

تأثير المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة على الشركة المصرية للاتصالات

د. دعاء عادل ابراهيم السيد

مدرس - الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

ملخص البحث:

لاقى موضوع المسؤولية الاجتماعية اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة في العديد من المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الخدمية بصفة خاصة، وتعد الشركة المصرية للاتصالات نموذجاً لأقدم المؤسسات المتخصصة في تقديم خدمات الاتصالات في مصر، حيث تلعب دوراً أساسياً في النمو الاقتصادي وتوظيف القوى العاملة في السوق المصري، ومن ثم تسعى الشركة الى تبني ممارسات واستراتيجيات ونماذج إدارية حديثة مثل المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية من أجل تطوير وتحسين تنافسية أداء الخدمات المقدمة للعملاء وتحقيق المواطنة الصالحة في مجتمعها. ومن ثم هدف هذا البحث الى التعرف على تأثير المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية) على الأهداف التنافسية لمنظمات الأعمال (الجودة، التكلفة، المرونة، الوقت، الابتكار والابداع)، بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات كدراسة حالة، وذلك من خلال التطبيق على عينة مكونة من ٥٠٠ عميل من عملاء الشركة، وفي ضوء ذلك توصلت الباحثة الى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية) على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات (الجودة، التكلفة، المرونة، الوقت، الابتكار والابداع)، عند مستوى معنوية أقل من ٥%.

تأثير المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة على الشركة ...

د/ دماء محادل ابراهيم السيد

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية، المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية، الأهداف التنافسية، الجودة، التكلفة، المرونة، الوقت، الابتكار والابداع.

Abstract:

The issue of social responsibility has received great attention recently in many institutions in general, and Telecom Egypt is a model for the oldest institutions specialized in providing telecommunications services in Egypt, as it plays a fundamental role in economic growth and employment of the workforce in the Egyptian market, and then the company seeks to Adopt modern management practices, strategies and models such as strategic social responsibility in order to develop and improve the performance of services provided to customers and achieve good citizenship in its society.

Hence, the aim of this research is to identify the impact of strategic social responsibility (economic responsibility, legal responsibility, moral responsibility, charitable responsibility) on the competitive objectives of business organizations (quality, cost, flexibility, time, innovation and creativity), by applying it to Telecom Egypt as a case study. Through the application on a sample of 500 clients of the company, and in the light of this, the researcher concluded that there is a statistically significant positive effect of strategic social responsibility (economic responsibility, legal responsibility, moral responsibility, charitable responsibility) on the competitive goals of Telecom

Egypt. quality, cost, flexibility, time, innovation and creativity), at a significant level of less than 5%.

Keywords: Strategic Social Responsibility, Economic Responsibility, Legal Responsibility, Moral Responsibility, Charitable Responsibility, Competitive Goals, Quality, Cost, Flexibility, Time, Innovation and Creativity.

١ / المقدمة:

إن القراءة المتأنية لما كتبه الاقتصادي الأمريكي الشهير ميلتون فريدمان في كتابه "الرأسمالية والحرية" عام ١٩٦٢ ، وتحديدًا عند ذكره بأن المسؤولية الاجتماعية الوحيدة التي تقع على عاتق المسؤولين التنفيذيين في الشركات التجارية هي زيادة ما تحققه شركاتهم من دخل إلى أقصى حد ممكن وما يتكون من ثروة لدى حملة أسهمها، تبين بأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية قد كان مهملاً في القديم، فقد كانت المؤسسات تمارس نشاطاتها بحرية مطلقة دون الاهتمام بتأثيرات أنشطتها المختلفة وانعكاساتها التي قد تسببها على الوسط الذي تعمل ضمنه سواء كان داخلياً أو خارجياً ، لكن الزمن تغير الآن وأصبحت المؤسسات التقدمية هي التي تؤمن بالإصلاح الاجتماعي وهي التي تدرك تماماً أن زيادة أرباحها إلى أقصى حد ممكن ليس وحده هو كل ما يهم بالنسبة لممارسة الأعمال، فالمؤسسات يجب أن تساهم أيضاً في تحقيق الخير العام في نطاق واسع وأن تعامل موظفيها على أقل تقدير باحترام وتراعي الحفاظ على كرامتهم والاهتمام بكل هذه العوامل أثناء ممارسة الأعمال كتجسيد لمسؤوليتها الاجتماعية (الغالي، ٢٠٠٨، ص ١٣).

حيث ساد لفترة زمنية طويلة الفكر الكلاسيكي الذي نظر إلى المنظمة من زاوية ضيقة، إذ رأى أصحاب هذا الفكر أن المنظمة تهدف إلى تعظيم الربح وحصتها السوقية وضمان النمو والاستمرارية في بيئة تنافسية شديدة التعقيد دون الاهتمام بوجهة نظر المجتمع الذي تنشط به وقد استمرت هذه النظرة إلى أن ظهرت منظمات تهتم بالمجتمع وتحاول الضغط على الحكومات لسن قوانين وتشريعات تحمي المجتمع

تأثير المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة على الشركة ...

د/ دماء محادل إبراهيم السيد

والبيئة على حد سواء، كما عملت هذه المنظمات إلى التأثير في سلوك المستهلك وزيادة وعيه واتجاه بعض القضايا، مما أدى إلى بروز أهداف أخرى للمنظمات من بينها تحقيق المسؤولية الاجتماعية. وتعتبر المسؤولية الاجتماعية عن مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق الرفاهية والسعادة للمجتمع وكذا تطوعها لتحقيق التنمية، آخذة بعين الاعتبار كل الالتزامات القانونية والأخلاقية.

من جهة أخرى يعد تحقيق الأهداف التنافسية واستدامتها من أبرز الأمور التي تشغل تفكير المنظمة، لا اعتبار الميزة التنافسية خاصة مميزة يمكن الحصول عليها من خلال التخصيص الأمثل للموارد والتركيز على تنفيذ استراتيجيات ملائمة لمواجهة المنافسة، فامتلاك الميزة التنافسية يؤكد أن المنظمة تطرح منتجات بخصائص وسمات تفوق بكثير تلك التي يطرحها منافسوها في السوق، وقد أكد الباحثون في الإدارة الاستراتيجية على أهمية الموارد والقدرات الاستراتيجية بالنسبة لتحقيق الميزة التنافسية سواء كانت هذه القدرات والموارد مادية أو معنوية، لذا فهذه الدراسة جاءت لاختبار تأثير المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية للشركات من خلال التطبيق على الشركة المصرية للاتصالات كدراسة حالة.

٢ / مشكلة البحث:

أدى تطور المجتمعات إلى بروز منظمات تناشد بضرورة الاهتمام بالمجتمع وحماية البيئة والمستهلك، إذ عملت هذه المنظمات إلى التأثير في سلوك المستهلك، وهذا ما أدى بالمنظمات إلى إعادة النظر في مخرجاتها فقد أيقنت أنها لن تستطيع الصمود في وجه المنافسة إلا إذا قدمت مخرجات تتلاءم مع احتياجات ورغبات العملاء وهذا ما أدى إلى ظهور متغيرات جديدة تتحكم وتؤثر هي الأخرى على الميزة التنافسية للمنظمة، باعتبار أن المنظمات تتنافس فيما بينها لإيجاد سبل جديدة تمكنها من امتلاك الميزة التنافسية، وتعتبر المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية أحد أهم المتغيرات التي تطالب المنظمات المجتمعية والبيئية الالتزام بها من أجل ضمان حياة أفضل لأفراد المجتمع، إذ يمكن صياغة إشكالية البحث في مدى التأثير الإيجابي

تأثير المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة على الشركة ...

د/ دماء محادل ابراهيم السيد

للتزام بالمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات .

٣/ تساؤلات البحث:

ما مدى التأثير الإيجابي للتزام بالمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية هي :

١- ما مدى التأثير الإيجابي للتزام بالمسؤولية الاقتصادية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات؟

٢- ما مدى التأثير الإيجابي للتزام بالمسؤولية القانونية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات؟

٣- ما مدى التأثير الإيجابي للتزام بالمسؤولية الاخلاقية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات؟

٤- ما مدى التأثير الإيجابي للتزام بالمسؤولية الخيرية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات ؟

٤/ أهداف البحث:

يسعى البحث الى تحقيق هدف رئيسي وهو التعرف على التأثير الإيجابي للتزام بالمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات؟

وينبثق عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية هي:

١- التعرف على التأثير الإيجابي للتزام بالمسؤولية الاقتصادية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات.

٢- التعرف على التأثير الإيجابي للتزام بالمسؤولية القانونية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات.

٣- التعرف على التأثير الإيجابي للتزام بالمسؤولية الاخلاقية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات.

تأثير المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة على الشركة ...

د/ دماء محادل ابراهيم السيد

٤- التعرف على التأثير الإيجابي للالتزام بالمسؤولية الخيرية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات.

٥/ فرضيات البحث:

يمكن صياغة فروض البحث في الفرض الرئيسي التالي :

يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الالتزام الإيجابي بالمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات.

وينبثق عن هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية هي :

١- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الالتزام الإيجابي بالمسؤولية الاقتصادية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات.

٢- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الالتزام الإيجابي بالمسؤولية القانونية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات.

٣- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الالتزام الإيجابي بالمسؤولية الاخلاقية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات.

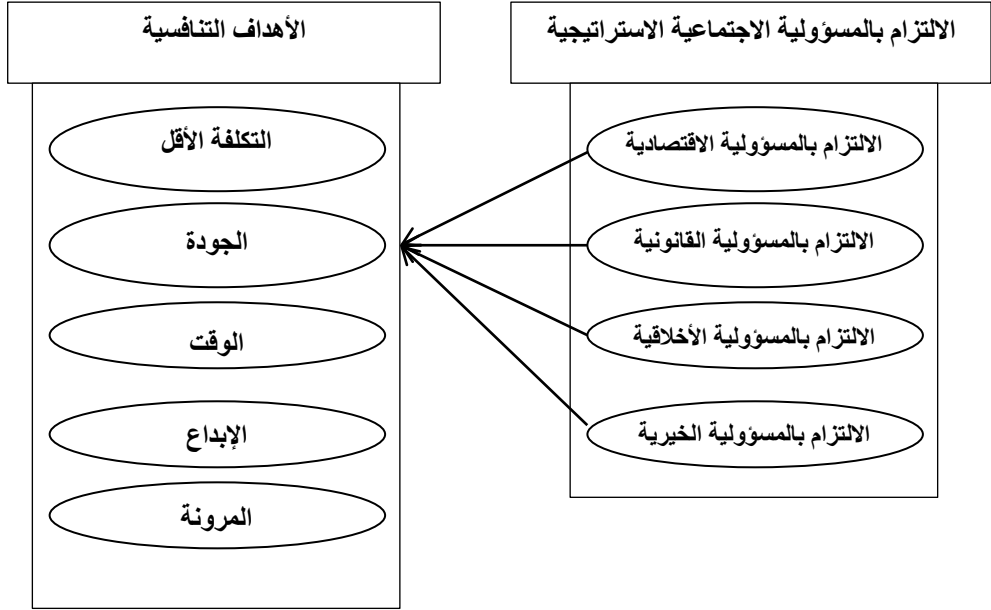
٤- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الالتزام الإيجابي بالمسؤولية الخيرية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات.

٦/ نموذج البحث:

بعد اطلاع الباحثة على نتائج دراسات بعض الباحثين الذين درسوا وتناولوا المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية والأهداف التنافسية، تم اختيار نموذج الدراسة والمتكون من نوعين من المتغيرات هما المتغير المستقل ويتمثل في الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية ، أما المتغير التابع فهو الأهداف التنافسية، حيث يتم قياس الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية من خلال أربعة أبعاد هي ؛ الالتزام بالمسؤولية الاقتصادية ، الالتزام بالمسؤولية القانونية ، الالتزام بالمسؤولية الأخلاقية ، والالتزام بالمسؤولية الخيرية، ويتم قياس الأهداف التنافسية من خلال إلى خمسة أبعاد هي؛ التكلفة الأقل ، الجودة ، الوقت ، الإبداع ، والمرونة.

تأثير المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة على الشركة ...

د/ دماء محادل إبراهيم السيد



الشكل رقم (١): نموذج البحث

الشكل من اعداد الباحثة من واقع الدراسة النظرية والدراسات السابقة

٧/ الإطار النظري:

يضمن الإطار النظري كل من المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية، والأهداف التنافسية، بهدف تعميق فهم هذين المتغيرين.

أ. المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية:

لقيت المسؤولية الاجتماعية اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمهتمين، فالمسؤولية الاجتماعية تعبر عن مواطنة المنظمة في البيئة التي تعمل بها أي أن المنظمة تقوم بأعمال تؤيد وتؤدي إلى رفاهية المجتمع وإلى تنميته، وأن أنشطة المنظمة تؤثر بالإيجاب على المجتمع وأن المنظمة تقوم ببناء علاقة جيدة مع أصحاب المصالح من خلال استخدامها لكافة الجهود التطوعية لعلاج التخوفات الاجتماعية والبيئية اتجاهها. (الغالبى، ٢٠٠٨، ص ١٤).

يقصد بالمسؤولية الاجتماعية استجابة المنظمة بشكل إيجابي وحسب الأوليات لحاجات المجتمع وأن يتطابق ما تقدمه من سلع وخدمات مع توقعات المجتمع، وأن تقوم بالأعمال التجارية بطرق أخلاقية وبما يخدم مصلحة بيئتها الخارجية، كما على المنظمة أن توازن بين مصالح الملاك والمساهمين ومصالح أصحاب المصالح الآخرين وتتلخص المسؤولية الاجتماعية بفكرة كيف يمكن للمنظمة أن تدير أعمالها وأنشطتها بحيث يؤدي ذلك إلى خلق أثر إيجابي على المجتمع. وكما على المنظمة أن تتصرف بطريقة أخلاقية وتساهم في التنمية الاقتصادية وذلك من خلال تحسين نوعية وجودة الحياة الأفراد المجتمع. (الزريقات، خالد سالم، ٢٠١٢).

وتتحدد المسؤولية الاجتماعية بمجموعة من المعايير التي تشترك فيها المنظمات من أجل إحداث تأثير إيجابي على المجتمع. المسؤولية الاجتماعية هي قيام المنظمة طوعا بالاهتمام بالقضايا الاجتماعية والبيئية وأخذ بعين الاعتبار هذه القضايا عند مزاولتها لنشاطها فالمسؤولية الاجتماعية تجمع بين الاهتمام بتحقيق أهداف أصحاب المصالح والحفاظ على المجتمع الذي يتأثر بسياسات وممارسات المنظمة. وقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية استراتيجية ضرورية لضمان بقاء المنظمة خصوصا في المجتمعات التي تهتم بالتنمية المستدامة، ويرجع هذا الاهتمام للآثار الإيجابية التي تمارسها المسؤولية الاجتماعية سواء على سلوك المستهلكين وصورة علامتها التجارية وكذا تأثيرها على ثقة العملاء ورضاهم عن المنظمة ومن ثم خلق الولاء لديهم والتأثير في سلوكهم الشرائي، كما تهتم المنظمة بأن تلبى وتستجيب لتوقعات أصحاب المصالح الآخرين فالمسؤولية الاجتماعية لا تتضمن فقط الاهتمام بالعملاء. (Abou-Moghli, 2012, P2).

وتعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها تعهد دائم من طرف المنظمات للقيام بأعمال وأنشطة لها دور في تنمية المجتمع وفي تحسين حياة مواردها البشرية وكذا أسرهم والمجتمع ككل. فالمسؤولية الاجتماعية تعد مصدرا مهما للتنمية المستدامة وضرورة حتمية في الوقت الراهن، فقد أصبح ضروري على المنظمات ومن أجل تحقيق أهدافها النظر في الآثار البيئية والاجتماعية الناتجة عن منتجاتها. علاوة على

ما سبق تعتبر المسؤولية الاجتماعية إحدى الاستراتيجيات المستخدمة من طرف المنظمات لمواجهة المشاكل والقيود الاجتماعية والبيئية وتعد إحدى أهم الوسائل المستخدمة من أجل خلق القيمة الاقتصادية للمنظمات وتزايد الاهتمام بها من أجل الحفاظ على جودة الحياة وعلى بيئة سليمة، وقد كان لمبادرات الحكومات دورا فاعلا في زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، فالمسؤولية الاجتماعية هي تحمل المنظمة المسؤولية الناتجة عن تأثير عملياتها وأنشطتها على أصحاب المصالح من عملاء ومساهمين والجماعات المحلية والموظفين وكذا البيئة، فهي تتعدى الالتزامات القانونية والامتثال للقوانين. (Albahussain, S, A, 2014, P129).

بينما يقصد بالمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية، هو تجاوز الشركة لعملية تادية افضل الممارسات في مجال عملها ، بل يتعلق الامر باختيار الموقع الاقتصادي الفريد وفعل الأشياء بطريقة أفضل من المنافسين مع مراعاة الجوانب القانونية والأخلاقية والخيرية في جميع أعمالها.. (Albus, H. 2006,P 7) ومن ثم تتجاوز المسؤولية الاجتماعية مبدأ المواطنة الصالحة، وتخفيف أثار سلسلة القيمة الضارة والمساهمة الفعالة في انشاء المبادرات الرائدة في المجتمع التي تشجع على الابتكار والابداع وتقديم السلع الجيدة لأفراد المجتمع بأسعار تنافسية في الوقت والزمن المحدد.

ومما سبق يتضح أن المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية يمكن قياسها من خلال أربعة أبعاد هي: (Bratic, D,2011,p 52)

- **المسؤولية الاقتصادية:** وتعني الاختيار الاستراتيجي للموقع الذي يسمح بتقديم منتجات ذات قيمة للمجتمع بتكلفة معقولة وتسمح للشركة بتسديد ديونها وحقوق المساهمين فيها والتزامها بالمنافسة العادلة والحررة.
- **المسؤولية القانونية:** وتعني التزام الشركة بالقوانين والتشريعات التي تقرها الحكومة.
- **المسؤولية الأخلاقية:** وهي إتباع الشركة للقيم والمعتقدات التي تضبط السلوك في المجتمع.
- **المسؤولية الخيرية:** وهي الالتزامات التطوعية والخيرية التي تقوم بها الشركة تجاه المجتمع.

تأثير المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة على الشركة ...

د/ دماء ماجد إبراهيم السيد

وتوجد عدة أسباب أدت إلى زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية، ومن بين أبرز هذه الأسباب نذكر: (Bryant-Kutcher, 2006, p87)

- حدوث عدة فضائح بسبب الممارسات غير الأخلاقية من طرف بعض المنظمات.
 - زيادة الحاجة إلى الفهم الواضح والكافي لمصطلح المسؤولية الاجتماعية، تحديد وبدقة مكانة المسؤولية الاجتماعية لدى المنظمات في الوقت الحاضر، إذ عرفت الانتشار بين مختلف المنظمات.
 - وجود قوانين جديدة تحدد حوكمة الشركات ضمن حقل أو مجال المسؤولية الاجتماعية.
 - كما أن قيمة أسهم الشركات سترتفع لأنها ملتزمة أخلاقياً.
- ولتطبيق المنظمة للمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية عدة فوائد من أبرزها: (Carroll. N., 2002, p98)
- الاستفادة من الفرص التسويقية وطرح منتجات جديدة عن طريق ابتكار منتج جديد أو عن طريق ابتكار عمليات جديدة في الإنتاج.
 - خلق مزايا تنافسية باتباع إحدى الاستراتيجيات التنافسية كالقيادة بالتكلفة الأقل أو عن طريق التمايز وذلك عن طريق التركيز على دمج موجودات المنظمة سواء المادية أو المعنوية واعتبارها المصدر الطبيعي للاستراتيجيات المعتمدة من طرف المنظمة.
 - تحسين صورة وسمعة المنظمة وذلك من خلال توطيد علاقتها مع الحكومة وأصحاب المصالح الآخرين كالمؤسسات المالية والموردين ومنظمات المجتمع المدني والعملاء والجماعات المحلية وهي بهذه الطريقة سوف تخفض من الضغط الذي تمارسه القوانين وتكتسب شهادة من المجتمع تسمح لها بالنشاط بأريحية أكثر.

ومن ثم للمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية فوائد متعددة الجوانب، فهي أولاً تؤثر إيجابياً على سمعة المنظمة مما يؤدي إلى جذب موارد بشرية تؤمن بالمواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي وتحرص على تطبيق المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية. كما أن للمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية فوائد مالية سواء على المدى القصير أو المدى الطويل فالمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية تخلق الرضا لدى العملاء مما يؤدي مع مرور الوقت إلى رفع الحصة السوقية للمنظمة وكذا تحسين قيمتها السوقية بالإضافة لما سبق للمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية آثار على النتائج التنظيمية لأي منظمة، فالمنظمات التي تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية تكون العمليات الإدارية بها تشاركية وتكاملية بين مختلف المستويات التنظيمية، كما أن الإدارة العليا لديها قيم وتؤمن بدور مشاركة الموظفين بعملية اتخاذ القرارات في نجاح المنظمة، كما أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية يؤدي بالموظفين للمشاركة في تنفيذ الأنشطة التي تؤدي إلى تحسين صورة المنظمة وزيادة ربحها في المدى القصير وبناء قيمة لها ومع مرور الوقت يتم اعتبار المسؤولية الاجتماعية استراتيجية كجزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية وهذا يكون نتيجة لوعي الموظفين بفائدة الالتزام التنظيمي العاطفي وأهمية وجود مثل هذه القيم ودورها في تحقيق أهداف المنظمة.. (Ebeid, A, Y, H. 2010, p77).

ب - الأهداف التنافسية لمنظمات الأعمال:

تشير الأهداف إلى الاتجاهات التي يجب أن تتوجه إليها الأنشطة والقرارات، وتمثل الأهداف الغايات النهائية التي ترغب المنظمة في الوصول إليها. (الأونكتاد ، ٢٠٠١ ، ص ١٤). وتمثل الأهداف التنافسية لمنظمات الأعمال العنصر الثالث في تكوين استراتيجية الشركة بعد الرؤية والرسالة كما تمثل النتائج النهائية التي تتوقع المنظمة تحقيقها على المدى القصير والطويل وتتحدد هذه الأهداف من خلال القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الشركة. وتمثل الأهداف التنافسية لمنظمات الأعمال هي الجودة والتكلفة والمرونة والوقت وكذلك الابتكار أو الإبداع . (عزيز ، ٢٠٠٩ ، ص ٤٧).

حيث حظيت الأهداف والأولويات التنافسية للشركات بالاهتمام من طرف الإدارة الاستراتيجية وحرصت هذه الأخيرة على البحث في مصادر الميزة التنافسية وسبل استدامتها فحسب نظرية الموارد المنظمة تصل إلى التفوق في الأداء من خلال امتلاك الموارد والقدرات وانفراد هذه الموارد بخصائص يصعب تقليدها من طرف المنافسين، فالمنظمة تركز عند وضع خططها الاستراتيجية على هذه الموارد وعلى قدراتها الداخلية. فالميزة التنافسية عبارة عن قدرة تنظيمية لأداء العمل بطريقة يصعب تقليدها من طرف المنافسين في الحاضر أو المستقبل إن تعقد بيئة الأعمال وآثار العولمة على الأسواق جعل احتياجات العملاء تتغير باستمرار وبوتيرة سريعة وكذا تطور تكنولوجيا المعلومات ما أدى إلى زيادة المنافسة وارتفاع الاهتمام بالميزة التنافسية. (Ebeid, A, Y, H. 2010,p 85)

فالميزة التنافسية عبارة عن إمكانية المنظمة الاستجابة لحاجات عملائها وتوفيرها لهم في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة وعلى نحو أفضل من منافسها وأن المنظمة تقدم وتضيف قيمة حقيقية لعملائها وامتلاك الميزة التنافسية يقتضي اقتراب المنظمة من عملائها وفهمها وإدراكها جيدا لحاجاتهم، وكذا التزامها بمستويات مقبولة من الجودة واستجابتها بسرعة للفرص والتهديدات التي تخلفها البيئة التنافسية. يمكن أن تخلق المنظمة ميزتها التنافسية من الكفاءات الأساسية، وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تتوفر فيها عدة شروط: من الصعب تقليدها تنطبق على عدة حالات فريدة الميزة مستدامة ومتفوقة على المنافسين. (El-Garaihy, W, H.2014,p98)

وتمتلك المنظمة ميزة تنافسية عندما تحقق الأهداف التنافسية، حيث تنتج سلعة أو تزود خدمة لعملائها في الأسواق المستهدفة وينظر العميل إلى هذا المنتج على أنه أفضل من المنتجات المماثلة أو البديلة التي ينتجها المنافسون. فالمنظمة التي تتمتع بميزة تنافسية تقدم منفعة أكبر للعملاء وذلك عن طريق خفضها للأسعار أو عن طريق إبراز مزايا وخصائص في منتجاتها تفرد بها عن منافسيها. إن الميزة التنافسية تسمح باكتساب عدة فوائد كتحقيق الكفاءة الإنتاجية والفعالية التسويقية وكذا زيادة رضا وولاء العملاء". تعكس الميزة التنافسية قدرة المنظمة على تقديم منتجات متفوقة

على منتجات منافسها وهذا التفوق يتجلى في السعر وجودة المنتج وكذا جودة خدمات ما بعد البيع بالإضافة إلى قدرة المنظمة على التكيف مع العرض والطلب وتغير أذواق العملاء وقدرتها على مواكبة التقدم التقني. كما تعني الميزة التنافسية ضمان المنظمة إنتاج منتجات بتكلفة أقل أو منتجات بخصائص مختلفة وباختلافات واضحة عن نظيرتها بالسوق ويهتم المدراء بشكل كبير بطريقة تحقيق الميزة التنافسية وكيفية استدامتها حتى تضمن المنظمة بقاءها أطول مدة في السوق، لذا تعتمد المنظمات على عملية الإبداع وتحرص بذلك على تحقيق هدفين أساسيين يضمنان لها التميز وهما التحسين المستمر لجودة المنتج والتحسين المستمر لجودة التكنولوجيا المستخدمة من طرف المنظمة". (Goksoy, A., 2013, p87).

ومن ثم فإن الميزة التنافسية عبارة عن قدرة المنظمة على الدفاع عن مكانتها أمام منافسها وتزيد أهمية اكتساب الميزة التنافسية في البيئة التي تعتمد على تكنولوجيا سريعة التغيير فالمنظمات تحاول التركيز على كفاءتها الأساسية وتعزز قدراتها على الابتكار من أجل الوصول إلى الجودة وبناء السمعة العالية لضمان البقاء في السوق التنافسية على المدى الطويل، فالجودة وسيلة لكسب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين ورفع الحصة السوقية. أي الميزة التنافسية هي انفراد المنظمة بكفاءات وقدرات عند استخدامها لمواردها وتفوقها في ذلك على منافسها، فالميزة التنافسية هي خصائص تسمح للمنظمة بتقديم أفضل من المنافسين، كما أن المنافسين لا يستطيعون تقليد المنظمة في المدى القصير، أي أن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على توفير منتجات لعملائها تفوق قيمة المنتجات التي يقدمها المنافسون.

توجد عدة نظريات حاولت تقديم تفسير للميزة التنافسية ومن أهم هذه

النظريات ما يلي: (Khan, M.,2013,p52)

- النظرية القائمة على الموارد: تشير إلى أن المنظمة تملك مجموعة من الموارد والقدرات لديها خصائص تجعلها تقدم أداء أفضل من المنافسين، وأن المنظمة تعتمد على الموارد الاستراتيجية المختلفة سواء كانت مادية أو بشرية أو تنظيمية والقدرات

تأثير المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة على الشركة ...

د/ دماء محادل إبراهيم السيد

الاستراتيجية كالمعرفة والمعلومات والسمعة والتي يصعب تقليدها من طرف المنافسين، فالموارد الاستراتيجية تعد مصدرا مهما للميزة التنافسية.

- **النظرية القائمة على القدرات الديناميكية:** تؤكد هذه النظرية أن المنظمة تمتلك الميزة التنافسية إذا كان لديها قدرة على بناء وتكوين ودمج العوامل الداخلية حتى تستطيع الاستجابة إلى تغيرات عوامل البيئة الخارجية التي تتغير بسرعة. فالميزة التنافسية تجعل المنظمة قادرة على التكيف مع الظروف البيئية من خلال إيجاد مجموعة من الموارد التي تسمح بتوفير الاحتياجات الحالية والمستقبلية للسوق.

- **النظرية القائمة على المعرفة:** ترى هذه النظرية أن المنظمة تبني ميزة تنافسية باستخدام المعرفة، وذلك بتوظيف المعرفة للبحث عن فرص بيئية جديدة تسمح لها بالنمو والتفوق على المنافسين والاستجابة للتغيرات البيئية بتوفير أداء أفضل، كما تعتمد في هذا على الأصول غير المادية كالمعرفة التنظيمية لتنمية قدراتها التنافسية.

- **نظرية تنظيم المشاريع:** تؤكد هذه النظرية أن المنظمة تحقق المزايا التنافسية من خلال اكتشاف الفرص الريادية واستغلالها وتطوير قيمتها مقارنة بالمنافسين. فالمنظمة تجعل من ريادة الأعمال استراتيجية لاستغلال قدراتها في اغتنام الفرص وتفادي التهديدات.

ومن ثم تتمثل مقاييس الأهداف التنافسية في خمسة أبعاد هي: (Kubai,

G, M., 2014,p32).

- **التكلفة الأقل:** طرح منتجات بأسعار منخفضة وذلك من خلال التحكم في تكاليف الإنتاج والتخصيص الأمثل للموارد.

- **الجودة:** وتعني تقديم منتجات للعملاء بخصائص ومميزات تفوق بكثير تلك التي يقدمها المنافسون.

- **الوقت:** وهو الالتزام بتلبية احتياجات العملاء في الوقت المحدد.

- **الإبداع،** ويعني توليد أفكار وطرق جيدة وإنتاج منتجات جديدة أفضل من التي يقدمها المنافسون.

تأثير المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة على الشركة ...

د/ دماء ماجد ابراهيم السيد

- **المرونة:** وهي قدرة الشركة على تقديم منتجات متنوعة والاستجابة بسرعة وفي الوقت المناسب لحاجات ورغبات العملاء.

٨ / الدراسات والمجهودات البحثية السابقة:

في حدود اطلاع الباحثة تمثلت أهم الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية والأهداف التنافسية على النحو التالي :

• الدراسات العربية:

١. دراسة الطه سنة ٢٠٠٢ : حيث هدفت الدراسة إلى بيان المواقف المتناقضة في تطبيق مفهومي المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية الأخلاقية لدى المنظمات الإنتاجية، والتعرف على مسؤولية الإدارة تجاه العاملين لديها ومدى توفيرها لحقوق العاملين من حيث حمايتهم من المخاطر وإصابات العمل والأمراض، وقد انتهجت الدراسة الأسلوب التطبيقي على مجموعة من المنظمات الإنتاجية في العراق، وقد بلغ عدد أفراد العينة (٤٠) مديرا موزعا على (١٢) منظمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من بينها: غياب حق الأمان في تلك المنظمات وتباين المنظمات عينة الدراسة في الاهتمام بحقوق المستهلك، كما أشارت إلى أن الحقوق التالية: الأمان، الاختيار، سماع الرأي، الحصول على المعلومات لم تحظ بأهمية كبيرة في تلك المنظمات.

٢. دراسة التركستاني سنة ٢٠٠٨ : حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى قطاع إدارة الأعمال في الشركات السعودية بمختلف أنشطتها الصناعية والتجارية والخدمية واختبار مدى ممارسة تلك الشركات لنشاط المسؤولية الاجتماعية، وقد بلغ حجم العينة (٣٧٦) شركة ممتازة وأولى وبعد توزيع الاستبيان حصلت الدراسة على استجابة عدد (٣٥٢) شركة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. هناك ارتباط بين قدرات الشركة المالية ومدى القيام بالمسؤولية الاجتماعية بحيث كلما كانت الشركة تتمتع بمركز مالي كبير كلما أدى ذلك إلى قيامها بالمسؤولية الاجتماعية بشكل أكبر وأكثر تأثيرا.

٢. هناك قبول لدى الإدارة العليا في الشركات المحلية بأهمية نشاط المسؤولية الاجتماعية وضرورة الاهتمام بهذا النشاط.
٣. هناك ثمانية أنشطة رئيسية تمارسها الشركات المحلية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وتعتبرها من الأنشطة الهامة وهي: المساهمة في المحافظة على البيئة، المساهمة في توعية المجتمع، المساهمة في نشر التعليم، حماية المجتمع من الغش التجاري، المساهمة في المشاريع الخيرية، المشاركة في الأنشطة الاجتماعية والثقافية، المساهمة في القضاء على البطالة وتدريب العاملين من أفراد المجتمع.
٣. دراسة الزريقات سنة ٢٠١٢ : حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (٥٩٠) مبحوثا، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 ١. أن تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد التوجه الاستراتيجي ذات مستوى مرتفع، وأن تصوراتهم للمسؤولية الاجتماعية ذات مستوى متوسط.
 ٢. وجود أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر ما مقداره (٦٣.٨%) من التباين في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
 - وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد التوجه الاستراتيجي في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم لقطاع المصارف وأهدافه، لما لها من أثر في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
٤. دراسة عبد الرحمن سنة ٢٠١١ : حيث تناولت الدراسة واقع المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات الأردنية من خلال شركة زين للاتصالات المتنقلة كنموذج، واعتمدت الدراسة على المقابلات والتحقيق الميداني، وخلصت الدراسة إلى

أهمية تنظيم آلية عمل المؤسسات والشركات ومنظمات الأعمال في التفاعل مع المحيط المجتمعي من خلال مجلس يتم تشكيله من القطاع الخاص، بالإضافة إلى الاتفاق على تعريف محدد وملزم لتجنب الخلط واستغلال الحوافز المقدمة من الحكومة للشركات لغايات دعائية وترويجية فقط.

• الدراسات الأجنبية

١- دراسة **Jayaseelan and Mazumder** سنة ٢٠١٥ : حيث هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية، إذ تم استطلاع رأي مدراء بالإدارة العليا لشركات صناعية في الإمارات العربية المتحدة، ضمنت العينة ٦٥ مديرا أوضحت نتائج الدراسة أن لكل من أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية أثرا على الميزة التنافسية لهذه الشركات وقد قدمت توصيات لهذه الشركات تمثلت في تعزيز أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية وتحديد السياسات المطبقة لذلك وتوزيعها في الشركات وتدريب الموظفين لتعزيز قدراتهم في مواجهة المشاكل الأخلاقية إن صادفتهم.

٢- دراسة **Albahussain** سنة ٢٠١٤ : حيث هدفت الدراسة لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركات صناعية سعودية، إذ شملت الدراسة ٤٠٠ شركة أكدت نتائج الدراسة على أهمية المسؤولية الاجتماعية وعلى أثرها الإيجابي على الميزة التنافسية، وقدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات من أبرزها ضرورة وضع معايير لتقييم أثر المسؤولية الاجتماعية وأنه على الباحثين تطوير نماذج الدراسة ذلك، كما أنه يجب التركيز على بعض جوانب جودة الخدمة وربطها بالمسؤولية الاجتماعية.

٣- دراسة **El-Garaihy** سنة ٢٠١٤ : حيث كان الغرض الرئيسي لهذه الدراسة اختبار أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركات سعودية، حيث كان رضا العملاء متغيرا وسيطا قام الباحثون بتوزيع استبيان على ٣٠٠ شركة وقد تم تقسيم المسؤولية الاجتماعية إلى مسؤولية اقتصادية ومسؤولية قانونية ومسؤولية أخلاقية ومسؤولية خيرية أكدت نتائج الدراسة على تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة

تأثير المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة على الشركة ...

د/ دماء محادل ابراهيم السيد

التنافسية من خلال رضا العملاء ومن أهم توصيات هذه الدراسة هي ضرورة زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والنظر إليها كوسيلة هامة لبناء الأصول غير الملموسة مثل رضا العملاء وسمعة الشركة واعتبارها استراتيجيات قوية لتلك الشركات.

٤- دراسة **Kubai and Waiganjo** سنة ٢٠١٤ : حيث كان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو توضيح كيف يمكن لأنشطة المسؤولية الاجتماعية التأثير في الميزة التنافسية، إذ تمت الدراسة على عينة مكونة من ٢٩٣ موظفا في البنوك التجارية بكنيا. كشفت نتائج الدراسة أن للمسؤولية الاجتماعية أثرا إيجابيا على الميزة التنافسية لأنها تؤثر على تصورات العملاء اتجاه البنوك وأوصت الدراسة بأنه يجب توضيح أكثر أنشطة المسؤولية الاجتماعية المتبعة من طرف البنوك حتى تعزز تأثيرها وتحسن صورتها في المجتمع.

٥- دراسة **choti** سنة ٢٠١٣ : حيث اختبرت الدراسة الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في بناء رضا العملاء والميزة التنافسية. وأكدت الدراسة على أهمية المسؤولية الاجتماعية في تطور المنظمة وأنها تحسن ثقة العملاء بها والأداء المالي أكد نتائج الدراسة أن للمسؤولية الاجتماعية أثر إيجابي على رضا العملاء والميزة التنافسية وأهم ما أوصت به هي ضرورة أن تقوم المنظمات في كينيا بمشاركة الأفراد لنشاطات المسؤولية الاجتماعية من أجل كسب رضا العملاء وبناء ميزة تنافسية في بيئة أعمال متغيرة باستمرار.

٦- دراسة **Ljubojevic** سنة ٢٠١٢ : حيث كان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة معالجة موضوع المسؤولية الاجتماعية ودراسة أثرها على تحقيق الميزة التنافسية، لأن المسؤولية الاجتماعية تهتم بتحسين رفاهية المجتمع، إذ قام الباحثون بتوزيع استبيان بشركات صربية وكذلك إجراء مقابلات مع كبار المسؤولين بها. أكدت نتائج الدراسة أن للمسؤولية الاجتماعية أثر على الميزة التنافسية بالمؤسسات المالية، وأن الآثار الايجابية كانت وسيلة لتبرير الاهتمام القوي لهذه الشركات بالمسؤولية الاجتماعية.

تأثير المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة على الشركة ...

د/ دماء محادل ابراهيم السيد

٩/ ما يميز البحث الحالي عن الجهود والدراسات البحثية السابقة:

من خلال الدراسات والجهود البحثية السابقة (في حدود اطلاع الباحثة)

تبين :

١- عدم تناول مفهوم المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية وعلاقتها أو تأثيرها على الأهداف التنافسية للشركات وكان التركيز على مفاهيم المسؤولية الاجتماعية بوجه عام.

٢- كذلك اتضح للباحثة أن الشركة المصرية للاتصالات ك مجال للتطبيق لم يتم تناولها بالدراسة لإبراز تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأهداف التنافسية للشركة.

ومن ثم تسعى الباحثة من خلال دراستها الحالية الى الاستفادة من الجهود البحثية السابقة في تناول تأثير الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية للشركات من خلال التطبيق على الشركة المصرية للاتصالات كدراسة حالة.

١٠ / أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية موضوعه ومجال تطبيقه حيث تتمثل أهمية

البحث في :

- **الأهمية العلمية** : تتمثل أهمية البحث العلمية من خلال تناوله لتطوير المفاهيم القديمة للمسؤولية الاجتماعية من خلال تبني مفهوم حديث يقوم على المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية التي التشجع على المواطنة الصالحة للشركات في المجتمع التي تعمل فيه وعلاقة هذه المسؤولية الاستراتيجية بالأهداف التنافسية للشركات ؛ ومن ثم تجاوز الأطر التقليدية التي حظيت باهتمامات مكثفة في التراكم المعرفي في الفترات السابقة .

- **الأهمية التطبيقية** : بينما تتمثل أهمية البحث التطبيقية والميدانية من خلال إجراء الباحث لدراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، وهو ما لم يتم في الدراسات والجهود البحثية السابقة في هذا الموضوع (وذلك في حدود اطلاع الباحث).

١١ / منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة في اجراء هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي ، ومنثم حيث يمكن توضيح منهجية هذا البحث من خلال نوع الدراسة وأسلوبها وكذا مجتمع وعينة الدراسة ، على النحو التالي :

- مصادر جمع البيانات:

الاعتماد في هذه الدراسة على مصادر معلومات ثانوية تمثلت في مقالات علمية استخدمت لتوضيح ووضع الإطار المفاهيمي المتغيرات الدراسة وتعميق فهمها لذا فالدراسة عبارة عن بحث تمهيدي لأن أحد أجزائها تضمن جانب نظري، من جهة أخرى يوضح البحث علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتمثل في المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية والمتغير التابع والذي شمل الأهداف التنافسية لمنظمات الأعمال وكما تمت دراسة ما إذا كان لأبعاد المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية أثرا على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات.

- مجتمع وعينة الدراسة:

بقصد دراسة أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات تم اختيار عملاء الشركة كمجتمع للدراسة، لأن وجهة نظر المستهلك تعتبر المرآة العاكسة لتطبيق هذا المفهوم من الشركة تم استبيان على عينة ملائمة حجمها ٥٠٠ مفردة ، إذ تم تطوير هذا الاستبيان بالاستعانة بدراسات سابقة في نفس الموضوع، وقد تم استرداد ٤٣٩ استمارة منها ٣٩٨ كان صالحا لإجراء عملية التحليل وتم إلغاء ٤١ استمارة بسبب عدم الإجابة على جميع بنود الاستبيان من طرف المستقصيين.

تجدر الإشارة إلى أن وهي الشركة المصرية للاتصالات هي شركة مساهمة مصرية، وتحول اسمها من الهيئة القومية للاتصالات ، إلى الشركة المصرية للاتصالات، وبدأت نشاطها عام ١٩١٨، حيث كانت ولا زالت المحكر الوحيد لصناعة التلغراف والتلفون الثابت في مصر، ويبلغ رأس المال المرخص به ، لهذه الشركة نحو ٣٤١,٥ مليون سهم بقيمة إسمية ١٠ جنية للسهم الواحد ، وتمتلك الشركة

تأثير المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة على الشركة ...

د/ دماء محادل ابراهيم السيد

المصرية للاتصالات نحو ٤٤,٧% من أسهم شركة فودافون مصر، وتقدم الشركة خدمة الانترنت من خلال الشركة المصرية للإنترنت تي ابي داتا وتستحوذ على نحو ٥٨% من سوق الإنترنت في مصر، كما تقدم الشركة خدمات التلغراف والتلي فاكس بجانب هيئة البريد المصرية.

وفي مطلع عام ٢٠١٥ أعلنت الشركة المصرية للاتصالات عن توقيعها إتفاقيات تجارية تسرى من يناير ٢٠١٥ مع شركتي موبينيل وفودافون، لتقديم خدمات البنية الأساسية والإتصالات الدولية، تمتد إتفاقية تقديم خدمات البنية الأساسية لمدة ٥ سنوات مع موبينيل، و ٣ سنوات مع فودافون، كما تمتد إتفاقيتنا تقديم خدمات الإتصالات الدولية لمدة ٤ سنوات مع الشركتين..

وتقدم الشركة المصرية للإتصالات خدمات البنية الأساسية للشركات المرخص لها بالعمل في سوق الإتصالات المصري، كخيار تجارى بديل عن قيامهم بإنشاء البنية الأساسية الخاصة بهم وفقاً للتراخيص الممنوحة لهم، وتضمن إتفاقيتنا تقديم خدمات البنية الأساسية لموبينيل وفودافون تحقيق حد أدنى من الإيرادات للشركة المصرية للإتصالات يقدر بنحو ٣ مليارات جنيه خلال مدد الإتفاقيتين مقابل شروط وميزات فنية وتجارية للشركتين، وتأتي هذه الإتفاقية ضمن إطار الترخيص الموحد لتقديم خدمات الإتصالات الثابتة المحمولة في مصر.

١٢ / التحليل الإحصائي واختبارات الفروض :

١ - اتساق أداة الدراسة:

يعد معامل الاتساق أي الثبات ألفا كرونباخ مؤشراً جيداً لاختبار اتساق عبارات الاستبيان فقد تم اعتماده للتأكد . من جودة البيانات والجدول الآتي يوضح النتائج المتوصل إليها.

تأثير المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة على الشركة ...

د/ دماء محادل إبراهيم السيد

الجدول رقم (١) معامل الثبات Cronbach's Alpha

معامل الثبات Cronbach's Alpha	عدد العبارات	عدد الحالات	المتغيرات
٠.٨٨٣	٥	٣٩٨	الالتزام المسئولية الاقتصادية
٠.٨٤٤	٥	٣٩٨	الالتزام بالمسئولية القانونية
٠.٨٥١	٥	٣٩٨	الالتزام بالمسئولية الأخلاقية
٠.٨٥٣	٥	٣٩٨	الالتزام بالمسئولية الخيرية
٠.٧٧٦	٤	٣٩٨	التكلفة الأقل
٠.٧٧٥	٤	٣٩٨	الجودة
٠.٨٩٠	٤	٣٩٨	الوقت
٠.٧٤٩	٤	٣٩٨	الإبداع
٠.٧٦٣	٤	٣٩٨	المرونة

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة من واقع الدراسة الميدانية .

من الجدول السابق نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ محصور بين ٠.٧٤٩ و ٠.٨٩٠ وهو أكبر من ٠.٧٠، فشرط ثبات أداة الدراسة محقق، فقد أكد Zeller أنه حتى يتحقق شرط الثبات يجب أن يكون معامل الثبات أكبر أو يساوي ٠.٧ .

- الصدق البنائي لأداة الدراسة:

تم استخدام ارتباط كل عبارة مع متوسط العبارات المشكلة لكل متغير من أجل التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة. إذ وضحت النتائج أن مستوى الدلالة ($0.01 < 0.000$) = (Sig. (2 - tailed) وهذا دليل على وجود ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير بالإضافة إلى هذا معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير محصور بين ٠.٥٧٥ و ٠.٩١١ وهو أكبر من ٠.٥٠ فصدق أداة الدراسة محقق ، لأنه ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع العبارات.

تأثير المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة على الشركة ...

د/ دماء محادل إبراهيم السيد

- طبيعة توزيع متغيرات الدراسة:

يتم اختبار طبيعة توزيع متغيرات الدراسة باستخدام معاملي الالتواء والتفطح والجدول التالي يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (٢) معاملي الالتواء والتفطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفطح
الالتزام بالمسؤولية الاقتصادية	٠.٥٢١	٠.٢٥٤
الالتزام بالمسؤولية القانونية	-٠.٤١٨	٠.٥٤١
الالتزام بالمسؤولية الأخلاقية	-٠.٠٢١	-٠.٤٨٦
الالتزام بالمسؤولية الخيرية	١.٠١٣	-٠.١٤٨
التكلفة الأقل	٠.٩١٠	٠.٣٧٦
الجودة	٠.٣٠٤	-١.٣٣٤
الوقت	١.٠٤١	٠.٧٧٤
الإبداع	-٠.٢٠٦	-٠.٢٩٣
المرونة	-٠.٥٠١	-٠.٣٢٧

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة من واقع الدراسة الميدانية.

نلاحظ أن معاملي الالتواء محصور بين ٠.٥٢١ و ١.٠٤١ وهو أقل من ٣ بينما معاملي التفطح محصور بين - ١.٤٨٦ و ٠.٧٧٤ وهو أقل من ٢٠؛ نستنتج من ذلك أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، لأنه معاملي الالتواء أقل من ٣ ومعاملي التفطح أقل من ٢٠ فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، ويتم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على الاختبارات المعملية.

- تحليل معاملي تضخم التباين والتباين المسموح:

يتم التحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها عن طريق استخدام مؤشرين هما معاملي تضخم التباين والتباين المسموح ونتائج حساب هذين المؤشرين مدرجة بالجدول رقم (٣).

تأثير المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة على الشركة ...

د/ دماء محادل إبراهيم السيد

الجدول رقم (٣) معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
الالتزام بالمسؤولية الاقتصادية	١.٤٩٠	٠.٦٧١
الالتزام بالمسؤولية القانونية	١.٦٠٣	٠.٦٢٤
الالتزام بالمسؤولية الأخلاقية	١.٠٥٥	٠.٩٤٨
الالتزام بالمسؤولية الخيرية	١.١٤١	٠.٨٤٤

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة من واقع الدراسة الميدانية.

مما سبق نستنتج أن مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر في حالة ما إذا كان معامل تباين التضخم أصغر من ١٠ والتباين المسموح أكبر من ٠.١ بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة من الجدول السابق نلاحظ أن معامل تضخم التباين بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة Variance Inflation Factor (IF) محصور بين ١,٠٥٥ و ١,٦٠٣ وهي أقل من ١٠ كما أن التباين المسموح Tolerance محصور بين ٠,٦٢٤ و ٠,٩٤٨ وهي أكبر من ٠.١ إذن لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة ولا تظهر مشاكل عند التحليل واختبار صحة فرضيات الدراسة.

- اختبار ملائمة النموذج:

لاختبار ملائمة النموذج وفرضية الدراسة الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والنتائج التي تم التوصل إليها موضحة بالجدول رقم (٤).

الجدول (٤) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variances) (المتغير التابع للأهداف التنافسية للشركة)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط (R)	Durbin-Watson
الانحدار	٤.٦٩١	٤	١.١٧٣	٧.٣٧٣	٠.٠٠٠	٠.١٨٢	٠.٤٢٧	١.٧٩٠
الخطأ المتبقي	٢١.٠٢٩	١٣٤	٠.١٥٧					
المجموع	٢٥.٧٢٠	١٣٨						

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة من واقع الدراسة الميدانية.

تأثير المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة على الشركة ...

د/ دماء محادل ابراهيم السيد

يعتبر اختبار دربان "واتسون" Durbin-Watson Test (D-W) من أبرز الاختبارات المستخدمة للتأكد من عدم الارتباط الذاتي في معادلة خط الانحدار، إذ يشترط أن يكون هذا المؤشر أقل من ٢، ومن الجدول رقم (٤) نلاحظ أن مؤشر Durbin-Watson ٠.٧٩٠ وهو أقل من ٢ أي أنه لا يوجد مشكل الارتباط الذاتي ويتم اختبار ملائمة نموذج الدراسة عن طريق تحليل التباين للانحدار.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة ($F=0.000 < 0.05$) ومعنى هذا أن النموذج ذو أهمية إحصائية. يعبر معامل التحديد R^2 عن تباين المتغير المستقل الذي يظهر نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، إذ وضحت النتائج أن معامل التحديد كان ٠,١٨٢ أي ١٨,٢٠% من التباين في الأهداف التنافسية للشركة كان نتيجة للتغير الحاصل في المسؤولية الاجتماعية، إذن الفرضية الرئيسية للبحث مقبولة حيث " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات".

- اختبار صحة فرضيات الدراسة:

حيث يوضح الجدول التالي أثر كل بعد من أبعاد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات.

الجدول رقم (٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) (Analysis)

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج Model
			B	الخطأ المعياري	
٠.٠٠٠	١١.٠٤٧		٢.٠٤٠	٠.١٨٥	ثابت Constant
٠.٠٢٢	*١.٨١٥	٠.١٧٣	٠.٠٨٩	٠.٠٤٩	الالتزام بالمسؤولية الاقتصادية
٠.٠٠٠	٤.٣٧٠	٠.٤٣٢	٠.٣١٧	٠.٠٧٣	الالتزام بالمسؤولية القانونية
٠.٠٢٠	٢.٣٥٣	٠.١٨٩	٠.٠٦٤	٠.٠٢٧	الالتزام بالمسؤولية الأخلاقية
٠.٠٢٢	٠.٠٩٨	٠.٠٠٨	٠.٠٠٤	٠.٠٣٨	الالتزام بالمسؤولية الخيرية

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة من واقع الدراسة الميدانية.

الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الالتزام الإيجابي بالمسؤولية الاقتصادية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات. من الجدول رقم (٥) نتوصل إلى النتائج الآتية:

للالتزام بالمسؤولية الاقتصادية أثر إيجابي على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات لأن مستوى الدلالة ($T = 0.022 < 0.05$) إذن الفرضية التالية مقبولة، حيث يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الالتزام الإيجابي بالمسؤولية الاقتصادية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الالتزام الإيجابي بالمسؤولية القانونية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات.

للالتزام بالمسؤولية القانونية أثر إيجابي على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات، لأن مستوى الدلالة ($T = 0.05 < 0.000$) بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر الالتزام بالمسؤولية القانونية على الأهداف التنافسية للشركة كانت 0.432 أي 43.2% وهي قيمة مرتفعة نوعا ما. إذن الفرضية التالية مقبولة:

يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الالتزام الإيجابي بالمسؤولية القانونية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الالتزام الإيجابي بالمسؤولية الاخلاقية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات.

حيث أن للالتزام بالمسؤولية الأخلاقية أثر إيجابي على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات، لأن مستوى الدلالة ($T = 0.020 < 0.05$) بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر الالتزام بالمسؤولية الأخلاقية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات. وكانت 0.189 أي 18.9% وهي قيمة مرتفعة نوعا ما. إذن الفرضية التالية مقبولة:

يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الالتزام الإيجابي بالمسؤولية الاخلاقية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات.

الفرض الفرعي الرابع : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الالتزام الإيجابي بالمسؤولية الخيرية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات.

للاتزام بالمسؤولية الخيرية أثر إيجابي على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات ، لأن مستوى الدلالة ($T = 0.022 < 0.05$) إذن الفرضية التالية مقبولة :

يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الالتزام الإيجابي بالمسؤولية الخيرية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات.

١٣ / أهم النتائج والتوصيات :

[١] نتائج البحث: حيث توصلت الباحثة بعد اجراء هذا البحث الى :

١- عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥ ، يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الالتزام الإيجابي بالمسؤولية الاقتصادية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات.

٢- عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥ ، يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الالتزام الإيجابي بالمسؤولية القانونية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات.

٣- عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥ ، يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الالتزام الإيجابي بالمسؤولية الاخلاقية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات.

٤- عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥ ، يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الالتزام الإيجابي بالمسؤولية الخيرية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات.

٥- وفي ضوء ما تقدم فإنه عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥ ، يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية ، المسؤولية الخيرية) على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات (الجودة، التكلفة، المرونة، الوقت، الابتكار والابداع) ومن ثم يقبل الفرض الرئيسي للبحث .

تأثير المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة على الشركة ...

د/ دماء ماجد ابراهيم السيد

[٢] التوصيات:

١ - توصيات خاصة للشركة محل الدراسة والبحث:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، وعلى ضوء القناعات التي تشكلت لدى الباحثة، فلقد تبلورت عن هذه الدراسة جملة من التوصيات والاقتراحات التي تأمل الباحثة أن تلقي العناية الكافية من ذوي الاهتمام في الشركة المصرية للاتصالات ، وقد اجتهدت الباحثة في صياغة هذه التوصيات في صورة خطط تنفيذية Action Plans توضح الأنشطة اللازمة للتنفيذ ومن المسؤول عن تنفيذ التوصية – الاقتراح- ومدة التنفيذ ومن يراقب عملية التنفيذ والموارد المالية المقترحة اللازمة للتنفيذ ، وذلك في ضوء نتائج الدراسة على النحو الوارد في الجدول رقم (٦).

الجدول رقم (٦) خطة تنفيذية Action Plan لأهم التوصيات

م	التوصية	الأنشطة اللازمة لتحقيقها	المسئولية	الزمن	تكلفة تقديرية
١	زيادة الاهتمام بكل أبعاد المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية وليس التركيز فقط على بعد معين..	من خلال القيام بالأنشطة التالية: - تنمية مهارات موظفي الشركة على أهمية المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية. - مشاركة أصحاب المصالح لمفهوم المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية. - العمل على استدامة الخدمات المقدمة للعملاء. - العمل على استدامة الخدمات الاجتماعية . - العمل على استدامة المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية .	الإدارة العليا بالشركة بالتعاون مع الإدارات والفروع المختلفة	٣-٥ سنوات	في المتوسط مليون جنية لكل فرع من الفروع التابعة
٢	على إدارة الشركة محل الدراسة الاهتمام بتعزيز الأهداف التنافسية للشركة .	من خلال القيام بالأنشطة التالية: - أن تسعى الشركة إلى توظيف نظم إدارية حديثة تواكب متطلبات العصر والتي تتيح لها إمكانية تقديم خدمات منافسة والاهتمام بجميع الإجراءات التي تحقق للشركة ميزة تنافسية في كل الأهداف التنافسية. - أن تتجه الشركة إلى الاستثمار في المجالات التنافسية الجديدة التي أفرزتها العولمة، والثورة المعرفية والتكنولوجية كبديل، للمجالات التقليدية. - تطوير كافة الخدمات والعمليات التي تقدمها الشركة بالشكل الذي يحقق رضا العملاء.	الإدارة العليا بالشركة بالتعاون مع الإدارات والفروع المختلفة	١-٣ سنوات	في المتوسط ٥٠٠٠٠٠ جنية لكل فرع تنفق من الميزانية

المصدر : الجدول من إعداد الباحثة من واقع دراسة الحالة .

٢- توصيات وبحوث وأفاق مستقبلية:

هناك مجالات عديدة للبحث في المستقبل التي يجب مراعاتها في ضوء العمل الحالي، حيث أن نتائج البحث أشارت الى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمسئولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات ؛ مما يعني ضرورة تطبيق المسئولية الاجتماعية الاستراتيجية في القطاعات المختلفة وقياس أثر ذلك على مجالات الأداء المختلفة.

كما أن البحث الحالي ركز على قياس تأثير المسئولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية للشركة المصرية للاتصالات، ونقترح البحث في المستقبل لاستكشاف المزيد من الأبعاد والمحددات الإضافية حول هذا الموضوع والعمل على قياسها ، كما يمكن اجراء البحث في المجال الصناعي والخدمي على حد سواء ؛ لذا يمكن تطبيق البحث على مجالات أخرى هامة مثل قطاع التعليم والصحة والسياحة وكذلك الصناعات المختلفة ، بالإضافة الى امكانية قياس أثر المسئولية الاجتماعية الاستراتيجية على رضا العملاء ، وعلى تحقيق النجاح الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية.

تأثير المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة على الشركة ...

د/ دماء محادل إبراهيم السيد

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- الأونكتاد، (٢٠٠١) ، المهام والممارسات الإدارية، المنهاج الدولي لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان.
- ٢- التركستاني، حبيب الله. (٢٠٠٨). مدى تطبيق الإدارة في القطاع الخاص لنشاط المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية استطلاعية على الشركات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة. جامعة الملك عبد العزيز. السعودية.
- ٣- الزريقات، خالد سالم. (٢٠١٢) أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. بغداد. العدد الحادي والثلاثون.
- ٤- الطه، شهاب محمد محمود. (٢٠٠٢). المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات الإنتاجية في توفير مبدأ الحماية للمستخدم بالتطبيق على مجموعة من المنظمات العراقية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الموصل.
- ٥- الغالبي، طاهر محسن، (٢٠٠٨). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. ط٢.
- ٦- عبد الرحمن، عماد. (٢٠١١) المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في الأردن: شركة زين نموذجاً. ملف صحفي مقدم كورقة بحثية مكملة لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإعلام. معهد الإعلام الأردني. الأردن.
- ٧- عزيز ، رياض، (٢٠٠٩)، عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى ، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة الصناعية، جامعة الموصل .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Abou-Moghli, A, A., Al Abdallah, G, M., & Al Muala, A. (2012). "Impact of Innovation on Realizing Competitive Advantage in Banking Sector in Jordan". American Academic & Scholarly Research Journal, 4, 5.
- 2- Albahussain, S, A., El-Garaihy, W, H., & Mobarak, A, M. (2014). "The Prediction of Corporate Social Responsibility Impact on Competitive Advantage: An Artificial Neural Network Approach". International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 3, 5.

- 3- Albus, H. (2006). **"The Effects of Corporate Social Responsibility on Service Recovery Evaluations in Casual Dining Restaurants"**. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in the Rosen College of Hospitality Management at the University of Central Florida Orlando, Florida.
- 4- Bratic, D. (2011). **"Achieving a Competitive Advantage by SCM"** , IBIMA Business Review.
- 5- Bryant-Kutcher. L. Jones. D. A, & Widener. S. K. (2006). **"Market Valuation of Intangible Resources: The Use of Strategic Human Capital"**. In Advances in Management Accounting, 17.
- 6- Carroll. N., Permanente. K., & Denver. (2002). **"Application of Segmented Regression Analysis to the Kaiser Permanente Colorado Critical Drug Interaction Program"** .SAS and all other SAS Institute Inc.
- 7- Ebeid, A, Y, H. (2010). **"Corporate social responsibility and its relation to organizational commitment"**. Problems and Perspectives in Management, 8, 2.
- 8- El-Garaihy, W, H., Mobarak, A, M., & Albahussain, S, A. (2014). **"Measuring the Impact of Corporate Social Responsibility Practices on Competitive Advantage: A Mediation Role of Reputation and Customer Satisfaction"**. International Journal of Business and Management, 9, 5.
- 9- Goksoy, A., Vayvay, O., & Ergeneli, N. (2013). **"Gaining Competitive Advantage through Innovation Strategies: An Application in Warehouse Management Processes"**. American Journal of Business and Management, 2, 4.
- 10- Jayaseelan, D., & Mazumder, L, K. (2015). **"The role of business ethics and social responsibility in achieving competitive advantage and ensuring sustainable business"**. The Business and Management Review, 6, 3.
- 11- Khan, M., Majid, A., Yasir, M., & Arshad, M (2013). **"Corporate Social Responsibility and Corporate Reputation: a Case of Cement"**

تأثير المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية على الأهداف التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة على الشركة ...

د/ دماء محادل ابراهيم السيد

Industry in Pakistan". Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5, 1.

12- Kubai, G. M., & Waiganjo, E. W. (2014). **"Relationship between Strategic Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage of Commercial Banks in Kenya: A Case Study of Equity Banks' Wings to fly Program"**. European Journal of Business Management, 2.

13- Odetayo, T. A., Adeyemi, A. Z., Sajuyigbe, A.S. (2014). **"Impact of Corporate Social Responsibility on Profitability of Nigeria Banks"**. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4, 8.

14- Ljubojevic, C., Ljubojevic, G., & Maksimovic, N. (2012). **"Social Responsibility and Competitive Advantage of the Companies in Serbia"**. Managing Transformation with Creativity.