

## دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية

### دراسة حالة وكالات شركات التأمين في ولاية ورقلة

*The role of external parties of social responsibility in achieving competitive advantage:- A case study of a sample of insurance companies in Wilaya of Ouargla-Algeria*

جميلة العمري

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

محمد زرقون

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية (المجتمع المحلي، العملاء، البيئة الطبيعية) في تحقيق الميزة التنافسية لبعض وكالات شركات التأمين في ولاية ورقلة، ومن أجل التحقق من ذلك قام الباحثان باختيار عينة عشوائية عددها 60 عامل من مجتمع الدراسة. وزعت عليهم استمارة استبيان التي شملته على 36 عبارة، وبعد جمعها تم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وأعدت الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضياته وتوصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات الميدانية، من أجل تقديم مجموعة من المقترحات للوكالات للاسترشاد بها في محاولتها لاكتسابها ميزة تنافسية في السوق من خلال تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

**الكلمات المفتاحية:** مسؤولية اجتماعية، مجتمع محلي، عملاء، بيئة طبيعية، ميزة تنافسية، شركات التأمين.

#### Abstract :

This study aims to elaborate the role of external parties of Social Responsibility (local community, customers, the nature environment) in achieving the competitive advantage of some insurance companies in the Wilaya of Ouargla. In order to do so, the researchers selected a random sample of 60 workers from the population study. A questionnaire of 36 statements has been distributed to them. The collected data was processed by SPSS. The researchers rely on analytical descriptive method in examining their hypotheses. They came up to a group of field conclusions, in order to provide a set of proposals to the agencies for guidance in its attempt to acquire a competitive advantage in the market through the adoption of the concept of social responsibility.

**Keywords:** Social Responsibility, Local Community, Customers, Natural Environment, Competitive Advantage, Insurance Companies.

#### تمهيد:

أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات اليوم من المواضيع الهامة التي أثارت ولا تزال تثير جدلا كبيرا في الأوساط العلمية والأكاديمية وباعتباره مطلباً أساسياً، للمؤسسات الاقتصادية في التعامل مع مجتمعاتها، مما يعكس طبيعة العلاقة بين التطور الاقتصادي والاجتماعي الذي شاهده مختلف الدول على الصعيد الدولي، مما حتم على هذه المؤسسات تبني هذا النوع من المسؤوليات باعتباره بعداً جديداً من أبعاد التنافسية بين المؤسسات في العالم، والذي يشدد على أن المؤسسات والشركات يجب أن تقوم بإدارة أعمالها بشكل فعال وأخلاقي على كافة المستويات، لاستعراض مختلف النماذج الخاصة بقياس الأداء الاجتماعي للشركات ولتعزيز أهمية المسؤولية الاجتماعية لها، وبالتالي يمكن أن تكون هي مصدراً للفرص والابتكار وتعزيز القدرة التنافسية؛ وعلى ضوء ذلك، فإن أغلبية الشركات الجزائرية أصبحت تدرك أهمية العملاء والزبائن بصفتهم الركيزة الأساسية لنجاحها من خلال رضاهم وكسب ولائهم إذا ما تبنت فلسفة المسؤولية الاجتماعية فان ذلك سيعزز من سمعتها وعلامتها التجارية، إذا تعاني هذه

الشركات من عدم أدراك للمعطيات المتولدة من المسؤولية الاجتماعية، والتي تعد عنصرا رئيسا في تبني إستراتيجيات تنافسية تساهم في إحداث تكيف للشركات مع البيئة التنافسية، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة مما يعزز حصتها في السوق. بموجب ما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية: إلى أي مدى تساهم الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية لابد من طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل تسعى الأطراف الخارجية في وكالات شركات التأمين محل الدراسة إلى تعزيز المسؤولية الاجتماعية؟
  2. هل يؤدي تطبيق الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في الشركات محل الدراسة إلى تحقيق ميزة تنافسية؟
  3. ما طبيعة العلاقة الارتباط بين بعدي الدراسة؟
- و للإجابة عن الإشكالية المطروحة تمت صياغة الفرضيات التالية:
1. تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال الأطراف الخارجية؛
  2. يؤدي تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات محل الدراسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة محل الدراسة؛
  3. هناك ارتباط قوي بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.
- تكمن أهمية البحث في مسابقة المؤسسات والشركات لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال نشاطها ولتحديد موقعها التنافسي فيما بينها ومن أجل تحقيق التمييز وأمتلك أكبر حصة سوقية.

#### أولاً- الدراسات السابقة:

إن إتمام أي بحث علمي يتطلب الرجوع إلى الدراسات السابقة بهدف الإلمام بالنقاط الأساسية ورسم الطريق الصحيح الذي يوصلنا إلى النتيجة المرغوبة ويمكننا من تحقيق الأهداف المرسومة، لذلك قمنا بعرض لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

#### 1- دراسة (Kramer, Marker & Porter, Michael, 2006) بعنوان: **Strategy and society: The Link Between competitive Advantage and corporate social Responsibility.**

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية للشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كنت الدراسة نظرية تستند بالأساس إلى استعراض المجال النظري للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، وقد تناولت هذه الدراسة العديد من المواضيع كان إبرازها نشوء وظهور المسؤولية الاجتماعية وتوثرها على المجتمع والأعمال بالإضافة إلى التكامل بينهما. بما يعكس ميزتها التنافسية ومن خلال عناصرها المتمثل في القضايا الاجتماعية العامة التي تعد مهمة جدا للمجتمع التي غالباً من تكون ذات تأثير على عمليات المنظمة، وكذلك تأثيرات سلسلة القيمة والتي تؤثر على أنشطاتها بشكل كبير، بالإضافة إلى البعد الاجتماعي للمحتوي التنافسي التي تتمثل في العوامل البيئية الخارجية والتي تؤثر على موجهاً التنافس في نطاق عمل المنظمة.<sup>1</sup>

#### 2- دراسة (Li Ma & Zhejiang Gongshang, 2007) بعنوان: **An Empirico Examinassions of Compétitive Avantage and Corporate Social Responsibility: A Chinese Banting Industry Investigation"**

أحررت هذه الدراسة في الصين وتحدثت على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على الصناعة البنكية، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أن الميزة التنافسية للشركات المالية الصينية ترتبط بمدى ممارستها لمسؤولياتها الاجتماعية لديه ولدى المؤسسات الاقتصادية، التي تتضمن خلق صورة إيجابية عنها لدى المجتمع المحلي، كما أشارت إلى إن

تدني ممارسة المسؤولية الاجتماعية لدي بعض البنوك يبرزه خوفهم من الخسارة قيم القروض التي يقدمها للعملاء، كما يرى الباحث إن ممارسة المؤسسات سواء كانت خدمية أو تجارية أم غير ذلك تحقق لها الميزة التنافسية وتعمل على استقطاب أفراد المجتمع إليها حيث أنهم سوف يقومون بدعمها، وتقرير أعمالها مما يحقق لها ميزة تنافسية.<sup>2</sup>

### 3- دراسة (Rajat Panwar, 2009) بعنوان Consumers' and Leaders' Perspectives: Corporate Social Responsibility as a Source of a Firm's Competitive Advantage.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين قدرة الشركة على ممارسة المسؤولية الاجتماعية ذلك على الميزة التنافسية، ومعرفة الفروق بين وجهتي نظر الزبائن وقادة الشركة عبر إجراء مقارنة بين وجهات النظر، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى قدرة الشركة على ممارسة المسؤولية الاجتماعية بفعالية باعتباره مصدر للميزة التنافسية، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لقابلية وإمكانية الشركة لممارسة الدور الاجتماعي والميزة التنافسية، وهناك فروق معنوية بين وجهتي النظر الزبائن والقادة.<sup>3</sup>

### 4- دراسة (رابعة سالم النور، 2010) بعنوان أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية العاملة في الأردن:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة في الأردن، حيث توصلت هذه الدراسة إلى تبين المصارف التجارية العاملة في الأردن محل الدراسة لواقع أنماط المسؤولية الاجتماعية بشكل مرتفع وكان ترتيبها أن النمط الاجتماعي و يليه النمط الاقتصادي وأخير النمط البيئي، بإضافة إلى أهمية مستوي تحقيق الميزة التنافسية (المرونة، الإبداع، السمعة) كذلك كان مرتفع، وكذلك توصل إلى وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لأنماط المسؤولية الاجتماعية الثلاثة في تحقيق الميزة التنافسية.<sup>4</sup>

### 5- دراسة (علاء السلام يحيى، أحمد يوسف فتحى، أحسان محسن حسين، 2012) بعنوان: إسهام أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (دراسة حالة شركة الحكماء لصناعة الأدوية):

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى الإسهام الذي يمارسه أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وعالج البحث مشكلة ضعف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في شركات القطاع العام والخاص والمختلط، وتوصل البحث إلى مجموعة من النصائح للمنظمة المبحوثة للاسترشاد بها في محاولاتها لاكتسابها ميزة تنافسية في السوق من خلال تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية.<sup>5</sup>

### 6- دراسة (موسي قاسم القريوني، رياض عبد الله الخوالدة، مازن كمال قطيشان، محمد فالح الحنيطي، محمد عطوة المعاينة، 2014) مقالة بعنوان دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة (الاهتمام بالعاملين، والتركيز على العملاء، وحل المشكلات الاجتماعية، والاهتمام بالبيئة، والمنافسة الشريفة، والمساهمة في الخطط التنموية) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دواراً إيجابياً للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية 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.<sup>6</sup>

ثانياً- الإطار النظري للدراسة:

## 1- الأبعاد النظرية للمسؤولية الاجتماعية:

### 1-1- المفهوم المسؤولية الاجتماعية:

شهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات تغيرات جوهرية على مر الزمن، ولا يزال يتطور مع تطور المجتمع وتوقعاته. من خلال السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها التجارية قصد تحسين أثرها في المجتمع وفي ما يلي بعض التعاريف، تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف<sup>7</sup>، كما جاء معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية ليوضح أنها تشمل الجانب الأخلاقي للمؤسسة والمجتمع وعرفها على أنها السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما تجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم<sup>8</sup>، كما دعت موسوعة التسيير وإدارة المسؤولية الاجتماعية على أنها تمس الجوانب الإنسانية والاجتماعية والذي نص على أنها مفهوم يشمل مجموع الآثار(التأثير) الإنسانية والاجتماعية لنشاط المؤسسة<sup>9</sup>.

كما جاء تعريف منظمة المقاييس العالمية ISO للمسؤولية الاجتماعية المكمل والمفسر لتعريف موسوعة التسيير وإدارة المسؤولية الاجتماعية بأنها مسؤولية المنظمة عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع فضلاً عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات المساهمين (ISO26000).<sup>10</sup>

من التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص تعريف للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأنها عبارة عن ما تقوم به المؤسسات وتقدمه للمجتمع طبقاً لتوقعاته مع ضمان مراعاة حقوق الموارد البشرية وقيم المجتمع وأخلاقياته والالتزام بالقوانين ومكافحة الفساد من خلال الشفافية والإفصاح على أعمالها، وتمثل المسؤولية الاجتماعية نشاطاً مرتبطاً ببعضين أساسيين أحدهما داخلي يتمثل في إسهام المؤسسة في تطوير العاملين وتحسين حياتهم، والبعد الثاني خارجي ويتمثل في مبادرات المؤسسات في التدخل لمعالجة المشاكل التي يعاني منها المجتمع.

### 1-2- أهمية المسؤولية الاجتماعية:

لقد تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لهذا أصبحت هناك حاجة ملحة لزيادة دور المؤسسات في تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية وبالتالي يمكن ذكر أهمها فيما يلي:<sup>11</sup>

- إن المسؤولية الاجتماعية تعد ميزة تنافسية للمنظمة في ظل أسواق شديدة المنافسة، وتساعد على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما؛
- هي عنصراً مهماً في صياغة الإستراتيجية الشمولية للمنظمة، إذ أن هذه المسؤولية باتجاهاتها المختلفة ترتبط على النحو أو آخر بعنصر العمل في المنظمة من حيث إدراك العاملين لهذا العنصر بما يكفل إسهامهم الفاعل في تنفيذ المهام الموكلة إليهم؛
- تعد المسؤولية الاجتماعية حلقة تجمع مكونات الالتزام الأخلاقي للمنظمات فيما بينها من جهة وبين أصحاب المصالح من جهة أخرى وله تأثير إيجابي على هيكلية المنظمة؛
- تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمنظمة من العناصر الرئيسية في تكوين وتعزيز السمعة للمنظمات، والمشاركة في إستراتيجيات واقعية وفعالة لتقديم الخدمات الاجتماعية مما يسهل آليات إدارة المنظمة والرفع من قدرتها على استقطاب زبائن جدد وزيادة حصتها السوقية؛
- تعتبر المسؤولية الاجتماعية استثمار طويل الأجل له عائد على المدى الطويل، يفوق تكلفة المنفعة على أوجه النشاط الاجتماعي للمنظمة تجاه المجتمع وأصحاب المصالح وغيرهم مما يساهم في تحسين صورة ومركز المنظمة في أعين الزبائن والعملاء والجمهور مما ينعكس إيجابياً على عائدات المنظمة في الجمل المتوسطة والأجل الطويل.

## 3-1- أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

تتضمن المسؤولية الاجتماعية عدة أبعاد منها البعد الاقتصادي، القانوني، الإنساني، الأخلاقي، حيث أن البعد الاقتصادي والقانوني هما الجوانب المسلم بهما في أعمال المؤسسات لذلك يمثلان القاعدة المادية لبناء الهيكل الهرمي، بينما يمثل البعدين الأخلاقي والإنساني، الأكثر حداثة في توجيه وتعامل مؤسسات الأعمال في علاقتهما وتفاعلها مع المجتمع. وذلك حسب Carroll فإن الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة غير مستقلة عن بعضها وهي تخص المؤسسة ككل وتمثل في:

1. المسؤولية الاقتصادية: باعتبار المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع تعمل على تحقيق الأرباح وزيادة العائد على الاستثمار للمساهمين في الشركة، فضلا عن مسؤوليتها في توفير أجواء العمل المناسبة وحماية العاملين من أخطار العمل مع ضمان حقهم في العمل.<sup>12</sup>

2. المسؤولية القانونية: يمثل التزام المؤسسة بالقوانين والتشريعات والأنظمة التي تسنها الدولة أو المجتمع. والتي تعتبر بمثابة تشجيع والتزام لهذه المؤسسات بأن تنتهج سلوك مسؤول ومقبول فسي أنشطتها ومخرجاتها المقدمة للمجتمع وأن لا ينتج عنها أي ضرر، مما لاشك بأنه لا ينعكس فقط بحدود علاقة المؤسسة بالمستهلك والمجتمع. بل يعمل على حماية المؤسسات بعضها من بعض الآخر من جراء أساليب المنافسة غير عادلة التي قد تحصل.<sup>13</sup>

3. المسؤولية الأخلاقية: هي مجموع الأنشطة أو الممارسات المحظورة من قبل أفراد المجتمع وغير مدونة في القانون، والتي تجسد المعايير والقواعد التي تعكس الحرص على المستهلكين، العاملين والمساهمين والمجتمع بشكل عادل، مع احترام أو حماية الحقوق المعنوية لأصحاب المصلحة. وهذه المسؤوليات تتطلب من الشركات القيام بما هو حق وعادل ومنصف دون اللجوء إلى الإطار القانوني.<sup>14</sup>

4. المسؤولية التطوعية: وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع في الحصول عليها من المؤسسة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية... الخ التي تهدف إلى المحافظة على نوعية الحياة.<sup>15</sup>

5. مجالات المسؤولية الاجتماعية: هناك عدة مجالات نذكر منها ما يلي:

- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي: يعتبر بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذا تعمل على تجسيد علاقة إيجابية ومتينة معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، وذلك ببدل المزيد من الرفاهية العامة، بالإضافة إلى الدعم المتواصل للمركز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات، وعادة ما ينظر إلى المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي من زوايا مختلفة، فقد تشمل رعاية العمال الخيرية، الرياضة والفن، التعليم وتدريب المؤسسات، وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي.<sup>16</sup>

- المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء: تعتبر ذات أهمية كبيرة لكل المنظمات بدون استثناء ومن الأداء الاجتماعي الموجه للعملاء هو تقديم منتجات وخدمات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة على و تقديم منتجات صديقة لهم وأمانة بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج أو الخدمة، والتزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة، بإضافة إلى الالتزام الأخلاقي و باحترام قواعد المنافسة الشريفة.<sup>17</sup>

- المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين: إذا كانت المنظمات تولى اهتماما لرأس المال البشري فلا بد من تقديم الأفضل لهم، لأن العاملين المهرة على المستوى الوطني والعالمي أصبحوا يركزون على عامل المسؤولية الاجتماعية من بين العوامل الأخرى، وقد أثبت ذلك تجريبيا حيث أن أكثر الناس يجذبون العمل في المنظمة التي لديها سياسات بيئية ومجتمعية جيدة، وكذلك يجذبون التعامل معها تجاريا.<sup>18</sup>

- المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين: تعد هذه الفئة مهمة في نشاط المنظمة، وتكمن مسؤولية المنظمة تجاههم بتحقيق أقصى ربح، وتعظيم قيمة الأسهم، وزيادة حجم المبيعات، بإضافة إلى حماية أصول المنظمة وموحداتها.<sup>19</sup>
  - المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين: ينظر إلى العلاقة بين الموردين ومنظمات الأعمال على إنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع من الموردين أن يحترموا أعمال المنظمات وتطلعاتهم ومطالبهم المشروعة المتمثل في توريد بالاستمرار وخاصة بالنسبة للمواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، وأسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة، بإضافة إلى تسديد الالتزامات، والصدق في التعامل، وتدريب على مختلف طرق العمل.<sup>20</sup>
  - المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة: لقد أعيد التركيز في الأدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية المفروضة ذاتيا، أي ضمن فلسفة المنظمة، والتقارير البيئية للمنظمة.<sup>21</sup>
- رغم أهمية هذه الأطراف في المؤسسة فإن دراستنا اقتصرنا على ثلاث عناصر أساسية تحيط بها (المجتمع، العملاء، البيئة)، حيث تعتمد المؤسسات في عمالها على المجتمع التي لها ارتباط وطيد معه، لأنها لا تستطيع أن تعمل بمعزل عنه أو عن البيئة التي تنشط فيها، حيث تتأثر وتتأثر بها، كما يعتبروا العملاء الركيزة الأساسية لتسويق منتجاتها مما واجب عليها أن توليهم أهمية كبيرة، من حيث معرفة احتياجاتهم ورغباتهم، ومحاولة كسب رضهم لتحقيق مكان مرموقة في السوق وخلق ميزة تنافسية، وهذا في ظل تبنيتها لمضامين ممارستها لمسؤوليتها الاجتماعية.

## 2- الأبعاد النظرية للميزة التنافسية:

### 1-2- مفهوم الميزة التنافسية:

لقد شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا كبيرا في مجال الاقتصاد والإدارة وذلك منذ بداية الثمانيات، ونظرا لاختلاف وجهات نظر نتج عنه عدم الإنفاق وإتحاد تعريف موحد بشأن مفهوم الميزة التنافسية، وفيما يلي بعض التعاريف، هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مراكز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط،<sup>22</sup> وخلافا لهذا يركز Porter على عنصر القيمة والزمن فحسبه تنشأ الميزة من القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها لعملائها وزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل سعر منخفض أو تقديم منافع متميزة ومتفردة في الخدمة مقارنة بالمنافسين<sup>23</sup>، كما ينظر إليها البعض الآخر من خلال الكفاءة والفاعلية، كما يرى Mc.Gahan الميزة التنافسية كأداء للمؤسسات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين<sup>24</sup>، ومما يلي يمكننا الحكم على أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيات تنافسية، ومن خلال كل ما سبق نستنتج أنه يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين، هما القيمة المدركة لدى العملاء وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز.<sup>25</sup>

### 2-2- أبعاد الميزة التنافسية:

يمكن تحديدها بالآتي:

- التكلفة: إذا تبين بأن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة مع العمل على تحسين المستمر لجودة المنتج، بإضافة إلى الإبداع في التصميم والإتقان في العمل، إذا يعد ذلك أساسا مهما لخفض التكاليف وبمساعدة المدير في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة ليكون لها تميز في مجال الكلفة.<sup>26</sup>
- الجودة: تعد من المزايا التنافسية المهمة التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن.<sup>27</sup>
- المرونة: تتعلق بعمليات الشركة التي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات وخدمات الزبائن بكفاءة.<sup>28</sup>

إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو البقاء والاستمرار ولا يتم ذلك إلا بحصولها على ميزة تتفرد بها عن باقي المؤسسات التي تعمل معها في نفس القطاع والنشاط، وبغية تحقيق ذلك، واجب عليها التركيز على أحد الأبعاد سابقة الذكر أو العمل به مجتمعة، لذلك يعد تحقيق الميزة التنافسية هدف كل مؤسسة تسعى إلى الحفاظ على مكانها في السوق وتحقيق أكبر حصة سوقية، لذا أصبح من الضروري عليها البحث عن طرق أخرى لتمكنها من ذلك، وهذا ما يفسر توجه المؤسسات إلى تبني مضامين ممارسات المسؤولية الاجتماعية في أنشطتها، باعتبارها بعد جديد، يعمل على تعزيز مركزها التنافسي.

### ثالثاً- الدراسة الميدانية:

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق أهدافها. وهذا من وجهة نظر موظفين شركات التأمين في الجزائر.

#### 1- الطريقة و الأدوات المستخدمة:

#### 1-1- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 24 شركة للتأمين فسي الجزائر، والمتمثلة فسي الشركة الوطنية للتأمين "SAA"، الشركة الجزائرية للتأمينات "2A"، الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين "CIAR"، الشركة الجزائرية للتأمين الشامل "CAAT"، الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين "CAAR"، شركة إيلانس، شركة سلامة للتأمينات بالجزائر، شركة تأمين عن المحروقات "CASH"، الإتحاد الجزائري لشركات التأمين وإعادة التأمين "UAR"، صندوق ضمان السيارات بالجزائر "FGA"، المجلس الوطني للتأمينات "CNA"، الشركة المركزية لإعادة التأمين "CCR"، الشركة الجزائرية للتأمين و ضمان الصادرات "CAGEX"، الشركة العامة للتأمينات المتوسطة "GAM"، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي "CNLA"، إفريست للتأمينات "Evrest Re"، شركة ضمان القروض العقاري "SGCI"، الشركة الجزائرية لضمان قروض الاستثمار "AGCI"، الناتج المحلي الخام "PIB"، التعويض على الأضرار المادية "IDA"، التعويض على الأضرار الجسدية "IDAC"، التأمينات العامة الفرنسية "AGF"، إتحاد التأمينات الباريسي "UAP"، الإفريقية لإعادة التأمين "Afric Re"، العامة لإعادة التأمين "Gen Re"، اللندنية لإعادة التأمين "London Re"، السويسرية لإعادة التأمين "Swiss Re"، المجموعة الأمريكية الدولية "AIG".<sup>29</sup>

أما عينة الدراسة فاقترنت على 5 وكالات من شركات التأمين والمتمثلة في (شركة الوطنية للتأمين "Saa"، الشركة الجزائرية للتأمينات "2a"، الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين "CIAR"، الشركة الجزائرية للتأمين الشامل "CAAT"، الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين "CAAR") والتي تم اختيارها على أساس توأجدها في ولاية ورقلة وإستجابة أفراد عينة، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على الأفراد العاملين في وكالات شركات التأمين.

#### 1-2- أسلوب جمع البيانات:

بغية الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، والتحقق من صحة فرضياته، فقد اعتمدنا في بناء إطاره النظري على المعلومات المتوفرة في الكتب والمجالات العلمية، وما تزخر به شبكة الانترنت عبر المواقع العلمية المتخصصة، فيما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على استمارة الاستبيان، كما هو موضح في الملحق رقم (1)، والتي تعد أداة رئيسة في بنائها قدرتها على تشخيص بعدي للبحث وقياسهما من خلال توزيع (60)، استمارة على العاملين في الشركة المبحوثة وتحصيلنا منها على 50 استمارة صالحة للتحليل وبنسبة استجابة (83.33%)، إذا شملت استمارة الاستبيان على ثلاثة أجزاء رئيسة، شمل الجزء الأول منها على البيانات الأولية لتعرف على الأفراد المبحوثين، فيما ركز الجزء الثاني على الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية، كما جاء الجزء الثالث ليتناول الميزة التنافسية.

لقياس درجة الموافقة حول أهمية الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين على جميع أسئلة المحاور الثلاثة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن درجة 2 تعتبر الحد الفاصل بين الموافقة وغير الموافقة وقد تم استخدام مقياس ليكرات الثلاثي في قياس المتغيرات التي تتضمنها بعدي البحث والمرتب من الفقرات (موافق، محايد، لا أوافق) وبالأوزان (3،2،1)، مع الأخذ بعين الاعتبار أن درجة 2 تعتبر الحد الفاصل بين الموافقة وغير الموافقة حسب مقياس ديكارت الثلاثي. لتحويل نتائج الإجابات للأفراد المبحوثين من أصل استمارة الاستبيان، ولكن التوزيع الطبيعي للعينة ووجود نقطتين حرجيتين أحدهما موجبة والأخرى سالبة جعل مقياس الفقرات كما يلي:

- الرأي غير الموافق تتراوح قيمة متوسطه المرجح من 1 إلى 1,66؛
- الرأي المحايد تتراوح قيمة متوسطه المرجح من 1,67 إلى 2,33؛
- الرأي الموافق تتراوح قيمة متوسطه المرجح من 2,34 إلى 3.

### 3-1- أدوات تحليل البيانات:

تعد مرحلة تحليل البيانات بمثابة المرحلة الأخيرة من مراحل الجانب الميداني لغرض إيجاد العلاقات بين المتغيرات، وللتحقق من صحة الفرضيات المطروحة وقياسها تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المستندة إلى البرامج الإحصائية (SPSS.20)، التي يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

- 1- الأدوات الخاصة بوصف متغيرات البحث وتشخيصها : وتمثل في التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2- أدوات اختبار فرضيات البحث:أعتمد الباحثين على عدد من الأدوات التي تسهم في اختبار فرضيات البحث وتمثل في الآتي:

- معامل الارتباط البسيط (بيرسون): ويستخدم لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين المتغيرين.
- الانحدار الخطي البسيط : يستخدم للتعرف على معنوية تأثير متغير مستقل واحد في المتغير التابع المعتمد.

### 4-1- اختبار ثبات الاستبيان بطريقة "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha):

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان ولكل متغير على حدي فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب. حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيمة بين الصفر والواحد (1,0)، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح. أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، عند تطبيق اختبار المصدقية والثبات ألفا كرونباخ على إجابات عينة الدراسة المكونة من 50 فرد، وجدنا أن قيمة ألفا بلغت (0,951)، وهذا يبين أن الارتباط بين الإجابات جيد ومقبول إحصائياً. كما يوضحها الجدول رقم (2).

### 2- النتائج ومناقشتها:

#### 1-2- وصف الأفراد المبحوثين:

إتسمت عينة البحث وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول من استمارة الاستبيان (المعلومات العامة) بالخصائص الموضحة في الجدول رقم (3)، إذا تظهر البيانات التي تصف الأفراد المبحوثين حسب الجنس إن غالبية الأفراد هم من الذكور البالغة (70%) مقابل العدد الضئيل من الإناث والبالغ (30%) / أما فيما يخص السن فإنه الأغلبية من الفئة العمرية من 20-30 والبالغ نسبته (54%). مما يدل على أن أغلبية العمال من فئة الشباب. أما فيما يخص المؤهل العالمي فتبين أن الأغلبية العظمى كانوا من الحاصلين على شهادات الليسانس البالغ نسبتهم (60%) من عينة الدراسة، مما يدل على حداثة الاهتمام بهذه الشركات. أما فيما



يتعلق بالوظيفة فإنه أكبر نسبة للموظفين بنسبة (62%)، أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فإنه الفئة الأقل من 5 سنوات خبرة تتحل أعلى نسبة (52%)، مما يدل على حداثة التوجه والاهتمام بهذه الشركات. لكن فيما يخص القطاع التي تنتمي إليه أفراد عينة الدراسة فإن أغلبهم ينتمي إلى القطاع العام بنسبة (74%)، وهذا ما يدل أن أغلب شركات التأمين تنتمي إلى القطاع العام وهي ملك للدولة.

**2-2- وصف متغيرات البحث :**

تعرض هذه الفقرات وصفا تشخيصيا لمتغيرات المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في (المجتمع المحلي، العملاء، البيئة الطبيعية، كما هو موضح في الجدول (4)، إذا يوضح التوزيعات التكرارية، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة.

- يتضح للباحثين من الجدول (4) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع للوكالات ما يأتي:

- تقيس العبارات (من 1 إلى 6) مدى التزام الوكالات بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع؛

- يلاحظ ارتفاع المتوسط الحسابي للعبارات رقم (1، 2، 6) عن الدرجة المتوسطة، مما يعني أن الوكالات تأخذ بعين الاعتبار توافق رسالتها وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع، وكذلك تلتزم بتوفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع إسهاما منها بالتقليل من مشكلة البطالة بالمجتمع، كما تساهم في توفير فرص عمل للنساء إيمانا منها بدورها في زيادة مستويات الدخل للمواطنين وتحسين معيشتهم؛

- نلاحظ تساوي الوسط الحسابي للعبارة (5) مع الدرجة المتوسطة (2)، أي أن الوكالات تلتزم بتوفير فرص عمل للمعاقين.

- ونلاحظ انخفاض الوسط الحسابي للعبارتين (3، 4)، أي إن الوكالات لا تساهم في إنجاز المشاريع الأساسية في المجتمع من مدارس وطرق ومستشفيات وبرامج إسكان وغيرها. كما لا تقدم مساهمات أو هبات وتبرعات للمشاريع الخيرية لمراكز الطفولة ودور المسنين ومراكز رعاية المعاقين أي أن الوكالات لا تهتم بالمشاريع الخيرية وفي مساهمة في إنجاز المشاريع الأساسية في المجتمع؛

- بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع (2.25)، وانحراف معياري (0.48)، مما يعني أن هناك مسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع بدرجة متوسطة.

- يتضح للباحثين من الجدول (5) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء للوكالات ما يأتي:

- تقيس العبارات (من 1 إلى 6) مدى التزام الوكالات بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء؛

- يلاحظ ارتفاع جميع العبارات عن درجة المتوسطة (2)، الذي تروح المتوسط الحسابي بين (2.62-2.80) وانحراف معياري بين (0.39-0.69). مما يعني أن الوكالات تأخذ بعين الاعتبار تنفيذ الاتفاقيات المبرمة تجاه العملاء بإضافة إلى إقامة علاقات طيبة معهم، وهذا من أجل تقديم أفضل الخدمات التي تلي رغبات واحتياجات الزبائن؛

- ونلاحظ أن الوكالات تعمل على وضع شروط لتحديد طبيعة العلاقة بينها وبين العملاء وكذلك الاهتمام بشكاوي العملاء والعمل على حلها بصورة عاجلة، بإضافة إلى أنها تقوم بإعداد برامج إعلامية تعرف بخصائص الخدمة وطرق ومجالات استخدامها بالنسبة للعملاء؛

- بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء (2.73)، وانحراف معياري (0.39)، مما يعني أن هناك مسؤولية اجتماعية تجاه العملاء بدرجة عالية.

- يتضح للباحثين من الجدول (6) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة للوكالات فيما يأتي:
- تقيس العبارات (من 1 إلى 6) مدى التزام الوكالات بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة؛
- يلاحظ انخفاض جميع العبارات عن درجة المتوسط (2)، الذي تروح المتوسط الحسابي بين (1.70-2.42) وانحراف معياري بين (0.52-0.84)، مما يعني أن الشركة لا تقوم دوماً بربط أدائها البيئي برسالتها ورؤيتها، وكذلك لا تعتبر حماية البيئة من أهم مرتكزات قيمها وثقافتها بشكل عام؛
- هناك ضعف شديد في القيام بعمليات توعية عن طريق عقد دورات وورش عمل لتوعية العاملين بأهمية البيئة؛
- يلاحظ أن لدى الشركة أساليب حديثة في تقديم خدمات بطريقة تكفل تقليل الأخطار البيئية، بإضافة إلى تحميل المنطقة المحيطة بها وتشجيرها للحفاظ على البيئة، كما أنه تساهم مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على نظفه البيئة؛
- بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة (2.05)، وانحراف معياري (0.52)، مما يعني أن هناك مسؤولية اجتماعية تجاه البيئة بدرجة متوسطة.
- يتضح من الجدول رقم (7) أن الوسط الحسابي للعبارات تتراوح بين (2.36-2.86) وانحراف معياري تروح بين (0.40-0.78)، حيث كانت في الرتبة الأولى العبارة الأولى بنسبة موافقة تقدر بـ (88%)، تلتزم الشركة بأسس المنافسة الشريفة مع الشركات الأخرى بوسط حسابي مقدر بـ (2.86) وانحراف معياري (0.40) وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم (6) التي تنص على استخدام الشركة تقنية متطورة جدا تساعد على الإبداع في الخدمات والأساليب بوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.74) وبنسبة لا أوفق 18% وبنسبة محايد بنسبة (32%) وهي أكبر نسبة مقارنة بالعبارات الأخرى، أما أكبر نسبة لدرجة محايد تقدر بـ 32% في العبارة رقم (17) التي تنص على قدرة الشركة للاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية بشكل مناسب، وبلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي للميزة التنافسية (2.59)، وانحراف معياري (0.44) وبنسبة موافق تقدر بـ (69%)، مما يعني أن الشركة تعمل على تحقيق الميزة التنافسية بدرجة مرتفعة.

### 3- اختبار الفرضيات:

#### 3-1- تحليل علاقة الارتباط بين أبعاد الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية:

يظهر الجدول رقم (8) وجود علاقة ارتباط موجبة بين الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في الشركة قيد البحث، إذا بلغ معامل الارتباط (0.527) عند مستوي معنوية (0.01) وهو مؤشر قوة العلاقة بين المتغيرين، كما تشير نتائج الارتباط إلى علاقة بين المتغيرات الفرعية الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، كالآتي:

- توجد علاقة ارتباط بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والميزة التنافسية، إذا تطهر النتائج وجود علاقة معنوية موجبة بلغت (0.49)، وتظهر هذه النتيجة مقدار الضغوط التي تمارسها الشركة للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع من أجل تحقيق الميزة التنافسية؛
- ترتبط المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء بالميزة التنافسية بعلاقة إيجابية معنوية، إذا تطهر النتائج وجود علاقة معنوية موجبة بلغت (0.685)، وتعكس هذه النتيجة تركيز الشركة على المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء والاهتمام بهم على نحو كبير بما يمكنها من تعزيز ممارساتها الداعمة للميزة التنافسية؛
- لا توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة بالميزة التنافسية، وهذا ما وضحتها نتائج رغم أن القيمة كانت (0.20) إلا أن قيمة المعنوية هي (0.159) وهي قيمة غير دالة أي أنها قيمة عشوائية، وهذا ما يدل أن الشركة لا تهتم بالمسؤولية

الاجتماعية تجاه البيئة في تحقيق الميزة التنافسية. وبناء على ما سبق، يمكن القول إن الفرضية صحيحة فيما يخص أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع وتجاه العملاء بالنسبة للميزة التنافسية ونفي الجزء الباقي فيما يوجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والميزة التنافسية.

### 3-2- تحليل تأثير الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في الميزة التنافسية.

يوضح الشكل (9) تأثير الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية (المجتمع - العملاء، البيئة) بوصفها متغيرا مستقلا في تحقيق الميزة التنافسية بوصفها متغيرا تابعا، إذا أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود التأثير لأبعاد الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية (المجتمع - العملاء، البيئة) في تحقيق الميزة التنافسية، لذا بلغت معامل الارتباط (0.709)، إذ أن القوة التفسيرية لهذا التأثير يشير إليه معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة (0.503) بدلالة F قيمة (15.491) عند درجتي حرية (3-46) وعند مستوى معنوية (0.00) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05)، وتعود النسبة الباقية (0.497) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها متغيرات غير داخلية في نموذج الانحدار أصلا، ولتوضيح التأثير المعنوي، نجد تأثير غير معنوي للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة، وقد أستدل على ذلك من خلال (B) البالغة (1.841، 0.586) على التوالي وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة والبالغة (1.625، 4.798) على التوالي، عند مستوى معنوية (0.111، 0.174) على التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ما يفسر عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

وتشير النتائج كذلك إلى أنه عندما تزيد المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة بوحدة واحدة تزيد الميزة التنافسية بمقدار (1.841، 0.586) وحدة على التوالي، وهذا ما يفسر وجود علاقة عكسية بين المتغيرين، أما لتوضيح التأثير المعنوي بالنسبة إلى للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء، وقد أستدل على ذلك من خلال (B) البالغة (1.841) وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة والبالغة (4.798)، عند مستوى معنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتشير النتائج كذلك إلى أنه عندما تزيد المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء بوحدة واحدة تزيد الميزة التنافسية بمقدار (1.841) وحدة، وهذا ما يفسر وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وهذا ما يفسر عدم وجود علاقة بين المتغيرين. ومنه معادلة الانحدار تكتب كما يلي:

$$Y=13.55+1.841x$$

وهذا يقود إلى قبول نص الفرضية التي تنص على وجود تأثير معنوي للأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء في الميزة التنافسية، ونفي الجزء الثاني الذي ينص على وجود تأثير معنوي الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع وتجاه البيئة في تحقيق الميزة التنافسية.

### 3-3- نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في تحقيق الميزة التنافسية:

يوضح الجدول (10) إلى أن التركيز على المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع له تأثير معنوي إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية، ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (15.191) عند درجتي حرية (1-48) عند مستوى معنوية (0.00) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05)، ويدعم هذه النتيجة قيمة (B) البالغة (1.196) وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة البالغة (3.898)، كما يلاحظ من خلال نتائج التحليل أن معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة (0.24) من التغيرات في الميزة التنافسية تعود لمتغيرات التركيز على المجتمع.

ومما سبق يتبين قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية ما بين التركيز على المجتمع وتحقيق الميزة التنافسية، ويظهر ذلك من خلال الاهتمام الشركة المبحوثة بتقديم خدمات بنوعية وأسعار مناسبة لجميع أفراد المجتمع، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Kramer, Marker & Porter, Michael, 2006) ودراسة (Li Ma & Zhejiang

(Gongshang, 2007)، دراسة (موسي قاسم القريوبي، واخرون، 2014)، دراسة (علاء السلام يحي، أحمد يوسف فتحي، أحسان محسن حسين، 2012).

### 3-4- نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء في تحقيق الميزة التنافسية:

يوضح الجدول (11) إلى أن التركيز على المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء له تأثير معنوي إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية، ويظهر ذلك من خلال وقيمة F البالغة (42.456) عند درجتي حرية (1-48) عند مستوى معنوية (0.00) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05)، ويدعم هذه النتيجة قيمة (B) البالغة (2.051) وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة البالغة (6.516)، كما يلاحظ من خلال نتائج التحليل أن معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة (0.469) من التغيرات في الميزة التنافسية تعود لمتغيرات التركيز على العملاء.

ومما سبق يتبين قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية ما بين التركيز على العملاء وتحقيق الميزة التنافسية، ويظهر ذلك من خلال تقديم الشركة للترعات ومنح ورعاية الأنشطة الاجتماعية وتوفير فرص عمل، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Rajat Panwar, 2009) ودراسة (قاسم القريوبي، واخرون، 2014).

### 3-5- نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة في تحقيق الميزة التنافسية:

يوضح الجدول (12) إلى أن التركيز على المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة له تأثير غير معنوي في تحقيق الميزة التنافسية، ويظهر ذلك من خلال وقيمة F البالغة (2.050) عند درجتي حرية (1-48) عند مستوى معنوية (0.159) وهي أكبر من مستوى معنوية (0.05)، ويدعم هذه النتيجة قيمة (B) البالغة (0.454) وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة البالغة (1.432)، كما يلاحظ من خلال نتائج التحليل أن معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة (0.041) من التغيرات في الميزة التنافسية تعود لمتغيرات التركيز على البيئة.

ومما سبق يتبين رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية ما بين التركيز على البيئة وتحقيق الميزة التنافسية، ويرجع ذلك لطبيعة عمل الشركة المبحوثة، وهذا لا يتفق مع دراسة (علاء السلام يحي، وآخرون، 2012)، ودراسة (Kramer, Marker & Porter, Michael, 2006) ودراسة (قاسم القريوبي، وآخرون، 2014).

**خلاصة:** توصلنا في هذا البحث إلى أن هناك مسؤولية اجتماعية تجاه العملاء بدرجة جيدة وبدرجة متوسطة تجاه المجتمع وبدرجة ضعيفة تجاه البيئة، وهذا يعود لأن الشركات محل الدراسة تنتمي إلى قطاع الخدمات وتعمل جهاده لكسب أكبر فئة من العملاء مقارنة بمنافسها في عالم شديد المنافسة وبيئة متغيرة باستمرار، وكل هذا في ظل خدمة أفراد المجتمع، كما تسعى الشركة إلى تحقيق الميزة التنافسية بدرجة عالية، ويظهر هذا من خلال الاهتمام الكبير بتوفير احتياجات ورغبات أفراد المجتمع، وتحقيق صورة ذهنية جيد، من أجل الحصول على مكان مرموقة في السوق حالياً ومستقبلياً مما يعزز مركزها التنافسي؛

و توصلنا كذلك إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع وتجاه العملاء بالنسبة للميزة التنافسية. وتفسر هذه العلاقة قوة التأثير والضغط التي يمارسها العملاء والمجتمع على المؤسسة في تحفيزها نحو تبني مضمين ممارسات المسؤولية الاجتماعية في أنشطتها، من أجل تعزيز مركزها التنافسي، وانعدام علاقة ارتباط بين المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والميزة التنافسية في الشركة، وهذا راجع لطبيعة نشاط الإنتاجي للشركة، والمرتبط بالقطاع التي تنتمي إليه، ووجود علاقة طردية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والميزة التنافسية في الشركة، ويظهر ذلك من خلال الاهتمام الشركة المبحوثة بتقديم خدمات بنوعية وأسعار مناسبة لجميع أفراد المجتمع، لأنها جزء لا يتجزأ منه ولا تستطيع الشركة ممارسة نشاطها بمعزل عنه، ووجود علاقة طردية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء والميزة التنافسية في الشركة، ويظهر ذلك من خلال تلبية رغبات

واحتياجات الزبائن وتقديم أفضل الخدمات لهم، باعتبارهم أهم عنصر تتوقف عليه حياة الشركة، وتعتمد عليه في البقاء والاستمرار من اجل تحقيق التميز والريادة في سوق شديد المنافسة.

كما وجدنا أن وكالات التأمين لا تهتم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة في تحقيق الميزة التنافسية، ويرجع ذلك لطبيعة عمل الشركة المبحوثة، وهذا عكس التوجهات الحديثة نحو تبني المعيار البيئي كركيزة للتنافس.

يقترح الباحثان على الشركة بدل المزيد من الجهد في ممارسة المسؤوليات الاجتماعية لبناء سمعة جيدة للشركة والقيام بالدور الاجتماعي المطلوب منها :

- أن تعد وكالات التأمين ممارسة الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية ليس مجرد مبادرات اختيارية تقوم به بإرادتها المنفردة تجاه المجتمع بل صورة من صور الملائمة الاجتماعية الواجبة على الشركات؛

- رفع وعي إدارات شركات التأمين بدور المسؤولية الاجتماعية تجاه الأطراف الخارجية لتحقيق العدالة الاجتماعية والاستقرار الاقتصادي لأفراد المجتمع؛

- يجب على الشركة أن تأخذ على عاتقها الاهتمام بالبيئة المحيطة من خلال تعزيز الجوانب الإيجابية والقضاء على مواطن القصور من خلال بناء منظومة بيئية متكاملة، وكذلك المجتمع لأن هو الركيزة الأساسية لتحقيق التفوق والتميز وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية؛

- ضرورة اهتمام بتحديد الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية وتوجهاتهم على نحو يمكنها من التعرف على أهدافهم ومن ثم مواضعهم مع أهداف الشركة وقراراتها الإستراتيجية؛

- يفترض بالشركة بناء علاقات وطيدة مع فئات الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية من خلال التعرف على أهدافهم ومحاولة تضمينها في التوجهات الإستراتيجية للشركة وبخاصة فيما يتعلق منها بمضامين المسؤولية الاجتماعية.

#### ملحق الجداول والأشكال البيانية

الجدول رقم (1): يوضح معامل Cronbach's Alpha لعينة البحث

عدد العبارات	معامل المتغير Cronbach's Alpha
36	0.915

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS, V20).

الجدول رقم (2): يوضح وصف أفراد المبحوثين

النسبة المئوية	العدد	الجنس
70	35	ذكر
30	15	أنثى
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>
النسبة المئوية	العدد	السن
54	27	30-20
32	16	40-31
12	6	50-41
0	0	60-51
2	1	أكثر من 60
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>
النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
60	30	ليسانس
12	6	ماستر

0	0	ماجستير
0	0	دكتوراه
28	14	أخرى
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>
النسبة المئوية	العدد	الوظيفة
2	1	إدارة عليا
26	13	إدارة وسطي
10	5	إدارة دنيا
62	31	موظف
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>
النسبة	العدد	الخبرة
52	26	أقل من 5
40	20	من 5-15
2	1	16-25
6	3	أكثر من 25
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>
النسبة المئوية	العدد	القطاع التي تنتمي إليه المؤسسة
74	37	القطاع العام
26	13	القطاع الخاص
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS, V20).

#### الجدول رقم (4) : يوضح تكرارات المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

الرقم	الأبعاد	الرتبة	موافق		محايد		لا أوافق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
			ك	%	ك	%	ك	%			
1	تتوافق رسالة الشركة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع.	1	35	70	10	20	5	10	2.60	0.67	مرتفعة
2	تلتزم الشركة بتوفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع إسهاما منها بالتقليل من مشكلة البطالة بالمجتمع.	3	34	68	8	16	8	16	2.52	0.76	مرتفعة
3	تساعد الشركة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس وطرق ومستشفيات وبرامج إسكان وغيرها.	5	19	38	11	22	20	40	1.98	0.89	ضعيفة
4	تقدم الشركة مساهمات أو الهبات والتبرعات للمشاريع الخيرية لمراكز الطفولة ودور المسنين ومراكز رعاية المعاقين.	6	12	24	21	42	17	34	1.90	0.76	ضعيفة
5	تلتزم الشركة بتوفير فرص عمل للمعاقين.	4	16	32	18	36	16	32	2	0.80	متوسطة
6	تساهم الشركة في توفير فرص عمل للنساء إيمانا منها بدورها في زيادة مستويات الدخل للمواطنين وتحسين معيشتهم.	2	34	68	9	18	7	14	2.54	0.73	مرتفعة
	<b>المؤشر الكلي</b>		<b>50</b>	<b>50</b>	<b>25.67</b>	<b>25.67</b>	<b>24.33</b>	<b>24.33</b>	<b>2.25</b>	<b>0.48</b>	<b>متوسطة</b>

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS, V20).

الجدول رقم (5) : يوضح تكرارات المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء

الرقم	الأبعاد	الرتبة	موافق		محايد		لا أوفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
			ك	%	ك	%	ك	%			
01	تتم الشركة بشكاوي العملاء وتعمل على حلها بصورة عاجلة.	5	38	76	6	12	6	12	2.64	0.69	مرتفعة
02	وضوح الشروط التي تحدد طبيعة العلاقة ما بين الشركة والعملاء.	4	40	80	7	14	3	6	2.74	0.56	مرتفعة
03	تلتزم الشركة بتنفيذ الإتفاقيات التي ترميها مع عملائها.	1	42	84	6	12	2	4	2.80	0.49	مرتفعة
04	تتم الشركة بإقامة علاقات طيبة مع عملائها.	2	43	86	4	8	3	6	2.80	0.53	مرتفعة
05	تقدم الشركة أفضل الخدمات التي تلي رغبات واحتياجات الزبائن.	3	41	82	7	14	2	4	2.78	0.50	مرتفعة
06	تقوم الشركة بإعداد برامج إعلامية تعرف العملاء بخصائص الخدمة وطرق ومجالات استخدامها.	6	35	70	11	22	4	8	2.62	0.63	مرتفعة
المؤشر الكلي			79.67	13.67	6.66	2.73	0.39	مرتفعة			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS, V20).

الجدول رقم (6) : يوضح المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة

الرقم	الأبعاد	الرتبة	موافق		محايد		لا أوفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
			ك	%	ك	%	ك	%			
01	تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم إدارة وثقافة الشركة بشكل عام.	4	12	24	25	50	13	26	1.98	0.71	متوسطة
02	تساهم الشركة مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على نظافة البيئة.	3	16	32	21	42	13	26	2.06	0.76	متوسطة
03	تربط الشركة دوما أداؤها البيئي برسالتها ورؤيتها.	5	13	26	22	44	15	30	1.96	0.75	متوسطة
04	تعمل الشركة على تجميل المنطقة المحيطة بها وتشجيرها للحفاظ على البيئة.	2	23	46	13	26	14	28	2.18	0.84	متوسطة
05	تعقد الشركة دورات وورش عمل لتوعية العاملين بأهمية البيئة.	6	6	12	23	46	21	42	1.70	0.67	متوسطة
06	تتبع الشركة أساليب حديثة في تقديم خدمات بطريقة تكفل تقليل الأخطار.	1	28	56	15	30	7	14	2.42	0.73	متوسطة
المؤشر الكلي			32.67	39.66	27.67	2.05	0.52	متوسطة			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS, V20).

الجدول رقم (7) : يوضح تكرارات الميزة التنافسية.

الرقم	الأبعاد	الرتبة	موافق		محايد		لا أوفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
			ك	%	ك	%	ك	%			
01	تلتزم الشركة بأسس المنافسة الشريفة مع الشركات الأخرى.	1	44	88	5	10	1	2	2.86	0.40	مرتفعة
02	تسعى الشركة إلى خفض التكاليف والخدمات لتكون تنافسية.	15	29	58	15	30	6	12	2.46	0.70	مرتفعة

مرتفعة	0.62	2.66	8	4	18	9	74	37	7	تمارس الشركة رقابة صارمة على كافة النفقات والتكاليف.	03
مرتفعة	0.60	2.72	8	4	12	6	80	40	4	تسعى الشركة للظهور بصورة مميزة بفضل جودة خدماتها لإعاقه دخول المنافسين.	04
مرتفعة	0.65	2.66	10	5	14	7	76	38	8	تعمل الشركة على تحقيق أفضل مستوى ممكن للخدمات وفق مواصفات وأسس الجودة التي تقدمها.	05
مرتفعة	0.74	2.36	16	8	32	16	52	26	18	تستخدم الشركة تقنية متطورة جدا تساعد على الإبداع في الخدمات والأساليب.	06
مرتفعة	0.60	2.58	6	3	30	15	64	32	10	تسعى الشركة لتعظيم قيمة أرباح المساهمين بزيادة حجم الخدمات المقدمة من طرفها.	07
مرتفعة	0.70	2.56	12	6	20	10	68	34	12	يملك عمال الشركة مهارات متعددة تساعدهم على أداء أكثر من وظيفة.	08
مرتفعة	0.56	2.74	6	3	14	7	80	40	2	تحاول الشركة جاهدة لحماية موجوداتها وأصولها والمحافظة عليها.	09
مرتفعة	0.66	2.64	10	5	16	8	74	37	9	تسعى الشركة للبحث الجاد عن تحقيق عوائد مالية تناسب حجم أعمالها.	10
مرتفعة	0.65	2.68	10	5	12	6	78	39	5	تعمل الشركة باستمرار على تطوير أساليب ونظم العمل لتحقيق التمايز.	11
مرتفعة	0.53	2.72	4	2	20	10	76	38	3	تلزم الشركة العمال بعمليات تطوير نوعية خدماتها وتحسينها.	12
مرتفعة	0.78	2.42	18	9	22	11	60	30	16	تقدم الشركة تشكيلة واسعة لإشباع حاجات وتطلعات مختلف الزبائن حاليا ومستقبلا.	13
مرتفعة	0.70	2.50	12	6	26	13	62	31	13	تقيم الشركة علاقات طيبة مع المؤسسات المنافسة لخدمة الزبون والصالح العام.	14
مرتفعة	0.51	2.66	2	1	30	15	68	34	6	تعمق الشركة علاقاتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد.	15
مرتفعة	0.70	2.58	12	6	18	9	70	35	11	تقدم الشركة خدمات حسب رغبات الزبائن للمحافظة عليهم.	16
مرتفعة	0.67	2.48	10	5	32	16	58	29	14	الشركة قادرة على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية بشكل مناسب.	17
مرتفعة	0.77	2.38	18	9	26	13	56	28	17	تقوم الشركة بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق.	18
مرتفعة	<b>0.44</b>	<b>2.59</b>	<b>9.78</b>		<b>21.22</b>		<b>69</b>			المؤشر الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS, V20).

الجدول رقم (8) : تحليل نتائج علاقات الارتباط بين الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية (تجاه المجتمع، تجاه العملاء، تجاه البيئة) والميزة التنافسية في الشركة قيد البحث.

الميزة التنافسية	المتغير التابع / المتغير المستقل
0.490**	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع
0.685**	المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء
0.202	المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة
0.527**	المسؤولية الاجتماعية



Sig ≤ 0.01. N=50

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS, V20).

الجدول رقم (9): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية

Sig	درجة الحرية D.F	قيمة t	قيمة F	R <sup>2</sup>	R	B	B0	المتغير التابع
								المتغير المستقل
0.111	3	1.625	15.491	0.503	0.709	0.586	13.550	للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع
0.000	46	4.798						للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء
0.174	49	1.380						للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS, V20).

الجدول رقم (10): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في تحقيق الميزة التنافسية.

Sig	درجة الحرية D.F	قيمة t	قيمة F	R <sup>2</sup>	B	المتغير التابع
						المتغير المستقل
0.00	48-1	3.898	15.191	0.24	1.196	للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS, V20).

الجدول رقم (11): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء في تحقيق الميزة التنافسية.

Sig	درجة الحرية D.F	قيمة t	قيمة F	R <sup>2</sup>	B	المتغير التابع
						المتغير المستقل
0.00	48-1	6.516	42.456	0.46	2.051	للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS, V20).

الجدول رقم (12): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة في تحقيق الميزة التنافسية.

Sig	درجة الحرية D.F	قيمة t	قيمة F	R <sup>2</sup>	B	المتغير التابع
						المتغير المستقل
0.159	48-1	1.432	2.050	0.041	0.454	المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS, V20).

## الإحالات والمراجع المعتمدة:

<sup>1</sup> - Kramer, Mark & Porter, Michael, Strategy and society: The Link Between competitive Advantage and corporate social Responsibility, Harvard business Review, December, 2006, 78-92.

<sup>2</sup> - Li Ma & Zhejiang Gongshang, "An Empirical Examination of Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility: A Chinese Banking Industry Investigation", Paper presented to the national conference of corporations in China, March, 2007, Pp23-45.

<sup>3</sup> - Rajat Panwar, Consumers' and Leaders' Perspectives: Corporate Social Responsibility as a Source of a Firm's Competitive Advantage, 2009.

<sup>4</sup> - رابعة سالم النور، أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية العاملة في الأردن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

<sup>5</sup> - علاء السلام يحيى، أحمد يوسف فتحي، أحسان محسن حسين مقال بعنوان: إسهام أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة شركة الحكماء لصناعة الأدوية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الخامسة والثلاثون، عدد ثلاثة وتسعون، بغداد، 2012.

- <sup>6</sup> - موسى قاسم القريوين، رياض عبد الله الخوالدة، مازن كمال قطيشان، محمد فالخ الخنيطي، محمد عطوة المعايطه، مقالة بعنوان " دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية)، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 1، الجامعة الأردنية، 2014.
- <sup>7</sup> - Marie-françoise GUYONNAUD et Frédérique WILLARD, Du management environnemental au développement durable des entreprises, France : ADEME, Mars 2004, P 05.
- <sup>8</sup> - مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، "كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة"، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، 2004، ص 27.
- <sup>9</sup> - Robert le Duff et autres, Encyclopédie de la Gestion et du Management, Paris :Editions DALLOZ, 1999, P1028.
- <sup>10</sup> - Jan-pascal grand-Jacques Igalens , Manager la responsabilité sociale de l'entreprise (Gestion appliquée),collection dirigée par Jérôme Caby, France,2012,p89.
- <sup>11</sup> - علاء السلام يحيى، أحمد يوسف فتحي، إحسان محسن حسين، مرجع سبق ذكره، ص 10.
- <sup>12</sup> - تامر البكري، التسويق(أسس ومفاهيم معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة 2006، ص 233.
- <sup>13</sup> - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.
- <sup>14</sup> - Berrin Filizöz, Mücahit Fisne, Corporate Social Responsibility: A Study of Striking Corporate Social Responsibility Practices in Sport Management, Procedia Social and Behavioral Sciences 24 (2011) 1405–1417,p1409.
- <sup>15</sup> - Zairi, Mohammad, “ Social Responsibility, “ and impact on Society’. The TQM Magazine, Vol.12,No.3, (2000), p72.
- <sup>16</sup> - Anselmsson, Johan and Johansson, Ulf (2007)Corporate Social Responsibility and the Positioning of grocery brands"An exploratory study of retailer and manufacturer brands at point of purchase, International Journal of Retail & Distribution Management,Vol.35, No.10, 2007,pp.835-856.from www.emeraldinsight.com/0959-0552.htm. cited on 20/11/2014.
- <sup>17</sup> - نظام سويدان، حداد شفيق، التسويق(مفاهيم معاصرة)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص 81-97.
- <sup>18</sup> - G.Eweje, and T.Bentley, CSR and staff retention in New Zealand companies:A literature review.(Department of Management and International Business Research Working Paper series 2006,no.6)Auckland, NZ: Massey University. <http://hdl.handle.net/10179/635>.
- <sup>19</sup> - نظام سويدان، حداد شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 81-91.
- <sup>20</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأحلام الأعمى (الأعمى والسمعة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص 100.
- <sup>21</sup> - Carrigan, M., and Attala A, The myth of the ethical consumer-Do ethics matter in purchase behavior? Journal of Consumer Marketing, 18 NO (7), 2001, p p 560-577.
- <sup>22</sup> - معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 07.
- <sup>23</sup> - Porter,Michael. E, Kramer, Markr.R, "Strategy and Society : The link between competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard business Review, Deonter, 78-92, 2006, p80.
- <sup>24</sup> - محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 79.
- <sup>25</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008، ص 13-14.
- <sup>26</sup> - Evans, Janes Robert & Collier, Davida " Operations Management : An integrated goods and Services approach". Thomson/South –western,U.S.A,2007, p124.
- <sup>27</sup> - Slack,Nigel;chanbers, Stuart; Harland,Christine;Harrston,alan & Johnston, Robert ” Operations Management”.4<sup>th</sup>.ed.Prentice Hall: New York, 2004, p45.
- <sup>28</sup> - Kramer,Markr&Porter,Michael, Strategy and society :The Link Between competitive .Advantage and corporatesocial Responsibilive, Harvard businer Review, Decenber, 2006, pp 78-92.
- <sup>29</sup> - <http://www.arabo.com/links/,199,225,204,210,199,198,209/,212,209,223,199,202/,202,195,227,237,228/>

بتاريخ 20-06-2015 على الساعة 09:00.