

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

محمد زيدان الشرييني

قسم الدراسات السياحية

نهاد محمد كمال يحيي

قسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر المسئولية الاجتماعية (تجاه المجتمع - البيئة - الموردين - 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 160 استمارة منها 150 صالحة للتحليل، 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 10002 لمواجهة رغبات العملاء وحل مشكلاتهم، وتقديم الخدمات بجودة عالية ووقت أقل، و بناء 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 14001 للحفاظ على البيئة، تعامل 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.

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

المقدمة

كان زيادة ثراء 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 المسئولية 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 للمسئولية الاجتماعية تأخذ في الاعتبار ظروف المجتمع والتحديات التي تواجهه. ولاشك أن المسئولية 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 المسئولية الاجتماعية وتأثير ذلك في اكساب مزايا تنافسية تمكنها من الصمود أمام شراسة المنافسين في سوق النقل الجوي.

أهداف البحث

- 1- تأصيل مفهوم المسئولية الاجتماعية وأهميتها ومجالاتها؛
- 2- التعرف على الميزة التنافسية وأنواعها وأبعادها ومعايير الحكم عليها؛
- 3- تعظيم تنافسية شركات الطيران بفضل برامج المسئولية الاجتماعية؛
- 4- التعرف على مظاهر تبني برامج المسئولية الاجتماعية في مصر للطيران.

أهمية البحث

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

فرض الدراسة

- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسئولية 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 طوعاً لها (متولي، 2013).

1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها:

تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل ملحوظ منذ أن بدأ يأخذ مكاناً عام 1950، 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، 2011).

ويحدد **المجلس الاقتصادي والاجتماعي الهولندي (برقاوي، 2008)** - 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** الى 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، 2007).

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 ترتكز على الاعتبارات الأخلاقية حيث ترتكز 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 والمدى البعيد (محمد، 2007). 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 تواجهه.

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 فسيؤدي إلى تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية (الأسرج، 2010).

2. البعد التاريخي لنشأة المسؤولية الاجتماعية

إن الظاهرة المعروفة تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية ليست نتاجاً للقضايا 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 تهدئتها أو معالجتها من خلال القيام بأنشطة العلاقات العامة. كما أن هناك فرقا 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، 2011).

3. أسباب ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات

أشار عديد من الدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية (الكردي، 2011) جاء نتيجة العديد من التحديات، من أهمها:



شكل (1) 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 بنشغيل 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 والفضائح 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.

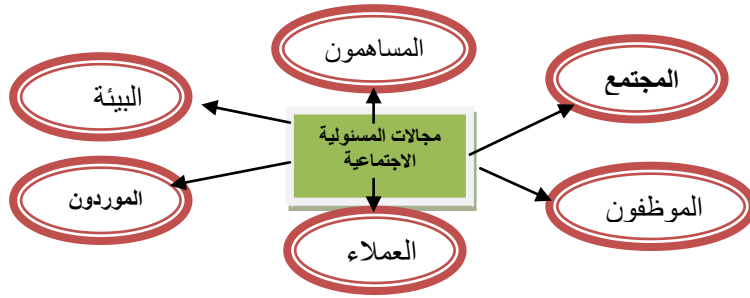
4. مبادئ المسؤولية الاجتماعية

تستند المسؤولية الاجتماعية إلى مجموعة من المبادئ تنبثق من الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية، وهو مبادرة دولية صدرت عام 1999، دعت بمقتضاها الأمم المتحدة الشركات للتحلي بروح المواطنة المؤسسية، وزيادة مساهمتها في التصدي لتحديات العولمة، والمشاركة طوعية في التنمية المستدامة. ويعتبر الميثاق المسؤولية الاجتماعية للشركات أنها هي كل ما تقوم به الشركات - أياً كان حجمها أو مجال عملها- طواعيةً من أجل تعظيم قيمتها المضافة للمجتمع ككل (عبد الرزاق وسايح، 2011). 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 يتعلّق 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.

5. 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 (2) 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، 2006).

- 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 (الغالبى والعامري، 2008).

- 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 وثروتاتها (حداد وسويدان، 2006).

6. مؤشرات قياس أداء المسؤولية الاجتماعية

تم وضع عدة مؤشرات عالمية تهدف إلى قياس مستوي نجاح الشركات في تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية لتأثيرها في تنافسية الشركات (متولي، 2013) ومنها:

مؤشر داو جونز للاستدامة المالية العالمي

لقد تم إطلاقه في سبتمبر 1999، 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 20 مليون روبية هندية، ولا يتم استبعاد الشركات عن التقييم إلا إذا انخفضت قيمة المؤشر الخاص بها في حدود 10% 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.

1. مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها

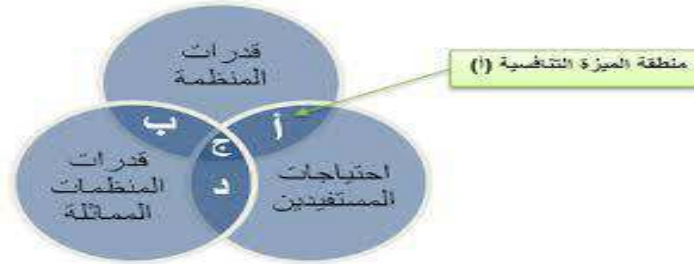
نظراً للأهمية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية سنتطرق لعدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم من عدة زوايا:

تعرف الميزة التنافسية " بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس" (خليل، 1999).

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، 2009).

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، 2012).

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.



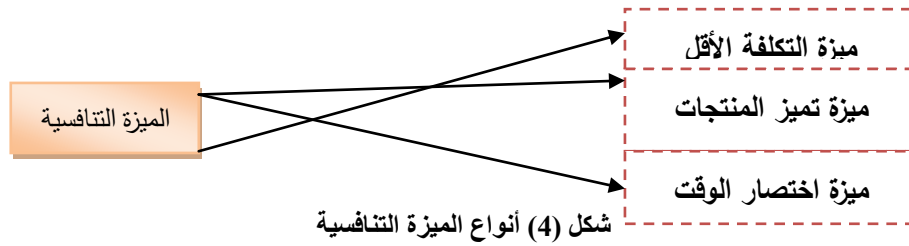
شكل رقم (3) الميزة التنافسية

- ويؤكد الغالبي والعامري (2005) أن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، ويجسدها كالاتي:

1. 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؛
2. 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؛
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى؛
4. أن تكون مرنة بمعنى إمكانية البحث عن ميزات تنافسية أخرى وفق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المنظمة من جهة أخرى؛
5. 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.

2. مصادر بناء الميزة التنافسية

جدول (1) مصادر بناء الميزة التنافسية

المصدر الرئيسي	المصادر الفرعية
العلاقات	ولاء العملاء للعلامة التجارية العلاقات بعيدة الأمد مع شركاء سلسلة التوريد
القانوني	تسجيل براءة الاختراع والعلامة التجارية مميزات ضريبية محددات التجارة العالمية
التنظيمي	وفرة الموارد المالية فاعلية نظم الاستخبارات عن العملاء والعاملين
الموارد البشرية	إدارة المواهب بتفوق التزام العاملين
المنتج	منتجات ذات جودة عالية البحث المستمر والمتطور
التسعير	تكلفة إنتاج منخفضة ضخامة حجم عمليات الشراء
الترويج	صورة المنظمة تفوق قوى البيع الإبداع
التوزيع	كفاءة نظم التوزيع ملاءمة الموقع وقوة الاستعداد للتجارة الإلكترونية

Source: Ferrell, et al., 2005

3. 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، 2012).

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 رغبات واحتياجات العملاء، فالعميل يحتاج أربعة متطلبات للمرونة وهي:

- **مرونة المنتج:** وهي قدرة الشركة على تقديم منتجات جديدة أو خدمات متميزة؛
- **مرونة المزيح:** وتعني قدرة الشركة على إنتاج مزيح 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.

4. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد 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 نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

- مزايا من مرتبة مرتفعة، مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً 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 وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تنجّه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة الأعلى. كما يجب على المؤسسة القيام بالتقييم المستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد إلى المعايير السائدة في القطاع.

5. محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقاً من بعدين هامين، (النسور، 2010) وهما:

أ. حجم الميزة التنافسية: تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج، فتبدأ بمرحلة التقديم وتعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها 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 يتراجع حجم الميزة وتنتج 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 السوقى: 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 الأمامي: وتشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي 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 تنسجم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

6. 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 كتنشغيل 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.

1. 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 نذكر:

- 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 كفاءاته.

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 حكيمياً 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.

2. 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.

1/2 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 80 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 33000 موظف ما بين عمالة مثبتة أو بعقود سنوية أو عمالة يومية. وتقدم شركة مصر للطيران للخدمات الأراضية التابعة للشركة الفايضة لمصر للطيران الخدمات الأراضية 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 2008. 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 2009 في إطار فعاليات المؤتمر الدولي للاستثمار السياحي الذي أقيم بدولة موزمبيق.

2/2 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 الرؤي 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 المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال تطوير نظام متميز لإدارة الصحة والسلامة والبيئة تم تصميمه لمراعاة 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:

- 1- في مجال الصحة: تخفيض الأمراض المهنية، تحسين ظروف العمل وتوفير الرعاية الصحية للعمال وأسره، خلق جو مناسب للعمل، رفع معدلات تدريب العمالة على أحدث الأنظمة التكنولوجية ومهارات التعامل مع العملاء ومواجهة المشكلات.
- 2- 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.
- 3- 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" والتزامها بكافة قواعد وأسس ومعايير التحالف.

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

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

1. 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؛
2. توفر شركة مصر للطيران للخدمات الأرضية خدماتها مجاناً لرحلات مصر للطيران الخيرية؛
3. 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؛
4. رعاية العديد من المناسبات الاجتماعية مثل مشاركة ملاجئ الأيتام في عيد اليتيم، زيارة المستشفيات المختلفة وتقديم الهدايا للمرضى؛
5. تعاونت شركة 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.
6. تؤدي شركة مصر للطيران دوراً وطنياً كناقل وطني لمصر وهو نقل المسافرين وقت الأزمات والكوارث، مثلما حدث مؤخراً لنقل المنكوبين من سوريا وليبيا؛
7. 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 المسؤولية 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 (2) 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 بفتح 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 للعمال 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 انجليزية في عام 2005 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 استراتيجي

المصدر: النسور، 2010.

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 بالمسؤولية الاجتماعية في شركة مصر للطيران وممارساتها المختلفة تجاه العاملين- المجتمع - البيئة - المساهمين - الموردين والعملاء. **الجزء الثاني**: تم توجيه عدة أسئلة للعاملين بالشركة للتعرف على تأثير المسؤولية الاجتماعية في خلق مزايا تنافسية لها من خلال التعرف على عناصر الجودة - التسليم -

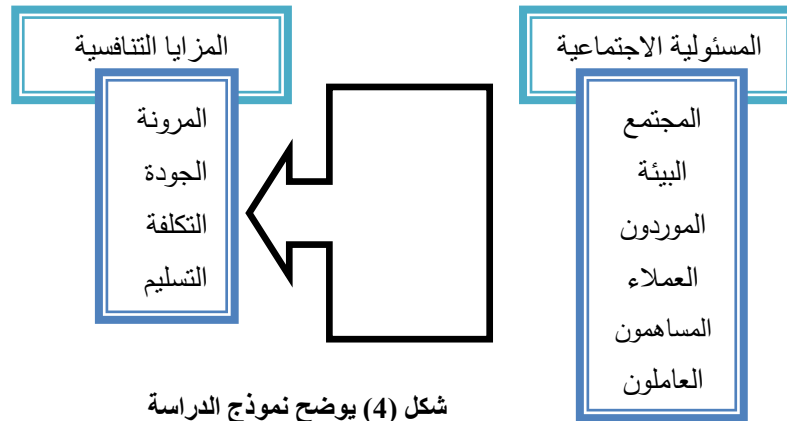
المرونة والتكلفة. **الجزء الثالث:** خاص بالبيانات الديموجرافية عن عينة الدراسة من حيث الاسم السن والوظيفة ومستوى التعليم والخبرات السابقة في المجال. كما تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة في توزيع الاستبيانات وفيها يكون لكل فرد من أفراد المجتمع فرصة لأن يكون ممثلاً في عينة البحث، وتم توزيع 160 استمارة على العاملين بمختلف المستويات الإدارية بالشركة، وفقدت عشر استمارات، وتم تجميع 150 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 (4) يوضح نموذج الدراسة

(4) تحليل الاستبيانات

(أ) التكرارات والمتوسطات الحسابية الخاصة بالمسؤولية 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 (3) 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
1	تتوافق رسالة شركة مصر للطيران وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع	التكرار	14	16	10	70	40	150	4.001	1.234
		النسبة	9.2	10.5	6.6	46.1	26.3	%100		
2	تساهم شركة مصر للطيران في التقليل من مشكلة البطالة في المجتمع وتشغيل الشباب	التكرار	7	5	25	43	70	150	4.093	1.088
		النسبة	4.6	3.3	16.4	28.3	46.1	%100		
3	تساعد شركة مصر للطيران في إنجاز المشروعات الرئيسية للمجتمع من المدارس والطرق والمستشفيات، وغيره	التكرار	19	21	15	28	67	150	4.186	1.470
		النسبة	12.5	13.8	9.9	18.4	44.1	%100		

والعرض التالي يقدم توضيحا تفصيليا لكل عبارة كالتالي:

1- توافق رسالة شركة مصر للطيران مع أهداف وقيم المجتمع

من خلال الجدول السابق يتضح أن 19,7% من عينة البحث ترفض توافق رسالة الشركة مع أهداف المجتمع، و 72,4% 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 مصرفية.

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 4,001 وتقع في درجة الموافقة، وكان الانحراف المعياري 1,234 مما يؤكد دقة النتائج.

2- مساهمة الشركة في تقليل البطالة وتشغيل الشباب

من خلال الجدول (3) يتضح أن 74,4% من عينة البحث تتفق على أن الشركة تساهم في تشغيل الشباب والقضاء نسبياً على البطالة، وأن 7,9% ترفض ذلك وربما يرجع ذلك لعدم درايتهم بعدد العاملين بالشركة في شتي قطاعاتها. فعدد العاملين بالشركة 33000 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 4,093 وتقع في درجة الموافقة ويؤكد ذلك علي الدور المجتمعي الذي تقدمه الشركة لحل تلك المشكلات، وكان الانحراف المعياري 1,088 مما يؤكد دقة النتائج.

3- مساهمة شركة مصر للطيران في انجاز مشروعات في المجتمع

من خلال جدول (3) يتضح أن 62,5% من عينة البحث توافق على أن الشركة تساعد في انجاز مشروعات في المجتمع مثل المدارس والمستشفيات والطرق، وأن 26,3% 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 4,186 وتقع في درجة الموافقة، وبلغ الانحراف المعياري 1,470 مما يؤكد دقة النتائج.

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء

جدول رقم (4) المسؤولية الاجتماعية لشركة مصر للطيران تجاه العملاء

م	المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء	مسلسل	لا أوافق تماما	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماما	Total	Mean	Std. Deviation
1	تهتم الشركة بشكاوي العملاء والعمل على حلها بصورة عاجلة ويوجد لجنة متخصصة لذلك.	التكرار	10	15	30	72	23	150	3.553	1.077
		النسبة	6.6	9.9	19.7	47.4	15.1	%100		
2	تلتزم الشركة بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها مع العملاء في الوقت المناسب وبالصورة المتفق عليها.	التكرار	12	6	52	40	40	150	3.600	1.158
		النسبة	7.9	3.9	34.2	26.3	26.3	%100		
3	تعمل الشركة على تقديم الخدمات بأسعار وجودة مناسبة للزبائن	التكرار	9	8	23	59	51	150	3.900	1.115
		النسبة	5.9	5.9	15.1	38.8	33.6	%100		
4	تهتم الشركة ببناء علاقات طيبة مع عملائها	التكرار	10	5	25	82	28	150	4.001	1.016
		النسبة	6.6	3.3	16.4	53.9	18.4	%100		
5	وضوح الشروط التي تحدد طبيعة العلاقة بين الشركة والعملاء	التكرار	7	13	30	36	64	150	3.913	1.181
		النسبة	4.6	8.6	19.7	23.7	42.1	%100		

والعرض التالي يقدم توضيحاً تفصيلياً لكل عبارة كما يلي:

1- سرعة حل شكاوى العملاء

من خلال جدول (4) يتضح أن 62,5% من عينة البحث تفر بتعامل الشركة الجاد مع شكاوى العملاء وسرعة حلها ووجود لجنة أو إدارة مختصة لحل المشكلات والتعامل معها، وأن 16,5% من عينة البحث تعارض سرعة حل المشكلات وقد يرجع ذلك لمواقف شخصية أو خلافات عمل. وكانت نسبة 19,7% ليس لديهم فكرة عن تعامل الشركة مع الشكاوى. وقد بلغ المتوسط الحسابي لسرعة تعامل الشركة مع حل المشكلات 3,553 وتقترب من درجة الموافقة، وكان ذلك عند انحراف معياري قدره 1,077 مما يؤكد دقة النتائج.

وقد تبنت الشركة الأيزو 10002 وهي مواصفات قياسية لجودة التعامل مع شكاوى العملاء وتحقيق توقعاتهم ورضاهم، ويمكن من خلالها تحويل شكاوى العميل إلى وسيلة لرضائه وذلك عند استعراض الشكاوى واعتبارها فرصة لتحسين ما تقوم به وطرق حلها.

مزاي 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

1. استحصل على التزام ودعم من الإدارة العليا؛
2. أشرك عميلك على جميع المستويات بفضل عملية التواصل الداخلي الجيدة؛
3. قارن عمليات الإدارة الحالية بمتطلبات المعيار ISO 10002؛
4. استقبل تعليقات العملاء وأصحاب المصلحة حول إدارة الشكاوى الحالية؛
5. شكل فريقاً للتطبيق للحصول على أفضل النتائج؛
6. ارسم خطة مفصلة وشارك في الأدوار والمسؤوليات والأطر الزمنية؛
7. هئ مبادئ معيار ISO 10002 لإدارة الجودة لتناسب العمل لديك؛
8. حفز العاملين لديك على الاشتراك من خلال برامج التدريب والحوافز؛
9. قم بتدريب الموظفين على فهم معيار ISO 10002 الخاص بنظام الإدارة واستخدامه؛
10. راجع نظام ISO 10002 لديك بانتظام للتأكد من فاعليته ومن تحسينك له بشكل مستمر.

2- التزام الشركة بالاتفاقيات المبرمة مع العملاء

من خلال جدول (4) 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 34,2% 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 3,600 وتقترب من درجة الموافقة، ويبرهن ذلك على مدى التزامها بتلك العقود والاتفاقيات، وكان الانحراف المعياري 1,158 مما يؤكد دقة النتائج.

3- 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 (4) يتضح موافقة 72,4% من عينة البحث على أن مصر للطيران تقدم خدماتها إلى عملائها بجودة مرتفعة وبصورة سريعة. ولم يوافق على ذلك 11,8% من عينة الدراسة. وبلغ المتوسط الحسابي لجودة الخدمات التي تقدمها الشركة 4,001 أي في درجة الموافقة مما يدل على تحقيق الشركة أعلى معدلات رضا العميل، وبلغ الانحراف المعياري 1,115 مما يؤكد دقة النتائج.

4- بناء علاقات طيبة مع العملاء

إن تكلفة الحصول على عميل جديد تفوق تكلفة المحافظة على العميل الحالي، ومن ثم فإن على الشركات توطيد العلاقات مع العملاء من أجل توفير الوقت والمال وتحقيق ولاء العميل. فنلاحظ من خلال جدول (4) أن 72,3% من عينة البحث توافق على أن شركة مصر للطيران تهتم ببناء علاقات طيبة مع عملائها ويظهر ذلك جلياً من خلال برامج الولاء التي تقدمها الشركة. وأن 9,9% من عينة البحث لا توافق على ذلك. وقد بلغ المتوسط الحسابي لاهتمام الشركة ببناء علاقات طيبة مع العملاء 3,753 أي يقترب من درجة الموافقة دلالة على إدراك الشركة لقيمة العميل الحالي وضرورة المحافظة عليه، وكانت قيمة الانحراف المعياري 1,016. 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 :

1. المستوى الكلاسيكي
2. المستوى الفضي
3. المستوى الذهبي
4. المستوى البلايني .

ويأتي الاشتراك في المستوى الكلاسيكي مباشرة بعد الانضمام إلى البرنامج وتسجيل أول رحلة بعد الاشتراك. ويعد وصول رصيد العضو إلى 30,000 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 50% تخفيض على الرسوم المحصلة عن أي حقيبة إضافية على رحلات مصر للطيران فقط. وعند وصول رصيد حامل الكارت الفضي إلى 60,000 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 للتعامل 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 1,000,000 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 1000 ميل إضافي عند الانضمام للبرنامج حال اشتراكهم من خلال الموقع الإلكتروني علماً بأن الاشتراك مجاني وليس هناك أي رسوم أو مصاريف للاشتراك.

5- وضوح الشروط التي توضح طبيعة العلاقة بين الشركة والعملاء

من خلال جدول (4) يتضح أن 65,8% من عينة البحث تقر بوضوح شروط راسخة بالشركة توضح العلاقة بين الشركة والعملاء، وبلغ المتوسط الحسابي لوضوح شروط العلاقة بينهما 3,913 أي يقترب من درجة الموافقة، ويدل ذلك على وجود لوائح ثابتة توضح وتشرح طبيعة تلك العلاقة، وكان ذلك عند انحراف معياري قيمته 1,181، ويظهر ذلك جلياً في تبني معايير الأيزو 9000 بالشركة، ويرتكز نظام الأيزو 9000 على أربعة مرتكزات رئيسية هي:

- **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 عالٍ من الجودة وخاصة في وجه الجهات المنافسة التي لم تؤهل للحصول على مثل هذه الشهادة وتنتج أصنافاً مشابهة لأصنافها؛
- **خدمة العملاء:** في كثير من الحالات وخاصة في أسواق التصدير فإن الجهة المستوردة تطلب أن يكون المصدر حاصلًا 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: المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة

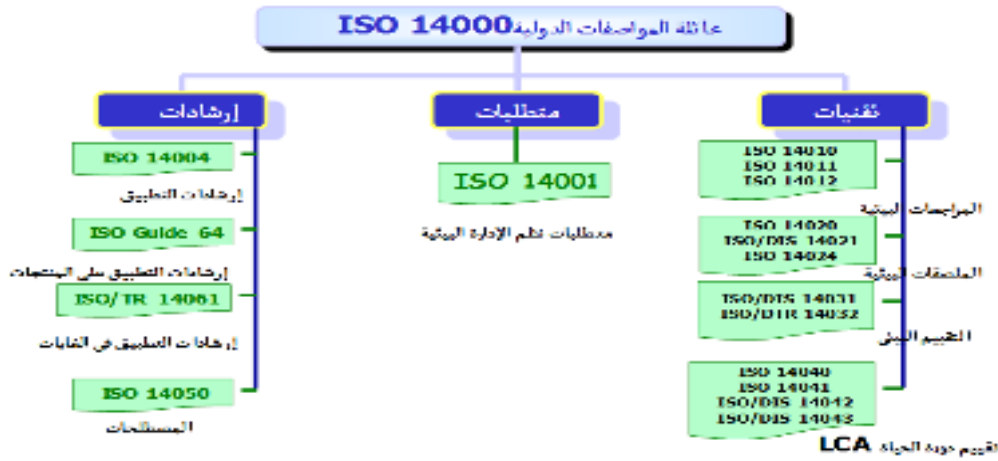
جدول (5) المسؤولية الاجتماعية لشركة مصر للطيران تجاه البيئة

م	المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	مسلول	لا أوافق تماماً	لا أوافق	غير متأكد	أوافق تماماً	Total	Mean	Std. Deviation
1	تستخدم الشركة تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث الهواء	التكرار	14	11	20	66	150	3.800	1.202
		النسبة	9.2	7.2	13.2	43.4	25.7	%100	
2	تعد حماية البيئة من أهم أولويات قيم الإدارة وثقافة الشركة بشكل عام	التكرار	7	3	10	58	150	3.933	0.999
		النسبة	4.6	2	6.6	38.2	47.4	%100	
3	تساهم الشركة مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على البيئة	التكرار	2	8	9	90	150	4.066	0.816
		النسبة	1.3	5.3	5.9	59.2	27	%100	
4	تتبع الشركة أساليب تكنولوجية حديثة في التخلص من عوادم الطائرات والمخلفات المختلفة	التكرار	12	8	15	73	150	3.933	1.137
		النسبة	7.9	5.3	9.9	48	27.6	%100	
5	تتبع الشركة خطط وأساليب للطوارئ والحوادث (إدارة أزمات)	التكرار	9	1	15	49	150	4.213	1.065
		النسبة	5.9	0.7	9.9	32.2	50.1	%100	

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:

1. رضا العميل؛
2. تحسين العلاقة مع المجتمع؛
3. إرضاء المستثمر؛
4. تحسين صورة المنشأة ونسبة المشاركة في السوق؛
5. الوفاء بمتطلبات إجازة النظام؛
6. تحسين السيطرة على التكلفة؛
7. تقليل الحوادث؛
8. إظهار الاهتمام؛
9. توفير المدخلات من الخامات والطاقة؛
10. تسهيل الحصول على التصاريح؛
11. تحسين العلاقة مع الحكومة.



1- استخدام التقنيات الحديثة للتخلص من الملوثات

من خلال جدول (5) نجد أن 69,1% 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 16,4% من عينة البحث تقول أن الشركة لا تستخدم تلك الطرق، وبذلك يتضح الدور الكبير الذى 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 3,800 أى تقترب من درجة الموافقة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1,202.

2- حماية البيئة أهم اعتبارات إدارة الشركة

من جدول (5) نجد أن 85,6% من عينة البحث تتفق على أن حماية البيئة من أهم أولويات قيم الإدارة بالشركة، وأن 6,6% من عينة البحث تخالف ذلك الرأي. وبلغ المتوسط الحسابي لحماية البيئة 3,933 أى يقع في درجة الموافقة ويدل ذلك على أن الشركة تراعى البيئة عند التخطيط لأي عمل بها، وبلغ الانحراف المعياري 0,999، 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.

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

من جدول (5) نجد أن 86,2% من عينة البحث توافق على مساهمة الشركة مع الأطراف المعنية بالبيئة في الحفاظ عليها، وأن 6,6% من عينة البحث ترفض ذلك. وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمساهمة الشركة في الحفاظ على البيئة 4,066 أى تقع في درجة الموافقة مما يدل على اهتمام الشركة ببذل الدور المجتمعي الواجب عليها تجاه البيئة وحمايتها، وبلغ الانحراف المعياري 0,816، وقد اشتركت مصر للطيران - حيث أنها تعي الآثار الضارة بالبيئة والتي قد تكون متعلقة بنشاط الطيران المدني، وأنها ستستمر في معالجتها، وأنها تقر بمسئوليتها عن تحقيق أقصى درجة من التوافق بين التطور الآمن والمنظم للطيران المدني من ناحية ونوعية البيئة من ناحية أخرى - مع منظمة الإيكاو بصفتها وكالة الأمم المتحدة الرائدة في المسائل المتعلقة بالطيران المدني الدولي في إقرار بعض الأسس والمبادئ ووسائل العمل للحفاظ على البيئة والسعي إلي:

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

4- إتباع أساليب تكنولوجية حديثة للتخلص من العوادم والمخلفات

من جدول (5) نجد أن 75,6% 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 3,933 أى يقترب من درجة الموافقة مما يؤكد إدراك الشركة خطورة تلك المخلفات على البيئة، وبلغ الانحراف المعياري 1,137، هذا بينما ينفي 13,2% 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 علي القيام بعمل أفضل نحو البيئة.

5- 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 سאלفة 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 (5) يتضح أن 82,3% من عينة البحث تقر بأن مصر للطيران تتبع خططا وأساليب للطوارئ والحوادث مع وجود إدارة مخصصة للأزمات تتنبأ بالأزمات والمشكلات مسبقاً 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 4,213 أى تقع في درجة الموافقة مما يؤكد على ضرورة وأهمية إدارة الأزمات التي أصبحت شرطاً أساسياً من شروط الجودة والاعتماد لكثير من المؤسسات، وكان ذلك عند انحراف معياري قيمته 1,065.

رابعاً: المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين

الجدول التالي (6) يوضح دور المسؤولية الاجتماعية للشركة تجاه موردي الخدمات والمنتجات المختلفة إليها وكيفية الحفاظ على العلاقة معهم، ومشاركتهم في صنع القرار وإقرار السياسات المختلفة المتعلقة بهم.

جدول (6) المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين

م	المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين	مسلسل	لا أوافق تماما	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماما	Total	Mean	Std. Deviation
1	تلتزم الشركة بدفع مستحقات الموردين في الوقت المناسب	التكرار	5	10	30	83	22	150	3.713	0.914
		النسبة	3.3	6.6	19.7	54.6	14.5	%100		
2	تتعامل الشركة مع العديد من الموردين	التكرار	7	8	20	51	64	150	4.046	1.095
		النسبة	4.6	5.3	13.2	33.6	42.1	%100		
3	تشرك الشركة الموردين لديها في احتفالاتها بالمناسبات المختلفة	التكرار	11	4	10	34	91	150	4.266	1.173
		النسبة	7.2	2.6	6.6	22.4	59.9	%100		
4	تدعو الشركة الموردين لأخذ آرائهم في وضع السياسات الخاصة بنظم التشغيل والإدارة لديها	التكرار	9	6	9	58	68	150	4.133	1.097
		النسبة	5.9	3.9	5.9	38.2	44.7	%100		

والعرض التالي يقدم توضيحا تفصيليا لكل عبارة من عبارات الجدول:

1- التزام الشركة بدفع مستحقات الموردين في الوقت المحدد

من جدول (6) يتضح أن 69,1% 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 9,9% من عينة البحث ترفض ذلك وقد يرجع الرفض إلي حدوث بعض التأجيل لبعض الموردين وخاصة في وقت الأزمات والطوارئ. وبلغ المتوسط الحسابي لالتزام الشركة بدفع مستحقات الموردين

في الوقت المحدد 3,713 أى يقترب من درجة الموافقة مما يدل على تسديد الشركة للمستحقات المالية في الوقت المحدد لها وعدم تأخير الموردين، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0,914 مما يؤكد دقة النتائج.

2- كثرة موردي المنتجات للشركة

من جدول (6) نجد أن 75,7% 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 10% من عينة البحث تنكر تعامل الشركة مع عديد من الموردين. بلغ المتوسط الحسابي لكثرة موردي المنتجات للشركة 4,046 أى تقع في درجة الموافقة مما يدل على ثراء الشركة بالخدمات والمنتجات المقدمة، وبلغ الانحراف المعياري 1,095.

3- دعوة الشركة للموردين في مناسباتها الخاصة

من ذات الجدول (6) نجد أن 82,3% من عينة البحث توافق على أن مصر للطيران تدعو الموردين إلى حضور المناسبات الخاصة لديها، ويظهر ذلك جلياً 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 4,266 أى تقع في درجة الموافقة مما يدل على فهم الشركة لضرورة توطيد العلاقات مع الموردين وتحسين العلاقات معهم، وبلغ الانحراف المعياري 1,173.

4- دعوة الشركة للموردين 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 (6) نجد أن 84,9% 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 للموردين ومشاركتهم في وضع السياسات ونظم التشغيل 4,133 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 1,097 مما يؤكد على دقة النتائج.

خامساً: المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين

الجدول التالي (7) يوضح المسؤولية الاجتماعية لمصر للطيران تجاه المساهمين معها، وكيفية تفعيل دورهم وتعظيم العائد على رأس المال المستثمر في الشركة.

جدول (7) المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين

م	المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين	مسلسل	لا أوافق تماماً	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماماً	Total	Mean	Std. Deviation
1	إقبال العديد من المساهمين في الاستثمار لدى الشركة	التكرار	13	12	10	28	87	150	4.093	1.322
		النسبة	8.6	7.9	6.6	14.8	57.2	%100		
2	تهتم الشركة بتعظيم أرباح المساهمين وزيادة حجم المبيعات وحماية أصول الشركة.	التكرار	6	9	20	73	42	150	3.906	1.005
		النسبة	3.9	5.9	13.2	48	27.6	%100		

والعرض التالي يقدم توضيحاً تفصيلياً لكل عبارة كما يلي:

1- كثرة عدد المساهمين لدى الشركة

من الجدول رقم (7) يتضح أن 72% من عينة البحث تؤيد إقبال العديد من المساهمين للاستثمار وإكثار أموالهم لدى شركة مصر للطيران، حيث يعتبر مجال النقل الجوي مجالاً منطوقاً دائماً وترتفع فيه نسبة الإشغال ويتزايد عدد المسافرين جواً يوماً بعد يوم إذ بلغ عام 2013 (8297372) مسافر (Tourism in figures 2013). ونجد أيضاً أن المتوسط الحسابي لإقبال المساهمين للاستثمار لدى الشركة بلغ 4,093 أى يقع بين أوافق وأوافق تماماً مما يدل على ارتفاع عدد المساهمين لدى الشركة، وكان ذلك عند انحراف معياري قيمته 1,322.

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 500 مليون دولار أمريكي، نسبة مشاركة الشركات المصرية في رأس المال 90% مقابل 10% مشاركة لشركة افياشن كابيتال جروب كورب الأمريكية. ويتضمن هيكل المساهمين في رأس المال للشركة:

- صندوق دعم وتطوير الطيران المدني بنسبة 20% من الأسهم؛
- شركة مصر للطيران للهندسة والصيانة بنسبة 10 % من الأسهم؛
- شركة ميناء القاهرة الجوي بنسبة 5% من الأسهم؛
- مصر للطيران للخدمات الأرضية بنسبة 5% من الأسهم؛
- شركة سيف القابضة بنسبة 30% من الأسهم؛
- شركة أفياشن كابيتال جروب كورب 10% من الأسهم؛
- الأكاديمية المصرية للطيران المصري بنسبة 10 % من الأسهم؛
- الشركة المصرية للمطارات بنسبة 5 % من الأسهم؛
- شركة مصر للطيران للخطوط الجوية بنسبة 5% من الأسهم.

2- 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 وتنشيط حركة النقل الجوي.

من جدول (7) نجد أن 75,6% من عينة البحث توافق على أن مصر للطيران تهتم بتعظيم أرباح المساهمين وزيادة حجم الاستثمارات ورفع مكاسب المساهمين ومكاسب الشركة. وبلغ المتوسط الحسابي 3,906 أي أنه يقترب من درجة الموافقة ويدل ذلك على اهتمام مصر للطيران بتعظيم أرباح المستثمرين لديها، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1,005 مما يدل على دقة النتائج.

سادساً: المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين

الجدول التالي (8) يوضح برامج شركة مصر للطيران للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين، ومدى توفير الخدمات والتدريب الملائم والرعاية الصحية وفرص العلاج الآمن لهم.

جدول (8) المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين

م	المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين	مسلسل	لا أوافق تماما	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماما	Total	Mean	Std. Deviation
1	تقدم الشركة برامج تدريبية لتأهيل وتطوير أداء الموظفين بها	التكرار	10	11	9	70	50	150	4.215	0.215
		النسبة	6.6	6.8	5.8	46.6	33.3	%100		
2	توفر المنشأة الرعاية الصحية المناسبة لموظفيها	التكرار	1	14	5	70	60	150	4.315	0.846
		النسبة	0.6	8.6	3	46.6	40	%100		
3	يوجد بالشركة نظم مناسبة للمكافآت والحوافز	التكرار	13	17	10	60	50	150	4.001	0.548
		النسبة	8.4	11.5	6.6	40	33.3	%100		

والعرض التالي يقدم توضيحاً تفصيلياً لكل عبارة كما يلي:

1- البرامج التدريبية المقدمة للموظفين

من جدول (8) يتضح أن 89,9% 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 4,215 أي أنه في نطاق الموافقة مما يدل على اهتمام الشركة بتوفير الفرص التدريبية للموظفين.

2- الرعاية الصحية للموظفين

يتضح من نفس الجدول (8) أن 86,6% 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.

3- نظم المكافآت والحوافز

من جدول (8) يتضح أن 73,3% 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 4,001 أي يقع في حيز الموافقة، وكان ذلك عند انحراف معياري قيمته 0,548

(ب) التكرارات والمتوسطات الحسابية الخاصة بالمزايا التنافسية لشركات الطيران

أولاً: عنصر التكلفة

الجدول التالي (9) يوضح عنصر التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركات الطيران بفضل استخدامها لبرامج ومجالات المسؤولية المجتمعية المختلفة وما ينعكس عليها من مميزات.

جدول (9) عنصر التكلفة من أبعاد المزايا التنافسية

م	التكلفة	مسلسل	لا أوافق تماماً	لا أوافق	غير متأكد	أوافق تماماً	Total	Mean	Std. Deviation
1	تستخدم الشركة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيده	التكرار	10	6	24	61	150	4.006	1.114
		النسبة	6.6	3.9	15.8	40.1	32.2	%100	
2	تستخدم الشركة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أهدافها بأقل تكلفة	التكرار	21	5	25	37	150	4.060	1.388
		النسبة	13.8	3.3	16.4	24.3	40.8	%100	
3	تسعى شركتنا إلى خفض تكاليف الإنتاج المباشرة باستمرار.	التكرار	30	79	16	19	150	3.451	1.394
		النسبة	19.7	52	10.5	12.5	3.9	%100	

وفيما يلي عرض كل عبارة بالتفصيل كالتالي:

1- تستخدم الشركة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيده

يمكن أن تخفض الشركة التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً 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 قائمة في مجال التكلفة، ومن خلال الجدول رقم (9) نجد أن 72,3% من عينة البحث توافق على استخدام مصر للطيران لمواردها بصورة اقتصادية ورشيده، وان 10,6% تخالف ذلك الرأي، و 15,8% من عينة البحث غير متأكدة من هذه المعلومات. وقد بلغ المتوسط الحسابي لاستخدام الشركة مواردها بصورة سليمة 4,006 أي يقع في درجة الموافقة مما يدل على وجود كفاءات اقتصادية بالشركة لها القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وبلغ الانحراف المعياري 1,114 مما يدل على دقة النتائج.

2- 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 (9) نجد أن 75,1% من عينة الدراسة تشهد بان مصر للطيران تستخدم وسائل لتحديث منتجاتها وخدماتها للوصول إلى أهدافها بأقل تكلفة، وأن 17,1% من عينة البحث ترفض ذلك، و 16,4% منهم غير متأكدين من تلك المعلومة. وقد بلغ المتوسط الحسابي لتحديث الشركة منتجاتها بالبحث والتطوير المستمر 4,060 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 1,388.

3- سعى الشركة لخفض التكاليف المباشرة باستمرار

من جدول (9) نجد أن 71,1% من عينة الدراسة غير موافقة على أن الشركة تخفض تكاليف الإنتاج المباشرة فيها باستمرار وإنما يحدث ذلك في أوقات قليلة جداً، وان 16,4% منهم يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3,451 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 1,394.

ثانياً: عنصر الجودة

الجدول التالي (10) يوضح مدى مراعاة شركة مصر للطيران للمواصفات العالمية القياسية في خدماتها ومنتجاتها، ومواكبة للتطورات العالمية والقدرة على المنافسة الحادة مع الأسواق الأخرى.

جدول (10) عنصر الجودة من أبعاد المزايا التنافسية

م	الجودة	مسلسل	لا أوافق تماما	لا أوافق	غير مؤكد	أوافق	أوافق تماما	Total	Mean	Std. Deviation
1	تستخدم الشركة أساليب متنوعة لتحسين الجودة	التكرار	17	13	25	68	27	150	4.001	1.213
		النسبة	11.2	8.6	16.4	44.7	17.8	%100		
2	تستخدم الشركة طرقا متعددة للرقابة على الجودة	التكرار	22	4	34	55	35	150	4.100	1.288
		النسبة	14.5	2.6	22.4	36.2	23	%100		
3	تستخدم الشركة مواصفات الأيزو لضمان الجودة	التكرار	17	8	25	66	34	150	4.013	1.219
		النسبة	11.2	5.3	16.4	43.4	22.4	%100		
4	تتيح الشركة مساحة للإبداع والابتكار من العاملين بها	التكرار	28	8	14	45	55	150	3.906	1.487
		النسبة	18.4	5.3	9.2	29.6	36.2	%100		

وفيما يلي عرضا تفصيلياً لكل عبارة كالتالي:

1- 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 - المسؤولية الاجتماعية - إدارة شكاوى العملاء...)، ومن الجدول رقم (10) يتضح أن 62,5% 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 4,001 أي يقع بين موافق وموافق تماماً مما يدل على وعي العاملين بالشركة بطرق تحسين جودة الخدمات التي تقدمها، وكان ذلك عند انحراف معياري قيمته 1,213.

2- تشديد الرقابة على الجودة بالشركة

لا تكتفي 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 (10) نجد أن 59,2% من عينة الدراسة توافق على استخدام الشركة طرق كثيرة للرقابة على معايير الجودة ومتابعة الأداء وتعظيم الربحية، وأن 17,1% 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 4,100 أي يقع بين موافق وموافق تماماً مما يدل على تفعيل معايير الرقابة على الجودة بالشركة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1,288 مما يدل على دقة النتائج.

3- التزام الشركة لمواصفات الأيزو

سعت شركة مصر للطيران جاهدة إلى تطبيق معايير الأيزو في كثير من المجالات منها أيزو 26000 الخاص بالمسؤولية الاجتماعية، أيزو 14001 الخاص بالبيئة، أيزو 9000 الخاص بجودة المنتج وخدمة العملاء، و أيزو 10002 الخاص برضاء العملاء.

ومن خلال الجدول رقم (10) نجد أن 65,8% من عينة البحث تؤكد أتباع مصر للطيران لمواصفات الأيزو لضمان جودة العمل بالشركة وتحقيق رضاء وولاء العملاء، وأن 16,5% منهم لا يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتطبيق معايير الجودة بالشركة 4,013 أي يقع بين موافق وموافق تماماً مما يؤكد على تبني الشركة وتطبيقها للمعايير القياسية العالمية في عملها، وكان ذلك عند انحراف معياري قيمته 1,219.

4- 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، فضلاً عن تحقيق وإشباع رغباتهم من توسيع نطاق مشاركتهم في السياسات العامة بالشركة والمتعلقة بذلك الإبداع.

ومن خلال جدول (10) نلاحظ أن 65,8% من عينة البحث توافق على أن الشركة توسع نطاق الإبداع والابتكار لدى العاملين بها، وأن 23,7% من عينة البحث ترفض ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي لنطاق الإبداع والابتكار بالشركة 3,606 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 1,487.

ثالثاً: عنصر المرونة

الجدول التالي (11) يوضح عنصر المرونة في العمل بالشركة أحد أبعاد المزايا التنافسية في شركات الطيران.

جدول رقم (11) عنصر المرونة من أبعاد المزايا التنافسية

م	المرونة	مسلسل	لا أوافق تماماً	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماماً	Total	Mean	Std. Deviation
1	يملك العاملون في شركتنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل	التكرار	8	2	9	64	67	150	4.200	1.003
		النسبة	5.3	1.3	5.9	42.1	44.1	%100		
2	لشركتنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تقييم وتقويم خدماتها.	التكرار	4	1	15	49	81	150	4.346	0.889
		النسبة	2.6	0.7	9.9	32.2	53.3	%100		
3	توفر الشركة الدعم المادي والمعنوي لمواجهة تطلعات ورغبات العملاء	التكرار	13	9	7	68	52	150	4.217	0.849
		النسبة	8.5	6.5	4.4	45.4	35.2	%100		

وفيما يلي شرح لكل عبارة بالتفصيل:

1- 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 تعاضت 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 (11) يتضح أن 86,2% 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 6,6% منهم ينفون ذلك وقد يرجع نفيهم إلى نظرهم القاصرة لوظائفهم وعدم استعدادهم لبذل الجهد لتنمية مهاراتهم. وبلغ المتوسط الحسابي لامتلاك العاملين بالشركة للمهارات 4,200 أي يقع بين موافق وموافق تماماً مما يدل على ارتفاع معدل مهارات العاملين بالشركة، وبلغ الانحراف المعياري 1,003.

2- 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 85,5% 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 4,346 أي يقع بين أوافق وأوافق تماماً مما يدل على احترام مصر للطيران للنقد البناء للاستفادة منه، وكانت قيمة الانحراف المعياري هي 0,889.

3- توفر الشركة الدعم المادي والمعنوي لمواجهة تطلعات ورغبات العملاء

أيضاً من الجدول (11) نجد أن 80,6% 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 4,217 أي يقع بين أوافق وأوافق تماماً مما يدل على مراعاة الشركة لتلبية احتياجات ورغبات العملاء، وكان ذلك عند انحراف معياري قيمته 0,849.

رابعاً: عنصر التسليم

الجدول التالي (12) يوضح عنصر التسليم للخدمات التي تقدمها الشركة وهو من أبعاد المزايا التنافسية في شركات الطيران.

جدول رقم (12) عنصر التسليم للخدمات التي تقدمها الشركة

م	التسليم	مسلسل	لا أوافق تماما	لا أوافق	غير مؤكد	أوافق	أوافق تماما	Total	Mean	Std. Deviation
1	تلتزم شركتنا بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات ومواعيد إقلاع وهبوط رحلتها.	التكرار	7	3	20	97	23	150	4.012	0.875
		النسبة	4.6	2	13.2	63.8	15.1	%100		
2	تستطيع الشركة الوفاء بمتطلبات واحتياجات المسافرين بأسرع وقت مقارنة بمثيلاتها من الشركات.	التكرار	5	5	15	41	84	150	4.293	1.007
		النسبة	3.3	3.3	9.9	27	55.3	%100		

وفيما يلي شرح لكل عبارة:

1- التزام الشركة بمواعيد إقلاع وهبوط الرحلات

الوقت هو المال كما قال عديد من الفلاسفة، فالالتزام الشركة بميعاد تقديم خدماتها من أهم معايير الحكم على نجاحها، ويقيم العملاء مدى التزام الشركة من انتظام مواعيد تسليم الخدمات. ومن خلال الجدول رقم (12) نجد أن 78,9% من عينة الدراسة توافق على التزام مصر للطيران بمواعيد تقديم الخدمات للعملاء إلا في أوقات الأزمات والطوارئ، وبلغ المتوسط الحسابي لذلك 4,012 أي يقع في درجة الموافقة مما يدل على صدق الشركة في جداول المواعيد المعلنة لديها، وكانت قمة الانحراف المعياري 0,875

2- تلبية الشركة لاحتياجات المسافرين بأسرع وقت

يتضح من الجدول (12) أن 82,3% 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 4,293 ، وبلغ الانحراف المعياري 1,007.

(ج) البيانات الديموجرافية (خصائص عينة الدراسة)

جدول (13): خصائص عينة الدراسة

النسبة %	العدد	المتغير	
54.7	82	ذكر	الجنس
45.3	68	أنثى	
100	150	المجموع	
5.3	8	أقل من 21 سنة	السن
26.6	40	من 21 - 30	
23.4	37	من 31 - 40	
30	45	من 41 - 50	
13.3	20	أكبر من 50	
100	150	المجموع	
75.3	113	جامعي	المؤهل العلمي
24.7	37	متوسط	
100	150	المجموع	

26	39	أقل من 5 سنوات	الخبرة
59.3	89	من 5 - 10 سنوات	
14.7	22	10 فأكثر	
100	150	المجموع	
3.3	5	إدارة عليا	مستوى الوظيفي
7.3	11	رئيس قسم	
89.4	134	موظف	
100	150	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 82 بنسبة 54,7%
- اغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة.
- أكثر أفراد العينة هم جامعيون بنسبة 75,3%
- اغلب أفراد العينة مدة خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات.
- أما الدرجة الوظيفية فهي موزعة كالتالي: إدارة عليا بنسبة 3,3%، رئيس قسم بنسبة 7,3%، وموظفون بنسبة 89,4%.

(د) ترتيب مجالات المسؤولية الاجتماعية

بالرجوع إلى الجداول أرقام (3) (4) (5) (6) (7) (8) نجد أن ترتيب مجالات المسؤولية الاجتماعية كالتالي:

جدول (14) ترتيب مجالات المسؤولية الاجتماعية

1- العاملين	2- المجتمع	3- الموردون	4- العملاء	5- البيئة	6- المساهمون
4.177	4.093	4.039	3.999	3.989	3.793

(هـ) ترتيب أبعاد المزايا التنافسية

بالرجوع إلى الجداول أرقام (9) (10) (11) (12) نجد أن ترتيب أبعاد المزايا التنافسية كالتالي: جدول رقم (15) ترتيب أبعاد المزايا التنافسية

1- المرونة	2- التسليم	3- الجودة	4- التكلفة
4.254	4.152	4.005	3.827

(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 0,89 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 (16) الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

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

ومن خلال الجدول السابق (16) كانت العلاقة الارتباطية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية معنوية بدرجة 0,000 وذلك عند مستوى ثقة 99% وخطأ معياري 0,01 مما يدل على قوة الارتباط بينهم، ويؤكد صحة فرض الدراسة.

(ي) 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 49% مما يؤكد على قوة العلاقة بين إتباع معايير المسؤولية الاجتماعية في شركة مصر للطيران والميزة التنافسية التي اكتسبتها من ذلك.

جدول (17) انحدار المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

النموذج	الانحدار	R square	Adjust R square	معدل الخطأ
1	0.492	0.984	0.974	0.139

ويؤكد قيم معامل التحديد المعدل ومعامل التحديد المتعدد أن التغير في المسؤولية الاجتماعية يؤثر في الميزة التنافسية ويظهر ذلك من خلال انخفاض الفارق بينهما (0,974-0,984) ومما يزيد من دقة النتائج هو انخفاض الخطأ المعياري إلى 0,139.

جدول (18) T test لاختبار معنوية معامل انحدار المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

درجة المعنوية	T test	Unstandardized Coefficients		النموذج
		Beta	معدل الخطأ	
0.003	4.759-	0.892	0.044	Constant
0.000	16.231		0.011	AvV

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الانحدار هو (0,89). ومما يزيد من قوة العلاقة هو قيمة T test والتي بلغت (16.231) وبذلك يمكن التوصل إلى معادلة الانحدار التالية:

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

$$(0,044) \quad (0,011)$$

ويدل ذلك على أن الزيادة في استخدام سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الميزة التنافسية بمقدار 1,040 وحدة. وكان ذلك بقيمة معنوية مرتفعة جداً حيث بلغت قيمة P Value= 0,003 مما يؤكد دقة العلاقة، ويؤكد ذلك ما جاء في الدراسة النظرية من أن إتباع برامج المسؤولية 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

- 1- تتوافق رسالة ورؤية مصر للطيران مع قيم المجتمع، وتساهم الشركة في تشغيل الشباب وحل مشكلة البطالة وتوفير المساعدات والاشتراك في المشروعات التنموية الخيرية.
- 2- تتبنى مصر للطيران مواصفات الأيزو 10002 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.
- 3- تستخدم مصر للطيران وسائل حديثة للتخلص من الملوثات والانبعاثات وعوادم الطائرات، كما يوجد بالشركة إدارة متخصصة لإدارة الأزمات والكوارث، وتتبع الشركة مواصفات الأيزو 14001 للحفاظ على البيئة.
- 4- 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.
- 5- يوجد إقبال شديد من المساهمين برأس المال بالشركة، حيث تهتم الشركة بتعظيم الأرباح وزيادة المبيعات لهم.
- 6- تهتم مصر للطيران بالعامل البشري إذ توفر لهم برامج التدريب والتأهيل للعمل بالشركة، وتوفر الرعاية الصحية الكاملة بأرقي المستشفيات وتقدم نظاما مشجعا للحوافز والمكافآت.
- 7- كان ترتيب عناصر المزايا التنافسية بمصر للطيران كالتالي: عنصر المرونة ثم عنصر التسليم ثم الجودة وأخيرا التكلفة.
- 8- كان ترتيب مجالات عمل المسؤولية الاجتماعية بشركات الطيران كالتالي:
العاملون - المجتمع - الموردون - العملاء - البيئة - المساهمون.
- 9- 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 0.89

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 وأاصر 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 البيئية 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 المنافسة 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 (2010)، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، سلسلة جسر التنمية، العدد، 9.
- الغالي طاهر محسن، والعامري صالح مهدي(2005)، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الغالي، طاهر محسن والعامري، صالح مهدي(2008)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الكردي، أحمد السيد طه (2011)، 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 (2010)، اثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
- الوليد، هلال (2009)، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- برقوي، خالد بن يوسف (2008)، آراء الشباب الجامعي حول المسؤولية الاجتماعية، الملتقى السنوي لمراكز الأحياء بمكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- خليل، نبيل مرسي (1999)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- دادان، عبد الغفور و رشيد، حفصي (2012)، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

- سويدان، نظام وحداد، شفيق (2006) **التسويق مفاهيم معاصرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 81-97.
- عبد الرزاق، مولاي لخضر وسايح، بوزيد (2011)، **دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية 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 2011)، **دور المسؤولية 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 (2011)، **أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركات الاتصال من وجهة نظر العملاء**، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم التسويق.
- متولي، منال (2013)، **أهم مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركات**، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- محمد، الصيرفي (2007)، **المسؤولية 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.

Corporate social responsibility as a competitive advantage in the Egyptian airlines

(A case study of Egypt Air)

Abstract:

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