المختلفة، وتشديد الرقابة الدورية على ما تم تنفيذه، فالرقابة ومتابعة الأداء هي الوسيلة الوحيدة للوصول إلى أعلى معدلات الأداء وتعظيم ربحية الشركة. ومن خلال الجدول رقم (١٠) نجد أن ٥٩,٢% من عينة الدراسة توافق على استخدام الشركة طرق كثيرة للرقابة على معايير الجودة ومتابعة الأداء وتعظيم الربحية، وأن ١٧,١% من عينة الدراسة تنفي وجودة رقابة على معايير الجودة بالشركة وربما يرجع ذلك لعدم رغبتهم في الالتزام بتلك المعايير التي تجبرهم على تحسين مستوى الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء، وبلغ المتوسط الحسابي لذلك ٤,١٠٠، أي يقع بين موافق وموافق تماما مما يدل على تفعيل معايير الرقابة على الجودة بالشركة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري ١,٢٨٨ مما يدل على دقة النتائج.

٣- التزام الشركة لمواصفات الأيزو

سعت شركة مصر للطيران جاهدة إلى تطبيق معايير الأيزو في كثير من المجالات منها أيزو ٢٦٠٠٠ الخاص بالمسئولية الاجتماعية، أيزو ١٤٠٠١ الخاص بالبيئة، أيزو ٩٠٠٠ الخاص بجودة المنتج وخدمة العملاء، وأيزو ١٠٠٠٢ الخاص برضاء العملاء.

ومن خلال الجدول رقم (١٠) نجد أن ٦٥,٨% من عينة البحث تؤكد أتباع مصر للطيران لمواصفات الأيزو لضمان جودة العمل بالشركة وتحقيق رضا وولاء العملاء، وأن ١٦,٥% منهم لا يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتطبيق معايير الجودة بالشركة ٤,٠١٣ أي يقع بين موافق وموافق تماما مما يؤكد على تبني الشركة وتطبيقها للمعايير القياسية العالمية في عملها، وكان ذلك عند انحراف معياري قيمته ١,٢١٩.

٤- تتيح الشركة مساحة للإبداع والابتكار للعاملين بها

يوجد كثير من الكفاءات التي يمكن أن تندثر إن لم يكشف الغبار عنها، فالشركة التي تحسن استغلال إبداع وابتكار العاملين لديها يمكن أن تحقق مكاسب طائلة، فضلا عن تحقيق وإشباع رغباتهم من توسيع نطاق مشاركتهم في السياسات العامة بالشركة والمتعلقة بذلك الإبداع.

ومن خلال جدول (١٠) نلاحظ أن ٦٥,٨% من عينة البحث توافق على أن الشركة توسع نطاق الإبداع والابتكار لدى العاملين بها، وأن ٢٣,٧% من عينة البحث ترفض ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي لنطاق الإبداع والابتكار بالشركة ٣,٦٠٦ أي يقع بين غير محدد وموافق مما

يدل على أن هناك مساحة غير قليلة للإبداع والاستفادة من الابتكارات الجديدة المتعلقة بالعمل في الشركة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري ١,٤٨٧.

ثالثاً: عنصر المرونة

الجدول التالي (١١) يوضح عنصر المرونة في العمل بالشركة أحد أبعاد المزايا التنافسية في شركات الطيران.

جدول رقم (١١) عنصر المرونة من أبعاد المزايا التنافسية

م	المرونة	مسئله	لا أوافق تماماً	لا أوافق	غير مؤكد	أوافق	أوافق تماماً	Total	Mean	Std. Deviation
١	يملك العاملون في شركتنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل	التكرار	٨	٢	٩	٦٤	٦٧	١٥٠	٤,٢٠٠	١,٠٠٣
		النسبة	٥,٣	١,٣	٥,٩	٤٢,١	٤٤,١	%١٠٠		
٢	لشركتنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تقييم وتقويم خدماتها.	التكرار	٤	١	١٥	٤٩	٨١	١٥٠	٤,٣٤٦	٠,٨٨٩
		النسبة	٢,٦	٠,٧	٩,٩	٣٢,٢	٥٣,٣	%١٠٠		
٣	توفر الشركة الدعم المادي والمعنوي لمواجهة تطلعات ورغبات العملاء	التكرار	١٣	٩	٧	٦٨	٥٢	١٥٠	٤,٢١٧	٠,٨٤٩
		النسبة	٨,٥	٦,٥	٤,٤	٤٥,٤	٣٥,٢	%١٠٠		

وفيما يلي شرح لكل عبارة بالتفصيل:

١- امتلاك العاملين بالشركة مهارات متعددة

نتيجة للتقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة أصبحت الأيدي العاملة غير الماهرة ليس لها مكان بمؤسسات الأعمال، ولكن تعاضمت أدوار العمالة الماهرة ذوى المهارات التي تؤهلهم للتعامل مع العملاء بسهولة وبمرونة وقدرة على حل المشكلات دون الرجوع إلى المدراء وبصورة علمية سليمة. ومن خلال الجدول (١١) يتضح أن ٨٦,٢% من عينة البحث توافق على امتلاك العاملين بالشركة مهارات تؤهلهم لأداء أكثر من وظيفة ويرجع ذلك إلى الشروط والمعايير الصارمة والمقابلات الشخصية التي تجرى للمتقدمين للعمل في شركة مصر للطيران، وأن ٦,٦% منهم ينفون ذلك وقد يرجع نفيهم إلى نظرهم القاصرة لوظائفهم وعدم استعدادهم لبذل الجهد لتنمية مهاراتهم. وبلغ المتوسط الحسابي لامتلاك العاملين بالشركة للمهارات ٤,٢٠٠ أي يقع بين موافق وموافق تماماً مما يدل على ارتفاع معدل مهارات العاملين بالشركة، وبلغ الانحراف المعياري ١,٠٠٣.

٢- سرعة استجابة الشركة للتغيرات المطلوبة في تقييم وتقويم الخدمات

لآراء العملاء في مستوى الخدمات المقدمة إليهم دور كبير في تحسينها، فعند انتهاء رحلة العميل تعطى له استمارة تقييم لمستوي الخدمة التي قدمت إليه، ومن خلال الإجابة عن هذا الاستبيان يتم تحليل تلك النتائج للوصول إلى نقاط الضعف الموجودة بالخدمة والعمل على تحسينها وتقويم الأداء.

من خلال نفس الجدول يتضح أن ٨٥,٥% من عينة البحث توافق على سرعة استجابة الشركة للتغيرات المطلوبة في تقييم وتقويم الخدمات مما يدل على مرونة الشركة لتقبل أي آراء بناءة من أجل تحسين الأداء وتقويم خدماتها، وبلغ المتوسط الحسابي ٤,٣٤٦ أي يقع بين أوافق وأوافق تماماً مما يدل على احترام مصر للطيران للنقد البناء للاستفادة منه، وكانت قيمة الانحراف المعياري هي ٠,٨٨٩.

٣- توفر الشركة الدعم المادي والمعنوي لمواجهة تطلعات ورغبات العملاء

أيضاً من الجدول (١١) نجد أن ٨٠,٦% من عينة البحث توافق على أن الشركة توفر الدعم المادي والمعنوي لمواجهة تطلعات ورغبات العملاء، مما يدل على وعي الشركة بقيمة العميل وضرورة توفير ما يحتاج إليه حتى تضمن رضاه عن خدماتها وبالتالي يتحقق له عنصر الولاء ويعود بالنفع على الشركة في المدى الطويل. وبلغ المتوسط الحسابي لذلك ٤,٢١٧ أي يقع بين أوافق وأوافق تماماً مما يدل على مراعاة الشركة لتلبية احتياجات ورغبات العملاء، وكان ذلك عند انحراف معياري قيمته ٠,٨٤٩.

رابعاً: عنصر التسليم

الجدول التالي (١٢) يوضح عنصر التسليم للخدمات التي تقدمها الشركة وهو من أبعاد المزايا التنافسية في شركات الطيران.

جدول رقم (١٢) عنصر التسليم للخدمات التي تقدمها الشركة

م	التسليم	مستسل	لا أوافق تماما	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماما	Total	Mean	Std. Deviation
١	تلتزم شركتنا بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات ومواعيد إقلاع وهبوط رحلتها.	التكرار	٧	٣	٢٠	٩٧	٢٣	١٥٠	٤,٠١٢	٠,٨٧٥
		النسبة	٤,٦	٢	١٣,٢	٦٣,٨	١٥,١	%١٠٠		
٢	تستطيع الشركة الوفاء بمتطلبات واحتياجات المسافرين بأسرع وقت مقارنة بمثيلاتها من الشركات.	التكرار	٥	٥	١٥	٤١	٨٤	١٥٠	٤,٢٩٣	١,٠٠٧
		النسبة	٣,٣	٣,٣	٩,٩	٢٧	٥٥,٣	%١٠٠		

وفيما يلي شرح لكل عبارة:

١- التزام الشركة بمواعيد إقلاع وهبوط الرحلات

الوقت هو المال كما قال العديد من الفلاسفة، فالترام الشركة بميعاد تقديم خدماتها من أهم معايير الحكم على نجاحها، ويقوم العملاء مدى التزام الشركة من انتظام مواعيد تسليم الخدمات. ومن خلال الجدول رقم (١٢) نجد أن ٧٨,٩% من عينة الدراسة توافق على التزام مصر للطيران بمواعيد تقديم الخدمات للعملاء إلا في أوقات الأزمات والطوارئ، وبلغ المتوسط الحسابي لذلك ٤,٠١٢ أي يقع في درجة الموافقة مما يدل على صدق الشركة في جداول المواعيد المعلنة لديها، وكانت قمة الانحراف المعياري ٠,٨٧٥.

٢- تلبية الشركة لاحتياجات المسافرين بأسرع وقت

يتضح من الجدول (١٢) أن ٨٢,٣% من عينة البحث توافق على أن مصر للطيران تستطيع الوفاء بمتطلبات عملائها بأسرع وقت ممكن مقارنة بمثيلاتها من الشركات، ويدل ذلك على وعى الشركة بأن رضاء العميل هو أهم أهدافها، وبلغ المتوسط الحسابي لذلك ٤,٢٩٣، وبلغ الانحراف المعياري ١,٠٠٧.

(ج) البيانات الديموجرافية (خصائص عينة الدراسة)

جدول (١٣): خصائص عينة الدراسة

النسبة %	العدد	المتغير	
٥٤,٧	٨٢	ذكر	الجنس
٤٥,٣	٦٨	أنثى	
١٠٠	١٥٠	المجموع	
٥,٣	٨	أقل من ٢١ سنة	السن
٢٦,٦	٤٠	من ٢١ - ٣٠	
٢٣,٤	٣٧	من ٣١ - ٤٠	
٣٠	٤٥	من ٤١ - ٥٠	
١٣,٣	٢٠	أكبر من ٥٠	
١٠٠	١٥٠	المجموع	
٧٥,٣	١١٣	جامعي	المؤهل العلمي
٢٤,٧	٣٧	متوسط	

١٠٠	١٥٠	المجموع	
٢٦	٣٩	أقل من ٥ سنوات	الخبرة
٥٩,٣	٨٩	من ٥ - ١٠ سنوات	
١٤,٧	٢٢	١٠ فأكثر	
١٠٠	١٥٠	المجموع	
٣,٣	٥	إدارة عليا	مستوى الوظيفي
٧,٣	١١	رئيس قسم	
٨٩,٤	١٣٤	موظف	
١٠٠	١٥٠	المجموع	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معظم أفراد العينة هم من الذكور والبالغ عددهم ٨٢ بنسبة ٥٤,٧%.
- أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين ٣١ و ٤٠ سنة.
- أكثر أفراد العينة هم جامعيون بنسبة ٧٥,٣%.
- أغلب أفراد العينة مدة خبرتهم من ٥ إلى ١٠ سنوات.
- أما الدرجة الوظيفية فهي موزعة كالتالي: إدارة عليا بنسبة ٣,٣%، رئيس قسم بنسبة ٧,٣%، وموظفون بنسبة ٨٩,٤%.

(د) ترتيب مجالات المسؤولية الاجتماعية

بالرجوع إلى الجداول أرقام (٣) (٤) (٥) (٦) (٧) (٨) نجد أن ترتيب مجالات المسؤولية الاجتماعية كالتالي: جدول (١٤)

١- العاملين	٢- المجتمع	٣- الموردون	٤- العملاء	٥- البيئة	٦- المساهمون
٤,١٧٧	٤,٠٩٣	٤,٠٣٩	٣,٩٩٩	٣,٩٨٩	٣,٧٩٣

(هـ) ترتيب أبعاد المزايا التنافسية

بالرجوع إلى الجداول أرقام (٩) (١٠) (١١) (١٢) نجد أن ترتيب أبعاد المزايا التنافسية كالتالي: جدول رقم (١٥) ترتيب أبعاد المزايا التنافسية

١- المرونة	٢- التسليم	٣- الجودة	٤- التكلفة
٤,٢٥٤	٤,١٥٢	٤,٠٠٥	٣,٨٢٧

(و) معامل الارتباط

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني شركات الطيران لبرامج المسؤولية الاجتماعية واكتسابها مزايا تنافسية بين منافسيها من الشركات، وقد تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لأن القيم رقمية، وبلغ معامل الارتباط ٠,٨٩، وهو ارتباط من النوع الموجب، ويدل ذلك على قوة العلاقة الارتباطية بين المسؤولية الاجتماعية في شركات الطيران وبين حصولها على ميزة تنافسية، مما يساعد الشركة للحصول على أعلى معدلات بيعية في سوق النقل الجوي.

جدول (١٦) الارتباط بين المسئولية الاجتماعية والميزة التنافسية

	CSR	CA
CSR Pearson correlation	1	**0.898
Sig. (2-tailed)	0	0.000
N	150	150
CA Pearson correlation	**0.898	1
Sig. (2-tailed)	0.000	0
N	150	150

ومن خلال الجدول السابق (١٦) كانت العلاقة الارتباطية بين المسئولية الاجتماعية والميزة التنافسية معنوية بدرجة ٠,٠٠٠، وذلك عند مستوى ثقة ٩٩% وخطأ معياري ٠,٠١ مما يدل على قوة الارتباط بينهم، ويؤكد صحة فرض الدراسة.

(٥) معامل الانحدار

تم استخدام نموذج الانحدار البسيط، وذلك لوجود متغير مستقل واحد في التحليل، من خلال طريقة (Enter) واستخدام معامل الانحدار المتعدد. بلغ معامل الارتباط المتعدد ٤٩% مما يؤكد على قوة العلاقة بين إتباع معايير المسئولية الاجتماعية في شركة مصر للطيران والميزة التنافسية التي اكتسبتها من ذلك.

جدول (١٧) انحدار المسئولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

النموذج	الانحدار	R square	Adjust R square	معدل الخطأ
١	٠,٤٩٢	٠,٩٨٤	٠,٩٧٤	٠,١٣٩

ويؤكد قيم معامل التحديد المعدل ومعامل التحديد المتعدد أن التغير في المسئولية الاجتماعية يؤثر في الميزة التنافسية ويظهر ذلك من خلال انخفاض الفارق بينهما (٠,٩٨٤-٠,٩٧٤) ومما يزيد من دقة النتائج هو انخفاض الخطأ المعياري إلى ٠,١٣٩.

جدول (١٨) اختبار معنوية معامل انحدار المسئولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

الدرجة المعنوية	T test	Unstandardized Coefficients		النموذج
		Beta	معدل الخطأ	
٠,٠٠٣	٤,٧٥٩-	٠,٨٩٢	٠,٠٤٤	Constant
٠,٠٠٠	١٦,٢٣١		٠,٠١١	AvV

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الانحدار هو (٠,٨٩). ومما يزيد من قوة العلاقة هو قيمة T test والتي بلغت (١٦,٢٣١) وبذلك يمكن التوصل إلى معادلة الانحدار التالية:

$$1,040 + 0,207 = \text{الانحراف المعياري}$$

$$(0,044) (0,011)$$

ويدل ذلك على أن الزيادة في استخدام سياسات وبرامج المسئولية الاجتماعية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الميزة التنافسية بمقدار ١,٠٤٠ وحدة. وكان ذلك بقيمة معنوية مرتفعة جداً حيث بلغت قيمة P Value= ٠,٠٠٣ مما يؤكد دقة العلاقة، ويؤكد ذلك ما جاء في الدراسة النظرية من أن إتباع برامج المسئولية الاجتماعية في شركة مصر للطيران (العملاء - الموردون - البيئة - المجتمع - المساهمون - الموظفون) يساعد على ارتفاع معدلات حصول الشركة على مزايا تنافسية بين منافسيها من الشركات الأخرى.

النتائج

- ١- تتوافق رسالة و رؤية مصر للطيران مع قيم المجتمع، وتساهم الشركة في تشغيل الشباب وحل مشكلة البطالة وتوفير المساعدات والاشتراك في المشروعات التنموية الخيرية.
- ٢- تتبنى مصر للطيران مواصفات الأيزو ١٠٠٠٢ لمواجهة رغبات العملاء وحل مشكلاتهم، وتقديم الخدمات بجودة عالية وفي وقت أقل، وتهتم ببناء علاقات طيبة مع العملاء وهناك لوائح معلنة توضح العلاقة بين الشركة والعملاء.
- ٣- تستخدم مصر للطيران وسائل حديثة للتخلص من الملوثات والانبعاثات وعوادم الطائرات، كما يوجد بالشركة إدارة متخصصة لإدارة الأزمات والكرارث، وتتبع الشركة مواصفات الأيزو ١٤٠٠١ للحفاظ على البيئة.
- ٤- تتعامل مصر للطيران مع عديد من الموردين، وتدعوهم للمشاركة في الاحتفالات الرسمية الخاصة بالشركة وأخذ آرائهم في السياسات والخطط المتعلقة بالأنشطة ونظم التشغيل والخدمات التي تقدمها.
- ٥- يوجد إقبال شديد من المساهمين برأس المال بالشركة، حيث تهتم الشركة بتعظيم الأرباح وزيادة المبيعات لهم.
- ٦- تهتم مصر للطيران بالعامل البشري إذ توفر لهم برامج التدريب والتأهيل للعمل بالشركة، وتوفر الرعاية الصحية الكاملة بأرقي المستشفيات وتقدم نظاما مشجعة للحوافز والمكافآت.
- ٧- كان ترتيب عناصر المزايا التنافسية بمصر للطيران كالتالي: عنصر المرونة ثم عنصر التسليم ثم الجودة وأخيرا التكلفة.
- ٨- كان ترتيب مجالات عمل المسؤولية الاجتماعية بشركات الطيران كالتالي:
العاملون – المجتمع – الموردون – العملاء – البيئة – المساهمون.
- ٩- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات المسؤولية الاجتماعية المختلفة وهي (البيئة- المجتمع – العملاء – العاملون – الموردون – المساهمون) والمزايا التنافسية متمثلة في (عنصر الجودة – عنصر التسليم – عنصر المرونة – عنصر التكلفة)، وبلغت قيمة الارتباط بينهما ٠,٨٩

التوصيات

من خلال الدراسة النظرية والميدانية نوصي شركات الطيران بالآتي:

- ضرورة تحسين العلاقة مع العملاء من أجل الحفاظ عليهم عملاء دائمين للشركة ومصدر ربح لها؛
- رفع قدرات ومهارات رأس المال البشري بالشركة من خلال التدريب والتأهيل ودعم برامج الحوافز والمكافآت؛
- دعم وأصر التعاون مع الموردين وإشراكهم في سياسات التشغيل بالشركة لكسب ولائهم واستمرار التعامل معهم؛
- ضرورة تنمية العائد على رأس المال الخاص بالمساهمين بالشركة وتحقيق مكاسب لهم، وشفافية الإفصاح عن دورة رأس المال بالشركة وإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بأموال الشركة؛
- ضرورة مراعاة الاشتراطات والأسس البنئية والحفاظ على البيئة وحمايتها من الملوثات عند إنشاء أى نشاط يخص النقل الجوي، وإنشاء مطارات صديقة للبيئة؛
- إنشاء إدارة أو قسم مختص بالمسؤولية الاجتماعية بالشركة تجاه المجتمع لاسيما في ظل ارتفاع حدة المناقشة في مجال النقل الجوي؛
- ضرورة بلورة رؤية واضحة للشركة فيما يخص المسؤولية الاجتماعية وإدراجها ضمن أهدافها الإستراتيجية؛
- مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة والبحث عن الجديد لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة من قبل شركات الطيران.

المراجع

- الأسرج، حسين (٢٠١٠)، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، سلسلة جسر التنمية، العدد، ٩.
- الغالبي طاهر محسن، والعامري صالح مهدي(٢٠٠٥)، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الغالبي، طاهر محسن والعامري، صالح مهدي(٢٠٠٨)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الكردي، أحمد السيد طه (٢٠١١)، المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات والأفاق من أجل التنمية، مجلة العلوم الاجتماعية، على الرابط التالي: (<http://www.swmsa.net/articles.php?action=show&id=1957>) (17/12/2011)
- النسور، رابعة سالم (٢٠١٠)، اثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
- الوليد، هلاي (٢٠٠٩)، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- براقوي، خالد بن يوسف (٢٠٠٨)، آراء الشباب الجامعي حول المسؤولية الاجتماعية، الملتقى السنوي لمراكز الأحياء بمكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- خليل، نبيل مرسي (١٩٩٩)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- دادان، عبد الغفور و رشيد، حفصي (٢٠١٢)، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسئولية الاجتماعية والبيئية.
- سويدان، نظام وحداد، شفيق (٢٠٠٦) التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٨١-٩٧.
- عبد الرزاق، مولاي لخضر وسايح، بوزيد (٢٠١١)، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسئولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي غرداية.
- عزاوي، عمر و بوزيد، سايح (نوفمبر ٢٠١١)، دور المسئولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية في إرساء الثقافة البيئية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
- عمر، أسامة و نزال، وصفي (٢٠١١)، أثر المسئولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركات الاتصال من وجهة نظر العملاء، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم التسويق.
- متولي، منال (٢٠١٣)، أهم مؤشرات المسئولية الاجتماعية للشركات، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- محمد، الصيرفي (٢٠٠٧)، المسئولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

- Anselmsson, J. and Johansson, U., (2007), **Corporate Social Responsibility and the Positioning of grocery brands**", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.35, No.10, pp.835-856.
- Anttila, T., (2010), **Application of CSR programs in the airline industry**, M.Sc Thesis, Saimaa University of Applied Sciences, Business Administration, Lappeenranta, Degree Program in International Business.
- Capron, M., et Quairel-Lanoizelée, F., (2007) **la responsabilité d'entreprise**, éditions la découverte, Paris.
- Carrigan, M. and Attalla, A., (2001), "The myth of the ethical consumer – do ethics matter in purchase behavior?", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 No. 7, pp. 560-77.
- Eweje, G. and Bentley, T., (2006). **CSR and staff retention in New Zealand companies: A literature review**. (Department of Management and International Business Research Working Paper series 2006, no.6) Auckland, NZ: Massey University. <http://hdl.handle.net/10179/635>.
- Ferrell, O. C., Daniel, B and Ferrell, L., (2005), "Ethical Decision-Making Process in Global Business Environment", U.S.A., Prentice-Hall International, Inc.

Abstract

Corporate Social responsibility as a competitive advantage in the Egyptian airlines (A case study of Egypt Air)

This study aims to clarify the impact of Corporate social responsibility (towards society - environment - suppliers - shareholders - employees - customers) in the airlines to acquire them a competitive advantages, and to identify the means and ways which make airlines get top market share in the air transport market. Field data were collected through a questionnaire designed and distributed to the employees in various Egypt Air sectors.

The results showed the following: Egypt Air message and vision are Compatible with society's values, Egypt Air contributes to youth employment, provides aid and development projects to participate in charitable deeds, also adopt ISO 10002 to meet the wishes of customers and solves their complaints, and provides high quality services.

Egypt Air uses modern methods to get rid of pollutants, also dealing with many suppliers, invite about policies, plans and activities related to operating systems and services.

Key words: Social Responsibility - Competitive advantage - Egypt Air