



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية

دراسة على عينة من الشركات السودانية

**The Mediating Role of firm's Reputation and Employees
Satisfaction in the Relationship between corporate Social
Responsibility and Competitive Advantage**

بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إشراف الدكتور :

صديق بلل إبراهيم بلل

إعداد الدارس :

خليل جمعه عثمان صابون

(2017م)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

**يرفع الله الذين امنوا منكم والذين اوتوا العلم
درجاته والله بما تعملون خبير .**

المجادلة الاية "11"

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى ... روح والدي

إلى

من ابتغى رضاها دوماً والدي العزيرة

إلى

من يهنا القلب لوجوده زوجتي وابنتي مآب

إلى

الذين اجلوا افكاري وهددوا حجب الظلمة في نفسي

أساتذتي الأفاضل .

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وأخيراً على جزيلى عطائه ، الحمد لله الذى أعاننى وسدد خطاى وألهمنى الطموح ومنّ على بفضلله فى إنجاز هذه الرسالة . ثم الشكر ثانية الى ذلك الصرح العظيم الشامخ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا - قسم الدراسات التجارية التى أتاحت لى الفرصة ان أنهل من علمها الفياض ، كما أتوجه بوافر الشكر والتقدير والامتنان لامناء المكتبات بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، جامعة الخرطوم ، جامعة النيلين وجامعة ام درمان الاسلامية الذين أتاحوا لى فرصة البحث والاطلاع . ويسعدنى أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير ، وبأخلص ايات الاحترام والعرفان بالجميل للدكتور الفاضل صديق بلل ابراهيم بلل الذى انار لى الطريق بعلمه العزيز ، وتوجيهاته السديده ، والذى كان لإرشاداته القيمة وروحه الطيبه الفضل الأكبر فى إنجاز هذا العمل .

وأتوجه بجزيلى الشكر والتقدير الى زملاء الدرب الذين أثرت نقاشاتهم وإرشاداتهم جودة هذا البحث ولا يفوتنى أن اتقدم بالشكر الجزيل لكل اساتذتى ومعلمي الافاضل وكل من ساهم وأسهم فى أن تكتمل هذه الرسالة .

وأخيراً أتوجه بخالص شكري وعظيم تقديري لعائلتى لكل ما قدمته حتى يكتمل هذا البحث .

المستخلص

تسعى الشركات بشكل فاعل لان تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها ، ولكن لا يتحقق ذلك بشكل يسير ، بل تتعرض الى منافسة شديدة وقوية . ولكي تتجاوز ذلك ولتحقق أهدافها المطلوبة ، فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها تنفرد عن غيرها من الشركات الاخرى في ذات المجال ، لذا هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالشركات ، والتعرف على مدى تاثير سمعة الشركة ورضا العاملين كمتغيرين وسيطين في هذه العلاقة ، واعتمدت الدراسة على نظرية الموارد ونظرية اصحاب المصلحة وادبيات الدراسات السابقة في بناء النموذج ، والذي من خلاله تم تطوير الفرضيات . واستخدمت المنهج الوصفي ، ولتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبانة كاداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في عينة من الشركات العاملة بولاية الخرطوم والتي تم اختيارها عن طريق اسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة) ، حيث وزعت 354 استبانة للشركات موضع الدراسة استردت منها 251 استبانة بنسبة بلغت 70% ، وتم استخدام برنامج الحزم الاحصائية (spss) و (AMOSv24) لتحليل البيانات ، وأستخدم اسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية لاختبار فرضيات الدراسة . وتوصلت الدراسة الى مجموعة النتائج يتمثل أهمها في أن المسؤولية الاجتماعية لا تؤثر على كل أبعاد الميزة التنافسية ، كما خلصت الى وجود علاقة إيجابية قوية بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والاستجابة الخارجية . وان مشاركة العاملين لا تقسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية . وتوصلت الدراسة الى ان سمعة الشركة ورضا العاملين يتوسطان جزئيا العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية . واوصت بضرورة العمل على الاستجابة الداخلية السريعة للتغيرات التكنولوجية والتنظيمية وغيرها من التغيرات التي تطراء داخل الشركات لمواكبة التطور في تقديم الخدمات والمنتجات . والتركيز على المسؤولية الاجتماعية الاستباقية للمحافظة على مستوى عالي من الميزة التنافسية .

Abstract :

Companies in order to stay in business and continues their operations. However, this is not an easy task rather they face severe competition. In order to achieve these objectives companies must have a competitive advantage which to rely to realize its goals and objectives. The objectives of this study are to examine the relationship between corporate social responsibility and competitive advantage. Considering the impact of company relation and employee satisfaction as two mediating variables. The research used resource –based theory and stakeholder's theory as theoretical foundation as well as the relevant literature review to develop the model and hypotheses. The study used the descriptive methodology questionnaire was configured and distributed to a convenient sample of firms operating in Khartoum state A total of 354 questionnaire were distributed and collected 251 a response rate of 70%. Spss and Amos v24 were used to analysis the data. Structured Equation modeling and path analysis were used to test the hypotheses. The study found that there is no relationship between corporation social responsibility does not affect the competitive advantage. Also the study found a strong positive relationship between pro social responsibility and external response. Moreover the study found that employee participation did not interpret the relationship between corporate social responsibility and competitive advantage. Furthermore it is found that the company reputation and employee satisfaction practically mediate the relationship between corporate social responsibility and competitive advantage.

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع	م
أ	الاية	1
ب	الإهداء	2
ج	الشكر والتقدير	3
د	المستخلص	4
هـ	Abstract	5
و	فهرس الموضوعات	6
ك	قائمة الجداول	7
ع	قائمة الأشكال	8

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1	المقدمة	1-1
3	مشكلة البحث	2-1
8	تساؤلات الدراسة	3-1
8	أهداف الدراسة	4-1
9	أهمية الدراسة	5-1
10	التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث	6-1
12	تنظيم البحث	7-1
13	الخلاصة	8-1

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الاول : المسؤولية الاجتماعية

14	مقدمة	0-2
14	مفهوم وتعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال	1-1-2
20	أهداف المسؤولية الاجتماعية	2-1-2
21	أهمية المسؤولية الاجتماعية	3-1-2
23	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	4-1-2
27	التطور والأبعاد	5-1-2
35	أنماط المسؤولية الاجتماعية	6-1-2
37	المسؤولية الاجتماعية وحقوق العملاء	7-1-2
41	المسؤولية الاجتماعية في البلدان النامية	8-1-2
42	المسؤولية الاجتماعية في المجتمع السوداني	9-1-2

المبحث الثاني : الميزة التنافسية

44	مفهوم وتعريف الميزة التنافسية	1-2-2
48	أهمية امتلاك الميزة التنافسية	2-2-2
49	أسباب التنافسية	3-2-2
50	أسس ومبادئ التنافسية الفعالة	4-2-2
54	أبعاد الميزة التنافسية	5-2-2
55	إستراتيجية التميز	6-2-2

57	إستراتيجية المركز التنافسي بالابتكار	7-2-2
58	العوامل الحاسمة في تكوين وتنمية القدرات التنافسية	8-2-2
60	العوامل التي تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية وتدعيمها	9-2-2
63	أنواع ومصادر الميزة التنافسية	10-2-2

المبحث الثالث : سمعة الشركات ورضا العاملين

66	مفهوم وتعريف سمعة الشركة	1-3-2
68	أهمية سمعة الشركة	2-3-2
69	تكوين الصورة الذهنية لدى الجمهور الخارجي	3-3-2
70	خصائص الصورة الذهنية للمؤسسة	4-3-2
72	مفهوم رضا العاملين	5-3-2
72	أهمية رضا العاملين	6-3-2
73	عناصر رضا العاملين	7-3-2
74	العوامل التي تؤثر علي الرضا عن العمل	8-3-2

المبحث الرابع : الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة

75	الدراسات التي تناولت العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية	1-4-2
77	الدراسات التي تناولت العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية ورضا العاملين	2-4-2
79	الدراسات التي تناولت العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية وسمعة الشركات	3-4-2
79	الدراسات التي تناولت العلاقة بين رضا العاملين والميزة التنافسية	4-4-2
80	الدراسات التي تناولت العلاقة بين سمعة الشركات والميزة التنافسية	5-4-2

81	الفجوات البحثية	6-4-2
84	الخلاصة	7-4-2

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

85	المقدمة	0-3
85	نظرية الموارد	1-3
91	نظرية أصحاب المصلحة	2-3
95	تفسير النظريات لنموذج الدراسة	3-3
96	نموذج الدراسة	4-3
97	تطوير فرضيات الدراسة	5-3
106	المتغيرات التحكمية	6-3
107	منهجية الدراسة	7-3
108	مجتمع الدراسة	8-3
110	عينة الدراسة	9-3
110	مصادر جمع البيانات	10-3
111	قياس متغيرات الدراسة	11-3
117	أداة الدراسة	12-3
118	الأساليب الإحصائية المستخدمة	13-3
119	الخلاصة	14-3

الفصل الرابع : تحليل بيانات الدراسة

120	المقدمة	0-4
120	تنظيف البيانات	1-4
122	البيانات الاساسية	2-4
123	تحليل البيانات الأساسية	3-4
124	التحليل العاملي الإستكشافي	4-4
127	تحليل الإعتمادية	5-4
128	التحليل العاملي التوكيدي	6-4
128	مؤشرات جودة النموذج	7-4
139	نموذج الدراسة المعدل	8-4
140	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	9-4
141	تحليل الارتباط	10-4
145	إختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة	11-4
153	إختبار تأثير المتغيرات الوسيطة	12-4
226	ملخص نتائج إختبار الفرضيات	13-4

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

231	المقدمة	0-5
232	البيانات الاساسية	1-5
233	مستوى أبعاد المسؤولية الاجتماعية	2-5

234	مستوى رضا العاملين بالشركات العاملة بولاية الخرطوم	3-5
235	الميزة التنافسية للشركات العاملة بولاية الخرطوم	4-5
236	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية	5-5
238	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية ورضا العاملين ومشاركة العاملين	6-5
241	العلاقة بين مشاركة العاملين ورضا العاملين وسمعة الشركة والميزة التنافسية	7-5
243	الدور الوسيط لمشاركة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية	8-5
245	الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية	9-5
246	الدور الوسيط لسمعة الشركة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية	10-5
248	مضامين الدراسة النظرية	11-5
250	مضامين الدراسة التطبيقية	12-5
251	التوصيات	13-5
252	محددات الدراسة	14-5
252	مقترحات بحوث مستقبلية	15-5
254	المصادر والمراجع	16-5

قائمة الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
1-1-2	أبعاد المسؤولية الإجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية	25
2-1-2	المراحل التاريخية لاتجاهات المديرين نحو المسؤولية الإجتماعية	34
1-3	قياس المسؤولية الإجتماعية الإستباقية	112
2-3	قياس المسؤولية الإجتماعية التفاعلية	112
3-3	قياس التميز	113
4-3	قياس الإستجابة	113
5-3	قياس الإبداع	114
6-3	قياس سمعة الشركة	115
7-3	قياس رضا العاملين	115
8-3	عدد فقرات قياس متغيرات الدراسة	116
9-3	مقياس ليكرت الخماسي	117
1-4	تنظيف البيانات ونسبة الإستجابة	121
2-4	البيانات الاساسية لمجتمع الدراسة	123
3-4	التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل	125
4-4	التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير التابع	126
5-4	التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير الوسيط	127
6-4	معامل الإعتمادية الفا كرونباخ	128

132	مؤشرات جودة المطابقة للمتغير المستقل	7-4
132	معامل الإعتماذية المركبة لعبارات الاستبيان	8-4
135	مؤشرات جودة المطابقة للمتغير التابع	9-4
135	معامل الإعتماذية المركبة لعبارات الإستبيان	10-4
138	مؤشرات جودة المطابقة للمتغير الوسيط	11-4
138	معامل الإعتماذية المركبة لعبارات الإستبيان	12-4
140	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة	13-4
140	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	14-4
143	تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	4-15
148	تحليل المسار بين المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية	16-4
150	تحليل المسار بين المسؤولية الإجتماعية والسمعة ومشاركة ورضا العاملين	17-4
152	تحليل المسار بين السمعة ورضا العاملين ومشاركة العاملين والميزة التنافسية	18-4
155	تحليل المسار الأثر المباشر بين المسؤولية الإجتماعية الطوعية والإبداع	19-4
155	الأثر غير المباشر المسؤولية الإجتماعية الطوعية والابداع ومشاركة العاملين	20-4
157	تحليل المسار الأثر المباشر بين المسؤولية الإجتماعية الطوعية والتميز	21-4
157	الأثر غير المباشر المسؤولية الإجتماعية الطوعية والتميز ومشاركة العاملين	22-4
159	تحليل المسار الأثر المباشر بين المسؤولية الطوعية والإستجابة الخارجية	23-4
159	الأثر غير المباشر المسؤولية الطوعية والإستجابة الخارجية ومشاركة العاملين	24-4
161	تحليل المسار الأثر المباشر بين المسؤولية الطوعية والإستجابة الداخلية	25-4

161	الأثر غير المباشر المسؤولية الطوعية والإستجابة الداخلية ومشاركة العاملين	26-4
163	تحليل المسار الأثر المباشر بين المسؤولية الإجتماعية الطوعية والإبداع	27-4
163	الأثر غير المباشر المسؤولية الإجتماعية الطوعية والإبداع ورضا العاملين	28-4
165	تحليل المسار الأثر المباشر بين المسؤولية الإجتماعية الطوعية والتميز	29-4
165	الأثر غير المباشر المسؤولية الإجتماعية الطوعية والتميز ورضا العاملين	30-4
167	تحليل المسار الأثر المباشر بين المسؤولية الطوعية والإستجابة الخارجية	31-4
167	الأثر غير المباشر المسؤولية الطوعية والإستجابة الخارجية ورضا العاملين	32-4
169	تحليل المسار الأثر المباشر بين المسؤولية الطوعية والإستجابة الداخلية	33-4
169	الأثر غير المباشر المسؤولية الطوعية والإستجابة الداخلية ورضا العاملين	34-4
171	تحليل المسار الأثر المباشر بين المسؤولية الإجتماعية الطوعية والابداع	35-4
171	الأثر غير المباشر المسؤولية الإجتماعية الطوعية والإبداع وسمعة الشركات	36-4
173	تحليل المسار الأثر المباشر بين المسؤولية الإجتماعية الطوعية والتميز	37-4
173	الأثر غير المباشر المسؤولية الإجتماعية الطوعية والتميز وسمعة الشركات	38-4
175	تحليل المسار الأثر المباشر بين المسؤولية الطوعية والإستجابة الخارجية	39-4
175	الأثر غير المباشر المسؤولية الطوعية والإستجابة الخارجية وسمعة الشركات	40-4
177	تحليل المسار الأثر المباشر بين المسؤولية الطوعية والإستجابة الداخلية	41-4
177	الأثر غير المباشر المسؤولية الطوعية والإستجابة الداخلية وسمعة الشركات	42-4
179	تحليل المسار الأثر المباشر بين المسؤولية الإجتماعية الإستباقية والإبداع	43-4
179	الأثر غير المباشر المسؤولية الإجتماعية الإستباقية والإبداع ومشاركة العاملين	44-4

181	تحليل المسار الأثر المباشر بين المسؤولية الإجتماعية والإستباقية والتميز	45-4
181	الأثر غير المباشر المسؤولية الإجتماعية والإستباقية والتميز ومشاركة العاملين	46-4
183	تحليل المسار الأثر المباشر بين المسؤولية الإجتماعية والإستباقية والإستجابة الخارجية	47-4
183	الأثر غير المباشر المسؤولية الإجتماعية والإستباقية والإستجابة الخارجية ومشاركة العاملين	48-4
185	تحليل المسار الأثر المباشر بين المسؤولية الإجتماعية والإستباقية الداخلية	49-4
185	الأثر غير المباشر المسؤولية الإجتماعية والإستباقية الداخلية ومشاركة العاملين	50-4
187	تحليل المسار الأثر المباشر بين المسؤولية الإجتماعية والإستباقية والإبداع	51-4
187	الأثر غير المباشر المسؤولية الإجتماعية والإستباقية والإبداع ورضا العاملين	52-4
189	تحليل المسار الأثر المباشر بين المسؤولية الإجتماعية والإستباقية والتميز	53-4
189	الأثر غير المباشر المسؤولية الإجتماعية والإستباقية والتميز ورضا العاملين	54-4
191	تحليل المسار الأثر المباشر بين المسؤولية الإجتماعية والإستباقية والإستجابة الخارجية	55-4
191	الأثر غير المباشر المسؤولية الإجتماعية والإستباقية والإستجابة الخارجية ورضا العاملين	56-4
193	تحليل المسار الأثر المباشر بين المسؤولية الإجتماعية والإستباقية الداخلية	57-4
193	الأثر غير المباشر المسؤولية الإجتماعية والإستباقية الداخلية ورضا العاملين	58-4
195	تحليل المسار الأثر المباشر بين المسؤولية الإجتماعية والإستباقية والإبداع	59-4
195	الأثر غير المباشر المسؤولية الإجتماعية والإستباقية والإبداع وسمعة الشركات	60-4
197	تحليل المسار الأثر المباشر بين المسؤولية الإجتماعية والإستباقية والتميز	61-4
197	الأثر غير المباشر المسؤولية الإجتماعية والإستباقية والتميز وسمعة الشركات	62-4
199	تحليل المسار الأثر المباشر بين المسؤولية الإجتماعية والإستباقية والإستجابة الخارجية	63-4

199	الاثر غير المباشر المسؤولية الاستباقية والاستجابة الخارجية وسمعة الشركات	64-4
201	تحليل المسار الاثر المباشر بين المسؤولية الاستباقية والاستجابة الداخلية	65-4
201	الاثر غير المباشر المسؤولية الاستباقية والاستجابة الداخلية وسمعة الشركات	66-4
203	تحليل المسار الاثر المباشر بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والابداع	67-4
203	الاثر غير المباشر المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والابداع ومشاركة العاملين	68-4
205	تحليل المسار الاثر المباشر بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والتميز	69-4
205	الاثر غير المباشر المسؤولية الاجتماعية التقديرية والتميز ومشاركة العاملين	70-4
207	تحليل المسار الاثر المباشر بين المسؤولية التفاعلية والاستجابة الخارجية	71-4
207	الاثر غير المباشر المسؤولية التفاعلية والاستجابة الخارجية ومشاركة العاملين	72-4
209	تحليل المسار الاثر المباشر بين المسؤولية التفاعلية والاستجابة الداخلية	73-4
209	الاثر غير المباشر المسؤولية التفاعلية والاستجابة الداخلية ومشاركة العاملين	74-4
211	تحليل المسار الاثر المباشر بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والابداع	75-4
211	الاثر غير المباشر المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والابداع ورضا العاملين	76-4
213	تحليل المسار الاثر المباشر بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والتميز	77-4
213	الاثر غير المباشر المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والتميز ورضا العاملين	78-4
215	تحليل المسار الاثر المباشر بين المسؤولية التفاعلية والاستجابة الخارجية	79-4
215	الاثر غير المباشر المسؤولية التفاعلية والاستجابة الخارجية ورضا العاملين	80-4
217	تحليل المسار الاثر المباشر بين المسؤولية التفاعلية والاستجابة الداخلية	81-4
217	الاثر غير المباشر المسؤولية التفاعلية والاستجابة الداخلية ورضا العاملين	82-4

219	تحليل المسار الاثر المباشر بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والابداع	83-4
219	الاثر غير المباشر المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والابداع وسمعة الشركات	84-4
221	تحليل المسار الاثر المباشر بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والتميز	85-4
221	الاثر غير المباشر المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والتميز وسمعة الشركات	86-4
223	تحليل المسار الاثر المباشر بين المسؤولية التفاعلية والاستجابة الخارجية	87-4
223	الاثر غير المباشر المسؤولية التفاعلية والاستجابة الخارجية وسمعة الشركات	88-4
225	تحليل المسار الاثر المباشر بين المسؤولية التفاعلية والاستجابة الداخلية	89-4
225	الاثر غير المباشر المسؤولية التفاعلية والاستجابة الداخلية وسمعة الشركات	90-4
226	ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية	91-4
227	ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية	92-4
227	ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية	93-4
228	ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية	94-4
229	ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة والفرضيات الفرعية	95-4
230	ملخص نتائج الفرضية الرئيسية السادسة والفرضيات الفرعية	96-4

قائمة الاشكال

رقم الشكل	الشكل	الصفحة
1-1-2	إستجابة المنظمات لمطالب الاطراف	27
2-1-2	أصحاب المصلحة وتوقعاتهم	29
1-2-2	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية	52
2-2-2	نموذج بورتر للقوى التنافسية	57
3-2-2	مصادر الميزة التنافسية	65
1-3-2	العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية لدى الزبائن	70
2-3-2	عوامل البيئة التي تعدل وتؤثر في الأداء	74
1-3	العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء القيمة	90
2-3	نموذج الدراسة	97
1-4	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل	131
2-4	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع	134
3-4	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط	137
4-4	نموذج الدراسة المعدل	139
5-4	تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة	142
6-4	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية	146
7-4	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والسمعة ورضا العاملين	149
8-4	العلاقة بين السمعة ورضا العاملين والميزة التنافسية	151
9-4	الدور الوسيط لمشاركة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الطوعية والابداع	154
10-4	الدور الوسيط لمشاركة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الطوعية والتميز	156

158	الدور الوسيط لمشاركة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الطوعية والاستجابة الخارجية	11-4
160	الدور الوسيط لمشاركة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الطوعية والاستجابة الداخلية	12-4
162	الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الطوعية والابداع	13-4
164	الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الطوعية والتميز	14-4
166	الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الطوعية والاستجابة الخارجية	15-4
168	الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الطوعية والاستجابة الداخلية	16-4
170	الدور الوسيط لسمعة الشركة في العلاقة بين المسؤولية الطوعية والابداع	17-4
172	الدور الوسيط لسمعة الشركة في العلاقة بين المسؤولية الطوعية والتميز	18-4
174	الدور الوسيط لسمعة الشركة في العلاقة بين المسؤولية الطوعية والاستجابة الخارجية	19-4
176	الدور الوسيط لسمعة الشركة في العلاقة بين المسؤولية الطوعية والاستجابة الداخلية	20-4
178	الدور الوسيط لمشاركة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاستباقية والابداع	21-4
180	الدور الوسيط لمشاركة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاستباقية والتميز	22-4
182	الدور الوسيط لمشاركة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاستباقية والاستجابة الخارجية	23-4
184	الدور الوسيط لمشاركة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاستباقية والاستجابة الداخلية	24-4
186	الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاستباقية والابداع	25-4
188	الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاستباقية والتميز	26-4
190	الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاستباقية والاستجابة الخارجية	27-4
192	الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاستباقية والاستجابة الداخلية	28-4
194	الدور الوسيط لسمعة الشركة في العلاقة بين المسؤولية الاستباقية والابداع	29-4
196	الدور الوسيط لسمعة الشركة في العلاقة بين المسؤولية الاستباقية والتميز	30-4
198	الدور الوسيط لسمعة الشركة في العلاقة بين المسؤولية الاستباقية والاستجابة الخارجية	31-4

200	الدور الوسيط لسمعة الشركة في العلاقة بين المسؤولية الاستباقية والاستجابة الداخلية	32-4
202	الدور الوسيط لمشاركة العاملين في العلاقة بين المسؤولية التفاعلية والابداع	33-4
204	الدور الوسيط لمشاركة العاملين في العلاقة بين المسؤولية التفاعلية والتميز	34-4
206	الدور الوسيط لمشاركة العاملين في العلاقة بين المسؤولية التفاعلية والاستجابة الخارجية	35-4
208	الدور الوسيط لمشاركة العاملين في العلاقة بين المسؤولية التفاعلية والاستجابة الداخلية	36-4
210	الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية التفاعلية والابداع	37-4
212	الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية التفاعلية والتميز	38-4
214	الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية التفاعلية والاستجابة الخارجية	39-4
216	الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية التفاعلية والاستجابة الداخلية	40-4
218	الدور الوسيط لسمعة الشركة العلاقة بين المسؤولية التفاعلية والابداع	41-4
220	الدور الوسيط لسمعة الشركة في العلاقة بين المسؤولية التفاعلية والتميز	42-4
222	الدور الوسيط لسمعة الشركة في العلاقة بين المسؤولية التفاعلية والاستجابة الخارجية	43-4
224	الدور الوسيط لسمعة الشركة في العلاقة بين المسؤولية التفاعلية والاستجابة الداخلية	44-4

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

1-1 مقدمة:

تزايد في الآونة الأخيرة الحديث عن موضوع المسؤولية الاجتماعية والتي يقصد بها إهتمام المؤسسات بمصالح المجتمعات وتحمل مسؤولية الآثار الناجمة عن نشاطات المؤسسات على الزبائن والعاملين والملاك والمجتمع والبيئة ، وهذه المسؤولية لا تقتصر فقط على الإلتزامات القانونية بل تتجاوزها إلى تحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة .

ومن المفروض أن تنظم المسؤولية الاجتماعية ضمن الخطط السنوية للمؤسسات بحيث تظهر في تقاريرها السنوية حتى تضمن إستدامتها والعمل على تطويرها ، وتختلف البرامج من تدريب للعاملين إلى البرامج التعليمية إلى المساهمة في تطوير المنتزهات والمحميات وتشجيع المبادرات البيئية والاهتمام بأسر العاملين ودعم المؤسسات الخيرية والشركات الناشئة (وهيبة ، 2013م)

كما أن بيئة الأعمال على المستوى العالمي والمحلي تتسم بعدد من الخصائص التي تؤثر على المؤسسات ، وذلك نتيجة تحديات عديدة أفرزتها متغيرات متعددة في عالم سريع التغير . حيث أن ظاهرة العولمة التي اكتسبت أبعاداً عديدة من عولمة للإعلام والتجارة والإدارة تكاد تشكل صلب التحديات التي تواجهها أغلب المؤسسات ولعل أهم التحديات تتبلور في منافسة تزداد حدتها ، وتتعدد مصادرها فهناك منافسة أنشأتها تكتلات وتحالفات المؤسسات الكبيرة وتنامي عمليات المؤسسات العالمية ومتعددة الجنسيات ، ومنافسة تزداد حدتها مع تزايد عدد التكتلات الإقليمية بين العديد من الدول . كل ذلك أدى إلى إهتمامات عديدة ومتجددة للمؤسسات ركزت

في الأساس على كل ما له علاقة بالتنافس والبيئة التنافسية وهو البحث عن الإبداع لتوفير الميزة التنافسية المناسبة لمواجهة هذه التحديات لتحقيق أحسن أداء .

إذ تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبق تنافسي على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياساً بالمنافسين الآخرين ، نظراً لمحدودية موارد المنظمات من جانب ، وبناء قدرات مميزة تستند وتتبادل التأثير مع القدرات المميزة للمنظمات الأخرى من جانب آخر. وتسعى الشركات بشكل فاعل لان تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها ، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل يسير ، بل تتعرض الى منافسة شديدة وقوية . ومن أجل ملافاة ذلك وأن تحقق أهدافها المطلوبة ، فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها تتفرد عن غيرها من الشركات الاخرى في ذات المجال وهكذا فالميزة التنافسية تعد مفتاحاً لنجاح منظمات الأعمال . وقد اهتمت كبرى الشركات في الدول المتقدمة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وحرص البعض منها على تبنيها لتحسين توجهاتها الاجتماعية والبيئية وخلق الميزة التنافسية . وتميزت المجتمعات السودانية القديمة بإدراكها للمسؤولية الاجتماعية والمحافظة على سلوك الافراد والمجتمعات نحو بعضها البعض ، وبذلك لم تكن المجتمعات السودانية مجتمعات همجية بلا نظام أو قيادة بل عرفت النظام الملكي المنظم والضابط لحركة للمجتمع ، كما أن المجتمع السوداني لم يخلو أبداً من الظواهر الاجتماعية الايجابية والتي أتت نتاج لسماحة الدين الاسلامي ، وثقافة وأخلاقيات المجتمعات والتي تعد من أنماط وأشكال المسؤولية الاجتماعية والتي حاولت أن تواكب التطورات العالمية الحديثة في الحركة والفكر والاتصال وتقوم على الالتزام الجماعي فظهرت الجمعيات الخيرية وساهمت الشركات الصناعية والخدمية وأدت أعمالاً جلية للمجتمع السوداني ، كما قامت ملاجئ الايتام والمستشفيات الخيرية وقوافل الاغاثة الطوعية وحفر ابار المياه الجوفية في مناطق الجفاف ،

والجمعيات الارشادية الطوعية في الزراعة والصناعة وغيرها ، كما نشأت الجمعيات التعاونية ، وغير ذلك من ظواهر المسؤولية الاجتماعية (عبد الكريم ، 2009 م) .

1-2 مشكلة البحث:

إن التحديات التي تواجه جميع المنظمات ، أو تلك التي تنتقيها للتعامل معها فرصاً وتهديداً ، وقوة وضعفا تشكل إحدى السمات المميزة لاستمرارية تلك المنظمات حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بالاستجابة لنفس المتغيرات التي تؤثر على المؤسسات الاقتصادية في الدول الأخرى ، وذلك من أجل أن يكتسب المنتج المحلي المواصفات التي تمكنه من إقحام الأسواق الدولية من جهة ، ولكي تحصل المؤسسة على سمعة طيبة محلياً ودولياً ، فتستفيد من هذه الصورة في تحسين أدائها وفي علاقاتها وشراكاتها مع باقي المؤسسات الأخرى المحلية والدولية من جهة وخلق الميزة التنافسية من جهة أخرى (المطيري ، 2014م) . وفي ظل تلك التغيرات والتطورات الجديدة والمتنامية أصبحت الشركات في بيئة الأعمال الحالية القائمة على المنافسة الشديدة تواجه تحديات غير مسبقة بسبب أن التغيير أصبح القاعدة ، فكان لا بد من الاستجابة لهذا التغيير في الاتجاه نحو الإبداع والتميز في تقديم الخدمات والمنتجات ، وكذلك الإستجابة لرغبات ومتطلبات العملاء ، ويتطلب ذلك السعي دوماً لإكتشاف طرق وإبتكارات جديدة ، بحيث تؤدي الى الانتقال بالمزايا التنافسية إلى حالة أفضل وخاصة عندما تفشل الشركات المنافسة في تبني تلك الابتكارات وتقليدها ، آخذة في الاعتبار المسؤولية الاجتماعية كآلية تنافسية . ونظراً لأهميتها تناولتها عدد من الدراسات كمصدر للميزة التنافسية . حيث ركزت معظم الدراسات بصفة عامة على دراسة الشركات الإنتاجية والصناعية باعتقاد ان تلك الشركات هي التي تؤثر على البيئة بمخلفاتها ، كما في دراسة (Hassan , et al., 2014 ، Sydnor , et al, 2014

، القريوتي وآخرون 2014م ، Al-Sukkar , 2013 ، Battaglia , et al, 2014 ، 2015 ،
Chang , 2016 ، Fayez) . حيث أهملت تلك الدراسات جانب الشركات والمنظمات
الخدمية والتي تمثل دعامة حقيقية للاقتصاد الوطني فهي تقوم بدور فعال في التطور والنمو
الاقتصادي والاجتماعي من خلال تقديم الخدمات وتوزيعها وتحقيق الأهداف الإنمائية وخلق
فرص العمل ، مما جعلها تكتسب مكانة كبيرة تستحق الوقوف عليها ودراستها .

كما أن الدراسات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية تناولتها بزوايا تختلف حيث ركزت على
دراسة أثرها أو دورها في تحقيق الميزة التنافسية ، كما أنها تناولت المسؤولية الاجتماعية بالأبعاد
(البعد البيئي ، البعد القانوني ، البعد الاجتماعي ، البعد الأخلاقي ، والبعد الاقتصادي) . كما
في دراسة (Hassan , et al, 2014 ، Sydnor , et al, 2014 ، Arseculeratne , 2014 ،
Battaglia , et al, 2014 ، القريوتي وآخرون 2014م ، kamwara , 2016 ، محمد ،
2016م ، Simon , 2016 ، Henry) . إلا أن هذه الأبعاد قد لا تتبناها الشركة
كلها عندما تتبنى المسؤولية الاجتماعية في توجهاتها أو إستراتيجيتها وخطتها ، قد تركز على
بعد معين وتهمل البعد الآخر . وهذا ما أغفلت عنه الدراسات التي تناولتها بالأبعاد سابقة الذكر
عليه تركز هذه الدراسة على دراسة المسؤولية الاجتماعية من المنظور الاستراتيجي للتنافس ،
بحيث أنها تتناول المسؤولية الاجتماعية بالأبعاد (المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ، والمسؤولية
الاجتماعية التفاعلية) . بحيث أن الشركة التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية في توجهاتها
وإستراتيجياتها ، إما أن تكون استباقية فهي تتجاوز القوانين واللوائح بشكل إستباقي وتقدم
إحتياجات العملاء والمجتمع بطريقة تتفق أو تفوق توقعات المجتمع وفقاً للأعراف والقواعد
الأخلاقية . وإما أن تكون تفاعلية فهي تلبي إحتياجات العملاء والمجتمع كرد فعل نحو
متطلباتهم . كما أن هنالك دراسة (Chang ، 2015) تناولت المسؤولية الاجتماعية الاستباقية

والمسؤولية الاجتماعية التفاعلية وأشارت الى أن المسؤولية الاجتماعية تتوسط جزئياً العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء .

وبجانب المسؤولية الاجتماعية ببعديها الأستباقي والتفاعلي فإن الدراسة تتناول أثرها على الميزة التنافسية . حيث هنالك عدد من الدراسات تناولت الميزة التنافسية ، إلا أنها تناولتها كمتغير بعيد واحد كما في دراسة (Sydnor , et al, 2015 ، Hassan , et al, 2014 ، Arseculeratne , 2014 ، Sanit , 2016) ، كما نجد أن هنالك بعض الدراسات تناولت الميزة التنافسية بأبعاد متعددة مثل دراسة (القريوتي وآخرون ، 2014م) حيث تناولت (الأسعار التنافسية . السرعة في تقديم الخدمة . التفوق على المنافسين . تحسين الجودة) ودراسة (Al-Sukkar , 2016) تناولت (خفض التكاليف ، الابتكار والتجديد) ، أما دراسة (Fayez , 2016) فتناولت التكلفة ، التباين ، الجودة ، الإبداع ، المرونة . إلا أن هذه الدراسة تناولت الميزة التنافسية بأبعادها (التميز ، الاستجابة ، الإبداع) وهي الأبعاد التي تميز الخدمات والمنتجات عن غيرها والتي اجمع عليها عدد من الكتاب والمختصين ، وإضافة الى ذلك أنها تشمل مجموعة الأبعاد التي تمثل الميزة التنافسية .

وأيضاً بجانب دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية ببعديها (الأستباقي ، والتفاعلي) ، والميزة التنافسية بأبعادها (التميز ، الاستجابة ، الإبداع) ، فإن الدراسة تتناول سمعة الشركة ورضا العاملين كمتغيرين وسيطين يتوسطان العلاقة بينهما ، لدراسة مدى تأثيرهما على هذه العلاقة . وبناءً على فلسفة نظرية الموارد والتي تعتبر من النظريات في المجال الإستراتيجي مكملة لمفاهيم إستراتيجية سابقة ، ظهرت نتيجة للتطورات والتحديات الاقتصادية الهامة التي مر بها العالم ، حيث وجدت المؤسسات نفسها أمام منافسة عالمية شديدة ، فحاولت نظرية الموارد

في غضون ذلك تفسير مصادر إكتساب تلك المؤسسات للميزة التنافسية من خلال مواردها الداخلية بدلاً من حصر الإهتمام على هيكلها الصناعي ووضعيتها التنافسية اتجاه منافسيها ، ومع تطور نظرية الموارد التي ركز روادها على الموارد الغير ملموسة نظراً لقدرتها على إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لان جميع المؤسسات تمتلك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين ، وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها غير ملموسة وخاصة الكفاءات التنظيمية نظراً لقدرتها على مزج الموارد والاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في محيط المؤسسة بالإضافة إلى صعوبة تقليدها ومنه تعتبر هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية . كما أن إستخدام السمعة كمتغير وسيط بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية هو الاعتراف بان بعض المشتريات الاستهلاكية تتاثر بسمعة الشركة ، وهذا ما توصل اليه (dou , et al, 2010 ، lai , et al, 2010 ، weli , 2015) وهذا ما يعترف به على نحو متزايد من قبل الشركات التي تستخدم إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية بغرض تغيير موقعها في السوق .

وتعتبر سمعة الشركة من الاحكام الإجمالية عن الشركات في بناء اثار الجوانب المالية والاجتماعية والبيئية للشركات على فترة من الزمن ، وان هذه السمعة واحدة من الاصول غير ملموسة كما تعد السمعة مؤشراً على مصداقية وثقة الشركات التي تنتج منتجات ذات جودة عالية ، وان الشركة التي تفعل المسؤولية الاجتماعية والبيئية والوفاء بالتزاماتها تجاه اصحاب المصلحة يمكن أن تخلق ميزة السمعة الجيدة ، وان الميزة التنافسية تقوم على سمعة الشركة وهي من الاصول غير ملموسة وهي مصدر ميزة إستراتيجية تعزز من قدرات الشركات على خلق قيمة على مدى فترة طويلة ، كما أن أداء الشركات يعتمد على سمعتها ، والسمعة ما هي إلا إنعكاس على مدى تطابق الخدمات المقدمة من الشركة مع توقعات جمهورها ، وأيضاً السمعة

من النتائج المترتبة على رضا العاملين في المدى الطويل وأشار (gawinaa , 2012) إن المسؤولية الاجتماعية تدعم القدرة على بناء السمعة .

فإن الشركات على علم بأنه أفضل طريقة لإظهار مستوى عالٍ من المسؤولية الاجتماعية وزيادة رضا العملاء هو أن تفعل كل ما في وسعها لفهم توقعات أصحاب المصلحة وتصميم وتنفيذ المسؤولية الاجتماعية وفقاً لذلك ، وأيضاً إن المكاسب من سمعة الشركة هي من النتائج ذات الصلة ببرنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات ، وبالتالي يفترض إن مبادرات المسؤولية الاجتماعية يكون لها تأثير إيجابي على مستوى سمعة الشركة .

وأكد (Carroll's , 1979) أن التحسن في جودة المنتج كمارسة مسؤولية إجتماعية يعزز مستوى الرضا ، وأن رضا العاملين يتأثر إيجاباً بالمسؤولية الاجتماعية للشركات . وإن سمعة الشركة ورضا العاملين يرتبطان بقوة . وأن هذه الدراسة تبحث في كيف تكوّن الشركات لنفسها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات التي تقدم نفس الخدمة ، أي أن النتيجة (المتغير التابع) هو الميزة التنافسية فكان البحث عن متغيرات قد يكون لها تأثير متوقع على العلاقة بين تبني المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية ، ومن خلال ما سبق اتضح أن سمعة الشركة ورضاء العاملين قد يتوسطان العلاقة بينهما . عليه تم إستخدام سمعة الشركة ورضا العاملين كمتغيرين وسيطين لتفسير العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية وماهو تأثيرهما على هذه العلاقة .

بناء على ما تقدم جاءت هذه الدراسة (بعنوان الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضاء العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية) . لتغطي جانباً من الفجوات البحثية سابقة الذكر .

1-3 تساؤلات الدراسة:

- ما هي العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالشركات ؟
- ما هي العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية ورضا العاملين بالشركات ؟
- هل توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة الشركات ؟
- هل توجد علاقة بين سمعة الشركة والميزة التنافسية ؟
- ما هي العلاقة بين رضا العاملين والميزة التنافسية ؟
- هل تتوسط سمعة الشركة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية ؟
- هل يتوسط رضا العاملين العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالشركات ؟

1-4 أهداف الدراسة:

الغرض من الدراسة هو إختبار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالشركات وأثر السمعة ورضا العاملين على هذه العلاقة فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- إختبار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية (التميز ، الاستجابة ، والإبداع) بالشركات .
- التعرف على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والسمعة بالشركات .
- التعرف على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية ورضا العاملين بالشركات .
- معرفة العلاقة بين السمعة والميزة التنافسية بالشركات .
- معرفة العلاقة بين رضا العاملين والميزة التنافسية بالشركات .
- توضيح أثر السمعة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالشركات .
- توضيح أثر رضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالشركات .

1-5 أهمية الدراسة:

تتمثل الدراسة أهمية في الأتي :

أولاً : الأهمية النظرية

تتمثل أهمية الدراسة في التعرف على دور التوجه الإستراتيجي بالمسؤولية الاجتماعية على الممارسات الادارية بالشركات وانعكاساتها على اصحاب المصلحة وخلق السمعة الطيبة ورضا العاملين والدور الذي تلعبه من خلال تلك الممارسات في تحقيق ميزة او مزايا تنافسية تتفرد بها الشركة من غيرها من الشركات التي تعمل في نفس المجال . كما أنها تتناول الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالشركات ، لذا فإنه من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة ، وان هذه الدراسة ستجمع بين موضوعات مختلفة ، وستشخص تفاعل متغيراتها بما يسهم في إستنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقات جديدة عن موضوعاتها .

قد تسهم هذه الدراسة في فتح افاق جديدة للباحثين في دراسة المسؤولية الاجتماعية كتوجه إستراتيجي للتنافس مع متغيرات أخرى خلاف الميزة التنافسية .

ثانياً : الأهمية العملية

تتمثل أهمية الدراسة لمتخذي القرارات بالادارات العليا للشركات في تزويدهم وتعريفهم بأهمية تأثير التوجهات الاستراتيجية التسويقية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية وتجويد الاداء ، حيث أن بيئة الأعمال الحالية تتسم بعدد من الخصائص التي تؤثر على المؤسسات ، وذلك نتيجة تحديات عديدة أفرزتها متغيرات متعددة في عالم سريع التغير ، تحتاج

من المديرين الدراية والحنكة في التعامل مع بيئة شديدة المنافسة خاصة في مجال تقديم الخدمات والمنتجات ، ولهذا كان لابد من الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية كتوجه إستراتيجي في تلك الشركات والعمل على الاستجابة لردود أفعال العملاء بشكل دائم ، والاهتمام بالمعلومات المقدمة من رجال البيع عن متطلباتهم . كما أن قطاع الشركات يعد من أبرز القطاعات أهمية لما له من دور مهم في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني وتقديم الخدمات والمنتجات .

1-6 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility : هي الالتزام المستمر لمؤسسات الأعمال بالتصرف الأخلاقي والمساهمة في حل القضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية ، وتقديم الخدمات والمنتجات للعاملين وعائلاتهم والمجتمع ككل بشكل استباقي او تفاعلي (الغالبي ، والعامري 2010 م) .

المسؤولية الاجتماعية الاستباقية Proactive social Responsibility :

هي أن تتجاوز الشركة القوانين واللوائح بشكل استباقي وتقدم احتياجات العملاء والمجتمع بطريقة تتفق أو تفوق توقعات المجتمع وفقا للأعراف والقواعد الأخلاقية (Ching , 2015) .

المسؤولية الاجتماعية التفاعلية Reactive Social Responsibility :

هي أن الشركة تلبي احتياجات العملاء والمجتمع كرد فعل نحو متطلباتهم ورغباتهم (Ching , 2015) .

الميزة التنافسية Competitive Advantage :

تعني القدرة والإمكانية على تقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة متفوقة للمستفيدين وذلك عن طريق التميز والاستجابة والابداع في الخدمات والمنتجات المقدمة (Hamal & Heen ,1994) .

التمييز Differentiation : تقديم المؤسسة لخدمات ومنتجات فريدة مختلفة عن المؤسسات الأخرى ، وذلك من خلال إضافة خصائص فريدة لها مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق (Best , 1997) .

الاستجابة Response : قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات واحتياجات المستفيدين من الخدمات والمنتجات بالسرعة والوقت المحدد (الغالبي ، وإدريس 2009م) .

الإبداع Innovation : فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل ، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات ، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين (محمد ، 2006م) .

السمعة Reputation : هي الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة ، وقد تكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة ، وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة ، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو الإشاعات والاقوال غير الموثقة ، لكنها في النهاية تمثل واقعاً صادقاً بالنسبة لمن يحملونها في رؤسهم (صالح ، 2009م) .

رضا العاملين Employees Satisfaction :

حالة الارتياح التي يشعر بها الفرد بعد قيامة بمجموعة من الاعمال أو الواجبات بطريقة منطقية (محمد ، 2013م) .

1-7 تنظيم البحث:

تم تقسيم البحث من الناحية التنظيمية الى خمسة فصول بحيث يحتوي الفصل الأول على الإطار العام للدراسة . ويشتمل هذا الفصل على المقدمة العامة للدراسة ، مشكلة البحث ، أسئلة البحث ، أهداف البحث ، أهمية البحث ، التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة ، وتنظيم البحث ، والخلاصة . أما الفصل الثاني يحتوي على الإطار النظري ويشتمل الفصل على مفاهيم متغيرات الدراسة والدراسات السابقة ، وتم تقسيمه الى أربعة مباحث حيث يشتمل المبحث الاول على المسؤولية الاجتماعية المفهوم والتعريف والاهداف والاهمية والتطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية ، والمسؤولية الاجتماعية وحقوق العملاء ، والمسؤولية الاجتماعية في المجتمع السوداني . أما المبحث الثاني يحتوي على الميزة التنافسية المفهوم والتعريف والاهمية والاسس والمبادئ العامة للميزة التنافسية وأبعادها ، العوامل الحاسمة في تكوين وتنمية القدرات التنافسية والعوامل التي تؤدي الى خلق الميزة التنافسية وانواعها ومصادرها . المبحث الثالث يشتمل على سمعة الشركة ورضا العاملين المفهوم والاهمية ، والمبحث الرابع يشتمل على الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة والفجوات البحثية . اما الفصل الثالث منهجية الدراسة ويشتمل على نظريات الدراسة ، نموذج الدراسة ، تطوير فرضيات الدراسة ، منهجية الدراسة ، مصادر جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة ومقاييس الدراسة ، وقياس صدق (الأداة) والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل . والفصل الرابع من الدراسة فيحتوي على تحليل

البيانات ، وقياس ثبات (الأداة) واختبار فرضيات الدراسة . أما الفصل الخامس فيحتوي على مناقشة النتائج والتوصيات والمضامين النظرية والتطبيقية للدراسة ومحدداتها والمقترحات بالبحوث المستقبلية .

8-1 الخلاصة:

في هذا الفصل الاول من الدراسة ، تم تناول المقدمة العامة للدراسة وتوضيح المشكلة وصياغة التساؤلات وأهداف الدراسة ، كما تم توضيح الاهمية النظرية والعملية للدراسة والتعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة وتنظيم الدراسة . أما الفصل الثاني من هذه الدراسة سيتم فيه عرض الاطار النظري وأدبيات الدراسة والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة ، والفجوات البحثية .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

0-2 مقدمة:

يتناول هذا الفصل من الدراسة الاطار النظري وأدبيات الدراسات السابقة المتعلقة بالمفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة ، والذي تم تقسيمه الى أربعة مباحث بحيث يتناول المبحث الاول مفهوم وتعريف المسؤولية الاجتماعية وأهدافها وأهميتها ، المسؤولية الاجتماعية وحقوق العملاء وتطور أبعاد المسؤولية الاجتماعية ، والمسؤولية الاجتماعية في المجتمع السوداني . أما المبحث الثاني فيحتوي على الميزة التنافسية المفهوم والتعريف والاهمية ، والاسس والمبادئ العامة للميزة التنافسية ، أبعاد الميزة التنافسية ، إستراتيجية التميز والإبتكار ، العوامل الحاسمة في تكوين الميزة التنافسية . والمبحث الثالث من هذا الفصل يشتمل على سمعة الشركة ورضا العاملين المفهوم والاهمية ، والمبحث الرابع يشتمل على الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة ، والفجوات البحثية .

المبحث الاول : المسؤولية الاجتماعية

1-1-2 مفهوم وتعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال:

لقد كان هناك على الدوام إعتقاد متزايد بأن الأعمال (Business) لا تعمل بشكل أفضل وبكفاءة أعلى إلا إذا ركزت الإدارة فيها على تعظيم الربح وأعطيت الحرية في أداء وظائفها من أجل ذلك . مما يدعم مطالب الأعمال في ذلك هو الادعاء بان شركات الأعمال حتى عندما تعمل من أجل مصلحتها الخاصة فإنها تحقق مصلحة المجتمع ككل . فما هو جيد لشركة

الأعمال هو جيد للمجتمع وهذا هو مفهوم مواطنة الشركة . لهذا كان دعاة الأعمال يرون إن ما يمكن أن ينتج عن ذلك في كل الأحوال هو الأفضل بالمقارنة مع الحالات الأخرى التي تقيد وتحد من حرية الأعمال وإستقلالها . وهو أفضل من توجيه الأعمال نحو الأهداف والعمل وفق معايير لا تتسجم مع مسؤوليتها الأولى في تعظيم الأرباح . والواقع أن هذه المفاهيم كانت تمثل إتجاه حرية الأعمال وألوية الأهداف الاقتصادية التي تعمل من أجلها شركات الأعمال في مرحلة يمكن تسميتها بمرحلة تعظيم الأرباح .

وفي مقابل ذلك كان هناك من يرى في ضوء ظروف العمال الصعبة في مناجم ومصانع الثورة الصناعية ومواقف شركات الأعمال في خلق الأزمات الاقتصادية وأثارها الاجتماعية ، إن الأعمال يجب تعمل من أجل رفاة المجتمع وتطوره . وان موارد المجتمع التي توضع تحت تصرف الشركات يجب أن لا تستخدم بأية طريقة تتعارض مع مصلحة المجتمع ، ومتى ما ظهر أن هذه الشركات تعمل ضد مصلحة المجتمع يكون من الضروري عندئذ فرض مصلحة المجتمع عليها بقوة القانون . وهذه المفاهيم هي ما تعرف باتجاه المسؤولية الإجتماعية والقانون الحديدي للمسؤولية (Iron law of Responsibility) وتكامل الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وبمرحلة الاستجابة الاجتماعية .

لقد نمت وتطورت المسؤولية كنتيجة طبيعية لإخفاق الأعمال في الاستجابة لاحتياجات بيئتها الاجتماعية ولمصالح الأطراف الأخرى فيها ، فهي نتاج المشكلات الكثيرة والأزمات العديدة التي أرتبطت بحرية الأعمال ونظرتها الضيقة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه لهذا لم يكن ممكنا الاستمرار بحرية الأعمال خاصة بعد أن بدأت شركات الأعمال تواجه ظروفًا

جديدة ووعياً إجتماعياً وبيئياً ومفاهيم جديدة تقوم على المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال من أجل مراعاة مصالح الأطراف الأخرى ومصصلحة المجتمع ككل (نجم ، 2006م) .

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في النصف الاول من القرن العشرين معروفاً بشكل واضح ، حيث تحاول المنشآت جاهدة تعظيم أرباحها وبشتى الوسائل ، ولكن مع النقد المستمر الحاصل لمفهوم تعظيم الأرباح فقد ظهرت بوادر لأن تتبنى المنشآت دوراً أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها. وفي هذا الإطار فقد عرف (Ducker , 1977) المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه ، وقد شكل هذا التعريف حجر الزاوية للدراسات اللاحقة وفتح الباب واسعاً لدراسة هذا الموضوع باتجاهات مختلفة . كما تم تعريفها من قبل مكتب العمل الدولي بأنها طريقة تنظر فيها المنشآت في تأثير عملياتها في المجتمع وتؤكد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى . وعرف مجلس الاعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية بأنها الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الاعمال بالتصرف اخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم ، إضافة الى المجتمع المحلي والمجتمع ككل (الغالبي ، والعامري ، 2010م) .

كما عرف البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على أنها "الالتزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة و يخدم التنمية في آن واحد". أما الغرفة التجارية العالمية فقد عرفت المسؤولية الاجتماعية على أنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب إعتبارات أخلاقية وإجتماعية ، وبالتالي فإن

المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً". ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم .

ويمكن أن نوضح ماذا نعني بالمسؤولية الاجتماعية وأبعادها من خلال ما يأتي :

أ- بالعلاقة مع دعاة النظرية الاقتصادية التي ترى أن لشركات الأعمال مسؤولية واحدة هي تعظيم الربح ، فإن المسؤولية الاجتماعية هي قيام شركات الأعمال بالبرامج والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية فيها .

ب- بالعلاقة مع المصلحة الذاتية لرجال وشركات الأعمال فإن المسؤولية الاجتماعية هي التزام رجال وشركات الأعمال بالمصلحة الذاتية المتتورة التي تهتم بمصالح الأطراف الأخرى من غير حملة الأسهم كمصالح العاملين ، الموردين ، الموزعين ، المنافسين ، الزبائن ، .. الخ .

ج- بالعلاقة مع سلوك شركات الأعمال فإن المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة الالتزامات الطوعية (الاستجابة الاجتماعية) أو غير الطوعية (المفروضة بالقانون) التي تتسجم مع قواعد ومتطلبات البيئة والأطراف المؤثرة فيها .

د- وبالعلاقة مع أخلاقيات الإدارة فإن المسؤولية الاجتماعية هي الحد الأدنى الأخلاقي المطلوب الالتزام به لضمان امتثال شركات الأعمال للقانون وللمعايير والقيم الاجتماعية (نجم ، 2006) ولقد أشار Strier إلى كون المسؤولية الاجتماعية تمثيل لتوقعات المجتمع لمبادرات وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون وبصورة لا تضر بقيام منظمة الأعمال بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها (طاهر وصالح ، 2005 م) .

وطرح Holms وجهة نظر أخرى بشأن المسؤولية الاجتماعية واعتبرها التزاماً على أي منظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها (Holms , 1985 , p453) وتجدر الإشارة إلى أن رأياً طرح من قبل لباحث Dobbins ميز فيه بين المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility والاستجابة الاجتماعية Social Responsiveness وفق مجموعة من الأبعاد مشيراً إلى أن الأولى تستند إلى إعتبارات أخلاقية مركزة على النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى ، في حين أن الاستجابة الاجتماعية ما هي إلا الرد العلمي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغيرات وأحداث إجتماعية على المديين المتوسط والقريب (Robbins , 1999)

وعرفت الجمعية الأمريكية للإدارة American Management Associations المسؤولية الاجتماعية على أنها (إستجابة ادارة الشركات العملية على التغير في توقعات المستهلكين والاهتمام العام بالمجتمع مع الاستمرار بإنجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الى خلق الثروة الاقتصادية (توفيق ، 2014م) .

تتعدد التعاريف وتتناوب بسبب أن الموضوع يكتسب أهمية متزايدة يوماً بعد يوم . إن هذا الأمر يعبر عن كون المسؤولية الاجتماعية في حقيقتها تركيب معقد Complex Construction وليس مفهوماً مبسطاً قابلاً للقياس بمعايير موحدة عالمياً أو حتى إقليمياً . إن السبب في ذلك يعود إلى دخول متغيرات حضارية وثقافية ودينية وأمور أخرى غيرها ، وقد أشار احد الباحثين في هذا المجال أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو مفهوم لم تحدد أبعاده بدقة حتى يومنا هذا . ولهذا السبب فان هناك حيرة لدى منظمات الأعمال لتحديد المدى الذي يجب أن تصل إليه

مسئوليتهم الاجتماعية والأفق الذي تنطلق منه هذه المسؤولية (Steck,est , 1982) إن المسؤولية الاجتماعية تمثل نشاطاً مرتبطاً ببعدين أساسيين أحدهما داخلي Internal Responsibility يتمثل بإسهام المنظمة في تطوير العاملين وتحسين حياتهم والبعد الثاني خارجي External Responsibility ينعكس في مبادرات منظمة الأعمال في التدخل لمعالجة الإشكالات والمشاكل التي يعاني منها المجتمع (Steiner and Miner , 1977) .

وإذا كانت الأفكار الأولى المقدمة لتوضيح معنى المسؤولية الاجتماعية تنظر إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها أعمال خيرية أو مبادرات إنسانية تقوم بها منظمات الأعمال لصالح جهات معينة في المجتمع فإن الفترات الأخيرة وما حصل فيها من تطور جعل هذا المنظور لا يستجيب لما حصل من تغيرات في بيئة الأعمال والحياة بشكل عام خصوصاً في ظل ظواهر عالمية جديدة مثل العولمة والخصخصة والتطور التكنولوجي وضمور دور الدولة وانتشار جمعيات حماية البيئة وقوة دور جماعات الضغط وحقوق الإنسان لذلك نجد أن الأدبيات في الفترات الأخيرة قد منحت منحى جديداً يقدم المسؤولية الاجتماعية في إطار أكثر شمولية ووسع معنى وضمن هذا الإطار تأتي أفكار Robbins حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية المشار إليها سابقاً وهكذا انتقل مفهوم المسؤولية الاجتماعية من مفهوم ضيق للتعامل مع أحداث بيئية آنية إلى هدف استراتيجي يتطلب إعطائه أهمية كبيرة في التخطيط الاستراتيجي بعيد الأمد ، وقد أكد هذا الرأي Daft ذاكراً أن المسؤولية الاجتماعية هي واجب إدارة المنظمة الأساسي في اتخاذ القرارات المهمة والأفعال بطريقة تحقق رفاهية للمجتمع ومصالحة (Daft , 2002) وهكذا يبدو لنا من خلال ما طرح من أفكار سابقة حول المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال إن هذه المسؤولية ما هي إلا واجب والتزام من جانب منظمات الأعمال تجاه المجتمع بشرائحه المختلفة آخذة بنظر الاعتبار التوقعات بعيدة المدى لهذه الشرائح ومجسدة إياها بصور عديدة

يغلب عليها طابع الاهتمام بالعاملين وبالبيئة شرط أن يكون هذا التوجه طوعاً ومتجاوزاً للالتزامات المنصوص عليها قانوناً . إن هذا التعريف وغيره يمكن أن يمثل تعريفاً إجرائياً لأغراض البحوث والدراسات الميدانية لمعرفة المدى الذي تتبناه أي منظمة من مسؤولية في هذا الإطار (طاهر وصالح ، 2005م) .

وخلاصة القول أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تعني التصرف على نحو يتسم بالمسؤولية الاجتماعية والمسائلة ليس فقط أمام أصحاب الملكية ولكن أمام أصحاب المصلحة الآخرين بمن فيهم الموظفين والعملاء والحكومة والشركات والمجتمعات المحلية والأجيال القادمة . ويعد مفهوم المساءلة مكوناً رئيسياً من المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ، كما تعتبر التقارير الدورية للمسؤولية الاجتماعية للشركات أداة تسعى هذه الشركات عن طريقها لطمأنة أصحاب المصلحة بأنها تعنى باستمرار بما يشغلهم على نحو استباقي وتفاعلي عبر كل ما تقوم به من عمليات .

2-1-2 أهداف المسؤولية الاجتماعية:

كل هذا المجهود المخطط بدقة وشفافية ومسؤولية إجتماعية عالية والمعروف عليه بكرم فياض من الدول والمؤسسات العامة والخاصة يرمي ضمن ما يرقى لتحقيق أهداف متعددة منها :

- بناء قاعدة مترابطة محلياً وعالمياً للشراكة والمساهمة في الرأي والعمل ليس في حقل المسؤولية الاجتماعية وحدها وإنما في كل مجالات الحياة .
- الحفاظ على سلامة الانسان والحيوان والنبات والبيئة وحماية الكون من عواقب الافعال الضارة آنياً ومستقبلياً .
- الارتكاز على انقاذ معاهدات حقوق الانسان بدرجاتها المتفاوتة بدءاً من الحقوق الاساسية ثم الفرعية ثم الحقوق الكلية للكون والطبيعة .

- اعتبار كل قضايا التنمية المستدامة كمكون اصيل لمواصفات المسؤولية الاجتماعية .
- تنشيط الوعي بالمسؤولية الاجتماعية في جميع قطاعات المجتمع المدني ابتداء من المجتمعات القاعدية وانتهاء بمتخذي القرار . الاستفادة من الاديان وكريم المعتقدات لتشييد منظومة اخلاقية تحض على ثقافة المسؤولية الاجتماعية على غرار الحديث الشريف (كلكم راع وكلكم مسؤول من رعيته) .
- إبتكار وإبداع الوسائل المناسبة لجعل قضايا المسؤولية الاجتماعية جزء لا يتجزأ من البرامج التعليمية والتثقيفية والمنبرية وبرامج البحث العلمي والاجتماعي (ميرغني ، 2009م) .

2-1-3 أهمية المسؤولية الاجتماعية:

قبل أن نتناول وجهات نظر المؤيدين والمعارضين لتبني المنظمة لمزيد من الدور الاجتماعي ، فإننا نجد أن هناك اتفاقاً عاماً بكون المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل صيغة عملية مهمة ومفيدة لمنظمات الأعمال في علاقاتها مع مجتمعاتها ، بمعنى أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال يحقق لها العديد من الفوائد يقف في مقدمتها تحسين صورة المنظمة بالمجتمع وترسيخ المظهر الايجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة ، إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمنظمة اتجاهاً أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المنظمة Stakeholders مفترضين أن ما ينص عليه القانون من أعمال اجتماعية مطلوبة من منظمات الأعمال هو في حقيقة الأمر مسؤولية اجتماعية في حدودها الدنيا لان خرقها يضع المنظمة أمام مساءلة قانونية وهكذا تكون المنظمة ذات توجه إجتماعي كلما زادت مبادراتها الطوعية . إن المسؤولية الاجتماعية تضيف تحسناً على مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال وتؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف .

كذلك فإنها تمثل تجاوباً فعالاً مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع وانتقالها إلى الحاجات الاجتماعية وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة (عبد الرحمن ، 1977م) .

ويمكن أن نفرز عدة أوجه ايجابية لإدراك المسؤولية الاجتماعية تتجسد أهميتها من خلال المردود المتحقق للجهات الثلاث الرئيسية التي ستجني الفائدة من هذا الالتزام ونعني بها هنا المجتمع والدولة والمنظمة . فبالنسبة للمنظمة ، فبالإضافة إلى ما ذكر أعلاه من فوائد فان هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي والعلاقة الايجابية مع المجتمع وغيرها . أما المجتمع فان العائد الذي سيتحقق له جراء اهتمام منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها يتبنى نمط من المسؤولية الاجتماعية فانه يمكن ان يلخص بالاتي (الغالبي ومنهل ، 2004م) .

أ- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب وغيرهم .

ب- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال .

ج- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة .

د- تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التنشيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات وهذا سيساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية .

هـ- كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل فان هذه الجوانب تزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات .

وأخيراً فان الدولة هي أحد المستفيدين الرئيسيين من إدراك منظمات الأعمال لدورها الاجتماعي حيث إن هذا سيؤدي إلى تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدمتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى . كذلك فإننا نتوقع أن عوائد الدول ستكون أفضل بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة ورفد الدولة بمستحققاتها من الضرائب والرسوم والمساهمة في القضاء على البطالة والتطور التكنولوجي وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً بعيداً عن تحمل منظمات الأعمال الخاصة دورها في هذا الإطار (طاهر وصالح) .

2-1-4 أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

إن تبني أهداف اصحاب المصالح من قبل منظمات الاعمال يحتل اسبقيات متسلسلة في ضوء طبيعة تأثير هذه المجاميع على أهداف المنظمة ومصالحها الخاصة لذلك فان الدراسات تشير الى اختلاف ترتيب هؤلاء المستفيدين استناداً الى اختلاف البيئات وعبر الزمن . ويلاحظ ان البعض من هذه الفئات يأتي في مراتب متقدمة وبشكل مستمر كما هو عليه الحال في الدول المتقدمة حيث نجد هذا الاهتمام الكبير بالزبائن مع فئات حديثة ظهرت وبدأت تلعب دور كبير ، في حين يمكن ان تلعب الحكومة هذا الدور الأكبر في الدول النامية وتأتي في مرحلة متقدمة نظراً لتأثيرها في جوانب الحياة المختلفة .

ويعرض بعض الباحثين عناصر المسؤولية الاجتماعية في إطار عام يغطي مجموعة من الأبعاد بشكل عام ويرون أن هذه العناصر يمكن أن تكيف بقياسات مختلفة وفق إعتبار طبيعة عمل المنظمة ونشاطها وتأثير فئات أصحاب المصالح المختلفين . وأن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث Carroll يشير إلى جوهرها بأربعة أبعاد رئيسية هي الاقتصادي Economic والاخلاقي Ethical والقانوني Legal والخيري Philanthropic وفي إطار ذلك طور مصفوفة يبين فيها هذه الأبعاد الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر على كل واحد من المستفيدين في البيئة (Carroll , 1991) ويوضح الجدول التالي خلاصة للممارسات الأكثر شيوعاً في دول العالم والتي يمكن أن تعتبر أبعاداً أساسية لمحتوى المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف أطراف المستفيدين (طاهر ، وصالح . 2010 م) .

جدول رقم (1-1-2) أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> - منع لاحتكار وعدم الاضرار بالمستهلكين - إحترام قواعد المنافسة وعدم الحاق الاذى بالمنافسين - استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن ان يوفرها - استخدام التكنولوجيا في معالجة الاضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة 	<ul style="list-style-type: none"> المنافسة العادلة التكنولوجيا 	الإقتصادي
<ul style="list-style-type: none"> - عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف انواعها - حماية الاطفال صحياً وثقافياً - حماية المستهلك من المواد المزودة والمزيفة - منع تلوث المياه والهواء والتربة - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها - منع الاستخدام التعسفي للموارد - صيانة الموارد وتتميتها 	<ul style="list-style-type: none"> قوانين حماية المستهلك حماية البيئة 	القانوني
<ul style="list-style-type: none"> - منع التمييز على اساس العرق او الجنس او الدين - ظروف العمل ومنع عمل الاحداث وصغار السن - اصابات العمل - التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي - عمل المرأة وظروفها الخاصة - المهاجرين وتشغيل غير القانونيين - عمل المعوقين 	السلامة والعدالة	
<ul style="list-style-type: none"> - مراعاة الجوانب الاخلاقية في الاستهلاك - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف - مراعاة حقوق الانسان - احترام العادات والتقاليد - مكافحة المخدرات والممارسات اللااخلاقية - نوع التغذية - الملابس- الخدمات - النقل العام - الذوق العام 	<ul style="list-style-type: none"> المعايير الأخلاقية الاعراف والقيم الاجتماعية نوعية الحياة 	الأخلاقي الخيزري

المصدر : . طاهر ، و صالح ، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال، 2010م : ص 81

الا أن هذه الدراسة تناولت المسؤولية الاجتماعية من زاوية تختلف عن ما تناولته البحوث والدراسات والادبيات السابقة حيث تناولت المسؤولية الاجتماعية كتوجه إستراتيجي إستباقي وتفاعلي وذلك من خلال التعريف الاجرائي للمسؤولية الاجتماعية والذي يعرفها بانها " الالتزام المستمر لمؤسسات الأعمال بالتصرف الأخلاقي والمساهمة في حل القضايا الاجتماعية

والاقتصادية والبيئية ، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للعاملين وعائلاتهم والمجتمع ككل بشكل استباقي او تفاعلي " (الغالبي ، والعامري . 2010 م) . فإن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تتمثل في الاتي :

1. المسؤولية الاجتماعية الاستباقية Proactive social Responsibility :

هي أن تتجاوز الشركة القوانين واللوائح بشكل إستباقي وتقدم إحتياجات العملاء والمجتمع بطريقة تتفق أو تفوق توقعات المجتمع وفقاً للأعراف والقواعد الأخلاقية (Ching . 2015) ، وهذا يعني أن الشركة التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية تتبناها بشكل إستباقي ، وأن تتجاوز الشركة القوانين واللوائح وتقدم خدماتها للمجتمع بشكل إستباقي بطريقة تتفق أو تفوق توقعات المجتمع من إحتياجاته من الخدمات وأن تتوافق تلك الخدمات مع الاعراف والقواعد الاخلاقية للمجتمع .

2. المسؤولية الاجتماعية التفاعلية Reactive Social Responsibility :

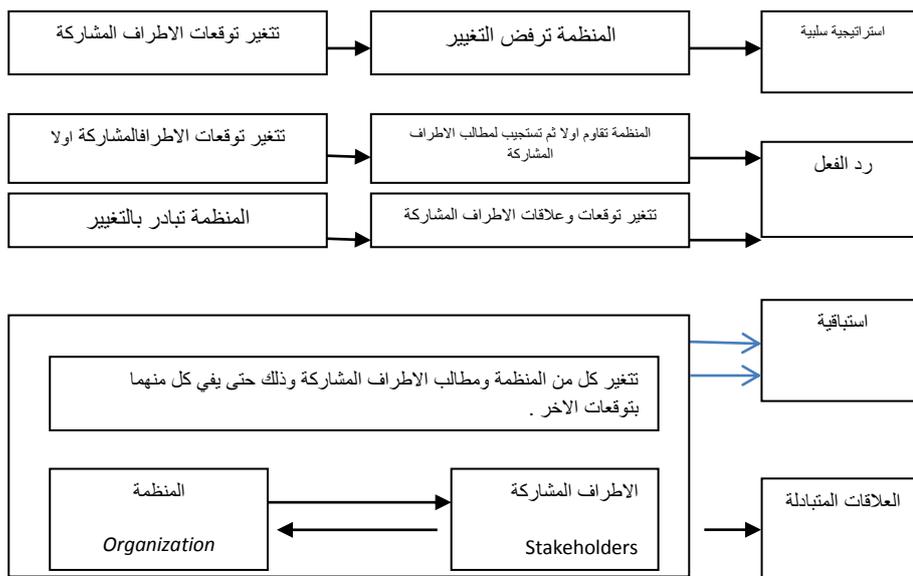
هي أن الشركة تلبى إحتياجات العملاء والمجتمع كرد فعل نحو متطلباتهم ورغباتهم (Ching . 2015) ، وهذا يعني ان الشركة التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية تتبناها بشكل تفاعلي أو تفاعلي بحيث تقدم خدماتها للمجتمع كرد فعل نحو إحتياجاتهم ورغباتهم .

حيث أن القضايا الاجتماعية تتغير من وقت الى آخر والقضية الاجتماعية الخاصة بصناعة معينة قد لا تناسب صناعة اخرى في الوقت نفسه . على سبيل المثال هنالك العديد من القضايا الاجتماعية التي تغيرت بمرور الوقت والتي تتضمن التركيز بشكل متزايد على منتجات آمنه ، تمييز في العمالة ، الموارد الطبيعية في البيئة ... الخ .

وعليه فإن إستراتيجية الاستجابة للقضايا الاجتماعية سوف تختلف من منظمة الى أخرى وفي المنظمة الواحدة من وقت الى آخر . بعض الشركات تستجيب لبعض القضايا والبعض الآخر لا يفعل شيء على الاطلاق ، البعض الآخر يبادر بمسؤولياته الاجتماعية والبعض الآخر ينتظر لحين حدوث المشكلة (توفيق ، 2014م) .

ويوضح (James, et al) أن منظمات الاعمال تستجيب لمطالب الاطراف المشاركة بعدة طرق ، والشكل التالي يوضح ذلك .

شكل رقم (1-1-2) يوضح إستجابة المنظمات لمطالب الاطراف



المصدر : توفيق محمد عبد المحسن ، أخلاقيات الاعمال ، 2014م ، ص 213

2-1-5 التطور والابعاد:

لقد عاشت الأعمال (Business) منذ الثورة الصناعية عصرها الذهبي حيث ، كان التطور الصناعي بأي ثمن في تصاعد ، وكان الاتجاه نحو تعظيم الأرباح (Maximizing-Profit) (ما هو مهم لشركتي مهم للمجتمع) وفيما بعد يبرر كل شيء لصالح الأعمال على حساب

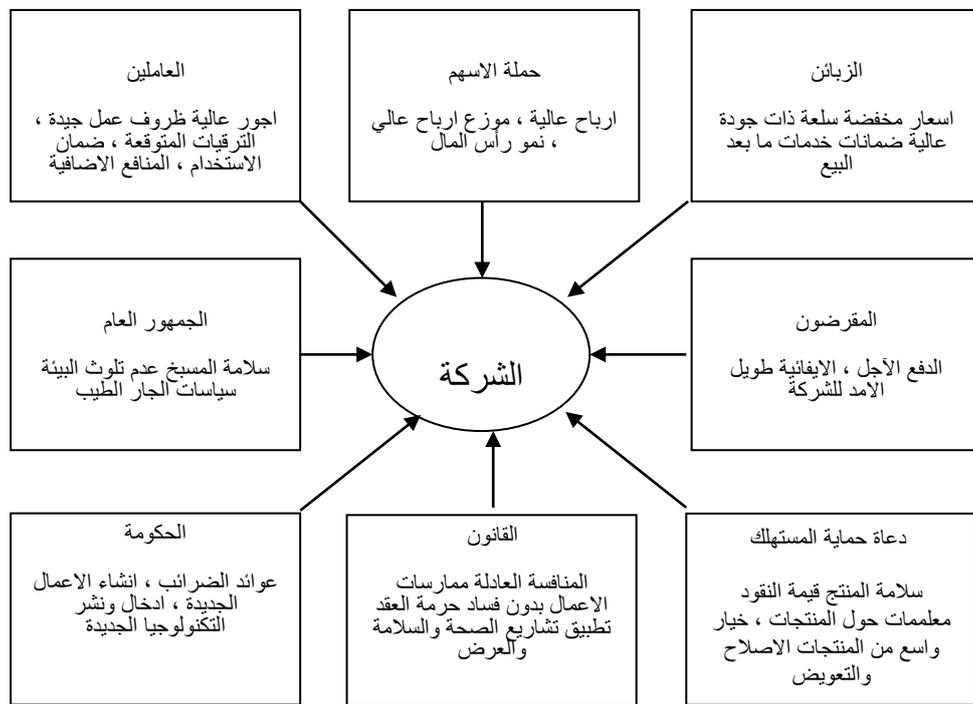
مصالح الأطراف الأخرى . فكان في البدء أسبوع العمل ذي المائة ساعة عمل ، ظروف العمل
المساوية ، الأمراض المهنية وإصابات العمل الفردية والجماعية ، هدر الموارد ، وحروب
الأعمال في الداخل والخارج وغيرها الكثير مقبولة كئتمن إجتماعي لا بد منه من أجل التطور
الاقتصادي . ولكن القاعدة في التطور هي أن لكل ظاهرة تاريخية مراحلها ولكل اتجاه أساسي
منحنى تطور من التصاعد إلى الذروة ومن ثم التراجع ليأخذ شكلا أكثر استقلالاً وتوازناً وقبولاً
وهذا ما لا زال يتطور حتى الآن في علاقة الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية .

فمع الثورة الصناعية كان التركيز منصباً على مصلحة الأعمال حيث أن اليد الخفية وقوى السوق
غير المنظورة تجعل المصلحة الخاصة تعمل لصالح المجتمع حتى وإن بدأت مضرة ببعض
الأطراف . وقد تم التعبير عن ذلك من خلال الإهتمام الكبير بمعايير الكفاءة والربح على حساب
جميع المعايير الأخرى . لهذا شهدت الثورة الصناعية ولفترة طويلة من تطورها الكثير من المآسي
الإنسانية من إهمال وسوء الاستغلال وتشغيل الأطفال والأحداث والنساء في ظروف عمل قاسية
وقد ظلت هذا الحالة حتى بداية هذا القرن حيث مصلحة الأعمال هي المصلحة العليا وأقصى
الربح هو القيمة الاقتصادية العليا وإن ما هو خير للأعمال هو خير للمجتمع كله وفي هذه الفترة
كانت هناك إرهابات فردية ودعوات متفرقة من أجل الحد من هذه المظاهر القاسية ، كما هو
الحال في الرأسمالي الخبير روبرت أوين (R . A . Owen) في بداية القرن التاسع عشر الذي
دعا إلى الإهتمام بالآلة البشرية (الكائن الحي) بمدته بأساسيات الحياة ، ساعات عمل محدودة ،
وجبات تقدم أثناء العمل وتعليم عام ... الخ (نجم ، 2006م) .

ورغم تصاعد حركة الإدارة العلمية في بداية هذا القرن ، فإنها كانت تعمل في ظل مرحلتها
التاريخية القائمة على أساس تعظيم الأرباح لصالح الشركة على حساب العوامل والأطراف
الأخرى . فقد ركزت الحركة على ما أكده تايلور (F . W . Taylor) من أن لكل عمل هناك

الطريقة الوحيدة فضلى (One Best Way) لأدائه ، وهذا كان من أجل تحسين الكفاءة وبالتالي تعظيم الربح في الشركة . ومن بين الإرهاسات التي عقت ذلك تلك ما أشار إليه هنري جانت (H.Gantt) في آخر كتابه (التنظيم للعمل) الصادر في عام 1919 إلى أنه إذا حدث في أي وقت إن وجد المجتمع أن ثمن وجود الشركات يفوق ما يجني من ورائها من نفع ، فإن السماح بوجودها ينتفي . وبعد ذلك بدأ إتجاه جديد يتسم بالتأكيد على مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة في البدء تم التأكيد على العاملين والمقرضين ومن ثم الزبائن الموردين والمنافسين وصولاً إلى المجتمع ككل ، وذلك بالحد من حرية وإستقلال الأعمال . أما ما أكدته نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder theory) . فالشركة ليست وحدة آلية ولا هي آلة اقتصادية لصنع النقود من أجل حملة الأسهم وإنما هي وحدة اقتصادية إجتماعية تؤثر وتتأثر بأطراف متعددة هم أصحاب المصلحة والشكل رقم (2-1-2) يوضح أصحاب المصلحة بالنسبة للشركة ومصالحهم المتوقعة .

شكل رقم (2-1-2) اصحاب المصلحة وتوقعاتهم



Roger Bennett (1996): Corporate Strategy and Business Planning, Pitman Publishing, London.

والواقع أن نظرية أصحاب المصلحة ترى أن للمديرين دوراً كبيراً في الإقناع والتأثير بأصحاب المصلحة من أجل دعم إستراتيجيتها وسياستها المختلفة فالمديرون في هذه النظرية هم سياسيون

أو دبلوماسيون في علاقتهم مع كل مجموعة من مجموعات المصلحة للحصول على دعمهم والحد من معارضتهم لسياساتها وخططها ولتحقيق ذلك فإن عليها القيام بما يأتي: (نجم ، 2006 م) .

1. أن تحدد أصحاب المصالح بالنسبة للشركة .
 2. إن تحدد العائد الأدنى لكل صاحب مصلحة والذي يكون مقبولاً منه .
 3. البحث في كيفية التأثير في تصورات أصحاب المصلحة (مثلا إقناع حملة الأسهم أن توزيع الأرباح العالية ليس هو المصلحة طويلة الأمد والأفضل للشركة أو إقناع العاملين أن الأجور العالية لا يمكن الأخذ بها خلال السنة الحالية) .
 4. تحديد الأفراد الرئيسيين في مجموعات أصحاب المصلحة وإقامة العلاقات الجيدة معهم لهذه الأغراض .
 5. تقييم قوة تأثير كل واحد من أصحاب المصلحة على سلوك الشركة .
 6. تقييم الاتجاهات المختلفة لأصحاب المصلحة نحو رسالة الأعمال ، إستراتيجياتها ، وأنشطتها وحيثما يكون ملائماً الحاجة لتنفيذ التغيير .
 7. تحديد أصحاب المصلحة الذين يدعمون السياسات الحالية للإدارة وأغراضها ومن هم ضدها والظروف والعوامل المؤثرة في جماعات المصلحة المتعارضة .
 8. تقييم ما سيكون ضرورياً للتغلب على المعارضين من أصحاب المصلحة .
- ويلاحظ كيف يكون ممكناً زيادة تأثير أصحاب المصلحة الذين هم بجانب الإدارة وخط تأثير

الآخرين .

وأن أهمية هذا الاتجاه تكمن في السعي نحو الأخذ بالاعتبار مصالح الأطراف بما يحقق التوازن في المسؤولية الملقاة على عاتق الشركات وأن على المديرين القيام بذلك من خلال التأثير بكل هذه الأطراف ، لقد تطور هذا الإتجاه تحت تأثير عوامل عديدة يمكن أن نوجزها بالاتي:

أولاً : الأفكار الاشتراكية التي انتشرت في الدول الصناعية والتي كانت تقف على طرف نقيض من الرأسمالية والاقتصاد الحر وحرية الأعمال واستقلالها .

ثانياً : الأزمات الاقتصادية التي كانت تعزى إلى طبيعة الاقتصاد الرأسمالي الحر ووحداته الأساسية (شركات الأعمال) التي كانت تعمل وفق مصالحها الخاصة دون مراعاة لمصالح النظام الاقتصادي ككل . وفي مقدمة هذه الأزمات الاقتصادية ، أزمة عام 1929 التي أدت إلى ظهور نظريات كينز (M, Keynes) الاقتصادية الداعية إلى تدخل الدولة أثناء الأزمات الاقتصادية .

ثالثاً : الحربان العالميتان الأولى والثانية اللتان شككتا تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة وتوجيه الاقتصاد القومي في الدول المتحاربة لخدمة الأداء المجهود الحربي ، مما جعل تدخل الدولة مسألة واردة في كل مجال لا يتم الأداء فيه وفق معايير مقبولة إقتصادية وغير إقتصادية حتى في دول إقتصاد السوق في فترة ما بعد الحرب وهذا هو مضمون القانون الحديدي للمسؤولية .

رابعاً: التطورات الإدارية التي أدت إلى الإنتقال من مفهوم الضيق القصير الأمد للكفاءة والذي يجعل للإدارة مضموناً هندسياً وفنياً في الكفاءة ، إلى المفهوم الأشمل والطويل الأمد الذي يجعل

الإدارة معنية بالأداء الطويل الأمد ، والمتعدد المجالات . لهذا لم تعد الشركة مجرد وحدة إقتصادية ذات أهداف ضيقة ومسؤولية واحدة في تعظيم الربح ، وإنما أصبحت وحدة اقتصادية إجتماعية ذات أهداف متعددة يمثل الربح واحد منها .

خامساً : الوعي الإجتماعي للمديرين أن النمط التقليدي للمدير هو الذي يفصل الإدارة عن القضايا الإجتماعية ، وغير مهتم بما يحدث في وإنما بالكفاءة داخل النظام التشغيلي في الشركة . في حين أن النمط الجديد للمدير هو المتابع للقضايا الاجتماعية والمهتم بما يحدث في المجتمع لأن الكفاءة تكمن فعلاً خارج الشركة حيث الزبون هو مركز الربح في حين داخل الشركة لا يوجد إلا مركز التكلفة كما يقول بيتر دراكر (P.F.Drucker) . وأن رضا الزبون ورضا المجتمع هو المصدر الحقيقي للكفاءة ، وهذا لن يتحقق بدون مسؤولية إجتماعية للشركة من أجل قبول الزبائن والمجتمع لها .

وفي هذا السياق من التطور يمكن أن نوضح ماذا نعني بالمسؤولية الاجتماعية وأبعادها من خلال ما يأتي :

أ/ بالعلاقة مع دعاة النظرية الاقتصادية التي ترى أن لشركات الأعمال مسؤولية واحدة هي تعظيم الربح ، فإن المسؤولية الاجتماعية هي قيام شركات الأعمال بالبرامج والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف إجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية فيها .

ب/ بالعلاقة مع المصلحة الذاتية لرجال وشركات الأعمال فإن المسؤولية الاجتماعية هي التزام رجال وشركات الأعمال بالمصلحة الذاتية المتنورة التي تهتم بمصالح الأطراف الأخرى من غير حملة الأسهم كمصالح العاملين الموردين ، الموزعين ، المنافسين ، والزبائن .. الخ .

ج/ بالعلاقة مع سلوك شركات الأعمال فإن المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة الالتزامات الطوعية (الاستجابة الاجتماعية) أو غير الطوعية (المفروضة بالقانون) التي تتسجم مع قواعد ومتطلبات البيئة والأطراف المؤثرة فيها .

د/ وبالعلاقة مع أخلاقيات الإدارة فإن المسؤولية الاجتماعية هي الحد الأدنى الأخلاقي المطلوب الالتزام به لضمان إمتثال شركات الاعمال للقانون (القيم الرسمية) وللمعايير والقيم الاجتماعية وفيما يتعلق بتطور إهتمام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية فإن هاي وآخرين (Hayet al) يحدد ثلاث مراحل لهذا التطور والذي تعبر عنه اتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية كالآتي :

أولاً : مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة 1800 - 1920 وفي هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للأعمال هي تعظيم الأرباح والتوجه نحو المصلحة الذاتية المصرفية وان النقود والثروة هي الأكثر أهمية وان ما هو جيد لي هو جيد للبلد .

ثانياً : مرحلة إدارة الوصاية للفترة من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات وفيها فإن المسؤولية الأساسية للأعمال هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين . إن النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضاً ، وان ما هو جيد لشركات جيد للبلد .

ثالثاً : مرحله إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر: وفي هذه المرحلة فإن المسؤولية الأساسية للأعمال تقوم على أن الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود. وهذا يحقق المصلحة الذاتية المتنورة لشركات الأعمال ومصالح المساهمين المجتمع ككل ، وإن ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد ، والجدول رقم (2-1-2) يوضح هذا المراحل

والاتجاهات السائدة فيها ويلاحظ من الجدول المذكور أن هناك إنتقالاً من مرحلة لأخرى وفق تطور تاريخي . ففي المرحلة الأولى كانت المصلحة الذاتية الصرفة للمالكين هي قلب الأعمال والذي يتم التعبير عنه بتعظيم الأرباح ، لتظهر مصالح الجهات الداخلية في شركات الأعمال وبشكل خاص المصلحة الذاتية للإدارة إلى جانب مصلحة المالكين ، وكانت المرحلة الأخيرة هي مرحلة التنبؤ لمطالب أصحاب المصلحة التي لا تقل أهمية من المالكين أو حملة الأسهم ليظهر مفهوم المصلحة الذاتية المنثورة التي تراعي المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة . ومع هذا التطور فإن شركات الأعمال لم تعمل بطوعية وإستجابة إيجابية لمسؤولياتها الاجتماعية وإنما كانت تتعامل مع هذه المسؤولية بأشكال وأنماط عديدة يمكن تحديدها بما يأتي: (نجم ، 2006م) .

جدول رقم (2-1-2) : المراحل التاريخية لاتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية:

الاتجاهات	المرحلة (1) إدارة تعظيم الأرباح 1800 - 1920	المرحلة (2) إدارة الوصاية من أواخر العشرينات إلى بداية الستينات	المرحلة (3) إدارة نوعية الحياة من أواخر الستينات إلى الوقت الحاضر
التوجيه	المصلحة الذاتية الصرفة	المصلحة الذاتية	المصلحة الذاتية المتنورة
القيم الاقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> ما هو جيد لي جيد لبلدي أقصى الأرباح النقود والثروة أكثر أهمية العمل سلعة تباع وتشترى مساءلة الإدارة من قبل المالكين 	<ul style="list-style-type: none"> ما هو جيد للمنظمات جيد لبلدنا الربح الملائم النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا دعنا لا نغش الزبون للمعمل حقوق محددة يجب الاعتراف بها مساءلة الإدارة من قبل المالكين الزبائن العاملين ، الموردين ، والمساهمين 	<ul style="list-style-type: none"> ما هو جيد لمجتمعنا جيد لبلدنا الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود دع البائع يحترم أن تحترم مساءلة الإدارة من قبل المالكين ، المساهمون والمجتمع
القيم التكنولوجية	التكنولوجيا مهمة جدا	التكنولوجيا مهمة لكن الأفراد مهمون أيضا	الأفراد أكثر أهمية من تكنولوجيا
القيم الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> مشكلات العاملين يجب تركها في البيت أنا فرد صارم أعالي كما أشاء جماعات الأقلية أدنى من البيض ويجب أن نتعامل حسب ذلك 	<ul style="list-style-type: none"> نعترف أن للعاملين حاجات ابعدها من الحاجات الاقتصادية أنا فردي ولكن اعترف بقيمة مشاركة الجماعة جماعات الأقلية لهم موقعهم في المجتمع وإن موقعهم أدنى مني 	<ul style="list-style-type: none"> إننا نستخدم الفرد كوحدة كلية مشاركة الجماعة أساسية لنجاحنا إنه مثلي ومثلك
القيم السياسية	البيئة تسيطر على قدر الناس	الناس يمكن ان تتحكم وتعالج البيئة	المحافظة على البيئة من أجل نوعية الحياة
القيم الجمالية	القيم الجمالية؟ ما هي؟	القيم الجمالية جيدة وكان ليس لنا	إننا نحافظ على قيمنا الجمالية من جانبنا

6-1-2 أنماط المسؤولية الاجتماعية:

أولاً : الإلزام الاجتماعي (social obligation) :

وهذا هو النمط التقليدي للمسؤولية الاجتماعية وفي هذا الإلزام الاجتماعي في الشركة تواصل جهودها وخططها من أجل مسؤوليتها الأساسية وهي صنع النقود وتعظيم الربح مع الحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية في حدود يفرضه القانون . فإن ما يفرضه القانون ملزم ولكي تستطيع الشركة البقاء في السوق والإستمرار في العمل ، فلا بد من القيام بما هو مطلوب .

ولاشك في هذا الشكل (وأيضاً المستوى) من المسؤولية الاجتماعية يتسم مع النظرة القائمة على المسؤولية الاقتصادية في ظل الأرباح ليس فقط . وان الشركات لابد أن تعمل في ظل قوانين منظمة بل والأهم لأن القانون يحدد (مسؤوليات متماثلة على جميع الشركات مما لا يؤثر على الأداء الاقتصادي لأي شركة لصالح الشركات المنافسة الأخرى) .

ثانياً: رد الفعل الاجتماعي (Social Reaction) :

وفق هذا النمط فإن الشركات تتأثر بالمناخ الاجتماعي السائد والقوى الاجتماعية السائدة فيه . فلا يكفي أن تقدم الشركات السلع والخدمات ضمن مسؤولياتها في تحقيق الربح لصالح حملة الأسهم ، أو العمل في ظل القانون الذي يمثل الحد الأدنى المقبول اجتماعياً ، وإنما هي مسؤولة عن الاستجابة والمشاركة الطوعية في معالجة المشكلات التي نجمت عن أنشطتها لكي لا تكون الشركة مسؤولة قانونياً وفق الإلزام الاجتماعي فقط وإنما تتجاوزته لكي تكون مسؤولة اجتماعياً . فهي إذ تتجاوز الحد الأدنى القانوني إلى ما هو مطلوب اجتماعياً كرد فعل لضغوط الجماعة المحلية وأصحاب المصالح من غير حملة الأسهم كما هو الحال في مقاطعة الزبون والإعلان

المناوىء وما ينجم عن ذلك كله من عقبات ومشكلات تؤذي مكانه الشركة وسمعتها في المجتمع وبالتالي حصتها في السوق .

ثالثاً: الاستجابة الاجتماعية الايجابية (Affirmative Social Responsiveness):

إذا كان النمطان السابقان من المسؤولية الاجتماعية يتسمان بكون الشركات تقوم بنشاط علاجي لإزالة الأنشطة غير المقبولة قانوناً (الإلزام الاجتماعي) والقيام بردود الفعل الضرورية كما تفرضها جماعات الضغط وأصحاب المصلحة المباشرة من غير حملة الأسهم (رد الفعل الاجتماعي) ، فإن النمط الأحدث للمسؤولية الاجتماعية كما يمثله الاتجاه الايجابي يجعل وبشكل طوعي للمشاركة في معالجة المشكلات الاجتماعية سواء كانت ناجمة عمل الشركة ام لا. فقد تساهم الشركة في أنشطة كثيرة في هذا المجال مثل : إستخدام المعوقين أو أصحاب السوابق رغم عدم وجود قانون يجبرها على ذلك ، القيام بتنظيم دورات تدريبية لتأهيل الشباب على مهن جديدة لمواجهة بطالة الشباب ، طبع وتوزيع أدلة سياحية أنيقة عن المدينة مجاناً ، وتقديم تبرعات مالية أو عينية للمؤسسات الخيرية... الخ .

ومن المتوقع أن يشهد هذا الاتجاه الايجابي تطوراً متزايداً في الفترة القادمة سواء في إهتمام الشركات للمبادرات الاجتماعية الايجابية التي تساعد الفئات والمؤسسات الأخرى في معالجتها أو في دعم نوعية الحياة أو البيئة بأنشطة وممارسات جديدة ضمن ما يمكن تسميته بالابتكار الاجتماعي أو حتى الانخراط في الأنشطة الاجتماعية المباشرة عبر شركات أعمال إجتماعية تتجه للمساهمة المباشرة في معالجة هذه المشكلات وتطوير كفاءة الأداء فيها على أسس إجتماعية وبيئية وأخلاقية جديدة لا زال هذا المجال في حاجة متزايدة لمبادرات حقيقية فعالة فيها كما في تبني مفاهيم تخضير الشركة (greening of the firm's) أي جعل منتجات وخدمات

وأنشطة الشركة خضراء . ولعل هذا كله سيؤدي بالنتيجة إلى أن تقوم الشركات بإدماج مفاهيم ومعايير وأنشطة المسؤولية الاجتماعية ضمن التفكير والتخطيط الاستراتيجي للشركة وليكن جزء من عمل الشركة في إيجاد وتطوير مركزها التنافسي . وبهذا الشكل يمكن أن تكون المسؤولية الاجتماعية نشاطاً مستمراً وطويل الأمد ويعد أساس من أبعاد الأداء الاستراتيجي على جانب أبعاد الأداء الأخرى المعتمدة في الشركات من الكلفة ، الجودة ، المرونة الاعتمادية ، والابتكار (نجم ، 2006م) .

2-1-7 المسؤولية الاجتماعية وحقوق العملاء :

1. حق الأمان : The Right to Safety

يعني ذلك ما يمتلكه المستهلك من حق الحماية ضد المنتجات والخدمات التي تكون سبباً في إحداث الأضرار والحوادث الصحية في حياته . فالمنتج سابقاً كان يضع في اعتباره السلامة والأمان في المنتج المقدم على وفق ما يملي عليه القانون . أما اليوم فإنه يتحمل المسؤولية الواضحة في اعتماد التصميم للمنتجات لكي يتلاءم وبسلام مع مختلف حالات الاستخدام من قبل المستهلك .

ومعنى ذلك أن المنتج أصبح اليوم لا ينظر أو يعمل تحت ظل المساءلة القانونية فحسب بل إن أداءه يرتبط وينبع من تحمله للمسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلك ، إن حق الأمان يوفر للمستهلك الحماية من المنتجات (سلع ، خدمات ، أفكار) الضارة والهدامة لصحته وحياته وفكره .

2. حق الحصول على المعلومات : The Right TO Be Informed

يتم ذلك بتوفير الحماية من التضليل والغش التجاري والإعلان المضلل والمعلومات المضللة على الأغلفة والعبوات . يوفر هذا الحق للمستهلك الحماية ضد عمليات الاحتيال والخداع في المعلومات المطلوبة في قرار الاختيار عند الشراء ، ويجب أن تتصف المعلومات بالكفاية (Adequacy) والدقة والمصادقية (Veracity) حيث تساعد المعلومات الدقيقة الواضحة والمصادقة المستهلك في إجراء المقارنة والتقييم بين المنتجات المختلفة والمتنوعة وهذا يختلف من مستهلك لآخر ، وعلى المنظمة إيجاد نظام معلومات كفؤ وفعال ، حيث يتم تزويد المستهلك بالمعلومات التي تساعد على قيامه بالاختيار السليم ، وحمايته من الإعلانات والمعلومات المضللة على بطاقات السلع ويعبر عنه أحياناً (بحق المعرفة) .

3. حق الاختيار : The Right TO Choose

يضمن حق الاختيار توفير الفرصة للمستهلك لاختيار أنواع مختلفة للمنتجات وبأسعار تنافسية . أما في الصناعة التي تعمل في ظروف غير تنافسية ومعتمدة بإجراءات وتنظيمات حكومية فإنه يجب توفير سلع وخدمات ذات نوعية تحقق الإشباع للمستهلك وبأسعار معتدلة . يضاف إلى ذلك انه إذا انعدم حق الاختيار للمستهلك ، فان السوق تسودها حالة الاحتكار من قبل الباعة والنتيجة الطبيعية لذلك هو انه متى ما شعر الباعة بان قيوداً مفروضة على دخول المنافسين الجدد إلى السوق الذي يعملون فيه ، فان ذلك يعني إمكان فرضهم للشروط التي يريدونها على المستهلك وبما يحقق أهدافهم ، ومن الجدير بالذكر أن السلع والخدمات التي تقدم للمستهلك يجب أن تكون بأسعار تنافسية مع ضمان الجودة .

4. حق سماع رأي المستهلك : The Right TO Be Hearted

لا يجوز للبائع أن يطبق مبدأ (دع المستهلك يأخذ حذره) وان يكون هدفه بيع السلعة وإتمام الصفقة ، بل يستوجب فسخ المجال أمام المستهلك لإبداء رأيه بالسلعة وإسماع المعنيين بالأمر ، وبشكل خاص فيما إذا كانت معرضة لاحتمالات التلف أو الإضرار بصحته .

إن حق سماع الرأي يضمن بان رغبات المستهلك سوف تسمع ويعبر عنها بطريقة مناسبة في صياغة سياسات الدولة وكذلك منظمات الأعمال . إن حق سماع الرأي يضمن للمنظمة التأكد والتنشيت من المزايا والفوائد التي يحصل عليها المستهلكون وبما ينسجم مع سياسات الإنتاج والتسويق التي تتبعها المنظمة في تطويرها لمنتجاتها وخدماتها المقدمة إليهم .

5. حق التمتع ببيئة نظيفة :

The Right TO Enjoy a Clean and Healthy Environment

أدى الاهتمام العالمي المتزايد بقضايا البيئة والعوامل التي تلوثها ومصادر النقص المتزايدة في الطاقة والمواد الخام وغيرها بالمنتجين والمسوقين وصانعي القرار لإدراك الآثار السلبية لبعض السلع كالمنظفات الكيماوية ، والعبوات والمخلفات على بيئة الإنسان الداخلية والخارجية على حد سواء .

لذا فقد أصبحت المطالب بحماية البيئة واحدة من بين المجالات التي حددتها لجنة التطور الاقتصادي (C.E.D) لكي تكون أساساً في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، وبهذا الصدد فإن البيئة (Environmentalism) هي حركة منظمة لوكالات ومنظمات مدنية وحكومية مهتمة

لأجل حماية وتحسين بيئة حياة الأفراد . وتجدر الإشارة إلى أن هذا الحق يعني العيش والعمل في البيئة السليمة غير الملوثة والخالية من المخاطر للأجيال الحالية والقادمة .

6. حق إشباع احتياجاته الأساسية (حق الرعاية الصحية) : The Right of Health Care:

بالرغم من التطور الاقتصادي الحاصل عالمياً ، إلا انه لم يتجاوز المشكلات المتعلقة بالفقر المساوي الناجمة عن تشغيل القاصرين من الأحداث في ميادين العمل المختلفة ، والتي عدت من المشكلات الرئيسية التي يواجهها العالم بشكل عام ، ودول العالم الثالث بشكل خاص ، فالمنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال مطالبة بالعمل على توفير فرص العمل المنسبة ، وبالتالي منح الأفراد فرص التمتع بالحياة ، وجعلهم يتفاعلون مع الآخرين بشكل أكثر ايجابية ، إن هذا الحق يتطلب حصول المستهلك على السلع والخدمات الضرورية ، كالغذاء والكساء والمأوى والتعليم والرعاية الصحية .

7. حق التعويض : The Right of Compensation:

بموجبه يكون المستهلك الحق في الحصول على تسوية عادلة لمطالبة المشروعة كالتعويض عن التضليل أو السلع الرديئة أو الخدمات غير المرضية ويتطلب ذلك (توفير الخدمات السليمة لما بعد البيع والذي يشترط توفير الضمان لمدة معينة إذ أن ذلك سيعزز من ثقة المستهلك في تعامله مع السوق ويوفر درجة من الاستقرار) .

8. حق التنقيف : The Right of Education :

أن يكون للمستهلك الحق في اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة لممارسة الاختبارات الواعية بين السلع والخدمات (بلال ، 2016 م) .

2-1-8 المسؤولية الاجتماعية في البلدان النامية:

المسؤولية الاجتماعية للشركات هي المبادرة التي تتخذها مؤسسات الاعمال التجارية بإستثمار جزء من أرباحها من أجل تحقيق رفاة المجتمع لكي تكوّن صورة إيجابية لدى الجمهور ، وتؤسس قاعدة من المستهلكين الواعيين . كما أنها التزام من جانب مؤسسات الاعمال التجارية بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة والعمل مع الموظفين واسرهم ، والمجتمعات المحلية على تحسين نوعية الحياة . وهناك وعي متنامي الآن بأن إغفال المخاطر البيئية والاجتماعية قد يشوّه صورة الشركة فينعكس ذلك بالتالي على قيمتها في السوق .

ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية للشركات تصبح شيئاً فشيئاً من الممارسات الاساسية في ثقافة الشركات في البلدان النامية ، وتولد نطاقاً جديداً من الشراكة بين القطاعات العامة والخاصة وغير الربحية من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية وإذكاء الوعي البيئي . وتقوم البلدان النامية بالتصدي للابعاد المتعددة للفقر : الافتقار الى الحاجات الاساسية مثل التعليم والخدمات الصحية ، إضافة الى البطالة وتدني المستوى المعيشي ، وتضطلع الشركات المتعددة الجنسيات فضلاً عن مؤسسات الاعمال المحلية في البلدان النامية بالمسؤولية الاجتماعية للشركات بدرجات متفاوتة في إطار العمليات التجارية بغية التصدي لمثل هذه القضايا . وتعد الشركات المتعددة الجنسيات أو الشركات عبر الوطنية الجهات الرئيسية التي تستثمر في البلدان النامية من خلال الاستثمار الاجنبي المباشر ، وتضمن المسؤولية الاجتماعية للشركات تحقيق الحد الاعلى من الاثار الايجابية والحد الادنى من الاثار السلبية للاستثمار الاجنبي المباشر (محمود ، 2004)

9-1-2 المسؤولية الاجتماعية في المجتمع السوداني:

كان من اكبر التطورات التي احدثها دخول الاسلام للسودان هو توحيد الامة في دولة واحدة تحكمها انظمة معروفة وقواعد ثابتة وكانت القواعد التي تحكم الصلات المجتمعية هي ما ياخذها عامة الناس من شيوخهم ، ولقد كان للطرق الصوفية اثراً بالغاً في التأثير على حركة المجتمع وكان انقياد العامة لشيوخهم انقياداً تاماً في نفوسهم وفي تعاملهم مع الاخرين ، وعرف المجتمع كلمة السلطان وعرفوا قواعد الانقياد للسلطان والالتزام بما تضعه الدولة من قوانين واجراءات ، الا ان السلاطين انفسهم كانوا يدينون بالولاء للعلماء وكان اغلب العلماء هم شيوخ الطرق الصوفية . من هنا يمكننا القول ان تعاليم الاسلام كانت تحكم حركة المجتمع وصلات الناس ببعضهم في جميع معاملاتهم . كانت من سمات تلك الظواهر حُسن الجوار في المدى القريب والبعيد فجار المنزل له حقه وجار المزرعة له حقه وتجاوزت القرى بعضها بعضاً وتزيد صلوات الارحام كل ذلك قوة وتعصيذا ، وبذلك عرف المجتمع انماطاً عدة من المسؤولية الاجتماعية تؤدي طوعاً لا جبراً ، وتعتبر واجباً لا فضلاً . ولقد كان الناس في هذا العهد يعيشون في مجتمعات اساسها الانتماء القبلي وكان لزعماء هذه القبائل القدر المعلى في انتشار الفضيلة بين افراد الشعب السوداني اذ كانوا هم الحُفاظ على امن القبيلة واعرافها وتقاليدها وكانوا ينزلون العقاب الاليم على الخارجين على هذا النظام . من هنا فقد ظهرت في المجتمع السوداني صور عديدة من صور المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في الاتي .

1. انعدام الشعور بالفردية عند المواطن وكان دائماً مطمئناً وآمناً يحميه جواره اذا احتاج .

2. توفر أمن إجتماعي كبير لم يعرف المجتمع السوداني القديم الحيطان المرتفعة ولا الابواب المؤمنة بل كانت جميع المنازل دون اسوار واذا وجدت اسوار بغرض الستر فانها تكون بلا أبواب .

3. تكفل المجتمع كله بدرء المصائب كالفيضانات والسيول وغيرها .

4. امن المجتمع فقراء الامة وتكفل الميسورون بهم حتى صارو لا يعرفون بقرهم . وقد لا نستطيع هنا ان نخص جميع اوجه المسؤولية الاجتماعية التي توفرت في ذلك المجتمع ولكن نقول ان مجمع ذلك هو امن الافراد والجماعات على اموالهم وانفسهم واعراضهم .

كما ان المجتمع السوداني لم يخلو أبدا من الظواهر الاجتماعية الايجابية والتي انت نتاج لسماحة الدين الاسلامي ، وثقافة واخلاقيات المجتمعات والتي تعد من انماط وأشكال المسؤولية الاجتماعية والتي حاولت ان تواكب التطورات العالمية الحديثة في الحركة والفكر والاتصال وتقوم على الالتزام الجماعي فظهرت الجمعيات الخيرية وساهمت الشركات الصناعية والخدمية واددت اعمالاً جليلة للمجتمع السوداني ، كما قامت ملاجئ الايتام والمستشفيات الخيرية وقوافل الاغاثة الطوعية وحفر ابار المياه الجوفية في مناطق الجفاف ، والجمعيات الارشادية الطوعية في الزراعة والصناعة وغيرها ، كما نشأت الجمعيات التعاونية ، وغير ذلك من ظواهر المسؤولية الاجتماعية (عبد الكريم ، 2009م) .

المبحث الثاني

الميزة التنافسية

1-2-2 مفهوم وتعريف الميزة التنافسية:

تسعى المنظمات بشكل فاعل لان تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها ، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسر ، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية . ومن أجل ملافاة ذلك وأن تحقق أهدافها المطلوبة ، فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفردھا عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة أو الخدمة .

وهذا الأمر لا يأتي اعتباطاً بل يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم . وهذا يعني بان قيمة الميزة التنافسية ترتبط مع مستوى الإبداع المتحقق في خلقها وتطبيقها في الواقع العملي للمنظمة . وبالتالي فإن تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن يكون ويستمر دون أن يكون هناك إبداع فكري متوافق مع الإمكانيات المتاحة في التطبيق والتمايز عن الآخرين . إذ بدون ذلك لا معنى للميزة التنافسية لأنها ستكون إجترار لأفكار مماثله لا تلبث أن يتم تقليدها من قبل الآخرين ولتنتهي بالتالي هذه الميزة التنافسية . ويتوجب أن ندرك هنا بأن الميزة التنافسية لا تعنى بأنها العصي السحرية في نجاح الشركة ، بل أنها جزء من عناصر أخرى مشاركة معها بالنجاح ، ولكن قد يكون لها السبق في تحقيق تلك النجاحات . ولعل من ابرز النتائج التي ستحققها المنظمة من إمتلاكها للميزة التنافسية تتمثل في الآتي :

- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات وخدمات تكون أكثر تميزاً عن المنافسين
وما يؤول بالتالي إلى تحقيق رضاهم .

- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل واكبر قياساً بالمنافسين إذا ما حققت الرضاء
والقبول المطلوب لدى المستهلك وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة .

- ستعكس هذه الزيادة في الحصة السوقية وإستمرار نجاحها على زيادة العوائد المالية المحققة
والأرباح الصافية .

إذن يمكننا القول بان إمتلاك المنظمة للميزة التنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة
متغيرات البيئة في السوق وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة ، وبالتالي قدرتها في مواجهة الآخرين
وإمكانية البقاء والاستمرار ستكون واضحة وجلية . وبالتالي فقد عد إمتلاك المنظمة للميزة
التنافسية يمثل جزءاً أساسياً من فلسفة الإدارة وتوجهاتها المستقبلية وللأمد الطويل (ثامر ،
2014م) .

بداء مفهوم الميزة التنافسية يظهر في بداية الثمانينات من القرن العشرين ، ويعتبر بورتر
(Porter) أول من قدم إسهامات في هذا المجال من خلال مؤلفه الذي قدمه عام 1985م
بعنوان : الإستراتيجية التنافسية . ويشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً هاماً في اقتصاديات
الأعمال فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم الفرصة الجوهرية لكي تحقق المؤسسة
ربحية مستمرة مقارنة مع منافسيها (خالد وحميد ، 2015م) .

كما يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي
تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط . وتتحقق من خلال
الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات

والكفاءات والمعرفة التي تتمتع بها المنظمة (مصطفى ، 2006م) . ويعتبر تحقيق الميزة التنافسية أهم هدف يسعى اليه المديرون في المنظمات باختلاف أنواعها ، الإنتاجية والخدمية والتي تسعى لتحقيق الأرباح وتلك التي تسعى للخدمة الطوعية . وبالحصول على الميزة التنافسية يتحقق للمنظمة أهداف الربحية والنمو والبقاء .

ولقد كثر إستخدام مصطلح الميزة التنافسية في الاونة الاخيرة ، وهو يعتبر إمتداد لتطور الميزة النسبية (Competitive Advantage) وخاصة على مستوى الصناعة . وتؤكد عديد من الدراسات على أن الميزة النسبية تعد شرطاً ضرورياً ولكن ليس كافياً لتحقيق الميزة التنافسية .

والميزة التنافسية تقوم على اسس التحليل الديناميكي ويمكن إكتسابها من خلال قدرة عوامل الإنتاج على التنقل ، وخاصة إمكانية انتقال رأس المال والتكنولوجيا والعمل الماهر . (محمود ، 2011م) .

إن أول من عرف الميزة التنافسية هو M . Porter حيث استخدم هذا المصطلح في كتابة (Competitive Advantage) وهو يرى أن الميزة التنافسية عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة اقل أو منتج متميز على نظيرة في الأسواق مع قدرة هذه المؤسسة على الاستمرار في الحفاظ على هذه الميزة (إسماعيل ، 2013م) . وعرفت الميزة التنافسية على أنها القدرة والإمكانية على تقديم خدمات ذات قيمة متفوقة للمستفيدين (Hamal & Heen 1994) .

وأيضاً يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها "مجموعة من العوامل والإمكانات التي تمكن المنظمة من التغلب على منافسيها والتي تساعد على تحقيق أداء عال وعلى سبيل الاستمرار " . ويتمثل بالأداء السوقي مثل : الحصة السوقية ، رضا العملاء . والأداء المالي مثل العائد على

الاستثمار ، وتعتبر المنظمة محققة لميزة تنافسية في حال كونها تحقق أرباحاً دائمة تفوق متوسط الريح في صناعة ما . أي أنها قادرة على إستغلال مواردها وقدراتها لتقديم قيمة مميزة لعملائها تفوق ما يقدمه المنافسون .

وقد حدد بورتر (Porter , 1980) نوعين أساسين للميزة التنافسية هما الميزة التنافسية الناتجة من السيطرة على التكاليف أو الميزة الناتجة من التمايز والاختلاف عن المنافسين (الهام ، 2009م) . كما عرف (Flynn et al., 1995) الميزة التنافسية على أنها العوامل المستعملة من قبل الشركة للوصول إلى مخرجات تفوق مخرجات المنافسين في سوق المنتجات ، وهي تؤثر تكلفة الوحدة الواحدة من التصنيع ، الاستلام السريع ، المرونة في تغيير الحجم ، دوران المخزون ، دورة الوقت ضمن مجالات تشكيل المواد وتحويلها إلى منتجات نهائية . وهذه جميعها تدعم الميزة التنافسية .

أما التعريف الذي يقدمه مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة فهو " القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تجابه اختبارات الأسواق الدولية وتضمن نمو متواصل ومتصاعد في مستويات معيشة المواطنين على المدى الطويل " (هاشم ، وجليل ، 2012م) . وعرفها الزغبى بأنها خاصية او مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمات ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً ، نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات ومنتجات للعملاء (زكريا واحمد ، 2009م) .

وعرفها القطب بأنها الموقع الفريد طويل الامد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء انشطتها بشكل مميز وفعال ، وإستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لزيائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها (زكريا واحمد) . وعرف علي السلمي الميزة التنافسية على انها "

مجموعة المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها وإستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين : أولهما إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها ، Competitive Differentiation ، ويلاحظ وجود التكامل بين الأمرين إذ أن التميز عن المنافسين هو مصدر القيم والمنافع للعملاء ، وبالتالي فإن رضا العملاء يحقق للمنظمة أرباح وقدرات أعلى تستطيع من خلالها تحقيق المزيد من التميز والاختلاف عن المنافسين (محمود ، 2011م) .

من خلال التعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية هي القدرة على تحقيق إحتياجات ورغبات العملاء باعتبار أن العميل هو الحكم في السوق فإن رضائه يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى الشركة لتحقيقه ، ومنه فالميزة التنافسية تعني تقديم منتجات وخدمات متميزة عما يقدمه المنافسون في السوق وإرضاء العملاء بشكل يختلف أو يزيد عنهم ، وتستطيع الشركة تحقيق ميزة تنافسية من خلال وضع إستراتيجية للتنافس مبنية على نتائج التحليل للبيئة المحيطة بها .

2-2-2 أهمية امتلاك الميزة التنافسية:

يمثل إمتلاك الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى جميع المؤسسات بإختلاف أنواعها تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي ، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك ، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج (سواء أكان صناعي أو خدمي) ، مثل الجودة العالية ، أو السعر المنخفض ، وبالتالي فهي إستثمار لمجموعة الأصول المادية ، والبشرية ، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهم والتميز عن المنافسين (هشام وبوشمال ، 2014م) .

2-2-3 أسباب التنافسية:

ترجع الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر إلى :

1- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي خصوصاً بعد انفتاح الأسواق العالمية أمام حركة

تحرير التجارة الدولية نتيجة إتفاقيات الجات وإتفاقيات منظمة التجارة الدولية .

2- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة

تقنيات المعلومات والاتصالات وتطوير أساليب بحوث السوق ، والشفافية النسبية التي

تتعامل معها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات

الدلالة عن مراكزها التنافسية .

3- سهولة الإتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة ، وفيما بين وحدات وفروع

المنظمة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات

المعلوماتية المتجددة .

4- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات

الضخمة في عمليات البحث والتطوير . ونتيجة التحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا

المجال .

5- مع زيادة الطاقة الإنتاجية ، وإرتفاع مستويات الجودة ، والسهولة النسبية في دخول منافسين

جدد في الصناعات كثيفة الأسواق ، تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه

العملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم

بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق

من خلال العمل على إكتساب وتنمية القدرات التنافسية (بشار ، 2009م) .

2-2-4 أسس ومبادئ التنافسية الفعالة:

- إن المستقبل ليس إمتداداً ألياً للماضي ، بل هناك متغيرات وتحولات مستقبلية تجعل المستقبل مختلفاً عما سبقه من مراحل .
- أن المنافسة الحقيقية هي تلك التي تتجه إلى خلق وتنمية الأسواق الجديدة ، وليس مجرد التنازع على أجزاء السوق القائمة .
- أن المنافسة هي مواجهة شاملة تستخدم فيها المنظمة كل أدواتها وقدراتها لتحقيق تفوق ساحق على جبهات التنافس . فليست المنافسة الآن قاصرة على جودة السلعة أو انخفاض سعرها ، لكنها تعتمد على كل ما تستطيع الإدارة توظيفه من طاقات للوصول الأسرع والأكفاء للأسواق وإرضاء العملاء .
- تعتمد المنافسة على العمل المترابط للمنظمة كلها وليس فقط القطاعات المهمة بالتسويق . إذ أن الوصول إلى المركز التنافسي المتميز يتطلب تكامل كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها أجزاء المنظمة جميعاً .
- أن التوصل إلى ميزات تنافسية وإستثمارها بكفاءة يلفت أنظار المنافسين ويستدعيهم للبحث في الحصول على ميزات مماثلة أو أفضل منها ، الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى إستمرار المنظمة ذات القدرات التنافسية الأعلى في العمل على إبتكار وتنمية قدرات جديدة وتوظيفها بكفاءة لقطع السبل على المنافسين .
- إن هدف المنافسة ليس مشاركة المنافسين في الفرص المحدودة المتاحة في الأسواق ، بل البحث عن الفرص الجديدة الهائلة والمعنى أن المنافسة الحقيقية هي على السوق الذي لم ينشأ بعد .

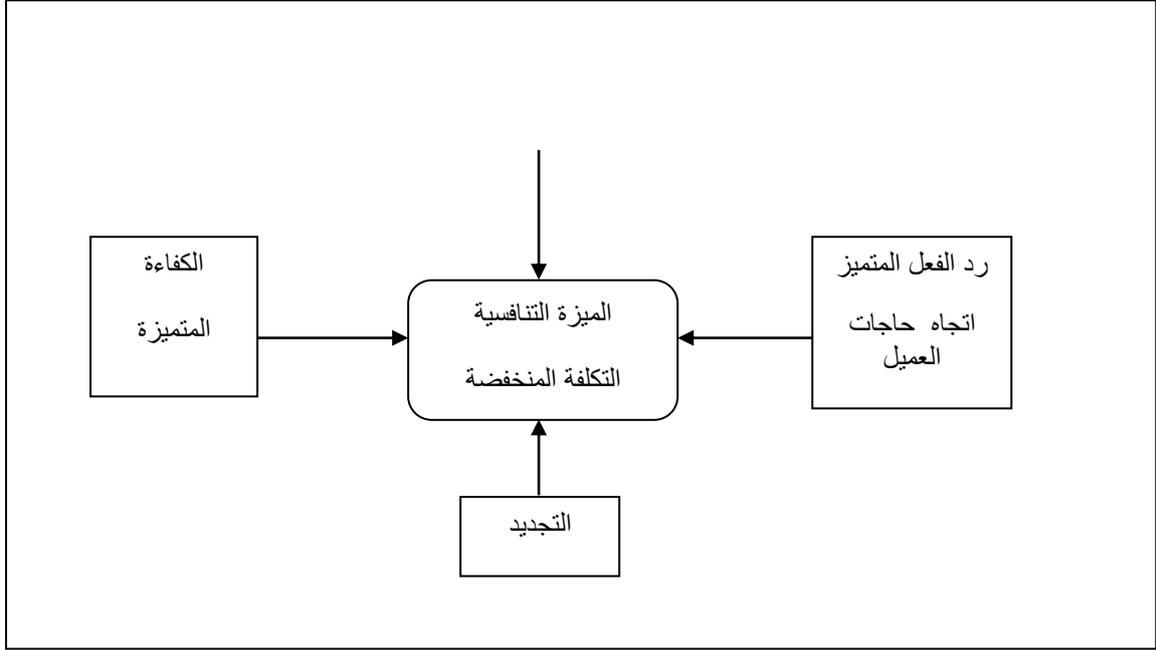
- يعتبر الوقت هو العامل الحاسم في كسب معركة التنافسية ، وبالتالي تتركز جهود بناء القدرات التنافسية في ضغط الوقت واستثماره لإبداع قدرات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين .

- التنافسية الجيدة عملية تراكمية تتكامل فيها المعرفة الإدارية التي تبدأ بدراسة الظروف المحيطة وإستنتاج ما يحيط بها من فرص ومهددات ، وتقدير الموقف النسبي للمنظمة بالمقارنة مع منافسيها المباشرين وغير المباشرين ، ثم تتجه الإدارة إلى التخطيط الاستراتيجي من أجل سد الفجوة التي تفصل المنظمة عن منافسيها وتحديد القدرات التنافسية الواجب تتميتها وإستثمارها لتحقيق التفوق التنافسي ، ومن ثم تتجه الإدارة إلى بناء وتنمية تلك القدرات وتوظيفها من أجل التفوق والتميز على المنافسين .

- تتم جهود بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية في شكل عمليات تراكمية تمر خلال مراحل تماثل دورة حياة الكائن (محمد وخالد ، 2010م) .

نموذج (C.Hill et G.Jones) : يقوم هذا النموذج على أربعة عوامل أساسية لبناء المزايا التنافسية وهي : الكفاءة ، الجودة ، التجديد والاستجابة المتفوقة للعميل ، وتشكل هذه الاسس الاربعة فيما بينها إطاراً متكاملأً نظراً للعلاقات المتشابكة التي تضمنها ، والشكل التالي يبين هذه الاسس وعلاقتها بالميزة التنافسية (حجازي ، 2013م) .

الشكل رقم (1-2-2) الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية



المصدر : حجازي اسماعيل ، محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الانشطة ، 2013م ص 182

وفيما يلي شرح موجز لكل عامل من هذه العوامل الاربعة :

- الكفاءة : إن أبسط مقياس للكفاءة يتمثل في كمية المدخلات المستعملة في العملية الانتاجية لانتاج مخرجات محددة ، وكلما ارتفع معدل الكفاءة في المؤسسة كلما ادى ذلك الى تقليص تكلفة الهيكل الانتاجي فيها . ومن بين العوامل التي ترفع الكفاءة نذكر : اقتصاديات الحجم الكبير ، اثار التعلم ، النظم الانتاجية الحديثة كالتصنيع المرن ، نظام JIT ، الاستراتيجيات التسويقية الواضحة ، سياسات البحوث والتطوير المتميز ، تدريب العاملين ، فرق التسيير الذاتية ، الحوافز العينية . كما أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزام واسع النطاق على مستوى المؤسسة لتحقيق التعاون بين الوظائف المختلفة فضلاً عن الدور البارز الذي تلعبه الادارة العليا في هذه العملية .

• الجودة : إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الإعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لادائها . ويعتبر تأثير الجودة على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً ، فهي من جهة تعد مفهوماً مدعماً للقيمة لدى المستهلكين مما يسمح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها ومن جهة ثانية تمكن المؤسسة من تخفيض تكاليفها .

• التجديد : يشمل التجديد على كل تقدم يطرا على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمدها الشركة ، فالتجديد يمنح للمؤسسة قدرة متفردة في تخفيض التكاليف وبالتالي فرض أسعار مرتفعة مقارنة بمنافسيها .

• الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء : لتحقيق هذا العمل بشكل متفوق يتعين على المؤسسة ان تكون قادرة على تحديد واشباع حاجات عملائها . هذا يعني ان تكون لها قدرة متميزة على منح المستهلكين ما يريدونه وقتما يريدون ، ويرتبط تحقيق هذا الهدف بشرطين أساسيين وهما :

- التركيز على عملاء المؤسسة وإحتياجاتهم وذلك من خلال : القيادة القوية وجذب العملاء وإشراكهم في عمليات تطوير المنتجات الجديدة .

- إشباع حاجات العملاء وذلك من خلال : تحقيق الجودة والكفاءة والتجديد والانتاج وفقاً لطلبات العملاء .

- تحقيق الاستجابة السريعة بالاعتماد على المزوجة بين النظام .

- متابعة العملاء من خلال التغذية العكسية وخدمات ما بعد البيع .

2-2-5 أبعاد الميزة التنافسية:

تناول العديد من الكُتاب والباحثين عدد من الأبعاد المختلفة لدراسة وقياس الميزة التنافسية للشركات الصناعية والانتاجية والخدمية ، وتعددت وجهات النظر لابعادها وفقاً لمجتمع الدراسة المستهدف . حيث تناولت دراسة (القريوتي وآخرون ، 2014م) الاسعار التنافسية ، والتي تعني تقديم الشركة منتجاتها بسعر اقل عن منافسيها والتركيز السعر كميزة تتميز بها عن غيرها من المنتجات ، كما تناولت السرعة في تقديم الخدمة والتفوق على المنافسين ، وان تحسين الجودة المستمر للمنتجات والخدمات يعطي ميزة افضل . ودراسة (Al – sukkar , 2012) تناولت خفض التكاليف ، والابتكار والتجديد . اما (Fayez , 2016) فتناولت التكلفة ، التباين ، الجودة ، الابداع ، المرونة. الا ان هذه الدراسة تناولت الميزة التنافسية Competitive Advantage على انها القدرة والإمكانية على تقديم خدمات ذات قيمة متفوقة للمستفيدين وذلك عن طريق التميز والاستجابة والابداع في الخدمات المقدمة (Hamal & Heen 1994) . ومن خلال هذا التعريف فإن أبعاد الميزة التنافسية تتمثل في الآتي :

التمييز Differentiation : تقديم المؤسسة لخدمات فريدة مختلفة عن المؤسسات الأخرى ، وذلك من خلال إضافة خصائص فريدة للخدمات مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق Best (1997) .

الاستجابة Response : قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات واحتياجات المستفيدين من الخدمات بالسرعة والوقت المحدد (الغالبي ، وإدريس 2009م) .

الإبداع innovation : انه وظيفة خاصة للعلاقة الريادية Entrepreneurship التي تنضج بها الأعمال الحالية والخدمات والمبادرات الجديدة من خلال الفرد وحدة ، وهي الوسائل التي يبتكر

بها الريادي Entrepreneur موارد إنتاج جديدة ذات قيمة أو يمنح الموارد الحالية إمكانية تعزيزه لتوليد القيمة (Drucker 1998) .

2-2-6 إستراتيجية التميز:

تعد إستراتيجية التميز مدخل آخر من مداخل بناء الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال ، وتركز على فكرة منح العميل منتج يتميز عن المنتج الذي يشتريه بخصائص نوعية جديدة مما يجعل منتج الشركة وخدماتها متميزة عن المنافسين ، وتقوم إستراتيجية التميز على الافتراض الاساسي في كون العميل يمتلك الرغبة في شراء المنتج الجديد والقدرة على دفع أسعار أعلى لمنتج متميز بجودته . وكننتيجة فإن تميز المنتج يمكن أن يقود الى ميزة تنافسية من خلال جعل العملاء اكثر ولاء لمنتج الشركة وأقل رغبة في البحث عن بدائله .

ويمكن تحقيق التميز بطرائق عديدة فقد يحمل المنتج المتميز تصميم أكثر إبتكارية أو قد ينتج استخدام مواد أولية جديدة وذات جودة عالية ، أو قد يباع ويدعم بخدمات ما بعد البيع بطريقة أكثر جذباً للعميل مقارنة بما كان موجود في الشركة ولدى المنافسين . وعادة ما يدفع العميل أسعار أعلى إذا ما منحة المنتج قيمة خاصة أو متميزة أو شعر بذلك فإستراتيجية التميز تمنح الشركة ربحية عالية عندما تتجاوز الاسعار كلف تميز المنتج ، لذا فإن تبني هذه الاستراتيجية وتنفيذها بشكل ناجح يعتمد على قدرة منظمة الاعمال في إختيار خصائص المنتج والخدمات المرتبطة بتسويقه وصيانتته بشكل يجعله متميزاً عن منتجها القديم وعن منتجات الشركات المنافسة كذلك . فالفشل في عملية الاختيار لخصائص التميز الجوهريّة (المضمون والشكل وخدمات المنتج) لا تنعكس باثارها السلبية على المنتج الجديد فقط وإنما قد يمتد التأثير الى قدرة

الشركة التنافسية لمنتجاتها الاخرى إذا كانت تتعامل بعدة منتجات وفي النهاية على سمعتها في السوق (طارق ، وخالد ، 2011م) .

كما تعني إستراتيجية التميز إضافة خصائص مميزة تؤدي الى تفضيل العميل للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة على ما تقدمه المنظمات الاخرى المنافسة لها ، وهي إستراتيجية منظمة تخدم سوقاً عريضة وواسعة وتسعى للتميز النوعي على المنافسين ، أي أنها تسعى لتمييز نفسها على المنافسين من خلال خلق صورة مميزة تعرف عبر القطاع الذي تعمل فيه ، وذلك من خلال خلق سلعة أو خدمة موجهة لجمهور واسع وبخصائص مميزة ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تصميم أو علامة أو تكنولوجيا أو خدمة مميزة ، وتولد إستراتيجية التميز ولاء للسلعة يسمح بتحويل التكاليف العالية الى الزبائن الذين يكونون أقل إهتماماً بالسعر ، مما يسمح بتحقيق عوائد تزيد عن المتوسط للقطاع ، كما يحفز على الاستثمار في البحث والتطوير ، ويشكل ولاء الزبائن حاجزاً أمام المنافسين الجدد .

تتمثل مزايا هذه الإستراتيجية في : ولاء العميل للمنتج الذي يوفر الحماية للشركة ، وبذات الوقت الحد من القوة التفاوضية للزبائن أو الموردين الاقوياء ، كما انها تشكل عائقاً اساسياً لدخول منافسين جدد ، وتضع المنظمة في موقع افضل لحمايتها من خطر دخول المنتجات البديلة والتي لا تمتلك خصائص مشابهة لمنتجها . اما مخاطرها الرئيسية فتتمثل في كونها لا تدوم طويلاً ، وانها عرضة للتقليد من جانب المنافسين ، كما أن أساليب التميز التي تتبعها المنظمة تصبح اقل للمشتريين ، الامر الذي يؤدي الى صعوبة الحفاظ على السعر المرتفع (عبد الباري ، 2014م) .

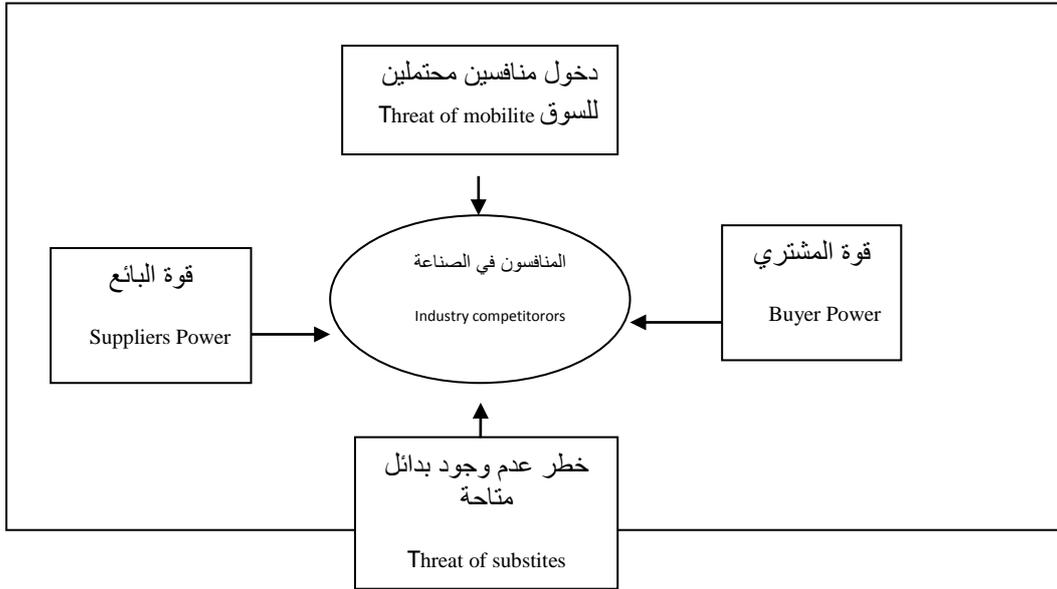
7-2-2 إستراتيجية المركز التنافسي بالابتكار:

يمكن إستخدام الإبتكار والإبداع كنوع من المركز التنافسي الذي قد تتجهه الشركة ويمكن أن يكون الإبتكار في واحدة أو أكثر من النقاط التالية :

- بحث وتطوير المنتج ، إستخدام جديد للمنتجات .
- تغييرات في الاسواق المستغلة ، إبتكار نموذج عمل جديد .

وقد حدد (Han et Al 1988,p32) نوعين من الإبتكار وهما الفني والاداري ، فيشير الاول الى نشاطات العمل الرئيسية ، بينما يشمل الثاني الابتكار في الجوانب التنظيمية والادارية .
وحدد بورتر (Porter,1998) في نمودجة خمسة قوى اساسية تؤثر على مركز المؤسسة التنافسي في النشاط الذي تنتمي اليه وفق ما يوضحه الشكل التالي (خالد وحמיד ، 2015م) .

الشكل رقم (2-2-2) يوضح نموذج بورتر للقوى التنافسية



المصدر : Michael,E,Porter, competitive Strategy , technigue for analyzing industries and cometitiors , freepress,new. York. 1998

2-2-8 العوامل الحاسمة في تكوين وتنمية القدرات التنافسية:

تتمثل أهم العوامل الحاسمة في بناء وتفعيل القدرات التنافسية في ثلاثة عوامل جوهرية هي التقنية الافضل ، والموارد البشرية المتميزة ، والقيادة الادارية الواعية .

لذلك أهتمت المنظمات المعاصرة في سعيها للدخول في ساحة التنافسية العالمية وحتى المحلية الى تبني مفاهيم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، وتغيير نظرها الى العنصر البشري من مجرد إعتباره أحد عناصر الانتاج يؤدي أعمالاً محددة لقاء تعويض مادي محدد في صورة رواتب ومميزات معينة ، وأستبدلت بهذا المفهوم التقليدي السلبي مفهوماً ايجابياً متكاملأ يرى في الموارد البشرية اهم وأثمن الاصول التي تمتلكها أي منظمة ، والمصدر الحقيقي للقيمة المضافة. وهناك خصائص مميزة تتميز بها الموارد البشرية الجديدة والمتوافقة مع متطلبات التنافسية والتي تتمثل في : (محمد وخالد ، 2010 م) .

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتغلب والفجائية .
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية الى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة .
- التحرر من اسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق ، والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة بإستمرار .
- الإهتمام بإكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل ، مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة .
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة .

- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصادر توجيه وارشاد طول الوقت وفي كل الظروف .
- قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء كان التنوع في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسؤوليات .
- القدرة العالية على العمل في فرق ليس بالضرورة أن تكون أساس المواجهة الشخصية ولكن بالدرجة الاولى إدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الافراد في مواقع متباعدة .
- القدرات الإبتكارية والإبداعية ، وإستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الافكار والمقترحات والحلول للمشكلات ، وإبتداع الطرق والاساليب الجديدة ، والنظر الى الامور بذوايا متجددة .
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية .
- القدرة على تحمل الصدمات وقبول الفشل ليس بإعتباره نهاية المطاف أو النظر اليه باعتباره كارثة .
- الطموح والتطلع الى مستقبل افضل باستمرار ، وعدم الركون الى قبول ما حققه الفرد من نجاح ، بل السعي بإستمرار الى ما هو افضل وأحسن سواء لشخصه أو للمنظمة التي يعمل بها .
- قبول التحديات والمهام الصعبة وإعتبارها فرصاً قد لا تتكرر لاثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز .
- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة والقدرة على تعديل انماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف .

2-2-9 العوامل التي تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية وتدعيمها:

هناك العديد من المحددات والعوامل التي تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية وتدعيمها وأهم هذه العوامل تتمثل في :

1. البنية الأساسية Infrastructure :

إن مدى كفاية البنية الأساسية يساعد في تحديد نجاح بلد وفشل بلد آخر في تنويع الإنتاج وتوسيع التجارة وبالتالي فإن البنية الأساسية الجيدة تزيد الإنتاجية وتقلل تكاليف الإنتاج . وتتكون البنية الأساسية من .

- المرافق العامة : وهي القوى الكهربائية ، والاتصالات السلكية واللاسلكية والمياه النظيفة والصرف الصحي .
- الأشغال العامة : تتمثل في الطرق والسدود ، قنوات الري والصرف .
- قطاعات النقل المختلفة : السكك الحديدية الحديثة ، المواني ، المطارات والمجاري المائية
- البنية الأساسية المعلوماتية : والمتمثلة في وسائل الاتصالات وشبكات المعلومات ... الخ .

ويعد توافر البنية الأساسية بصفة عامة ، والبنية الأساسية المعلوماتية بصفة خاصة محدداً أساسياً من محددات الميزة التنافسية . ولا يقصد بتوافر البنية الأساسية المعلوماتية كمية الخدمات المقدمة فقط ، بل نوعية الخدمات ومستوى إنتاجية البنية الأساسية ، والتي تمكن الصناعات في دولة معينة من تنويع منتجاتها والإبتكار لتحقيق الميزة التنافسية .

والبنية الأساسية المعلوماتية لا تعتبر أحد عناصر الإنتاج فحسب بل تؤدي أيضاً إلى تحفيز نمو الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج ، وأوضحت إحدى الدراسات إن البنية الأساسية تخفض بدرجة كبيرة تكاليف الإنتاج في كل من ألمانيا والسويد وبريطانيا والولايات المتحدة واليابان .

2. رأس المال البشري Human Capital :

يقصد برأس المال البشري العمالة المدربة الماهرة والمتخصصة عالية الكفاءة مثل (العلماء ، الخبراء ، المهندسين ، الفنيين) وهؤلاء هم أساس تكوين التراكم المعرفي والمعلوماتي والذي يشكل إحدى المدخلات الرئيسية لإنتاج منتج تصديري تنافسي وتعد العمالة المدربة والماهرة هي أحد محددات جذب الاستثمارات الأجنبية والتي تعتمد على مدى كفاءة العمالة الفنية وإنتاجيتها ، لذا كلما زادت كفاءة هؤلاء العاملين وإنتاجيتهم كان ذلك مدعاة للمزيد من هذه الاستثمارات ومن ثم مزيد من الإنتاج القادر على تحقيق قدرة تنافسية في الأسواق الخارجية ، ولا يعد رأس المال البشري بمكونه المعرفي محددًا للميزة التنافسية فحسب ، بل أنه أحد أسباب إكتسابها ، وهو يتأثر أيضاً بالميزة التنافسية ، أي أن العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية علاقة ذات إتجاهين حيث إن وفرة رأس المال البشري تؤدي إلى تدعيم الميزة التنافسية القائمة وإمكانية خلق ميزة تنافسية جديدة في صناعات أخرى ، وكذلك ينعكس تأثير الميزة التنافسية على زيادة المستثمرين في رأس المال أي العمل على رفع كفاءة العاملين .

وأوضحت دراسة اليونيدو (UNIDO) أن رأس المال البشري يعد حجز الزاوية Foundation "Stone" في توجيه الجهود القومية لزيادة الميزة التنافسية في الصناعة ، وفي دراسة أخرى (Amsden1993) أوضحت أن المهارات هي الحصان الأسود "Dark Horse" وراء نجاح

تنافسيه الدول حديثه العهد بالتصنيع (NICs) في قطاع الصناعات التحويلية عاليه المهارة وبالتالي الإنتاجية .

3. التغيرات التكنولوجية Technological Changes :

يقصد بالتغيرات التكنولوجية : ملاحظه أحدث التطورات العلمية فيما يتعلق بالتطبيق العملي للمعرفة ، والتكنولوجيا هي عبارة عن الطريقة التي يتم بها تحويل الموارد إلى سلع ، وهي تتكون من الإمكانيات الفنية المتاحة ، والقدرات المتوفرة في العنصر البشري ، والإمكانيات المعرفية والحقائق والمعلومات في ظل الإطار العام للتنظيم والمؤسسات .

وتعتبر التكنولوجيا المعاصرة مدخلا Input لإنتاج الجيل الجديد من التكنولوجيا المتطورة والتي تعتبر مصدر الميزة التنافسية في الصناعة ويرجع تحقيق الطفرة التكنولوجية أو زيادة المقدره التكنولوجية (TCs) في الدول حديثة العهد بالتصنيع (NICs) إلى قدرتها على جذب الاستثمارات الأجنبية والشركات العالمية صاحبة الخبرات التكنولوجية والتسويقية العالمية مما كان له دور كبير في رفع كفاءة أداء العمليات التصديرية كما سيتضح في البند التالي .

4. كفاءة أداء العمليات التصديرية ومؤسساتها :

وتتمثل كفاءة أداء العمليات التصديرية ومؤسساتها في كفاءة العمليات التي ترتبط بالمنتجات نفسها ، من المنطقة التي يبدأ فيها تجميع هذه المنتجات للتصدير وحتى وصولها للمستورد النهائي في الميعاد المطلوب ، وسداد قيمتها .

والمقصود بكفاءة أداء العمليات التصديرية ومؤسساتها هو كيف تؤدي العملية التصديرية ؟ وماهي المؤسسات القائمة على هذا النشاط ؟ وكيف تؤدي خدماتها لإتمام هذا النشاط ، وما هي الإجراءات التي تتخذ بشأن العملية التصديرية ؟ وما هو الوقت المستنفذ لاتخاذ تلك الإجراءات .

وتكمن أهمية هذا المحدد كأحد محددات الميزة التنافسية في تكلفة التصدير ، وليس فقط التكلفة المادية التي تنعكس في أسعار الصادرات ، بل تكلفة الوقت أيضا ، وتضح أهمية هذا المحدد بصفة خاصة بالنسبة لكثير من الدول النامية التي تعاني من بعض المشاكل المتعلقة بأداء العمليات التصديرية مثل مشاكل النقل البحري والشحن والتعبئة والتغليف... الخ ، ومن هنا تأتي أهمية ودور منتجي وموزعي معلومات التصدير من ناحية ، ومستهلكي ومستخدمي تلك المعلومات من ناحية أخرى (محمود ، 2011م) .

2-2-10 أنواع ومصادر الميزة التنافسية:

1. الميزة التنافسية الداخلية:

تكون الميزة التنافسية داخلية عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية فيما يخص تحكمها في تكاليف التصنيع ، إدارة أو تسيير المنتج . هذه الأفضلية تكسب المنتج إمكانية عرض سعر اقل مقارنة بالمنافسين الآخرين .

كما أن الميزة التنافسية الداخلية تنتج عن الإنتاجية الجيدة ، وبهذا تعطي للمؤسسة مردودية حسنة ، وتزيد من طاقتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين . فالإستراتيجية التي تبني الميزة التنافسية الداخلية ، هي إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف ، وبالتالي على المؤسسة العمل على إكتساب ميزة التكلفة الأقل والتي تعني قدرة

على تصميم ، وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة ، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر .

2. الميزة التنافسية الخارجية:

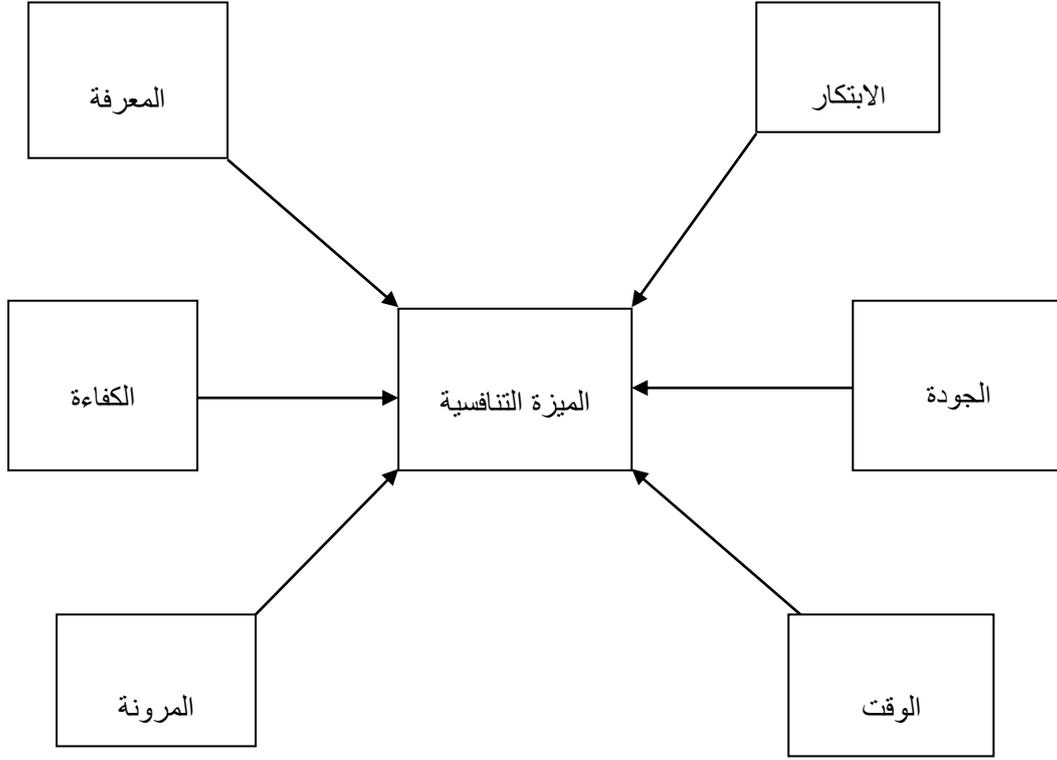
تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة ، والتي تتشئ قيمة للمشتري إما عن طريق تخفيض تكاليف الاستعمال أو عن طريق تحسين أداء الاستعمال ، ويمكن للميزة التنافسية الخارجية أن تعطي للمؤسسة قوة أكبر في السوق ، بحيث أنها تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين ، لكن في المقابل تكون منتجاتها ذات نوعية متميزة ن ونجد أن الإستراتيجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون إستراتيجية تميز . وتأتي ميزة التميز عند قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد بحيث تكون له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى ، مميزات خاصة للمنتج ، خدمات ما بعد البيع) (زبير ، 2014م) .

وتسعى المؤسسات دائماً الى إكتساب مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تزاوله الامر الذي أوجب عليها ضرورة إعداد وتهيئة القدرات والإمكانات ، من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة تتدعم بها هذه المزايا وتجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق ، تكون نتيجة فعالة وكفاءة أعلى في الاداء .

لذلك فالمؤسسة لكي تبقى دائماً في المنافسة عليها إيجاد المصادر المختلفة والتي من شأنها ان تخلق لها ميزة تنافسية في بيئة الاعمال ، على إعتبار أن مصادر الميزة التنافسية أصبحت متعددة ومعقدة ، نظراً لما أصبحت تمليه المتغيرات المتسارعة .

والشكل التالي يوضح المصادر المساعدة في خلق المزايا التنافسية في بيئة النشاط .

الشكل رقم (3-2-2) : مصادر الميزة التنافسية



المصدر : هشام حريز وبوشمال عبد الرحمن، 2014م ص 121

المبحث الثالث

سمعة الشركة ورضا العاملين

2-3-1 مفهوم وتعريف سمعة الشركة:

يتزايد الإهتمام بموضوع سمعة الشركات وأهميتها بالنسبة للمجتمعات والشركات نظراً للقيمة الفعالة التي تؤديها في تشكيل الآراء وتكوين الانطباعات الذاتية وخلق السلوك الايجابي للأفراد تجاه الشركات ، وأصبح تكوين الصورة الذهنية الطيبة هدفاً أساسياً تسعى اليه معظم الشركات التي تتشد النجاح ، وقد وعت الشركات أهمية دراية وقياس الصورة الذهنية المتكونة في أذهان جماهيرها لكي تتبنى الخطط والإستراتيجيات التي تعنى بتحسين الإنطباعات والمعارف الذهنية للجماهير وبالتالي خلق بيئة ملائمة لتحقيق نشاطات الشركة المختلفة بكافة مجالاتها (الادارية ، والتسويقية ، والمالية والاعلانية) .

إن العمل في مثل هذه البيئة يساعد الشركات على تحقيق تناغم بين أهدافها من جهة ورغبات الجماهير من جهة ثانية ، معتمدين في ذلك على هذه القوة الخفية التي تساعد على إيصال أهدافها ورسائلها الى الجمهور ، والمحافظة على مدى قدرتها على البقاء والنمو في مجتمع يشهد تنافس الشركات في تقديم ذاتها ومنتجاتها وثقافتها للآخرين ، وسعيها الدائم لكسب تأييد الجمهور وتشكيل الصورة الجيدة التي تضمن لها الدعم المعنوي وبالتالي الاستمرارية . ومن هنا فإنه من المفيد جداً أن تعمل الشركة بكل قوة ونشاط على بناء هذه الصورة وتعزيزها عند الجمهور الداخلي والخارجي ، وليس عبثاً أن تقوم إحدى أهم قواعد الدعاية على المبداء الآتي :

(قبل أن تبدأ بالعمل الدعائي ، أعر صورتك الذهنية إهتماماً خاصاً) .

وهكذا نجد أنه لا يمكن لأي شركة أن تتنازل عن بند تكوين وإدارة الصورة الذهنية من اجنتها الرسمية ، لأنها في هذه الحالة تترك نفسها مفتوحة على مصادر مختلفة قد تشكل صورة غير مرغوبة ، وجميع الباحثين في إستراتيجية الشركات يثبتون في بحوثهم الاثر السلبي بسبب فقدان السمعة والمساس بالصورة الذهنية للشركة داخلياً وخارجياً . ولا بد أن نشير الى أن التحدي لبناء الصورة الذهنية المرغوبة يبدأ من قمة الشركة (تعاون الادارة مع دائرة العلاقات العامة) أي أن الفريق الاعلى هو الذي يؤسس الرؤية والاستراتيجية ويضع الصيغة المطلوبة للسياسة المعتمدة في بناء الصورة كل حسب زمانه ومكانه (علي ، 2009م) .

تمثل السمعة أحد الموجودات غير الملموسة التي تحرص المنظمات على بنائها والمحافظة عليها لاهميتها في بقاء المنظمة وإستمرارها في ظروف الازمات (Marcellis & Teodores , 2012) . والسمعة الجيدة تمكن المنظمة من إستقطاب أفضل الكفاءات الوظيفية وجذب المستثمرين ومن ثم الوصول الى الاستدامة التي تجعلها قادرة على تحقيق المنافع لمختلف اصحاب المصلحة المتعاملين معها سواء كانوا زبائن أو عاملين أو مجهزين وغيرهم . الا أن أغلب الباحثين والكتّاب قد اختلفوا في إيجاد تعريف متفق عليه للسمعة ، إلا أنهم متفقون حول نتيجة أساسية مفادها أن سمعة المنظمة تعزز من فاعليتها في تحقيق أهدافها .

وتعكس السمعة توقعات المراقبين لما يتكون عليه تصرفات المنظمة فهي أداة وظيفية يتمكن من خلالها هؤلاء المراقبين من التنبؤ بشكل أكثر دقة بتلك التصرفات في كل تعاملاتها وتفاعلاتها مع زبائنهم ، فضلاً عن خلق القيمة العالية لحملة الاسم . وينظر (Luoma- aho , 2008) الى السمعة على أنها سجل لآثر المنظمة في الماضي ، كما أنها تمثل نتيجة الحكم على قدرة المنظمات على خلق القيمة من منظور اصحاب المصلحة ، وهي المدى الذي تتميز فيه

المنظمة بشكل واضح بين مختلف مجموعات اصحاب المصلحة ضمن مجالها التنظيمي ، والمدى الذي تتفوق فيه على منافسيها (Ridova et al , 2015) ، وهي مستوى يقظة المنظمة الذي تصبح من خلاله قادرة على تطوير ذاتها . كما تعكس إنطباعات اصحاب المصلحة تجاه منظماتهم وميلهم للتصرف نحوها بنمط محدد ، وهي مجموعة من المعارف والعواطف التي تتشكل من قبل مختلف اصحاب المصلحة حول المنظمة وأنشطتها المختلفة ، وقد أكد عدد من الباحثين بشكل خاص على الجودة كمؤشر مهم في قياس سمعة المنظمة ومنهم (Haunschild , 2006) الذي أشار الى أن السمعة التنظيمية هي حصيلة التقييم الموضوعي للزبائن لجودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة . وكذلك كل من (Benjamin & Podolng , 1999) من خلال تأكيدهما على الجودة السابقة تُعد مورداً معلوماتياً مهماً بالنسبة للجودة الحالية ، و (Washington & Zajac , 2005) اللذان وصفا السمعة على أنها مفهوم اقتصادي أساسي يميز بين الجودة الفعلية والجودة المتوقعة ، وهي دالة لجودة المنتج والمقدرة الادارية وميزات يتم تقييمها من قبل مختلف اصحاب المصلحة المتعاملين مع المنظمة (صباح ، 2012 م) .

2-3-2 أهمية السمعة : Significance of Reputation

تعد السمعة الجيدة أداة مؤثرة بيد المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تتمثل بخلق القيمة ، ونمو الربحية ، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تسهم في بقاءها ونموها الشامل . ويعتقد (Samaiziene & Jucevicius , 2010) أن السمعة الايجابية تحقق للمنظمة مجموعة من المزايا تتمثل في الاتي :

- إمكانية تحقيق أرباح مميزة .

- جذب زبائن جدد .
- منح المنتج أو الخدمة قيمة إضافية .
- زيادة رضا العاملين وولائهم .
- سهولة الوصول لأفضل مقدمي الخدمات المهنية مثل وكالات الاعلان المتميزة وغيرها .
- تعزيز قوة المنظمة مع الموردين والموزعين واصحاب المصلحة المباشرين .

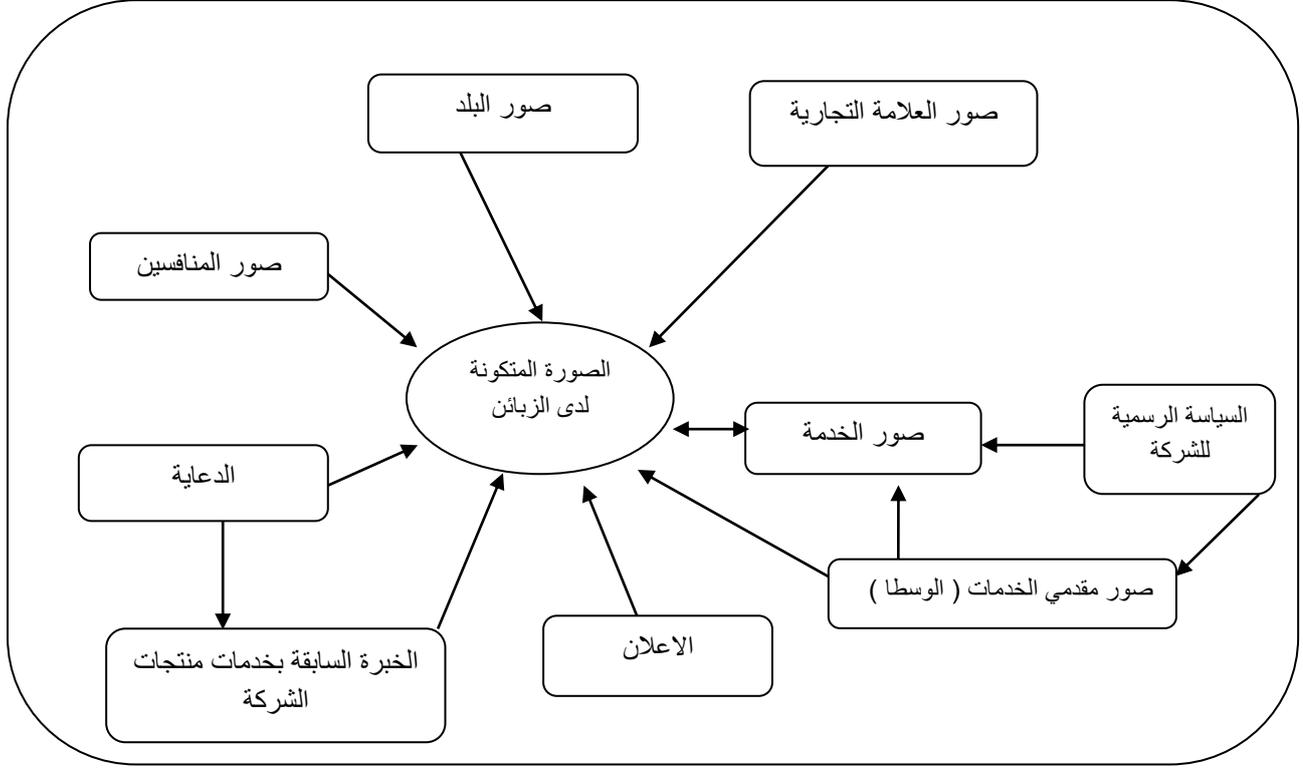
وزاد (Testa , 2008) على تلك المزايا ما يأتي :

- إستقطاب الموارد البشرية للعمل في المنظمة والاحتفاظ بهم .
- العمل كحواجز لدخول المنافسين المحتملين .

2-3-3 تكوين الصورة الذهنية لدى الجمهور الخارجي:

بعد أن تهيأ الشركة بيئة داخلية ملائمة لإظهار الصورة الحقيقية للزبائن وغيرهم من الجمهور الخارجي ، تكون قد عملت بالمبدأ القائل ابدا من الداخل الى الخارج ، وبالتالي تكون الشركة مهياًة لتقديم ذاتها الى الجمهور الخارجي كشركة أصلية نزيهة وفريدة وأهل للثقة ويمكن الاعتماد عليها ، ولكن يجب أن تأخذ بعين الإعتبار عدداً من العوامل التي نلخصها في الشكل التالي .

الشكل رقم (1-3-2) العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية لدى الزبائن



المصدر : صالح ، 2009م تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها

2-3-4 خصائص الصورة الذهنية للمؤسسة:

1. الصورة الذهنية للمؤسسة هي إنطباعات عقلية ذاتية تتكون في أذهان الافراد أو الجماعات ،

وتشكل إتجاهاتهم ومواقفهم وأحكامهم تجاه المؤسسة .

2. الصورة الذهنية للمؤسسة تتسم بالديناميكية ، والقابلية للتغيير والتفاعل المستمر مع المتغيرات

الذاتية للافراد أو تلك الخاصة بالمؤسسة نفسها ، أو بالمؤسسات المنافسة لها ، كما تتفاعل مع

المتغيرات المجتمعية المختلفة .

3. الصورة الذهنية للمؤسسة تمثل تقديمها عقلياً لكل ما يتعلق بالمؤسسة للعملاء سواء كان هذا التقديم جزئياً لبعض عناصر المؤسسة (صورة الادارة أو صورة العلامة التجارية أو صور المنتجات) أو تقديمها للعناصر الكلية للمؤسسة بكل مكوناتها وأبعادها .

4. الصورة الذهنية للمؤسسة مقصودة ومخطط لها بعناية ، وهي بذلك تختلف عن الصورة النمطية التي يكونها الافراد بناءً على معلومات خاطئة (ايا كان مصدرها) وتعتمد على برامج إعلامية مدروسة .

5. الصورة الذهنية للمؤسسة قابلة للقياس بإستخدام أساليب البحث العلمي ، ويمكن التعرف على طبيعة الصورة المتكونة لدى العملاء ، وتحديد أي تغيرات تطراء عليها سوى كانت سلبية أو إيجابية (صادق ، 2016 م) .

ثانياً : رضا العاملين : Employees satisfaction

تعتمد المنظمات على الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها لهذا لابد من تدريبها وتطويرها وتحفيزها مادياً ومعنوياً ، من أجل تحقيق الرضا الذي يؤدي الى الولاء التنظيمي ، فالرضا الوظيفي هو الشعور بالسعادة ، ورضا الفرد عن وظيفته يؤدي الى الكفاية الانتاجية العالية ، فالفرد الراضي عن وظيفته أو مهنته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيداً بها ، مما يزيد من كفايته الانتاجية ، أما عدم الرضا عن المهنة فينتج عنه سوء تكيف الموظف غير المتوازن ، ويظهر الكثير من مظاهر الضجر والملل والاستياء والاحباط (حبيب ، 2015 م) .

2-3-5 مفهوم رضا العاملين:

خضع مفهوم رضا العاملين لرؤي فكرية عديدة مستمدة من التطورات في العوامل البيئية الخاصة به والمجسدة له ، ولهذا تباينت أفكار الباحثين حيال صياغة تعريف محدد ومن هذه التعاريف: ويعرفه (فروم) رضا العاملين إتجاه إيجابي من الفرد الي عمله الذي يمارسه ، ويرى (ستون) أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ، ويتفاعل معها من خلال طموحة الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها. ويعرف مركز البحوث بجامعة ميتشجان رضا العاملين ، هو ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه للمشروع (عيسي ، 2013 م) ويعني قدرة المنظمة علي تلبية واشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين لديها تؤدي الي رضا العاملين ، وهو أيضاً قدرة الموظف علي التكيف مع ظروف وبيئة العمل المحيطة به بمقارنة ما يملكه وما يتمني الحصول عليه (الصحاف ، 1997م) ، ويعرف أيضاً رضا العاملين بأنه يبين إتجاهات وأحاسيس العاملين التي يحملونها اتجاه وظائفهم حيث الاتجاهات الايجابية نحو الوظيفة تدل علي الرضا والاتجاهات السلبية تدل علي عدم الرضا . كما يعرف بأنه حالة الارتياح التي يشعر بها الفرد بعد قيامه بمجموعة من الاعمال أو الواجبات بطريقة منطقية (محمد ، 2013 م) .

2-3-6 أهمية رضا العاملين:

يكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة للموظف فإرتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي الي القدرة على التكيف مع بيئة العمل والرغبة في الابداع والابتكار ، فعندما يشعر الموظف بأن كل حاجاته المادية من أكل وشرب وسكن ، وغير المادية من تقدير وإحترام وأمان وظيفي ... الخ ، مشبعة بشكل كافي ، تزيد لديه الرغبة في أداء الاعمال بطريقة مميزة .

أما أهمية رضا العاملين للمنظمة فإن إرتفاع شعور العاملين بالرضا عن المنظمة ، وذلك بإرتفاع مستوى الفعالية والانتاجية ، فالرضا يخلق الرغبة للعاملين في الانجاز وتحسين مستوى الاداء ، وتخفيض التكاليف ، وإرتفاع مستوى الولاء للمؤسسة ، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجته يزيد تعلقه بها ، وينعكس أهمية إرتفاع رضا العاملين بالإيجاب على المجتمع وذلك في إرتفاع معدل الانتاج ، وتحقيق الفعالية الاقتصادية وإرتفاع معدل النمو والتطور للمجتمع (يوسف ، 2015م) .

2-3-7 عناصر رضا العاملين:

يعتبر الرضا الوظيفي مفهوم مركب من عدة عناصر ، تطرق لها الباحثين بشكل مختلف ، وإن اختلفوا في بعضها ومن أهم عناصر الرضا الوظيفي الاتي :

1.الرضا عن الوظيفة وفرص الاثراء المحققة للوظيفة .

2.الرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل .

3.الرضا عن الرؤساء .

4.الرضا عن المرؤسين .

5.الرضا عن أساليب القيادة .

6.الرضا عن بية العمل .

7.الرضا عن سياسات العمل .

8-3-2 العوامل التي تؤثر علي الرضا عن العمل:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر علي الرضا ، ويمكن تقسيمها كما يلي:

1. عوامل شخصية : مثل السن ، مستوى التعليم ، أهمية العمل بالنسبة للعامل ، والمستوي

الاداري للوظيفة . بالاضافة الي إحترام الذات ، المكانة الاجتماعية ، والرضا العام عن الحياة

2. عوامل متعلقة بظروف العمل : مثل نوع العمل ، الأمن ، التقدم في العمل ، المؤسسة نفسها

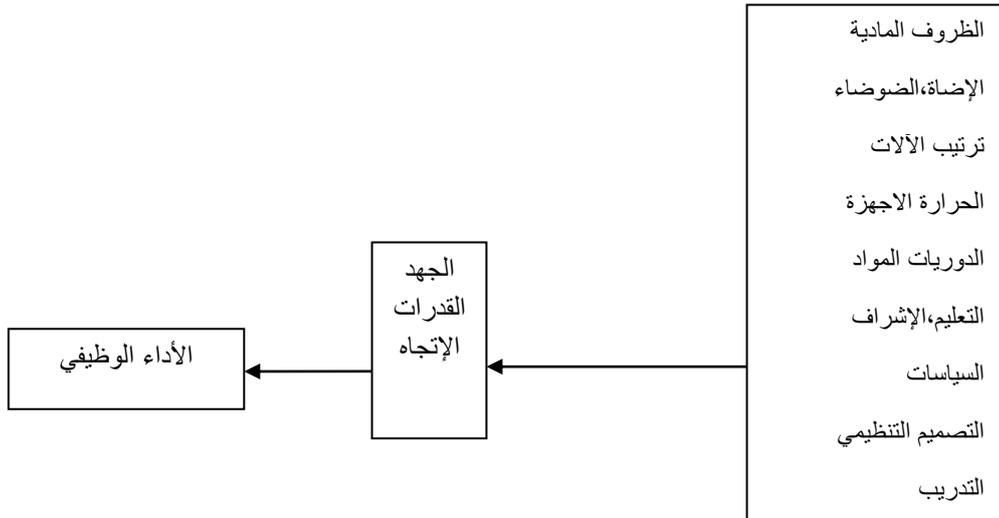
، الأجر أو الراتب ، زملاء العمل ، المدير (الرئيس) منافع يحصل عليها العامل ، ساعات

العمل ، وظروف العمل . وهناك بعض عوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر

علي مستوي أدائه والمتمثل في عوامل البيئة المختلفة ، والشكل التالي يوضح ذلك (مصطفى ،

2013 م) .

الشكل رقم (2-3-2) عوامل البيئة التي تعدل وتؤثر في الأداء



المصدر: رابوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية (القاهرة : الدار الجامعية، 2005م)

المبحث الرابع

الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة

2-4-1 الدراسات التي تناولت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية:

لقد نمت وتطورت المسؤولية الاجتماعية كنتيجة طبيعية لإخفاق الأعمال في الاستجابة لاحتياجات بيئتها الاجتماعية ولمصالح الأطراف الأخرى فيها ، فهي نتاج المشكلات الكثيرة والأزمات العديدة التي ارتبطت بحرية الأعمال ونظرتها الضيقة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه . لهذا لم يكن ممكنا الاستمرار بحرية الأعمال خاصة بعد أن بدأت شركات الأعمال تواجه ظروفاً جديدة ووعياً اجتماعياً وبيئياً ومفاهيم جديدة تقوم على المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال من أجل مراعاة مصالح الأطراف الأخرى ومصلحة المجتمع ككل (نجم ، 2006 م) ، ونظراً لأهميتها تناولت العديد من البحوث والدراسات العلاقة بينها وبين والميزة التنافسية ، فقد أشارت دراسة (Sandra, et al, 2014 ، Massimo, et al, 2014 Battaglia) أن المسؤولية الاجتماعية تساهم في خلق الميزة التنافسية ولكن على المدى الطويل ، كما أنه يوجد إرتباط قوي بينهما . وأظهرت دراسة (Ahmad Saleh Al- 2013 Sukkar) إلى وجود تأثير كبير للمسؤولية الاجتماعية (المسؤولية تجاه البيئة ، المسؤولية تجاه المستهلك ، المسؤولية تجاه المجتمع) على تحقيق الميزة التنافسية (خفض التكاليف ، الابتكار والتجديد) . وتوصلت دراسة (موسى قاسم القريوتي وآخرون ، 2014م) الى وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية الميزة التنافسية . كما توصلت دراسة (Dinuk, 2014 Arseculeratne) إلى أن التركيز علي إحتياجات المستهلك يعطي ميزة تنافسية للشركة التجارية علي منافسيها وتتمكن من كسب الأرباح بإستمرار، والتسويق الإستراتيجي يعمل علي

التفاهم مع القضايا البيئية التي تؤثر علي الصعيد العالمي والمجتمع ، والتسويق الأخضر يجلب بعض المنافع والتي يمكن تسخيرها لإشتقاق ميزة تنافسية . وأشارت دراسة (Fayez ، 2016) الى وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية وكل ابعاد الميزة التنافسية ، وافادت دراسة (2016 Sanit ،) أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لديها تاثير إيجابي على نتائج الميزة التنافسية ، وتوصلت دراسة (laith, et al, 2017) أن المسؤولية الاجتماعية للشركات وقيمة العميل وصورة الشركة تؤثر إيجاباً على الأداء التسويقي . وأشارت نظرية الموارد الى أن توجه الشركة بالموارد التي تمتلكها الشركة والتي يصعب الحصول عليها أو تقليدها تؤدي الى سلوك أو ممارسة ومن ثم يقود ذلك الى ميزة تنافسية تميز الشركة عن غيرها من المنافسين وستظل في مقدمة منافسيها لفترة من الزمن . وهذا مؤشر الى أن الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي الى مزايا أو ميزة تنافسية تتميز بها الشركات عن غيرها .

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أن هناك أوجه شبة واختلاف بين هذه الدراسات ، والدراسة الحالية ، حيث تتمثل أوجه الشبة والاختلاف في أن العديد من هذه الدراسات مثل دراسة Wael Hassan, et al (2014) أتقتت مع هذه الدراسة أنها تناولت المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل الا انها تناولتها بأبعادها (البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الاقتصادي ، البعد البيئي) وإستخدام المنهج الوصفي ، أما أوجه الاختلاف إن الدراسة تناولت المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ، والمسؤولية الاجتماعية الدفاعية كمتغير مستقل ، وكذلك تناولت الميزة التنافسية كمتغير واحد تابع أما الدراسة الحالية فتناولت الميزة التنافسية كمتغير تابع بأبعادها (التميز ، الاستجابة ، الإبداع) . أما دراسة Sandra Sydnor, et al (2014) تتمثل أوجه الاختلاف في أن هذه الدراسة تناولت المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل واحد والميزة التنافسية كمتغير واحد تابع وأيضاً إستخدامها للمنهج الاستكشافي ، أما دراسة Dinuk

Arseculeratne (2014) تتمثل أوجه الاختلاف في أن هذه الدراسة تناولت الميزة التنافسية كمتغير واحد تابع . دراسة موسى قاسم القريوتي (2014م) تمثل أوجه الشبه في أن هذه الدراسة تناولت المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل بأبعادها (المسؤولية الإنسانية . المسؤولية القانونية . المسؤولية الأخلاقية . المسؤولية الاقتصادية) وإستخدام المنهج الوصفي وتناولت الدراسة الميزة التنافسية بأبعادها (الأسعار التنافسية . السرعة في تقديم الخدمة . التفوق على المنافسين . تحسين الجودة) . ودراسة Ahmad Saleh (2013) أختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها تناولت المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية تجاه البيئة ، المسؤولية تجاه المستهلك ، المسؤولية تجاه المجتمع) ، وتناولها للميزة التنافسية بأبعادها (خفض التكاليف ، الابتكار والتجديد) ، واختلفت أيضاً في أنها أستخدمت المنهج الاستكشافي ، وأن الدراسة تناولت أبعاد المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والتفاعلية .

ودراسة Massimo Battaglia, et al (2014) اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها تناولت المسؤولية الاجتماعية كمتغير واحد مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع واستخدامها للمنهج الاستكشافي في جمع البيانات . أما دراسة محمد زيدان سالم ، وآخرون (2012م) اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة في أنها تناولت الميزة التنافسية كمتغير تابع واختلفت معها في أنها تناولت الميزة التنافسية كمتغير واحد واتفقت معها إستخدام المنهج الوصفي في عملية جمع البيانات .

2-4-2 الدراسات التي تناولت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية ورضا العاملين:

إن المسؤولية الاجتماعية تضيء تحسناً على مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال وتؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف . كذلك فإنها تمثل تجاوباً فعالاً مع التغيرات

الحاصلة في حاجات المجتمع وإنتقالها إلى الحاجات الاجتماعية وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة (عبد الرحمن ، 1977م) ، فعندما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجته يزيد تعلقة بها ويشعر بالرضا عن تلك الوظيفة ، وينعكس أهمية إرتفاع رضا العاملين بالايجاب على المجتمع وذلك في إرتفاع معدل الانتاج ، وتحقيق الفعالية الاقتصادية وإرتفاع معدل النمو والتطور للمجتمع (يوسف ، 2015م) . فقد أشارت الدراسات أن المسؤولية الاجتماعية تحفز العاملين من خلال التجاوب مع احتياجاتهم الشخصية والمجتمع الذي يعيشون فيه فقد توصلت دراسة (Wael Hassan, et al, 2014) إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأبعادها (البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الاقتصادي ، البعد البيئي) والميزة التنافسية وأن رضا العملاء وسمعة الشركة يتوسطان هذه العلاقة ، وأكدت دراسة (2014 ، Sayedeh, et al) وجود تأثير إيجابي بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي بسبب تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية والسمعة ورضاء العملاء . وأن مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات وأنشطة المسؤولية الاجتماعية يدفع العاملين الى التميز في أداء أعمالهم . كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة إرتباطية بين مشاركة العاملين والاستجابة الخارجية ، أي أن مشاركة العاملين تحفزهم داخل المنظمة على إبتكار طرق جديدة لأداء المهام والاعمال التي توكل اليهم أو تطوير الطريقة القديمة المتعارف عليها بما يساهم سرعة تقديم الخدمات والمنتجات للجماهير . أما دراسة (Seunghee . 2016) والتي توصلت الى أن مشاركة العاملين في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات يؤثر إيجاباً على النتائج التنظيمية للشركة وأن مشاركة الموظفين تعزز تلك النتائج .

2-4-3 الدراسات التي تناولت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة الشركات:

إن الشركات التي تفعل المسؤولية الاجتماعية والبيئية والوفاء بالتزاماتها تجاه اصحاب المصلحة يمكن أن تخلق ميزة السمعة الجيدة ، وتعد السمعة مؤشراً على مصداقية وثقة الشركات التي تنتج منتجات ذات جودة عالية ، فهناك عدد من دراسات تناولت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة الشركة منها دراسة (Taghian, et al, 2015) والتي توصلت الى ان هناك علاقة ايجابية بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة الشركة ، كما أن هناك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والحصة السوقية بخلاف الربحية ، ودراسة (Wael Hassan, et al , 2014) اشارتالى وجود علاقة ايجابية قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأبعادها (البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الاقتصادي ، البعد البيئي) والميزة التنافسية وأن رضا العملاء وسمعة الشركة يتوسطان هذه العلاقة ، كما توصلت دراسة (صباح ، 2012م) الى أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية تلعب دوراً اساسياً في بناء وتعزيز سمعة المنظمات ، وأكدت دراسة (Sayedeh, et al, 2014) وجود تأثير ايجابي بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي بسبب تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية والسمعة . وأكد كارول ان التحسن في جودة المنتج كممارسة مسؤولية اجتماعية يعزز مستوى الرضا ، وأن رضا العملاء يتأثر إيجاباً بالمسؤولية الاجتماعية للشركات .

2-4-4 الدراسات التي تناولت العلاقة بين رضا العاملين والميزة التنافسية:

تعتمد الشركات على الموارد البشرية في تحقيق اهدافها وزيادة فاعليتها ، لهذا لابد من تدريبها وتطويرها وتحفيزها مادياً ومعنوياً ، من أجل تحقيق الرضا الذي يؤدي الى الولاء التنظيمي ، فالرضا الوظيفي هو الشعور بالسعادة ، ورضا الفرد عن وظيفته يؤدي الى الكفاية الانتاجية

العالية ، وأن تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن يكون ويستمر دون أن يكون هناك إبداع فكري متوافق مع الإمكانيات المتاحة في التطبيق والتمايز بتا عن الآخرين (ثامر ، 2014م) . لذا يعد رضا العاملين من أهم الآليات لتحقيق الميزة التنافسية ، حيث توصلت دراسة (Wael Hassan, et al 2014) إلى أن رضا العملاء يتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الميزة التنافسية ، وأشارت نظرية هيرزبيرغ (الرضا) أن العميل الداخلي إذا حقق الرضا الوظيفي وكان راضياً عن المنشأة أو المؤسسة التي بها فإنه يعطي صورة جميلة عنها ، ويظهر محاسن ومميزات منشأته ، ويظهر مدى حرصها على تقديم أفضل الخدمات للعملاء وهذا بطبيعته يؤدي الى جلب العملاء الخارجيين وتحسين الصورة الذهنية لديهم . كما يخلق هذا الرضا العاملين على الإبداع في تقديم المنتجات والخدمات بصورة تلبي رغبات وإحتياجات العملاء ، كما أن الرضا يدفع ويشجع العاملين على الاستجابة وتقبل التغيرات الداخلية في انظمة العمل من أجل تلبية إحتياجات العملاء الخارجيين ، وكذلك التشجيع على تقديم تلك الخدمات بالسرعة والوقت المطلوب ، مما يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية .

2-4-5 الدراسات التي تناولت العلاقة بين سمعة الشركات والميزة التنافسية:

تمثل السمعة أحد الموجودات غير الملموسة التي تحرص المنظمات على بنائها والمحافظة عليها لاهميتها في بقاء المنظمة وإستمرارها في ظروف الازمات (Marcellis & Teodores 2012,) . والسمعة الجيدة تمكن المنظمة من استقطاب أفضل الكفاءات الوظيفية وجذب المستثمرين ومن ثم الوصول الى الإستدامة التي تجعلها قادرة على تحقيق التميز والمنافع لمختلف اصحاب المصلحة المتعاملين معها سواء كانوا زبائن أو عاملين أو مجهزين وغيرهم ، وأن الميزة التنافسية تقوم على سمعة الشركة وهي من الاصول غير الملموسة وهي مصدر ميزة

إستراتيجية تعزز من قدرات الشركات على خلق قيمة على مدى فترة طويلة ، كما ان اداء الشركات يعتمد على سمعتها ، والسمعة ما هي إلا إنعكاس على مدى تطابق الخدمات المقدمة من الشركة مع توقعات جمهورها ، فإن دراسة (Taghian, et al, 2015) توصلت الى أن هنالك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة الشركة ، كما أن هنالك علاقة إيجابية بين سمعة الشركة والحصة السوقية بخلاف الربحية . وتعد السمعة مؤشراً على مصداقية وثقة الشركات التي تنتج منجات ذات جودة عالية ، وأن الشركة التي تفعل المسؤولية الاجتماعية والبيئية والوفاء بالتزاماتها تجاه اصحاب المصلحة يمكن أن تخلق ميزة السمعة الجيدة ، وأن الميزة التنافسية تقوم على سمعة الشركة وهي من الاصول غير الملموسة وهي مصدر ميزة استراتيجية تعزز من قدرات الشركات على خلق قيمة على مدى فترة طويلة ، كما ان اداء الشركات يعتمد على سمعتها ، والسمعة ما هي إلا إنعكاس على مدى تطابق الخدمات المقدمة من الشركة مع توقعات جمهورها ، وأيضاً السمعة من النتائج المترتبة على رضا العملاء في المدى الطويل وأشار (غوينا ، 2012م) أن المسؤولية الاجتماعية تدعم القدرة على بناء السمعة والتي تنعكس إيجاباً علي الميزة التنافسية .

2-4-6 الفجوات البحثية:

من خلال الاطلاع على الادبيات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة تظهر عدد من الفجوات البحثية والتي ستغطيها الدراسة وتتمثل في .

1. الفجوة البحثية الاولى : إن المسؤولية الاجتماعية تضيف تحسناً على مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال وتؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف . كذلك فإنها تمثل

تجاوباً فعالاً مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع وانتقالها إلى الحاجات الاجتماعية وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة (عبد الرحمن ، 1977م) .

ورغم أهمية التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية نجد أن عدد من الدراسات تناولت المسؤولية الاجتماعية إلا أنها تناولتها كممارسة بالأبعاد المختلفة ، كما في دراسة (Hassan, Battaglia, et al, 2014 ، Arseculeratne , 2014 ، Sydnor, et al, 2014 ، et al, 2014 ، 2014 ، القريوتي وآخرون 2014م ، kamwara , 2016 ، محمد ، 2016م ، 2016 ، Simon ، 2017 ، Henry) . كما تناولت دراسة (Ahmad Saleh Al-Sukkar , 2013) المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية تجاه البيئة ، المسؤولية تجاه المستهلك ، المسؤولية تجاه المجتمع) على فإن هذه الدراسة تتناول المسؤولية الاجتماعية كتوجه إستراتيجي إستباقي وتفاعلي بغرض دراسة تأثيره على الميزة التنافسية للشركات .

2. الفجوة البحثية الثانية : بالإضافة الى المسؤولية الاجتماعية بشقيها الاستباقي والتفاعلي فإن الدراسة الحالية تتناول الميزة التنافسية للشركات بأبعاد (التميز ، الاستجابة ، والابداع) وهي الابعاد التي أجمع عليها العديد من الكتاب والباحثين اعتبارها هي التي تميز الخدمات والمنتجات على حد سواء . وقد تناولت العديد من الدراسات الميزة التنافسية الا انها ركزت دراستها كمتغير واحد كما دراسة (Hassan, et al, 2014 ، Sydnor, et al, 2015 ، Battaglia , 2014 Sanit , 2016 ، Arseculeratne , 2014) . كما أن هنالك بعض الدراسات تناولت الميزة التنافسية بأبعاد مختلفة مثل دراسة (القريوتي وآخرون 2014م) حيث تناولت (الأسعار التنافسية . السرعة في تقديم الخدمة.التفوق على المنافسين . تحسين الجودة)

ودراسة (Al-Sukkar , 2013) تناولت (خفض التكاليف ، الابتكار والتجديد) ، اما دراسة (Fayeز ، 2016) فتناولت التكلفة ، التباين ، الجودة ، الابداع ، المرونة .

3. الفجوة البحثية الثالثة : بجانب دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية ببعديها (الاستباقي ، والتفاعلي) ، والميزة التنافسية بأبعادها (التميز ، الاستجابة ، الإبداع) نجد ان هنالك القليل من الدراسات تناولت متغيرات وسيطة لتفسير العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية حسب اطلاع الدارس . فإن الدراسة الحالية تتناول سمعة الشركة ورضا العاملين كمتغيرين وسيطين لتفسير العلاقة بينهما ، ودراسة مدى تأثيرهما على هذه العلاقة . وبناءً على فلسفة نظرية الموارد والتي تعتبر من النظريات في المجال الإستراتيجي مكمله لمفاهيم إستراتيجية سابقة والتي اشارت الى أن التوجهات الاستراتيجية بالشركات تقود الى ممارسات وقدرات داخلية ومن ثم يقود ذلك الى الميزة التنافسية للشركات .

4. الفجوة البحثية الرابعة : ركزت معظم الدراسات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية بصفة عامة على دراسة الشركات الإنتاجية والصناعية ، بإعتقاد أن تلك الشركات هي التي تؤثر على البيئة بمخلفاتها ، كما في دراسة (Hassan ,et al, 2014 ، Sydnor, et al, 2014 ، القريوتي وآخرون 2014م ، Al-Sukkar , 2013 ، Battaglia, et al, 2014 ، Chang ، 2015 ، Fayeز ، 2016) . حيث أهملت تلك الدراسات جانب الشركات والمنظمات الخدمية والتي تمثل دعامة حقيقية للاقتصاد الوطني فهي تقوم بدور فعال في التطور والنمو الاقتصادي والاجتماعي من خلال تقديم الخدمات وتنويعها وتحقيق الأهداف الإنمائية وخلق فرص العمل . مما جعلها تكتسب مكانة كبيرة تستحق الوقوف عندها ودراستها ، عليه ستجمع هذه الدراسة ما بين الشركات الصناعية والإنتاجية والخدمية

من خلال ما سبق يتضح جلياً انه ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل ببعديها (الاستباقي ، والتفاعلي) والميزة التنافسية كمتغير تابع بأبعادها (التميز ، الاستجابة ، الإبداع) وكذلك إستخدام رضا العاملين وسمعة الشركة كمتغيرين وسيطيين لتفسير العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية .

2-4-7 الخلاصة:

هذا الفصل من الدراسة تم تقسيمه الى أربعة مباحث ، حيث اشتمل المبحث الاول على مفاهيم المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية ، إما المبحث الثاني من الفصل تناول مفاهيم المتغير التابع الميزة التنافسية ، والمبحث الثالث المفاهيم المتعلقة بالمتغيرات الوسيطة السمعة ورضا العاملين ، والمبحث الرابع تم فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة والتعقيب عليها لبيان أوجه الشبه والإختلاف بينها وبين الدراسة الحالية والفجوات البحثية . أما الفصل الثالث من هذه الدراسة سيتم فيه تناول وعرض منهجية الدراسة التي تم إتباعها لبلوغ الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

0-3 مقدمة:

بعد تحديد المشكلة والأهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها ، وتنمية الإطار النظري وعرض الادبيات السابقة . يتناول هذا الفصل من الدراسة المنهجية المتبعة لبلوغ تلك الأهداف ، وسيتم فيه التطرق الى النظريات التي أعتمدت عليها الدراسة في تفسير النموذج ، حيث اشتمل على نظرية الموارد ، ونظرية اصحاب المصلحة ، وتم بناء النموذج إعتماًداً على الادبيات السابقة ، وكذلك أشتمل الفصل على تطوير الفرضيات ، والمتغيرات التحكمية ، كما تم تناول منهج ومجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات ، بالإضافة الى قياس المتغيرات واختبار صدق ودقة أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل .

1-3 نظرية الموارد:

نظرية الموارد والتي تعتبر من النظريات في المجال الإستراتيجي مكملة لمفاهيم إستراتيجية سابقة ، ظهرت نتيجة للتطورات والتحديات الاقتصادية الهامة التي مر بها العالم ، حيث وجدت المؤسسات نفسها أمام منافسة عالمية شديدة ، فحاولت نظرية الموارد في غضون ذلك تفسير مصادر إكتساب تلك المؤسسات للميزة التنافسية من خلال مواردها الداخلية بدلاً من حصر الاهتمام على هيكلها الصناعي ووضعيتها التنافسية اتجاه منافسيها ، ومع تطور نظرية الموارد ركز روادها على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لان جميع المؤسسات تمتلك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها

من قبل المنافسين ، وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها غير الملموسة وخاصة الكفاءات التنظيمية نظراً لقدرتها على مزج الموارد والإستجابة للتغيرات التي قد تحدث في محيط المؤسسة بالإضافة إلى صعوبة تقليدها ومنه تعتبر هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية (Hunt & Morgan , 1996) .

ويرى كل من (Hamel et Prahalad , 1999) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء وتكوين المهارات الإستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد أي أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في إمتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن إستمرار الميزة التنافسية . وتتمثل المبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب Prahalad & Hamel في :

1. قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعاً بالضرورة أن تتفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد .
2. يمكن إعتبار المؤسسة كحافطة موارد (تقنية ، مادية ، بشرية) وفي نفس الوقت كحافطة منتجات أو أجزاء إستراتيجية مركزة علي سوق معينة .
3. إختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة إختراق الأسواق ولكن فقط بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد والمتاحة .
4. الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي إلي زيادة الحصص المنتجة .

إن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل أيضاً يهتم بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً ، ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على الموارد ، ويهدف إستمرار الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد . وبالتالي تبني إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية والتي قد تشكل أساس ميزة تنافسية في المستقبل وليس في الحاضر فقط .

قبل التطرق إلى مفهوم الموارد يجب الإشارة إلى أن تعدد أبعاد هذا المصطلح وإتساع مجاله حيث أن كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد مورداً ، وجد صعوبة لدى الباحثين في تحديده وفي الاتفاق على مفهوم موحد له . فالمؤسس يرى أن موارد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبياً (Laroche . H., et Nioche 1998).

وعلى أساس التعاريف السابقة ، يمكن تقسيم الموارد بمختلف أشكالها إلى نوعين :

1. موارد مادية : مثل (تجهيزات الإنتاج ، المباني ، رأس المال...) .

2. موارد غير مادية : هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل :

- الجودة : وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه إيجابياً بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة .

- التكنولوجيا : تعني جملة التطورات في المجال التكنولوجي والتحكم فيها .

- المعلومات : تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية لأي منظمة ، وقاعدة إتخاذ معظم

قراراتها .

- المعرفة : تشمل المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا .

- المهارات : إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة (Tarondeau J-C, 2002) ، وتعتبر هذه الموارد مكونات لنظام المعلومات الإداري المستخدم في المنظمات ، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه مهارات خاصة بالمنظمة والتي تنقسم إلى قسمين ، المهارات الفردية والمهارات الجماعية .

1. المهارات الفردية : تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة وهي تختلف حسب مناصب العمل ، وهناك مهارات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل ، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير والمهارات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات ، الدوافع ، صفات العبقرية التي تميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط (L , la gestion des compétences, 1996) .

2. المهارات الجماعية : وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة للمنظمة من خلال الإحتكاك الحاصل بين مؤيديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها. ويظهر للموارد غير المادية دور أساسي وهام في تنافسية المؤسسات وتحقيق التميز، فهذه الموارد لا يمكن نسخها أو تقليدها ، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم المؤسسة ، ومن الضروري تحديد خصائص الموارد من أجل تحديد تلك التي تأسس الميزة التنافسية للمؤسسة وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي (Quélin B. 2000) :

القيمة : المورد بإمكانه أن يزيد في قيمة المنتج في نظر الزبون حيث يسمح استغلال الفرص وتقليص المخاطر نتيجة لمرونته إذ أن القيمة تكمن حسب (Leroy. F, 2000) في مرونة المورد وقدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات .

الندرة : المورد يجب أن يكون نادراً ويصعب على المنافسين الحصول عليه (مثل شهرة العلامة) مما يجعل هذا الأخير محتكراً من طرف مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات .

عدم قابلية التقليد : يصعب على المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد نظراً لدقة ميزاته مثل (ثقافة المنظمة ، شهرة العلامة التجارية) والخاصية الضمنية لها مثل (مهارات الافراد) بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الإنتاجية .

عدم قابلية الإحلال : المورد لا يمكن تعويضه بآخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه إضافة إلى هذه الميزات يري (Dunod Paris ,2001) أن الموارد التي تقوم على هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضاً .

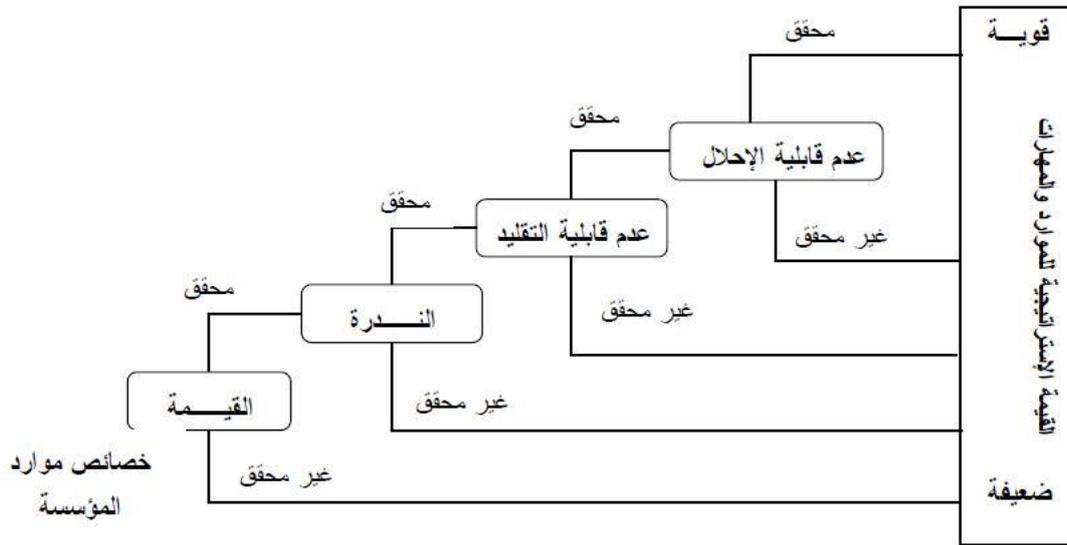
عدم قابلية الحركة : ترتبط هذه الخاصية بأخري سابقة وهي الندرة ، إذ أن ندرة المورد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها وقد يكون ذلك أيضاً بسبب إرتفاع أسعار الحصول عليها .

قابلية الدوام : يعتمد إستمرار الميزة التنافسية لمدة أطول على معدل إستنفاد الموارد أو تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغير التكنولوجي مثلاً يؤدي إلى قصر المدى الزمني للانتفاع بمعظم هذه الموارد التي تبني على أساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون نسبياً مستمرة (حاتم القراري ، 2013) .

إن هذه الخصائص والميزات كلها يمكن أن تتوفر في التوجه الاستراتيجي بالمسؤولية الاجتماعية إستباقياً أو تفاعلياً فإن تبنيها ينعكس إيجاباً على خلق السمعة الجيدة الشركة وإرضا العاملين داخل الشركة واللذان يمثلان من أهم الموارد غير الملموسة والتي تبني علي اساسها ميزة أو مزايا يصعب إمتلاكها وعدم القدرة علي تقليدها مما ينعكس علي تحقيق ميزة تنافسية علي المدى البعيد وعدم التقادم مما يوفر القابلية علي مواكبة التغيرات المتزايدة وإستيعابها . كلما توفرت هذه الخصائص في موارد المؤسسة أدت إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء القيمة وتكون هذه الأخيرة قوية أو ضعيفة حسب عدد وقوة هذه الخصائص في حد ذاتها وهو ما يوضحه الشكل التالي .

الشكل رقم (1-3)

العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء القيمة



المصدر: (حاتم القراري ، 2013 م)

فإن فلسفة نظرية الموارد تكمن في أن الميزة التنافسية وإستمراريتها يرتكز على مزج موارد المؤسسة (تقنية ، مادية ، بشرية) وإستغلالها إستغلال ذكي بحيث تميزها عن مثيلاتها في الصناعة أو الخدمة ، وأن الإعتماد على الموارد الغير ملموسة بالشركة يخلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها وإمتلاكها للغير .

3-2 نظرية اصحاب المصلحة:

إن الحديث عن إدارة العلاقة مع اصحاب المصلحة يقود في البدء عن فكرة اصحاب المصلحة وتبلورها في الفكر الاداري ، حيث يرى البعض أن الفكرة بدأت مع أعمال كل من Adam Smith, 1959 و Means ,Berle 1932 و Bernabd, 1938 . أما ظهوره كمفهوم فيرجع لإجتماع عام 1963م في معهد ستانفورد للابحاث في الولايات المتحدة ، بعد ذلك تنوعت نظرة التخصصات الى هذا المفهوم عبر تاريخه .

أما التطور التاريخي لمفهوم اصحاب المصلحة عبر مختلف الزوايا الإدارية يمكن اختصار أهم التطورات التي عرفها المفهوم من خلال عدة مراحل بدء بالتخطيط الإستراتيجي حيث تجلت فكرة اصحاب المصلحة من قبل Lgal Ansoff في كتابه Strategie corporatative ، حيث شمل النموذج الذي Lgal Ansoff لاصحاب المصلحة : المساهمين ، العاملين ، العملاء ، الموردين والمقرضين والمجتمع . وفي سنوات السبعينات ، تبنا برنار تايلور بالانخفاض المتوقع في أهمية المساهمين ، وأكد على ضرورة أخذ المنظمات لكل اصحاب المصلحة في الحسبان حتى تكون نشاطات المؤسسات مربحة مالياً واجتماعياً ، (أي الانتقال من shareholders الى stakeholders) وأضاف Russel Ackoff في أدبيات نظريات النظم إن مشاركة اصحاب المصلحة أمر أساسي في تصميم النظم الفعالة ، ورأى أن الشركات وباعتبارها نظاماً

مفتوحة ، هي جزء من شبكات أكبر ، هذه الاخيرة تؤثر بدورها على المنظمات ، وبالتالي لا يمكن اعتبارها ككيان ضيق أو مستقل . ومن منظور المسؤولية الاجتماعية للشركات ظهرت العديد من الابحاث ولعبت الحركات الاجتماعية في الستينات والسبعينات والناشطة في مجالات الحقوق المدنية ، المناهضة للحروب ، حماية المستهلكين ، حماية البيئة والدفاع عن حقوق المرأة دوراً كبيراً في إعادة التفكير في دور المؤسسة الاقتصادية في المجتمع . ونصت النظرية التنظيمية التي وضعها Jeffrey Pfeffer et Richard Salancik في عام 1978م على أن هناك علاقة مباشرة لإدارة المطالب في فعالية المنظمة ، لا سيما التي تخص اصحاب المصالح.

مجموعات اصحاب المصلحة :

هنالك علاقة واضحة بين تعريف اصحاب المصلحة وتصنيفاتهم وبين تحديد من هم والطريقة الأكثر شيوعاً لتحديد اصحاب المصلحة هي النظر في نوع العلاقة بينهم وبين الشركة .

اولاً : المجموعات الرئيسية من اصحاب المصلحة : وتضم هذه الفئة جميع اصحاب المصلحة الذين لهم علاقة مميزة مع الشركة ، بمعنى أنها تعتبر من الاطراف الحاسمة في تحقيق اهداف المؤسسة ، وتشمل هذه الفئة كل من :

1. المساهمون : يمثل المساهمون فئة مهمة من اصحاب المصالح ، حيث أن هؤلاء يملكون حقوق ملكية جزء من أصول المؤسسة ما يخول لهم من الحق في الاستفادة من جزء من أرباحها على إختلاف أصنافهم .

2. الزبائن والعملاء : إن هذه الشريحة من اصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية بدون إستثناء ، فوجود المؤسسة وبقاؤها مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات وتسويقها ووجود طلب عليها من قبل هؤلاء .

3. الموردون والموزعون : يتوقف نشاط أي مؤسسة على بناء علاقة وثيقة قائمة على الثقة المتبادلة مع الموردين ، هؤلاء يمثلون مصدر مهم لمدخلات المؤسسة ومحرك رئيسي لسلسلة توريدها ، كما تحتاج المؤسسة لجماعة أخرى من اصحاب المصلحة الحاسمين وهي جماعة الموزعين ، حيث يعمل هؤلاء عمل الموردين لكن في جهة المخرجات .

4. العمال : تشمل هذه الفئة جميع العاملين أو الأجراء من إداريين وفنيين وفئات أخرى ، ويعتبر العامل مصدر خلق القيمة في المؤسسة ، حيث أنه له مصلحة مهمة لا تقتصر على الاجر فحسب ، بل تتعداها الى توفير ظروف عمل ملائمة كمحيط العمل ، التكوين ، والتدريب وكذلك نظام للحوافز . كما يندرج ضمن هذا الطرف كل المسيرين والمدراء باعتبارهم أجراء رغم التعامل معهم بطرق متنوعة على اختلاف الكتابيات ، فالبعض يعترضونهم من اصحاب المصلحة الاخرين في تجسيد إجراءات المنظمة ومسؤولياتها . وجاءت وجهة نظر مثيرة للاهتمام من طرف Aoki سنة 1984م الذي يعتبرهم كحكم بين المستثمرين والموظفين .

5. المجتمع المحلي : يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين ، يقصد بهم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الانتاج ويتأثرون سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة من النشاط الذي تمارسه المؤسسة .

ثانياً : مجموعات اصحاب المصلحة الاخرون : تتشكل هذه الفئة من أفراد أو جماعات غير حاسمة في نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها . لكنهم قد يكونون عرضة لمخاطر وأضرار ناتجة عن هذه الأهداف وتضم هذه الفئة :

1. المنافسون : تحتوي هذه المجموعة على جميع المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة الخاص بالمؤسسة . وباعتبارها إحدى القوى الخمس للتنافسية في نموذج بورتر فإن المنافسين للمؤسسة يتأثرون بنشاطها ويؤثرون عليها .

2. الحكومات : تدخل السلطات الحكومية كطرف من أصحاب المصلحة في المؤسسة من خلال تأثيرها على المؤسسات بالسياسات التنظيمية والقوانين والتشريعات الاستثمارية .

3. الدائنون : يدخل ضمن هذا الطرف حاملو السندات التي أصدرتها المؤسسة وتم الاكتتاب فيها من طرفهم أو شراؤها من السوق المالي . ويعتبر حاملو السندات من الممولين للشركة غير أنهم يختلفون عن المساهمين سواء من حيث تحمل المخاطر أو من حيث العائد المتحصل عليه

4. البيئة والطبيعة : ويقصد بها كل من التربة والماء والهواء . وقد أصبح المجتمع معنياً بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها الممارسات المختلفة للمؤسسات الاقتصادية على صحة الانسان .

5. المنظمات غير الحكومية : تنامي دور هذه الجماعات في وقتنا الحالي ، فسواء كانت منظمات مستقلة أو جاءت كممثل لاصحاب مصالح اخرين فإن نشاطها له تأثير كبير على سير المؤسسة وأهدافها .

6. الجمهور ووسائل الاعلام : تلعب وسائل الاعلام دوراً كبيراً في الضغط على المؤسسات لتقديم إيضاحات ومعلومات عن نشاطها وجعلها أكثر شفافية .

7. الاجيال السابقة واللاحقة : يعتبر فريدمان ان هنالك اطرافاً من الاجيال السابقة يمكن إعتبارهم من اصحاب المصلحة ، ويشير الى مؤسسي الشركات الكبرى حول العالم . كما تصاعدت وتيرة المطالبة بحق الاجيال المستقبلية في تلبية إحتياجاتها مع تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال والتنمية المستدامة .

3-3 تفسير النظريات لنموذج الدراسة:

إن نظرية الموارد تعتبر أن المنشأة أو الشركة عبارة عن مجموعة من الموارد بعضها متاح يمكن لاي شركة إمتلاكه والبعض الاخر يعتبر مورداً خاصاً يمكن لها أن تسخره كمصدر للميزة التنافسية ويميزها عن غيرها من الشركات التي تعمل في نفس المجال ، كما أن الموارد التي تميز تلك الشركة عن غيرها يجب أن تكون نادرة ويصعب الحصول عليها وتقليدها أو استبدالها مما يجعلها عائقاً امام المنافسين . وركز رواد النظرية على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لان جميع المؤسسات تمتلك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين ، وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها غير الملموسة وخاصة الكفاءات التنظيمية نظراً لقدرتها على مزج الموارد والاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في محيط المؤسسة بالإضافة إلى صعوبة تقليدها ومنه تعتبر هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية . فان تبني المسؤولية الاجتماعية كتوجة استراتيجي للتنافس قد يشكل اساساً للميزة التنافسية بالشركات ، حيث توصلت عدد من الدراسات الى ان تبني

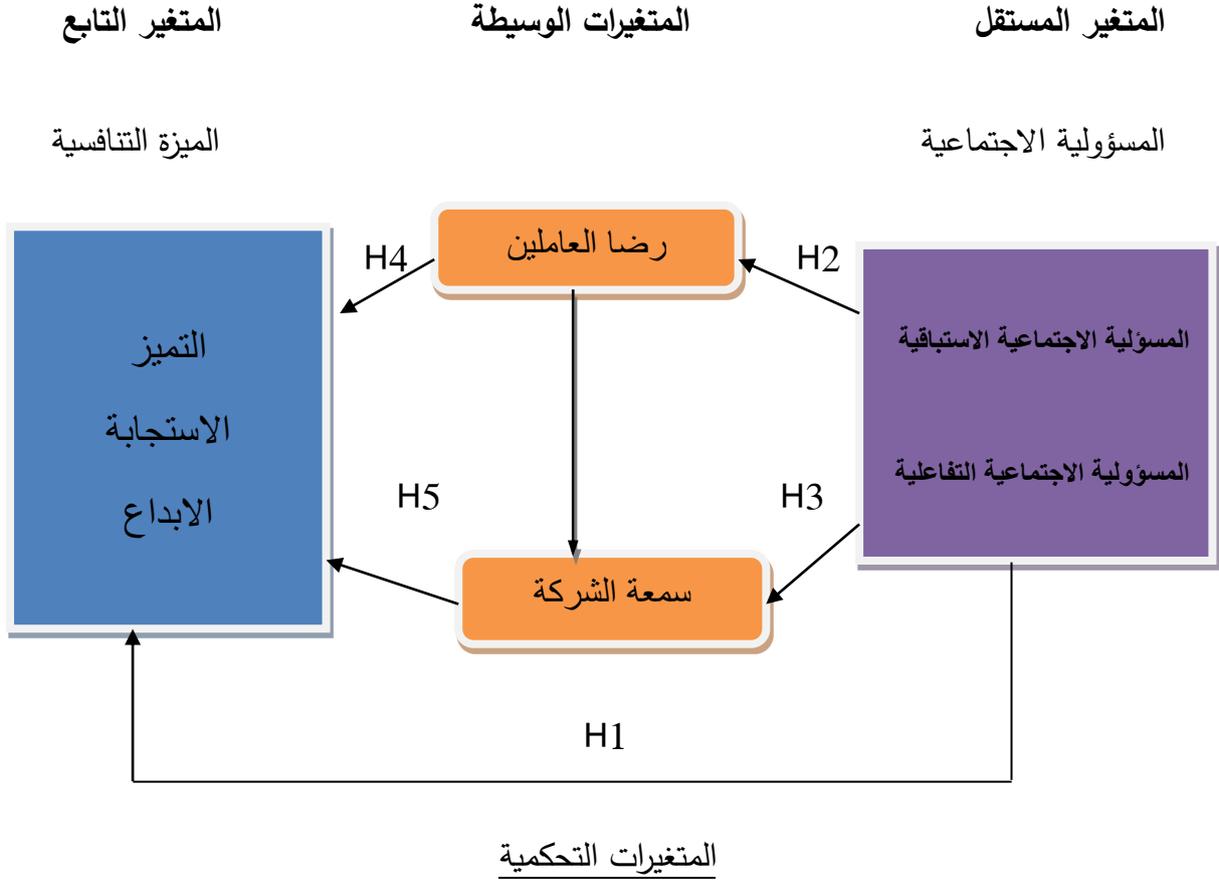
المسؤولية الاجتماعية يدعم الميزة التنافسية كما في دراسة Sandra Sydnor, et al, 2014 ،
و (Massimo Battaglia, et al, 2014) .

كما إن فلسفة نظرية اصحاب المصلحة تتمثل في ضرورة إهتمام منظمات الاعمال بكل
أطراف اصحاب المصلحة ووضع اهتماماتهم في الحسبان حتى تكون نشاطات المؤسسات مربحة
مالياً واجتماعياً ، وأن مشاركة اصحاب المصلحة أمر أساسي في تصميم النظم والاستراتيجيات
الفعالة لتحقيق الاهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها ، وإن تبني الشركات لانشطة
المسؤولية الاجتماعية سيؤدي الى إنعكاسات إيجابية على أطراف اصحاب المصلحة المختلفون
، كما ينعكس ذلك على خلق السمعة الطيبة للشركات وتحقيق الرضا للعاملين داخل الشركة بما
تقدمه من خدمات ومنتجات لتلبي وتتفاعل مع متطلبات ورغبات المجتمع ، ومن ثم يؤدي ذلك
تحقيق الميزة التنافسية وضمان الاستمرار في ظل حدة المنافسة . وهذا ما أكدته النظرية
(Stakeholder theory) ، والتي اشارت الى أن الشركة ليست وحدة آلية ولا هي آلة
إقتصادية لصنع النقود من أجل حملة الأسهم وإنما هي وحدة اقتصادية إجتماعية تؤثر وتتأثر
بأطراف متعددة هم أصحاب المصلحة .

3-4 نموذج الدراسة:

إعتماداً على الدراسات السابقة وإنسجاماً مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومجتمع الدراسة تمت
صياغة النموذج حيث يوضح الشكل (2-3) نموذج الدراسة وفيه أبرزت مجموعة من
المتغيرات المكونة للدراسة الحالية ، بحيث يعطي تصوراً أولياً عن مجموعة من علاقات الارتباط
والتأثير بين متغيرات الدراسة .

الشكل رقم (2-3) يوضح نموذج الدراسة



الخبرة ، حجم الشركة ، عمر الشركة ، عدد المنافسين ، متوسط مدة عمل العاملين

المصدر : إعداد الدارس

3-5 تطوير فرضيات الدراسة:

إعتماداً على متغيرات الدراسة والأبعاد الواردة في نموذج الدراسة ، وإنطلاقاً من مشكلة الدراسة وأدبيات الدراسات السابقة تم تطوير وصياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وتأثير المتغيرات الوسيطة في العلاقة بينهما ، وفيما يلي هذه الفرضيات .

أولاً : العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالشركات .

أشارت نظرية الموارد الى أن توجه الشركة بالموارد التي تمتلكها الشركة والتي يصعب الحصول عليها أو تقليدها تؤدي الى سلوك أو ممارسة ومن ثم يقود ذلك الى ميزة تنافسية تميز الشركة عن غيرها من المنافسين وستظل في مقدمة منافسيها لفترة من الزمن . وهذا مؤشر إلى أن الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي الى مزايا أو ميزة تنافسية تتميز بها الشركات عن غيرها . حيث هنالك عدد من الدراسات تناولت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية وتوصلت بعض من هذه الدراسات أن هنالك علاقة إيجابية بين كل من المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية ، كما في دراسة (Dr. Ahmad Saleh Al-Sukkar , 2013) والتي تشير الى وجود تأثير كبير للمسؤولية الاجتماعية (المسؤولية تجاه البيئة ، المسؤولية تجاه المستهلك ، المسؤولية تجاه المجتمع) على تحقيق الميزة التنافسية (خفض التكاليف ، الابتكار والتجديد) . كما أوضحت دراسة (موسى قاسم القريوتي وآخرون ، 2014م) أن هنالك علاقة ايجابية بين للمسؤولية الاجتماعية (الاهتمام بالعاملين ، التركيز على العملاء ، حل المشكلات الاجتماعية ، الاهتمام بالبيئة ، المنافسة الشريفة ، والمساهمة في الخطط التنموية) والميزة التنافسية . وتشير دراسة (Wael Hassan, et al 2014) الى وجود علاقة إيجابية قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأبعادها (البعد الاخلاقي ، البعد الاقتصادي ، البعد الاجتماعي ، والبعد القانوني) والميزة التنافسية . وأشارت دراسة (Fayez , 2016) الى وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية وكل أبعاد الميزة التنافسية ، وايضاً توصلت دراسة (Sanit , 2016) الى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لديها تأثير إيجابي على نتائج الميزة التنافسية ، وتوصلت دراسة (laith, et al, 2017) أن المسؤولية الاجتماعية للشركات وقيمة العميل وصورة الشركة تؤثر إيجاباً على الأداء التسويقي .

من خلال العلاقات التي توصلت اليها الدراسات السابقة عليه يمكن إستنتاج الفرضية الاولى .

1. توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ، والمسؤولية

الاجتماعية التفاعلية) والميزة التنافسية (التميز ، الاستجابة ، الابداع) بالشركات . ومنها

تتفرع الفرضيات الفرعية التالية :

1-1 توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والتميز .

2-1 توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والإبداع .

3-1 توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والاستجابة .

4-1 توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والتميز .

5-1 توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والابداع .

6-1 توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والإستجابة .

ثانياً : العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية ورضا العاملين بالشركات .

إن تبني المسؤولية الاجتماعية بشقيها الاستباقي والتفاعلي قد يؤثر على رضا العاملين بالشركة ،

وتوصلت عدد من الدراسات أن استباقية رغبات العاملين يولد لديهم شعور ايجابي تجاه العمل

الذي يمارسونه وهذا ما يتوافق مع النظرية (نظرية رضا العاملين) والذي يرى أن الرضا يتحقق

عندما يتوافر الحد المعقول من العوامل الوقائية والتي تتمثل في بيئة العمل وسياسات المنظمة

وعدالة الراتب ، وتوصلت دراسة (صديق و خليل ، 2017م) الى وجود علاقة ذات تأثير

معنوي بين المسؤولية التقديرية ورضا العاملين بالإضافة إلى المسؤولية التفاعلية ورضا العاملين

، وان دراسة (Wael Hassan, et al, 2014) تشير الى أن رضا العملاء وسمعة الشركة يتوسطان العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية ، أما دراسة (Taghian, et al, 2015) فتوصلت الى أن هنالك علاقة ايجابية بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة الشركة . وأشارت دراسة (Seunghee ، 2016) أن هنالك علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والنتائج التنظيمية وأن رضا الموظفين يعزز تلك العلاقة . وتوصلت دراسة (Simone ، 2016) الى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤدي الى صورة أفضل وهذا بدوره يؤدي الى زيادة رضا العاملين .

من ما سبق عليه تفترض الدراسة الفرضية الرئيسية الثانية .

2. توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ، والمسؤولية

الاجتماعية التفاعلية) ورضا العاملين بالشركات . ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية .

1-2 توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ورضا العاملين .

2-2 توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية ورضا العاملين .

ثالثاً : العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة الشركات .

تعتبر سمعة الشركة من الأحكام الإجمالية عن الشركات في بناء آثر الجوانب المالية والاجتماعية والبيئية للشركات على فترة من الزمن ، وأن هذه السمعة واحدة من الأصول غير الملموسة كما تعد السمعة مؤشراً على مصداقية وثقة الشركات التي تنتج منتجات ذات جودة عالية ، وان الشركة التي تفعل المسؤولية الاجتماعية والبيئية والوفاء بالتزاماتها تجاه أصحاب المصلحة يمكن أن تخلق ميزة السمعة الجيدة . وتوصلت نتائج الدراسة التي اجراها (صديق

وخليل ، 2017 م) إلى وجود علاقة إرتباط قوية بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية وسمعة الشركة وهذا مؤشر إلى أن الشركة التي تهتم وتتفاعل مع طلبات ورغبات الجمهور تخلق السمعة الطيبة وسط جمهورها وهذا بدوره يؤدي زيادة الحصة السوقية والربحية والبقاء في السوق ، والسمعة تؤدي إلى ميزة تنافسية متفردة بحيث يصعب الحصول عليها أو امتلاكها للمنافسين .

كما توصلت دراسة (Hassan, et al, 2014) الى أن رضا العملاء وسمعة الشركة يتوسطان العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية ، كما خلصت دراسة (Taghian, et al, 2015) الى أن هنالك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة الشركة ، كما توصلت دراسة (صالح وصباح ، 2012م) الى أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية تلعب دوراً أساسياً في بناء وتعزيز سمعة المنظمات لدى اصحاب المصالح والمجتمع . وأوضحت دراسة (Branco & Rodriguse , 2006) أن الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية يحقق الكثير من المزايا المهمة للمنظمة وفي مقدمتها تعزيز سمعة المنظمة لدى اصحاب المصلحة سواء كانوا داخليين أو خارجيين ، وأن الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية يمثل مؤشراً على تحسن السلوك الاجتماعي والبيئي للمنظمة بما يضمن لها سمعة جيدة بالمقارنة مع المنظمات الاخرى .

عليه تفترض الدراسة الفرضية الرئيسية الثالثة .

3. توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ، والمسؤولية

الاجتماعية التفاعلية) وسمعة الشركات . ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية .

1-3 توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية وسمعة الشركات .

2-3 توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية وسمعة الشركات .

رابعاً : العلاقة بين سمعة الشركة والميزة التنافسية .

فقد أشارت نظرية المتغيرين لهيرزبرغ إن العميل الداخلي إذا حقق الرضا الوظيفي وكان راضياً عن المنشأة أو المؤسسة التي بها فإنه يعطي صورة جميلة عنها ، ويظهر محاسن ومميزات منشأته ، ويظهر مدى حرصها على تقديم أفضل الخدمات للعملاء وهذا بطبيعته يؤدي الى جلب العملاء الخارجيين وتحسين الصورة الذهنية لديهم ومن ثم يقود ذلك الى الميزة التنافسية . وهذا مؤشر الى سمعة الشركات تقود أو تؤدي الى الميزة التنافسية ، حيث تناولت عدد من الدراسات العلاقة بين السمعة والميزة التنافسية ، وتوصلت الى أن هنالك علاقة ايجابية بين المسؤولية الاجتماعية سمعة الشركات كما في دراسة (2015 وآخرون ، Hassan) ، أما دراسة (2015 وآخرون ، Taghian) فتوصلت الى أن السمعة والميزة التنافسية يتوسطان العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والحصة السوقية . كما توصلت دراسة (صالح وآخرون 2012م) الى ان ممارسات المسؤولية الاجتماعية تلعب دوراً اساسياً في بناء وتعزيز سمعة المنظمات مما ينعكس إيجاباً على المركز التنافسي للشركات . وتمثل السمعة أحد الموجودات غير الملموسة التي تحرص المنظمات على بنائها والحفاظة عليها لأهميتها في بقاء المنظمة وإستمرارها في ظروف الأزمات (Marcellis & Teodores ,2012) . بناءً على ما تقدم فإن هذه الدراسة

تقتض الفرضية الرئيسية الرابعة

4. توجد علاقة بين سمعة الشركات والميزة التنافسية (الابداع ، التميز ، الاستجابة) ،

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية .

1-4 توجد علاقة بين سمعة الشركة والتميز .

2-4 توجد علاقة بين سمعة الشركة والاستجابة .

3-4 توجد علاقة بين سمعة الشركة والابداع .

خامساً : العلاقة بين رضا العاملين والميزة التنافسية بالشركات .

إن الرضا عن العمل يتحقق عندما يتوافر الحد المعقول من العوامل الوقائية والدافعية معاً، والعوامل الوقائية تنتمي الي بيئة العمل ومحتواه وهي تساعد العامل وتحافظ عليه من عدم الرضا عن عمله وتشمل السياسات التنظيمية للمؤسسة والعلاقات المزدوجة مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والشعور بالاستقرار والامانة في العمل وعدالة الراتب مقارنة بالمؤسسات الاخرى . أما الدافعية وهي مجموعة من القوي الدافعة في داخل الشخصية الانسانية تعمل علي ديمومة النشاط الانساني وتدفع الفرد باتجاه تحقيق اهداف معينة وذلك عن طريق ممارسة بعض انواع السلوك . ولقد شاع إستخدام نظرية المتغيرين في كثير من أبحاث الرضا الوظيفي ، وقد ساهمت هذه النظرية عندما أكدت علي أن النمو النفسي يساهم في تحقيق الرضا عن العمل وإن فرص ذلك النمو تتحقق من خلال العمل الذي يؤديه الفرد ، كما أوضحت النظرية أيضاً أن التنظيم يستطيع ان يوفر قوة عاملة ذات دافعية قوية للعمل عندما يكون الهيكل التنظيمي القائم ونظام الرقابة والتكنولوجيا المستخدمة تسمح للأفراد بأن يحققوا الرضا من العمل الذي يؤديه بكفاءة وفعالية مما يمثل قوة لخلق الميزة التنافسية (كامل ، 1994م) .

وتوصلت بعض الدراسات أن رضا العملاء له علاقة ايجابية مع الميزة التنافسية وذلك يعود الي أنه اذا ما تحقق الرضا الداخلي للعملاء وكانوا راضيين عن الشركة التي هم بها ، فانهم يعطون صورة جميلة عنها ويظهرون محاسن ومميزات منشاتهم ، ويظهرون مدى حرص تلك الشركة على تقديم افضل الخدمات للعملاء . وهذا بطبيعته يؤدي الي جلب العملاء الخارجيين وتحسين الصورة الذهنية لديهم وهذا ما يؤدي الي خلق الميزة التنافسية للشركة . حيث توصلت دراسة

(Hassan, et al, 2014) إن رضا العملاء يتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية . فعليه تفترض هذه الدراسة الفرضية الرئيسية الخامسة .

5. توجد علاقة بين رضا العملاء والميزة التنافسية (التميز ، الاستجابة ، والابداع) بالشركات . وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية .

1-5 توجد علاقة بين رضا العاملين والتميز بالشركات .

2-5 توجد علاقة بين رضا العاملين والاستجابة بالشركات .

3-5 توجد علاقة بين رضا العاملين والابداع بالشركات .

سادساً : الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاستباقية ، والمسؤولية التفاعلية) والميزة التنافسية (التميز ، الاستجابة ، والابداع) بالشركات .

إن استخدام السمعة كمتغير مفسر للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية هو الاعتراف بان بعض المشتريات الاستهلاكية تتأثر بسمعة الشركة ، وهذا ما توصل اليه (dou, et al 2010 ، lai,et al 2010 ، weli , 2012) وهو ما يعترف به على نحو متزايد من قبل الشركات التي تستخدم استراتيجية المسؤولية الاجتماعية بغرض تغيير موقعها في السوق . وتعتبر سمعة الشركة من الاحكام الاجمالية عن الشركات في بناء اثار الجوانب المالية والاجتماعية والبيئية للشركات على فترة من الزمن ، وان هذه السمعة واحدة من الاصول غير الملموسة كما تعد السمعة مؤشراً على مصداقية وثقة الشركات التي تنتج منتجات ذات جودة عالية وان الشركة التي تفعل المسؤولية الاجتماعية والبيئية والوفاء بالتزاماتها تجاه اصحاب

المصلحة يمكن ان تخلق ميزة السمعة الجيدة ، وأن الميزة التنافسية تقوم على سمعة الشركة وهي من الاصول غير الملموسة وهي مصدر ميزة إستراتيجية تعزز من قدرات الشركات على خلق قيمة على مدى فترة طويلة ، كما أن أداء الشركات يعتمد على سمعتها ، والسمعة ما هي الا انعكاس على مدى تطابق الخدمات المقدمة من الشركة مع توقعات جمهورها ، وايضاً السمعة من النتائج المترتبة على رضا العملاء في المدى الطويل و اشار (غوينا ، 2012م) ان المسؤولية الاجتماعية تدعم القدرة على بناء السمعة .

هنالك وجهة نظر (عندما يواجه العملاء تماثل في سعر المنتجات والجودة فانها تفضل المنتجات من الشركات التي تساهم في ممارسات الادارة البيئية مثل المسؤولية الاجتماعية) ففي هذه الحالة يجب ان تكون الشركات على علم بأنه أفضل طريقة لظهار مستوى عالٍ من المسؤولية الاجتماعية وزيادة رضا العملاء هو أن تفعل كل ما في وسعها لفهم توقعات اصحاب المصلحة وتصميم وتنفيذ المسؤولية وفقاً لذلك . حيث توصلت دراسة (Wael Hassan, et al 2014) الى ان السمعة ورضا العملاء يتوسطان العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية ، اما دراسة (Taghian, et al, 2015) فتوصلت الى ان السمعة والميزة التنافسية يتوسطان العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والحصة السوقية . عليه تفترض الدراسة الفرضية الرئيسية السادسة .

6. سمعة الشركة ورضا العاملين يتوسطان العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ، والمسؤولية الاجتماعية التفاعلية) والميزة التنافسية (التميز ، الاستجابة ، والابداع) .

3-6 المتغيرات التحكّمية:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أن هنالك متغيرات تحكّمية تؤثر على المتغير التابع (الميزة التنافسية) بخلاف تأثير المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة . وذلك كما في دراسة (Yih-Chang, et al, 2015) حيث تناولت الدراسة :

1. مستوى المنظمة من خلال سدادها لمديونياتها تجاه الغير ، فكلما كان مستوى المنظمة عالياً كان التأثير ايجابي على الميزة التنافسية .
2. حجم المنظمة من خلال رأس المال ، فكلما كان رأس مال المنظمة كبير كان التأثير ايجابي على الميزة التنافسية .
3. عمر المنظمة من خلال دورة حياتها فكان تأثير المنظمات الحديثة أكبر على الميزة التنافسية من غيرها من المنظمات .
4. عالمية المنظمة من خلال التصدير والمبيعات حيث ان العالمية تؤثر ايجاباً على الميزة التنافسية .

أما دراسة (Suhaiza Zailani, et al, 2015) فتناولت كل من حجم الشركة والعمر وشهادة الايزو ومدى تأثيرهما على الاداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي وكانت النتائج على النحو التالي :

1. حجم المنظمة : كلما كان حجم المنظمة أكبر ، كان التأثير عالى الأداء إيجابى ونسبة أكبر.

2. عمر المنظمة : ان المنظمات الاطول عمراً زاد تاثيرها على الاداء من غيرها من المنظمات الحديثة .

3. شهادة الايزو : المنظمات الحاصلة على شهادة الايزو كان تاثير شهادة الايزو ايجابياً على الاداء .

وتناولت دراسة (Simone , 2016) حجم الشركة وقطاع الشركة . وتوصلت الى ان كلما ازداد حجم الشركة زاد التأثير الايجابي على الاداء . اما قطاع الشركة الذي تعمل فيه خدمي او صناعي لا يؤثر على الاداء .

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تم اختيار (طبيعة النشاط ، وملكية الشركة ، وخبرة الشركة في مجال النشاط ، ومدة عمل العاملين بالشركة ، وحجم الشركة من حيث عدد العاملين) لدراسة تاثيره على الميزة التنافسية وكذلك عدد المنافسين في نفس المجال لدراسة مدى تاثيرهما على الميزة التنافسية . وذلك لطبيعة مجتمع وعينة الدراسة .

3-7 منهجية الدراسة:

يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة بقصد اكتشافه للحقيقة ، ويعرف ايضاً على أنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة الافكار العديدة ، إما من اجل الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها وكون كل ظاهرة او مشكلة محل الدراسة تتميز بصفات وخصائص خاصة تميزها عن غيرها ويجب ان تكون لكل دراسة منهجاً خاصاً يتوافق مع طبيعة المعطيات والمتغيرات المتعلقة بها . فالدراسة بطبيعتها قد تكون إستكشافية أو وصفية أو انها اجريت لاختبار صحة الفروض وتعتمد طبيعة الدراسة سواء كانت استكشافية أو وصفية أو لاختبار

صحة الفروض على مدى تطور المعلومات الموجودة في ذلك المجال (سيكاران ، 2006م) .
ووفقاً لموضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي بإعتباره المنهج المناسب إذ يهدف الى فهم الظاهرة وخصائصها والعوامل المؤثرة فيها ، كما أنه يشتمل على جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها ، ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل إستخلاص النتائج والتحكم فيها وأيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة .

3-8 مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة بأنه جميع الشركات أو الافراد أو الاشخاص أو الاشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث . حيث يتكون مجتمع الدراسة من عينة من الشركات الصناعية والخدمية والتجارية العاملة بولاية الخرطوم .

اولاً : الشركات الصناعية العاملة بولاية الخرطوم :

يمكن تقسيم القطاع الصناعي بالسودان الى القطاعات الفرعية التالية :

الصناعات الغذائية ، صناعة الغزل والنسيج ، الصناعات الجلدية ، الصناعات الكيماوية والادوية ، صناعة الزيوت والصابون ، الصناعات الهندسية ، صناعة مواد البناء والحراريات ، وصناعة مواد التعبئة والتغليف والطباعة ، ويعتبر قطاع الصناعات الغذائية القطاع الرئيسي من جملة القطاعات الصناعية في البلاد لما له من اهمية في توفير الغذاء وارتباطه بقطاع الزراعة الذي يمثل حجر الزاوية في القطاع الاقتصادي السوداني ، كما تمثل الجلود رقماً اقتصادياً هاماً في الصادرات القطاعية ، تزايد أرقام الجلود بتزايد الثروة الحيوانية التي تقدر بـ 125 مليون رأس

. تتميز الجلود السودانية بالجودة لما تتميز به من متانة راجعة الى تكوينها النسيجي والليفي كما
تمتاز على مثيلاتها من دول العالم بكبر مساحتها (موقع وزارة الصناعة السودانية ، 2017م).

ثانياً : الشركات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم :

يعد قطاع الخدمات ركيزة اساسية للاقتصاد الوطني ، كما أنه يلعب دوراً هاماً في تحقيق التنمية
الاقتصادية والاجتماعية ، اذ تعددت الاستثمارات في هذا القطاع وحقت فوائد ومزايا عديدة
للمجتمع ، كونها تشكل عنصراً من عناصر النشاط الاقتصادي وتسهم بشكل فاعل في حل
المشكلات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة . ويعد القطاع الخدمي من بين قطاعات الاقتصاد
السوداني الذي شهدت تطورات نوعية خلال العقدين الماضيين مقارنة بالقطاعات الاخرى .

ويشتمل القطاع الخدمي على عدد من الشركات التي تعمل في مجال تقديم الخدمات والتي يمكن
حصرها في الاتي :

شركات الاتصالات ، الفنادق وشركات السياحة ، شركات الخدمات المالية (المصارف)
شركات التامين ، شركات الطيران ومؤسسات التعليم والصحة ... الخ (مجلة النيل الابيض
للدراسات والبحوث ، العدد الثالث . 2014م) .

ثالثاً : الشركات التجارية العاملة بولاية الخرطوم :

الشركات التجارية هي التي يكون غرضها القيام بالاعمال التجارية ، وتنقسم الى شركات
اشخاص ، وشركات اموال ، وشركات ذات طبيعة مختلطة . وان شركات الاشخاص هي التي
تقوم على الاعتبار الشخصي وتتكون من عدد قليل من الاشخاص . اما شركات الاموال فهي

تقوم على الاعتبار المالي ولا يكون اثر لشخصية العميل . وتمثل شركات الاستيراد والتصدير أهم الشركات التجارية العاملة بولاية الخرطوم .

3-9 عينة الدراسة:

أولاً : العينة الاستطلاعية تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (30) شركة ، وقد تم توزيع الاستبيان عليها حيث وزعت الاستبانة على الشركات العاملة بولاية الخرطوم بواقع استبانة لكل شركة . وقد اجري عليها التحليل الاحصائي بغرض التحقق من صدق وثبات الاستبانة .

ثانياً : العينة التي أجريت عليها الدراسة تم إختيار مفرداتها عن طريق أسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة) ، وفي هذا النوع من تصميمات العينة لا توجد فرصة معروفة ومتساوية لكل عنصر من عناصر المجتمع ، بمعنى انه لا يوجد إحتمال محدد بأن يكون كل عنصر محدد من عناصر أحد عناصر العينة التي يتم دراستها (سيكاران ، 2006م) . أعتمدت الدراسة هذا الاسلوب وذلك لتناسبه مع طبيعة ومجتمع الدراسة ، حيث تم توزيع عدد 354 استبانة بواقع استبانة لكل شركة يجيب عليها المدير العام للشركة المبحوثة أو من ينوب عنه .

3-10 مصادر جمع البيانات:

أعتمدت هذه الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق بتحقيق اهداف الدراسة وهما .

1. المصادر الثانوية : بشكل اساسي يتعلق هذا النوع من المصادر بكافة المجالات والمواقع الالكترونية والمقالات والكتب والادبيات السابقة .

2. المصادر الاولية : وتتعلق بالجانب الميداني ، حيث اعتمدت الدراسة على تطوير الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تخدم اهداف الدراسة ، وبعدها يتم تحليل هذه البيانات المجمعة حسب غرض الدراسة وتقديم النتائج التي توصلت اليها .

3-11 قياس متغيرات الدراسة:

أستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لقياس متغيرات الدراسة ، وتم تقسيمة من الناحية التنظيمية الى أربعة اقسام ، يحتوي القسم الاول على البيانات العامة للشركات محل الدراسة ، بينما يحتوي القسم الثاني على العبارات التي تقيس المسؤولية الاجتماعية للشركات بشقيها الاستباقي والتفاعلي ، أما القسم الثالث من الاستبيان فيحتوي على العبارات التي تقيس المتغير التابع (الميزة التنافسية) بأبعادها التميز ، الاستجابة ، الابداع . والقسم الرابع لقياس المتغيرات الوسيطة المتمثلة في سمعة الشركة ورضا العاملين ، وفيما يلي الاقسام الرئيسية لأداة الدراسة .

1. القسم الاول : البيانات العامة للشركة وتمثلت في طبيعة نشاط الشركة ، ملكية الشركة ، الخبرة في مجال النشاط ، متوسط مدة عمل العاملين ، حجم الشركة من حيث عدد العاملين ، وعدد المنافسين في نفس المجال .

2. القسم الثاني : يشتمل هذا القسم على العبارات التي تقيس المسؤولية الاجتماعية والتي تم تعريفها إجرائياً بأنها الالتزام المستمر لمؤسسات الأعمال بالتصرف الأخلاقي والمساهمة في حل القضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية ، وتقديم الخدمات والمنتجات للعاملين وعائلاتهم والمجتمع ككل بشكل استباقي او تفاعلي . (ألغالبي ، والعامري 2010م) ، ولقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات ببعديها الاستباقي والتفاعلي . وضع عدد 13 عبارة تم اقتباسها من دراسة (Ching, 2015) . والجدول (3-1) يوضح

العبارات التي تقيس المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والتي عرفها بانها أن تتجاوز الشركة القوانين واللوائح بشكل استباقي وتقدم احتياجات العملاء والمجتمع بطريقة تتفق أو تفوق توقعات المجتمع وفقاً للأعراف والقواعد الأخلاقية . أما المسؤولية الاجتماعية التفاعلية تم قياسها بعدد 6 عبارات وأيضاً عرفها Ching هي أن تلبى الشركة احتياجات العملاء والمجتمع كرد فعل نحو متطلباتهم ورغباتهم والجدول (1-3) يوضح العبارات .

جدول رقم (1-3) قياس المسؤولية الاجتماعية الاستباقية

العبارات	م
المسؤولية الاجتماعية الاستباقية :	
يقوم الموظفون بالشركة بتوفير المعلومات الدقيقة للزبائن أو العملاء .	1
تقوم الشركة بالإعلان عن مسيرة أنشطتها بصورة عامة للجمهور .	2
تشجع الشركة موظفيها بالمشاركة في أنشطة المجتمع المحلي عبر إعلاناتها .	3
تراعي الشركة أخلاقيات وسلوك المجتمع عند تقديم الخدمات .	4
يتوافق أداء الخدمات التي تقدمها الشركة مع توقعات المجتمع .	5
يقدم رجال البيع بالشركة المعلومات الدقيقة للزبائن عن الخدمات المحتمل تقديمها .	6
الخدمات التي تقدمها الشركة تلبى الرغبات المتوقعة للعملاء .	7

جدول رقم (2-3) قياس المسؤولية الاجتماعية التفاعلية

العبارات	م
المسؤولية الاجتماعية التفاعلية :	
تعلن الشركة عن مسيرة أنشطتها مقابل ردود أفعال المجتمع .	1
تستجيب الشركة لردود أفعال الزبائن أو العملاء المطلوبة بشكل دائم .	2
يقوم رجال البيع بالشركة بتوفير المعلومات الدقيقة عن ردود أفعال الزبائن .	3
توفر الشركة أهم السلع والخدمات التي توافق متطلبات وحاجة المجتمع .	4
تلتزم الشركة بالأنظمة البيئية التي تعبر عن سلوك المجتمع المحلي .	5
تهتم الشركة بالمعلومات المقدمة من رجال البيع عن متطلبات العملاء .	6

3. القسم الثالث : لقياس الميزة التنافسية والتي تعني القدرة والإمكانية على تقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة متفوقة للمستهلكين وذلك عن طريق التميز والاستجابة والابداع في تقديم الخدمات والمنتجات (Hamal & Heen ,1994) . وضع عدد 19 عبارة لقياس ابعاد الميزة التنافسية كما يلي :

أ . التميز Differentiation : تقديم المؤسسة لخدمات ومنتجات فريدة مختلفة عن المؤسسات الأخرى ، وذلك من خلال إضافة خصائص فريدة لها مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق (Best , 1997) ، والجدول (3-3) يوضح العبارات .

جدول رقم (3-3) قياس التميز

م	العبارات	المصدر
1	تتبنى الشركة مواصفات ضمان الجودة بشكل صارم في جميع الأقسام .	القيروتي واخرون ، 2014م
2	تشجع الشركة موظفيها على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما يميزها عن الشركات الأخرى	
3	لدى الشركة برنامج سنوي للمشروعات الإبداعية للارتقاء بالخدمات المقدمة .	
4	تتعاون الشركة مع شركات عالمية لتحسين قدرتها على تحقيق الجودة في تقديم الخدمات .	
5	لدى الشركة توجه واضح للعمل من اجل الحصول على جوائز الجودة .	
6	تقوم الشركة بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات العملاء ورغباتهم بشكل مستمر .	

ب. الاستجابة Response : قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات واحتياجات المستهلكين من الخدمات والمنتجات بالسرعة والوقت المحدد (الغالبي ، وإدريس 2009م) .

جدول رقم (4-3) قياس الاستجابة

م	العبارات	المصدر
1	تتميز الشركة بقدرة عالية على تلبية حاجات كافة فئات المتعاملين	محمد زيدان واخرون ، 2011م صباح ، 2012م
2	تتمتع الشركة بسرعة تقديم الخدمات في المواعيد حسب حاجات الزبائن .	
3	تتسم الشركة بسرعة المواكبة مع التطورات الجديدة في مجال تقديم الخدمات .	
4	تتميز الشركة بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الأحدث في العمليات التشغيلية والإدارية .	
5	لدى الشركة مجموعه واسعة من العمليات والأنشطة الخدمية التي تلي حاجات المختلفة لفئات المتعاملين .	
6	للشركة القدرة على تلبية التغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها وخدماتها.	

ج. الإبداع **Innovation** : فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل ، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات ، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين (محمد ، 2006م) .

جدول رقم (3-5) قياس الإبداع

م	العبارات	المصدر
1	يمتلك العاملون بالشركة القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل .	القيروتي واخرون ، 2014م
2	يسعى العاملون دائما لإيجاد طرق جديدة لتسهيل استخدام التكنولوجيا الحالية .	
3	يحرص العاملون بالشركة على تنمية وتطوير أفكارهم ومهاراتهم في العمل .	
4	يحرص العاملون بالشركة على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية .	
5	يحرص العاملون بالشركة على اكتساب مهارات جديدة في العمل.	
6	يقدم العاملون بالشركة الاقتراحات الهادفة إلى تطوير وانجاز العمل بدقة .	
7	يمتلك العاملون في الشركة مهارات مُتعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل .	

4. **القسم الرابع** : يشتمل هذا القسم علي العبارات التي تقيس سمعة الشركة ورضا العاملين ، وضع عدد 14 عبارة لقياسهما كما موضح ادناه .

أ. **السمعة Reputation** : هي الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة ، وقد تكون هذه الصورة من التجربة المباشرة او غير المباشرة ، وقد تكون عقلانية او غير رشيدة ، وقد تعتمد على الادلة والوثائق او الاشاعات والاقوال غير

الموثقة ، لكنها في النهاية تمثل واقعاً صادقاً بالنسبة لمن يحملونها في رؤسهم (صالح ،

2009م) والجدول التالي يوضح عبارات قياس سمعة الشركة .

جدول رقم (3-6) قياس سمعة الشركة

م	العبارات	المصدر
سمعة الشركة :		
1	العملاء متفائلون بمستقبل علاقتهم مع الشركة .	Wael Hassan , 2014 صالح وصباح ، 2012م
2	علاقة العميل الشخصية بالشركة تعد علاقة موثوقة .	
3	تتصف علاقة العميل بالشركة بأنها علاقة ذات مصداقية	
4	العملاء يظهرون الإعجاب والاحترام للشركة .	
5	العملاء لديهم ثقة عالية في تعاملهم مع الشركة .	
6	يملك العملاء مشاعر ايجابية عن الشركة .	
7	بشكل عام يشعر العملاء بان الشركة تمتلك سمعة جيدة .	

ب. رضا العاملين **Employees Satisfaction** : حالة الارتياح التي يشعر بها الفرد بعد

قيامه بمجموعة من الاعمال أو الواجبات بطريقة منطقية (محمد ، 2013م) ، والجدول رقم

(3-7) يوضح عبارات قياس رضا العاملين .

جدول رقم (3-7) قياس رضا العاملين

م	العبارات	المصدر
1	هنالك عدالة في تحديد المسؤوليات وتوزيعها في الشركة	محمد، 2013م
2	موجهات الأداء واضحة لتقليل الضغوط على المشاركين في الأنشطة بالشركة .	
3	يتم تشجيع الجميع على المشاركة الفعالة بالشركة.	
4	يعتبر الرأي والرأي الآخر داخل الشركة أداة للتطوير وتبادل الخبرات بالشركة .	
5	يتم تداول السلطة والمهام بين الموظفين داخل الشركة من اجل تقديم أفضل الخدمات للعملاء بالشركة .	
6	المبادرات الذاتية وطرح الاقتراحات أمر مقبول ومتاح للجميع داخل الشركة .	
7	تعمل الشركة على مراجعة احتياجاتها الوظيفية بانتظام بغرض توزيع المهام والمسؤوليات .	

عدد فقرات قياس متغيرات الدراسة :

يوضح الجدول (3-8) أدناه المتغيرات وعدد فقرات الاستبانة التي من خلالها تم قياس متغيرات الدراسة .

جدول رقم (3-8)

متغيرات الدراسة وعدد فقرات الاستبانة

عدد العبارات	الابعاد	المتغير	م
7	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية	المستقل	1
6	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية		
6	التميز	التابع	2
6	الاستجابة		
7	الابداع		
7	سمعة الشركة	الوسيط	3
7	رضا العاملين		
46	المجموع		

المصدر : إعداد الدارس

تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي: "أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة" ، وذلك لتتناسب هذا الأسلوب مع طبيعة الدراسة ومجتمعها ، وهو الأسلوب الأكثر شيوعاً وإستخداماً في السودان . حيث تم إعطاء أرقام لهذه العبارات في عملية التحليل وذلك كما مبين في الجدول أدناه .

جدول رقم (9-3)

مقياس ليكرت الخماسي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

3-12 أداة الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) إعتماًداً على المقاييس التي تم تناولها سابقاً في هذا الفصل . وللتأكد من صلاحية الأداة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي :

صدق أداة الدراسة :

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداة على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، وقد أعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على الآتي :

اختبار صدق محتوى المقياس :

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (5) من المحكمين في مجال الإدارة ، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم

مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة . وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل إستجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه ، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد أعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له . وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية .

3-13 الاساليب الاحصائية المستخدمة:

أعتمد الدارس في عملية التحليل الإحصائي على برنامج الحزم الاحصائية (spss) و (AMOSv24) لتحليل البيانات ، ولاختبار جودة المقاييس تم استخدام معامل الفا كرونباخ وهو من اكثر الاختبارات شيوعاً لقياس التماسق بين مكونات المقياس ، واستخدام التحليل العاملي الاستكشافي لاكتشاف العوامل التي تصف المتغيرات والاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير ، بالإضافة الى التحليل العاملي التوكيدي لاختبار الفرضيات المتعلقة بوجود او عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة . كما استخدم قياس المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعرفة التجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ، وتحليل الارتباط بهدف التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات ، ولاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على أسلوب المسار ونمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة

من المتغيرات ، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا ، تتناسب مع طبيعة الدراسة .

3-14 الخلاصة:

في هذا الفصل من الدراسة تم تناول نظريات الدراسة وتفسيرها للنموذج ، كما تم عرض نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات ، والمتغيرات التحكمية ، ومنهجية الدراسة ، ومجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات ، وقياس المتغيرات وإختبار دقة وثبات الاداة ، والاساليب الاحصائية المستخدمة في التحليل . أما الفصل الرابع من هذه الدراسة سيتم فيه عرض تحليل بيانات الدراسة وإختبار الفرضيات .

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة وإختبار الفرضيات

0-4 مقدمة:

يهدف هذا الفصل من الدراسة الى إستعراض الاجراءات الاولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات) ، ومعدل إستجابة أفراد العينة ، بالإضافة الى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ، وتحليل الإعتدالية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والإرتباط للمتغيرات ، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من البحث تم إستخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية .

1-4 تنظيف البيانات Cleaning data:

1. البيانات المفقودة Missing data :

إن فقدان العديد من البيانات أي تركها دون إجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد أو نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي أن لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائياً باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم إستخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها .

2. الاجابات المتماثلة Unengaged responses:

إن اعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم إهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة إذا كانت هنالك أسئلة عكسية في الاستبيان إذاً يستحيل إعطاءها نفس

الاجابة لذلك يجب أن يكون هنالك تشتت في إجابة المستجيبين أي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال إحتساب الانحراف المعياري للاجابات فإذا كان هنالك إنحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5. يجب حذفها .

3. معدل إستجابات العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من الشركات ، حيث تم توزيع 354 إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (251) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة ولم تسترد عدد (103) إستبانة بنسبة استرداد بلغت (70%) ومن ثم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم إعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول التالي .

الجدول (1-4) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة
مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	354
مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	251
الاستبانات التي لم تسترد	103
الاسنبيانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	33
الاسنبيانات غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابه	57
عدد الاسبانات الصالحة للتحليل	161
نسبة الاسترداد	% 70
نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل	% 45

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

4-2 البيانات الاساسية:

أحتوت البيانات الاساسية علي ستة عناصر : نوع النشاط ، ملكية الشركة ، خبرة الشركة في النشاط ، متوسط مدة العمل بالشركة ، عدد العاملين بالشركة ، وعدد المنافسين في نفس المجال . فيما يتعلق بنوع النشاط نجد ان نسبة 37.3% من افراد العينة في المجال التجاري فيما نسبة 43.6% من افراد العينة يعملون في النشاط الصناعي بينما نسبة 16.1% من عينة الدراسة يعملون في المجال الخدمي . بالنسبة للملكية الشركة فنجد ان نسبة 32.9% من ملكية الشركة هي للقطاع العام ونسبة 32.9% هي للقطاع الخاصة ونسبة 34.2% من ملكية الشركة هي مختلطة اي بين القطاع العام والقطاع الخاصة ، واما بالنسبة للخبرة الشركة في مجال النشاط فنجد ان نسبة 20.5% اقل من 5 سنة بينما نسبة 55.9% من 5 الي 10 سنة ونسبة 9.3% من 10 الي 15 ونسبة 14.3% من 15 الي 20 . اما بالنسبة لعمر الشركة في المجال فنجد ان نسبة 17.4% اقل من 5 سنة ونسبة 62.7% 5 وأقل من 10 سنة ونسبة 6.2% بين 10 وأقل من 15 سنة ونسبة 13.7% من بين 15 الي 20 سنة . اما فيما بعدد العاملين بالشركة فنجد ان نسبة 3.1% اقل من 50 عامل ونسبة 22.4% من الشركات عدد العاملين فيها من 50 الي 100 ونجد ان نسبة 48.4% من عدد العاملين في الشركة من 100 الي 150 موظف ونجد ان نسبة 9.3% من عدد العاملين بالشركة من 150 الي 200 موظف ونسبة 16.8% من العاملين في الشركة اكثر من 200 . اما فيما يتعلق بعدد المنافسين للشركة فنجد ان نسبة 42.9% من المنافسين بين 5 الي 10 منافس ونسبة 26.7% من المنافسين بين 10 الي 15 منافس بينما نسبة 14.9% من المنافسين يتراوح عددهم بين 15 الي 20 منافس بينما نسبة 2.5% من المنافسن للشركة اكثر من 20 منافس وهي النسبة الاصغر .

3-4 تحليل البيانات الأساسية:

أحتوت البيانات الاساسية علي ستة عناصر تتمثل في نوع النشاط ، ملكية الشركة ، خبرة الشركة في النشاط ، متوسط مدة العمل بالشركة ، عدد العاملين بالشركة ، عدد المنافسين في مجال الشركة . والجدول التالي يوضح البيانات الاساسية .

الجدول (2-4) تحليل البيانات الاساسية

النسبة	العدد	البيان	العامل الديموغرافي
%37.3	60	تجاري	نوع النشاط
%46.6	75	صناعي	
%16.1	26	خدمي	
%32.9	53	عامة	ملكية الشركة
%32.9	53	خاصة	
%34.2	55	مختلطة	
%20.5	33	اقل من 5 سنة	خبرة الشركة في مجال النشاط
%55.9	90	من 5 الي 10 سنة	
%9.3	15	من 10 الي 15	
%14.3	23	من 15 الي 20	
%17.4	28	أقل من 5 سنة	متوسط مدة العمل بالشركة
%62.7	101	5 و أقل من 10 سنة	
%6.2	10	10 و أقل من 15 سنة	
%13.7	22	15 و أقل من 20 سنة	
%3.1	5	اقل من 50 عامل	عدد العاملين بالشركة
%22.4	36	من 50 الي 100	
%48.4	78	من 100 الي 150	
%9.3	15	من 150 الي 200	
%16.8	27	اكثر من 200	
%13	21	اقل من 5 منافس	عدد المنافسين في مجال الشركة
%42.9	69	من 5 الي 10 منافس	
%26.7	43	من 10 الي 15 منافس	
%14.9	24	من 15 الي 20 منافس	
%2.5	4	اكثر من 20 منافس	

إعداد : الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

4-4 التحليل العاملي الإستكشافي : Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى إكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003م) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والتقليل من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى (سامي ، 2009م) ، حيث تستند غربة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على

عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي :

1. وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران .

2. ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة .

3. ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد .

4. أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50% .

5. ألا يقل تشبع العامل عن 50% ، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في

العوامل الأخرى .

6. ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد .

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي

(SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من

العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة ، ويوضح الجدول (3-4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 13عبارة) .

الجدول (3-4) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (حجم العينة: 161)

1	2	3	العبارات
	.912		تشجع الشركة موظفيها بالمشاركة في أنشطة المجتمع المحلي عبر إعلاناتها
	.528		تراعي الشركة أخلاقيات وسلوك المجتمع عند تقديم الخدمات
.936			يتوافق أداء الخدمات التي تقدمها الشركة مع توقعات المجتمع
.633			يقدم رجال البيع بالشركة المعلومات الدقيقة للزبائن عن الخدمات المحتمل تقديمها
		.536	تستجيب الشركة لردود أفعال الزبائن أو العملاء المطلوبة بشكل دائم
		.880	يقوم رجال البيع بالشركة بتوفير المعلومات الدقيقة عن ردود أفعال الزبائن
.554	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		
192.702	Bartlett's Test of Sphericity		
59.984	Total Variance Explained		

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع : تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة ، ويوضح الجدول (4-4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 19عبارة) .

الجدول (4-4) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (حجم العينة: 161)

1	2	3	4	العبارات
	.854			لدى الشركة برنامج سنوي للمشروعات الإبداعية للارتقاء بالخدمات المقدمة
	.623			تتعاون الشركة مع شركات عالمية لتحسين قدرتها على تحقيق الجودة في تقديم الخدمات
			.574	لدى الشركة توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز الجودة
			.622	تتميز الشركة بقدرة عالية على تلبية حاجات كافة فئات المتعاملين
			.798	تتمتع الشركة بسرعة تقديم الخدمات في المواعيد حسب حاجات الزبائن
			.945	تتسم الشركة بسرعة المواكبة مع التطورات الجديدة في مجال تقديم الخدمات
		.584		تتميز الشركة بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الأحدث في العمليات التشغيلية والإدارية
		1.006		لدى الشركة مجموعة واسعة من العمليات والأنشطة الخدمية التي تلبى الحاجات المختلفة لفئات المتعاملين
		.612		للشركة القدرة على تلبية التغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها وخدماتها
.992				يحرص العاملون بالشركة على اكتساب مهارات جديدة في العمل
.486				يقدم العاملون بالشركة الاقتراحات الهادفة إلى تطوير وإنجاز العمل بدقة
.631				Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
663.234				Bartlett's Test of Sphericity
61.314				Total Variance Explained

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي

(SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من

العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة ، ويوضح الجدول (4-5) نتائج عملية

التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات

13 عبارة) .

الجدول (4-5) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط (حجم العينة: 161)

1	2	3	العبارات
	.613		العملاء لديهم ثقة عالية في تعاملهم مع الشركة
	.880		يمتلك العملاء مشاعر ايجابية عن الشركة
	.557		بشكل عام يشعر العملاء بان الشركة تمتلك سمعة جيدة
.541			هنالك عدالة في تحديد المسؤوليات وتوزيعها في الشركة
.945			موجهات الأداء واضحة لتقليل الضغوط على المشاركين في الأنشطة بالشركة
		.740	يعتبر الرأي والرأي الآخر داخل الشركة أداة للتطوير وتبادل الخبرات بالشركة
		.556	يتم تداول السلطة والمهام بين الموظفين داخل الشركة من اجل تقديم أفضل الخدمات للعملاء بالشركة
		.867	المبادرات الذاتية وطرح الاقتراحات أمر مقبول ومتاح للجميع داخل الشركة
.626	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		
317.729	Bartlett's Test of Sphericity		
54.585	Total Variance Explained		

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

4-5 تحليل الاعتمادية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 الى 1) ، تم احتساب قيمة (الفا كرونباخ) للعثور على إتساق البيانات الداخلي ، إذا كانت قيم معامل الفا كرونباخ اقرب الى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير ، ولإتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الاولى من البحوث الاساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50 - 0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لاكثر من 0.80 وربما تكون إسراف ، أما (Hair et al, 02010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك ، يعتبر ألفا كرونباخ من 0.050 فما فوق مقبولة أيضًا في الأدب . (Bowling , 2009) ، والجدول رقم (4-6) يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ (Cronbach's alpha) بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي .

الجدول (4-6) معامل الإعتماذية ألفا كرونباخ لعبارات الإبتيان (حجم العينة : 161)

نوع المتغير	ابعاد المتغير	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية	2	.665
	المسؤولية الاجتماعية الطوعية	2	.710
	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية	2	.654
تابع	التمييز	2	.702
	الاستجابة الداخلية	4	.842
	الاستجابة الخارجية	3	.737
	الابداع	2	.625
وسيط	السمعة	3	.698
	رضا العاملين	2	.634
	مشاركة العاملين	3	.753

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

4-6 التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis :

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم إستخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 23) analysis of moment structure .

4-7 مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج نتيج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة ، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات او رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة ، ونذكر منها :

1. النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية DF The relative chi-square

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية ، فاذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج ، ولكن اذا كانت اقل من 2 تدل على ان النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة .

2. مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة ، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار او معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (0.1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الى تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة ، وكلما كانت هذه القيمة اكبر من (0.9) دل ذلك على جودة النموذج ، واذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996) .

3. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة واذا ساوت قيمته (0.05) فاقل دل ذلك على أن النموذج المقترح يطابق تماماً البيانات ، واذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة اما اذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki2002)

4. مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0.1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الى تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996) .

5. مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0.1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الى تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996) .

6. مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0.1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الى تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996) .

7. مؤشر توكرلويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0.1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others, 1995) .

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي

(AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل

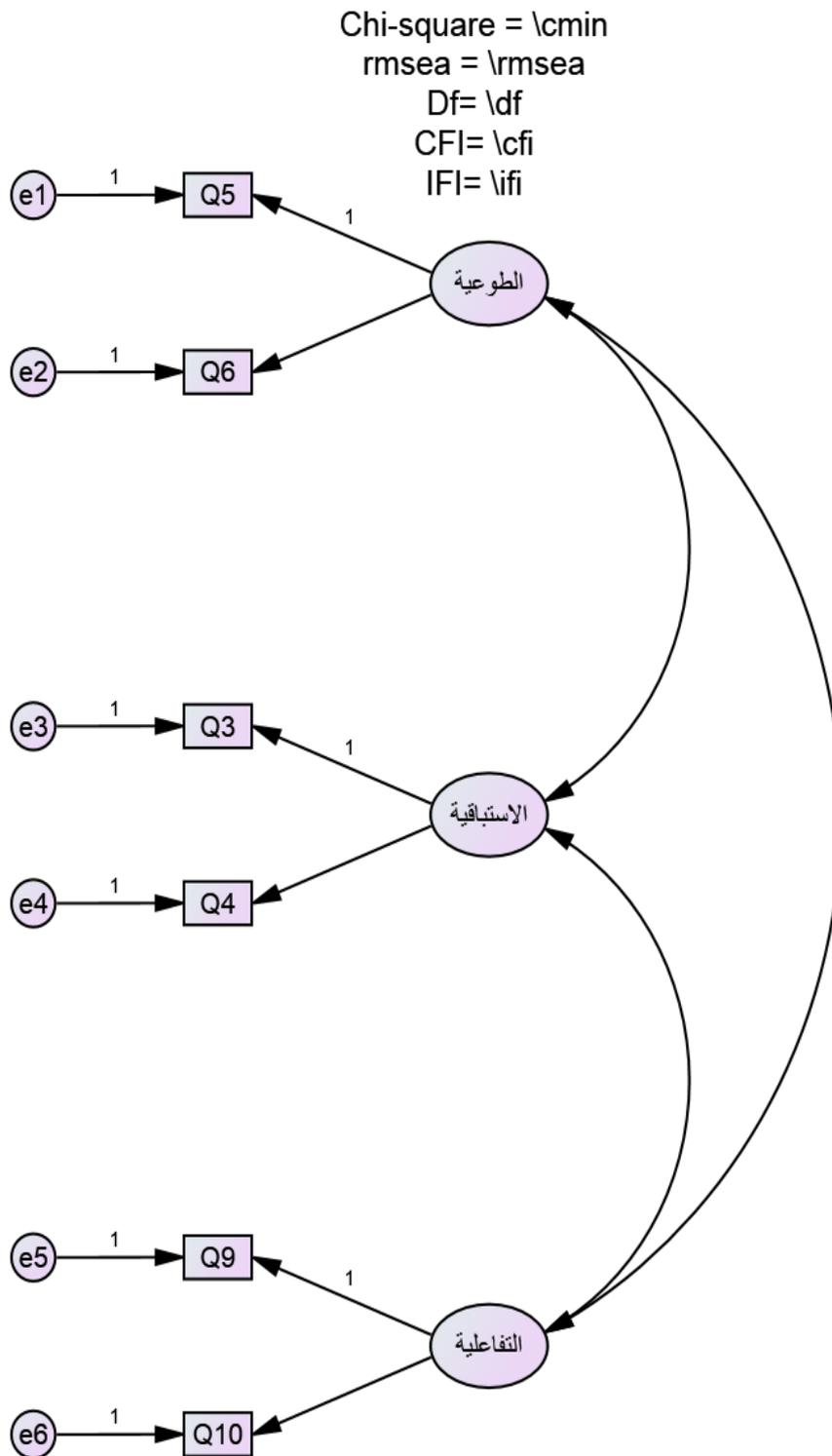
أختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما

يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة

البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (1-4)

يوضح التحليل العاملي التوكيدي .

الشكل رقم (1-4) التحليل العائلي التوكيدي للمتغير المستقل



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة ، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة .

الجدول (4-7) مؤشرات جودة المطابقة للمتغير المستقل

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	5.159	--	--
DF	6	--	--
CMIN/DF	0.860	Between 1 and 3	Excellent
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.032	<0.08	Excellent
RMSEA	0.000	<0.06	Excellent
PClose	0.732	>0.05	Excellent

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

تحليل الإعتماضية والصلاحية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 الى 1) ، تم احتساب قيمة (الفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات واستناداً على اقتراح (Hair et al , 2010) اقترح ان قيمة الفا كرونباخ يجب ان تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE،MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

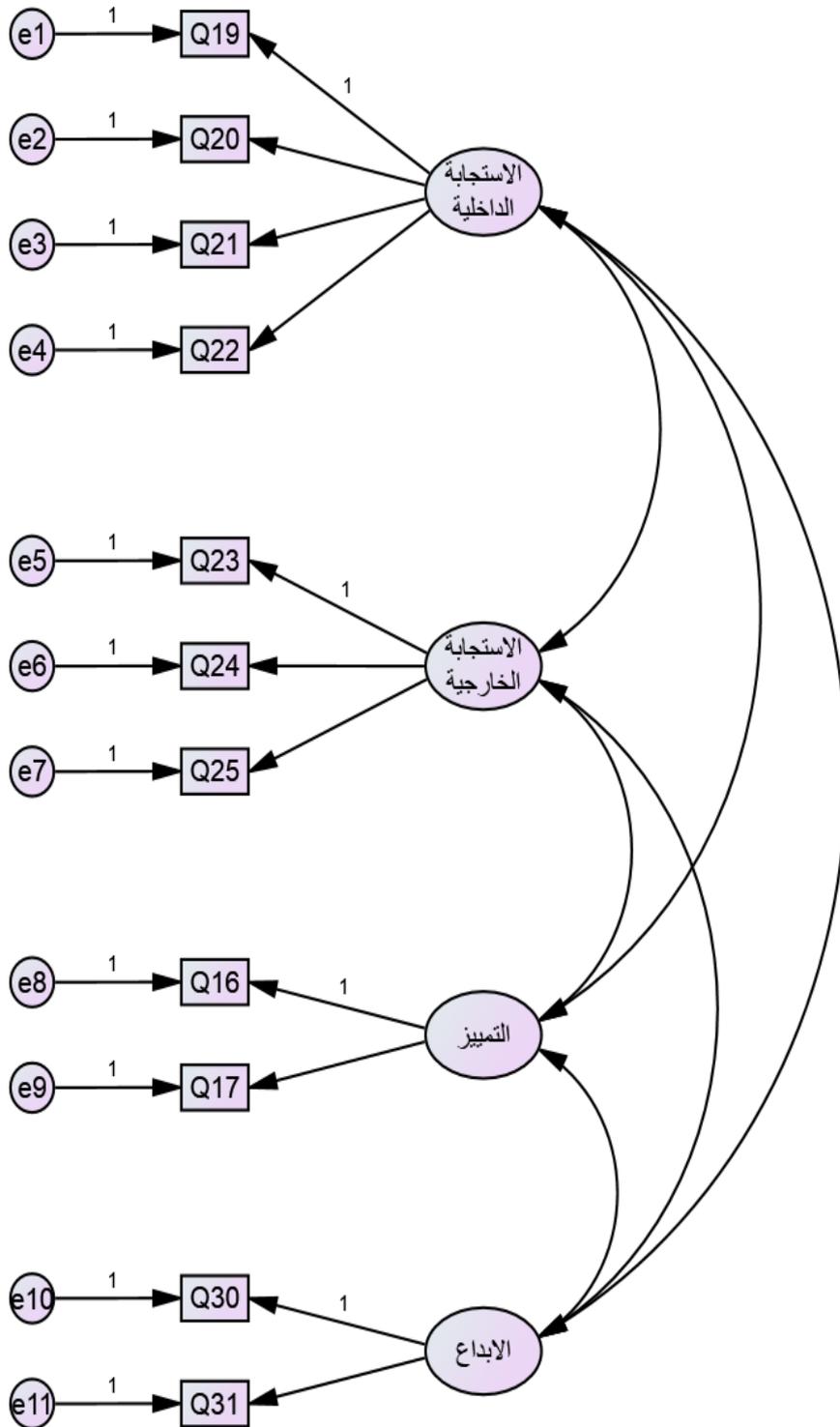
الجدول (4-8) معامل الإعتماضية المركبة لعبارات الإستبيان (حجم العينة : 161)

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2	3
الطوعية	1.271	1.422	0.066	3.223	1.192		
الاستباقية	0.666	0.500	0.143	0.670	0.257	0.707	
التفاعلية	0.688	0.536	0.143	0.784	-0.041	0.378	0.732

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع : تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العاملي للتوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال ، الشكل رقم (4-2) يوضح التحليل العاملي التوكيدي .

الشكل رقم (2-4) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة ، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة .

الجدول (4-9) مؤشرات جودة المطابقة للمتغير التابع

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	5.159	--	--
DF	6	--	--
CMIN/DF	0.860	Between 1 and 3	Excellent
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.032	<0.08	Excellent
RMSEA	0.000	<0.06	Excellent
PClose	0.732	>0.05	Excellent

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

تحليل الاعتمادية والصلاحية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 الى 1) ، تم احتساب قيمة (الفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات واستناداً على اقتراح (Hair et al , 2010) أقرح ان قيمة الفا كرونباخ يجب ان تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

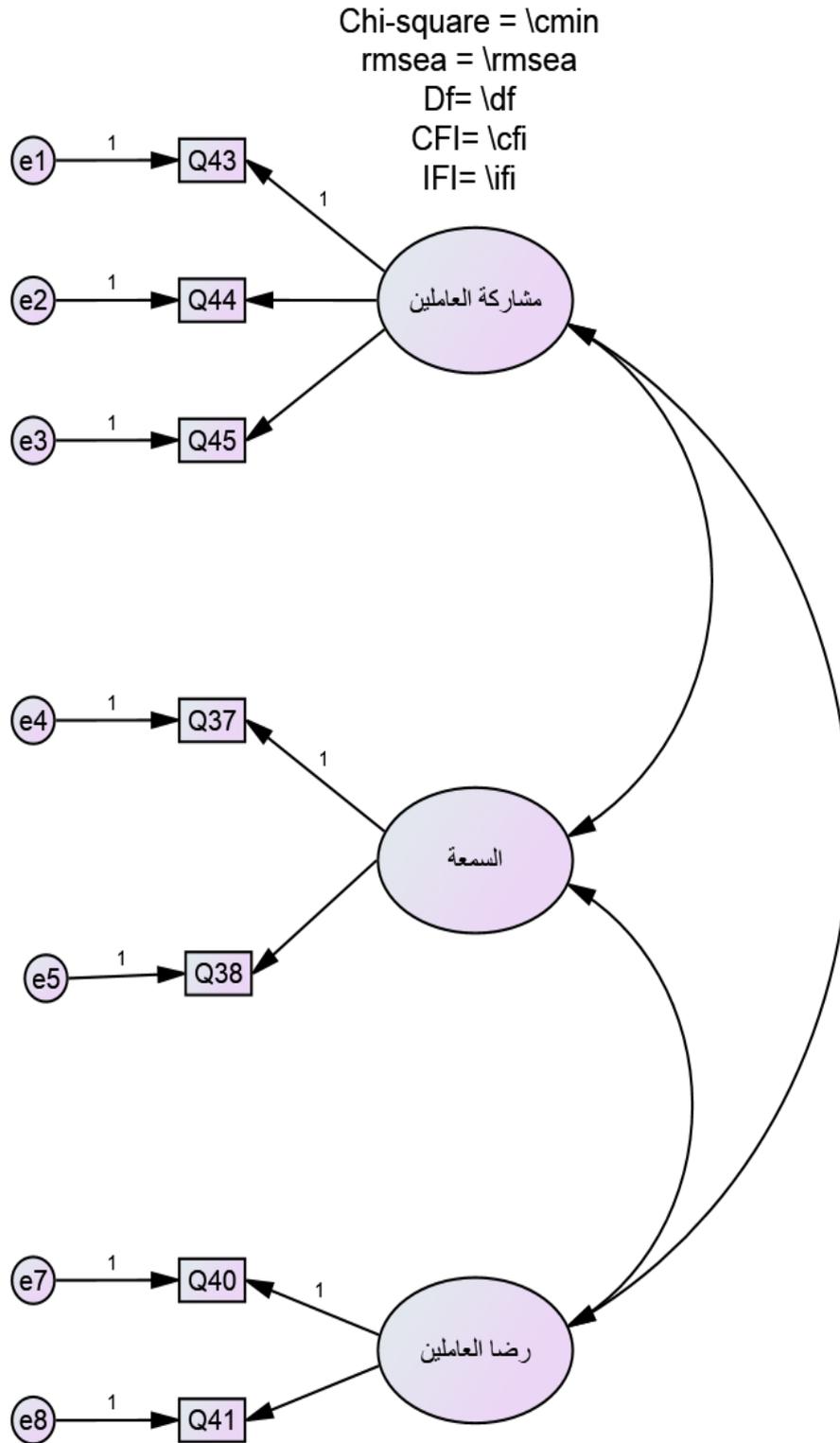
جدول رقم (4-10) معامل الإعتمادية المركبة لعبارات الإستبيان (حجم العينة :161)

الابعاد	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2	3	4
الاستجابة الداخلية	0.847	0.584	0.179	0.870	0.764			
الاستجابة الخارجية	0.809	0.617	0.026	1.340	0.160	0.786		
التمييز	0.799	0.688	0.179	1.104	0.423	0.032	0.829	
الابداع	23.764	34.411	0.001	87.531	-0.002	-0.012	0.023	5.866

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط : تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل أختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نوزج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (3-4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي .

الشكل رقم (3-4) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تتيح العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة ، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات او رفضه قي ضونها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة .

الجدول (4-11) مؤشرات جودة المطابقة للمتغير الوسيط

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	20.933	--	--
DF	11	--	--
CMIN/DF	1.903	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.958	>0.95	Excellent
SRMR	0.061	<0.08	Excellent
RMSEA	0.075	<0.06	Acceptable
PClose	0.179	>0.05	Excellent

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

تحليل الاعتمادية والصلاحية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 الى 1) ، تم احتساب قيمة (الفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات واستناداً على اقتراح (Hair) اقترح ان قيمة الفا كرونباخ يجب ان تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE،MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

جدول رقم (4-12) معامل الإعتمادية المركبة لعبارات الإستبيان (حجم العينة :161)

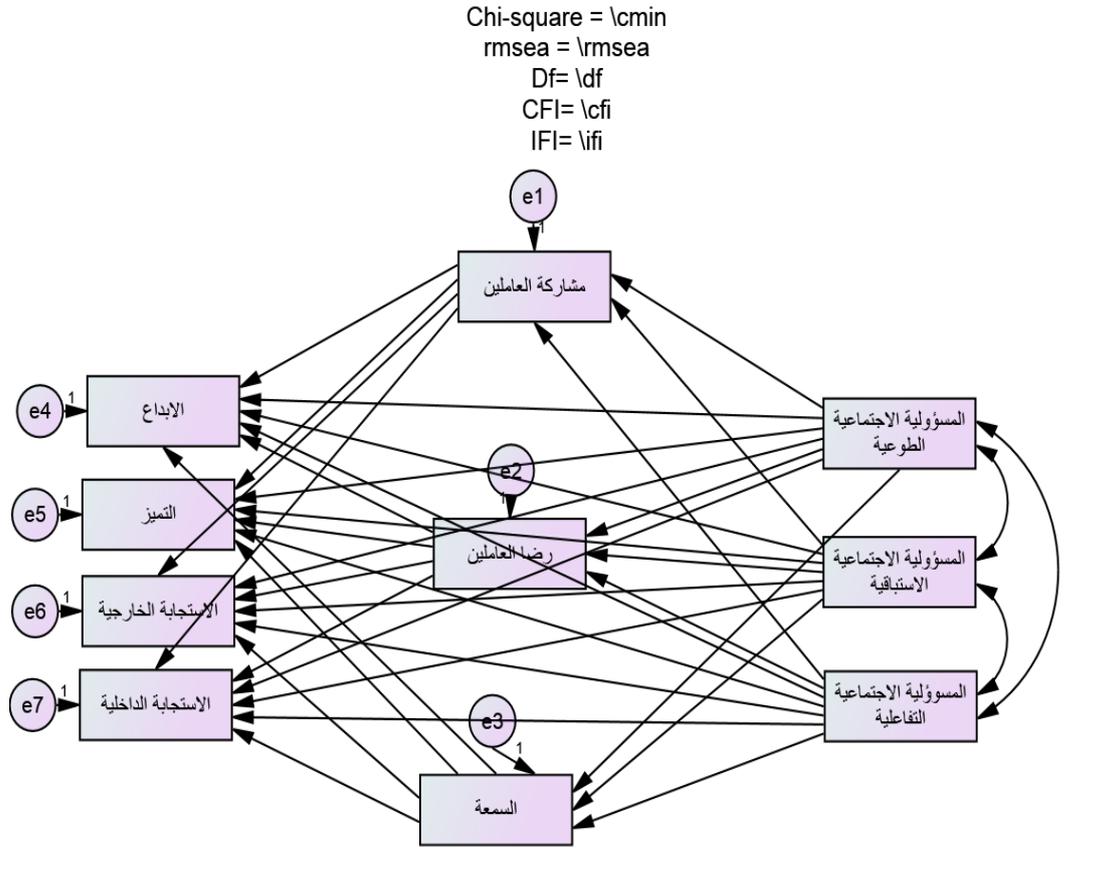
الابعاد	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2	3
مشاركة العاملين	0.756	0.512	0.059	0.783	0.715		
سمعة الشركة	0.724	0.570	0.016	0.742	0.128	0.755	
رضا العاملين	1.158	1.231	0.059	2.590	0.244	0.050	1.110

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

8-4 نموذج الدراسة المعدل:

بعد إجراء التحليل العاملّي الاستكشافي والتوكيدي لمتغيرات الدراسة يتم الإعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل ، حيث أوضحت النتائج أن المسؤولية الاجتماعية للشركات بالسودان لديها بعد آخر لم يتم تناولة وهو المسؤولية الاجتماعية الطوعية ، كما أن مستوى رضا العاملين ينقسم الى قسمين مشاركة العاملين ورضاهم ، فإن إستناد النموذج على نظرية يطابق الواقع أما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فإنه عادة ما يتم تعديل النموذج حتي يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس الفا كرونباخ للاتساق الداخلي للبيانات اذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمدة فإنه يتم إستبعاد البعد تماماً والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل .

الشكل رقم (4-4) نموذج الدراسة المعدل



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تتيح العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة ، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات او رفضه قي ضوئها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة .

جدول رقم (4-13) مؤشرات جودة المطابقة :

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	8.368	--	--
DF	7	--	--
CMIN/DF	1.195	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.992	>0.95	Excellent
SRMR	0.032	<0.08	Excellent
RMSEA	0.035	<0.06	Excellent
PClose	0.552	>0.05	Excellent

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

4-9 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (4-14) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

الجدول (4-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

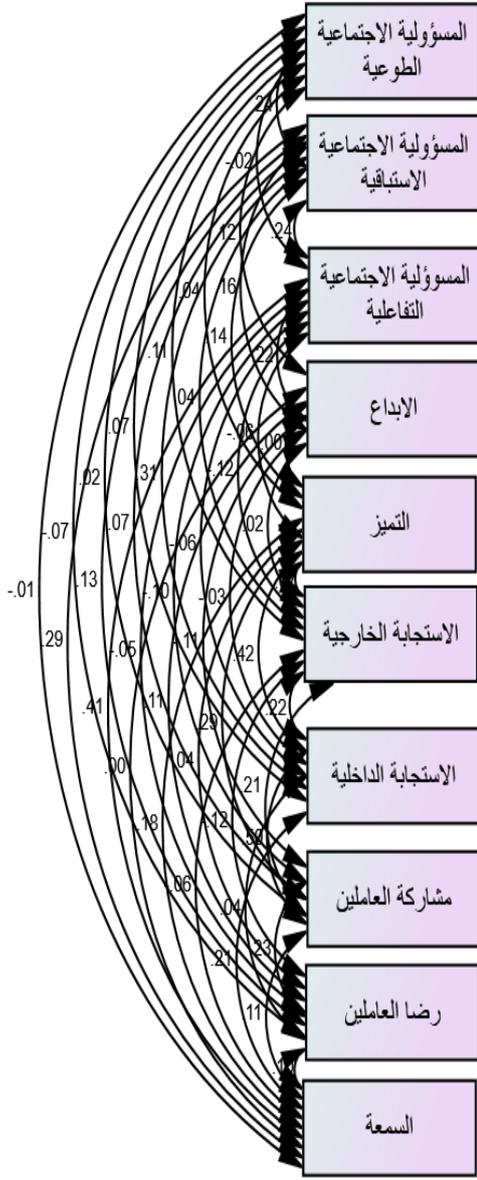
الاهمية النسبية	Mean	Std. Deviation	نوع التغير	الابعاد
3 = %40.43	2.0217	.80107	مستقل	المسؤولية الاجتماعية الطوعية
2 = %40.50	2.0248	.74541	مستقل	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية
1 = %46.08	2.3043	.94402	مستقل	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية
1 = %43.54	2.1770	.95633	تابع	الاستجابة الداخلية
3 = %41.28	2.0642	.73929	تابع	الاستجابة الخارجية
4 = %40.12	2.0062	.83477	تابع	التميز
2 = %43.04	2.1522	.77468	تابع	الابداع
2 = %45.09	2.2547	.88782	وسيط	مشاركة العاملين
3 = %44.03	2.2019	.95913	وسيط	رضا العاملين
1 = %50.43	2.5217	1.03130	وسيط	السمعة

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

10-4 تحليل الارتباط (Person Correlation) :

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والوسيط ، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين ، وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين ، ويعتبر الارتباط طردي اذا كانت قيمته موجبة ، وعكسي اذا كانت سالبة . الشكل (4-5) يوضح تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة .

الشكل رقم (4-5) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

أوضح إختبار تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة من خلال الشكل (4-5) أعلاه أن هناك ارتباطات متوسطة بين متغيرات الدراسة ، كما تبين ان هناك ارتباطات قوية واخرى ضعيفة ، كما أظهر تحليل الارتباط ان هناك ارتباط عكسي بين بعض المتغيرات ، الجدول (4-15) يبين قيم الارتباط بين المتغيرات .

الجدول (4-15) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

		Estimate
مشاركة العاملين	<-->	السمعة .113
مشاركة العاملين	<-->	الابداع -.114
مشاركة العاملين	<-->	المسؤولية الاجتماعية الطوعية .023
مشاركة العاملين	<-->	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية .066
مشاركة العاملين	<-->	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية -.103
السمعة	<-->	مشاركة العاملين .098
الابداع	<-->	مشاركة العاملين .114
رضا العاملين	<-->	التمييز .043
رضا العاملين	<-->	الاستجابة الخارجية -.115
المسؤولية الاجتماعية الطوعية	<-->	رضا العاملين -.075
المسؤولية الاجتماعية الاستباقية	<-->	رضا العاملين .126
المسؤولية الاجتماعية التفاعلية	<-->	رضا العاملين -.051
السمعة	<-->	الابداع -.002
السمعة	<-->	التمييز .185
السمعة	<-->	الاستجابة الخارجية -.059
السمعة	<-->	الاستجابة الداخلية .209
السمعة	<-->	المسؤولية الاجتماعية الطوعية -.012
السمعة	<-->	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية .286
السمعة	<-->	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية .414
الابداع	<-->	الاستجابة الخارجية .016
الابداع	<-->	الاستجابة الداخلية -.028
الابداع	<-->	المسؤولية الاجتماعية الطوعية .121
التمييز	<-->	الاستجابة الخارجية .074
التمييز	<-->	الاستجابة الداخلية .419
الاستجابة الخارجية	<-->	التمييز .040
الاستجابة الداخلية	<-->	التمييز .135
الاستجابة الخارجية	<-->	الاستجابة الداخلية .223
المسؤولية الاجتماعية الطوعية	<-->	الاستجابة الخارجية .108
المسؤولية الاجتماعية الاستباقية	<-->	الاستجابة الخارجية .041
المسؤولية الاجتماعية التفاعلية	<-->	الاستجابة الخارجية -.119
المسؤولية الاجتماعية الطوعية	<-->	الاستجابة الداخلية .071
المسؤولية الاجتماعية الاستباقية	<-->	الاستجابة الداخلية .307
المسؤولية الاجتماعية التفاعلية	<-->	الاستجابة الداخلية -.064
المسؤولية الاجتماعية الطوعية	<-->	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية .238
المسؤولية الاجتماعية الطوعية	<-->	رضا العاملين .234
المسؤولية الاجتماعية الاستباقية	<-->	الاستجابة الداخلية .038
مشاركة العاملين	<-->	الاستجابة الداخلية .496
مشاركة العاملين	<-->	التمييز .287
مشاركة العاملين	<-->	الاستجابة الخارجية .213
المسؤولية الاجتماعية التفاعلية	<-->	التمييز -.058
الابداع	<-->	التمييز .001
الابداع	<-->	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية .161
الابداع	<-->	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية .216
المسؤولية الاجتماعية الطوعية	<-->	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية -.021
المسؤولية الاجتماعية الطوعية	<-->	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية .237

الجدول (4-15) يوضح قيم تحليل الارتباط لبيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين المتغيرات ، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين ، وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، علي العموم تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن إعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30-0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين . ويلاحظ من خلال الجدول (4-15) أن هنالك علاقة إرتباط ضعيفة بين سمعة الشركة ومشاركة العاملين والمسؤولية الطوعية ومشاركة العاملين والمسؤولية الاستباقية ومشاركة العاملين وبين مشاركة العاملين والابداع والمسؤولية الاجتماعية الاستباقية وسمعة الشركات وكذلك المسؤولية الاجتماعية التفاعلية وسمعة الشركات والتميز وسمعة الشركة ، كما أتضح من خلال الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط متوسطة بين كل من المسؤولية الاجتماعية التفاعلية وسمعة الشركة ، وبين الاستجابة الداخلية والتميز والاستجابة الداخلية والمسؤولية الاجتماعية الاستباقية والاستجابة الداخلية ومشاركة العاملين . كما توصلت نتائج تحليل الارتباط الى وجود علاقة ارتباط عكسي بين كل من الاستجابة الخارجية ورضا العاملين ، ورضا العاملين والمسؤولية الاجتماعية التفاعلية والاستجابة الخارجية وسمعة الشركة والمسؤولية الاجتماعية الطوعية والسمعة والاستجابة الداخلية والابداع والاستجابة الداخلية والمسؤولية الاجتماعية التفاعلية والتميز .

4-11 اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة:

Structural Equation Modeling [SEM] نمذجة المعادلة البنائية:

أعتمد الدارس في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات . وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا ، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث ، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه .

تحليل المسار Path Analysis :

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية ، والتي تُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ومتغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة ، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

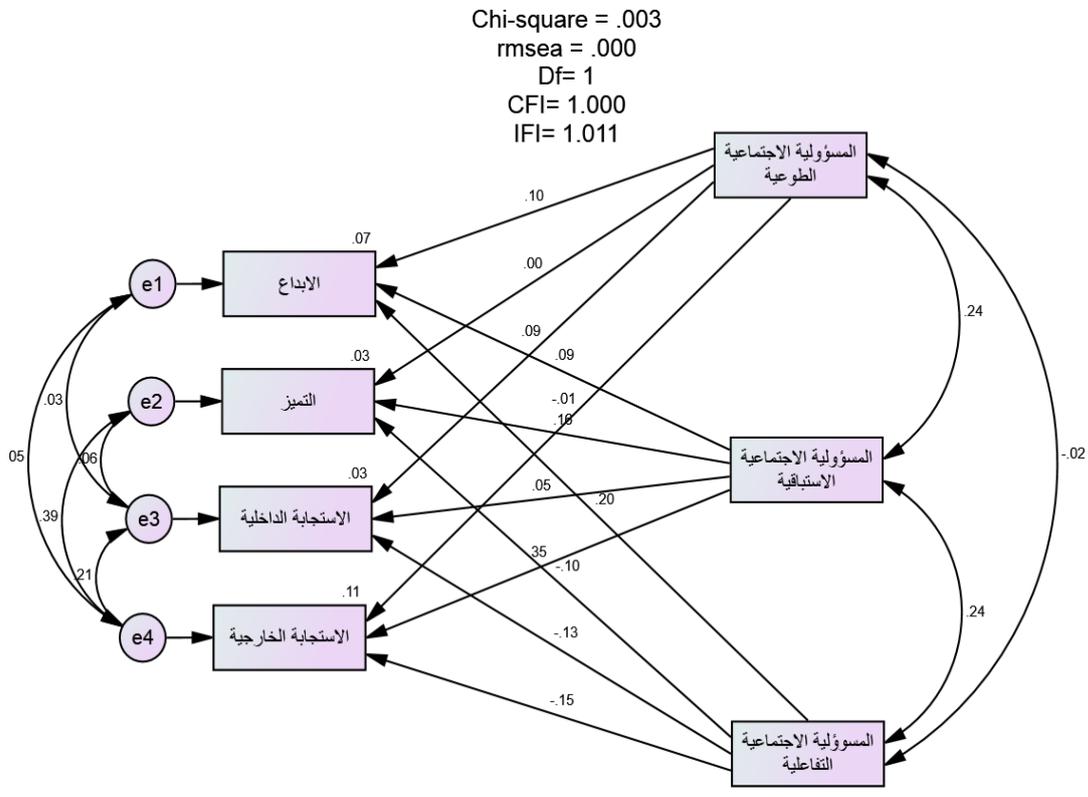
ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الاغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد ، حيث ان تحليل المسار يعتبر إمتداداً لتحليل الانحدار المتعدد ، ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث انه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات ، Interactions The Modeling of ، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس ، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon , 2002) .

بناءً على ما تقدم تم الاعتماد على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وتحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة وذلك لتناسب هذا الأسلوب مع متغيرات نموذج الدراسة ، كما أن هذا الأسلوب يعطي نتائج أكثر دقة وفعالية من غيره من الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل .

عليه تم إختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة كما يلي :

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-6) العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

بهدف التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع أعمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو

متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.1) للحكم على مدى معنوية التأثير ، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد ، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.1) والعكس صحيح ، حيث ان المسار من المسؤولية الاجتماعية الطوعية الي الابداع يساوي 100. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.189) والمسار من المسؤولية الاجتماعية الطوعية الي التميز يساوي 000. وهو غير دال احصائياً عند مستوي معنوية (1.000) والمسار من المسؤولية الاجتماعية الطوعية الي الاستجابة الخارجية يساوي 087. وهو غير دال احصائياً عند مستوي معنوية (0.243) والمسار من المسؤولية الاجتماعية الطوعية الي الاستجابة الداخلية يساوي -0.016 وهو غير دال احصائياً عند مستوي معنوية (0.859) والمسار من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية الي الابداع يساوي 093. وهو غير دال احصائياً عند مستوي معنوية (0.268) والمسار من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية الي التميز يساوي 177. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.057) والمسار من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية الي الاستجابة الخارجية يساوي 048. وهو غير دال احصائياً عند مستوي معنوية (0.555) والمسار من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية الي الاستجابة الداخلية يساوي 443. وهو دال احصائياً عند مستوي معنوية (***) والمسار من المسؤولية الاجتماعية التفاعلية الي الابداع يساوي 149. - وهو دال احصائياً عند مستوي معنوية (0.056) والمسار من المسؤولية الاجتماعية التفاعلية الي التميز يساوي -101. وهو غير دال احصائياً عند مستوي معنوية (0.110) والمسار من المسؤولية الاجتماعية التفاعلية الي الاستجابة الخارجية يساوي -0.048 وهو غير دال احصائياً عند مستوي معنوية (0.236) والمسار من المسؤولية الاجتماعية

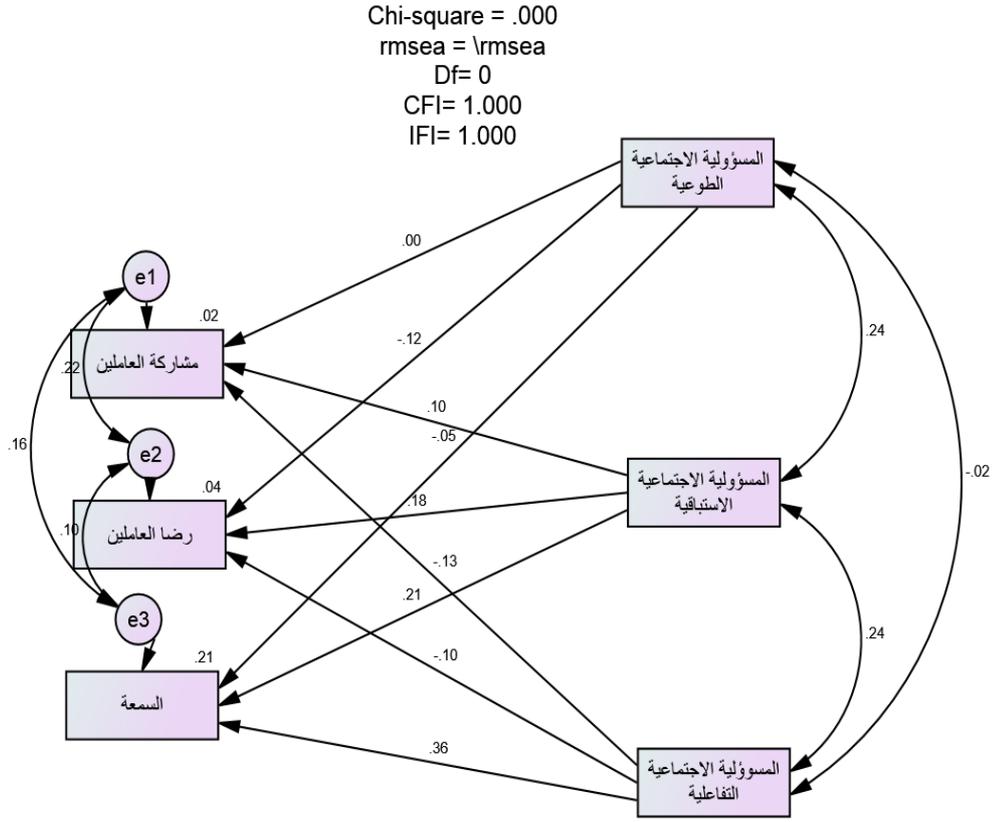
التفاعلية الي الاستجابة الداخلية يساوي 0.12. وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.12) والجدول (4-16) يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول (4-16) المسار من المسؤولية الاجتماعية الى الميزة التنافسية (Estimate)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الابداع	<---	المسؤولية الاجتماعية الطوعية	.100	.076	1.313	.189	par_4
التميز	<---	المسؤولية الاجتماعية الطوعية	.000	.084	.000	1.000	par_5
الاستجابة الخارجية	<---	المسؤولية الاجتماعية الطوعية	.087	.074	1.169	.243	par_6
الاستجابة الداخلية	<---	المسؤولية الاجتماعية الطوعية	-.016	.092	-.177	.859	par_7
الابداع	<---	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية	.093	.084	1.107	.268	par_8
التميز	<---	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية	.177	.093	1.907	.057	par_9
الاستجابة الخارجية	<---	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية	.048	.082	.590	.555	par_10
الاستجابة الداخلية	<---	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية	.443	.101	4.367	***	par_11
الابداع	<---	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية	-.149	.078	-1.911	.056	par_12
التميز	<---	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية	-.101	.063	-1.600	.110	par_13
الاستجابة الخارجية	<---	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية	-.084	.071	-1.186	.236	par_14
الاستجابة الداخلية	<---	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية	.162	.065	2.501	.012	par_15

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والسمعة ورضا العاملين
 الشكل (4-7) العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والسمعة ورضا العاملين



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة أعمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة او متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.1) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحسوب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.1) والعكس صحيح ، حيث ان المسار من المسؤولية الاجتماعية الطوعية الي رضا العاملين يساوي -0.142 وهو غير دال احصائياً عند مستوي معنوية (0.138) والمسار من المسؤولية

الاجتماعية الطوعية الي مشاركة العاملين يساوي 0.003- وهو غير دال احصائياً عند مستوى معنوية (974). والمسار من المسؤولية الاجتماعية الطوعية الي السمعة يساوي 0.070- وهو غير دال احصائياً عند مستوى معنوية (450). والمسار من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية الي رضا العاملين يساوي 228. وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (032). والمسار من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية الي مشاركة العاملين يساوي 115. وهو غير دال احصائياً عند مستوى معنوية (246). والمسار من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية الي السمعة يساوي 294. وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (004). والمسار من المسؤولية الاجتماعية التفاعلية الي رضا العاملين يساوي 097- وهو غير دال احصائياً عند مستوى معنوية (233). والمسار من المسؤولية الاجتماعية التفاعلية الي مشاركة العاملين يساوي 119- وهو غير دال احصائياً عند مستوى معنوية (119). والمسار من المسؤولية الاجتماعية التفاعلية الي السمعة يساوي 395. وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (***). والجدول التالي قيم تحليل المسار.

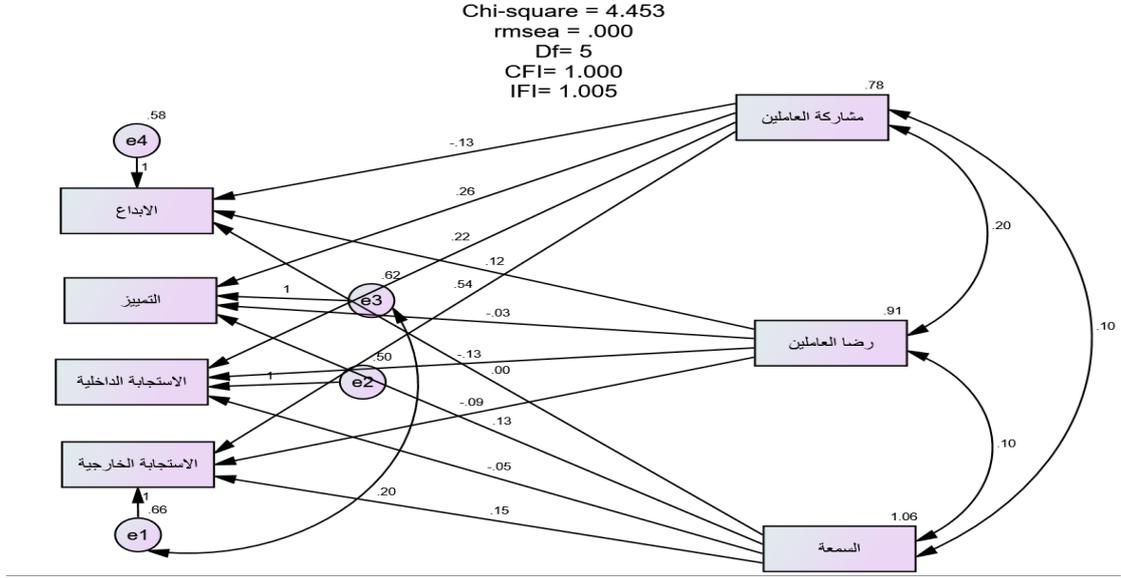
الجدول رقم (4-17) المسار بين المسؤولية الاجتماعية الي السمعة ورضا العاملين (Estimate)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
مشاركة العاملين	<---	-0.003	.090	-0.033	.974	par_4
مشاركة العاملين	<---	.115	.099	1.160	.246	par_5
مشاركة العاملين	<---	-0.119	.076	-1.558	.119	par_6
رضا العاملين	<---	-0.142	.096	-1.484	.138	par_7
رضا العاملين	<---	.228	.106	2.148	.032	par_8
رضا العاملين	<---	-0.097	.081	-1.194	.233	par_9
السمعة	<---	.294	.103	2.850	.004	par_10
السمعة	<---	.395	.079	4.989	***	par_11
السمعة	<---	-0.070	.093	-0.755	.450	par_12

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة إيجابية بين السمعة ورضا العاملين والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-8) العلاقة بين السمعة ورضا العاملين والميزة التنافسية



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات الوسيطة والمتغير التابع أعمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة او متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.1) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد ، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.1) والعكس صحيح ، حيث أن المسار من رضا العاملين الي الإبداع يساوي 0.120. وهو دال احصائياً عند مستوي معنوية (0.063) والمسار من رضا العاملين الي التمييز يساوي -0.032- وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.629) والمسار من رضا العاملين الي الاستجابة

الخارجية يساوي 130- وهو دال احصائياً عند مستوي معنوية (030.) والمسار من رضا العاملين الي الاستجابة الخارجية يساوي 094- وهو غير دال احصائياً عند مستوي معنوية (172.) والمسار من مشاركة العاملين الي الابداع يساوي 130. - وهو دال احصائياً عند مستوي معنوية (063.) والمسار من مشاركة العاملين الي التمييز يساوي 262. وهو دال احصائية عند مستوي معنوية (***) والمسار من مشاركة العاملين الي الاستجابة الخارجية يساوي 217. وهو دال احصائياً عند مستوي معنوية (***) والمسار من مشاركة العاملين الي الاستجابة الداخلية يساوي 539. وهو دال احصائياً عند مستوي معنوية (***) والمسار من السمعة الي الابداع يساوي 000. وهو غير دال احصائياً عند مستوي معنوية (999.) والمسار من السمعة الي التميز يساوي 127. وهو دال احصائياً عند مستوي معنوية (037.) والمسار من السمعة الي الاستجابة الخارجية يساوي 052- وهو غير دال احصائياً عند مستوي معنوية (346.) والمسار من السمعة الي الاستجابة الداخلية يساوي 150. وهو دال احصائياً عند مستوي معنوية (017.) والجدول التالي قيم تحليل المسار .

الجدول (7-18) المسار بين السمعة ورضا العاملين الي الميزة التنافسية (Estimate)

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate		
par_1	.017	2.386	.063	.150	السمعة	<---
par_2	.346	-.943	.055	-.052	السمعة	<---
par_3	.037	2.084	.061	.127	السمعة	<---
par_4	.172	-1.366	.069	-.094	رضا العاملين	<---
par_5	.030	-2.164	.060	-.130	رضا العاملين	<---
par_6	.629	-.484	.067	-.032	رضا العاملين	<---
par_7	.063	1.858	.065	.120	رضا العاملين	<---
par_8	.063	-1.858	.070	-.130	مشاركة العاملين	<---
par_9	***	7.207	.075	.539	مشاركة العاملين	<---
par_10	***	3.328	.065	.217	مشاركة العاملين	<---
الخارجية						
par_11	***	3.607	.073	.262	مشاركة العاملين	<---
par_12	.999	.001	.059	.000	السمعة	<---

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

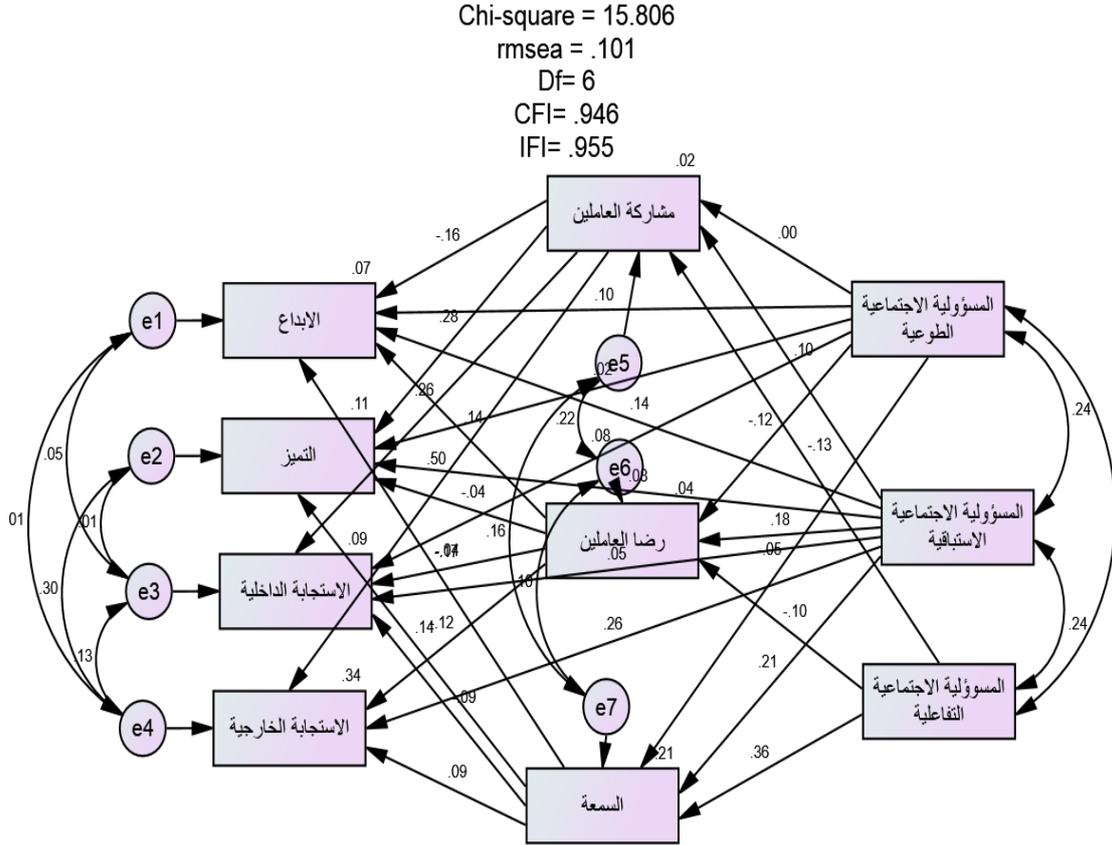
4-12 إختبار تأثير المتغيرات الوسيطة:

من أجل التعرف على معنوية تأثير المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالشركات أتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم إستخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر المباشر عن طريق A و B ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin . 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي إستخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (0.1) فاذا كانت قيم الدالة المحتسبة أقل من مستوي المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة ، أما إذا كانت قيم الدالة المحتسبة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد فيتم رفض الفرضية ، وفيما يلي اختبار فرضيات تفسير المتغيرات الوسيطة للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط لمشاركة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-9) العلاقة بين مشاركة العاملين والمسؤولية الاجتماعية الطوعية والابداع



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

الشكل (4-9) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية ومشاركة العاملين وبين مشاركة العاملين والابداع . والجدول (4-19) يوضح قيم تحليل المسار الاثر المباشر ، اما الجدول (4-20) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لمشاركة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والابداع .

جدول رقم (4-19)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
مشاركة العاملين	<---	المسؤولية الاجتماعية الطوعية	-.003	.090	-.033	.974	A
الابداع	<---	مشاركة العاملين	-.106	.068	-1.563	.118	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-20)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	.000	-.018	.016	.926

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-19) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الطوعية إلي مشاركة العاملين يساوي -0.003 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.974) والمسار من مشاركة العاملين إلي الإبداع يساوي -0.106 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.118) . اما الاثر غير المباشر يساوي 0.000 وهو غير دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.926) ومما سبق يتضح أن مشاركة العاملين لا تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والابداع .

جدول رقم (4-21)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
مشاركة العاملين	<---	المسؤولية الاجتماعية الطوعية	-.003	.090	-.033	.974	A
التميز	<---	مشاركة العاملين	.243	.073	3.334	***	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-22)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	-.001	-.039	.037	.983

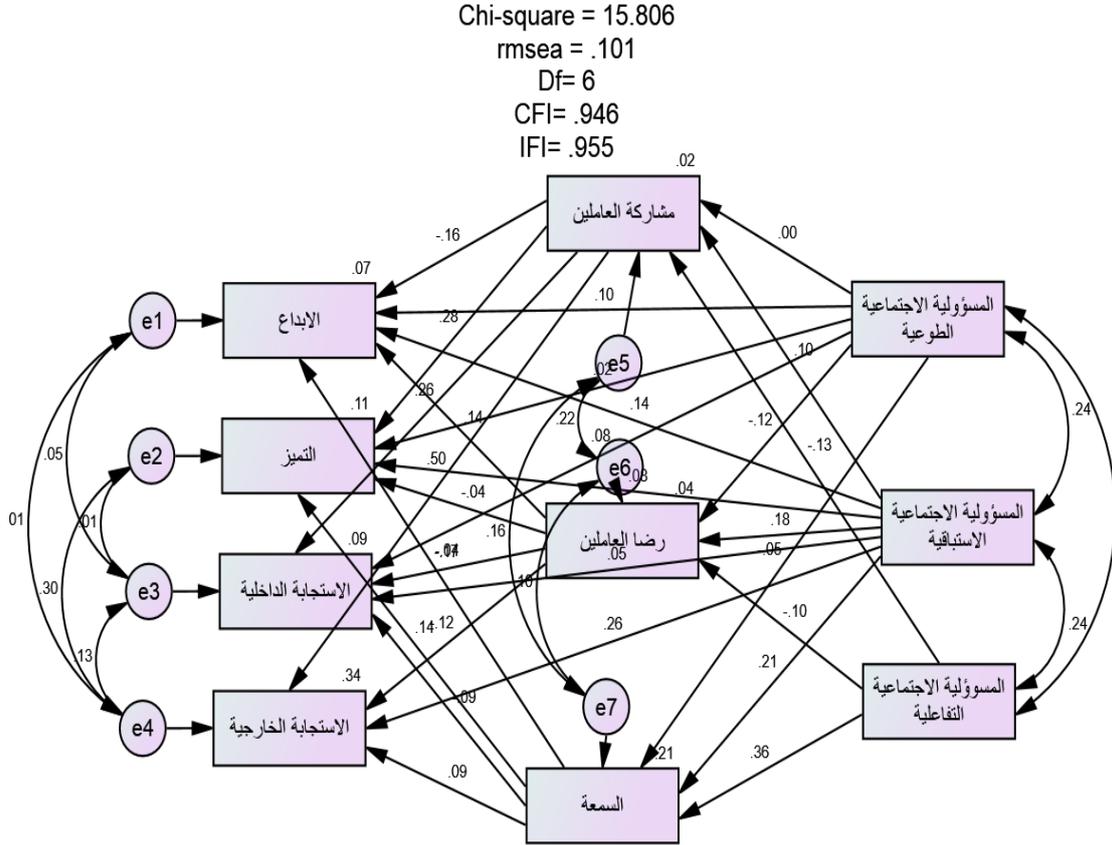
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-21) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الطوعية إلي مشاركة العاملين يساوي -0.003 وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.974) والمسار من مشاركة العاملين إلي التميز يساوي 0.243 وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($***$) . اما الاثر غير المباشر يساوي 0.001 وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.983) .ومما سبق يتضح أن مشاركة العاملين لا تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والتميز .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط لمشاركة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-11) العلاقة بين مشاركة العاملين والمسؤولية الاجتماعية الطوعية والاستجابة الخارجية



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

الشكل (4-11) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية ومشاركة العاملين

وبين مشاركة العاملين والاستجابة الخارجية . والجدول (4-23) يوضح قيم تحليل المسار

الاثر المباشر ، اما الجدول (4-24) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لمشاركة

العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والاستجابة الخارجية .

جدول رقم (4-23)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
مشاركة العاملين	<---	المسؤولية الاجتماعية الطوعية	-.003	.090	-.033	.974	A
الاستجابة الخارجية	<---	مشاركة العاملين	.203	.065	3.398	***	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-24)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	-.001	-.032	.031	.966

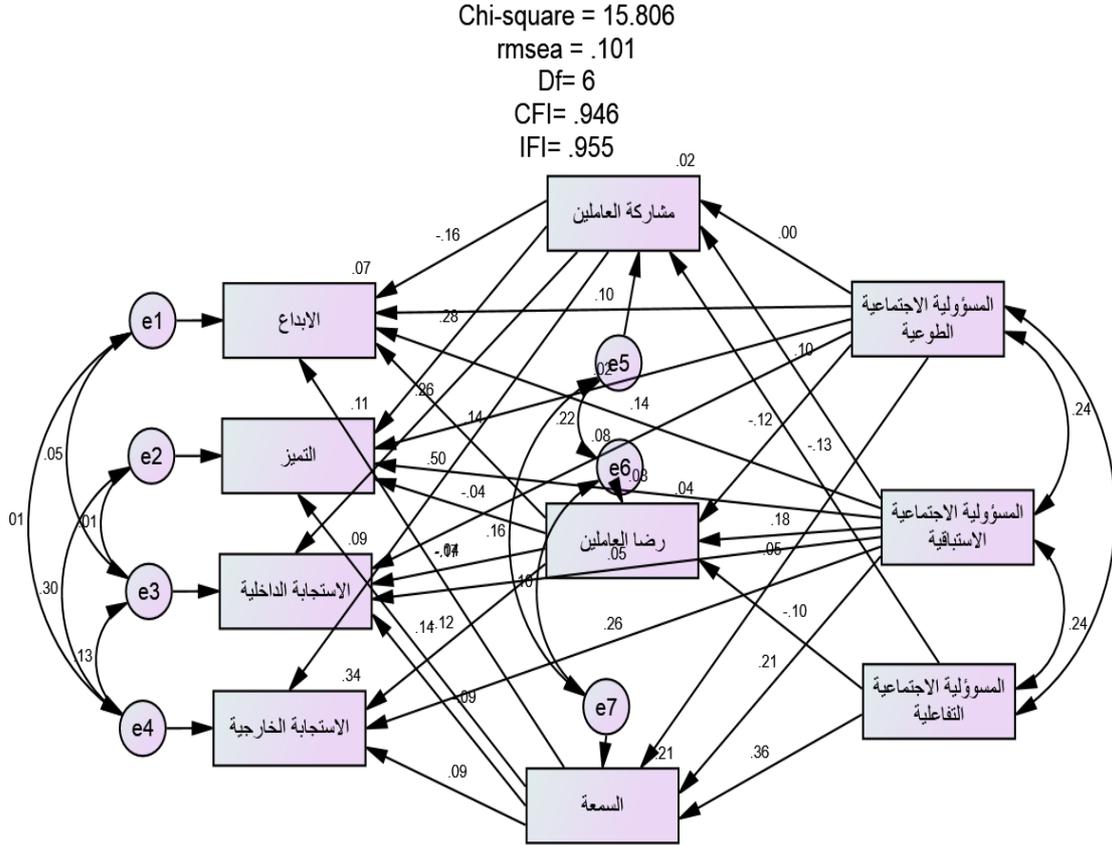
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-23) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الطوعية إلي مشاركة العاملين يساوي -0.003 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.974) والمسار من مشاركة العاملين إلي الاستجابة الخارجية يساوي 0.243 وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.002) . اما الاثر غير المباشر يساوي 0.001 وهو غير دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.966) ومما سبق يتضح أن مشاركة العاملين لا تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والاستجابة الخارجية .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط لمشاركة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-12) العلاقة بين مشاركة العاملين والمسؤولية الاجتماعية الطوعية والاستجابة الداخلية



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

الشكل (4-12) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية ومشاركة العاملين

وبين مشاركة العاملين والاستجابة الداخلية . والجدول (4-25) يوضح قيم تحليل المسار الاثر

المباشر ، اما الجدول (4-26) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لمشاركة العاملين

في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والاستجابة الداخلية .

جدول رقم (4-25)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
مشاركة العاملين	<---	المسؤولية الاجتماعية الطوعية	-.003	.090	-.033	.974	A
الاستجابة الداخلية	<---	مشاركة العاملين	.513	.071	7.202	***	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-26)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Uppe	p
A x B	-.002	-.075	.076	.972

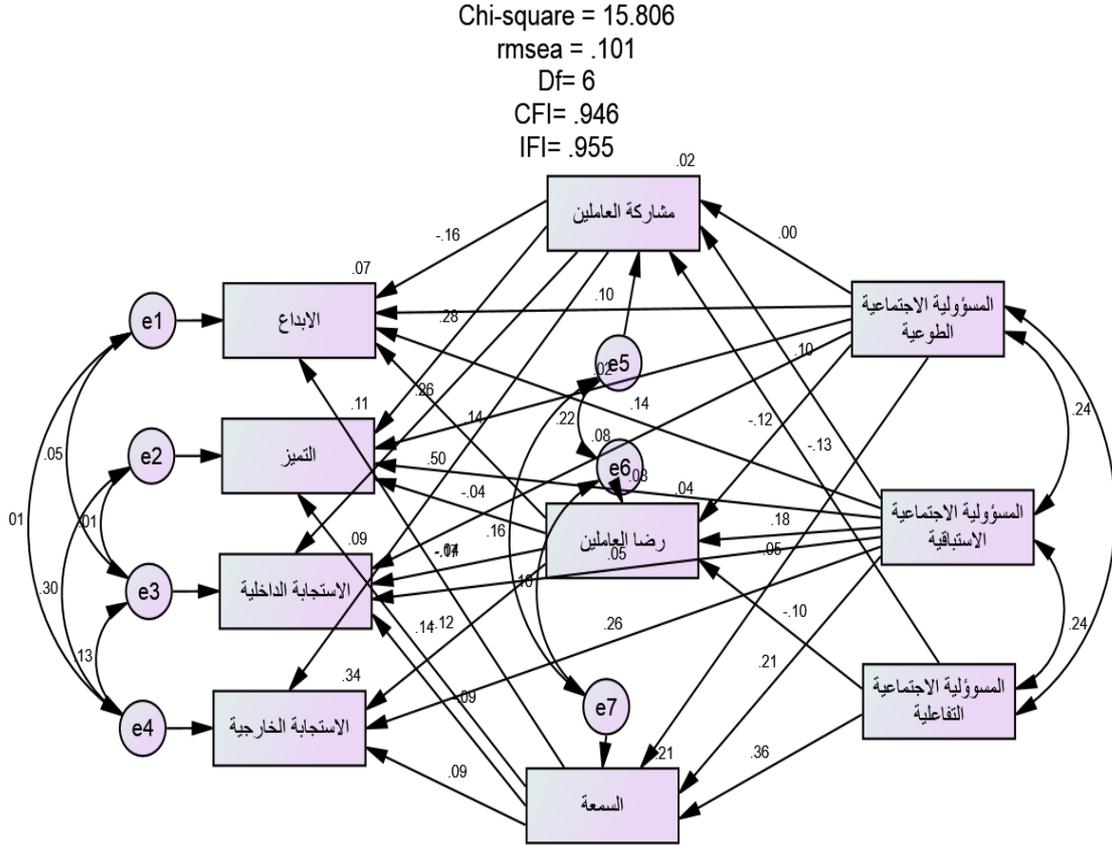
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-25) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الطوعية إلي مشاركة العاملين يساوي -0.003 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.974) والمسار من مشاركة العاملين إلي الاستجابة الداخلية يساوي 0.513 وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية ($***$) . اما الاثر غير المباشر يساوي 0.002 وهو غير دال احصائياً عند مستوي معنوية (0.972) ومما سبق يتضح أن مشاركة العاملين لا تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والاستجابة الداخلية .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-13) العلاقة بين رضا العاملين والمسؤولية الاجتماعية الطوعية والابداع



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

الشكل (4-13) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية ورضا العاملين وبين

رضا العاملين والابداع . والجدول (4-27) يوضح قيم تحليل المسار الاثر المباشر ، اما

الجدول (4-28) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لرضا العاملين في العلاقة بين

المسؤولية الاجتماعية الطوعية والابداع .

جدول رقم (4-27)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
رضا العاملين	<---	المسؤولية الاجتماعية الطوعية	-.142	.096	-1.484	.138	A
الابداع	<---	رضا العاملين	.132	.063	2.108	.035	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

جدول رقم (4-28)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	-.019	-.058	.002	.045

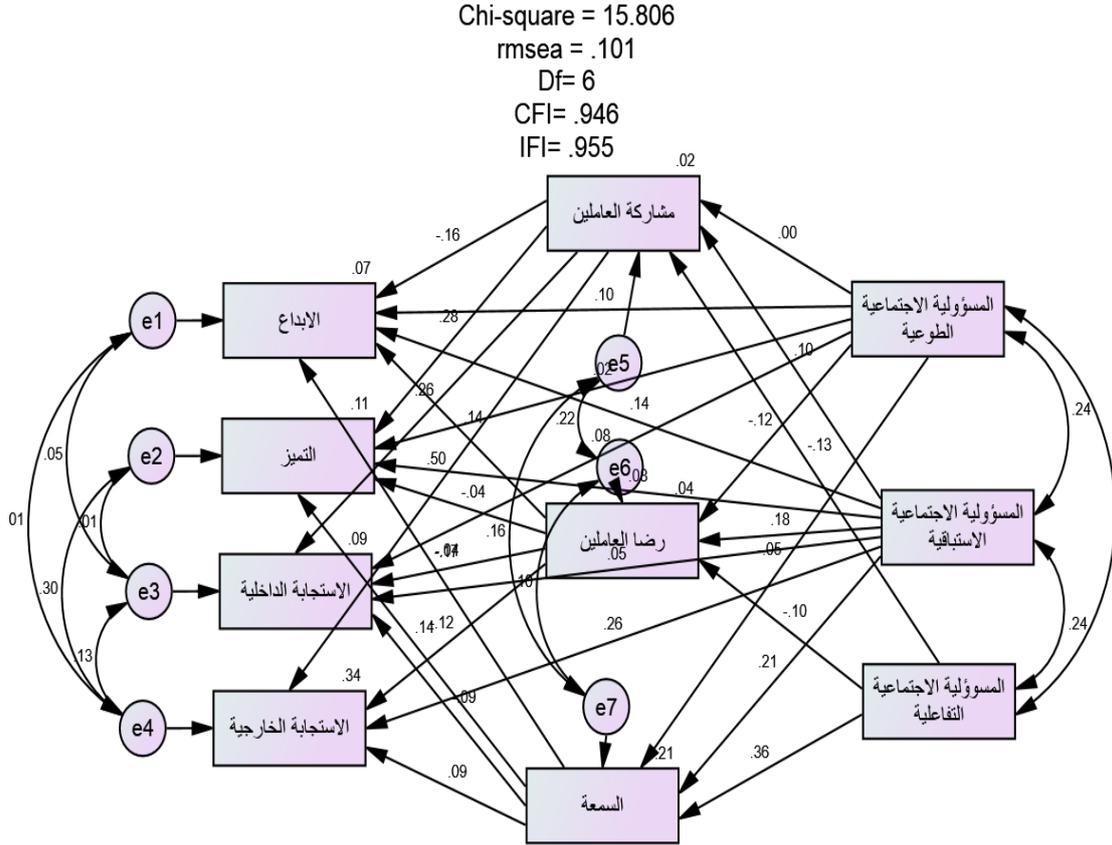
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-27) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الطوعية إلي رضا العاملين يساوي-.142 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.138) والمسار من رضا العاملين إلي الابداع يساوي .132 وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.035) . اما الاثر غير المباشر يساوي -.019 وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (.045) ومما سبق يتضح أن رضا العاملين يفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والابداع .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-14) العلاقة بين رضا العاملين والمسؤولية الاجتماعية الطوعية والتميز



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

الشكل (4-14) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية ورضا العاملين وبين

رضا العاملين والتميز . والجدول (4-29) يوضح قيم تحليل المسار الاثر المباشر ، اما

الجدول (4-30) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لرضا العاملين في العلاقة بين

المسؤولية الاجتماعية الطوعية والتميز .

جدول رقم (4-29)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
رضا العاملين	<---	المسؤولية الاجتماعية الطوعية	-.142	.096	-1.484	.138	A
التميز	<---	رضا العاملين	-.048	.067	-.714	.475	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-30)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	.007	-.005	.036	.300

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-29) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الطوعية إلي رضا العاملين يساوي -.142 وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.138) والمسار من رضا العاملين إلي التميز يساوي -.048 وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.475) . اما الاثر غير المباشر يساوي .007 وهو غير دال احصائياً عند مستوى معنوية (.300) ومما سبق يتضح أن رضا العاملين لا يفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والتميز .

جدول رقم (4-31)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
رضا العاملين	<---	المسؤولية الاجتماعية الطوعية	-.142	.096	-1.484	.138	A
الاستجابة الخارجية	<---	رضا العاملين	-.135	.061	-2.235	.025	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-32)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	.019	.002	.055	.057

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-31) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الطوعية إلي رضا العاملين يساوي -0.142 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.138) والمسار من رضا العاملين إلي الاستجابة الخارجية يساوي -0.135 وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.025) . اما الاثر غير المباشر يساوي 0.019 وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.057) ومما سبق يتضح أن رضا العاملين يفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والاستجابة الخارجية .

جدول رقم (4-33)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
رضا العاملين	<---	المسؤولية الاجتماعية الطوعية	-.142	.096	-1.484	.138	A
الاستجابة الداخلية	<---	رضا العاملين	-.133	.066	-2.022	.043	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-34)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	.019	.004	.055	.039

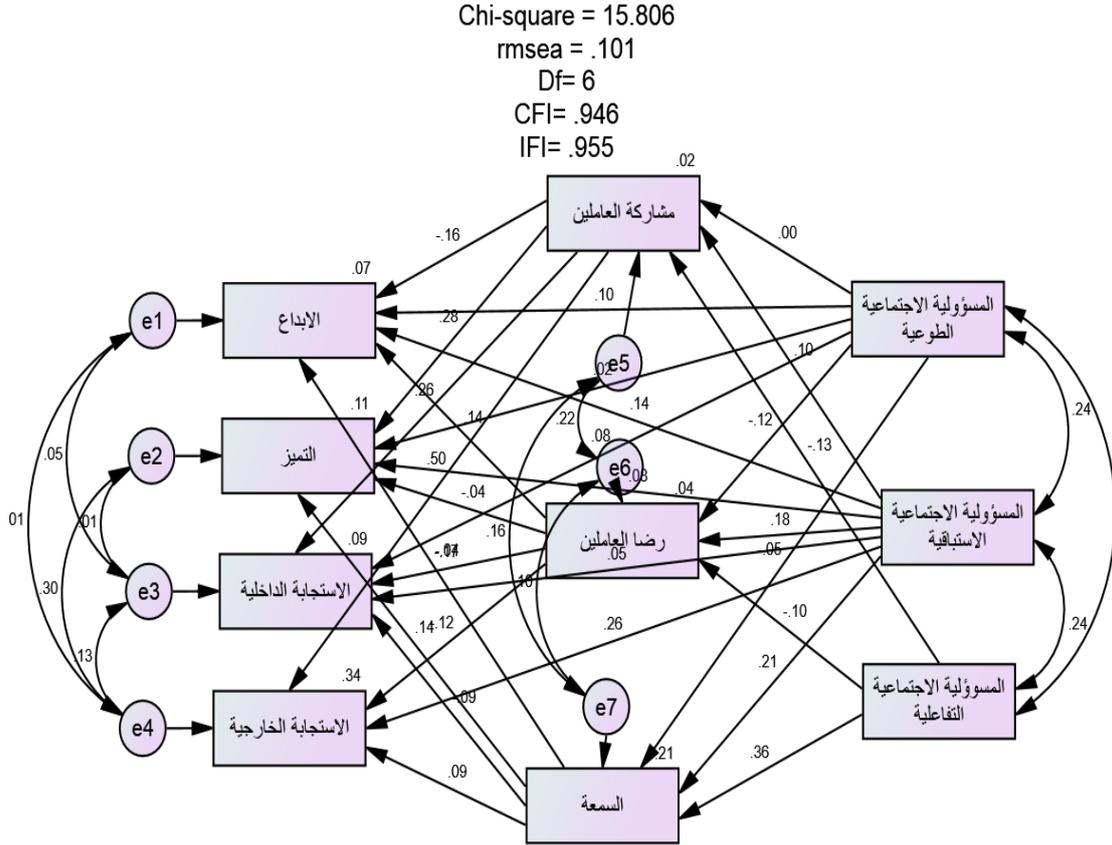
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-33) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الطوعية إلي رضا العاملين يساوي -.142 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.138) والمسار من رضا العاملين إلي الاستجابة الداخلية يساوي -.135 وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.043) . اما الاثر غير المباشر يساوي .019 وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (.039) . ومما سبق يتضح أن رضا العاملين يفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والاستجابة الداخلية .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط للسمعة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-17) العلاقة بين السمعة والمسؤولية الاجتماعية الطوعية والابداع



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

الشكل (4-17) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية وسمعة الشركة وبين

سمعة الشركة والابداع . والجدول (4-35) يوضح قيم تحليل المسار الاثر المباشر ، اما

الجدول (4-36) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لسمعة الشركة في العلاقة بين

المسؤولية الاجتماعية الطوعية والابداع .

جدول رقم (4-35)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
السمعة	<---	المسؤولية الاجتماعية الطوعية	-.070	.093	-.755	.450	A
الابداع	<---	السمعة	-.100	.064	-1.574	.115	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-36)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Uppe	p
A x B	.007	-.003	.036	.245

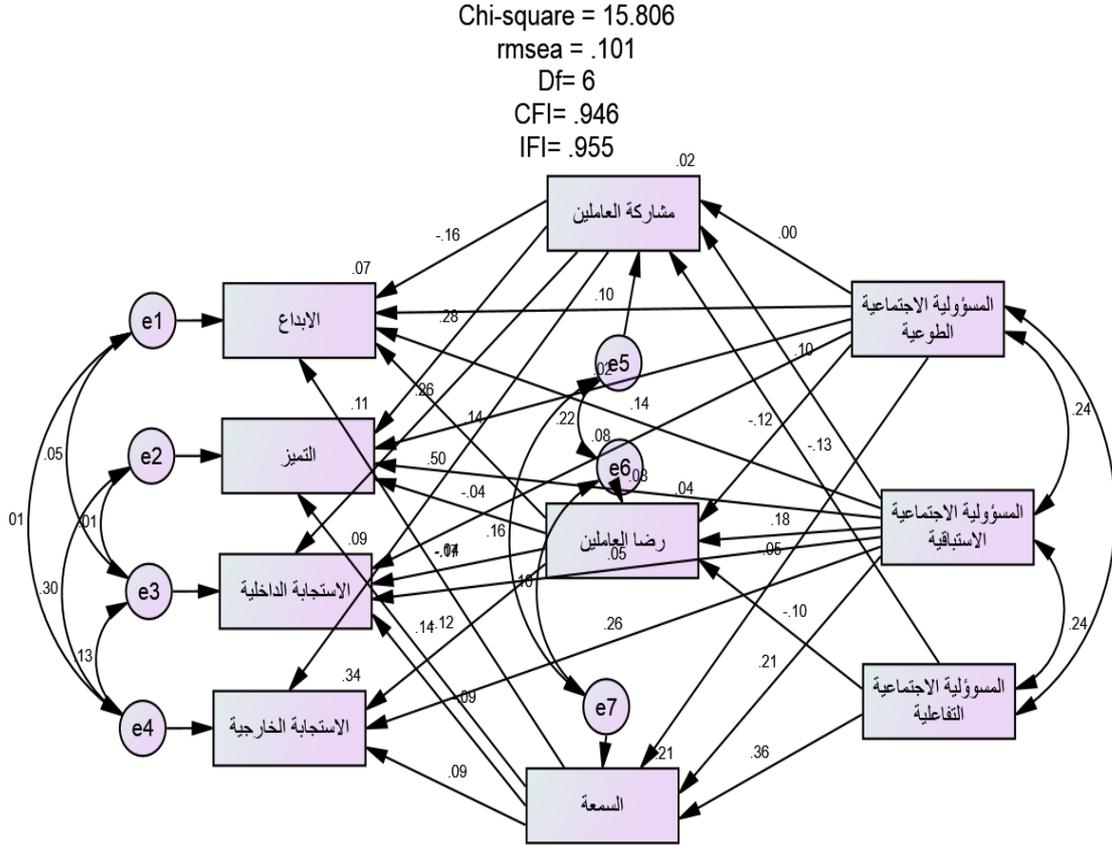
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-35) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الطوعية إلي السمعة يساوي -0.070 وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.450) والمسار من السمعة إلي الابداع يساوي -0.100 وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.115) . اما الاثر غير المباشر يساوي 0.007 وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.245) ومما سبق يتضح أن السمعة لا تقسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والاستجابة والابداع .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط للسمعة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-18) العلاقة بين السمعة والمسؤولية الاجتماعية الطوعية والتميز



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

الشكل (4-18) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية وسمعة الشركة وبين

سمعة الشركة والتميز . والجدول (4-37) يوضح قيم تحليل المسار الاثر المباشر ، اما

الجدول (4-38) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لسمعة الشركة في العلاقة بين

المسؤولية الاجتماعية الطوعية والتميز .

جدول رقم (4-37)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
السمعة	<---	المسؤولية الاجتماعية الطوعية	-.070	.093	-.755	.450	A
التميز	<---	السمعة	.152	.068	2.232	.026	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-38)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	-.011	-.044	.007	.314

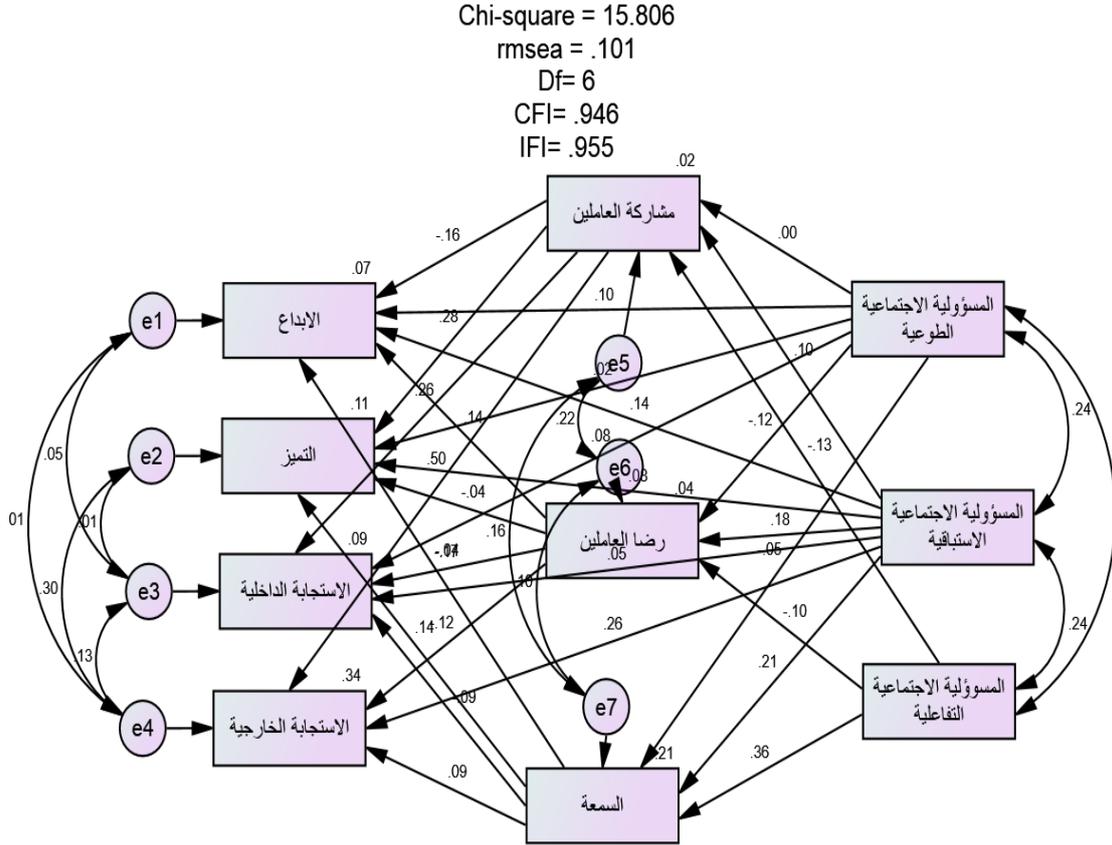
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-37) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الطوعية إلي السمعة يساوي -0.070 وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.450) والمسار من السمعة إلي التميز يساوي -0.152 وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.026) . اما الاثر غير المباشر يساوي -0.011 وهو غير دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.314) ومما سبق يتضح أن السمعة لا تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والتميز .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط للسمعة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-19) العلاقة بين السمعة والمسؤولية الاجتماعية الطوعية والاستجابة الخارجية



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

الشكل (4-19) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية وسمعة الشركة وبين

سمعة الشركة والاستجابة الخارجية . والجدول (4-39) يوضح قيم تحليل المسار الاثر

المباشر ، اما الجدول (4-40) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لسمعة الشركة

في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والاستجابة الخارجية .

جدول رقم (4-39)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
السمعة	<---	المسؤولية الاجتماعية الطوعية	-.070	.093	-.755	.450	A
الاستجابة الخارجية	<---	السمعة	-.034	.062	-.551	.582	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-40)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	-.011	-.044	.007	.314

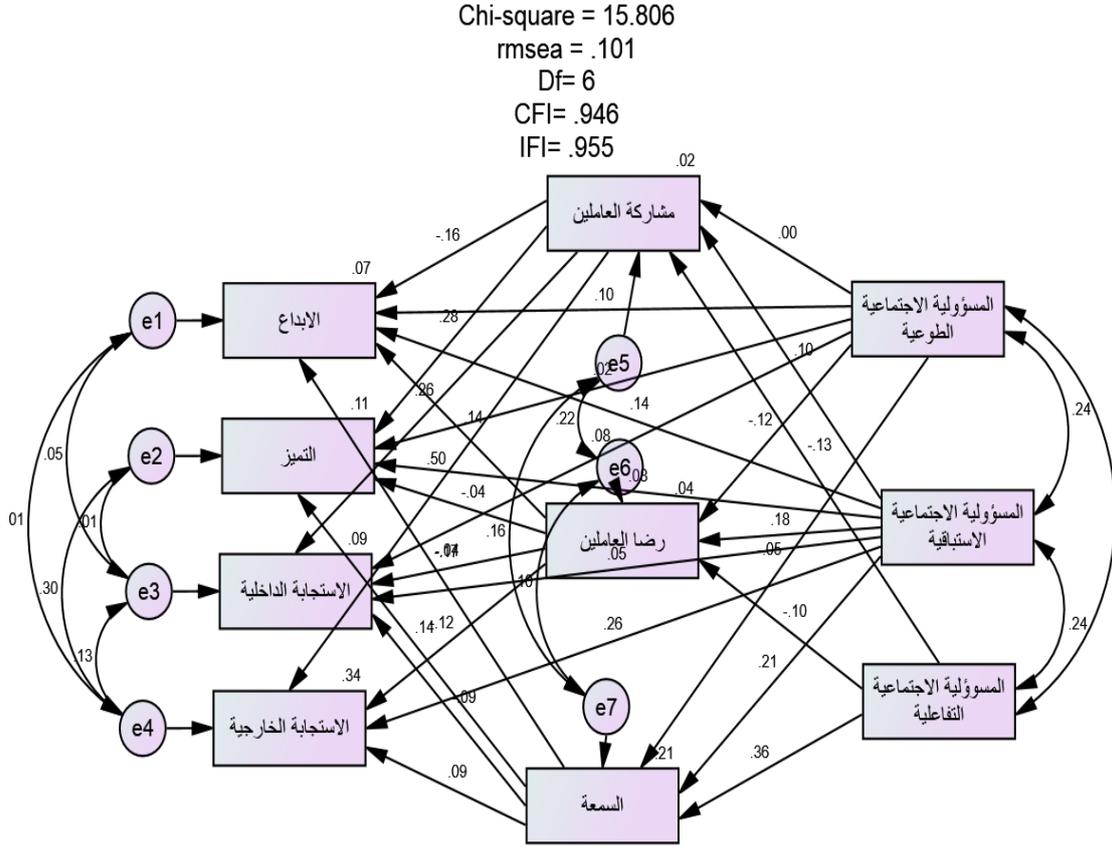
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-39) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الطوعية إلي السمعة يساوي -0.070 وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.450) والمسار من السمعة إلي الاستجابة الخارجية يساوي -0.034 وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.528) . اما الاثر غير المباشر يساوي 0.002 وهو غير دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.460) ومما سبق يتضح أن السمعة لا تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والاستجابة الخارجية .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط للسمعة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-20) العلاقة بين السمعة والمسؤولية الاجتماعية الطوعية والاستجابة الداخلية



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

الشكل (4-20) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية وسمعة الشركة وبين

سمعة الشركة والاستجابة الداخلية . والجدول (4-41) يوضح قيم تحليل المسار الاثر المباشر

، اما الجدول (4-42) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لسمعة الشركة في العلاقة

بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والاستجابة الداخلية .

جدول رقم (4-41)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
السمعة	<---	المسؤولية الاجتماعية الطوعية	-.070	.093	-.755	.450	A
الاستجابة الداخلية	<---	السمعة	.137	.067	2.050	.040	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-42)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Uppe	p
A x B	-.010	-.050	.005	.322

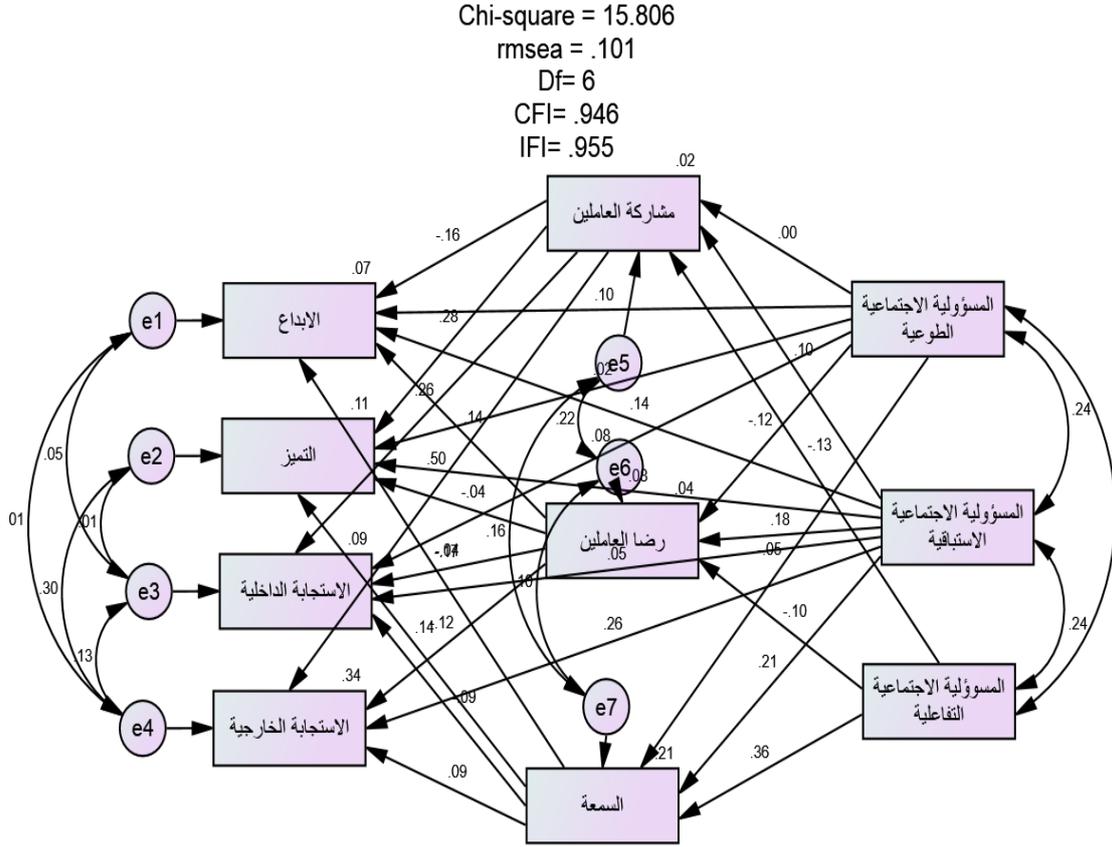
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-41) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الطوعية إلي السمعة يساوي -0.070 وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.450) والمسار من السمعة إلي الاستجابة الداخلية يساوي 0.137 وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.040) . اما الاثر غير المباشر يساوي -0.010 وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.322) . ومما سبق يتضح أن السمعة لا تقسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والاستجابة الداخلية .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط لمشاركة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-21) العلاقة بين مشاركة العاملين والمسؤولية الاجتماعية الاستباقية الابداع



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

الشكل (4-21) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ومشاركة العاملين

وبين مشاركة العاملين والابداع . والجدول (4-43) يوضح قيم تحليل المسار الاثر المباشر ،

اما الجدول (4-44) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لمشاركة العاملين في

العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والابداع .

جدول رقم (4-43)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
مشاركة العاملين	<---	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية	.115	.099	1.160	.246	A
الابداع	<---	مشاركة العاملين	-.106	.068	-1.563	.118	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-44)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	-.012	-.040	.004	.192

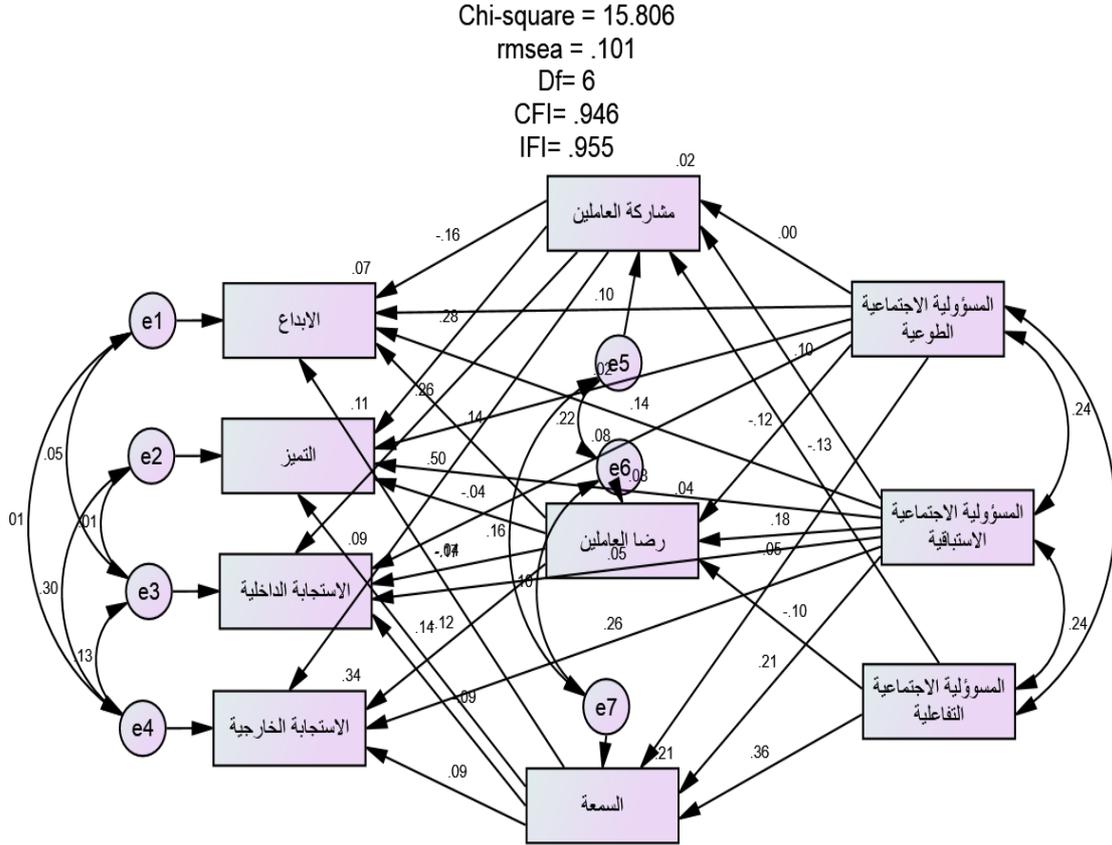
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-43) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية إلي مشاركة العاملين يساوي 115. وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (246.) والمسار من مشاركة العاملين إلي الابداع يساوي 106- وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (118.) . اما الاثر غير المباشر يساوي 012- وهو غير دال احصائياً عند مستوى معنوية (192.) ومما سبق يتضح أن مشاركة العاملين لا تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والابداع .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط لمشاركة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-22) العلاقة بين مشاركة العاملين والمسؤولية الاجتماعية الاستباقية والتميز



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

الشكل (4-22) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ومشاركة العاملين

وبين مشاركة العاملين والتميز . والجدول (4-45) يوضح قيم تحليل المسار الاثر المباشر ،

اما الجدول (4-46) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لمشاركة العاملين في

العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والتميز .

جدول رقم (4-45)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
مشاركة العاملين	<---	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية	.115	.099	1.160	.246	A
التميز	<---	مشاركة العاملين	.243	.073	3.344	***	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-46)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Uppe	p
A x B	.028	-.017	.095	.321

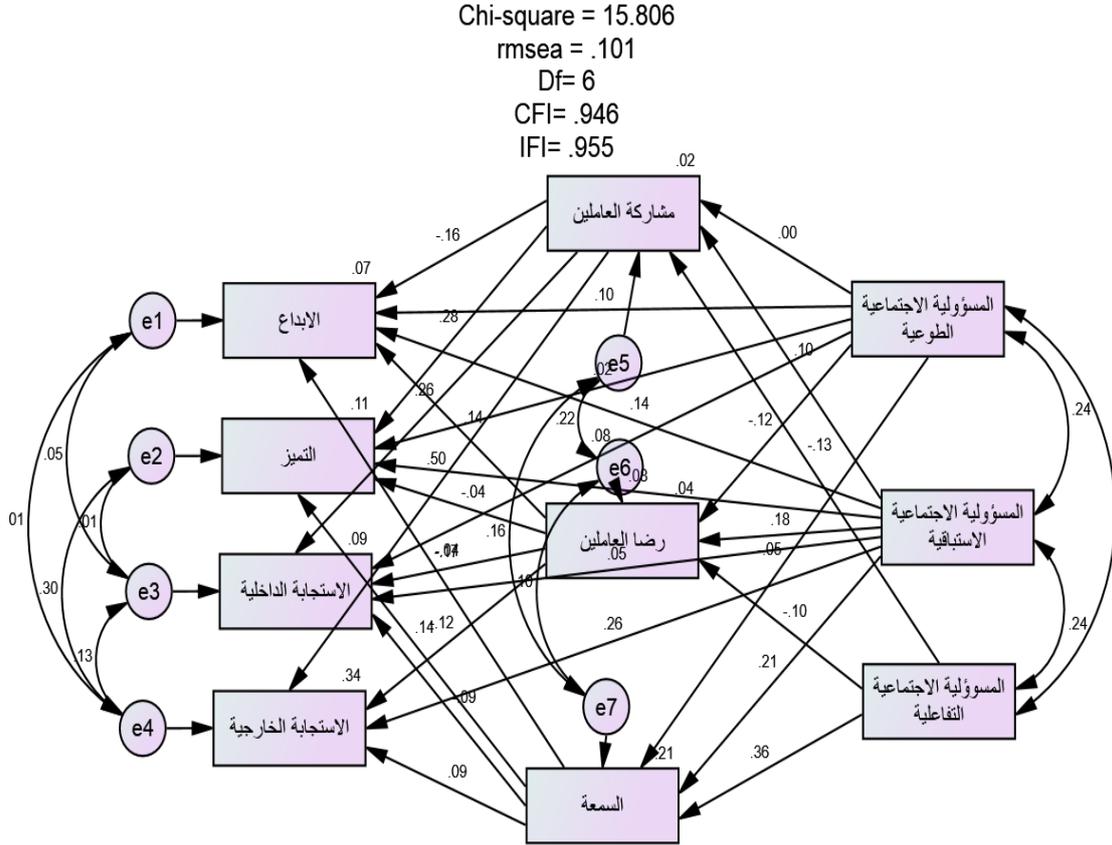
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-45) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية إلي مشاركة العاملين يساوي 115. وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (246.) والمسار من مشاركة العاملين إلي التميز يساوي 243. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***) . اما الاثر غير المباشر يساوي 028. وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (321.) ومما سبق يتضح أن مشاركة العاملين لا تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والتميز .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط لمشاركة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-23) العلاقة بين مشاركة العاملين والمسؤولية الاجتماعية الاستباقية والاستجابة الخارجية



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

الشكل (4-23) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ومشاركة العاملين

وبين مشاركة العاملين والاستجابة الخارجية . والجدول (4-47) يوضح قيم تحليل المسار

الاثر المباشر ، اما الجدول (4-48) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لمشاركة

العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والاستجابة الخارجية .

جدول رقم (4-47)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
مشاركة العاملين	<---	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية	.115	.099	1.160	.246	A
الاستجابة الخارجية	<---	مشاركة العاملين	.203	.065	3.098	.002	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-48)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Uppe	p
A x B	.023	-.008	.097	.255

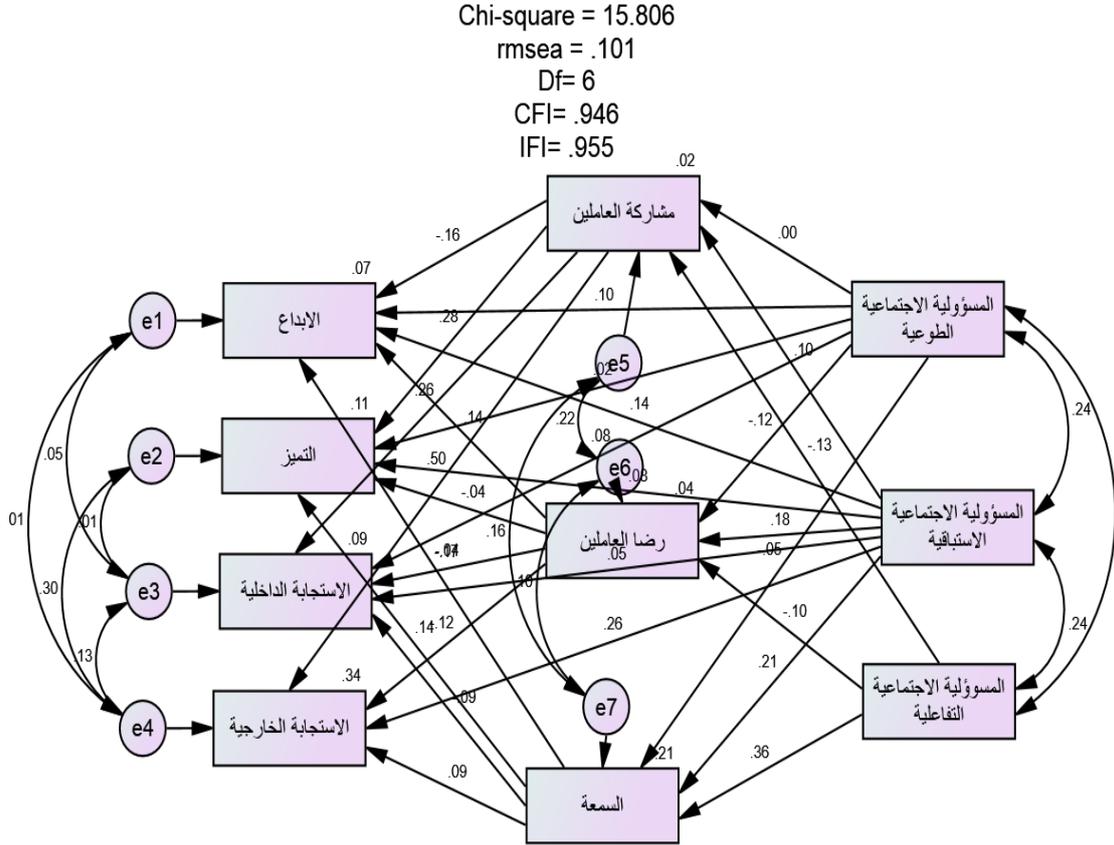
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-47) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية إلي مشاركة العاملين يساوي 115. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (246.) والمسار من مشاركة العاملين إلي الاستجابة الخارجية يساوي 203. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (002.) . اما الاثر غير المباشر يساوي 023. وهو غير دال احصائياً عند مستوي معنوية (255.) ومما سبق يتضح أن مشاركة العاملين لا تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والاستجابة الخارجية .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط لمشاركة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-24) العلاقة بين مشاركة العاملين والمسؤولية الاجتماعية الاستباقية والاستجابة الداخلية



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

الشكل (4-24) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ومشاركة العاملين

وبيين مشاركة العاملين والاستجابة الداخلية . والجدول (4-49) يوضح قيم تحليل المسار الاثر

المباشر ، اما الجدول (4-50) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لمشاركة العاملين

في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والاستجابة الداخلية .

جدول رقم (4-49)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
مشاركة العاملين	<---	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية	.115	.099	1.160	.246	A
الاستجابة الداخلية	<---	مشاركة العاملين	.513	.071	7.202	***	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-50)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	.059	-.037	.172	.308

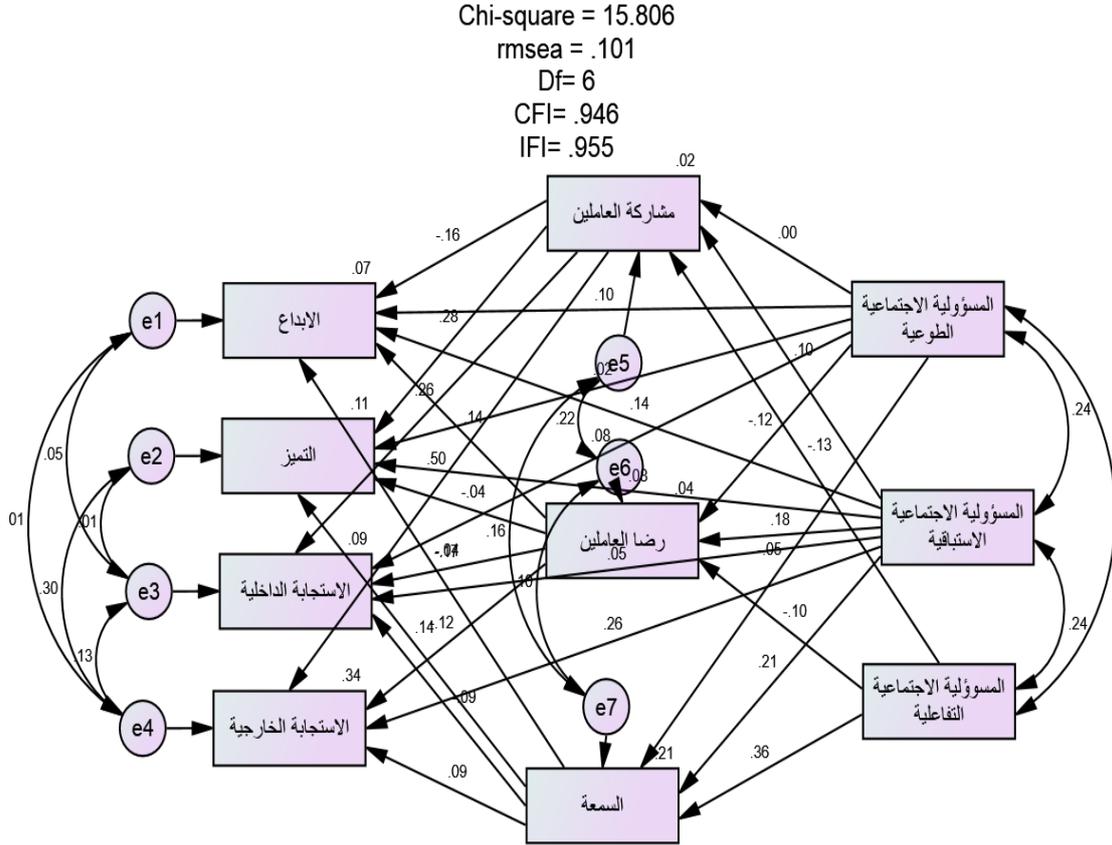
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-49) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية إلي مشاركة العاملين يساوي .115. وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.246) والمسار من مشاركة العاملين إلي الاستجابة الداخلية يساوي .513. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***) . اما الاثر غير المباشر يساوي .059. وهو غير دال احصائياً عند مستوى معنوية (.308) .ومما سبق يتضح أن مشاركة العاملين لا تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والاستجابة الداخلية .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-25) العلاقة بين رضا العاملين والمسؤولية الاجتماعية الاستباقية والابداع



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

الشكل (4-25) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ورضا العاملين

وبين رضا العاملين والابداع . والجدول (4-51) يوضح قيم تحليل المسار الاثر المباشر ، اما

الجدول (4-52) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لرضا العاملين في العلاقة بين

المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والابداع .

جدول رقم (4-51)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
رضا العاملين	<---	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية	.228	.106	2.148	.032	A
الابداع	<---	رضا العاملين	.132	.063	2.108	.035	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-52)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Uppe	p
A x B	.030	.005	.080	.038

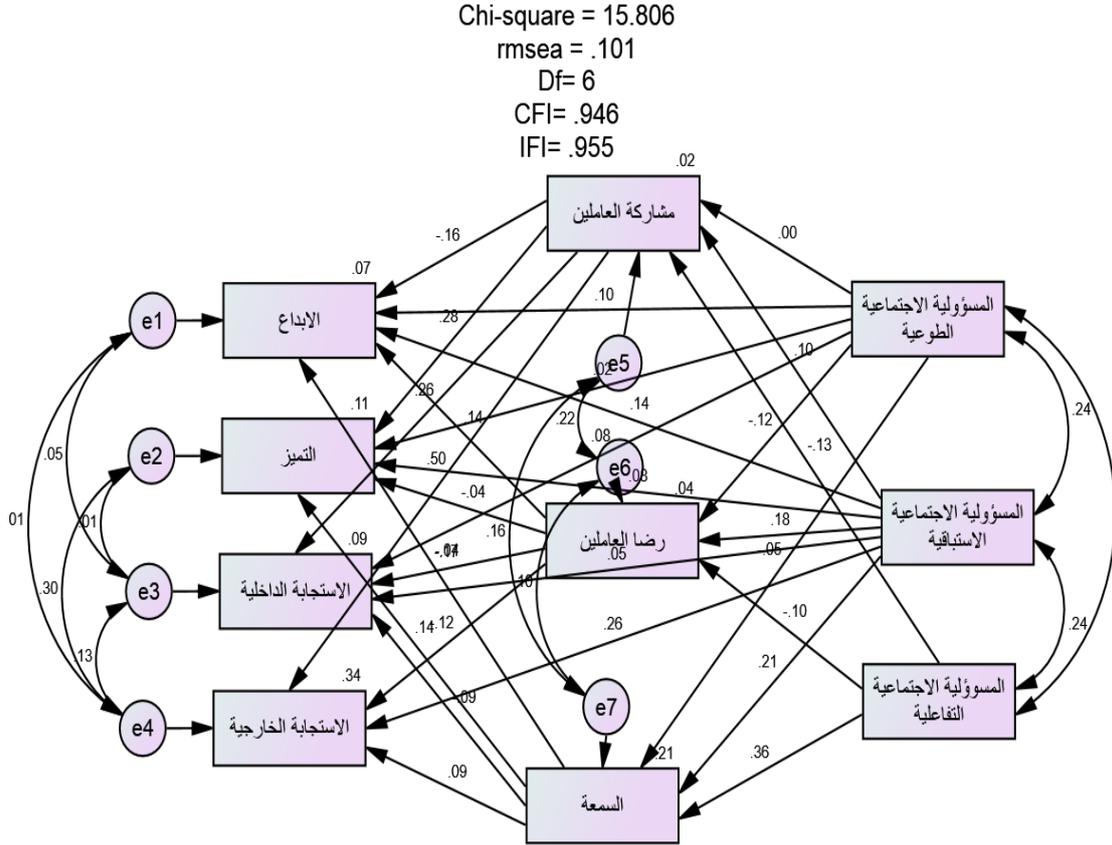
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-51) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية إلي رضا العاملين يساوي 228. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (032) والمسار من رضا العاملين إلي الابداع يساوي 132. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (035) . اما الاثر غير المباشر يساوي 030. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (038) (ومما سبق يتضح أن رضا العاملين يفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والابداع .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-26) العلاقة بين رضا العاملين والمسؤولية الاجتماعية الاستباقية والتميز



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

الشكل (4-26) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ورضا العاملين

وبين رضا العاملين والتميز . والجدول (4-53) يوضح قيم تحليل المسار الاثر المباشر ، اما

الجدول (4-54) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لرضا العاملين في العلاقة بين

المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والتميز .

جدول رقم (4-53)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
رضا العاملين	<---	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية	.228	.106	2.148	.032	A
التميز	<---	رضا العاملين	-.048	.067	-.714	.475	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-54) تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	-.011	-.044	.010	.324

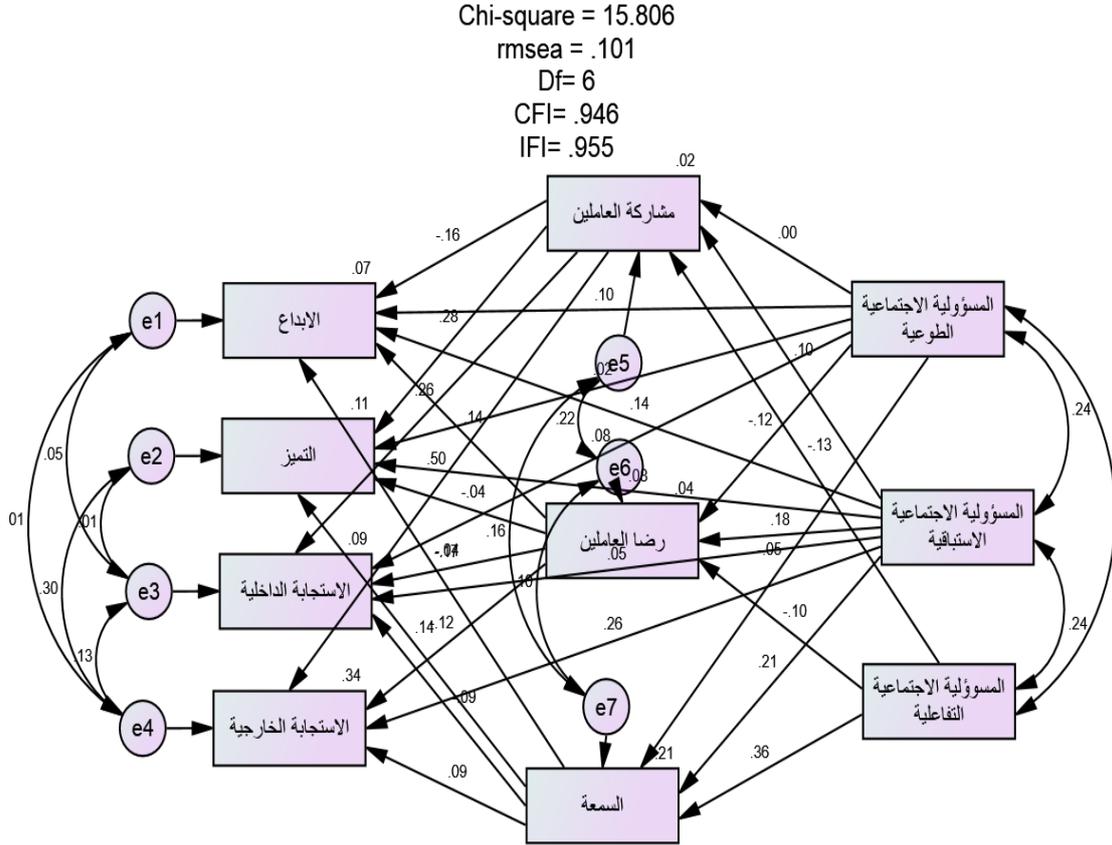
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-53) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية إلي رضا العاملين يساوي 288. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (032.) والمسار من رضا العاملين إلي التميز يساوي 048-. وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (475.) . اما الاثر غير المباشر يساوي 011-. وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (324.) ومما سبق يتضح أن رضا العاملين لا يفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والتميز .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-27) العلاقة بين رضا العاملين والمسؤولية الاجتماعية الاستباقية والاستجابة الخارجية



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

الشكل (4-27) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ورضا العاملين

وبين رضا العاملين والاستجابة الخارجية . والجدول (4-55) يوضح قيم تحليل المسار الاثر

المباشر ، اما الجدول (4-56) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لرضا العاملين

في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والاستجابة الخارجية .

جدول رقم (4-55)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
رضا العاملين	<---	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية	.228	.106	2.148	.032	A
الاستجابة الخارجية	<---	رضا العاملين	-.135	.061	-2.235	.025	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-56)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	-.031	-.065	-.008	.020

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-55) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية إلي رضا العاملين يساوي 228. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (032) والمسار من رضا العاملين إلي الاستجابة الخارجية يساوي 135- وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (025) . اما الاثر غير المباشر يساوي 031- وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (020) . ومما سبق يتضح أن رضا العاملين يفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والاستجابة الخارجية .

جدول رقم (4-57)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
رضا العاملين	<---	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية	.228	.106	2.148	.032	A
الاستجابة الداخلية	<---	رضا العاملين	-.133	.066	-2.022	.043	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-58)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	-.030	-.075	-.006	.030

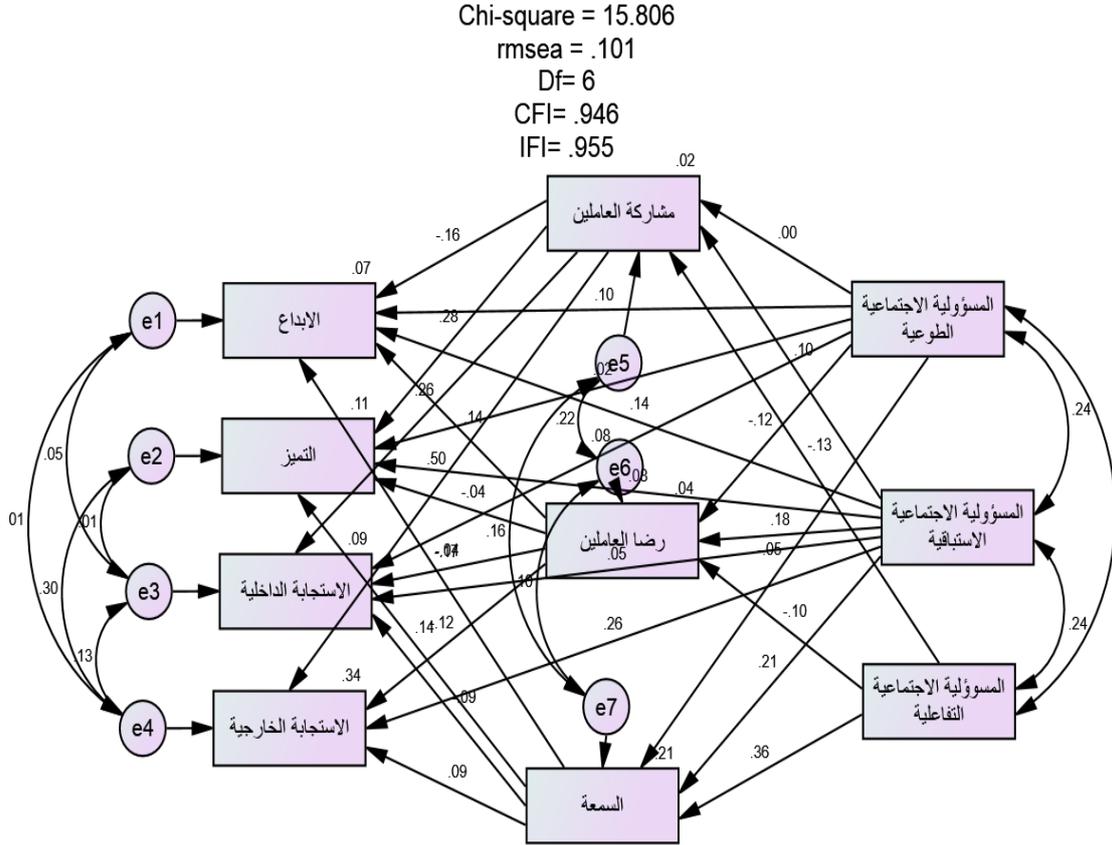
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-57) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية إلي رضا العاملين يساوي 228. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (032) والمسار من رضا العاملين إلي الاستجابة الداخلية يساوي 133- . وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (025) . اما الاثر غير المباشر يساوي 030- وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (043) . ومما سبق يتضح أن رضا العاملين يفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والاستجابة الداخلية .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط لسمعة الشركة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-29) العلاقة بين السمعة والمسؤولية الاجتماعية الاستباقية والابداع



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

الشكل (4-29) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية وسمعة الشركة

وبين سمعة الشركة والابداع . والجدول (4-59) يوضح قيم تحليل المسار الاثر المباشر ، اما

الجدول (4-60) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لسمعة الشركة في العلاقة بين

المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والابداع .

جدول رقم (4-59)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
السمعة	<---	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية	.294	.103	2.850	.004	A
الابداع	<---	السمعة	-.100	.064	-1.574	.115	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-60)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	-.030	-.072	-.005	.048

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-59) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية إلي سمعة الشركة يساوي 294. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (004.) والمسار من سمعة الشركة إلي الابداع يساوي 100-. وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (115.) . اما الاثر غير المباشر يساوي 030-. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (048.) ومما سبق يتضح أن سمعة الشركة تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والابداع .

جدول رقم (4-61)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
السمعة	<---	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية	.294	.103	2.850	.004	A
التميز	<---	السمعة	.152	.068	2.232	.026	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-62)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	.045	.012	.102	.014

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-61) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية إلي سمعة الشركة يساوي 294. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (004.) والمسار من سمعة الشركة إلي التميز يساوي 152. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (026.) . اما الاثر غير المباشر يساوي 045. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (014.) ومما سبق يتضح أن سمعة الشركة تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والتميز .

جدول رقم (4-63)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
السمعة	<---	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية	.294	.103	2.850	.004	A
الاستجابة الخارجية	<---	السمعة	-.034	.062	-.551	.582	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-64)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	-.010	-.045	.019	.484

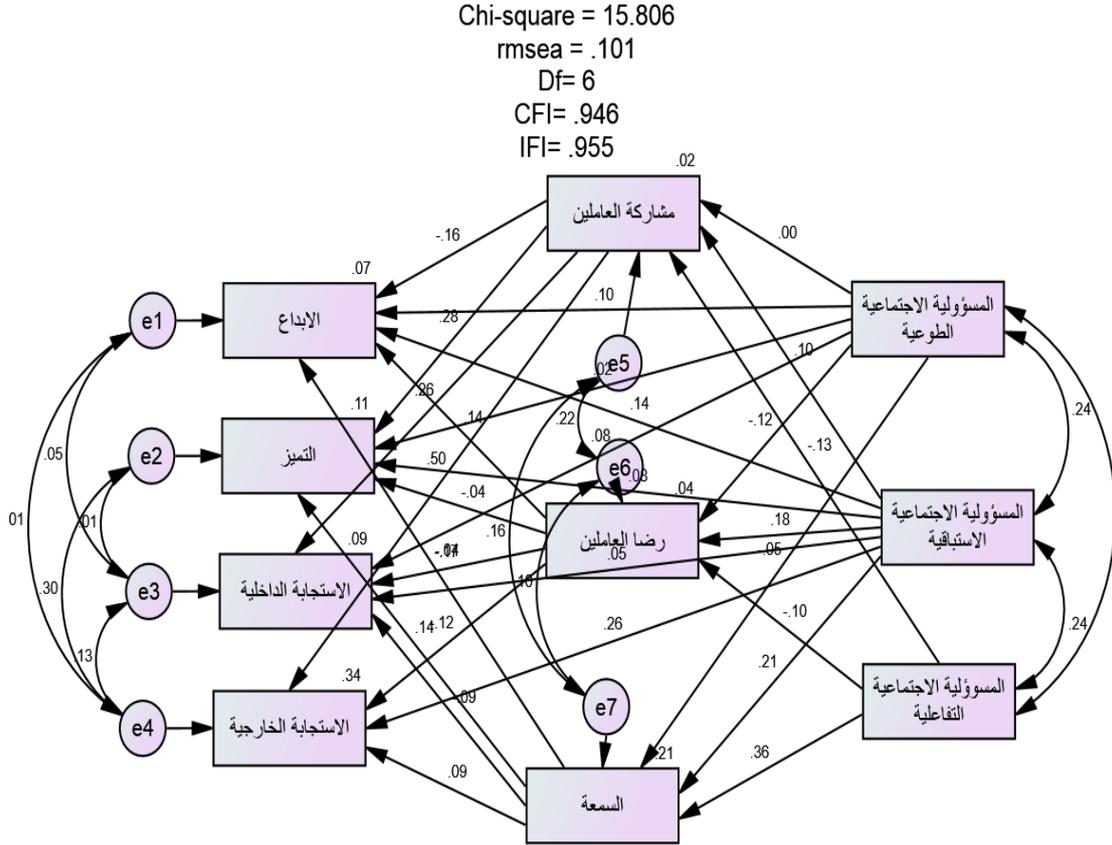
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-63) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية إلي سمعة الشركة يساوي 294. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (004 .) والمسار من سمعة الشركة إلي الاستجابة الخارجية يساوي 034- . وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (582 .) . اما الاثر غير المباشر يساوي 010- . وهو غير دال احصائياً عند مستوى معنوية (484 .) ومما سبق يتضح أن سمعة الشركة لا تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والاستجابة الخارجية .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط لسمعة الشركة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-32) العلاقة بين السمعة والمسؤولية الاجتماعية الاستباقية والاستجابة الداخلية



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

الشكل (4-32) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية وسمعة الشركة

وبين سمعة الشركة والاستجابة الداخلية . والجدول (4-65) يوضح قيم تحليل المسار الاثر

المباشر ، اما الجدول (4-66) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لسمعة الشركة

في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والاستجابة الداخلية .

جدول رقم (4-65)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
السمعة	<---	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية	.294	.103	2.850	.004	A
الاستجابة الداخلية	<---	السمعة	.137	.067	2.050	.040	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-66)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	.040	.004	.113	.044

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-65) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية إلي سمعة الشركة يساوي 294. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (004) والمسار من سمعة الشركة إلي الاستجابة الداخلية يساوي 137. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (040) . اما الاثر غير المباشر يساوي 040. وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (044) . ومما سبق يتضح أن سمعة الشركة تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والاستجابة الداخلية .

جدول رقم (4-67)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
مشاركة العاملين	<---	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية	-.119	.076	-1.558	.119	A
الابداع	<---	مشاركة العاملين	-.106	.068	-1.563	.118	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-68)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	.013	.001	.131	.067

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-67) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية التفاعلية إلي مشاركة العاملين يساوي -0.119 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.119) والمسار من مشاركة العاملين إلي الابداع يساوي -0.106 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.118) . اما الاثر غير المباشر يساوي 0.013 وهو غير دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.067) ومما سبق يتضح أن مشاركة العاملين لا تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والابداع .

جدول رقم (4-69)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
مشاركة العاملين	<---	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية	-.119	.076	-1.558	.119	A
التميز	<---	مشاركة العاملين	.243	.073	3.344	***	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-70)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	-.029	-.067	-.003	.069

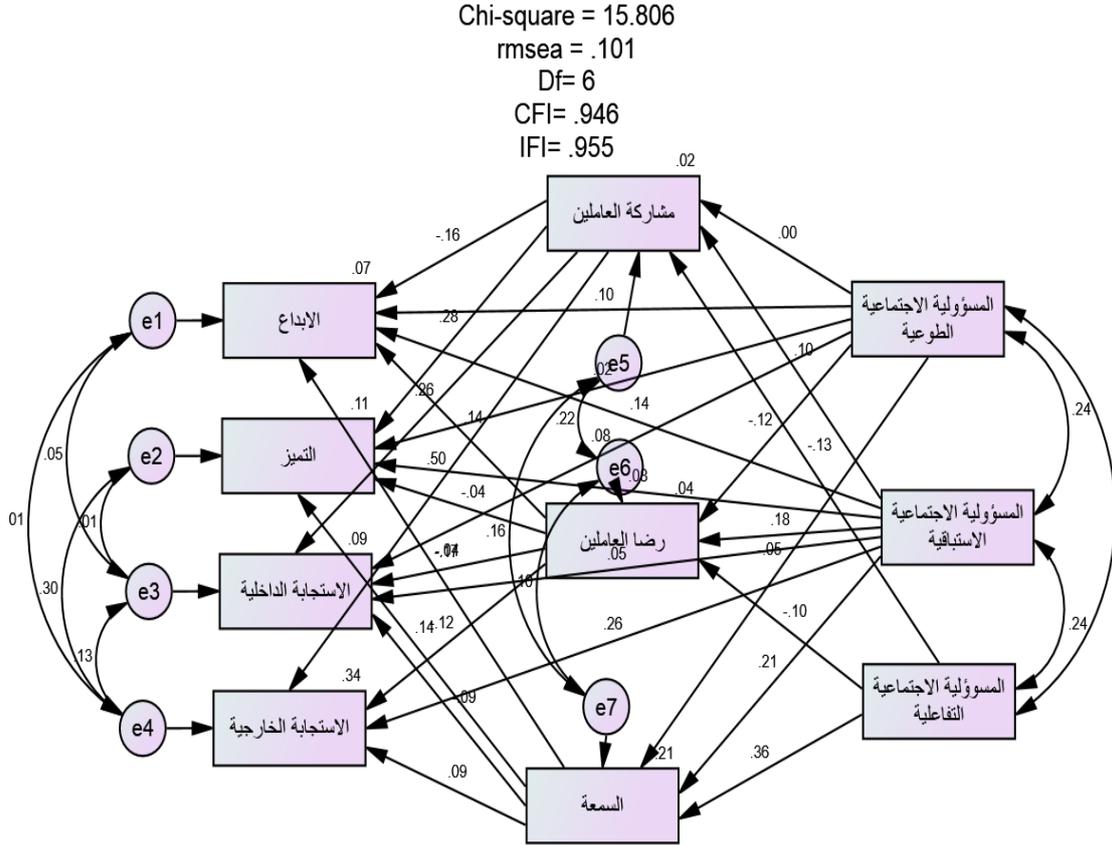
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-69) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية التفاعلية إلي مشاركة العاملين يساوي -0.119 وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.119) والمسار من مشاركة العاملين إلي التميز يساوي 0.243 وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($***$) . اما الاثر غير المباشر يساوي -0.029 وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.069) ومما سبق يتضح أن مشاركة العاملين لا تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والتميز .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط لمشاركة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-35) العلاقة بين مشاركة العاملين والمسؤولية الاجتماعية التفاعلية والاستجابة الخارجية



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

الشكل (4-35) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية ومشاركة العاملين

وبين مشاركة العاملين والاستجابة الخارجية . والجدول (4-71) يوضح قيم تحليل المسار

الاثر المباشر ، اما الجدول (4-72) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لسمعة

الشركة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والاستجابة الخارجية .

جدول رقم (4-71)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
مشاركة العاملين	<---	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية	-.119	.076	-1.558	.119	A
الاستجابة الخارجية	<---	مشاركة العاملين	.203	.065	3.098	.002	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-72)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	-.024	-.065	-.001	.069

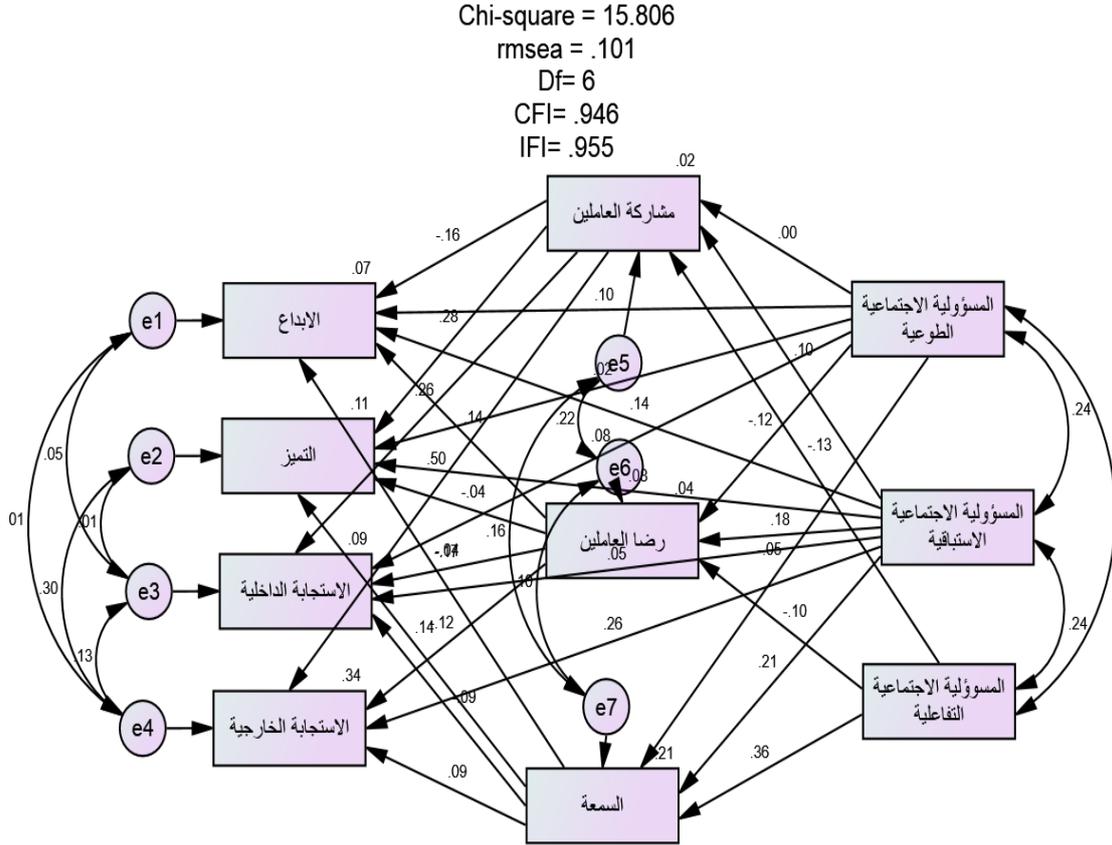
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-71) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية التفاعلية إلى مشاركة العاملين يساوي -0.119 وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.119) والمسار من مشاركة العاملين إلى الاستجابة الخارجية يساوي 0.203 وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.022) . اما الاثر غير المباشر يساوي -0.024 وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.069) .ومما سبق يتضح أن مشاركة العاملين لا تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والاستجابة الخارجية .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط لمشاركة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-36) العلاقة بين مشاركة العاملين والمسؤولية الاجتماعية التفاعلية والاستجابة الداخلية



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

الشكل (4-36) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية ومشاركة العاملين

وبين مشاركة العاملين والاستجابة الداخلية . والجدول (4-73) يوضح قيم تحليل المسار الاثر

المباشر ، اما الجدول (4-74) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لسمعة الشركة

في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والاستجابة الداخلية .

جدول رقم (4-73)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
مشاركة العاملين	<---	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية	-.119	.076	-1.558	.119	A
الاستجابة الداخلية	<---	مشاركة العاملين	.513	.071	7.202	***	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-74)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	-.061	-.122	-.006	.067

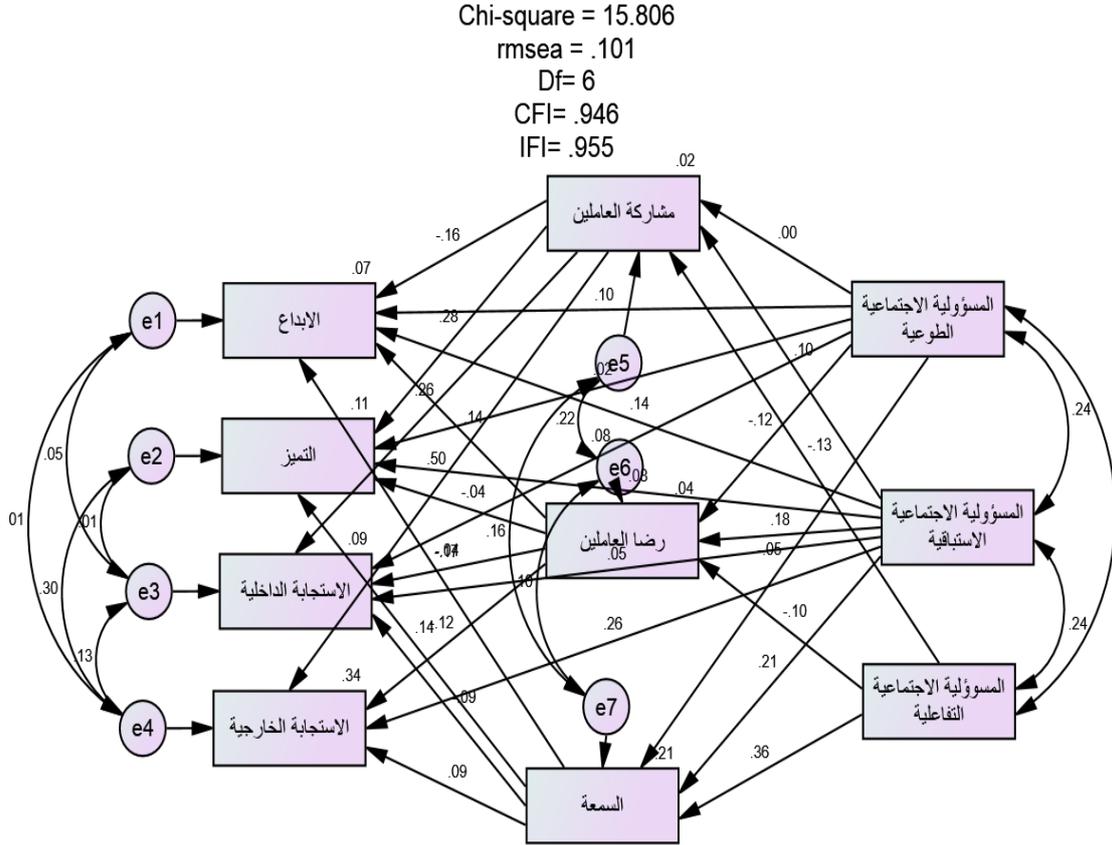
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-73) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية التفاعلية إلي مشاركة العاملين يساوي -0.119 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.119) والمسار من مشاركة العاملين إلي الاستجابة الداخلية يساوي 0.513 وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (***) . اما الاثر غير المباشر يساوي -0.061 وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.067) ومما سبق يتضح أن مشاركة العاملين تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والاستجابة الداخلية .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-37) العلاقة بين رضا العاملين والمسؤولية الاجتماعية التفاعلية والابداع



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

الشكل (4-37) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية ورضا العاملين

وبين رضا العاملين والابداع . والجدول (4-75) يوضح قيم تحليل المسار الاثر المباشر ، اما

الجدول (4-76) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لرضا العاملين في العلاقة بين

المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والابداع .

جدول رقم (4-75)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
رضا العاملين	<---	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية	-.097	.081	-1.194	.233	A
الابداع	<---	رضا العاملين	.132	.063	2.108	.035	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-76)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Uppe	p
A x B	-.013	-.045	.001	.126

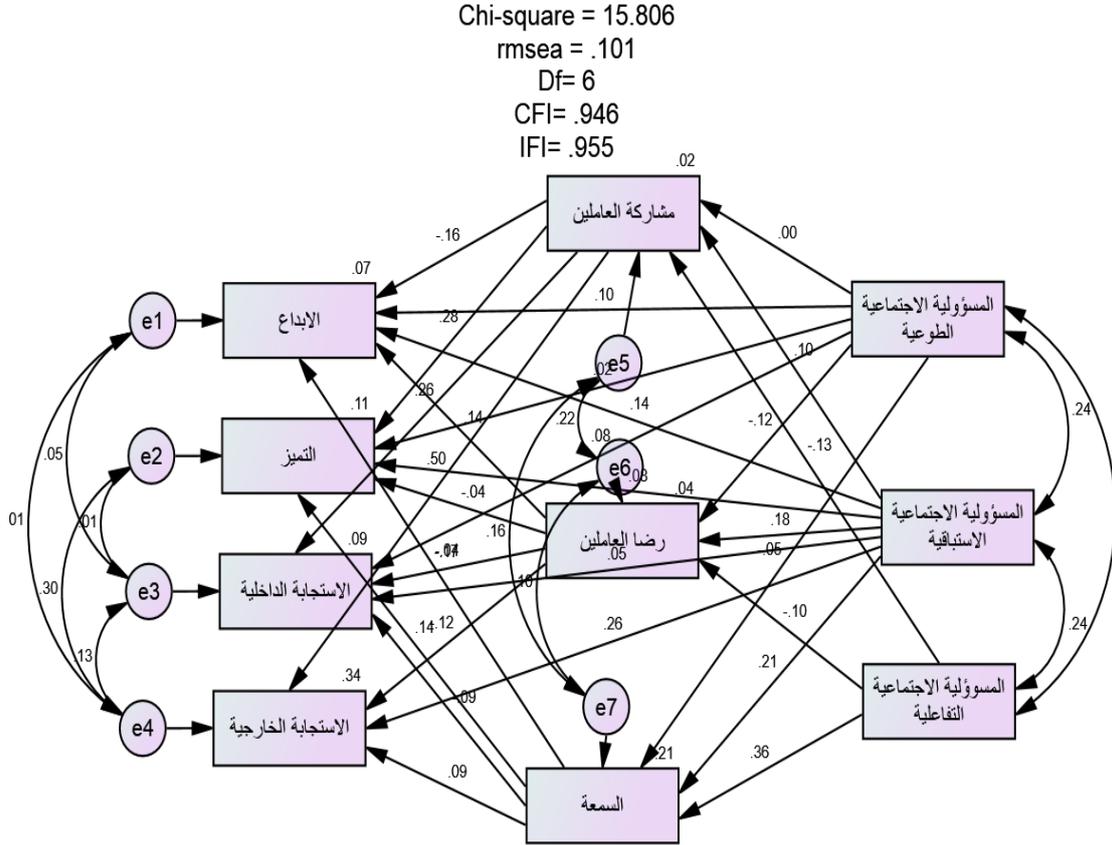
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-75) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية التفاعلية إلي رضا العاملين يساوي 0.097. وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.233) والمسار من رضا العاملين إلي الابداع يساوي 0.132. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.035) . اما الاثر غير المباشر يساوي -0.013 وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.126) .ومما سبق يتضح أن رضا العاملين لا يفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والابداع .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-38) العلاقة بين رضا العاملين والمسؤولية الاجتماعية التفاعلية والتميز



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

الشكل (4-38) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية ورضا العاملين

وبين رضا العاملين والتميز . والجدول (4-77) يوضح قيم تحليل المسار الاثر المباشر ، اما

الجدول (4-78) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لرضا العاملين في العلاقة بين

المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والتميز .

جدول رقم (4-77)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
رضا العاملين	<---	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية	-.097	.081	-1.194	.233	A
التميز	<---	رضا العاملين	-.048	.067	-.714	.475	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-78)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	.005	-.003	.030	.275

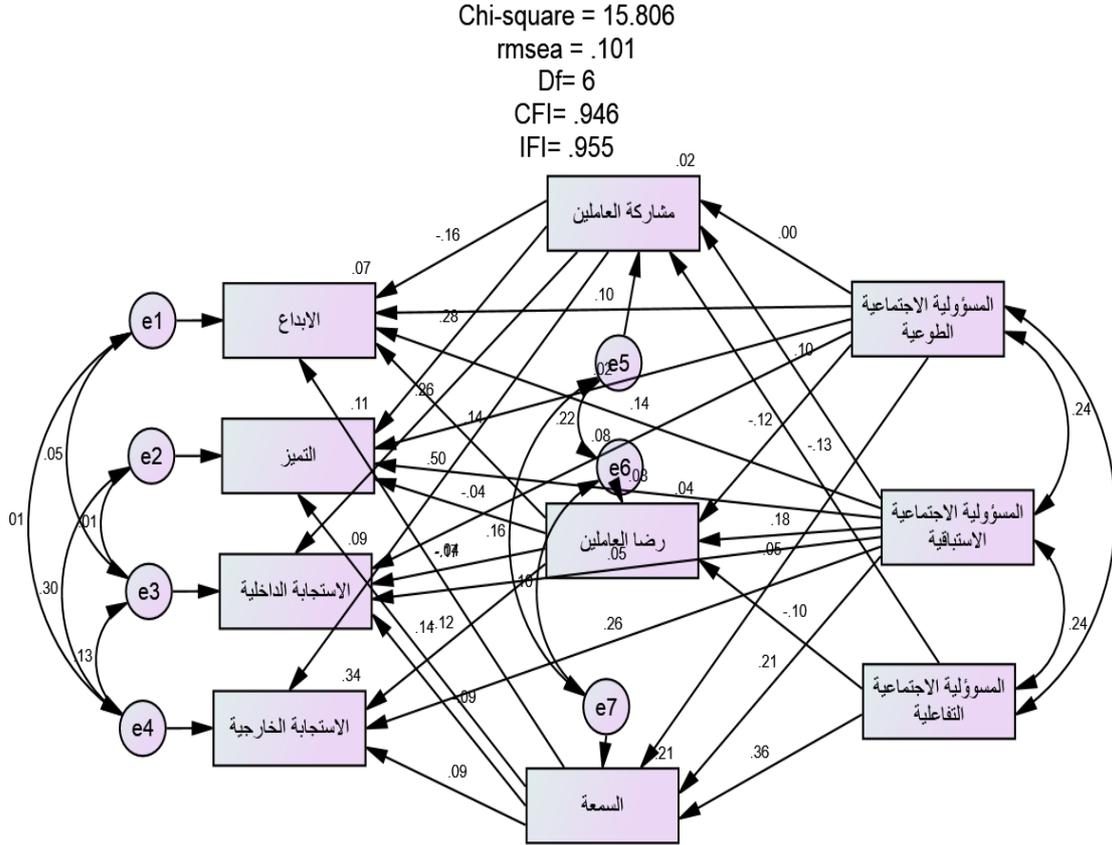
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-77) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية التفاعلية إلي رضا العاملين يساوي 0.097. وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.233) والمسار من رضا العاملين إلي التميز يساوي 0.048- وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.475) . اما الاثر غير المباشر يساوي 0.005. وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.275) . ومما سبق يتضح أن رضا العاملين لا يفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والتميز .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-39) العلاقة بين رضا العاملين والمسؤولية الاجتماعية التفاعلية والاستجابة الخارجية



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

الشكل (4-39) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية ورضا العاملين

وبين رضا العاملين والاستجابة الخارجية . والجدول (4-79) يوضح قيم تحليل المسار الاثر

المباشر ، اما الجدول (4-80) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لرضا العاملين

في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والاستجابة الخارجية .

جدول رقم (4-79)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
رضا العاملين	<---	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية	-.097	.081	-1.194	.233	A
الاستجابة الخارجية	<---	رضا العاملين	-.135	.061	-2.235	.025	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-80)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	.013	-.001	.041	.125

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-79) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية التفاعلية إلي رضا العاملين يساوي 0.097. وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.233) والمسار من رضا العاملين إلي الاستجابة الخارجية يساوي -0.135. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.025) . اما الاثر غير المباشر يساوي 0.013. وهو غير دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.125) .ومما سبق يتضح أن رضا العاملين لا يفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والاستجابة الخارجية .

جدول رقم (4-81)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
رضا العاملين	<---	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية	-.097	.081	-1.194	.233	A
الاستجابة الداخلية	<---	رضا العاملين	-.133	.066	-2.022	.043	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-82)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	.013	-.001	.045	.137

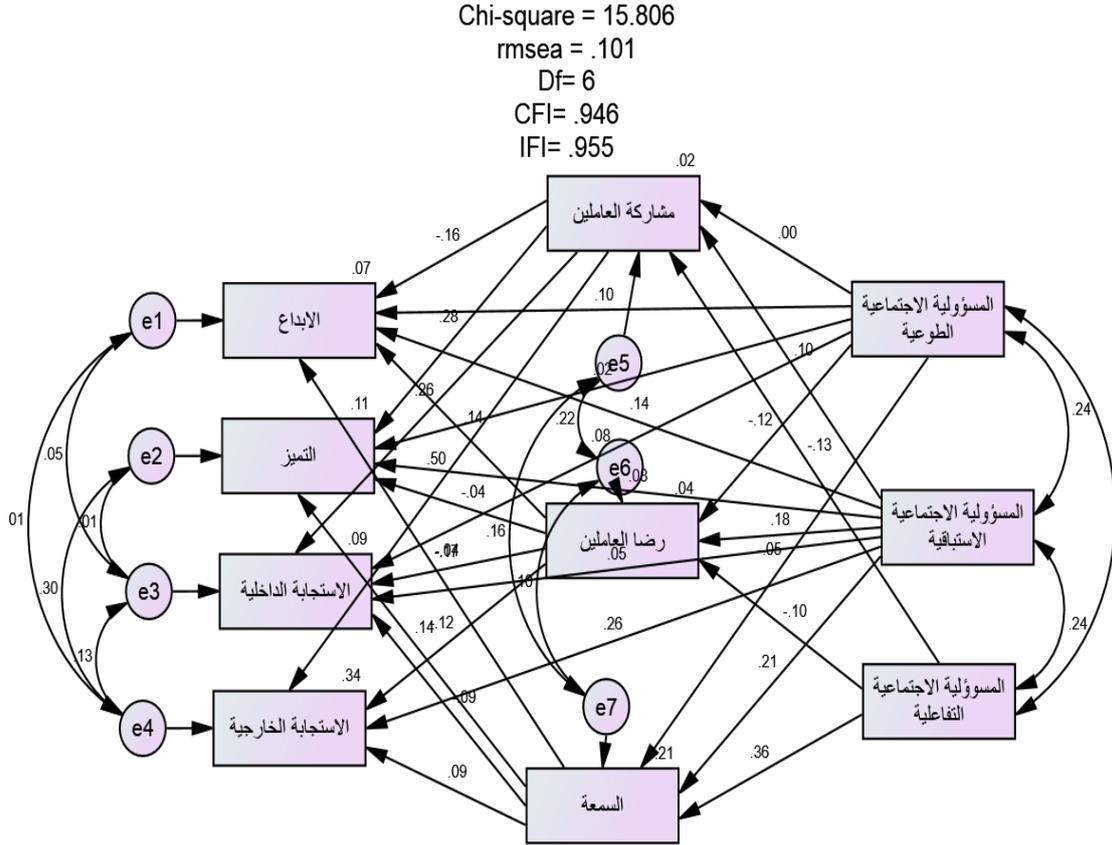
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-81) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية التفاعلية إلي رضا العاملين يساوي 0.097. وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.233) والمسار من رضا العاملين إلي الاستجابة الداخلية يساوي -0.133. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.043) . اما الاثر غير المباشر يساوي 0.013. وهو غير دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.137) .ومما سبق يتضح أن رضا العاملين لا يفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والاستجابة الداخلية .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط للسمعة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-41) العلاقة بين السمعة والمسؤولية الاجتماعية التفاعلية والابداع



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

الشكل (4-41) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية وسمعة الشركة

وبين سمعة الشركة والابداع . والجدول (4-83) يوضح قيم تحليل المسار الاثر المباشر ، اما

الجدول (4-84) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لسمعة الشركة في العلاقة بين

المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والابداع .

جدول رقم (4-83)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
السمعة	<---	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية	.395	.079	4.989	***	A
الابداع	<---	السمعة	-.100	.064	-1.574	.115	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-84)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	-.040	-.093	-.006	.058

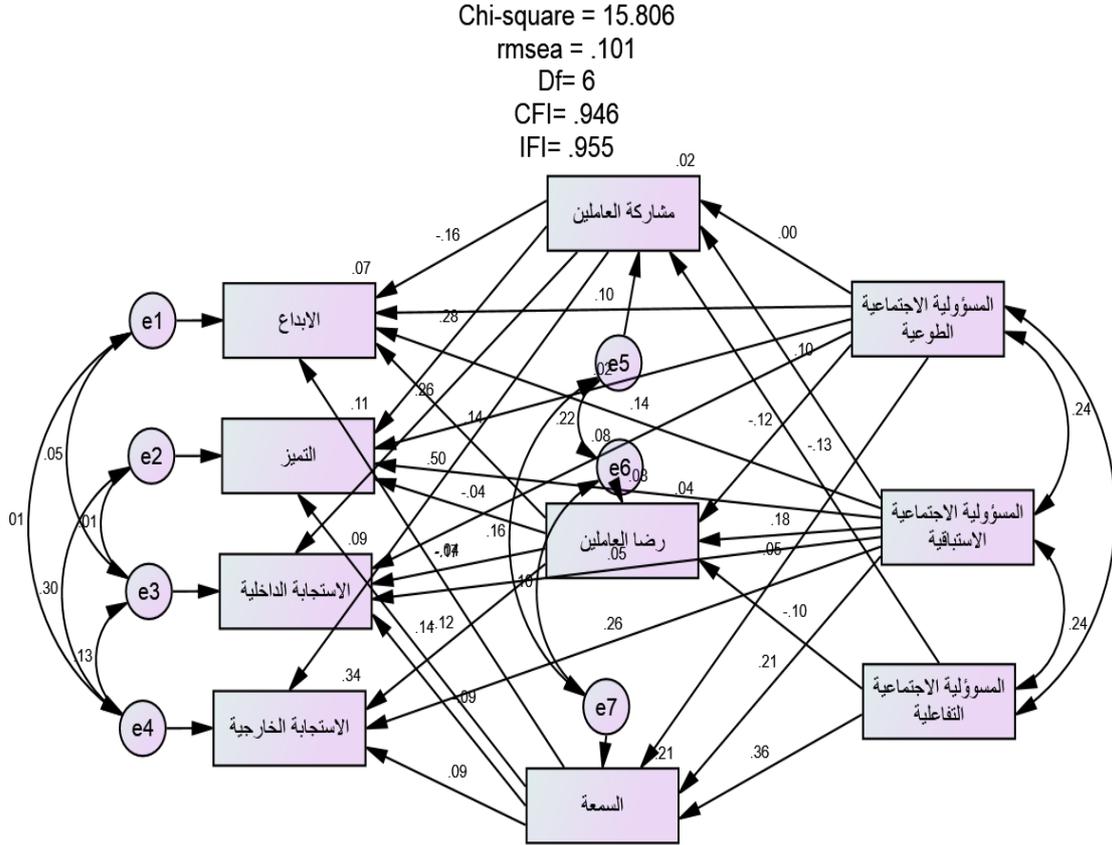
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-83) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية التفاعلية إلي سمعة الشركة يساوي 395. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***) والمسار من سمعة الشركة إلي الابداع يساوي 100-. وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.115) . اما الاثر غير المباشر يساوي 040-. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.058) . ومما سبق يتضح أن سمعة الشركة لا تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والابداع .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط لسمعة الشركة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-42) العلاقة بين السمعة والمسؤولية الاجتماعية التفاعلية والتميز



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

الشكل (4-42) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية وسمعة الشركة

وبين سمعة الشركة والتميز . والجدول (4-85) يوضح قيم تحليل المسار الاثر المباشر ، اما

الجدول (4-86) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لسمعة الشركة في العلاقة بين

المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والتميز .

جدول رقم (4-85)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
السمعة	<---	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية	.395	.079	4.989	***	A
التميز	<---	السمعة	.152	.068	2.232	.026	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (4-86)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	.060	.019	.129	.013

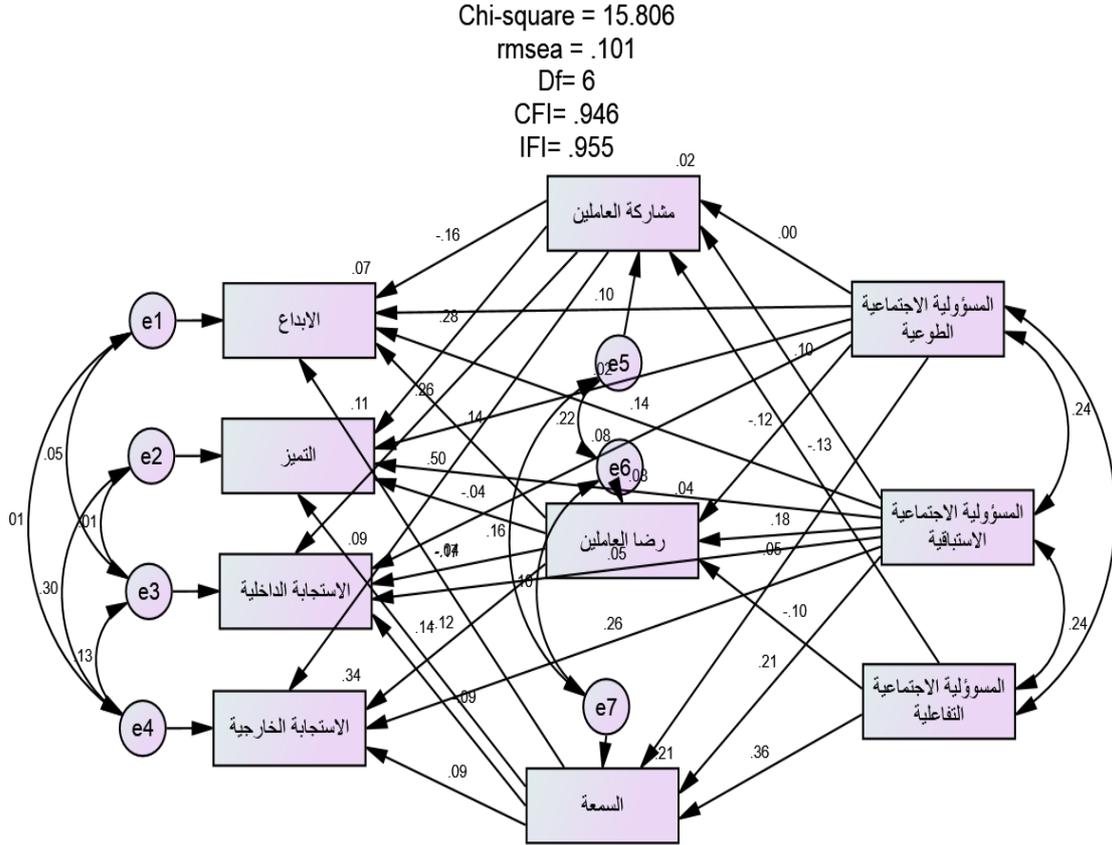
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-85) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية التفاعلية إلي سمعة الشركة يساوي 395. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***) والمسار من سمعة الشركة إلي التميز يساوي 152. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (026). اما الاثر غير المباشر يساوي 060. وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (013) .ومما سبق يتضح أن سمعة الشركة تقسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والتميز .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط لسمعة الشركة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-43) العلاقة بين السمعة والمسؤولية الاجتماعية التفاعلية والاستجابة الخارجية



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

الشكل (4-43) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية وسمعة الشركة

وبين سمعة الشركة والاستجابة الخارجية . والجدول (4-87) يوضح قيم تحليل المسار الاثر

المباشر ، اما الجدول (4-88) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لسمعة الشركة

في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والاستجابة الخارجية .

جدول رقم (4-87)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
السمعة	<---	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية	.395	.079	4.989	***	A
الاستجابة الخارجية	<---	السمعة	-.034	.062	-.551	.582	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

جدول رقم (3-88)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	-.013	-.058	.028	.561

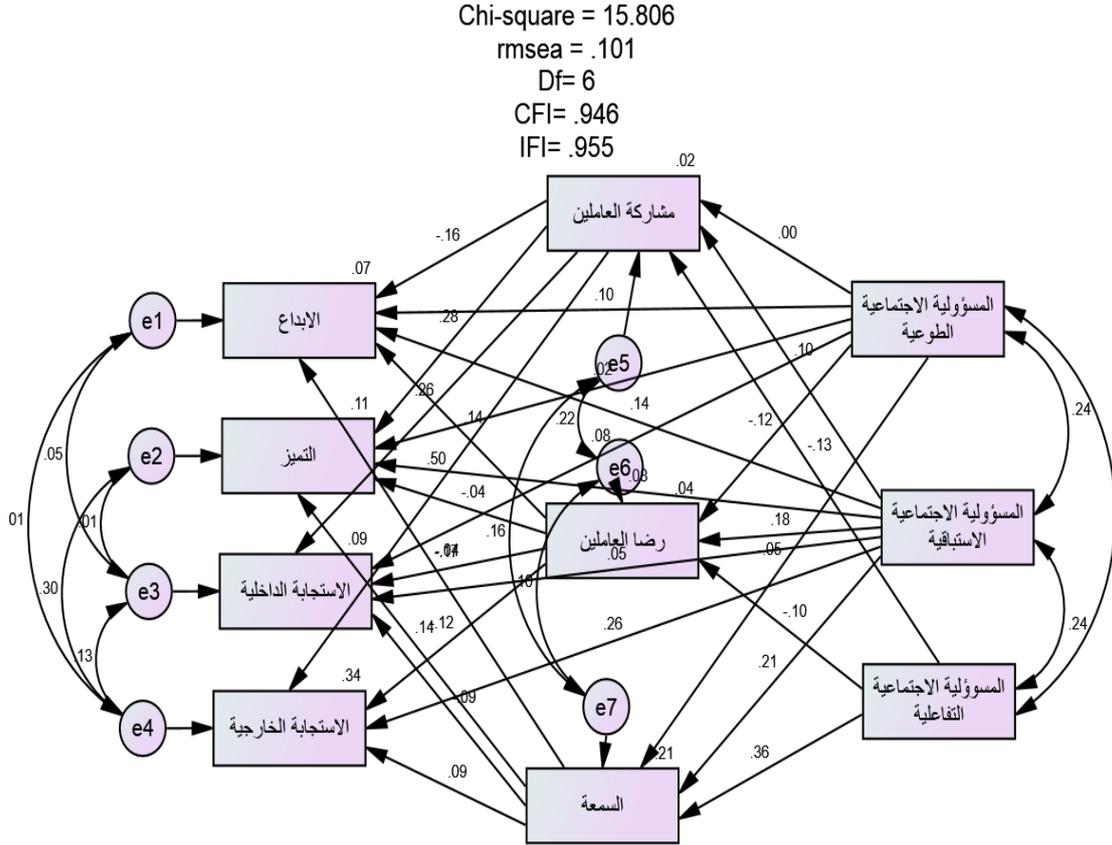
المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-87) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية التفاعلية إلي سمعة الشركة يساوي 395. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (***) والمسار من سمعة الشركة إلي الاستجابة الخارجية يساوي -034. وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.582) . اما الاثر غير المباشر يساوي -013. وهو غير دال احصائياً عند مستوى معنوية (.561) .ومما سبق يتضح أن سمعة الشركة لا تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والاستجابة الخارجية .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط لسمعة الشركة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-44) العلاقة بين السمعة والمسؤولية الاجتماعية التفاعلية والاستجابة الداخلية



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

الشكل (4-44) يوضح تحليل المسار بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية وسمعة الشركة

وبين سمعة الشركة والاستجابة الداخلية . والجدول (4-89) يوضح قيم تحليل المسار الاثر

المباشر ، اما الجدول (4-90) يوضح قيم تحليل المسار الاثر غير المباشر لسمعة الشركة

في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والاستجابة الداخلية .

جدول رقم (4-89)

تحليل المسار الاثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
السمعة	<---	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية	.395	.079	4.989	***	A
الاستجابة الداخلية	<---	السمعة	.137	.067	2.050	.040	B

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

جدول رقم (4-90)

تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
A x B	.054	.010	.120	.040

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017 م)

أوضح تحليل إختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-89) الاثر المباشر ، أن المسار من المسؤولية الاجتماعية التفاعلية إلي سمعة الشركة يساوي 395. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (***) والمسار من سمعة الشركة إلي الاستجابة الداخلية يساوي 034- وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (040.) . اما الاثر غير المباشر يساوي 054. وهو غير دال احصائياً عند مستوى معنوية (040.) ومما سبق يتضح أن سمعة الشركة لا تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والاستجابة الداخلية .

13-4 ملخص إختبار نتائج الفرضيات:

من خلال إجراءات عملية التحليل الاحصائي لإختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية واسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر المباشر عن طريق A و B ، وطريقة (James Gaskin 2016) الذي قام بتطوير (Parameter A*B) بهدف استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة . عليه تم التوصل الى مجموعة النتائج تم تلخيصها بالجدول كما موضح ادناه .

جدول رقم (4-91)

ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية

التعليق	p	C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية	الفرضية
دعم جزئي	توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية					
غير مدعومة	.189	1.313	.076	.100	توجد علاقة بين المسؤولية الطوعية والإبداع	
غير مدعومة	.268	1.107	.084	.093	توجد علاقة بين المسؤولية الاستباقية والإبداع	
غير مدعومة	.056	-1.911	.078	-.149	توجد علاقة بين المسؤولية التفاعلية والإبداع	
غير مدعومة	.243	1.169	.074	.087	توجد علاقة بين المسؤولية الطوعية والاستجابة الداخلية	
غير مدعومة	.555	.590	.082	.048	توجد علاقة بين المسؤولية الاستباقية والاستجابة الداخلية	
غير مدعومة	.236	-1.186	.071	-.084	توجد علاقة بين المسؤولية التفاعلية والاستجابة الداخلية	
غير مدعومة	.859	-.177	.092	-.016	توجد علاقة بين المسؤولية الطوعية والاستجابة الخارجية	
مدعومة	***	4.367	.101	.443	توجد علاقة بين المسؤولية الاستباقية والاستجابة الخارجية	
مدعومة	.012	2.501	.065	.162	توجد علاقة بين المسؤولية التفاعلية والاستجابة الخارجية	
غير مدعومة	1.000	.000	.084	.000	توجد علاقة بين المسؤولية الطوعية والتميز	
مدعومة	.057	1.907	.093	.177	توجد علاقة بين المسؤولية الاستباقية والتميز	
غير مدعومة	.110	-1.600	.063	-.101	توجد علاقة بين المسؤولية التفاعلية والتميز	

جدول رقم (4-92)

ملخص نتائج الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية

التعليق	p	C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية	الفرضية
دعم جزئي	توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية ورضا العاملين ومشاركة العاملين وسمعة الشركة					
غير مدعومة	.974	-.033	.090	-.003	توجد علاقة بين المسؤولية الطوعية ومشاركة العاملين	
غير مدعومة	.246	1.160	.099	.115	توجد علاقة بين المسؤولية الاستباقية ومشاركة العاملين	
غير مدعومة	.119	-1.558	.076	-.119	توجد علاقة بين المسؤولية التفاعلية ومشاركة العاملين	
غير مدعومة	.138	-1.484	.096	-.142	توجد علاقة بين المسؤولية الطوعية ورضا العاملين	
مدعومة	.032	2.148	.106	.228	توجد علاقة بين المسؤولية الاستباقية ورضا العاملين	
غير مدعومة	.233	-1.194	.081	-.097	توجد علاقة بين المسؤولية التفاعلية ورضا العاملين	
غير مدعومة	.450	-.755	.093	-.070	توجد علاقة بين المسؤولية الطوعية وسمعة الشركة	
مدعومة	.004	2.850	.103	.294	توجد علاقة بين المسؤولية الاستباقية وسمعة الشركة	
مدعومة	***	4.989	.079	.395	توجد علاقة بين المسؤولية التفاعلية وسمعة الشركة	

جدول رقم (4-93)

ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية

التعليق	p	C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية	الفرضية
دعم جزئي	توجد علاقة بين رضا العاملين ومشاركة العاملين وسمعة الشركة والميزة التنافسية					
مدعومة	.063	-1.858	.070	-.130	توجد علاقة بين مشاركة العاملين والإبداع	
مدعومة	***	3.607	.073	.262	توجد علاقة بين مشاركة العاملين والتميز	
مدعومة	***	3.328	.065	.217	توجد علاقة بين مشاركة العاملين والاستجابة الخارجية	
مدعومة	***	7.207	.075	.539	توجد علاقة بين مشاركة العاملين والاستجابة الداخلية	
مدعومة	.063	1.858	.065	.120	توجد علاقة بين رضا العاملين والإبداع	
غير مدعومة	.629	-.484	.067	-.032	توجد علاقة بين رضا العاملين والتميز	
مدعومة	.030	-2.164	.060	-.130	توجد علاقة بين رضا العاملين والاستجابة الخارجية	
غير مدعومة	.172	-1.366	.069	-.094	توجد علاقة بين رضا العاملين والاستجابة الداخلية	
غير مدعومة	.999	.001	.059	.000	توجد علاقة بين سمعة الشركة والإبداع	
مدعومة	.037	2.084	.061	.127	توجد علاقة بين سمعة الشركة والتميز	
غير مدعومة	.346	-.943	.055	-.052	توجد علاقة بين سمعة الشركة والاستجابة الخارجية	
مدعومة	.017	2.386	.063	.150	توجد علاقة بين سمعة الشركة والاستجابة الداخلية	

جدول رقم (4-94)

ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية

التعليق	حجم التأثير		C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية	الفرضية
	مباشر	غير مباشر					
لا توسط	p	p	يتوسط مشاركة العاملين العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية				
لا توسط	.926	.974	-.033	.090	-.003	المسؤولية الاجتماعية الطوعية ومشاركة العاملين	
		.118	-1.563	.068	-.106	مشاركة العاملين والابداع	
لا توسط	.983	.974	-.033	.090	-.003	المسؤولية الاجتماعية الطوعية ومشاركة العاملين	
		***	3.344	.073	.243	مشاركة العاملين والتميز	
لا توسط	.966	.974	-.033	.090	-.003	المسؤولية الاجتماعية الطوعية ومشاركة العاملين	
		.002	3.098	.065	.203	مشاركة العاملين والاستجابة الخارجية	
لا توسط	.972	.974	-.033	.090	-.003	المسؤولية الاجتماعية الطوعية ومشاركة العاملين	
		***	7.202	.071	.513	مشاركة العاملين والاستجابة الداخلية	
لا توسط	.192	.246	1.160	.099	.115	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ومشاركة العاملين	
		.118	-1.563	.068	-.106	مشاركة العاملين والابداع	
لا توسط	.321	.246	1.160	.099	.115	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ومشاركة العاملين	
		***	3.344	.073	.243	مشاركة العاملين والتميز	
لا توسط	.255	.246	1.160	.099	.115	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ومشاركة العاملين	
		.002	3.098	.065	.203	مشاركة العاملين والاستجابة الخارجية	
لا توسط	.308	.246	1.160	.099	.115	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ومشاركة العاملين	
		***	7.202	.071	.513	مشاركة العاملين والاستجابة الداخلية	
توسط	.067	.119	-1.558	.076	-.119	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية ومشاركة العاملين	
		.118	-1.563	.068	-.106	مشاركة العاملين والابداع	
توسط	.069	.119	-1.558	.076	-.119	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية ومشاركة العاملين	
		***	3.344	.073	.243	مشاركة العاملين والتميز	
توسط	.069	.119	-1.558	.076	-.119	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية ومشاركة العاملين	
		.002	3.098	.065	.203	مشاركة العاملين والاستجابة الخارجية	
توسط	.067	.119	-1.558	.076	-.119	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية ومشاركة العاملين	
		***	7.202	.071	.513	مشاركة العاملين والاستجابة الداخلية	

جدول رقم (4-95)

ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة والفرضيات الفرعية

التعليق	حجم التأثير		C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية	الفرضية
	غير مباشر	مباشر					
توسط جزئي	p	p	يتوسط رضا العاملين العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية				
توسط	.045	.138	-1.484	.096	-.142	المسؤولية الاجتماعية الطوعية ورضا العاملين	
		.035	2.108	.063	.132	رضا العاملين والابداع	
لا توسط	.300	.138	-1.484	.096	-.142	المسؤولية الاجتماعية الطوعية ورضا العاملين	
		.475	-.714	.067	-.048	رضا العاملين والتميز	
توسط	.057	.138	-1.484	.096	-.142	المسؤولية الاجتماعية الطوعية ورضا العاملين	
		.025	-2.235	.061	-.135	رضا العاملين والاستجابة الخارجة	
توسط	.039	.138	-1.484	.096	-.142	المسؤولية الاجتماعية الطوعية ورضا العاملين	
		.043	-2.022	.066	-.133	رضا العاملين والاستجابة الداخلية	
توسط	.038	.032	2.148	.106	.228	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ورضا العاملين	
		.035	2.108	.063	.132	رضا العاملين والابداع	
لا توسط	.324	.032	2.148	.106	.228	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ورضا العاملين	
		.475	-.714	.067	-.048	رضا العاملين والتميز	
توسط	.020	.032	2.148	.106	.228	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ورضا العاملين	
		.025	-2.235	.061	-.135	رضا العاملين والاستجابة الخارجة	
توسط	.030	.032	2.148	.106	.228	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ورضا العاملين	
		.043	-2.022	.066	-.133	رضا العاملين والاستجابة الداخلية	
لا توسط	.126	.233	-1.194	.081	-.097	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية ورضا العاملين	
		.035	2.108	.063	.132	رضا العاملين والابداع	
لا توسط	.275	.233	-1.194	.081	-.097	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية ورضا العاملين	
		.475	-.714	.067	-.048	رضا العاملين والتميز	
لا توسط	.125	.233	-1.194	.081	-.097	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية ورضا العاملين	
		.025	-2.235	.061	-.135	رضا العاملين والاستجابة الخارجة	
لا توسط	.137	.233	-1.194	.081	-.097	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية ورضا العاملين	
		.043	-2.022	.066	-.133	رضا العاملين والاستجابة الداخلية	

جدول رقم (4-96)

ملخص نتائج الفرضية الرئيسية السادسة والفرضيات الفرعية

التعليق	حجم التأثير		C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية	الفرضية
	غير مباشر	مباشر					
توسط جزئي	p	p	تتوسط سمعة الشركة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية				
لا توسط	.245	.450	-.755	.093	-.070	المسؤولية الاجتماعية الطوعية وسمعة الشركة	
		.115	-1.574	.064	-.100	سمعة الشركة والابداع	
لا توسط	.314	.450	-.755	.093	-.070	المسؤولية الاجتماعية الطوعية وسمعة الشركة	
		.026	2.232	.068	.152	سمعة الشركة والتميز	
لا توسط	.460	.450	-.755	.093	-.070	المسؤولية الاجتماعية الطوعية وسمعة الشركة	
		.582	-.551	.062	-.034	سمعة الشركة والاستجابة الخارجة	
لا توسط	.322	.450	-.755	.093	-.070	المسؤولية الاجتماعية الطوعية وسمعة الشركة	
		.040	2.050	.067	.137	سمعة الشركة والاستجابة الداخلية	
توسط	.048	.004	2.850	.103	.294	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية وسمعة الشركة	
		.115	-1.574	.064	-.100	سمعة الشركة والابداع	
توسط	.014	.004	2.850	.103	.294	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية وسمعة الشركة	
		.026	2.232	.068	.152	سمعة الشركة والتميز	
لا توسط	.484	.004	2.850	.103	.294	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية وسمعة الشركة	
		.582	-.551	.062	-.034	سمعة الشركة والاستجابة الخارجة	
توسط	.044	.004	2.850	.103	.294	المسؤولية الاجتماعية الاستباقية وسمعة الشركة	
		.040	2.050	.067	.137	سمعة الشركة والاستجابة الداخلية	
توسط	.058	***	4.989	.079	.395	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية وسمعة الشركة	
		.115	-1.574	.064	-.100	سمعة الشركة والابداع	
توسط	.013	***	4.989	.079	.395	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية وسمعة الشركة	
		.026	2.232	.068	.152	سمعة الشركة والتميز	
لا توسط	.561	***	4.989	.079	.395	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية وسمعة الشركة	
		.582	-.551	.062	-.034	سمعة الشركة والاستجابة الخارجة	
توسط	.040	***	4.989	.079	.395	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية وسمعة الشركة	
		.040	2.050	.067	.137	سمعة الشركة والاستجابة الداخلية	

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

0-5 المقدمة:

في هذا الفصل ومن خلال المنهجية والخطوات التي اتبعت لبلوغ أهداف هذه الدراسة ، وما اشتملت عليه الدراسة من أدبيات للدراسات السابقة حول العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية وأثر سمعة الشركات ورضا العاملين على هذه العلاقة ، ففي هذا الفصل سوف تتم مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من واقع تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها بواسطة الاستبيان والتي تمثل الاداة الرئيسية التي أعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في عينة من الشركات العاملة بولاية الخرطوم ، ومن واقع النتائج التي توصلت إليها الدراسة سيتم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات والتي قد تساهم في تبني إستراتيجيات تمكن الإدارات العليا ومتخذي القرارات بالشركات من المساهمة الفعالة في تحقيق أفضل أداء والعمل على الاستفادة من الموارد الداخلية المتاحة للشركات لمواجهة التحديات المتمثلة في حدة المنافسة ، كما سيتم عرض أوجه القصور والمحددات التي واجهت الدراسة . ومن ثم التوصية بمقترحات بحوث مستقبلية ترشد القادمين لسد أوجه القصور في هذه الدراسة .

مناقشة النتائج :

من خلال نتائج التحليل الاحصائي لاراء المبحوثين في الدراسة الميدانية تم التوصل الى مجموعة من النتائج حول العلاقة بين متغيرات الدراسة كما يلي :

5-1 البيانات الأساسية:

أحتوت البيانات الأساسية علي ستة عناصر كمتغيرات تحمكية لقياس درجة تاثرها على المتغير التابع بخلاف تاثير المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة ، وتمثلت في نوع النشاط ، ملكية الشركة ، خبرة الشركة في النشاط ، متوسط مدة العمل بالشركة ، عدد العاملين بالشركة ، وعدد المنافسين في نفس المجال

فيما يتعلق بطبيعة نشاط الشركة فقد اتضح من خلال تحليل البيانات أن طبيعة نشاط الشركة لا يؤثر على الميزة التنافسية ، وهذا مؤشر الى أن الشركات موضع الدراسة تسعى الى تحقيق أعلى قدر من المزايا التنافسية بمستوى واحد سوى أن كانت تقدم الخدمات أو المنتجات أو تصنيعها ، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Simone, 2016) والتي توصلت الى أن قطاع أو نشاط الشركة الذي تعمل فيه لا يؤثر على الاداء ، ويشير هذا الاتفاق ان الشركات تهدف الى البقاء في السوق سواء كان ذلك في الدول المتقدمة او النامية وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق ميزة تنافسية بمستوى عالٍ سواء كانت تعمل في النشاط الخدمي أو الصناعي . اما بالنسبة للملكية الشركة فنجد ان نسبة 32.9% من ملكية الشركة هي للقطاع العام ونسبة 32.9% هي للقطاع الخاصة ونسبة 34.2% من ملكية الشركة هي مختلطة اي بين القطاع العام والقطاع الخاصة وأن ملكية الشركة لا تؤثر على الميزة التنافسية أي أن الشركات الخاصة والعامة والمختلطة أيضاً تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية . أما بالنسبة لخبرة الشركة فان كلما زاد مدة خبرة الشركة في مجال النشاط زاد التأثير على الميزة التنافسية ، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Yih- Chang. Et al, 2015) والتي اشارت الى أن عمر المنظمة من خلال دورة حياتها فكان تاثير المنظمات الحديثة أكبر على الميزة التنافسية من غيرها من المنظمات ، واتفقت مع دراسة (Suhaiza Zailani, et al, 2015) والتي توصلت الى أن عمر المنظمات الاطول عمراً زاد

تأثيرها على الاداء من غيرها من المنظمات الحديثة ، ويشير هذا الاتفاق والاختلاف الى إختلاف وجهات نظر المجتمعات والمستفيدين نجد ان شريحة من المجتمع ترغب دائما الشراء من الشركات الجديدة في السوق باعتقاد ان منتجاتها وخدماتها ذات جودة وتشبع رغباتهم ، وهناك شريحة تفضل شراء منتجات الشركات والاسماء التجارية والتي تعاملوا مع منتجاتها فترة طويلة من الزمن . كما خلصت نتائج الدراسة الى إن خبرة العاملين لا تؤثر على الميزة التنافسية بالشركات موضع الدراسة ، وأن عدد المنافسين في نفس المجال لا يؤثر على الميزة التنافسية ويرجع ذلك الى تفهم تلك الشركات أن التميز عن الاخرين هو الذي يضمن لها البقاء والاستمرار في السوق الذي تعمل فيه ، وأنها تعمل في بيئة تتميز بحدة المنافسة لذلك تعمل الشركات على تركيز إهتمامها على تقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة متفوقة للعملاء بدلاً من حصر إهتمامها عن عددهم .

5-2 مستوى أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

تم إجراء التحليل العملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف إكتشاف العوامل التي تصف تلك المتغيرات ، وإختبار الاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات ، حيث تم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير حسب إنحرافها المعياري عن الوسط الحسابي ، بحيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى . وتم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في اجراء عملية التحليل العملي الاستكشافي حيث تم التحليل لكل متغير على حده ، فقد أظهرت نتائج التحليل العملي الاستكشافي للمتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) إن المسؤولية الاجتماعية الاستباقية أنقسمت الى بعدين . وبعد مراجعة الادبيات

السابقة وعبارات الاستبانة محور المسؤولية الاجتماعية اتضح البعد المنشق من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية يمكن أن يطلق عليه المسؤولية الاجتماعية الطوعية ، كما في دراسة (Fayez, 2016) ، والتي تناولت المسؤولية الاجتماعية الاقتصادية ، القانونية ، الأخلاقية ، والطوعية . والتي يقصد الالتزامات الطوعية البحتة التي تتحملها الشركات والمنظمات الملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية والتي تمكنها من تحقق الميزة تنافسية إذا كانت قادرة على تحقيق الاستفادة التنظيمية حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على معايير الإستدامة التنظيمية (Wheelen & Hunger, 2012) .

5-3 مستوى رضا العاملين بالشركات العاملة بولاية الخرطوم:

كما تم إجراء التحليل العملي الاستكشافي للمتغيرات الوسيطة حيث انقسم رضا العاملين الى بعدين وأيضاً تمت مراجعة الأدبيات السابقة وعبارات الاستبيان محور رضا العاملين ، حيث تمت إعادة تسمية البعد الجديد بمشاركة العاملين ، أي المشاركة في عمليات إتخاذ القرارات والتطوير داخل الشركة بما يسهم في تطوير وإبتكار طرق جديدة لتطوير وتصميم المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركات بشكل يلبي رغبات وإحتياجات الجمهور . أما رضا العاملين فيقصد به حالة الارتياح التي يشعر بها الفرد بعد قيامه بمجموعة من الاعمال أو الواجبات بطريقة منطقية ، اي الرضا عن العمل والمهام التي يؤديها داخل الشركة وبيئة العمل التي يعملون فيها استناداً على الأدبيات التي تناولت رضا العاملين وان العبارات تقيس مستوى مشاركة العاملين . كما في دراسة (Sunghee, 2016) التي تناولت مشاركة العاملين .

4-5 الميزة التنافسية للشركات العاملة بولاية الخرطوم:

بالإضافة الى التحليل العاملي للمتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (الميزة التنافسية) حيث انقسم بعد الاستجابة الى بعدين ومن خلال مراجعة الادبيات السابقة وعبارات الاستبيان محور الاستجابة والتي عرفت بانها " قدرة المنظمة أو الشركة على الاستجابة لمتطلبات وإحتياجات المستفيدين من الخدمات والمنتجات بالسرعة والوقت المحدد " (الغالي وادريس ، 2009م) حيث اتضح أن الاستجابة انقسمت الى إستجابة داخلية وإستجابة خارجية ، حيث تمثل الاستجابة الداخلية إستجابة الشركة للتغيرات التكنولوجية والتنظيمية وغيرها من التغيرات التي تطراء داخل الشركة لمواكبة التطور في تقديم الخدمات والمنتجات ، أما الاستجابة الخارجية فهي الاستجابة والسرعة لتلبية متطلبات وإحتياجات المستفيدين من الخدمات والمنتجات .

مناقشة اختبار الفرضيات :

أعتمدت الدراسة في عملية التحليل الاحصائي للبيانات على أسلوب معادلة النمذجة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات ، وبالتحديد أسلوب تحليل المسار لما يتمتع به هذا الاسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث ، وفيما يلي مناقشة للنتائج التي توصلت اليها الدراسة .

5-5 العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية:

أظهرت نتائج الدراسة من واقع تحليل البيانات عدم وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والابداع وهذا مؤشر الى أن المسؤولية الاجتماعية كتوجه إستراتيجي لا يؤثر على الابداع في تقديم الخدمات أو المنتجات التي تقدمها الشركات محل الدراسة وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (FayeZ, 2016) والتي توصلت الى أن هنالك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية وكل أبعاد الميزة التنافسية ، وأيضاً دراسة (Sandra Sydnor, et al, 2014) حيث توصلوا إلى أن المسؤولية الاجتماعية لها إرتباط قوي مع الميزة التنافسية ، ويعزى هذا الاختلاف إلى إختلاف بيئة الدراسة ، المتمثلة في ثقافة وسياسات الشركات بالدول المتقدمة ، كما أن ادراك ووعي المجتمعات للمسؤولية الاجتماعية في تلك الدول يختلف تماماً عن الدول النامية وأيضاً توصلت الدراسة الى عدم وجود علاقة إرتباط بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والابداع . كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والابداع .

وأظهرت النتائج بأنه لا يوجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الطوعية ، الاستباقية ، التفاعلية) والإبداع . وهذا ما اشارت اليه نظرية الموارد والتي أكدت أن توجه الشركة بالموارد التي تمتلكها الشركة والتي يصعب الحصول عليها أو تقليدها تؤدي الى سلوك أو ممارسة ومن ثم يقود ذلك الى ميزة تنافسية تميز الشركة عن غيرها من المنافسين وستظل في مقدمة منافسيها لفترة من الزمن . وهذه النتائج تؤكد الى أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي الى مزايا تنافسية ولكن ليس بصورة مباشرة .

كما بينت نتائج الدراسة على أنه لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والاستجابة الداخلية . وأنه لا توجد علاقة مباشرة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية

والاستجابة الداخلية . وهذه النتيجة تختلف مع العديد من الدراسات والادبيات السابقة حيث أشارت دراسة (Sanit . 2016) الى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لديها تأثير ايجابي على نتائج الميزة التنافسية ، كما توصلت دراسة (Seunghee . 2016) إن مشاركة المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤثر على النتائج التنظيمية ، وأكد (Kamwara . 2016) ان المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤثر تأثيراً كبيراً على ربحية الصناعة . ويعزى هذا الاختلاف الى ممارسات المسؤولية الاجتماعية كتوجه إستراتيجي للتنافس لا يؤثر مباشرة على الميزة التنافسية بل أن تلك الممارسات تتحول الى سلوك ومن ثم يؤثر ذلك السلوك على الميزة التنافسية وهذا ما أشارت اليه نظرية الموارد .

كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والاستجابة الخارجية ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والاستجابة الخارجية (الاستجابة لمتطلبات ورغبات العملاء بالسرعة والوقت والمطلوب) ، وهذا يشير الى أن الشركات التي تستثمر مواردها في إستباقية المسؤولية الاجتماعية يمكنها الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية ، وأن إستباقية رغبات العملاء والمجتمع قد يتطابق مع تطلعات المجتمع أو يفوقه إيجاباً وهذا قد يختلف تدريجياً من مجتمع لآخر ، وأن الاستجابة لرغبات ومتطلبات المجتمعات في تقديم الخدمات والمنتجات يمثل بعداً من أبعاد الميزة التنافسية . تتفق هذه العلاقة مع الكثير من الدراسات مثل دراسة (Sanit . 2016) توصلت الى ان المسؤولية الاجتماعية للشركات لديها تأثير إيجابي على نتائج الميزة التنافسية ، فقد اشارت دراسة (Sandra Sydnor, et al 2014 ، و Massimo Battaglia, et al, 2014) أن المسؤولية الاجتماعية تساهم في خلق الميزة التنافسية ولكن على المدى الطويل ، كما أنه يوجد إرتباط قوي بينهما . وأظهرت دراسة (Ahmad Saleh Al-Sukkar , 2013) إلى وجود تأثير كبير

للمسؤولية الاجتماعية (المسؤولية تجاه البيئة ، المسؤولية تجاه المستهلك ، المسؤولية تجاه المجتمع) على تحقيق الميزة التنافسية (خفض التكاليف ، الابتكار والتجديد) . وتوصلت دراسة (موسى قاسم القريوتي وآخرون ، 2014 م) الى وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية الميزة التنافسية . كما توصلت دراسة (Dinuk Arseculeratne, 2014) إلى أن التركيز علي إحتياجات المستهلك يعطي ميزة تنافسية للشركة التجارية علي منافسيها وتتمكن من كسب الأرباح باستمرار . كما أوضحت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والاستجابة الخارجية ، وأوضحت نتائج الدراسة أيضاً انه لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والتميز ، وبشكل عام أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الطوعية ، الاستباقية ، التفاعلية) مع التميز . أي أن المسؤولية الاجتماعية لا تؤثر على تميز الشركات في تقديم الخدمات والمنتجات ، الا أن دراسة (محمد علي ، 2016 م) أشارت الى أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات لها تأثير إيجابي على الاحتفاظ بالعملاء ، وهذا الاختلاف يعزى الى أن توجه الشركات بالمسؤولية الاجتماعية يقود الى ممارسات وسلوك داخل المنظمة والتي تؤدي بدورها الى الاحتفاظ بالعملاء وجذب عملاء جدد ومن ثم ينعكس ذلك الى ميزة تنافسية تتميز بها الشركة عن غيرها من المنافسين في نفس المجال .

5-6 العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية ورضا العاملين ومشاركة العاملين وسمعة الشركة .

توصلت نتائج الدراسة الى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية ومشاركة العاملين بالشركات وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Seunghhee . 2016) والتي توصلت الى أن مشاركة العاملين في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات يؤثر إيجاباً على

النتائج التنظيمية للشركة وأن مشاركة الموظفين تعزز العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والنتائج التنظيمية ، وأن المشاركة مرتبطة بشكل إيجابي مع الرضا الوظيفي ، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ومشاركة العاملين ، وبين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية ومشاركة العاملين ، أي أنه لا توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية (الطوعية ، الاستباقية ، التفاعلية) ومشاركة العاملين وهذه النتيجة تشير الى المسؤولية الاجتماعية كتوجه إستراتيجي لا تؤثر على كل اصحاب المصلحة بل لها علاقة بالمستفيدين الخارجيين من الخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركات .

كما أظهرت نتائج الدراسة من واقع التحليل الاحصائي المستخدم لبيانات الدراسة انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية ورضا العاملين ، إلا أن النتائج بينت أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ورضا العاملين وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Hassan, et al, 2014) أشارت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأبعادها (البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الاقتصادي ، البعد البيئي) والميزة التنافسية وأن رضا العملاء وسمعة الشركة يتوسطان هذه العلاقة ، وان هنالك علاقة إيجابية بين رضا العملاء والمسؤولية الاجتماعية . وبالإضافة الى ذلك يعتبر هذا مؤشر الى أن المسؤولية الاجتماعية الاستباقية تؤدي الى ارضا العملاء وأيضاً العاملين وذلك عن طريق تلبية أو إستباق رغباتهم . كما توصلت الدراسة الى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية ورضا العاملين ، أي أن تلبية رغبات العملاء وحده لا يؤثر على رضا العاملين بالشركات محل الدراسة .

وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير معنوي بين للمسؤولية الطوعية على سمعة الشركة ، وتوصلت الى أن هنالك علاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية وسمعة الشركة وهذه النتيجة تتفق مع عدد من الدراسات حيث أشارت دراسة (صلاح ، 2012م) الى وجود تأثير معنوي لبعدي المسؤولية الاجتماعية (الاخلاقي ، التطوعي) في السمعة التنظيمية المدركة ، وتوصلت دراسة (Wael Hassan, et al, 2014) إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأبعادها (البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الاقتصادي ، البعد البيئي) والميزة التنافسية وأن رضا العملاء وسمعة الشركة يتوسطان هذه العلاقة وأن هنالك علاقة ارتباط قوية بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة الشركة ويشير هذا الاستنتاج الى ان السمعة ما هي الا إنعكاس على مدى تطابق الخدمات المقدمة من الشركة مع توقعات جمهورها ، كما تعتبر سمعة الشركة من الاحكام الاجمالية عن الشركات في بناء اثار الجوانب المالية والاجتماعية والبيئية للشركات على فترة من الزمن ، وأن هذه السمعة واحدة من الاصول غير الملموسة كما تعد السمعة مؤشراً على مصداقية وثقة الشركات التي تنتج منتجات ذات جودة عالية ، وان الشركة التي تفعل المسؤولية الاجتماعية والبيئية والوفاء بالتزاماتها تجاه اصحاب المصلحة يمكن أن تخلق ميزة السمعة الجيدة ، وأن الميزة التنافسية تقوم على سمعة الشركة وهي من الاصول غير الملموسة وهي مصدر ميزة استراتيجية تعزز من قدرات الشركات على خلق قيمة على مدى فترة طويلة ، كما أن أداء الشركات يعتمد على سمعتها ، وأيضاً السمعة من النتائج المترتبة على رضا العملاء في المدى الطويل وأشار (غوينا ، 2012م) أن المسؤولية الاجتماعية تدعم القدرة على بناء السمعة . وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية وسمعة الشركة وهذا مؤشر الى أن الشركات التي تهتم وتتفاعل مع طلبات ورغبات الجمهور تخلق السمعة الطيبة وسط جمهورها وهذا بدوره يؤدي زيادة الحصة السوقية

والربحية والبقاء في السوق ، والسمعة تؤدي الى ميزة تنافسية متفردة بحيث يصعب الحصول عليها أو إمتلاكها للمنافسين .

5-7 العلاقة بين مشاركة العاملين ورضا العاملين وسمعة الشركة والميزة التنافسية:

توصلت نتائج الدراسة الى عدم وجود علاقة ذات دلالة بين مشاركة العاملين والابداع ، ولكنها وجدت أن هنالك علاقة ارتباط قوية بين مشاركة العاملين والتميز ، وهذا يشير الى أن مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات وأنشطة المسؤولية الاجتماعية يدفع العاملين الى التميز في أداء أعمالهم . كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين والاستجابة الخارجية ، أي أن مشاركة العاملين تحفزهم داخل المنظمة على إبتكار طرق جديدة لأداء المهام والاعمال التي توكل اليهم أو تطوير الطريقة القديمة المتعارف عليها بما يساهم سرعة تقديم الخدمات والمنتجات للجمهور . وأيضاً توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية قوية بين مشاركة العاملين والاستجابة الداخلية . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Seunghye . 2016) والتي توصلت الى أن مشاركة العاملين في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات يؤثر إيجاباً على النتائج التنظيمية للشركة وأن مشاركة الموظفين تعزز العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والنتائج التنظيمية ، وأن المشاركة مرتبطة بشكل إيجابي مع الرضا الوظيفي .

كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين رضا العاملين والابداع ، ولم تتطابق هذه النتيجة مع دراسة (Wael Hassan, et al, 2014) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأبعادها (البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الاقتصادي ، البعد البيئي) والميزة التنافسية وأن رضا العملاء وسمعة الشركة يتوسطان هذه العلاقة وان رضا العاملين يؤثر على الميزة التنافسية . ويعزى هذا الاختلاف الى إختلاف ثقافة

المجتمع ومجتمع الدراسة . كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات تاثير معنوي بين رضا العاملين والاستجابة الخارجية ، وهذا يعني أنه متى ما تحقق رضا العاملين يدفعهم ذلك الى العمل بالسرعة المطلوبة للاستجابة لمتطلبات ورغبات العملاء والذي يمثل أحد أركان الميزة التنافسية .

وبشكل عام اظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ذات تاثير معنوي بين مشاركة العاملين ورضا العاملين وسمعة الشركة وأبعاد الميزة التنافسية (الابداع ، التميز ، الاستجابة الخارجية ، الاستجابة الداخلية) حيث تتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات والادبيات السابقة ، حيث توصلت دراسة (Sayedeh, et al, 2014) الى وجود تأثير إيجابي بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي بسبب تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية والسمعة ورضاء العملاء ، وأن الميزة التنافسية والسمعة فقط يتوسطان العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي . وأن هنالك علاقة قوية بين سمعة الشركة والميزة التنافسية وتوصلت بعض الدراسات ان هنالك عوامل أخرى تؤثر على الميزة التنافسية . وايضاً أن المكاسب من سمعة الشركة هي من النتائج ذات الصلة ببرنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات ، وبالتالي يفترض ان مبادرات المسؤولية الاجتماعية يكون لها تاثير إيجابي على مستوى سمعة الشركة .

وأكد كارول أن التحسن في جودة المنتج كمارسة مسؤولية إجتماعية يعزز مستوى الرضا ، وأن رضا العملاء يتاثر إيجاباً بالمسؤولية الاجتماعية للشركات . وأن سمعة الشركة ورضا العملاء يرتبطان بقوة . فقد أشارت نظرية المتغيرين لهيرزبرغ إن العميل الداخلي إذا حقق الرضا الوظيفي وكان راضياً عن المنشأة أو المؤسسة التي بها فإنه يعطي صورة جميلة عنها ، ويظهر محاسن ومميزات منشأته ، ويظهر مدى حرصها على تقديم أفضل الخدمات للعملاء وهذا بطبيعته يؤدي

الى جلب العملاء الخارجيين وتحسين الصورة الذهنية لديهم . ومن ثم يقود ذلك الى الميزة التنافسية .

وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات تاثير معنوي بين سمعة الشركة والابداع ، أي أن سمعة الشركة لا تؤثر على الابداع في تقديم الخدمات والمنتجات لدى الشركات موضع الدراسة . كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات تاثير معنوي بين سمعة الشركة والتميز في تقديم الخدمات والمنتجات لدى الشركات المبحوثة . كما اظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين سمعة الشركة والاستجابة الخارجية . الا أن هنالك علاقة بين سمعة الشركة والاستجابة الداخلية وهذا يشير الى الشركات التي تمتلك سمعة طيبة لدى جمهورها تعمل على تطوير وإبتكار طرق ووسائل لتواكب التغيرات التكنولوجية وغير التكنولوجية من أجل الاستجابة لمتطلبات العملاء والمجتمع .

5-8 الدور الوسيط لمشاركة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

للتعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات أعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على اسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر المباشر عن طريق A و B ، ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin , 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي إستخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (0.1) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب أقل من مستوي المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة ، وبعد إجراء التحليل الاحصائي لبيانات

الدراسة بينت النتائج أن مشاركة العاملين لا تتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والميزة التنافسية (الابداع ، التميز ، الاستجابة الخارجية ، والاستجابة الداخلية) وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Seunghye . 2016) والتي توصلت الى أن مشاركة العاملين في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات يؤثر إيجاباً على النتائج التنظيمية للشركة وأن مشاركة الموظفين يعزز العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والنتائج التنظيمية ، وأن المشاركة مرتبطة بشكل ايجابي مع الرضا الوظيفي ، بإعتبار أن الميزة التنافسية تمثل أحد النتائج التنظيمية والتي تسعى الشركات الى تحقيقها . وقد يرجع هذه الاختلاف الى مجتمع الدراسة وثقافة الشركات . وأيضاً توصلت نتائج الدراسة الى أن مشاركة العاملين لا تتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والتميز ، وهذا يعني إن مشاركة العاملين في أنشطة الشركة لا تساعد على تقديم الخدمات والمنتجات بطريقة متميزة . كما أن مشاركة العاملين لا تتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والاستجابة الخارجية ، والاستجابة الداخلية وهذا مؤشر على أن مشاركة العاملين تحفزهم على العمل وتقبل التغيرات التي تطراء على أساليب العمل داخل الشركة من أجل الاستجابة لمتطلبات العملاء والعمل على تلبية متطلباتهم بالسرعة المطلوبة . وتوصلت الدراسة الى ان مشاركة العاملين لا تتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية وابعاد الميزة التنافسية (التميز ، الاستجابة الخارجية والداخلية ، والابداع) كما انها لا تتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والميزة التنافسية . فإن هذه النتيجة تختلف مع دراسة (Seunghye . 2016) والتي توصلت الى إن مشاركة العاملين في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤثر ايجاباً على النتائج التنظيمية للشركة وان مشاركة الموظفين تعزز العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والنتائج التنظيمية ، وقد يعزي هذا الاختلاف الى ثقافة ودوافع العاملين .

5-9 الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

توصلت نتائج الدراسة الى أن رضا العاملين يتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والابداع ، أي ان رضا العاملين عن العمل يشجعهم على الابداع في تقديم الخدمات بصورة تلبى رغبات العملاء الخارجيين. كما توصلت الدراسة الى أن رضا العاملين لا يتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والتميز في تقديم الخدمات والمنتجات بالشركات محل الدراسة ، وان رضا العاملين لا يتوسط بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والاستجابة الخارجية والداخلية . فإن رضا العاملين يتوسط جزئياً العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Wael Hassan, et al, 2014) والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأبعادها (البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الاقتصادي ، البعد البيئي) والميزة التنافسية وأن رضا العملاء وسمعة الشركة يتوسطان هذه العلاقة ، أي أن رضا العاملين يدعم هذه العلاقة . واطهرت نتائج الدراسة ان رضا العاملين يتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والابداع ، وكذلك يتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والاستجابة الخارجية والداخلية ، وهذه النتيجة تتفق مع نظرية هيرزبيرغ (الرضا) والتي اشارت في الى العميل الداخلي اذا حقق الرضا الوظيفي وكان راضياً عن المنشأة أو المؤسسة التي بها فانه يعطي صورة جميلة عنها ، ويظهر محاسن ومميزات منشأته ، ويظهر مدى حرصها على تقديم أفضل الخدمات للعملاء وهذا بطبيعته يؤدي الى جلب العملاء الخارجيين وتحسين الصورة الذهنية لديهم . كما يخلق هذا الرضا العاملين على الابداع في تقديم المنتجات والخدمات بصورة تلبى رغبات واحتياجات العملاء ، كما أن الرضا يدفع ويشجع العاملين على الاستجابة وتقبل التغيرات الداخلية في انظمة العمل من أجل تلبية احتياجات العملاء الخارجيين ، وكذلك التشجيع على تقديم تلك الخدمات بالسرعة والوقت المطلوب .

وتوصلت الدراسة الى أن رضا العاملين لا يتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والميزة التنافسية ، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Hassan, et al, 2014) حيث أشارت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الاقتصادي ، البعد البيئي) والميزة التنافسية وأن رضا العملاء وسمعة الشركة يتوسطان هذه العلاقة ، ويشير هذا الاختلاف الى إختلاف ثقافة المنظمات وثقافة العاملين بتلك المنظمات

5-10 الدور الوسيط لسمعة الشركة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن سمعة الشركة لا تتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والابداع ، كما أن السمعة لا تتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والتميز ، كما أنها توصلت الى أن سمعة الشركة لا تتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الطوعية والاستجابة الخارجية والداخلية . تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Sayedeh, et al, 2014) والتي توصلت الى وجود تأثير إيجابي بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي بسبب تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية والسمعة ورضاء العملاء . كما أن دراسة (Taghian, et al, 2015) والتي توصلت الى أن هنالك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة الشركة ، كما أن هنالك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والحصة السوقية بخلاف الربحية ، ودراسة (Hassan, et al, 2014) أشارت إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الاقتصادي ، البعد البيئي) والميزة التنافسية وأن رضا العملاء وسمعة الشركة يتوسطان هذه العلاقة ، كما توصلت دراسة (صباح ، 2012م) الى أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية تلعب دوراً أساسياً في بناء وتعزيز سمعة المنظمات وهذا مؤشر الى أن سمعة الشركة لا تتوسط العلاقة بين

المسؤولية الاجتماعية الطوعية (الالتزامات الطوعية البحتة التي تتحملها الشركات والمنظمات
الملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية) والميزة التنافسية ، الا أن المسؤولية الاجتماعية الطوعية تمكن
الشركة من تحقيق الميزة تنافسية إذا كانت قادرة على تحقيق الاستدامة التنظيمية حيث يمكن
تحقيق ذلك من خلال التركيز على معايير الاستدامة التنظيمية (Wheelen & Hunger, 2012) .
ويشير هذا الاختلاف الى إختلاف ثقافة مجتمع الدراسة ومعرفتهم بمدى تطابق
الخدمات والمنتجات المقدمة لأشباع رغباتهم وإحتياجاتهم ، وتوصلت نتائج الدراسة الى ان سمعة
الشركات تتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والابداع والتميز ، وهذا يؤكد أن
إستباق رغبات وإحتياجات المجتمع يعد تمييزاً في تقديم الخدمات والمنتجات وهذا التميز يقود الى
ميزة او مزاي تنافسية تتفرد بها الشركة من غيرها من الشركات التي تعمل في نفس النشاط أو
المجال . ولقد اشارت نتائج الدراسة أن سمعة الشركة تتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية
الاستباقية والاستجابة الداخلية . حيث أن توسط السمعة لهذه العلاقة مؤشر على قوة العلاقة
التي تربط المسؤولية الاجتماعية للشركات والسمعة وتأكيد على أن تبني المسؤولية الاجتماعية
يقود الى خلق ميزة السمعة الطيبة لدى الزبائن والمجتمع الذي تعمل فيه . كما توصلت نتائج
الدراسة الى أن سمعة الشركات تتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والتميز ،
وكذلك تتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والابداع والاستجابة الخارجية والداخلية
، إن هذا التوسط لسمعة الشركات في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وكل ابعاد الميزة
التنافسية المتمثلة في (التميز ، الاستجابة الداخلية ، الاستجابة الخارجية ، الابداع) يؤكد أن
التوجه بالمسؤولية الاجتماعية يقود الى ممارسات وسلوك ومن ثم يمكن أن يؤدي ذلك الى خلق
أو تحقيق ميزة تنافسية .

5-11 مضامين الدراسة النظرية:

تناولت هذه الدراسة المسؤولية الاجتماعية للشركات من منظور إستراتيجي ، وهدفت الى إختبار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية ودور سمعة الشركة ورضا العاملين كمتغيرات مفسرة لهذه العلاقة ، ويعتبر تناول المسؤولية الاجتماعية كتوجه إستراتيجي إستباقي وتفاعلي من المواضيع الحديثة نسبياً في مجال التسويق للمنتجات والخدمات بالسودان .

وأن إسهامات الدراسة النظرية تتجلى من خلال النتائج التي توصلت اليها حيث توصلت الى وجود علاقة ايجابية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية ولكن بصورة غير مباشرة من خلال توسط سمعة الشركة ورضا العاملين ، وهذا ما اشارت اليه نظرية الموارد والتي أكدت أن توجه الشركة بالموارد التي تمتلكها الشركة والتي يصعب الحصول عليها أو تقليدها تؤدي الى سلوك أو ممارسة ومن ثم يقود ذلك الى ميزة تنافسية تميز الشركة عن غيرها من المنافسين وستظل في مقدمة منافسيها لفترة من الزمن . إلا أن ليس كل الموارد الغير ملموسة تقود الشركة أو المنظمة الي تحقيق ميزة أو مزايا تتفرد بها بشكل متساوي ، حيث بينت الدراسة أن التوجه بالمسؤولية الإجتماعية إستباقياً يخلق ميزة السمعة الطيبة عن الشركة وذلك عن طريق مبادرة الشركة لتلبية إحتياجات العملاء والمجتمع ، وأن السمعة من أهم الموارد التي يجب الاهتمام بها لتحقيق الميزة التنافسية ، وتمثل السمعة أحد الموجودات غير الملموسة التي تحرص المنظمات على بنائها والمحافظة عليها لاهميتها في بقاء المنظمة وإستمرارها في ظروف الازمات ، كما أن السمعة الجيدة تمكن المنظمة من إستقطاب أفضل الكفاءات الوظيفية وجذب المستثمرين ومن ثم الوصول الى الاستدامة التي تجعلها قادرة على تحقيق المنافع لمختلف أصحاب المصلحة المتعاملين معها سواء كانوا زبائن أو عاملين أو مجهزين وغيرهم وهذه النتائج تؤكد أن الاهتمام

بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي الى مزايا تنافسية ولكن بصورة مباشرة . كما توصلت الى وجود علاقة إيجابية قوية بين المسؤولية الإستباقية كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية والاستجابة الخارجية كبعد من أبعاد الميزة التنافسية ، بالإضافة الى وجود علاقة ايجابية بين المسؤولية التفاعلية والاستجابة الخارجية . كما اظهرت الدراسة علاقات عكسية بين المسؤولية التفاعلية والابداع وكذلك المسؤولية التفاعلية والتميز . حيث كشفت الدراسة ان الشركات موضع الدراسة تمارس المسؤولية الطوعية كاحد مكونات المسؤولية الاجتماعية ، كما بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاستباقية ورضا العاملين وان مشاركة العاملين تعتبر من العناصر التي تربط بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية كما قامت هذه الدراسة باختبار سمعة الشركة كمتغير مفسر للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية واطهرت النتائج أن السمعة تفسر جزئياً هذه العلاقة . إن إهتمام منظمات الاعمال بكل أطراف اصحاب المصلحة ووضع إهتماماتهم في الحسبان يزيد من ربحية أنشطتها مالياً وإجتماعياً ، وأن مشاركة أصحاب المصلحة أمر أساسي في تصميم النظم والإستراتيجيات الفعالة لتحقيق الاهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها ، وإن تبني الشركات لانشطة المسؤولية الاجتماعية سيؤدي الى إنعكاسات إيجابية على أطراف اصحاب المصلحة المختلفون

كما تعد الدراسة إسهاماً علمياً للمكتبات السودانية حيث أسهمت في إثراء أدبيات البحث العلمي بالكشف عن مجموعة من العلاقات بين متغيراتها ، وفتح افاق جديدة للباحثين في دراسة المسؤولية الاجتماعية كتوجه إستراتيجي .

5-12 مضمين الدراسة التطبيقية:

من خلال نتائج هذه الدراسة والتي بينت لمتخذي القرارات مدى أهمية تبني التوجهات الاستراتيجية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرات التنافسية ، وأن تكثيف أنشطة المسؤولية الاجتماعية والاستجابة للمتغيرات التكنولوجية داخل الشركات (الاستجابة الداخلية) تعزز من تحقيق الميزة التنافسية ، كما أن الاستجابة لمتطلبات ورغبات العملاء والمجتمع تزيد من مقدرة الشركات على خلق الميزة التنافسية . كما اشارت نتائج الدراسة ان المسؤولية التفاعلية لا تؤدي الابداع وان الخدمات الطوعية التي تقدم للمجتمع لا تدعم بعد الاستجابة الداخلية والميزة التنافسية ، وأن المسؤولية الاستباقية تعزز من رضا العاملين والذي ينعكس إيجاباً على أداء مهامهم بشكل مميز مما يدعم الابداع داخل الشركة ، وهذا تأكيد على أهمية إستباق رغبات المجتمع مما يخلق شعورهم بالرضا عن الشركات التي تستبق رغباتهم وإحتياجاتهم ، عكس تقديم إحتياجاتهم كرد فعل ، وأن تعير الشركات إهتماماً خاصاً لسمعة الشركة وذلك لاهمية الدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية ، كما تعد السمعة الجيدة أداة مؤثرة بيد المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تتمثل بخلق القيمة ، ونمو الربحية والتي تسهم في بقاءها ونموها الشامل . وأن مشاركة العاملين في جميع مراحل إتخاذ القرارات وصنعها امر مهم في جميع المستويات التنظيمية والادارية للشركة وأن تشجيع هذه الثقافة ينمي قدرات العاملين ويساعد في الابداع والابتكار وهذا ما دعمته نتائج الدراسة بوجود علاقات ايجابية بين مشاركة العاملين والاستجابة الداخلية والخارجية ، وبينت الدراسة أهمية وضرورة الدور الذي تلعبه الادارات العليا بالشركات في دعم وتأييد التوجة الاستراتيجي بالمسؤولية الاجتماعية ، كما يمكن للشركات إستخدام هذا النموذج في المستويات الادارية الوسطى وذلك لتفعيل العمل بروح المشاركة

وتحسين رضا العاملين والذي بدوره يعكس سمعة طيبة للشركة قد تساهم في تمييزها عن غيرها في نفس المجال .

5-13 التوصيات:

1. ينبغي للشركات أن تكثف أنشطة المسؤولية الاجتماعية والعمل على الاستجابة لمتطلبات العملاء والمجتمع من أجل خلق ميزة تنافسية أو مزايا تؤدي الى كسب المزيد من العملاء والزبائن مما يؤدي الى تعزيز الحصة السوقية ومن ثم تحقيق ربحية والاستقرار في مستوى متقدم على المنافسين ولفترة طويلة من الزمن .

2. ضرورة العمل على الاستجابة الداخلية السريعة للتغيرات التكنولوجية والتنظيمية وغيرها من التغيرات التي تطراء داخل الشركات لمواكبة التطور في تقديم الخدمات والمنتجات .

3. التركيز على المسؤولية الاجتماعية الاستباقية وإستباق رغبات وإحتياجات العملاء والجمهور لتعزيز الاستجابة الخارجية والمحافظة على مستوى عالي من الميزة التنافسية .

4. تشجيع العاملين على المشاركة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية والاستماع الى آرائهم للاستفادة منها في وضع مؤشرات فنية للمسؤولية الاجتماعية ، باعتبارهم يمثلون المجتمع الذي تعمل فيه الشركة .

5. تهيئة مناخ وظروف عمل ملائم للعاملين بالشركات مما يؤثر على رضائهم وبالتالي تحسين أدائهم بصورة مستمرة ويدفعهم للابداع في أداء مهامهم بحيث ينعكس على تقديم المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة .

6. ضرورة الاهتمام بسمعة الشركات كأحد أهم العوامل المؤثرة في جميع أبعاد الميزة التنافسية وتعد السمعة الجيدة أداة مؤثرة بيد المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تتمثل في خلق القيمة ، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تسهم في بقاءها ونموها .

5-14 محددات الدراسة:

1. انحصرت الدراسة على عينة من الشركات التجارية والصناعية والخدمية العاملة بولاية الخرطوم .

2. تناولت الدراسة الإبداع في تقديم المنتجات والخدمات ، كأحد أبعاد الميزة التنافسية ، إلا أن الإبداع يشمل مفاهيم إدارية أخرى كثيرة كالإبداع الإداري والتكنولوجي والتنظيمي وغيره .

3. تم تناول سمعة الشركات ورضا العاملين كمتغيرين وسيطين لدراسة تأثيرهما على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية ، قد يكون هنالك متغيرات أخرى تتوسط هذه العلاقة أو متغيرات معدلة تعدل العلاقة لم تتطرق إليها الدراسة .

4. تناولت الدراسة المسؤولية الاجتماعية كتوجه إستراتيجي إستباقي وتفاعلي ، حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية مفهوم واسع وتشتمل على جوانب متعددة يمكن تناولها بأبعاد وزوايا مختلفة

5-15 مقترحات بحوث مستقبلية:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الدارس يقترح عدد من الدراسات المستقبلية ، والمرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية والتي يمكن إجراؤها كما يلي :

1. إجراء الدراسة بنفس المتغيرات مع متغيرات معدلة ودراسة تأثيرها في هذه العلاقة .

2. دراسة المسؤولية الاجتماعية كتوجه إستراتيجي تنافسي مع متغيرات أخرى وبالتطبيق على مؤسسات أخرى .

3. تطبيق نفس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة مع متغيرات وسيطة أخرى لدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بينهما .

4. دراسة المسؤولية الاجتماعية للشركات بجوانب وأبعاد أخرى .

5-16 المصادر والمراجع :

- 1- احمد ، محمد (2009 م) الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك ، عمان : المسيرة للنشر والتوزيع .
- 2- احمد ، وزكريا (2009 م) الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على منظمات الاعمال : عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- 3- ألغالبى ، وآخرون (2005 م) المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ، الأعمال والمجتمع : عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
- 4- بشار ، يزيد الوليد (2009 م) المفاهيم الادارية الحديثة : الاردن ، دار الراية للنشر والتوزيع .
- 5- البكري ، ثامر (2014 م) قضايا معاصرة في التسويق : الأردن ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع .
- 6- حجازي ، اسماعيل (2009 م) محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الانشطة : الاردن، دار المناهج للنشر والتوزيع .
- 7- خالد ، ومحمد (2010 م) ادارة الموارد البشرية مدخل معاصر : الاسكندرية ، دار الفكر الجامعي .
- 8- خالد قاشي ، وحميد الطائي (2015 م) التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المؤسسة مدخل استراتيجي الجزائر : دار وائل للنشر الطبعة الاولى .
- 9- زيد محمد : الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية . 2014 م .

- 10- سفيان نقماري (2013 م) الابداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك ، الملتقى الدولي الاول في اقتصاديات المعرفة والابداع ، الجزائر .
- 11- السكارنة ، بلال (2016 م) أخلاقيات العمل : عمان ، دار الميسرة للنشر والتوزيع .
- 12- سلطان ، عطية (2007 م) تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الاداء الاستراتيجي .
- 13- سملاي يحضية (2003) ، الملتقى الوطني الاول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، ادارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية
- 14- سهيله محمد عباس ، علي حسين (2000 م) ادارة الموارد البشريه : عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
- 15- السحبابي صالح . المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية ، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية .
- 16- سيكارن،أوما سيكارن ، ترجمة ، اسماعيل علي بسيوني (2006 م) طرق البحث في الادارة ، مدخل لبناء المهارات البحثية : الرياض ، دار المريخ للنشر .
- 17- صالح ، وصباح (2014 م) دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة . مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، العدد 1 المجلد 16 .
- 18- الصحاف ، حبيب (1997 م) معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين : بيروت ، مكتبة لبنان ناشرون .
- 19- صديق ، و خليل (2017 م) دور رضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والابداع ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

- 20- طارق وخالـد (2011م) الادارة الاستراتيجية مدخل بناء وادامة الميزة التنافسية : البحرين ، جامعة العلوم التطبيقية .
- 21- طاهر محسن منصور الغالبي ، وصالح مهدي محسن العامري (2005م) المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال ، الاعمال والمجتمع : عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
- 22- طميـلة ، الهام (2009م) التسويق في المشاريع الصغيرة ، عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع .
- 23- عباس ، علي (2008م) ادارة الموارد البشرية الدولية،عمان : اثناء للنشر والتوزيع .
- 24- عبد الباري واخرون (2014م) الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرون النظرية والتطبيق : عمان ، دار وائل للنشر .
- 25- عبد الرازق ، محمود (2011م) الاقتصاد المعرفي والتصدير : الاسكندرية ، الدار الجامعية للنشر .
- 26- علي ، مصطفى (2011م) ادارة التسويق المفاهيم الحديثة ومناهج الدراسة : الخرطوم.
- 27- عيسى، منصور (2013م) طرق حفز العاملين : القاهرة ، الدار المصرية للعلوم .
- 28- القاسمي،أميمة (2002 م) مفهوم الابداع الاداري وتنميته ،ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العالمي الثالث لإدارة القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية المنعقد في بيروت .
- 29- القرآن الكريم .
- 30- القريوتي ، موسى قاسم واخرون (2014م) دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة العلوم الادارية ، العدد الاول .

- 31- كافي ، مصطفى (2013 م) الاقتصاد المعرفي : عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع .
- 32- كامل ، مصطفى مصطفى (1994 م) ادارة الموارد البشرية : عمان ، الشركة العربية للنشر والتوزيع .
- 33- مصطفى ، محمود ابوبكر (2006 م) الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية : الاسكندرية ، الدار الجامعية للنشر .
- 34- المطيري ، فيصل غازي (2012 م) اثر التوجه الابداعي على تحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الشرق الاوسط .
- 35- الملتقى الثالث لمنظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية مداخلة .
- 36- المنتدى العالمي للمسؤولية الاجتماعية : المنتدى العالمي الاول للمسؤولية الاجتماعية في السودان 2009 م . وزارة مجلس الوزراء ، الهيئه السودانية للمواصفات والمقاييس .
- 37- ميرغني بن عوف ، المنتدى العالمي للمسؤولية الاجتماعية 2009 م .
- 38- نجم ، عبود (2006 م) أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال : الأردن ، عمان ، الوراق للنشر والتوزيع .
- 39- هاشم ، وجليل (2012 م) نظم ادارة المعلومات منظور استراتيجي : عمان دار صفاء للنشر والتوزيع .
- 40- هشام حريز ، بوشمال عبد الرحمن (2014 م) التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة : الاسكندرية ، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع .
- 41- وهيبه مقدم (2013 م) مداخلة بعنوان تحسين الاداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية .

42- فلاق . محمد (2013) المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية ، مجلة الباحث

العدد 12

43- نانسي جورج كرامة (2016) جودة الخدمة والمعايير الشخصية ونموذج قبول التقنية

كمحددات لتبني خدمة الهاتف المصرفي ، جامعه السودان

44- حسن علي محمد مدني (2016) اثر عوامل استخدام الهاتف المحمول في نية تبني

استخدامه في الاعلانات التسويقية ، جامعه السودان

45- حجاج عبدالرؤوف (2007) الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ومصادرها ودور

الابداع التكنولوجي في تميمتها، الجزائر

- 1- Hassan ,Wael (2014) Measuring the Impact of Corporate Social Responsibility Practices on Competitive Advantage: A Mediation Role of Reputation and Customer Satisfaction . International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 5.
- 2- Sandra Sydnor(2014) Creating Competitive Advantage and Building Capital through Corporate Social Responsibility: An Exploratory Study of Hospitality Industry Practices . Management and Organizational Studies Vol. 1, No. 1.
- 3- DinukArseculeratne(2014) How Green Marketing Can Create a Sustainable Competitive Advantage for a Business . International Business Research; Vol. 7, No. 1.
- 4- Ahmad Saleh Al-Sukkar(2013) The Effect of Social Responsibility in Achieving Competitive Advantage: Field Study in the Governmental and Private Hospitals in Jordan. International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 5.

- 5- Massimo Battaglia (2014) Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the Fashion Industry: Evidence from Italy and France
- 6- GhulamYasin(2014) Relationship of Intellectual Stimulation, Innovations and Smes Performance: Transformational Leadership a Source of Competitive Advantage in SmesMiddle-East Journal of Scientific Research 19 (1): 74-81.
- 7- Taghian (2015) Astakeholder approach to corporate social responsibility, reputation and business performance
- 8- SayedehParastooSaeidi (2015) How does corporate social responsibility contributes to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction
- 9- Massimo Battaglia (2014) Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the Fashion Industry: Evidence from Italy and France
- 10- Nunnally,J.L,Psychometric theory,2nded,McGraw-Hall.New York NY,1978.
- 11- Fayez (2016) Social Responsibility and its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies) International Journal of Business and Social Science .
- 12- SanitNoonin(2016) The Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Advantage and Organizational Performance: A Case Study of Hotel Businesses that are Members of the Green Leaf Foundation .
- 13- Simone R. Barakat(2016) The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction ownloaded by University of York .

- 14- Henry Kofi Mensah(2017) The effect of corporate social responsibility on organizational commitment of employees of rural and community banks in Ghana . Mensah et al., Cogent Business & Management.
- 15- KamwaraMurithiRober (2016) Influence of corporate social responsibility on financial performance of industries listed at Nairobi securities exchange, Kenya . International Journal of Advanced Multidisciplinary Research.
- 16- Muhammad Ali (2016) Impact of Corporate Social Responsibility on Customer Satisfaction and Retention: Evidence from the Banking Sector of Pakistan . International Journal of Financial Economics.
- 17- Seunghee (2016) Employees' Participation in Corporate Social Responsibility and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Person–CSR Fit
- 18- Kaushik Roy(2016) Doing social good on a sustainable basis: competitive advantage of social businesses , Downloaded by University of Western .
- 19- Tim Lu (2016) Consumer responses to corporate social responsibility programs The influence of company-cause fit and consumer involvement , Downloaded by University of Western
- 20- Ching(2014) Proactive and reactive corporate social responsibility: antecedent and consequence The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at.
- 21- RosliMahmood(2013) Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Women-Owned Small and Medium Enterprises in Malaysia: Competitive Advantage as a Mediator . International Journal of Business and Social Science.
- 22- Leroy. F, Lesle(2001)stratégies de l'entreprise, éditionDunod, Paris .

- 23- Tarondeau J-C (2002) management des savoirs, 2éme édition, éditionpresseuniversitaires .
- 24- Quélin B., et (2001)Arrégle., J-L, Le management stratégique des
- 25- Janine L. Sanders Jones(2013) Process management, innovation and efficiency performance The moderating effect of competitive intensity .
- 26- Mercedes Rodriguez-Fernandez(2015) Social responsibility and financial performance . The role of good corporate governance
- 27- Keng, loi (2010) the perception of ethics and social responsibility of Malaysian international chamber of commerce and industry corporate members in relation to ISO 26000 – Social responsibility adoption .
- 28- Janine L. Sanders(2013) Process management, innovation and efficiency performance The moderating effect of competitive intensityBusiness Process Management Journal .
- 29- Chapman, Nola(2015) BehaviouralAdditionality: An Innovation Orientation Perspective .
- 30- SuhaizaZailani,et al (2015) Green Innovation Adoption in Automotive Supply Chain: The Malaysian case,Journal of Cleaner Production
- 31- Rodolfo, et al (2001) Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial farms journal of strategic marketing
- 32- ManMohan S. Sodhi (2015)Conceptualizing Social Responsibility in Operations via Stakeholder Resource-Based View
- 33- Judy siguaw (2006) Conceptualizing Innovation Orientation: AFramework for Study and Integration of Innovation Research, journal of product innovation management .

المواقع الالكترونية :

1. <http://emaj.pitt.edu>
2. <http://dx.doi.org>
3. <http://www.reserchgate.net>
4. www.emeraldinsight.com

الملاحق

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

بحث بعنوان:

الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في
العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة
التنافسية بالشركات

المشرف:

د. صديق بلل إبراهيم

إعداد:

خليل جمعة عثمان صابون

رقم الاستبانة ()

استبيان

الأخ الكريم :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي إفادتكم باني أقوم بعون الله تعالى بإجراء دراسة لنيل دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال بعنوان (الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالشركات)

أرجو شاكرا التكرم بقراءة عبارات الاستبيان المرفقة بدقة والإجابة عليها، ويسعدني ويشرفني جداً أن أتلقى مشاركاتكم القيمة من خلال خبراتكم العملية والعملية حتى يكون هذا البحث إضافة حقيقية للعلم والمعرفة. مع تأكيدنا علي الآتي :-

1. ليس بالضرورة كتابة الاسم .

2. لن تستخدم هذه البيانات إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

يأمل الباحث أن يحظى بمساعدتكم في انجاز هذه الدراسة في أسرع وقت ممكن .

ولكم كل الشكر والتقدير

الباحث :-

القسم الأول :- معلومات عامة عن الشركة :

الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تراها مناسبة .

1- طبيعة نشاط الشركة :

نوع النشاط	تجاري	صناعي	خدمي

2- ملكية الشركة :

ملكية الشركة	شركة عامة	شركة خاصة	شركة مختلطة

3- خبرة الشركة في مجال النشاط :

سنين الخبرة	أقل من 5 سنة	من 5 إلي أقل من 10	من 10 الي أقل من 15	من 15 الي أقل من 20	20 سنة فأكثر

4- متوسط مدة عمل العاملين بالشركة :

سنين الخبرة	أقل من 5 سنة	من 5 إلي أقل من 10	من 10 الي أقل من 15	من 15 الي أقل من 20	20 سنة فأكثر

5- عدد العاملين بالشركة :

عدد الموظفين	اقل من 50	من 50 الي 100	من 100 الي 150	من 150 الي 200	اكثر من 200

6- عدد المنافسين في نفس المجال :

عدد المنافسين	أقل من 5 منافس	من 5 إلي أقل من 10	من 10 الي أقل من 15	من 15 الي أقل من 20	20 منافس فأكثر

القسم الثاني :- المسؤولية الاجتماعية :

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يناسب وجهه نظرك في العبارة المذكورة .

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
---	----------	------------	-------	-------	----------	---------------

المسؤولية الاجتماعية الاستباقية :

1	يقوم الموظفون بالشركة بتوفير المعلومات الدقيقة للزبائن أو العملاء .					
2	تقوم الشركة بالإعلان عن مسيرة أنشطتها بصورة عامة للجمهور .					
3	تشجع الشركة موظفيها بالمشاركة في أنشطة المجتمع المحلي عبر إعلاناتها .					
4	تراعي الشركة أخلاقيات وسلوك المجتمع عند تقديم الخدمات .					
5	يتوافق أداء الخدمات التي تقدمها الشركة مع توقعات المجتمع .					
6	يقدم رجال البيع بالشركة المعلومات الدقيقة للزبائن عن الخدمات المحتمل تقديمها .					
7	الخدمات التي تقدمها الشركة تلبى الرغبات المتوقعة للعملاء .					

المسؤولية الاجتماعية التفاعلية :

1	تعلن الشركة عن مسيرة أنشطتها مقابل ردود أفعال المجتمع .					
2	تستجيب الشركة لردود أفعال الزبائن أو العملاء المطلوبة بشكل دائم .					
3	يقوم رجال البيع بالشركة بتوفير المعلومات الدقيقة عن ردود أفعال الزبائن .					
4	توفر الشركة أهم السلع والخدمات التي توافق متطلبات وحاجة المجتمع .					
5	تلتزم الشركة بالأنظمة البيئية التي تعبر عن سلوك المجتمع المحلي .					
6	تهتم الشركة بالمعلومات المقدمة من رجال البيع عن متطلبات العملاء .					

القسم الثالث: الميزة التنافسية :

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يناسب وجهه نظرك في العبارة المذكورة .

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
---	----------	------------	-------	-------	----------	---------------

التميز :

1	تتبنى الشركة مواصفات ضمان الجودة بشكل صارم في جميع الأقسام .					
2	تشجع الشركة موظفيها على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما يميزها عن الشركات الأخرى .					
3	لدى الشركة برنامج سنوي للمشروعات الإبداعية للارتقاء بالخدمات المقدمة .					
4	تتعاون الشركة مع شركات عالمية لتحسين قدرتها على تحقيق الجودة في تقديم الخدمات .					
5	لدى الشركة توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز الجودة .					
6	تقوم الشركة بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات العملاء ورغباتهم بشكل مستمر .					

الاستجابة :

1	تتميز الشركة بقدرة عالية على تلبية حاجات كافة فئات المتعاملين					
2	تتمتع الشركة بسرعة تقديم الخدمات في المواعيد حسب حاجات الزبائن .					
3	تتسم الشركة بسرعة المواكبة مع التطورات الجديدة في مجال تقديم الخدمات .					
4	تتميز الشركة بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الأحدث في العمليات التشغيلية والإدارية .					
5	لدى الشركة مجموعه واسعة من العمليات والأنشطة الخدمية التي تلبي الحاجات المختلفة لفئات المتعاملين .					
6	للشركة القدرة على تلبية التغيرات المطلوبة في تصاميم مُنتجاتها وخدماتها.					

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الإبداع						
1	يملك العاملون بالشركة القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل .					
2	يسعى العاملون دائما لإيجاد طرق جديدة لتسهيل استخدام التكنولوجيا الحالية .					
3	يحرص العاملون بالشركة على تنمية وتطوير أفكارهم ومهاراتهم في العمل .					
4	يحرص العاملون بالشركة على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية .					
5	يحرص العاملون بالشركة على اكتساب مهارات جديدة في العمل.					
6	يقدم العاملون بالشركة الاقتراحات الهادفة إلى تطوير وانجاز العمل بدقة .					
7	يملك العاملون في الشركة مهارات مُتعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل .					

القسم الرابع : السمعة ورضا العاملين :

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يناسب وجهه نظرك في العبارة المذكورة .

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
السمعة						
1	العملاء متفائلون بمستقبل علاقتهم مع الشركة .					
2	علاقة العميل الشخصية بالشركة تعد علاقة موثوقة .					
3	تتصف علاقة العميل بالشركة بأنها علاقة ذات مصداقية					
4	العملاء يظهرون الإعجاب والاحترام للشركة .					
5	العملاء لديهم ثقة عالية في تعاملهم مع الشركة .					
6	يملك العملاء مشاعر ايجابية عن الشركة .					
7	بشكل عام يشعر العملاء بان الشركة تمتلك سمعة جيدة.					
رضا العاملين						
1	هنالك عدالة في تحديد المسؤوليات وتوزيعها في الشركة .					
2	موجهات الأداء واضحة لتقليل الضغوط على المشاركين في الأنشطة بالشركة .					
3	يتم تشجيع الجميع على المشاركة الفعالة بالشركة .					
4	يعتبر الرأي والرأي الآخر داخل الشركة أداة للتطوير وتبادل الخبرات بالشركة .					
5	يتم تداول السلطة والمهام بين الموظفين داخل الشركة من اجل تقديم أفضل الخدمات للعملاء بالشركة .					
6	المبادرات الذاتية وطرح الاقتراحات أمر مقبول و متاح للجميع داخل الشركة .					
7	تعمل الشركة على مراجعة احتياجاتها الوظيفية بانتظام بغرض توزيع المهام والمسؤوليات .					

ملحق رقم (2)

قائمة اسماء المحكمين

العنوان	الاسم	م
جامعة السودان العالمية	د. يوسف احمد محمد كاني	1
جامعة الرازي	د. حسن عبد الوهاب احمد	2
أستاذ متعاون جامعة زالنجي	د. نصر الدين اسحق تاقيبو	3
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	د. الطاهر احمد محمد علي	4
جامعة الخرطوم	د. الهام حسن فتح الرحمن	5