

## دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

د/ أحمد عيسى عبدالله

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري بالقاهرة

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد وتقديم إطار مقترح لدور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات ومنظمات الأعمال بشكل عام، حيث تم إجراء مسح ميداني عن طريق المقابلات الميدانية وسؤال مفردات عينة مكونة من (٣٨٨) عامل من داخل الشركة المصرية للاتصالات (محل الدراسة الميدانية) لاستقصاء آرائهم حول دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات (المتتملة في برامج المسؤولية الإنسانية - المسؤولية الأخلاقية - المسؤولية القانونية - مسؤولية الدعم المالي) توجد بينها علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وبين أبعاد الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (المتتملة في الغاية والرؤية والاستراتيجية - القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية - إشراك أصحاب المصلحة - تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة)؛ كما توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة إنشاء إدارة للمسؤولية الاجتماعية بالشركة محل الدراسة، وتحديد أنظمة خاصة ببرامج المسؤولية الأخلاقية والإنسانية وتفعيل الآليات المناسبة للوفاء بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، وتحسين الأنظمة الخاصة ببرامج مسؤولية الدعم المالي والخصم من الوعاء الضريبي للمؤسسة، والإهتمام بالبيئة الوظيفية والعمل على تطويرها وتحسينها، مع ضرورة إنشاء صندوق للشكاوى لحل المشكلات المتعلقة بالعملاء غير الراضين عن بعض الخدمات ، وحل الشكاوى بأسرع وقت، وأيضاً ضرورة زيادة الاهتمام بتفعيل مدونات السلوك الأخلاقي والمهني.

كلمات مفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للشركات - الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال - شركات الاتصالات

## ABSTRACT

The current study aimed to define and present a proposed framework for the role of corporate social responsibility in achieving competitive advantage in telecommunications companies and business organizations in general. A field survey was conducted through field interviews and questioning a sample of (388) workers from within the Egyptian Telecom Company (the subject of the study). field) to survey their opinions on the role of corporate social responsibility in achieving competitive advantage for business organizations. The study reached several results, the most important of which is that the dimensions of corporate social responsibility (represented in humanitarian responsibility programs - moral responsibility - legal responsibility - responsibility for financial support) have a statistically significant relationship between them. Positive and among the dimensions of competitive advantage for business organizations (represented in purpose, vision and strategy - leadership, organization and institutional culture - stakeholder engagement - achieving sustainability with the highest value); The study also reached several recommendations, the most important of which are: the necessity of establishing a social responsibility department in the company under study, defining systems for ethical and humanitarian responsibility programs, activating appropriate mechanisms to fulfill corporate social responsibility, improving systems for financial support

responsibility programs and deductions from the institution's tax base, paying attention to the functional environment and working on Developing and improving it, with the need to establish a complaints fund to solve problems related to customers who are dissatisfied with some services, and resolve complaints as quickly as possible, and also the need to increase attention to activating codes of ethical and professional conduct.

**Key words: Corporate Social Responsibility (CSR) - Competitive Advantage for Business Organizations - Telecommunications Companies**

#### (1) مقدمة الدراسة

يحدد خبراء الإدارة عدداً من الأسباب والدوافع التي تحتم على المنظمات ومنشآت الأعمال التوجه نحو الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، والتي من أهمها: التغيرات والمفاجآت السريعة في هذا العصر، وزيادة حدة المنافسة وتنوعها، وللمحافظة على استقرار المنظمة ومكانتها، وتنامي الشعور بالجودة، إضافة إلى ثورة تكنولوجيا المعلومات. (Maya Novitasari, et al., 2023)

إن نجاح الشركات في تحمل المسؤولية الاجتماعية للشركات لتصبح شريكاً أساسياً في التنمية، إلا أنها تعد نماذج يمكن الاستعانة بها في تعميم ونشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية للشركات بين مختلف المنظمات، وفي مختلف القطاعات العامة والخاصة، وإذا بحثنا في تاريخ الفكر الإداري الحديث ومداخله المختلفة، تبدو لنا ضخامة الجهود التي بذلت لتحديد مفاهيم التميز ومعاييرها، فقد تناولته كل مدرسة من مدارس الفكر الإداري الحديث حسب فلسفتها ومنطلقاتها الخاصة؛ فالإدارة العلمية حددت مفهوم التميز بالكفاءة، والعلاقات الإنسانية تضيف البعد البشري، وتعتمد مدرسة النظم النظرية الشمولية للمنظمة إلى آخر الثمانينات من القرن الماضي حيث بدأ مفهوم التميز بالظهور والتطور فكان النموذج الأوربي للتميز التنظيمي الذي بنيت عليه

الجائزة الأوروبية للجودة في العام ١٩٩٢، إلى أن تم الاستغناء عن كلمة جودة إلى كلمة تميز فأطلقت المبادرات والجوائز لممارسات التميز حتى تم رصد ٩٤ جائزة للتميز في ٢٠١١ على مستوى العالم. (Melva Steps, et. Al., 2020)

**(٢) مشكلة الدراسة**

تبرز مظاهر مشكلة الدراسة في وجود قصور في جوانب المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات مما ينعكس على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة في النقاط التالية:

- عدم الاهتمام بتحسين سمعة المنظمات باستخدام برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات
- بطء تحقيق التطوير التنظيمي مما ينعكس على الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.
- عدم دراية أغلب شركات الاتصالات بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات ومدى أهميتها في الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.

كما يمكن تحديد وصياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل التالي:  
إلى أي مدى يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات وتحقيق الاستدامة بأعلى قيمة عن طريق تفعيل المسؤولية الاجتماعية للشركات (المتتمثلة في: برامج المسؤولية الإنسانية - برامج المسؤولية الأخلاقية - برامج المسؤولية القانونية - برامج مسؤولية الدعم المالي) وما أهم المقترحات الاجرائية لتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية؟

### **(٣) أهمية الدراسة**

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في محاولة التأسيس العلمى لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات من حيث التعريف ومعاييره ومؤشراته، وكذلك أهم أبعاد الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، بينما تتضح الأهمية العملية في تقديم إطار مقترح ونماذج قابلة للتطبيق تحمل معايير ومؤشرات تمكن الشركات من تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، وعلاقة التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

#### (٤) أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تقديم إطار مقترح لقياس العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مع توضيح أهم برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات وآليات تطبيقها، مع توضيح آليات تطبيقها في الشركات محل الدراسة، وتعميمها على منظمات الأعمال.

#### (٥) منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف المشكلة والمنهج التحليلي الذي يقوم بتحليل واستخلاص نتائج المقابلات الميدانية للوصول بها إلى حلول وتوصيات مناسبة.

والدراسة من الدراسات الاجتماعية التي تبدأ بتحديد المشكلة، وصياغة أسئلة وفرضيات كحل أولية يتم من خلالها جمع المعلومات (عن طريق المقابلات) وتفسيرها، للحصول على النتائج لاستخدامها في تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

#### (٦) متغيرات ونموذج الدراسة:

تم تحديد متغيرات الدراسة كالتالي:

(أ) المتغير المستقل: " المسؤولية الاجتماعية للشركات " وتشمل: برامج المسؤولية الإنسانية - برامج المسؤولية الأخلاقية - برامج المسؤولية القانونية - برامج مسؤولية الدعم المالي. (Marakova, V)

(ب) المتغير التابع " الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال " حسب نموذج المنظمة الأوروبية المتميزة **EFQM** لعام ٢٠٢٢:

ويتكون نموذج الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال من أربعة معايير رئيسية كالتالي:

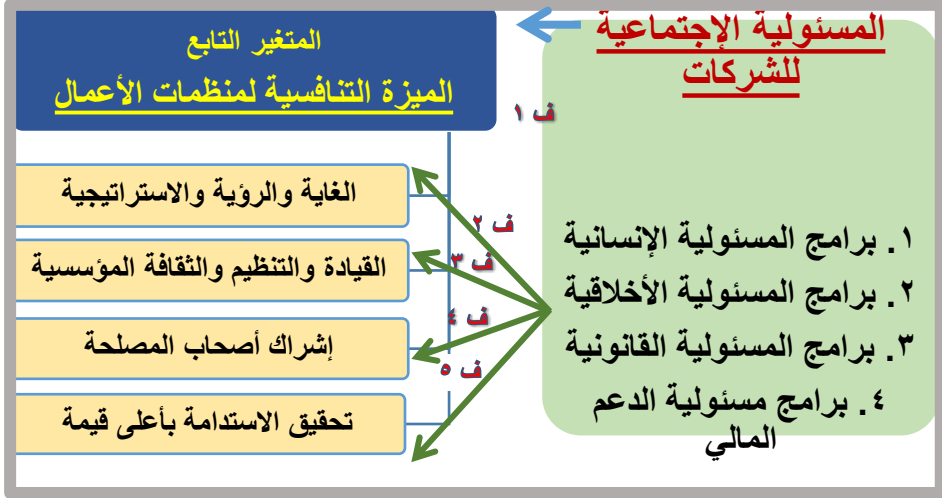
١- الغاية والرؤية والاستراتيجية ٢- القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية ٣- إشراك

أصحاب المصلحة ٤- تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة ( [https://efqm.org/ar/the-](https://efqm.org/ar/the-efqm-model/)

[efqm-model/](https://efqm.org/ar/the-efqm-model/))

(ج) نموذج الدراسة:

المتغير المستقل



شكل رقم (١) يوضح نموذج الدراسة - من إعداد الباحث

(٧) فرضيات الدراسة

**الفرض الرئيسي:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات (برامج المسؤولية الإنسانية - برامج المسؤولية الأخلاقية - برامج المسؤولية القانونية - برامج مسؤولية الدعم المالي - أبعاد الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (الغاية والرؤية والاستراتيجية - القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية - إشراك أصحاب المصلحة - تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة).

**وينبثق من الفرض الرئيسي مجموعة من الفروض الفرعية كما يلي:**

- ١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات، وُبعد الغاية والرؤية والاستراتيجية في الشركات محل الدراسة.
- ٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات، وُبعد القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية في الشركات محل الدراسة.

- ٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات، وُبعد إشراك أصحاب المصلحة في الشركات محل الدراسة.
- ٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات، وُبعد تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة في الشركات محل الدراسة.

#### (٨) حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة الميدانية على مقابلات ميدانية للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة والتي تتكون من مجموعة شركات هي:
  - أ- الشركة المصرية لخدمات الانترنت TE Data.
  - ب- المصرية لخدمات المحمول WE .
  - ج- الشركة المصرية للاتصالات لخدمات التليفون الأرضي على مستوى محافظة القاهرة.
  - د- شركة إنتاج أجهزة الحاسب الآلي (سنترال) Centra .
- الحدود الزمنية: الفترة الزمنية من ٢٠٢١ / ٢٠٢٣ م.

#### (٩) مجتمع وعينة الدراسة

- (٩-١) مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في عدد العاملين الذي يبلغ ٣٧,٣٠٠ عامل في جميع المستويات الإدارية بالشركة المصرية للاتصالات وهي شركة مساهمة مصرية متخصصة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتعد أول مشغل متكامل للاتصالات في مصر. (<https://shirkaty.com/b/-we>)
- (٩-٢) عينة الدراسة: تبلغ عينة الدراسة (٣٨٨) مفردة من العاملين في مختلف المستويات الإدارية وتمت مقابلتهم بأعداد تمثل نفس نسبة المجتمع الفعلية، حيث تم اختيار العينة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية كالتالي:

بيان	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الإشرافية	وظائف تكرارية	الإجمالي
النسبة المئوية	١١%	١٦%	٣١%	٤٢%	١٠٠%
عدد العاملين بكل مستوى وظيفي	٤١٠٣	٥٩٦٨	١١٥٦٣	١٥٦٦٦	٣٧٣٠٠
حجم العينة الطبقية	٤٣	٦٢	١٢٠	١٦٣	٣٨٨

## الفصل الثانى: الإطار النظرى للدراسة

### أولاً: المسؤولية الاجتماعية للشركات

#### (١) تطور مفهوم " المسؤولية الاجتماعية للشركات CSR":

- **تعريف البنك الدولي:** "الإلتزام بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال الموظفين والمجتمع ككل لتحسين مستوى المعيشة بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد".
- (Kuldeep Singh & Madhvendra Misra، 2021) يعرفون المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها: "تلك العملية التي تسعى إلى فعالية سمعة الشركة كمشرف على روابط الأداء التنظيمي للشركات، عند ممارستها تجاه أصحاب المصلحة الخارجيين، والتي تؤثر على السمعة الطيبة للشركات"
- (Archie B. Carroll، 2021) – التعريف الذى ظهر بعد جائحة COVID-19 وتأثيراته الشاملة وانعكاساته على المنظمات والإدارة- بأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات هو: "ما يجب أن تفعله الشركات للوفاء بمسؤولياتها حول التأثيرات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية والتأثيرات الصحية والإنسانية، لإعادة تفكيرها ومبادراتها لاستيعاب الأزمات وتلبية ما يتوقعه الجمهور منها".
- **تعريف الدراسة الحالي هو تعريف "مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة"** لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات التالي: "الإلتزام المستمر من قبل الشركات بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للعاملين وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع ككل". وتمتد المسؤولية الاجتماعية لتشمل البيئة والعاملين وأسرهم وفئات أخرى من المجتمع. (Sehar Zulfiqar, et al. ٢٠١٩)

#### (٢) أسباب بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات:

- أشارت الدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها:
- ١- العولمة. ٢- تزايد الضغوط الحكومية والشعبية. - الكوارث والفضائح الأخلاقية.
  - ٤- التطورات التكنولوجية المتسارعة. (Khalaf, Layla et, al 2020)



ومن الأدوار التي تلعبها المسؤولية الاجتماعية وقت الأزمات مد يد العون لأولئك الذين يعانون، فعندما تأتي أزمة أو كارثة فإن الشركات تعمل على تخفيف معاناة المجتمع.

### (٣) أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات

معظم العلامات التجارية الشهيرة تتبنى تقريباً مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتمتلك برامج تُظهر من خلالها التزامها تجاه المجتمع وأفراده، أصحاب المهارات والمواهب وربطهم بفرص تدريب وعمل ضمن تخصصاتهم أو التخصصات التي يمتلكون فيها خلفية جيدة لمساعدتهم على البدء بحياتهم المهنية والانخراط في أسواق العمل. (Cristina Raluca,2019)

- وتشير التجارب الدولية إلى أن المزايا من التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية تتمثل في:
١. تحسين سمعة الشركات والتي تُبنى على أساس الكفاءة في الأداء، والثقة المتبادلة بين الشركات وأصحاب المصالح، ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية والاستثمار البشري.
  ٢. تسهيل الحصول على الائتمان المصرفي خاصة في ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على القرار الائتماني للبنوك.
  ٣. استقطاب أكفأ العناصر البشرية حيث يمثل التزام الشركات بمسؤوليتها تجاه المجتمع الذي تعمل به عنصر جذب أمام العناصر البشرية المتميزة خاصة بالنسبة للشركات عابرة القارات أو كبرى الشركات المحلية التي تعمل في مجالات متخصصة وتستخدم تكنولوجيا حديثة.
  ٤. بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل النزاعات القانونية.
  ٥. حسن إدارة المخاطر الاجتماعية التي تترتب على قيام الشركات بنشاطها الاقتصادي، وتتمثل هذه المخاطر في الالتزام البيئي واحترام قوانين العمل وتطبيق المواصفات القياسية.
  ٦. رفع قدرة الشركات على التعلم والابتكار.

#### (٤) أشكال برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات

- هناك أربعة أشكال رئيسية تدرج تحتها مختلف الأنشطة التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة:
- **برامج المسؤولية الأخلاقية:** المسؤولية الأخلاقية لا تقتصر فقط على مسؤولية المنظمة تجاه موظفيها، بل هي أنشطة وممارسات تنفذها المؤسسة من منطلق أخلاقي والتزاماً بمعايير ومبادئ أخلاقية تعتنقها وتؤمن بها المؤسسة والقائمون عليها.
  - **برامج المسؤولية الإنسانية:** هي نوع من الأنشطة الاجتماعية تركز فيها المنظمة على دعم ومساندة الفئات المحتاجة في المجتمع وتلك التي تظهر حاجة لنوع معين من الدعم سواء على صعيد الوقت أو الموارد أو البنى التحتية أو غير ذلك، وانطلاقاً من وجهة نظر إنسانية.
  - **برامج المسؤولية القانونية:** زيادة الوعي بالمخاطر تقوم المنظمة بتبني أنشطة ذات طابع قانوني تظهر من خلالها مسؤوليتها الاجتماعية عبر سعيها لرفع الوعي بالمخاطر التي تحيط بالوسط.
  - **برامج مسؤولية الدعم المالى والاقتصادي:** شكل من الأنشطة تحاول فيه الشركات والعلامات التجارية القيام بممارسات من شأنها خدمة الأهداف الاقتصادية للشركات والمتعلقة بالأرباح والمبيعات والنمو ، وأن يكون لهذه الممارسات جانب اجتماعي إيجابي يحقق النفع للمجتمع. (Marakova V.,2021)

#### ثانياً: الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

#### (٥) مفهوم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

- هناك أكثر من مفهوم يوضح الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، وفيما يلي بعض التعريفات:
- (Anastasia A. Katou، ٢٠٢١) عرفها بأنها: "تطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل الى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية".
  - (Sampaio, Paulo et. Al.، 2020) يعرف الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بأنها: "سعي المؤسسات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط

الاستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء".

– عرفه (Jingxiao Zhang, et al, 2019) بأنه "حالة من الابداع الادارى والتفوق المؤسسى تحقق مستويات عالية غير عاديه من الاداء والتنفيذ لعمليات الانتاجية والتسويقية والماليه وغيرها فى المؤسسة بما ينتج عنها من نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون وترضى عنها الفئة المستهدفة واصحاب المصلحة كافة فى المؤسسة".

• وتتبنى الدراسة الحالية مفهوم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال استناداً على نموذج EFQM ٢٠٢٢ الذى يُعد أحد النماذج الرئيسية الصادرة عن European Foundation for Quality Management والمعروفه بإسم المؤسسة الاوروبية لادارة الجودة، وهى مؤسسة تهدف إلى مساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز على اعتبار أنها نموذج التميز الصادر عنها، ويُعرف النموذج الاوروبى EFQM الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال أنه ( Excellence Mode ) تلك الممارسة المتأصلة في ادارة المؤسسة لتحقيق النتائج التي تركز علي مجموعة من المعايير الجوهرية .

( <https://efqm.org/ar/the-efqm-model/> )

(٦) أسس الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال:

ترى العديد من الدراسات أن أسس الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- فعالية القيادة على عدة مستويات أساسية لتحقيق التميز؛ فالتميز ناتج من القيادة القوية.

ب- التميز يتطلب توليد الأفكار والمشروعات الريادية.

ج- تحقيق التميز يتطلب برامج ومناهج توجد التميز وتشجع عليه وهو محور اهتمامها.

- د- النظر إلى التقويم المستمر كأحد المكونات الأساسية للتوجه نحو التميز وإدامته.
- هـ- وضوح هوية المنظمة ورسالتها يصاحبه احترام المتعاملين.
- و- اعتماد التميز على مشاركة مباشرة من جانب العاملين في المنظمة.
- ز- امتلاك الإبداع والاستخدام الأمثل الحكيم للموارد المالية.
- ح- استناد التميز إلى منهاج هادف وعلى هيكليات داعمة لآليات العمل.
- ط- اعتماد التميز على التعاون والتكامل والشمول.
- ي- الإعداد والتدريب المستمر لضمان التحسينات المستمرة.
- ك- التركيز على التنافسية والتفوق والإبداع.
- ل- التركيز على إشباع احتياجات المتعاملين داخلياً وخارجياً.
- م- الاختيار السليم الكفاء للموارد البشرية.
- (٧) أهمية نماذج قياس أبعاد الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال**
- تتمثل أهمية نماذج التميز في أنها تدفع المؤسسات نحو تطوير نفسها في كافة المجالات، وأن أهمية تلك النماذج تتمحور في كونها:
- أ- دافع لها لكي تتبوأ مكانة عالمية بين مثيلاتها.
- ب- تعزز التنافس فيما بينها للوصول إلى درجات الجودة المطلوبة.
- ج- وسيلة تعتمد تلك المؤسسات في تسويق ذاتها في ظل الازدحام المتزايد من المؤسسات.
- د- دعم التطوير الدائم المستدام لدى العاملين فيها، وتعزيز الشعور بالمسؤولية.
- هـ- الارتقاء بمخرجاتها بما يدعم التطور في البيئة المحيطة.
- و- تنمية المجتمع من خلال مخرجاتها المتميزة.

## (٨) نموذج المنظمة الأوروبية للجودة ٢٠٢٢ وقياس الميزة التنافسية لمنظمات

### الأعمال – EFQM Model:

تم بناء نموذج التميز الأوروبي EFQM 2022 على ثلاثة محاور من خلال ٧ معايير رئيسية:

يتكون من ٣ محاور و ٧ معايير رئيسية بإجمالي درجات ١٠٠٠ درجة كالتالي:  
المجال الأول: الاتجاه: ١. الغاية والرؤية والاستراتيجية (١٠٠ نقطة) ٢. القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية (١٠٠ نقطة)

المجال الثاني: التنفيذ: ١. إشراك أصحاب المصلحة (١٠٠ نقطة) ٢. تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة (٢٠٠ نقطة) ٣. إدارة الأداء وقيادة التحول (١٠٠ نقطة)

المجال الثالث: النتائج: ١. انطباعات أصحاب المصلحة (٢٠٠ نقطة) ٢. الأداء الاستراتيجي والتشغيلي (٢٠٠ نقطة)

## (٩) أسباب اختيار نموذج المنظمة الأوروبية EFQM ٢٠٢٢ لقياس الميزة

### التنافسية لمنظمات الأعمال:

يتميز نموذج EFQM ٢٠٢٢ بالآتي:

- التركيز على الغرض والرؤية والاستراتيجية.
- التركيز على النمط والدور القيادي الفعال على كل المستويات الإشرافية.
- التركيز على التغيير الثقافي المؤسسي.
- التركيز على القيمة المضافة.

كما يتمتع النموذج الجديد ببعض المفاهيم والتقنيات منها:

- التحول إلى مستوى استراتيجي أعلى في المعايير.
- استخدام آلية للتقييم (رادار) مكون من ثلاث مساطر.
- التعامل مع مفهوم أهداف التنمية المستدامة حسب الأمم المتحدة.
- التعامل مع مفهوم النظام الأيكولوجي للمنظمة.
- وجود منصة إلكترونية للتقييم.
- استحداث وإعادة آليات التقدير والتعريف واعتماد المؤسسات.

### الفصل الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

#### تمهيد:

تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.28)، أيضا تم استخدام برنامج نمذجة المعادلات البنائية (Smart PLS Version 3.29) في النمذجة باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares. (٣-١) اختبار الإعتدالية **Normality Test**: تشير الإعتدالية إلى شكل وتوزيع البيانات، للتحقق من أن البيانات التي تم جمعها مناسبة للتحليل الإحصائي.

#### جدول (١): اختبار الإعتدالية

النتيجة	التفرطح	الإلتواء	العدد	الرمز	المتغير
تحقق التوزيع الطبيعي للبيانات	-0.625	-0.858	٣٨٨	x1	برامج المسؤولية الإنسانية
	-0.540	-0.965	٣٨٨	x2	برامج المسؤولية الأخلاقية
	-0.444	-0.902	٣٨٨	x3	برامج المسؤولية القانونية
	-0.707	-0.609	٣٨٨	x4	برامج مسؤولية الدعم المالي
	-0.549	-0.848	٣٨٨	y1	الغاية والرؤية والاستراتيجية
	-0.218	-0.851	٣٨٨	y2	القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية
	0.326	-1.113	٣٨٨	y3	إشراك أصحاب المصلحة
	1.510	-1.469	٣٨٨	y4	تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة
	-0.131	-1.038	٣٨٨	X	المسؤولية الاجتماعية للشركات
	0.309	-0.976	٣٨٨	Y	الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

مدي التوزيع الطبيعي يقع بين القيم  $\pm 2$  للإلتواء و  $\pm 7$  للتفرطح. وتشير نتائج الجدول السابق إلى أن الإلتواء والتفرطح الخاصة بالمتغيرات وأبعادها جميعها في المدي الخاص بالتوزيع الطبيعي.

#### (٣-٢) اختبار التحيز في البيانات Common Method Bias Test

تحدث مشكلة التحيز في البيانات عندما تكون ردود المستجيبين هي نتيجة تصميم أداة الدراسة (أسئلة المقابلات) لتوجيه آراء المستجيبين بشكل معين وليس انعكاسا لوجهات النظر المشاركين.

### جدول (٢): اختبار Harman's single-factor

Total Variance Explained						
Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
32.731	32.731	18.002	32.731	32.731	18.002	1
			44.741	12.010	6.606	2
			49.612	4.871	2.679	3
			52.891	3.280	1.804	4
			55.879	2.988	1.643	5

النتيجة: عدم وجود مشكلة التحيز في البيانات

وتشير النتائج في جدول (٢) أنه لا توجد مشكلة تحيز في البيانات وذلك لأن النسبة المفسرة من التباين تساوي تقريبا (32.7%) وهي أقل من ٥٠%.

#### (٣-٣) نمذجة المعادلات البنائية باستخدام طريقة المربعات الجزئية SEM-PLS

إحدى أهم وأحدث طرق تقدير نماذج المعادلات البنائية هي طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares أو (PLS) والتي تم برمجة برنامج Smart PLS على أساسها وتسمى هذه الطريقة اختصارا (SEM-PLS)، ويمر التحليل وفق SEM-PLS عبر عدة خطوات منها التحديد الجيد لمواصفات النموذج وتحديد نموذج القياس ثم جمع البيانات ثم تقدير النموذج وتقييم نموذج القياس والنموذج الهيكلي وأخيرا تفسير النتائج وبناء الإستنتاجات.

#### - تقييم نموذج القياس - Assessment of Measurements Model

في هذا الجزء يتم اختبار الصدق Validity والثبات Reliability، يقصد بثبات المقياس "درجة خلو المقياس من الأخطاء"، أي درجة الاتساق الداخلي بين العبارات المختلفة والتي تقيس متغير ما، والثبات يعني الاستقرار أي الحصول على نفس القيم عند إعادة استخدام أداة القياس وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس.

### (٣-٤) اختبار الثبات Reliability Test

يفترض معامل ألفا كرونباخ أن جميع العبارات (أسئلة المقابلات) يمكن الاعتماد عليها على حد السواء (أي أن جميع العبارات لها احتمالات خارجية متساوية على المحور).  
جدول (٣): نتائج مؤشرات الثبات

النتيجة	Composite Reliability	rho_A	Cronbach's Alpha	المحور
	0.867	0.772	0.77	إشراك أصحاب المصلحة
	0.88	0.82	0.819	الغاية والرؤية والاستراتيجية
	0.838	0.745	0.743	القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية
	0.877	0.815	0.813	تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة
	0.924	0.901	0.901	برامج المسؤولية الأخلاقية
	0.937	0.924	0.923	برامج المسؤولية الإنسانية
	0.885	0.843	0.837	برامج المسؤولية القانونية
	0.891	0.86	0.857	برامج مسؤولية الدعم المالي

نلاحظ من جدول (٣) أن قيم ألفا كرونباخ ومعامل rho والموثوقية المركبة جميعها أكبر من ٠.٦ مما يؤكد علي اتساق داخلي عال بين عبارات هذه المحاور.

### (٣-٥) اختبار الصدق التقاربي Convergent Validity

هو مؤشر لمدى تقارب وتوافق العبارات من بعضها البعض، فمعايير تقييم الصدق التقاربي هي متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE)، ومعامل التحميل (Factor loading).

جدول (٤): نتائج معامل متوسط التباين المستخرج

النتيجة	Average Variance Extracted (AVE)	المحور
	0.685	إشراك أصحاب المصلحة
	0.648	الغاية والرؤية والاستراتيجية
	0.564	القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية
	0.641	تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة
	0.669	برامج المسؤولية الأخلاقية
	0.65	برامج المسؤولية الإنسانية
	0.608	برامج المسؤولية القانونية
	0.539	برامج مسؤولية الدعم المالي



ومن خلال نتائج معامل AVE فى جدول (٤) نستدل على تحقق الصدق التقاربي للمتغيرات عن طريق متوسط التباين المستخرج حيث جميع القيم كانت أكبر من ٠.٥ .  
جدول (٥): اختبار الصدق التمييزي (معيار HTMT)

برامج مسئولية الدعم المالى	برامج المسئولية القانونية	برامج المسئولية الإسائية	برامج المسئولية الأخلاقية	تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة	القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية	الغاية والرؤية والاستراتيجية	إشراك أصحاب المصلحة	
								إشراك أصحاب المصلحة
							0.700	الغاية والرؤية والاستراتيجية
						0.923	0.813	القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية
					0.749	0.819	0.702	تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة
				0.9	0.787	0.788	0.692	برامج المسؤولية الأخلاقية
			0.881	0.938	0.802	0.827	0.707	برامج المسؤولية الإسائية
		0.890	0.783	0.824	0.735	0.841	0.597	برامج المسؤولية القانونية
	0.499	0.550	0.567	0.586	0.687	0.568	0.900	برامج مسؤولية الدعم المالى

### (٦-٣) اختبار الصدق التمييزي Discriminant Validity

الصدق التمييزي هو المدى الذي يكون فيه البناء الخاص بالمتغير الكامن متميزاً حقا عن البناءات الأخرى للمتغيرات الكامنة الأخرى بالنموذج وفقا للمعايير التجريبية. وتشير نتائج جدول (٥) أن جميع قيم HTMT كانت أقل من ١، مما يدل على الصدق التمييزي لمحاور الدراسة.

### (٧-٣) الإحصاءات الوصفية لمحاور الإستبيان Descriptive Statistics

بعد التأكد من مطابقة نموذج القياس، تم حساب الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة وهي المتوسط (Mean (M) والانحراف المعياري (Standard Deviation (SD) ومعامل الاختلاف (Coefficient of Variation (CV)، وذلك للتعرف على خصائصها من ناحية بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت لهذه المتغيرات.

جدول (٦): الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة

المحور	N	Mean	SD	CV
برامج المسؤولية الإنسانية	٣٨٨	3.710	1.100	29.65%
برامج المسؤولية الأخلاقية	٣٨٨	3.829	1.195	31.20%
برامج المسؤولية القانونية	٣٨٨	3.688	1.138	30.86%
برامج مسؤولية الدعم المالي	٣٨٨	3.495	1.080	30.90%
الغاية والرؤية والاستراتيجية	٣٨٨	3.726	1.114	29.91%
القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية	٣٨٨	3.752	1.047	27.91%
إشراك أصحاب المصلحة	٣٨٨	3.930	1.098	27.93%
تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة	٣٨٨	4.178	1.011	24.19%
المسؤولية الاجتماعية للشركات	٣٨٨	3.680	1.024	27.82%
الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال	٣٨٨	3.855	0.667	17.31%

من جدول (٦) نجد أن المتغير التابع "الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال" هو الأعلى في المتوسط والأقل في التشتت ( $M = 3.855, SD = 0.667, CV = 17.31\%$ ) مقارنة بالمتغير المستقل "برامج المسؤولية الاجتماعية" ( $M = 3.680, SD = 1.024, CV = 27.82\%$ ) من بين أبعاد المتغير التابع نجد أن بعد "تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة" ( $M = 4.178, SD = 1.011, CV = 24.19\%$ ) هو الأعلى في المتوسط والأقل في التشتت. ومن بين أبعاد المتغير المستقل "برامج المسؤولية الاجتماعية" نجد أن بعد "برامج المسؤولية الأخلاقية" ( $M = 3.829, SD = 1.195, CV = 31.20\%$ ) هو الأعلى في المتوسط.

### (٨-٣) تحليل الارتباط Correlation Analysis

لقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين متغيرات الدراسة. وتشير النتائج بين  $0.3 \pm 0.7$  إلى ارتباط ضعيف، وبين  $0.3 \pm 0.7$  إلى ارتباط متوسط، وبين  $0.7 \pm 1$  إلى ارتباط قوي، أيضاً تشير الارتباطات الموجبة إلى علاقات طردية والارتباطات السالبة إلى علاقات سالبة. فيما يخص المعنوية الإحصائية، إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من  $0.05$  فإن هذا يدل على عدم معنوية العلاقات أي ليست ذا دلالة إحصائية، وإذا كانت قيمة الدلالة

الإحصائية أقل من ٠.٠٥ فإن هذا يدل علي دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٥%، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠.٠١ فإن هذا يدل علي دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩%، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠.٠٠١ فإن هذا يدل علي دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩.٩%.

جدول (٧): ارتباط بيرسون بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وأبعادها

المسؤولية الاجتماعية للشركات	برامج مسؤولية الدعم المالي	برامج المسؤولية القانونية	برامج المسؤولية الأخلاقية	برامج المسؤولية الإنسانية		
				--	ارتباط بيرسون	برامج المسؤولية الإنسانية
				٣٨٨	العدد	
			--	.819***	ارتباط بيرسون	برامج المسؤولية الأخلاقية
				0.000	الدلالة	
			٣٨٨	٣٨٨	العدد	
		--	.815***	.773***	ارتباط بيرسون	برامج المسؤولية القانونية
			0.000	0.000	الدلالة	
		٣٨٨	٣٨٨	٣٨٨	العدد	
	--	.753***	.724***	.696***	ارتباط بيرسون	برامج مسؤولية الدعم المالي
		0.000	0.000	0.000	الدلالة	
	٣٨٨	٣٨٨	٣٨٨	٣٨٨	العدد	
--	.871***	.922***	.929***	.906***	ارتباط بيرسون	المسؤولية الاجتماعية للشركات
	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
٣٨٨	٣٨٨	٣٨٨	٣٨٨	٣٨٨	العدد	

تظهر النتائج في جدول (٧) أن الإرتباطات بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وأبعادها طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند ٠.٠٠١، هذه الإرتباطات متوسطة (٠.696) وقوية (٠.٩٢٩).

جدول (٨): ارتباط بيرسون بين الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال وأبعاده

الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال	تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة	إشراك أصحاب المصلحة	القيادة والتنظيم المؤسسية والثقافة	الغاية والروية والاستراتيجية	
				--	ارتباط بيرسون
				٣٨٨	العدد
			--	.721**	ارتباط بيرسون
				0.000	الدلالة
			٣٨٨	٣٨٨	العدد
		--	.614**	.557**	ارتباط بيرسون
			0.000	0.000	الدلالة
		٣٨٨	٣٨٨	٣٨٨	العدد
	--	.705**	.533**	.464**	ارتباط بيرسون
		0.000	0.000	0.000	الدلالة
	٣٨٨	٣٨٨	٣٨٨	٣٨٨	العدد
	--	.636**	.684**	.641**	ارتباط بيرسون
		0.000	0.000	0.000	الدلالة
	٣٨٨	٣٨٨	٣٨٨	٣٨٨	العدد

تظهر النتائج الموضحة في جدول (٨) أن معظم الإرتباطات بين الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال وأبعاده طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند ٠.٠٠١، كلها إرتباطات طردية ذات دلالة إحصائية مع بعضها ومع محور التميز التنظيمي وتراوحت هذه الإرتباطات بين متوسطة (٠.٤٦) وقوية (٠.٧٢)، حيث نلاحظ أن جميع الإرتباطات المعنوية طردية وذات دلالة إحصائية ٠.٠٠١، وتراوحت هذه الإرتباطات بين متوسطة (٠.٤٢) وقوية (٠.٩٣). أما فيما يخص العلاقة بين المحورين الرئيسيين، نستنتج أن هناك إرتباطاً طردياً قوياً ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال حيث كان معامل الإرتباط والدلالة كما يلي (  $r(388) = .601, P < 0.001$  ).

### – تقييم النموذج الهيكلي - Assessment of Measurements Model

بعد أن تم التأكد من مدى موثوقية وصلاحيّة نموذج القياس، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي، وهذا ينطوي على مجموعة من المؤشرات نستعرضها فيما يلي.

#### (٩-٣) تقييم مشكلة الإزدواج الخطي Multicollinearity Problem

للتأكد من عدم وجود مشكلة الإزدواج الخطي بين المتغيرات في النموذج، وهي مشكلة تؤثر على دقة نتائج التحليل الإحصائي في النماذج الإحصائية. عن طريق معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) والقيم المسموحة لهذا المعامل أقل من ٥، وإذا زادت القيم عن هذا الحد دل هذا على وجود المشكلة. وتشير النتائج أن جميع القيم كانت أقل من ٥ مما يدل على عدم وجود المشكلة.

جدول (٩): معامل VIF

النتيجة	VIF	العلاقة
لا توجد مشكلة Collinearity	1	المسؤولية الاجتماعية للشركات -> الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال
	1	المسؤولية الاجتماعية للشركات -> إشراك أصحاب المصلحة
	1	المسؤولية الاجتماعية للشركات -> الغاية والرؤية والاستراتيجية
	1	المسؤولية الاجتماعية للشركات -> القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية
	1	المسؤولية الاجتماعية للشركات -> تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة

#### (١٠-٣) المسارات واختبار الفرضيات الرئيسية Paths and Main

#### Hypothesis Testing

تم الحصول على تقديرات للعلاقات للنموذج الهيكلي (أي معاملات المسار)، والتي تمثل العلاقات المفترضة بين المتغيرات. معاملات المسار لها قيم موحدة تقريبا بين - ١ و ١+ حيث تمثل معاملات المسار المقدرة الأقرب من ١+ علاقة إيجابية قوية (والعكس بالعكس للقيم السالبة) وتكون عادة ذات دلالة إحصائية. وكلما كانت المعاملات المقدرة أقرب إلى الصفر، كلما كانت العلاقات أضعف. والقيم المنخفضة جدا القريبة من الصفر عادة لا تكون ذات دلالة إحصائية. تكون العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة P-value الخاصة بمعامل التقدير الخاص بهذه العلاقة أقل من ٠.٠٥. نلاحظ من خلال نتائج اختبارات الفروض عن طريق نمذجة

المعادلات البنائية باستخدام طريقة SEM-PLS في جدول (١٠) أن هناك تأثيرا إيجابيا ذا دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية للشركات علي الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال حيث أن

( $\beta = 0.745, t = 11.695, P < 0.001, 95\% \text{ CI for } \beta = [0.607, 0.812]$ )، وحيث أن قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥، وعليه فإنه يتم قبول الفرض الرئيسي للدراسة.

### (١١-٣) معامل التحديد R-Square

معامل التحديد هو مقياس للقوة التفسيرية ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والمقدرة الخاصة بالبناء الداخلي، حيث يمثل التأثيرات المتراكمة الكامنة للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع. وهذا يعني أن هذا المعامل يمثل مقدار التباين في التراكيب التابعة التي أوضحتها جميع التراكيب المستقلة المرتبطة به. وعلى هذا النحو، يمكن النظر الي هذا المعامل على أنه يمثل مقياسا للتنبؤ داخل العينة. وأوضح Hair et al. (2017) أن قيمة معامل التحديد يجب أن تكون أكبر من ٠.١٠ حتى تكون قيمة مقبولة.

جدول (١٠): معامل التحديد R Square

النتيجة	R Square Adjusted	R Square	المتغير
متوسطة	0.553	0.554	الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال
متوسطة	0.585	0.586	الغاية والرؤية والاستراتيجية
متوسطة	0.482	0.483	القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية
متوسطة	0.391	0.392	إشراك أصحاب المصلحة
ضعيفة	0.276	0.278	تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة

نلاحظ من الجدول أن معاملات  $R^2$  مقبولة احصائيا، حيث أن قيمة R-square تساوي تقريبا أو أكبر من ٠.١٠. وتحدد مستويات التفسير حسب قيمة  $R^2$  علي النحو التالي:

- إذا كانت قيمة معامل التحديد أقل من ٠.٣٣، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية ضعيفة

- إذا كانت قيمة معامل التحديد بين 0.33 الي 0.67، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية متوسطة
  - إذا كانت قيمة معامل التحديد أكبر من 0.67، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية عالية
- نلاحظ بأن معاملات  $R^2$  لكل من الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال والغاية والرؤية والاستراتيجية والقيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية وإشراك أصحاب المصلحة جميعها مقبولة احصائياً، حيث كانت قدرة معاملات التحديد لها متوسطة. وكانت قيمة  $R^2$  square لبعد تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة ضعيفة لكنها مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.1.

### (١٢-٣) معامل حجم الأثر Effect Size

بالإضافة إلى تقييم النموذج من خلال قيم  $R^2$  لجميع المتغيرات التابعة، يمكن استخدام التغير في قيمة  $R^2$  عند حذف متغير مستقل محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان المبنية المحذوفة تأثير جوهري على النموذج.

جدول (١١): معاملات حجم الأثر Effect Size ( $F^2$ )

النتيجة	Effect Size	العلاقة
حجم الأثر كبير	1.244	المسؤولية الاجتماعية للشركات - الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال
حجم الأثر كبير	1.414	المسؤولية الاجتماعية للشركات - الغاية والرؤية والاستراتيجية
حجم الأثر كبير	0.936	المسؤولية الاجتماعية للشركات - القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية
حجم الأثر كبير	0.645	المسؤولية الاجتماعية للشركات - إشراك أصحاب المصلحة
حجم الأثر كبير	0.385	المسؤولية الاجتماعية للشركات - تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة

ويشار إلى هذا الإجراء على أنه معامل حجم الأثر  $f^2$ ، ومستويات حجم الأثر كالتالي:

- ❖ إذا كانت قيمة معامل  $f^2 > 0.02$ ، فهو يعبر على عدم وجود أثر
- ❖ إذا كانت قيمة معامل  $0.02 \leq f^2 < 0.15$ ، فهو يعبر عن وجود أثر ضعيف
- ❖ إذا كانت قيمة معامل  $0.15 \leq f^2 < 0.35$ ، فهو يعبر عن وجود أثر متوسط
- ❖ إذا كانت قيمة معامل  $f^2 \geq 0.35$ ، فهو يعبر عن وجود أثر كبير

ويتضح من جدول (١٢) أن معاملات الأثر مقبولة وذات أثر كبير وهي الخاصة بتأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على كل من:

- الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ( $f^2 = 1.244$ ).
- الغاية والرؤية والاستراتيجية ( $f^2 = 1.414$ ).
- القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية ( $f^2 = 0.936$ ).
- إشراك أصحاب المصلحة ( $f^2 = 0.645$ ).
- تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة ( $f^2 = 0.385$ ).

### (١٣-٣) معيار جودة التنبؤ Predictive Relevance

هذا المقياس مؤشر على القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو قدرة النموذج على التنبؤ، حيث تشير قيم  $Q^2$  أكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي معين إلى القدرة التنبؤية لنموذج المسار.

جدول (١٢): القدرة التنبؤية لنموذج الدراسة

النتيجة	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	SSE	SSO	
جميع القيم مقبولة	0.123	9839.483	11223	الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال
جميع القيم مقبولة	0.374	968.976	1548	الغاية والرؤية والاستراتيجية
جميع القيم مقبولة	0.265	1137.113	1548	القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية
جميع القيم مقبولة	0.263	855.754	1161	إشراك أصحاب المصلحة
جميع القيم مقبولة	0.173	1280.141	1548	تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة

وكما يتضح من جدول (١٣) معاملات  $Q^2$  الخاصة بكل من الغاية والرؤية والاستراتيجية والقيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية وإشراك أصحاب المصلحة وتحقيق الاستدامة بأعلى قيمة معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من الصفر، مما يدل على أن هذه المتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج الدراسة لديها قدرة عالية على التنبؤ.

### (١٤-٣) معيار جودة المطابقة Goodness of Fit Index

يعتبر معيار GoF لحسن المطابقة مقياس شامل للنموذج المبني باستخدام طريقة PLS-SEM. ويعمل GoF على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، أي يبين الأداء العام للنموذج اعتماداً على نموذج القياس والنموذج الهيكلي. ويحسب من العلاقة

$$GOF = \sqrt{R^2} \times \overline{AVE}$$

، ويتم تحديد مستويات جودة المطابقة على النحو:



- ❖ إذا كانت قيمة معامل  $GoF > 0.1$ ، فهو يعبر على عدم وجود جودة مطابقة
  - ❖ إذا كانت قيمة معامل  $GoF \geq 0.1$ ، فهو يعبر عن جودة مطابقة ضعيفة
  - ❖ إذا كانت قيمة معامل  $GoF \geq 0.25$ ، فهو يعبر عن جودة مطابقة متوسطة
  - ❖ إذا كانت قيمة معامل  $GoF \geq 0.36$ ، فهو يعبر عن جودة مطابقة كبيرة
- وبالتطبيق على النموذج الخاص بدراستنا نجد أن:

$$GOF = \sqrt{R^2 \times AVE} = \sqrt{0.2896 \times 0.6186} = 0.423$$

وحيث أن قيمة معامل GOF للنموذج تساوي ٠.٤٢ تقريباً، هذا يدل على جودة مطابقة عالية لنموذج الدراسة، أي يمكن الاعتماد على نتائج هذا النموذج بثقة لأنه مقبول احصائياً.

### الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

#### أولاً: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

فيما يخص نتائج الدراسة و اختبار الفرض الرئيسي والفرضيات المتفرعة عن الفرض الرئيسي نجد أن الفرضيات مقبولة من الناحية الإحصائية كالتالي:

#### جدول (١٣): اختبار فرضيات الدراسة

المسار	قيمة B	t-value	P-value	فترات الثقة عند ٩٥%		القرار
				الحد الأدنى	الحد الأعلى	
ف١: المسؤولية الاجتماعية للشركات - الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال	0.745	11.695	<.001	0.607	0.812	قبول
ف١-١: المسؤولية الاجتماعية للشركات - الغاية والرؤية والاستراتيجية	0.765	31.625	<.001	0.714	0.807	قبول
ف١-٢: المسؤولية الاجتماعية للشركات - القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية	0.695	24.413	<.001	0.631	0.745	قبول
ف١-٣: المسؤولية الاجتماعية للشركات - إشراك أصحاب المصلحة	0.626	16.469	<.001	0.545	0.694	قبول
ف١-٤: المسؤولية الاجتماعية للشركات - تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة	0.527	11.717	<.001	0.44	0.615	قبول

وجد أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لها تأثير موجب علي بعد الغاية والرؤية الاستراتيجية حيث  $(\beta = 0.765, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥ فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الأول.

• أيضاً، نجد أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لها تأثير موجب علي بعد القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية حيث  $(\beta = 0.695, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥ فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثاني.

• نجد أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لها تأثير موجب علي بعد إشراك أصحاب المصلحة حيث  $(\beta = 0.626, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥ فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثالث.

• نجد أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لها تأثير موجب علي بعد تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة حيث  $(\beta = 0.527, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥ فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الرابع.

### ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

أظهرت النتائج دلالات مهمة ذات معنى مهم وهو ما يجب أن تركز وتهتم به الشركة محل الدراسة، حيث إنه بعد إجراء الدراسة الميدانية والتطبيق المنهجي لتجربة برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات كأداة مهمة للتأثير في الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، وبعد استعراض الفجوة البحثية والإجابة على تساؤلات ومشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهداف الدراسة الحالية من خلال مخرجات تحليل البيانات والدراسة الميدانية يمكن استعراض النتائج التالية:

– أظهرت النتائج صحة الافتراض الأساسى للدراسة، حيث أن جميع أبعاد " المسؤولية الاجتماعية للشركات" (متمثلة فى برامج: ١. المسؤولية الإنسانية ٢. المسؤولية الأخلاقية ٣. المسؤولية القانونية ٤. مسؤولية الدعم المالي) توجد بينها علاقة تأثير موجبة وبين أبعاد " الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال" (بأبعادها الفرعية الأربعة ١. الغاية والرؤية والاستراتيجية ٢. القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية ٣.

إشراك أصحاب المصلحة ٤. تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة) وهذا يُفسر العلاقة الإيجابية والارتباط الطردي بين إجمالي المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية للشركات) وبين أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال) (وهى: ١. الغاية والرؤية والاستراتيجية ٢. القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية ٣. إشراك أصحاب المصلحة ٤. تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة) وهو ما يعنى: أن المسؤولية الاجتماعية للشركات كلما ازداد الاهتمام بها وتفعيلها كلما كان هناك تأثير بشكل إيجابى في:

أ- تصميم الغاية وبناء الرؤية والاستراتيجية وصياغتها بشكل إيجابى.

ب- قوة القيادة وصلابة التنظيم وارتقاء الثقافة المؤسسية.

ج- المزيد من إشراك أصحاب المصلحة في القرارات والنتائج.

د- أيضاً تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة ممكنة.

– كما تدل النتائج على أن هناك تأثيراً لجميع المتغيرات المستقلة لعناصر "برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات" على جميع المتغيرات التابعة لعناصر "الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، وأن هذه التأثيرات متفاوتة من حيث قوة التأثير ، فقد أوضحت النتائج أن بُعد المسؤولية الأخلاقية هو الأقوى تأثيراً لإحداث الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بنسبة ٩٣.١٠%، ثم يأتى بُعد المسؤولية الإنسانية بنسبة ٩٢.٢٨%، ثم بُعد المسؤولية القانونية بنسبة ٩٠.٩٠%، وأخيراً بُعد مسؤولية الدعم المالى بنسبة ٨٦.٤٠%

### ثالثاً: توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التى توصل إليها الباحث، وتنفيذاً لدلالات هذه النتائج وتحقيقاً لأهداف الدراسة يمكن للباحث استخلاص التوصيات التالية وتقديمها فى شكل برنامج تنفيذى مقترح، وخطة عمل إجرائية Action Plan كما يلى :

جدول رقم (١٤)

توصيات الدراسة وآليات التنفيذ (برنامج تنفيذى مقترح - Action Plan)

إطار مقترح للتنفيذ	التوصية	دلالات النتائج
<ul style="list-style-type: none"> <li>نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص وتطوير التشريعات.</li> <li>ضرورة إجماع المسؤولية الاجتماعية في رسالة، ورؤية، وفلسفة الشركة، وثقافتها.</li> <li>التوعية بأهمية نهوض القطاع الخاص بالمسؤولية الاجتماعية.</li> <li>تبادل الخبرات والتجارب العملية بين منشآت القطاع الخاص لتطبيق أفضل الأساليب جدوى في مجالات المسؤولية الاجتماعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء إدارة المسؤولية الاجتماعية بالشركة</li> </ul>	<p>توصلت الدراسة أن جميع أبعاد "برامج المسؤولية الاجتماعية" توجد بينها علاقة تأثير موجبة وبين غالبية "الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال" (كمتغير تابع) بأبعادها الفرعية الأربعة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير عدد كاف من المختصين والمهتمين بالعمل الاجتماعي في إدارة المسؤولية الاجتماعية بالشركة.</li> <li>الالتزام بتوفير عصري الشفافية والإفصاح عن برامجها المنفذة في المسؤولية الاجتماعية.</li> <li>وجود قنوات اتصال من متخصصين في مجال خدمة المجتمع والتركيز على جوانب المسؤولية الاجتماعية.</li> <li>الانتقال في برامج المسؤولية الاجتماعية من التبرع إلى العطاء النكي والتمكين.</li> <li>ضرورة تعميم تجارب الشركات الرائدة في أداء المسؤولية الاجتماعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد أنظمة خاصة ببرامج المسؤولية الأخلاقية والإنسانية</li> <li>وتفعيل الآليات المناسبة للوفاء بالمسؤولية الاجتماعية</li> </ul>	<p>توصلت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية طردية بين إجمالي (برامج المسؤولية الاجتماعية) وبين الغاية والرؤية والاستراتيجية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>قيام الشركة بالاستثمار في قطاع الموارد البشرية</li> <li>تلتزم الشركة بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العاملين وذلك من خلال عدة برامج مثل:</li> <li>برامج التدريب على الالتزام بمذونات السلوك الأخلاقي والمهني</li> <li>ومساعدة العاملين الراغبين في إكمال دراستهم العليا بهدف تنمية مهاراتهم الفنية والإدارية،</li> <li>أيضا تعتبر المساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العاملين بنسبة معينة من رواتبهم وأجورهم للحصول على مرتب تقاعد مناسب بعد الخروج على المعاش أحد أدوار الشركات في المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين داخل الشركة.</li> <li>كما يعد من أهم أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات هي الاشتراك في نظام تأميني خاص بالمشاركة مع العاملين بهدف توفير الرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات ولدى الأطباء، وتوفير الأدوية الطبية للعاملين وعائلاتهم.</li> <li>أيضا يعتبر من أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات تجاه العاملين هو توزيع حصة على العاملين من الأرباح السنوية للشركة بهدف رفع مستوى انتماء وولاء العاملين للشركة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديث مذونات السلوك الأخلاقي والمهني مع تفعيل مسؤولية الشركات تجاه العاملين فيها</li> </ul>	<p>توصلت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية طردية بين إجمالي (برامج المسؤولية الاجتماعية) وبين القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية.</p>

إطار مقترح للتنفيذ	التوصية	دلالات النتائج
<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة الاهتمام بالقضايا المتعلقة بالفقر.</li> <li>دعم برامج مشروعات التنمية المستدامة.</li> <li>دعم برامج المسؤولية الاجتماعية للقضاء على الفقر.</li> <li>تحسين نوعية الحياة في المجتمع.</li> <li>تحسين نوعية الخدمات والمنتجات المقدمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تفعيل الأنظمة الخاصة ببرامج مسؤولية الدعم المالي و الخصم من الوعاء الضريبي للمؤسسة</li> </ul>	<p>وجود علاقة إيجابية طردية بين إجمالي (برامج المسؤولية الاجتماعية) وبين إشراك أصحاب المصلحة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين ظروف العمل وخصائص وظائف العاملين.</li> <li>تحسين مستوى الإضاءة في أماكن العمل.</li> <li>إدخال الأنظمة التكنولوجية المتطورة</li> <li>العمل الدائم على تهيئة بيئة عمل ممتازة.</li> <li>توفير أماكن لسيارات العاملين وخاصة في المقرات والأماكن المزدحمة، وتوفير سيارات لنقل العاملين.</li> <li>التوسع في فتح أندية جديدة في المناطق الحضرية والمناطق النائية التي لا يوجد نوادي بها.</li> <li>تحقيق التعاون والتكامل مع الشركة الأخرى.</li> <li>تدعيم الرحلات والحفلات والمصايف والأنشطة الاجتماعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإهتمام ببيئة العمل والعمل على تطويرها وتحسينها</li> </ul>	<p>وجود علاقة إيجابية طردية بين إجمالي (برامج المسؤولية الاجتماعية) وبين تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة.</p>

## قائمة المراجع

- ١- المحلاوي، أحمد سعيد إبراهيم، ٢٠١٩، البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري والاستغراق الوظيفي، درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، قسم إدارة الأعمال.
- ٢- الطاهر، ثابت، ٢٠١٨، المسؤولية الاجتماعية للشركات للقطاع الخاص ( Corporate Social Responsibility)، ورقة عمل، "مؤتمر المسؤولية الاجتماعية للشركات في الدول العربية" عمان - المملكة الأردنية الهاشمية، شباط / فبراير ٢٠١٨.
- ٣- بوقرة، رابح وقيابلي، أمال ودوفي، قرمية، ٢٠١٩ "أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصية للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي" دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي.
- ٤- جصاص و الزهراء، تطبيقات المسؤولية الاجتماعية للشركات الخارجية للشركات شركة كوكا كولا كنموذج، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للشركات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والتطلعات - ٢٠١٦، جامعة حسيبة بن بوعلي
- ٥- حمد، على الصديق حاج ٢٠٢٠، دور المسؤولية الاجتماعية للشركات لشركات البترول في تنمية المجتمع المحلي بجمهورية جنوب السودان دراسة حالة: منطقة فلوج، رسالة دكتوراه منشورة، معهد تنمية الأسرة والمجتمع، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- ٦- عامر، عادل ٢٠١٩، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في بناء واستقرار المجتمع، بحث مقدم لمؤتمر المسؤولية المجتمعية وبناء الانسان رؤية مستقبلية، شرم الشيخ ١٦ فبراير - ٢٠ فبراير ٢٠١٩، الشبكة العربية للتميز والاستدامة .
- ٧- عباس، علاء الدين على، إدراك العملاء في السوق المصري لمدى تبني شركات الإتصالات عن بعد لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، [مجلد ٥٣ عدد ١ \(٢٠١٦\): العدد الأول- المجلد الثالث والخمسون - يناير ٢٠١٦](#)
- 8- Archie B. Carroll، 2021. Corporate social responsibility (CSR) and the COVID-19 pandemic: organizational and managerial implications, *Journal of Strategy and Management*, Article publication date: 27 July 2021 Reprints & Permissions, Issue publication.
- 9- Anastasia A. Katou ،2021, " **Building a multilevel integrated framework of ambidexterity: The role of dynamically changing**

**environment and human capital management in the performance of Greek firms".**

- 10- Ganga S.Dhanesh ،2020،Who cares about organizational purpose and corporate social responsibility, and how can organizations adapt? A hypermodern perspective, Business Horizons, Vol. 63, Issue 4, July–August 2020, Pages 585-594.
- 11- Melva Steps, [Relationship between Corporate Social Responsibility and Social Performance of Small Businesses](#), Walden University, 2020.
- 12- Michail Vafeiadis, et al., 2021,"Strategic Nonprofit Communication: Effects of Cross-Sector Corporate Social Responsibility (CSR) Alliances on Nonprofits and the Mediating Role of Social-Objectives Achievement and Consumer Brand Identification" *International Journal of Strategic Communication*, Volume 15, 2021 - Issue 4. Pennsylvania State University, USA.
- 13- Sehar Zulfiqar, et, al. "An Examination of Corporate Social Responsibility and Employee Behavior": The Case of Pakistan, Faculty of Economics and Business, Institute of Management and Organization Sciences, Published: 27 June 2019.
- 14- Sampaio, Paulo, et al. ،2020, "**Small and medium enterprises pursuing organizational excellence: a toolkit for improvement**", International Conference on Quality Engineering and Management (ICQEM).
- 15- World Bank, Opportunities and options for governments to promote corporate social Responsibility in Europe and Central Asia, March, 2005.