

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1- مقدمة:

يتناول هذا الفصل مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، التعريفات الاجرائية، وتنظيم الدراسة.

لقد أصبح هناك اتفاق وتوجه عام بالأخذ بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وذلك من أجل تحسين الأداء وزيادة فعاليته. فلم تعد الشركات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فحسب، ولم يعد تقييمها يعتمد على ربحيتها فقط، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم، وك ان من أبرز هذه المفاهيم مفهوم " المسؤولية الاجتماعية للشركات ". وقد أصبح دور مؤسسات القطاع الخاص محوريا في عملية التنمية، وهو ما أثبتته النجاحات التي تحققتا الاقتصادات المتقدمة في هذا المجال، وقد أدركت مؤسسات القطاع الخاص أنها غير معزولة عن المجتمع، وتنبهت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية، مثل هموم المجتمع والبيئة، وإلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأضلاع الثلاثة التي عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة وهي النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة.

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات من العناصر الرئيسية في تكوين سمعة الشركات، والمشاركة في استراتيجيات واقعية وفعالة لتقديم الخدمات الاجتماعية، وتعزيز السمعة العامة للمنظمة مما يسهل آليات إدارة المنظمة والرفع من قدرتها على استقطاب عملاء جدد وزيادة حصتها في السوق، من جانب آخر فإن الاستثمار في النشاط الاجتماعي من الممكن أن يعزز قيمة الشركة في السوق المالي ورفع قدرتها في

الوصول إلى رأس المال . علاوة عن المزايا الأخرى من بناء القدرة على تحقيق نتائج أفضل في مسائل التوظيف والولاء

للمنظمة والاحتفاظ بالموظفين وتعزيز دوافع العمل والإبداع وزيادة الإنتاجية، كما أن المشاركة في العمل الاجتماعي مع أصحاب العلاقة بآليات الحوار المفتوح والشراكات الفعالة واطهار الشفافية من شأنه تحسين علاقات الشركة مع المجتمعات وبالتالي التحفيز على تطوير الأعمال.

## 1-1 مشكلة الدراسة:

على الرغم من أهمية المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على ممارسات الشركة وسلوك العاملين والعمل واداء الشركة فإن الدراسات السابقة تناولت أثر المسؤولية الاجتماعية على تحسين اداءها ومعظم هذه الدراسات دراسة تناولت المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل مع متغيرات تابعة أخرى مثال ( دراسة ناجي 2011م ) ادراك المستهلك العراقي للمسؤولية الاجتماعية في الشركات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل مع متغيرات تابعة هي المسؤولية الاقتصادية والاخلاقية والقانونية والخيرية . وكذلك دراسة النشمي (2015م) تناولت المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل مع المتغير التابع الصورة الذهنية للمنظمة كما تناولت دراسة خالد فلاح سالم المسؤولية الاجتماعية تجاه الاعاقات الذهنية. ويتضح مما سبق أن هناك بعض الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في أنها تناولت أهمية المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل مع اختلاف في المتغيرات التابعة وهذا ما تركز عليه الدراسة الحالية كما اختلفت مع الدراسة الحالية بعض الدراسات السابقة التي تناولت المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع مثال (دراسة ايمان) العلاقة بين المشاركة في الأنشطة المجتمعية للنشئ وتنمية المسؤولية الاجتماعية وكذلك (دراسة شروق جواد الجبوري) الثقة بالنفس وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية.

بجانب دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء العاملين تناول هذه الدراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتوجه بالعمل فالكثير من الدراسات السابقة ضبطت المسؤولية الاجتماعية ورضاء العملاء وولاء العمل ولكن قليل من الدراسات ركزت على أن المسؤولية الاجتماعية وعلى التوجه بالعمل . إضافة لدراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتوجه بالعمل، تتناول هذه الدراسة أثر التوجه بالعمل وعلى أداء العاملين ركزت الدراسات السابقة بين التوجه بالعمل وأداء المنشآت أو رضاء وولاء العاملين عليه فتتبعه الدراسة على أن التوجه بالعملاء على أداء العاملين .

بجانب دراسة أثر التوجه بالعمل على أداء العاملين، تركز الدراسة الحالية على الدور الوسيط للتوجه بالعمل والعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء العاملين، فإن الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات الوسيطة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء بشكل عام ركزت على السمعة أو ارضاء اخرين في الإعتبار ان نظرية المدراء تتصف على ان اختلاف الشركة لمدراء الاستراتيجية يؤدي الى حصولها على ميزة تنافسية عبر قدرات المنشأة وبما ان التوجه بالعملاء هو مورد لانه يعكس سلوك المنشآت نحو العملاء عليه .

فإن الدراسة تركز على الدور الوسيط له في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية واداء العاملين وهو مالم تتناوله الدراسات السابقة .

إن معظم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة تناولت المسؤولية الاجتماعية بشكل منفصل وبابعاد مختلفة وفي هذه الدراسة تناولت الباحثة المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستغل مع اداء العاملين كمتغير تابع والتوجه بالعملاء كمتغير وسيط .

## 1- 2 تساؤلات الدراسة:

1. ماهي العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء العاملين؟
2. ماهي العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتوجه بالعملاء ؟

3. ماهي العلاقة بين التوجه بالعملاء واداء العاملين؟

4. هل يتوسط التوجه بالعملاء العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والاداء الوظيفي؟

### 3-1 أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1- قياس مستوى ادراك عملاء شركات الصناعات الغذائية السودانية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

2- معرفة مدى ادراك الشركات للمسؤولية الاجتماعية .

3- قياس درجة تأثير المسؤولية الاجتماعية على ولاء عملاء شركات الصناعات الغذائية.

4- دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء.

### 4-1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تؤسس نظرياً وتطبيقياً الربط التصوري للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء ، وتعالج موضوعاً يلقي اهتماماً كبيراً في الدراسات الإدارية الحديثة النابعة من التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في هذا العصر وخاصة في الدول النامية، كما تكمن أهميتها في تناولها لقطاع هام من قطاعات الإقتصاد في السودان وهو القطاع الصناعي متمثلاً في أهم الشركات المصنعة للمواد الغذائية، والذي كان حافزاً في اختيار هذا الموضوع للدراسة.

### 1-4-1 الأهمية النظرية:

تقدم هذه الدراسة أفكار إضافية حول هذا الموضوع ، كما يمكن أن تكون هذه الدراسة مقدمة لدراسات مستقبلية أكثر عمقاً في هذا المنحى كما وتعد هذه الدراسة.اظهار وبشكل واضح إن العميل أصبح هدفاً استراتيجياً لا بد من جذبهِ والعمل بكل الوسائل لكسب ولاءه ، خاصة وأن منظمات الأعمال اليوم تعيش حالة تنافسية حادة .

## 1-4-2 الأهمية التطبيقية:

تأمل الدارسة أن تخدم هذه الدراسة إدارات التسويق بمنظمات الأعمال السودانية على اختيار الأبعاد المناسبة للمسؤولية الاجتماعية عند تبنيها فلسفة المسؤولية الاجتماعية ضمن خططها التسويقية ، والتي تسهم بشكل أكبر في تحقيق ولاء العملاء، كذلك معرفة مدى تأثير برامج المسؤولية الاجتماعية على ولاء العملاء . الخروج بتوصيات لبحوث مستقبلية .

## 1-5 التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة:

ويتم تعريف كل بعد من نموذج الدراسة على النحو التالي:

### 1-5-1 المسؤولية الاجتماعية

التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وقد شكل هذا التعريف حجر الزاوية للدراسات اللاحقة وفتح الباب واسعاً لدراسة هذا الموضوع باتجاهات مختلفة.

### 1-5-2 المسؤولية القانونية Legal Responsibility:

هي التزام منظمة الاعمال بإنجاز المسؤوليات الاقتصادية ضمن الاطر القانونية للدولة و القواعد المتفق عليها . فهي تجسد العمليات العادلة كماهو منصوص عليها من قبل المشرعين .

### 1-5-3 المسؤولية الأخلاقية Ethical Responsibility:

ويقصد بها الالتزام باحترام المعايير والقواعد و التوقعات الأخلاقية للمجتمع حتى ما لم يتم تدوينه، كما تشير الى احترام تطور المفاهيم و القيم الجديدة التي تعكس اهتمامات أفراد المجتمع والتي قد تتطور مستقبلا لتصبح تشريعات وقوانين .

## 1-5-4 المسؤولية الخيرية Philanthropic Responsibility:

هي قرار المنظمة الطوعي في المساهمة بتوفير المصادر المادية من أجل تحقيق رخاء و رفاه المجتمع، وهي تنطوي على الهبات المنح التي تصرف لتحقيق اهداف أساسية كقضايا مكافحة الفقر مكافحة الأمية والوقاية من الأمراض، ومساعدة المؤسسات التعليمية والثقافية والخيرية، وتشجيع العمل التطوعي لموظفيها.

## 1-5-5 المسؤولية تجاه البيئة Enviromental Responcepility:

يُعرف البعد البيئي للمؤسسات المسؤولية مجتمعياً بأنه واجب المؤسسة لتغطية الآثار البيئية المترتبة على عمليات ومنتجات المؤسسة، والقضاء على الانبعاثات والنفايات، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والانتاجية من الموارد المتاحة وتقليل الممارسات التي قد تؤثر سلباً على تمتع البلاد والأجيال القادمة بهذه الموارد.

## 1-5-6 التوجه بالعملاء:

مجموعة من المعتقدات التي تضع اهتمامات العملاء في الدرجة الاولى مع الاخذ بعين الاعتبار اهتمامات اصحاب المصالح.

## 1-5-7 الاداء الوظيفي:

ويعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

## 1-6 تنظيم البحث:

يتكون البحث من خمسة فصول:

الفصل الأول: تتناول مقدمة البحث، مشكلة البحث ، تساؤلات البحث ، اهداف البحث ، اهمية البحث من الناحية النظرية والتطبيقية ، التعريفات الاجرائية ، متغيرات الدراسة ،اما الفصل الثاني الاطار النظري للبحث: وفيه تم تناول (مفهوم المسؤولية الاجتماعية ، وولاء العملاء في والعلاقة بينهما).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وفيه تم تناول (المنهج المتبع في الدراسة ، نظرية الدراسة ، نموذج الدراسة، فروض الدراسة، الأساليب الاحصائية المستخدمة).

الفصل الرابع : وفيه يتم تناول : (اجراءات الدراسة الميدانية، التحليل الاحصائي، اختبار الفرضيات ).

الفصل الخامس ويتناول(ملخص النتائج، مناقشة النتائج، محددات البحث، التوصيات ، المقترحات لبحوث مستقبلية والخاتمة).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### 1-2 المبحث الأول: المفاهيم

##### 1-2-1 مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على ثلاثة مباحث يتناول المبحث الأول مفهوم وتعريف المسؤولية الاجتماعية مبيناً المفاهيم المتعددة للمسؤولية الاجتماعية وأهميتها وأبعادها بينما يتناول المبحث الثاني مفهوم التوجه بالعملاء وأهميته ويتناول المبحث الثالث مفهوم أداء العاملين وأهميته وأبعاده.

##### 1-2-2 مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

بدأت فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالظهور والتطور بين أوساط الأكاديميين والمدراء التنفيذيين للمؤسسات، حيث بادر بمناقشتها الخبير الاقتصادي (ميلتون فريدمان) حيث ذكر في كتابه (الحرية والرأسمالية) 1962، أن المسؤولية الاجتماعية الوحيدة للمؤسسات هي أن يهتم المدراء التنفيذيون وأصحاب المؤسسات بتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح لأصحاب الشركة أو حملة الأسهم، معتمداً على النظرية القائلة بأن المؤسسات وجدت لتحقيق الأرباح.

وقد دار بعد ذلك جدل كبير على مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وبرزت العديد من المدارس التي تبنت العديد من التعريفات لهذا المفهوم، حيث تم بلورت عدة تعريفات إيجابية تصب في روح المفهوم، وتعارض (فريدمان) وتدفع بأن المؤسسات وجدت لخدمة المجتمعات، ومن واجبيها المحافظة على البيئة التي تعمل بها، وأن تتصرف المنظمات كمواطن له حقوق، ويترتب عليه واجبات يجب أن يؤديها إلى المجتمع.

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في النصف الأول من القرن العشرين معروفاً بشكل واضح، حيث تحاول المنشآت تجاهدة تعظيم أرباحها وبشتى الوسائل ولكن مع النقد المستمر الحاصل لمفهوم تعظيم الأرباح الأرباح فقد ظهرت بوادر لأن تتبنى المنشآت دوراً أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها<sup>1</sup>.

وفي هذا الإطار فقد عرفت 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 من قبل مكتب العمل الدولي بأنها: (طريقة تتنظر فيها المنشآت في تأثير عملياتها في المجتمع وتؤكد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى). وعرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية بأنها: "الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع<sup>2</sup>.

كما عرفت المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام أخلاقي بين المنظمة والمجتمع، تسعى من خلاله المنظمة إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بشكل عام، والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي.

كما عرفت بأنها المسؤولية الاجتماعية الكلية للمنظمة تشمل على مستويات أربعة هي: كفاءة الأداء الاقتصادي، المستوى الأول، فيجب أن تعمل المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بفعالية ونجاح وأن تسعى لتحقيق مستويات الأرباح المطلوبة، ويجب أن يتم ذلك في ضوء الالتزام بالقوانين والتشريعات، المستوى الثاني (التي تعمل المنظمة في ظلها) هذا وينتظر المجتمع من المنظمة أن تهتم بالمسؤوليات الأخلاقية،

<sup>1</sup> صالح السيجاني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية، تقييم واستشراف، 23 - 25 مارس 2009، بيروت،

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، العامري صالح حمدي محسن، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، متاح علي:

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public document> اطلع عليه بتاريخ 30 نوفمبر 2011م، ص216.

المستوى الثالث (تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، إذ يجب مراعاة العدالة والأمانة في معاملاتها مع العاملين بها والمتعاملين معها) أما المسؤوليات التطوعية التقديرية، (المستوى الرابع) (وتسمى أيضاً المسؤولية الخيرية، (فترجع إلى مدى شعور وتقدير المنظمة لمتطلبات بيئتها والعمل على المشاركة فيها، كأعداد برامج تدريب المعوقين وأتاحت فرص العمالة وتمويل البرامج الخيرية وغيرها.

ويرى (الغالبى والعامري) أن المسؤولية الاجتماعية هي عقد بين المنظمة والمجتمع تلتزم بموجبه المنظمة بإرضاء المجتمع وبما يحقق مصلحته وينظر إليها على أنها التزام من قبل المنظمة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه من خلال قيامها بالكثير من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر ومكافحة التلوث وخلق فرص العمل وحل الكثير من المشاكل: الصحة، الإسكان، المواصلات، وغيرها من الخدمات.<sup>1</sup>

كما عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على أنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في أن واحد.<sup>2</sup>

أما الغرفة التجارية فقد عرفت المسؤولية الاجتماعية على أنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من رجال الأعمال دون وجود الإجراءات ملزمة قانونياً، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتحكيم.

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.

<sup>1</sup> ظاهر محسن منصور الغالبى، مرجع سبق ذكره، ص 217

<sup>2</sup> صالح السيجاني، مرجع سبق ذكره،

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

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

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

### 2-1-3 البعد التاريخي لنشوء المسؤولية الاجتماعية:

نشأة فكرة المسؤولية الاجتماعية بمرحلتها الأولى قد ارتبطت مع قيام المشاريع الصناعية واعتقاد رجال الأعمال بأنهم ممتلكون هدفاً واحداً يسعون إلى تحقيقه، وهو تعظيم الأرباح، ولكن الشئ الوحيد الذي يكبح جماحهم في مطارده وتحقيق هذا الهدف، هو التأثير القانوني الذي يحدد العمليات التي يقومون بها وهنا يشير آدم سميث في كتابه (ثورة الأمم) إلى أن رجال الأعمال يسعون إلى تحقيق منفعتهم الذاتية وتعظيم الربح الذي يحصلون عليه، مفترضاً أن وجود السوق التنافسية هي حالة صحية من شأنها أن تقود إلى زيادة

إجمالي الثروة القومية والتي تنعكس على تعظيم المنفعة للصالح العام، والتي تمثل في جوهرها تحقيقاً للمسؤولية الاجتماعية.<sup>1</sup>

وقد ظلت هذه النظرة قائمة خلال القرن التاسع عشر والرابع الأول من القرن العشرين، ليس على مستوى الفكر الاقتصادي وحسب بل انسحب إلى القيم والأهداف السائدة في المجتمع، ولكن هذه الأفكار لم تصمد كثيراً أمام الأزمات الاقتصادية التي شهدتها العالم في بداية القرن الحالي، وبشكل خاص حال ندرة الموارد، انخفاض الأجر، أجواء العمل غير الملائمة، الفشل الحاصل في العديد من المنتجات، التأثيرات الحاصلة من نقابات العمل قد انعكست على أن يكون هنالك منظور آخر للمسؤولية الاجتماعية لا يرتبط بتعظيم الربح كأساس لنا في العمل.

أما المرحلة الثانية قد برزت خلال الفترة التي اعقبت عام 1920 كنتيجة للانتقادات الموجهة نحو الهدف الأحادي الذي اعتمدهت منظمات الأعمال، والمتمثلة لتعظيمها للأرباح، فقد ظهرت تيارات أخرى تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل، تقليص ساعات العمل، حماية حقوق الأطراف المختلفة وذات الصلة المنظمة وبالتالي أن تكون هنالك أهداف أخرى مضافة إلى هدف الربح الذي تسعى إلى تحقيقه منظمات الأعمال وعليه فقد تعالت الأصوات المطالبة بأن تكون المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال أبعد من ارتباطها بمصلحة المالكين والمستثمرين وسعيها لتحقيق الأرباح فقط ويجب أن تمتد إلى تحقيق الموازنة في تلك المسؤولية حيال العاملين في المنظمة، الدائنين، الحكومة.

أما المرحلة الثالثة فيمكن حصر بداياتها في عام 1960 وما أعقبها من أحداث تجلب بشكل بالتجارب المختلفة التي عاشتها الشعوب استخدام الأحداث في العمل المتغيرات الكبيرة في استخدام التكنولوجيا، التلوث البيئي الناجم في أسباب وأفعال مختلفة سواء كانت عرضية أو مقصودة وكل ذلك أصبحت الضرورة لازمة في انتقال المسؤولية الاجتماعية إلى مرحلة أخرى أكثر استيعاباً للبيئة ومتغيراتها الواسعة وأصبحت التسمية

<sup>1</sup> عبدالرازق سالم الرحاحلة، المسؤولية الاجتماعية، (عمان: دار الاصدار العلمي، 2009م)، ص58.

لهذه المرحلة تحت عنوان (نوعية الحياة للفرد Q.O.L) وتقديم المزيد من السلع والخدمات وبما يتناسب مع الارتقاء النوعي الحاصل في مستوى الحياة التي يعيشها الأفراد<sup>1</sup>.

يوجد العديد من التعاريف للمسؤولية الاجتماعية، وكل تعريف ينظر إليها من زاوية محددة، ولكن القاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هو أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات الشواغل الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها، قصد تحسين أثرها في المجتمع.

عرفت بأنها التزام رجال وشركات الأعمال بالمصلحة الذاتية المتتورة التي تهتم بمصالح الأطراف الأخرى من غير حملة الأسهم كمصالح العاملين، الموردين، الموزعين، المنافسين، والزبائن...، (وهي قيام شركات الأعمال بالبرامج والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية فيها).

وتم تعريف المسؤولية الاجتماعية هي تمثيل لتوقعات المجتمع لمبادرات منظمات الأعمال في مجال المسؤولية التي تتحملها منظمات الأعمال تجاه المجتمع وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون وبصورة لا تضر بقيام منظمة الأعمال بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها).

**وجاء تعريف البنك الدولي للمسؤولية الاجتماعية بأنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة، من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل، لتحسين مستوى معيشة الناس، بأسلوب يخدم التجارة، ويخدم التنمية في آن واحد تكون مدمجة في الأنشطة المستمرة للمؤسسة.**<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبدالرازق سالم الرحالة، المرجع السابق، ص 59.

<sup>2</sup> وصفي نزال وآخرون، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية (دراسة حالة شركة جوال في مدينتي نابلس وجنين)، مشروع تخرج، تحت إشراف الدكتور مجيد منصور، جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم التسويق، 2011، ص 49.

وتعرف الأيزو 26000 المسؤولية الاجتماعية بالأفعال التي تقوم بها المؤسسة، لتحمل مسؤولية آثار أنشطتها، على المجتمع والبيئة ، حيث تكون هذه الأفعال متماشية مع مصالح المجتمع والتنمية المستدامة، وتكون قائمة على السلوك الأخلاقي، والامتثال للقانون المطبق والجهات العاملة فيما بين الحكومات.<sup>1</sup> هذا وقد أشار إليها "بلازرويك" بأنها الأفعال التطوعية التي تقوم بها أية منظمة سواءاً كانت عامة أو خاصة ، صغيرة أو كبيرة وذلك استجابة لاحتياجات جماهيرها الداخلية والخارجية وفقاً لمكانياتها الخاصة ، وهي وعي الإدارة بأنها مسؤولة بأمانة عن أفعالها والتأثيرات الناتجة عنها على رفاهية المجتمع ككل.<sup>2</sup> يتضح لنا من تعريفات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات أن مسؤولية أي منظمة تتعدى العمليات الاقتصادية التي تتمثل في الانتاج وتحقيق الربح إلى مسؤوليات أكثر تتمثل في استخدام امكانياتها بالطريقة التي تحقق لها الأداء الكفاء لمهام العمل مع الالتزام بكل ما يعزز الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.<sup>3</sup>

#### 2-1-4 أهمية المسؤولية الاجتماعية:

هناك إتفاق عام 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 الإيجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة خاصة إذا اعتبرنا المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمنظمة اتجاه 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 لأن خرقها يضع المنظمة أمام مساءلة قانونية، إن المسؤولية الاجتماعية تضيء تحسيناً على مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال وتؤدي إلى اشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف. كذلك

<sup>1</sup> صالح الحموري ورولا المعايطة، مرجع سابق، ص37

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الثالثة، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013

<sup>3</sup> عبد الرازق سالم الرحالة، المسؤولية الاجتماعية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011م، ص139

فإنها تمثل تجاوباً فعالاً مع التغييرات الحاصلة في حاجات المجتمع وانتقالها إلى الحاجات الاجتماعية وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة.

ويمكن توضيح عدة أوجه إيجابية لإدراك المسؤولية الاجتماعية تتجسد أهميتها من خلال المردود المتحقق للجهات الثلاث الرئيسية التي ستجني الفائدة من هذا الالتزام ونعني بها: (المجتمع، الدولة، المنظمة)، فبالنسبة للمنظمة فهناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي والعلاقة الإيجابية مع المجتمع وغيرها، أما المجتمع فإن العائد الذي سيتحقق له جراء اهتمام منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها بتبني نمط معين من المسؤولية الاجتماعية فإنه يمكن أن يخلص بالآتي:

1- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة.

2- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

3- تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية .

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

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

وأخيراً فإن الدولة هي أحد المستفيدين الرئيسيين من ادراك منظمات الأعمال لدورها الاجتماعي مما يؤدي إلى تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها المختلفة. 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.<sup>1</sup>

## 2-1-5 أنماط المسؤولية:-

ويمكن أن نلاحظ أن وجهتي نظر متعارضين نمطين متناقضين في إدراك إدارة المنظمة للدور الاجتماعي الذي يجب أن تمارسه.<sup>2</sup>

### النمط الأول: المسؤولية الاقتصادية:

إن جوهر هذا النمط هو أن منشآت الأعمال يجب أن تركز على هدف تعظيم الربح بغرض الربح بغض النظر عن أي مساهمة اجتماعية، وأن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا تحصيل حاصل أو نواتج ثانوية لتعظيم الربح، وأن أبرز أنصار هذا النمط هو الاقتصادي الأمريكي الحاصل على جائزة نوبل friedmanmilton حيث يشير إلى أن المدراء هم محترفون وليس مالكين للأعمال التي يريدونها لذلك فهم يمثلون مصالح المالكين وعلى هذا الأساس فإن جمعهم هي انجاز اعمالهم بأحسن طريقة ممكنة لتحقيق أعظم الأرباح للمالكين، وإذا ما قدروا إنفاق الأموال على الأهداف الاجتماعية فإنهم سوف يضعفون ديناميكية السوق وبالتالي سوف تنخفض الأرباح نتيجة هذا الصرف على الجوانب الاجتماعية وهذا يلحق خسارة بالمالكين، ولو تم رفع الاسعار للتعويض على ما ينفق على الجانب الاجتماعي فإن المستهلكين سيفسدون أيضاً وإذا امتنعوا عن شراء هذه المنتجات فإن المبيعات ستتخفض وبالتالي تتدهور المنشأة.

### النمط الثاني الاجتماعي:

إن هذا النمط يقع على النقيض تماماً من النمط الأول ويحاول أن يعرض المنشآت كوحدات اجتماعية بدرجة كبيرة تضع المجتمع ومتطلباته نصب اعينها في جميع قراراتها، ولعل جماعات السلام الأخضر ( green )

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010م، ص52-54.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، العامري صالح حمدي محسن، مرجع سبق ذكره، ص249.

(peace) أو الجماعات الأخرى التي تقوم بنفسها كأحزاب اجتماعية حرفة تمثل هذا النمط وراحت المنشآت على تبنيه وبالمقابل تجد المنظمات صعوبة في موازنة متطلبات أدائها الاقتصادي ومزيد من الالتزامات في هذا الاتجاه الاجتماعي سواء على الصعيد الداخلي أو على صعيد الاداء الخارجي.

### النمط الثالث: الاقتصادي الاجتماعي:

وهو النمط الأكثر توازناً حيث يرى أن الوقت قد تغير وأن إدارات المنشآت لا تمثل مصالح جهة واحدة والمالكين فقط وإنما هناك جهات عديدة أخرى مثل الحكومة والمجتمع ترتبط معها بالالتزامات معينة، ومن أهم الأفكار التي تدعم هذا الاتجاه تل القائلة بأن اتساع عمليات الخصخصة أدى إلى تطلع المجتمعات إلى منشآت الأعمال لكي تتحمل مسؤولياتها في تقديم ما كانت تضطلع به الحكومات تجاه المجتمعات والبيئة. وإذا كان الأمر يمثل بالنسبة للعالم المتقدم حالة طبيعية وذلك لنضج المنشآت وإداراتها فإنه يمثل مشكلة كبيرة في دول العالم النامية، حيث تم عرض الموضوع يكون النموذج الأول يمثل منشآت القطاع الخاص التي لا هم له سوى مزيد من تحقيق الأرباح حتى لو كان على حساب مصلحة باقي الدولة وهي المسيطر الرئيسي في العالم الثالث، حيث قدمت منشآتها على أنها خلايا إجتماعية تهدف تقديم مزيد حتى لو ان ذلك على حساب أدائها الاقتصادي وتحملها خسائر بدرت بكونها تمثل متطلبات اجتماعية حتى لو كانت تمثل ضعفاً في الأداء أو أنها تخفي فساداً إدارياً مستشرياً.

وفي ضوء هذا النموذج يظهر أن هناك تضارباً في وجهات النظر ظهر من خلال النموذج الثالث (المتوازن) بإعتباره ممثلاً لحالة أكثر واقعية بشأن الأداء على المستويين الاقتصادي والاجتماعي.

## 2-1-6 العوامل التي تؤدي إلى اختلاف أنماط تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:-

تختلف أنماط التطبيق العلمي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات من دولة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر بل تختلف المنظمات فيما بينها في أنماط تطبيقها لمسئولياتها الاجتماعية وقد أشار "ماريو" إلى مجموعة من العوامل تؤدي إلى الاختلاف في أنماط التطبيق العلمي لمسؤولية المنظمات التالي<sup>1</sup>.

درجة وعي الجماهير بالتأثيرات السلبية الناتجة عن عمل المنظمات على البيئة والصحة العامة نتيجة، اختلاف حجم المعلومات المتاحة لها في وسائل الإعلام من تلك التأثيرات وهو ما يؤثر على حجم الضغوط الخارجية التي تتعرض لها الإدارة في أي منظمة وتدفعها نحو الالتزام بتطبيق مفهوم المسؤولية.

اختلاف النظام الاقتصادي والسياسي والاجتماعي من دولة إلى أخرى، مما يؤدي إلى اختلاف نوعية الظروف السائدة في المجتمع، والمشاكل التي تتوقع الجماهير مساهمة المنظمات فيها.

اختلاف القوانين والتشريعات التي تنظم عمل المنظمات في المجالات الاجتماعية والبيئية من مجتمع إلى آخر.

التفاوت في وعي الإدارة العليا للمنظمات بأهمية تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية واتجاهات الإدارة ووجهة نظرها حول الأهمية النسبية للمجالات المختلفة لبرامج المنظمات الاجتماعية جهود المنظمات المنافسة في المجالات الاجتماعية كسب ثقة الجماهير بكل السبل المتاحة لتدعيم اتجاهاتها المحاسبية نحو المنظمة.

## 2-1-7 أبعاد المسؤولية الاجتماعية :

إن تبني أهداف أصحاب المصالح من قبل منظمات الأعمال يحتمل أسبقيات متسلسلة في ضوء طبيعة تأثير هذه المجاميع على أهداف المنظمة ومصالحها الخاصة لذلك فإن الدراسات تشير إلى اختلاف ترتيب هؤلاء المستفيدين استناداً إلى اختلاف البيئات وعبر الزمن، ويلاحظ أن البعض من هذه الفئات يأتي في مراتب

<sup>1</sup> عبدالرازق سالم الرحاطة، مرجع سابق، ص165.

متقدمة وبشكل مستمر كما هو عليه الحال في الدول المتقدمة حيث نجد أن هذا الاهتمام الكبير بالزبائن (العملاء) مع فئات حديثة ظهرت وبدأت بلعب دور كبير، في حين يمكن أن تلعب الحكومة هذا الدور الأكبر في الدول النامية وتأتي في مرحلة متقدمة نظراً لتأثيرها الكبير في جوانب الحياة المختلفة.

ويعرض الباحثين عناصر المسؤولية الاجتماعية في إطار عام يغطي مجموعة من الأبعاد بشكل عام ويرون أن هذه العناصر يمكن أن تكيف بقياسات مختلفة وفق اعتبار طبيعة عمل المنظمة ونشاطها وتأثير فئات أصحاب المصالح المختلفين، إن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث (Carroll) يشير إلى جوهرها بأربعة أبعاد رئيسية هي الاقتصادي والأخلاقي والقانوني والخير، وفي إطار ذلك طور مصفوفة

يبين فيها هذه الأبعاد الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر على كل واحد من المستفيدين في البيئة.<sup>1</sup>

الجدول التالي يوضح خلاصة للممارسات الأكثر شيوعاً في دول العالم والتي يمكن أن تعتبر أبعاداً أساسية لمحتوى المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف أطراف المستفيدين:

جدول رقم (2-1) يوضح الأبعاد الأساسية لمحتوى المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف أطراف المستفيدين:

| العناصر الفرعية  | العناصر الرئيسية      | البعد    |
|--|-----------------------|----------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- منع الاحتكار وعدم الاضرار بالمستهلكين</li> <li>- احترام قواعد المنافسة وعدم الحاق الأذى بالمنافسين</li> </ul>   | المنافسة العادلة      | الاقتصاد |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن يوفرها</li> <li>- استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة</li> </ul>          | التكنولوجيا           |          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها .</li> <li>- حماية الأطفال صحياً وثقافياً</li> <li>- حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة</li> </ul>           | قوانين حماية المستهلك | القانوني |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- منع تلوث المياه والهواء والتربة</li> <li>- التخلص من المنتجات بعد استهلاكها</li> <li>- منع الاستخدام التعسفي للموارد</li> <li>- صيانة الموارد وتنميتها</li> </ul> | حماية البيئة          |          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين</li> <li>- ظروف العمل ومنع عمل الأحداث وصغار السن</li> <li>- إصابات العمل</li> </ul>                                 | السلامة والعدالة      |          |

<sup>1</sup> ظاهر محسن الغالبي، صالح مهدي العامري، نفس المرجع، ص 52-54

|  |                                  |                 |
|--|----------------------------------|-----------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي</li> <li>- عمل المرأة وظروفها الخاصة</li> <li>- عمل المعوقين</li> </ul>                         |                                  |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك</li> <li>- مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف</li> <li>- مراعاة حقوق الإنسان</li> </ul> | <p>المعايير الأخلاقية</p>        | <p>الأخلاقي</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- احترام العادات والتقاليد</li> <li>- مكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية</li> </ul>   | <p>الأعراف والقيم الاجتماعية</p> |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- نوع التغذية</li> <li>- الملابس</li> <li>- الخدمات</li> <li>- النقل العام</li> <li>- الذوق العام</li> </ul>                    | <p>نوعية الحياة</p>              | <p>الخير</p>    |

المصدر: الغالبي والعامري ص. 82

يبين لنا هذا الجدول وجود علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل ومتطلبات حاجات المجتمع وخاصة في إطار الأبعاد الاقتصادية والقانونية حيث تمثل هذه الأبعاد مطالب أساسية للمجتمع يجب تلبيتها من قبل الأعمال في حين يتوقع المجتمع من منظمات الأعمال أن تلعب دوراً أكبر في ما يخص عناصر بعدي الأخلاقي والخير علماً بأن هذا الأخير يمثل في حقيقته رغبات مشروعة للمجتمع يفضل أن تتبناها منظمات الأعمال المختلفة.

تعرف المسؤولية الاجتماعية إجرائياً بأنها المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة والعملاء، ولم يتم الأخذ بالأبعاد القانونية والاقتصادية نسبة طريق واضح يبين المسؤولية الاجتماعية بالأبعاد الثلاثة المذكورة.

## 1- البعد الاقتصادي Economic Dimension:

إن البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية لا يشير إلى الربح، كجانب من جوانب الأعمال التجارية، إنما يشير إلى الالتزام بممارسات أخلاقية، داخل المؤسسات، مثل الحكومة المؤسسية، ومنع الرشوة والفساد، وحماية حقوق المستهلك، والاستثمار الأخلاقي.<sup>1</sup>

هناك من يرى بأن المؤسسات عبارة عن وحدات اقتصادية تهدف إلى تحقيق الربح وهذا سينعكس إيجاباً على محيطها الخارجي (مجتمعها) ويتمثل هذا البعد بمسؤوليات أساسية يجب أن تضطلع بها المؤسسات، حيث انتاج السلع والخدمات ذات القيمة للمجتمع بتكلفة معقولة ونوعية جيدة، وفي إطار هذه المسؤوليات تحقق المؤسسة العائد والأرباح الكافية بتعويض مختلف مساهمات أصحاب رأس المال والعمالين وغيرهم بالإضافة إلى مسؤولياتها اتجاه توفير الظروف المناسبة للعمل ووضع كافة الإجراءات المناسبة لحماية العمال من أخطار وأضرار العمل وتوفير مناصب الشغل، تدفع المنافسة في كثير من الأحيان إلى خلق اقتصاديات كبيرة تقوم من خلالها المؤسسات الكبيرة بإزاحة بعض المؤسسات صغيرة الحجم من المنافسة مما يخلق ويزيد من حدة البطالة ونقشي بعض المشكلات الاجتماعية كانت المؤسسات طرفاً فيها، فإحساس وشعور المؤسسات بمسؤوليتها الاقتصادية مهم بشكل خاص بالنسبة للموظفين وتثير قضايا مثل توفير بيئة عمل ملائمة، تنوع مكان العمل، توفير العدالة الوظيفية، أجور ومرتببات مجزية و إتاحة بعض فرص التقدم للعمالين وغيرها من الأمور.<sup>2</sup>

## 2- البعد القانوني Legal Dimension :

يقوم هذا البعد على أساس مبادئ حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك ويحتوي على مجموعة كبيرة من العناصر يفترض أن تحترم من قبل المنظمات وبالشكل الذي يعزز ويساهم في

<sup>1</sup> صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سابق، ص 85.

<sup>2</sup> أنس يحيى الحديد وآخرون، العوامل المؤثرة على ولاء العملاء في القطاع المصرفي الأردني (دراسة ميدانية) ، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41 ، العدد 2، 2014.

الارتقاء بالعلاقة مع المستهلك ومع العاملين بمختلف أجناسهم وأديانهم مثل حق الأمان، وحق سماع الرأي وحق الحصول على المعلومات. وكذلك منع الأضرار بالبيئة من خلال الاستخدام التعسفي للموارد أو التلوث الحاصل في الماء و الهواء والتربة، فالبعد القانوني يمثل جانب من مسؤوليات عادة ما تحددها الحكومات بقوانين وأنظمة وتعليمات يجب أن لا تخترقها المؤسسات وتعمل على احترامها، ويمكن النظر للبعد القانوني على أنه خضوع والتزام المؤسسات بالقوانين والتشريعات واللوائح والأنظمة التي تسنها الدولة لتشجع المؤسسات على انتهاج سلوك مقبول نحو مجتمعها ورفض الأعمال غير المشروعة بهذا تكسب المؤسسات ثقة مجتمعها، فإذا شعر أصحاب المصالح بأن المؤسسات تتحرف عن مسؤوليتها فإنهم يسعون لدفع المشروع لإيجاد قوانين تضبط سلوكها أو يشاركو في التشريع للضغط على المؤسسات للامتثال لتلك القوانين، فالبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية غير محصور في حدود ونطاق المؤسسة والمستهلك والمجتمع وما تربطهم من علاقات "بل يعمل على حماية المؤسسات بعضها من البعض الآخر جراء أساليب المنافسة غير العادلة التي قد تحصل " وما ينجر عليها من صراعات وتآزمات، ولهذا فالبعد القانوني يعتبر أفضل قاعدة للتعامل الرسمي التعاقدية الملزم الذي يمثل المكافئ المتبادل والمتوازن إلى حد ما لمصالح جميع الأطراف كما يشمل هذا البعد على حق المساءلة الاجتماعية وهي حق الأفراد والمؤسسات والمجتمع المدني في "الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش"، تشمل المساءلة الاجتماعية على مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تتخذ بواسطة المواطنين أو مؤسسات المجتمع المدني لإخضاع الموظفين للمساءلة هذه الإجراءات يمكن أن تقوم بها مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة مثل الأفراد، المجتمعات المحلية ومؤسسات المجتمع المدني، وتحدث على مستويات مختلفة (المحلي، الوطني) كما نتناول القضايا المختلفة مثل (السياسات العامة، النفقات العامة للخدمات) وتستخدم استراتيجيات مختلفة مثل (البحوث، الرصد، التخطيط بالمشاركة، التربية

المدنية، التغطية الإعلامية، وبناء التحالفات) وعلى الرغم من هذا التنوع تحاول مبادرات المساءلة الاجتماعية للأفراد العاديين إمكانية الحصول على المعلومات والتعبير عن احتياجاتهم وتزيد من فعالية مشاركة الفرد في القضايا العامة حيث تحث على التحرك إلى مستوى أبعد من مجرد الاحتجاج والهدف من المساءلة هو محاسبة كافة المسؤولين عن الأموال العمومية زيادة على حماية الأموال العمومية من العبث الذي قد يطال هذه الأموال وبالتالي الحد من الانتهاكات التي قد تحدث من حين لآخر لبعض المسؤولين نتيجة تصرفهم بطرق غير شرعية كالرشوة والفساد الإداري وتجاوز المواثيق الأخلاقية.<sup>1</sup> لذا فإن البعدين الاقتصادي والقانوني ضروريين جداً ويشكلان القاعدة لبروز دور اجتماعي أكبر من قبل المؤسسات، فهناك علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل ومتطلبات تلبية حاجات المجتمع وخاصة في اطار الأبعاد الاقتصادية والقانونية، فلا معنى لأن تتبنى المؤسسات دوراً اجتماعياً وهي تخرق الجوانب القانونية بالعكس تماماً أهم شئ في المسؤولية الاجتماعية التزام المؤسسة بالقانون والأعراف والعادات والتقاليد الاجتماعية ، وبما أن المسؤولية الاجتماعية في جانب منها ذات بعد رسمي مفروض بالقانون ففي الجانب الآخر تكون ذات بعد أخلاقي يتمثل في الالتزام بالمبادرات الاجتماعية الطوعية التي تعبر عن نزوع أخلاقي أكثر من امتثال لقانون مفروض. وهذا ما يوضحه البعد الأخلاقي.

**3- البعد الأخلاقي Ethical Dimension :** إن البعد الأخلاقي المجتمعي في إدارة المؤسسات يأخذ على عاتقه الانتقال بالعمل من مفهوم تقديم الخدمة التطوعية، إلى تطبيق أوسع يقوم على تبني مفهوم المسؤولية المجتمعية التي تركز على التأمل الدائم في محطات المرور المنجزة بالمؤسسة والتأكد من حاجة المجتمع للخدمة المقدمة، والقدرة على تشخيص مصادر قوة المؤسسة لإدامتها ودراسة سلبياتها لتلاشيها بهدف القبول والتحسين المستمر، وتبني سياسة التغيير، ورسم السيناريوهات الأكثر ملائمة للمستهدفات المتوخاة وقياس أثر

<sup>1</sup> أنس يحيى الحديد وآخرون، المرجع السابق.

خدماتها المضافة على المجتمع والبيئة.<sup>1</sup> إن المؤسسات وهي تحاول أن تعزز السلوك الأخلاقي يفترض بها أن تعرف وتعي طبيعة تطور الالتزام الأدنى والأخلاقي للعاملين فيها كما يفترض على المؤسسات أن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية فالأخلاق أصبحت بمثابة الأساس في الاقتصاد وأصبحت من الدعائم والركائز التي يقوم عليها الاقتصاد، لأن المؤسسات أدركت بأن الأخلاق لم تعد مسألة هامشية بل إحدى شروط النجاح، فعند قيام المؤسسة بأنشطة معينة عليها مراعاة القيم الأخلاقية للمجتمع وتمارس أعمالها ضمن ضوابط اجتماعية ومبادئ وقواعد أخلاقية ويمكن أن نخلق من هذه الضوابط الاجتماعية استثماراً بحد ذاته يؤدي إلى تحسين أدائها الاجتماعي والاقتصادي، لكن في حقيقة الأمر فإن الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية لم توطر بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر أمراً ضرورياً لتحسين صورة المؤسسة في المجتمع وقبولهم لها، فتجاهل الجوانب الأخلاقية يضع المؤسسة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية، لهذا فالقوانين والتشريعات وحدها لا تكفي في أن تتحكم في زمام الأمور وأن تحمي المجتمع وتوفر له الثقة والأمان لكنها حين تعمل في بيئة ونطاق أخلاقي فإنها تحقق كفاءة عالية في التنمية والاصلاح كما يفترض على المؤسسة أن تشجع السلوك الأخلاقي وتكافئه ، ويشجع الالتزام بالسلوك الأخلاقي في المؤسسة بما يلي:

- وجود مدونة أخلاقية تعطي تصوراً عن كيفية التعامل مع مختلف المواقف وتساهم في تحسين السلوك الأخلاقي للأفراد والجماعات والإدارات والمؤسسة، كذلك تساعد هذه المدونة على نشر ثقافة تنظيمية تعزز الإهتمام بالأبعاد الأخلاقية لمختلف القرارات والمواقف والأفعال.

- وجود مبادئ ارشادية للسلوك الأخلاقية وهذه المبادئ ضرورية باعتبارها الأسس التي تقوم عليها كل من أخلاق وقيم الأفراد والقوانين، ويمكن لهذه المبادئ الارشادية في إطار الحكم من خلالها على سلوك أخلاقي أو غير أخلاقي النظر إلى الآتي:

<sup>1</sup> صالح العموري، رولا المعاينة، مرجع سابق، ص12.

- المنفعة المتحققة من هذا القرار لأكثر عدد ممكن من الأفراد أو المجتمع بشكل عام ودون أن يؤدي إلى الأضرار بمصالح الآخرين.
- حقوق الإنسان، فالقرار يكون أخلاقياً إذا لم يخرق المبادئ الأساسية لحقوق الإنسان وما يرتبط بها من جوانب إنسانية.
- العدالة، أي يجب أن تكون القرارات المتخذة عادلة ونزيهة وصادقة، والعدالة تعني إطاراً نسبياً توزع في ضوءه المنافع والتكاليف بشكل لا يخرق الحقوق لذلك فالعدالة تعني أن الأفراد متساوون في الحقوق والواجبات، كذلك تشمل العدالة أن يكون العقاب يتناسب مع الضرر الحاصل وإذا ما أريد إبراز مصادر أخلاقيات الأعمال في المؤسسة، فيمكن إجمالها بالآتي:
- ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته وما يرتبط بالأسرة من قيم اجتماعية وأعراف سائدة.
- العوامل الشخصية وما يرتبط بالتكوين الفردي والأسري وطرق التربية والمدرسة وتأثير الجماعات المرجعية وغيرها.
- القوانين والسلوك الأخلاقي المعرفي المرتبط بالمهن والصناعات وطبيعة عمل المؤسسة في صناعة معينة.
- المؤسسة وثقافتها وما يرتبط بذلك من تعزيز للسلوك الأخلاقي أو تجاهله.<sup>1</sup>

#### 4- البعد الخيري Philanthropic Dimension:

هو قرار المنظمة الطوعي في المساهمة بتوفير المصادر المادية من أجل تحقيق رخاء ورفاه المجتمع، وهي تتطوي على والهبات المنح التي تصرف لتحقيق أهداف أساسية كقضايا مكافحة الفقر ومكافحة الأمية والوقاية من الأمراض، ومساعدة المؤسسات التعليمية والثقافية والخيرية، وتشجيع العمل التطوعي لموظفيها، ومع ذلك

<sup>1</sup> أنس يحيى الحديد وآخرون، العوامل المؤثرة على ولاء العملاء في القطاع المصرفي الأردني (دراسة ميدانية)، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014.

ينظر إليها باعتبارها المسؤولية الأقل أهمية بالنسبة للمجتمع حيث تسبقها من حيث الأهمية المسؤوليات الثلاثة الأخرى.<sup>1</sup>

وهو رسالة صادقة وخدمة إنسانية تخدم بها المؤسسة مجتمعها من خلال تحسين جوانب حياته والمشاركة في حل مشكلات معينة ودعم القضايا التي تتعلق بالبيئة والمجتمع كاستخدام مواد صديقة للبيئة أو التبرعات التي تقدمها المؤسسات للمجتمعات الناشطة والفاعلة في المجتمع، وهي مبادرات طوعية غير ملزمة للمؤسسة تبادر بها بشكل إنساني وتطوعي، وليس من المتطلبات الضرورية للمؤسسة إلا أنه يدعم الثقة ويعزز صورة المؤسسة في المجتمع من خلال النشاطات والأعمال التي تقوم بها لخدمة المجتمع. وعلى سبيل المثال فإن المؤسسات الأمريكية تتفق ما يقارب 6 مليار دولار سنوياً لقضايا تتعلق بالمجتمع والبيئة ومنها ما تخصص نسبة مئوية من صافي الأرباح لإنفاقها على قضايا اجتماعية وإنسانية مثلاً في مجال تلوث المياه والهواء والأرض والحماية من الأخطار البيئية المختلفة.

### شكل رقم (1-2) هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية:



المصدر: ظاهر محسن الغالبي و صالح مهدي العامري ، ص. 83

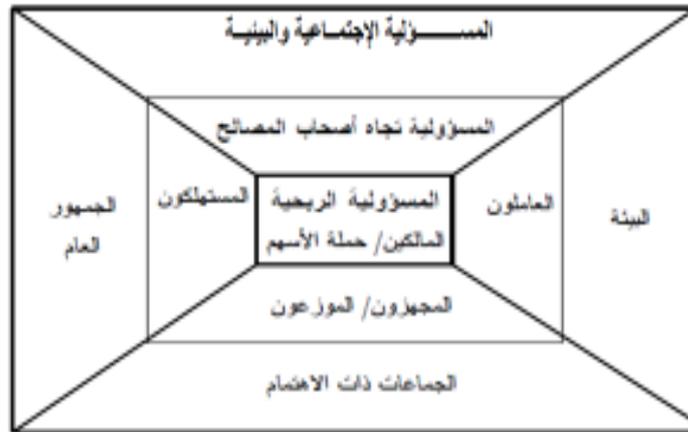
يوضح هذا الشكل الترابط الهرمي بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية ، فإن استناد أي بُعد على بُعد آخر يمثل حالة واقعية ، فلا يمكن أن نتوقع من منظمات الأعمال مبادرات خيرة ومسؤولية إذا لم تكن هذه المنظمات قد قطعت شوطاً في اطار تحملها لمسؤوليتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها.

<sup>1</sup> محمد الخشروم وسليم علي، أثر الفرق المدرك والجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 27 العدد الرابع، 2011، ص120

(إن المسؤولية الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع هذه الأنواع الأربعة، وتجدر الإشارة إلى أن وجهات نظر الفئات ذات المصلحة الأساسية حول المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال وفق هذه المكونات الأربعة تتباين من ناحية ترتيبها وفق الأهمية التي تعكس مصلحتها فمثلاً يركز المالكون في الدرجة الأولى على البعد الاقتصادي بشكل عام في حين يركز الزبائن على البعد الأخلاقي أولاً أما العاملين فما يهمهم هو البعد القانوني بالدرجة الأولى ولكن المجتمع المحلي يعطي أهمية كبرى للبعد الخيري من المسؤولية).

وأيضاً حدد (Berkowitz and Others) ثلاثة مسؤوليات أساسية للمسؤولية الاجتماعية تعبر عن أبعادها، وتتمثل في الحدود التي يبينها الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (2-2): يبين حدود المسؤوليات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية التي تعبر عن أبعادها:



المصدر: طارق راشي، دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، ورقة بحثية، 2013

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، بأن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تتجسد في ثلاثة مسؤوليات أساسية هي: مسؤولية تجاه المالكين وحملة الأسهم، تتمثل في تحقيق الأرباح، ومسؤولية تجاه أصحاب المصالح التي تركز على ضرورة الإهتمام بتلبية أهداف الأطراف ذات المصلحة من مستهلكين وعاملين ومجهزين وموزعين... وغيرهم، ومسؤولية أخيرة إنتشرت خاصة في السنوات الأخيرة وتشير إلى ضرورة إلتزام

<sup>1</sup> طارق راشي، دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، ورقة بحثية، 2013، ص 49

المنظمة بالمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة بشكل عام، وذلك من خلال الإهتمام بما تطرحه الجماعات الضاغطة ذات العلاقة (جماعات الضغط الخضراء)، والتي تنادي بتعزيز السلوكيات الإيجابية تجاه المجتمع والبيئة.

وعليه فالمسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال تحمل في مضمونها بعدين أساسيين، الأول هو البعد الداخلي الذي يركز على الأداء الإجتماعي المسؤول تجاه العاملين ومن هم داخل المنظمة، أما الثاني المتمثل في البعد الخارجي يركز على الدور الإجتماعي والمبادرات التي تتبناها المنظمة تجاه المجتمع والبيئة الخارجية ككل.

#### 5- المسؤولية تجاه البيئة:

يُعرف البعد البيئي للمؤسسات المسؤولة مجتمعياً بأنه واجب المؤسسة لتغطية الآثار البيئية المترتبة على عمليات ومنتجات المؤسسة ، والقضاء على الانبعاثات والنفائيات، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والانتاجية من الموارد المتاحة وتقليل الممارسات التي قد تؤثر سلباً على تمتع البلاد والأجيال القادمة بهذه الموارد. وعلى المؤسسة أن تعي جميع الجوانب البيئية المباشرة وغير المباشرة، ذات الصلة في تأدية نشاطاتها وتقديم خدماتها، وتصنيع منتجاتها، كما وعليها استخدام معايير معينة لمعرفة تلك الجوانب البيئية، ذات الأثر المتميز، لتتمكن بالتالي من التحسين الفعال لأدائها البيئي . ومن الواجب على تلك المعايير المحددة من قبل المؤسسة نفسها، أن تكون شاملة، مثبتة ويتم التوثيق بكتابة التقارير، لتحسن أداء العاملين للبيئة، ومن العناصر الرئيسية للمسؤولية البيئية ما يأتي:<sup>1</sup>

- تبني مواصفات أداء بيئية، وقواعد ومقاييس معيارية للعمليات والإدارة تخضع لأقصى درجات الحماية البيئية.

- تسهيل التطور التكنولوجي البيئي وعملية تحويله وتناقله .

<sup>1</sup> طارق راشي، دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، ورقة بحثية، 2013م، ص 51

- تعزيز الوعي البيئي.

- فتح قنوات الحوار مع الأطراف المعنية والتواصل معهم حول القضايا البيئية.<sup>1</sup>

وتستطيع المنظمة تطوير أدائها البيئي، من خلال منع التلوث الذي يشمل انبعاثات الغازات المضرّة في الهواء، والمواد التي تم تصريفها في المياه، وإزالة المخلفات السائلة والصلبة والتقليل من استخدام الكيماويات السامة والخطرة وغيرها من القضايا.

إن هناك العديد من الجهات المدافعة عن البيئة، وهذا يعتمد على التطور الاجتماعي والنضوج الثقافي بالمجتمع ومدى تطور منظمات المجتمع المدني والمنظمات المدافعة عن البيئة. إن الدليل على أهمية موضوع البيئة هو إصدار منظمة التقييس العالمية حزمته المعرفة ISO 14000.<sup>2</sup>

وفي الآونة الأخيرة أصبحت القضايا المتعلقة بالبيئة في نظر البعض الآخر تدخل في طيات ما يسمى بالمسؤولية البيئية التي تعتبر أداة لتجسيد البعد البيئي للتنمية المستدامة في المنظمة، وبذلك فمجالات المسؤولية البيئية للمنظمة هي تلك المساهمات والمسؤوليات الطوعية والإجبارية الملقاة على عاتقها تجاه حماية البيئة والإستغلال الرشيد للموارد الطبيعية وتحقيق إستدامتها ومنع وتقليل التلوث البيئي. وتتخلص معظم مجالات المسؤولية البيئية في ما يوضحه الجدول التالي:<sup>3</sup>

**جدول رقم (2-2) يوضح مجالات المسؤولية البيئية:**

| العناصر الفرعية  | المجالات الرئيسية |
|--|-------------------|
| - الإقتصاد في إستخدام المواد الخام ومنع الإستهلاك التعسفي لها؛ | المساهمة في حماية |
| - الإستهلاك العقلاني لمصادر الطاقة؛                            | الموارد الطبيعية  |
| - المساهمة في إكتشاف والبحث عن الطاقات البديلة النظيفة؛        |                   |

<sup>1</sup> صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سابق، ص 100-102

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 92

<sup>3</sup> طارق راشي، ورقة عمل بحثية بعنوان دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال 2013، ص 52

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| <p>- المساهمة في تمويل المشاريع البيئية مثل إنشاء الحدائق والمحميات الطبيعية وحماية التنوع البيولوجي والغابات.</p>  |                                      |
| <p>- تجنب والتخفيف من مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه وإحداث الضوضاء.<br/>- التصميم الأخضر للمنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات<br/>- تسيير النفايات وإعادة إستعمالها لتقليل من أثارها السلبية على البيئة.</p> | <p>المساهمة في حماية<br/>البيئية</p> |

المصدر: طارق راشي، ورقة عمل بحثية بعنوان دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال 2013، ص53

## 2-1-8 أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للشركات:

### 1- نظرية الاقتصاد السياسي (Political Economy Theory)

ساعدت نظرية الاقتصاد السياسي الباحثين في تفسير العمليات الاجتماعية من السياق الاقتصادي والسياسي والاجتماعي.

ويمكن أن يفسر المنظور الحدائي لنظرية الاقتصاد السياسي ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث يركز المنظور الحدائي للنظرية على تفاعلات المجموعات من منظور تعددي جديد، على سبيل المثال المؤسسات والمستخدمين أو المستهلكين أو مجموعة الضغط.

وقد استخدم في العديد من الدراسات النموذج الحدائي لنظرية الاقتصاد السياسي لشرح ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مثل غوثري وباركر سنة 1990، وويليامز سنة 1999.

### 2- نظرية الشرعية (Legitimacy Theory)

تشير نظرية الشرعية إلى أن المؤسسات قد تحاول إضفاء الشرعية لتشريع نشاطاتها بنشر تقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من أجل الحصول على موافقة ومساندة من المجتمع في دعم استمرار وجودها، وبالتالي تعتبر المسؤولية الاجتماعية "رخصة للعمل".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة- مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006، ص149

وتعتبر النظرية أن إعداد تقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو عقد اجتماعي بين المؤسسة والمجتمع الذي تعمل فيه، يزودها بالشرعية القانونية لامتلاك واستعمال المصادر الطبيعية وإمكانية استئجار المستخدمين.

والعقد الاجتماعي مفاده أن أية مؤسسة إنما ترتبط بعلاقة تعاقدية قد تكون صريحة أو ضمنية مع المجتمع ويترتب على العلاقة التعاقدية بين المجتمع والمؤسسة أن تقوم المؤسسة بوظيفتين رئيسيتين هما:

- وظيفة الإنتاج، والتي تتضمن تقديم منتجات أو خدمات نافعة ومرغوبة للمجتمع.

- وظيفة التوزيع، وهنا ليس توزيع المنتجات، بل توزيع العوائد والمكاسب الاقتصادية والاجتماعية على

المجموعات المتواجدة في المجتمع بعدالة، والتي تشكل أصلاً القاعدة التي تستمد منها المؤسسة مواردها.

ومنه، على المؤسسات أن تعمل بصورة متوازنة وعقلانية على استخدام موارد المجتمع بكفاءة عالية

وتوزيعه على المجتمع بعدالة، وهذا من شأنه أن يعطي المؤسسة صورة أكثر قبولاً لدى الأطراف المختلفة،

لتجد نفسها في النهاية قادرة على البقاء والاستمرار، وذلك ليس فقط لأنها قادرة على تحقيق الأرباح، بل

ولأنها وحدة اجتماعية تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعها، وهذا يعني حتماً التزامها بالعقد الاجتماعي

نصاً ومضموناً.

وبما أن الأعراف الاجتماعية ليست ثابتة، فهي تتغير بمرور الوقت الذي يستوجب حاجة المؤسسات إلى

الاستجابة لتغيير التوقعات الاجتماعية من أجل أن ينظر إليها على أنها "شرعية".

ويمكن للمؤسسات اعتماد أربع استراتيجيات من أجل الحصول على الشرعية، وذلك من خلال السعي إلى:

- إعلام الجهات المعنية حول الأداء الفعلي.

- تغيير تصورات أصحاب المصلحة دون تغيير التصرف الفعلي للمؤسسة.

- صرف الأنظار بعيداً عن أي مسألة مثيرة للقلق.

- تغيير التوقعات الخارجية حول الأداء.<sup>1</sup>

### 3- نظرية أصحاب المصالح (Stakeholder Theory)

أشاع فريمان ولأول مرة، في سنة 1984 تعبير أصحاب المصلحة، ويشير التعبير إلى العديد من المجموعات ذات الاهتمامات الخاصة التي تستطيع التأثير على المؤسسة أو تكون متأثرة من قبل نشاط أو قرارات المؤسسة مثل المستثمرين والمستخدمين والزبائن والحكومة ومجموعات الضغط والمجتمع.

تُستند العديد من البحوث الحديثة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى نظرية أصحاب المصالح والتي تنص على أن الهدف الأساسي للمؤسسات يتمثل في توليد وتعظيم القيمة لجميع أصحاب المصالح من حملة أسهم أو شركاء، وموردين، وموزعين، وزبائن وأيضاً العاملين وأسرهم، والبيئة المحيطة والمجتمع المحلي والمجتمع ككل. وتعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أداة رئيسية للوصول إلى هذا الهدف من خلال تحقيق الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والبيئي لمجتمع الأعمال.

#### 2-1-2 التوجه بالعملاء:

#### 1-2-1-2 مفهوم التوجه بالعملاء:

إن فكرة التوجه بالعميل ليست جديدة، فمنذ وقت طويل كانت مسؤولية المؤسسة الحفاظ على عملاءها، فبعد أن كان مصطلح الولاء أو الوفاء حكراً على العلاقات الإنسانية، دخل مجال الأعمال ليفسر التعلق والارتباط السلوكي والإداري بين العميل والعلامة، حيث أصبح التوجه بالعميل يمثل قمة انشغال المؤسسة والباحثين من حيث كيف يمكن بناء علاقة قوية مع العميل والحفاظ عليه، ومن هذا المنطلق يجب الرجوع إلى تاريخ الفكر التسويقي وتطوره لصياغة مفهوم الولاء وموقعه من نشاط المؤسسة واستراتيجيتها في ظل مختلف

<sup>1</sup> أوما سيكاران، مرجع سبق ذكره، ص 150

التصورات التسويقية التي تبنيتها وصولاً إلى جعل العميل أحد العناصر الأكثر فعالية في إدارة المؤسسة من خلال معرفة احتياجات العميل.<sup>1</sup>

## 2-2-1-2 تعريف التوجه بالعملاء :

يعرف التوجه بالعملاء أو التوجه نحو الزبون على أنه: "الحالة الذهنية التي تحكم العلاقات بين المؤسسة وزبائنها، ويعود هذا المفهوم إلى Peter Durker عام 1954م عندما قال بأن: الزبون يجب أن يكون في صميم التفكير الإداري، وحسب Druker دائماً فإن التوجه بالزبون ليس مجرد وظيفة (مثل وظيفة الإنتاج، التمويل، والموارد البشرية)، ولكنها فلسفة الإدارة الحقيقية للإسترشاد بها في المؤسسة بأكملها، ولهذا نجد في العديد من المؤسسات الكبيرة أن التوجه بالعملاء هو مرادف لمفهوم التسويق، وتتصف المؤسسات الموجهة بالعملاء باتباع استراتيجية واضحة في إطار متناسق، لتحقيق الجودة المطلوبة يتطلب اتخاذ التوجه بالعملاء كمحور استراتيجي وحيد، وهذه مهمة الإدارة العامة للمؤسسة وتعمل على تجسيدها في واقع المؤسسة من خلال غرس ثقافة العميل لدى الأفراد والرفع من كفاءتهم من أجل الرفع من أداء الأنشطة، وعليه تكون تنافسية المؤسسة نتاج تفاعل المتغيرات الثلاث" التوجه بالزبون، كفاءة الأفراد، أداء الأنشطة. وهذا يعني أن المؤسسة إذا لم تكن موجهة بالزبون فهي ضعيفة من الناحية التنافسية، في حين أن تبني هذه الفلسفة وتطبيقها قد يمنحها ميزة تنافسية، فالزبون أضحى الحلقة المفقودة التي تستوجب على المؤسسات استرجاعها والمراعاة عليها في وضع الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف، ومنذ ظهور هذا المفهوم أصبحت المؤسسات تركز على العناصر التالية:<sup>2</sup>

1. أن يكون الزبون هو مركز الإهتمام.

2. وضع استراتيجيات الابتكار على أساس الاحتياجات التي أعرب عنها العملاء المحتملين.

<sup>1</sup> موسى قاسم القريوتي وآخرون، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية،

دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41 ، العدد1، 2014م، ص82

<sup>2</sup> موسى قاسم القريوتي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص83

3. استخدام نموذج لتطوير المزيج التسويقي من أجل تنفيذ هذه الاستراتيجية الموجهة "بالزبائن".

وتعمل المؤسسات الموجهة بالسوق باستخدام مفهوم المسؤولية الإجتماعية والذي وفقاً له ينظر إلى النشاط التسويقي على أنه جزء من تلك التفاعلات التي تحدث بين المؤسسة والمستهلك والذي يؤدي في النهاية إلى وجود علاقة دائمة ومستمرة معه، ويتطلب مفهوم المسؤولية الإجتماعية أن تكون كل أجزاء المؤسسة منسقة في تعاملها مع المستهلك وأن يلعب التسويق الدور الرئيسي في هذا التعامل.

وتعتبر العلاقات القوية مع العملاء من أهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين، وتنشأ هذه العلاقة من خلال الاتصال المباشر والفعال مع الزبائن بشكل متواصل لتحقيق رضاهم وضمن ولائهم، ويطلق على هذا الأسلوب المبتكر "إدارة علاقة الزبائن" وهو مفهوم جديد بدأ يغزو لغة التسويق، ويقصد به "نظام جذب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ بالإعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة واستراتيجياتها، لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط، وتقليل مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين، ويفيد هذا الأسلوب في تحقيق التكامل ما بين الوظائف التسويقية وعمليات الإنتاج والبيع وخدمة الزبائن داخل المؤسسة من جهة بحيث تصبح كل من عمليات الإنتاج والبيع والوظائف التسويقية في تكامل من خلال إدخال أسلوب التخصيص وفقاً للبيانات الشخصية للزبائن فيهما، وفي تكوين رأسمال الزبائن من جهة أخرى بالإحتفاظ بهم ومحاولة الإصغاء لمقترحاتهم وانتقاداتهم وتلبية رغباتهم الخاصة، وقد تطور هذا الأسلوب من خلال ما يعرف بالتسويق التفاعلي (المباشر) والذي يعتمد على تقديم المؤسسة لأفضل مزيج من الإشباع لتحفظ بأفضل مزيج ممكن من العملاء وهم العلماء الذين يحققون للمؤسسة أعلى الأرباح.

إن التسويق بالعلاقات يقوم على ثلاث أسس هامة هي جذب العملاء، ثم الإحتفاظ بهم وتعزيز الإشباع والولاء لديهم من خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى العميل إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة أو الخدمة.<sup>1</sup>

وتتضح أهمية وجود إدارة علاقة الزبون في المؤسسة من خلال ما ذكره Kotler في أحد الأمثلة عن مؤسسة مختصة في صناعة النسيج قولها لزبائنها "كل منتجاتنا مضمونة لتحقيق لكم 100% من الرضا، أعيدينا لنا بضاعتنا إن لم تحققوا ذلك، سنستبدلها أو نعيد لكم نقودكم، من أجل لياقتكم لا نريد أن نقدم لكم شيئاً لا يحقق رضاكم"، وفيما يخص مستخدميها صرحت على ملصقات وضعت في كل المكاتب تعرف فيها الزبون قاتلة: "الزبون (المستهلك) ملك".

من خلال هذا المثال تبرز أهمية الحفاظ على الزبائن، فكل المؤسسات تسعى للحفاظ على عملائها لأنها أدركت أن العملاء هم رأسمال حقيقي بدونه تفقد المؤسسة شرعيتها، ويقوم مفهوم التوجه بالعملاء على المرتكزات التالية:<sup>2</sup>

أ. رضا العميل: ويمكن التعبير عن الرضا بأنه مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدركه العميل وبين توقعات هذا العميل، وبعبارة أخرى يمكننا القول أن رضا العميل هو "مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات".

وترتبط حالة رضا العميل من عدم رضاه بالتوقعات التي لديه: فإذا كانت التوقعات لديه عالية وتم تلبيتها فإنه سيكون راضي، أما إذا لم يتم تلبيتها فإنه سيكون غير راضي، ويعتبر الرضا أحياناً على أنه انفعال وتأثر (شعور) بخصائص المنتج، ورضا المستهلك يشجع على ولائه للعلامة التي كان له تجربة بها، ويقصد

<sup>1</sup> الهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 225، مايو 2002م، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، ص10.

<sup>2</sup> الهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، مرجع سابق، ص10.

بالولاء تلك الاستجابة السلوكية التي تتكون عبر الزمن وتتجسد في اتخاذ قرار من طرف الزبون على أساس نفسي بتكرار التجربة الشرائية مع المؤسسة نفسها.

ب. القيمة التي يدركها العميل في المنتج: وهي الفرق بين القيمة الكلية التي تساوي مجموع المزايا التي يراها الزبون في المنتج، والتكلفة الإجمالية التي تساوي مجموع الأسعار النقدية والنفسية التي يتحملها الزبون عند اقتنائه واستخدامه وتخليه عن المنتج.

ج. ثقافة العميل: ثقة المستهلك تتكون من خلال ثلاث عناصر: الثقة نحو البائع وهو الموزع لمنتجات المؤسسة، الثقة نحو المؤسسة التي يتم معها المستهلك عمليات التبادل، والثقة نحو العلامة التي تتاجر بها المؤسسة.

د. ولاء العميل: يكون الزبائن الموالون رأسمال الزبائن في المؤسسة لأنها تحقق من خلالها أكبر المبيعات، وكلما ازداد عددهم كلما زاد رأسمال الزبائن، ويتكون رأس المال هذا من مجموع القيم التي يحققها الزبائن للمؤسسة.

## 2-1-3 أبعاد التوجه بالعملاء:

(أ) المساحات الوظيفية الثلاثة:

والمساحات الوظيفية الثلاثة هي الاهتمام بالمبيعات، التسويق وأنشطة الخدمة، وتشكل هذه الوظائف نقاط اتصال مع الزبون يجب أن يتم إدارتها لتوفير وتعزيز علاقات الزبون، ويتفق أغلب محلي الصناعة على أن المبيعات والتسويق والخدمة هي ثلاثة أقطاب وظيفية ينبغي الاهتمام بها عند تشكيل نظام إدارة علاقات الزبون، وهذه المجالات الأساسية تشكل نقاط اتصال الزبون بالمنظمة. أما قبل البيع، أو في حالة البيع، أو في حالة ما بعد البيع، أو كجزء من العلاقات المستمرة التي تتطلب خدمات ومعلومات إضافة إلى خيارات للمشتريات الإضافية.

(ب) مسؤولية خزن بيانات الزبون و المشاركة بها:

أن تكامل تفاعلات الزبون عبر المنظمة يحول المنظمات من مباني مقسمة إلى بيئة تكون فيها كل تفاعلات العميل منسقة وثابتة. وأن وظائف المنظمة التي تعمل بمصادر معلومات مستقلة و مكررة و متضاربة و قديمة ستؤثر سلباً على فاعلية كل المنظمة ولا تستطيع إنتاج سلع يحتاجها العميل.

### ج) القدرات التحليلية:

من خلال تدفق المعلومات من قسم التسويق إلى باقى إدارات الشركة بشكل منظم حيث أن التحليل الكمي والوصفي هو بعد مهم لإدارة التوجه بالزبون، ويتطلب التحليل الجيد لبيانات الزبون، يبدأ مع تكوين نقاط اتصال مع كل تطبيقات المنظمة التي تشترك في البيئة التحليلية، ويتم إضافة القيمة من خلال التغذية العكسية لنتائج التحليل إلى الإدارة وفي كل أنحاء المنظمة. وينبغي على صانعو القرارات في المنظمة أن يعززوا هذه المعرفة لصنع قرارات الأعمال الأكثر إطلاعا وذات التوقيت المناسب استجابة لأحتياجات السوق وتحديد هدف السوق لتصميم وإنتاج السلعة التي تشبع الأحتياجات الحالية والمستقبلية.<sup>1</sup>

### 2-1-3 أداء العاملين:

إن أداء العاملين الفردي هو الذي يكمل فاعلية المنظمة والذي يؤثر في الأداء الإجمالي للإدارة التي ينتمي إليها، ولذلك تعهد أي منظمة بوظائفها الى الموظفين الأكفاء والقادرين على تحمل مسؤولياتها وواجباتها الوظيفية الحالية والمستقبلية.<sup>2</sup>

وهناك عوامل تؤدي دوراً أساسياً في تحديد قدرة الأداء من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وهي العوامل الفنية والتكنولوجية(المباني، المعدات، الآلات... الخ (والعوامل الإنسانية) معنويات الأفراد وانجازاتهم ودوافعهم وطرق الإتصال بينه وبين بيئة العمل، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، ومن بين هذه التعاريف نذكر.

<sup>1</sup> الهام فخري أحمد حسن، مرجع سابق، ص11.

<sup>2</sup> سلمان داود الشمسي، اغناء العمل ، مجلة التنمية الادارية ، المركز القومي لاستشارات والتطوير الاداري العدد الخامس ، بغداد ، 1991 ، ص62.

تعريف بدوي: أداء العامل يعني "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب".<sup>1</sup>

تعريف هلال: أداء العامل هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.<sup>2</sup>

## 2-1-3-1 عناصر الأداء:

يتكون الأداء بشكل عام من عدة عناصر يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
  2. نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.
  3. كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.
  4. المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف.
- ان أداء الفرد يكون حساساً للضغوط والقيود المفروضة من الرؤساء في طريق الهيكل التنظيمي، ويمكن دفع الأفراد للعمل بقدرة أداء أعلى عن طريق إشباع رغباته السيكولوجية والنفسية.<sup>3</sup>
- وهناك طرق يمكن من خلالها معرفة أهمية العوامل الحقيقية في العمل ومنها الطريقة الإنشائية، طريقة المقالة التي تعد أكثر أنشأ في قطاعات الإدارة الحديثة وطريقة المقاييس التدريجية وهي التي تقوم على مقارنة أداء الفرد العمل بغيره من أقرانه وطريقة اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل التي تحاول ان تصنف نواحي وجوانب السلوك الآخر للفرد.

<sup>1</sup> بدوي أحمد زكي: "معجم مصطلحات العلوم الإدارية"، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1984، ص92

<sup>2</sup> هلال محمد عبد الغني: "مهارات إدارة الأداء"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996، ص39

<sup>3</sup> سهيلة ، محمد ، وعلي حسين علي، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر ، الطبعة الاولى ، الأردن، 1999، ص11

## 2-3-1-2 محددات الأداء:

يرى هلال أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. ويوضح السلمي أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها أن هذه المحددات تختلف باختلاف فئات العمال، وتختلف أيضا من مؤسسة إلى أخرى، كما أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.

ويلخص نموذج بورتر ولولر (Porter & Lawler) محددات أداء العاملين في ثلاثة عوامل رئيسية: الجهد المبذول، وهو الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، قدرات الفرد وخبراته السابقة، وهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصورات وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.<sup>1</sup>

## 2-3-1-3 تقييم الاداء الوظيفي:

هو عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى اسهامهم في تحقيق الاعمال المطلوبة والتقدم الذي يتم احرازه منهم ومعرفة سلوك العاملين، يعتبر تقييم اداء العاملين باي شركة أو منظمة من العوامل الهامة لتقييم اداء العاملين وتحسين مستوي انتاجية الشركة او المنظمة، من خلال تقييم أداء العاملين معرفة كفاءة الموظفين وبالتالي يتم من خلاله عملية الترقيات للعاملين بالمؤسسة، يمكن من خلاله حساب عملية التقييم والتقدير المنتظمة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل وتوقعات تنمية العمل وتطويره في المستقبل. كما توضح عملية تقييم أداء العاملين للعامل بالشركة مستوي ادائه ومدى تقدمه في عمله مما يؤدي لتحسين ادائه

<sup>1</sup> سلمان داود الشمسي، مرجع ساب 1، ص 63

الوظيفي بشكل افضل مما يؤثر علي اتجاهات العامل الوظيفية، حيث يتم عمل دراسات عن أداء وحضور جميع العاملين.<sup>1</sup>

#### 2-1-3-4 اهداف تقييم الاداء الوظيفي:

1. التعرف علي اداء الموظفين بالشركة بشكل علمي ومدى تحقيق ادارة الشركة لمهامها.
2. تشجيع العاملين علي تحسين ادائهم في العمل وتحقيق التقدم المطلوب، وضع الحوافز للعاملين لتحسين ادائهم.
3. التعرف علي اسباب تاخر العمل عن المقياس المحدد له واي مشاكل تواجه العاملين ومناقشة الحلول المقترحة لهذه المشاكل.
4. تحديد حركة التنقلات وترقية العاملين بالشركة علي اساس علمي من خلال تقييم اداء كل فرد عامل. يسهم تقييم ورقابة الاداء في دفع اداء العاملين الي الافضل ومنع اداء العاملين من السير بشكل خاطيء مما يعمل علي تحقيق الاهداف.

#### اهداف تقييم أداء العاملين للمروؤسين:

من اهدافه تقييم رؤساء الشركة لاداء العاملين مما يؤدي لتقديمهم مجموعة من وسائل تطوير العمل من إدارة المنظمة للشركة والشعور بالمسئولية عند المروؤسين.

#### 2-1-3-5 اوقات تقييم الاداء الوظيفي:

يتم تقييم اداء العاملين بالمنظمة مرة واحدة سنويا في اغلب الشركات وذلك لتحسين ادائهم وفي بعض الشركات يتم التقييم مرتين وذلك قليلا ما يحدث.

<sup>1</sup> بدوي أحمد زكي، مرجع سابق، 1984، ص92

## 2-1-3-6 معايير تقييم الاداء الوظيفي:

### 2-1-3-6-1 معايير الانتاج: وتتمثل في كمية وجودة انتاج الشركة:

### 2-1-3-6-2 معايير سلوك الاداء:

وتتمثل في سلوك العاملين بالمنظمة من خلال الانتظام في العمل والتعاون مع زملاء العمل واحترامهم ومعالجة شكاوي العملاء وتقارير العمل وحضور اجتماعات الادارات والابتكار والتطوير في العمل.

### 2-1-3-6-3 الالتزام في العمل:

ويتمثل في الالتزام بسياسات المنظمة او الشركة مادامت في الصالح العام، والالتزام باجراءات واساليب العمل، ويتم تقييم اداء العاملين بأي مؤسسة او شركة حسب القواعد السابقة وإعطائهم التقدير الخاص بهم وعلي اساس المعايير السابقة تتم حركة التنقلات والترقيات داخل الشركة وذلك من شأنه أن يسهم في تطوير وزيادة الانتاج.

## 2-1-3-7 المسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسسات<sup>(1)</sup>:-

لم تعد مهمة الشركات والمؤسسات في العصر الحديث منصبه فقط على تحقيق الربح للمساهمين والمشاركين في تلك المؤسسات والهيئات والشركات، بل تعدت ذلك إلى أهمية مساهمة تلك المؤسسات في تطوير وتنمية المجتمع الذي توجز فيه، حتى أن بعض الدول بدأت نشترط على المؤسسات أو الشركات حتى تفتح لها فردي على أراضيتها أن تساهم في تنمية المجتمع وتقديم الخدمات للمواطنين بها من باب المسؤولية المجتمعية الملقاة على عاتق تلك الشركات والمؤسسات ويعكس السيد مايلز ثو من شركة اكنت موبيل: (أن المسؤولية الاجتماعية للشركة تقع في المقام الأول على ما تقدمه لخدمة موظفيها والعاملين فيها بتوفير الأجواء الصحية وسلامتهم وتهيئة البيئة الوظيفية المناسبة لهم، وبعد أن توفر الشركة كل ما يتلاءم لهم من حقوق نتجه الشركات إلى تنفيذ

(1) www.is/ammemo.com

برامجها في المسؤولية الاجتماعية خارج الشركة للمجتمع المحيط بها) "هيئة عليا بمواصفات وطنية، د، هاشم عبده هاشم نقلاً عن جريدة الرياض".

ولذلك يبين الاستاذ عبدالله سليمان المقيرن، في إجابة على سؤال أحد الحضور حول الأسس الواجب توافرها لكي ترجع المنشآت في أدائها للمسؤولية الاجتماعية بأنه:-

(من قالمهم الا تتخذ المنشآت قيامها بالمسؤولية الاجتماعية كوسيلة للدعاية أو المظهر الاجتماعي، كما أنه إذا كانت المنشأة في بداية أدائها للمسؤولية الاجتماعية، فمن الأفضل أن تبدأ ببرامج تدريجية يمكنها أداءها بنفسها مثل: تدريب الموظفين والدعاية الاجتماعية لهم أو التفاعل مع أنشطة الحفاظ على البيئة.

وقد أشار المقيرن إلى أهمية أن يكون توجه المنشأة لأداء المسؤولية الاجتماعية نابعاً من قيم اخلاقية راسخة تبني عليها الاستراتيجيات والخطط والأهداف، "المواطنة الحقيقية للشركات هي المشاركة في التنمية وتحديد أولويات الاستثمار في المجتمع"، سالم كنعان السالم، موقع جريدة الرياض".

كما يعد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من الأمور التي تساهم في تحقيق الموظفين، حيث يعد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من الأمور التي تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الرضا الوظيفي في منشآت الأعمال حيث تضيف هذه الاسهامات المقدمة شعوراً بالرضا الذاتي على الموظفين، نابعاً من إحساسهم بإسهامهم في تقديم القيمة للمجتمع الذي يعيشون فيه وفيما يلي نعرض أهم عناصر المسؤولية الاجتماعية التي على الشركة الاهتمام بها: تشترك النهضات الكبرى في أمر أساسي وهو قيامها داخل مثلث متساوي الأضلاع.

تنمية الرأسمال البشري بالتعليم والتدريب وديناميكية اقتصادية اجتماعية، على نحو ما حدث في ألمانيا والسياسات بعد الحرب العالمية الأخيرة أو في الولايات المتحدة زمن الرئيس فرانكلين روزفلت.

لكن نهايات القرن العشرين وأوائل القرن الواحد والعشرين، قدمت وتقدم الف دليل ودليل على أن التعليم أصبح بصورة غير مسبوقه الأساسي أيضاً في العملية الإنتاجية، بل في المنافسة الخارجية في الأسواق والمجتمعات،

فالنمو الاقتصادي بكل فروعه يعتمد الآن على نوعية المعلومة، وهذه بالطبع تعتمد على نوعية التعليم وظيفته التدريب وفيما يلي بعض الإجراءات المقترحة للشركات من أجل خدمة المجتمع تعليمياً:

1. بناء المدارس خصوصاً في المناطق الفقيرة لمساعدة أبناء هذه المناطق على تلقي التعليم المناسب.
2. تزويد الطلبة المحتاجين بالمستلزمات التعليمية التي يحتاجون إليها.
3. إقامة دورات تدريبية وبرامج تعليمية لطلبة المدارس والجامعات.
4. رعاية رسائل الماجستير والدكتوراه في الجامعات.
5. طبع كتب ومنشورات الأجل، تثقيف المجتمع بأهم القضايا المعاصرة.

## 2-1-3-8 الحفاظ على البيئة:-

بدأ الاهتمام العالمي بالبيئة مع انعقاد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة في استكهولم 1972م، ومنذ ذلك الحين وصلت قضايا الحفاظ على البيئة إلى مكان الصدارة في دائرة الاهتمام ومستوى تقدمها، وفرضت قضايا الاهتمام بالبيئة نفسها وبقوة في العلاقات الدولية والتجارية، وأصبحت دراسة الأثر البيئي للمشروعات المزمع إقامتها أحد العناصر الأساسية لدراسة الجدوى في المشروعات.

والتنمية المستدامة تستند إلى ثلاث دعائم، التنمية الاجتماعية والنمو الاقتصادي، وحماية البيئة، والتي توفر الموارد الطبيعية التي تعتمد عليها برامج التنمية، وهكذا ارتبطت قضايا التنمية ارتباطاً وثيقاً بالمحافظة على البيئة بكافة عناصرها ووقف استنزاف مواردها.

وفيما يلي بعض المقترحات لبعض الممارسات التي على الشركة عملها للحفاظ على البيئة:-

1- عمل برامج لترشيد استهلاك الطاقة والماء والموارد الطبيعية.

2- عمل برامج للحد من تلوث الهواء والماء والتربة.

3- التشجير وزيادة المساحات الخضراء.

4- إنتاج منتجات صديقة للبيئة.

- 5- تطوير عمليات صناعية أكثر كفاءة في استغلال الطاقة.
- 6- حماية الثروات الطبيعية وتقليل أثر الصناعات على البيئة.
- 7- تحويل النفايات إلى مواد قيمة.

## المبحث الثاني

### المسؤولية الاجتماعية وأثرها على التوجه بالعملاء

#### 2-2-1 العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتوجه بالعملاء:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات من العناصر الرئيسية في تكوين سمعة الشركات، والمشاركة في استراتيجيات واقعية وفعالة لتقديم الخدمات الاجتماعية، وتعزيز السمعة العامة للمنظمة مما يسهل آليات إدارة المنظمة والرفع من قدرتها على استقطاب عملاء جدد وزيادة حصتها في السوق، ومن جانب آخر فإن الاستثمار في النشاط الاجتماعي من الممكن أن يعزز قيمة الشركة في السوق المالي ورفع قدرتها في الوصول إلى رأس المال، علاوة عن المزايا الأخرى من بناء القدرة على تحقيق نتائج أفضل في مسائل التوظيف والولاء للمنظمة والاحتفاظ بالموظفين وتعزيز دوافع العمل والإبداع وزيادة الإنتاجية، كما أن المشاركة في العمل الاجتماعي مع أصحاب العلاقة بآليات الحوار المفتوح والشراكات الفعالة واطهار الشفافية من شأنه تحسين علاقات الشركة مع المجتمعات وبالتالي التحفيز على تطوير الأعمال، حيث يمكن لنا أن نؤسس للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء على النحو التالي:

- مع زيادة نفوذ المؤسسات الأهلية الضاغطة كجمعيات حماية المستهلك وذلك لتفعيل دور المؤسسات اجتماعيا في المجتمعات التي توجد فيها، ومع تراجع دور الاعلان ونمطيته كأداة ترويجية، برز دور المسؤولية الاجتماعية كأداة تستطيع المؤسسة التسويقية بواسطتها كسب ولاء العملاء وأفراد المجتمع، بالإضافة الى تحقيق أستمرايتها.

- إن أفراد المجتمع على حد سواء يقدرّون المؤسسات التي يشعرون بانها تعمل من أجلهم ومن أجل أبنائهم، وذلك يساعد على خلق صورة ذهنية ايجابية عنها والذي بدوره يعطي للمؤسسة أولوية على

الشركات الاخرى المنافسة في كسب ولاءهم.<sup>1</sup>

تتصف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء بأنها علاقة مترابطة وذات فائدة على منظمات الأعمال والمجتمع، حيث أثبتت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية وجود تلك العلاقة الترابطية، وكانت أغلب نتائجها مؤيدة لوجود تلك العلاقة مثل دراسة: (محمد فؤاد 2003) والتي طبقت على قطاع المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في اليمن تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية ورضا المستهلك وأن درجة التزام المنظمات عينة الدراسة تجاه المتغيرات التسويقية للمسؤولية الاجتماعية كانت أعلى قليلاً من الوسط الفرضي.<sup>2</sup>

- فيما أشارت دراسة فالح عبد القادر الحوري وآخرون (ادارة الصورة الذهنية للمنظمات الاردنية في اطار واقع المسؤولية الاجتماعية) والتي طبقت في قطاع الاتصالات الخلوية الأردنية إلى أن شركات الاتصالات الخلوية الأردنية أظهرت مستوى عالٍ من الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المجتمع المحلي، الموظفين، الزبائن، الموردين، البيئة، المساهمين)، وبينت أن هناك أثر إيجابي للمسؤولية بأبعادها على إدارة الصورة الذهنية.

- أما آمنة محسن أحمد ناجي وفي دراسة لها بعنوان (ادراك المستهلك العراقي للمسؤولية الاجتماعية للشركات 2011) والتي طبقت في العراق، فقد أظهرت النتائج توفر الادراك لدى المستهلك العراقي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات مع ميل أكبر للأهتمام بالجوانب القانونية والاخلاقية منها،

<sup>1</sup> موسى قاسم القريوتي وآخرون، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة زين للاتصالات الخلوية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 1، 2014م، ص34.

<sup>2</sup> موسى قاسم القريوتي وآخرون، مرجع سبق، ص35.

وجود علاقة بين التزام الشركات بالمسؤولية القانونية و الاخلاقية و بين استعداد المستهلك للاستجابة لها.

وفي دراسة أجراها موسى قاسم القريوتي وآخرون (دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية) والتي طبقت على قطاع الاتصالات الخلوية الأردني 2014 تشير نتائج الدراسة إلى وجود دوراً إيجابياً للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية، كما أشارت إلى وجود اثر إيجابي لكل من التركيز على العميل، والاهتمام بحل المشكلات الاجتماعية، والاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالبيئة، والمنافسة الشريفة، والمساهمة في دعم الخطط التنموية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المبحوثة. وفي دراسة أجراها وصفي نزال وآخرون (اثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية) على قطاع الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العملاء 2011 تشير نتائجها إلى اظهار العديد من الجوانب الايجابية في أن أثر المسؤولية على الميزة التنافسية حصل على درجة ستجابة كبيرة من وجهة نظر العملاء، كما بينت النتائج تعامل الشركة مع عملائها وأبناء المجتمع الفلسطيني ودورها الفاعل في دعم الأنشطة الثقافية وغيرها لتبقى الصورة الذهنية ايجابية لكسب ولاءهم.

وفي دراسة كل من بن عيشي بشير وبن عيشي عمار (أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية) والتي أجريت في المؤسسات الصناعية الجزائرية - ولاية بسكرة.

وكانت نتائج الدراسة كالآتي: وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية وأن المؤسسات الصناعية تهتم بأبعاد المسؤولية الاجتماعية التالية:

- بُعد المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن: من خلال التزامها بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها مع الزبائن في الوقت المناسب.

- بُعد المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة: من خلال استخدامها لتقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والماء والهواء.

- بُعد المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع: من خلال مساهمتها في التقليل من مشكلة البطالة في المجتمع.

- وفي دراسة أحمد سامي عدلي (المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية مجالاتها وتأثيرها على الأداء 2010) أشارت نتائجها إلى أن قيام البنك بتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو أكثر من كونه عملاً خيرياً يقدمه البنك للمجتمع المتواجد فيه، ولكنه عامل تنافسي يؤدي إلى زيادة استقطاب العملاء، وبالتالي زيادة أرباح البنك على المدى الطويل، وأن انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية جعل من المشاركة الاجتماعية جزءاً من خطط التسويق والدعاية للبنك، وأدى ذلك إلى وجود منافسة في القطاع المصرفي في مجال المسؤولية الاجتماعية إلى حد أن وصل الأمر ببعض البنوك إلى إنشاء مؤسسات تنموية أو على الأقل عمل خطة سنوية منظمة واضحة الأهداف والمعالم لمساعدة الفئات الأقل حظاً في المجتمع ومحاولة تنميتها بشكل فعال.

وفي دراسة (2012 Raman1, Lim2 and Nair) والتي أجريت في الشركة المصنعة للالكترونيات في ماليزيا (أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على ولاء المستهلك) جاءت هذه الدراسة لإيجاد أدلة ذات الصلة لربط مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات بولاء المستهلك داخل الشركة . حيث أكدت نتائج الدراسة قوة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء، كما أشارت بأن المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن توفر ميزة تنافسية إضافية للشركة.

وجاءت دراسة Farooque2009 (أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على ولاء العملاء والنية الشرائية) والتي أجريت في شركات الاتصالات في باكستان (اسلام آباد) للكشف عن أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لديها تأثير إيجابي على ولاء العملاء والنية الشرائية ، حيث أثبتت نتائج الدراسة وجود ذلك الأثر.

أما دراسة (Chung,) والتي أجريت في الصين (أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على رضا وولاء

العملاء الدور المعدل صورة الشركة) جاءت هذه الدراسة للكشف عن كيف تؤثر عوامل المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، البيئية، حماية المستهلك) على رضا وولاء العملاء، وقياس أثر الاعتدال في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء (صورة الشركة) وأوضحت نتائج الدراسة بأن المسؤولية الاجتماعية تؤثر على رضا وولاء العملاء ، وصورة الشركة تعدل العلاقة بينهم، وحماية المستهلك هو أكثر عامل مهم في المسؤولية الاجتماعية في حين حماية البيئة هو أقل عامل ، ويرى الباحثين لابد من تثقيف المواطنين بيئياً .

## 2-2-2 خلاصة:

أشار هذا الفصل إلى المسؤولية الاجتماعية من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد والنظريات التي تفسرها، ووجد أن فلسفة المسؤولية الاجتماعية أداة فعالة تتبناها منظمات الأعمال من أجل تحقيق ولاء العملاء، كما تطرق هذا الفصل لمفهوم التوجه بالعملاء مبيناً أبعاده وطرق قياسه، وتطرق أيضاً لمهوم أداء العاملينمبيان ابعاده ومحدداته وطرق قياسه، كما وتم فيه توضيح العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء العاملينوتم تأكيد وجود تلك العلاقة من خلال الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة . حيث في هذه الدراسة تم إضافة متغير ثالث وهو (التوجه بالعملاء) والدراسات السابقة التي تطرقت لها الدراسة أخذت المسؤولية الاجتماعية باكملة كمتغير مستقل بأبعاد مختلفة بينما في هذه الدراسة تم تناول أداء العاملين(متغير تابع) وتوسط ابعاد الدراسة متغير التوجه بالعملاء .

## الفصل الثالث

### منهجية واجراءات الدراسة

#### 3- مقدمة:

تعد المنهجية حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي نظري وتطبيقي، وبين إمكانية تجسيده في حياة منظمات الأعمال . وبذا قامت الدراسة بما يلزم من أجل التحقق من مصداقية الترابط والمحافظة على الاستمرارية في بلوغ أهداف الدراسة، يتناول ك هذا الفصل نظرية ونموذج الدراسة المقترح ، ويستعرض طبيعة ومنهج، وأداة جمع البيانات وكيفية توصيلها لمجتمع الدراسة والاختبار المبدئي لها، وكذلك عرض مقاييس متغيرات الدراسة وجودتها والأساليب الاحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج ومصادر جمع البيانات بالإضافة إلى توضيح مجتمع البحث والعينة المستخدمة مع تحديد العينة ونوعها.

#### 3-1-1 نظرية ونموذج الدراسة:

#### 3-1-1-1 نظرية الدراسة:

#### نموذج كانو (Kano Model) لتطوير المنتجات ورضا العملاء:

أن نموذج كانو **Kano Model** هو نظرية لتطوير المنتجات ورضا العملاء وهو جودة الإدارة وتقنية التسويق الممكن لقياس اسعاد العميل. تم وضعها في الثمانينات من القرن الماضي(1984) من قبل البروفيسور نوريكي كانو الياباني الذي يفترض أن رضا وولاء العميل لا يتحقق إلا بالإجابة الفعلية لجميع متطلباته التي يرغب توافرها في المنتج، وميَّز ستة صفات أو خواص الجودة في المنتج المرتبطة برضا العميل وهي:

1- صفات جودة جاذبة: **Attractive q. Attributes** تتميز هذه الصفات بكونها تُظهر مستوى عالٍ من

رضا العميل عند وجودها في المنتجات والخدمات، مع هذا فإن غياب مثل هذه الصفات لا يؤدي الى عدم

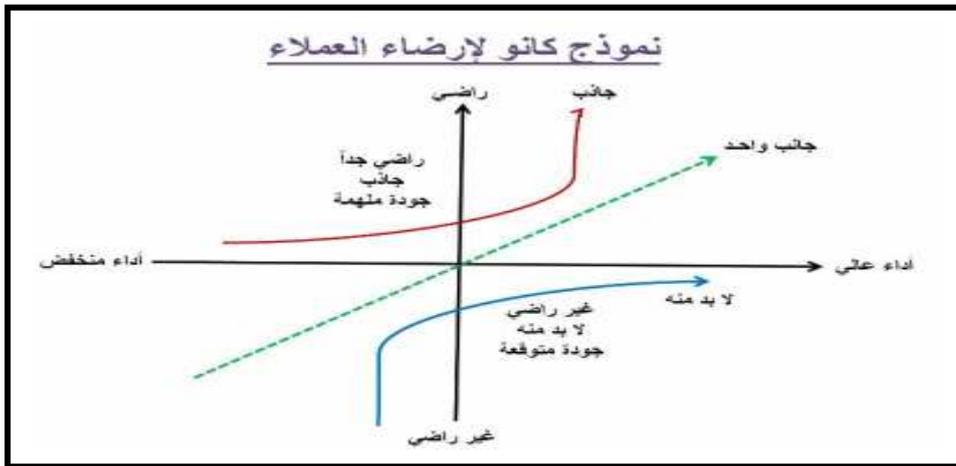
رضا الزبون كونها صفات غير متوقعة.

2- صفات جودة ضرورية Must-be q. attributes العميل هنا لا يكون راضياً جداً وان كانت صفة الجودة الحالية مستوفية للشروط، إلا إذا كانت تلك الصفات تلتقي مع احتياجاته، وبالعكس ذلك فان عدم رضاه يكون كبيراً جداً عن المنتج.

3- صفات جودة ذات البعد الواحد One-dimensional q. attributes : وفيها يكون مستوى رضا العميل يتناسب طردياً مع صفة جودة محددة.

4- صفات جودة غير مكترث بها: Indifferent q. attributes وهي صفات جودة محددة في حالة كونها موجودة او غير موجودة فأنها لا تؤثر على رضا الزبون أو عدم رضاه  
صفات جودة عكسية: Reverse q. attributes العميل يكون راضياً عندما تكون صفة الجودة الحالية غائبة او معدومة، وغير راضي عندما تكون صفة الجودة الحالية موجودة ( أي يفضل عدم وجودها. ) (عمار والأمير، 2009).

شكل رقم (3-1) يوضح نموذج كانو لإرضاء العميل:



المصدر: ( اللقاء العلمي لعالم الجودة الياباني البرفيسور كانو ) المجلس السعودي للجودة - فبراير 2015.

نلاحظ من خلال الشكل (3-1) ان المحور الافقي لأنموذج kano يشير إلى كيفية ادراك العميل للمتطلبات التي يرغب فيها كونها (متحققة او غير متحققة ) في المنتج، في حين المحور العمودي يُشير الى تحديد الدرجة الفعلية لرضا العميل حول جودة المنتج أو الخدمة المقدمة . كما يحتوي الأنموذج على ثلاثة منحنيات،

فالمنحني المنخفض يمثل شعور العميل حول ما يتوقعه من متطلبات في المنتج وهي متطلبات تتعلق بالوظائف الأساسية للمنتج التي ينبغي توافرها وبخلاف ذلك سيصبح العميل غير راضٍ عن المنتج، أما المنحني في الوسط فيمثل نتيجة رأي العميل حول جودة أداء المنتج، لذا فالفشل في المطابقة مع توقعاته سوف يجعل رضا العميل في أدنى مستوى له في حين يمثل المنحني في الأعلى متطلبات تفوق تصور العميل حول المنتج (Sommerville & Craig, 2002). و تمثل المنحنيات ثلاثة أنواع رئيسة لمتطلبات المنتج هي:

### 1- متطلبات ضرورية: **Must-be q. requirement** وهي تلك الخصائص الأساسية.

المفترض توافرها بالمنتج وهي التي تعطي قيمة له وتتصف بكونها (ضمنية، بديهية، ليست خاصة، واضحة)، وفي كثير من الأحيان لا يشعر بها الزبون الا عند غيابها، عموماً ينبغي تحقيقها لأنها متطلبات متوقعة من قبل العملاء.

### 2- متطلبات أحادية البعد: **One-dimensional q. requirement** وهي متطلبات خاصة تطلب عادة

من قبل الزبون وتتصف بكونها (ناطقة بالجودة، محددة، قابلة للقياس، فنية).

### 3- متطلبات جذب **Attractive q. Requirement** وهي متطلبات مميزة للمنتج او الخدمة والتي يكون

لها تأثير كبير جداً على رضا الزبون، وتتصف بكونها متميزة، تشد انتباه العميل، تسبب الابتهاج للعميل)، هي متطلبات لا تطلب من العميل كونها غير متوقعة، وأساساً العميل راضٍ وان لم تتوفر في المنتج.

### 3-2 نموذج الدراسة:

في هذه الدراسة ووفقاً لنموذج كانو أن العملاء يعرفون ما يريدون ولكنهم قد يعجزون أحياناً عن التعبير عن تلك الإحتياجات بوضوح ، لذا كان من المهم فهم إحتياجات العملاء، والسعي على تحقيقها عند ذلك نكون قد عرفنا ماذا يريد العملاء منا وهذا سيحقق تأثير إيجابي على رضا العملاء، وبالتالي كسب ولاءهم، فعلى المنشآت إذا أرادت أن تكسب ولاء العملاء عليها أن تتعرف على إحتياجات العملاء التي

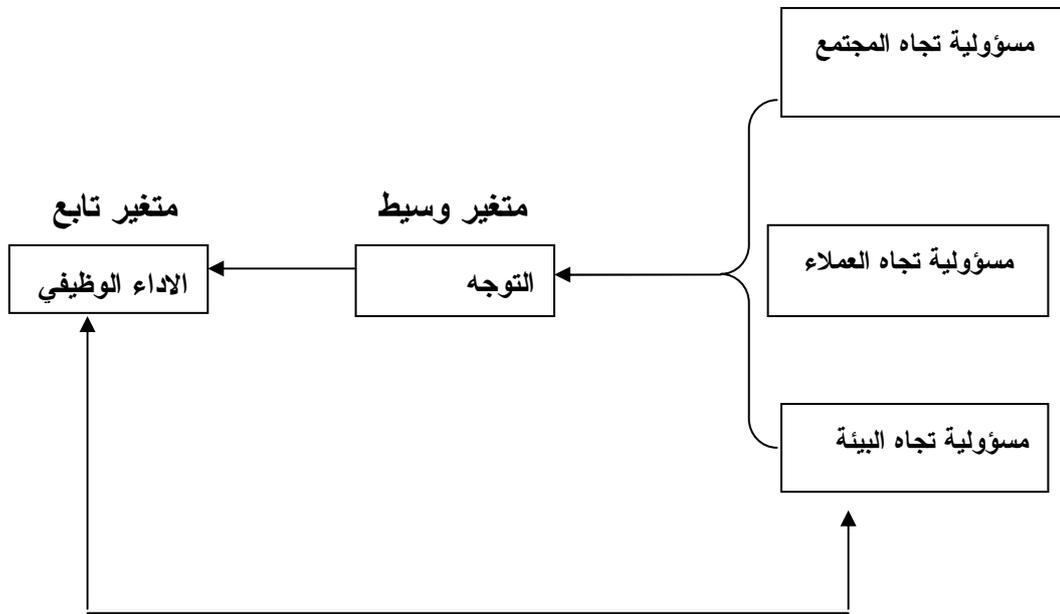
سبق ذكرها وفقاً لنظرية كانوا ودراسته التي عرفت بصوت العميل وبناءً على الدراسات السابقة فقد تم صياغة نموذج الدراسة كالاتي :

شكل رقم (3-2) نموذج الدراسة المقترح:

نموذج الدراسة:

متغيرات مستقلة

المسئولية الاجتماعية



المصدر: اعداد الدراسة (2016)

3-3 فرضيات الدراسة:

وبناءً على نموذج الدراسة والدراسات السابقة تم صياغة عدد من الفرضيات حتى يتم التوصل إلى الأهداف الموضوعية مسبقاً وكذلك إيجاد أجوبة لتساؤلات الدراسة كالاتي :

إن العملاء دوماً يبحثون عن الشركات المسؤولة اجتماعياً ، لذلك فإن برامج المسئولية الاجتماعية للشركات لديها تأثير إيجابي على نسبة الشراء لدى العملاء (Maignan and Ferrell, 200) ، وأن المسئولية الاجتماعية للشركات هي شكل من أشكال الدعم الخيري ، أو الممارسات الأخلاقية الإيجابية

والتي تؤدي إلى ولاء العملاء، وقال الباحثون في شركة (براون) أن 88% من المستهلكين هم أكثر شراءً من هذه الشركة (Dacin، 1997) لأن الناس أو المستهلكين يفضلون مثل تلك الشركات التي تلبي حاجاتهم الاجتماعية (سميث 1996) لذلك فإن الفرضية تنص على إيجابية العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء، وهذا من واقع دراسة ( Farooque2009 ).

### الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الوظيفي.

وتتنبق منها الفرضيات الآتية:

- 1- توجد علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية التوجه بالعملاء.
- 2- توجد علاقة إيجابية بين التوجه بالعملاء واداء العاملين.
- 3- ان التوجه بالعملاء يتوسط العلاقة بين كل من المسؤولية الاجتماعية والاداء الوظيفي.

### 3-4 طبيعة الدراسة:

هذه الدراسة هي دراسة وصفية تحليلية لقياس أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على ولاء عملاء شركات الصناعات الغذائية من حيث ولاءهم نحو المنتجات الغذائية لشركة معينة من خلال ما تقوم به شركات الأعمال من برامج في هذا المنحى وتوضيح العلاقة بينهما. حيث تطرقت الدراسة إلى بعض النماذج والأفكار والنظريات التي توضح وتفسر ولاء العملاء ومفهوم المسؤولية الاجتماعية وتوضيح كيف أنها تؤثر على ولاءه نحو منتجات شركة معينة .

أيضاً تم تصميم الدراسة بشكل يستوعب تلك المفردات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث تناول الإطار النظري مفهوم وتعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات وعلاقتها بولاء العملاء والنظريات المفسرة لها حيث اعتمدت الدراسة على تحليل السيناريو.

### 3-5 مجتمع وعينة الدراسة:

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من طلاب الدراسات العليا والبيكالوريوس من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (كلية الدراسات التجارية).

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة البحث من طلاب الدراسات العليا (إدارة الأعمال والمحاسبة) بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وذلك باستخدام العينة غير الاحتمالية (أسلوب العينة الحصصية ) لأنها تتناسب مجتمع البحث ولأنها تتيح للباحث جمع المعلومات من أفراد المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للدارس (سيكاران 2006). حيث تم توزيع عدد (150) استبانة لطلاب الدراسات العليا وعدد (50) استبانة لطلاب البكالوريوس دراسات تجارية المستوى الرابع مع العلم إذا كانت العينة 10% يمكن أن تمثل المجتمع إذا كان المجتمع كبيراً (سيكاران 2006)

### 3-6 أدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات:

من أجل الحصول على المعلومات وتحقيق متطلبات الدراسة والوصول إلى النتائج وتقديم التوصيات واطهار مساهمات الدراسة اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات تمثلت في:

#### المصادر الثانوية:

حيث تم الاعتماد على الكتب والمراجع ، والأوراق البحثية والأطروحات، والبحوث المنشورة وغير المنشورة ، والبحوث الأجنبية، ومواقع الإنترنت .

#### المصادر الأولية:

وهي المصادر ذات المعلومات الحية المتعلقة بموضوع الدراسة بصورة مباشرة وتمثلت في الاستبانة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ،لأنها تعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات وقياس المتغيرات

المطلوب دراستها. (أوما سيكاران، 2006). حيث احتوى القسم الأول من الاستبانة على البيانات الشخصية وهي (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المهنة، الخبرة العملية).

### 3-7 قياس متغيرات الدراسة:

متغيرات ذات علاقة بالمتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية وهي عبارة عن ثلاثة أبعاد وهي:

**1- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع:** والذي يتمثل في أن الشركات تقوم بتقديم هبات لدعم المجتمع كما تسهم في حل المشكلات وتحقيق الرفاه الاجتماعي، ويتكون هذا البعد من خمس عبارات تم أخذها من دراسة (وصفي نزال 2011) حيث يوضح الجدول أدناه تلك العبارات.

#### جدول رقم (3-1) العبارات المتعلقة بقياس بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع:

| م | البيان  |
|---|---|
| 1 | تساهم الشركة (x) في نشر ثقافة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في جميع الجهات المتعاملة مع الشركة |
| 2 | تساهم الشركة (x) في حل مشكلة البطالة  |
| 3 | توفر الشركة (x) فرص عمل للمعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة   |
| 4 | تساعد الشركة (x) افراد المجتمع في حالة الكوارث الطبيعية   |
| 5 | تقوم الشركة (x) بتوفير برامج تدريبية لطلاب الجامعات   |

المصدر: إعداد الدراسة 2016

**2- بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء** ويتمثل في ممارسات الشركة وتوجهها نحو العميل واحتياجاته . ويتكون هذا البعد من خمس عبارات أخذت من دراسة (وصفي نزال 2011) حيث يوضح الجدول التالي تلك العبارات.

جدول رقم (2-3) العبارات المتعلقة بقياس بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع:

| م | البيان  |
|---|---|
| 1 | تستمع الشركة (x) لآراء ومقترحات العملاء                           |
| 2 | تقوم الشركة (x) بتوعية للمجتمع حول التعامل الصحيح مع خدمات الشركة |
| 3 | تقوم الشركة (x) بالرد على الشكاوي المقدمة من العملاء.             |
| 4 | تتعامل الشركة (x) مع عملائها بشفافية ونزاهة                       |
| 5 | تحافظ الشركة (x) على سرية وأمن بيانات العملاء                     |

المصدر: إعداد الدراسة 2016

3- بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة: ويتمثل في ممارسات الشركة والتزاماتها تجاه البيئة، ويتكون

من خمسة حيث يوضح الجدول أدناه تلك العبارات:

1- بعد المسؤولية تجاه البيئة: حيث يتمثل في الممارسات البيئية الصحيحة وكيفية الحفاظ على البيئة ويتكون من خمسة عبارات أخذت من دراسة محمد فواد (2003) حيث يوضح الجدول أدناه تلك العبارات.

جدول رقم (3-3) العبارات المتعلقة بقياس بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة:

| م | البيان   |
|---|--|
| 1 | تلتزم الشركة (x) بتشريعات البيئة                         |
| 2 | تتفاعل الشركة (x) ايجابياً مع حملات حماية البيئة.        |
| 3 | تساهم الشركة (x) في حل المشاكل المتعلقة بالتلوث البيئي   |
| 4 | تساهم الشركة (x) في اقامة الحدائق العامة                 |
| 5 | لدى الشركة (x) استعداد لتبادل الآراء مع المهتمين بالبيئة |

المصدر: إعداد الدراسة 2016

القسم الثالث : ويشمل الأبعاد ذات العلاقة بالتوجه بالعملاء (المتغير الوسيط):

1- بعد التوجه بالعملاء و يناقش موقف العميل تجاه منتجات شركة معينة دون غيرها من الشركات الأخرى حيث تتمثل درجة الولاء بالرغبة في استمرارية الشراء والدفاع عنها وكذلك نصح الآخرين بالشراء من منتجاتها . ويتكون من خمسة عبارات أخذت من دراسة (وصفي نزال 2011) والجدول التالي يبين تلك العبارات .

جدول رقم (3-4) العبارات المتعلقة بقياس بعد التوجه بالعملاء:

| م | البيان  |
|---|---|
| 1 | تبذل الشركة (x) جهداً لمعرفة وتفهم إحتياجات العملاء         |
| 2 | تقيم الشركة (x) إجتماعات دورية لتطوير الخدمات المقدمة       |
| 3 | تقدم الشركة (x) خدمات مميزة لإرضاء العملاء                  |
| 4 | تعمل الشركة (x) على الاخذ برأي العملاء من اجل تحسين خدماتها |
| 5 | تقوم الشركة (x) بإشراك زبائنها في كيفية تقديم الخدمة        |

المصدر: إعداد الدارسة 2016

بعد الاداء الوظيفي: هو الذي يكمل فاعلية المنظمة والذي يؤثر في الأداء الإجمالي للإدارة التي ينتمي إليها، ولذلك تعهد أي منظمة بوظائفها الى الموظفين الأكفاء ويتكون من خمسة عبارات أخذت من دراسة (وصفي نزال 2011) والجدول التالي يبين تلك العبارات.

جدول رقم (3-5): يوضح بعد الأداء الوظيفي

| البيان                                       | الرقم |
|--|-------|
| اعتقد أن العمل فيه تحد كبير لقدراتي          | 1     |
| أطور نفسي مهنياً من خلال عملي في الشركة      | 2     |
| أشعر بأن أدائي في الشركة مناسب لطبيعة وظيفتي | 3     |
| لا تسمح الإدارة بأي تقصير في اداء العمل      | 4     |
| أنجز المطلوب مني حسب الجدول المخطط.          | 5     |

المصدر: إعداد الدارسة 2016

جدول رقم (3-6) يوضح المتغيرات وعدد فقرات الاستبانة التي تم من خلالها قياس متغيرات الدراسة:

| الرقم | المتغير                           | عدد العبارات |
|-------|-----------------------------------|--------------|
| 1     | البيانات الأساسية                 | 5            |
| 2     | المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع | 5            |
| 3     | المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء | 5            |
| 4     | المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة  | 5            |
| 5     | التوجه بالعملاء                   | 5            |
| 6     | الأداء الوظيفي                    | 5            |
| 9     | العدد الكلي                       | 30 عبارة     |

المصدر: إعداد الدراسة 2016

### 3-7 الاختبار المبدئي لأداة جمع البيانات:

للتأكد من صدق الاداة فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة لإبداء آراءهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية فقراتها لتمثيل متغيراتها ، وطلب منهم أيضاً التعديل والحذف والإضافة لما يرونه مناسباً لغرض قياس صدق أداة الدراسة ، طبقاً لما جاء به (Ebel) من أن أفضل وسيلة للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس أن يقوم عدد من الخبراء المتخصصين بتقرير مدى كون الفقرات ممثلة للصيغة المراد قياسها (Ebel, 1972, 555). وبعد أن تم استرجاع الاستبانة من جميع المحكمين تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم فهناك عبارة تم حذفها وأخرى تم تعديلها وعلى ضوء كل ذلك ونتيجة لما سبق فقد استقر الحكم على المقياس بعد اجراء التعديلات في فقراته ( إضافة وحذف (أنظر الملحق 4 ) وبذا تكون المقياس من (30 فقرة) تراوح مدى الاستجابة وفقاً لما جاء في مقياس ليكارت الخماسي

للتعرف على قوة موافقة أو عدم موافقة المستقصي منه على جمل معينة ، وذلك باستخدام مقياس مكون من خمسة فئات كالآتي:

| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا اوافق | لا اوافق بشدة |
|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 5          | 4     | 3     | 2        | 1             |

3-9 توصيل أداة جمع البيانات:

وزعت الاستبانة توزيع شخصي لأن التوزيع الشخصي أفضل وسيلة لجمع البيانات ولأنه يمكن الباحث من جمع الاجابات التامة في أقرب وقت ، كما يمكن الباحث من توضيح أي استفسار أو إزالة أي شك يتعلق بالأسئلة للمستقصي فوراً، كما ويمثل فرصة لتحفيز المستجيبين.

## الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### 4- مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على تحليل البيانات المتعلقة بمعدل الاستجابة والبيانات الشخصية لعينة الدراسة، تحليل الاعتمادية، التحليل الوصفي، تحليل الارتباط، وتحليل الانحدار، وفرضيات ونموذج الدراسة.

### 4-1 نسبة الاستجابة:

تم توزيع عدد (200) استبانة على المبحوثين، بلغ عدد الاستبانات التي لم تسرد (7) استبانة وبلغت نسبة الاستجابة (95%) . الجدول أدناه يوضح ذلك :

### جدول رقم (4-1) يوضح نسبة الاستجابة:

| النسبة % | العدد | البيانات                       |
|----------|-------|--------------------------------|
| 100%     | 200   | الإستبانات الموزعة             |
| 92.5%    | 185   | الإستبانات المستردة            |
| 0.75%    | 15    | الإستبانات التي لم ترد         |
| 0.035%   | 7     | الإستبانات الغير صالحة للتحليل |
| 89%      | 178   | الإستبانات الصالحة للتحليل     |

### المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية 2015

تم توزيع عدد (200) استبانة على طلاب ماجستير العلوم وطلاب البكالوريوس المستوى الرابع بمساعدة مقدر ومشكورة منهم تمكنت الدراسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة. للمبحوثين. يلاحظ من الجدول أن عدد الاستبانات المستردة يساوي (185) استبانة بنسبة (92.5%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، الاستبانات التي لم ترد 15 استبانة بنسبة (0.07%)

| النسبة | العدد |                  |                |
|--------|-------|------------------|----------------|
| 57.9%  | 103   | ذكر              | النوع          |
| 42.1%  | 75    | أنثى             |                |
| 100%   | 178   |                  | المجموع        |
| 32.6%  | 58    | من 20 - 30 سنة   |                |
| 41%    | 73    | من 31 - 40 سنة   |                |
| 18%    | 32    | من 41 - 50 سنة   |                |
| 7.9%   | 14    | أكثر من 50 سنة   |                |
| 100%   | 178   |                  | المجموع        |
| 9%     | 16    | ثانوي            |                |
| 37.1%  | 66    | جامعي            |                |
| 53.4%  | 95    | فوق الجامعي      | المؤهل العلمي  |
| 0.6%   | 1     | أخرى             |                |
| 100%   | 178   |                  | المجموع        |
| 36.5%  | 65    | موظف عام         |                |
| 19.1%  | 34    | رئيس قسم         |                |
| 6.2%   | 11    | مدير إدارة       | الوظيفة        |
| 16.9%  | 30    | محاسب            |                |
| 21.3%  | 38    | أخرى             |                |
| 100%   | 178   |                  | المجموع        |
| 28.1%  | 50    | أقل من 5 سنوات   |                |
| 34.8%  | 62    | من 5 - 10 سنة    |                |
| 37.1%  | 66    | أكثر من 10 سنوات | الخبرة العملية |
| 100%   | 346   |                  |                |

#### المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الجدول اعلاه يبين تحليل البيانات الشخصية لافراد العينة من حيث النوع كانت 57.9% ذكور، والاناث 42.1% ، اما الفئة العمرية كانت أقل من 20 سنة بلغوا نسبة 7.9%، من 20 - 30 سنة 32.6%، من 31 - 40 سنة 41%، من 41 - 50 سنة 18% ، أكثر من 50 سنة 7.9% ، اما المؤهل العلمي ثانوي 9% ، اما جامعي 37.1%، فوق الجامعي 53.4%، والاخرى 0.6% ، اما الوظيفة موظف عام بلغت نسبة 36.5%، 19.1% رئيس قسم ، 6.2% مدير إدارة ، 16.9% محاسب ، أما أخرى 21.3%، أما الخبرة العملية 28.1% أقل من 5 سنوات، 34.8% من 5 - 10 سنوات ، 37.1% أكثر من 10 سنوات .

#### 2-4 التحليل العاملي :

تأتي الحاجة لإجراء عملية التحليل العاملي لاستبانة الدراسة لإختبار 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 .تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي في إجراء عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة، وفيما يلي نتائج عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة .

جدول (2-4) التحليل العاملي لمكونات المسؤولية الاجتماعية (المستقل)

| العالمي<br>3 | العالمي<br>2 | العالمي<br>1 | تجاه البيئة   |
|--------------|--------------|--------------|---|
| .192         | .217         | .847         | تتفاعل الشركة ايجابيا مع حملات البيئة   |
| .025         | .334         | .806         | تساهم الشركة في حل المشاكل المتعلقة بالتلوث البيئي  |
| .136         | .248         | .792         | تلتزم الشركة بتشريعات البيئة  |
| .342         | .119         | .672         | لدى الشركة استعداد لتبادل الاراء مع المهتمين بالبيئة  |
|              |              |              | تجاه المجتمع  |
| .199         | .757         | .186         | تساهم الشركة في نشر ثقافة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في جميع الجهات المتعاملة مع الشركة |
| .034         | .704         | .207         | توفر الشركة فرص عمل للمعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة   |
| .313         | .695         | .289         | تساعد الشركة افراد المجتمع في حال الكوارث الطبيعية  |
| .003         | .676         | .317         | تساهم الشركة في حل مشكلة البطالة  |
| .355         | .623         | -.042        | تقوم الشركة بتوفير برامج تدريبية لطلاب الجامعات   |
|              |              |              | تجاه العملاء  |
| .736         | .146         | .283         | تقوم الشركة بالرد على الشكاوي المقدمة من العملاء  |
| .691         | .165         | .009         | تستمع الشركة لاراء ومقترحات العملاء   |
| .684         | .192         | .163         | تقوم الشركة بتوعية للمجتمع حول التعامل الصحيح مع خدمات الشركة                               |
| .596         | .017         | .527         | تتعامل الشركة مع عملائها بشفافية ونزاهة   |
| 62.224       |              |              | Cumulative %  |
| .846         |              |              | Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.  |
| 946.373      |              |              | Bartlett's Test of  |

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

من الجداول يتبين ان المصفوفة جاءت في (3) أعمدة حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشعبات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير.

#### جدول (3-4) التحليل العاملي لمكونات التوجه بالعملاء ( الوسيط ) :

| العامل 1 | التوجه بالعملاء   |
|----------|---|
| .784     | تقدم الشركة خدمات مميزة لارضاء العملاء                  |
| .746     | تقيم الشركة اجتماعات دورية لتطوير الخدمات المقدمة       |
| .730     | تبذل الشركة جهدا لمعرفة وتفهم احتياجات العملاء          |
| .728     | تعمل الشركة على الاخذ برأي العملاء من أجل تحسين خدماتها |
| 55.881   | مجموع نسبة التباين المفسر %                             |
| .752     | Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy         |
| 139.605  | Bartlett's Test of Sphericity                           |

#### المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

من الجداول اعلاه يتبين ان المصفوفة جاءت في (1) عمود حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشعبات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير.

جدول (4-4) التحليل العاملي لمكونات أداء العاملين (التابع) :

| العامل 1 | التوجه بالعملاء                                 |
|----------|---|
| .790     | لا تسمح الادارة بأي تقصير في اداء العمل         |
| .765     | أنجز المطلوب مني حسب الجدول المخطط              |
| .750     | اطور نفسي مهنيا من خلال عملي في الشركة          |
| 59.047   | مجموع نسبة التباين المفسر %                     |
| .654     | Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy |
| 70.770   | Bartlett's Test of Sphericity                   |

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

#### 3-4 الإعتمادية

من الجداول اعلاه يتبين ان المصفوفة جاءت في (1) عمود حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشبعات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير.

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول اعلاه ان معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات المستقل تجاه المجتمع (0.79) ،تجاه العملاء (0.73) ، تجاه البيئة (0.86) ، أما للمتغير التابع أداء العاملين(0.63) ، اما المتغير الوسيط التوجه بالعملاء (0.73) .

جدول (4-5) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :

| المتغيرات       | عدد العبارات | Cronbach's alpha |
|-----------------|--------------|------------------|
| تجاه المجتمع    | 5            | 0.79             |
| تجاه العملاء    | 4            | 0.73             |
| تجاه البيئة     | 4            | 0.86             |
| الاداء الوظيفي  | 3            | 0.65             |
| التوجه بالعملاء | 4            | 0.73             |

| اسم المتغير     | نوع المتغير | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------|-------------|---------------|-------------------|
| تجاه المجتمع    | مستقل       | 2.38          | 0.67              |
| تجاه العملاء    | مستقل       | 2.35          | 0.63              |
| تجاه البيئة     | مستقل       | 2.40          | 0.79              |
| الاداء الوظيفي  | تابع        | 1.87          | 0.56              |
| التوجه بالعملاء | وسيط        | 2.19          | 0.57              |

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2015)

الجدول اعلاه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات اقل من الواحد وهذا ان هنالك تجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ، كما يتضح لنا ان المتوسط لجميع المتغيرات اقل من الوسط الفرضي وهو (3). حيث إتضح من الجدول أن الوسط الحسابي لبعده تجاه المجتمع (2.38) والانحراف المعياري (0.67) ، أما تجاه العملاء كان الوسط الحسابي (2.35) والانحراف المعياري (0.63) ، أما تجاه البيئة كان الوسط الحسابي (2.40) والانحراف المعياري (0.79)، اما التابع أداء العاملين كان الوسط الحسابي (1.87) والانحراف المعياري (0.56) أما الوسيط كان الوسط الحسابي (2.19) والانحراف المعياري (0.57).

#### الارتباطات بين المتغيرات :

تم استخدام التحليل بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد صحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قويا

بين المتغيرات وكلما قلة درجة الارتباط من الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرات وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ( ويمكن إعتبارها متوسطة إذا تراوحت بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات. ومن خلال الجدول نجد أن العلاقة.

اجرى تحليل الارتباط على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات بين متغيرات الدراسة، كما موضح فى الجدول أدناه حيث نجد أن بعد تجاه المجتمع يرتبط إيجابي مع بعد تجاه العملاء (\*\*.444) ، وبعد تجاه المجتمع يرتبط إرتباط إيجابي مع بعد تجاه البيئة (\*\*.528) . ( أما بعد تجاه المجتمع يرتبط ارتباط إيجابي مع بعد التوجه بالعملاء (\*\*.453) ، وبعد تجاه المجتمع يرتبط إرتباط إيجابي مع بعد أداء العاملين (\*\*.206) ، وبعد تجاه العملاء يرتبط إرتباط إيجابي مع بعد تجاه البيئة (\*\*.497) ، بعد تجاه العملاء يرتبط إرتباط إيجابي مع التوجه بالعملاء (\*\*.592) أما بعد تجاه العملاء يرتبط ارتباط إيجابي مع بعد اداء العاملين (\*\*.228) ، بعد تجاه البيئة يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد التوجه بالعملاء (\*\*.472) ، أما بعد تجاه العملاء يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد أداء العاملين (\*.192) ، بعد التوجه بالعملاء يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد أداء العملاء (\*\*.408) .

جدول (4-6) الارتباطات بين المتغيرات :

| الاداء الوظيفي | التوجه بالعملاء | تجاه البيئة | تجاه العملاء | تجاه المجتمع | المتغيرات       |
|----------------|-----------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|
|                |                 |             |              | 1            | تجاه المجتمع    |
|                |                 |             | 1            | .444**       | تجاه العملاء    |
|                |                 | 1           | .497**       | .528**.      | تجاه البيئة     |
|                | 1               | .472**      | .592**       | .453**       | التوجه بالعملاء |
| 1              | .408**          | .192*       | .228**       | .206**       | الاداء الوظيفي  |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

#### 4-5 اختبار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية أداء العاملين:

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير مكونات المسؤولية الاجتماعية على مكونات أداء العاملين. تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمت بينا للمتغير تجاه المجتمع (0.107) وبلغت المعنوية (0.230) ، بلغت بيتا تجاه العملاء (.150) وبلغت المعنوية (0.086) ، بلغت بيتا تجاه البيئة (0.061) وبلغت المعنوية (0.509).

#### جدول رقم (4-7) إختبار الفرضية الاولى (1):

| م | هناك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية و أداء العاملين دعمت كليا | حالة الاثبات |
|---|---|--------------|
| 1 | هنالك علاقة تأثير بين تجاه المجتمع وأداء العاملين                     | لم تدعم      |
| 2 | هنالك علاقة تأثير بين تجاه العملاء وأداء العاملين                     | دعمت         |
| 3 | هنالك علاقة تأثير بين تجاه البيئة وأداء العاملين                      | لم تدعم      |

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

#### اختبار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية التوجه بالعملاء :

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير مكونات المسؤولية الاجتماعية على مكونات والتوجه بالعملاء . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في

المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمت بينا للمتغير تجاه المجتمع (\*\*0.173) وبلغت المعنوية (0.015) ، بلغت بيتا تجاه العملاء (\*\*\*)0.433) وبلغت المعنوية (0.000) ، بلغت بيتا تجاه البيئة (\*\*0.165) وبلغت المعنوية (0.025).

جدول (4-8) اختبار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الوظيفي:

| المتغير المستقل | التوجه بالعملاء |
|-----------------|-----------------|
| تجاه المجتمع    | .173**          |
| تجاه العملاء    | .433***         |
| تجاه البيئة     | .165**          |
| $R^2$           | .413            |
| Adjusted $R^2$  | .403            |
| $\Delta R^2$    | .413            |
| F change        | 40.781          |

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

Note: Level of significant: \* $p < 0.10$ , \*\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0.000$

جدول (4-9) إختبار الفرضية الاولى (1):

| م | هناك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية وأداء العاملين كليا | حالة الإثبات |
|---|---|--------------|
| 1 | هناك علاقة تأثير بين تجاه المجتمع و التوجه بالعملاء             | دعمت         |
| 2 | هناك علاقة تأثير بين تجاه العملاء و التوجه بالعملاء             | دعمت         |
| 3 | هناك علاقة تأثير بين تجاه البيئة و التوجه بالعملاء              | دعمت         |

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016

إختبار العلاقة بين التوجه بالعملاء و أداء العاملين:

لقد تم استخدام إختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير مكونات التوجه بالعملاء على مكونات أداء العاملين . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام إختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمت بينا للمتغير **التوجه بالعملاء** (\*\*\*) (0.408) وبلغت المعنوية (0.000) .

جدول رقم (4- 10) اختبار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء العاملين:

| أداء العاملين | المتغير المستقل         |
|---------------|-------------------------|
| .408***       | تجاه المجتمع            |
| .166          | R <sup>2</sup>          |
| .162          | Adjusted R <sup>2</sup> |
| .166          | Δ R <sup>2</sup>        |
| 35.138        | F change                |

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.000

جدول رقم (4- 11) اختبار الفرضية الأولى (1)

| حالة الإثبات | هناك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية و أداء العاملين دعمت كليا | م |
|--------------|---|---|
| دعمت         | هناك علاقة تأثير بين تجاه المجتمع و التوجه بالعملاء                   | 1 |
| دعمت         | هناك علاقة تأثير بين تجاه العملاء و التوجه بالعملاء                   | 2 |
| دعمت         | هناك علاقة تأثير بين تجاه البيئة و التوجه بالعملاء                    | 3 |

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016

جدول رقم (4- 12) اختبار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتوجه بالعملاء والاداء الوظيفي

| التوجه بالعملاء |           |                         |
|-----------------|-----------|-------------------------|
| النموذج 2       | النموذج 1 |                         |
| .065            | .134      | تجاه المجتمع            |
| -.030           | .165      | تجاه العملاء            |
| -.029           | .052      | تجاه البيئة             |
| .083            | .083      | R <sup>2</sup>          |
| .188            | .067      | Adjusted R <sup>2</sup> |
| .124            | .207      | Δ R <sup>2</sup>        |
| 26.904          | 5.189     | F change                |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.000.(2014)

#### الانحدار المتعدد لابعاد المسؤولية الاجتماعية و التوجه بالعملاء وأداء العاملين:

الجدول أدناه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لاثر الدور الوسيط التوجه بالعملاء في العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية، في النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد المستقل ، والتابع أداء العاملين كالأتي تجاه المجتمع (B1=.134), and (B2=.065) قد إنخفضت كما هو الجدول أعلاه وهذا يشير الى عدم قبول علاقة توسط التوجه بالعملاء ، تجاه العملاء وأداء العاملين(B1=.165) (B2= and (.030 - قد إنخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى عدم قبول توسط التوجه بالعملاء ، تجاه البيئة وأداء العاملين (B1=-.052) and (B2=-.029) قد إنخفضت كما هو الجدول أدناه وهذا يشير الى عدم قبول علاقة توسط التوجه بالعملاء.

#### جدول رقم (4-13)

#### إختبار الفرضية الرابعة (4):

| م | التوجه بالعملاء يتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء العاملين | حالة الاثبات |
|---|---|--------------|
| 1 | التوجه بالعملاء يتوسط تجاه المجتمع والاداء الوظيفي                    | لم تدعم      |
| 2 | التوجه بالعملاء يتوسط تجاه العملاء والاداء الوظيفي                    | دعمت         |
| 3 | التوجه بالعملاء يتوسط تجاه البيئة والاداء الوظيفي                     | لم تدعم      |

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2016

## الفصل الخامس

### ملخص ومناقشة النتائج

#### 5- مقدمة:

تم اختبار بيانات الدراسة من واقع بيانات الدراسة الميدانية والتي تم جمعها من (185) استبانة بنسبة استجابة بلغت (96%) من جملة الاستبيانات الموزعة والبالغ عددها (200) استبانة وزعت إلى طلاب الدراسات العليا والبيكالوريوس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (كلية الدراسات التجارية)، وتم استخدام البرنامج التحليل الاحصائي SPSS 21 من أجل الحصول على التكرارات والنسب والارتباط وكذلك الانحدار البسيط، والانحدار المتعدد، وغيرها من أساليب الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات حيث كانت أسئلة الدراسة على النحو التالي:

1. توجد علاقة ايجابية بين المسؤولية الإجتماعية و الاداء الوظيفي.
2. توجد علاقة ايجابية بين المسؤولية الإجتماعية و التوجه بالعملاء.
3. توجد علاقة ايجابية بين التوجه بالعملاء و أداء العاملين.
4. التوجه بالعملاء يتوسط العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية و الاداء الوظيفي.

#### 5-1 استعراض نتائج الدراسة:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن المسؤولية الاجتماعية لها تأثير إيجابي جزئي على ولاء العملاء حيث بلغت أعلى متوسط حسابي عند بُعد (المسؤولية الأخلاقية 3.87) ثم بعد المسؤولية (القانونية 3.71) وقد كانت داعمة ، ثم بُعد (المسؤولية الخيرية 3.69) حيث كانت داعمة ، ثم (المسؤولية تجاه البيئة وهي الأقل تأثيراً (3.68) .

2- تبيّن من واقع الدراسة الميدانية وباستخدام التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة المتمثلة في أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات (مستقل) مع أبعاد التوجه بالعملاء (متغير وسيط) وأداء العاملين (تابع) أن هناك علاقة ذات تأثير إيجابي جزئي بينهما وأن نسبة التأثير تختلف من متغير إلى آخر.

3- أظهرت نتائج الدراسة أن التوجه بالعملاء يتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية (مستقل) وبين الاداء الوظيفي (تابع).

## 5-2 مناقشة النتائج :

يحتوي هذا الجزء على مناقشة النتائج التي بناء على فرضيات الدراسة وذلك على النحو التالي :

### 5-2-1 العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء العاملين:

في الفرضية الاولى أظهرت أن الدراسة قد توصلت الى أن اتجاه المجتمع لا يوجد تأثير على أداء العاملين، كما أن تجاه العملاء تؤثر على أداء العاملين ، وتجاه البيئة لا تؤثر على أداء العاملين ، كما أظهرت العديد من الدراسات وجود إيجابية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة ومنها دراسة عاملة محسن (2011) في العراق حيث اثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معقول بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات وبين استعداد المستهلك العراقي للاستجابة للشركات المسؤولة اجتماعياً وبيع منتجاتها ، اتفقت معها في ان التركيز كان أكثر على البعد الأخلاقي والقانوني .

وترى الدراسة أن العلاقة الإيجابية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وأداء العاملين هي علاقة ذات منحنى طبيعي لأن قيام المؤسسات بدورها الاجتماعي واهتمامها بمصالح المجتمع ككل والمحافظة على البيئة والتزامها بالقوانين عند ممارستها لأعمالها الصناعية من خلال الاداء الامثل للعاملين لها مما يؤدي إلى استمراريتها ويقوي مركزها التنافسي في القطاع الذي تعمل فيه .

### العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتوجه بالعملاء.

في الفرضية الثانية أظهرت أن الدراسة قد توصلت الى أن اتجاه المجتمع يوجد تأثير على التوجه بالعملاء، كما أنه تجاه العملاء يوجد تأثير على التوجه بالعملاء ، وتجاه البيئة تؤثر على التوجه بالعملاء ، كما أظهرت العديد من الدراسات وجود إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والتوجه بالعملاء وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي خرج بها ( Farooque et all 2009 ) في دراسته المتعلقة بأثر المسؤولية الاجتماعية على التوجه بالعملاء والنية الشرائية بباكستان (اسلام آباد) ، على شركات الاتصالات ، والتي

أوضحت أن الشركات التي تقوم بوظيفة المسؤولية الاجتماعية تستطيع خلق ولاء العملاء وكذلك زيادة عدد تواتر الشراء.

كما وتتفق مع دراسة (Islam و Imtiaz 2014) والتي أجريت أيضاً في باكستان والمتعلقة بدراسة أثر المسؤولية الاجتماعية على التوجه بالعملاء دور التوسط رضا العملاء ،حيث أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات تأثير إيجابي بين المسؤولية الاجتماعية التوجه بالعملاء. وتتفق مع دراسة (Chung,Eun Yu, Myeong, Choi, and Shin) في الصين في أن المسؤولية تجاه البيئة هي أقل العوامل تأثيراً وأرجعوا ذلك إلى عدم المام المستهلك الصيني بثقافة حماية البيئة من قبل الشركات .

و ترى الدارسة أن العلاقة الإيجابية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والتوجه العملاء هي علاقة ذات منحنى طبيعي لأن قيام المؤسسات بدورها الاجتماعي واهتمامها بمصالح المجتمع ككل والمحافظة على البيئة والتزامها بالقوانين عند ممارستها لأعمالها الصناعية يزيد من ولاء العملاء لها مما يؤدي إلى استمراريتها ، وأن عملاء شركات الأغذية السودانية يعطوا الترويج الأكبر للولاء للشركات الملتزمة أخلاقياً و قانوناً أي الشركات التي تحرص على العمل ضمن الأطر القانونية وتتضمن احترام المبادئ الأخلاقية وإعطاءها الأولوية على أداءها الاقتصادي وتتجنب المساومة على أخلاقيات العمل من أجل تحقيق أهدافها . ويمكن بيان ذلك من خلال الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية .

#### 1/ العلاقة بين التوجه بالعملاء وأداء العاملين.

في الفرضية الثالثة أظهرت أن الدراسة قد توصلت الى أن اتجاه المجتمع يوجد تأثير على تجاه البيئة ، كما أن تجاه العملاء تؤثر على تجاه البيئة ، وتجاه البيئة تؤثر على تجاه البيئة ، كما أظهرت العديد من الدراسات وجود إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية واداء العاملين ومنها دراسة علي محمد الحسن اونور(2013) التي اجريت في مصرف المزارع التجاري - بورتسودان والمتعلقة باهتمام المصرف بالمسؤولية الإجتماعية تجاه العاملين أدى إلى تقليل البطالة وخلق فرص للعمل ساعدت المصرف في

الوفاء بأهدافه وقيمه المعلنة ودراسة حليل ونجمة (2016) اثر المسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين دراسة والتي توصلت الى أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر سلوك أخلاقي تلتزم به منظمة بشكل مستمر تجاه المجتمع الذي تعيش فيه وفق لابعدها الاربعة وتوجد علاقة طردية بين المسؤولية الاجتماعية و أداء العاملين فكلما زاد تجسيد أبعاد المسؤولية الاجتماعية يؤدي ذلك إلى زيادة مردودية و تحسين أداء العاملين تبني المؤسسة محل الدراسة. أن مستوى تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أبعاد المسؤولية الاجتماعية سائد بدرجة متوسطة نسبيا و أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وكذلك دراسة ناهد احمد محمد (2015) التي توصلت إلى أن هناك أثر إيجابي جزئي للمسؤولية الاجتماعية على ولاء العملاء، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والتوجه بالعملاء. وقد أوصت الدراسة شركات الأعمال بضرورة تبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية ضمن خططها التسويقية ، مع التركيز على بعدي المسؤولية الأخلاقية والقانونية ، بحيث تكون هذه البرامج برامج عمل علمية حتى تتمكن الشركات من تقييمها وقياس مردودها .كما وتوصي بضرورة العمل على بناء ثقافة مجتمعية ومؤسسية لتعزيز المعرفة بالمسؤولية الاجتماعية وزيادة وعي العملاء.

### **الدور الوسيط في العلاقة للتوجه بالعملاء بين المسؤولية الاجتماعية و أداء العاملين.**

من خلال تحليل البيانات اتضح أن التوجه بالعملاء يتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء العاملين وذلك من خلال نظرية كانو التي تفترض أن رضا العملاء لا يتم الا بالاستجابة الفعلية لجميع متطلباتهم التي يرغب توافرها في المنتج وبخلاف ذلك سيصبح العميل غير راض عن المنتج لذا كان لزاما على الشركات التي تقدم خدمة للعميل أن تستجيب لمتطلباته من خلال أداء العاملين في هذه المؤسسات . فتحقيق الجودة المطلوبة يتطلب اتخاذ التوجه بالعملاء كمحور استراتيجي وحيد، وهذه مهمة الإدارة العامة للمؤسسة وتعمل على تجسيدها في واقع المؤسسة من خلال غرس ثقافة العميل لدى الأفراد

والرفع من كفاءتهم من أجل الرفع من أداء الأنشطة، وعليه تكون تنافسية المؤسسة نتاج تفاعل المتغيرات الثلاث" التوجه بالعملاء، كفاءة العاملين، أداء الأنشطة.

وهذا يعني أن المؤسسة التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية إذا لم تكن موجهة بالعملاء فهي ضعيفة من الناحية التنافسية، في حين أن تبني هذه الفلسفة وتطبيقها قد يمنحها ميزة تنافسية، فالعمليل أضحي الحلقة المفقودة التي تستوجب على المؤسسات استرجاعها والمراهنه عليها في وضع الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف عبر اداء العاملين ومن هذا يتضح أن التوجه بالعملاء يتوسط العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية و أداء العاملين.

### 5-3 تأثيرات الدراسة:

#### 5-3-1 التأثيرات العلمية:

هذه الدراسة قامت بدراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية بابعادها واثراها على أداء العاملين والتوجه بالعملاء كمتغير وسيط حيث تأتي هذه الأهمية من خلال التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه برامج المسؤولية الاجتماعية في خلق ولاء العملاء من خلال الوجه بالعملاء ، والتعرف على متغيرات الدراسة والمؤثرات المنصبة عليها، وأظهرت النتائج أن المسؤولية الاجتماعية بابعادها التي تضمنتها الدراسة تؤثر على أداء العاملين . كذلك ساهمت الدراسة في معرفة كيفية جذب العملاء وكسب ولاءهم وذلك من خلال تبني منظمات الأعمال فلسفة المسؤولية الاجتماعية باعتبارها أداة تسويقية فعالة.

#### 5-3-2 التأثيرات التطبيقية:

عند قيام الشركات السودانية بتطبيق فلسفة المسؤولية الاجتماعية عليها بضرورة التركيز على بعدي المسؤولية الأخلاقية والقانونية لأنها من أكثر الأبعاد التي أثرت على ولاءهم حيث أثبتت الدراسة ذلك ، كما جاء في دراسة عاملة محسن (إدراك المستهلك العراقي للمسؤولية الاجتماعية) حيث كان التركيز على

بعدي المسؤولية القانونية والأخلاقية بالتالي تعتبر هذه النتائج معلومات مهمة لمدراء التسويق في شركات الأعمال كما عليهم الاهتمام بالعمل وتحقيق ولاءه حتى تضمن المؤسسة استمراريتها وبقاءها.

#### 4-5 التوصيات :

على ضوء نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها يمكن الخروج بالتوصيات الآتية :

1- توصي الدراسة شركات الأعمال بضرورة تبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية ضمن خططها التسويقية ، مع التركيز على ، بحيث تكون هذه البرامج برامج عمل علمية حتى تتمكن الشركات من تقييمها وقياس مردودها.

2- ضرورة القيام بدراسات في هذا المنحى أكثر شمولاً وعمقاً لبيان وتأكيد أهمية تبني الشركات فلسفة المسؤولية الاجتماعية وكيف تؤثر على ولاء العملاء من خلال التوجه بالعملاء.

3- ضرورة العمل على بناء ثقافة مجتمعية و مؤسسية لتعزيز المعرفة بالمسؤولية الاجتماعية و زيادة وعي العملاء بأهميتها من حيث مساهمتها في المحافظة على البيئة و تحقيق مصالح المجتمعات بفئاتهم المختلفة ، و محاربة ممارسات الأعمال التي تتعارض مع المبادئ القانونية والاخلاقية في الدولة .

#### 5-5 محددات الدراسة :

1- ترتبط المحددات الأساسية للدراسة من حيث أقتصارها على عينة من طلاب الماجستير والباكالوريوس (كلية الدراسات التجارية) فقط بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

2- أسلوب السيناريو الافتراضي في مقدمة الاستبيان فيه كثير من المثالية التي لا توجد فعلاً في الشركات السودانية المختلفة .

4- تم استخدام الاستبانة فقط كأداة لجمع البيانات ولم تستخدم أداة غيرها ، وأن أسئلة الاستبيان كانت مغلقة.

## 6-5 مقترحات لبحوث مستقبلية :

- 1- إجراء المزيد من الدراسات توضح وتؤكد علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء العاملين بتوسط المتغير التوجه بالعملاء .
- 2- اجراء تطبيقات أخرى لنفس موضوع الدراسة بذات المقاييس المعتمدة على شركات صناعية أخرى، مع زيادة حجم عينة الدراسة حتى يمكن تعميم نتائجها.
- 3- إجراء دراسات تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية ومعرفة مدى تأثيرها على الشركات بمتغيرات اخرى .

## 5-7- الخاتمة:

اهتم هذا الفصل بتفسير ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال اختبار فروض الدراسة وتناول الموضوعات التالية : (نتائج دراسات البيانات الديمغرافية ،مستوى ادراك عملاء الشركات السودانية للمفهوم المسؤولية الاجتماعية. العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية التوجه بالعملاء، الاسهامات النظرية والتطبيقية للدراسة، محددات الدراسة، التوصية لإجراء دراسات مستقبلية. تم اجراء هذه الدراسة على 200 طالب من طلاب الماجستير إدارة الأعمال وطلاب البكالوريوس المستوى الرابع (دراسات تجارية) بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. حيث تم التعرف على مستوى ادراكات العملاء لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وكذلك قياس العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات (المتغير المستقل) والتوجه بالعملاء (المتغير الوسيط) وأداء العاملين(المتغير التابع)، وذلك لتقديم دراسة تمكن شركات الأعمال السودانية من الاستفادة من نتائجها عند قيامها بتبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية والتي من خلالها تستطيع جذب أكبر عدد من العملاء وكسب ولاءهم مما يضمن لها تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي ضمان استمراريتها.

## المراجع والمصادر

أولاً : القرآن الكريم

ثانياً: الكتب

- 1\_ بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، الطبعة الثالثة ، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة (عمان) الأردن ،، 2013.
- 2\_ طاهر محسن الغالبي وصالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الثالثة: دار وائل للنشر والتوزيع الأردن(عمان)،، 2010 .
- 3\_ عبد الرازق سالم الرحاحلة ،المسؤولية الاجتماعية، الطبعة الأولى :مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع،2011.
- 4\_صالح الحموري و رولا المعاينة ، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات ، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،2015 (عمان) الأردن.
- 5\_أوما سيكاران ،طرق البحث في الإدارة- مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ،2006
- 6\_السيجاني صالح، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية، تقييم واستشراف، 23 - 25 مارس 2009، بيروت.
- 7\_ وهيبه مقدم، بحث عن المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

### ثالثاً: الرسائل والأوراق العلمية :

- 1- موسى قاسم القريوتي وآخرون، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخليوية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 1، 2014.
- 2- وصفي نزال وآخرون، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية (دراسة حالة شركة جوال في مدينتي نابلس وجنين) ،مشروع تخرج، تحت اشراف الدكتور مجيد منصور ،جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم التسويق، ،2011
- 3- أنس يحيى الحديد وآخرون، العوامل المؤثرة على ولاء العملاء في القطاع المصرفي الأردني (دراسة ميدانية) ، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41 ، العدد 2، 2014 .
- 4- محمد الخشروم وسليم علي، أثر الفرق المدرك والجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 27 العدد الرابع، 2011.



## الملحقات

### الملحق الأول

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

### الملحق الأول

السيد/.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع: استمارة استبانة

تقوم الباحثة بإعداد دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان: (المسؤولية الاجتماعية والتوجه بالعملاء واثرها على الاداء الوظيفي) ولكي يتم ربط الدراسة العلمية بالواقع العملي يتطلب إجراء دراسة ميدانية تتمثل في استمارة استبانة تتضمن مجموعة من العبارات. وأملين في الإجابة عليها من خلال تحديد الأهمية لكل عبارة علماً بأن البيانات والآراء المعطاه لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تحاط بسرية وإن نتائج الدراسة سوف تكون تحت طلبكم في أي وقت إذا رغبتم ذلك. وشكراً على تعاونكم وإستجابتكم الكريمة للعمل في خدمة البحث. وندعو الله عز وجل أن يجزيكم خير الجزاء.

إعداد الدارسة:

رباب حسن محمد عبدالله

ت: 0912974495

شركة (x) تعمل في مجال الانتاج والتصنيع والتوزيع القانوني وهي تتبع لأكبر قطاع للصناعات الغذائية في السودان، وتتميز بأنها الاحدث والأكثر تطوراً على مستوى افريقيا والشرق الأوسط في مجال التصنيع والإنتاج والتوزيع، وتغطي خدماتها كافة مناطق السودان عن طريق شبكات توزيع متطورة وتتبنى مبدأ المسؤولية الإجتماعية في كافة خططها وبرامجها باستصحاب حاجة المجتمعات المحلية في مختلف المجالات كالتعليم والصحة والبيئة والأنشطة الرياضية وتخصص الشركة نسبة مقدره من فرص التوزيع لذوي الإحتياجات الخاصة كما تعتمد الشركة تجهيزات وأنشطة صديقة للبيئة كاستخدام الطاقة الشمسية ومعالجة المخالفات.

### الجزء الاول: البيانات الشخصية:

| ذكور | انثى |
|------|------|
|      |      |

1 النوع

| أقل من 20 | 20 - 30 | 31 - 40 | 41 - 50 | أكثر من 50 |
|-----------|---------|---------|---------|------------|
|           |         |         |         |            |

2 الفئة العمرية

| ثانوي | جامعي | فوق الجامعي | اخرى/حدد |
|-------|-------|-------------|----------|
|       |       |             |          |

3 المؤهل العلمي

| موظف عام | رئيس قسم | مدير إدارة | محاسب | اخرى/ حدد |
|----------|----------|------------|-------|-----------|
|          |          |            |       |           |

4 الوظيفة

| أقل من 5 سنوات | من 5 — 10 سنوات | اكثر من 10 سنوات |
|----------------|-----------------|------------------|
|                |                 |                  |

5 الخبرة العملية

الجزء الثاني: المسؤولية الاجتماعية:

أ. تجاه المجتمع

| م | البيان  | اوافق بشده | اوافق | محايد | لا اوافق | لا اوافق بشده |
|---|---|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1 | تستمع الشركة (x) لاراء ومقترحات العملاء                           |            |       |       |          |               |
| 2 | تقوم الشركة (x) بتوعية للمجتمع حول التعامل الصحيح مع خدمات الشركة |            |       |       |          |               |
| 3 | تقوم الشركة (x) بالرد على الشكاوي المقدمة من العملاء.             |            |       |       |          |               |
| 4 | تتعامل الشركة (x) مع عملائها بشفاافية ونزاهة                      |            |       |       |          |               |
| 5 | تحافظ الشركة (x) على سرية وأمن بيانات العملاء                     |            |       |       |          |               |

ب. تجاه العملاء

| م | البيان  | اوافق بشده | اوافق | محايد | لا اوافق | لا اوافق بشده |
|---|---|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1 | تساهم الشركة (x) في نشر ثقافة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في جميع الجهات المتعاملة مع الشركة |            |       |       |          |               |
| 2 | تساهم الشركة (x) في حل مشكلة البطالة  |            |       |       |          |               |
| 3 | توفر الشركة (x) فرص عمل للمعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة   |            |       |       |          |               |
| 4 | تساعد الشركة (x) افراد المجتمع في حالة الكوارث الطبيعية   |            |       |       |          |               |
| 5 | تقوم الشركة (x) بتوفير برامج تدريبية لطلاب الجامعات   |            |       |       |          |               |

ج . تجاه البيئة

| م | البيان   | اوافق بشده | اوافق | محايد | لا اوافق | لا اوافق بشده |
|---|--|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1 | تلتزم الشركة (x) بتشريعات البيئة                         |            |       |       |          |               |
| 2 | تتفاعل الشركة (x) ايجابياً مع حملات حماية البيئة.        |            |       |       |          |               |
| 3 | تساهم الشركة (x) في حل المشاكل المتعلقة بالتلوث البيئي   |            |       |       |          |               |
| 4 | تساهم الشركة (x) في اقامة الحدائق العامة                 |            |       |       |          |               |
| 5 | لدى الشركة (x) استعداد لتبادل الآراء مع المهتمين بالبيئة |            |       |       |          |               |

### الجزء الثالث: التوجه بالعملاء

| م | البيان  | وافق بشده | وافق | محايد | لا اوافق | لا اوافق بشده |
|---|---|-----------|------|-------|----------|---------------|
| 1 | تبذل الشركة (x) جهداً لمعرفة وتفهم إحتياجات العملاء         |           |      |       |          |               |
| 2 | تقيم الشركة (x) إجتماعات دورية لتطوير الخدمات المقدمة       |           |      |       |          |               |
| 3 | تقدم الشركة (x) خدمات مميزة لإرضاء العملاء                  |           |      |       |          |               |
| 4 | تعمل الشركة (x) على الاخذ برأي العملاء من أجل تحسين خدماتها |           |      |       |          |               |
| 5 | تقوم الشركة (x) بإشراك زبائننا في كيفية تقديم الخدمة        |           |      |       |          |               |

### الجزء الرابع: الاداء الوظيفي

| م | البيان                                       | وافق بشده | وافق | محايد | لا اوافق | لا اوافق بشده |
|---|--|-----------|------|-------|----------|---------------|
| 1 | اعتقد أن العمل فيه تحد كبير لقدراتي          |           |      |       |          |               |
| 2 | أطور نفسي مهنياً من خلال عملي في الشركة      |           |      |       |          |               |
| 3 | أشعر بأن أدائي في الشركة مناسب لطبيعة وظيفتي |           |      |       |          |               |
| 4 | لا تسمح الإدارة بأي تقصير في اداء العمل      |           |      |       |          |               |
| 5 | أنجز المطلوب مني حسب الجدول المخطط.          |           |      |       |          |               |

### ملحق رقم (2) : قائمة بأسماء المحكمين

نقد قام بتحكيم الاستبيان المتعلق بهذه الدراسة كل من:

| الرقم | اسم الأستاذ                  | الدرجة العلمية                                     |
|-------|------------------------------|--|
| 1     | د. الطاهر احمد على           | استاذ مساعد بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا     |
| 2     | أ. أبو بكر محمد أحمد إبراهيم | ماجستير - محاضر بجامعة نيالا                       |
| 3     | أ. عبد السلام آدم حامد       | ماجستير - محاضر بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا |

الملحق رقم (3)

**KMO and Bartlett's Test**

|  |           |
|--|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | .846      |
| Approx. Chi-Square                               | 946.373   |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | df 78     |
|  | Sig. .000 |

**Total Variance Explained**

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 5.338               | 41.061        | 41.061       | 5.338                               | 41.061        | 41.061       | 3.093                             | 23.795        | 23.795       |
| 2         | 1.410               | 10.846        | 51.907       | 1.410                               | 10.846        | 51.907       | 2.716                             | 20.894        | 44.689       |
| 3         | 1.341               | 10.316        | 62.224       | 1.341                               | 10.316        | 62.224       | 2.279                             | 17.535        | 62.224       |
| 4         | .802                | 6.173         | 68.396       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 5         | .681                | 5.238         | 73.635       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 6         | .634                | 4.874         | 78.509       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 7         | .597                | 4.592         | 83.101       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 8         | .573                | 4.411         | 87.511       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 9         | .479                | 3.685         | 91.197       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 10        | .361                | 2.779         | 93.975       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 11        | .323                | 2.486         | 96.461       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 12        | .287                | 2.207         | 98.668       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 13        | .173                | 1.332         | 100.000      |                                     |               |              |                                   |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

|   | Component |      |      |
|---|-----------|------|------|
|   | 1         | 2    | 3    |
| تتفاعل الشركة ايجابيا مع حملات البيئة   | .847      | .217 | .192 |
| تساهم الشركة في حل المشاكل المتعلقة بالتلوث البيئي  | .806      | .334 | .025 |
| تلتزم الشركة بتشريعات البيئة  | .792      | .248 | .136 |
| لدى الشركة استعداد لتبادل الاراء مع المهتمين بالبيئة  | .672      | .119 | .342 |
| تساهم الشركة في نشر ثقافة الالتزام بالمسئولية الاجتماعية في جميع الجهات المتعاملة مع الشركة | .186      | .757 | .199 |
| توفر الشركة فرص عمل للمعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة   | .207      | .704 | .034 |
| تساعد الشركة افراد المجتمع في حال الكوارث الطبيعية  | .289      | .695 | .313 |
| تساهم الشركة في حل مشكلة البطالة  | .317      | .676 | .003 |
| تقوم الشركة بتوفير برامج تدريبية لطلاب الجامعات   | -.042     | .623 | .355 |
| تقوم الشركة بالرد على الشكاوي المقدمة من العملاء  | .283      | .146 | .736 |
| تستمع الشركة لاراء ومقترحات العملاء   | .009      | .165 | .691 |
| تقوم الشركة بتوعية للمجتمع حول التعامل الصحيح مع خدمات الشركة                               | .163      | .192 | .684 |
| تتعامل الشركة مع عملائها بشفافية ونزاهة   | .527      | .017 | .596 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

**KMO and Bartlett's Test**

|  |         |
|--|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | .752    |
| Approx. Chi-Square                               | 139.605 |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | df      |
|  | 6       |
|  | Sig.    |
|  | .000    |

**Total Variance Explained**

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 2.235               | 55.881        | 55.881       | 2.235                               | 55.881        | 55.881       |
| 2         | .682                | 17.053        | 72.934       |                                     |               |              |
| 3         | .586                | 14.644        | 87.578       |                                     |               |              |
| 4         | .497                | 12.422        | 100.000      |                                     |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

|   | Component |
|---|-----------|
|   | 1         |
| تقدم الشركة خدمات مميزة لارضاء العملاء                  | .784      |
| تقيم الشركة اجتماعات دورية لتطوير الخدمات المقدمة       | .746      |
| تبذل الشركة جهدا لمعرفة وتفهم احتياجات العملاء          | .730      |
| تعمل الشركة على الاخذ برأي العملاء من أجل تحسين خدماتها | .728      |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Statistics**

|   |                | تجاه المجتمع | تجاه العملاء | تجاه البيئة | التوجه | الاداء الوظيفي |
|---|----------------|--------------|--------------|-------------|--------|----------------|
| N | Valid          | 178          | 178          | 178         | 178    | 178            |
|   | Missing        | 0            | 0            | 0           | 0      | 0              |
|   | Mean           | 2.3871       | 2.3502       | 2.4096      | 2.1985 | 1.8745         |
|   | Std. Deviation | .67307       | .63020       | .79521      | .57640 | .56570         |

**Correlations**

|              |                     | تجاه المجتمع | تجاه العملاء | تجاه البيئة | التوجه | الاداء الوظيفي |
|--------------|---------------------|--------------|--------------|-------------|--------|----------------|
| تجاه المجتمع | Pearson Correlation | 1            | .444**       | .528**      | .453** | .206**         |
|              | Sig. (2-tailed)     |              | .000         | .000        | .000   | .006           |
|              | N                   | 178          | 178          | 178         | 178    | 178            |
| تجاه العملاء | Pearson Correlation | .444**       | 1            | .497**      | .592** | .228**         |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000         |              | .000        | .000   | .002           |
|              | N                   | 178          | 178          | 178         | 178    | 178            |
| تجاه البيئة  | Pearson Correlation | .528**       | .497**       | 1           | .472** | .192*          |

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  | Collinearity Statistics |      |       |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|-------------------------|------|-------|
|            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       | Tolerance               | VIF  |       |
| (Constant) | 1.239                       | .184       |                           | 6.745 | .000  |                         |      |       |
| 1          | تجاه المجتمع                | .090       | .075                      | .107  | 1.205 | .230                    | .677 | 1.477 |
|            | تجاه لعملاء                 | .135       | .078                      | .150  | 1.724 | .086                    | .707 | 1.414 |
|            | تجاه البيئة                 | .043       | .065                      | .061  | .662  | .509                    | .635 | 1.575 |

Dependent Variable

الاداء الوظيفي:

|                |                     |        |        |        |        |        |
|----------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   |        | .000   | .010   |
|                | N                   | 178    | 178    | 178    | 178    | 178    |
| التوجه         | Pearson Correlation | .453** | .592** | .472** | 1      | .408** |
|                | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   |        | .000   |
|                | N                   | 178    | 178    | 178    | 178    | 178    |
| الاداء الوظيفي | Pearson Correlation | .206** | .228** | .192*  | .408** | 1      |
|                | Sig. (2-tailed)     | .006   | .002   | .010   | .000   |        |
|                | N                   | 178    | 178    | 178    | 178    | 178    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .261 <sup>a</sup> | .068     | .052              | .55083                     | .068              | 4.227    | 3   | 174 | .006          |

a. Predictors: (Constant), اتجاه البيئة, اتجاه العملاء, اتجاه المجتمع

b. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .643 <sup>a</sup> | .413     | .403              | .44546                     | .413              | 40.781   | 3   | 174 | .000          |

a. Predictors: (Constant), اتجاه البيئة, اتجاه العملاء, المجتمع تجاه

b. Dependent Variable: التوجه بالعملاء

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  | Collinearity Statistics |      |       |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|-------------------------|------|-------|
|            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       | Tolerance               | VIF  |       |
| (Constant) | .625                        | .149       |                           | 4.207 | .000  |                         |      |       |
| 1          | تجاه المجتمع                | .149       | .060                      | .173  | 2.456 | .015                    | .677 | 1.477 |
|            | تجاه العملاء                | .396       | .063                      | .433  | 6.268 | .000                    | .707 | 1.414 |
|            | تجاه البيئة                 | .120       | .053                      | .165  | 2.267 | .025                    | .635 | 1.575 |

a. Dependent Variable: التوجه بالعملاء

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .408 <sup>a</sup> | .166     | .162              | .51795                     | .166              | 35.138   | 1   | 176 | .000          |

a. Predictors: (Constant), التوجه بالعملاء

b. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

**Coefficients**

| Model           | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Co linearity Statistics |       |
|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|                 | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| (Constant)      | .994                        | .153       |                           | 6.478 | .000 |                         |       |
| التوجه بالعملاء | .400                        | .068       | .408                      | 5.928 | .000 | 1.000                   | 1.000 |

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

**Model Summary<sup>c</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .261 <sup>a</sup> | .068     | .052              | .55083                     | .068              | 4.227    | 3   | 174 | .006          |
| 2     | .409 <sup>b</sup> | .168     | .148              | .52206                     | .100              | 20.708   | 1   | 173 | .000          |

a. Predictors: (Constant), تجاه البيئة, تجاه العملاء, تجاه المجتمع  
 b. Predictors: (Constant), تجاه البيئة, تجاه العملاء, تجاه المجتمع, التوجه بالعملاء  
 c. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |                 | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)      | 1.239                       | .184       |                           | 6.745 | .000 |                         |       |
|       | تجاه المجتمع    | .090                        | .075       | .107                      | 1.205 | .230 | .677                    | 1.477 |
|       | تجاه العملاء    | .135                        | .078       | .150                      | 1.724 | .086 | .707                    | 1.414 |
| 2     | تجاه البيئة     | .043                        | .065       | .061                      | .662  | .509 | .635                    | 1.575 |
|       | (Constant)      | .986                        | .183       |                           | 5.398 | .000 |                         |       |
|       | تجاه المجتمع    | .030                        | .072       | .036                      | .417  | .677 | .654                    | 1.528 |
|       | تجاه العملاء    | -.025                       | .082       | -.028                     | -.310 | .757 | .577                    | 1.733 |
|       | تجاه البيئة     | -.005                       | .063       | -.007                     | -.083 | .934 | .617                    | 1.621 |
|       | التوجه بالعملاء | .404                        | .089       | .412                      | 4.551 | .000 | .587                    | 1.703 |

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

**KMO and Bartlett's Test**

|  |           |
|--|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | .654      |
| Approx. Chi-Square                               | 70.770    |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | df 3      |
|  | Sig. .000 |

**Total Variance Explained**

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 1.771               | 59.047        | 59.047       | 1.771                               | 59.047        | 59.047       |
| 2         | .651                | 21.697        | 80.744       |                                     |               |              |
| 3         | .578                | 19.256        | 100.000      |                                     |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

|   | Component |
|---|-----------|
|   | 1         |
| لا تسمح الإدارة بأي تقصير في أداء العمل | .790      |
| أنجز المطلوب مني حسب الجدول المخطط      | .765      |
| اطور نفسي مهنيًا من خلال عملي في الشركة | .750      |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

```

GET
.sav' FILE='C:\Users\sam\Desktop\
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
DATASET ACTIVATE DataSet1.

.sav' SAVE OUTFILE='C:\Users\sam\Desktop\
/COMPRESSED.
5) COMPUTE
'الاداء الوظيفي'.
EXECUTE.
DATASET ACTIVATE DataSet1.

.sav' SAVE OUTFILE='C:\Users\sam\Desktop\
/COMPRESSED.
FREQUENCIES VARIABLES=
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

**Frequencies**

**Notes**

|                        |                                |   |
|------------------------|--------------------------------|---|
|                        | Output Created                 | 28-NOV-2015 08:17:39  |
|                        | Comments                       |   |
| Input                  | Data                           | C:\Users\sam\Desktop\   |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1  |
|                        | Filter                         | <none>  |
|                        | Weight                         | <none>  |
|                        | Split File                     | <none>  |
|                        | N of Rows in Working Data File | 178   |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.   |
|                        | Cases Used                     | Statistics are based on all cases with valid data.  |
|                        | Syntax                         | FREQUENCIES VARIABLES=<br>البيئة التوجه الاداء<br>/STATISTICS=STDDEV MEAN<br>/ORDER=ANALYSIS. |
| Resources              | Processor Time                 | 00:00:00.02   |
|                        | Elapsed Time                   | 00:00:00.03   |

.sav [DataSet1] C:\Users\sam\Desktop\

|   |                | Statistics   |              |             |                 |                |
|---|----------------|--------------|--------------|-------------|-----------------|----------------|
|   |                | تجاه المجتمع | تجاه العملاء | تجاه البيئة | التوجه بالعملاء | الإداء الوظيفي |
| N | Valid          | 178          | 178          | 178         | 178             | 178            |
|   | Missing        | 0            | 0            | 0           | 0               | 0              |
|   | Mean           | 2.3871       | 2.3502       | 2.4096      | 2.1985          | 1.8745         |
|   | Std. Deviation | .67307       | .63020       | .79521      | .57640          | .56570         |

## Frequency Table

|       |       | تجاه المجتمع |         |               |                    |
|-------|-------|--------------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency    | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1.00  | 6            | 3.4     | 3.4           | 3.4                |
|       | 1.20  | 5            | 2.8     | 2.8           | 6.2                |
|       | 1.40  | 7            | 3.9     | 3.9           | 10.1               |
|       | 1.60  | 6            | 3.4     | 3.4           | 13.5               |
|       | 1.75  | 1            | .6      | .6            | 14.0               |
|       | 1.80  | 15           | 8.4     | 8.4           | 22.5               |
|       | 2.00  | 24           | 13.5    | 13.5          | 36.0               |
|       | 2.20  | 14           | 7.9     | 7.9           | 43.8               |
|       | 2.25  | 1            | .6      | .6            | 44.4               |
|       | 2.40  | 22           | 12.4    | 12.4          | 56.7               |
|       | 2.50  | 1            | .6      | .6            | 57.3               |
|       | 2.60  | 18           | 10.1    | 10.1          | 67.4               |
|       | 2.80  | 21           | 11.8    | 11.8          | 79.2               |
|       | 3.00  | 18           | 10.1    | 10.1          | 89.3               |
|       | 3.20  | 3            | 1.7     | 1.7           | 91.0               |
|       | 3.40  | 3            | 1.7     | 1.7           | 92.7               |
|       | 3.60  | 5            | 2.8     | 2.8           | 95.5               |
|       | 3.80  | 5            | 2.8     | 2.8           | 98.3               |
|       | 4.00  | 3            | 1.7     | 1.7           | 100.0              |
|       | Total |              | 178     | 100.0         | 100.0              |

## تجاه العملاء

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00  | 3         | 1.7     | 1.7           | 1.7                |
|       | 1.25  | 10        | 5.6     | 5.6           | 7.3                |
|       | 1.50  | 9         | 5.1     | 5.1           | 12.4               |
|       | 1.75  | 18        | 10.1    | 10.1          | 22.5               |
|       | 2.00  | 29        | 16.3    | 16.3          | 38.8               |
|       | 2.25  | 23        | 12.9    | 12.9          | 51.7               |
|       | 2.50  | 22        | 12.4    | 12.4          | 64.0               |
|       | 2.67  | 1         | .6      | .6            | 64.6               |
|       | 2.75  | 30        | 16.9    | 16.9          | 81.5               |
|       | 3.00  | 13        | 7.3     | 7.3           | 88.8               |
|       | 3.25  | 8         | 4.5     | 4.5           | 93.3               |
|       | 3.33  | 2         | 1.1     | 1.1           | 94.4               |
|       | 3.50  | 7         | 3.9     | 3.9           | 98.3               |
|       | 3.75  | 1         | .6      | .6            | 98.9               |
|       | 4.00  | 2         | 1.1     | 1.1           | 100.0              |
|       | Total |           | 178     | 100.0         | 100.0              |

## تجاه البيئة

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00 | 9         | 5.1     | 5.1           | 5.1                |
|       | 1.25 | 10        | 5.6     | 5.6           | 10.7               |
|       | 1.50 | 11        | 6.2     | 6.2           | 16.9               |
|       | 1.67 | 1         | .6      | .6            | 17.4               |
|       | 1.75 | 11        | 6.2     | 6.2           | 23.6               |
|       | 2.00 | 33        | 18.5    | 18.5          | 42.1               |
|       | 2.25 | 13        | 7.3     | 7.3           | 49.4               |
|       | 2.50 | 20        | 11.2    | 11.2          | 60.7               |
|       | 2.75 | 18        | 10.1    | 10.1          | 70.8               |
|       | 3.00 | 24        | 13.5    | 13.5          | 84.3               |
|       | 3.25 | 9         | 5.1     | 5.1           | 89.3               |
|       | 3.50 | 4         | 2.2     | 2.2           | 91.6               |
|       | 3.75 | 4         | 2.2     | 2.2           | 93.8               |
|       | 4.00 | 8         | 4.5     | 4.5           | 98.3               |
|       | 4.25 | 2         | 1.1     | 1.1           | 99.4               |
|       | 4.50 | 1         | .6      | .6            | 100.0              |
| Total |      | 178       | 100.0   | 100.0         |                    |

التوجه بالعملاء

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00 | 6         | 3.4     | 3.4           | 3.4                |
|       | 1.25 | 9         | 5.1     | 5.1           | 8.4                |
|       | 1.33 | 1         | .6      | .6            | 9.0                |
|       | 1.50 | 14        | 7.9     | 7.9           | 16.9               |
|       | 1.75 | 14        | 7.9     | 7.9           | 24.7               |
|       | 2.00 | 39        | 21.9    | 21.9          | 46.6               |
|       | 2.25 | 30        | 16.9    | 16.9          | 63.5               |
|       | 2.50 | 20        | 11.2    | 11.2          | 74.7               |
|       | 2.75 | 29        | 16.3    | 16.3          | 91.0               |
|       | 3.00 | 9         | 5.1     | 5.1           | 96.1               |
|       | 3.25 | 2         | 1.1     | 1.1           | 97.2               |
|       | 3.50 | 2         | 1.1     | 1.1           | 98.3               |
|       | 3.75 | 2         | 1.1     | 1.1           | 99.4               |
|       | 4.00 | 1         | .6      | .6            | 100.0              |
| Total |      | 178       | 100.0   | 100.0         |                    |

الاداء الوظيفي

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00 | 23        | 12.9    | 12.9          | 12.9               |
|       | 1.33 | 26        | 14.6    | 14.6          | 27.5               |
|       | 1.67 | 29        | 16.3    | 16.3          | 43.8               |
|       | 2.00 | 53        | 29.8    | 29.8          | 73.6               |
|       | 2.33 | 24        | 13.5    | 13.5          | 87.1               |
|       | 2.67 | 14        | 7.9     | 7.9           | 94.9               |
|       | 3.00 | 7         | 3.9     | 3.9           | 98.9               |
|       | 3.33 | 1         | .6      | .6            | 99.4               |
|       | 4.00 | 1         | .6      | .6            | 100.0              |
| Total |      | 178       | 100.0   | 100.0         |                    |

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
الاداء /DEPENDENT
المجتمع العملاء البيئة /METHOD=ENTER
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3).
    
```

## Regression

|                        |   | Notes   |
|------------------------|---|---|
|                        | Output Created                                | 28-NOV-2015 08:19:41  |
|                        | Comments                                      |   |
| Input                  | Data  | C:\Users\sam\Desktop\رباب حسن\رباب حسن.sav  |
|                        | Active Dataset                                | DataSet1  |
|                        | Filter  | <none>  |
|                        | Weight  | <none>  |
|                        | Split File                                    | <none>  |
|                        | N of Rows in Working Data File                | 178   |
| Missing Value Handling | Definition of Missing                         | User-defined missing values are treated as missing.   |
|                        | Cases Used                                    | Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.   |
|                        | Syntax  | REGRESSION<br>/MISSING LISTWISE<br>/STATISTICS COEFF OUTS BCOV R<br>ANOVA COLLIN TOL CHANGE<br>/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)<br>/NOORIGIN<br>/DEPENDENT الاداء<br>/METHOD=ENTER المجتمع العملاء البيئة<br>/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)<br>/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID)<br>NORMPROB(ZRESID)<br>/CASEWISE PLOT(ZRESID)<br>OUTLIERS(3). |
| Resources              | Processor Time                                | 00:00:01.44   |
|                        | Elapsed Time                                  | 00:00:01.62   |
|                        | Memory Required                               | 2596 bytes  |
|                        | Additional Memory Required for Residual Plots | 896 bytes   |

C:\Users\sam\Desktop\رباب حسن\رباب حسن.sav [DataSet1]

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered  | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1     | تجاه البيئة ,تجاه العملاء ,<br>تجاه المجتمع <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .261 <sup>a</sup> | .068     | .052              | .55083                     | .068              | 4.227    | 3   | 174 | .006          |

a. Predictors: (Constant), تجاه البيئة, تجاه العملاء, تجاه المجتمع  
b. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |              | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)   | 1.239                       | .184       |                           | 6.745 | .000 |                         |       |
|       | تجاه المجتمع | .090                        | .075       | .107                      | 1.205 | .230 | .677                    | 1.477 |
|       | تجاه العملاء | .135                        | .078       | .150                      | 1.724 | .086 | .707                    | 1.414 |
|       | تجاه البيئة  | .043                        | .065       | .061                      | .662  | .509 | .635                    | 1.575 |

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model      | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| Regression | 3.848          | 3   | 1.283       | 4.227 | .006 <sup>b</sup> |
| Residual   | 52.795         | 174 | .303        |       |                   |
| Total      | 56.642         | 177 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي  
b. Predictors: (Constant), تجاه البيئة, تجاه العملاء, تجاه المجتمع

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

| Model |              | تجاه البيئة  | تجاه العملاء | تجاه المجتمع |
|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1     | Correlations | تجاه البيئة  | 1.000        | -.345        |
|       |              | تجاه العملاء | -.345        | 1.000        |
|       |              | تجاه المجتمع | -.396        | -.246        |
|       | Covariances  | تجاه البيئة  | .004         | -.002        |
|       |              | تجاه العملاء | -.002        | .006         |
|       |              | تجاه المجتمع | -.002        | -.001        |

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions |              |              |             |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|--------------|--------------|-------------|
|       |           |            |                 | (Constant)           | تجاه المجتمع | تجاه العملاء | تجاه البيئة |
| 1     | 1         | 3.878      | 1.000           | .00                  | .00          | .00          | .00         |
|       | 2         | .051       | 8.684           | .33                  | .00          | .05          | .74         |
|       | 3         | .039       | 9.999           | .00                  | .79          | .42          | .06         |
|       | 4         | .031       | 11.100          | .67                  | .20          | .53          | .19         |

الاداء الوظيفي. Dependent Variable:

**Casewise Diagnostics<sup>a</sup>**

| Case Number | Std. Residual | الاداء الوظيفي | Predicted Value | Residual |
|-------------|---------------|----------------|-----------------|----------|
| 1           | 3.283         | 4.00           | 2.1918          | 1.80822  |

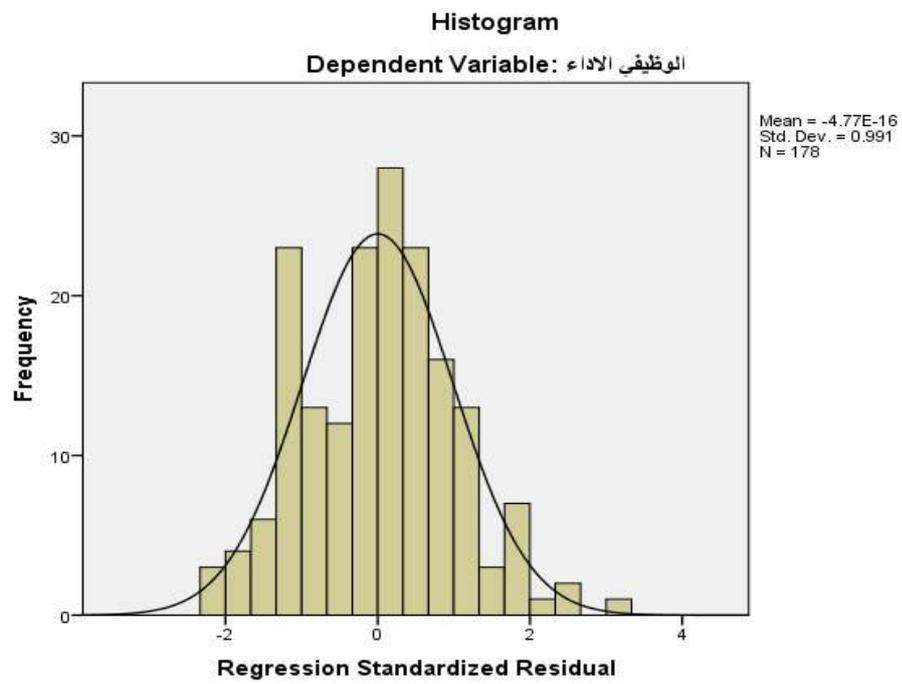
الاداء الوظيفي. Dependent Variable:

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

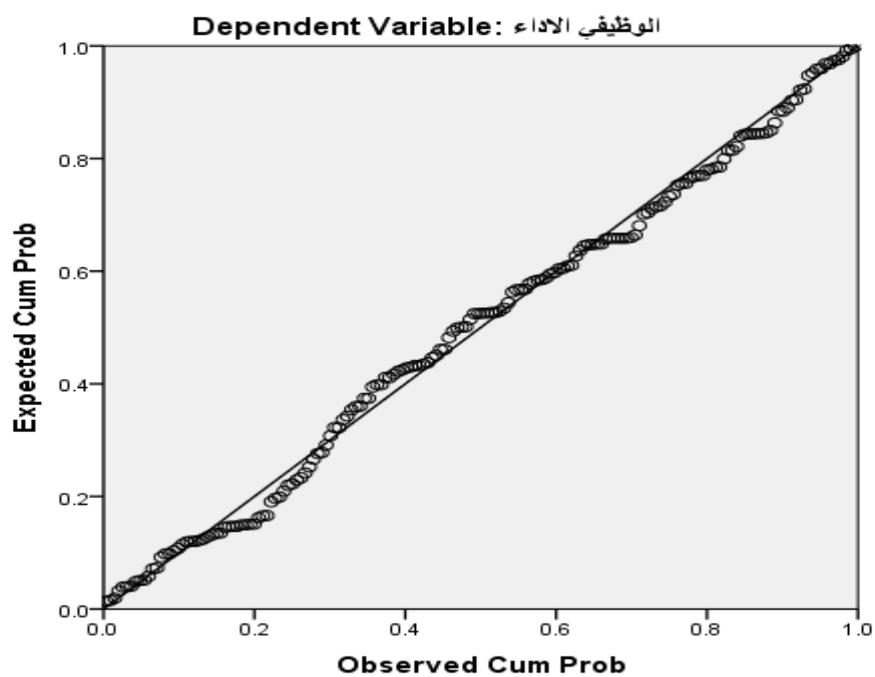
|                      | Minimum  | Maximum | Mean   | Std. Deviation | N   |
|----------------------|----------|---------|--------|----------------|-----|
| Predicted Value      | 1.5068   | 2.2387  | 1.8745 | .14744         | 178 |
| Residual             | -1.21104 | 1.80822 | .00000 | .54615         | 178 |
| Std. Predicted Value | -2.494   | 2.470   | .000   | 1.000          | 178 |
| Std. Residual        | -2.199   | 3.283   | .000   | .991           | 178 |

الاداء الوظيفي. Dependent Variable:

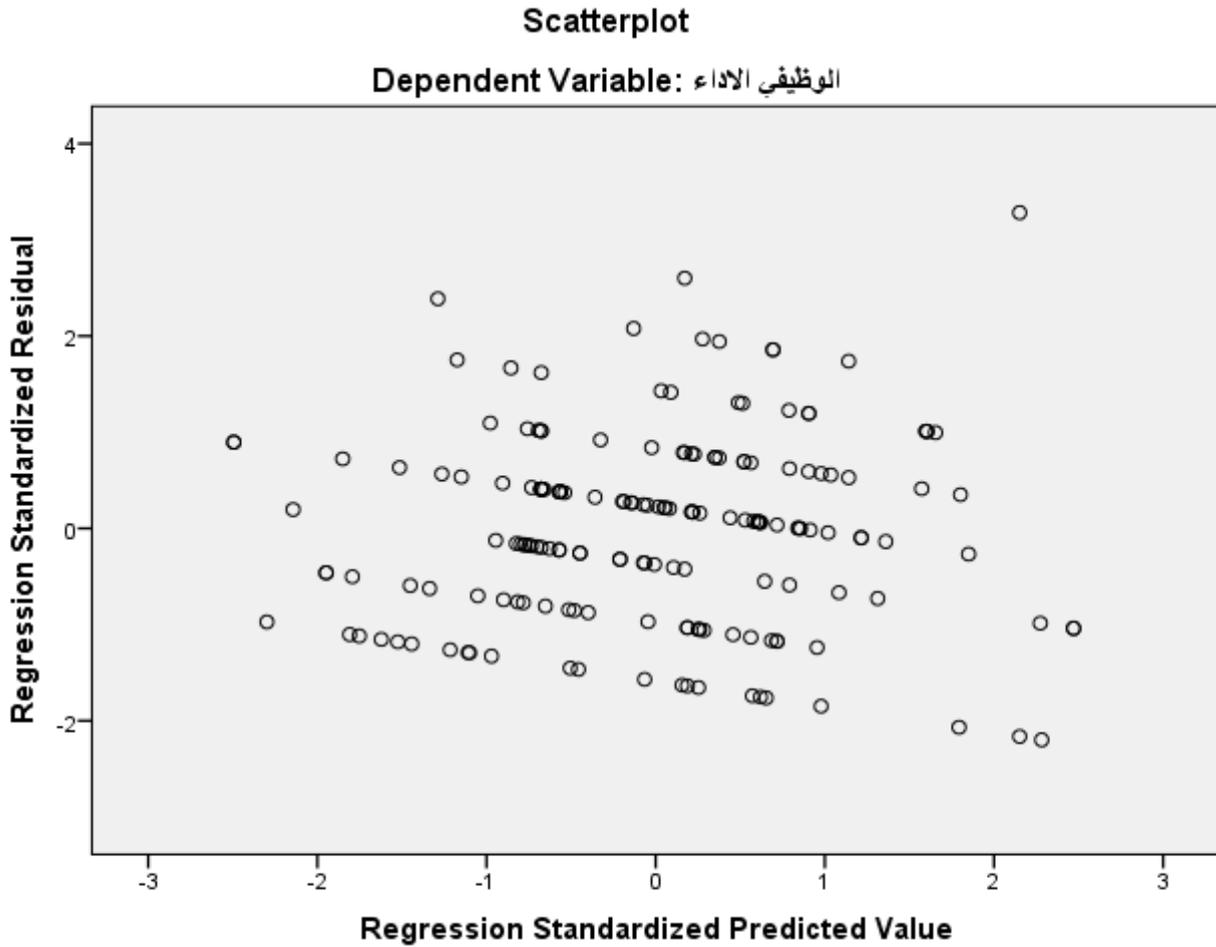
## Charts



**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



|               |   |   |
|---------------|---|---|
|               | Output Created                                | 28-NOV-2015 08:21:48  |
|               | Comments                                      |   |
| Input         | Data  | .sav ريباب حسن\ارباب حسن\Users\sam\Desktop\   |
|               | Active Dataset                                | DataSet1  |
|               | Filter  | <none>  |
|               | Weight  | <none>  |
|               | Split File                                    | <none>  |
|               | N of Rows in Working Data File                | 178   |
| Missing Value | Definition of Missing                         | User-defined missing values are treated as missing.   |
| Handling      | Cases Used                                    | Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.   |
|               | Syntax  | REGRESSION<br>/MISSING LISTWISE<br>/STATISTICS COEFF OUTS BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE<br>/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)<br>/NOORIGIN<br>التوجه /DEPENDENT<br>المجتمع العملاء البيئية /METHOD=ENTER<br>/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)<br>/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)<br>/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3). |
| Resources     | Processor Time                                | 00:00:00.67   |
|               | Elapsed Time                                  | 00:00:01.05   |
|               | Memory Required                               | 2596 bytes  |
|               | Additional Memory Required for Residual Plots | 896 bytes   |



```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
          التوجه /DEPENDENT
          المجتمع العملاء البيئة /METHOD=ENTER
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3) .

```

## Regression

C:\Users\sam\Desktop\[DataSet1] رباب حسن\رباب حسن.sav

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables Entered                                    | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1     | تجاه البيئة, تجاه العملاء, تجاه المجتمع <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: التوجه بالعملاء

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .643 <sup>a</sup> | .413     | .403              | .44546                     | .413              | 40.781   | 3   | 174 | .000          |

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |              | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
|       |              | 1                           | (Constant) | .625                      |       |      | .149                    |       |
|       | تجاه المجتمع | .149                        | .060       | .173                      | 2.456 | .015 | .677                    | 1.477 |
|       | تجاه العملاء | .396                        | .063       | .433                      | 6.268 | .000 | .707                    | 1.414 |
|       | تجاه البيئة  | .120                        | .053       | .165                      | 2.267 | .025 | .635                    | 1.575 |

a. Dependent Variable: التوجه بالعملاء

b. Predictors: (Constant), تجاه البيئة, تجاه العملاء, تجاه المجتمع

b. Dependent Variable: التوجه بالعملاء

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 24.278         | 3   | 8.093       | 40.781 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 34.528         | 174 | .198        |        |                   |
|       | Total      | 58.806         | 177 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: التوجه بالعملاء

b. Predictors: (Constant), تجاه البيئة, تجاه العملاء, تجاه المجتمع

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

| Model |              | تجاه البيئة  | تجاه العملاء | تجاه المجتمع |
|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1     | Correlations | تجاه البيئة  | 1.000        | -.345        |
|       |              | تجاه العملاء | -.345        | 1.000        |
|       |              | تجاه المجتمع | -.396        | -.246        |
|       | Covariances  | تجاه البيئة  | .003         | -.001        |
|       |              | تجاه العملاء | -.001        | .004         |
|       |              | تجاه المجتمع | -.001        | -.004        |

a. Dependent Variable: التوجه بالعملاء

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions |              |              |             |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|--------------|--------------|-------------|
|       |           |            |                 | (Constant)           | تجاه المجتمع | تجاه العملاء | تجاه البيئة |
| 1     | 1         | 3.878      | 1.000           | .00                  | .00          | .00          | .00         |
|       | 2         | .051       | 8.684           | .33                  | .00          | .05          | .74         |
|       | 3         | .039       | 9.999           | .00                  | .79          | .42          | .06         |
|       | 4         | .031       | 11.100          | .67                  | .20          | .53          | .19         |

a. Dependent Variable: التوجه بالعملاء

#### Casewise Diagnostics<sup>a</sup>

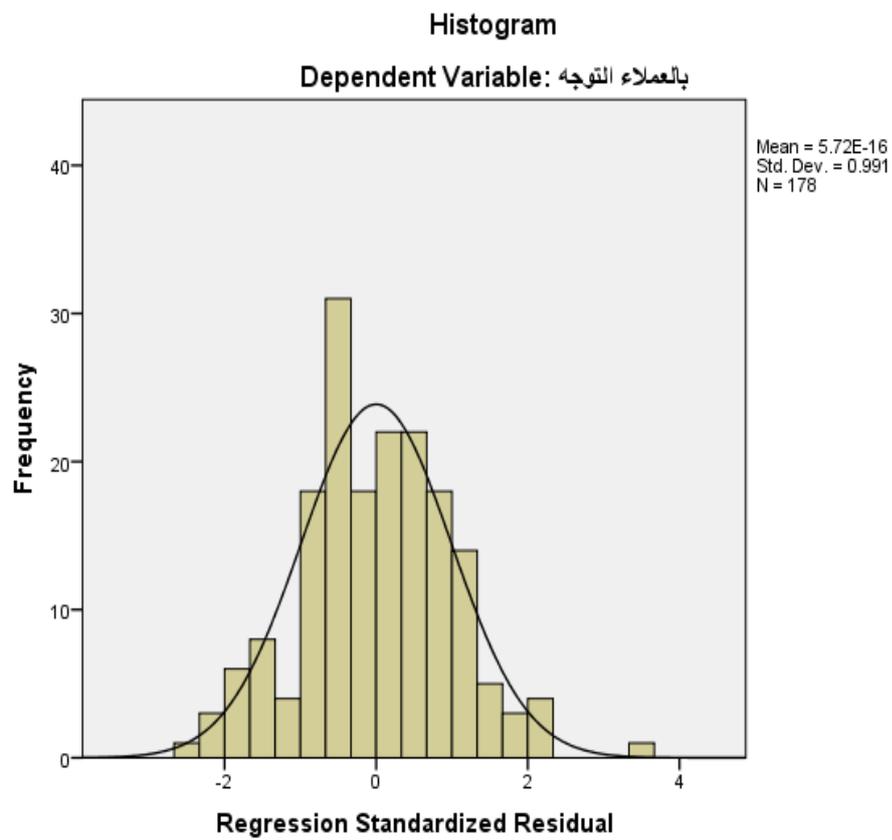
| Case Number | Std. Residual | التوجه بالعملاء | Predicted Value | Residual |
|-------------|---------------|-----------------|-----------------|----------|
| 56          | 3.498         | 3.75            | 2.1919          | 1.55812  |

a. Dependent Variable: التوجه بالعملاء

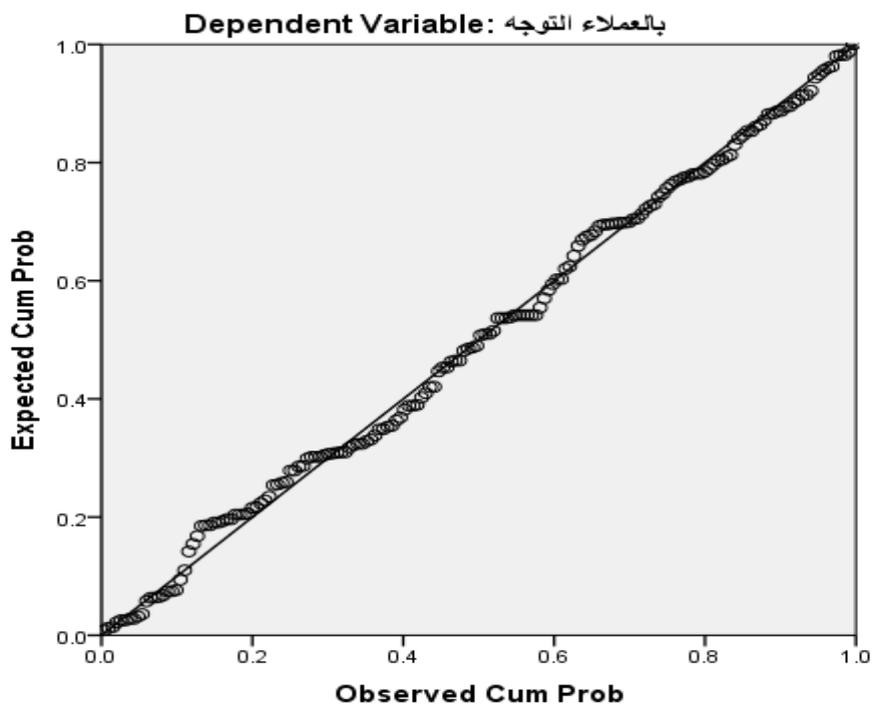
#### Residuals Statistics<sup>a</sup>

|                      | Minimum  | Maximum | Mean   | Std. Deviation | N   |
|----------------------|----------|---------|--------|----------------|-----|
| Predicted Value      | 1.2891   | 3.1024  | 2.1985 | .37035         | 178 |
| Residual             | -1.06704 | 1.55812 | .00000 | .44167         | 178 |
| Std. Predicted Value | -2.456   | 2.441   | .000   | 1.000          | 178 |
| Std. Residual        | -2.395   | 3.498   | .000   | .991           | 178 |

a. Dependent Variable: التوجه بالعملاء

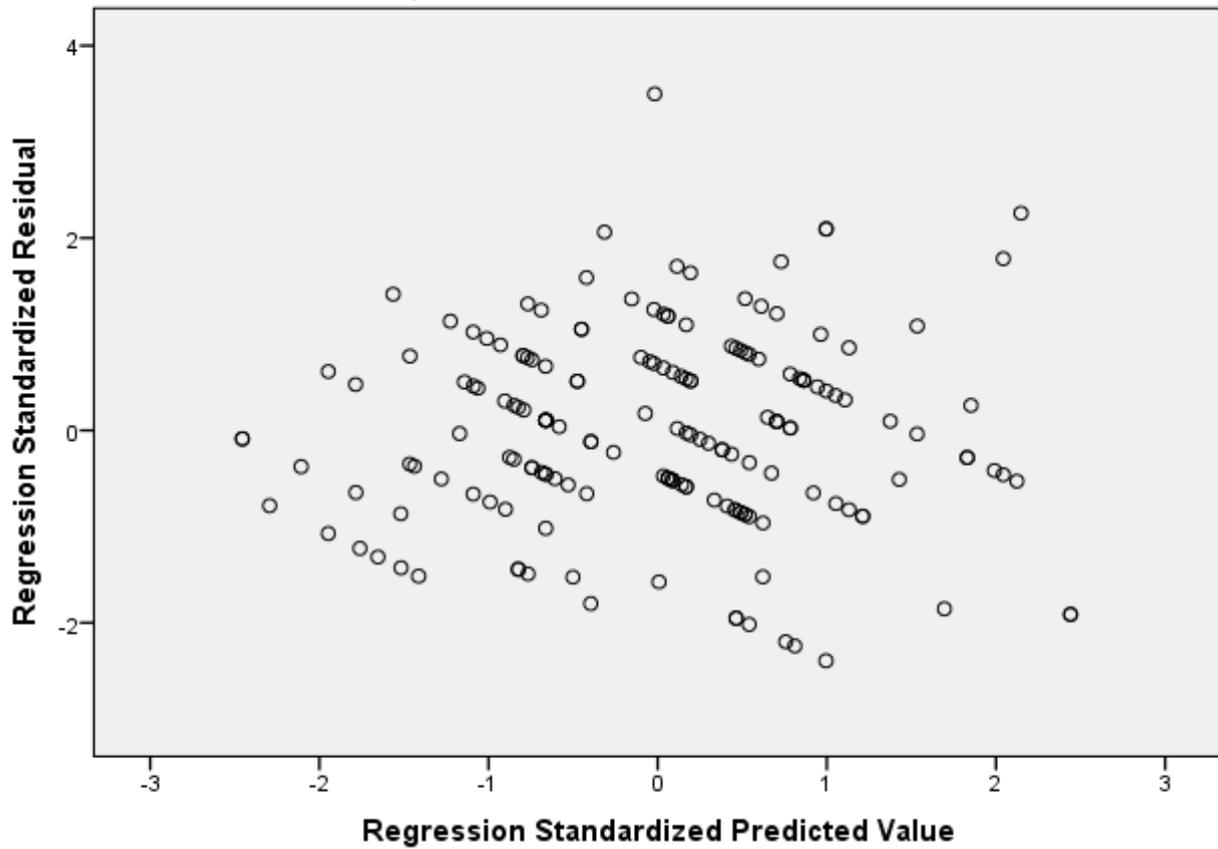


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



### Scatterplot

Dependent Variable: بالعملاء التوجه



```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
الاداء /DEPENDENT  
التوجه /METHOD=ENTER  
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)  
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)  
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3).
```

## Regression

Notes

|                        |   |   |
|------------------------|---|---|
|                        | Output Created                                | 28-NOV-2015 08:23:33  |
|                        | Comments                                      |   |
| Input                  | Data  | .sav رباب حسن\رباب حسن\Users\sam\Desktop\   |
|                        | Active Dataset                                | DataSet1  |
|                        | Filter  | <none>  |
|                        | Weight  | <none>  |
|                        | Split File                                    | <none>  |
|                        | N of Rows in Working Data File                | 178   |
| Missing Value Handling | Definition of Missing                         | User-defined missing values are treated as missing.   |
|                        | Cases Used                                    | Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.   |
|                        | Syntax  | REGRESSION<br>/MISSING LISTWISE<br>/STATISTICS COEFF OUTS BCOV R<br>ANOVA COLLIN TOL CHANGE<br>/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)<br>/NOORIGIN<br>الاداء /DEPENDENT<br>التوجه /METHOD=ENTER<br>/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)<br>/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID)<br>NORMPROB(ZRESID)<br>/CASEWISE PLOT(ZRESID)<br>OUTLIERS(3). |
| Resources              | Processor Time                                | 00:00:00.53   |
|                        | Elapsed Time                                  | 00:00:00.89   |
|                        | Memory Required                               | 2036 bytes  |
|                        | Additional Memory Required for Residual Plots | 912 bytes   |

.sav رباب حسن\رباب حسن\Users\sam\Desktop\[DataSet1] رباب حسن\رباب حسن\Users\sam\Desktop\

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered            | Variables Removed | Method |
|-------|------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | التوجه بالعملاء <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .408 <sup>a</sup> | .166     | .162              | .51795                     | .166              | 35.138   | 1   | 176 | .000          |

a. التوجه بالعملاء

b. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 9.427          | 1   | 9.427       | 35.138 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 47.216         | 176 | .268        |        |                   |
|       | Total      | 56.642         | 177 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التوجه بالعملاء

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model           | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|                 | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| (Constant)      | .994                        | .153       |                           | 6.478 | .000 |                         |       |
| التوجه بالعملاء | .400                        | .068       | .408                      | 5.928 | .000 | 1.000                   | 1.000 |

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

| Model |              | التوجه بالعملاء |
|-------|--------------|-----------------|
| 1     | Correlations | التوجه بالعملاء |
|       |              | 1.000           |
|       | Covariances  | التوجه بالعملاء |
|       |              | .005            |

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions |                 |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|-----------------|
|       |           |            |                 | (Constant)           | التوجه بالعملاء |
| 1     | 1         | 1.967      | 1.000           | .02                  | .02             |
|       | 2         | .033       | 7.778           | .98                  | .98             |

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

**Casewise Diagnostics<sup>a</sup>**

| Case Number | Std. Residual | الاداء الوظيفي | Predicted Value | Residual |
|-------------|---------------|----------------|-----------------|----------|
| 88          | -3.081        | 1.00           | 2.5958          | -1.59581 |

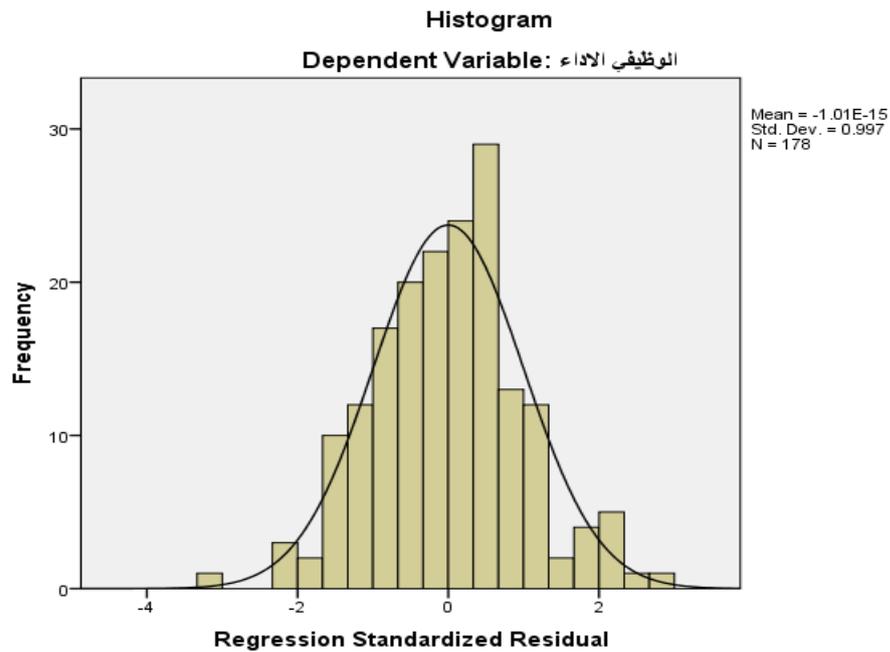
a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

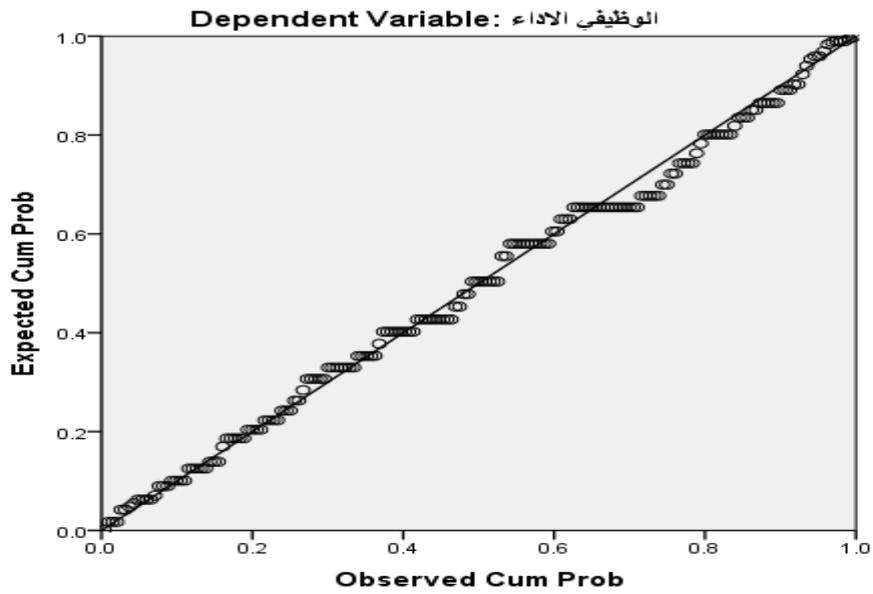
|                      | Minimum  | Maximum | Mean   | Std. Deviation | N   |
|----------------------|----------|---------|--------|----------------|-----|
| Predicted Value      | 1.3947   | 2.5958  | 1.8745 | .23078         | 178 |
| Residual             | -1.59581 | 1.50429 | .00000 | .51648         | 178 |
| Std. Predicted Value | -2.079   | 3.125   | .000   | 1.000          | 178 |
| Std. Residual        | -3.081   | 2.904   | .000   | .997           | 178 |

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

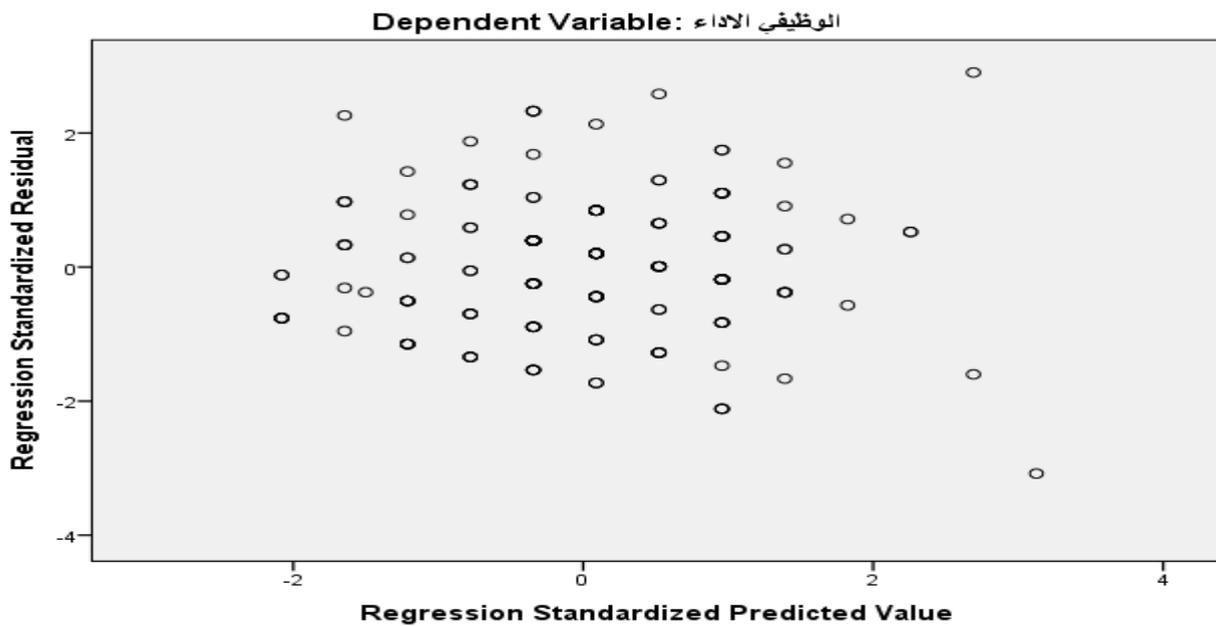
**Charts**



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
الاداء /DEPENDENT  
البيئة المجتمع العملاء البيئة /METHOD=ENTER  
التوجه /METHOD=ENTER  
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)  
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)  
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3).
```

## Regression

Notes

|                        |   |
|------------------------|---|
| Output Created         | 28-NOV-2015 08:24:55  |
| Comments               |   |
| Input                  | Data  |
|                        | C:\Users\sam\Desktop\رياب حسن\رياب حسن.sav  |
|                        | Active Dataset  |
|                        | DataSet1  |
|                        | Filter  |
|                        | <none>  |
|                        | Weight  |
|                        | <none>  |
|                        | Split File  |
|                        | <none>  |
|                        | N of Rows in Working Data File  |
|                        | 178   |
| Missing Value Handling | Definition of Missing Cases Used  |
|                        | User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.   |
|                        | Syntax  |
|                        | <pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN الاداء/DEPENDENT المجتمع العملاء البيئية/METHOD=ENTER التوجه/METHOD=ENTER /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) /CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3). </pre> |
| Resources              | Processor Time  |
|                        | 00:00:00.56   |
|                        | Elapsed Time  |
|                        | 00:00:00.87   |
|                        | Memory Required   |
|                        | 2980 bytes  |
|                        | Additional Memory Required for Residual Plots   |
|                        | 888 bytes   |

C:\Users\sam\Desktop\رياب حسن\رياب حسن.sav [DataSet1]

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered   | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1     | تجاه البيئية ,تجاه العملاء ,<br>تجاه المجتمع <sup>b</sup> | .                 | Enter  |
| 2     | التوجه بالعملاء <sup>b</sup>                              | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>c</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .261 <sup>a</sup> | .068     | .052              | .55083                     | .068              | 4.227    | 3   | 174 | .006          |
| 2     | .409 <sup>b</sup> | .168     | .148              | .52206                     | .100              | 20.708   | 1   | 173 | .000          |

a. Predictors: (Constant), تجاه البيئة, تجاه العملاء, تجاه المجتمع  
b. Predictors: (Constant), تجاه البيئة, تجاه العملاء, تجاه المجتمع, التوجه بالعملاء  
c. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 3.848          | 3   | 1.283       | 4.227 | .006 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 52.795         | 174 | .303        |       |                   |
|       | Total      | 56.642         | 177 |             |       |                   |
| 2     | Regression | 9.492          | 4   | 2.373       | 8.706 | .000 <sup>c</sup> |
|       | Residual   | 47.151         | 173 | .273        |       |                   |
|       | Total      | 56.642         | 177 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي  
b. Predictors: (Constant), تجاه البيئة, تجاه العملاء, تجاه المجتمع  
c. Predictors: (Constant), تجاه البيئة, تجاه العملاء, تجاه المجتمع, التوجه بالعملاء

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |                 | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)      | 1.239                       | .184       |                           | 6.745 | .000 |                         |       |
|       | تجاه المجتمع    | .090                        | .075       | .107                      | 1.205 | .230 | .677                    | 1.477 |
|       | تجاه العملاء    | .135                        | .078       | .150                      | 1.724 | .086 | .707                    | 1.414 |
|       | تجاه البيئة     | .043                        | .065       | .061                      | .662  | .509 | .635                    | 1.575 |
| 2     | (Constant)      | .986                        | .183       |                           | 5.398 | .000 |                         |       |
|       | تجاه المجتمع    | .030                        | .072       | .036                      | .417  | .677 | .654                    | 1.528 |
|       | تجاه العملاء    | -.025                       | .082       | -.028                     | -.310 | .757 | .577                    | 1.733 |
|       | تجاه البيئة     | -.005                       | .063       | -.007                     | -.083 | .934 | .617                    | 1.621 |
|       | التوجه بالعملاء | .404                        | .089       | .412                      | 4.551 | .000 | .587                    | 1.703 |

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

**Excluded Variables<sup>a</sup>**

| Model | Beta In           | t     | Sig. | Partial Correlation | Collinearity Statistics |       |                   |
|-------|-------------------|-------|------|---------------------|-------------------------|-------|-------------------|
|       |                   |       |      |                     | Tolerance               | VIF   | Minimum Tolerance |
| 1     | .412 <sup>b</sup> | 4.551 | .000 | .327                | .587                    | 1.703 | .577              |

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

b. Predictors in the Model: (Constant), تجاه المجتمع, تجاه العملاء, تجاه البيئة

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

| Model           |              | تجاه البيئة     | تجاه العملاء | تجاه المجتمع | التوجه بالعملاء |       |
|-----------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|-------|
| 1               | Correlations | تجاه البيئة     | 1.000        | -.345        | -.396           |       |
|                 |              | تجاه العملاء    | -.345        | 1.000        | -.246           |       |
|                 |              | تجاه المجتمع    | -.396        | -.246        | 1.000           |       |
|                 | Covariances  | تجاه البيئة     | .004         | -.002        | -.002           |       |
|                 |              | تجاه العملاء    | -.002        | .006         | -.001           |       |
|                 |              | تجاه المجتمع    | -.002        | -.001        | .006            |       |
|                 |              | التوجه بالعملاء | -.001        | -.003        | -.001           |       |
| 2               | Correlations | تجاه البيئة     | 1.000        | -.234        | -.353           | -.169 |
|                 |              | تجاه العملاء    | -.234        | 1.000        | -.140           | -.429 |
|                 |              | تجاه المجتمع    | -.353        | -.140        | 1.000           | -.183 |
|                 |              | التوجه بالعملاء | -.169        | -.429        | -.183           | 1.000 |
|                 | Covariances  | تجاه البيئة     | .004         | -.001        | -.002           | -.001 |
|                 |              | تجاه العملاء    | -.001        | .007         | -.001           | -.003 |
|                 |              | تجاه المجتمع    | -.002        | -.001        | .005            | -.001 |
| التوجه بالعملاء | -.001        | -.003           | -.001        | .008         |                 |       |

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions |              |              |             |                 |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|--------------|--------------|-------------|-----------------|
|       |           |            |                 | (Constant)           | تجاه المجتمع | تجاه العملاء | تجاه البيئة | التوجه بالعملاء |
| 1     | 1         | 3.878      | 1.000           | .00                  | .00          | .00          | .00         |                 |
|       | 2         | .051       | 8.684           | .33                  | .00          | .05          | .74         |                 |
|       | 3         | .039       | 9.999           | .00                  | .79          | .42          | .06         |                 |
|       | 4         | .031       | 11.100          | .67                  | .20          | .53          | .19         |                 |
| 2     | 1         | 4.846      | 1.000           | .00                  | .00          | .00          | .00         | .00             |
|       | 2         | .054       | 9.501           | .17                  | .02          | .04          | .72         | .06             |
|       | 3         | .041       | 10.885          | .08                  | .65          | .19          | .09         | .10             |
|       | 4         | .032       | 12.228          | .74                  | .31          | .10          | .18         | .10             |
|       | 5         | .027       | 13.519          | .00                  | .01          | .68          | .01         | .75             |

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

**Casewise Diagnostics<sup>a</sup>**

| Case Number | Std. Residual | الاداء الوظيفي | Predicted Value | Residual |
|-------------|---------------|----------------|-----------------|----------|
| 88          | -3.099        | 1.00           | 2.6178          | -1.61778 |

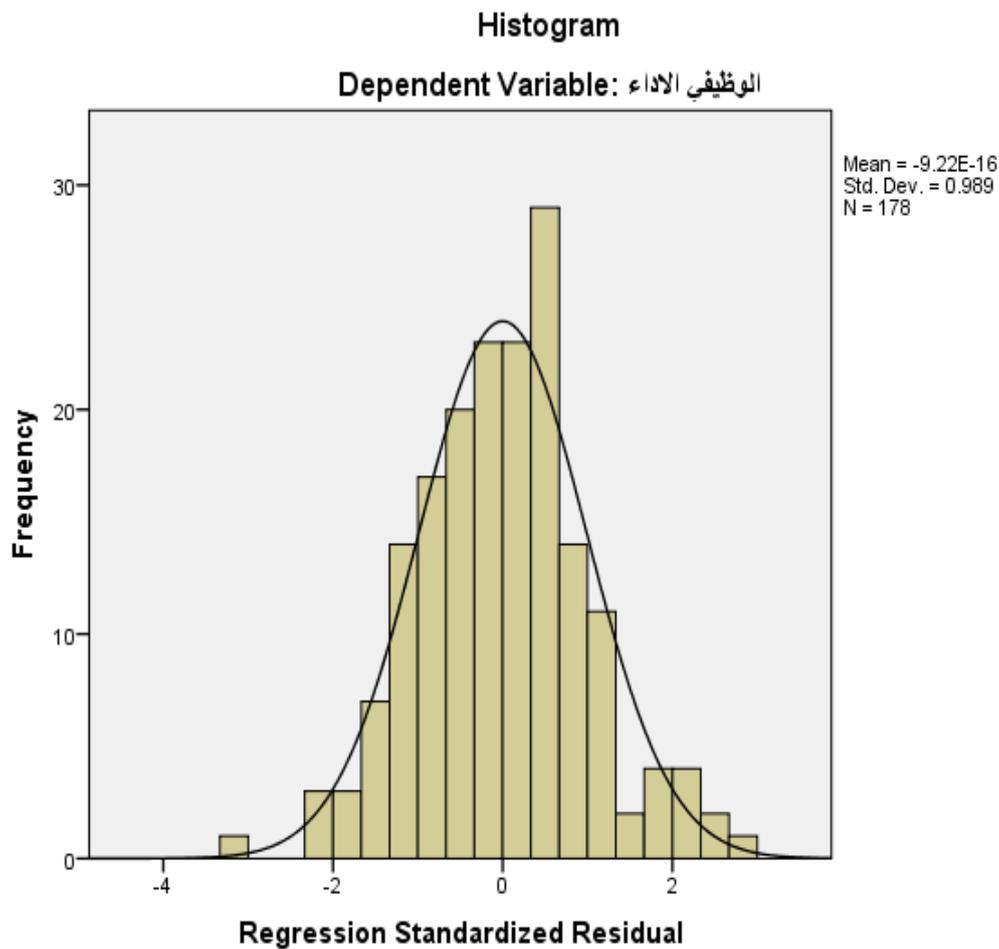
a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

|                      | Minimum  | Maximum | Mean   | Std. Deviation | N   |
|----------------------|----------|---------|--------|----------------|-----|
| Predicted Value      | 1.3708   | 2.6178  | 1.8745 | .23157         | 178 |
| Residual             | -1.61778 | 1.48684 | .00000 | .51613         | 178 |
| Std. Predicted Value | -2.175   | 3.210   | .000   | 1.000          | 178 |
| Std. Residual        | -3.099   | 2.848   | .000   | .989           | 178 |

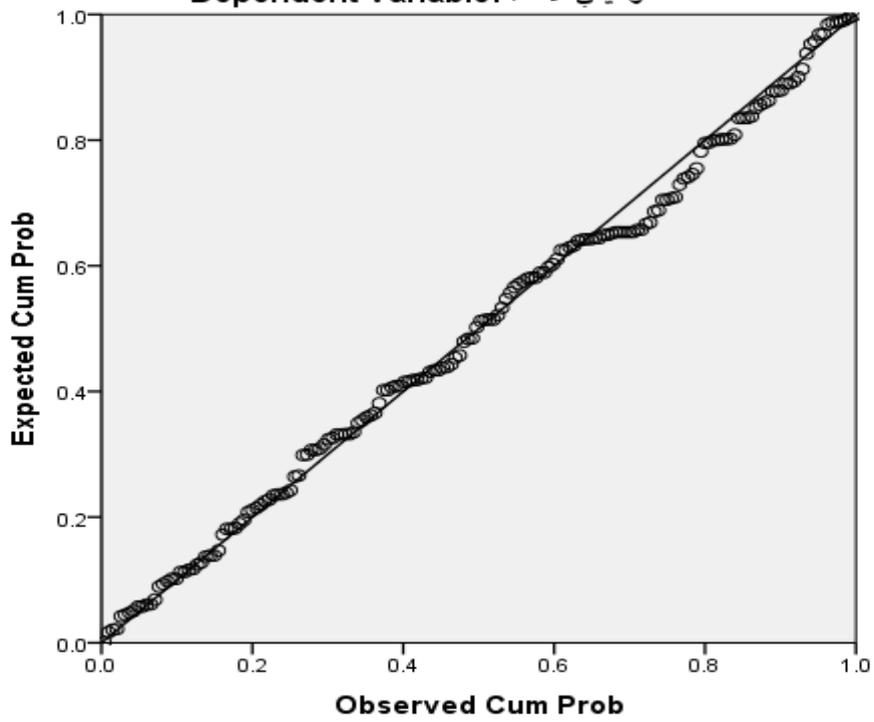
a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

## Charts



### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: **الوظيفي الاداء**



### Scatterplot

Dependent Variable: **الوظيفي الاداء**

