

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية
"دراسة حالة: شركة توزيع كهرباء محافظات غزة"

"عنوان الرسالة كما هو معتمد في نتيجة الحكم"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

اسم الطالب: ياسر سعيد إبراهيم أبو هرييد

التاريخ: 04 ربيع الأول، 1439 هـ 2017-11-22

التوقيع: 

Signature:



البرنامج المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى
تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد



دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية

"دراسة حالة: شركة توزيع كهرباء محافظات غزة"

The Role of Social Responsibility in Achieving Competitive Advantage
"Case Study: Gaza Electricity Distribution Company"

إعداد الباحث

ياسر سعيد أبوهربيد

إشراف

د. محمود عبدالرحمن الشنطي

د. جميل حسن الطهراوي

دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة
الدولة والحكم الرشيد

1439هـ - 2017م



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ ياسر سعيد ابراهيم أبو هرييد، لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، وموضوعها:

"دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية -

دراسة حالة: شركة توزيع كهرباء محافظات غزة"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 11 محرم 1439 هـ، الموافق 2017/10/01م الساعة الثانية عشر ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

- د. جميل حسن الطهراوي مشرفاً ورئيساً
د. محمود عبد الرحمن الشنطي مشرفاً
د. محمد عبد العزيز الجريسي مناقشاً داخلياً
د. رشدي عبد اللطيف وادي مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية
د. محمد إبراهيم المدهون
رئاسة الأكاديمية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى في كتابه العزيز

﴿وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ

رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ (الأنعام: 165)﴾

(الأنعام: 165)

الإهداء

إلى أرواح شهدائنا الأبرار

إلى رُوح الشهيدِ يَحْيَى إبراهيم أبوهربيد

إلى رُوح والِدَي الأَعْزَاء نَبْع العَطَاء والْفَضْل الذِّين رَبَّيَانِي وَمَنْحَانِي العَزِيمَة فِي
طَلْب العِلْم

إلى أُخْوَانِي وَأَخْوَاتِي الأَعْزَاء، إلی زَوْجَتِي الغَالِيَة وَأَبْنَائِي الأَعْزَاء الذِّين طَالَمَا
وَقَّفُوا إلی جَانِبِي وَتَحَمَّلُوا الكَثِير من العَنَاء لِأَصِل لِهَذِهِ المَرْحَلَة ...

أَهْدِي ثَمْرَة هَذَا الجُهْد المُتَوَاضِع....

سَألًا المَوْلَى عَزَّ وَجَلَّ أَنْ يَتَقَبَّلَهُ مِنِّي خَالصًا لَوَجْهِه الكَرِيم...

شكر وتقدير

قال تعالى:

﴿اعْمَلُوا آلَ دَاوُدَ شُكْرًا وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِيَ الشَّاكِرِينَ﴾ (سبأ:13)

انطلاقاً من الآية الكريمة، وحديث رسول الله صلى الله عليه وسلم (لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ) رواه أحمد والبخاري، وحتى نَرُدُّ الفَضْلَ لأهله، ولأن هُنَاكَ الكَثِيرِينَ الذين لهم الفضل في إخراج هَذَا البحث إلى النور. وذلك بتقديم العِلْمِ والنُّصْحِ والإرشاد لذا كَانَ لا بُدَّ أن أتقدم لهم بعظيم شكري وامتناني اعترافاً مني بالجميل لجهودهم الطيبة.

وأخُصُّ بالشُّكر كلاً من الدكتور: **جميل حسن الطهراوي** والدكتور: **محمود عبد الرحمن الشنطي**، الذين تكرماً بالإشراف عَلَى هَذِهِ الرسالة، فلقد كَانَا نعم المرشدين الذين أحاطاني بالعناية ولم يبخلوا عَلَيَّ بوقتهما وجُهدهما وصبرهما، ووجهاني لما هو صواب.

وأتقدم بالشُّكر لِلجنة المناقشة: د. محمد عبدالعزيز الجريسي ود. رشدي عبداللطيف وادي

وأتوجه بشُّكري لأصدقائي وزملائي وأحبَّابي الذين يَتِمَّنون لي كُلَّ خير، ولعائلتي الأخوة والأخوات والزوجة والأبناء الذين وقفوا بجانبني عَلَى الدوام وأحاطوني بالرعاية والاهتمام والدعاء، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحث

ياسر سعيد أبو هرييد

مُلخَصُ الدِّرَاسَةِ

هَدَفَتِ الدِّرَاسَةُ إِلَى التَّعَرَّفِ عَلَى المَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ فِي شَرِكَةِ تَوْزِيعِ كَهْرِبَاءِ مَحَافِظَاتِ غَزَّةَ، وَدَوْرَهَا فِي تَحْقِيقِ المِيزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ.

وَاسْتُخْدِمَتِ الدِّرَاسَةُ المَنْهَجَ الوَصْفِيَّ التَّحْلِيلِيَّ لِتَحْقِيقِ أَغْرَاضِ الدِّرَاسَةِ، وَالاسْتِبانَةَ كَأدَاةِ رَئِيسِيَّةٍ لِحَمَلِ البَيِّنَاتِ المُتَعَلِّقَةِ بِمُتَغَيِّرَاتِ الدِّرَاسَةِ، وَتَمَثَّلَ مُجْتَمَعُ الدِّرَاسَةِ فِي كَافَّةِ العَامِلِينَ بِالشَّرِكَةِ وَعَدَدُهُم (1026) مُوظَّفًا، وَتَمَّ اخْتِيارُ عَيِّنَةٍ طَبَقِيَّةِ عَشَوَائِيَّةِ بِوَأَقِعِ (280) مُوظَّفًا لِنَمَثِيلِ هَذَا المُجْتَمَعِ، وَوُزِعَتْ عَلَيْهِمِ الاسْتِبانَةُ وَتَمَّ اسْتِرْدَادُ 74.6% مِنْهَا، وَكَانَ مِنْ أَهَمِّ النَتَائِجِ الَّتِي تَوَصَّلَتْ إِلَيْهَا الدِّرَاسَةُ:

1. أَنَّ مُسْتَوَى تَطْبِيقِ أبعَادِ المَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ للشَّرِكَةِ المَبْحُوثَةِ كَانَ بِدَرَجَةِ مُوَافَقَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ وَبِوزْنِ نِسْبِي (63.55%).
2. مُسْتَوَى تَوَافُرِ المِيزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ كَانَ بِدَرَجَةِ مُوَافَقَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ وَبِوزْنِ نِسْبِي (60.79%).
3. يُوجَدُ عِلَاقَةٌ ارْتِباطِ دَالَّةٍ احْصَائِيًّا (84%) بَيْنَ أبعَادِ المَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ (مُجْتَمَعَةٍ) وَكَذَلِكَ بَيْنَ كُلِّ بَعْدٍ مِنْ أبعَادِ المَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ وَالمِيزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ.
4. ثَوَّرَ أبعَادِ المَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ فِي تَحْقِيقِ المِيزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ، فَقَدَ فَسَّرَتْ مَا نِسْبَتَهُ (70%) مِنَ الاخْتِلَافِ (التَّبَايُنِ) فِي المُتَغَيَّرِ التَّابِعِ المِيزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ.
5. أَظْهَرَتْ نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ وَجُودَ فُرُوقٍ بَيْنَ إجابَاتِ المَبْحُوثِينَ حَوْلَ المَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ تُعزِي لِمُتَغَيَّرِ الجِنْسِ وَسَنَوَاتِ الخِبْرَةِ، بَيْنَمَا لَمْ تُظْهَرْ فُرُوقٌ لِلْمُتَغَيَّرَاتِ الأُخْرَى (العُمُرُ، المُسْتَوَى الوِظِيفِي، المُؤَهَّلِ العِلْمِي).
6. كَمَا أَظْهَرَتْ وَجُودَ فُرُوقٍ بَيْنَ إجابَاتِ المَبْحُوثِينَ بِالنِسْبَةِ لِلْمُتَغَيَّرِ التَّابِعِ (المِيزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ) تُعزِي لِلجِنْسِ وَالمُؤَهَّلِ العِلْمِي، وَلَمْ تُظْهَرْ فُرُوقٌ لِباقي المُتَغَيَّرَاتِ (العُمُرُ، سَنَوَاتِ الخِبْرَةِ، المُسْتَوَى الوِظِيفِي).

كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات للعمل بها كان أهمها:

1. تحسين مجهودات الشركة لرفع نسبتها الخاصة بأبعاد الميزة التنافسية مثل تخفيض التكاليف، من خلال البحث عن مصادر أقل تكلفة خاصة في مجال الكهرباء المشتراه من شركة كهرباء فلسطين، والبحث عن مصادر جديدة للوقود المستخدم فيها والذي يُعتبر عالي التكلفة واستبداله بالغاز الطبيعي بالسرعة الممكنة.
2. زيادة الاهتمام برفع مستوى رضا العاملين عن سياسات الأجور والحوافز التي تُوفرها الشركة مقابل الجهد المبذول.

Abstract

The study aimed to identify the social responsibility in Gaza Electricity Distribution Company and its role in achieving competitive advantage.

The analytical descriptive approach was used to achieve the aims of the study. The questionnaire was chosen as a main tool for collecting data related to the study variables. The study society represented all employees of the company. The sample took (1026) employees. Random stratified sample of (280) employees was chosen to represent this community. They answered the questionnaire and recovered (74.6%) of the total sample.

The most prominent results were:

1. The level of application of the Corporate Social Responsibility (CSR) dimensions of the company is (63.55%) with medium approval rate.
2. The level of availability of competitive advantage was of medium approval (60.79%).
3. There is a statistically significant correlation (84%) between the dimensions of social responsibility (combined) as well as between each dimension of social responsibility and competitive advantage.
4. Social responsibility dimensions affect competitive advantage. It explained (70%) of the variation in the dependent variable -competitive advantage.
5. The results of the study showed differences between respondents' answers to social responsibility due to sex variable and years of experience, while no differences were found for other variables (age, job, qualification) .
6. There were also differences between the respondents' responses to the dependent variable (the competitive advantage) for the gender and the scientific qualification, and there were no differences for the other variables (age, job, years of experience).

The study also made a number of recommendations to work, including:

1. The company should improve its efforts to raise its percentage referring to competitive advantages, by searching sources with less cost especially in the field of purchased electricity from Palestine Electricity Company PEC, and search for new fuel sources used in it, which considered high cost and to replace it with natural gas as soon as possible.
2. Interest in raising the level of employee satisfaction with the wage policies and motivations provided by Company in return for their effort.

فهرس المحتويات

هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	ملخص الدراسة
ط	Abstract
ي	فهرس المحتويات
م	قائمة الجداول
ع	قائمة الأشكال
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	المقدمة:
3	أولاً: مشكلة الدراسة:
6	ثانياً: أسئلة الدراسة:
6	ثالثاً: أهداف الدراسة:
7	رابعاً: أهمية الدراسة:
7	خامساً: متغيرات الدراسة والنموذج:
8	سادساً: فرضيات الدراسة:
9	سابعاً: حدود الدراسة:
9	ثامناً: مصطلحات الدراسة:
10	تاسعاً: هيكل الدراسة:
12	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
13	المبحث الأول المسؤولية الاجتماعية للشركات
14	تمهيد:
14	أولاً: تطور المفهوم الحديث للمسؤولية الاجتماعية للشركات
16	ثانياً: تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات
22	ثالثاً: أهداف وفوائد المسؤولية الاجتماعية للشركات
26	رابعاً: مجالات ونطاق المسؤولية الاجتماعية للشركات
29	خامساً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات
35	سادساً: عناصر ومبادئ ومعايير المسؤولية الاجتماعية للشركات
41	سابعاً: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات.
53	المبحث الثاني الميزة التنافسية للشركات

54	تمهيد
54	أولاً: مفاهيم وتعريف الميزة التنافسية
54	مفهوم التنافسية
55	تعريف الميزة التنافسية
57	نشأة وتطور الميزة التنافسية
60	ثانياً: أهمية وخصائص ومتطلبات الميزة التنافسية
60	أهمية الميزة التنافسية
63	خصائص الميزة التنافسية
63	متطلبات الميزة التنافسية للشركات
64	ثالثاً: عوامل بناء ومصادر ومناهج الميزة التنافسية
64	بناء المزايا التنافسية:
65	مصادر الميزة التنافسية
66	مناهج الميزة التنافسية
72	رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية
81	خامساً: معايير قياس الميزة التنافسية
84	سابعاً: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية
94	المبحث الثالث شركة توزيع كهرباء محافظات غزة
95	تمهيد
96	أولاً: نظرة عامة على قطاع الكهرباء في العالم
96	ثانياً: نظرة على قطاع الكهرباء في المنطقة الإقليمية
99	ثالثاً: واقع قطاع الكهرباء في فلسطين
106	رابعاً: الواقع الديمغرافي والتركيبة السكانية في فلسطين
108	خامساً: نبذة عن شركة توزيع كهرباء محافظات غزة
113	الفصل الثالث الدراسات السابقة
114	مقدمة:
114	أولاً: الدراسات المحلية:
121	ثانياً: الدراسات العربية
127	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
135	رابعاً: مصفوفة الدراسات السابقة:
137	خامساً: أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة (الفجوة البحثية)

138	الفصل الرابع منهجية الدراسة
139	تمهيد
139	أولاً: منهج الدراسة
139	ثانياً: مصادر البيانات
140	ثالثاً: مجتمع الدراسة
140	رابعاً: عينة الدراسة
142	خامساً: أدوات الدراسة
143	سادساً: صدق أداة الدراسة (الاستبانة):
152	سابعاً: ثبات فقرات الاستبانة
154	ثامناً: الأساليب الإحصائية
154	تاسعاً: خطوات إجراء الدراسة:
155	عاشراً: اختبار توزيع البيانات
157	الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية
158	تمهيد
158	أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
162	ثانياً: الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيسي
162	ثالثاً: الإجابة على تساؤل الدراسة الأول.
175	رابعاً: الإجابة على تساؤل الدراسة الثاني.
188	خامساً: الإجابة على تساؤل الدراسة الثالث.
190	سادساً: الإجابة على تساؤل الدراسة الرابع
194	سابعاً: الإجابة على تساؤل الدراسة الخامس.
198	ثامناً: الإجابة على تساؤل الدراسة السادس.
204	الفصل السادس النتائج والتوصيات
205	تمهيد
205	أولاً: أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:
207	ثانياً: التوصيات
207	أولاً: المسؤولية الاجتماعية.
208	ثانياً: الميزة التنافسية
210	المصادر والمراجع
222	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
4	جدول رقم (1): نموذج استبانة مصغر لقياس مدي التزام الشركة بأبعاد الميزة التنافسية
22	جدول رقم (2): مقارنة حجج الطرف المؤيد للمسؤولية الاجتماعية والمعارضة
49	جدول رقم (3): يوضح عدد من الخيارات الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للشركات
91	جدول رقم (4): يبين دور المسؤولية الاجتماعية في خلق العديد من المزايا التنافسية لصالح الشركات
97	جدول رقم (5): كمية الطاقة الكهربائية المولدة لعدد من الدول العربية
97	جدول رقم (6): الطاقة الكهربائية المستهلكة لعدد من الدول العربية الإقليمية .
104	جدول رقم (7): نمو الاستهلاك والطلب على الكهرباء في السنوات 2011-2013م في قطاع غزة الضفة الغربية.
104	جدول رقم (8): اجمالي مشتريات الكهرباء والمبيعات ونسبة الفاقد (GWH) لسنة 2015م
105	جدول رقم (9): الطاقة المتوفرة (GWH) لشهر أكتوبر 2016م .
106	جدول رقم (10): سعر وحدة الكهرباء للمستهلك بالدولار الأمريكي المصدر
107	جدول رقم (11): تعداد السكان الفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة 1997-2016م.
110	جدول رقم (12): عدد الموظفين وتصنيفهم بالإضافة لعيئة الدراسة
111	جدول رقم (13): عدد المشتركين حسب المحافظات لسنة 2015-2014م.
135	جدول رقم (14): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
141	جدول رقم (15): توزيع أفراد مجتمع الدراسة والعيئة حسب كل طبقة
143	جدول رقم (16): مقياس (ليكرت) خماسي التدرج
144	جدول رقم (17): ثبات الاتساق الداخلي للبعد الأول: الاقتصادي
145	جدول رقم (18): ثبات البناء الداخلي للبعد الثاني: القانوني
146	جدول رقم (19): ثبات البناء الداخلي للبعد الثالث: الأخلاقي
147	جدول رقم (20): ثبات البناء الداخلي للبعد الرابع: الإنساني
147	جدول رقم (21): ثبات البناء الداخلي لجميع مجالات المحور الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
148	جدول رقم (22): ثبات البناء الداخلي ل فقرات البعد الأول: تخفيض التكلفة
149	جدول رقم (23): ثبات البناء الداخلي ل فقرات البعد الثالث: الجودة
150	جدول رقم (24): ثبات البناء الداخلي ل فقرات البعد الثالث: التسليم

150	جَدُول رقم (25): ثَبَات البِنَاء الدَاخِلِي لفقرات البُعْد الرَّابِع: الإِبْدَاع
151	جَدُول رقم (26): ثَبَات البِنَاء الدَاخِلِي لفقرات البُعْد الخَامِس: المُرُونَة
152	جَدُول رقم (27): ثَبَات البِنَاء الدَاخِلِي لجمِيع المَجَالَات المَحَوْر الثَّانِي: المِيزَة التَّنَافُسيَّة
153	جَدُول رقم (28): يُوضِّح معامِل الثَّبَات (طَرِيقَة التَّجزِئَة النصفِية) و كرونباخ ألفا
155	جَدُول رقم (29): يُوضِّح اخْتِبَار التَّوْزِيع الطَّبِيعِي
158	جَدُول رقم (30): خَصَائِص عَيِّنَة الدِرَاسَة بالنِّسْبَة للجنس
159	جَدُول رقم (31): خَصَائِص عَيِّنَة الدِرَاسَة بالنِّسْبَة للمؤهل العِلْمِي
159	جَدُول رقم (32): خَصَائِص عَيِّنَة الدِرَاسَة بالنِّسْبَة للخِبْرَة
160	جَدُول رقم (33): خَصَائِص عَيِّنَة الدِرَاسَة بالنِّسْبَة للمُسْتَوَى الوظيفي
161	جَدُول رقم (34): خَصَائِص عَيِّنَة الدِرَاسَة بالنِّسْبَة للعمر
162	جَدُول رقم (35): تَحْلِيل أبعَاد مَحَاوِر الدِرَاسَة
164	جَدُول رقم (36): تَحْلِيل لفقرات البُعْد الأول: الاقْتِصَادِي
167	جَدُول رقم (37): تَحْلِيل لفقرات البُعْد الثَّانِي: القَانُونِي
170	جَدُول رقم (38): تَحْلِيل لفقرات البُعْد الثَّالِث: الأَخْلَاقِي
172	جَدُول رقم (39): تَحْلِيل لفقرات البُعْد الرَّابِع: الإِنْسَانِي
175	جَدُول رقم (40): أبعَاد مَحَوْر المِيزَة التَّنَافُسيَّة
177	جَدُول رقم (41): تَحْلِيل لفقرات البُعْد الأول: التَّكَلْفَة
180	جَدُول رقم (42): تَحْلِيل لفقرات البُعْد الثَّانِي: الجُودَة
182	جَدُول رقم (43): تَحْلِيل لفقرات البُعْد الثَّالِث: التَّسْلِيم
184	جَدُول رقم (44): تَحْلِيل لفقرات البُعْد الرَّابِع: الإِبْدَاع
187	جَدُول رقم (45): تَحْلِيل لفقرات البُعْد الخَامِس: المُرُونَة
189	جَدُول (46): العِلَاقَة بَين مَحَاوِر المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة وَتَحْقِيق المِيزَة التَّنَافُسيَّة
192	جَدُول (47): يُوضِّح تَحْلِيل الانحدار الخَطِي (المُتَغَيِّر التَّابِع: تَحْقِيق المِيزَة التَّنَافُسيَّة)
194	جَدُول (48): الفُرُوق الإِحصَائِيَّة بَين المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة وَ(الجِنْس) وَالمُتَغَيِّرَات الديموغرافية.
195	جَدُول (49): الفُرُوق الإِحصَائِيَّة بَين المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة وَ(العُمُر) وَالمُتَغَيِّرَات الديموغرافية
196	جَدُول (50): الفُرُوق الإِحصَائِيَّة بَين المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة وَ(سَنَوَات الخِبْرَة) وَالمُتَغَيِّرَات الديموغرافية
197	جَدُول رقم (51): الفُرُوق الإِحصَائِيَّة بَين المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة وَ(المسمى الوظيفي) وَالمُتَغَيِّرَات الديموغرافية
198	جَدُول (52): الفُرُوق الإِحصَائِيَّة بَين المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة وَ(المؤهل العِلْمِي) وَالمُتَغَيِّرَات

	الديموغرافية
199	جدول (53): الفروق الإحصائية بين الميزة التنافسية و(الجنس) والمتغيرات الديموغرافية
200	جدول (54): الفروق الإحصائية بين الميزة التنافسية و(المؤهل العلمي) والمتغيرات الديموغرافية.
201	جدول (55): الفروق الإحصائية بين الميزة التنافسية و(العمر) والمتغيرات الديموغرافية.
202	جدول (56): الفروق الإحصائية بين الميزة التنافسية و(سنوات الخبرة) والمتغيرات الديموغرافية.
202	جدول (57): الفروق الإحصائية بين الميزة التنافسية و(المسمى الوظيفي) والمتغيرات الديموغرافية.

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
8	شكل رقم (1): نموذج يُوضِّح مُتَغَيَّرَات الدِرَاسَة.
29	شكل رقم (2): يُوضِّح مُكَوَّنَات بيئَة الكَلِيَّة والجَزِيئَة والدَاخِلِيَّة.
35	شكل رقم (3): يُوضِّح هَرَم "Carroll" أبعاد المَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة للشَّرِكَات.
38	شكل رقم (4): يُوضِّح تصنِيف مَعايير المَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة للشَّرِكَات والتَّنْمِيَّة المُسْتَدَامَة.
39	شكل رقم (5): مَعايير ISO 26000 لقياس المَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة للشَّرِكَات .
40	شكل رقم (6): يُوضِّح التقاطع الثلاثي في العَمَلِيَّات التجارِيَّة وتفاعلها مع أَصْحَاب المِصْلَحَة.
48	شكل رقم (7): يُوضِّح مَرَاجِل تطوِير استراتيجِيَّة المَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة.
50	شكل رقم (8): يُوضِّح استراتيجِيَّات التعامل مع المَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة.
51	شكل رقم (9): يُوضِّح عَمَلِيَّة التَخْطِيط للعَمَل الاستراتيجي المَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة للشَّرِكَات.
65	شكل رقم (10): يُوضِّح عَنَاصِر المِيزَة التَّنَافُسِيَّة.
68	شكل رقم (11): يُوضِّح نموذج "Bridoux" العَلاقَة بين المَوَارد والبيئَة التَّنَافُسِيَّة والأداء.
70	شكل رقم (12): يُوضِّح العَلاقَة بين المَوَارد والمَهَارَات في تَحْقِيق المِيزَة التَّنَافُسِيَّة.
71	شكل رقم (13): يُوضِّح القُدْرَات الديناميكية والتشغيلية وصلاتها بالمِيزَة التَّنَافُسِيَّة المُسْتَدَامَة.
80	شكل رقم (14): يُوضِّح العَلاقَة بين أبعاد المِيزَة التَّنَافُسِيَّة.
89	شكل رقم (15): الصلة بين المِيزَة التَّنَافُسِيَّة والقَضَايَا الاجْتِمَاعِيَّة.
93	شكل رقم (16): يُوضِّح نموذج "فُرْصَة عَمَل" للمَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة للشَّرِكَات والذي يُؤدِّي للمِيزَة التَّنَافُسِيَّة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

ويشتمل على:

- مقدمة
- أولا: مشكلة الدراسة
- ثانيا: أسئلة الدراسة
- ثالثا: أهداف الدراسة
- رابعا: أهمية الدراسة
- خامسا: نموذج ومتغيرات الدراسة
- سادسا: فرضيات الدراسة
- سابعا: حدود ونطاق الدراسة
- ثامنا: مصطلحات الدراسة
- تاسعا: هيكل الدراسة

المقدمة:

تواجه المنظمات في العصر الحالي العديد من التحديات التكنولوجية والاقتصادية والبيئية، التي جعلت العديد من المنظمات تُعيد تفكيرها وتزيد اهتمامها في ثقافتها التنظيمية وتولي اهتماماً خاصاً في تحسين قدراتها وميزتها التنافسية بأبعادها المختلفة، مثل التكاليف، التمايز، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع والسمعة وغيرها...، لضمان بقائها على قيد الحياة بل العمل على تقدمها وزيادة حصتها السوقية في ظل اشتداد حدة المنافسة. كما أن استثمار الأموال لبناء السمعة الجيدة يُعتبر ثمناً لتعزيز ولاء العملاء، فكانت المسؤولية الاجتماعية جانباً مهماً جداً لدعم الشعور بالاطمئنان لدى العميل، لأن المنظمة لا تعيش في معزل عن بيئتها الداخلية والخارجية، لذا فهي ملتزمة أخلاقياً بتنفيذ أعمال مسؤولة تجاه الأفراد العاملين والأطراف الأخرى في بيئتها الخارجية بهدف إنجاز توقعات الأداء الاجتماعي للمجتمع.

وقد تزايد الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات خلال العقود الثلاثة الأخيرة بين الباحثين والسياسيين" (Campbell, 2007: 946) "ونجد أن هناك وجهتي نظر مختلفتين للمسؤولية الاجتماعية، تتمثل الأولى بكون منظمات الأعمال وحدات اقتصادية تهدف إلى تعظيم الأرباح، أما الثانية فتزى أن المنظمات وحدات اجتماعية يجب أن تلعب دوراً اجتماعياً متزايداً في بيئاتها" (القيوتي وآخرون، 2014: 37).

لذا خرج مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات من كونه ممارسات طوعية اختيارية إلى ممارسات إجبارية غدت تمثل مصدراً لتحقيق التميز والريادية وزيادة القدرة التنافسية، لدعم بقاء المنظمة وضمان استمراريتها (راشي، 2013). كما أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون مصدراً للفرص و الابتكار وتعزيز القدرة التنافسية (عيشي وعيشي، 2011). وفي المنطقة العربية لا يزال هذا المفهوم مرتبطاً بنشاطات عشوائية من قبل بعض الشركات مقتصرًا على التبرعات، وإنشاء عدد من المرافق العامة بدون ارتباطها مع خطة التنمية الوطنية الشاملة خاصة المستدامة التي تحافظ على مصالح المجتمع العليا والأجيال القادمة .

وفي فلسطين لا يختلف الحال كثيراً عن المحيط العربي من حيث الفهم والممارسة وتطبيق المفاهيم، حيث عدد قليل من الشركات الكبيرة تتبنى المسؤولية الاجتماعية، ولعل أبرزها

شركة الاتصالات الوطنية الفلسطينية. حيثُ نفقاتها عام 2014 بلغت 4.5 مليون دينار أردني أنفقت معظمها على شكل تقديم خدمات إنترنت مجانية وحواسيب للمدارس ومنح طلابية وصحية (بالتيل، 2015: 83).

وهذه الدراسة تتناول قطاع توزيع الكهرباء والذي يُعتبر عصب الاقتصاد وشریان الحياة، حيثُ أصبح لا غنى للإنسان المتحضر عنها، وهي المشكلة التي أصبح يعاني منها سكان محافظات غزة من حيث ضعف وانقطاع التيار الكهربائي بشكل متكرر يؤثر سلباً على كافة نواحي حياتهم.

وشركة توزيع كهرباء محافظات غزة هي شركة خصوصية مساهمة قامت على شراكة بين السلطة الوطنية الفلسطينية بنسبة 51% ومجموع البلديات والمجالس القروية بنسبة 49% في محافظات غزة سنة 1998م، والتي تُعتبر من أكبر الشركات العاملة في محافظات غزة وتقدم خدمة تزويد الكهرباء لأكبر شريحة في المجتمع، كما يعمل بها حوالي (1026) موظف. ويلاحظ وجود تدني لمستوى خدماتها في العقد الأخير وازدياد عدد شكاوى المواطنين (بيانات غير منشورة، شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة، 2015)، لذا ينبغي عليها الالتزام بزيادة قدرتها من خلال رفع مستوى أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الإبداع) (الفضل وغدير، 2012: 233). بغض النظر عن وجود منافس حالياً من عدمه، وذلك لضمان استمراريته ونجاحها.

وبناء على ما سبق، ولأهمية الموضوع سوف يتناول البحث دراسة العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية ومعرفة علاقة عناصرها بتحقيق الميزة التنافسية، مع التطبيق على شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، ضمن إطار نظري يجسد مفاهيم أساسية لبُعدي البحث وإطار ميداني لوصف متغيرات البحث واختبار فرضياته.

أولاً: مشكلة الدراسة:

تُعتبر شركة توزيع كهرباء محافظات غزة الشركة الوحيدة التي تُزود حوالي مليوني مواطن بخدمة الكهرباء، وهي خدمة أساسية لذا تُعتبر أكبر شركة تقدم خدمات للمواطنين. علماً بأن المنافسة الاحتكارية تُعبر عن مناخ الأعمال التي تمكن المنافسين من تحديد الأسعار دون

أو بقليل من العواقب، نَتِيْجَة تَمَازِيْر المُنْتِجَات القَوِي، وَتَشْمَل الأمثلة عَلَى الشَّرِكَات الاحتكاريَّة مايكروسوْفَت (Capozzi, 2016) . وَإِذَا كَانَ هُنَاكَ مُورِد وَاحِد فِي السُّوق فَإنه يَكُون فِي مَوْقِف الاحتكَّار، وَكَذَلِكَ الأمر إِذَا كَانَ هُنَاكَ مُشْتَرٍ وَاحِدٍ فَإنه يَكُون أَيْضاً فِي مَوْقِف احتكَّار الشَّرَاء. وَهَذَا وَضَع شَائِع بالنِسْبَة للمُنْتِجَات الأساسِيَّة فِي المُجْتَمَع كَالغَاز والمَاء والكَهْرَبَاء (قنديل، 2008: 49). وَمَع عَدَم وَجُود مُنَافِس حَقِيقِي للشَّرِكَة حَالِيّاً، فَهَذَا لَا يَعْني أَنَّ عَلَى الشَّرِكَة أَلَّا تَعْمَل عَلَى زِيَادَة قَدْرَتِهَا وَاهْتِمَامِهَا بِتَحْسِين عَنَاصِر المِيزَة التَّنَافُسيَّة وَالتِّي تُعْتَبَر أَحَد أهم مَصَادِر قوتِهَا لَضَمَان استمراريَّتِهَا وَنَجَاحِهَا، وَقَدْ لَاحَظ البَاحِث وَجُود العَدِيد من المَشَاكِل التي يُعَانِي مِنْهَا المُوَاطِنِينَ فِي مُحَافَظَات غَزَّة، خَاصَّة انْقِطَاع التِيَار الكَهْرَبَائِي خِلال السَّنَوَات العِشْر الأَخِيرَة بِشَكْل شَبِه مُنْتَظَم، وَازديَاد الشَّكَاوِي وَطَلَبَات إِصْلَاح الأَعْطَال التي تَسْتَقْبِلُهَا الشَّرِكَة وَالتِّي بَلَغَتْ حَوَالِي (10.000) شَكْوَى وَطَلَب خِلال العَام 2015م (بَيَّانَات غير مَنشُورَة شَرِكَة تَوَزِيع الكَهْرَبَاء 2016)، وَالتِّي تَتَدَاوَلُهَا وَسَائِل الإِعْلَام وَغَيْرِهَا من وَسَائِل الإِتِّصَال، وَازديَاد أَعْدَاد الحَوَادِث المُتَعَلِقة بِانْقِطَاع الكَهْرَبَاء وَنَجَم عَنْهَا وَفِيَات بِسَبَب الحَرَاقِ وَالصَّعِق وَغَيْرِهَا.

وَمِن أَجْلِ الوُقُوف عَلَى مُشْكَلَة الدِّرَاسَة وَبِشَكْل دَقِيق قَام البَاحِث بِعَمَل دِرَاسَة اسْتِكْشَافِيَّة لِاسْتِطْلَاع آراء عَدَد من العَامِلِينَ بِالشَّرِكَة وَعَدَدَهُم (20) حَوْل مُتَغَيِّرَات الدِّرَاسَة وَكَانَت النَتَائِج عَلَى النَحْو التَّالِي:

جَدُول رَقْم (1):

نموذج استبانة مصغر لقياس مدى التزام الشركة بأبعاد الميزة التنافسية

البُعد	السؤال	أقل من المتوسط	متوسط	أكثر من المتوسط
التكلفة	تستخدم الشركة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة	8	5	7
	تستخدم الشركة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الخدمائية للوصول إلى الغايات بأقل تكلفة.	9	4	7
الجودة	تستخدم الشركة أساليب متنوعة لتحسين الجودة.	6	6	8
	تستخدم الشركة طرق متعددة للرقابة على الجودة.	8	8	4

البُعد	السؤال	أقل من المتوسط	متوسط	أكثر من المتوسط
المرونة	يملك العاملون في شركتنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.	2	3	15
	لشركتنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في أنواع خدماتها.	8	8	4
التسليم	تلتزم شركتنا بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات إلى الزبائن باستمرار.	14	6	0
	لشركتنا القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	10	9	1
الإبداع	تتبنى الشركة المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين يحقق ميزة في تقديم الخدمات بأسلوب جيد.	3	6	11
	تستخدم الشركة البرامج الجاهزة التي تساعد على ابتكار طرق وأساليب جديدة يحسن من الخدمة.	5	7	8
المجموع		73	62	65
النسبة المئوية		36 %	31%	33%

وتُظهر نتائج إجابات المبحوثين لأسئلة الاستبانة وجود قصور في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية حيث أن النسبة بلغت (67%) وبدرجة متوسطة فأقل حول أبعاد الميزة التنافسية خاصة في بُعدي التسليم والجودة.

وبناء على ما سبق، وبمراجعة الأدب النظري والباحثين فإن أحد العوامل المهمة التي تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية هو الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات بأبعادها المختلفة. فإن مشكلة الدراسة تتمثل بالسؤال الرئيس التالي: "ما دور تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة؟".

ثانياً: أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة؟
2. ما درجة توافر عناصر الميزة التنافسية من وجهة نظر المبحوثين؟
3. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية لدى شركة توزيع كهرباء محافظات غزة؟
4. هل تؤثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية تأثيراً معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية؟.
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين للمسؤولية الاجتماعية تبعاً للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة)؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الفئة المبحوثة لعناصر الميزة التنافسية تُعزي للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة)؟

ثالثاً: أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى مستوى المسؤولية الاجتماعية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.
2. الكشف عن درجة الميزة التنافسية كما يتصورها أفراد العينة.
3. تحديد علاقة أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.
4. الكشف عن أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، وتحديد نسبة التباين في تحقيق الميزة التنافسية.
5. الكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات العاملين حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية تبعاً للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة).
6. التعرف إلى الفروق الإحصائية بين تصورات الفئة المبحوثة حول عناصر الميزة التنافسية تُعزي للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة).

رابعاً: أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

1. إن الدراسة الحالية تُساير التطور الإداري المنشود خاصة في ظل افتقار المكتبة العربية والفلسطينية على وجه الخصوص لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث إن هذه الدراسة وعلى حد علم الباحث، من الدراسات القليلة المنشورة في البيئة الفلسطينية والتي تتناول دراسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية والعلاقة بينهما وفي مجال توزيع الكهرباء خصوصاً.
2. نأمل أن تُشجع هذه الدراسة الباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من البحوث حول هذه الموضوعات المهمة في محافظات غزة.

الأهمية العملية:

1. هذه الدراسة من المتوقع أن تقدم النتائج والتوصيات لصناع القرار والمسؤولين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة لتعزيز المزايا التنافسية ومستوى الشعور والالتزام بالواجبات والمسؤوليات الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
2. سوف تُطبّق على العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة والذين يُمثلون ركيزة أساسية في خدمة المواطن الفلسطيني، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المتعلقة بالكهرباء وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركة تجاه المجتمع.

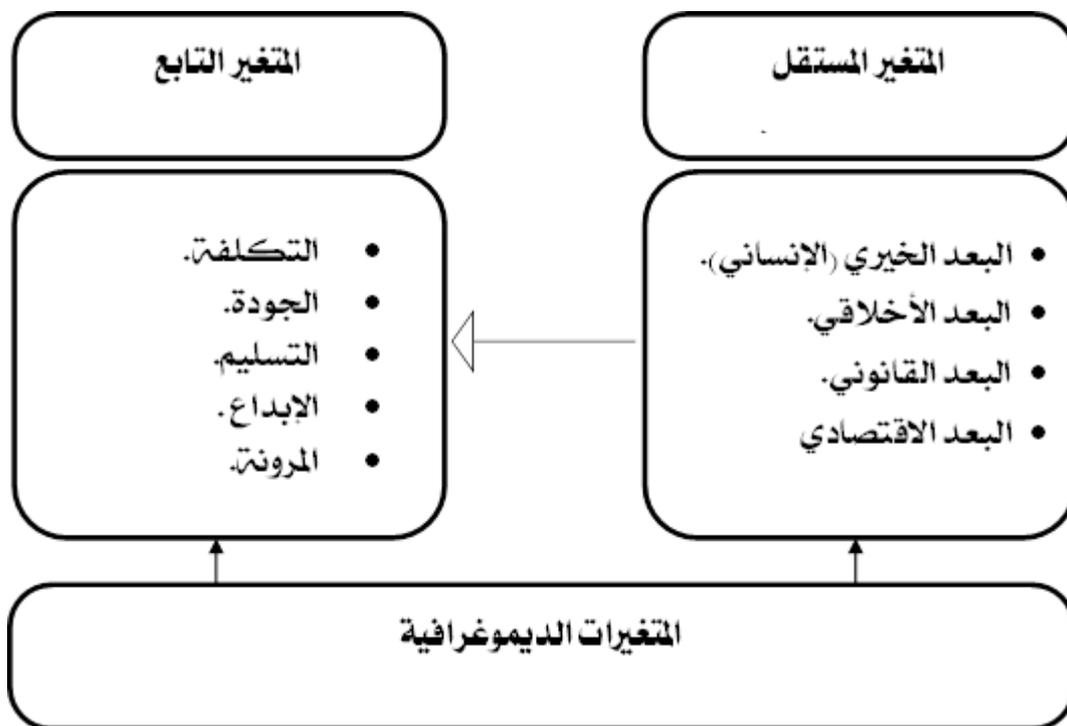
الأهمية للباحث:

يهدف الباحث من خلال الدراسة إلى التعمق في موضوع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، والاستفادة منها، خاصة وأن الباحث يعمل في سلطة الطاقة، علاوة على أن هذه الدراسة ستقدم كمتطلب استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد.

خامساً: متغيرات الدراسة والنموذج:

- المتغير المستقل: أبعاد المسؤولية الاجتماعية وهي (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) بالاعتماد على (Carroll,1991).

- المتغير التابع : الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، الإبداع، المرونة) بالاعتماد على (Evans,1993)، (Li et al., 2006) و (بن حامد،2014).



شكل رقم (1): نموذج يوضح متغيرات الدراسة

سادساً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد علاقة دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاهتمام بالبعد الخيري كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية.
2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاهتمام بالبعد الأخلاقي كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية.
3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاهتمام بالبعد القانوني كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية.

4. يُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الاهتمام بالبعد الاقتصادي كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية.
- الفرضية الثانية:** تؤثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الخيري) تأثيراً جوهرياً ذو دلالة إحصائية عند مُستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في تحقيق الميزة التنافسية.
- الفرضية الثالثة:** تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات المُبحوثين حول المسؤولية الاجتماعية تعزي لمُتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة).
- الفرضية الرابعة:** تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات المُبحوثين حول الميزة التنافسية تعزي لمُتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة).
- سابعاً: حدود الدراسة:**

أ. **الحد الموضوعي:** اقتصرَت الدراسة على دراسة متغير المسؤولية الاجتماعية كمُتغير مُستقل وعلاقته وأثره في الميزة التنافسية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، وفقاً لنموذج (Carroll, 1991) للمسؤولية الاجتماعية، ولأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (التكلفة، الجودة، التسليم، الإبداع، المرونة) دون التطرق لدراسة عوامل أُخري قد تؤثر في أبعاد الميزة التنافسية كمُتغير تابع.

ب. **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة على العاملين بشركة الكهرباء في محافظات غزة .

ت. **الحد الزمني:** أُجريت هذه الدراسة خلال عام 2017.

ث. **الحد البشري:** تم تطبيق الدراسة على كافة العاملين بشركة توزيع الكهرباء، وذلك لأن العاملين أكثر دراية بأمور الشركة ولديهم وفرة من المعلومات قد تقيد في الحصول على بيانات مُتعلقة بموضوع الدراسة.

ثامناً: مُصطلحات الدراسة:

المسؤولية الاجتماعية: هي التزام لتحسين رفاهية المجتمع من خلال الممارسات التجارية التقديرية والمساهمات من موارد الشركة (Kotler & Lee, 2008: 3).

الميزة التنافسية: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (Porter, 2011: 114).

شركة توزيع كهرباء محافظات غزة: هي شركة خصوصية مساهمة محدودة قامت على شراكة بين السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة في سلطة الطاقة الفلسطينية ووزارة المالية وبين مجموع البلديات والمجالس القروية في محافظات غزة (شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، 2015).

التعريف الإجرائي للمسؤولية الاجتماعية: هي عبارة عن رؤية المبحوث لمستوى التزام المؤسسة بما يتوجب عليها من خدمة مجتمعتها طوعاً، ويُعبّر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على استبانة المسؤولية الاجتماعية.

التعريف الإجرائي للميزة التنافسية: هي عبارة عن رؤية المبحوث لمستوى تحقيق المؤسسة لأبعاد الميزة التنافسية التي تتمثل في (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) ويعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على استبانة الميزة التنافسية.

تاسعاً: هيكل الدراسة:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

المقدمة، مشكلة الدراسة، أسئلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، متغيرات الدراسة والنموذج، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة، مصطلحات الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

- المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- المبحث الثاني: الميزة التنافسية.
- المبحث الثالث: شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

الفصل الرابع: الطرق والإجراءات

منهجية الدراسة، مصادر جمع البيانات، أداة الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، صدق وثبات الاستبانة، المعالجات الإحصائية.

الفصل الخامس: تفسير وتحليل محاور الدراسة واختيار الفرضيات.

الفصل السادس: النتائج والتوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

ويشتمل على ثلاثة مباحث وهي:

- المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- المبحث الثاني: الميزة التنافسية.
- المبحث الثالث: شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

المَبْحَثُ الأول

المَسْؤُولِيَّةُ الاجْتِمَاعِيَّةُ للشَّرِكَات

ويشتمل على:

- تمهيد
- أولا: تطور المفهوم الحديث للمسؤولية الاجتماعية للشركات.
- ثانيا: مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- ثالثا: أهداف وفوائد المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- رابعا: مجالات ونطاق المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- خامسا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- سادسا: عناصر ومبادئ ومعايير المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- سابعا: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- ثامنا: الاعتلال الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

تمهيد:

يتركز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات في منهجها التقليدي على حتمية تحقيق أقصى أرباح ممكنة، وذلك في حدود الإطار القانوني القائم، وقد استمد هذا المنهج مقوماته من النظرية الاقتصادية التقليدية ورائدها "Adam Smith"، والتي تقوم على أن الهدف الأساسي للمنظمة هو تحقيق الربح، ومعيار أدائها هو كفاءتها الاقتصادية التي تتمثل في تحقيق المصلحة الذاتية للمساهمين، هذا السبب الذي حدا بالحائز على جائزة نوبل "Freidman" (1962،1970) إلى رفض الالتزام الاجتماعي للشركات جذرياً (Falck & Hebllich, 2007:249).

المسؤولية الاجتماعية للشركات تمتد أوائل جذورها في الفكر لعلماء الدين في القرن العشرين، فمثلاً، وضع "Andrew Carnegie" بيان يعتمد أولاً: مبدأ الإحسان، الأمر الذي يتطلب من الأفراد الأكثر حظاً مساعدة الأقل حظاً في المجتمع، من خلال تلبية احتياجات المجتمع المحلي. وثانياً: كان مبدأ القوامة، الذي يتطلب من الشركات والأفراد الأثرياء أن يروا أنفسهم كوكلاء أو أوصياء، ليس فقط على الموارد المالية للمساهمين، ولكن أيضاً على الموارد الاقتصادية للمجتمع، وجعل ممتلكاتهم لصالح المجتمع، ككل (Lantos, 2001:5).

لكن الدين الإسلامي كان السباق لهذا الفكر حيث قال تعالي في كتابه العزيز " وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلِغَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ" (الأنعام: 165). هناك الكثير من الآيات الأخرى بالإضافة لعَدَد يكاد لا يحصى من الأحاديث والأحكام الشرعية "مثل الزكاة" التي حثت على الإحسان والبر والتكافل الاجتماعي مما لا يتسع المقام هنا لذكرها.

أولاً: تطوّر المفهوم الحديث للمسؤولية الاجتماعية للشركات

ولقد تطوّر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل ملحوظ خلال عقد الخمسينيات، ضمن المؤلفات العلمية، بظهور المصطلح لأول مرة من قبل بوين (1953)، الذي جادل بأنه "يشير إلى التزامات من رجال الأعمال لتحقيق تلك السياسة، لاتخاذ هذه القرارات، أو لمتابعة تلك المسارات من الإجراءات التي تكون مرغوبة من حيث الأهداف والقيم في المجتمع"،

(Falck & Heblich, 2007:248). ويسبب النقد المُستمر لمفهوم الأرباح فقد ظهرت دوافع لأن تتبنى الشركات دوراً أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها ليصبح واضحاً في العقود الأخيرة (نزال، وآخرون، 2011) . حيثُ بدأ عددٌ متزايد من الشركات النظر في الآثار المترتبة على قرارات الشركات على المجتمع والبيئة (Ljubojevic & Maksimovic, 2012).

بالرغم أن الدور الأساسي للعمل هو إنتاج السلع والخدمات التي تلبي رغبات وحاجات المجتمع، إلا أن هناك اعتماد متبادل بين رجال الأعمال والمجتمع في حاجة إلى بيئة مستقرة مع القوى العاملة الماهرة (Moir, 2001:1) فقامت منظمات الأعمال بإدراج المسؤولية الاجتماعية بشكل أكثر جدية في إدارة استراتيجياتها، فضلاً عن إبرازه عبر مسميات مختلفة إذ تشير جميعها إلى المسؤولية الاجتماعية مثل: المسائلة الاجتماعية، والأخلاق والالتزامات والمواطنة المنظمية (الحوري، وآخرون، 2014). والاستثمار المسؤول اجتماعياً والتنمية المستدامة (Blowfield & Frynas, 2005:501). وينظر للمسؤولية الاجتماعية للشركات كعامل نجاح استراتيجي، عندما يتم دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في جميع القرارات الأساسية للأعمال التجارية، هنا يتم تناول المنهج الذي يقوم على مفاهيم المشاريع الاجتماعية والقيم المشتركة (Martinuzzi, Krumay, & Pisano, 2011:6).

ثانياً: تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات

مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات هي واحدة من المشاكل الأخلاقية والمعنوية الرئيسية التي تحيط صنع القرار للشركات والسلوك (Castelo Branco & Lima, 2007). فالمسؤولية الاجتماعية للشركات هو مفهوم غير مُحدد، بشكل عام، فهو يُشير إلى التزامات الشركات تجاه المجتمع، وبشكل أكثر تحديداً، يشير إلى التزامات أصحاب المصلحة، خاصةً المؤثرين في السياسات والممارسات المؤسسية (Ljubojevic, Ljubojevic, & Maksimovic, 2012).

وتختلف وجهات النظر التي تناولت مفهوم المسؤولية الاجتماعية كما أن المؤسسات والأفراد يمكن أن تغيير تفسيراتها أيضاً للمسؤولية الاجتماعية للشركات. على مدى نصف القرن الماضي، قد تم طرح العديد من التعاريف المختلفة لمعنى المسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث حددت دراسة حديثة 37 تعريفاً للمسؤولية الاجتماعية للشركات، (Carroll & Shabana, 2010:89) على سبيل المثال:

يُعرف Kotler (1991) : "المسؤولية الاجتماعية للشركات هي "التزام لتحسين رفاه المجتمع من خلال الممارسات التجارية التقديرية والمساهمات من موارد الشركة" (Webb, Mohr, & Harris, 2008:2).

واستخدم Kotler (2008) مصطلح المبادرات الاجتماعية للشركات لوصف جهود كبيرة تحت مظلة المسؤولية الاجتماعية للشركات بأن "المبادرات الاجتماعية للشركات هي الأنشطة الرئيسية للشركة لدعم القضايا الاجتماعية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات" (Kotler & Lee, 2008: 3). كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المسؤولية الاجتماعية على أنها: "التزام المنظمة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام، بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف" (صالح، 2015: 6)، ويُشير التعريف السابق إلى التنمية بمفهومها الواسع وحاول جمع عدد من المجالات التي يمكن أن تشملها الأنشطة الاجتماعية للشركات.

فيما عرّفها (البكري) بأنها عبارة عن مجموعة من القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها والقيم السائدة في المجتمع والتي تُمثل في نهاية الأمر جزءاً من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة والساعية إلى تحقيقها بوصفها جزءاً من استراتيجيتها (الفضل وغدير، 2012: 8).

كما عرّفها "Moon & Matten" بأنها "برامج واستراتيجيات طوعية من قبل الشركات التي تجمع بين القضايا القيمة الاجتماعية والتجارية وعنوان ينظر إليه على أنها جزء من المسؤولية الاجتماعية للشركة" (Martinuzzi et al., 2011).

تقرير يوليو 2001 التابع للمفوضية الأوروبية عرف المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها "مفهوم يمكن من خلاله للشركات دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وتفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي" (Blowfield & Frynas, 2005:501).
لتعديد صياغتها لاحقاً (2002) بأنها "المساهمة في الأعمال الطوعية للنموذج المجتمعي لتوجيه التنمية المستدامة، والمشاركة الفعالة للشركات التي تتجاوز الالتزام القانوني" (Martinuzzi et al., 2011:100).

ويري الغالي والعامري (2005) أنها بمثابة عقد بين المنظمة والمجتمع الذي تلتزم بموجبه المنظمة لنيل رضا المجتمع وتحقيق مصالحه، وينظر لها على أنها التزام المنظمة تجاه المجتمع، فنحن نعيش فيه من خلال قيامها بكثير من الأنشطة الاجتماعية، مثل محاربة الفقر ومكافحة التلوث وخلق الكثير من فرص العمل وحل العديد من المشاكل (النقل، السكن، الصحة) وغيرها من الخدمات (الحوري وآخرون، 2014).

وقد عرّفها "Drucker" على أنها "الالتزام منظم الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم" (مشنن، 2015:9).

العنصر الرئيسي في هذه التعاريف هو كلمة "تقديرية"، فهي لا تشير هنا إلى الأنشطة التجارية التي يحددها القانون أو المعنوية أو الأخلاقية بطبيعتها، إنما يُقصد بها العمل على الالتزام الطوعي في اختيار وتنفيذ هذه الممارسات والمساهمات، ويجب أن يظهر هذا الالتزام من

أجل الشركة لوصفها بأنها مسؤولة اجتماعياً، وستتم مواجهتها من خلال تبني ممارسات عمل جديده أو مساهمات، سواء النقدية أو غيرها...، ويشمل رفاه المجتمع في هذا التعريف الأوضاع الإنسانية، فضلاً عن القضايا البيئية إلى حد ما، لأنها تشمل اتخاذ قرارات تجارية حول القيم الأخلاقية، والمتطلبات القانونية، فضلاً عن احترام الناس والمجتمعات والبيئة.

ويعرّف الباحث المسؤولية الاجتماعية للشركات: على أنها التزام المنظمات تجاه المجتمعات التي تمارس فيها أنشطتها وأعمالها، عن طريق برامج واستراتيجيات طوعية تجمع بين القضايا القيمة الاجتماعية والتجارية لضمان خلق بيئة عمل مناسبة ومستدامة.

تختلف وجهات النظر التي تناولت مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات لأنها مفهوم واسع، يتم النظر إليه حسب خلفيات متنوعة منها الصريحة مثل الأنشطة والبرامج والأخرى الضمنية مثل القيم، فنجد أن بعضهم يذكر الاستدامة وآخر يضيف أخلاقيات الأعمال أو التنمية، التلوث، الريادة الاجتماعية، مواطنة الشركات، الخيرية، التجاوب الاجتماعي، الحكمة... لذلك فإنه ليس من المستغرب أن هناك مجموعة متنوعة من المعاني المعطاة لهذا المصطلحات. إلا أنها في النهاية تنصب على مساهمة منظمات الأعمال في تحمّل مسؤوليتها تجاه أصحاب المصالح المختلفين (راشي، 2013). ويمكن تقسيم التعاريف إلى نوعين:

تعريفات متعدّدة الأبعاد ترسم مسؤوليات كبرى الشركات من أشهرها Carroll (1991) ويقترح أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تشمل أربعة أنواع من المسؤوليات أو الأبعاد: الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، والإنسانية في نموذج الهرمي، كل بُعد عن المسؤولية الاجتماعية للشركات يتعلق بمختلف أصحاب المصلحة في المنظمة (على سبيل المثال، المالكين، والعملاء، والموظفين، والمجتمع، والجمهور بوجه عام).

وأخرى عن مفهوم التسويق الاجتماعي يمكن استخدامه لتحديد المسؤولية الاجتماعية للشركات، Kotler (1991) عرّف مفهوم التسويق الاجتماعي بأنه "العمل بطريقة تحافظ على أو تحسن كل من رفاهية العميل والمجتمع، Woodruff (1992) وسّع هذا المفهوم ليشمل كلاً من تجنب الأذى وفعل الخير، هذين النوعين من التعاريف تبدو مختلفة تماماً، ولكن Moher " كيبف تعريف Woodruff بتوسيع المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها "التزام الشركة

لتقليل أو القضاء على أي آثار ضارة وتعظيم التأثير المفيد على المدى الطويل على المجتمع" (Mohr, Webb, & Harris, 2001:46-47).

مناقشة التعريفات والمفاهيم.

حتى الآن لم يتم تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل مُحدّد كسائر المفاهيم المتعلقة بالعلوم الإنسانية والتي تختلف حسب الزمان والمكان والخلفية القيمة والدينية والعلمية ... التي تم صياغة التعاريف بناءً عليها، وهناك عدة تعريفات تختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد شكل هذه المسؤولية، فالبعض يراها بمثابة تذكير للشركات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تنتسب إليه، بينما يرى البعض الآخر أن مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية تقوم بها الشركات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة تجاه المجتمع، ويرى آخرون أنها صورة من صور الملاءمة الاجتماعية الواجبة على الشركات.

إلا أن كل هذه الآراء تتفق من حيث مضمون هذا المفهوم، ولكنها لا يمكن أن تكتسب قوة إلزامية قانونية وطنية أو دولية، فلا تزال هذه المسؤولية ذات طابع أدبي ومعنوي، تستمد انتشارها من طبيعتها الطوعية الاختيارية ويمكن النظر إليها بشكل عام على أنها الالتزام المُستمر من قبل الشركات بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع ككل بما فيه سلامة البيئة العالمية. وهناك العديد من التعاريف المتاحة من المسؤولية الاجتماعية للشركات فهي تُشير غالباً إلى خمسة أبعاد، على الرغم من أنها تُطبّق عبارات مختلفة، والتعاريف هي في الغالب متطابقة، تعريفات المسؤولية الاجتماعية للشركات تصف ظاهرة، لكنها تفشل في تقديم أي توجيهات بشأن كيفية إدارة التحديات في هذه الظاهرة (Dahlsrud, 2006:7).

وهناك طريقة أخرى للتفكير في المسؤولية الاجتماعية للشركات هو التعرف على فئات مختلفة من المسؤولية الاجتماعية للشركات وفرز أنشطة الشركات من حيث هذه الأنواع المختلفة، والطبقات أو أنواع من المسؤولية الاجتماعية للشركات، باستخدام هذا المنهج، حدد Carroll أربع فئات مختلفة للمسؤولية الاجتماعية للشركات، وهي المسؤوليات "الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتقديرية/الخيرية وقد ذكر هذا التعريف أربعة أبعاد من المسؤولية

الاجتماعية للشركات على النحو التالي: "إن المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية تشمل المجالات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، والتقديرية/الخيرية، لأن المجتمع له توقعات من المنظمات عند نقطة معينة من الزمن " قد تم استخدام هذا التعريف بنجاح لأغراض بحثية لأكثر من 25 عاماً، (Carroll & Shabana, 2010:89). لذا قد يكون مناسب للاستخدام بسبب تطبيقه كثيراً في مجال بحوث المسؤولية الاجتماعية للشركات.

ولن نكون قادرين على توفير الحل النهائي لهذه المشكلة، ولكن يمكن تحديد بعض العناصر الرئيسية في المسؤولية الاجتماعية للشركات، لشرح وتعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات، فالباحثين يطبقون حتى الآن منهجيات مختلفة. ويمكن أن ينظر إلى الخصائص المشتركة التالية على شكل قائمة من العناصر الرئيسية التي تعتبر الأكثر شيوعاً كما يلي:

المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مسؤولية رجال الأعمال للعمل، وهي تعتمد على السياق السياسي والمؤسسي، والثقافي، والبيئي، كما أنها أبعد من الامتثال فهي طوعية، ويفترض تحقيق الربح من المسؤولية الاجتماعية للشركات، إذا كانت التدابير التي لا تؤدي إلى ربح غير مباشر في كل شيء، يمكن تصنيفها على أنها المسؤولية الاجتماعية للشركات (Martinuzzi et al., 2011:7).

وبتلخيص هذه العناصر، يمكن أن يُنظر للمسؤولية الاجتماعية للشركات كمساهمة طوعية لشركات الأعمال في النموذج المجتمعي لتوجيه التنمية المستدامة، والمشاركة الفعالة للشركات التي تتجاوز الامتثال للقانون.

وهناك الكثير من الجدل بشأن جدوى المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن الحديث عنها كالآتي: نتيجة للتطورات في الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، شهدت العقود الأخيرة تطوراً في النظرة لأهداف مجتمع الأعمال، وللفكر الاقتصادي أثر في تحديد هذه الأهداف، ففي الفكر الاقتصادي التقليدي، يكمن هدف منظمات الأعمال بتحقيق أعلى قدر من الربح والذي بدوره سيؤدي إلى تنمية المجتمع.

الجدل الواسع بخصوص شرعية المسؤولية الاجتماعية للشركات يتعلق بمجموعة من الأسئلة الأساسية والحاسمة منها: لماذا الشركات موجودة؟ وهل ينبغي أن تكون المؤسسات المعنية

بالأداء الاجتماعي، فضلاً عن النتائج الاقتصادية؟ (Lantos, 2001:2). وانقسم العلماء ما بين مؤيد ومعارض لفكر المسؤولية الاجتماعية، فمن بين الفريق المعارض على سبيل المثال العالم "Milton Friedman" والذي يؤيد وجهة النظر الكلاسيكية تجاه المسؤولية الاجتماعية للشركات ويرى أنها تقلل من الأرباح وهي بمثابة عبء إضافي على تكاليف العمل، في حين أن المساهمين سوف يشهدون خسارة لأن الشركات لم تستفيد من أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات، وقال إن الشركات ينبغي أن تركز فقط على زيادة أرباحها وليس على القيمة المضافة للمجتمع بشكل عام (Kaufmann & Olaru, 2012).

أما الحجج المؤيدة: عادة ما تبدأ مع الاعتقاد أنه في المدى الطويل باسم المصلحة الذاتية المستتيرة أي مصلحة لذات الأعمال أن تكون مسؤولة اجتماعياً، إذ أن المصالح التجارية بحاجة لأن يكون هناك مناخ صحي للعمل في المستقبل، لذا يجب اتخاذ إجراءات مسبقة من شأنها أن تضمن قدرتها على البقاء على المدى الطويل.

والحجة الثانية لصالح المسؤولية الاجتماعية للشركات هو أنه سوف يمنع التدخل الحكومي السلبي (Carroll & Shabana, 2010: 88). ورائد هذا الرأي "Carroll" صاحب رؤية خدمة المجتمع، حيث ينظر للأداء الاجتماعي للشركات من منظور الإيثار، فيرى أنه يجب على شركات الأعمال استخدام مواردها الهائلة من أجل الخير الاجتماعي (Lantos, 2001:12). ويمكن الفهم بأن ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات ليست الإيثار وفعل الخير فقط، وإنما وسيلة لكلا الطرفين الشركات والمجتمع لتحقيق الازدهار. هذا صحيح خصوصاً عندما يتم تصور المسؤولية الاجتماعية للشركات باعتبارها خطة بعيدة المدى للعمل (Falck & Hebllich, 2007: 247). ويمكن المقارنة بين وجهتي النظر كما يلي:

جدول رقم (2):

مُقارنة حجج الطرف المؤيد للمسؤولية الاجتماعية والمعارضة

م	المعيار	المؤيدون لتبني المسؤولية الاجتماعية	المعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية
1.	توقعات الجمهور	ازتفاح توقعات الجمهور الاجتماعية والرأي العام يدعم الاهتمام الاجتماعي والأهداف الاقتصادية.	على المؤسسات الاهتمام بالأهداف الاقتصادية وترك الأهداف الاجتماعية لمؤسسات المجتمع.
2.	الأرباح الطويلة الأمد	نتيجة العلاقات مع المجتمع وتحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور.	متابعة الهدف الاجتماعي يضاعف الإنتاجية الاقتصادية مما يؤدي إلى تخفيض الأرباح.
3.	الالتزام الأخلاقي	العمل بما هو صواب وتجنب الأعمال غير الشرعية.	الأعمال الاجتماعية تعتبر تكلفة بالنسبة للمؤسسة.
4.	صورة المؤسسة	خلق أفضل صورة لجذب جمهور أكثر واكتساح أسواق أكبر.	سيادة المؤسسات في المجتمع وخاصة بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية فإنها ستصبح أكثر نفوذ
5.	البيئة	خلق بيئة أكثر استقراراً واجتذاباً للعمال والمهارة.	محدودية الخبرة ونقص المهارة في مواجهة المشاكل الاجتماعية.
6.	مصالح حملة الأسهم	رفع قيمة الأسهم على المدى الطويل.	إضعاف الأهداف الأخرى للمؤسسة لكونها تستنزف طاقة ليست بالقليلة.
7.	امتلاك الموارد	المؤسسة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتقديم الدعم الاجتماعي.	تعد المسؤولية الاجتماعية مسألة معقدة وصعبة وليس من السهل استيعابها في الكثير من الأحيان على المدى الطويل.
8.	الوقاية خير من العلاج.	فالمؤسسة في المجتمع تسعى إلى حل المشاكل قبل تفاقم الأوضاع.	نقص الدعم للجمهور قد يؤدي إلى حدوث خلافات المؤسسة في عنها.

المصدر: (صالح، 2015: 25).

ثالثاً: أهداف وفوائد المسؤولية الاجتماعية للشركات

أ- تتمثل أهداف المسؤولية الاجتماعية بشكل عام في النقاط التالية:

- إثبات القدرة على تقديم المنتج أو الخدمة على الدوام بما يتفق ومتطلبات العملاء.
- زيادة رضا العملاء والعاملين عن طريق التنفيذ الفعال للنظام.
- تحسين القدرات والأداء العام للعمل لتلبية حاجيات ومتوقعات عملائها وأصحاب

- المصالح الآخرين.
- وضع وتقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل المؤسسة من اجل التعريف بالسياسة والأهداف البيئية والمجتمعية والامتثال لها.
- الحد والتقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد فيما يخص السلامة والصحة في العمل والمجتمع على حد سواء مما يخفض عدد الدعاوى القضائية.
- إظهار للفئات المستفيدة أن سياسات المؤسسة تتوافق من الحقوق الأساسية للعمل والمجتمع.
- المساعدة في تطوير حوار أكثر فعالية مع الأطراف المستفيدة بمساعدة المؤسسة لجمع مختلف احتياجاتهم وتطلعاتهم لتحسين إدارة وتحقيق التوازن بين الأداء الاجتماعي والاقتصادي والبيئي.
- التقدم نحو التميز وبدأ وتنظيم وتنفيذ الميزة التنافسية (صالح، 2015: 12).

ب- فوائد وأهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

عدّ البعض استراتيجيّة المسؤولية الاجتماعيّة الشاملة شكلاً من أشكال الاستثمار الاستراتيجي باتجاه بناء وصيانة سمعة الشركة، إذا اقتضت متطلبات الانتقال من (التنافس) الى (التسابق)، ضرورة الاستجابة للضغوط الاجتماعيّة والبيئيّة، والى ملاحظة أثر الخصائص المميّزة لبناء الميزة التنافسيّة المستدامة ضرورة مساندة العوامل الاقتصاديّة للمنظمة بعوامل أخرى غير اقتصاديّة (سعيد والباوي، 2010: 217).

باستعراض أدب المسؤولية الاجتماعيّة نجد أن دُعاة المسؤولية الاجتماعيّة للشركات أشاروا إلى الفوائد التالية: زيادة المشاركة مع أصحاب المصلحة والاحتفاظ بها، علاقات أقوى مع المجتمع، وتعزيز سمعة وصورة العلامة التجاريّة، والميزة التنافسيّة والأداء المالي الأفضل والربحيّة وتحسين فرص الوصول إلى رأس المال، المسؤولية الاجتماعيّة للشركات هي واحدة من الوسائل الأساسيّة لتحقيق ميزة تنافسيّة مستدامة في البيئّة العالميّة المضطربة. وفقاً Porter & Kramer (2006) يجب ربط المسؤولية الاجتماعيّة للشركات بشكل أفضل مع مصدر رئيسي يسمح لأصحاب العمل إدراك أنه يمكن أن تكون مصدراً للفرص والابتكار وتحقيق الميزة

التنافسية، قد أثبت ذلك تجريبياً حيث أن أكثر الناس يحبذون العمل في المنظمة التي لديها سياسات بيئية ومجتمعية جيدة (الحوري وآخرون، 2014). وعلى الرغم من الاعتراف بقيمة وأهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات للمجتمع، فهناك المزيد من الوعي بأن أنشطتها ليست مجرد ذات طبيعة خيرية فقط، ولكنها تُسهم أيضاً في إعطاء صورة إيجابية عن الشركة، وتؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والعملاء، فضلاً عن العوامل الدخيلة الأخرى التي تحتاج إلى أن تؤخذ بعين الاعتبار عند قياس نجاح الأعمال (Kaufmann & Olaru, 2012:2).

ويمكن تفصيل بعض النقاط الأساسية لفوائد المسؤولية الاجتماعية كما يلي :-

- إيجاد سمعة جيدة للشركات: السمعة هي المفتاح لنجاح الشركات وتأتي على رأس قائمة الموجودات غير الملموسة، من خلالها يمكن للشركة أن تحدد نطاق التوازن، وإعطاء الأولوية، وتحقيق تطلعات عدد من مختلف الجهات المعنية، هو أمر حيوي لإنشاء والحفاظ على السمعة.
- زيادة المبيعات وزيادة مستوى ولاء المستهلكين: المستهلك اليوم لا يسعى فقط للجودة العالية وسلامة المنتج ولكن يتمنى أن يكون آمن، مع العلم بأن البضاعة المشتراه أنتجت بطريقة مسؤولة اجتماعياً وبيئياً.
- سهولة الوصول إلى رأس المال: حتى وقت قريب الشركات تعتقد أن المستثمرين لديهم القليل أو عدم المصلحة في الجوانب غير المالية للعمليات التجارية، ومع ذلك، فإنه يصبح أكثر وضوحاً كل يوم أن هناك علاقة إيجابية بين المواطنة الصالحة والأداء المالي؛ فعدد قليل من المستثمرين يمكنه تجاهل الطرق داخل الشركات التي تؤدي أنشطتها التجارية وفقاً لمسؤولياتها البيئية والاجتماعية.
- تحسين الاحتفاظ بالعمالين، وتحفيزهم ورفع معنوياتهم: أصحاب المصلحة لديهم القدرة على مكافأة أو معاقبة الشركات، واحد من أصحاب المصلحة الرئيسيين هو الموظف الذي يستخدم هذه السياسات هو أيضاً أداة رئيسية في تنفيذ سياسات الشركة، فإن الموظفين الراضين عن التزام الشركة تجاه المجتمع، من المحتمل أن يكونوا أكثر إيجابية

وولاء وإنتاجية من أولئك الذين يعملون لدى صاحب عمل لديه مسؤولية اجتماعية أقل
(Ljubojevic et al., 2012: 557).

كما تذكر بعض الدراسات أن المشاركة في برامج العمل الاجتماعية يمكن أن تحقق:

- تحقيق الأهداف الاجتماعية أمر ضروري للوصول إلى الأهداف المالية.
 - الوفاء بالتزاماتها القانونية.
 - الحصول على معاملة ضريبية تفضيلية.
 - وإيجاد وتعظيم القيمة من خلال:
 - التأثير على قرارات الشراء للعملاء وفتح أسواق جديدة والحصول على عملاء جدد.
 - تطوير منتجات وخدمات جديدة، تلبي حاجات المجتمع. (Husted & Allen, 2007:15).
 - زيادة القدرة على اجتذاب واستبقاء الموظفين ذوي الكفاءة العالية (Ljubojevic et al., 2012:561).
- كما أن المفوضية الأوروبية ذكرت عدد من الفوائد للمسؤولية الاجتماعية للشركات بالنسبة للشركات والاتحاد الأوروبي والمجتمع كالتالي:

1. مصلحة الشركات: توفر المسؤولية الاجتماعية للشركات فوائد هامة للشركات في إدارة المخاطر، وتحقيق وفورات في التكاليف، والوصول إلى رأس المال، والعلاقات مع العملاء، وإدارة الموارد البشرية، والقدرة على الابتكار.
2. مصالح المجتمع: المسؤولية الاجتماعية للشركات تقدم مجموعة من القيم التي يمكن أن تبني مجتمعا أكثر تماسكا وتساعد في التحول إلى النظام الاقتصادي المستدام (Commission, 2016).

وأخيراً ذكرت المؤسسة الكندية للأمريكيين (Focal) بعض الفوائد التي من الممكن أن تحققها المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والداعمة لريادتها ولقدرتها التنافسية، ونذكر منها يلي: (راشي، 2013)

- تمثل المَسْؤُولِيَّةُ الاجْتِمَاعِيَّةُ تجاوبَ فَعَالٍ لحاجاتِ العَامِلِينَ مِمَّا يَنعَكِسُ إيجاباً برفعِ مُستوى أداءِ وإنتاجِيَّةِ العَامِلِينَ وتَحْقِيقِ مردودِ أفضل.
- ارتِفاعِ قيمةِ أسهمِ المُنظَّمةِ، مِمَّا يعودُ ذلكَ على المُساهِمِينَ.
- تَعزِيزِ الحقوقِ الأساسيَّةِ للمجتمعِ (الصحة، التعليم، الرفاه، حقوقِ العَامِلِينَ... وغيرها).

رابعاً: مَجَالَاتِ ونِطاقِ المَسْؤُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ للشَّرِكَاتِ

1- مَجَالَاتِ المَسْؤُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ للشَّرِكَاتِ

وهُنَاكَ خمسةَ مَجَالَاتِ يُمكنُ تطبيقِ المَسْؤُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ للشَّرِكَاتِ عليها كَمَا يلي:

- **السُّوقُ:** وتشملُ هَذِهِ الفئَةَ أنشِطَةَ المَسْؤُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ للشَّرِكَاتِ ذاتِ الصِّلَةِ بالمنتجاتِ والخبراتِ والعَمَلَاءِ والعلاقاتِ العامَّةِ معِ المشارِكِينَ الأخرينِ في السُّوقِ الخَارِجِيِّ (مِثْلُ العَمَلَاءِ، المُوَرِّدِينَ، المُمُولِينَ، والمُنَافِسِينَ) (Aile & Bausys, 2013:27). على سبيلِ المِثَالِ: الكَشْفُ عنِ التَحْسِينَاتِ المطلوبةِ المُتعلِّقةِ بتطويرِ المُنتجاتِ الجَدِيدَةِ والمُنتجاتِ المبتكرةِ، لتَظَلُّ قادرةً علىِ المُنَافَسَةِ في السُّوقِ، كَمَا تشملُ الإفصاحَ عنِ جَوَدَةِ المُنتجِ والسلامةِ، وفيما يَتعلَّقُ بالعَمَلَاءِ تشملُ: رِضاَ العَمَلَاءِ أوِ التَغْيِيرَاتِ في تقديمِ خدمةِ العَمَلَاءِ، أوِ المشارِكِينَ في الأسواقِ، أوِ العلاقاتِ معِ المُوَرِّدِينَ أوِ الحكومةِ.
- **مَكَانَ العَمَلِ:** ويشملُ موظَّفيَ الشَّرِكَةِ، مِثْلُ عَدَدِهِم، الجِنْسِ والعُمُرِ ومُتوسِّطِ الراتبِ، ومُسْتوىِ التعليمِ، سِياسَةَ المَوارِدِ البَشَرِيَّةِ في الشَّرِكَةِ، وتطويرِ المُوظَّفِينَ والتدريبِ والتَّخْطِيطِ الوظيفيِّ وتقييمِ المُوظَّفِينَ، والكَشْفُ عنِ مُستوىِ الصحةِ والسلامةِ والرفاهيةِ، مِثْلُ المزاياِ الصحيَّةِ، والأنشِطَةِ الترفيهِيةِ المتاحةِ ومرافِقِ الراحةِ، والمكافأةِ وأنظمةِ التقاعدِ والتأمينِ الطوعيِّ للموظَّفينِ، والنقاباتِ العامِلةِ وحوادثِ العَمَلِ، والإضراباتِ...
- **البيئَةُ:** تشملُ أنشِطَةَ المَسْؤُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ للشَّرِكَاتِ المُتعلِّقةِ بالبيئَةِ، على سبيلِ المِثَالِ، المُبادراتِ "الخضراء"، وإدارةِ النفاياتِ وإِعادةِ التدويرِ، ومُكافحةِ التلوُّثِ، وانبعاثِ الغازاتِ، وحِمَايَةِ البيئَةِ، وعَمَلِيَّاتِ الإنتاجِ المُستدامةِ، والحِفاظِ علىِ المَوارِدِ الطبيعيَّةِ، ودراساتِ الأثرِ البيئيِّ، والاستثماراتِ في عَمَلِيَّةِ الكَفَاءَةِ وغيرها.

- **المُجتمع:** ويشمل علاقة الشركة مع المجتمع، مثل المعلومات ذات الصلة بالأعمال الخيرية والتبرعات وأنشطة الرعاية والعمل أو المنح الدراسية للطلاب والعلوم التمويل والمشاريع البحثية، والاستثمارات في البنية التحتية للمجتمع ورفاهية المواطنين.
- **غيرها من المسؤولية الاجتماعية للشركات:** وتشمل أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات ذات الصلة التي لا مكان للسوق، ولا مكان للعمل، ولا للبيئة ولا للمجتمع، مثل الالتزام بمعايير المسؤولية الاجتماعية للشركات، مثل: ISO 26000، وإدخال قواعد السلوك والأخلاقيات والاجتماعيات، واستراتيجية المسؤولية الاجتماعية والرؤية والقيم المؤسسية وغيرها من أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات غير المصنفة (Aile & Bausys, 2013:28-30).

وحددت لجنة جمعية المحاسبين الأمريكيين قائمة بمجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات وتعد من أهم القوائم المقبولة لدى المؤسسات والباحثين وتشمل: الأنشطة الخاصة بالمجتمع، الموارد البشرية، المساهمين، البيئة والموارد الطبيعية، وأخيراً المنتج والخدمة (مشنن، 2015:18). كما تُساهم المؤسسات والشركات الخاصة في تفعيل المسؤولية الاجتماعية من خلال عدة مجالات وجوانب أهمها (صالح، 2015: 16):

أ- الجانب الثقافي:

- دعم التطور الثقافي والحضاري.
- نشر ثقافة الالتزام بالأنظمة والقوانين في المجتمع.

ب- الجانب الاجتماعي:

- تعزيز القيم الأخلاقية والتكافل الاجتماعي.
- مواجهة الكوارث والأزمات.

ت- الجانب البيئي:

- الممارسات البيئية الصحيحة والعملية الإنتاجية.
- تطوير بيئة العمل.

ث- الجانب الاقتصادي:

- الالتزام بالقوانين في الممارسات العملية الاقتصادية "الجانب الأخلاقي".

- الاهتمام بالموظفين من خلال تدريبهم وتطويرهم والتعامل معهم من خلال مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة.

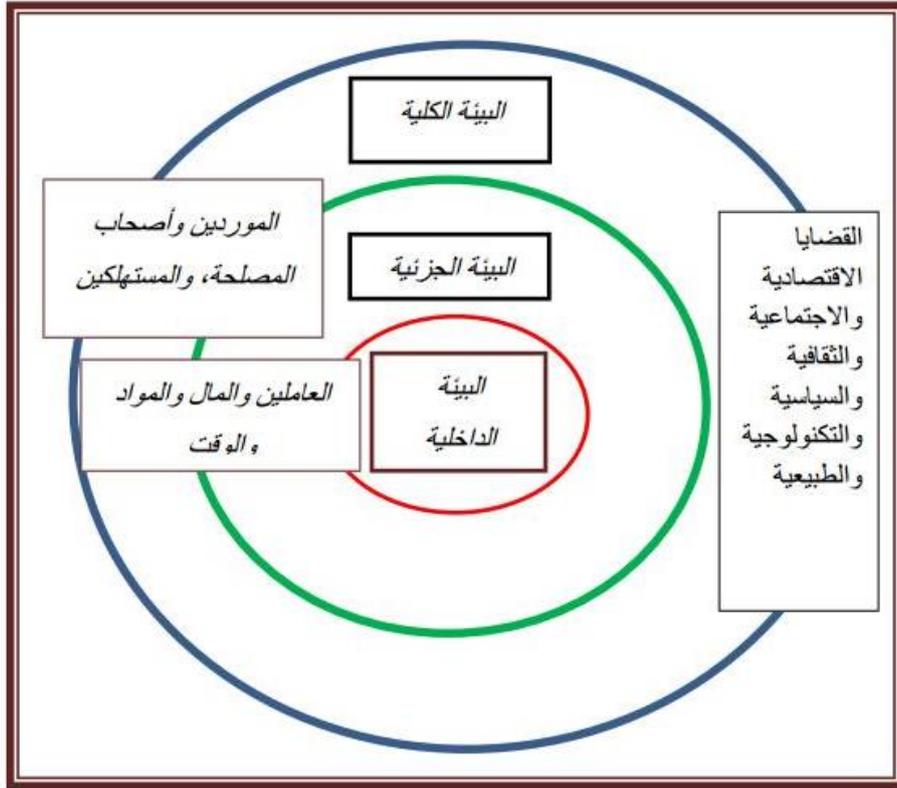
ج- الجانب القانوني:

- الالتزام بالقوانين المحليّة والوطنية أثناء ممارسة النشاط الاقتصادي.
 - مراعاة القوانين العالميّة والدولية.
 - شفافية الأنظمة والقوانين العالميّة والدولية للاطلاع عليها من قبل جميع الموظفين .
- ونجاح قيام المؤسسات بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساساً على التزامها بثلاثة معايير:
- الاحترام والمسؤولية: بمعنى احترام المؤسسة للبيئة الداخلية (العاملين) والبيئة الخارجية.
 - دعم المجتمع ومساندته: وهو وقوف المؤسسة مع المجتمع كفرد في السراء والضراء.
 - حماية البيئة: وهي محافظة المؤسسة على البيئة من التلوث (مشنن، 2015: 21).
- ويجب العلم بأن هذه القوائم لا تنطبق على جميع المنظمات بسبب اختلاف طبيعتها مع اختلاف الزمن وتغيير بيئة الأعمال.

2- نطاق المسؤولية الاجتماعية للشركات

وينظر بعض الباحثين لبيئة الشركة على أنها ليست الفاعل الوحيد في البيئة الكلية؛ بل هناك جهات فاعلة مختلفة تدور حولها، ووفقاً لـ Kotler وآخرون (1999) تُحيط بالشركة البيئة الداخلية، الجزئية والبيئة الكلية، ويمكن تفصيلها كما يلي:-

- البيئة الداخلية للشركة وتشمل العاملين والمال والمواد والوقت.
- البيئة الجزئية تتكون من الجهات الفاعلة كالموردين وأصحاب المصلحة، والمستهلكين.
- البيئة الكلية وتتألف من القضايا الاقتصادية والاجتماعية الثقافية والسياسية والتكنولوجية والطبيعية التي تأخذ بعين الاعتبار. كما يوضح الشكل التالي،



شكل رقم (2) يوضح مكونات بيئة الكلية والجزئية والداخلية (Hameed, 2010:11).

ويُشار إلى الجهات الفاعلة في البيئة الجزئية والكلية للشركة باسم أصحاب المصلحة، بينما أصحاب الشركة والمساهمين يُشكلون البيئة الداخلية للشركة. والمساهمين وأصحاب المصالح هم أعضاء في المجتمع عامة وفي عالم البيئة الشاملة ويؤثرون في القرار الاستراتيجي، وكذلك الروتيني للشركة، وتحيط بالشركة عدد من العوامل المختلفة التي لا تشكل بيئة الشركة فحسب، بل تُؤثر أيضاً على صانعي القرارات الاستراتيجية لتغيير الاستراتيجية وفقاً للبيئة (Hameed, 2010:10).

خامساً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات

ذكر الباحثين أبعاد مختلفة من المسؤولية الاجتماعية "الطوعية" للشركات على أساس من أصحاب المصلحة، والبيئية، والاجتماعية، والاقتصادية (Dahlsrud, 2006:6). وتوفر هذه الأبعاد أطر العمل الأخلاقية، بينما ذكرت دراسة أخرى خمس أبعاد وقد حددتها للاستدامة وهي: الأبعاد الطبيعية الفلسفية والاقتصادية والقانونية الأخلاقية والاجتماعية.

وتمثل هذه الأبعاد الخمسة انعكاس أعمق في التنمية المستدامة من فعالية الثلاثي الشهير الذي يشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وبمناقشة العوامل الهامة للميزة التنافسية المستدامة نجدها تنعكس على العلاقات الرئيسية والابتكار والسمعة والرصيد الاستراتيجي (Ljubojevic et al., 2012:259).

تعريف Carroll (1979، 1991) ذكر أربعة أجزاء من المسؤولية الاجتماعية للشركات، وحدد أربع فئات من المسؤوليات وهي: الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتقديرية/الخيرية، هذه "المسؤوليات" هي الآمال المعلقة على الشركة من قبل الجهات المعنية للشركات والمجتمع ككل، وأحد المزايا الرئيسية لتعريف "Carroll" هو توسعه عن فئات المسؤولية الاجتماعية للشركات التي أشار "Maguire" لعام 1963. قال: "إن فكرة المسؤولية الاجتماعية تقترض أن التزامات المؤسسة ليست اقتصادية وقانونية فحسب، ولكن أيضاً مسؤوليات معينة في المجتمع والتي تمتد إلى أبعد من هذه الالتزامات" (Jamali & Mirshak, 2007:246).

ومن هنا يرى الباحث أنه التعاريف السابقة لا توفر أي وصفاً لتحقيق الأداء الأمثل أو كيف يمكن لهذه الأبعاد المساعدة في عملية صنع القرار بسبب تعارضها أحياناً، ومع ذلك، فإنها تصف العمليات التي يمكن أن تنشأ. وتكاد تجمع على البعد الطوعي ويعني بأن العمل ينبغي أن يؤدي فوق المتطلبات التنظيمية، والتي سوف تحدد الحد الأدنى لمستوى الأداء الذي يُعتبر مقبول، ولكن لا يوجد تحديد للأداء الأمثل فوق المتطلبات التنظيمية عند عدم وجود أي لوائح. وبما أن الكثير من الدراسات استخدمت أبعاد Carroll 1991، فيمكن استخدامها في هذه الدراسة لتناسبها مع الأهداف المطلوبة وهي كالتالي:

1. المسؤوليات الاقتصادية:

وهي أساس المسؤوليات الاجتماعية للشركات في أسفل الهرم وتعني "العمل على إنتاج السلع والخدمات التي يرغب المجتمع فيها وبيعها بربح"، أي على الشركات الوفاء بمسؤولياتها الأساسية كوحدات اقتصادية في المجتمع (Carroll & Shabana, 2010:90). ويقر هذا البعد بضرورة الاستناد إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي في إطار يبين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وبما لا يلحق الضرر بالمؤسسة والمجتمع (دادان ورشيد، 2013:409).

مُنذُ الثورة الصناعيّة، تُعتمد شَرِكَاتُ الأَعْمَالِ كَمُؤَسَّسَة اقْتِصَادِيَّة كَبْرَى لِإِنْتاجِ السِّلْعِ والخدماتِ وإشباعِ الحاجاتِ، بِالإِضافةِ لِتَوْفِيرِ فُرصِ العَمَلِ والأَجْرِ العادِلِ للعَمالِ والحُصُولِ عَلىِ الموادِ الخامِ اللّازِمةِ واكتشافِ مَوَاردٍ جَدِيدَة، وإِدخالِ تَحْسيناتٍ تكنولوجيةِ عَلىِ المُنتجاتِ، ودَفْعِ الضرائبِ لتلبيةِ الاِحتِياجَاتِ العامَّةِ، وتَوَلِيدِ رأسِ المَالِ الاِستثماريِ اللّازِمِ للنموِ الاِقتِصاديِ، كلُّ هَذِهِ الأُمورِ بالتزامنِ معِ كَسْبِ الرِبحِ لأَصْحابِ العَمَلِ أو المُساهمينِ كخدمةٍ لِلْفُرصةِ الاِستثماريةِ (Visser, 2006:33). إذا فَعَلتِ الشَّرِكةُ كلُّ هَذِهِ الإِنجازاتِ معِ الاِلتزامِ بِطاعةِ القانُونِ، فإنها تَسْتحقُّ الثناءَ عليها (Lantos, 2001:3). أيُّ أن تَحْقِيقَ الأَرْباحِ هو القاعدةُ الأَساسيةُ، وهي التي تُبنى عليها بَقِيَّةُ الأُمورِ والمُسْتَوِيَّاتِ الأُخْرَى لِلْمَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ، حَيْثُ يَدُونُ تَحْقِيقَ أَرْباحٍ لِن تَكُونُ هُنَاكَ شَرِكَاتٍ، لَكِن السُّؤالُ الأَهمُّ هو: إلى أي مَدَى يَنْبَغِي متابَعَةُ زِيادَةِ أَرْباحِ الأَعْمَالِ؟ يُلاحِظُ أن مَبْدَأَ الرِبحِ أصْلاً يَجِبُ أن يَكُونُ مَقْبُولاً، أي عَدَمُ التَحَوُّلِ لِمَبْدَأٍ " تعظيمِ الرِبحِ حَسَبِ عَقيدةِ مَؤيديِ النَظريَّةِ الكلاسيكيةِ الاِقتِصاديةِ مِثْلِ Friedman (1962) حَيْثُ يَذكرُ " أن المَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ في الأَعْمَالِ وَاحِدَةٌ فَقطُ - وهي اسْتِخْدامِ المَوَاردِ والمُشاركةِ في الأَنْشِطَةِ الراميةِ إلى زِيادَةِ الأَرْباحِ طالَما أَنَّهُ يَبْقَى ضِمْنَ قَواعِدِ اللعْبَةِ، وهو ما يَعبُني، المُشاركةِ في المُنافِسةِ المَفْتُوحَةِ والحُرَّةِ دُونَ خِداعٍ أو غِشٍ، "Drucker (2006/1954) قَدَّمَ وَجْهَةً نَظَرَ بَدِيلَةً لِلْفِكرِ الاِقتِصاديِ الكلاسيكيِ، وَيَقولُ إن الرِبحِ يُؤدِي ثَلاثَ وَظانِفِ رَئيسيةِ:

- أَنَّهُ يَقيسُ فَعالِيَّةَ الأَنْشِطَةِ التِجارِيَّةِ.
 - يوفِرُ " قِسطَ المَخاطِرِ " الضَّروريِّ لِلْمُؤَسَّسَةِ لِلبَقاءِ في العَمَلِ.
 - يُؤمِّنُ إِمداداتٍ في المَسْتقبَلِ مِن رَأْسِ المَالِ، "ولِذاكَ فإن هَدَفَ الرِبحِيَّةِ يَقيسُ لَيسَ الحدَ الأَقْصى لِأَرْباحِ الأَعْمَالِ، وَلَكِن الحدَ الأَدنى الَّذِي يَجِبُ أن توفِرَهُ".
- ومِن الجَدِيرِ بالذِكرِ أن Barnett (2007) يوفِرُ حُجَّةً يَبْدُو أَنها تُشيرُ إلى أن مَبْدَأَ تَعظيمِ ثَروَةِ المُساهمينِ هو في حَدِ ذاتِهِ، لَيسَ في مِصْلَحةِ المُساهمينِ، حَيْثُ يُؤكِّدُ أن الأَداءَ المَالِي المَفْرَطُ يُؤدِي إلى تَقْليلِ قُدْرَةِ الشَّرِكةِ عَلىِ التَأثيرِ عَلىِ أَصْحابِ المِصْلَحةِ (Carroll & Shabana, 2010:90).

في حين لا يَزالُ التوتِرُ بَينَ هَذيْنِ الرأْيَيْنِ بِخِصوصِ الرِبحِ يَتَفوقُ الجَميعِ عَلىِ فِكرةِ وَجودِ المَسْئُولِيَّةِ الاِقتِصاديةِ مِن حَيْثُ تَحْقِيقِ الأَرْباحِ المَالِيَّةِ لِلْمُساهمينِ، وأن تَعظيمِ ثَروَةِ المُساهمينِ

على المدى الطويل هو المبدأ الأساسي من وجهتي النظر، وقد يكون الفرق الحقيقي أن وجهة النظر الاقتصادية الكلاسيكية فشلت في تقدير الآثار السلبية طويلة الأجل لتطبيق مبدأ تعظيم الربح في المدى القصير، في المقابل، فإن رأياً مخالفاً يرى مبدأ تعظيم الفوائد على المدى الطويل يتجاهل بعض الاعتبارات على المدى القصير.

2. المسؤوليات القانونية:

المسؤوليات القانونية هي الجزء الثاني من التعريف للأعمال التجارية وتشير إلى التزامات إيجابية وسلبية وضعت على الشركات من خلال القوانين والأنظمة المعمول بها في المجتمع التي تعمل فيه. ويرتكز هذا البعد على حماية البيئة، والسلامة المهنية والعدالة، وقوانين حماية المستهلك في شكل قوانين يفترض على المؤسسات احترامها بالشكل الذي يسمح بارتقاء المجتمع (دادن ورشيد، 2013:409).

فالواجبات القانونية تستتبع احترام القانون، ويتم تمرير القوانين التي تنظم سير العمل، لأن المجتمع لا يثق دائماً بشركات الأعمال للقيام بما هو حق، ومع ذلك، فإن القوانين لديها بعض أوجه القصور لضمان السلوك المسؤول، فهي ذات نطاق محدود (لا يمكن أن تغطي كل طارئ ممكن)، توفر الحد الأدنى الأخلاقي لسلوك الشركات؛ يُحدد لنا ما لا يجب القيام به، بدلاً من الإيجابية أي ما يجب فعله، ويمكن أن يُتبع لا إرادياً خوفاً من العقاب وليس طوعاً من مُنطلق أخلاقي داخلي (Lantos, 2001:3-4).

وتتطوي توقعات الامتثال القانوني العمل وفق "قواعد اللعبة"، من هذا المنظور، يتوقع المجتمع من الأعمال تحقيق المهمة الاقتصادية في إطار المتطلبات القانونية، ولكن في حين أن اللوائح قد تنجح في إجبار الشركات على الاستجابة للقضية، فإنه من الصعب ضمان تطبيقها بشكل عادل، لذا القوانين تُقيد حدود السلوك المقبول، لكنها لا تُعرف الأخلاق ولا هي "تشريعات الأخلاق" (Jamali & Mirshak, 2007:246).

ويوجد خلاف كبير بين مختلف وجهات النظر حول المسؤولية الاجتماعية للشركات تجاه ما يمثل المسؤوليات القانونية للأعمال التجارية، جميع وجهات النظر تقبل شرط التقيد بالقوانين والأنظمة المعمول بها في المجتمع، الفرق موجود فعلاً فيما يتعلق بطبيعة ونطاق هذا الالتزام. وفيما يتعلق بطبيعة الالتزامات القانونية، فبعض وجهات النظر تؤكد أن المسؤولية القانونية

للأعمال التجارية تُشكل مجمل مَسْؤُولِيَّةِ الأَعْمَالِ تَجَاهِ المُجْتَمَعِ، ويرى آخرون أن القَوَانِينِ واللوائح تشكل فئة واحدة من مَسْؤُولِيَّةِ رجال الأعمال تَجَاهِ المُجْتَمَعِ (Carroll & Shabana, 2010:91). وهذه المَسْؤُولِيَّاتِ عَادَةً ما تحددها الحُكُومَاتِ بقوانين وأنظمة وتعليمات يَجِبُ أن لا تخرقها مُنْظَمَاتِ الأَعْمَالِ وأن تُحْتَرَمَها، وفي إطار هذه المَسْؤُولِيَّاتِ يُمكن الإشارة إلى إتاحة فُرْصِ العَمَلِ بصورة متكافئة للجميع دُونِ تمييز بِسَبَبِ الجِنْسِ أو القوميَّةِ أو غيرها (محمد، 2015:28).

يَعْتَقِدُ البعض أن التنظيم أو التقنين ضروري لتحقيق المَسْؤُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ للشَرِكَاتِ، ويُعارض آخرون هذه الادعاءات مؤكدين أن المُشَارَكَةَ في هذه الأنشطة وإدارة علاقات المُساهمين يَجِبُ أن تظل طوعيَّة (Carroll & Shabana, 2010:91). وقد لاحظ Archie Carroll (1991) أن المَسْؤُولِيَّاتِ الاجْتِمَاعِيَّةِ للشَرِكَةِ تختلف وجهة النظر إليها من حيث الحَجْمِ والتصنيف، وتتراوح أهميتها بين الأَقْصَادِيَّةِ والقَانُونِيَّةِ والأَخْلَاقِيَّةِ والتقديرية، مع مرور الوقت، كَانَتْ هُنَاكَ بعض الفَضَايَا والاعتبارات مُطلقة، ولم يكن يُتَوَقَّعُ أن هذه الاعتبارات الأخلاقية التي كَانَتْ تُعْتَبَرُ سيئة تصبح بسهولة مُتَطَلِبَاتِ لأحكام قَانُونِيَّةِ، وهُنَاكَ مثال من التشريعات ذات الصلة بالعمالة: في عام 1806م حُوكِمَ النَّاسُ في الولايات المتحدة لمجرد الانضمام إلى نقابة باعتبارها مؤامرة إجرامية، ولكن في وقت لاحق بعد 120 عاماً، أصبح للعمال حقٌّ مَصُونٌ اتحادياً في الانضمام إلى النقابات (Werther & Chandler, 2005:319). وقد يَكُونُ مفهوماً أن جوهر المَسْؤُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ للشَرِكَاتِ يُشير إلى المَسْؤُولِيَّةِ الأخلاقية والإنسانية للشَرِكَةِ تَجَاهِ المُجْتَمَعِ كَمَا يرى Kotler (2005) وأن أساسها في نفس الاتجاه (Carroll & Shabana, 2010:90).

3. المَسْؤُولِيَّاتِ الأخلاقية:

عَلَى الرَّغْمِ من أن المَسْؤُولِيَّاتِ الأَقْصَادِيَّةِ والقَانُونِيَّةِ تُجسِّدُ المَعَايِيرِ الأخلاقية عن الإنصاف والعدالة، إلا أن المَسْؤُولِيَّاتِ الأخلاقية تحتضن تلك الأنشطة والممارسات المُتَوَقَّعة أو المَحْظُورة من قبل أفراد المُجْتَمَعِ، بالرغم من أنها ليست مُقَنَّنة في القانون. فالمَسْؤُولِيَّاتِ الأخلاقية تُجسِّدُ تلك المَعَايِيرِ والقواعد، أو التوقعات التي تَعكِّسُ الحرص على المُسْتَهْلِكِينَ والمُوظَّفِينَ

والمُساهمين، وما يتعلق بالمُجتمع بما هو مُنصف وعادل، أو تمشياً مع احترام أو حِمَاية الحقوق المعنوية لأصحاب المصلحة (Carroll, 1991:41).

من خلال تحديد وتمييز الأبعاد الأخلاقية والتقديرية/الخيرية التي ذكرها "Carroll" صراحة، في جوهرها المسؤولية الأخلاقية تتغلب على قيود القانون عن طريق إنشاء الأخلاقيات التي يُمكن أن تعيشها الشركات في تصور الأعمال بأنها أخلاقية، مثلما يتوقع أفراد المجتمع من شركات الأعمال مثل احترام الناس، وتجنب الضرر الاجتماعي، ومنع الإصابة الاجتماعية، هذه الأمور مُتجذرة أساساً في المعتقدات الدينية والمبادئ الإنسانية، والالتزامات المتعلقة بحقوق الإنسان، ومع ذلك، تُعرِّف هذا النوع من المسؤولية تكتفه الضبابية، وبالتالي صعوبة في التعامل بشكل ملموس معها، لدرجة أن "Carroll" نفسه لم يفصل كثيراً فيها (Jamali & Mirshak, 2007:246). وتغيير الأخلاق أو القيم تسبق إنشاء القانون لأنها أصبحت القوة الدافعة وراء إنشاء الكثير من القوانين أو اللوائح. ويُنظر إليها على أنها تبني القيم والأعراف الناشئة حديثاً وفق توقعات المجتمع من الشركات، وعلى الرغم من هذه القيم والمعايير قد تعكس مستوى أعلى من الأداء مما هو مطلوب حالياً من قبل القانون (Carroll, 1991:41).

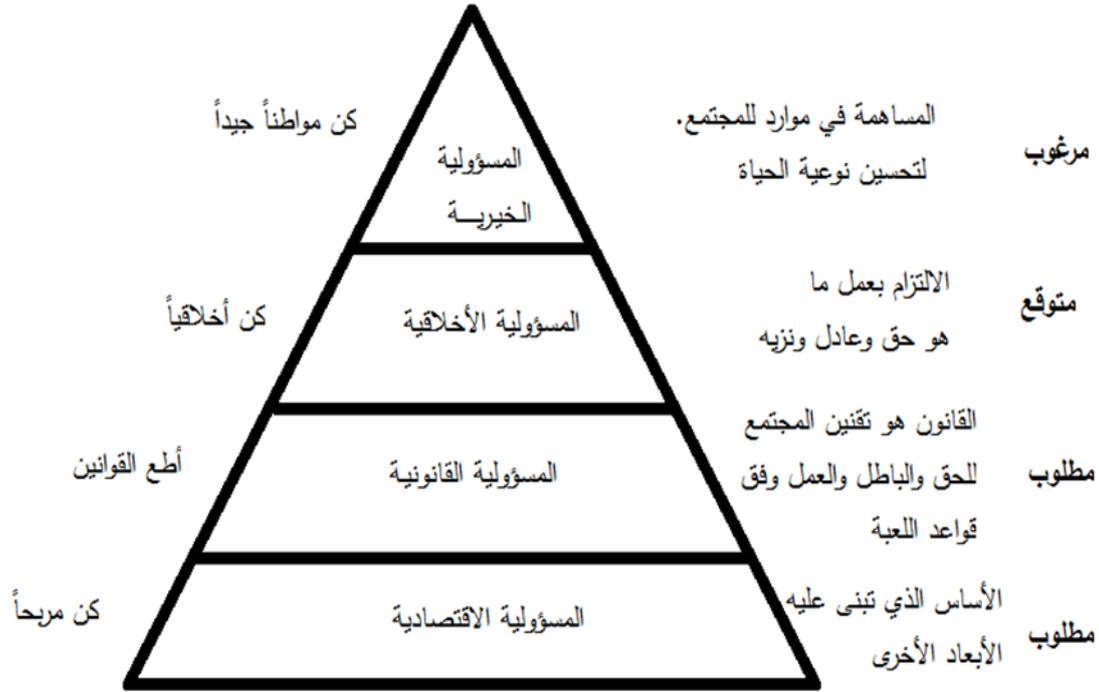
4. المسؤولية التقديرية/الخيرية:

وتترتب أعلى الهرم من المسؤولية حيثُ الشركة تكون أكثر أخلاقاً وأوسع نطاقاً، فالتقديرية تتعلق بالحكم والاختيار، من حيثُ اتخاذ القرارات بشأن أنشطة معينة أو التبرعات الخيرية التي تَهْدَف إلى رد الجميل للمجتمع، جذور هذا النوع من المسؤولية تكمن في الاعتقاد بتشابك الأعمال والمجتمع بطريقة عضوية، ومن الأمثلة على هذه الأنشطة التبرعات الخيرية للجهات التي تقوم بتنفيذ برامج التدريب في المنزل لمتعاطي المخدرات، أو محاولات زيادة معدلات الإلمام بالقراءة والكتابة، هذا النوع من المسؤولية هو الأكثر إثارة للجدل من الجميع فحدودها واسعة وآثارها متنوعة (Jamali & Mirshak, 2007:246).

ثم قدم "Carroll" عام 1991 مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات أكثر وضوحاً حيثُ، أعاد تعريفه المكون من أربعة أجزاء، ونظم مفهوم المسؤولية الاجتماعية المتعددة للشركات في بناء الهرم الرباعي الشهير والمسؤولية الاقتصادية هي الركيزة الأساسية والخيرية/التقديرية أو الإنسانية على القمة، يعني هذا المفهوم أن المسؤوليات الأربعة هي حصرية بمعنى أن الشركات التي تريد أن تكون أخلاقية على سبيل المثال يجب أن تكون مسؤولة اقتصادياً وقانونياً، ويتوقع

المُجتمع منْها أن تكون مسؤولة أخلاقياً، في حين أن العمل الخيري هو المطلوب اجتماعياً، وكل من هذه المسؤوليات تضم عنصراً من إجمالي المسؤولية الاجتماعية للشركة (Carroll & Shabana, 2010:90). وعليه يُمكن أن نُجمل الحديث بالمعادلة التالية:

المسؤولية الاجتماعية للشركات = المسؤولية الاقتصادية + القانونية + الأخلاقية + الخيرية



شكل رقم (3) يُوضِّح هرم "Carroll" أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات (Visser, 2006:34). و (Schwartz & Carroll, 2003:504)

سادساً: عناصر ومبادئ ومعايير المسؤولية الاجتماعية للشركات

1- عناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات:

- **التعاون:** هو يُعبّر عن عمل إنساني يتشارك فيه مجموعة من الناس من أجل تحقيق أهداف مُعيَّنة ويجمعهم رابط مشترك. التعاون هو الاتحاد والتكامل في العمل ففيه عطاء من جميع أطرافه، وذلك بتكميل كل ما هو ناقص، فالتعاون هو مساعدة الناس بعضهم بعضاً في الحاجات وفعل الخيرات، وقد يكون اختيارياً فردياً أو جماعياً أو تعاقدياً مثل الجمعيات الخيرية أو إجبارياً نتيجة العمل أو الظروف المحيطة به.

- **المشاركة:** تُعد مفهوماً ديموقراطياً يقوم على ضرورة مشاركة أفراد المجتمع المحلي في تحقيق التنمية الاجتماعية، وهي أعلى درجات مداخل المسؤولية الاجتماعية وتكون مشاركة بالرأي والجهد والمقترحات، أو المشاركة في التخطيط والتنفيذ والتنسيق والمتابعة أو التقويم أو العمل أو مشاركة مادية عن طريق المشروعات والتبرعات، بهدف الوصول إلى مستوى تنمية أفضل.
- **الاهتمام:** الاهتمام يُعتبر من أهم أسس العلاقات الاجتماعية والدوافع للتغيير للأفضل والعمل الإيجابي لأنه هو الأساس الذي تقوم عليه عناصر المسؤولية الاجتماعية الأخرى كالمشاركة والتعاون (مشنن، 2014:16).

2- مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات

يظهر من خلال ما سبق أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تقوم على تسع مبادئ أساسية يمكن تلخيصها في الآتي (راشي، 2013):

- **الحماية وإعادة الإصحاح البيئي:** يُفضل تقديم المنظمة لمنتجات وخدمات وممارسة العمليات والأنشطة اليومية التي تراعي البيئة، مع الترويج للتنمية المستدامة.
- **القيم والأخلاقيات:** حيث يقع على عاتق منظمات الأعمال تطوير وتطبيق المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب المصلحة.
- **المساءلة والمحاسبة:** الكشف عن البيانات وتقديم المعلومات الضرورية لطالبيها من أصحاب المصلحة في أي وقت يحتاجونها لاتخاذ القرارات.
- **تقوية وتعزيز السلطات:** تحقيق الموازنة بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والموردين والمجتمع وغيرهم من أصحاب المصلحة.
- **الأداء المالي والنتائج:** تعويض المساهمين بالأرباح والعوائد، مع المحافظة على الأصول والممتلكات، وتعزيز النمو على المدى الطويل.
- **مواصفات موقع العمل:** اعتبار العاملين شركاء قيمين في العمل، من خلال احترام حقوقهم وتوفير بيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات.

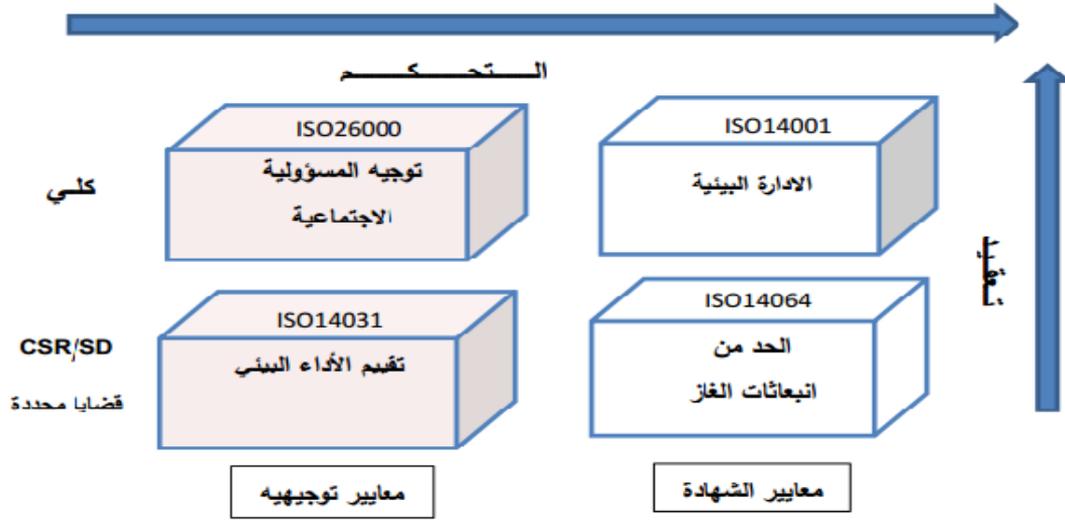
- العلاقات التعاونية: لا بُد أن تتسم ممارسات مُنظّمت الأعمال بالعدالة والأمانة مع مُختلف الشركاء.
- المنتجات والخدمات ذات الجودة: الاستجابة لحاجيات وحقوق الزبائن بتوفير منتجات وخدمات ذات قيمة وجودة عالية.
- الارتباط المجتمعي: تعميق العلاقات مع المجتمع، والتعاون والمشاركة لجعله المكان الأفضل للحياة وممارسات الأعمال.

3- معايير قياس المسؤولية الاجتماعية للشركات

بذلت جهود متعددة لتحديد طرق لتقييم الأداء الاجتماعي للشركات، وبالتالي، المسؤولية الاجتماعية للشركات في أوروبا تنص على أنه "من أجل قياس الأداء العام للشركة، فضلاً عن أدائها في قضايا محددة للمسؤولية الاجتماعية للشركات، تستخدم الشركات المدخلات والمخرجات والنتائج والمؤشرات العملية لذلك" (Moir, 2001:14).

- وذكر مشنن 2015 عدد من المؤشرات لقياس المسؤولية الاجتماعية كالتالي:
معيار الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، حماية البيئة، المجتمع، تطوير الإنتاج (مشنن، 2015: 17).

- المبادئ المعتمدة كمعيار دولي لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات
كذلك وضعت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) مجموعة من المعايير - وأخرها معيار للمسؤولية الاجتماعية (ISO 26000) وتهدف بعض هذه المعايير لاستخدامها كمعايير مواصفات للحصول على شهادة، والبعض الآخر وضع كمبادئ توجيهية، لا تهدف للاستخدام لغرض التصديق، وبالتالي فهي تعتمد في التنفيذ على الدوافع الذاتية، كمعياراً للتوجيه وليس معياراً للشهادة ويعتبر المعيار الأفضل (Castka & Balzarova, 2008:231).
وهو معيار عالمي مُعترف به في المسؤولية الاجتماعية، كما أنه يُساعد جميع أنواع المنظمات في القطاعين العام والخاص للنظر في تنفيذ هذا المعيار باعتباره وسيلة لتحقيق فوائد مع العمل بطريقة مسؤولة اجتماعياً.



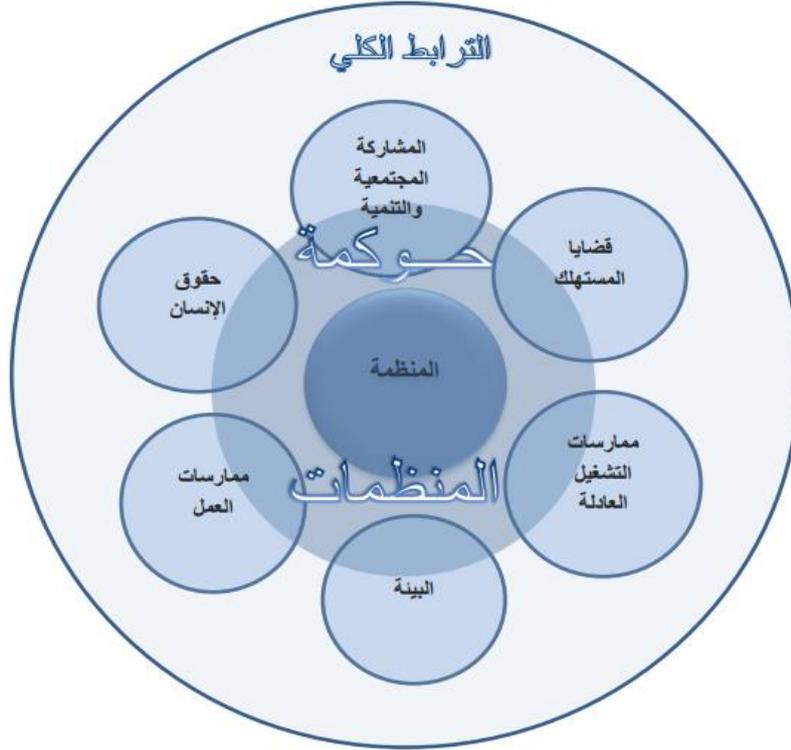
شكل رقم(4): يُوضِّح تصنيف معايير المَسْؤُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ للشَّرَكَاتِ وَالتَّنْمِيَّةِ المُسْتَدَامَةِ

المَصْدَر (Castka & Balzarova, 2008:235)

كَمَا أَنَّ هُنَاكَ سَبْعَةَ بِنُودٍ أُسَاسِيَّةٍ لِمَعْيَارِ (ISO 26000) لِلْمَسْؤُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ وَهِيَ:
Premysis (Consulting,2016):

- الحكم التنظيمي.
- حقوق الإنسان.
- ممارسات العمل.
- البيئة.
- ممارسات التشغيل العادلة.
- قضايا المستهلك.
- إشراك المجتمع المحلي والتنمية.

يُعتَبَرُ هَذَا المَعْيَارِ الدُولِي مُفِيداً جِداً لِجَمِيعِ أَنْوَاعِ المَوْسَّسَاتِ فِي القِطَاعَاتِ العَامَّةِ وَالخَاصَّةِ وَغَيْرِ الرِبْحِيَّةِ، سِوَا كَانَتْ كَبِيرَةً أَوْ صَغِيرَةً، حَتَّى إِذَا كَانَتْ تَعْمَلُ فِي البُلْدَانِ المُتَقَدِّمَةِ أَوْ النَامِيَّةِ، فِي حِينِ لَيْسَ كُلُّ أَجْزَاءِ هَذَا المَعْيَارِ الدُولِي سَوْفَ تَكُونُ ذَاتَ فَائِدَةٍ مُتَسَاوِيَةٍ لِجَمِيعِ أَنْوَاعِ المُنظَّمَاتِ، لَكِنْ جَمِيعِ المَوَادِّ الأَسَاسِيَّةِ هِيَ ذَاتُ صِلَةٍ بِكُلِّ مُنظَّمة.



الشكل رقم(5): معايير ISO 26000 لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات المصدّر: (Premysis Consulting,2016).

كما يذكر " Swift & Zadek " معايير أخرى للمسؤولية الاجتماعية للشركات كما يلي: (Swift & Zadek, 2002: 9)

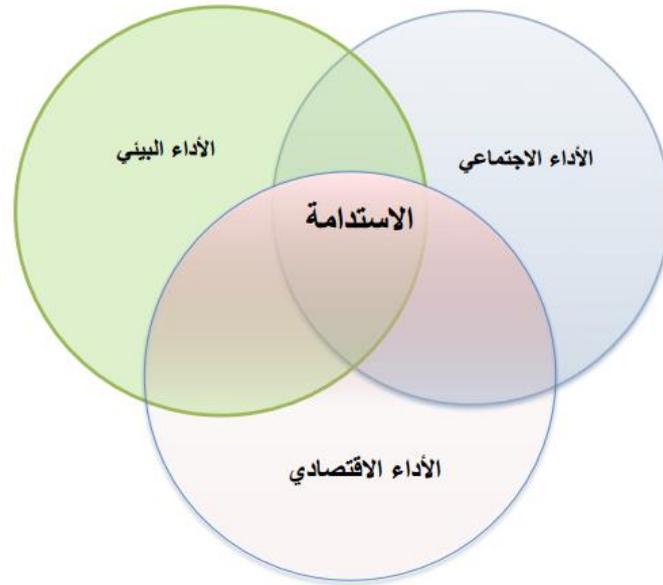
- حقوق الإنسان، وظروف العمل.
- المساواة والتنوع، وحماية المستهلك.
- تأثيرات البيئة والصحة، والنمو الاقتصادي.
- الممارسات التجارية الأخلاقية، وممارسة الضغط والنفوذ السياسي.
- دور الأعمال "في مناطق النزاع".

تُستمد عشرة مبادئ من الميثاق العالمي للأمم المتحدة من: الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، وإعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، وإعلان "ريو" بشأن البيئة والتنمية، واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (Compact, 2016).

4- الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية

تبدأ استدامة الشركات مع نظام القيمة للشركة ومنهج مبدئي لممارسة الأعمال التجارية، وهذا يعني العمل بطرق تحقق منفعة اقتصادية، كحد أدنى، وتلبية المسؤوليات الأساسية للمجتمع والعاملين، وأيضاً وضع مرحلة للنجاح على المدى الطويل.

وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة إلى أن الحاجات الاجتماعية ومعايير ومقاييس الأداء البيئي يجب أن يُنظر إليها على أنها فرص لإطلاق القدرات التنظيمية لابتكار المنتجات والخدمات والعمليات التنظيمية، ودخول أسواق جديدة وتوظيف جديد لنماذج الأعمال، فقد ظهرت الممارسات التجارية العادلة، والشراكات مع المجتمعات المحلية، والمنتجات الخضراء، وسلاسل التوريد المستدامة والاستثمارات المسؤولة اجتماعياً، من أجل إضفاء الشرعية أو زيادة التنمية المستدامة (Castka & Balzarova, 2008:232).



شكل رقم(6): يُوضِّح التقاطع الثلاثي في العمليات التجارية وتفاعلها مع أصحاب المصلحة، المصدر (Premysis Consulting,2016).

سابعاً: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات.

1- مفهوم الاستراتيجية:

هي عبارة عن خطة من أجل تحقيق أهداف مرشومة (الجني و فايز، 2010:1). متضمنةً جنباً إلى جنب نظام تدابير لتحقيقه (Gray, 1999:18). بينما استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات هي المعنية أساساً بتضمين إجراءات مسؤولية اجتماعياً وبيئياً في جميع أنحاء المنظمة من أجل تعزيز قيمة طويلة الأجل (Arjaliès & Mundy, 2013:284). ويستند مفهوم المسؤولية الاجتماعية على المشاركة في نشاطات اقتصادية ذات طبيعة مستدامة، تتجاوز المتطلبات القانونية التي تعمل على حماية رفاة الموظفين والمجتمع ككل والبيئة، وبشكل استراتيجي يؤدي إلى إيجاد منافع مادية ملموسة للمنظمة، وبالتالي القدرة على تمويل المشاريع أو المبادرات ذاتياً وبنفس الوقت الحد من اعتراض المساهمين بشأن تبديد ثروتهم.

رؤود الفعل من أصحاب المصلحة على المسؤولية الاجتماعية للشركات هي أقوى عندما تكون العلامات التجارية هي المركزية لاستراتيجية الشركة، وهناك تأكيد على التكامل المتزايد لاستراتيجية وإدارة العلامات التجارية، والحاجة إلى المسؤولية الاجتماعية، ينتقل من كونه التزاماً بالحد الأدنى أو بعض الاجتماعية ليصبح ضرورة استراتيجية (Werther & Chandler, 2005:319). وتتضمن المسؤولية الاجتماعية التأكيد على عناصر الاستدامة البيئية والبشرية، فالاستدامة البيئية تتضمن استخدام الأفكار العلمية التي تعمل على الحد من الآثار البيئية الضارة لعمليات المنظمة، والاهتمام بقضايا الكون كتناقص الموارد الطبيعية (هوارى، 2013). وحسب المفوضية الأوروبية يمكن للشركات أن تصبح مسؤولة اجتماعياً عن طريق اتباع القانون ودمج البعد الاجتماعي والبيئي والأخلاقي، ومصالحة المستهلك، وبواعث القلق المتعلقة بحقوق الإنسان في استراتيجية أعمالها وعملياتها (Commission, 2016). والذي يُعطي دُون أي اعتبار لمكافأة، بالنسبة للبعض فكرة العمل الخيري الاستراتيجي هو الإسناد الخلفي، ومع ذلك، يقترح "Carroll" (2003)، أنه يكون مفيداً أن يتموضع في قلب دور قطاع الأعمال في المجتمع، فمُنظمات الأعمال كمؤسسة مجتمعية مشروعة لها دور حاسم في الحفاظ على البنية التحتية المجتمعية، بعد الالتزام باحترام المسؤولية الائتمانية لديها للمستثمرين أيضاً (Saiia, Carroll, & Buchholtz, 2003:170).

ويستند هذا المنهج على وضع تصور لمختلف الخيارات الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، وتصميم المنهجية يتضمن اعتبارات عالمية رئيسية لاستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية، فالشركات لديها العديد من العوامل التي تأخذ بالاعتبار فيما يتعلق باختيار استراتيجيات مسؤوليتها الاجتماعية المناسبة، فالأهداف الاستراتيجية الأساسية والنتائج ليست كافية، ولكن أيضاً هناك مجموعة متنوعة من العوامل التي يمكن أن تُعقد نجاح استراتيجيات المسؤولية إذا لم تُدرس بشكل مناسب (Clarkson, 1995:102).

وهناك أربعة خيارات لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، حسب عددًا من العوامل البارزة التي يمكن أن تؤثر على حركة هذه الاستراتيجيات، فهي مسألة استراتيجية لا يمكن فصلها عن الاستراتيجية العامة للشركة، وتجاهل المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يكون له عواقب مالية وخيمة تتمثل في التكاليف الباهظة الناتجة عن نشاطات الشركة مثل (التلوث، المنتجات المعيبة، إصابات المستهلكين الخطيرة، حوادث العمل بسبب سوء إجراءات السلامة) (Galbreath, 2006:176). والعمل الخيري الاستراتيجي يمكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة، ويمكن أن ينبع من مجموعة متنوعة من الدوافع، واستخدام موارد الشركة لمعالجة قضايا المجتمع غير التجارية مفيد أيضاً للموقف الاستراتيجي للشركة، وفي نهاية المطاف قد يتم التصور بأن في الطرف المقابل من التواصل الخيري للشركات نوع من الإيثار (Saiia et al., 2003:180).

2- أهمية استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات

تحول العديد من الشركات إلى نموذج جديد من العطاء، هو المنهج الاستراتيجي الذي أثر في نهاية المطاف على ما يصدر عن الشركات من دعم للمجتمع، هناك المزيد من الشركات تقوم باختيار عدد قليل من المناطق الاستراتيجية التي تتلاءم مع القيم المؤسسية للتركيز عليها، واختيار المبادرات التي تدعم أهداف الأعمال؛ اختيار القضايا المتعلقة بالمنتجات الأساسية والأسواق الأساسية؛ دعم القضايا التي توفر فرصاً لتحقيق أهداف التسويق، مثل زيادة حصتها في السوق، اختراق السوق، أو بناء هوية العلامة التجارية المطلوبة، وضع وتنفيذ برامج في هذا النموذج الجديد هي الأكثر شيوعاً للمدراء لعمَل التزامات طويلة الأجل لتشكيل استراتيجية (Kotler & Lee, 2008:9).

ويمكن ذكر جانب من أهميتها في النقاط التالية:

- تُستخدم كمعيار لتقييم استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات كأساس للتحقق تجريبياً للقيمة النسبية لكل الاستراتيجية.
- تُوفّر إرشادات عملية للمديرين، وخاصةً مُدراء الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- تُوفّر نقطة مرجعية للشركات في الأسواق الناشئة والاقتصاديات الانتقالية التي قد تكون جديدة في نقاش المسؤولية الاجتماعية للشركات، وخاصةً من حيث انطباقه على البيئات العالمية (Galbreath, 2006:176).

3- خيارات استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات

تشير معظم تصوّرات الإدارة الاستراتيجية أن هناك مستويين لصنع الاستراتيجية:

الأول استراتيجية الشركة: وتتعلق بنطاق الشركة من حيث الصناعات والأسواق التي تتنافس فيها، والثاني استراتيجية وحدة الأعمال التجارية: وتُعنى بكيفية تنافس الشركة في صناعة أو سوق معينة.

وهناك أربع خيارات للاستراتيجية:

أ- استراتيجية للمساهمين (الممانعة)

تمثل استراتيجية المساهمين منهج المسؤولية الاجتماعية للشركات باعتبارها عنصراً من دافع الربح الإجمالي، بهدف وحيث هو أن تُركّز حصراً على تعظيم العوائد للمساهمين، ورائد هذا الخيار الاستراتيجي الخبير الاقتصادي "Friedman". حيثُ اختار تفسير القضايا الاجتماعية والمسؤوليات الاجتماعية على أنها تعني القضايا والمسؤوليات غير الأعمال، فهو يُمثل الكثير من الاقتصاديين الكلاسيكيين الجدد، حيثُ صنّف "رجال الأعمال والمجتمع" إلى قسمين منفصلين، فكان "Friedman" (1970) قادراً على إنكار ضرورة، أو حتى صحة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وشجها على أنها "عقيدة تخريبية في الأساس" (Clarkson, 1995:103). وما يترشح من خلال هذا الدور الاقتصادي من ممارسات مفيدة اجتماعياً يُمثل ناتج عرضي محتمل لذلك فإن الإدارة لا تُتفق على الأنشطة الاجتماعية لكونها تمثل تكاليف لا يُفترض أن تُحمّل لمنظمات الأعمال، إن مجمل القرارات المتخذة يجب أن تُعرض في أولوية

فحص اقتصادي، وهكذا تُرفض القرارات التي لا تُلبّي مُعطيات الأرباح والعوائد المآلية حتى ولو كانت جيّدة من الناحية الاجتماعية (صالح، 2015).

ويستند على أن مسؤولية شركات الأعمال تتّحصر في توفير فرص عمل، وإيجاد السلع والخدمات المطلوبة من قبل المستهلكين، ودفع الضرائب، تحقيق الربح عن طريق طاعة المتطلبات القانونية الدنيا للتشغيل، والدخول في منافسة مفتوحة وحرّة دون خداع أو غش، باتباع أقصى قدر من الأرباح والمحاسبة الصارمة لأصحاب رأس المال، والثروة الناجمة كافية لتلبية أي من المسؤوليات الاجتماعية، وهكذا، فإن الشركة التجارية تفي بالتزاماتها وتعظيم الربح لا يؤمن بقائها فحسب؛ ولكن أيضاً يساهم في الثروة والرخاء للمجتمع بشكل عام (Clarkson, 1995:103).

فاستراتيجية المساهمين تستند أساساً على رؤية للمدى القصير في أنها تهتم في المقام الأول بتحقيق نتائج مالية أفضل من أي فترة زمنية سابقة، وتعتبر خيار استراتيجي شرعي فيما يخص المسؤولية الاجتماعية للشركات لأن الأفراد الذين يعرضون رؤوس أموالهم للخطر، لديهم الحق في أن يتوقعوا عائداً على استثماراتهم (Galbreath, 2006). وبالعودة إلى هرم المسؤولية الاجتماعية فإن المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات للتعامل مع الدور الاجتماعي نجدها في المستوى الأول، وهي المسؤولية الاقتصادية وتحاول أن تتحاشى حتى المسؤولية القانونية بشتى الأساليب والطرق والتبريرات، وقد تعرض نفسها لإشكالات قانونية ودعاوى مثارة ضدها.

ب- استراتيجية الإيثار (الاستراتيجية الدفاعية)

الشركة يمكن أن يُنظر إليها باعتبارها شخصية اعتبارية، وبالتالي لديها القدرة على إلحاق ضرر أو خير، وعليها التوجّه للاستجابة الاجتماعية (Galbreath, 2006:177). في إطار مثل هذا التبنى للمسؤولية الاجتماعية فإن منظمة الأعمال تحاول القيام بدور اجتماعي محدود جداً، وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة، تُركّز منظمة الأعمال على الجوانب المرتبطة بمتطلبات المنافسة وحالات تغير سلوك الزبون لتحقيق عائد مالي عالي (صالح، 2015:20).

وفي هَذَا الخِيَارِ الاستراتيجي اعتراف بالعلاقة المُتَشَابِكة بين الشَّرِكَةِ ومُجْتَمَعِهَا وفَهْمِهَا، بوصفها عَضُوًّا فِي المُجْتَمَعِ، وَتَعَرَّفَ الشَّرِكَةَ أَنه يَجِبُ أَنْ "تُعْطِي شَيْئًا فِي المَقَابِلِ"، مِنْ أَجْلِ تَقْدِيمِ مُسَاهِمَةٍ إيجابيةً لِهَذَا المُجْتَمَعِ، عَادَةً العَطَاءُ الخَيْرِي يَأْتِي مِنَ الأَرْيَاحِ الفَائِضَةِ للشَّرِكَةِ، وَيَتِمُّ تَوْزِيعُهَا وَفَقًا لِلقِيَمَةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ وَالمَبَادِيِ الاجْتِمَاعِيَّةِ وَالأَخْلَاقِيَّةِ، وَيُمْكِنُ تَوْجِيهِه الفَوَائِضُ إِلَى أنواعٍ مُخْتَلِفَةٍ مِنَ المَوْسَّسَاتِ الاجْتِمَاعِيَّةِ وَالتعليمية وَالترفيهية، وَالثقافية، كَرَدِ الجَمِيلِ للمُجْتَمَعِ دُونَ تَوَقُّعِ أَي شَيْءٍ فِي المَقَابِلِ، وَقَدْ تَكُونُ مُنْقَطَعَةً مِثْلًا (فِي أعْقَابِ كَارِثَةِ طَبِيعِيَّةٍ فِي المُجْتَمَعِ) أَوْ أَنهَا قَدْ تُقَدَّمُ عَلَى شَكْلِ تَبَرُّعَاتٍ (Galbreath, 2006:177).

وبالعودة إلى هَرَمِ المَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ السَّابِقِ الذِكرِ تَرى بِموجبِهَا إِدَارَةَ الأَعْمَالِ المَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ هِيَ كَلْفَةٌ فَقط لَا يَفْتَرِضُ أَنْ تَحْتَمِلَ المَوْسَّسَةُ أعباءَهَا، فَإِنَّ هَذَا النَمَطَ مِنَ الاستراتيجياتِ الخاصِ بِالمَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ للمُنظَّمَةِ يُطالِقُ المَسْئُولِيَّةَ الثانيَةَ للمسؤولياتِ الأُربَعِ وَهُوَ المَسْئُولِيَّةُ القَانُونِيَّةُ، وَقَدْ بَيْنَ البَعْضُ أَنَّ القِيَامَ بِالدَّورِ الأَقْتِصَادِي وَالدَّورِ القَانُونِي يُمَثِّلُ مُتَطَلِبَاتٍ مُلزِمةً لِمُنظَّمَاتِ الأَعْمَالِ، وَهُوَ لَا يُمَثِّلُ مَسْئُولِيَّةً اجْتِمَاعِيَّةً بَلِ القَاعِدَةُ الأَسَاسِيَّةُ للقِيَامِ بِالدَّورِ الأَقْتِصَادِي.

ت- استراتيجيَّة متبادلة (التكيف)

فِي مِثْلِ هَذِهِ الاستراتيجياتِ فَإِنَّ مُنظَّمَاتِ الأَعْمَالِ تَتَقَدَّمُ بِخُطُواتٍ لِتَبْنِيِ المَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ أَكْبَرَ مِنَ الأنمَاطِ السَّابِقَةِ، فَهُنَا تُسَاهِمُ مُنظَّمَاتِ الأَعْمَالِ بِالأَنْشِطَةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ، مِنْ خِلالِ الإِنْفَاقِ عَلَى جَوَانِبٍ مُخْتَلِفَةٍ وَمُرْتَبِطَةٍ بِحَسِّ أخْلَاقِي يَتَجَاوِزُ اشْتِراطاتِ الناحيةِ القَانُونِيَّةِ، وَالمُلاحِظِ عَلَى المُنظَّمَاتِ الَّتِي تَتَبَنَى هَذَا النَوْعِ مِنَ الاستراتيجياتِ تَكُونُ فِي العَادَةِ تَفِي بِالمُتَطَلِبَاتِ وَالمَسْئُولِيَّاتِ الأَقْتِصَادِيَّةِ وَالقَانُونِيَّةِ وَبِالنَّالِي ثِرَاعِيِ المُسْئُولِيَّاتِ الأَخْلَاقِيَّةِ مِنْ خِلالِ الأَهْتِمَامِ بِالقِيَمِ المُقبُولَةِ اجْتِمَاعِيًّا وَيُرَكِّزُ عَلَيْهَا المُجْتَمَعِ الذِي تَعْمَلُ فِيهِ (صالح، 2015:21). وَيُمْكِنُ وَصْفُهَا "المَصْلَحَةُ الذَاتِيَّةُ المُستَئِنَّةُ"، وَهَذَا خِيَارُ استراتيجي غيرِ عَمَلِي لِأَنه يَسْعَى إِلَى حَلِّ النِزَاعَاتِ بَيْنَ الأَهْدَافِ الأَقْتِصَادِيَّةِ وَالتَوَقُّعاتِ الاجْتِمَاعِيَّةِ وَالأَخْلَاقِيَّةِ وَالبِيبِيَّةِ شَدِيدَةَ التَعْقِيدِ فِي المُجْتَمَعِ، وَبِنَاءِ عَلَى رَأْيِ الجُمهُورِ فِي الآوْنَةِ الأَخِيرَةِ بَقَاءِ الشَّرِكَةِ فِي المُجْتَمَعِ الحَدِيثِ يَتَطَلَّبُ الوَعْيَ بِالمَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ بِاعتبارِها جِزْءًا لَا يَتَجَزَأُ مِنَ الاستراتيجيَّةِ، فَالاستراتيجيَّةُ

المتبادلة لَدَيْهَا غرض مترابط من شقين: لِصَالِحِ الْمُجْتَمَعِ، فِي الْوَقْتِ الَّذِي تُوفِّرُ مَنَافِعَ اقْتِصَادِيَّةَ لِلشَّرِكَةِ.

فِي هَذِهِ الْاِسْتِرَاتِيْجِيَّةِ الْاِسْتِبَاقِيَّةِ مَثَلًا: تُكُونُ الشَّرِكَاتُ الصَّنَاعِيَّةُ الَّتِي تُطَبَّقُ مَعَايِيرُ التَّصْنِيعِ السَّلِيْمَةِ بِيْنِيًّا تَتَجَاوَزُ الْمَتَطَلِبَاتِ الْقَانُونِيَّةَ الدُّنْيَا، لِأَنَّهَا تَقْدَمُ أَكْثَرَ مِنْ مُجْرَدِ تَحْسِينِ الْفَوَائِدِ لِلْمُجْتَمَعِ، أَوْ الشَّرِكَاتِ الَّتِي تَعْمَلُ فِي مَجَالِ الْأَدْوِيَّةِ، وَتَقْدَمُ الرِّعَايَةَ الصَّحِيَّةَ (Galbreath, 2006:178). الْاِسْتِرَاتِيْجِيَّةُ الْمَتَبَادَلَةُ يُمَكِّنُ أَيْضًا أَنْ تُكُونَ مُرْتَبِطَةً إِلَى شَرَكَاتٍ، مِثْلَ بَيْنِ الشَّرِكَةِ وَمَجْمُوعَةٍ مُحَدَّدَةٍ مِنَ الْمُجْتَمَعِ أَوْ مُنْظَمَةٍ غَيْرِ حُكُومِيَّةٍ، لِغُرُضِ الْاِسْتِفَادَةِ مِنَ الرِّفَاهِ الْاجْتِمَاعِيِّ فِي الْوَقْتِ ذَاتِهِ، يُكُونُ غُرُضُ الشَّرِكَةِ الْاِسْتِفَادَةَ مِنْ مَبِيَعَاتٍ أَوْ سُمْعَةٍ مُتَّصِلَةٍ بِقَضَايَا التَّسْوِيقِ، وَتُعْتَبَرُ كَاسْتِثْنَاءٍ مُتَوَسِّطٍ لِلْحُصُولِ عَلَى فَوَائِدٍ عَلَى الْمَدَى الطَّوِيلِ، سِوَا مَا كَانَتْ مَنَافِعَ مَالِيَّةً أَوْ غَيْرَهَا مِثْلَ تَحْسِينِ اسْتِقْطَابِ الْمُوظَّفِينَ وَالْاِحْتِفَازِ بِهِمْ.

هَذَا النَّمَطُ مِنَ الْاِسْتِرَاتِيْجِيَّاتِ إِذَا مَا نَظَرْنَا إِلَى هَرَمِ الْمَسْئُولِيَّةِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ فَانْهَ يَرْتَقِي لِلْمُسْتَوَى الثَّلَاثِ وَهُوَ الْمَسْئُولِيَّةُ الْاَخْلَاقِيَّةُ الَّتِي يُرَاعِي الْجَوَانِبَ الْقِيَمِيَّةَ وَالسُّلُوكَ الْاَخْلَاقِيَّ فِي قَرَارَاتِ الْمُنْظَمَةِ.

ث- اِسْتِرَاتِيْجِيَّةُ الْمَوَاطِنَةِ (الْمَبَادِرَةُ التَّطَوُّعِيَّةُ)

وَتَأْخُذُ اِسْتِرَاتِيْجِيَّةُ الْمَوَاطِنَةِ عَلَى نِطَاقٍ أَوْسَعٍ مِنَ الْخِيَارَاتِ الْاِسْتِرَاتِيْجِيَّةِ السَّابِقَةِ عَنِ الْمَسْئُولِيَّةِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ لِلشَّرِكَاتِ، هُنَا يُنْظَرُ لَهَا "كَمَوَاطِنٍ فِي الْمُجْتَمَعِ" لَدَيْهَا مَسْئُولِيَّاتٌ تَجَاهَ الْمَوَاطِنِينَ الْآخَرِينَ، فَالشَّرِكَةُ التَّجَارِيَّةُ تَعْتَرِفُ أَنْ مُخْتَلَفَ الْجِهَاتِ الْمَعْنِيَّةِ لَهَا مَصَالِحٌ وَتَطَلَعَاتٌ مُخْتَلَفَةٌ، بِمَا فِي ذَلِكَ الْعَمَلَاءُ وَالْمُوظَّفِينَ وَالْمُورِدِينَ وَالْمُسَاهِمِينَ وَالْبِيئَةَ وَمُجْتَمَعَاتٍ مُحَدَّدَةٍ... هَذِهِ الْاِسْتِرَاتِيْجِيَّةُ رِيْمَا هِيَ الْمُفْضَلَةُ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ أَصْحَابِ الْمَصْلَحَةِ (Galbreath, 2006:178).

وَهِيَ تُمَثِّلُ تَبْنِيَّ طَوْعِيٍّ لِلْمَسْئُولِيَّةِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ مِنْ قِبَلِ إِدَارَةِ مُنْظَمَةِ الْأَعْمَالِ، لِأَنَّ أَخْذَ زِمَامِ الْمَبَادِرَةِ فِي الْفَعَالِيَّاتِ وَالْاَنْشِطَةِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ مِنْ خِلَالِ الْاِسْتِجَابَةِ الْمَسْئُولَةِ وَالْفَعَالَةِ يُمَثِّلُ هَذَا النَّمَطَ مِنْ تَحْمَلِ الْمَسْئُولِيَّةِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ، وَأَنْ مَا يُؤْخَذُ بِالْاِعْتِبَارِ هُنَا هُوَ الْأَدَاءُ الشَّامِلُ وَرُؤْيَا الدَّورِ الْاجْتِمَاعِيِّ بِاِعْتِبَارِهِ ضَرُورَةُ النِّجَاحِ فِي الْبِيئَةِ الْمَعَاوِرَةِ لِلْاَعْمَالِ (صَالِح، 2015:21).

ولا يُمكن لَشْرِكَة أَنْ تَتَعَامَلَ بِالضَّرُورَة مَعَ جَمِيعِ أَصْحَابِ المَصْلَحَة عَلَى قَدَمِ المَسَاوَاة، عَلَى سَبِيلِ المِثَال: إِذَا كَانَ تَصْنِيعُ المَوَادِ الكِيمِيَايِيَّة يُطَبَّقُ مَعَايِيرُ الإِنْتَاكِجِ البِيئِي الَّتِي تَتَجَاوِزُ المُتَطَلِبَاتِ القَانُونِيَّة، فَقَدْ تُخَفِّضُ الشَّرِكَاتُ أَجُورَ مُوظَّفِيهَا لِتَغْطِيَةَ التَّكَالِيفِ، فَهَلْ يُمكنُ أَنْ يُعْتَبَرَ هَذَا هُوَ المَوَاطَنَة الصَّالِحَة؟ فَمِنْ السِّمَاتِ الأَسَاسِيَّة لِاسْتِرَاتِيْجِيَّةِ المَوَاطَنَة هِيَ أَنْ الشَّرِكَاتُ تُجْرِي حِوَارَ اسْتِبَاقِي مَعَ أَصْحَابِ المَصْلَحَة، وَتَدْمِجُ النِّتَائِجَ فِي عَمَلِيَّةِ صُنْعِ القَرَارِ بِمَا فِيهَا احْتِيَاجَاتِ أَصْحَابِ المَصْلَحَة كَجِزءٍ لَا يَتَجَزَأُ مِنْ اسْتِرَاتِيْجِيَّاتِهَا، كَمَا أَنَّ الأَهْدَافَ الاجْتِمَاعِيَّة تَتكَامَلُ مَعَ الأَهْدَافِ الإِقْتِصَادِيَّة. "Preston" يَذْكُرُ مَرَاكِجَ عَمَلِيَّةِ التَّعَرَّفِ عَلَى المُشَارَكَةِ الاجْتِمَاعِيَّة لِلسَّرِكَاتِ، وَحَدَدَ مَرَاكِجَ هَذِهِ العَمَلِيَّةِ كالتَّالِي:

- وَعِي أَوْ اعْتِرَافٌ بِالقَضِيَّة.

- التَّحْلِيلُ وَالتَّخْطِيطُ.

- اسْتِجَابَةٌ مِنْ حَيْثُ وَضَعُ السِّيَاسَاتِ.

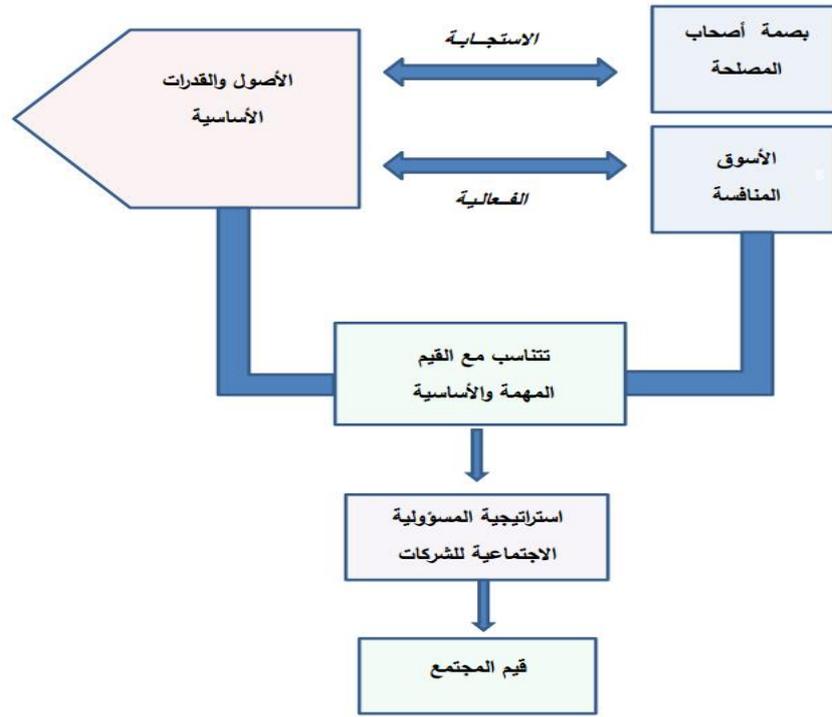
- التَّنْفِيذُ (Clarkson, 1995:93)

وَعِنْدَ العَوْدَةِ لِهَرَمِ المَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّة، فَانْ هَذَا النُّوعُ مِنْ تَبْنِيِ الدَّورِ الاجْتِمَاعِي يُطَاوِلُ جَمِيعَ مُسْتَوِيَّاتِ المَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ وَبِالأَخْصِ المَسْئُولِيَّةِ الخَيْرِيَّة. وَهُنَاكَ عَدَدٌ مِنْ المَبَادِيِ التَّوجِيْهِيَّةِ لِتَفْعِيلِ الأَهْدَافِ المَتَاحَة، وَيُقْتَرَحُ أَنْ يَتِمَّ اسْتِخْدَامُ هَذِهِ المَبَادِيِ لِتَطْوِيرِ بَيِّنَاتٍ مُحَدَّدَة لِالأَهْدَافِ الاجْتِمَاعِيَّةِ لِلسَّرِكَاتِ. وَيَشِيرُ "Carroll" إِلَى أَنَّ بَيَانَ الأَهْدَافِ يَجِبُ أَنْ تَكُونَ وَاضِحَةً وَمَوْجِزَةً، وَدَقِيقَةً، وَمُحَدَّدَةً، أَيْ تَحْدِيدَ النِّتَائِجِ المَرَادِ تَحْقِيقِهَا، وَيَنْبَغِي أَنْ تَكُونَ "وَاقِعِيَّةً وَقَابِلَةً لِلتَّحْقِيقِ (Carroll, 1978:36).

كَمَا يَجِبُ عَلَى الشَّرِكَاتِ مُعَالَجَة مَسْأَلَة مَا إِذَا كَانَ عَلَيْهَا التَّكْيِيفُ مَعَ مَعَايِيرِ المَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ لِلتَّقَاةِ الوَطَنِيَّةِ أَوْ الإِقْلِيمِيَّة، أَوْ إِلَى الإلتِزَامِ بِمِيعَارِ دَوْلِيٍّ مِنْ المَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ لِلسَّرِكَاتِ بَعْضُ النُّظَرِ عَنِ المَعَايِيرِ النِّقَافِيَّةِ لِبلَدِ مُعِينٍ أَوْ مِنْطَقَةِ العَمَلِيَّاتِ، وَهُنَاكَ نَمَاجٌ وَأَطْرُ مَفِيدَةٌ لِتَوْضِيْحِ النُّظَرِيَّاتِ وَالمَفَاهِيمِ المَجْرَدَةِ أَوْ يَبْنِي عَلَيْهَا (Clarkson, 1995:120).

الشَّكْلُ أَدْنَاهُ يُمَثِّلُ إِطَارَ لَوْضَعِ اسْتِرَاتِيْجِيَّةِ المَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ لِلسَّرِكَاتِ وَيُحَدِّدُ المَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ لِلسَّرِكَاتِ وَاجْهَةً بَيْنَ الشَّرِكَةِ وَبَيْنَتِهَا، كَمَا تَحْتَاجُ الشَّرِكَةُ أَيْضاً إِلَى النُّظَرِ فِي الأَصُولِ وَالقُدْرَاتِ الأَسَاسِيَّةِ كَمُنْظَمَةٍ لِضَمَانِ أَنَّ بَرَامِجَ المَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ لِلسَّرِكَةِ تَزِيدُ قُوَّةً

الشركة ويجعلها أكثر فعالية ويضمن أنه يتناسب مع القيم الأساسية للشركة. والتالي، وضع استراتيجية من شأنها إيجاد قيمة لشركات الأعمال والمجتمع. ويمكن للشركات الراغبة في تطوير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات استخدام هذا الإطار للتأكد من أنها تأخذ بعين الاعتبار العوامل الهامة المذكورة في هذا الإطار.



شكل رقم (7): يُوضِّح مَراحِل تطوير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية (AIM, 2011).

والحقيقة هي أنه يجب على الشركات أن تُطبِّق المعايير الأخلاقية والمعنوية لمعالجة الاختلافات الثقافية فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية في بعض الحالات، والشركات قد تختار عدم القيام بأعمال تجارية في بلد أو منطقة معينة بسبب القواعد المشبوهة من السلوك المسؤول اجتماعياً، أو قد تتنازل وتُجري المسؤولية الاجتماعية خِلافاً للسياسة التي تم وضعها (Galbreath, 2006:179). كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (3):

يوضح عدد من الخيارات الاستراتيجية المسؤولة اجتماعياً للشركات

نوع الاستراتيجية	الهدف	الوسائل	قياس المحسنين	فوائد	إطار زمني
استراتيجية المساهم	الربح	ترشيد المصلحة الذاتية	النتائج المالية المساهمين وأخرين غير مباشرين	قد لا تقاس	الرؤية على المدى القصير
استراتيجية الايثار	رد الجميل	"دفتر شيكات" إحسان	التبرعات والمجموعات والمجتمع	قد لا تقاس	ربما متقطع
استراتيجية تبادلية	فوائد متبادلة	العلاقات العامة؛ رعاية؛ الشراكات؛ نشاط المجتمع العمل التطوعي قضية ذات صلة بالتسويق	النشاط القائم التقارير الشركة والمجتمع	أداء؛ أهداف السوق؛ الموارد البشرية	دوري (سنوي)
استراتيجية المواطنة	المسؤولية؛ الشفافية؛ الاستدامة؛ المساءلة	الحوكمة؛ الأخلاق التطبيقية؛ الحوار مع أصحاب المصلحة؛ مدخلات/تدفق استراتيجية الشركة	المنهج الثلاثي (اقتصادي، قانوني، أخلاقي)؛ كلي بقاء الشركة على قيد الحياة، والموقف، الدور؛ الشركاء من جميع القطاعات؛ إلى المجتمع الأوسع	لملموسة بالإضافة إلى أنه يحتمل أن تكون غير مادية	تخطيط متوسط إلى طويل الأجل

المصدر: (Galbreath, 2006:179)

كما أن منظمات الأعمال، وهي تقدم سلع وخدمات مفيدة للمجتمع بمختلف فئاته، فإنها تتوقع قبول المتعاملين معها لهذه المنتجات لكي تستمر في النشاط وتحقق أرباح مرضية، لأن رضا الزبائن ممر حيوي لاستمرار التعامل لصالح كافة الأطراف، ولقد بدأ التعامل مع الدور الاجتماعي متأخراً قياساً للاهتمام بالأداء الاقتصادي للأعمال.

الشكل أدناه، يُوضِّح كيفية تعامل المؤسسة مع المسؤولية الاجتماعية واختيار الاستراتيجيات المناسبة، في واقع الممارسات الفعلية فإن المنظمات لا تتعامل مع استراتيجية واحدة بالنظر إلى دورها الاجتماعي المرتقب، وهنا يمكن الإشارة إلى الاستراتيجيات الخاصة بتعامل منظمات الأعمال مع الدور الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية بالآتي:



الشكل رقم (8): يوضح استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية (صالح، 2015:20).

فالمنظمات تختار الاستراتيجية الملائمة لها، وذلك قياساً بالأداء الاقتصادي الأخلاقي والاجتماعي، وهنا يتبين مدى التزام المؤسسة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية .

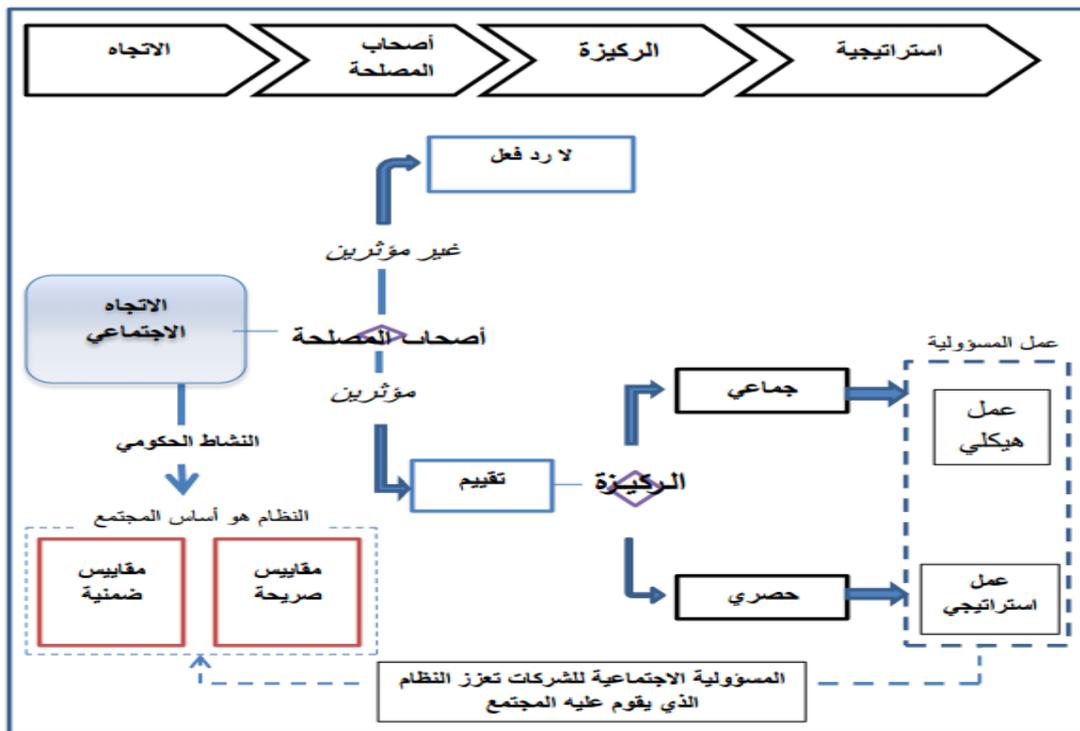
وقد حاول مركز " Copenhagen " إغلاق هذه الفجوة من خلال الشروع في البحث عن كيفية التحولات في دور قطاع الأعمال في دعم المجتمع بأشكال جديدة للميزة التنافسية الدولية والاقتصادية، واقترح أن الأعمال الأولية كما يلي:

- الفوائد المجتمعية من التغيرات في دور قطاع الأعمال في المجتمع سوف تظل محدودة ما لم تدعم هذه التغيرات المحلية والوطنية والإقليمية استراتيجيات التنافسية الاقتصادية والنتائج.
- الاستراتيجيات والنتائج يمكن وينبغي تطويرها، ويمكن أن تكون أكثر فاعلية إذا كانت متجذرة في شراكات بين رجال الأعمال ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع العام.

- السياسة العامة من شأنها أن تُعزز إنتاجية الروابط مثل الشركات والميزة التنافسية للدول (Swift & Zadek, 2002:8).

ويُمكن هنا ذكر استراتيجيات المفوضية الأوروبية بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات فهي تشجع الشركات على الانضمام إلى المبادئ التوجيهية والمبادئ الدولية، لذا تم بناء سياسة الاتحاد الأوروبي على برنامج عمل لدعم هذا النهج وهي تشمل:

- تعزيز رؤية المسؤولية الاجتماعية للشركات ونشر الممارسات الجيدة.
- تحسين وتتبع مستويات الثقة في الأعمال التجارية.
- تحسين العمليات الذاتية والمشاركة.
- تعزيز مكافآت السوق للمسؤولية الاجتماعية للشركات.
- تحسين كشف الشركات عن المعلومات الاجتماعية والبيئية.
- دمج مزيد من المسؤولية الاجتماعية للشركات في التعليم والتدريب، والبحوث.
- التأكيد على أهمية وجود سياسات المسؤولية الاجتماعية للشركات الوطنية وغيرها.
- موازنة أفضل للمنهج الأوروبي والمناهج العالمية للمسؤولية الاجتماعية للشركات (Commission, 2016). ويقترح "Heplich&Valk,2007" الشكل أدناه: لعملية التخطيط للعمل الاستراتيجي المسؤولية الاجتماعية للشركات.



شكل رقم (9): يوضح عمليّة التّخطيط للعمل الاستراتيجي المسؤوليّة الاجتماعيّة للشركات (Falck & Hebllich, 2007:250).

والخلاصة لا ينبغي التعامل مع المسؤوليّة الاجتماعيّة على أنها أسلوب دفاعي من طرف المؤسسة منفصل تماماً عن استراتيجياتها أو أنها أسلوب تكتيكي ناتج عن الاحتياجات المناهضة للعولمة، بل يجب وضع هذا المفهوم في إطاره الصحيح باعتباره هدفاً ووسيلة في آن واحد، لأن المؤسسة هي كيان اجتماعي لا بُدَّ لها وأن تُساهم في تطوير المجتمع الذي تتواجد فيه، ووسيلة باعتبار أن المسؤوليّة الاجتماعيّة يمكن أن تكون ميزة تنافسيّة للمؤسسة تُحسّن من صورة الشركة في أذهان كل من أصحاب المصلحة فيرتفع أداؤها الاقتصادي، ولكن السبيل لذلك هو وضع المسؤوليّة الاجتماعيّة ضمن خطة استراتيجية طويلة المدى، لضمان بقائها واستمراريتها في مواجهة المنافسة.

المبحث الثاني الميزة التنافسية للشركات

ويشتمل على :

- تمهيد
- أولا/الميزة التنافسية.
- ثانيا/ أهمية خصائص ومتطلبات الميزة التنافسية.
- ثالثا/عوامل بناء ومصادر الميزة التنافسية.
- رابعا/أبعاد الميزة التنافسية.
- خامسا/معايير قياس الميزة التنافسية.
- سادسا/التحليل التنافسي.
- ثامنا/العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

تمهيد

لقد شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال إذ تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الهام الذي يساعد في اقتناص الفرص، ويقدم فرصة جوهرية وحقيقية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها (الطراونة وأبوجليل، 2013). وإعادة التفكير في استراتيجياتها في الإنتاج، وتقديم الخدمات، وكيفية استثمارها لمواردها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بجودة، وتميز، وتكلفة منخفضة، وتحقيق ميزة تنافسية هو فكرة مهمة جداً في قلب أدبيات الإدارة الاستراتيجية وأصبحت مصادر الميزة التنافسية أحد المجالات الرئيسية للدراسة (حسين، 2011، 137) وتهدف إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في تسارع وتيرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق وما نجم عنها من ظهور مُتزايد للتكتلات الإقليمية وانتشار ظاهرة الاندماج والتملك بين المؤسسات العالمية، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وأصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من أهم عناصر نمو المؤسسات واستمراريتها (Ismail, Rose, Abdullah, & Uli, 2010).

التوصل إلى موقف للميزة التنافسية وتعزيز أداء الشركة بالنسبة لمنافسيها هُما من الأهداف الرئيسية التي يجب على منظمات الأعمال أن تسعى إلى تحقيقها، من أجل تحقيق ميزة تنافسية لا تُطابق فقط أعمال المنافسين ولكن أيضاً تفوق معدلات الأداء القياسية.

أولاً: مفاهيم وتعريف الميزة التنافسية.

1. مفهوم التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عمل شركة (منشأة أو قطاع أو دولة، فالتنافسية على صعيد الشركة تعني الاستمرار نحو كسب حصة أكبر من السوق المحلي والدولي، وهي تختلف عند الحديث عن تنافسية القطاع الذي يمثل مجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة، وهاتان تختلفان بدورهما عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع لدخل الفرد فيها (النسور، 2009:15). كما تختلف عن المنظمات غير الهادفة للربح.

2. تعريف الميزة التنافسية

الميزة التنافسية من المفاهيم ذات المضامين غير المحددة، وقيمة الميزة التنافسية تكمن في عدم مقدرة المنافسين على تقليدها (فرحاتي، 2015:149). كما تجدر الإشارة إلى أن البعض يخلط بين مفهوم التنافس (المنافسة) والقدرة التنافسية، إلا أن هناك فرق مفاهيمي مهم بينهما حيث أن التنافس (المنافسة) هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في الدولة المعنية، وبالتالي الشروط التي تصف السوق في هذه الدولة بينما نجد التنافسية بصفة عامة هي قدرة الدولة على تصريف بضائعها في الأسواق الدولية، ولا شك أن التنافس والتنافسية يؤثران على بعضهما البعض الآخر، حيث أن اشتداد المنافسة في الأسواق المحلية سوف تزيد من التنافسية الدولية والعكس صحيح (بويعة، 2012:69).

"Krugman" (1994) يزعم أن القدرة التنافسية ليست سوى وسيلة مختلفة لقول "الإنتاجية"، مع الأخذ بعين الاعتبار معدل النمو من منافس واحد قريب ثابت للآخرين، في حين أن تعاريف مختلفة حاولت تطبيق المفهوم على الاقتصاد ككل، ويقول "Krugman" أن هذا المصطلح لا ينطبق إلا على الشركات وليس للبلدان، فالدول لا تتنافس مع بعضها البعض على طريقة الشركات، فعندما تكون مكانة البلاد جيدة في الأسواق الدولية، نجاحها ليس بالضرورة على حساب دول أخرى، فعندما تكون بعض الشركات غير قادرة على المنافسة، فإنها تفلس وتختفي، في حين أن البلدان لا تختفي (LARTEY, 2008:26).

يُعرف "lee وآخرون (2006)" الميزة التنافسية على أنها "قدرة المنظمة على إنشاء موقف الدفاع عنها على منافسيها" كما أن "Tracy وآخرون (1999)" يجادلون بأن الميزة التنافسية تضم الكفاءات المتميزة التي تمتلكها المنظمة بصرف النظر عن المنافسين، وبالتالي منحهم ميزة في السوق ويضيفون أيضاً أنه هو نتيجة لقرارات إدارية هامة (Salazar, 2012:45).

كما عرّفها علي السلمي بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم

المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (نزال، عذبه، وعمر، 2011).

وهناك العديد من معاني الميزة التنافسية على النحو التالي:

الميزة التنافسية هي قدرة الشركة على نشر العمليات والموارد والقيمة، التي لم تُنفذ من قبل المنافسين، ويمكن أن تتوفر للشركات التي لديها فرصة أكبر من منافسيها موارد مثل (الأصول الملموسة وغير الملموسة والأصول البشرية وجميع الأنشطة الأخرى التي تمكن الشركات من إيجاد القيمة) والقدرات هي المصادر الرئيسية للميزة التنافسية. ويتم الجمع بين الموجودات ذات الأصول الملموسة وغير الملموسة لتحقيق الميزة التنافسية (Adeniran, 2011:8). كما عرفت "Strategor" بأنها "تُعبّر عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعيّة أفضل مقارنة بالمنافسين وذلك لامتلاكها لكفاءات مُعيّنة، وينتج عنها امتلاك المنظمة لعوامل نجاح تُخصّص قطاع النشاط(فرحاتي، 2015:150).

والميزة التنافسية تعني: قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء هيبية المنظمة أو منتجاتها وزيادة القيمة المتصورة من قبل العملاء وتحقيق رضاهم، والذي هو أيضاً القدرة على توفير قيمة متنوعة للعميل (Diab, 2014:140). ولكن "Barney" (1991) أصبح أقرب إلى تعريف رسمي من خلال تقديم ما يلي: "يقال إن الشركة لديها ميزة تنافسية مستدامة عندما يتم تنفيذ استراتيجيّة ايجاد القيمة التي لم تُنفذ في نفس الوقت من قبل أي المنافسين الحاليين أو المحتملين، وعندما تكون الشركات الأخرى غير قادرة على تكرار فوائد هذه الاستراتيجية (Hoffman, 2000).

ويذكر Bridoux, 2004 "إن المؤسسة لديها ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق المزيد من القيمة الاقتصادية من (التعادل) المنافس هامشياً في سوق منتجاتها والقيمة الاقتصادية التي أنشأتها المؤسسة في سياق تقديم خدمة جيّدة أو هو الفرق بين الفوائد المرجوة التي اكتسبتها المشتري، "Bridoux" لا يستبعد أن ممارسات السوق تُساعد الشركة على بناء وحماية ميزة تنافسية، "Porter" يتبنى تعريفاً مشابهاً للميزة التنافسية (Bridoux, 2004) فعرف التنافسية على المستوى التنظيمي بوصفها نمو الإنتاجية الذي ينعكس في أي انخفاض في

التكاليف أو منتجات متميزة وتحظى بأسعار متميزة. الاستراتيجيات العامة التي قدمها "Porter" تؤكد أيضاً هذه المعايير، المنطق في تعريف "Porter" هو أن القدرة التنافسية عادة ما تشير إلى ميزة الحصول عليها من خلال الإنتاجية العالية (LARTEY, 2008:26). مما يسهل دمج كلا المنظورين في "Barney و Peteraf (2003)" في التعريف، حيث يتم تحديد القيمة الاقتصادية نتيجة عوامل خارجية إلى (RBV)، وهي الفوائد المرجوة التي اكتسبتها العملاء وتكاليف الموارد. لذلك، بناء على تصورهم لفائدة المنتج المعروض، وبالمثل، فإن القوة التفاوضية للموردين الموارد (الموردين الخارجيين من الموارد والموظفين) تؤثر على الميزة التنافسية للشركة لأنها تؤثر على التكلفة الاقتصادية للموارد المكتسبة، بدورها، والقدرة على مساومة الموردين تعتمد على القيمة المتصورة للمورد عن الشركة (Bridoux, 2004:9) وهناك اتفاق كبير في الأدب على السعر والتكلفة، وتعريف تمايز الميزة التنافسية. على هذا النحو، متفق عليه هنا. ومع ذلك، فهناك بعض الخلاف حول الدور الذي تلعبه الميزة التنافسية في استراتيجيات الشركات (Reed & DeFillippi, 1990:90).

لذلك نجد أنه لا يتوفر تعريف لمفهوم المنافسة متفق عليه، الأمر الذي يعني أن تعبير المنافسة يوجي بمعاني كثيرة للعديد من المهتمين به كلاً حسب خلفيته العلمية أو العملية أو الفلسفية والمنظور الذي ينظر به، فالبعض يربط المفهوم بالتكلفة المنخفضة أو سعر الصرف، والبعض الآخر يربطه بالقيادة التكنولوجية أو معدل النمو والإنتاجية أو بميزات التجارة الخارجية.

3. نشأة وتطور الميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة مهمة في التفكير الاستراتيجي للمنظمات، ومفتاح نجاحها (Hoffman, 2000)، بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار بعد ظهور كتابات "Porter" والتي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات، ويختلف الكتاب والباحثون في مضمونه حيث يرى البعض أنها فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي ويرى البعض الآخر أنها فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر والتجارة (بوبة، 2012:68).

سنركز في هذا العنصر على مراحل نشأة المصطلح، وتعريفه وكذا عوامل نشوء الميزة التنافسية. حيث حل مفهوم الميزة التنافسية محل الميزة النسبية الذي كان سائداً في فترة الستينات، وتطورت مفاهيم الميزة التنافسية عبر ثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: من نهاية الثلاثينات إلى نهاية الستينات، وتمثلت بكتابات (Chamberlin، Selznik) والذين ربطا الميزة بالكفاءة، و (Schendel & Hafer) اللذان فصلا بين الميزة التنافسية والكفاءة، وبذلك اعتبروا الميزة والكفاءة متغيرات مستقلة، والأداء متغيراً تابعاً. (Hoffman, 2000).

المرحلة الثانية: بدأت منذ نهاية الستينات إلى منتصف الثمانينيات، وتمثلت بكتابات "Gath Christensen" التي أكدت على الفرص والتحديات والضعف والقوة في مجال الاستراتيجية، والفرص الداخلية تمثل الميزة التنافسية.

المرحلة الثالثة: بدأت في منتصف الثمانينات بكتابات "Wensley , Hu , Fahey , Porter , Day" وبينت أن أي تفوق في الأداء يكون مرتبطاً بالميزة التنافسية (فرحاتي، 2015:149). وظهر هذا المصطلح الميزة التنافسية المستدامة فعلياً في عام 1985م، عندما ناقش Porter أنواع أساسية من الاستراتيجيات التنافسية للشركات حيث يمكن أن تعتمد (التكلفة المنخفضة أو التمايز) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ولم يقدم "Porter" تعريف رسمي في نقاشه (Hoffman, 2000).

الكتابات حول الميزة التنافسية كثيرة، ولكن التعريف الدقيق بعيد المنال، ولكن نجد القاسم المشترك هو خلق القيمة، ومع ذلك، ليس هناك الكثير من الاتفاق على قيمة لمن، ومتى؟ ووفقاً لـ "Rumelt (2003)" يوجد ثلاث مدارس فكرية للنظر لهذا المفهوم، حيث ترى الأولى أنه يتم إنشاء القيمة من خلال توفير شروط مواتية للتجارة في أسواق المنتجات، وهي المبيعات التي إيراداتها تتجاوز التكاليف، والثانية ترى أن الميزة هي التي نتجت عنها عوائد تفوق عن المعدل الطبيعي"، والثالثة تربط الميزة بأداء سوق الأسهم (Rumelt, 2003).

وهناك مجموعة من العوامل التي شجعت البحث عن الميزة التنافسية، من أبرزها:

ضخامة وتعدد الفرص في السوق، ووفرة المعلومات عن عناصر السوق ومتطلباته، وسهولة الاتصالات وتطور إمكانية نقل المعلومات، وتدفق نتائج البحوث العلمية والتطورات

التكنولوجية، ووفرة فرص التطبيق في مجالات الأعمال المختلفة، وانخفاض تأثيرات المحددات والقيود التقليدية في نظام الأعمال وأهمها المحددات الحكومية والجمركية والتمويلية (حسين، 2011:117). كما توسع المفهوم مع مرور الوقت ليُعرف بالميزة التنافسية المُستدامة (SCA) حيث احتل لفترة طويلة مكاناً مركزياً في التفكير الاستراتيجي. ولكن بالضبط ما يشكل الميزة التنافسية المُستدامة فهو سؤال نادراً ما يجد الإجابة (Coyne, 1986:54)، وعلى أية حال تعريف "Witness" المقبول على نطاق واسع للاستراتيجية التنافسية بأنها "مجموعة متكاملة من الإجراءات التي تُنتج ميزة مُستدامة على المنافسين" (Hoffman, 2000). فإن لم يتم تطوير الميزة تنافسية ومتابعتها والحفاظ عليها فقد تفقدتها المنظمة سريعاً، فهي تحتاج إلى التطوير المُستمر للبقاء على اتصال مع مختلف التطورات والاقتصادية والسياسية والاجتماعية، والتكنولوجية (Diab, 2014). فالميزة التنافسية هي قدرة الشركة في التفوق على المنافسين الآخرين في نفس الصناعة (de Lemos, Almeida, Betts, & Eaton, 2003:4). ولكن هذا التعريف لا يكفي لضمان بقاء الشركة في موقف قوي يؤهلها للبقاء في الريادة طويلاً، إن لم يقترن بالاستدامة، لذا ظهر مصطلح الميزة التنافسية المُستدامة (Hoffman, 2000).

وهناك العديد من التعاريف للاستدامة، وقدّم التعريف الأكثر شهرة من قبل لجنة "Brundtland (1987)" وانتقد هذا التعريف الاقتصاد الكلي لعدم توسّعه، وحددها "بالتمية التي تُلبّي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال" (Ağan et al., 2016). الميزة التنافسية المُستدامة هي الفائدة طويلة الأمد، وتحدث نتيجة تنفيذ عدد من استراتيجيات لخلق قيمة فريدة لا يجري تنفيذها في نفس الوقت من قبل أي المنافسين الحاليين أو المحتملين جنباً إلى جنب مع القدرة على تكرار فوائد هذه الاستراتيجية (Hoffman, 2000).

ويمكن القول إن استدامة الميزة التنافسية للشركة تتوقف على ما يلي:

أولاً: أسس التنافس - الأصول والقدرات التنافسية. إن بناء الميزة التنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب توافر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية مثل توفر مهارات خاصة في التصميم والتصنيع لإنتاج سلع مميزة وذات قيمة للمستهلك أو توفر قدرات بشرية عالية الكفاءة قادرة على التنافس.

ثانياً: ميدان التنافس: أن تحديد الشركة لاختياراتها من المنتجات والاسواق المستهدفة التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الاستدامة من خلال توظيف قدرات الشركة في المكان المناسب.

ثالثاً: طرق التنافس: بناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على الاستراتيجية التي تتبناها الشركة (النسور، 2009:21).

ومُعظم الدارسات أكدت على ماهية المزايا التنافسية المستدامة والتي تظهر بشكل أساسي في الجودة وتحقيق رضا المستهلك والتكاليف القليلة والكفاية الإنتاجية والابتكار والريادة مع السعر المقبول وسياسات تسويقية فعّالة.

تعريف إجرائي: نستخلص مما سبق أن الميزة التنافسية هي: القدرة التي تتفوق بها المنظمة على بقية المنظمات وتشمل الموارد والمهارات المتفوقة، التي تسمح لها بأداء أنشطتها بفاعلية أكثر مقارنة بالمنافسين، وبالتالي جني الأرباح، وتحقيق البقاء في عالم الأعمال، وجوهرها هو الإبداع، وإيجاد القيمة للزبون تفوق القيم التي يحققها المنافسون.

ثانياً: أهمية وخصائص ومتطلبات الميزة التنافسية

1. أهمية الميزة التنافسية

لم تعد التنافسية مجرد الانتاج بأقل التكاليف بل تعدت ذلك في اقتصاد تنافسي معولم إلى ترسيخ مبدأ الجودة والتميز وهو ما يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف. فالانفتاح على العالم وتحرير الأسواق وما نجم عنها من ظهور المزيد من التكتلات الإقليمية وانتشار ظاهرة الاندماج والتملك بين المؤسسات والمؤسسات العالمية إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتطلب الالتزام بقوانين المنافسة المفتوحة على مستوى الدول والشركات والأفراد (بويعة، 2012:67).

ويعتبر دعم التنافسية الوسيلة الرئيسة للاقتصاديات المتقدمة والنامية لرفع التحديات، وهو الأمر الذي جعل التنافسية موضع اهتمام الدول والمنظمات، على سبيل المثال مجلس سياسة التنافسية في الولايات المتحدة يعتبر هبوط التنافسية أحد العناصر التي تهدد الأمن القومي للبلاد (النسور، 2009:19). كما تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير

البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء، وأصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من أهم عناصر نمو المؤسسات واستمراريتها، عن طريق خفض التكاليف والأسعار، وعليه فإن توفير البيئة التنافسية يعد وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة (بويعة، 2012:72). وتستمد الميزة التنافسية أهميتها من كونها أهم المتطلبات اللازم توفيرها في قطاع الأعمال، وتحقق الميزة التنافسية إذا كان المنتج مختلف عن الآخرين، واستخدام استراتيجيات التمايز والنجاح يكون بتحقيق الأرباح للقدرة على حماية التمايز من التقليد لاستمرارية النجاح، ومن بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال توليد ميزة تنافسية الآتي:

- إيجاد فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة (Apple) التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تهدف المؤسسة بلوغها، وللفرص الكبيرة التي تريد اقتناصها (الطراونة & أبوجليل، 2013:16).
- تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها وبما يعني أنه سيكون لها عملاء أكثر رضاً وولاء، مما يجعلهم أقل تعرضاً لهجمات عروض المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.
- تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
- تعتبر معيار مهم لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة ويصعب تقليدها ومحاكاتها (الغصين، 2014:83).

- تُؤدِّي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين وتنعكس في كفاءة أداء المنظمة وفي أنشطتها.
- تُساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل واطالته.
- تتسم الميزة بالاستمرارية والتجدد وهذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- تُعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك لأنها مستندة على موارد المنظمة وقدراتها ومجالاتها.
- هي الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، وهذه الأخيرة تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون هذه الميزة.
- هي المحرك المحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها (فرحاتي، 2015:153).
- وهناك أسباب أخرى ذكرها "أحمد (2009) " جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر إلى:
- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي خصوصاً بعد انفتاح الأسواق العالمية أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات "الجات" واتفاقيات منظمة التجارة العالمية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطوير أساليب بحوث السوق.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.
- زيادة الطاقة الإنتاجية للمنظمات مع الاهتمام بدراسات مستويات الجودة.
- السهولة النسبية في دخول المنافسين الجدد إلى الصناعات المختلفة في السوق.

- زيادة متطلبات العملاء وضرورة الاهتمام بنوعية وجودة المنتجات المقدمة إليهم (القيوتي وآخرون، 2014:38).

2. خصائص الميزة التنافسية (العصين، 2014:83):

- تُشتق من حاجات ورغبات العميل.
 - تُقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
 - تُقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.
 - طويلة الأمد وصعبة التقليد.
 - تُقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
 - تُقدم التحفيز والتوجيه لكل المنظمة.
 - تُؤدّي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
 - تنعكس في كفاءة أداء المنظمة وفي أنشطتها.
 - أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
 - أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
 - تُؤدّي للتأثير في المشتري وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.
- ويبين ممّا سبق أن خصائص الميزة التنافسية تُجسد إمكانية المنظمة عمل أشياء مختلفة لا يستطيع منافسوها عملها، أو عمل أشياء مماثلة بطرق متفردة، كما أنها تتحقق من خلال إقناع العملاء والأسواق والمنافسين بأن الميزة التنافسية متفردة ويصعب مجاراتها وتقليدها.

3. متطلبات الميزة التنافسية للشركات.

يُوجد عدد من المتطلبات العامة يُمثل امتلاكها تحقيق قدرة تنافسية عالية من أهمها:

- الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة.
- التطوير التكنولوجي لزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة.
- الارتقاء بالعمالة وزيادة إنتاجيتها من خلال التدريب والتحفيز.
- الاهتمام بالبحوث والتطوير.
- دراسة الأسواق العربية والخارجية والبحث عن فرص التصدير.

- التطوير الإداري والتنظيمي للشركة (النور، 2009:21).
- التكلفة المنخفضة (النور، 2010:16).

ثالثاً: عوامل بناء ومصادر ومناهج الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية نشأت واستمرت من خلال عملية محلية شديدة التعقيد، الاختلافات في القيم الوطنية، والثقافية، والهياكل الاقتصادية، والمؤسسات، وتاريخها، كلها عوامل تساهم في نجاح التنافسية، وهناك اختلافات مufتة للنظر في أنماط القدرة التنافسية في كل بلد، لا يمكن لأي دولة أن تكون قادرة على المنافسة في كل أو حتى معظم الصناعات، في النهاية تنجح الدول في صناعات معينة بسبب أن بيئتهم المحلية هي الأكثر تقدماً، ودينامية (Porter, 2001:74).

ويوجد عاملين مؤثرين في تحقيق وبناء الميزة التنافسية هما:

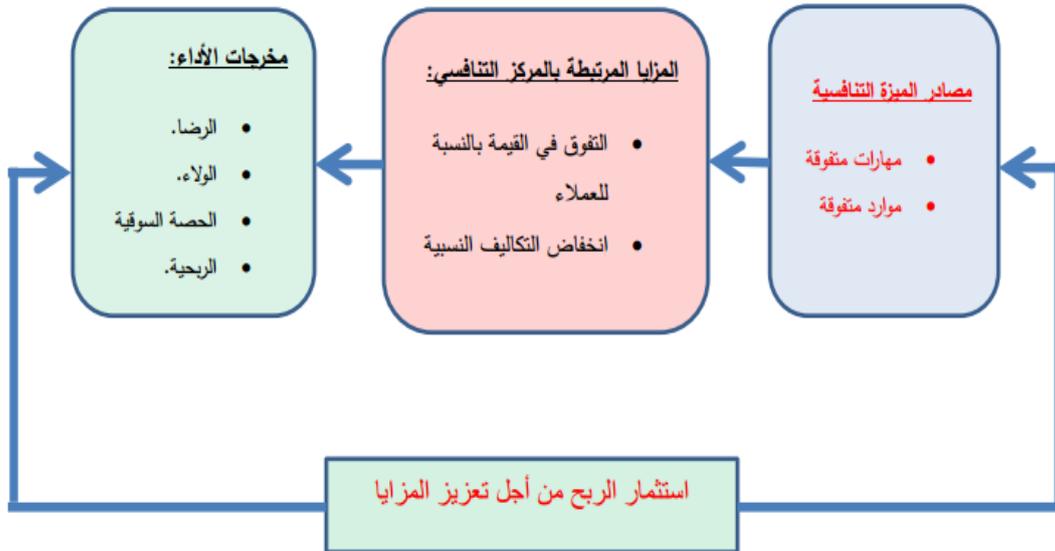
- الكفاءة المقارنة: التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تنتج السلع والخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين، وتتأثر هذه الحالة بالكفاءة الداخلية التي توضح مستوى التكاليف التي تتحملها الشركة من الداخل، والكفاءة التنظيمية المتبادلة والتي تشير إلى التكاليف التي تتحملها الشركة من خلال تعاملاتها مع الشركات الخارجية.
- قوة المساومة: وهي القوة التي تمتلكها الشركة وتحقق لها ميزة تنافسية في المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص (فرحاتي، 2015:152).

1. بناء المزايا التنافسية:

عملية بناء ميزة تنافسية تحتاج إلى تقديم القدرات والموارد (المادية والبشرية)، ومتطلبات السوق والعملاء، والتعرف على درجة المنافسة في السوق. وقد يتم بناء ميزة تنافسية من خلال بناء النمط الداخلي، والذي يعتمد على قدرات وموارد المنظمة، أو نمط الخارجي للمنظمة، والذي يعتمد أساساً على البيئة الخارجية، في هذه الحالة يتم التركيز على الفرص المتاحة في السوق والتشريعات الحكومية والتنظيم. ويمكن تحقيق مزايا تنافسية أيضاً من خلال الموارد الشحيحة، وتأهيل الموارد البشرية، والمهارة، والخبرة (Diab, 2014:140).

ويمكن تحقيق وبناء الميزة التنافسية بإحدى أو جميع الوسائل التالية:

- الكفاية المُتفوّقة وذلك من خلال السيطرة على التكاليف.
 - الجودة المُتفوّقة من خلال تقديم مُنتجات تحقق القبول لدى الزبائن.
 - الإبداع المُتفوّق بتقديم مُنتجات جديدة.
 - الاستجابة المُتفوّقة لدى الزبائن من خلال معرفة دقيقة لاحتياجات الزبائن والتي تتمثل في المرونة وسرعة التعامل مع المُتغيّرات (النسور، 2009:20).
- والمفهوم الكامل للميزة التنافسية لا يصف الحالة فحسب وإنما يحدد الكيفية التي يتم من خلالها اكتساب الميزة حيث أن الميزة التنافسية المُستدامة تنتج من القدرات التنظيمية والموارد التي تكون نادرة وذات قيمة وغير قابلة للاستبدال والتي لا يمكن تقليدها نهائياً من قبل المنافسين ويتم ذلك من خلال تطبيق الشركة لاستراتيجيات تستثمر من خلالها نقاط القوة الداخلية، وتعمل على الاستجابة للفرص المحيطة بها على حين تقوم بالعمل على تجنب التهديدات الخارجية ونقاط الضعف الداخلية (حسين، 2011:119).



شكل رقم (10): يوضح عناصر الميزة التنافسية، المصدر ندى حسين (2011:120)

2. مصادر الميزة التنافسية

مثل باقي العلوم الإنسانية اختلف الكُتّاب بخصوص مصادر الميزة التنافسية كل حسب نظريته وخلفيته والزاوية التي ينظر منها. فالثروات عامل يكمن في صميم النظرية التقليدية للميزة التنافسية الدولية، مُساهمة "Porter" هنا هو تحليل بمزيد من التفصيل خصائص عوامل الإنتاج،

والعمليّات التي يَتِمّ إنشاؤها، وعلاقتها بالأقدرة التنافسيّة للمنشآت، وتعرّف على "التسلسلات الهرمية بين العوامل" المميّزة " للعوامل الأساسيّة" (مثل الموارد الطبيعيّة والمناخ والموقع، والتركيبية السكانيّة) و" العوامل المتقدمة " مثل البنية التحتية للاتصالات، المهارات المتطورة، ومرافق البحوث (Grant, 1991b:537). حيثُ أكد "Porter" على أنها " تنشأ من القيمة التي باستطاعة المنظمة أن تخلقها لزيائنها، إذ يُمكن أن تأخذ السعر المُنخفض، أو تقديم منافع مُميّزة في المنتج مقارنة بالمنافسين" (فرحاتي، 2015:150). ولكن قد ركز الكتاب على المهارات العالية والموارد المتفوّقة التي يُمكن أن تُسهم في الميزة التنافسيّة المُستدامة. فالأدب مليء بتعريفات لمصطلحات "موارد"، "قدرات"، وهنا يَتِمّ استخدام "موارد" و "قدرات" بالتبادل والرجوع إلى الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تُستخدمها الشركات لِتَطْوِير وتنفيذ استراتيجياتها (Ray, Barney, & Muhanna, 2004:24).

عملية فهم الوضع الحالي للشركة يمكن أن تمر عبر فحص مصادر الميزة التنافسيّة والخطوات التي تُؤدّي للوصول إليها، والوقوف على الخلل وتصويبه. كما أصبح فهم مصادر الميزة التنافسيّة يتعرّض لمساحة كبيرة من البحوث في مجال الإدارة الاستراتيجية، بناءً على افتراضات الموارد الاستراتيجية حيثُ تُورّع بتباين عبر شركات وأن هذه الاختلافات هي العمل الإضافي المُستقر (J. Barney, 1991:99).

3. مناهج الميزة التنافسيّة

هناك سِتّة مناهج نظريّة مختلفة لنمو الشركة وهي: المنهج التطوري، ومنهج الشبكة الاجتماعيّة، ومنهج العرض القائم على الموارد، ومنهج إدارة المشاريع، والمنهج الاقتصادي والمنهج العشوائي (Kristalization, 2016). والمنهج البيئي - جاذبية الصناعة (قوى Porter الخمس) ونشأت عدد من النظريّات التي تُفسّر أسباب وطرق الوصول للميزة التنافسيّة.

وأهم نظريتين في هذا المجال هما نظريّة الموارد، حيثُ اقترح Barney (1991) أن هناك ارتباط بين موارد الشركة والميزة التنافسيّة المُستدامة بناءً على أربعة مؤشرات تجريبيّة من إمكانيّات موارد الشركة لتوليد ميزة تنافسيّة مُستدامة وهي: القيمة، النُدرة، فريدة، مُكلفة للاستبدال (J. Barney, 1991: 99). ونظريّة مناهج جاذبية الصناعة (قوى "Porter" الخمس).

أ- منهج وجهة النظر القائمة على الموارد :

وتم تعريفه، على أنه جهاز الإدارة المستخدم لتقييم المتاح من الأصول الاستراتيجية للأعمال التجارية، وفي جوهرها تستند على فكرة أن التطبيق الفعال والكفاء لجميع الموارد المفيدة التي يمكن للشركة أن تحسبها يساعد على تحديد ميزتها التنافسية (businessdictionary, 2016) الإصدار (2001) من وجهة النظر القائمة على الموارد يُركّز مُعظّمه على كيفية استغلال الشركات لتوليد الربح الاقتصادي، وتُدعى نظريات "اختيار الموارد" (J. B. Barney, 2001:648) وبناء على هذه النظرية فإن الشركات يجب أن تُركّز التحليل بشكل رئيسي على مَهَارَاتهم "الفريدة من نوعها" والموارد بدلاً من التركيز على البيئة التنافسية (Dierickx & Cool, 1989:1504).

مَوَارِدِ الشَّرِكَةِ تشمل جميع العَوَامِلِ على حد سواء المدخلات الماديّة وغير الماديّة والبشريّة وغير البشريّة التي تملكها أو تُسيطر عليها شركة والتي تدخل في إنتاج السلع والخدمات لتلبية رغبات الإنسان. والقدرات التنظيمية التي تتميز باليات ديناميكية، (Lado & Wilson, 1994:701).

وقد تم وضع إصدارات تطويرية للمنطق القائم على الموارد من قِبَلِ أولئك العلماء الأكثر اهتماماً في كيفية تغيير قدرات الشركات على مرّ الزمن، والآثار التنافسية لتلك التغييرات (J. B. Barney, 2001:648).

ب- منهج جاذبية الصناعة (قوي "Porter"):

وقد عرّف "Porter" الميزة التنافسية للمنشأة على النحو التالي: "قدرة المنشآت الفردية على اكتساب نصيب سوقي والمحافظة عليه على أساس مُستمر"، وأكد "Porter" أن الخطوة الأولى في تحليل الميزة التنافسية هي دراسة البيئة الاقتصادية التي تُحيط بالمنظمة محلياً ودولياً، فبالنسبة للبيئة الاقتصادية المحلية لا بدّ من دراسة المؤسسات والسياسات التي تُحيط بالمنظمة لأنها تُساعد المنظمة على انشاء واكتساب ميزتها التنافسية (حسين، 2011:122).

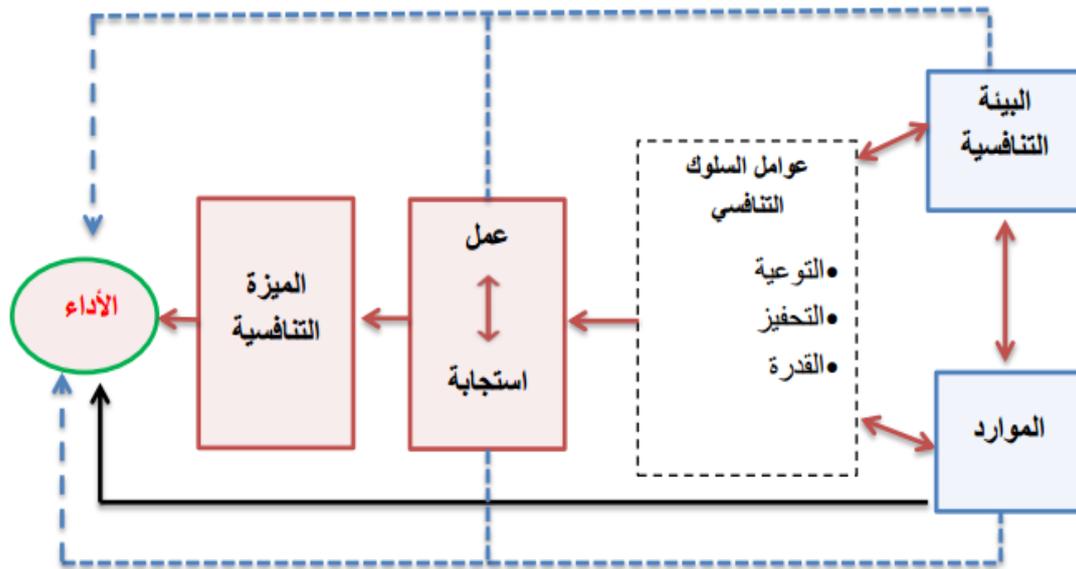
واقترح "Porter" (1980) "إطاراً تحليلياً لتقييم جاذبية الصناعة"، ومجموعة من الشركات المنتجة للمنتجات التي تُعد بدائل قريبة لبعضها البعض". وحدد خمساً للقوى التنافسية الأساسية التي تُعتبر تهديداً للأرباح الثابتة وهي: تهديد الدخول، خطر الاستبدال، القوة التفاوضية

للمُشترين، القوة التفاوضية للموردين، والتنافس بين المُتنافسين الحاليين، الأثر الكلي لهذه القوى الخمسة، والبنية الأساسية للصناعة، يُحدد شدة المنافسة في الصناعة وقدرة الشركات في هذه الصناعة لتحقيق الأرباح (Bridoux, 2004).

ت- نموذج "Bridoux" العلاقة بين منهج الموارد والبيئة التنافسية:

ولتلافي الفُصور في كلا النظريتين السابقتين، يُقترح "Bridoux (2004)" إطاراً يدمج كل من الموارد والبيئة التنافسية كمصادر للأداء ومحرك للاستراتيجية، ولا سيما السلوكيات التنافسية. ويمكن تلخيص هذا الإطار على النحو التالي:

الموارد واستراتيجية بيئة الشركات في الحالة التنافسية "استراتيجية ثابتة وأدائها بدوره يُؤثر على البيئة والموارد التنافسية، وجميع هذه التغييرات تُولد معلومات جديدة، وهذا بدوره يخلق فرصاً جديدة للتعلم، يمكن أن تُؤدّي إلى إيجاد وتطوير موارد جديدة. لذلك فهو يرى أن الاستراتيجية باعتبارها سلسلة جارية من الأفعال وردود الأفعال مشروط بموارد ثابتة وبيئة تنافسية، والتي بدورها تُحرّك الأحداث الخارجية في البيئة للشركات الأخرى (Bridoux, 2004). مثلاً إن الشركة إذا قامت بدعم الموردين في زيادة تحقيق الجودة في منتجاتهم أو المساعدة في الحفاظ على مصادر المواد الخام مثل "صناعة الغابات" فتكون العلاقة مع الموردين تكاملية وليست تنافسية.

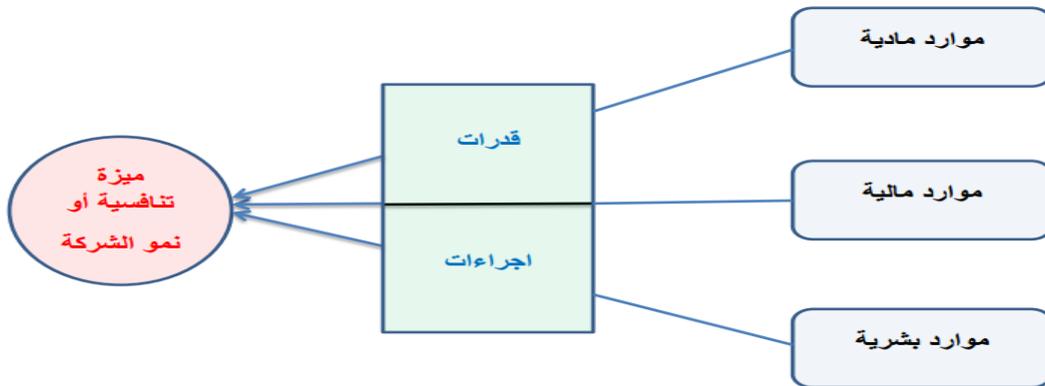


شكل رقم (11): يُوضِّح نموذج "Bridoux" العلاقة بين المَوارِدِ والبيئَة التَّنَافُسيَّة والأداء (Bridoux, 2004).

ومن خلال العرض السابق للنظريات يمكن الاستنتاج أن العَومِلِ المُتقدِّمة هي الأكثر أهمية بالنسبة للميزة التَّنَافُسيَّة، على عكس العَومِلِ التي تعتمد عليها "الثروات" والعرض الخارجي، فالعَومِلِ المُتقدِّمة هي نتاج الاستثمار من قِبَل الأفراد والشركات والحكومات، العلاقة بين العَومِلِ الأساسيَّة والمُتقدِّمة مُعقدة، ويُمكن للعَومِلِ الأساسيَّة أن تُوفِّر المزايا الأولية التي تمتد في وقت لاحق وتُعزِّزها من خلال المزيد من العَومِلِ المُتقدِّمة، وعلى العكس، العيوب في العَومِلِ الأساسيَّة يُمكن أن تُوجِد ضغوطاً للاستثمار في العَومِلِ المُتقدِّمة (Grant, 1991b: 537). على سبيل المثال، "Barney (1991)" ينص على أن ليس كل مَوارِدِ ثابتة لديها إمكانيَّة للميزة التَّنَافُسيَّة المُستدامة، بدلاً من ذلك، يجب أن تَمَتِّك أربع سِمَات: الندرة والقيمة، وعدم القدرة على أن تحتذى (فريدة)، وعدم وجود بديلاً، وبالمثل، "Hunt & Morgan (1995)" اقترح أن "المَوارِدِ المحتملة يُمكن تصنيفها أجدى كما المَوارِدِ الماليَّة والماديَّة والقانونيَّة والبشريَّة والتنظيميَّة والإعلامية، والعلائقية" (J. B. Barney, 2001). ولكن لا يُمكن للمَوارِدِ أن تكون مَصدراً للميزة التَّنَافُسيَّة إذا لم يتم استغلالها من خلال العمليَّات التجاريَّة. "Hloman (1992)" ذكر أن لبنات بناء استراتيجيَّة الشركة ليست المنتجات والأسواق ولكن العمليَّات التجاريَّة. "Porter (1991)" جادل بأن "المَوارِدِ ليست ذات قيمة في حد ذاتها، ولكنها ذات قيمة لأنها تسمَح للشركات لأداء الأنشطة. إذن العمليَّات التجاريَّة تعتبر مَصدراً للميزة التَّنَافُسيَّة.

بالطبع، ليس جميع العمليَّات التجاريَّة تكون مَصدراً للميزة التَّنَافُسيَّة للشركة. ويشير المنطق القائم على المَوارِدِ أن العمليَّات التجاريَّة التي تستغل مَوارِدِ قيمة ولكنها شائعة يُمكن أن تكون مَصدراً لتعادل التَّنَافُسيَّة. أما العمليَّات التجاريَّة التي تستغل المَوارِدِ القيمة والنادرة يُمكن أن تكون مَصدراً للميزة التَّنَافُسيَّة المؤقتة؛ والعمليَّات التجاريَّة التي تستغل مَوارِدِ: قيمة، نادرة، ومكلفة إلى تقليد يُمكن أن تكون مَصدراً للميزة التَّنَافُسيَّة المُستدامة. وبالإضافة إلى ذلك، لتحقيق الإمكانيَّات التَّنَافُسيَّة الكاملة من مَوارِدِها وقدراتها، يجب على الشركة تنظيم عمليَّات أعمالها بكفاءة وفَعَالِيَّة (Ray et al., 2004:26).

وهناك ثلاثة أنواع أساسية من الموارد يُمكن أن توفر ميزة تنافسية. وتشمل الموارد الرأسمالية المادية للشركة أشياء مثل المصانع والمعدات، والمالية. وتتكون موارد رأس المال التنظيمية لأشياء مثل هيكل الشركة، والتخطيط، والسيطرة والتنسيق وأنظمة الموارد البشرية. وأخيراً، موارد رأس المال البشري تشمل أشياء مثل: المهارات، والحكم، والاستخبارات من موظفي الشركة (J. B. Barney & Wright, 1997:4). كما تشير الدراسات إلى أن الشركات تجمع بين الموارد والمهارات في الكفاءات الأساسية، لذلك، الشركات قد تنجح في إنشاء الميزة التنافسية المستدامة من خلال الجمع بين المهارات والموارد بطرق فريدة ودائمة (Hoffman, 2000). من خلال الجمع بين الموارد بهذه الطريقة، يُمكن للشركات التركيز على تعلم كيفية تنسيق جهود جميع العاملين من أجل تسهيل نمو الكفاءات الأساسية المحددة (J. B. Barney, 2001). العوامل المتقدمة التي توفر الأساس الأكثر ديمومة للميزة التنافسية تميل إلى أن تكون متخصصة بدلاً من تعميمها، مما يعني حتماً التفاعل الوثيق بين نجاح صناعة وخلق العوامل المتخصصة في الإنتاج اللازمة لتحقيق النجاح (Grant, 1991b:537). كما في الشكل أدناه،

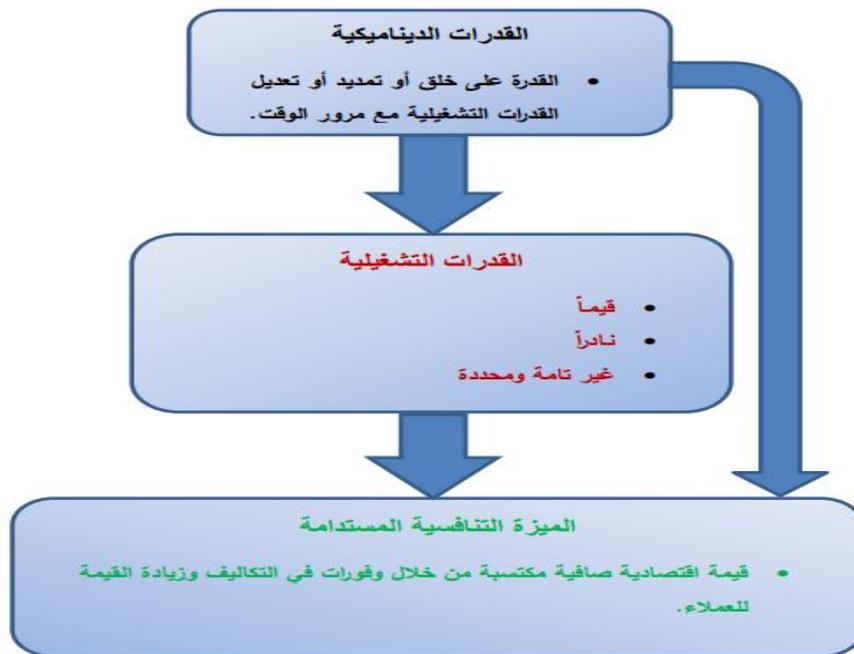


شكل رقم (12): يوضح العلاقة بين الموارد والمهارات في تحقيق الميزة التنافسية.

وقد قيل أن تحقيق موقف ميزة تنافسية هو مقدمة لأداء كبير للشركة، وهي نتاج من قائمة طويلة من العوامل، والاستفادة من التأثيرات السياسية والاجتماعية في السوق، طبقاً لتفسيرات مختلفة من السلوكيات المسؤولة اجتماعياً (Ismail et al., 2010). وقد تم تحديد التعلم التنظيمي القائم على السوق كمصدر مهم للميزة التنافسية المستدامة، وأحد آليات التعلم هو القياس، وتشير النتائج إلى أن القياس لديه القدرة على أن يصبح آلية التعلم الأساسية لتحديد

وبناءً وتعزيز القدرات التسويقية لتقديم ميزة تنافسية مستدامة (Vorhies & Morgan, 2005:80).

وفي دراسة Adeniran (2011) تم اكتشاف أن: الابتكار، والشبكات، وقدرات التكيف، والابتكار السلوكي و القدرات الحيوية تلعب عادة دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية، وقد ركز المشاركون على الابتكار السلوكي والابتكار والتواصل والقدرات، وأدركت العينة أن للابتكار أثر في الحفاظ على العملاء والحفاظ على الميزة التنافسية (Adeniran, 2011:73). وخلصت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي واحدة من الطرق لتحسين المنتجات والعمليات التجارية، من أجل مكافحة الضغوط من المنافسين بتحقيق ميزة تنافسية في بيئات العمل المتغيرة سريعاً. كما أنه يمكن الحصول على الميزة التنافسية من خلال التطوير المستمر للموارد والأصول.



شكل رقم (13): يوضح القدرات الديناميكية والتشغيلية وصلتها بالميزة التنافسية المستدامة

(Sandberg & Abrahamsson, 2011:5).

وقد تم وصف الميزة التنافسية بأنها: نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة، وتتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها، تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين، وتنعكس في

كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها، أو في تقديم قيمة ما للمشتريين أو كليهما (فرحاتي، 2015:150). كما أن هناك علاقة بين البيئة والتنموية المستدامة يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية للشركات، وتحدد الميزة التنافسية امكانية البقاء على قيد الحياة وكذلك ترتيب الشركة في السوق، (Ağan et al., 2016).

وتعتبر المنافسة الآن "حرب الحركة" التي تعتمد على استباق والاستجابة لاحتياجات السوق المتغيرة بسرعة، وأداء الربحية والحفاظ على الميزة التنافسية يتطلب من الشركات إقامة الحواجز التي تجعل من الصعب تقليدها من خلال الاستثمار المستمر لتحسين الميزة، مما يجعل هذه العملية الدورية تستمر على المدى الطويل (Salazar, 2012:45).

ويمكن تلخيص عدد من مصادر الميزة التنافسية كما يلي:

1. الكلفة الأقل والنمايز.
2. المهارات الفردية التي تمكن الشركة من التفوق على المنافسين.
3. الموارد الفريدة التي تمتلكها الشركة.
4. الوصول إلى الموارد والحصول عليها بطريقة أكثر كفاية من المنافسين.
5. الكفاية والقدرة على القيام بالأنشطة بطريقة أكثر من المنافسين.

رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية

تسعى المنظمات لاستخدام أي وسيلة للحصول على واحد أو أكثر من المزايا التنافسية، حتى أنها قد تستخدم أبعاد تنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم)، مع الأخذ في الاعتبار وجود مستوى الخدمات المقدمة لتحقيق واحد أو جميع المزايا التنافسية مثل: (حصة السوق، والمزيد من العائدات، وزيادة في مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة (Diab, 2014).

هناك العديد من تعاريف القدرة التنافسية والأطر والمقترحات، ويقترح "Vilanova (2009)" أنه يمكن تصنيفها على خمسة أبعاد رئيسية هي: (1) الأداء، بما في ذلك التدابير المالية القياسية مثل النمو أو الربحية؛ (2) الجودة، وليس فقط من المنتجات والخدمات، ولكن أيضاً القدرة على تلبية توقعات العملاء؛ (3) الإنتاجية، من حيث زيادة الإنتاج وانخفاض استخدام الموارد؛ (4) الابتكار، بما في ذلك المنتجات والخدمات وكذلك العمليات الإدارية؛ (5)

الصورة، بما في ذلك العلامات التجارية للشركات من حيث بناء الثقة والسُّمة في العلاقة مع أصحاب المصالح (Vilanova, Lozano, & Arenas, 2009:59).

لقد اختلف الباحثين والكتاب في تحديد أبعاد التفوق التنافسي، وذلك تبعاً لتوجهات الباحث والدراسة التي يقوم بها، وكذا نوع القطاع والمنتج، فقد حددها الباحث "Macmillan" في أربعة أبعاد ممثلة في (الكلفة، التسليم، الإبداع، التكنولوجيا، والاحتفاظ بالزبون)، أما Certo فيراها تتلخص في الأبعاد التالية: (الكلفة، الجودة، تعاون المجهزين، الاحتفاظ بالزبون)، في حين يشير Baines & Lynch أنها تتحدد في (الإبداع، التحالفات، سمعة المنظمة، القدرات الجوهرية) (دادن ورشيد، 2012، :413).

ومُعظم الأدبيات في هذا الموضوع حددت عدد مختلف من أبعاد المنافسة. ولكن الباحث في هذه الدراسة اعتمد على خمسة أبعاد يُمكن تلخيص في: (التكلفة، الجودة، التسليم، الإبداع، والمرونة). هذه الأبعاد قد تم وصفها والاستفادة منها في غيرها من المساهمات، وكذلك بناء على تلك الدراسات، يُمكن استخدام الأبعاد الخمسة السابقة للميزة التنافسية باعتبارها الأكثر قابلية للتطبيق لهذه الدراسة.

ويُمكن الحديث بالتفصيل عن هذه العناصر كالتالي:

1- التكلفة:

التركيز على خفض التكاليف يُعتبر البعد الأكثر استخداماً من قبل المنظمات، خاصة تلك الموجودة في الأسواق حيث العملاء حساسون للأسعار، والعوامل التي تؤدي إلى انخفاض التكاليف هي زيادة الخبرة والمؤهلات، والتعليم، والاستثمار الناجح والسياسات المناسبة للإنتاج والتوزيع، واستغلال الموارد المتاحة (Diab, 2014:141). ويقصد بها قدرة أي منظمة على التنافس ضد المنافسين الرئيسيين على أساس السعر المنخفض (Salazar, 2012:47).

فالمنظمات التي لديها هذا البعد غالباً ما تتمكن من السيطرة على السوق، والقدرة على التفوق على المنافسين، وبالإضافة إلى ذلك يُمكننا القول أن المنظمات التي لديها ميزة تنافسية عندما تكون التكاليف المتركمة المتعلقة بالأنشطة الإنتاجية أقل من تكاليف المنافسين (Diab, 2014:141).

2- الجَوَدَة /النوعيَّة العالِيَّة:

وتعني "قُدرة أي مُنظمة على تقديم نوعيَّة المُنتج والأداء الذي يخلق قيمة أعلى للعملاء (Salazar, 2012:47). حيثُ تُركِّز المُنظمات على جَوَدَة الخدَمات والمنتجات، التي هي بدورها، تحقق رضا العملاء وتلبي توقعاتهم من خلال جَوَدَة تصميم المُنتج أو الخدِمة بالإضافة إلى نوعية الخدِمة نفسها.

وعرَّفها "Juran" بأنها: "الالتزام بالمُتطلبات" أما "Crosby" بأنها "الملائمة للاستخدام"

ويُضيف "Deming" بأنها تحقق انعدام العيوب وأن يعمل كل فرد بشكل صحيح من المرة الأولى. لتلبية احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً، والمنتجات ذات الجَوَدَة العالِيَّة يُمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوُظائف المُصمَّمة لها (بخوش، 2013:152).

ويرى "Ritzman و Krajewski" أن الجَوَدَة هي عبارة عن مجموعة من العمليَّات والبرامج التدريسية التي تقوم بها المُنظمات لعاملِيها بشكل يشجعهم على عمليَّة الإبداع واتخاذ القرارات (دادن ورشيد، 2012، :413).

وتعمل العديد من المُنظمات لتحقيق الجَوَدَة العالِيَّة لخدَماتها أو مُنتجاتها من أجل البقاء والعمل المُستمر في سوق المنافسة، وتستخدم الجَوَدَة كأداة للمنافسة عندما تُريد المُنظمات النظر في نوعية المدخل إلى إرضاء العملاء، وليس فقط باعتبارها وسيلة لحل المشاكِل وخفض التكاليف. يُمكن لأي مُنظمة تحقيق حصة أكبر من السوق وارتفاع مُعدل العائد على الاستثمار، وتحقيق رضا العملاء، بالإضافة إلى السيطرة على أسعار الخدَمات المقدمة من خلال توفير خدمة عالية أو جَوَدَة المُنتجات المقدمة من خلال هذه المُنظمة (Diab, 2014:141). وقد قسم (الموسوي) الجَوَدَة لثلاثة أبعاد هي:

- جَوَدَة التصميم: أي مدى ملائمة المُواصفات الخاصَّة بالمنتج مع رغبات الزبون ويعتمد ذلك على الدقة في النشاط التسويقي تحديد حاجات الزبون المستهدف.
- جَوَدَة المطابقة: تعني درجة مطابقة المنتُوج بعد الصُنع لمُواصفات التصميم وتكمن أهميَّة هذا الجانب في أمرين، كلما كانت جَوَدَة المطابقة مرتفعة كلما كانت مُتقنة مع حاجات الزبون والجانب الثاني جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يُمكن.

• **جودة الخدمة:** جودة الخدمة الموافقة مع رغبات الزبائن وحاجاتهم للمنفعة التي سيحصلون عليها من المنتج أو الخدمة، وعليه أصبحت جودة المنتج مهمة بالنسبة للمؤسسات التي تحاول أن تحافظ على تنافسيتها في الاسواق (لوشن، 2016:43).

3- التسليم/ الاعتمادية:

أي " فُدرة المنظمة على توفير المنتجات والخدمات في الوقت المحدد، ونوع وحجم المنتجات المطلوبة من قبل العملاء " (Salazar, 2012:47). ولقد أصبحت سرعة الخدمة والاستجابة لطلب العملاء واجدة من العوامل للمسابقات بين المنظمات، وهذا مرتبط برغبة الزبون لدفع تكلفة أعلى للخدمات أو المنتجات التي يحتاجها في الوقت المناسب.

ويحدد البعض مضامين هذا البعد بثلاثة اتجاهات:

- التسليم السريع إلى الوقت المستغرق بين استلام طلبية العملاء وتليبيتها.
- التسليم في الوقت المحدد.
- سرعة التطوير الذي يشير إلى سرعة تقديم المنتج وتمثل بالوقت المستغرق بين نشوء الفكرة من خلال التصميم إلى الانتاج النهائي(لوشن، 2016:44).

فكلما كانت المنظمة قادرة على الاستجابة لاحتياجات ومُتطلبات العملاء بسرعة وأقصر وقت من المنافسين كلما تلقت حصة أكبر من السوق وفرضت أسعار أعلى لخدماتها، على الأقل لحين وصول المنافسين في السوق (Diab, 2014:141). كما أن الاستراتيجية الناجحة هي التي تستغل نقاط القوة النسبية، فمثلاً: القدرات الأساسية لشركة "Federal Express" هي تلك التي تسمح لها بالعمل بنظام التسليم الوطني الذي يمكن أن يضمن التسليم في اليوم التالي (Grant, 1991c:122).

4- الإبداع:

تُعتبر هذه الميزة، أهم أبعاد التفوق التنافسي، حيثُ أن استمرارية ونمو المؤسسة يتوقف أساساً على الاستراتيجية التسويقية لها في ظل وجود عدد كبير من المنافسين في السوق، ويجب على هذه المؤسسات أن تعتمد على قوة إبداعية جديدة ومتجددة للتمكن من استغلال الفرص الإبداعية، ومن ثم تحسين المنتجات وبالتالي إشباع حاجات الزبائن (دادن ورشيد، 2012، 413).

ويُمكن تعريف الإبداع بأنه إنتاج أفكار جديده ومفيدة في أي مجال (Amabile, 1996:1155). والفُدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق). فالإبداع هو الفُدرة على رؤية ما لا يراه الآخرون بطريقة غير مألوفة، لإيجاد حلول للمشكلات المختلفة بأساليب مميزة وجديدة انطلاقاً من عناصر موجودة أصلاً أفضل (Bassett & Jones, 2005:169). أما الابتكار فهو التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية داخل المنظمة، في هذا الرأي الإبداع من قبل الأفراد والفرق هو نقطة انطلاق للابتكار، الأول هو شرط كاف ضروري ولكنه ليس للمرة الثانية الابتكار الناجح يعتمد على عوامل أخرى أيضاً، ويُمكن أن لا تتبع فقط من الأفكار الإبداعية التي تنشأ داخل المنظمة ولكن أيضاً من الأفكار التي تنشأ في مكان آخر (كما هو الحال في نقل التكنولوجيا)، بينما تعريف الابتكار: هو بذور الإبداع والذي يحتمل أن يؤثر على الدوافع لتوليد أفكار جديدة للتصورات النفسية للابتكار (تنفيذ أفكار الناس) داخل المنظمة (Amabile et al., 1996: 1155). وقد حاولت النظريات السياقية الأخيرة من الإبداع التنظيمي والابتكار لتحديد أبعاد بيئات العمل التي ترتبط بالإبداع، في نموذج "componential" من الإبداع والابتكار في المنظمات (Amabile, 1988)، يقترح ثلاثة عوامل تنظيمية واسعة، كل منها يتضمن عدة عناصر محددة كالتالي:

- **الدافع التنظيمي على الابتكار:** هو التوجه الأساسي للمنظمة نحو الابتكار، فضلاً عن دعم الإبداع والابتكار في جميع أنحاء المنظمة.
- **المصادر:** تشير إلى كل شيء متاح للمنظمة لمساعدة العمل في المجال المستهدف للابتكار (على سبيل المثال، ما يكفي من الوقت لإنتاج عمل مبتكر في المجال، وتوفير التدريب).
- **ممارسات الإدارة:** وتشير إلى الحرية أو الحكم الذاتي في تسيير العمل، وتوفير تحدياً، والاهتمام بالعمل، وتحديد الأهداف الاستراتيجية الشاملة بوضوح، وتشكيل فرق العمل بالاعتماد على الأفراد ذوي مهارات ووجهات نظر متنوعة (Amabile et al., 1996: 1156).
- **التنوع:** ومن العوامل المساعدة على الإبداع ومن ثم الابتكار التنوع، فمصطلح "التنوع" يشمل مجموعة من الاختلافات في العرق/الجنسية، والجنس، والوظيفة، والفُدرة، واللغة،

والدين، ونمط الحياة أو الحياة بالإضافة إلى ذلك، "التنوع" في مكان العمل يشمل الخلفيات السكانية المتنوعة للموظفين، ويأخذ في الاختلافات في الثقافة والقدرة الفكرية. والأمر يحتاج إلى أكثر من التنوع الديموغرافي أو العرقي كي يؤدي إلى الإبداع الذي يقود الشركات إلى أداء أفضل (Bassett-Jones, 2005:169).

ويمكن التطرق لنظرية إضافية للإبداع في المنظمات، بزوايتين هما التأثيرات الخارجية وكذلك التأثيرات التنظيمية الداخلية، وأن المنظمات أعطت الأولوية للعوامل الفردية الداخلة في أمور عملها ونهجها في هذا النموذج، والسلوك الإبداعي في المنظمات هي وظيفة من فئتين من مدخلات بيئة العمل (المدخلات وراء صفات الأفراد المتعلقين بأداء العمل) كما يلي:

- خصائص ومعايير المجموعة، وهي تماسك المجموعة والحجم، التنوع، الأدوار، الخصائص المهمة، ونهج حل المشاكل المستخدمة في المجموعة.
- الخصائص التنظيمية، وتتكون من الثقافة التنظيمية، الموارد، المكافآت، الاستراتيجية، الهيكل، والتركيز على التكنولوجيا (Amabile et al., 1996:1156)

وقد حفز الاعتراف بالعلاقات بين التنوع والإبداع والابتكار والميزة التنافسية على حد سواء الأكاديميين ومجتمع الأعمال للبحث عن العوامل والحالات التي تؤدي إلى الإبداع لدى الأفراد، وبالنسبة لمحفزات الإبداع في فرق الإبداع هو شرط مسبق ضروري لابتكار ناجح (Bassett-Jones, 2005:169).

ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي:

- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.
- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.
- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.
- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال:

أ) تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات.

ب) سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة

- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداماً اقتصادياً.
- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار (عيشي، 2011:6).

5- المرونة:

هي قدرة المنظمة على توفير مجموعة متنوعة ومستويات مختلفة في السوق المستهدفة من خلال قدرتها على مواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا، وتصميم المنتجات والخدمات وفقاً لتوقعات العملاء (Diab, 2014:140).

بالإضافة إلى قدرة المنظمات الاستجابة للتغيرات في الطلب من العملاء، إما زيادة أو نقصان، فالمرونة من الأبعاد الهامة لأغراض المنافسة السريعة للاستجابة لاحتياجات العملاء، ويمكن تعريف المرونة بأنها عمليات الشركة الخاصة التي تمكنها من الاستجابة لاحتياجات عملائها بسرعة وكفاءة (عيشي، 2011). أو يمكن الإشارة إليها على أنها ضبط الخدمات للرد على متطلبات العملاء وتجنب شكاواهم ومن ثم إلى تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء، وتخفيض التكاليف الكلية، وقد تمتلك المنظمة حصة أكبر في السوق من المنافسين الآخرين (Porter & Kramer, 2002:16).

وهناك نوعين من المرونة:

- مرونة الحجم: وتعني القدرة على التكيف مع الطلب، من خلال التحكم في حجم الإنتاج.

• **مُرُونَة مَزِيحِ المُنْتِجَات:** ويرتبط هَذَا النُّوع بِمَدَى مُقَدَّرَة مَزِيحِ المُنْتِجَات عَلى مَوَاكِبَة حَاجَات وَرَغَبَات الزبَائِن وإِشْبَاعِهَا وَالتَّكْيِيفِ مَعَ التَّقْلِبَات فِيهَا عَن طَرِيقِ تَصَامِيمِ المُنْتِجَات وَمُوَاصَفَاتِهَا الفَنِيَّة (بِن حَامِد، 2014:40).

وَيُمْكِنُ عَتَبَارِ الوَقْتِ إِلَى السُّوقِ كَجِزءٍ مِنَ المُرُونَة أَيْ قُدْرَة المُنظَّمَة لِتَقْدِيمِ مُنْتِجَاتٍ جَدِيدَة أَسْرَعِ مِنَ المُنَافِسِينَ الرَّئِيسِيِّينَ (Salazar, 2012:47). أَوْ طُولِ الوَقْتِ الَّذِي يَسْتَعْرِقُهُ فِي عَمَلِيَّةِ تَطْوِيرِ المُنْتِجَاتِ مِنْ فِكْرَة المُنْتِجِ إِلَى المُنْتِجِ النِّهَائِيِّ. بَلْ هُوَ عُنْصُرٌ حَاسِمٌ فِي المُنَافَسَةِ الَّتِي تَسْتَدِدُ إِلَى الوَقْتِ (businessdictionary, 2016). وَيُعْتَبَرُ الوَقْتُ سِوَاءِ فِي إِدَارَةِ الإِنْتِاجِ أَوْ فِي إِدَارَةِ الخِدْمَاتِ مِيزَةً تَنَافُسِيَّةً أَكْثَرَ أَهْمِيَّةً مِمَّا كَانَتْ عَلَيْهِ فِي السَّابِقِ، فَالْوَصُولُ إِلَى الزَّبُونِ أَسْرَعِ مِنَ المُنَافِسِينَ يُمَثِّلُ مِيزَةً تَنَافُسِيَّةً، وَهَذَا نَشِيرٌ إِلَى أَهْمِيَّةِ الزَّمَنِ فِي تَحْقِيقِ المِيزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ كَالتَّالِي:

أ. تَخْفِيفُ زَمَنِ تَقْدِيمِ المُنْتِجَاتِ الجَدِيدَةِ إِلَى الأَسْوَاقِ مِنْ خِلَالِ اخْتِصَارِ دَوْرَةِ حَيَاةِ المُنْتِجِ.

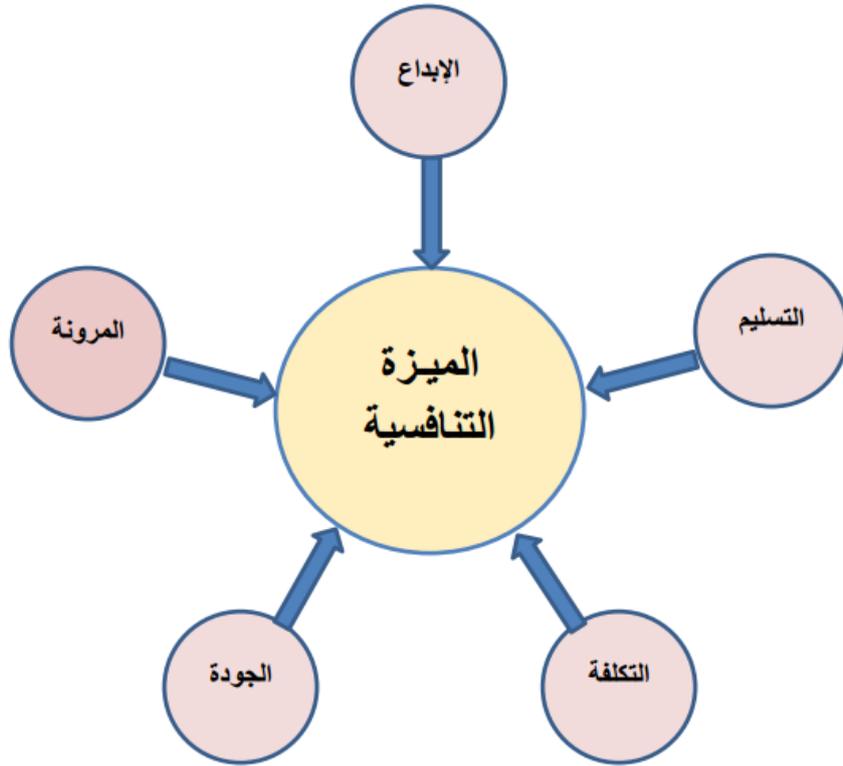
ب. تَخْفِيفُ زَمَنِ دَوْرَةِ النَّصْنِيعِ لِلْمُنْتِجَاتِ.

ت. تَخْفِيفُ زَمَنِ الدَّوْرَةِ لِلزَّبُونِ (الْفَتْرَةَ الفَاصِلَةَ بَيْنِ طَلْبِ المُنْتِجِ وَالتَّسْلِيمِ).

ث. الإلتزام بِجَدَاوِلِ الجَوْدَةِ لِتَسْلِيمِ المَكُونَاتِ الدَّاخِلَةِ فِي عَمَلِيَّةِ النَّصْنِيعِ (حَسِين، 2011:125).

6- العَلاقَةُ بَيْنِ الأَبْعَادِ التَّنَافُسِيَّةِ:

العَلاقَةُ بَيْنِ أبعادِ المُنَافَسَةِ إِمَّا تَرَاكُمِيَّةٌ، أَوْ ارْتِبَاطِيَّةٌ، عِنْدَمَا تُكُونُ ذَاتَ جَوْدَةٍ عَالِيَةٍ، عَادَةً مَا تَقْتَرِنُ بِسِعْرِ أَعْلَى وَالعَكْسِ بِالعَكْسِ، وَكَذَلِكَ مُرُونَةٌ عَالِيَةٌ، وَعَادَةً مَا يَتِمُّ دَمَجُهَا مَعَ القُدْرَةِ وَبَطْءِ التَّسْلِيمِ كَمَا الشَّكْلُ التَّالِي:



شكل رقم (14): يوضح العلاقة بين أبعاد الميزة التنافسية.

من ناحية أخرى، عندما تكون العلاقة تراكمية (مُشتركة) حيثُ تُساهم العديد من الأنظمة، فمثلاً التخطيط يُساعد على زيادة قدرة المؤسسات على تبنّي والحفاظ على أبعاد المنافسة في وقت واحد (Diab, 2014:139). ووفقاً للمديرين التنفيذيين، تُوفر برامج تنمية الموردّين التحسينات في الجودة، والتسليم، والقدرة، والإنتاجية، وكذلك انخفاض في الفترات الزمنية وتكاليف العرض، وتنمية الموردّين تُؤدي إلى زيادة القدرات التنظيمية (Ağan et al., 2016). وبالتالي أصبح كل بُعد يُأثر إيجاباً على أبعاد أخرى على سبيل المثال: زيادة الجودة تُؤدي إلى انخفاض التكلفة والمرونة العالية تُؤدي إلى التسليم السريع، وهلم جراً (Diab, 2014:139). ومُعظم المُدراء يتفقون على أن التكلفة والجودة سوف تستمر في البقاء كأساس لأبعاد الميزة التنافسية للشركة وتُشير إلى الاعتمادية وسرعة التسليم في بعض الأولويات التنافسية الهامة للتصنيع. وهناك قبول واسع النطاق للوقت إلى السوق كمصدر للميزة التنافسية، كما السعر/ التكلفة، والجودة، والتسليم أو الاعتمادية، والوقت للسوق تم تحديده بشكل مستمر كأحد القدرات التنافسية المهمة وقد قيل أن "الوقت" أحد أبعاد الميزة التنافسية في المساهمات البحثية (Salazar, 2012:46).

ويُمكن النظر إلى الابتكار كأحد الأبعاد التي يُمكن أن تُعبّر عن قدرات تنافسيّة، فقد يتضمن استبدال التكنولوجيا الحاليّة بأخرى جديدة، وتحسين تقنيات البناء والتصميم من المشاريع السابقة إذا ذلك يساهم خفض التكاليف، وهناك دائماً حافزاً قوياً للقطاع الخاص للإبداع للحصول على أفضل عائد على الاستثمار من خلال خفض التكاليف أو زيادة الإيرادات، وأظهرت عدد من الدراسات العلاقة بين الابتكار والقدرة التنافسيّة (de Lemos et al., 2003) والتي وتتألف من القدرات التي تسمح للمنظمة بتمييز نفسها عن منافسيها كنتيجة لقرارات إدارية هامة. حيث كان الأدب التجريبي يتسق تماماً في تحديد السعر/ التكلفة، والجودة، والتسليم، والمرونة للتعبير عن قدرات تنافسيّة مهمّة وبالإضافة إلى ذلك الوقت (Li, Ragu, Ragu- (Nathan, & Rao, 2006:111).

وكذلك علاقتها مع إدارة المعرفة داخل المنظمات، فينبغي أن يُشارك فريق التصميم والتشغيل في المراحل الأولى من المفاوضات لتشجيع الابتكار التي تهدف إلى الحد من تكاليف الصيانة في المستقبل في مرحلة مبكرة، وتحقيق الأهداف بتوفير خدمة في الطريق الأكثر كفاءة وفعالية من حيث التكلفة، وبالتالي زيادة ربحية المشروع على أساس دورة الحياة برمتها، ويحتاج المُشغل للنظر في التفاعل بين حل تصميم أكثر تكلفة وأقل تكاليف للتشغيل ودورة الحياة، والعكس بالعكس (de Lemos et al., 2003).

خامساً: معايير قياس الميزة التنافسيّة

القياس هو عملية التعلم القائم على السوق التي تسعى الشركة من خلالها لتحديد أفضل الممارسات التي تُنتج نتائج مُتفوّقة مقارنة مع شركات أخرى، وتكراره يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسيّة الخاصّة بها. مع مرور الوقت، انتقل التركيز الرئيسي للقياس من محتوى المنتج أو الخدمات المُنتجة، والاستراتيجيّة التي يتم تنفيذها، إلى ممارسة قياس القدرات التنظيميّة التي تتطوّر على كل القضايا العمليّة (Vorhies & Morgan, 2005:80). عادة ما يُقاس في الشركات هو أيضاً ما يتم إدارته. ولكن كما أشار "Albert Einstein" به، ما يُمكن قياسه ليس دائماً مهماً، والمهم لا يُمكن أن يُقاس دائماً! (Roos & Roos, 1997:6) وقد اعتمدت معظم الاختبارات الكميّة لنظريّة الموارد على المنهج الأساسي المشترك، الذي يضع تدابير لموارد وقدرات الشركة ومدى استيفائها للمعايير المُحدّدة في الأدب النظري لتوليد مزايا تنافسيّة مستدامة،

ومن ثم ربط هذه التدابير مع بعض التدابير لأداء الشركات، وقد استخدم هذا الأسلوب لفحص الآثار التجريبية لهذه النظرية لرجال الأعمال واستراتيجيات الشركات. ومن الأمثلة على أنواع التحليل على مستوى استراتيجية العمل: تحليل "Schuler (1997)" للعلاقة بين القدرات وإدارة الموارد البشرية للشركة وأدائها، وتحليل "Parkes (1994)" للعلاقة بين التجارب التاريخية مع المنافسة والأداء الحالي للشركة (Ray et al., 2004:43).

وقياس الميزة تنافسية يمكن أن يكون من خلال قياس الجودة، الذي هو يركز على قياس رضا العملاء. درجة رضا العملاء أكثر الأدوات المعتمدة التي تستخدمها المنظمات، والتي تركز على قياس جودة المنتج الجديد. وهذا يركز على دراسة قياس المزايا التنافسية التالية: (حصة السوق، والمزيد من العائدات، وزيادة في مستوى رضا العملاء عن الخدمات) (Diab, 2014). والجودة تُعرف في التصنيع، بأنها مقياس للتميز أو حالة من الخلو من العيوب، وأوجه الفصور والاختلافات الكبيرة، وتحقيقها عن طريق الالتزام الصارم والثابت لمعايير معينة لتحقيق التناسب من المنتج من أجل تلبية متطلبات العملاء أو مستخدمين محددين، ويُعرف (-ISO8402 (1986) معايير الجودة بأنها "مجموع السمات والخصائص لمنتج أو خدمة التي تحمل قدرتها على تلبية الاحتياجات المعلنة أو الضمنية (businessdictionary, 2016)".

وبشكل عام، يتم وصف القدرة التنافسية وقوة المنظمة في مقارنة مع منافسيها، وتقليدياً، يعتبر العديد من الكتاب الإنتاجية كمؤشر جيد للمنافسة على مستوى الشركة. ومع ذلك، وكما يوجي تقرير صدر مؤخراً عن شركة "Mackenzie"، لهذا المنظور أي استخدام الأنظمة القائمة على قياس الأداء الملموس غير كاف لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار الموارد الرئيسية لتوليد التنافسية في شكل رأس المال غير المادي مثل المعرفة، والعلاقات، والسمعة أو الموهبة السعيرية (Vilanova et al., 2009:59).

وبعض العلماء في الأوساط الأكاديمية والممارسة قد ركزوا على الآثار المترتبة على الموارد والمعرفة عن الإدارة اليومية للشركة. بتعبير أدق، على ما يقاس، حسب الرأي القائل بأن "ما تقيسه يمكنك إدارته" (Roos & Roos, 1997:6). وبالفعل في عام 1993م، وصف "John Kay" التنافسية الثابتة من حيث أربعة عوامل هي: (أ) القدرة على الابتكار، (ب) العلاقات الداخلية والخارجية الرئيسية، (ج) السمعة و(د) الأصول الاستراتيجية. في هذا السياق،

وسَّع إطار القُدرة التَّنَافُسيَّة لحساب المَوَارد المَلْمُوسَة وغير المَلْمُوسَة الرِّئِسيَّة التي تُوفِّر مِيزَة تَنَافُسيَّة للشَّرِكة، فالقُدرة التَّنَافُسيَّة يَجِب أن تُشكِّل قُدرات حازمة أَكثَر ديناميكية مِثْل المُرُونَة والقُدرة عَلى التَّكيف، والجُودَة أو التَّسويق (Vilanova et al., 2009:59).

وصَف "Eccles" الاتِّجَاه نحو قِياسات الأداء النوعيَّة، بما في ذلك الابتكار، والشخصية، ورضا العملاء، بدلاً من التقييم المالي المُجرد، وبناءً على هَذَا العَمَل قَدَّم " Norton&Kaplan " بَطَاقَة الأداء المُتوازن " كتقنية لمساعدة المُدراء للجمع بين قِياس الأداء من وَجِهَات نظر مُختلفة (أي مَنظُور التَّميَّة المعرفية، مَنظُور البنية التحتية وجهة نظر العملاء، والمَنظُور المالي) على أساس يومي. على طول هَذِهِ الخُطوط قد حاول العلماء قِياس الكفاءات والمَعْرِفَة التكنولوجية، ومَعنى مَعْرِفَة الموظف وغيرها من المَوَارد غير المَلْمُوسَة (Roos & Roos, 1997).

وحديثاً ظهر مُصطَلح أَكثَر شمولاً والذي يُطَلَق عليه الجُودَة الشاملة (TQM): وتُشير النَّتائِج إلى أن مُعظَم المِيزَات المُرتبِطَة عَادَة مع إدارة الجُودَة الشاملة مِثْل جُودَة التَّدرِيب وتَحسين العَمَلِيات، والقِياس، لا تُنتج عَادَة مِيزَة، ولكن بَعْض الضمنيَّة والسلوكية، ومِيزَة عَدَم القُدرة على التَّقليد (فريدة) مِثْل ثقافة مُفتحة، وتمكين الموظف، والالتزام التَّنفِذي تَسْتَطِيع إنتاج مِيزَة تَنَافُسيَّة. (Powell, 1995:15). وزيادَة الجُودَة تعني أن هُنَاكَ تعديل صَحيح بين العَمَلِية والمخرجات، أو بين ما تُقدِّمه والاحتياجات، وتهدَف إلى الحُصول على الخِدمَة/المنتج المناسب للعملاء وتقليل الخسائر أو مَعايير عالية لا لزوم لها، وغير خاضعة للتقدير الشخصي (de Lemos et al., 2003:5). مِثْل متاجر التجزئة البريطانية "Spencer&Marks" تهتم بالتركيز على الطَّريقة التي تُعزز من خِلال التَّخصُّص على أساس المزايا النسبية، وهي قُدرتها على إدارة العلاقات مع المُوردين لضمَان مُستوى عالٍ من الجُودَة وباستمرار المنتج (Grant, 1991c:122). إدارة الجُودَة الشاملة هي فلسفة الإدارة المُتكاملة ومَجْمُوعَة من الممارسات التي تُؤكِّد على التَّحسين المُستمر، وتلبية مُتطلبات العملاء، والحد من إعادة الصياغة، والتفكير بعيد المدى، وزيادَة إشراك المُوظَّفين والعَمَل الجماعي، وإعادة تصميم العَمَلِيات، وقِياس التَّنَافُسيَّة (Powell, 1995:16).

وهُنَاكَ مَجْمُوعَتين لقياس الأداء: المِيزَة الماليَّة والمِيزَة التَّنَافُسيَّة، في حين يُركِّز الأداء المالي بِشأن تَدَابِير مَلْمُوسَة بما في ذلك التَّكاليف والأرباح والعائد على الاستثمار، تُركِّز المِيزَة

التنافسية على التدابير غير الملموسة بما في ذلك صورة وسمعة، وقيمة الشركة. وهناك قائمة شاملة من مقاييس الأداء البيئي، في حين تتجه بعض من هذه المقاييس من أجل الحد من التكاليف (مثل استخدام الطاقة)، توجه آخرون نحو الجودة (مثل تعديلات العمليات) والميزة التنافسية (على سبيل المثال البعثات المتاحة للجمهور) (Ağan et al., 2016:5).

ويمكن استخدام نظام الرصد الهيكلي للمتابعة والتفتيش والقياس وهو نظام التزام تعاقدية يدمج جميع البيانات الهيكلية المتاحة في قاعدة البيانات، أي أنه يحتوي على خصوصية لدمج تقارير نظام التفتيش الروتينية أو البيانات، وهو في حد ذاته مستحدث، ويدمج نظام التفتيش الروتيني والإجراءات، والتخطيط للعمليات ودليل الصيانة، الخ (de Lemos et al., 2003).

سابعاً: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

تتصف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بأنها علاقة معقدة ومتداخلة، وكما أسلفنا سابقاً فالبعض يرون أن الامتثال لمطالبات المسؤولية الاجتماعية عبئاً إضافياً يزيد من التكاليف، ويضر بالميزة التنافسية للمنظمات بينما يعتقد آخرون بأن المعايير البيئية والاجتماعية هي تصب في مصلحة الشركة لتحسين كفاءة الإنتاج والحد من التأثيرات السلبية للبيئة والمجتمع، وبالتالي زيادة المنفعة خاصة على المدى الطويل، كميزة تنافسية مستدامة.

ومع تحول المؤسسات الاقتصادية إلى الملكية الخاصة وإعادة تنظيمها كان متوقعاً أن يتوقف الدور الاجتماعي لهذه الأخيرة، على اعتبار أن البرامج الاجتماعية عادة ما تكون ملازمة للمؤسسات العمومية، ولكن التجارب العملية والواقع الاقتصادي المعاش أظهر ضرورة تبني الدور الاجتماعي والأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية باعتباره استثمار كباقي الاستثمارات الأخرى، الشيء الذي من شأنه أن يعزز القدرات التنافسية لهذه الشركات (دادن ورشيد، 2012:404)

أصبح للشركات اهتماماً متزايداً في المسؤولية الاجتماعية على ما يبدو أنه يكون لها تأثير إيجابي على ردود المستهلكين الوجدانية والسلوكية. وعلاوة على ذلك، وقد تم ربط المسؤولية الاجتماعية للشركات لزيادة القيمة السوقية للشركة، وأداء مالي أفضل. أبحاث المستهلكين على المسؤولية الاجتماعية للشركات ركزت أساساً على تأثيره على الاختيار والتفضيل، وهناك ما يمكن قوله حول تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات في إطار تقديم

الخدمات، وعُنصراً هاماً من الأقتصاد، وعلى رضا وولاء العملاء (Bolton & Mattila, 2015:141).

كما اعتبر البعض استراتيجيَّة المسؤولية الاجتماعيَّة الشاملة شكلاً من أشكال الاستثمار الاستراتيجي باتجاه بناء وصيانة سُمعة الشركة، إذ اقتضت مُتطلبات الانتقال من (التنافس) إلى (التسابق)، ضرورة الاستجابة للضغوط الاجتماعيَّة والبيئيَّة، وإلى ملاحظة أثر الخصائص المميِّزة لبناء الميزة التنافسيَّة المُستدامة ضرورة مُساندة العوامل الاقتصاديَّة للمنظمة بعوامل أُخرى غير اقتصاديَّة (سعيد والباوي، 2010:217). فالشركات التي تبنَّت استراتيجيَّة التي تقوم على هذا المبدأ، لديها الفرصة لبناء علاقات أقوى مع جميع أصحاب المصلحة، لتمييز ما يتعلق بالمنافسة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسيَّة مُستدامة (Ljubojevic et al., 2012). وأخذت العوامل الاجتماعيَّة الحيِّز الأكبر في مجال بناء ومُساندة الميزة التنافسيَّة المُستدامة وأصبح مفهوم الموجودات الاستراتيجية يضم كل موارد المنظمة (الماديَّة وغير الماديَّة)، وأصبح رضا أصحاب المصالح هو الاستجابة الحقيقيَّة لمُتطلبات بناء الميزة التنافسيَّة المُستدامة (سعيد والباوي، 2010:217).

وفرضية "Porter" تقترح أن الابتكار يُمكن أن ينبع من القضايا البيئيَّة، والتي يُمكن أن تُؤدِّي إلى ميزة تنافسيَّة تجاريَّة. وفي الآونة الأخيرة، تم تطبيق نفس الفكرة على المسؤولية الاجتماعيَّة للشركات Kramer & Porter (2006) قائلين بأن الانفصال بين نهج المسؤولية الاجتماعيَّة للشركات واستراتيجيات أعمالهم يحجب أكبر الفرص والفوائد عن الشركات والمجتمع لتحقيق ميزة تنافسيَّة (Jenkins, 2009:24).

وفي سؤال حول ماهي العلاقة بين المسؤولية الاجتماعيَّة للشركات والقدرة التنافسيَّة المُستدامة؟ كان الاستنتاج الأول من مجموعة التركيز مع الممارسين من القطاع المالي الأوروبي أن هناك صلة واضحة بين المسؤولية الاجتماعيَّة للشركات والقدرة التنافسيَّة، وأن هذا الصدد يبدأ عادة مع قضايا الصورة والسُمعة (Vilanova et al., 2009:62). كما وُجدت علاقة إيجابِيَّة بين أنشطة تنمية المورد والهدف من تحسين قدرات الموردين (Ağan et al., 2016).

فهناك أهمية بالغة لميزة السمعة ذكرها Miles & Covin (2000) فالمُستثمرون أكثر استعداداً للثقة باستثماراتهم مع الشركات التي تتمتع بسمعة ممتازة نظراً لانخفاض المخاطر المحتملة، وربما تعزيز فرص التسويق. فتوفّر ميزة السمعة المتوقّفة قد تؤدي إلى:

- تنازلات في التسعير.
- روح معنوية أفضل.
- انخفاض المخاطر.
- زيادة المرونة الاستراتيجية.
- تحسين الأداء المالي.

فميزة السمعة تُعزّز إلى حد كبير جهود التسويق في الشركة من خلال توفير الفرصة لاستهداف قطاعات حساسة للجودة مع أقل الأسعار (Covin & Miles, 2000:300).

والشركات في دراسة بحثية تسعى لزيادة الربحية والنمو، ولكن هذه لم تكن أهدافهم فقط، فكانت على استعداد أيضاً للبحث عن ميزة تنافسية من خلال البحث عن فرص في الطرق الأقل تقليدية، على سبيل المثال: من خلال المسؤولية الاجتماعية للشركات. هناك ثلاثة أبعاد تكمن في: الابتكار في المنتجات والخدمات، خدمة الأسواق غير المخدومة، وبناء نماذج عمل جديدة (Jenkins, 2009:24). ويمكن أن تكون محركاً لتشغيل الكثير من العمليات في الشركة، مثلاً الشركة التي تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات إذا قامت بدعم قطاع التعليم فإنها في المدى المتوسط والبعيد سوف تحصل على سوق أكبر لمنتجاتها، أو توفر عمالة ماهرة لاستقطابها، فتكون العلاقة مع المجتمع تكاملية وتساعد في ضمان استمرار الشركة ونجاحها.

كما تتأثر الإيرادات إيجابياً من قبل عدد متزايد من زبائنها الذين يفضلون بيئة المنتجات الآمنة، كذلك الدعم من أجل التأثير الإيجابي لتنمية الموردين على عوامل تنافسية غير التكاليف، بما في ذلك الجودة، والتسليم، ومرونة التصنيع، ووجدت آثار إيجابية من التنمية المستدامة لتعاون الموردين، وكلاهما على التكلفة والأداء التشغيلي والتي تشمل الابتكار، والمهلة الزمنية، والجودة، والقدرة على الاستجابة (Ağan et al., 2016).

ويمكن تقسيم تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية المستدامة إلى خمسة عناصر مختلفة التي تتقاطع بعضها البعض:

- التقييم وتعزيز العلامة التجارية.
- عمليات أكثر كفاءة.
- تحسين الأداء المالي.
- زيادة في المبيعات وولاء المستهلك.
- زيادة القدرة على اجتذاب واستبقاء الزبائن.

وقد أكد العديد من الباحثين على أهمية الاستثمار في مجالات مختلفة من المسؤولية الاجتماعية مثل إجراءات اجتماعية جيدة، لإعداد استراتيجية تجلب الكثير من الفوائد على المنظمة مثل زيادة المبيعات أو تحسين الصورة الذهنية (Margolis & Walsh, 2003). ومنهم العالم "Sam Wilson Paul" فهو مؤيد لوجهة النظر التي ترى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لها بُعدين اقتصادي واجتماعي وأنه لا بد على الشركات أن تسعى إلى الإبداع في تبني برامج المسؤولية الاجتماعية (أنور، 2010:2).

كما أكد باحثون آخرون مثل "Allen & Husted" في الإدارة الاستراتيجية أن المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن توفر فرصاً للابتكار (Husted & Allen, 2007). وبحنئهما يتحدث عن العلاقة مع الميزة التنافسية. والكثير من الدراسات تقدم دليلاً على أن الآثار الإيجابية للمسؤولية الاجتماعية للشركات على رضا وولاء وحسن النوايا بعد فشل خدمة هي أقوى بموجب قواعد العلاقة المجتمعية، كما أنها تتسجم مع المعايير المجتمعية للرعاية والاهتمام بالآخرين (Bolton & Mattila, 2015:144).

وهناك فكرة مهمة في الأدبيات هي أن الشركات التي لديها مسؤولية اجتماعية أعلى يمكنها الاستفادة من مخزون سجلها للنوايا الحسنة للجُمهور؛ فحُسن النية هي قيمة خاصة في أوقات أزمات الشركات، في هذا الرأي، المسؤولية الاجتماعية للشركات تُعتبر شكل من أشكال التأمين الذي يحمي الشركات في الأوقات الصعبة (Luo & Oberholzer-Gee, 2012: 3). خاصة من وسائل الإعلام التي تسعى لنشر الأخبار المثيرة وتضخيمها في حالات التلوث مثلاً أو عمالة الأطفال أو سحب المنتجات المعيبة من الأسواق. ويتكون النظام الأساسي للمجتمع من

كل من الإطار القانوني والتقاليد الاجتماعية، ويمكن للشركات أن تؤثر على التقاليد الاجتماعية، وكسب الأرباح في نفس الوقت، Kramer & Porter (2002) أطلقا عليه اسم العمل الخيري الاستراتيجي، وذكر أنه مريح للجانبين.

كما بين عدد من العلماء، أن السوق يكافئ الأنشطة الاجتماعية للمؤسسات " وبالتالي، تُعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات استراتيجية إدارية فعالة، ويمكن أن تكون عاملاً حاسماً في نجاح الشركة، بينما الإجراءات قصيرة المدى مثل التبرع بالمال لأغراض اجتماعية أو رعاية الفعاليات الشعبية، ليست هي الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق هذا الهدف، بدلاً من ذلك، المسؤولية الاجتماعية للشركات فعالة عندما تكون ضمن خطة استراتيجية طويلة الأجل (Falck & Porter, 2007:248). والتطورات الأخيرة في مفهوم القيمة حسب Porter & Kramer (2011)، يفهم على أنها "خلق قيمة اقتصادية في الطريقة التي تخلق أيضاً قيمة للمجتمع من خلال معالجة احتياجاته والتحديات التي يواجهها" (Arjaliès & Mundy, 2013). وممارستها هو استثمار في مستقبل الشركة، بل هو وسيلة للمساهمة بفعالية في النظام الأساسي للمجتمع، وعند القيام بذلك، يتم تعزيز سمعة الشركة والاحتفاظ بها وزيادة قيمة العلامة التجارية، وتحفيز الموظفين لزيادة الجودة (Falck & Heblich, 2007:248).

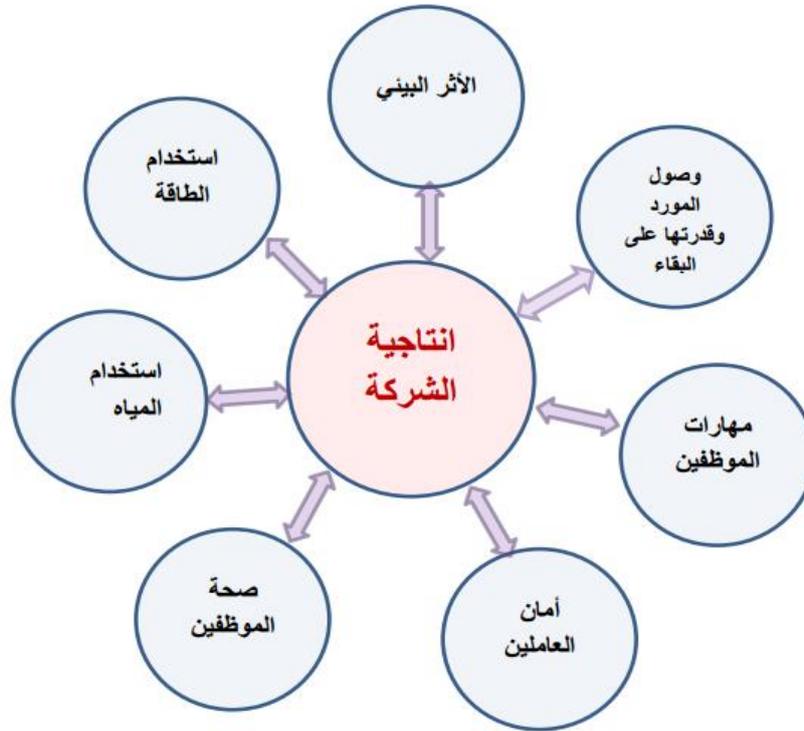
كذلك لقد أظهرت معظم الدراسات الأكاديمية في مختلف البلدان المتقدمة وجود ارتباط حقيقي وإيجابي ما بين ممارسة النشاطات المسؤولة اجتماعياً وبيئياً وبين الأداء المالي الجيد لمنظمات الأعمال، وذكرت أن المنظمات التي قامت بالالتزام بصورة معلنة بقواعد أخلاقية واجتماعية وبيئية محددة قد فاقت في أدائها المالي المنظمات المثلثة ممن لم تعلن مثل هذا الالتزام، بمقدار 2 إلى 3 مرات، وذلك بالقياس إلى قيمة أسهمها السوقية. واتخذت دراسة أخرى مؤشراً آخر مهم لتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال ألا وهو حجم المبيعات السنوية أو الأرباح، حيث تبين أن منظمات الأعمال التي تبنت والتزمت بمسئوليتها الاجتماعية قد حققت إنجازاً في المبيعات أفضل من تلك التي لم تتبنى مثل هذه الممارسات (راشي، 2013).

بالإضافة إلى ذلك أن زيادة اهتمام المؤسسة بالمجتمع من خلال توفير ظروف عمل مريحة، العدالة الوظيفية، المشاركة في اتخاذ القرارات وخدمات مختلفة، كل هذه العوامل تولد شعوراً بالانتماء والإحساس بالثقة لدى العمال، مما يؤدي بهم إلى أداء الوظائف بشكل حسن،

وتستفيد من مبادراتهم الإبداعية مع إعطاء الحلول لبعض الإشكالات لمعالجة المواقف المختلفة وبالتالي تطوّر المؤسسة (دادن ورشيد، 2013:412).

وكانت جامعة "Harvard" قد قامت بصورة متكررة بإجراء دراسة مقارنة للشركات، حيث أظهرت أن تلك التي تولي اهتماماً متوازناً بمختلف فئات المستفيدين قد حققت معدلات نمو أكبر بأربع مرات من تلك التي حصرت اهتمامها بالمساهمين، وبالمثل فقد حققت معدلات نمو في التوظيف بلغت ثمانية مرات أعلى من الشركات التي ركزت على المساهمين فقط (راشي، 2013).

والشكل أدناه يبين العلاقة المتبادلة بين إنتاجية الشركة وعدد من القضايا الاجتماعية.



شكل رقم (15): الصلة بين الميزة التنافسية والقضايا الاجتماعية (Porter & Kramer, 2011)

هناك العديد من الطرق لمعالجة الشواغل الاجتماعية يمكن أن تُسفر عن فوائد إنتاجية للشركة. على سبيل المثال، ماذا يحدث عندما تستثمر الشركة في برامج الصحة. يُعود على المجتمع والشركة بالفائدة لأن الموظفين وعائلاتهم يُصبحوا أكثر صحة، ويقلل معدل غياب موظفي الشركة، وفقدان الإنتاجية. كما أن دراسة (Maksimovic, 2012) للشركات المالية في

صربيا توصلت الى وجود علاقة ايجابية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه القضايا الاجتماعية والبيئية، والميزة التنافسية.

Novak (1996) يرسم بشكل كامل مجموعة من سبعة فؤائد للمسؤوليات الاقتصادية،

كما يلي:

- إرضاء العملاء مع السلع والخدمات من القيمة الحقيقية.
 - الحصول على عائد عادل على الأموال التي عهد بها إلى الشركة من قبل المستثمرين.
 - إيجاد ثروة جديدة، والتي يمكن أن تعود على المؤسسات غير الربحية التي تمتلك أسهم الشركات المملوكة للقطاع العام وانتشار الفقراء من دائرة الفقر بسبب ارتفاع أجورهم.
 - إيجاد وظائف جديدة مع الحفاظ على الوظائف الحالية.
 - القضاء على اليأس وإعطاء الناس الأمل بمعنى أن الظروف الاقتصادية يمكن أن تتحسن وتشجيع الابتكار.
 - تنوع المصالح الاقتصادية للمواطنين وذلك لمنع طغيان الأغلبية (Lantos, 2001:3).
- وبالنظر إلى أن فشل خدمة لا مفر منها والانتعاش أمر أساسي في الحفاظ على قاعدة العملاء مستقرة، فقد اقترحت بعض الأبحاث أن المسؤولية الاجتماعية للشركات قد تعزز مقاومة المستهلك إلى الدعاية السلبية. ومن ناحية أخرى، يمكن أن تأتي بنتائج عكسية فالمسؤولية الاجتماعية للشركات: على سبيل المثال، سلوك الشركة التي تتعارض مع المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن يؤدي إلى تصورات المستهلكين لنفاق الشركات. (Bolton & Mattila, 2015:141).

ويمكننا التأكيد على ما جاء في الفقرة السابقة لتشابه أو تطابق القضية المذكورة مع حالة الشركة المبحوثة حالياً، حيثُ الفشل يعترى خدماتها منذ سنوات، خاصة بسبب انقطاع التيار الكهربائي بسبب نقص الواردات من المصادر، فحسب الدراسة السابقة فإذا كانت شركة الكهرباء تمتلك رصيد من الثقة لدي المستهلكين، وصورة ذهنية على أنها شركة فاضلة ومسؤولة اجتماعية ولا تسعى لتحقيق الأرباح بغض النظر عن الظروف التي يمر بها المستهلكين، مدعومة أو مثبتة عن خدماتها الاجتماعية التي قدمتها خلال السنوات الماضية، فسوف تتمتع بمناعة نوعاً ما للدعاية السلبية ضدها، وتزيد من تفهم المستهلكين لظروفها الصعبة التي تمر بها ومُعظمها خارج عن ارادتها.

وتتوقف الميزة التنافسية للمؤسسات في القدرة على تعزيز الاستراتيجيات المُجديّة من حيث التكلفة، أي من حيث سعر السلع والخدمات وإنتاجها وتصديرها بأهمية أساسية في إطار الجهود الرامية إلى زيادة القدرة التنافسية، وذلك بالاعتماد على المسؤولية الاجتماعية والبيئية، حيث يجب أن تكون منتوجات المؤسسة تراعي رغبات المجتمع ولا تُضر بالصحة العامة و تلتزم بشروط الجودة البيئية، وهذا من شأنه أن يزيد صادرات الدول النامية في السوق الدولية.

هناك بعض الضغوط الكبيرة التي مارستها الجهات المدافعة عن البيئة العالمية إلى إصدار خدمتها المعروفة بـ ISO 14000 والتي ألزمت فيها كل المؤسسات بأن تكون منتوجات تتلاءم مع هذا المعيار وهو ما يعتبر تحدي كبير أمام المؤسسات لزيادة تنافسيتها خاصة المنتوجات التي تقوم هذه الأخيرة بتصديرها حيث عمدت دول الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية إلى منع كل المنتوجات التي لا تتلاءم مع هذا المعيار من دخول أسواقها، الأمر الذي أدى إلى زيادة تنافسية مؤسسات وحماية منتوجات ومنع دخول السلع الأجنبية إلى أسواقها. لذلك يمكن اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية لها دور في خلق العديد من المزايا التنافسية لصالح الشركات، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4):

يبيّن دور المسؤولية الاجتماعية في خلق العديد من المزايا التنافسية لصالح الشركات

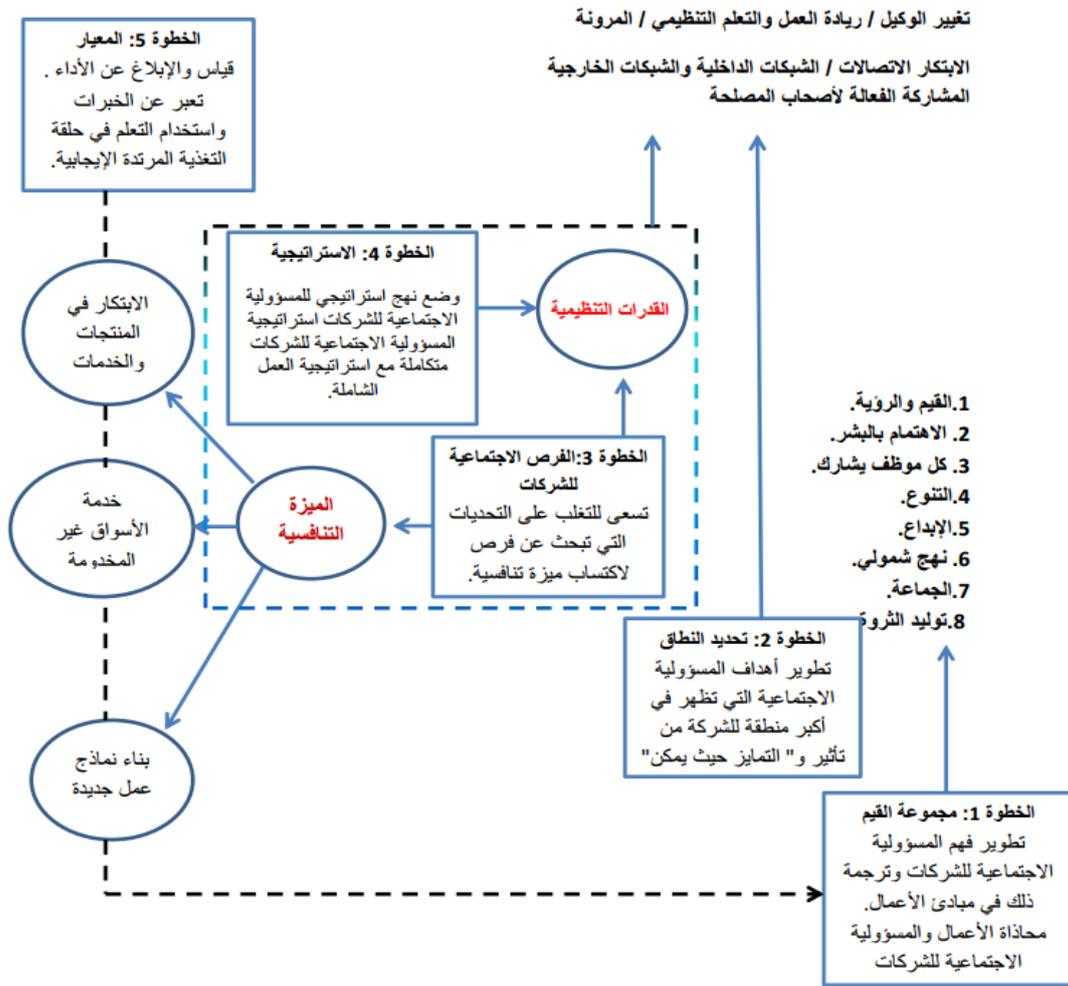
توضيح الممارسات	وصف الآلية	استعمال المسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق ميزة تنافسية
استفادت شركة (lafage) الفرنسية من صورتها الجيدة (بفضل التزامها بالمسؤولية الاجتماعية) فحصلت من السلطات على تراخيص باستغلال الموارد الطبيعية في مناطق حساسة، في حين لم تحصل الشركات المنافسة لها على نفس الامتيازات.	الحصول على تصريح بممارسة النشاط من طرف السلطات العمومية يرتبط غالباً بسمعة الشركة، كما أن السمعة تكسب الشركة ميزة تنافسية قد لا يمتلكها المنافسون.	الشرعية و الترخيص بالنشاط، المسؤولية الاجتماعية بوصفها ضامنة للسمعة وأداة للتسويق.
ساهمت الشركة الأمريكية (Chemical Dow) في وضع	تشجيع المزيد من اللوائح و التنظيمات الصارمة على مستوى	ارتفاع التكاليف التي يتكبدها المنافسون، المسؤولية الاجتماعية

توضيح الممارسات	وصف الآلية	استعمال المسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق ميزة تنافسية
معايير عالية للوقاية من تلوث البيئة، في الولايات المتحدة الأمريكية.	القطاع من طرف الشركات التي لها التزام كبير بالمسؤولية الاجتماعية، مما يضاعف من تكاليف الموائمة بالنسبة للشركات المنافسة ويصعب دخول المنافسين الجدد والمحتملين.	كطريقة لتغيير القوى التنافسية.
وضعت شركة (Accenture) برامجها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في أنظمة الاتصال التي تستهدف الطلاب والخريجين الجدد.	تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات ميزة جذابة للعمال المرتقبين، خصوصاً من يملكون كفاءات عالية.	جذب اليد العاملة الأكثر إنتاجية، حيث أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية هي إشارة للجودة في سوق العمل.
قامت بعض الشركات ببناء استراتيجياتها التسويقية بناء على المسؤولية الاجتماعية مثل (Body The Shop) كان تكون عملية شراء منتج ما مرتبطة بالتبرع الخيري أو الاسهام في قضية انسانية.	تسمح المسؤولية الاجتماعية بالتموقع التسويقي المميز، وقد يتم اعتبارها من قبل بعض المستهلكين كسمة مميزة لمنتج الشركة	زيادة المبيعات، حيث أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر أداة تسويقية تؤثر على سلوك الزبائن.
تقتصد (HSBC) ملايين الدولارات فقط من خلال تخفيض ضوء لافتاته بعد الساعة العاشرة ليلاً.	يمكن أن تحقق المسؤولية الاجتماعية وفورات في الآلات الطاقوية من خلال الحد من هدر الموارد، وتخفيض المخاطر الاجتماعية والبيئية.	المسؤولية الاجتماعية هي شكل من أشكال الفاعلية في تخفيض التكاليف التنظيمية والتحكم في المخاطر.
أظهرت دراسة قامت بها شركة استشارية انجليزية في عام 2005 أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تسمح بتخفيض معدل دوران العمل وزيادة ولاء الموظفين تجاه شركتهم.	يمكن أن تؤثر المسؤولية الاجتماعية على السلوكيات المهنية، مثل المشاركة والرضا الوظيفي، كما تمنح دور اضافي لأداء الموارد البشرية.	التأثير على السلوكيات التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية للشركات كأداة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
نظام إدارة أصحاب المصالح في شركة (Danone) ولد الكثير من المعرفة التي يمكن نشرها لاحقاً في الشركة.	تعزز المسؤولية الاجتماعية التعلم المرتبط بمجال الادارة الاجتماعية والبيئية، كما تساهم المسؤولية الاجتماعية في بناء مهارات جديدة.	لتعلم، المهارات، المسؤولية الاجتماعية كمورد داخلي استراتيجي

المصدر: (دادن ورشيد، 2013:412).

ثامناً: إطار عمل للمسؤولية الاجتماعية للشركات

وقدم "Jenkins" (2009) إطار أو نموذج "فرص عمل" للمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) للشركات الصغيرة والمتوسطة بما يؤدي الى الميزة التنافسية ويتكون من مجموعة من الخطوات التي يجب اتباعها كما هو موضح في الشكل أدناه:



شكل رقم (16): يوضح نموذج "فرصة عمل" للمسؤولية الاجتماعية للشركات والذي يؤدي للميزة التنافسية المصدر (Jenkins, 2009:33).

المبحث الثالث

شركة توزيع كهرباء محافظات غزة

ويشتمل على:

- تمهيد
- أولا/ نظرة على قطاع الكهرباء في العالم.
- ثانيا/ نظرة على قطاع الكهرباء في المنطقة الإقليمية.
- ثالثا/ واقع قطاع الكهرباء في فلسطين.
- رابعا/ الواقع الديمغرافي والتركيبية السكانية في فلسطين.
- خامسا/ نبذة عن شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

تمهيد

توليد الكهرباء هي عملية توليد الطاقة الكهربائية من مصادر أخرى للطاقة الأولية، وتم اكتشاف المبادئ الأساسية لتوليد الكهرباء خلال العشرينات وأوائل الثلاثينات من القرن التاسع عشر، وفي عام 1831 أصبحت الكهرباء قابلة للاستخدام في التكنولوجيا عندما اخترع العالم البريطاني "Faraday" (مولد الطاقة الكهربائية). ولا يزال منهجه الأساسي لتوليد الكهرباء يُستخدم حتى اليوم حيث يتم توليد الكهرباء بواسطة تحريك لفائف من الأسلاك، أو قرص من النحاس بين قطبي مغناطيس.

"توليد الكهرباء" هو أول مرحلة في عملية إيصال الكهرباء للمستهلكين، والتي تقوم بها عادة المرافق الكهربائية. وعادة ما يتم تنفيذ المراحل الأخرى لتلك العملية، مثل نقل وتوزيع الكهرباء وتخزين الطاقة الكهربائية واستعادتها. وغالباً ما يتم توليد الكهرباء في محطة لتوليد الطاقة من قبل مولدات كهروميكانيكية، تسوقها في الأساس محركات حرارية يتم تغذيتها بواسطة عمليات الاحتراق الكيميائية أو الانشطار النووي، ولكنها أيضاً قد يتم دفعها بواسطة وسائل أخرى لتوليد الطاقة الكهربائية مثل الطاقة الحركية للمياه المتدفقة والرياح. وتشمل مصادر الطاقة الأخرى الخلايا الكهروضوئية الشمسية والطاقة الحرارية الأرضية (الحرارة الجوفية) (universetoday,2017). ولا خلاف على أهمية الكهرباء في أي بلد وعلى الدلالات العميقة لتدني أو ارتفاع مستوى الاستهلاك من الكهرباء حيث أن هذا القطاع هو نقطة تلاقي تطور أو تخلف مجالات الحياة، كما أن لتكلفة الطاقة أهميتها البالغة وربط تأثيرها الكبير في تقدير تكلفة إنتاج السلع، مع ما لذلك من دور في تحديد القدرة التنافسية للسلع المنتجة وتعتبر الكهرباء العصب الأساسي لمعظم النشاط البشري الحضاري بعيد اكتشافها بزمان ليس ببعيد، فلا يمكن تصور الحياة بدون كهرباء نهائياً في العصر الحديث، حيث دخلت في كل صناعة وكل خدمات وكل بيت. ويُعتبر استهلاك الكهرباء أحد أهم مؤشرات التنمية المعتمدة من قبل الجهات العالمية المختصة.

أولاً: نظرة عامة على قطاع الكهرباء في العالم

يزداد الاستهلاك العالمي بشكل مطرد في معظم دول العالم لا سيما الدول النامية، وتعتبر الكهرباء الأسرع نمواً في الشكل النهائي للطاقة، في المجموع نحو 7200 (GWh) من القدرة يحتاج إلى أن يُبنى لمواكبة الطلب المتزايد على الكهرباء مع استبدال محطات الطاقة القائمة بسبب التقاعد بحلول عام 2040 (حوالي 40% من الأسطول الحالي) وهذا يتطلب إصلاحات لتصميم السوق أو أسعار الكهرباء في بعض الحالات، والتحول نحو المزيد من التقنيات كثيفة رأس المال وارتفاع أسعار الوقود الأحفوري يؤدي إلى زيادة متوسط تكاليف إمدادات الكهرباء وأسعار المستخدم النهائي في معظم بلدان العالم. ومع ذلك، الاستخدام النهائي بكفاءة يساعد على التقليل من نسبة دخل الأسرة الذي يُنفق على الكهرباء (Teske et al., 2010).

وتضاعف نمو استهلاك الكهرباء في العالم خلال 15 عام الماضية من 10129 (TWh) سنة 1990م، إلى 20568 (TWh) سنة 2015م بمعدل 3% سنوياً، بالإضافة للزيادة عشرات الأضعاف لعدد من المناطق والدول النامية (Enerdata, 2016).

ثانياً: نظرة على قطاع الكهرباء في المنطقة الإقليمية

ازداد توليد الكهرباء في الشرق الأوسط خلال العقود الماضية بنحو 6-8% سنوياً، وتتراوح هذه المعدلات بين 5-10% سنوياً في بعض الدول العربية. واللافت أن المعدل السنوي العالمي لزيادة الطاقة الكهربائية هو نحو 2.5% فقط. ويعود السبب في معدلات الاستهلاك العالية في الشرق الأوسط إلى الزيادة العالية في نمو عدد السكان، والدعم الحكومي العالي لتأمين الكهرباء بسعر رخيص يقل كثيراً عن سعر التكلفة الفعلية، ومحاولات حثيئة لترشيد الاستهلاك، والارتفاع العالي لدرجات الحرارة في دول الخليج.

وتعاني دول الشرق الأوسط كلها تقريباً نقصاً وانقطاعات في الكهرباء. بل إن عواصم بعض الدول النفطية تعاني انقطاعات في إمدادات الكهرباء لساعات يومياً. والسبب الرئيس لهذا هو الاستهلاك الزائد الذي مرده الدعم الحكومي، وكذلك سوء الإدارة لقطاع الكهرباء وشح الاستثمارات وتفشي الفساد (خدوري، 2014).

والجدول أدناه يُبين كمية الطاقة الكهربيّة المولدة لعدد من الدول العربيّة (GWH).

جدول رقم (5):

كمية الطاقة الكهربيّة المولدة لعدد من الدول العربيّة (GWH) (أوابيك، 2015:134).

الدولة	2010م	2011م	2012م	2013م	2014م
سورية	24222	29763	39400	49037	47250
الأردن	15285	14674	15980	17287	18269
لبنان	10591	11276	10310	9345	12365
فلسطين	300	300	300	300	476

جدول رقم (6):

يوضح استهلاك عدد من دول الإقليم العربيّة بالإضافة لإجمالي استهلاك الدول

العربيّة/(GWH).

ر.م	الدولة	2010	2011	2012	2013	2014
1.	السعودية	211078	219661	238170	256680	274503
3.	الكويت	49304	50375	51980	53584	57544
4.	مصر	119400	126758	133508	140257	142935
5.	سورية	29685	38290	35600	27000	19228
6.	الأردن	12817	13535	14061	14588	15419
8.	فلسطين	3590	3590	3590	3590	3955
9.	إجمالي الدول العربيّة	687126	733734	774654	809683	871844

المصدر: التقرير الإحصائي السنوي لأوابيك (أوابيك، 2015:136).

1- تَوَقُّعات الطَّلَبِ عَلَى الكَهْرَباءِ فِي الشَّرْقِ الأَوْسَطِ لَغاية 2020م

أفاد تقرير لمصرف تَنَمُوي أن دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تَحْتاج لاسْتِثمار 334 مليار دولار على مَدَى 5 سَنَوَاتٍ لتلبية الطَّلَبِ المُتزايد على الكَهْرَباءِ في المنطقة، وقالت شَرِكَةُ “أبيكوروب” إن أكثر من نصف المَبْلَغِ أي 198 ملياراً مطلوبة لإضافة 147 (GWH) من القُدرة الإنتاجية حتى 2020م، وتَبْلَغُ القُدرة الإنتاجية الحَالِيَّةُ 315 (GWH). أما باقي المَبْلَغِ فسيُخَصَّصُ لشبكات النقل والتوزيع.

وأوضح التقرير أن الطَّلَبِ عَلَى الكَهْرَباءِ يزداد في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بِسَبَبِ النمو السكاني والتصنيع وانخفاض أسعار الطاقة. وبرغم التوقُّعات بتباطؤ النمو الاقتصادي، رجحت “أبيكوروب” نمو الطَّلَبِ عَلَى الكَهْرَباءِ في المنطقة بنسبة 8% سنوياً حتى 2020م، (cnbcarabia, 2016).

2- قِطَاعُ الكَهْرَباءِ فِي إِسْرَائِيلِ

تَعْمَلُ وزارة الطاقة والمياه على زيادة نجاعة قِطَاعِ الكَهْرَباءِ وتشجيع التنافس فيه، وذلك من أجل التَّحضير لمواصلة النمو المُتَوَقَّع في الطَّلَبِ مع التطورات الاقتصادية المُستَمِرَّة والنمو السكاني. ويندمج تطوُّر قِطَاعِ الكَهْرَباءِ في حُطوات الوزارة لتَطْوِيرِ قِطَاعِ الغاز الطبيعي، والذي مع التقدُّم التكنولوجي يُقلص كمية الحجم في تكاليف توليد الكَهْرَباءِ ويجعل التنافس فيه مجدداً من ناحية وطنية.

أ- العَواملُ المسبِّبة لزيادة الطَّلَبِ عَلَى الكَهْرَباءِ فِي إِسْرَائِيلِ

بِناء على توقُّعات الطَّلَبِ عَلَى الكَهْرَباءِ، فإن اتِّجاه زيادة الطَّلَبِ من المُتَوَقَّع أن يَسْتَمِرَّ، ويتضاعف الاستهلاك خلال الـ 20 سنة المقبلة، نتيجة عدد من العَواملِ الرَّئيسية كالنمو السكاني وارتقاء مُستوى المعيشة والتغيرات المناخية (الإسرائيلية، 2016).

3- الكَهْرَباءِ فِي الضِفَّةِ العَرَبِيَّةِ.

تَقَعُ إدارة قِطَاعِ الكَهْرَباءِ وتنظيمه في مَنَاطِقِ الضِفَّةِ العَرَبِيَّةِ لِجَميعِ القِطاعات تحت مسؤولية وحدة ضابطة هيئة شؤون الكَهْرَباءِ، والتي تَعْمَلُ ضمن الإدارة المدنية. وهي سلطة لها

صلاحية تهدف إلى تنظيم قطاع الكهرباء في الضفة الغربية وتطبيق سياسة وزارة الطاقة والمياه وسلطة الخدمات العامة - كهرباء.

ومن ضمن نشاطاتها الرئيسية

- منح تراخيص لكل نشاط في قطاع الكهرباء في الضفة الغربية.
- تنسيق النشاط بين العاملين في الكهرباء، الفلسطينيين وآخرين.

الجهات العاملة في الكهرباء في مناطق الضفة الغربية:

- شركة الكهرباء الإسرائيلية.
- شركة الكهرباء محافظة القدس.
- مولدو كهرباء خصوصيون.
- موزعو ومزودو الكهرباء (بلديات وشركات توزيع إقليمية في المناطق الفلسطينية) (الإسرائيلية، 2016).

ثالثاً: واقع قطاع الكهرباء في فلسطين.

كما أسلفنا فلسطين تتزود بحاجتها من الطاقة الكهربائية وبشكل رئيسي من إسرائيل فالضفة الغربية بكاملها تتزود من الشبكة القطرية الإسرائيلية في حين يتزود قطاع غزة من الشبكة الإسرائيلية جزئياً ومن محطة توليد كهرباء فلسطين. إن نسبة 88% تقريباً من هذه القدرة يتم سحبه الآن من الشبكة القطرية الإسرائيلية والباقي يُولد محلياً بسبب الأحداث التي مرت على قطاع غزة خلال العام (2007) والتي أدت لتوقف كامل محطة التوليد عن العمل، والتي كانت سبباً لربط الأجزاء الجنوبية من قطاع غزة مع شبكة الكهرباء المصرية وبقدرة كهربائية متواضعة. فما أن بدأت تلك المحطة باستعادة عافيتها جزئياً بتشغيل ما تم توفيره من محولات. حتى تم قصف خزانات الوقود خلال حرب (2009) مما أدى لتعطيل قدرتها على تخزين الوقود حيث كانت الطاقة القصوى للخزانات تكفي لمدة ثلاثة شهور.

وبلغ عدد المشتركين في فلسطين حوالي في العام 2007م (500,000) مشترك وبنسبة نمو 3.5% وتبلغ نسبة المنتفعين بالكهرباء من إجمالي عدد السكان حوالي 95% ولكن من يصلهم التيار على مدار الساعة من هذه النسبة تصل لحوالي 90% في الوضع الاعتيادي.

الوضع الكهربائي في كل من الضِفَّة وعرَّة بحاجة لإعادة تقييم فهناك احتكار في التوريد في مناطق الضِفَّة العربيَّة لانعدام التوليد ولا توجد منافسة سيِّماً وأن أسعار الكهرباء في فلسطين من أعلى الأسعار في المنطقة عداً عن أن الأسعار مختلفة من شركة إلى أخرى ومن بلدية إلى أخرى. وتم الربط مع الجوار الشبكيَّة الأردنيَّة بشركة كهرباء القدس وحصراً على منطقة أريحا بقدرة متواضعة. تم وضع الخطط اللازمة لربط فلسطين بالربط الكهربائي العربي بدءاً من الأردن من جهة الضِفَّة ومصر من جهة عرَّة عام 1999م عند توقيع اتفاقية الربط الرباعي بين فلسطين والأردن ومصر وإسرائيل، فالمشاركة بمنظومة الربط العربي السباعية العاملة ذات جدوى (الخليل، 2008).

مع دخول السلطة الفلسطينيَّة في الضِفَّة العربيَّة وقطاع عرَّة عام 1994م والتي كانت نتاجاً لاتفاقية أوسلو حيثُ بدأ تغيير في إدارة الطاقَّة الكهربائيَّة بشكل كبير في كل من الضِفَّة العربيَّة وقطاع عرَّة ويمكن إجمال هذه التغييرات من خلال ما يلي:

- إنشاء سلطة الطاقَّة 1994/11/14.
- إنشاء شركة توزيع كهرباء-محافظة عرَّة في 1997/9/13.
- إنشاء شركة توليد الكهرباء في عام 2000م وبدأت في العمل في عام 2002.
- تحوّل مسؤوليَّة الكهرباء من البلديات إلى شركة توزيع الكهرباء والتي بدأت في 1998 وانتهت في عام 2000م والفترة 1996-1999م هي فترة تنظيم الوضع الكهربائي في القطاع والتحوّل من مسؤوليَّة البلديات إلى شركة توزيع الكهرباء ممَّا جعل إحصائيات هذه الفترة تتسم بعدم الدقَّة.
- المصدّر الرئيسي للكهرباء في الفترة 1994-2002م هي الشبكيَّة القطرية "الإسرائيلية".
- استخدام الكهرباء المصرية بدأ من 2006م، بعد استهداف محطة توليد الكهرباء من قبل الاحتلال الإسرائيلي "حتى الوقت الحالي (الطويل، 2013:58).

تعمل سلطة الطاقَّة والموارد الطبيعيَّة على تحقيق الأهداف الواردة في القانون والتي تتلخص في توفير الطاقَّة بمختلف أنواعها الضروريَّة للتنميَّة الشاملة والمُسندامة بأقل تكلفة من خلال التخطيط الشامل للقطاع وبناء المؤسسات اللازمة لإدارته ووضع السياسات العامة ومتابعة تنفيذها بالتعاون مع كافة المؤسسات والشركات ذات العلاقة. كما أكد قانون الكهرباء العام على

فَصَلَ النَّشَاطَاتِ وَالسُّلْطَاتِ حَيْثُ تَقُومُ سُلْطَةُ الطَّاقَةِ بِوَضْعِ السِّيَاسَاتِ الْعَامَّةِ لِقِطَاعِ الْكَهْرِبَاءِ، وَيَقُومُ مَجْلِسُ تَنْظِيمِ قِطَاعِ الْكَهْرِبَاءِ الَّذِي أُسِّسَ عَامَ 2010م بِمُتَابَعَةٍ وَمُرَاقَبَةٍ تَنْفِذِ هَذِهِ السِّيَاسَاتِ وَتَنْظِيمِ الْقِطَاعِ بِشَكْلِ عَامٍ، فِيمَا تَقُومُ شَرِكَاتُ التَّوْلِيدِ وَالنَّقْلِ وَالتَّوْزِيعِ بِتَنْفِذِ هَذِهِ السِّيَاسَاتِ لِتَوْفِيرِ أَفْضَلِ خِدْمَةٍ وَبِأَقْلِ الْأَسْعَارِ. انْطَلَقًا مِمَّا تَقَدَّمَ وَبَعْدَ صَدُورِ قَانُونِ الْكَهْرِبَاءِ الْعَامِ قَامَتِ سُلْطَةُ الطَّاقَةِ بِإِعَادَةِ تَأْهِيلِ وَهَيْكَلَةِ قِطَاعِ الْكَهْرِبَاءِ. عَلِمًا أَنَّ نِسْبَةَ الْمُواطِنِينَ الْمُرُودِينَ بِالْكَهْرِبَاءِ حَالِيًا وَصَلَتْ إِلَى حَوَالِي 99.5% مِنْ سُكَّانِ فِلَسْطِينَ بِاسْتِثْنَاءِ عِدَّةِ تَجَمُّعَاتِ سَكْنِيَّةٍ فِي الضِّفَّةِ تُعَيِّقُ إِسْرَائِيلَ تَنْفِذَ مَشَارِيعِ إِنْجَارَتِهَا بِالْكَهْرِبَاءِ (الفِلَسْطِينِيَّة، 2013:5).

1- قِطَاعَاتُ الْكَهْرِبَاءِ

أ- التَّوْلِيدُ

فِي الْوَقْتِ الْحَالِيِّ هُنَاكَ كَمِيَّةٌ مَحْدُودَةٌ مِنَ الطَّاقَةِ الْكَهْرُبَائِيَّةِ الْمُوَلَّدَةِ فِي فِلَسْطِينَ حَيْثُ أَنَّ مُعْظَمَهَا مُسْتَوْرَدَةٌ مِنْ شَرِكَةِ كَهْرِبَاءِ إِسْرَائِيلِ وَهِيَ شَرِكَةٌ مَمْلُوكَةٌ بِالْكَامِلِ لِلْحُكُومَةِ الْإِسْرَائِيلِيَّةِ. فِي عَامِ 2003م تَمَّ بِنَاءُ أَوَّلِ مَحْطَةِ غَازِيَّةٍ لِتَوْْلِيدِ الْكَهْرِبَاءِ فِي قِطَاعِ غَزَّةَ بِمُشَارَكَةِ الْقِطَاعِ الْخَاصِّ الْفِلَسْطِينِيِّ وَذَلِكَ مِنْ خِلَالِ مُنْتَجِي الطَّاقَةِ الْمُسْتَقْلِينَ (الْقِطَاعِ الْخَاصِّ) بِقُدْرَةِ 140 (MWH). تَعْمَلُ هَذِهِ الْمَحْطَةُ فِي الْوَقْتِ الْحَالِيِّ بِالْوُقُودِ الثَّقِيلِ وَذَلِكَ لِعَدَمِ تَوْفُرِ الْغَازِ الطَّبِيعِيِّ. بِالإِضَافَةِ إِلَى تَوْقِيعِ اتِّفَاقِيَّةِ لِبْنَاءِ أَوَّلِ مَحْطَةِ تَوْْلِيدِ فِي الضِّفَّةِ الْغَرْبِيَّةِ بِقُدْرَةِ 200 (MWH) فِي الْمَرْحَلَةِ الْأُولَى. كَمَا صَدَرَ قَرَارًا مِنْ مَجْلِسِ الْوُزَرَاءِ لِبْنَاءِ مَحْطَةِ تَوْْلِيدِ ثَانِيَّةٍ فِي جَنُوبِ الضِّفَّةِ الْغَرْبِيَّةِ. بِالإِضَافَةِ إِلَى بَعْضِ مَشَارِيعِ تَوْْلِيدِ الطَّاقَةِ الْكَهْرُبَائِيَّةِ بِوَسِيطَةِ مَصَادِرِ الطَّاقَةِ الْمُتَجَدِّدَةِ (الفِلَسْطِينِيَّة، 2014:6).

ب- النَّقْلُ

إِنَّ عَدَمَ نَقْلِ صِلَاحِيَّاتِ الطَّاقَةِ الْكَهْرُبَائِيَّةِ مِنَ الْجَانِبِ الْإِسْرَائِيلِيِّ إِلَى الْجَانِبِ الْفِلَسْطِينِيِّ عَطَلَ بِنَاءَ شَبَكَةِ نَقْلِ فِلَسْطِينِيَّةٍ وَخَاصَّةً بِسَبَبِ سَيْطَرَةِ الْإِحْتِلَالِ الْإِسْرَائِيلِيِّ عَلَى الْمَنَاطِقِ الْمَصْنُفَةِ (ج). خِلَالِ الْعَامِ 2013م تَمَّ الْإِتِّفَاقُ مَعَ الْإِتِّحَادِ الْأَوْرُوبِيِّ وَشَرِكَةِ كَهْرِبَاءِ إِسْرَائِيلِ لِبِنَاءِ أَرْبَعَةِ مَحْطَاتِ تَحْوِيلِ رَيْبِيَّةٍ فِي الضِّفَّةِ الْغَرْبِيَّةِ، وَتَأَخَّرَ تَنْفِذُ هَذَا الْمَشْرُوعِ لِكَوْنِهِ مُشْرُوعًا بِالتَّوَصُّلِ لِاتِّفَاقِيَّةِ شِرَاءِ مَعَ الْإِحْتِلَالِ الْإِسْرَائِيلِيِّ إِضَافَةً لِعَدَمِ تَوْفُرِ التَّمْوِيلِ اللَّازِمِ لِلدَّعْمِ الْمَوْسَّسَاتِي. أَمَا فِي الْوَقْتِ الْحَالِيِّ تَقُومُ شَرِكَةُ كَهْرِبَاءِ إِسْرَائِيلِ بِتَرْوِيدِ فِلَسْطِينَ بِالطَّاقَةِ الْكَهْرُبَائِيَّةِ

من خلال محطات التحويل الأربعة الموجودة في الضفة الغربية، وتزود عدد من خطوط التوزيع (K.V33) و (K.V22) التابعة لشركات التوزيع والبلديات. أما في قطاع غزة فبالإضافة إلى الطاقة المولدة من محطة التوليد تزود الشركة الإسرائيلية قطاع غزة بالطاقة الكهربائية عن طريق 10 مغذيات (K.V22) وتبلغ (MWH)120 (الفلسطينية، 2014:7).

ت- التوزيع

تعتبر شركة كهرباء محافظة القدس وشركة توزيع كهرباء محافظات غزة وشركة توزيع كهرباء الشمال وشركة كهرباء طوباس وشركة كهرباء الخليل وشركة كهرباء الجنوب بالإضافة إلى بلديات قلقيلية وطولكرم الموزعين الرئيسيين للكهرباء في فلسطين، تزود شركة كهرباء محافظة القدس أكثر من 235 ألف مشترك منزلي وصناعي وتجاري وحكومي. يعمل في الشركة 720 موظف وبلغ الحمل الأقصى لشركة القدس عام 2013م (413MWH) شركة توزيع كهرباء الشمال تدير مشروع توزيع الكهرباء في مدينتي نابلس وجنين بالإضافة إلى تزويد أكثر من 30 بلدة وقرية في منطقة الشمال. في جنوب الضفة الغربية تم تأسيس شركتين لتوزيع الكهرباء هما شركة كهرباء الجنوب وشركة كهرباء الخليل. فقد تم دمج 5 بلديات في الجنوب لتشكيل شركة الجنوب أما بلدية الخليل فقد تم تحويل دائرة الكهرباء التابعة لها إلى شركة كهرباء الخليل. في قطاع غزة تم تأسيس شركة توزيع كهرباء غزة عام 1999م وذلك بدمج دوائر الكهرباء التابعة لبلديات قطاع غزة (غزة، شمال غزة، دير البلح، خان يونس، رفح) في شركة واحدة.

يقوم مجلس تنظيم قطاع الكهرباء بإصدار الأنظمة والتعليمات المنظمة لعمل هذه الشركات وخاصة فيما يتعلق بالتعرفة والتي تشمل المصاريف التشغيلية المسموح بها والخطط التطويرية ونسبة الربح وغيرها. وعليه فإن ارتفاع الفاقد والتعدي على الشبكات والسرقات تؤثر سلباً على أداء الشركات بالإضافة إلى ضعف الجباية من المشتركين وذلك بسبب الوضع الاقتصادي الصعب لكثير من الفئات الاجتماعية وخاصة في المخيمات وكثير من الهيئات المحلية (الفلسطينية، 2014:7).

1- الطلب على الكهرباء.

إن نمو الطلب على الكهرباء أدى إلى زيادة المشاكل التي يواجهها قطاع الطاقة في فلسطين وخاصة في قطاع غزة. مما ينتج عن ذلك من حصول فجوة بين الطلب والمصادر المتوفرة من الطاقة. إن 88% من احتياجات السوق المحلي من الطاقة الكهربائية يتم استيرادها من الشركة القطرية الإسرائيلية عبر ما يقارب 230 نقطة ربط على شبكات الضغط المتوسط والمنخفض.

ومن أهم خصائص الاستهلاك المحلي من الطاقة الكهربائية ما يلي:

- النمو العالي في معدل الاستهلاك السنوي حيث يُسجل نمواً سنوياً يصل إلى 7%.
- ارتفاع سعر شراء وحدة الطاقة الكهربائية المفروضة من جانب شركة كهرباء إسرائيل لعدم وجود اتفاقية شراء تُحدد سعر الشراء وحقوق وواجبات كل طرف. علماً بأن تعرفه الكهرباء التي تفرضها شركة كهرباء إسرائيل على المورعين الفلسطينيين غير عادلة ومُرتفعة جداً بالمقارنة مع الدول المجاورة.
- عدم ترابط شبكات الضغط العالي وتشتت نظام التوزيع في الضفة الغربية بين البلديات وشركات التوزيع مما يؤدي إلى تدني كفاءة وجودة خدمة الكهرباء وزيادة الفواقد الفنية وغير فنية في شبكات التوزيع. وهذا أيضاً ناجم عن عدم كفاءة نظام الجباية وعدم تنفيذ القانون لمكافحة سرقات الكهرباء مما ينعكس سلباً على الاقتصاد الوطني حيث تصل نسبة الفاقد في مجموعها إلى ما يقارب 26%.
- نسبة 75% من الطاقة الكهربائية المستهلكة هي للاستهلاك المنزلي وقطاع الخدمات والنسبة المتبقية موزعة على باقي القطاعات.
- ارتفاع نسبة عدم دفع فاتورة استهلاك الكهرباء يؤدي إلى عدم قدرة البلديات وشركات التوزيع على دفع فاتورة الاستهلاك الشهري للشركة القطرية حيث تقوم وزارة المالية الإسرائيلية بتسديد مستحقات الشركة القطرية المالية على المورعين من العائدات الضريبية الخاصة بالسلطة، مما يثقل كاهل السلطة مالياً وبالتالي زيادة نسبة (صافي الإقراض).

والجدول التالي يوضح نمو الاستهلاك والطلب على الكهرباء في السنوات 2011-2013م في قطاع غزة الضفة الغربية.

جدول رقم (7):

نمو الاستهلاك والطلب على الكهرباء في السنوات 2011-2013م في قطاع غزة الضفة الغربية

السنة	قطاع غزة		الضفة الغربية	
	الطلب الأقصى (M W)	الاستهلاك (GWH)	الطلب الأقصى (M W)	الاستهلاك (GWH)
2011	321	1,652	697	3,125
2012	348	1,768	750	3,343
2013	367	1,892	870	3,574

المصدر: شركة توزيع كهرباء محافظات غزة

والجدول الآتي يوضح إجمالي استهلاك الكهرباء في محافظات قطاع غزة لسنة 2015

جدول رقم (8):

إجمالي مشتريات الكهرباء والمبيعات ونسبة الفاقد (GWH) لسنة 2015م

الشهر	المغذيات الإسرائيلية	المغذيات المصرية	المغذيات الفلسطينية	إجمالي مشتريات الطاقة GWH	إجمالي مبيعات الطاقة GWH	الفاقد GWH	نسبة الفاقد المئوية
يناير	68,166,132	11,054,913	31,889,260	111.11	88.66	22.45	20%
يونيو	74,883,514	11,054,913	31,880,230	117.82	96.13	21.68	18%
ديسمبر	82,461,800	12,886,420	38,597,630	133.95	97.07	36.88	28%
إجمالي 2015	886,663,489	133,967,919	354,969,150	1375.61	1087.39	288.2	21%

المصدر: شركة توزيع كهرباء محافظات غزة

1- الطاقة المتوفرة

الطاقة التي يحتاجها قطاع غزة تقدر نحو 450 (GWH) لتكفي لسداد حاجة القطاع من خدمة الكهرباء، حسب المعايير الدولية وهي 220/فولت باستمرار على مدار الساعة بينما الطاقة المتوفرة أقل من ذلك بكثير وتبلغ 162.5 (GWH) وبالتالي العجز يكون 210.5 (GWH).

جدول رقم (9):

الطاقة المتوفرة (GWH) لشهر أكتوبر 2016م.

المغذيات الإسرائيلية	المغذيات الفلستينية	المغذيات المصرية	اجمالي (GWH)	
120	140	23	273	الطاقة المقررة
101	50	11.5	162.5	الطاقة الفعلية
19	90	11.5	210.5	الفرق

المصدر: شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

2- أسعار الكهرباء

لاحقاً لما ذكر سابقاً فإن أسعار الكهرباء في فلسطين كانت مرتفعة جداً وتفتقر إلى المنهجية والأنظمة العلمية لاحتساب التعرفة الكهربائية التي تراعي الحالات الاجتماعية للأسر المحتاجة وتشجيع الاستثمار في القطاعات الإنتاجية مثل الصناعة والسياحة والزراعة. حيث وصلت تلك الأسعار في بعض البلديات إلى 28 سنت لكل (KWH) غير شامل لضريبة القيمة المضافة. بعد تأسيس مجلس تنظيم قطاع الكهرباء تم إصدار أول تعرفة موحدة من قبل سلطة الطاقة. وتم تطبيق هذه التعرفة من قبل شركات التوزيع وبعض البلديات التي التزمت بقرار التعرفة الموحدة. بُنيت هذه التعرفة على أساس تكلفة الخدمة وتم تبني مبدأ الشرائح (خمسة شرائح) للمستهلك المنزلي وحيث أن الشريحتين الأولى والثانية راعت الحالات الاجتماعية الأكثر فقراً. بينما أقرت الحكومة تعرفة مخفضة للقطاعات الإنتاجية الصناعية والزراعية وذلك دعماً للصناعات المحلية ودعماً للقطاع الزراعي.

ومُعَدَّل التعرّف لفئات المشتركين حسب التعرّف الموحدة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (10):

سعر وحدة الكهرباء للمستهلك بالدولار الأمريكي.

السكني U Sc /k Wh	التجاري U Sc /k Wh	الصناعي U Sc /k Wh
0.175	0.19	0.16

المصدر (تقرير سلطة الطاقة، 2014:9) .

ويخضع سعر الاستهلاك المنزلي لعدد من الشرائح حسب كمية الاستهلاك الشهري كما هو موضح أدناه، في 2011م وهو آخر تعديل على أسعار الكهرباء فقد تم توحيد جميع فئات الاستهلاك في سعر أكبر من ذي قبل مما قلل من مؤونة هذه الأسعار والعمل على جمودها وهو ما يلي:

المنزلي والفئات الأخرى:

- استهلاك من (0-200) k.w.h: سعر الكيلو يعادل 44.2 شيقل.
- استهلاك زاد عن (200) k.w.h: سعر الكيلو يعادل 0.5 شيقل (على إجمالي فاتورة الكهرباء).
- الصناعي: سعر استهلاك الكهرباء الصناعي 6.2 عن كل كيلو كهرباء.
- ولكن هل هذا القرار لم ينتج عنه تأثير كبير على التقليل والترشيد من الاستهلاك لوجود أسباب أخرى لها تأثير على الطلب على الكهرباء بشكل أكبر (الطويل، 2013:80).

رابعاً: الواقع الديمغرافي والتركيبية السكانية في فلسطين.

نستعرض هنا ملخصاً لأهم المؤشرات الديمغرافية للسكان الفلسطينيين المقيمين في الأراضي الفلسطينية بالاستناد إلى مصادر مختلفة، من حيث حجم السكان وتوزيعهم الجغرافي، والتركيب العمري والنوعي لهم، ومعدلات الزيادة الطبيعية، لعلاقته بالقضايا المرتبطة بتوزيع الكهرباء من حيث الاستهلاك وتوقعات الطلب المستقبلية.

والجدول أدناه، يُبين نمو عدد السكان الفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة بداية من التعداد الأول مُنذ قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1997م والثاني سنة 2007 لغاية آخر إحصائية صادرة عن الجهاز المركزي الفلسطيني للإحصاء سنة 2016م .

جدول رقم (11):

تعداد السكان الفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة 1997-2016م.

المحافظة		السنة	
	2016	2007	1997
الأراضي الفلسطينية	4,816,503	3,719,189	2,783,084
الضفة الغربية	2,935,368	2,323,469	1,787,562
قطاع غزة	1,881,135	1,395,720	995,522

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

بناءً على التقديرات التي أعدها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، فقد بلغ عدد السكان المُقدر منتصف عام 2011 في الأراضي الفلسطينية حوالي 4.17 مليون نسمة، كما بلغت نسبة السكان الحضر بناءً على التقديرات السكانية منتصف عام 2011 حوالي 73.8%، وبلغت نسبة السكان المقيمين في الريف 16.9%، في حين بلغت نسبتهم في المخيمات 9.3%. الكثافة السكانية للأراضي الفلسطينية مرتفعة بشكل عام وفي قطاع غزة بشكل خاص، ويعود ذلك لتركز حوالي 2 مليون شخص في مساحة لا تتجاوز 365 كم²، أي بكثافة سكانية تُقدر 5479 فرداً/كم². ويبيّن الهرم السكاني أن المجتمع الفلسطيني المقيم في الأراضي الفلسطينية مجتمع فتي، وتُعتبر الخصوبة مرتفعة إذا ما قورنت بالمستويات السائدة حالياً في الدول الأخرى.

كما بلغ معدل النمو السنوي منتصف العام 3.3% في قطاع غزة. ومن المتوقع أن تبقى معدلات النمو كما هي خلال السنوات الخمس القادمة. وتشير بيانات عام 2010م إلى أن معظم الأسر الخاصة 82.5% في قطاع غزة هي أسر نووية، وهذا يشير إلى زيادة استهلاك في المستقبل بسبب زيادة استقلال الأسر. كما أن غالبية الأسر الفلسطينية تمتلك السلع المعمرة الأساسية فنسبة الأسر التي تمتلك ثلاجة كهربائية تبلغ 96.7% منها 95.9% في قطاع غزة،

كما تُفيد بَيِّنَات العام 2010م أن غَالِيَةَ الأُسُر في فِلَسْطِين تسكن في مساكن متصلة بالكهرباء من الشبْكَة العامَّة، حَيْثُ بَلَغَتْ هَذِهِ النِسْبَةُ 99.9% عَلى مُسْتَوَى الأَرْضِي الفِلَسْطِينِيَّة وَقِطَاع غَزَّة. (إحصاء الفِلَسْطِينِي، 2011)

خامساً: نبذة عن شَرِكَة تَوْزِيع كَهْرِبَاء مَحَافِظَات غَزَّة

1- تَعْرِيف بِالشَّرِكَة

هي شَرِكَة خِصُوصِيَّة مُساهمة مَحْدُودَة قَامَتْ عَلى شِراكَه بَيْن السُلْطَة الوَطَنِيَّة الفِلَسْطِينِيَّة مِمْتَلِة فِي سُلْطَة الطَّاقَة الفِلَسْطِينِيَّة ووزارة المَالِيَّة وبيْن مَجْمُوع البَلَدِيَّات والمَجَالِس القَرْوِيَّة فِي مَحَافِظَات غَزَّة. ويقع مقرها الرِّئِيسِي الإدارة العامَّة في غَزَّة - شارع جمال عبد الناصر بالإضافة لفروع في كافة المَحَافِظَات الجنوبيَّة.

وتَعْمَل عَلى تَوْزِيع الطَّاقَة الكَهْرِبَائِيَّة فِي كَافَة مَنَاطِق مَحَافِظَات غَزَّة وما يتبع ذلك من أَعْمَال الحَبَابِيَّة والتَحْصِيل والإِشْرَاف الفِني وأَعْمَال الصِّيَانَة والتَّطْوِير لشَبَكَات الضَّغَط المنخَفِض (0.4 كيلو فولت) و الضَّغَط المُتَوَسِّط (22 كيلو فولت).

2- طَبِيعَة نَشَاطِهَا وتَخْصِصِهَا

شَرِكَة تَوْزِيع كَهْرِبَاء مَحَافِظَات غَزَّة شَرِكَة خِدْمَاتِيَّة اِقْتِصَادِيَّة تَعْمَل بِذِمَّة مَالِيَّة خَاصَّة ومملوكة للسُلْطَة الوَطَنِيَّة الفِلَسْطِينِيَّة والسُلْطَات المَحَلِّيَّة (البَلَدِيَّات والمَجَالِس المَحَلِّيَّة والقَرْوِيَّة). وهي مَسْئُولَة عَن النَشَاطَات المُتَعَلِقة بِتَوْزِيع التِيَار الكَهْرِبَائِي وتَنَمُّع بالشَّخْصِيَّة المَعْنُوبَة والاعتبارية والاستقلال المَالِي والإِدَارِي وتَعْمَل بِأَسْاس اِقْتِصَادِيَّة لِتَنْفِيز السِّيَاسَات الَّتِي تَضَعُهَا سُلْطَة الطَّاقَة والمُورَاد الطَبِيعِيَّة.

مُهْمَة الشَّرِكَة

- تَأْمِين الخِدْمَات الكَهْرِبَائِيَّة لكَافَة قِطَاعَات المُسْتَهْلِكِينَ (الاسْتِهْلَاق المنزلي والصناعي والتجاري والمواقع الحكومية) حَسَب المَعَايِير والمَقاييس الفِنية.
- الارتفاع بِالخِدْمَة لِمُسْتَوَى عَالِي من الجُودَة والعَمَل عَلى ضَمَان استمراريَّتِهَا.
- تَأْهِيل شَبَكَات التَّوْزِيع القَدِيمَة واستبدالها بِشَبَكَات حَدِيثَة.
- تَرْكِيب مَحْوَلَات جَدِيدَة وصِيَانَة المَحْوَلَات المَوْجُودَة المَغْذِيَّة لشَبَكَة التَّوْزِيع مَحَلِّيًّا

- وضع الخطط المستقبلية لتطویر شبكات التوزيع لمواكبة زيادات الأحمال الناتجة عن الزيادة في طلب الخدمة.
- تطوير أنظمة وأنشطة الوقاية والسلامة وتطوير السلامة البيئية.
- التطوير والتوظيف الفاعل لتكنولوجيا المعلومات في كافة الأعمال.
- السعي المستمر لتطوير وتدريب الكادر البشري العامل في الشركة للعمل بروح واجدة.
- مجابهة الخسائر والأضرار الناتجة عن الاجراءات الإسرائيلية وسرعة إعادة بناء ما يتم تدميره وإصلاح الأعطال.
- إجراء ما يلزم من بحوث لوضع الخطط المستقبلية للتوسع والتطوير في كافة مجالات عمل التوزيع.

3- النشأة والتأسيس

أسست شركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية إلى الأراضي الفلسطينية وقيام سلطة الطاقة الفلسطينية حيث كان إنشاء شركة توزيع الكهرباء أحد مطالب الدول المانحة التي تحملت تقديم الدعم لتطوير هذا القطاع الهام.

وتم تأسيس الشركة عام 1998م بقرار وزاري رقم (99/11) لتتنقل لكافة الصلاحيات والمهام المتعلقة بالتوزيع من البلديات إلى الشركة وتم إصدار أول فاتورة باسم الشركة في أغسطس عام 1998 م. وتؤدي الشركة مهامها في كافة أرجاء محافظات غزة وبذلك فان خدماتها تغطي 360 كيلو متر مربع.

تم تسجيل شركة توزيع الطاقة الكهربائية / محافظات الجنوب بتاريخ: 1998/12/20م، تكون مجلس الإدارة من (13) عضواً، (7) أعضاء من السلطة و(6) أعضاء من المجالس البلدية.

4- إدارة الشركة

أ- مجلس إدارة الشركة: يتكون مجلس إدارة الشركة من عشرة أعضاء برئاسة رئيس سلطة الطاقة والموارد الطبيعية أو من ينوب عنه وكما تتمثل وزارة المالية، سلطة الطاقة، الحكم المحلي في المجلس و كذلك تتمثل بلديات المحافظات والمدن بعضوية رؤساء البلديات في مجلس الإدارة.

ب- إدارة الشركة: تتمثل إدارة الشركة بمديرها العام: م. سمير مطير ومُدرّاء الإدارات والمقرات.

ت- نمط الملكية في الشركة

تمتلك السلطة الوطنية الفلسطينية 51% من أسهم الشركة وتمتلك البلديات والمجالس القروية 49% الباقية.

ث- الموظّفين

يبلغ عدد الموظّفين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة (1026) موظّفاً موزعين ومصنّفين حسب الوظائف كما بالجدول أدناه لغاية 2017/02/16م.

جدول رقم (12):

عدد الموظّفين وتصنيفهم بالإضافة لعيّنة الدراسة

العَدَد	المسمى الوظيفي
1	مدير عام
46	مدير دائرة/مقر
123	رئيس قسم
166	رئيس شعبة
336	اجمالي باشرافية
80	مهندس
223	فني
43	محاسب
31	اداري
60	حاسوب
30	بكالوريوس متنوع
60	قارئ
45	مدخل بيانات
118	خدّمت/ حارس، مراسل، عمال
690	اجمالي بدون اشرافية
1026	عدد الموظّفين الإجمالي

المصدر: شركة توزيع كهرباء محافظات غزة (بيانات غير منشورة) فبراير 2017.

ج- أعداد المشتركين

جدول رقم (13):

عدد المشتركين حسب المحافظات لسنة 2014-2015م.

عدد المشتركين لسنة 2015	عدد المشتركين لسنة 2014	المحافظة
78004	74787	غزة
38922	37145	الشمال
37606	36077	الوسطى
47380	45423	خانيونس
28655	27483	رفح
230567	220915	اجمالي

المصدر: شركة توزيع كهرباء محافظات غزة (بيانات غير منشورة)

وبالنظر للجدول السابق نجد الزيادة في نمو عدد الاشتراكات بمعدل 4.3% خلال 2014-2015م وتعتبر هذه النسبة جيدة بالمقارنة مع الإقليم.

5- معوقات عمل الشركة في السوق الفلسطيني

تواجه الشركة في قطاع غزة جملة من المعوقات والتي تشكل تحدي كبير لها مقارنة بالشركات العاملة في الإقليم أو في الضفة الغربية ويُعتبر الاحتلال أحد الأسباب الرئيسية في المشاكل، وهذه المشاكل يمكن تصنيفها في عدد من المحاور:

• العجز في الطاقة

يوجد نقص في توريد الطاقة الكهربائية للشركة كما أسلفنا، فالطاقة المقدرة لحاجة القطاع تبلغ 450(GWH)، والمفترض الحصول عليها من ثلاث مصادر وهي إسرائيل وشركة فلسطين ومصر، وبالنسبة لإسرائيل فهناك العديد من المشاكل التي تُعيق زيادة الطاقة منها الفنية لعدم قدرة الشبكة الحالية لتحمل مزيد من الأحمال ومنها سياسية والتي تربط الزيادة بتوقيع عقود طويلة الأجل، ومالية لعدم وجود كفاءة لضمان سداد الفواتير لإسرائيل لرفض السلطة القيام بهذه الخطوة لغاية الآن.

وبالنسبة للخُطوط الفِلسطِينِيَّة فَكَانَ مِنَ الْمُفْتَرَضِ أَنْ تُنْتِجَ مَحَطَّةُ شَرِكَةِ فِلسطِينِ لِتَوْلِيدِ الكَهْرِبَاءِ الْوَاقِعَةِ فِي النُّصَيْرَاتِ 140 (GWH) إِلَّا أَنَّهُ بَعْدَ قَصْفِ مَحَطَّةِ التَّحْوِيلِ سَنَةَ 2006م تَقَلَّصَ امْتِدَادُ الكَهْرِبَاءِ وَبَعْدَ أَنْ تَمَّ تَوْفِيرُ مَحَوَّلَاتٍ جَدِيدَةٍ تَمَّ قَصْفُ خَزَانَاتِ الْوَقُودِ سَنَةَ 2012م مِمَّا أَدَّى إِلَى عَدَمِ الْقُدْرَةِ عَلَى تَخْزِينِ الْوَقُودِ، بِالإِضَافَةِ لَوْقْفِ الْمِنْحَةِ الْأُورِيَّةِ لِلْوَقُودِ وَعَدَمِ قُدْرَةِ الشَّرِكَةِ عَلَى دَفْعِ ثَمَنِهِ بِسَبَبِ السَّعْرِ الْمُرْتَفِعِ بِالإِضَافَةِ لِلضَّرَائِبِ الَّتِي تَفْرَضُهَا السُّلْطَةُ عَلَيْهَا.

• تَهَالُكُ الشَّبَكَةِ

شَبَكَةُ الكَهْرِبَاءِ تُعَانِي مِنْ مَشَاكِلٍ بِسَبَبِ ضُغُوطِ الْأَحْمَالِ عَلَيْهَا وَكَذَلِكَ صُعُوبَةِ إِدْخَالِ كَافَّةِ الْمُسْتَلْزِمَاتِ، بِالإِضَافَةِ الْمَشَاكِلِ الْمَالِيَّةِ لِمُتَطَلِبَاتِ تَطْوِيرِهَا مِمَّا يَزِيدُ نِسْبَةَ الْفَاقِدِ لِنُقَارِبِ 22% مَا بَيْنَ فَاقدِ أبيضِ أَيْ النَاتِجِ عَنِ الْأَحْمَالِ، وَالْفَاقِدِ الْأَسْوَدِ النَّاتِجِ عَنِ السَّرَقَاتِ وَالْإِعْتِدَاءِ عَلَى الشَّبَكَةِ بِشَتَّى الطَّرِيقِ.

• ضَعْفُ الْجِبَايَةِ

تُعَانِي الشَّرِكَةُ مِنْ ضَعْفِ فِي الْجِبَايَةِ حَيْثُ تَبْلُغُ نِسْبَةُ الْمُواطِنِينَ الْمَلْتَزِمِينَ بِدَفْعِ الْفَاتُورَةِ الشَّهْرِيَّةِ حَوَالِي 30% بَيْنَمَا تَبْلُغُ نِسْبَةُ الْمُتَدَبِّبِينَ 60% وَنِسْبَةُ 10% لَا تَدْفَعُ نَهَائِيًا. وَذَلِكَ بِسَبَبِ الْأَوْضَاعِ الْاِقْتِصَادِيَّةِ الْمُتَرَدِيَّةِ، وَعَدَمِ التَّزَامِ الْجِهَاتِ الْأَمْنِيَّةِ بِجِمَايَةِ شَبَكَاتِ الكَهْرِبَاءِ وَمُوظَّفِي الشَّرِكَاتِ خِلالِ حَمَلَاتِ الْجِبَايَةِ وَقَطْعِ الكَهْرِبَاءِ عَنِ الْمُتَخَلِّفِينَ عَنِ الدَّفْعِ، مِمَّا يَنْتِجُ عَنْهُ زِيَادَةٌ كَبِيرَةٌ فِي نِسْبَةِ الْاسْتِهْلَاكِ لِهَذِهِ الْفَنَاتِ.

الفصل الثالث الدراسات السابقة

ويشتمل على:

- مقدمة:
- أولا: الدراسات الفلسطينية
- ثانيا: الدراسات العربية
- ثالثا: الدراسات الأجنبية
- رابعا: مصفوفة الدراسات السابقة:
- خامسا: أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة (الفجوة البحثية)

مقدمة:

يُعتبر موضوع المسؤولية الاجتماعية أحد المواضيع الأساسية التي تعتمد عليها شركات الأعمال، للمحافظة على تميزها وتنافسها وفُرص بقائها في ظل المنافسة المحتدمة بين منظمات الأعمال بقطاعاتها المختلفة؛ لذلك تسعى هذه المنظمات إلى الاستفادة من الأبحاث كافة، التي تناولها العديد من الباحثين عن موضوع المسؤولية الاجتماعية، وعلاقتها وأثرها على تميز هذه الشركات، وسعيها المستمر نحو تحسين أعمالها لزيادة فرص استمراريتها، وتنافسيتها في أسواق الأعمال.

وفي هذا الإطار، ربط العديد من الباحثين موضوع المسؤولية الاجتماعية بالعديد من الأبعاد التي تخدم هدف هذه الشركات، وأهمها موضوع الميزة التنافسية، وهذا ما سيعنى الباحث للبحث عن العلاقة بينهما من خلال مراجعة الدراسات التالية التي تناولت أحد الموضوعين: (المسؤولية الاجتماعية، الميزة التنافسية) أو كلاهما، كالتالي:

أولاً: الدراسات المحلية:

(أ) - الدراسات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية

1- دراسة (عابدين، 2016) بعنوان: واقع المسؤولية الاجتماعية لشركات

التأمين العاملة في قطاع غزة "دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في قطاع غزة، واتخذت من شركات التأمين (الأهلية، الوطنية، العالمية / الملتمزم) نموذجاً للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (74) من الموظفين، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى أن واقع المسؤولية الاجتماعية لشركات التأمين في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (75) وهو بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات) الخدمة لصالح المسؤولية الاجتماعية، بينما لا توجد للمتغيرات الأخرى أي فروق ذات دلالة إحصائية، وأشارت النتائج إلى:

- أن أولى اهتمامات شركات التأمين تَنحَصِر في تَعْظِيم الأَربَاح للمالِكين، وكَمَا تَلْتَزِم بتَعْوِيز العَامِلين أثناء تَوَقُّفهم عن العَمَل لسَبَب الإِصَابَات.
- وأن الظروف الاقتصادية الصَّعْبَة والوَاقِع السياسي، والحِصَار المُسْتَمِر كَان له الدَّور الأَكْبَر في إِعَاقَة تَطْبِيق المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة للشَّرَكَات.

2- دراسة (حبيب، 2011) بعنوان: "مَدَى إدْرَاك المَصَارِف لأَهْمِيَّة المُحَاسَبَة والإِفْصَاح عَن المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة، دِرَاسَة تَطْبِيقِيَّة عَلى المَصَارِف التِجَارِيَّة الفِلَسْطِينِيَّة"

هَدَفَت الدِّرَاسَة لِلتَعْرِف عَلى مَدَى إدْرَاك المَصَارِف التِجَارِيَّة الفِلَسْطِينِيَّة لأَهْمِيَّة المُحَاسَبَة عَن المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة بِكَأَفَة مَجَالَاتِهَا (تِجَاه المُوْظِفِين، العَمَلَاء، المُجْتَمَع، البِيئَة)، كَمَا هَدَفَت لِلتَعْرِف مَا إِذَا كَانَت إِدَارَة المَصَارِف تَهْتَم لِقِيَاس تَكَالِيف المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة والإِفْصَاح عَنهَا، وَتَم جَمْع بَيِّنَات عَن طَرِيق اسْتِبْانَة وَمُجْتَمَع الدِّرَاسَة شَمَل مَتخِذِي القَرَار العَامِلِين بـ (5) بَنوك غَيْر إِسْلَامِيَّة وَعَيْنَتِه (70) مَوْظِف وَاسْتخْدَم المَنْهَج الوَصْفِي التَّحْلِيلِي، وَقد تَوَصَّلَت الدِّرَاسَة إِلى نَتَائِج أَهْمَهَا:

- وَجُود إدْرَاك لَدَى إِدَارَة المَصَارِف التِجَارِيَّة الفِلَسْطِينِيَّة لأَهْمِيَّة المُحَاسَبَة والإِفْصَاح عَن المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة، لَكِنه لَيْس بِالمُسْتَوَى المَطْلُوب.
- كَمَا تَوَصَّلَت لِوُجُود اخْتِلَاف فِي الأَهْمِيَّة النِّسْبِيَّة لِمَجَالَاتِهَا مِن قَبْل إِدَارَة المَصَارِف، وَحَصَلَ مَجَال المَسْئُولِيَّة تِجَاه عَمَلَاء المَصْرِف عَلى المَرْتَبَة الأُولَى، ثَم المُجْتَمَع ثَم البِيئَة وَالمَوَارِد البَشَرِيَّة.

3- دِرَاسَة (اللُلو، 2009) بِعَنْوَان: "مَدَى إِمكَانِيَّة تَطْبِيق المُحَاسَبَة عَن المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة مِن قَبْل الشَّرَكَات المُسَاهِمَة العَامَّة (دِرَاسَة تَطْبِيقِيَّة عَلى الشَّرَكَات المُسَاهِمَة المَدْرَجَة فِي سِوَق فِلَسْطِين لِلأُورَاق المَالِيَّة)".

هَدَفَت الدِّرَاسَة إِلى التَعْرِف عَلى مَدَى إدْرَاك الشَّرَكَات المُسَاهِمَة العَامَّة المَدْرَجَة فِي سِوَق فِلَسْطِين لِلأُورَاق المَالِيَّة لِمَفْهُوم المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة، وَالوَقُوف عَلى مَدَى اِهْتِمَام تِلْكَ الشَّرَكَات وَمَجَالَات المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة وَالإِفْصَاح المَحَاسَبِي عَنهَا، وَدِرَاسَة تَوَفَّر مَقُومَات تَطْبِيق المُحَاسَبَة عَن المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة لَدِيهَا.

وقد اعتمدت الدراسة التطبيقية على استبانة كأداة جمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية وعددها 37 شركة، ومسح التقارير المالية للشركات لمعرفة مدى الإفصاح عن الأداء الاجتماعي، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن إدارة الشركات المبحوثة تدرك مفهوم المسؤولية الاجتماعية بمعناها الواسع، إلا أنهم لا يعيرون مجالاتها المختلفة نفس الاهتمام،
- أن تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يتطلب ادراك الإدارة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

4- دراسة (أبو سمرة، 2009) بعنوان: "معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تقارير الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق أوراق فلسطين للأوراق المالية - من وجهة نظر مدققي الحسابات وإدارات الشركات"

هدفت هذه الدراسة التعرف على معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية (التشريعات، وثقافة الشركات المساهمة العامة الفلسطينية، والتكاليف المترتبة على الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تقارير الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق أوراق فلسطين للأوراق المالية - من وجهة نظر مدققي الحسابات وإدارات الشركات، كما هدفت إلى دراسة محتوى التقارير المالية الصادرة عن تلك الشركات، وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف في واقع الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية.

وقد كان مجتمع الدراسة (149) من إدارة الشركات ومدققي الحسابات والعينة بلغت (117)، وأداة الدراسة الاستبانة والتقارير، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة المحتوى وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود نواه صلبة فاعلة يمكن أن تكون رافعة لسوق فلسطين للأوراق المالية في هذا المجال، على الرغم من أن الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تقارير الشركات المساهمة العامة تمثل في ضعف التشريعات المتعلقة بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية.

• أن هناك مُعوقات تحدُّ من الإفصاح عن المَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة في تقارير الشَّرِكات المُساهمة العامَّة وضعف ثقافة الشَّرِكات المُساهمة العامَّة بالقَضَايا الاجْتِمَاعِيَّة والبيئَة من قبل الجمعيات المهنيَّة الفلسطينيَّة.

5- دراسة (الأغا، 2007) بعنوان: "العلاقة بين المَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة والتوجُّه بالتسويق والأداء في المنظَّمات الصنَّاعيَّة الفلسطينيَّة بعرَّة".

هَدَف البحث إلى دراسة وتحليل العلاقة بين المَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة والتوجُّه بالتسويق والأداء في المنظَّمات الصنَّاعيَّة الفلسطينيَّة بعرَّة، من حيث طبيعة هذه العلاقة ومستواها وقوتها، وقد تم اعتبار أن المَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة والتوجُّه بالتسويق كمتغيَّرات مُستقلَّة في حين اعتبر الأداء هو المتغيَّر التابع، كما اعتبرت خصائص المنظَّمات الصنَّاعيَّة وخصائص قيادتها الإدارية بمثابة متغيَّرات ضابطة. واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عَيِّنَة الدراسة مجموعة من الشَّرِكات الصنَّاعيَّة في قطاع عرَّة، وأداة الدراسة الاستبيان، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمَّها:

- وجود علاقة بين المَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة تجاه القَضَايا الاجْتِمَاعِيَّة والبيئَة، وبين كلاً من مُعدَّل العائد على الاستثمار ومُعدَّل العائد على المِلْكِيَّة فقط.
- لم تظهر أي علاقة مع مُعدَّل العائد على المبيعات، كذلك أكَّدت عدم وجود علاقة بين تبني المنظَّمات الصنَّاعيَّة لفلسفة التوجُّه بالتسويق وبين أدائها المالي.

الدراسات التي تناولت الميزة التنافسيَّة

6- دراسة (كحيل، 2016) بعنوان: إدارة الجودَة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسيَّة "دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين"

هَدَفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودَة الشاملة في جامعة فلسطين كأحد مؤسسات التعليم العالي الفلسطينيَّة وعلاقة ذلك بمستوى تحقيق الجامعة للميزة التنافسيَّة، من خلال استقصاء آراء العاملين في كافة المُستويات الإدارية فيها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيَّرات الدراسة، وتمثل مُجتمع الدراسة في كافة العاملين الأكاديميين والإداريين بالجامعة وحجم العَيِّنَة العشوائية (144)، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

• أن مُستوى التقييم العام لإدارة الجَودة الشاملة في الجامعة هو (74%). أن مُستوى التقييم العام للميزة التنافسيّة للجامعة هو (75%).

• وهناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة على حدة، وبين إدارة الجودة الشاملة ككل مع الميزة التنافسيّة للجامعة.

7- دراسة (الفصين، 2014) بعنوان: دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسيّة دراسة تطبيقية (شركة فيوجن لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسيّة في شركة "فيوجن لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات"، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع المعلومات الأولية من خلال استبانة تم توزيعها على أفراد العينة والمتمثلة في مشتركى الدفع المسبق لخدمة الإنترنت المنزلي على اختلاف سرعاتهم في شركة "فيوجن"، وقد بلغ حجم العينة (111) عميل وهي تمثل 31% من مجتمع الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

• أن هناك دور لمكونات برامج إدارة علاقة العملاء من (مركز الاتصال، الدعم الفني، التتقيب عن البيانات، الخدمات عبر الإنترنت) في خلق ميزة تنافسيّة في الشركة بنسبة 74%.

• يعتبر مركز الاتصال أعلى المكونات التي كان لها دور في خلق ميزة تنافسيّة بنسبة 80%.

8- دراسة (شعبان، 2011) بعنوان " رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسيّة لشركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية جوال "دراسة حالة"

هدفت الدراسة لمعرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسيّة لشركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية جوال، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري والهيكلية والعلاقات) لدى الشركة، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسيّة للشركة، كما هدفت لمعرفة التفاوت في أهمية مكونات رأس المال الفكري. وكان مجتمع الدراسة جميع العاملين في الوظائف الإدارية في الشركة من

(مدير معرض إلى مدير إدارة) البالغ عددهم 120 موظفاً، وأداة الدراسة الاستبيانية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة احصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث وتحقق الميزة التنافسية للشركة.
 - وهناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري لصالح العلاقات.
- الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً بالإضافة إلى الكهرياء في قطاع غزة.

9- دراسة (أبو سمرة، 2017) بعنوان: أثر المسؤولية الاجتماعية على الولاء

وفقاً لدور العوامل الوسيطة (رضا العميل، الثقة، وصورة المنظمة) من وجهة نظر العملاء- دراسة حالة: بنك فلسطين - قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر المسؤولية الاجتماعية على ولاء عملاء بنك فلسطين- قطاع غزة، واختبار دور العوامل الوسيطة مثل (رضا العملاء، الثقة، صورة المنظمة) على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء، وكانت أبعاد المسؤولية الاجتماعية تتمثل في المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الاخلاقية، الخيرية والبيئية والتي يتم توجيهها للعملاء والمجتمع ككل. واستخدم المنهج التحليلي الوصفي وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من العملاء في الفروع. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أوضحت النتائج مدى اهتمام البنك بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء والمجتمع.
- المسؤولية الخيرية كان لها الأثر الأكبر على ولاء العملاء يليها البيئية ثم القانونية ثم الاقتصادية، في حين أن الأخلاقية لا يوجد لها تأثير على ولاء العملاء للبنك.

10- دراسة (الطويل، 2013) بعنوان: تقدير دالة الطلب على استهلاك الكهرياء

للقطاع العائلي في فلسطين دراسة حالة قطاع غزة للفترة (2000-2011)

وهي الدراسة الوحيدة على حد علم الباحث التي لها علاقة بقطاع توزيع الكهرياء في قطاع غزة، وهدفت الدراسة إلى تقدير دالة الطلب على استهلاك الكهرياء للقطاع العائلي وذلك من خلال دراسة الواقع الحالي والمعيقات التي تواجه استهلاك الكهرياء في قطاع غزة والتي

تتمتع بخصوصية عالية تختلف عن جميع البلدان، و قد تم استخدام طريقة المربعات الصغرى في تقدير دالة الطلب باستخدام متغيرات مختلفة عما كانت عليه في الدراسات السابقة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إيجاد متغيرات فسرت استهلاك الكهرباء للقطاع العائلي في قطاع غزة حيث بلغت قيمة (R2=99.3) حيث اختلفت في تفسيرها للكهرباء عن الدراسات السابقة بسبب الخصوصية التي تتمتع بها غزة "مع أنه هناك متغيرات لها فُدرة على تفسير استهلاك الكهرباء للقطاع العائلي ولكن لوحدها وتسقط عندما تكون مُجمعة مع متغيرات أخرى"، وهذه المتغيرات التي فسرت النموذج هي عدم الالتزام بدفع فواتير الكهرباء والتي عبّر عنها بمؤشر مجموع المتأخرات السنوية على المشتركين، ومُتوسّط دخل الفرد.
- الاعتماد على الاشتراكات الجماعية والذي عبّر عنه بمُتوسّط نصيب الاشتراك الواحد من الكهرباء للقطاع العائلي حيث كانت مرونتهم كبيرة وأثرت بشكل إيجابي في استهلاك الكهرباء مما زاد من الطلب على الكهرباء بشكل كبير رغم وجود عجز في الكهرباء.

11- دراسة (نزال وآخرون، 2011) بعنوان: "أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء (حالة دراسية لشركة جوال)". بحث جامعي، جامعة النجاح

وكان الهدف من هذه الدراسة التعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العملاء (دراسة حالة شركة جوال). حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي لملائمته لأغراض الدراسة، وأجريت هذه الدراسة على عينة قوامها (100) من عملاء شركة الاتصالات الفلسطينية، واختيرت بالطريقة القصدية، حيث صمّم الباحثون استبيانهم كأداة لجمع المعلومات، ووضعت الدراسة وفقاً للمتغيرات التالية: (الجنس، مكان الإقامة، والمستوى التعليمي، مجال العمل). لدى عينة من عملاء شركة الاتصالات الفلسطينية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أظهر التحليل العديدي من الجوانب الإيجابية في تعامل الشركة مع عملائها وأفراد المجتمع الفلسطيني، ودوره الفعال في دعم الأنشطة الثقافية وغيرها.
- وجدت أيضاً العديد من المواقف السلبية، على سبيل المثال، مسؤولية الشركة تجاه البيئة حيثُ النظرة إلى هذا الجانب بصورة سلبية لمسؤولية الشركة،

ثانياً: الدراسات العربية

الدراسات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية

1- دراسة (مشنن، 2016) بعنوان: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء

المنظمة بالتطبيق على مؤسسة نفضال - بانته

هدفت الدراسة الى توضيح دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة بالتطبيق على مؤسسة نفضال - بانته، بالاعتماد على وجهة نظر موظفي الادارة بالمؤسسة، حيث تم توزيع (38) استبانة، وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي فيها، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- نال مفهوم المسؤولية الاجتماعية اهتمام المؤسسات الوطنية، والدور يعود للوكالات الدولية في نشر هذا المفهوم.
- والمؤسسات الجزائرية تهتم بالمسؤولية الاجتماعية، وتشتت المسؤولية الاجتماعية افساح المؤسسة على الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها.

2- دراسة (بويكر، 2014) بعنوان " دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء

المنظمة دراسة حالة لمؤسسة نفضال وحدة - بانته. "

هدفت الدراسة معرفة أهمية ودور المسؤولية الاجتماعية كأداة تقييميه من بين مجموعة الأساليب التي تعتمد عليها المنظمة لتقييم أداءها، وقد استُخدم نموذج كارول رباعي الأبعاد كمتغير مستقل لقياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وقد استُخدم المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبان كأداة للدراسة وكانت العينة (50) من الإداريين في المؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة اتجاه أصحاب المصالح.

- وإن تطبيق المَسْؤُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ يُسَاعِدُ عَلَى تَحْسِينِ أَدَاءِ المُنْظَمَةِ.
- 3- دِرَاسَةٌ (الْحُورِي، الزِيَادَاتِ وَعَبَابَنَةَ، 2014) بِعَنْوَانِ "إِدَارَةُ الصُّورَةِ الذَّهْنِيَّةِ لِلْمُنْظَمَاتِ الأُرْدُنِيَّةِ فِي إِطَارِ وَاقِعِ المَسْؤُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ."

هَدَفَتِ الدِّرَاسَةُ إِلَى التَّعَرُّفِ إِلَى المَسْؤُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ تَجَاهَ أَصْحَابِ المَصْلَحَةِ (المُجْتَمَعِ المَحَلِّي، المُوْظَّفِيْنَ، الزِّيَاتِيْنَ، المُوْرِدِيْنَ، البِيئَةِ، المُسَاهِمِيْنَ)، وَتَحْدِيدِ مُسْتَوَى الفُرُوقِ فِي إِدْرَاكِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ لِأَبْعَادِ المَسْؤُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ تُعَزَى لِمُتَغَيَّرَاتِهِمُ الشَّخْصِيَّةِ، وَجَرَتِ الدِّرَاسَةُ المِيْدَانِيَّةِ عَنِ طَرِيقِ اسْتِبْآئِهِ وَرُزَعَتْ عَلَى المُدِيرِيْنَ وَالمُوْظَّفِيْنَ المُتَوَاجِدِيْنَ فِي المَرَاكِزِ الرَّئِيسِيَّةِ، بِالإِضَافَةِ إِلَى زِيَاتِيْنَ الشَّرِكَاتِ الأُرْبَعِ فِي مَدِينَةِ عَمَّانِ، وَقَدْ تَمَّ اسْتِخْدَامُ الأَسَالِيْبِ الإِحْصَائِيَّةِ الَّتِي نَاسَبَتْ أَسْئَلَةً وَفَرُصِيَّاتِ الدِّرَاسَةِ مِنَ الإِحْصَاءِ الوَصْفِيِّ، وَالاسْتِدْلَالِيِّ، وَقَدْ تَوَصَّلَتِ الدِّرَاسَةُ إِلَى نَتَائِجِ أَهْمَهَا:

- أَنَّ شَرِكَاتِ الاتِّصَالَاتِ الخَلُويَّةِ الأُرْدُنِيَّةِ أَظْهَرَتْ مُسْتَوَى عَالِيَّ مِنَ الإِهْتِمَامِ بِالمَسْؤُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ بِأَبْعَادِهَا السِتَّةِ.
- عَدَمَ وَجُودِ فُرُوقِ ذَاتِ دَلَالَةِ احْصَائِيَّةِ فِي إِدْرَاكِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ لِلْمَسْؤُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ تَبَعًا لِمُتَغَيَّرَاتِهِمُ الدِيمُوْغَرَاْفِيَّةِ.
- وَوُجُودَ أَثَرٍ مَعْنَوِيٍّ لِلْمَسْؤُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ بِأَبْعَادِهَا مُجْتَمَعَةً فِي إِدَارَةِ الصُّورَةِ الذَّهْنِيَّةِ كَكُلِّ.

(ب) - الدِّرَاسَاتُ الَّتِي تَنَاوَلَتِ المِيْزَةَ التَّنَافُسِيَّةَ.

- 4- دِرَاسَةٌ (فِرْحَاتِي، 2015) بِعَنْوَانِ: رَأْسُ المَالِ الفِكْرِي وَدَوْرُهُ فِي تَحْقِيقِ المِيْزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ فِي ظِلِّ اِقْتِصَادِ المَعْرِفَةِ فِي ظِلِّ اِقْتِصَادِ المَعْرِفَةِ دِرَاسَةٌ حَالَةٌ شَرِكَةِ الاسْمَنْتِ - عَيْنِ التَوْتَةِ

تَنَاوَلَتِ هَذِهِ الدِّرَاسَةُ رَأْسَ المَالِ الفِكْرِي وَدَوْرَهُ فِي تَحْقِيقِ المِيْزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ فِي ظِلِّ اِقْتِصَادِ المَعْرِفَةِ، وَهَدَفَتِ إِلَى تَحْدِيدِ دَوْرِ رَأْسِ المَالِ الفِكْرِي بِأَبْعَادِهِ المَتَمَثِّلَةِ فِي (رَأْسِ المَالِ البَشَرِي، رَأْسِ المَالِ الزِيُونِي، رَأْسِ المَالِ الهِيْكَلِي) وَتَحْقِيقِ المِيْزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ بِأَبْعَادِهَا المَتَمَثِّلَةِ فِي (الجُودَةُ، الكَفَاءَةُ، الإِبْدَاعُ، الاسْتِجَابَةُ) فِي شَرِكَةِ الإسْمَنْتِ - عَيْنِ التَوْتَةِ، وَاسْتِخْدَمَتِ الاسْتِثْبَاتِيَّاتِ كَأَدَاةً لِلدِّرَاسَةِ، وَتَوَصَّلَتِ لِعَدَدٍ مِنَ النَتَائِجِ مِنْ أَهْمَهَا:

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.
- وضحت الدراسة توفر أبعاد كلاً من رأس المال البشري والهيكلية بدرجة كبيرة وتُفوق توفر أبعاد رأس المال الزبوني، حيث يُسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني.

5- دراسة (هوارى، 2013) بعنوان: "دور أخلاقيات الأعمال في الرفع من

تنافسية المؤسسة دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق القدرة التنافسية، وذلك من خلال استقصاء آراء المبحوثين من المديرين العاملين في الإدارات العليا في الشركات الصناعية الجزائرية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، شمل مجتمع الدراسة جميع الشركات الصناعية الجزائرية، أما العينة فتكونت من (65) مديراً يعملون في الإدارات العليا في الشركات المشمولة بالدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأخلاقيات الأعمال (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية) على تحقيق القدرة التنافسية (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد) فالشركات الصناعية الجزائرية.
- وجود تأثير ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية (المسؤولية نحو البيئة، المسؤولية نحو المستهلكين، المسؤولية نحو المجتمع المحلي) على تحقيق القدرة التنافسية (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد) في الشركات الصناعية الجزائرية.

(ت) - الدراسات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية معاً

6- دراسة (اونور، 2015) بعنوان: أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة

التنافسية لمنظمات الأعمال (من وجهة نظر العملاء - دراسة حالة مصرف المزارع

التجاري بورتسودان - السودان)

هدفت الدراسة معرفة أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (من وجهة نظر العملاء - دراسة حالة مصرف المزارع التجاري بورتسودان). وذلك عن

طَرِيق مَعْرِفَة وَاقِع وَمَدَى مُمَارَسَة المَصْرِف لِمَسْئُولِيَتِهِ اِلِجْتِمَاعِيَّة تَجَاه (المُجْتَمَع ، البِيئَة ، العَامِلِينَ) وَمَعْرِفَة دَرَجَة تَأْثِير تَبْنِي المَصْرِف لِمَسْئُولِيَّة اِلِجْتِمَاعِيَّة عَلَى المِيزَة التَّنَافُسِيَّة وَطَبِيعَة وَاِتِّجَاه هَذِهِ العِلَاقَة . وَاِسْتُخْدِم فِي الدِّرَاسَة المَنْهَج الوَصْفِي وَأُجْرِيَت عَلَى عَيِّنَة قَوَامِهَا (85) مِنْ عَمَلَاء المَصْرِف بِوَاسِطَة الِاسْتَبْخَان كَأَدَاة. وَتَوَصَّلَتْ إِلَى عِدَدٍ مِنَ النَتَائِج أَهْمُهَا:

- أن بَرَامِج المَسْئُولِيَّة اِلِجْتِمَاعِيَّة سَاعَدَتْ فِي الوَفَاء بِأَهْدَافِهِ وَقِيَمِهِ المَعْلَنَة، وَتَبْنِي بَرَامِج المَسْئُولِيَّة اِلِجْتِمَاعِيَّة خَلَقَ صَوْرَة ذَهْنِيَّة جَيِّدَة عَنِ المَصْرِف لَدَى عَمَلَائِهِ.

7- دِرَاسَة (القُرَيْوَتِي وَآخَرُونَ، 2014) بِعِنَانِ: "دَوْر المَسْئُولِيَّة اِلِجْتِمَاعِيَّة فِي تَحْقِيقِ المِيزَة التَّنَافُسِيَّة دِرَاسَة حَالَة شَرِكَة زَيْن لِلاتِّصَالَاتِ الخَلْوِيَّة"

هَدَفَت الدِّرَاسَة إِلَى التَّعَرُّفِ عَلَى مَدَى تَأْثِيرِ المَسْئُولِيَّة اِلِجْتِمَاعِيَّة بِأَبْعَادِهَا المُخْتَلَفَة (الاهْتِمَامُ بِالْعَامِلِينَ، التَّرْكِيزُ عَلَى العَمَلَاءِ، وَحَلُّ المُشْكَلَاتِ اِلِجْتِمَاعِيَّة، الِاهْتِمَامُ بِالْبِيئَة، المُنَافَسَة الشَّرِيفَة، المُسَاهِمَة فِي الخِطَطِ التَّنْمِيَّة) فِي تَحْقِيقِ المِيزَة التَّنَافُسِيَّة فِي شَرِكَة "زَيْن" لِلاتِّصَالَاتِ الخَلْوِيَّة، وَقَدْ اعْتَمَدَت الدِّرَاسَة عَلَى اسْتِخْدَامِ المَنْهَجِ الوَصْفِي التَّحْلِيلِي حَيْثُ تَمَّ جَمْعُ البَيِّنَاتِ مِنْ خِلَالِ المَصَادِرِ الثَّانَوِيَّةِ وَالْأَوَّلِيَّةِ، وَلِتَحْقِيقِ هَذَا الهَدَفِ فَقَدْ تَمَّ تَوْزِيعُ اسْتَبْخَانِهِ عَلَى عَيِّنَة مُكوَّنَة مِنْ (175) عَلَى فَنَتَيْنِ هُمَا (المُدْرَاءُ وَالْعَامِلِينَ)، وَتَمَّ الِاعْتِمَادُ عَلَى أسَالِيبِ الإحصَاءِ الوَصْفِي فِي وَصْفِ مُتَغَيَّرَاتِ الدِّرَاسَة، وَقَدْ تَوَصَّلَتْ الدِّرَاسَة إِلَى نَتَائِجِ أَهْمُهَا:

- وَجُودُ أَثَرٍ ذِي دَلَالَة احْصَائِيَّة لِكُلِّ مَن (التَّرْكِيزُ عَلَى العَمِيلِ، وَالِاهْتِمَامُ بِحَلِّ المُشْكَلَاتِ اِلِجْتِمَاعِيَّة، وَالِاهْتِمَامُ بِالْعَامِلِينَ، وَالِاهْتِمَامُ بِالْبِيئَة، وَالْمُنَافَسَة الشَّرِيفَة، وَالمُسَاهِمَة فِي دَعْمِ خِطَطِ التَّنْمِيَّة) فِي تَحْقِيقِ المِيزَة التَّنَافُسِيَّة فِي الشَّرِكَة المَبْحُوْثَة.

8- دِرَاسَة (رَاشِي، 2013) بِعِنَانِ " دَوْر تَبْنِي مَقَارِبَةِ المَسْئُولِيَّة اِلِجْتِمَاعِيَّة فِي خَلْقِ وَتَدْعِيمِ رِيَادِيَّة وَتَّنَافُسِيَّة مُنْظَمَاتِ الأَعْمَالِ "

هَدَفَت الدِّرَاسَة النَظْرِيَّة إِلَى تَبْيَانِ الفَوَائِدِ الَّتِي تَحْبِيْهَا مُنْظَمَاتِ الأَعْمَالِ نَتِيجَة لِتَبْنِيَّهَا مَفْهُومِ المَسْئُولِيَّة اِلِجْتِمَاعِيَّة، وَالَّتِي مِنْ شَأْنِهَا أَنْ تُسَاعِدَ عَلَى تَدْعِيمِ رِيَادِيَّتِهَا وَتَّنَافُسِيَّتِهَا بِشَكْلِ جَيِّدٍ وَفَعَالٍ، وَحَاوَلَتِ الدِّرَاسَة التَّاسِيسَ نَظْرِيًّا وَتَطْبِيقِيًّا لِلرِبْطِ التَّصَوُّرِيِّ لِلعِلَاقَةِ بَيْنِ المَسْئُولِيَّةِ اِلِجْتِمَاعِيَّةِ وَتَدْعِيمِ رِيَادِيَّةِ وَتَّنَافُسِيَّةِ مُنْظَمَاتِ الأَعْمَالِ، وَلِلوُصُولِ لِدَلَالَةِ فَانِ مُحتَوَى الدِّرَاسَة دَارَ

حَوْلَ الكَشْفِ عَنِ مُقَارِبَةِ المَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ وإِضْفَاءِ الرُّؤْيَةِ الإِسْلَامِيَّةِ إِلَى هَذَا المَفْهُومِ، وَقَدْ توصلت الدِّراسَةُ إِلَى نَتَائِجٍ أَهْمَهَا:

• أن المَسْئُولِيَّةَ الاجْتِمَاعِيَّةَ لِمُنظَّماتِ الأَعْمَالِ حَقِيقَةٌ نَظْرِيَّةٌ ومِيدَانِيَّةٌ، أَثْبَتَهَا تَنْظِيرٌ طَوِيلٌ أَسْتَسْقَى أُصُولَهُ مِنْ وَاقِعِ المَعَامِلَاتِ.

9- دِرَاسَةُ (الطراونة وأبوجليل، 2013) بعنوان: "أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي)"

هَدَفَتِ الدِّرَاسَةُ إِلَى التَّعَرُّفِ عَلَى أَثَرِ أخْلَاقِيَّاتِ الأَعْمَالِ وَالمَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ فِي تَحْقِيقِ المِيزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ، وَاسْتُخْدِمَ المَنْهَجُ الوَصْفِيُّ التَّحْلِيلِيُّ، وَاسْتُخْدِمَتِ الاسْتِبانَةُ كَأداةٍ لاسْتِقْصَاءِ آراءِ المَبْحُوثِينَ مِنَ المَدِيرِينَ العَامِلِينَ فِي الإِدَارَاتِ العُلْيَا فِي الشَّرِكَاتِ الصِّنَاعِيَّةِ المَدْرَجَةِ فِي سِوْقِ عَمَّانِ لِلأوراقِ المَالِيَّةِ، شَمِلَ مُجْتَمَعِ الدِّرَاسَةِ جَمِيعَ الشَّرِكَاتِ الصِّنَاعِيَّةِ المَدْرَجَةِ فِي بُورْصَةِ عَمَّانِ لِلأوراقِ المَالِيَّةِ، وَالبَالِغِ عَدَدُهَا (84) شَرِكَةً، أَمَّا العَيِّنَةُ فَتَكُونَتُ مِنْ (65) مُدِيرًا يَعمَلُونَ فِي الإِدَارَاتِ العُلْيَا فِي الشَّرِكَاتِ المَشْمُولَةِ بِالدِّرَاسَةِ، وَقَدْ توصلت الدِّرَاسَةُ إِلَى نَتَائِجٍ أَهْمَهَا:

• يُوجَدُ تَأثيرٌ ذو دِلالةٍ احْصائيَّةٍ لأخْلَاقِيَّاتِ الأَعْمَالِ (الاسْتِقلاليةِ وَالمَوْضوعيَّةِ، الأمانةِ وَالاسْتِقامةِ، النِّزاهَةِ وَالشَّفافيةِ) عَلَى تَحْقِيقِ المِيزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ (تَخْفِيزِ التَّكْلِفَةِ، الإِبْتِكارِ وَالتَّجديدِ) فِي الشَّرِكَاتِ الصِّنَاعِيَّةِ الأُرْدُنِيَّةِ.

• كَمَا أَظْهَرَتِ نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ وَجُودَ تَأثيرٌ ذو دِلالةٍ احْصائيَّةٍ لِمَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ (المَسْئُولِيَّةِ نَحْوِ البِيئَةِ، المَسْئُولِيَّةِ نَحْوِ المُسْتَهْلِكِينَ، المَسْئُولِيَّةِ نَحْوِ المُجْتَمَعِ المَحَلِّيِّ) عَلَى تَحْقِيقِ المِيزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ (تَخْفِيزِ التَّكْلِفَةِ، الإِبْتِكارِ وَالتَّجديدِ) فِي الشَّرِكَاتِ الصِّنَاعِيَّةِ الأُرْدُنِيَّةِ.

10- دراسة (عيشي وعيشي، 2011) بعنوان: "أثر المسؤولية الاجتماعية على

الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة حالة ولاية بسكرة"

هدفت الدراسة لمعرفة أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعية الجزائرية، بأبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه (المجتمع المحلي، تجاه الموظفين، الزبائن، الموردين، البيئة، المساهمين) والميزة التنافسية بأبعاد (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع).

ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحثان باختيار عينة عشوائية عددها (200) عامل من مجتمع الدراسة والمتمثل في فئة الرؤساء العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية "بسكرة"، واستخدم الاستبيان كأداة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية وبين الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية لمدى إدراك المؤسسات الصناعية الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية تعزى للمتغيرات الشخصية (الخبرة في الوظيفة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، العمر) لأفراد عينة الدراسة.

11- دراسة (النسور، 2010) بعنوان: "أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في

تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية العاملة في الأردن". هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر أنماط المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة، الإبداع، السمعة) في المصارف التجارية في الأردن. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تتكون من (130) من العاملين في مستوى الإدارة العليا في المصارف التجارية في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن واقع تبني المصارف محل الدراسة لأنماط المسؤولية الاجتماعية الثلاثة كان مرتفعاً، ومستوى أهمية تحقيق الميزة التنافسية (المرونة، الإبداع، السمعة) كان مرتفعاً.

- ترتيب أنماط المسؤولية الاجتماعية الثلاثة كما يلي: النمط الاجتماعي، النمط الاقتصادي، وأخيراً البيئي.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

الدراسات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية

1- دراسة (Aile & Bausys, 2013) بعنوان:

"Corporate Social Responsibility and Financial Performance the Example of Estonia, Latvia and Lithuania"

"المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي مثال: استونيا ولاتفيا وليتوانيا"

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات وأدائها المالي في دول البلطيق لاتفيا وليتوانيا واستونيا، ومجتمعها عينة شاملة للشركات المدرجة في جمعيات المسؤولية الاجتماعية، وقُسمت أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات كمتغير مستقل إلى خمس فئات (مكان العمل، السوق، البيئة، المجتمع وغيرها....) لتحديد تأثيرها على فئات معينة من الأداء المالي كالعائد على الأصول أكثر من غيرها، وتم تطبيق منهجية تحليل المضمون لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات باستخدام تقاريرها المالية السنوية، والانحدارات لتحديد العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وأدائها المالي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن على المستوى العام، أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات ليس لديها أي تأثير على الأداء المالي للشركات في دول البلطيق، ومع ذلك، تم العثور على بعض فئات المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤثر على العائد على الأصول.
- وأن مكان السوق وأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات ذات الصلة بالبيئة يبدو أنها تحد من الأداء المالي للشركات، ولكن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات الأخرى، والتي هي أكثر تجريداً (على سبيل المثال الالتزام بمعايير المسؤولية الاجتماعية للشركات) لوحظت زيادة العائد على الأصول.

- وافترضت النتيجة أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات لم تصبح بعد مؤسساتية في مجتمعات البلطيق، وبالتالي: بصفة عامة الناس ليسوا على استعداد لدفع المزيد من أجل منتجات الشركات المسؤولة اجتماعياً.
- وتبين أن العلاقة السببية ليست واضحة بين المسؤولية الاجتماعية والاداء المالي للشركات في دول البلطيق.

2-دراسة (Kaufmann & Olaru, 2012)

"The Impact of Corporate Social Responsibility on Business Performance – Can it be Measured, and if so How?"

"تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على أداء الأعمال - هل يمكن قياسه، وإذا كان الأمر كذلك كيف؟"

هدفت الدراسة النظرية إلى بحث إمكانية قياس أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على أداء الأعمال، واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي النظري، من خلال مقاييس نظرية على فترات قصيرة الأجل، مع التركيز بشكل خاص على مؤشرات قيمة حقوق المساهمين والإيرادات وحصصة السوق، ومؤشرات أخرى مثل رضا الموظف ورضا العملاء، والتي تسهم في نجاح الشركة على المدى الطويل، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- استخدام النهج القائم على المعايير الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إن الاتجاهات الحديثة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات وفرت وسيلة ممكنة لقياس أثرها على أداء الأعمال، على أساس مفهوم أصحاب المصلحة، باستخدام الأسلوب الغير مباشر.

3- دراسة (latridis, 2011)

"The Influence of Corporate Social Responsibility on Business Practice The Case of International Certifiable Management Standards"

"تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على ممارسة الأعمال في حالة معايير إدارة الشهادة الدولية"

هدفت الدراسة استكشاف تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات اليونانية على ممارسة الأعمال التجارية، ومساهمتها في إنجاح تحقيق أهدافها، والدراسة توظف معايير إدارة الشهادة الدولية (ICMS). وكانت المتغيرات التابعة هي: النسبة المئوية للشركات المعتمدة، وعدد الشركات المتعددة الجنسيات، الاستخدام اليومي للوثائق، مستوى تغيير محتوى الوثائق القياسية، تواتر عمليات المراجعة الداخلية، واستخدام شعار ICMS على المواقع الإلكترونية والوثائق والمنتجات. والمتغيرات المستقلة هي: الدوافع، المسؤولية الاجتماعية للشركات، وعي العملاء، وعي الحكومة، سنوات تطبيق معايير ICMS والعقوبات والتشدد في الإطار التنظيمي. واستند البحث على منهج أساليب مختلط باستخدام (استبانة ومقابلات)، كان مجتمع الدراسة (986) شركة وتم عمل دراسة استكشافية بتحليل ردود (211) من الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة من الخدمات والتجارة والتصنيع ثم اختيار عينة مكونة من (18) شركة لدراستها دراسة معمقة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات تفشل في التأثير على ممارسة الأعمال التجارية، وأن الشركات لا تؤدي هذه الممارسات من أجل تحسين أداء المسؤولية الاجتماعية للشركات، ولكن بسبب عوامل القدرة التنافسية والشرعية.
- تبين الدراسة أن الشركات تستخدم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات لإقناع أو حتى تضليل الجهات المعنية التي تقوم على أنشطة الشركة.

4-دراسة (Wang, 2011)

"Factors Affecting Perceptions of Corporate Social Responsibility Implementation :An Emphasis on Values"

"العوامل المؤثرة على تصورات تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات: التركيز على القيم"

هدفت الدراسة معرفة عدد من العوامل الواسعة التي تؤثر على تصورات وإدراك قضايا المسؤولية الاجتماعية للشركات في مجالات متعددة لأصحاب المصلحة، والغرض الرئيسي من ذلك هو تحديد آثار قيم الأفراد على تصوراتهم بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات، وفحصت تصورات المسؤولية الاجتماعية للشركات على مستوى الأفراد وأصحاب المصلحة، وقامت بإجراء مقارنة بين الثقافات، من خلال استراتيجيات المنهج الوصفي التجريبي، واستندت الدراسة على البيانات الكمية المقابلة بين أصحاب المصالح الصينيين، والمجموعات الفنلندية والأمريكية وشركات الصناعة (مع التركيز على الصناعات الحرجية).

من الناحية النظرية، وفرت هذه الدراسة منظور فلسفي وفكري قيم وفريد من نوعه في الدراسات المعاصرة للمسؤولية الاجتماعية للشركات، كمنهج المسؤولية الاجتماعية للشركات، تجريبياً، تقدير وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات من مجموعة واسعة من الأنشطة التجارية التي تغطي تقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات، وأخلاقيات العمل، وثلاثة أبعاد لأداء المسؤولية الاجتماعية للشركات من وجهة نظر أصحاب المصلحة المتعددين، واستخدمت أساليب المسح لدراسة التصورات وإبراز أصحاب المصلحة في سياق المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال وصف ومقارنة الاختلافات بين العوامل الديموغرافية وكذلك المحركات الافتراضية وراء التصورات، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن هدف المسؤولية الاجتماعية للشركات من الإدارة العليا في المؤسسة يجب أن يكون لإدارة المصالح المتباينة والمتضاربة للعديد من أصحاب المصلحة.
- أهمية القيم كمحرك للسلوك الأخلاقي واتخاذ القرارات، ورأت أن الدراسات بالخصوص في الصين ومقارنتها بين فنلندا والولايات المتحدة تساهم في التوصل إلى فهم مشترك لقضايا المسؤولية الاجتماعية للشركات والمشاكل والفرص الناشئة عن مستقبل الاستدامة.

5-دراسة (Hameed, 2010)

"Corporate Social Responsibility(CSR)Theory and Practice in Pakistan".**"المسؤولية الاجتماعية للشركات النظرية والممارسة في باكستان"**

الهدف من الدراسة هو معرفة كيف تدرج الشركات المختلفة في الباكستان (الشركات المتعددة الجنسيات والمحلية) مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات في استراتيجيتها، والتعامل مع المسؤولية الاجتماعية للشركات والوعي في الشركات الباكستانية.

واعتمدت الدراسة على النتائج التجريبية، حيث تم جمع كل الحقائق والمعلومات من خلال المنهج النوعي بواسطة دراسة التقارير المختلفة، وقد تم اختيار ست شركات مختلفة منها ثلاثة متعددة الجنسيات وثلاث شركات محلية لديها المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيتها مثل: Barclays Bank و Pakistan Tobacco، وتم وصف جميع استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات مقارنة مع الإطار النظري باستخدام أبعاد هرم Carroll 1991، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- كشف تحليل النتائج التجريبية في ظل الافتراضات النظرية أن معظم أنشطتها تتم بطريقة متشابهة، والتي تقوم على أساس تنمية المجتمع من خلال الجمعيات الخيرية أو الأعمال الخيرية.

6-دراسة (Van de Ven, 2008)

"An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility".**"إطار أخلاقي لتسويق المسؤولية الاجتماعية للشركات"**

هدفت هذه الدراسة النظرية إلى تطوير إطار عمل أخلاقي لتسويق المسؤولية الاجتماعية للشركات، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن الشركات التي تتمتع علامتها بسمعة قوية لدى الزبون يجب عليها أن تستخدم مبادراتها للمسؤولية الاجتماعية لتحقيق أهدافها التسويقية وغيرها من الأهداف المباشرة.
- لتحقيق أهداف تسويقية معينة على الشركات أن تدعم غاية أو عمل يكون له ارتباط مباشر مع جوهر قيمها ومزاياها التنافسية.

7-دراسة (Brine, Brown, & Hackett, 2007)

"Corporate Social Responsibility and Financial Performance in the Australian context".

"المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي في السياق الأسترالي"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إيجاد علاقة بين تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية وبين الأداء المالي للشركات التي أجريت عليها الدراسة، والتي كان عددها (227) شركة ضمن أفضل (300) شركة مدرجة في السنة المالية (2005) في استراليا، وقد أجريت الدراسة للتأكد مما إذا هذه الشركات قد حققت انجازات مالية أكثر من السابق بعد تطبيقها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، بأبعاد الاستدامة كمتغير مستقل و أبعاد الأداء المالي (العائد على: الأصول ، حقوق المساهمين، المبيعات) وقد تم جمع البيانات من المعلومات المتاحة للجمهور، وكذلك قائمة سرية قدمتها وزارة البيئة وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- لا توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي لهذه الشركات، ولكنها وجدت أن تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية يقود إلى زيادة المبيعات، وإلى زيادة حقوق المساهمين، ولكنه في نفس الوقت يؤدي إلى تخفيض العائدات على الأصول.

8-دراسة (Jaldín Q & Aktüre, 2006)

"Corporate Social Responsibility or Corporate Social Responsiveness Case study of CSR in top Swedish firms.

"المسؤولية الاجتماعية للشركات أو الاستجابة الاجتماعية للشركات دراسة حالة المسؤولية الاجتماعية للشركات في كبرى الشركات السويدية"

والهدف من الدراسة هو تحليل دور ادارات المسؤولية الاجتماعية للشركات السويدية الكبيرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية فيها، وباستخدام الأساليب الكمية والنوعية التي قدمتها المقابلات والاستبيانات وإحصاءات تحليل بيانات المسح الأكبر (200) شركة بعينة عشوائية مقدارها (70) شركة، وتحليل متغيرات المستوى (التنظيمي، الإدارات، المديرين) قادت إلى تحديد تأثير إدارات المسؤولية الاجتماعية للشركات داخل المنظمات، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن إدارات المسؤولية الاجتماعية للشركات لديها مستوى منخفض من التأثير على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - تظهر المسؤولية الاجتماعية للشركات استجابة الأعمال إلى الصراعات الاجتماعية، ولكن تأثير إدارات المسؤولية الاجتماعية للشركات لا يزال قاصراً ونمطياً.
- الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية

1- دراسة (Madadipouya, 2015)

"A Review on the Strategic use of it Applications in Achieving and Sustaining Competitive Advantage".

"مراجعة على الاستخدام الاستراتيجي لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية"

هدفت هذه الدراسة النظرية لمعرفة مدى أثر استخدام بعض الشركات لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات كوسيلة لكسب التفوق على المنافسين الآخرين أو الحفاظ على مركزها التنافسي لعدد من الشركات العالمية الكبرى في مختلف المجالات، حيث تم تحليل ومراجعة كيفية استغلال مختلف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات للتوفير في الشركة، مع مزايا استراتيجية على القوى التنافسية في السوق العالمية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن أي صناعة يمكن لها البقاء على قيد الحياة حالياً بدون استخدام تكنولوجيا المعلومات، ولكن نظراً للتطورات والتغيرات المستمرة في قطاع تكنولوجيا المعلومات، فإن معظم التحركات الاستراتيجية من قبل مختلف الشركات المعتمدة لم تعد تصبح

استراتيجية مع مرور الوقت، وهذا يحدث عندما يتبنى المنافسين الاستراتيجيات القوية.

- مكنت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الشركات المختلفة التي استخدمتها استراتيجياً التكيف مع نموذج أعمالها لمتغيرات بيئة الأعمال، فضلاً عن توفير الفوائد غير الملموسة الأخرى مثل ولاء العملاء، وهندسة العمليات التجارية.

2- دراسة (Adeniran, 2011)

"An Investigation of how South African Small and Medium Enterprises use ICT and Dynamic Capabilities to Achieve Competitive Advantage" .

"التحقيق في كيفية استخدام الشركات الصغيرة والمتوسطة الجنوب إفريقية لتكنولوجيا الاتصالات المعلوماتية والقدرات الديناميكية لتحقيق الميزة التنافسية"

هدفت الدراسة معرفة مدى تأثير كيفية استخدام (الشركات الصغيرة والمتوسطة) في جنوب إفريقيا لتكنولوجيا الاتصالات المعلوماتية والقدرات الديناميكية لتحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبيان شبه منظم على شبكة الإنترنت كأداة لجمع البيانات من موزاء نظم المعلومات في مجتمع الدراسة المكون من الشركات المتوسطة والصغيرة في كافة القطاعات في كل مقاطعات جنوب أفريقيا والبالغ عددها (564) بعينة عشوائية قدرها (18) شركة، وكانت المتغيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقدرات الديناميكية كمتغير مستقل، والمتغير التابع الميزة التنافسية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن إمكانات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات توفر لها القدرة لتمتع بميزة تنافسية في البيئات المتغيرة، ويمكن أن تساهم في تحسين المنتجات والعمليات التجارية، من أجل مكافحة الضغوط من المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية في بيئات العمل المتغيرة.
- قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على توفير ميزة تنافسية تكمن في استخدامها وليس فقط لمجرد جيازة أدواتها.

رابعاً: مصفوفة الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يُمكن ملاحظة نقاط التشابه وكذلك الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة على النحو التالي:

جدول رقم (14):

مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

م	البيان	ما ركزت عليه الدراسة السابقة	ما لم تُركِّز عليه الدراسات السابقة	ما سنُركِّز على الدراسة الحالية
1.	الموضوع	ركزت العديد من الدراسات الفلسطينية على دراسة المسؤولية الاجتماعية فقط مثل (عابدين، 2016) أو وربطها مع مُتغيّرات أخرى مثل: الولاء (أبوسمرة، 2017) والافصاح المحاسبي (حبيب، 2011 ، (اللولو، 2009)، (أبو سمرة، 2007)، رأس المال الفكري (شعبان، 2011)، التسويق والاداء (الاغا، 2007).	مُعظّم الدراسات الفلسطينية لم تُركِّزت على المُسؤولية الاجتماعية وعلاقتها الميزة التنافسية عدا دراسة (نزال، عذبة، 2011) التي تناولت الجانبين.	سنُركِّز الدراسة الحالية على المسؤولية الاجتماعية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية حيثُ أن قليل من الدراسات تناولت المُتغيّرين مثل: دراسة (نزال، عذبة 2011) ولكنها تناولت أبعاد مُختلفة للمسؤولية المُسؤولية: تجاه المُجتمع- الزبائن
		أما بالنسبة للدراسات العربية فوجدها الباحث تناولت المسؤولية الاجتماعية وربطتها مع الأداء مثل (مشنن، 2006) و(بويكر، 2014)، وأخلاقيات الأعمال (هوارى، 2013) و(الطراونة وأبوجليل، 2013) وإدارة الصورة الذهنية (الحوري، الزيادات والعبانة 2009)	كذلك العربية والاجنبية درست لم تُركِّز على العلاقة بين المسؤولية والميزة التنافسية والتي درستهما معا استخدمت عدد من الأبعاد وتركزت الأبعاد الأخرى.	أما الدراسات العربية في تتشابه مع دراسة (القيوتي وآخرون، 2014) (اونور، 2015) ولكنها لم تُستخدَم نموذج هرم كارول ذي الأبعاد الأربعة ودراسة (راشي، 2013) النظرية للمتغيرين مع ربطها بالإسلام أما دراسة (النسور، 2010) فلم تتناول البُعدين القانوني والخبري أما الدراسات الاجنبية لم يَتِمكِن الباحث من العثور على دراسات للمتغيرين معا
		أما الدراسات الأجنبية فركزت على المسؤولية الاجتماعية للشركات وربطتها بالأداء المالي (Sandra Aile & Zymantas Bausys.2013) و (Brine, Brown, & Hackett, 2007) وأداء الأعمال (Kaufmann,Olara,2012) و (Konstantinos, latridis2011) والعوامل التي تُؤثر على إدراك المسؤولية (Wang, L. 2011) ومدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية (Hameed,)		بالنسبة للدراسات الفلسطينية والعربية التي تناولت متغير الميزة التنافسية فلم تربطه مع المسؤولية الاجتماعية بل مُتغيّرات مثل ادارة الجودة الشاملة(كحيل، 2016) وادارة علاقة العملاء(الغصين، 2013) رأس المال الفكري (فرحاتي، 2016) و(شعبان، 2011)

م	البيان	ما ركزت عليه الدراسة السابقة	ما لم تُركِّز عليه الدراسات السابقة	ما ستركِّز على الدراسة الحالية
		<p>Jaldín (2010) ومدى تأثير ادارتها داخل المنظمات (Q & Aktüre, 2006) وتكنولوجيا الاتصالات (Adeniran, 2011) والاخلاق (Van de Ven,) (2008)</p> <p>ركزت العديد من الدراسات على دراسة الميزة التنافسية وربطها مع متغيرات أخرى مثل: ادارة الجودة الشاملة(كحيل،2016) وإدارة علاقة العملاء(الغصين 2014) رأس المال الفكري (فرحاتي،2016)و(شعبان، 2011) أخلاقيات الأعمال (الهوري ، 2013) بيئياً تناولت دراسة (الطويل 2013) تقدير دالة الطلب على استهلاك الكهرباء للقطاع العائلي في قطاع غزة</p>		<p>وأخلاقيات الأعمال (الهوري ، 2013)</p> <p>أما الدراسات الاجنبية</p> <p>فدراسة (Madadipouya, 2015) النظرية درست أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات IS على الميزة التنافسية ودراسة (Adeniran,) (2011) العملية التي أضافت القدرات الديناميكية للتكنولوجيا .</p>
2.	مجتمع الدراسة	<p>لقد طبقت الدراسات السابقة على قطاعات مختلفة منها شركات التأمين، الجامعات، الاتصالات، المصارف، الشركات العامة المساهمة، المستهلكين للكهرباء في القطاع العائلي.</p>	<p>لم تُطبَّق على قطاع الكهرباء عدا تقدير دالة الاستهلاك</p>	<p>هذه الدراسة ستركِّز على جميع الوظائف الإشرافية (مدير عام ، مدير دائرة / وحدة ، رئيس قسم، رئيس شعبة) العاملين في شركة توزيع محافظات غزة .</p>
3.	المنهج المتبع والأدوات	<p>استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة والمقابلة كأداة ، ومراجعة الادبيات خاصة في الدراسات الاجنبية في جمع بيانات الدراسة.</p>	<p>لا يوجد فرق</p>	<p>ستتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وستستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. كما سيستخدم برنامج SPSS وبعض الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.</p>
4.	المكان	<p>تنوعت أماكن الدراسات السابقة ما بين المحلية والتي طبقت في فلسطين والدراسات العربية والتي طبقت في (الأردن ، الجزائر ، العراق ، مصر) والدراسات الاجنبية والتي طبقت في (دول البلطيق - ألمانيا، بريطانيا، الصين وفنلندا والولايات المتحدة ، باكستان، استراليا، السويد، جنوب إفريقيا، هولندا)</p>	<p>مُعظَّم الدارسات السابقة جرت في الدول العربية والأجنبية ، ونادراً ما جرت في قطاع غزة</p>	<p>هذه الدراسة ستجرى في المحافظات الجنوبية بدولة فلسطين (محافظات قطاع غزة)</p>

المصدر: جرد بجهد من الباحث.

خامساً: أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة (الفجوة البحثية)

ما تميز به هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة أن معظمها وعلى حد علم الباحث تناولت بالدراسة أحد هذه المتغيرات فقط (عابدين، 2016) أو قامت بدراسة متغير المسؤولية الاجتماعية مع متغيرات مختلفة أخرى، فنجدها تناولت المسؤولية الاجتماعية (أبوسمرة، 2017)، (مشنن، 2016)، (بوبر، 2014)، (هوارى، 2013) و(الطراونة وأبوجليل، 2013) (الحوري، الزيادات والعبانة 2009)، (Sandra Aile & Zymantas، 2013)، (Bausys، 2013)، (Brine، Brown، & Hackett، 2007)، (Wang، L. 2011) (Konstantinos، Iatridis 2011) و(Kaufmann، Olara، 2012) ومدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية (Hameed، 2010) ومدى تأثير ادارتها داخل المنظمات (Jaldín Q & Aktüre، 2006) وتكنولوجيا الاتصالات (Adeniran، 2011) والأخلاق (Van de Ven، 2008).

أو ربطت بين الميزة التنافسية مع متغيرات أخرى مثل: (كحيل، 2016) و(فرحاتي، 2016) و(الغصين، 2013) و(شعبان، 2011) و(هوارى، 2013)، عدا عدد من الدراسات التي ربطت بين المتغيرين مثل دراسة (نزال، عذبة 2011) و(القريوتي et al.، 2014) (اونور، 2015) ولكنها لم تستخدم نموذج هرم (Carroll) 1991، ودراسة (راشي، 2013) النظرية للمتغيرين مع ربطها بالإسلام أما دراسة (النسور، 2010) فلم تتناول البُعدين القانوني والخيري.

بينما تُعتبر الدراسة الحالية وفي حدود علم الباحث، الدراسة الأولى بين سابقتها، والتي تقوم بالربط بين المتغيرين معاً، وتقوم باختيار أثر المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية باستخدام أبعاد هرم (Carroll) 1991 ذي الأبعاد الأربعة (الاقتصادي، القانوني، الاجتماعي، الخيري) على أبعاد المتغير التابع للميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع). ومن جهة أخرى فإن الدراسة الحالية ستطبق على العاملين بشركة توزيع كهرباء - محافظات غزة، وذلك خلافاً للدراسات السابقة حيث طبقت في أماكن مختلفة على قطاعات أخرى غير قطاع الكهرباء، عدا دراسة (الطويل، 2013) التي درست تقدير دالة استهلاك الكهرباء للقطاع العائلي في قطاع غزة.

الفصل الرابع منهجية الدراسة

ويشتمل على:

- تمهيد
- أولا/منهج الدراسة.
- ثانيا/مصادر البيانات.
- ثالثا/مجتمع الدراسة.
- رابعا/عينتا الدراسة.
- خامسا/أدوات الدراسة.
- سادسا/صدق أداة الدراسة (الاستبانة).
- سابعا/ ثبات أداة الاستبانة(الاستبانة).
- ثامنا/الأساليب الإحصائية.
- تاسعا/ خطوات إجراء الدراسة.

تمهيد

يَتَنَاوَلُ هَذَا الْفَصْلُ نَتَائِجَ الدِّرَاسَةِ المِيدَانِيَّةِ، مِنْ حَيْثُ الوَصْفِ الإِحْصَائِيِّ لِلعَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ، وَالإِجَابَةِ عَلَى أسْئَلَةِ الدِّرَاسَةِ، وَاخْتِبَارِ فَرَضِيَّاتِهَا، ثُمَّ تَفْسِيرِ النَتَائِجِ وَمُنَاقَشَتِهَا، وَمِنْ ثَمَّ بَيَانِ أَوْجِهِ الاتِّفَاقِ وَالإِخْتِلَافِ مَعَ الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ.

أولاً: منهج الدراسة

مِنْ أَجْلِ تَحْقِيقِ أَهْدَافِ الدِّرَاسَةِ قَامَ البَاحِثُ بِاسْتِخْدَامِ المَنْهَجِ الوَصْفِيِّ التَّحْلِيلِيِّ، الَّذِي يُحَاوِلُ مِنْ خِلَالِهِ وَصْفَ الظَّاهِرَةِ مُوَضَّوعِ الدِّرَاسَةِ، كَوْنُهُ مِنْ أُنْسَبِ الأسَالِيبِ لِدرَاسَةِ الظَّوَاهِرِ الاجْتِمَاعِيَّةِ فَهُوَ يَصِفُ الظَّاهِرَةَ وَصْفًا دَقِيقًا كَمَا هِيَ بِالوَاقِعِ، وَيَقُومُ بِتَحْلِيلِ بَيِّنَاتِهَا، وَالعِلَاقَةَ بَيْنَ مُكَوِّنَاتِهَا وَالآرَاءِ الَّتِي تُطْرَحُ حَوْلَهَا وَالعَمَلِيَّاتِ الَّتِي تَتَضَمَّنُهَا وَالأَثَارَ الَّتِي تُحْدِثُهَا. وَيُعَرِّفُ هَذَا المَنْهَجَ بِأَنَّهُ "تَجْمِيعُ مُنظَّمٍ لِلبَيِّنَاتِ المُتَعَلِّقَةِ بِمُؤَسَّسَاتٍ إِدَارِيَّةٍ أَوْ عِلْمِيَّةٍ أَوْ ثِقَافِيَّةٍ أَوْ اجْتِمَاعِيَّةٍ ... وَتَتَعَلَّقُ بَيِّنَاتُهَا المُجْمَعَةُ مِنْ هَذِهِ المُؤَسَّسَاتِ بِأَنْشِطَتِهَا وَعَمَلِيَّاتِهَا وَاجْرَاءَاتِهَا، وَكَذَلِكَ عَنْ مُوظَّفِهَا وَخِدْمَاتِهَا المُخْتَلَفَةِ، وَذَلِكَ خِلَالَ فِتْرَةٍ زَمَنِيَّةٍ مُعَيَّنَةٍ وَمُحَدَّدَةٍ، يُحَدِّدُهَا البَاحِثُ عَادَةً وَطَبِيعَةَ البَحْثِ" (قنديلجي والسامرائي، 2009: 187).

ثانياً: مصادر البيانات

وسيعتمد الباحث على مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المَصَادِرُ الأُولِيَّةُ: لِمُعَالَجَةِ الجَوَانِبِ التَّحْلِيلِيَّةِ لِمَوْضُوعِ الدِّرَاسَةِ لَجَأَ البَاحِثُ إِلَى جَمْعِ البَيِّنَاتِ الأُولِيَّةِ مِنْ خِلَالِ الاسْتِثْبَانَةِ كَأَدَاةٍ رَئِيسَةٍ لِلدِّرَاسَةِ، صُمِّمَتْ خِصِيصًا لِهَذَا الغَرَضِ.
2. المَصَادِرُ الثَّانَوِيَّةُ: حَيْثُ اتَّجَهَ البَاحِثُ فِي مُعَالَجَةِ الإِطَارِ النَّظْرِيِّ لِلدِّرَاسَةِ إِلَى مَصَادِرِ البَيِّنَاتِ الثَّانَوِيَّةِ وَالَّتِي تَتِمَثَّلُ فِي الكُتُبِ وَالمَرَاجِعِ العَرَبِيَّةِ وَالأَجْنَبِيَّةِ ذَاتِ العِلَاقَةِ، وَالدَّوْرِيَّاتِ وَالمَقَالَاتِ وَالتَّقَارِيرِ، وَالأَبْحَاثِ وَالدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ الَّتِي تَتَاوَلَتِ مَوْضُوعَ الدِّرَاسَةِ، وَالبَحْثِ وَالمُطَالَعَةِ فِي مَوَاقِعِ الإِنْتَرْنِتِ المُخْتَلَفَةِ.

ثالثاً: مُجتمع الدراسة

يتكون مُجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة والبالغ عددهم (1026) موظفاً تقريباً حسب احصائية دائرة شؤون الموظفين بالشركة يناير / 2017.

رابعاً: عينة الدراسة

ونظراً لِكِبَرِ حَجْمِ العَيِّنَةِ فسيتم اختيار عينة طبقية عشوائية غير متناسبة التوزيع قوامها (280) وتم اختيار هذا النوع من العينات لأن بعض الطبقات كبيرة بالمقارنة بطبقات أخرى وتم تحديد عددها باستخدام المعادلة التالية (Moore,2003).

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث: N تمثل حجم المجتمع

Z : القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: $Z=1.96$ لمستوى دلالة $\alpha=0.05$).

m : الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المعدّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة $N = 1026$ ، فإن حجم العينة المعدّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$\frac{384 \times 1026}{1026 + 384 - 1} \cong 280 \quad n_{\text{المعدّل}}$$

وبذلك فإن حَجْم العَيِّنة المناسب في هَذِهِ الحَالَة يُساوي (280) موظِّفاً عَلَى الأقل، وتم تَوَزيْع العَيِّنة المذكورة ومن ثم اسْتَرْدَاد (209) مِنْهَا، أَي ما نسبته (74.6%).

جَدْوَل رَقْم (15):

تَوَزيْع أَفْرَاد مُجْتَمَع الدِّرَاسَة وَالْعَيِّنة حَسَب كل طَبَقَة كالتَّالِي:

العَيِّنة	مَجْمُوع الفئَة	العَدَد	المسمى الوظيفي
1		1	مدير عام
25		46	مدير دَائِرَة/ مقر
68		123	رئيس قسم
91		166	رئيس شعبة
185		336	إجمالي وَظَائِف اشرافية
42	303	80	مهندس
		223	فني
22	164	43	محاسب
		31	إداري
		60	حاسوب
		30	بكالوريوس متنوع
15	105	60	قارئ
		45	مدخل بَيِّنَات
16	118		خَدَمَات/ سائق، مراسل، عامل..
95		690	إجمالي وَظَائِف عادية
280		1026	عَدَد المُوَظَّفِين الإجمالي

عَيِّنة المُجْتَمَع وَعَيِّنة الدِّرَاسَة - اسْتِنَاداً لبيِّنَات غير مَنشُورَة وَفَقاً لإحصائيَّة دَائِرَة شئون المُوَظَّفِين بالشَّرْكََة يَنَايِر/ 2017.

خامساً: أدوات الدراسة

استخدم الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة للحصول على البيانات الضرورية وينقسم إلى ثلاث أجزاء:

1- ويتمثل في الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

2- استبانة المسؤولية الاجتماعية ويتمثل هذا المحور في قياس أبعاد المسؤولية الاجتماعية والتي تتكون من (4) أبعاد هي:

- البعد الاقتصادي، ويحتوي (4) فقرات.
- البعد القانوني، ويحتوي (4) فقرات.
- البعد الخيري، ويحتوي (4) فقرات.
- البعد الإنساني ويحتوي (4) فقرات.

وسيتيم الاعتماد على الدراسات السابقة مثل دراسة بالاعتماد على (Carroll, 1991) و(النسور، 2010)

1. استبانة الميزة التنافسية، وتقيس أبعاد الميزة التنافسية والتي تتكون من (5) أبعاد هي:

- التكلفة، وتحتوي على (6) فقرات
- الجودة، وتحتوي على (7) فقرات.
- التسليم، وتحتوي على (3) فقرات.
- الإبداع، وتحتوي على (4) فقرات.
- المرونة، وتحتوي على (4) فقرات.

وسيتيم الاستعانة بدراسة (Li et al., 2006) و (بن حامد، 2014) و(عيشي وعيشي، 2011).

وقد اعتمد الباحث درجات الموافقة حسب مقياس التدرج (ليكرت) التالي:

جدول رقم (16):

مقياس (ليكرت) خماسي التدرج

الوزن النسبي		المتوسط الحسابي		الوزن الرقمي	درجة الموافقة
من	إلى	من	إلى		
20.00	35.99	1.00	1.79	1	قليلة جداً
36.00	51.99	1.80	2.59	2	قليلة
52.00	67.99	2.60	3.39	3	متوسطة
68.00	83.99	3.40	4.19	4	كبيرة
84.00	100.00	4.20	5.00	5	كبيرة جداً

سادساً: صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

يُقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، كما يُقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، وتعد الدراسة صادقة إذا حددت مدى صلاحية درجاتها، ومن أجل التحقق من صدق أداة الدراسة، أجرى الباحث اختبارات الصدق التالية (فنديجلي والسامرائي، 2009: 187):

1. صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

حيث قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (12) محكماً، مختصين في مجال إدارة الأعمال والإحصاء، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم على فقرات الاستبانة.

وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرونه مناسباً وضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية

المطلوبة من المبحوثين)، إلى جانب مقياس (Likert-Scale) (ليكرت) الخماسي المستخدم في الاستبانة.

وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية. وتُرَكِّزَت توجيهاً المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحو بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور، وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

2. صدق المقياس:

أ- صدق البناء الداخلي لفقرات الاستبانة

يُعتبر الصدق البنائي أحد معايير صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها أو يُبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة، ومدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حيث تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (40) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له على النحو التالي:

1. ثبات البناء الداخلي للمحور الأول: المسئولية الاجتماعية:

أ. ثبات البناء الداخلي للبعد الأول: الاقتصادي

جدول رقم (17):

ثبات الاتساق الداخلي للبعد الأول: الاقتصادي

م.	المحاور	معامل الارتباط	الدالة
1.	تتميز الشركة بالصدق في تعاملاتها الاقتصادية مع الآخرين.	0.860	0.001
2.	تقوم الشركة بتقديم خدماتها منتجاتها بأسعار في متناول الزبائن.	0.743	0.001
3.	تعتبر الشركة الخدمات المجتمعية التي تقدمها هدفاً لتحقيق المسئولية الاجتماعية وليس لتحقيق المردودات الاقتصادية فقط.	0.773	0.001

م.	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
4.	تُرَكِّزُ الشَّرِكَةُ عَلَى هَدَفِ تَحْقِيقِ الأَرْبَاحِ بِطَرِيقِ شَفَافَةٍ.	0.788	0.001
5.	تَمْتَلِكُ الشَّرِكَةُ القُدْرَاتِ وَالْمَهَارَاتِ البَشَرِيَّةَ الَّتِي تُمَكِّنُهَا مِنَ النُّهُوضِ بِالدُّورِ وَالْمَسئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ تَجَاهِ الآخَرِينَ.	0.583	0.001
6.	الشَّرِكَةُ تَحَقِّقُ رِبْحَ اقْتِصَادِي دُونَ المَسَاسِ بِمُسْتَوِيَاتِ أُجُورِ العَامِلِينَ.	0.709	0.001

يُبيِّنُ الجَدُولُ أعلاه مُعَامِلَاتِ الارتباط بين كل فقرات البُعد الأول الاقتصادي والمُعَدَّلِ الكلي للبعد الأول، والذي يُبيِّنُ أن مُعَامِلَاتِ الارتباط المُبيِّنة دالَّةٌ عند مُسْتَوَى دلالة (0.05)، حَيْثُ أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

ب. ثبات البناء الداخلي للبعد الثاني: القانوني

جدول رقم (18):

ثبات البناء الداخلي للبعد الثاني: القانوني

م.	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1.	تُحْتَرَمُ الشَّرِكَةُ القَوَانِينِ الخَاصَّةَ بِالحِمَايَةِ مِنَ الأَخْطَارِ المِهْنِيَّةِ مِثْلَ الأَمْرَاضِ.	0.830	0.001
2.	تُلْتَزِمُ الشَّرِكَةُ بالقَوَانِينِ الَّتِي تَسْعَى لِتَوْفِيرِ الرِّعَايَةِ الصَّحِيَّةِ للعَامِلِينَ.	0.830	0.001
3.	تُلْتَزِمُ الشَّرِكَةُ بِتَوْفِيرِ الخِدْمَاتِ الاجْتِمَاعِيَّةِ مِثْلَ النُّقْلِ وَالْمَوَاصِلَاتِ وَتَسْهِيلَاتِ السُّكْنِ وَغَيْرِهَا لِتُحَافِظَ عَلَى حُقُوقِ العَامِلِينَ.	0.709	0.001
4.	تُعْتَرَفُ الشَّرِكَةُ بِأهمية النِّقَابَاتِ العَمَالِيَّةِ المُخْتَلِفَةِ وَتُحْتَرَمُ دَوْرَهَا.	0.866	0.001
5.	تُحْتَرَمُ الشَّرِكَةُ قَوَانِينِ العَمَلِ والقَوَانِينِ المَبْرَمَةِ بَيْنَهَا وَبَيْنَ الأَطْرَافِ الأُخْرَى.	0.834	0.001

يُبيِّنُ الجَدُولُ أعلاه مُعَامِلَاتِ الارتباط بين كل فقرات البُعد الثاني القانوني والمُعَدَّلِ الكلي للبعد الثاني، والذي يُبيِّنُ أن مُعَامِلَاتِ الارتباط المُبيِّنة دالَّةٌ عند مُسْتَوَى دلالة (0.05)، حَيْثُ أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

ج. ثبات البناء الداخلي للبعد الثالث: الأخلاقي

جدول رقم (19):

ثبات البناء الداخلي للبعد الثالث: الأخلاقي

م.	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1.	تتوافق رسالة الشركة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع المحلي.	0.694	0.001
2.	تعامل الشركة الموظفين ليدها بعدالة ودون تمييز (الأجور، الترقيات، الحوافز).	0.686	0.001
3.	تسعى الشركة لمراعاة حقوق الإنسان وكذلك احترام عادات و تقاليد المجتمع.	0.769	0.001
4.	تمتلك الشركة دليل خاص بأخلاقيات العمل واضح ومعلن لجميع العاملين.	0.681	0.001
5.	تتخذ الشركة عقوبات صارمة اتجاه السلوكيات غير القانونية مثل الفساد الإداري، الاختلاس والرشوة وغيرها.	0.637	0.001
6.	تهتم الشركة بالمحافظة على البيئة مثل منع التلوث وإنجاز المساحات الخضراء.	0.613	0.001

يُبيّن الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث الأخلاقي والمعدّل الكلي للبعد الثالث، والذي يُبيّن أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيثُ أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

أ. ثَبَاتِ البِنَاءِ الدَاخِلِيِّ لِلْبُعْدِ الرَّابِعِ: الإِنْسَانِي

جَدُول رَقْم (20):

ثَبَاتِ البِنَاءِ الدَاخِلِيِّ لِلْبُعْدِ الرَّابِعِ: الإِنْسَانِي

م.	المَحَاوِر	معامل الارتباط	الدلالة
1.	تدعم الشركة مشاريع البنية التحتية (إنشاء شبكات كهربائية) للمجتمع المحلي مثل بناء مدارس ومستشفيات وبرامج إسكان وغيرها.	0.765	0.001
2.	تُساهِم الشركة في تَوْفِير فُرص عَمَل للنساء من أجل تَحسين مُستويات الدَخل.	0.735	0.001
3.	تُقَدِّم الشركة مُسَاعَدَاتٍ لِلعَامِلِينَ لَدَيْهَا لحل مُشكِلاتٍ مثل (الزَّواج، الحَج، العُمرة وغيرها)	0.747	0.001
4.	تُوفِر الشركة فُرص عَمَل لذوي الاحتياجات الخاصَّة	0.747	0.001
5.	تُقَدِّم الشركة تَسهيلات وخدمات للمؤسَّسات الخيرية مراكز رعاية الطفولة المعاقين و تراعي الفقراء والشهداء والجرحى وغيرهم من الفئات المشابهة (إعفاءات، تخفيض، تقسيط).	0.737	0.001

يُبيِّن الجدول أعلاه مُعاملات الارتباط بين كل فقرات البُعد الرابع الإِنْسَانِي والمُعَدَّل الكلي للْبُعْدِ الرَّابِعِ، والذي يُبيِّن أن مُعاملات الارتباط المُبيَّنة دالَّة عند مُستوى دلالة (0.05)، حيثُ أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

جَدُول رَقْم (21):

ثَبَاتِ البِنَاءِ الدَاخِلِيِّ لِجَمِيعِ مَجَالَاتِ المِحْوَرِ الأوَّل: أبعاد المُسئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ

م.	المَحَاوِر	عَدَدُ الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
1.	البُعدُ الأوَّل - الإِقْتِصَادِي	6	0.838	0.001
2.	البُعدُ الثَّانِي - القَانُونِي	5	0.889	0.001
3.	البُعدُ الثَّالِث - الأَخْلَاقِي	6	0.868	0.001
4.	البُعدُ الرَّابِع - الإِنْسَانِي	5	0.833	0.001

يُبيِّن الجدول أعلاه مُعامِلات الارتباط بين كل مَجَال من مَجَالَات المَحَوِر الأول: المَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة والمُعَدَّل الكلي للمَحَوِر الأول، والذي يُبيِّن أن مُعامِلات الارتباط المُبيِّنَة دَالَّة عند مُستوى دلالة (0.05)، حَيْثُ أن القِيَمَة الاحْتِمَالِيَّة لكل فقرة أَقْل من (0.05).

2. ثَبَات البِنَاء الداخلي لفقرات البُعْد الأول: تَخْفِيز التَكَلْفَة

جَدول رقم (22):

ثَبَات البِنَاء الداخلي لفقرات البُعْد الأول: تَخْفِيز التَكَلْفَة

م.	المَحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1.	يُعد تَخْفِيز تَكَلْفَة المُنْتَج/الخِدْمَة من الأَهْدَاف الأَسَاسِيَّة للشَّرِكَة.	0.744	0.001
2.	تَعْتَمِد الشَّرِكَة عَلَى تَتَوِيْع مَصَادِرِ خِدْمَاتِهَا لِتَخْفِيز التَكَالِيف.	0.835	0.001
3.	تَبْتَكِر الشَّرِكَة أَسَالِيب وطُرُق جَدِيدَة تُؤَدِّي لِخَفْض التَكَالِيف.	0.844	0.001
4.	تَعْمَل الشَّرِكَة عَلَى اخْتِيار المَوَاد التي تَقَلل من التَكَالِيف حَسَب مَعَايِير الجَوْدَة.	0.810	0.001
5.	تَحْتَقِظ الشَّرِكَة بِالعَنَاصِر الكُفُوَّة لِتَتَجَنَّب التَكَالِيف النَاتِجَة عَن التَّوْظِيف والاخْتِيار الخاطِئ والأَخْطَاء المِهْيَبَة للموظَّفين الجدد.	0.731	0.001
6.	تَتَبَنَّى الشَّرِكَة التَكْنُولُوجِيَا الحَدِيثَة فِي عَمَلِيَّاتِهَا لِتَوْفِير الجُهْد والوَقْت و بالتَّالِي التَكَلْفَة.	0.778	0.001
7.	تَسْعَى الشَّرِكَة لِتَخْفِيز من تَكَالِيفِهَا مع الحِفَاط عَلَى مُسْتَوَى الجَوْدَة لِلخِدْمَات المَقْدَمَة.	0.838	0.001

يُبيِّن الجدول أعلاه مُعامِلات الارتباط بين كل فقرات البُعْد الأول: تَخْفِيز التَكَلْفَة والمُعَدَّل الكلي للبعْد الأول، والذي يُبيِّن أن مُعامِلات الارتباط المُبيِّنَة دَالَّة عند مُستوى دلالة (0.05)، حَيْثُ أن القِيَمَة الاحْتِمَالِيَّة لكل فقرة أَقْل من (0.05).

أ. ثَبَاتِ البِنَاءِ الدَاخِلِيِّ لِفَقْرَاتِ البُعْدِ الثَّانِي: الجَوْدَة

جَدُول رِقْم (23):

ثَبَاتِ البِنَاءِ الدَاخِلِيِّ لِفَقْرَاتِ البُعْدِ الثَّالِث: الجَوْدَة

م.	المَحَاوِر	معامل الارتباط	الدلالة
1.	تُقَدِّمُ الشَّرِكَةُ مُنْتَجَاتٍ وَخِدْمَاتٍ عَالِيَةِ الجَوْدَةِ تُلَبِّي حَاجَاتٍ وَرَغْبَاتِ الزِّيَّائِنِ.	0.793	0.001
2.	تَسْتَفِيدُ الشَّرِكَةُ التَّطَوُّرَ التَّكْنَوْلُوجِي لِتَحْسِينِ جَوْدَةِ الخِدْمَةِ.	0.820	0.001
3.	تُقَيِّمُ الشَّرِكَةُ مُسْتَوَى خِدْمَاتِهَا مِنْ أَجْلِ تَحْسِينِ وَتَطْوِيرِ جَوْدَةِ العَمَلِ.	0.844	0.001
4.	تَأْخُذُ الشَّرِكَةُ بِعَيْنِ الاعتبارِ آراءَ وَمُقْتَرِحَاتِ زبَائِنِهَا بِخِصُوصِ تَطْوِيرِ جَوْدَةِ الخِدْمَاتِ.	0.829	0.001
5.	تُرَاعِي الشَّرِكَةُ عِنْدَ تَقْدِيمِ خِدْمَاتِهَا مِطَابَقَةَ مُوَاصِفَاتِ وَمَعَايِيرِ الجَوْدَةِ العَالَمِيَّةِ.	0.830	0.001
6.	تَهْتَمُ الشَّرِكَةُ بِجَوْدَةِ مَوَارِدِهَا (البَشَرِيَّةِ، المُعَدَّاتِ) المُسْتَخْدَمَةِ فِي العَمَلِ.	0.794	0.001

يُبيِّنُ الجَدُولُ أعلاه مُعَامِلَاتِ الارتباطِ بَيْنِ كُلِّ فِقْرَاتِ البُعْدِ الثَّانِي: الجَوْدَةِ والمُعَدَّلِ الكَلِيِّ لِلْبُعْدِ الثَّانِي، وَالذِّي يُبيِّنُ أَنَّ مُعَامِلَاتِ الارتباطِ المُبيِّنَةَ دَالَّةً عِنْدَ مُسْتَوَى دِلَالَةِ (0.05)، حَيْثُ أَنَّ القِيَمَةَ الاحْتِمَالِيَّةَ لِكُلِّ فِقْرَةٍ أَقَلَّ مِنْ (0.05).

أ. ثَبَاتِ البِنَاءِ الدَاخِلِيِّ لفقرات البُعْدِ الثالث: التَّسْلِيمِ

جَدُولِ رَقْمِ (24):

ثَبَاتِ البِنَاءِ الدَاخِلِيِّ لفقرات البُعْدِ الثالث: التَّسْلِيمِ

م.	المَحَاوِر	معامل الارتباط	الدلالة
1.	تَحْرُصُ الشَّرِكَةِ عَلَى تَلْبِيَةِ مُتَطَلِبَاتِ السُّوقِ (تَسْلِيمِ التِّيَارِ الكَهْرِبَائِيِّ فِي الأَوْقَاتِ الأَكْثَرُ طَلْباً).	0.869	0.001
2.	تَحْتَرِمُ الشَّرِكَةُ مَوَاعِيدَ تَقْدِيمِ خِدْمَاتِهَا (إِنجَازِ مَشَارِيعِ، اشْتِرَاكَاتِ، صِيَانَةٍ) فِي الوَقْتِ المُنَاسِبِ.	0.866	0.001
3.	تَمْتَلِكُ الشَّرِكَةُ مَخْزُونِ احتِيَاظِي (وَقُودِ، مَوَادِ، مَعْدَاتِ) لِلاِسْتِجَابَةِ السَّرِيعَةِ لِتَقْدِيمِ الخِدْمَةِ فِي حَالَةِ الطَّوَارِئِ.	0.820	0.001
4.	تَهْتَمُ الشَّرِكَةُ بِوَضْعِ بَرَامِجِ صِيَانَةٍ دَوْرِيَةٍ لِلآلَاتِ وَالْمَعْدَاتِ لِتَقَادِي الأَعْطَالِ المَفَاجِئَةِ.	0.822	0.001
5.	تَحْرُصُ الشَّرِكَةُ عَلَى الاتِّصَالِ المُبَاشِرِ وَالمُسْتَمَرِّ مَعَ الزبَائِنِ لِقَصْدِ تَقْدِيمِ الخِدْمَةِ بِمَوَاعِيدِهَا المُنَاسِبَةِ.	0.762	0.001

يُبيِّنُ الجَدُولُ أعلاه مُعَامِلَاتِ الارتباطِ بَيْنِ كلِّ فِقْرَةٍ البُعْدِ الثالث: التَّسْلِيمِ وَالمُعَدَّلِ الكَلِيِّ لِلْبُعْدِ الثالث، وَالَّذِي يُبيِّنُ أَنَّ مُعَامِلَاتِ الارتباطِ المُبَيَّنَةَ دَالَّةٌ عِنْدَ مُسْتَوَى دَلَالَةٍ (0.05)، حَيْثُ أَنَّ القِيَمَةَ الاحْتِمَالِيَّةَ لِكلِّ فِقْرَةٍ أَقَلَّ مِنْ (0.05).

ب. ثَبَاتِ البِنَاءِ الدَاخِلِيِّ لفقرات البُعْدِ الرابع: الإِبْدَاعِ

جَدُولِ رَقْمِ (25):

ثَبَاتِ البِنَاءِ الدَاخِلِيِّ لفقرات البُعْدِ الرابع: الإِبْدَاعِ

م.	المَحَاوِر	معامل الارتباط	الدلالة
1.	تُحَفِّزُ الشَّرِكَةُ أَفْرَادَهَا لِتَقْدِيمِ الأَفْكَارِ الإِبْدَاعِيَّةِ الخَلَاقَةِ وَالأَخْذِ بِأَرَائِهِمْ وَمُقْتَرِحَاتِهِمْ.	0.835	0.001
2.	تَتَّبَعُ الشَّرِكَةُ سِيَّاسَةَ التَّجْدِيدِ وَالإِبْدَاعِ فِي خِدْمَاتِهَا وَ أَسَالِيْبِ	0.839	0.001

م.	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
	العَمَل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.		
3.	تُطوّر الشركة في منتجاتها وخدماتها اعتماداً على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.	0.86	0.001
4.	تسعى الشركة لتقديم خدماتها بدون عيوب قدر المستطاع.	0.811	0.001
5.	تعمل الشركة باستمرار على معرفة التهديدات المحتملة وتحتاط لها لتستمر بتقديم الخدمة وتضع الخطط الكفيلة لمواجهتها.	0.795	0.001
6.	توصف الشركة بالابتكارية والتطوير السريع للخدمات الجديدة.	0.858	0.001

يُبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرات البُعد الرابع: الإبداع والمُعدّل الكلي للبُعد الرابع، والذي يُبين أن معاملات الارتباط المُبيّنة دالة عند مُستوى دلالة (0.05)، حيثُ أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

ت. ثبات البناء الداخلي لفقرات البُعد الخامس: المرونة

جدول رقم (26):

ثبات البناء الداخلي لفقرات البُعد الخامس: المرونة

م.	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
1.	تتميز الشركة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين.	0.845	0.001
2.	تهتم الشركة ببحوث التسويق بهدف التعرف على رغبات الزبائن غير المشبعة.	0.828	0.001
3.	تتصيف الخطط والسياسات المتبعة في الشركة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات المحتملة.	0.826	0.001
4.	تسعى الشركة إلى جعل منتجاتها وخدماتها ذات مرونة عالية.	0.803	0.001
5.	تعطي الشرطة العاملين الحرية الكاملة لإنجاز المهام الموكلة إليهم.	0.778	0.001

يُبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرات البُعد الخامس: الاستجابة والمُعدّل الكلي للبُعد الخامس، والذي يُبين أن معاملات الارتباط المُبيّنة دالة عند مُستوى دلالة (0.05)، حيثُ أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

3. ثبات البناء الداخلي لجميع لأبعاد المحور الثاني: الميزة التنافسية

جدول رقم (27):

ثبات البناء الداخلي لجميع المجالات المحور الثاني: الميزة التنافسية

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
1.	البعد الأول - تخفيض التكلفة	7	0.903	0.001
2.	البعد الثاني - الجودة	6	0.936	0.001
3.	البعد الثالث - التسليم	5	0.895	0.001
4.	البعد الرابع: الإبداع	6	0.936	0.001
	البعد الخامس: المرونة	5	0.883	0.001

يُبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات المحور الثاني: الميزة التنافسية والمعدل الكلي للمحور الثاني، والذي يُبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

سابعاً: ثبات فقرات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة أن تُعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وللتحقق من ثبات استبانة الدراسة أُجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين مُعدّل الأسئلة الفردية الرتبة ومُعدّل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بُعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = r^{+1} حيث r معامل الارتباط، وقد بينَ جدول رقم (28) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان، مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة. كما استخدم طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين جدول رقم (28) أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (28):

يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) وكرونباخ ألفا

م	المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	سبيرمان براون
1.	أولاً: المسئولية الاجتماعية	22	0.776	0.779
	البعد الأول - الاقتصادي	6	0.819	0.818
	البعد الثاني - القانوني	5	0.872	0.824
	البعد الثالث - الأخلاقي	6	0.765	0.629
	البعد الرابع - الإنساني	5	0.800	0.827
2.	ثانياً: الميزة التنافسية	29	0.840	0.831
	البعد الأول - تخفيض التكلفة	7	0.903	0.825
	البعد الثاني - الجودة	6	0.901	0.874
	البعد الثالث - التسليم	5	0.885	0.814
	البعد الرابع: الإبداع	6	0.911	0.875
	البعد الخامس: المرونة	5	0.873	0.780
3.	الإجمالي	51	0.916	0.855

ويستخلص الباحث من نتائج اختياري الصدق والثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية.

ثامناً: الأساليب الإحصائية

تمَّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولموجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test : (K-S) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وسيتم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم زادت أو قلت عن ذلك. وسيتم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression- Model).
8. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة احصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
9. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة احصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

تاسعاً: خطوات إجراء الدراسة:

تم اتباع الخطوات التالية:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها، والتعليق عليها.
2. الاطلاع على الأدب النظري السابق في مجال الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة.
3. بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتحقق من صدق وثبات الاستبانة.
4. اختيار مجتمع وعينة الدراسة.

5. توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة وجمعها.

6. تحليل البيانات وعرضها في جداول، والتعقيب عليها.

7. تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والمقترحات

عاشراً: اختبار توزيع البيانات

يُرَكِّزُ هَذَا الْمَبْحَثُ عَلَى نَتَائِجِ اسْتِخْدَامِ اخْتِبَارِ (كولمجروف - سمرنوف 1- Sample (K-S)) لِمَعْرِفَةِ أَنْ الْبَيِّنَاتِ تَتَّبِعُ التَّوْزِيعَ الطَّبِيعِيَّ مِنْ عَدَمِهِ، بِالْإِضَافَةِ إِلَى ذَلِكَ سَيَتِمُّ تَحْلِيلُ اسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ نَحْوِ مُتَغَيِّرَاتِ الدِّرَاسَةِ الْمُسْتَقِلَّةِ وَالتَّابِعَةِ، وَسَيَقُومُ الْبَاحِثُ بِعَرْضِ وَتَحْلِيلِ الْإِجَابَاتِ عَنْ كُلِّ مُتَغَيِّرٍ عَلَى جِدَةٍ، لِلْوُصُولِ إِلَى اسْتِنْتِجَاتٍ تَرْتَبِطُ بِهِ، ثُمَّ سَيَتِمُّ تَفْسِيرُ تِلْكَ النَتَائِجِ، وَذَلِكَ بَعْدَ عَرْضِ الْجَدَاوِلِ الْإِحْصَائِيَّةِ الَّتِي تُوضِّحُ نَتَائِجَ الْاِخْتِبَارَاتِ.

اخْتِبَارِ التَّوْزِيعِ الطَّبِيعِيِّ (اخْتِبَارِ كُولْمَجْرُوف-سَمْرِنُوف (1- Sample K-S)):

اسْتِخْدَامُ الْبَاحِثِ اخْتِبَارِ (كولمجروف - سمرنوف (1- Sample K-S)) لِمَعْرِفَةِ هَلْ تَتَّبِعُ الْبَيِّنَاتِ التَّوْزِيعَ الطَّبِيعِيَّ أَمْ لَا؟ وَهُوَ اخْتِبَارٌ ضَرُورِيٌّ فِي حَالَةِ اخْتِبَارِ الْفَرَضِيَّاتِ لِأَنَّ مُعْظَمَ الْاِخْتِبَارَاتِ الْمَعْلَمِيَّةِ تَشْتَرِطُ أَنْ يَكُونَ تَوْزِيعُ الْبَيِّنَاتِ طَبِيعِيًّا.

جدول رقم (29):

يُوضِّحُ اخْتِبَارِ التَّوْزِيعِ الطَّبِيعِيِّ (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحاور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
أولاً: المسئولية الاجتماعية	22	0.124	0.089
البعد الأول - الاقتصادي	6	0.106	0.064
البعد الثاني - القانوني	5	0.104	0.062
البعد الثالث - الأخلاقي	6	0.109	0.069
البعد الرابع: الإنساني	5	0.136	0.092
ثانياً: الميزة التنافسية	29	0.104	0.085
البعد الأول: تخفيض التكلفة	7	0.105	0.063
البعد الثاني: الجودة	6	0.126	0.090
البعد الثالث: التسليم	5	0.108	0.073

المحاور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
البُعد الرابع: الإبداع	6	0.137	0.093
البُعد الخامس: المرونة	5	0.134	0.090
الإجمالي العام	51	0.117	0.094

يُوضَّح الجدول أعلاه نتائج الاختبار، حيثُ أن القيمة الاحتمالية لكل المحاور أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$)، وهذا يدلُّ على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

ويشتمل على:

- تمهيد
- أولا/ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.
- ثانيا/ الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيسي.
- ثالثا/ الإجابة على تساؤل الدراسة الأول.
- رابعا/ الإجابة على تساؤل الدراسة الثاني.
- خامسا/ الإجابة على تساؤل الدراسة الثالث.
- سادسا/ الإجابة على تساؤل الدراسة الرابع.
- سابعا/ الإجابة على تساؤل الدراسة الخامس.

تمهيد

يَتَنَاوَلُ هَذَا الْفَصْلُ نَتَائِجَ الدِّرَاسَةِ المِيدَانِيَّةِ، مِنْ حَيْثُ الوَصْفِ الإِحْصَائِيِّ لَعَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ، وَالإِجَابَةِ عَلَى أسْئَلَةِ الدِّرَاسَةِ، وَاخْتِبَارَ فَرَضِيَّاتِهَا، ثُمَّ تَفْسِيرَ النَتَائِجِ وَمُنَاقَشَتِهَا، وَمِنْ ثَمَّ بَيَانِ أَوْجُهِ الاتِّفَاقِ وَالإِخْتِلَافِ مَعَ الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ.

أولاً: التَحْلِيلُ الوَصْفِيُّ لِمُتَغَيِّرَاتِ الدِّرَاسَةِ

1- البَيِّنَاتُ الشَّخْصِيَّةُ الْخَاصَّةُ بِالْعَامِلِينَ:

جَدْوَلُ رَقْمِ (30):

خَصَائِصُ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ بِالنِّسْبَةِ لِلجِنْسِ

م .	الجِنْسُ	العَدَدُ	النِّسْبَةُ
1	ذَكَر	165	78.9
2	أُنْثَى	44	21.1
	المَجْمُوع	209	100

الجَدْوَلُ أعلاه يُوضِّحُ أن ما نسبته 78.9% من المُسْتَجِيبِينَ كَانُوا مِنَ الذُّكُورِ بَيِّنَمَا 21.1% كَانُوا مِنَ الإِنَاثِ، أَي أَنَّ أَغْلَبَ اسْتِجَابَاتِ المَبْحُوثِينَ عَلَى اسْتِبَاطَةِ الدِّرَاسَةِ كَانَتْ مِنَ الذُّكُورِ. وَيَرِي البَاحِثُ أَنَّ ذَلِكَ رَاجِعٌ لِلتَّقَاةِ المُجْتَمَعِيَّةِ السَّائِدَةِ فِي فِلَسْطِينِ بِشَكْلِ عَامٍ، وَقِطَاعِ عَزَّةٍ بِشَكْلِ خَاصٍ فِي تَوْظِيفِ الذُّكُورِ أَكْثَرَ مِنَ الإِنَاثِ، بِالإِضَافَةِ إِلَى الطَّبِيعَةِ المُحَافِظَةِ لِلْمُجْتَمَعِ الفِلَسْطِينِيِّ، وَالتِّي تُقَيِّدُ تَعْلِيمَ المَرَأَةِ فِي عَدَدٍ مِنَ المَجَالَاتِ مِثْلِ (فني كَهْرِبَاءِ) وَحُرِيَّةِ المَرَأَةِ الفِلَسْطِينِيَّةِ، وَبِالنَّاتِجِ فُرْصِ أَقْلٍ فِي التَّوْظِيفِ وَالعَمَلِ وَالأَجْرِ، بِالإِضَافَةِ لِخُصُوصِيَّةِ وَطَّبِيعَةِ عَمَلِ الشَّرِكَةِ حَيْثُ تَحْتَاجُ لِلْعَامِلِينَ الفَنِيِّينَ مِثْلِ المُهَنْدِسِينَ وَالفَنِيِّينَ وَقَارئِي العَدَادَاتِ الَّذِينَ يَتَطَلَّبُ عَمَلُهُمْ جُهدَ بَدَنِيٍّ وَالعَمَلِ بِنِظَامِ الوَرْدِيَّاتِ وَالتَّحْرُكِ الدَائِمِ فِي المِيدَانِ مِمَّا يَتَطَلَّبُ جُهدَ وَيَتَرْتَّبُ عَلَيْهِ مَخَاطِرٌ لَا تَنَاسِبُ عَادَةً مَعَ التَّكْوِينِ الخَلْقِيِّ لِلْمَرَأَةِ وَطَّبِيعَةِ شَخْصِيَّتِهَا وَتَقَاةِهَا وَسُلُوكِهَا.

وَهَذَا يُنَاسِبُ لِحَدِّ كَبِيرٍ مَعَ نِسْبَةِ العَامِلِينَ الإِنَاثِ فِي قِطَاعِ عَزَّةٍ حَسَبَ بَيِّنَاتِ الجِهَازِ المَرْكَزِيِّ لِلإِحْصَاءِ الفِلَسْطِينِيِّ لِسَنَةِ 2015 وَالتِّي قَدَرَتْ نِسْبَةَ العَامِلِينَ مِنَ الإِنَاثِ (17.3%) مِمَّا يَعْنِي أَنَّ الشَّرِكَةَ مُتَقَدِّمَةٌ بِشَكْلِ مَلْحُوظٍ عَنِ المُعَدَّلِ العَامِ فِي تَوْظِيفِ النِّسَاءِ فِيهَا.

جدول رقم (31):

خصائص عينة الدراسة بالنسبة للمؤهل العلمي

م.	المؤهل العلمي	العدد	النسبة
1	دراسات عليا	20	9.6
2	بكالوريوس	103	49.3
3	دبلوم	86	41.1
المجموع		209	100.0

وبلغت نسبة حملة البكالوريوس النسبة الأعلى للمستجيبين بنسبة (49.3%) بينما (9.6%) من حملة الدراسات العليا. وهذه النتائج تشير الى أن غالبية الموظفين هم من حملة درجة البكالوريوس، وهي نسبة مرتفعة تقترب من نصف الموظفين، وأن النسبة التالية هي دبلوم فأقل (41.1%) تمثل الكتلة الثانية وهذا يعكس طبيعة عدد كبير من الوظائف في الشركة التي لا تحتاج لشهادة البكالوريوس مثل الفنيين وقارئي العدادات والخدمات...، والذين يشكلون أساساً ما نسبته (21%) من إجمالي عدد القوي العاملة في الشركة حسب افادة الشؤون الادارية، مما يشكل تكاليف أقل تتحملها الشركة، بينما النسبة الأقل تمثلت في حملة شهادات الدراسات العليا، وهذا لطبيعة عمل الشركة حيث أنها ليست مؤسسة أكاديمية أو علمية مما يترتب عليه خفض التكاليف أيضاً.

جدول رقم (32):

خصائص عينة الدراسة بالنسبة للخبرة

ر.م	الخبرة	العدد	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	49	23.4
2	من 5 الى أقل من 10 سنوات	58	27.8
3	من 10 الى أقل من 15 سنة	44	21.1
4	15 سنة فأكثر	58	27.8
المجموع		163	100.0

هَذَا وقد بلغت نسبة الذين تتحصّر سنوات الخبرة لديهم من 5 الى أقل من 10 سنوات 27.8% وهي مساوية للذين تزيد سنوات الخبرة لديهم عن 15 سنة.

جدول رقم (33):

خصائص عينة الدراسة بالنسبة للمستوى الوظيفي

م	المستوى التعليمي	العدد	النسبة	النسبة المثالية	الفرق
1	مدير دائرة فما فوق	14	6.7	3.5	+3.2
2	رئيس قسم	59	28.2	11	+17.2
3	رئيس شعبة	40	19.2	21.5	-2.3
4	موظف	96	45.9	64	18.1
	المجموع	158	100.0	100	%36.2

ومن الجدول أعلاه، يتبين أن نسبة العاملين في الشركة الذين يحملون وظائف إشرافية تصل (54.1%)، وكانت الوظائف الإشرافية موزعة كالتالي: مدير دائرة فما فوق (6.7%) يليه رئيس قسم بنسبة (28.2%) ونسبة العاملين بدون مناصب إشرافية هي (45.9%) بينما النسبة التي ذكرتها الشؤون الادارية هي (32%) و (68%) على التوالي ويرجع الفرق في النسبتين الى طبيعة عمل الفنيين وقارني العدادات والعمال والسائقين خارج مقرات العمل حيث وجد الباحث صعوبة في الوصول اليهم أو لعدم اهتمامهم بالموضوع أو ضعف فهمهم له.

والنتيجة الأهم التي تشير اليها تلك النسب بمجموعها وتصل الى (36.2%)، بأن هناك تضخم في عدد من يحملون مناصب إشرافية حسب النسب المذكورة أعلاه مقارنة بالمعدلات المعمول بها في ديوان الموظفين العام، مما يشكل عبئاً على الشركة لزيادة التكاليف المترتبة على تلك الوظائف.

جدول رقم (34):

خصائص عينة الدراسة بالنسبة للعمر

م	العمر	العدد	النسبة
1	أقل من 30 سنة	55	26.3
2	من 30 الى أقل من 40 سنة	69	33.1
3	من 40 الى أقل من 50 سنة	68	32.5
4	50 سنة فأكثر	17	8.1
	المجموع	209	100

بلغت أعمار المستجيبين بين 30 والأربعين حيث كانت النسبة تقريباً (33.0%) بينما الفئة العمرية من (40 سنة إلى أقل من 50) (32.5%). ويتبين من الجدول السابق، أن نسبة الذين تقل أعمارهم عن (30 سنة) يمثلون حوالي ربع العاملين في الشركة بينما نسبة عدد الذين تزيد أعمارهم عن (50) سنة لا يمثلون سوى (8.1%) أي أن الشركة تستقطب عدد من الجيل الشاب والذي من المفترض أنه سوف يستمر في العمل في الشركة لسنوات طويلة مما يكسبه الخبرة ويوفر على الشركة أعباء ومخاطر التوظيف الجديد، بينما تمثل الكتلة الوسطى النسبة الأكبر والتي تشمل الأعمار ما بين (30- أقل من 50) حيث بلغت (65.6%) وهي نسبة تبدو طبيعية حسب المعدل العام.

2- تحليل فقرات الاستبانة:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتعتبر الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتعتبر الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان القيمة الاحتمالية لها أكبر من (0.05).

ثانياً: الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيسي

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي يمثل مشكلة الدراسة، والمتمثل في معرفة ما هو مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة؟

وللإجابة على هذا التساؤل سيتم الإجابة على التساؤلات الفرعية للدراسة والمتمثلة في التالي:

ثالثاً: الإجابة على تساؤل الدراسة الأول.

ما مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة؟

ولقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (35): تحليل أبعاد محاور الدراسة

المحاور	الوسط الحسابي	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
البُعد الأول - الاقتصادي	68.77	73.33	14.97	1	كبيرة
البُعد الثاني - القانوني	61.99	64.00	19.30	3	متوسطة
البُعد الثالث - الأخلاقي	63.60	66.67	15.65	2	متوسطة
البُعد الرابع - الإنساني	58.76	60.00	18.13	4	متوسطة
المحور الأول المسؤولية الاجتماعية	63.55	63.64	14.46		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن متوسط تقييم عينة البحث للمسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل للشركة المبحوثة هو (63.55%)، مما يعني درجة متوسطة من الموافقة في تقييم هذا المتغير ككل.

تشير النتائج الإجمالية إلى أن شركة توزيع الكهرباء أتت بأبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعة بنسبة (63.3%). وهو بدرجة متوسطة، وتتوافق هذه النسبة لحد كبير مع دراسة (الأغا، 2007) للشركات الصناعية في غزة والتي بلغت 62.8%، وذلك نظراً لتشابه

الظروف في قطاع غزّة، ويُوجد تقارب مع دراسة (نزال وآخرون، 2011) حيث كانت نسبة أبعاد المسؤولية الاجتماعية لشركة الاتصال الفلسطينية جوال (68.35%) وربما هذا التقارب يعزى لتشابه الظروف في فلسطين سيما ضخامة عدد العملاء وتشابه صفاتهم في الشركتين، وتتفق مع دراسة (أبو سمرة، 2009) والتي أشارت لوجود ضعف في المسؤوليات الاجتماعية والبيئية في الجمعيات المهنية الفلسطينية. وكذلك دراسة (Elshorbagy، 2014) حيث تقوم الشركات الصغيرة والمتوسطة المصرية (قطاع الانشاءات) بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات بنسبة (65%) ويمكن أن يعزى توافق هذه النتيجة للفقر الجغرافي لمصر بالإضافة لتقارب المستوى المعيشي والثقافي.

ولكن هذه النسبة أقل بكثير من النسبة التي أظهرتها دراسة (أبو سمرة، 2017) لبنك فلسطين حيث بلغت (81%) ويعزى هذا الفرق للفرق للقدرات المالية والأرباح التي يحققها بنك فلسطين، بسبب اختلاف طبيعة واجراءات عمله عن شركة الكهرباء، خاصة في موضوع الضمانات التي تقدم لاسترداد أمواله من الزبائن، وكذلك (النسور، 2010) حيث تبني المصارف الأردنية لأنماط المسؤولية الاجتماعية مُجمعة كان بنسبة (76%) بدرجة كبيرة، ويمكن ارجاع هذه الزيادة للقدرات المالية التي تمتلكها تلك البنوك بالمقارنة مع امكانيات شركة توزيع كهرباء محافظات غزّة، بينما حصلت شركة اسمنت "عين التونة" بالجزائر في دراسة (لوشن، 2016) على نسبة (77.5%) بدرجة كبيرة لمجموع الأبعاد الأربعة، وهذه النتيجة أقل من النتيجة التي حصلت عليها أيضاً الشركات الجزائرية في دراسة (هوارى، 2013) حيث كان الوزن النسبي لإجمالي محاور المسؤولية الاجتماعية (82.6%) وبدرجة كبيرة.

وكما أشارت دراسة (عيشي و عيشي، 2011) على أن المؤسسات الصناعية الجزائرية تُطبق أبعاد المسؤولية الاجتماعية بنسبة اجمالية بلغت (86.4%). بدرجة كبيرة جداً، وكذلك دراسة (كنوش، 2012) والتي درست واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي بلغت (87%) بدرجة كبيرة جداً، وربما يعزى هذا التفوق للشركات الجزائرية للظروف العامة في الجزائر كونها دولة مستقرة ويُوجد بها العديد من الشركات الصناعية التي تمتلك موارد ضخمة خاصة في القطاعات الاستخراجية والتعدين، والتي غالباً تكون مملوكة للدولة بنسب عالية، والثقافة الاشتراكية السائدة في النظام السياسي الجزائري.

وهذه النتيجة أقل من التي حصلت عليها للشركات المالية في صربيا لتطبيق المسؤولية الاجتماعية (Ljubojevic, 2012) والتي بينت أن (70%) بدرجة كبيرة من الموظفين راضين عن مستوى تطبيق شركاتهم للمسؤولية الاجتماعية من الموظفين أنهم راضين بينما (10%) ذكروا أن شركاتهم فاقت التوقعات في مجال المسؤولية الاجتماعية.

أما دراسة (Aile & Bausys, 2013) فقد أظهرت أن الشركات في دول البلطيق تُطبق أبعاد المسؤولية بنسبة (23%) بدرجة قليلة جداً، (مكان العمل 7%، سوق العمل 12%، البيئة 32%، المجتمع 37%، أخرى)، على التوالي. وهذا الضعف يُعزى لتأثير التحول المفاجئ من النظام الاقتصادي الاشتراكي للنظام الرأسمالي بعد انهيار الاتحاد السوفيتي مما أثر على قيم الشركات. كما أن دراسة (Hameed, 2010) أظهرت ضعف المسؤولية الاجتماعية لـ (6) شركات في باكستان، حيث تم جمع كل الحقائق والمعلومات من خلال المنهج النوعي، وتبين أن أنشطتها متشابهة وتقوم على أساس تنمية المجتمع من خلال الجمعيات الخيرية أو الأعمال الخيرية وأنها لم تدرجها في استراتيجيتها للتنمية المستدامة، وهذا يعكس عدم الوعي لأهمية ومفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات.

وإجمالاً، يمكننا القول بأن الشركة تمتلك مستوى متوسطاً من الميزة التنافسية ولكن أقل من معظم الدراسات التي ذكرت وتم عرضها، وربما يرجع هذا لظروف الحصار التي يمر بها قطاع غزة، وتتمثل في نقص في توريد الكهرباء من إسرائيل ومحطة كهرباء فلسطين وكذلك من مصر، وصعوبة ادخال المواد اللازمة لعمل الشركة، وصعوبة التدريب وتبادل الخبرات مع الخارج، بالإضافة للأوضاع الأمنية المتمثلة في الاعتداء على الشبكات وتكرار الحروب والاعتداءات الإسرائيلية على مرافق الكهرباء في القطاعات الثلاث التوليد والنقل والتوزيع والاعتداء على ممتلكاتها وسرقة التيار الكهربائي التخريب أحياناً مثل العبث في خطوط الكهرباء والمحولات، وأيضا سلوك العديد من المواطنين السلبي تجاه الشركة من الامتناع عن دفع مستحقات الشركة، مما يؤدي لتراكم الديون عليها، وبل عدم القدرة على الإيفاء بالتزاماتها تجاه موردي الكهرباء، ومع ذلك يجب أن تكون هذه الظروف دافعاً ومحفزاً لمزيد من سعي الشركة لزيادة مستوى مسؤوليتها الاجتماعية.

1. تحليل فقرات المسؤولية الاجتماعية - البعد الاقتصادي

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبيّنة في جدول رقم (36) والذي يبيّن آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول الاقتصادي.

جدول رقم (36):

تحليل لفقرات البعد الأول: الاقتصادي

رقم	بيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تتميز الشركة بالصدق في تعاملاتها الاقتصادية مع الآخرين.	3.6	72.4	1.0	54.7	0.000	2	كبيرة
2.	تقوم الشركة بتقديم خدماتها منتجاتها بأسعار في متناول الزبائن.	3.5	69.8	0.9	54.8	0.000	3	كبيرة
3.	تعتبر الشركة الخدمات المجتمعية التي تقدمها هدفاً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وليس لتحقيق المردودات الاقتصادية فقط.	3.4	68.6	1.1	45.3	0.000	4	كبيرة
4.	تركز الشركة على هدف تحقيق الأرباح بطرق شفافة.	3.4	67.0	1.0	48.5	0.000	5	متوسطة
5.	تمتلك الشركة القدرات والمهارات البشرية التي تمكنها من النهوض بالدور والمسؤولية الاجتماعية تجاه الآخرين.	3.6	72.6	1.0	50.3	0.000	1	كبيرة
6.	الشركة تحقق ربح اقتصادي دون المساس بمستويات أجور العاملين.	3.1	62.2	1.2	38.6	0.000	6	متوسطة
	جميع الفقرات	3.4	68.8	15.0	66.4	0.000		

من خلال الجدول أعلاه تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الأول "الاقتصادي" (68.8%) وهو أكبر من القيمة الافتراضية العدد (3) أي أكبر من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية ودرجة كبيرة ، وهذه النتيجة تتماشى مع المبدأ الأول في هرم "Carroll" والكثير

من الباحثين مثل "Freidman" وهو بأن الشركات وجدت أساساً لتحقيق الأرباح أي تحقيق مَصَالِح المَالِكِينَ، وأيضاً تَوْفِير قسط المَخَاطِر وتأمين الأموال اللازمة للمشاريع لضمان استمرارية الشركة.

وهذا يتفق تماماً مع دراسة (Elshorbagy، 2014) حيث بلغ (68.8%) لشركات البناء المصرية. ومع دراسة (عابدين، 2016) حيث ذكرت أن أولى اهتمامات شركات التأمين تتحصر في تعظيم الأرباح للمالكين، وكذلك دراسة (لوشن، 2016) حيث حلَّ البُعد الاقتصادي أولاً بنسبة (83.6%)، وهذه النسبة أقل من النسبة التي حصل عليها بنك فلسطين بقطاع غزة في دراسة (ابو سمرة، 2017) حيث بلغت (82%)، والنسبة التي حصلت عليها المصارف التجارية الأردنية في دراسة (النسور، 2010) وقد بلغت (78%). كما وحل البُعد الاقتصادي ثانياً بعد البُعد الاجتماعي مما يعني أن البنوك الأردنية متقدمة أيضاً عن الشركة المبحوثة في هذا المجال. ودراسة (صالح، 2015) والتي بلغت (77.7%) ومثل البُعد الأول، وهذا يتفق مع دراسة (Osellame، 2013) والتي أشارت إلى أن البنوك الكندية تستخدم المسؤولية الاجتماعية في المقام الأول لأسباب ذات مصلحة ذاتية، لأنها تركز على الوسائل التي تتيح للمصارف المشاركة بالنهوض بمصالحها الخاصة.

وهذا ليس بالضرورة غير متسق مع المسؤولية الاجتماعية للشركات حيث أن القضايا التجارية للشركات هي أساس دوافع الأعمال التجارية ذات المصلحة الذاتية باعتبارها المحرك الرئيسي لنشاط الشركات (Osellame، 2013:106).

وقد جاءت الفقرة (5) "تمتلك الشركة القدرات والمهارات البشرية التي تمكنها من النهوض بالدور والمسؤولية الاجتماعية اتجاه الآخرين" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البُعد، حيث بلغ الوزن النسبي (72.6%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابياً حسب المبحوثين. ويمكن تفسير هذه النتيجة لوضوح الامكانيات المتاحة للشركة خاصة العدد الكبير من العاملين بها وتعدد مؤهلاتهم العلمية ومهاراتهم وخبراتهم، حيث تعد الشركة الأكبر من حيث عدد العاملين لديها في قطاع غزة. بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (6) وهي "الشركة تحقق ربح اقتصادي دون المساس بمستويات أجور العاملين" حيث بلغ الوزن النسبي

(62.2%) وهي أكبر من (60.0%) والقيمة الاحتمالية للفترة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابياً حسب المبحوثين. وهذه النتيجة تعكس ضعف رضا العاملين بالشركة عن سياسات الأجور والحوافز التي توفرها الشركة مقابل الجهد المبذول، مثلاً: عقود الموظفين أحياناً تكون لمدة 11 شهراً ، كي لا يستطيع الموظف المطالبة بأي من الحقوق المادية أو غيرها، أو عدم الأخذ بعين الاعتبار المؤهل العلمي الذي يحصل عليه الموظف خلال عمله في الشركة، خاصة إذا كان يتربط عليه من حقوق مالية، مقارنة بالنظام المعمول به في قانون الخدمة المدنية. مما ينعكس سلباً على دوافع العاملين لتطوير قدراتهم المهنية وخاصة العلمية.

2. تحليل فقرات المسؤولية الاجتماعية - البعد القانوني

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (37) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثاني القانوني.

جدول رقم (37): تحليل لفقرات البعد الثاني: القانوني

م.م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تحتزم الشركة القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية مثل الأمراض.	3.6	71.2	1.2	6.9	0.000	1	كبيرة
2.	تلتزم الشركة بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية للعاملين	3.4	67.2	1.1	4.7	0.000	2	متوسطة
3.	تلتزم الشركة بتوفير الخدمات الاجتماعية مثل النقل والمواصلات وتسهيلات السكن وغيرها لتحافظ على حقوق العاملين.	2.8	56.6	1.2	-2.1	0.041	4	متوسطة
4.	تعترف الشركة بأهمية النقابات العمالية المختلفة وتحتزم دورها.	2.7	54.0	1.2	-3.4	0.001	5	متوسطة

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	المعياري	الانحراف	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
5.	تَحْتَرِمُ الشَّرِكَةُ قَوَانِينِ العَمَلِ والقَوَانِينِ الميرمة بينها وبين الأطراف الأخرى.	3.0	60.6	1.2	0.4	0.691	3	متوسطة	
	جميع الفقرات	3.1	62.0	19.3	44.2	0.00		متوسطة	

من خلال الجدول أعلاه تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الثاني "القانوني" (62.0%) وهي أكبر القيمة المفترضة للعدد (3) أي أكبر من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية ودرجة متوسطة، وجاء ترتيب هذا البعد في المرتبة الثالثة حيث تفوق عليه البعد الأخلاقي بالوزن النسبي، وهذا مخالف لهرم "Carroll" ويعزى هذا لتدني اجابات المبحوثين حول نظرة الشركة للقطاعات العمالية وكذلك التسهيلات الخاصة بالخدمات الاجتماعية المقدمة للموظفين.

ويمكن أن يكون سبب تفوق البعد الأخلاقي على البعد القانوني بسبب استياء أو تعارض مصالح العاملين مع الشركة والمشاكل التي يتعرض لها الموظفون نتيجة تطبيق أو عدم تطبيق عدد من القوانين الخاصة بحقوق العاملين، مثل: عدم الحصول على فوائد وظيفية أو مالية نتيجة حصولهم على مؤهلات علمية، أو سنوات خبرة وخدمة، أو التقلبات والترقيات.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Elshorbagy, 2014) حيث بلغ (68.6) والثاني في الترتيب لشركات البناء المصرية، ولا تتفق مع دراسة (عابدين، 2016) حيث أن هذا البعد حل أولاً ويعزى تفوق شركات التأمين في دراسة عابدين لارتباط عمل هذه الشركات مع المواضيع القانونية وقضايا التعويضات والتعامل مع المحاكم . وكذلك دراسة (لوشن، 2016) حيث حل البعد القانوني ثالثاً بوزن نسبي بلغ (74%). ودراسة (صالح، 2015) والتي بلغت (76.8%) وحلّ ثانياً. وهذه النسبة أقل من النسبة التي حصل عليها بنك فلسطين بقطاع غزة في دراسة (أبو سمرة، 2017) حيث بلغت (84.5%).

وقد جاءت الفقرة (1) " تحترم الشركة القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية مثل الأمراض والحوادث الناتجة عن العمل" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (71.2%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابياً وبدرجة كبيرة حسب المبحوثين. وهذا نتيجة إيجابية للشركة لأن الشركة توفر التأمين الصحي للموظفين، وتلتزم باستخدام معدات مناسبة للسلامة المهنية والحماية من الأخطار بشكل نسبي لأنه عادة ما تقع بعض الحوادث المهنية خاصة للفنيين علماً بأن بعضهم قضي تحبه بسبب حوادث العمل.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (4) وهي "تعترف الشركة بأهمية النقابات العمالية المختلفة وتحترم دورها" حيث بلغ الوزن النسبي 54.0% وهي أقل من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية وبدرجة متوسطة. وربما هذه النتيجة تعزى للثقافة السائدة في مجتمعات العالم الثالث والتي تنسب بالضعف الإداري وما ينتج عنه من النظرة العدائية بين العاملين والإدارة، حيث يُعتقد كل طرف أنه مصالحه تتعارض مع المصلحة العامة وأن العلاقة بينهما صفرية، وهذا مخالف للفكر الإداري الحديث والذي يركز على أهمية النقابات العمالية، بل إن لم تكن موجودة فيجب على الإدارة العمل على إيجادها والتعامل معها بإيجابية وتمويل أنشطتها.

3. تحليل فقرات المسؤولية الاجتماعية - البعد الأخلاقي

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (38) والذي يبين آراء

أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثالث الأخلاقي.

جدول رقم (38):

تحليل لفقرات البعد الثالث: الأخلاقي

م.م	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تتوافق رسالة الشركة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع المحلي.	3.7	73.0	1.0	9.0	0.000	2	كبيرة
2.	تعامل الشركة الموظفين لديها بعدالة ودون تمييز (الأجور، الترفيحات، الحوافز).	2.6	52.8	1.3	-4.1	0.000	6	متوسطة
3.	تسعى الشركة لمراعاة حقوق الإنسان وكذلك احترام عادات وتقاليد المجتمع.	3.4	68.0	1.1	5.3	0.00	3	كبيرة
4.	تمتلك الشركة دليل خاص بأخلاقيات العمل واضح ومعلن لجميع العاملين.	2.9	58.4	1.2	-0.9	0.372	4	متوسطة
5.	تتخذ الشركة عقوبات صارمة اتجاه السلوكيات غير القانونية مثل الفساد الإداري، الاختلاس والرشوة وغيرها.	3.7	73.2	1.1	8.6	0.000	1	كبيرة
6.	تهتم الشركة بالمحافظة على البيئة مثل منع التلوث وإنجاز المساحات الخضراء.	2.8	56.4	1.2	-2.2	0.029	5	متوسطة
جميع الفقرات								
		3.2	63.6	15.7	56.0	0.000		

من خلال الجدول أعلاه تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الثالث "الأخلاقي" (63.6%) وهي أكبر القيمة المفترضة العدد (3) أي أكبر من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية وبدرجة متوسطة، وهذا يرجع للثقافة التي تحملها إدارة الشركة والتي تعتمد المفاهيم الإسلامية، وأنها تعمل على الإصلاح والتغيير ومكافحة الفساد حسب المعلن، وتحقيق مصالح

المجتمع خاصة في الظروف الراهنة، مما يتطلب منها التعامل بمرونة مع احتياجات المستهلكين.

وتفوق هذا البعد على البعد القانوني الذي حلّ ثالثاً " بوزن نسبي بلغ (62.0%) حيث أن هذا البعد حلّ ثانياً. ويتفق ودراسة (صالح، 2015) في الترتيب ولكن بنسبة أقلّ وحيث بلغت (70.8%) ودراسة (لوشن، 2016) حيث حلّ رابعاً بوزن نسبي (67%)،

ولا تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Elshorbagy، 2014) حيث بلغ (64.6%) وحلّ ثالثاً في الترتيب لشركات البناء المصرية، ودراسة (عابدين، 2016) الذي كان ترتيبه ثالثاً وبوزن نسبي بلغ (81.8%). ويمكن أن يُعزى هذا التفوق في الوزن النسبي لشركات التأمين بسبب قدراتها المالية الناتجة عن صفة الالتزام القانوني الاجباري لتأمين المركبات. وهذه النسبة أقلّ من النسبة التي حصل عليها بنك فلسطين بقطاع غزة في دراسة (ابو سمرة، 2017) حيث بلغت (82.24%) ويمكن أن يكون سبب تقدم البعد الأخلاقي على القانوني، بسبب أن الشركة تعمل في ظروف قطاع غزة السيئة جداً من الناحية الاقتصادية الناتجة عن الحصار والحروب المتكررة، مما ينتج عنه زيادة الفقراء والكثير من الجرحى وعائلات الشهداء، بالتالي تكون الشركة المبحوثة مجبرة على أن تتعامل أخلاقياً مع المواطنين، أو لتسهيل انجاز مهام الشركة من خلال اتخاذ إجراءات لصالح المواطنين والشركة معاً.

وقد جاءت الفقرة (5) " تتخذ الشركة عيوباً صارمة اتجاه السلوكيات غير القانونية مثل الفساد الإداري، الاختلاس، الرشوة وغيرها" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (73.2%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقلّ من (0.05) مما يدلّ على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابياً وبدرجة كبيرة حسب المبحوثين ويعود هذا للفلسفة والقيم التي يحملها مجلس الإدارة بالإضافة للرقابة من جهات خارجية على عملها.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (2) وهي " تعامل الشركة الموظفين لديها بعدالة ودون تمييز (الأجور، الترقيات، الحوافز)" حيث بلغ الوزن النسبي (52.8%) وهي أقلّ من (60%) والقيمة الاحتمالية للفقرات بلغت (0.001) وهي أقلّ من (0.05) مما يدلّ على أن الآراء كانت

في هذه الفقرة ايجابية وبدرجة متوسطة حسب المبحوثين. وهذه الفقرة غالباً ما تكون انعكاس للوضع السياسي الناتج عن الانقسام منذ (2007) مما نتج عنه تغييرات جذرية في ادارة الشركة، خاصة في تشكيل مجلس الادارة حيث طغت السمة الحزبية على تشكيلته، مما انعكس على التعيينات والترقيات في كل المستويات، وتجاوز المعايير المهنية، بالإضافة لعدم القدرة على تجاوز التقاليد الاجتماعية التي تعتمد على الوسطة والمحسوبية، فليس من قبيل الصدفة أن يكون معظم مدراء المقرات الحاليين قد تم تعيينهم في الشركة قبل أقل من (5) سنوات ووصلوا، لهذا المنصب دون زملائهم الذين لديهم سنوات خدمة في الشركة تفوق العشرين عاماً، وكذلك عدد من أعضاء مجلس الادارة.

4. تحليل فقرات المسؤولية الاجتماعية - البعد الإنساني

تم استخدام اختبار "t" للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (39) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الرابع الإنساني.

جدول رقم (39):

تحليل لفقرات البعد الرابع: الإنساني

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تدعم الشركة مشاريع البنية التحتية (إنشاء شبكات كهربائية) للمجتمع المحلي مثل بناء مدارس ومستشفيات وبرامج إسكان وغيرها.	3.2	64.4	1.3	2.5	0.014	2	متوسطة
2.	تساهم الشركة في توفير فرص عمل للنساء من اجل تحسين مستويات الدخل.	3.1	62.6	1.1	1.7	0.082	3	متوسطة
3.	تقدم الشركة مساعدات للعاملين لديها لحل مشكلات مثل (الزواج، الحج، العمرة وغيرها).	2.6	51.8	1.2	-4.8	0.000	4	قليلة
4.	توفر الشركة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.	2.3	46.4	1.2	-8.4	0.000	5	قليلة
5.	تقدم الشركة تسهيلات وخدمات للمؤسسات الخيرية مراكز رعاية الطفولة المعاقين و	3.4	68.6	1.3	4.9	0.000	1	كبيرة

							تُرَاعَى الْفُقَرَاءُ وَالشَّهَدَاءُ وَالْجَرَحَى وَغَيْرِهِمْ مِنْ الْفَنَاتِ الْمَشَابِهَةِ (إِعْفَاءَاتٍ، تَخْفِيزٍ، تَقْسِيطٍ).
مُتَوَسِّطَةٌ	0.000	44.5	18.1	58.8	2.9	جَمِيعُ الْفَقَرَاتِ	

من خلال الجدول أعلاه تبين النتائج أن البُعد الرابع "الإنساني" حلَّ في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (58.8%) وهي أقل من القيمة المُفترضة للعدد (3) أي أقل من 60.0% وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المُبحوثين على هذا البُعد كانت ايجابية وبدرجة مُتوسطة، ويُلاحظ أن السبب الرئيسي للحصول على هذه النتيجة الاجمالية هو تأثير الوزن النسبي الضعيف للفقرتين (3,4)، "وتعزى هذه النتيجة لِضعف أداء الشركة في مجال تقديم المُساعدات الاضافية للعاملين مثل الزواج والحج والعمرة وغيرها ، حيثُ أن هذه المُساعدات لها أثر طيب ومردود ايجابي ومُحفز للعاملين لزيادة انتاجيتهم وولائهم للشركة، وكذلك عدم اهتمام الشركة بتوفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة خاصة لأن مجتمعنا في قطاع غزة لديه نسبة عالية من المعاقين نتيجة الحروب والحوادث وغيرها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Elshorbagy، 2014) حيثُ بلغ (56%) وحل رابعاً في الترتيب لشركات البناء المصرية، وتتفق أيضاً في الترتيب مع دراسة (صالح، 2015) ، وجزئياً في الوزن النسبي حيثُ بلغ (54.0%). ودراسة (لوشن، 2016) و (مشنن، 2016) في الترتيب، ولكن بنسبة أقل بكثير حيثُ بلغت (76%) و (78%) على التوالي لكلا الدراستين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ابوسمره، 2017) في الترتيب ولكن وهذه النسبة أقل من النسبة التي حصل عليها بنك فلسطين بقطاع غزة حيث بلغت (82%) ويرجع هذا لاختلاف الامكانيات الكبيرة المتاحة لبنك فلسطين ولشركة الاسمنت "بانته" حيثُ تعتمد على الموارد الطبيعية (حجر جيري وحديد)، وشركة "نפטال" للبتروكيمياويات، وبالتالي التكاليف أقل مما يُتيح لها مساحة أكبر للحركة والنقد في المجال الإنساني الخيري.

وقد جاءت الفقرة (5) تُقدم الشركة تسهيلات وخدمات للمؤسسات الخيرية ومراكز الطفولة ورعاية المعاقين و تُراعى الفقراء والشهداء والجرحى وغيرهم من الفئات المشابهة (إعفاءات، تخفيض، تقسيط)، في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البُعد، حيثُ بلغ الوزن النسبي (68.6%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تُساوي

(0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية ودرجة كبيرة حسب المبحوثين. وهذا يعزى لمراعاة الشركة للظروف الصعبة التي يمر بها مجتمعنا الفلسطيني في قطاع غزة مما يدفعها لمد يد العون للمؤسسات الخيرية والحالات الخاصة مثل أسر الشهداء والجرحى وغيرها من الفئات المشابهة بتقديم خصومات واعفاءات وتسهيلات في الدفع، وكذلك تدعم الشركة للزبائن الذين يتقاضون شؤون اجتماعية فئة (أقل من 750 شيكل) بإضافة رصيد تبلغ قيمته 50 شيكل شهرياً بدون مقابل لملتزمي عدادات مسبقة الدفع، مراعاة لظروفهم الاقتصادية المتردية، كما تُنفذ الشركة أحياناً مشاريع لإيصال التيار الكهربائي لمناطق نائية أو غير مُجدية اقتصادياً بالنسبة للشركة. وكذلك عدم فصل التيار الكهربائي عن عدد من الزبائن الذين لا يدفعون الفاتورة نهائياً بنسبة تقارب 30%، و60% يدفعون بشكل متذبذب بسبب الظروف المعيشية التي يمر بها القطاع بسبب انتشار البطالة، وهذه النقطة تحسب للشركة، في الجانب الإنساني، حيثُ باستطاعتها وفق القانون فصل التيار الكهربائي عن أي مُتخلف عن الدفع بل ودفع الفاتورة كاملةً مع غرامة التأخير والتي ألغتها الشركة طوعاً قبل سنوات، باعتبارها نوع من الربا المحرم شرعاً، بالإضافة لرُسوم إعادة التيار الكهربائي.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (4) وهي تُوفر الشركة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة حيثُ بلغ الوزن النسبي (46.4%) وهي أقل من (60.0%) والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة سلبية ودرجة قليلة حسب المبحوثين. حيثُ تشير الى ضعف أداء الشركة في هذا المجال حيثُ تسود الثقافة العامة للمجتمع في غزة تحديداً أن ذوي الاحتياجات الخاصة هم عبئ على المجتمع ولا يستطيع القيام بأي من الواجبات التي تتطلبها بعض الوظائف في الشركة، وهذا بجانب للحقيقة والصواب تماماً، حيثُ هناك العديد من الوظائف الكتابية والإدارية والمكتبية والحاسوبية مثل البرمجة وإدخال البيانات التي يمكن أن يكون فيها (ذوي بعض الاعاقات) مؤهل للمنافسة مع الأصحاء جسدياً، بل قد يؤدي عمله بكفاءة وإخلاص، لعدم توفر بدائل أخرى لديه في حال حصوله الوظيفة في الشركة، وهذا موجود في الكثير من مجتمعات العالم المتقدمة، بالإضافة للقوانين المحليّة والتي تُلزم المؤسسات الحكومية بتخصيص حصة (5%) لذوي الاحتياجات الخاصة، وهنا يري الباحث، أنه ينبغي على الشركة ان تكون مُتقدمة في هذا المجال وزيادة هذه

النسبة لما يحدث من اعاقات طارئة على العديد من خيرة ابناء شعبنا المجاهدين خلال انخراطهم في العمل الوطني.

بينما الفقرة (3) "وهي تقدم الشركة مساعدات للعاملين لديها لحل مشكلات مثل (الزواج، الحج، العُمرَة وغيرها)" بلَغَ وزنها النسبي 51.8%، وبدرجَة قليلة وهذه نسبة منخفضة نسبياً ولكن ليس بشكل كبير لأن الشركة فعلياً أدارت عملية مشاركة موظفيها في جمعيات اسكانية، وكذلك وجود صندوق للموظفين يُمول من قبل الموظفِين عبر اقتطاع (10 شيكل) مباشرة من رواتبهم الشهرية وتديره نقابة العاملين بالشركة، للمساعدة في المناسبات المذكورة. ولكن من المُفضل أن تدعم الشركة الصندوق بمبلغ شهري لتشجيع وتحفيز الموظفِين وخلق صورة ايجابية عن ادارة الشركة.

رابعاً: الإجابة على تساؤل الدراسة الثاني.

ما درجة توافر عناصر الميزة التنافسية من وجهة نظر المبحوثين ؟

من خلال استخدام اختبار t للعيئة الواحدة والنتائج بينت آراء أفراد عينة الدراسة لأبعاد الميزة التنافسية المستخدمة كالتالي:

جدول رقم (40):

أبعاد محور الميزة التنافسية

المحاور	الوسط الحسابي	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
البعد الأول - تخفيض التكلفة	63.06	65.71	17.21	1	متوسطة
البعد الثاني - الجودة	61.32	63.33	18.06	3	متوسطة
البعد الثالث - التسليم	61.13	64.00	19.53	2	متوسطة
البعد الرابع - الإبداع	60.38	60.00	17.92	4	متوسطة
البعد الخامس - المرونة	57.13	56.00	17.93	5	متوسطة
الميزة التنافسية	60.79	62.07	16.46		متوسطة
الإجمالي العام للميزة والمسؤولية	61.98	62.75	14.99		متوسطة

أظهرت النتائج الإجمالية لأبعاد الميزة التنافسية للشركة المبحوثة بأنه بلغ الوزن النسبي لمحور الميزة التنافسية نسبة (60.79) وهو بدرجة متوسطة كما كان ترتيب الأبعاد كالآتي:

وهذه النتيجة تُعتبر متوسطة بسبب الظروف العامة التي يمر بها قطاع غزة خاصة الحصار وما ينتج عنه من محدودية البدائل سواء من توريد الكهرباء من مصادرها، أو المعدات اللازمة لتأهيل الشبكة الكهربائية والمشاريع، أو الأوضاع الأمنية التي تؤثر على عمل طواقم الشركة سواء من التهديدات الإسرائيلية، أو من بعض المواطنين الذين لا يلتزمون بالقوانين (سراقات، اعتداءات على الشبكة) والتي تحد من قدرات الشركة على توريد الكهرباء أو انجاز بعض المشاريع أو تطوير وإعادة تأهيل الشبكات القائمة، بالإضافة للأوضاع الاقتصادية الصعبة التي تمر بها الشركة والتي سببها الأوضاع التي يعيشها المستهلكون في محافظات غزة والتي بدورها تحد من موارد الشركة المالية بسبب ضعف الجباية كما تم ذكره سابقاً.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة (نزال وآخرون، 2011) والتي حصلت فيها شركة الاتصال جوال على نسبة (63%)، وهذا يعزى لتشابه ظروف الشركتين من حيث شريحة الزبائن والموظفين واتساع نطاق الخدمات، وعدم وجود منافس حقيقي حيث كانت تتفرد شركة جوال بتقديم الخدمات خلال فترة الدراسة، وكذلك تشابه الظروف العامة باستثناء تفوق شركة الاتصال من حيث التحكم في الموارد والجباية وحرية الحركة نوعاً ما، مقارنة بظروف الشركة المبحوثة.

ولكنها تُعتبر متدنية مقارنة بدراسة (كحيل، 2016) ودراسة (عبد الغفور، 2015) حيث حصلت جامعة فلسطين على (75%) وجامعات قطاع غزة (72.5%) على التوالي، وكذلك دراسة (لوشن، 2016) والتي بلغت (76.2%) ودراسة (بوبة، 2012) حيث حصلت شركة الاتصال الجزائرية "موبيليس" على وزن نسبي للميزة التنافسية بنسبة (78%) ودراسة (هوارى، 2013) بوزن نسبي (80%). والنتيجة أقل بكثير من النتيجة التي حصلت عليها المنشآت الصناعية في قطاع غزة في دراسة (قنديل، 2008) حيث بلغ الوزن النسبي للسياسات التنافسية (83.4%)، وكذلك بالنسبة لدراسة (القيوتي وآخرون، 2014) حيث حصلت شركة زين للاتصالات على نسبة (86.5%) فالشركة تمتلك موارد ومكانيات وقدرات مالية جيدة، ويرجع هذا الاختلاف مع الدراسات السابقة لعدم وجود منافس حقيقي للشركة مثل الشركات المذكورة يدفعها ويحفزها للاهتمام أكثر بتحقيق أبعاد الميزة التنافسية، وربما يرجع هذا للظروف

السياسية والحِصَار الذي يُمر به قطاع غَزَّة، ممَّا ينتج عنه نقص الطَّاقة الكَهْرُبائيَّة المُورَدة من المَصَادِر بِالإِضَافَة لنقص المواد اللازمة للتَطْوِير والصيانة، ونقص المَوَارِد المَالِيَّة الناتجة عن نقص الجباية.

1- تحليل فقرات الميزة التنافسية - بُعد التكلفة

ولمزيد من التفصيل تم استخدام اختبار t للعيئة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (41) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول تخفيض التكلفة.

جدول رقم (41):

تحليل لفقرات البعد الأول: التكلفة

رقم	بيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاختصاصية	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يعد تخفيض تكلفة المنتج/الخدمة من الأهداف الأساسية للشركة.	3.2	63.0	1.2	1.840	0.067	4	متوسطة
2.	تعتمد الشركة على تنوع مصادر خدماتها لتخفيض التكاليف.	3.1	61.8	1.1	1.241	0.216	6	متوسطة
3.	تبتكر الشركة أساليب وطرق جديدة تؤدي لخفض التكاليف.	3.1	61.6	1.1	1.078	0.282	7	متوسطة
4.	تعمل الشركة على اختيار المواد التي تقلل من التكاليف حسب معايير الجودة.	3.2	63.4	1.0	2.438	0.016	3	متوسطة
5.	تحتفظ الشركة بالعناصر الكفوة لتجنب التكاليف الناتجة عن التوظيف والاختيار الخاطئ والأخطاء المهنية للموظفين الجدد.	3.1	62.6	1.1	1.802	0.073	5	متوسطة
6.	تنبئ الشركة التكنولوجيا الحديثة في عملياتها لتوفير الجهد والوقت و بالتالي التكلفة.	3.3	65.4	1.1	3.471	0.001	1	متوسطة
7.	تسعى الشركة للتخفيض من تكاليفها مع الحفاظ على مستوى الجودة للخدمات المقدمة.	3.2	63.6	1.1	2.462	0.015	2	متوسطة
	جميع الفقرات	3.2	63.1	17.2	50.443	0.000		

من الجدول السابق تُبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الأول " التكلفة " (63.1%) وهو بدرجة متوسطة، وهي أكبر القيمة المفترضة العدد (3) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية وبدرجة موافقة متوسطة.

ويمكن أن تُعزي هذه النتيجة لأهمية بُعد تخفيض التكلفة في أي من العمليات التجارية الاقتصادية سواء كانت تجارية أو صناعية أو غيرها، خاصة مع تدني المستوى الاقتصادي في قطاع غزة وضعف القدرة الشرائية للسكان، مما يُجبر الشركة على العمل على تقليص النفقات من أجل تخفيض التكلفة، ويظهر هذا في قضية الوقود المستخدم في محطة التوليد حيثُ تتكرر دائماً المحاولات لتخفيض تكلفة الشراء بالمطالبة برفع الضرائب عنه، أو استخدام الوقود المصري الذي كان يتم الحصول عليه عبر (الانفاق) سابقاً، أو محاولات الحصول على منح مثل المنحة القطرية أو التركية أو المصرية وغيرها. وكذلك محاولات الشركة زيادة كميات الكهرباء الموردة من اسرائيل بسبب تكلفته الأقل من تكلفة الكهرباء المشتراه من شركة كهرباء فلسطين حيث تبلغ تكلفة (KWH) 27 أغورة بينما تبلغ تكلفة الأخيرة 1.3 شيكل تقريباً. وتقد تم بالفعل توقيع اتفاق مع الجانب الاسرائيلي في شهر فبراير 2017، لزيادة الكميات المشتراه ب (100) (MWH) إلا أن مجلس الوزراء الفلسطيني رفض المصادقة على الاتفاقية.

وهذه النتيجة أقل من كافة النتائج التي اطلع عليها الباحث لبعُد التكلفة، ولكنها تتفق مع دراسة (هوراي، 2013) (الطراونة وآخرون، 2013) في الترتيب حيثُ حلنا أولاً ولكن تختلف معها في الوزن النسبي حيثُ بلغت (80.3%) و(80%) على التوالي، وكذلك لدراسة (لوشن، 2016) حيثُ بلغ الوزن النسبي (75%) بالترتيب الثاني. وأقل من نتيجة دراسة (بوبعة، 2012) حيثُ حصلت شركة الاتصال الجزائرية "موبيليس" على وزن نسبي لميزة التكلفة الأقل بنسبة (77%)، ودراسة (عيشي وعيشي، 2011) حيثُ احتلت التكلفة المرتبة الأولى بوزن نسبي (87.8%).

ويُعزى هذه النقوة في نتيجة عدد من الدراسات للإمكانيات والموارد المتاحة (مادية، بشرية، مالية) والقدرة على الحركة الخارجية، بعكس البيئة السائدة في قطاع غزة المحاصر،

ويُمكن أن يُعزى الاختلاف أيضاً لعدم وجود مُنافس قوي للشركة المبحوثة بعكس الشركات المذكورة. بالإضافة للحصار الذي يحد من القدرة على استخدام مواد من الخارج.

وقد جاءت الفقرة (6) "تتبنى الشركة التكنولوجيا الحديثة في عملياتها لتوفير الجهد والوقت و بالتالي التكلفة"، في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (65.4%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.001)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية حسب المبحوثين. ويمكن أن تكون هذه النتيجة بسبب إيمان الإدارة بهذه الفلسفة القائمة على استخدام التكنولوجيا المتطورة قدر الإمكان في المجالات التي يمكن استخدامها فيها مثل برامج الحاسوب أو بسبب المشاريع الممولة من الجهات المانحة والتي بطبيعتها تكون متطورة أو كاشتراطات ضمن المنحة، أو كنوع من التعويض في النقص في موارد الكهرباء فستُستخدم البدائل مثل الطاقة الشمسية، أو ضعف الجباية فتستخدم نظام العدادات مسبقة الدفع أو خدمات السداد الآلي عبر البنوك أو التحصيل عبر المراكز الخاصة، حيث تُوفر هذه التكنولوجيا التكلفة من حيث المال والوقت والجهد على الشركة والمستهلكين على حد سواء.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (3) وهي "تبتكر الشركة أساليب وطرق جديدة تؤدي لخفض التكاليف" حيث بلغ الوزن النسبي (61.6%) وهي أكبر من (60.0%) والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.282) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة على الحياد حسب المبحوثين.

وهذا يُعزى لأسباب الحصار وصعوبة نقل واستخدام بعض التكنولوجيات أو نقل الخبرات عبر التدريب في الخارج، أو صعوبة تطبيق عدد من برامج تخفيض التكاليف مراعاة لظروف المستهلكين والعاملين على حد سواء، مثل استخدام العدادات مسبقة الدفع بشكل الزامي لجميع المشتركين، مما قد يؤدي إلى عجز الكثير من المشتركين عن دفع ثمن الكهرباء بشكل مستمر مما يشكل ضغط اضافي على المجتمع المتهالك أصلاً بسبب الحصار وانتشار البطالة، كما أنه إذا طبقت هذه السياسة فقد تؤدي إلى إنهاء خدمات عدد كبير من الموظفين سيما قارئى العدادات ومُدخلى البيانات قد يفوق (300) موظف مما يعني إضافة مزيد من العبء على المجتمع، وهذه النقطة تُحسب إيجابياً لصالح إدارة الشركة في المرحلة الراهنة.

2- تحليل فقرات الميزة التنافسية - بعد الجودة

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (42) والذي

يُبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الثاني "الجودة".

جدول رقم (42):

تحليل لفقرات البعد الثاني: الجودة

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تقدم الشركة منتجات وخدمات عالية الجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن.	2.9	58.2	1.1	-1.164	0.246	5	متوسطة
2.	تستفيد الشركة من التطور التكنولوجي لتحسين جودة الخدمة.	3.2	63.0	1.1	2.023	0.044	2	متوسطة
3.	تقيم الشركة مستوى خدماتها من أجل تحسين وتطوير جودة العمل.	3.2	64.8	1.0	3.318	0.001	1	متوسطة
4.	تأخذ الشركة بعين الاعتبار آراء ومقترحات. زبائنها بخصوص تطوير جودة الخدمات.	2.9	57.0	1.1	-2.039	0.043	6	متوسطة
5.	تراعي الشركة عند تقديم خدماتها مطابقة مواصفات ومعايير الجودة العالمية.	3.1	62.2	1.1	1.499	0.135	4	متوسطة
6.	تهتم الشركة بجودة مواردها (البشرية، المعدات) المستخدمة في العمل.	3.1	62.6	1.2	1.663	0.098	3	متوسطة
	جميع الفقرات	3.1	61.3	18.1	46.687	0.000		

من خلال الجدول أعلاه تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الثاني "الجودة" (61.3%) وهي أكبر القيمة المفترضة للعدد (3) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية ودرجة متوسطة، مما يدل اهتمام الشركة بتقديم خدماتها بجودة عن طريق توفير الإمكانيات اللازمة لمتطلبات الجودة قدر المستطاع في المجالات التي يمكن التحكم فيها مثل القدرات البشرية، حيث تمتلك الشركة عدد جيد من الموظفين ذوي الكفاءة العالية والمؤهلات العلمية والخبرات المناسبة كما تبين سابق في خصائص العينة، والمعدات مثل المحولات والأسلاك والرافعات والسيارات وغيرها...، والبرامج الحاسوبية...، بالرغم من عدم القدرة على التحكم في المورد الأساسي لخدماتها ألا وهو التيار الكهربائي وهذا ناتج عن ظروف خارجية لا إرادة للشركة فيها.

وإجمالاً تتفق هذه النسبة مع دراسة (بوعبة، 2012) حيث حصلت شركة الاتصال الجزائرية "موبيليس" على وزن نسبي للتمايز بنسبة (60.2%)، بدرجة أقل من دراسة (لوشن، 2016) بنسبة (75%) مع الاختلاف في الترتيب حيث حلت أولاً، وهذه النتيجة أقل بكثير من نتيجة دراسة (عيشي وعيشي، 2011) بنسبة (87.2%) مع اتفاقها في الترتيب، والنتيجة التي حصلت عليها المنشآت الصناعية في قطاع غزة في دراسة (قنديل، 2008) حيث بلغ الوزن النسبي للجودة الشاملة نسبة (82.5%) وكذلك دراسة (النور، 2009) حيث كان الوزن النسبي للجودة الشاملة (82%) لشركات صناعة الأدوية الأردنية. ويعزى هذا الفرق للظروف الجيدة التي تتمتع بها تلك الشركات في بلادها خاصة حرية الحركة بالإضافة للمصادر المتاحة والمنافسة بين الشركات.

وقد جاءت الفقرة (3) "تقييم الشركة مستوى خدماتها من أجل تحسين وتطوير الجودة"، في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (64.8%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.001)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية ودرجة متوسطة حسب المبحوثين ويمكن أن يعزى هذا لمحاولة الشركة معرفة مستوى خدماتها وتقييمها من أجل معرفة نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف وتفاديها بالرغم من الظروف الصعبة.

بَيَّنَمَا كَانَتْ أَضْعَفُ الْفَقْرَاتِ الْفَقْرَةَ (4) وَهِيَ " تَأْخُذُ الشَّرِكَةُ بِعَيْنِ الْإِعْتِبَارِ آرَاءَ وَمُقْتَرِحَاتِ زبَانِهَا بِخُصُوصِ تَطْوِيرِ جُودَةِ الْخِدْمَاتِ " حَيْثُ بَلَغَ الْوِزْنَ النَّسْبِيَّ (57.0%) وَهِيَ أَقْلُ مِنْ 60.0% وَالْقِيَمَةَ الْإِحْتِمَالِيَّةَ لِلْفَقْرَةِ بَلَغَتْ (0.043) وَهِيَ أَقْلُ مِنْ (0.05) مِمَّا يَدُلُّ عَلَى أَنَّ الْآرَاءَ كَانَتْ فِي هَذِهِ الْفَقْرَةِ مُتَوَسِّطَةً حَسَبَ الْمَبْحُوثِينَ وَيُمْكِنُ أَنْ تُعْزِي هَذِهِ النَّتِيْجَةَ لِعَدَمِ الثَّقَةِ بَيْنَ الْمُوَاطِنِينَ وَالشَّرِكَةَ بِسَبَبِ الظُّرُوفِ السَّيِّئَةِ الَّتِي تُمْرُ بِهَا الشَّرِكَةُ مِنْ ضَعْفِ وَخَلَلِ فِي خِدْمَةِ الْكَهْرِبَاءِ وَضَعْفِ الْجَبَايَةِ وَالِاسْتَقْطَابِ السِّيَاسِيِّ الْقَائِمِ.

3- تَحْلِيلُ فُقْرَاتِ الْمِيْزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ - بَعْدَ التَّسْلِيمِ

تَمَّ اسْتِخْدَامُ اخْتِبَارِ t لِلْعَيِّنَةِ الْوَاحِدَةِ وَالنَتَائِجُ مُبَيَّنَةٌ فِي جَدْوَلِ رَقْمِ (43) وَالَّذِي يُبَيِّنُ آرَاءَ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ فِي فُقْرَاتِ الْبُعْدِ الثَّلَاثِ "التَّسْلِيمِ".

جَدْوَلِ رَقْمِ (43):

تَحْلِيلُ لِفُقْرَاتِ الْبُعْدِ الثَّلَاثِ: التَّسْلِيمِ

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تحرص الشركة على تلبية متطلبات السوق (تسليم التيار الكهربائي في الأوقات الأكثر طلباً).	3.0	60.0	1.2	0.000	1.000	3	متوسطة
2.	تتحترم الشركة مواعيد تقديم خدماتها (إنجاز مشاريع، اشتراكات، صيانة) في الوقت المناسب.	3.1	61.4	1.1	0.914	0.362	2	متوسطة
3.	تمتلك الشركة مخزون احتياطي (وقود، مواد، معدات) للاستجابة السريعة لتقديم الخدمة في حالة الطوارئ.	2.9	57.0	1.2	-1.846	0.066	5	متوسطة
4.	تهتم الشركة بوضع برامج صيانة دورية لآلات والمعدات لتفادي الأعطال المفاجئة.	3.4	68.6	1.2	5.083	0.000	1	كبيرة
5.	تحرص الشركة على الاتصال المباشر والمستمر مع الزبائن لقصد تقديم الخدمة بمواعيدها المناسبة.	2.9	58.8	1.1	-0.801	0.424	4	متوسطة
	جميع الفقرات	3.06	61.1	19.5	43.039	0.000		

ومن الجدول أعلاه تُبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الثالث "التسليم" (61.1%) وهي أكبر القيمة المفترضة العدد (3) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية ودرجة متوسطة، مما يدل على أن الشركة تبذل جهوداً قدر المستطاع من أجل توفير خدماتها بالمستوى الأفضل، حسب قدراتها الخاصة في مجالات مثل انجاز المشاريع واصلاح الأعطال وخدمات المشتركين ... ، وتحاول أيضاً تنظيم ساعات وصل وفصل التيار بالصورة المثلى مما يتطلب جهوداً مضاعفة من قبل طواقم الشركة. لأن الخدمة الأساسية وهي اوصول التيار الكهربائي على مدار الساعة تُعتبر خارج سيطرة الشركة فمهمتها هي التوزيع، لأن المسؤول عن توريد الكهرباء هو سلطة الطاقة والموارد الطبيعية والتي بدورها تواجه مشاكل مع المصادر الموردة للكهرباء مثل شركة كهرباء فلسطين واسرائيل ومصر.

وكانت اجابات المبحوثين ايجابية بالرغم من أن التيار الكهربائي يصل أحياناً لأربع ساعات وصل مقابل 12 ساعة توقف، بسبب معرفة المبحوثين بأن العجز في كمية الكهرباء الموردة ناجم عن ظروف الحصار.

وهذه النسبة الاجمالية لبعد التسليم تتفق في الترتيب مع دراسة (لوشن، 2016) ولكن بوزن نسبي أقل حيث بلغ (75%)، وكذلك الحال مع دراسة (عيشي وعيشي، 2011) في الترتيب ووزن نسبي (84%) بسبب اختلاف ظروف البلدين لصالح الجزائر وحدة المنافسة.

وتختلف مع دراسة (بن حامد، 2014) في الترتيب حيث حلت أولاً بوزن نسبي (74%) لشركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، ربما لأهمية التسليم في عمليات تسويق الوقود خاصة في ظل المنافسة بين الشركات.

وقد جاءت الفقرة (4) " تهتم الشركة بوضع برامج صيانة دورية للآلات والمعدات لتفادي الأعطال المفاجئة" ، في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (68.6%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية ودرجة كبيرة، وتُعزي هذه النتيجة لحرص الادارة على القيام بواجباتها في هذا المجال لأن باستطاعتها

التحكم فيه أكثر من المجالات الأخرى حيث الحاجة ملحة لوجود بدائل لهذه المواد مثل السيارات والشاحنات والمعدات التي يمكن أن تتعرض للقصف أو نقص قطع الغيار، بالإضافة للمحولات والكابلات وغيرها من المواد اللازمة لضمان استمرارية تقديم الخدمات للمواطنين، بشكل شبه دائم بسبب الظروف المتقلبة في القطاع حيث الحصار والحروب . بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (3) وهي "تمتلك الشركة مخزون احتياطي (وقود، مواد، معدات) للاستجابة السريعة لتقديم الخدمة في حالة الطوارئ" حيث بلغ الوزن النسبي (57.0%) وهي أقل من (60.0%) والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.066) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة إيجابية ودرجة متوسطة حسب المبحوثين. ويمكن أن يكون سبب ضعف هذه الفقرة الحصار والعراقيل التي يضعها الاحتلال لوصول تلك المواد لجزء بالإضافة لشح الموارد المالية مما يتسبب في التأخير في انجاز بعض المشاريع في مواعيدها أحياناً.

4- تحليل فقرات الميزة التنافسية - بعد الإبداع

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (44) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الرابع الإبداع.

جدول رقم (44): تحليل لفقرات البعد الرابع: الإبداع

ب	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تحفز الشركة أفرادها لتقديم الأفكار الإبداعية الخلاقة والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.	3.0	59.4	1.2	-0.353	0.725	4	متوسطة
2.	تنتهج الشركة سياسة التجديد والإبداع في خدماتها و أساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.	3.0	60.8	1.1	0.509	0.611	3	متوسطة
3.	تطور الشركة في منتجاتها وخدماتها اعتماداً على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.	2.9	58.8	1.0	-0.801	0.424	5	متوسطة
4.	تسعى الشركة لتقديم خدماتها بدون عيوب قدر المستطاع.	3.2	63.6	1.0	2.538	0.012	2	متوسطة
5.	تعمل الشركة باستمرار على معرفة	3.2	64.2	1.1	2.803	0.006	1	متوسطة

درجة الموافقة	الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	البيان	٥
							التهديدات المحتملة وتحتاط لها لتستمر بتقديم الخدمة وتضع الخطط الكفيلة لمواجهتها.	
متوسطة	6	0.002	-3.075	1.1	55.6	2.8	تُوصف الشركة بالابتكارية والتطوير السريع للخدمات الجديدة.	6
		0.000	46.294	17.9	60.4	3.0	جميع الفقرات	

من خلال الجدول أعلاه تُبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الرابع "الإبداع" (60.4%) وهي أكبر القيمة المُفترضة العدد (3) أي أكبر من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المُبحوثين على هذا البعد كانت إيجابية، ودرجة متوسطة، وحل رابعاً في الترتيب، وتُعزى هذه النتيجة لاهتمام الشركة بمواردها البشرية كتعويض عن شح الموارد الأخرى واهتمامها بأفكارهم وإبداعاتهم للمساهمة في حل المشاكل القائمة ومثال على ذلك تبنت الشركة فكرة أحد المهندسين العاملين لديها باستخدام نوع من الأصماغ المتوفرة في السوق المحلي لإصلاح الثقوب التي تحدثا طلاقات الرصاص في المحولات الكهربائية والتي كانت يطلقها الاحتلال خلال انتفاضة الأقصى غالباً، بالإضافة لعدد من المواطنين خلال فترة (ما قبل الانقسام 2000-2006م) كنوع من الفلتان الأمني، حيث كان يتطلب إصلاح المحول استبداله وارساله لإسرائيل لإصلاحه مما يكلف الكثير من المال والوقت والجهد.

وتتفق النتيجة الاجمالية مع دراسة بن حامد من حيث الترتيب والوزن النسبي (62%) ويرجع هذا الاتفاق بسبب أن طبيعة عمل الشركة المبحوثة تتشابه مع عمليات تسويق وتوزيع الوقود التي لا تحتاج للإبداع بشكل خاص.

وتختلف مع دراسة (قنديل، 2008) حيث كانت النتيجة التي حصلت عليها المنشآت الصناعية في قطاع غزة أقل فبلغ الوزن النسبي للابتكار نسبة (81.6%) ودراسة النسر، 2010) حيث حل الإبداع أولاً بوزن نسبي (79.3%) للبنوك الأردنية، وكذلك دراسة)

النسور، 2009) حَيْثُ كَانَ الْوِزْنَ الْنِسْبِيَّ لِلْإِبْتِكَارِ وَالْتَّطْوِيرِ (80%) لِشَرِكَاتِ صِنَاعَةِ الْأَدْوِيَةِ الْأُرْدُنِيَّةِ، وَدِرَاسَةَ (بِوَبْعَةِ، 2012) حَيْثُ حَصَلَتْ شَرِكَةُ الْإِتِّصَالِ الْجَزَائِرِيَّةِ "مُوبِيلِيْس" عَلَى وَزْنِ نِسْبِيٍّ لِلْإِبْتِكَارِ بِنِسْبَةِ (70%)، وَيُمْكِنُ أَنْ تُعْزَى هَذِهِ الْفُرُوقُ فِي النَّتَائِجِ لظُرُوفٍ مِثْلَ مَجَالِ عَمَلِ الشَّرِكَةِ مَحْدُودٍ نِسْبِيًّا بِالنِّسْبَةِ لِلتَّكْنُولُوجِيَا فَهِيَ لَيْسَتْ شَرِكَةً مُتَخَصِّصَةً فِي مَجَالِ الْحَوَاسِيْبِ أَوْ الْبَرْمِجِيَّاتِ، بِالإِضَافَةِ لِلظُّرُوفِ الْبَيْئِيَّةِ الْعَامَّةِ الَّتِي تُحِيْطُ بِعَمَلِ الشَّرِكَةِ بِسَبَبِ الْحِصَارِ.

وَقَدْ جَاءَتْ الْفَقْرَةُ (5) " تَعْمَلُ الشَّرِكَةُ بِاسْتِمْرَارٍ عَلَى مَعْرِفَةِ التَّهْدِيْدَاتِ الْمُحْتَمَلَةِ وَتَحْتَاطُ لَهَا لِتَسْتَمِرَّ بِتَقْدِيمِ الْخِدْمَةِ وَتَضَعُ الْخَطَّ الْكَفِيْلَةَ بِذَلِكَ " وَقَدْ جَاءَتْ الْفَقْرَةُ (5) فِي الْمَرْتَبَةِ الْأُولَى فِي تَرْتِيْبِ فُقَرَاتِ هَذَا الْبُعْدِ، حَيْثُ بَلَغَ الْوِزْنَ الْنِسْبِيَّ (64.2%) وَهُوَ أَكْبَرُ مِنَ الْعَدَدِ (3) أَيَّ أَكْبَرَ مِنْ (60.0%)، وَالْقِيَمَةُ الْإِحْتِمَالِيَّةُ تُسَاوِي (0.000)، وَهِيَ أَقْلُ مِنْ (0.05) مِمَّا يَدُلُّ عَلَى أَنَّ الْآرَاءَ كَانَتْ فِي هَذِهِ الْفَقْرَةِ إِجْبَابِيًّا وَبِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةً حَسَبَ الْمَبْحُوثِيْنَ. وَذَلِكَ بِسَبَبِ الْبَيْئَةِ الْمُتَقَلِّبَةِ فِي قِطَاعِ غَزَّةَ وَفَصْلِ وَتَوَقُّفِ تَوْرِيْدِ الْكَهْرِبَاءِ مِنْ مَصَادِرِهَا وَتَكَرَّرِ الْحُرُوبِ وَالتَّخْرِيْبِ بِالإِضَافَةِ لِلأَحْوَالِ الْجُويَّةِ الْمُتَقَلِّبَةِ مِنْ عَوَاصِفٍ أَوْ اِرْتِفَاعِ الْحَرَارَةِ صَيْفًا، بَيْنَمَا كَانَتْ أَضْعَفَ الْفُقَرَاتِ الْفَقْرَةُ (6) وَهِيَ " تُوصَفُ الشَّرِكَةُ بِالْإِبْتِكَارِيَّةِ وَالتَّطْوِيرِ السَّرِيْعِ لِلخِدْمَاتِ الْجَدِيْدَةِ " حَيْثُ بَلَغَ الْوِزْنَ الْنِسْبِيَّ (55.6%) وَهِيَ أَقْلُ مِنْ (60.0%) وَالْقِيَمَةُ الْإِحْتِمَالِيَّةُ لِلْفَقْرَةِ بَلَغَتْ (0.002) وَهِيَ أَقْلُ مِنْ (0.05) مِمَّا يَدُلُّ عَلَى أَنَّ الْآرَاءَ كَانَتْ فِي هَذِهِ الْفَقْرَةِ إِجْبَابِيَّةً وَبِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةً حَسَبَ الْمَبْحُوثِيْنَ. وَكَانَتْ النِّسْبَةُ أَقْلُ مِنْ غَيْرِهَا مِنَ الْفُقَرَاتِ بِسَبَبِ أَنَّ مَجَالِ عَمَلِ الشَّرِكَةِ لَيْسَ فِي التَّكْنُولُوجِيَا وَالْحَوَاسِيْبِ وَالبَرْمِجِيَّاتِ بِشَكْلِ أَسَاسِيٍّ وَالْإِبْتِكَارِ يَعْتَمِدُ عَلَى مَجْهُودَاتٍ مُتَوَاضِعَةٍ فِي أُمُورٍ لَيْسَتْ أَسَاسِيَّةً.

5- تَحْلِيلُ فُقَرَاتِ الْمِيْزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ - بَعْدَ الْمُرُوءَةِ

تَمَّ اسْتِخْدَامُ اخْتِبَارِ t لِلْعِيْنَةِ الْوَاحِدَةِ وَالنَّتَائِجُ مُبَيَّنَةٌ فِي جَدْوَلِ رَقْمِ (45) وَالَّذِي يُبَيِّنُ آرَاءَ أَفْرَادِ عِيْنَةِ الدِّرَاسَةِ فِي فُقَرَاتِ الْبُعْدِ الْخَامِسِ الْمُرُوءَةِ.

جدول رقم (45): تحليل لفقرات البُعد الخامس: المرونة

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تتميز الشركة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين.	2.8	56.6	1.1	-2.113	0.036	4	متوسطة
2.	تهتم الشركة ببحوث التسويق بهدف التعرف على رغبات الزبائن غير المشبع.	2.6	52.4	1.1	-5.054	0.000	5	متوسطة
3.	تتصيف الخطط والسياسات المتبعة في الشركة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات المحتملة.	2.9	57.8	1.1	-1.561	0.120	3	متوسطة
4.	تسعى الشركة الى جعل منتجاتها وخدماتها ذات مرونة عالية.	3.0	60.6	1.0	0.481	0.631	1	متوسطة
5.	تعطي الشركة العاملين الحرية الكاملة لإنجاز المهام الموكلة إليهم.	2.9	58.2	1.2	-1.096	0.274	2	متوسطة
	جميع الفقرات	2.9	57.1	17.9	43.639	0.000		متوسطة

من خلال الجدول أعلاه تبين النتائج أن الوزن النسبي للبُعد الخامس "المرونة" (57.1%) وهي أقل من القيمة المفترضة العدد (3) أي أقل من (60.0%) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن استجابات المبحوثين على هذا البُعد كانت ايجابية ودرجة متوسطة ولكنها الأدنى بين الأبعاد ترتيباً حيث حلت خامساً، وتُعزي هذه النتيجة للظروف المتغيرة التي تعمل بها الشركة والتي غالباً ما تكون سيئة ويعاني منها سكان قطاع غزة بسبب الحصار والبطالة والتي تنعكس سلباً على امكانية المناورة بسبب الضغوط التي تُمارس عليها من خلال نقص الموارد وبالتالي قلة عدد البدائل المتاحة لها.

والنتيجة الاجمالية لبعد المرونة أقل من دراسة (بن حامد، 2014) حيث حلت ثانياً بوزن نسبي (72%) و(بوبعة، 2012) حيث حصلت شركة الاتصال الجزائرية "موبيليس" على وزن نسبي للمرونة بلغ (75%). والنسبة الاجمالية لها أقل من دراسة (النسور، 2010) والتي حصلت فيها مرونة البُوك الأردنية على وزن نسبي بلغ (78%) بالترتيب الأول. بينما أشارت دراسة (عيشي و عيشي، 2011) إلى أن الشركات الصناعية الجزائرية تتوفر لها أبعاد الميزة التنافسية

بنسبة (79%) ورابعاً في الترتيب. وهذا يرجع للظروف الأفضل التي تعيشها للجزائر مقارنة بظروف غزة.

وقد جاءت الفقرة (4) "تسعى الشركة إلى جعل منتجاتها وخدماتها ذات مؤونة عالية"، في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (60.6%) وهو أكبر من العدد (3) أي أكبر من (60.0%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.631)، وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة على ايجابية ودرجة متوسطة حسب المبحوثين، ويمكن ان تُعزى هذه النتيجة لرغبة الشركة في الوصول لدرجة عالية من المؤونة، بالرغم من الظروف الصعبة التي تمر بها، خاصة مشكلة نقص كميات الكهرباء الموردة، وللتغلب على هذه المحدودية فقد وقعت الشركة عبر سلطة الطاقة عقداً مع شركة (سماحة غروب) الأمريكية لبناء محطة لتوليد الكهرباء من الطاقة الشمسية، ومن المتوقع البدء في تركيب المعدات في مارس 2018م بقدره 40(MWH) والتي من شأنها إعطاء الشركة المزيد من المؤونة في المصادر. وكذلك تجهيز السيارات والمعدات للحروب بترقيهما حسب المتطلبات الإسرائيلية، لتقليل خطر استهدافها وطواقمها حيث استشهد عدد من العاملين خلال الحروب أثناء تأدية واجباتهم.

وتتفق مع دراسة (عيشي وعيشي، 2011) حيث كانت المؤونة في المرتبة الأخيرة (78.8%)، بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (2) وهي "تهتم الشركة ببحوث التسويق بهدف التعرف على رغبات الزبائن غير المشبعة" حيث بلغ الوزن النسبي 52.4% وهي أقل من 60.0% والقيمة الاحتمالية للفقرة بلغت (0.000) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن الآراء كانت في هذه الفقرة ايجابية ودرجة متوسطة حسب المبحوثين. وهذه الفقرة تعتبر الأقل من بين فقرات الدراسة ربما بسبب عدم انتشار ثقافة التعرف على رغبات الزبائن من خلال بحوث التسويق في المجتمعات النامية.

خامساً: الإجابة على تساؤل الدراسة الثالث.

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية لدى شركة توزيع كهرباء محافظات غزة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الآتية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية و تحقيق الميزة التنافسية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة".
وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين محاور استبانة المسؤولية الاجتماعية ومحاور استبانة الميزة التنافسية، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (46):

العلاقة بين محاور المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية

م.	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
1.	البعد الأول: الاقتصادي	6	0.697	0.001
2.	البعد الثاني: القانوني	5	0.710	0.001
3.	البعد الثالث: الأخلاقي	6	0.755	0.001
4.	البعد الرابع: الإنساني	5	0.718	0.001
	المسؤولية الاجتماعية	22	0.840	0.001

الجدول أعلاه يوضح أنه هناك علاقة طردية قوية وإيجابية ذات دلالة احصائية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية حيث كانت قيمة (ر) = 0.840 والدلالة الإحصائية 0.001 وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أنه كلما ازدادت المسؤولية الاجتماعية كلما تحققت الميزة التنافسية.

وهذه النتيجة والتي تظهر العلاقة بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية هي تعكس مدى قناعة المبحوثين لأهمية هذه الأنشطة المتعلقة بالبيئة الخاصة بالمبحوثين سواء الداخلية من علاقات العاملين مع الإدارة أو الخارجية المتعلقة بالزبائن والبيئة وغيرها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عيسى وعيشي، 2011) حيث بلغت ما نسبته (95%) ودراسة (صالح، 2015) التي بلغت (68.3%) ودراسة (لوشن، 2016) حيث بلغت (90%)،

وَدِرَاسَة (الطراونة وآخرون، 2013) و(النسور، 2010) وكذلك دراسة (أونور، 2015) والتي أظهرت وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمصارف السودانية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال خلق صورة ذهنية جيدة، ودراسة (خوجلي، 2015) لشركات الاتصال السودانية حيث أظهرت وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، ويمكن أن يعزي هذا لوضوح الفهم المشترك للمبحوثين لوجود وأهمية العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية.

ويتضح من النتيجة أعلاها أن ترتيب الأبعاد كان كالتالي: حصل البعد الأخلاقي على الترتيب الأول، تلاه الإنساني ثم القانوني، وأخيراً الاقتصادي.

ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة للقيمة والأهمية التي يوليها المبحوثين للممارسات الأخلاقية التي يجب على الشركة أن تؤديها والمتمثلة في الأنشطة الداعمة للمجتمع من خلال المساعدات والتسهيلات مثل الإعفاءات والخصومات والتقسيم.... التي تقدمها الشركة لبعض الفئات في المجتمع مثل الجمعيات الخيرية والمؤسسات العامة وأسر الشهداء والجرحى والأسرى والمعاقين والحالات الاجتماعية، وكذلك عدم فصل التيار الكهربائي عن العائلات الغير قادرة على الدفع، وبالمساواة والعدالة بين الموظفين نسبياً، وكذلك محاربة الفساد والرشوة داخلياً نسبياً، كما تتوافق رسالتها مع قيم وتقاليد المجتمع، واهتمامها بالبيئة ومنع التلوث.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (لوشن، 2016) تماماً من حيث الترتيب، وجزئياً مع دراسة (صالح، 2015) حيث اتفقت في ترتيب البعد الاقتصادي، ولكن حل البعد الإنساني أولاً. بينما لم تتفق مع دراسة (مشنن، 2016) حيث كان ترتيب البعد الاقتصادي أولاً والأخلاقي أخيراً، ويمكن أن يكون سبب هذا التباين لاختلاف الظروف البيئية سواء الداخلية لدي المبحوثين أو اختلاف القيم والمفاهيم الخاصة بهم.

سادساً: الإجابة على تساؤل الدراسة الرابع

هل تؤثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية تأثيراً معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية؟.

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الآتية:

"يُوجد أثر لأبعاد المَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ في تَحْقِيقِ المِيزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ عند مُستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي أثر المتغير المُستقل (المَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ) على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل أن معادلة الانحدار جيدة ومقبولة حيث أن قيمة F المحسوبة تُساوي (126.156) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية تُساوي (0.000) وهي أقل من (0.05). وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد المَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ وتحقيق الميزة التنافسية وأن نموذج الانحدار جيد.

$$Y = -1.472 + 0.267(X1) + 0.166(x2) + 0.340 (X3) + 0.256 (X4) + 0.956 (x5)$$

Y تعتبر المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية :

X1: الأقتصادي

X2: القانوني

X3: الأخلاقي

X4: الإنساني

X5: المَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ

جدول (47):

يُوضَّح تحليل الانحدار الخطي (المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية)

مستوى الدلالة عند (0.05)	القيمة الاحتمالية sig.	قيمة t	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
غير دال	0.645	-0.461		3.097	-1.427	الثابت
دال	0.000	4.403	0.243	0.061	0.267	الاقتصادي
دال	.028	2.209	0.135	0.052	0.116	القانوني
دال	0.000	5.621	0.323	0.060	0.340	الأخلاقي
دال	0.000	5.233	0.282	0.049	0.256	الإنساني
دال	0.000	22.250	0.840	0.043	0.508	المسئولية الاجتماعية
تحليل التباين ANOVA						
0.000	القيمة الاحتمالية		126.156			قيمة اختبار F
0.000	القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير		0.706			قيمة معامل التفسير المعدل R ²

ومن خلال الدلالة الإحصائية يتضح أنه يوجد تأثير للمسئولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05 وكان مقدار التأثير قيمة β والتي تساوي 0.508 وهذا يعني أنه كلما تغير المتغير المستقل (المسئولية الاجتماعية) بمقدار وحدة واحدة تغير المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) بمقدار 0.706.

كما أن أكثر عناصر المسؤولية الاجتماعية اسهاماً في هذا التأثير هو المساهمة في البعد الأخلاقي، مع وضوح تأثير متغيري الاقتصادي والإنساني في تحقيق هذا الأثر بنسبة (26.7%) و(25.6%) على التوالي. ويبرز هذا الدور من خلال التزام الشركة المستمر بالممارسات الأخلاقية والمساهمة في القضايا الاجتماعية والاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للعاملين والمجتمع ككل من خلال دعم المجتمع مثل انجاز بعض

المشاريع التي قد لا تكون مُجدية اقتصادياً للشركة والتسهيلات والاعفاءات التي تم ذكرها سالفاً. بَيْنَمَا كَانَ البُعد القانوني أضعفها تأثيراً (11%)، وربما يُعزى هذا لارتباطه بالظروف الداخلية للعاملين أكثر من الخارجي للمجتمع.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (صالح، 2015) جزئياً حيث بلغ الأثر (63.7%) ومع دراسة (لوشن، 2016) وكانت نسبة الأثر (78.6%) من التغير في المتغير التابع، ومع دراسة (نزال وآخرون، 2011) لشركة جوال بنسبة (79.8%).

بَيْنَمَا لم تتفق في النسبة مع دراسة (عيسي وعيشي، 2011) حيث أن متغير المسؤولية الاجتماعية فسّر ما نسبته (90.25%) من المتغير التابع الميزة التنافسية، وكذلك مع نتيجة دراسة (هوارى، 2013) حيث أن أثرت أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الجزائرية بمقدار (87%)، ودراسة (الطراونة وآخرون، 2013) للبنوك الأردنية، حيث كان مقدار التأثير (87%)، ودراسة (النور، 2010).

ولكن الاختلاف الأكبر كان مع ودراسة (القيوتي وآخرون، 2014) كان بلغ مقدار الأثر (49.8%) من التغيرات في الميزة التنافسية الناتج عن متغير المسؤولية الاجتماعية لشركة زين للاتصالات، بينما أظهرت نتيجة دراسة (سعيد والباوي، 2010) أثر للبعدين الاقتصادي والاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية بنسبة (30-70%) على التوالي باستثناء بعد الأعمال الخيرية حيث كان تأثيرها محدوداً.

وهذا لا يتوافق بشكل كامل مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Brine, Brown, & Hackett, 2007) والتي قد خلصت إلى أنه لا توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي لهذه الشركات، ولكنها وجدت أن تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية يقود إلى زيادة المبيعات، وإلى زيادة حقوق المساهمين، ولكنه في نفس الوقت يؤدي إلى تخفيض العائدات على الأصول. وهذا ما لا يتفق مع دراسة (Aile & Bausys, 2013) حيث أظهرت أن على المستوى العام، أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات ليس لديها أي تأثير على الأداء المالي للشركات في دول البلطيق، ومع ذلك، تم العثور على بعض فئات المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤثر على العائد على الأصول، بمعنى أن الناس ليسوا على استعداد لدفع مزيد من

المال لمنتجات الشركات المسؤولة اجتماعياً، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة بسبب أن تلك الدول استقلت حديثاً نوعاً ما وتحولت فجأة من النظام الاشتراكي الذي "افقرها" الى النظام الرأسمالي الغربي وبالتالي انعكاس قيم الاقتصاد الرأسمالي على قيم وسلوك الأفراد.

سابعاً: الإجابة على تساؤل الدراسة الخامس.

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات العاملين للمسؤولية الاجتماعية تبعاً للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

"لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اجابات المبحوثين حول المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة و الوظيفة)".

1- الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (48):

الفروق الإحصائية بين المسؤولية الاجتماعية و(الجنس) والمتغيرات الديموغرافية

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig"	الدلالة الإحصائية
أنثى	44	62.2	14.4	-2.567	0.011	دالة
ذكر	165	68.5	13.9			

من الجدول أعلاه يتبين أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين المسؤولية الاجتماعية و(الجنس)، والمتغيرات الديموغرافية حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.011 وهي أقل من القيمة الاحتمالية 0.05. فيما يتعلق بالجنس فقد كانت الفروق واضحة لصالح الذكور بوزن نسبي 68.5%، وربما يُعزى هذا بسبب التقاليد الثقافية السائدة في المجتمع في قطاع غزة بأن

الذكور يتحملون المسؤولية عن الإنفاق العائلي والتعرض أكثر للمشاكل الاجتماعية العامة وبالتالي الاهتمام أكثر بالقضايا ذات الشأن العام مثل الفقر والبطالة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبدالغفور، 2015) لجامعات قطاع غزة. بينما لم تتفق مع دراسة (أبو سمرة، 2017) لبنك فلسطين، ودراسة كحيل (2016) لجامعة فلسطين، ودراسة (فنديل، 2008) و (نزال وآخرون، 2011) و (بن حامد، 2014) و (عيشي وعيشي، 2011) ودراسة (الهوري وآخرون، 2009) لشركات الاتصال الأردنية. ودراسة (عابدين، 2016) ربما لاختلاف طبيعة عمل شركات التأمين لمركزية أعمالها وعدم إفراح المجال للسياسات الفردية.

2- الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في

الجدول التالي:

جدول (49):

الفروق الإحصائية بين المسؤولية الاجتماعية و(العمر) والمتغيرات الديموغرافية

العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig"	الدلالة الإحصائية
أقل من 30 سنة	55	64.8	14.3	"F" 1.358	0.257	غير دالة
من 30 الى أقل من 40 سنة	69	65.4	14.1			
من 40 الى أقل من 50 سنة	68	61.7	14.7			
50 سنة فأكثر	17	59.4	15.3			
المجموع	209	63.5	14.5			

من الجدول أعلاه يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية و(العمر) والمتغيرات الديموغرافية حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.257 وهي أكبر من القيمة الاحتمالية 0.05، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة باعتبار أن المسؤولية الاجتماعية هي قضية عامة وأن السن لا يؤثر على الفهم المشترك بالنسبة للعاملين في الشركة بخصوصها، وهذا يتفق مع دراسة (عابدين، 2016) و (عيشي وعيشي، 2011) ومع دراسة (

الحوري وآخرون، 2009) لشركات الاتصال الأردنية. بينما لم تتفق مع دراسة (أبو سمرة، 2017) لبنك فلسطين، وتختلف مع دراسة (قنديل، 2008) و (بن حامد، 2014) ودراسة (كحيل، 2016).

3- الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في

الجدول التالي:

جدول (50):

الفروق الإحصائية بين المسئولية الاجتماعية و(سنوات الخبرة) والمتغيرات الديموغرافية

الدالة الإحصائية	قيمة "Sig"	قيمة "F"	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
دالة	0.017	"F" 3.469	12.1	67.2	49	أقل من 5 سنة
			13.6	66.1	58	من 5 الى أقل من 10 سنة
			13.9	59.6	44	من 10 الى أقل من 20 سنة
			16.5	60.9	58	20 سنة فأكثر
			14.5	63.5	209	المجموع

الجدول أعلاه يبين أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين المسئولية الاجتماعية و(سنوات الخبرة) والمتغيرات الديموغرافية حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية لسنوات الخبرة 0.017 وهي أقل من القيمة الاحتمالية 0.05 أما بالنسبة لسنوات الخبرة فقد كانت الفروق لصالح الأشخاص ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات بوزن نسبي 67.2% ، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن من يملكون سنوات خبرة أقل هم ممن تم توظيفهم في سنوات الحصار وربما عانوا من الظروف الاقتصادية القاهرة الناتجة عن البطالة لفتترات سابقة وغيرها التي تفاقمت خلال السنوات الأخيرة أكثر من غيرهم. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (النسور، 2010) و(بويكر، 2014) و(صالح، 2016) و(عابدين، 2016) و(قنديل، 2008).

بينما لا تتفق مع دراسة (كحيل، 2006) و(عيشي وعيشي، 2011) و(بن حامد، 2014) و(نزال آخرون، 2011) ودراسة (الحوري وآخرون، 2009) لشركات الاتصال الأردنية).

4- الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test ، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (51):

الفروق الإحصائية بين المسئولية الاجتماعية و(المسمى الوظيفي) والمتغيرات الديموغرافية

المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig"	الدلالة الإحصائية
مدير دائرة فما فوق	14	62.3	16.7	0.296	0.828	غير دالة
رئيس قسم	59	64.7	14.2			
رئيس شعبة	40	62.1	15.8			
موظف	96	63.6	13.9			
المجموع	209	63.5	14.5			

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين المسئولية الاجتماعية و (المسمى الوظيفي) والمتغيرات الديموغرافية حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.828 وهي أكبر من القيمة الاحتمالية 0.05، وربما كان تنوع تركيبة شرائح الموظفين من حيث الخلفية الثقافية والعلمية والسّن وغيرها لا تخضع لمعيار معين فقد نجد من هم في سن الشباب ويشغلون أعلى الوظائف أو أقلها وكذلك المؤهلات العلمية سنوات الخبرة والعكس بالعكس، وبالإضافة لتجانس الظروف الخاصة بالعمل أو ظروف البيئة العامة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عيشي وعيشي، 2011) و(النسور، 2010)، و(نزال وآخرون، 2011) ودراسة(قنديل، 2008).

بينما لم تتفق مع دراسة (أبو سمرة، 2017) لبنك فلسطين، ودراسة(الحوري وآخرون، 2009) لشركات الاتصال الأردنية، ومع دراسة (Jysmä, 2014) والتي أشارت الى وجود اختلاف في فهم الموظفين للمسئولية الاجتماعية لصالح الإدارة الوسطي.

5- الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test ، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (52):

الفروق الإحصائية بين المسئولية الاجتماعية و(المؤهل العلمي) والمتغيرات الديموغرافية

المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig"	الدلالة الإحصائية
دراسات عليا	20	59.8	15.9	3.45	0.034	دالة
بكالوريوس	103	66.1	13.9			
دبلوم	86	61.3	14.4			
المجموع	209	63.5	14.5			

ويبين الجدول أعلاه أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين المسئولية الاجتماعية و(المؤهل العلمي) والمتغيرات الديموغرافية حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.034 وهي أقل من القيمة الاحتمالية 0.05 وكانت لصالح حملة البكالوريوس بوزن نسبي 66.1%، وهذا يمكن أن يعزى لدرجة الوعي بالمسئولية الاجتماعية الناتجة عن التعليم الجامعي، بعكس من يحملون دبلوم فأقل بحيث لا يملكون الفهم أو الدراية الكافية لأهمية هذه القضايا بالنسبة للشركة والمجتمع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بن حامد، 2014) و(صالح، 2016) و(عابدين، 2016) ودراسة (عيشي وعيشي، 2011) ودراسة (أبو سمرة، 2017) لبنك فلسطين في معظم الأبعاد.

وتختلف مع نتيجة (نزال وآخرون، 2011) ودراسة (الحوري وآخرون، 2009) لشركات الاتصال الأردنية.

ثامنا: الإجابة على تساؤل الدراسة السادس.

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات الفئة المبحوثة لعناصر الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

"لا يُوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مُستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسّطات اجابات المُبحوثين حول الميزة التنافسية تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة والوظيفة)".

1- الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test ، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (53):

الفروق الإحصائية بين الميزة التنافسية و(الجنس) والمتغيرات الديموغرافية

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig"	الدلالة الإحصائية
ذكر	165	59.2	16.7	-2.792	0.006	دالة
أنثى	44	66.8	14.3			

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين الميزة التنافسية و(الجنس) والمتغيرات الديموغرافية حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية لكل (0.006) وهي أقل من القيمة الاحتمالية 0.05. فقد كانت الفروق واضحة لصالح الذكور بوزن نسبي (66.8%)، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة للثقافة السائدة بأن الذكور هم المكلفون بالإنفاق وليس الإناث، مما يترتب عليه القيام بعمليات الشراء وبالتالي لديهم القدرة على معرفة الأشياء من حيث المقارنة والتفاضل بين أبعاد الميزة التنافسية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الغفور، 2015). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (كحيل، 2016) لجامعة فلسطين، وتختلف مع دراسة (نزال وآخرون، 2011) و(قنديل، 2008) و(عيشي وعيشي، 2011) و(الخوري وآخرون، 2009) و(عابدين، 2016).

2- الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test ، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (54):

الفروق الإحصائية بين الميزة التنافسية و(المؤهل العلمي) والمتغيرات الديموغرافية.

المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig"	الدلالة الإحصائية
دراسات عليا	20	59.3	18.1	4.349	0.014	دالة
بكالوريوس	103	64.1	14.7			
دبلوم	86	57.2	17.5			
المجموع	209	60.8	16.5			

الجدول أعلاه يُبين أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية و(المؤهل العلمي) والمتغيرات الديموغرافية حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية لكل منهم (0.014) وهي أقل من القيمة الاحتمالية 0.05. وكانت لصالح حملة البكالوريوس بوزن نسبي 64.1%. ويمكن أن يُعزى هذا الفرق بسبب إدراك حملة البكالوريوس لمفهوم الميزة التنافسية أكثر من غيرهم، أو أن معظمهم قد يكون من دارسي الهندسة أو التجارة وبالتالي لديهم معرفة بالأمر ذات العلاقة بأبعاد الميزة التنافسية ومدى أهميتها.

وتتفق النتيجة مع دراسة (كحيل، 2016) لجامعة فلسطين، و(عابدين، 2016)، وتختلف مع دراسة (نزال وآخرون، 2011) و(قنديل، 2008) و(عيشي وعيشي، 2011) و(الهوري وآخرون، 2009).

3- الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test ، كما هو مبين في

الجدول التالي:

جدول (55):

الفروق الإحصائية بين الميزة التنافسية و(العمر) والمتغيرات الديموغرافية.

العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig"	الدلالة الإحصائية
أقل من 30 سنة	55	61.2	16.0	0.825	0.482	غير دالة
من 30 الى أقل من 40 سنة	69	62.3	15.7			
من 40 الى أقل من 50 سنة	68	60.2	17.0			
50 سنة فأكثر	17	55.5	19.2			
المجموع	209	60.8	16.5			

ومن الجدول أعلاه يتبين عدم وجود فروق إحصائية بين الميزة التنافسية والعمر مع المتغيرات الديموغرافية وقد يكون السبب في عدم اختلاف فهم ونظرة المبحوثين لأبعاد الميزة حيث أن الجميع يتعامل مع خدمات الشركة بغض النظر عن أعمارهم في العديد من الوظائف فهناك تشكيلة واسعة من الوظائف التي يشغلها عدد من كبار السن بوظائف متدنية مثل خدمات أو قارئ عدادات أو فنيين .. ووظائف أخرى يشغلها عدد من الشباب تشمل أعضاء مجلس إدارة أعمارهم أقل من 40 سنوات ، ومدراء مقرات أعمارهم أقل من 35 سنة.

وهذا يتفق مع دراسة (نزال وأخرون، 2011) حيث لم تكن توجد فروق في متغير العمر و(الحوري وأخرون، 2009) ودراسة (عيشي، وعيشي، 2011) و(عابدين، 2016). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (كحيل، 2016) لجامعة فلسطين.

4- الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test ، كما هو مبين في

الجدول التالي:

جدول (56):

الفروق الإحصائية بين الميزة التنافسية و(سنوات الخبرة) والمتغيرات الديموغرافية.

الدلالة الإحصائية	قيمة "Sig"	قيمة "F"	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
غير دالة	0.288	1.263	14.4	63.2	49	أقل من 5 سنة
			15.6	62.8	58	من 5 الى أقل من 10 سنة
			15.6	58.4	44	من 10 الى أقل من 20 سنة
			19.3	58.6	58	20 سنة فأكثر
			16.5	60.8	209	المجموع

ومن الجدول أعلاه يتبين عدم وجود فروق إحصائية بين الميزة التنافسية وسنوات الخبرة مع المتغيرات الديموغرافية وقد يكون السبب في عدم اختلاف فهم ونظرة المبحوثين لأبعاد الميزة حيث أن الجميع لديه وجهة نظر واحدة للميزة التنافسية بغض النظر عن سنوات الخبرة فهناك العديد من الوظائف التي يشغلها الموظفون ذوي سنوات الخبرة المختلفة، بما فيهم من حديثي التعيين يشغلون مناصب عليا في الشركة مثل مدراء مقرات وأعضاء مجلس إدارة. وهذا يتفق مع دراسة (نزال وآخرون، 2011) حيث لم تكن توجد فروق في متغير سنوات الخبرة ودراسة (عيشي، وعيشي، 2011) دراسة (كحيل، 2016) لجامعة فلسطين.

5- الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس المسمى الوظيفي

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test ، كما هو مبين في

الجدول التالي:

جدول (57):

الفروق الإحصائية بين الميزة التنافسية و(المسمى الوظيفي) والمتغيرات الديموغرافية.

الدلالة الإحصائية	قيمة "Sig"	قيمة "F"	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
غير دالة	0.468	0.851	17.0	58.6	14	مدير دائرة فما فوق
			17.0	63.6	59	رئيس قسم

الدالة الإحصائية	قيمة "Sig"	قيمة "F"	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العَدَد	المسمى الوظيفي
			19.1	59.1	40	رئيس شعبة
			14.9	60.1	96	موظف
			16.5	60.8	209	المجموع

ومن الجدول أعلاه يتبين عدم وجود فروق إحصائية بين الميزة التنافسية و(المسمى الوظيفي) مع المتغيرات الديموغرافية وقد يكون السبب في عدم اختلاف فهم ونظرة الباحثين لأبعاد الميزة لمعرفة غالبية الموظفين للظروف الحالية الخاصة بأبعاد الميزة التنافسية، مما انعكس على مستوى تقديراتهم لها، وهذا يتفق مع دراسة (نزال وآخرون، 2011) حيث لم تكن توجد فروق في متغير الوظيفة، و(قنديل، 2009) و(الحوري وآخرون، 2009) ودراسة (عيشي، وعيشي، 2013) والتي لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية.

بينما تختلف النتيجة مع دراسة (كحيل، 2016) لجامعة فلسطين وقد يعزى هذا الاختلاف بسبب طبيعة الوظائف الإدارية والأكاديمية للجامعة والذي يفتقر للتجانس.

الفصل السادس النتائج والتوصيات

تمهيد

هَدَفَت هَذِهِ الدِّرَاسَةُ إِلَى الإِجَابَةِ عَلَى التَّسْأُؤْلِ الرَّئِيسِيِّ الذِّي يُمَثِّلُ مَشْكَلَةَ الدِّرَاسَةِ، وَالمُتَمَثِّلُ فِي مَعْرِفَةِ مَا هُوَ مُسْتَوَى المَسْؤُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ وَعِلاَقَتُهُ بِتَحْقِيقِ المِيزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ فِي شَرِكَةِ نَوَازِيعِ كَهْرِبَاءِ مُحَافَظَاتِ غَزَّةَ؟ وَقَدْ تَمَّ التَّعَرَّفُ عَلَى مُسْتَوَى تَطْبِيقِ المَسْؤُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ لِلشَّرِكَةِ مِنْ خِلالِ الأَبْعَادِ الَّتِي اسْتَنْدَتْ إِلَيْهَا الدِّرَاسَةُ وَتَمَثَّلَتْ فِي البُعْدِ (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الإنساني) بَيْنَمَا تَمَّ التَّعَرَّفُ عَلَى مَدَى تَحْقِيقِ الشَّرِكَةِ المَبْحُوثَةِ لِمِيزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ مِنْ خِلالِ الأَبْعَادِ المُكوِنَةِ لَهَا وَالَّتِي تَمَثَّلَتْ فِي بُعْدِ (التكلفة، الجودة، التسليم، الإبداع، المرونة) كَمَا هِيَ مُوضحة فِي نِموذِجِ الدِّرَاسَةِ. وَقَدْ جَاءَتْ نَتَائِجُ تَحْلِيلِ المَعْلُومَاتِ الَّتِي تَمَّ جَمْعُهَا مِنْ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ وَالتَّوَصِيَّاتِ الَّتِي يَاقْتَرِحُهَا البَاحِثُ، كَمَا سَيَتِمُّ تَوْضِيحُهَا عَلَى النِّحوِ التَّالِي:

أولاً: أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- حصل المُتَعَيِّرُ المُسْتَقِلُّ "المَسْؤُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ" عَلَى مُتَوَسَّطِ تَقْيِيمِ عام بَلَغَ (63.55%) مِنْ قَبْلِ عَيِّنَةِ البَحْثِ، وَهُوَ بَدْرَجَةِ مُتَوَسَّطَةٍ، وَأَنْ تَرْتِيبِ المَحَاوِرِ المُكوِنَةِ لَهَا جَاءَتْ كالتَّالِي:

- البُعْدُ الاقْتِصَادِي بوزن نسبي (68.77%) وَهُوَ بَدْرَجَةِ كَبِيرَةٍ.
- البُعْدُ الأَخْلاَقِي بوزن نسبي (63.60%) وَهُوَ بَدْرَجَةِ مُتَوَسَّطَةٍ.
- البُعْدُ القَانُونِي بوزن نسبي (61.99%) وَهُوَ بَدْرَجَةِ مُتَوَسَّطَةٍ.
- البُعْدُ الإِنْسَانِي بوزن نسبي (58.76%) وَهُوَ بَدْرَجَةِ مُتَوَسَّطَةٍ.

مِمَّا يُشِيرُ إِلَى أَنَّ هُنَاكَ مُسْتَوَى مُتَوَسَّطٌ مِنَ المَوَاقِفَةِ لِتَقْيِيمِ تَطْبِيقِ المَسْؤُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ بِشَكْلِ عام فِي الشَّرِكَةِ المَبْحُوثَةِ، وَهَذَا لَا يَصِلُ إِلَى حَدِّ التَّمْيِيزِ فِي تَطْبِيقِ هَذِهِ الأَبْعَادِ فِي كَافَةِ الوَحَدَاتِ الإِدَارِيَّةِ التَّابِعَةِ لِلشَّرِكَةِ.

2- حصل المُتَعَيِّرُ التَّابِعُ المِيزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ لِلشَّرِكَةِ المَبْحُوثَةِ عَلَى بَلَغَ وَزْنِ نِسْبِي (60.79%) وَهُوَ بَدْرَجَةِ مُتَوَسَّطَةٍ، كَمَا تَفَاوَتْ مُسْتَوَى تَقْيِيمَاتِ الأَبْعَادِ المُكوِنَةِ لِلْمَحَوِرِ وَلَكِنْ بِشَكْلِ طَافِفٍ حَيْثُ كَانَ تَرْتِيبُ الأَبْعَادِ كالتَّالِي:

- بُعْدُ التَّكْلِفَةِ، بوزن نسبي (63.60%) بَدْرَجَةِ مُتَوَسَّطَةٍ.

- بُعد الجَوَدَة، بوزن نسبي (61.32%) بدرجة مُتَوَسِّطَة.
- بُعد التَّسْلِيم، بوزن نسبي (61.13%) بدرجة مُتَوَسِّطَة.
- بُعد الإِبْدَاع، بوزن نسبي (60.38%)، بدرجة مُتَوَسِّطَة.
- بُعد المُرُونَة، بوزن نسبي (57.13%)، بدرجة مُتَوَسِّطَة.

ممَّا يُشِير إلى مُسْتَوَى مُتَوَسِّط لتطبيق أبعاد المِيزَة التَّنَافُسِيَّة بشكل عام، ولكن لا يصل إلى حد التميّز في تطبيق هَذَا المَنَهَج في العَمَل الإداري في كافة الوحدات الإدارية.

وهَذِهِ النَتِيجَة تُعْتَبَر مُتَوَسِّطَة بِسَبَب الظروف العامَّة التي يُمر بها قِطَاع عَزَّة خَاصَّة الحِصَار، وما ينتج عنه من مُحدودية البدائل، سواء من توريد الكَهْرَبَاء من مَصَادِرِهَا، أو المُعَدَات اللازمة لتأهيل الشبْكَة والمَشَارِيع.

3- أظهرت الدِرَاسَة وُجُود علاقة طردية بين أبعاد المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة (مُجْتَمَعَة) في شَرِكَة تَوَزِيع كَهْرَبَاء مُحَافَظَات عَزَّة وَتَحْقِيق المِيزَة التَّنَافُسِيَّة، حَيْثُ بَلَغَ مُعَامِل الارتِبَاط (0.84) ، بالإضافة إلى أنه كَانَ البُعد الأخْلَاقِي الأكثر ارتباطاً مع المِيزَة التَّنَافُسِيَّة، بَيْنَمَا كَانَ البُعد الإقْتِصَادِي الأقل ارتباطاً مع المِيزَة التَّنَافُسِيَّة.

4- ومن خِلال الدلالة الإحصائية يتضح أنه يُوجَد تأثير دال احصائياً للمسئولية الاجتماعية وَتَحْقِيق المِيزَة التَّنَافُسِيَّة وَكَانَ مقدار التأثير قيمة β والتي تُساوي (0.508) .

وهَذَا يعني أنه كلما تغير المُتَغَيَّر المُسْتَقِل (المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة) بمقدار وحدة واحدة تغير المُتَغَيَّر التَّابِع (تَحْقِيق المِيزَة التَّنَافُسِيَّة) بمقدار (0.706) كَمَا أن أكثر عَنَاصِر المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة اسهاماً في هَذَا التأثير هو مُساهمة البُعد الأخْلَاقِي، مع وضُوح تأثير متغيري البُعد الإقْتِصَادِي والإنْسَانِي في تَحْقِيق هَذَا الأثر بنِسْبَة (26.7%) و(25.6%) عَلى التوالِي.

5- أظهرت الدِرَاسَة أنه يُوجَد فُرُوق ذات دلالة احصائية لِمُتَوَسِّط استِجَابَات المَبْحُوثِينَ حَوْلَ وَاقِع تطبيق المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة تُعزى للمُتَغَيَّرَات (الجِنْس، سَنَوَات الخِبْرَة، المُؤَهَّل العِلْمِي). فيما يتعلّق بالجِنْس فقد كَانَت الفُرُوق وَاضِحَة لِصَالِح الذُكُور. أما بالنِسْبَة لسَنَوَات الخِبْرَة فقد كَانَت الفُرُوق لِصَالِح الأشخاص ذوي الخِبْرَة الأقل من (5) سَنَوَات، وَكَانَت لِصَالِح حَمَلَة البكالوريوس بالنِسْبَة للمُؤَهَّل العِلْمِي.

- 6- بيّنًا لا توجد فروق تُعزى للمتغيّرات (العُمر، المُستوى الوظيفي) ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة باعتبار أن المسؤولية الاجتماعية هي قضية عامّة وأن مُعظم المتغيّرات لا تُؤثّر على الفهم المُشترك بالنسبة للعاملين في الشركة بخصوصها.
- 7- أظهرت الدراسة، أنه يُوجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد العيّنة حول (الميزة التنافسية) ومتغيري (الجنس، المؤهل العلمي). فقد كانت الفروق واضحة لصالح الذكور وكذلك المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة (البكالوريوس).
- 8- وتبين عدم وجود فروق احصائية حول الميزة التنافسية و(العُمر، سنوات الخبرة، المُسمى الوظيفي).

ثانياً: التوصيات

أولاً: المسؤولية الاجتماعية.

1. البعد الاقتصادي: زيادة الاهتمام برفع مُستوى رضا العاملين عن سياسات الأجور والحوافز التي تُوفرها شركة توزيع كهرباء محافظات - غزة مُقابل الجُهد المبذول.
2. البعد القانوني: تبنّي الفكر الإداري الحديث والذي يُركّز على أهمية النقابات العمالية، ويَجِب على الإدارة احترام دورها والعمل على دعمها وتمويل أنشطتها، إعطاء الحق للعاملين وذوي العلاقة في المشاركة الخاصة بالقرارات الداخلية والخارجية للشركة.
3. البعد الاخلاقي: على الشركة التعامل مع الموظّفين لديها بعدالة ودون تمييز في (الأجور، الترقيات، الحوافز) واعادة النظر في تشكيل مجلس الإدارة بحيث يعتمد على الكفاءات المؤهلة، واعتماد الأسس المهنية والعلمية كمعيار للتعيينات والترقيات في كل المُستويات.
4. البعد الإنساني: يتوجب على الشركة افساح المجال لعدد من ذوي الاحتياجات الخاصة بالعمل داخل الشركة بما ينسجم مع قانون "الكوتة" الفلسطيني للمعاقين.

ثانياً: الميزة التنافسية

1. بُعد التكلفة: تحسين مجهودات الشركة الخاصة بتخفيض التكاليف، من خلال البحث عن مصادر أقل تكلفة خاصة في مجال الكهرباء المشتراه من شركة كهرباء فلسطين، والبحث عن مصادر جديدة للوقود المستخدم فيها والذي يُعتبر عالي التكلفة واستبداله بالغاز الطبيعي بالسرعة الممكنة.
2. بُعد الجودة: الاهتمام بأفكار العاملين والمواطنين وتشجيع طرح الأفكار الخلاقة من خلال الاهتمام بالمبدعين وتحفيز ومكافأة المبتكرين والتحري بواسطة الطرق العلمية عن آراء الزبائن، والأخذ بمقترحاتهم في تطوير جودة المنتجات.
3. بُعد التسليم: العمل على تدعيم بُعد التسليم لطلبات العملاء (انجاز المشاريع، اشتراكات، صيانة..) وخاصة خدمة إيصال التيار الكهربائي (إذا لم يكن بالإمكان استمرارها على مدار الساعة) من خلال تنظيم جداول الكهرباء بشكل أكثر فعالية وعدالة.
4. بُعد الأبداع: زيادة قدرتها على تطوير خدماتها من خلال ابتكار طرق وخدمات جديدة ومواكبة التطورات العلمية للتغلب على المشاكل القائمة.
5. بُعد المرونة: زيادة الاهتمام ببحوث التسويق لمعرفة رغبات المستهلكين واشباعها.

توصيات عامة للشركة والجهات الحكومية والأخرى ذات العلاقة.

1. على الشركة المساعدة في المناسبات الخاصة بالموظفين مثل الزواج والحج والعمرة وغيرها، ودعم الشركة لصندوق الموظفين بمبلغ شهري لتشجيع وتحفيز الموظفين وخلق صورة ايجابية عن ادارة الشركة.
2. العمل على استخدام بعض التكنولوجيات المتطورة أو نقل الخبرات عبر التدريب في الخارج لزيادة كفاءة العاملين، والتي من شأنهما تخفيض التكاليف، مع مراعاة عدم المساس بحقوق العاملين.
3. انشاء دائرة خاصة ضمن هيكلية شركة توزيع الكهرباء تكون مهمتها الالتزام المؤسسي بالمسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال تخصيص ميزانية خاصة مستقلة لتدعيم أنشطتها ضمن الموازنة العامة السنوية، وعلى الشركة الاقتناع بأن تبنيها للمسؤولية الاجتماعية ليس بتكاليف زائدة بل هي استثمار للمستقبل.

4. زيادة اهتمام الشركة بالموضوعية والاستقلالية والقدرة على مراعاة توازن المصالح من خلال بناء علاقات قوية وإيجابية مع المجتمع (المستهلكين، الحكومة، الجهات الدولية) بحيث تساهم في تحسين سمعة الشركة ومن ثم تحسين أوضاعها.
5. إيجاد ادارة حكومية تُعنى بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وتحديد مجالاتها والأولويات التي تتماشى مع الخطة القومية واقتراح المشاريع على الشركات المعنية لمنع ازدواجية الأعمال وتشتتها، وأن يكون للحكومة موقف وممارسات إيجابية تجاه الشركات التي تتحمل المسؤولية الاجتماعية.
6. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في مجال المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية باستخدام عدد من الأبعاد التي لم يتم استخدامها في هذه الدراسة

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المراجع:

1. أبوسمرة، حامد. (2009): معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تقارير الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق أوراق فلسطين للأوراق المالية - من وجهة نظر مدققي الحسابات وإدارات الشركات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة.
2. الأغا، مروان. (2007): العلاقة بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والتوجه بالتسويق والاداء في المؤسسات الصناعية بغزة، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أسيوط، مصر.
3. أنور، نورا. (2010): المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الازمة الاقتصادية العالمية "دراسة تطبيقية". مركز المديرين المصري، مسابقة الابحاث السنوية 2010، مصر.
4. أوابيك. (2015): التقرير الإحصائي السنوي، الكويت.
5. أونور، علي. (2015): أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (من وجهة نظر العملاء- دراسة حالة مصرف المزارع التجاري بورتسودان- السودان) "2008م-2013م"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البحر الأحمر، السودان.
6. بخوش، مديحة. (2013): دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، (12). (ص ص149-158).
7. بن حامد، سمية. (2014): دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة نفضال- بسكرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.
8. بوبعة، عبد الوهاب. (2012): دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة منتوري، الجزائر.

9. بويكر، محمد. (2014): دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة نفضال بانته، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
10. الجحني، فايز. (2010): المفاهيم الاستراتيجية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية أنموذجاً، الحلقة العلمية حول تنمية المهارات الاستراتيجية للقادة: حرس الحدود (الرياض:6-10 / 10-3 / 2010 م)، السعودية.
11. حبيب، خالد. (2011): مدى إدراك المصارف لأهمية المحاسبة والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
12. حسين، ندى. (2010): التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، مركز دراسات الكوفة، التخطيط الاستراتيجي، (19)، (ص ص 123-170)، العراق.
13. الحوري، فالح و الزيدات، ممدوح، و عبابنة، هائل. (2014): إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، مجلة الشؤون الاجتماعية، 31(121) (ص ص 115-148).
14. دادن، عبد الغفور، ورشيد، حفصى. (2012): المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية (20-21 نوفمبر 2012)، الجزائر.
15. راشي، طارق. (2013): دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم زيادة وتنافسية منظمات الأعمال، ورقة عمل، المؤتمر العلمي العالمي التاسع للاقتصاد والنموذج الإسلامي، المحور الثامن، (10/09 سبتمبر 2013) إسطنبول/ تركيا.
16. سعيد، سناء، والباوي، عبد الرضا. (2010): الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية) مجلة الإدارة والاقتصاد. (83). (ص ص 248-203).
17. شعبان، مصطفى. (2011): رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية جوال "دراسة حالة جوال"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

18. صالح، صالحي. (2015): *مُساهمة المَسْئُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ في تَدْعِيمِ المِيزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجَزَائِرِ.
19. الطراونة، خالد، وأبوجليل، محمد. (2013): *أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي)*: جامعة مؤتة كلية ادارة الأعمال المؤتمر الدولي الثاني لكلية ادارة الأعمال بجامعة مؤتة - الأردن "الفرص الإدارية والاقتصادية في بيئة الأعمال التنظيمية " للفترة من 23- 25 نيسان 2013.
20. الطويل، فادي. (2013): *تقدير دالة الطلب على استهلاك الكهرباء للقطاع العالي في فلسطين، دراسة حالة قطاع غزة للفترة ما بين (2000-2011)*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة.
21. عابدين، ابراهيم. (2016). *واقع المسؤولية الاجتماعية لشركات التأمين العاملة في قطاع غزة دراسة ميدانية. فلسطين*
22. عبد الغفور، صالح. (2015): *مُتطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا). فلسطين
23. عيشي، بشير، وعيشي، عمار. (2011): *أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة*. (بحث غير منشور) جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
24. غزة، شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. (2015): *التقرير السنوي*.
25. غصين، لما. (2014): *دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية*. دراسة تطبيقية (شركة "فيوجن" لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات) (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة.
26. فرحاتي، لويبة. (2015): *دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة- باتنة*، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة محمد خيضر، الجزائر.
27. الفضل، مؤيد، وغدير، إنعام. (2012): *تأثير محاسبة تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية لعينة من المنظمات الصناعية العراقية)*. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 8(23)، (ص ص231-251)
28. الفلسطينية بالتيل، شركة الاتصالات. (2015): *التقرير المالي السنوي لشركة الاتصالات الفلسطينية بالتيل 2014*.

29. الفِلسطِينِيَّة، سلطة الطّاقة. (2014): الورقة القطريَّة لدولة فِلسطِين - قِطاع الطّاقة. ورقة عَمَل، مؤتمر الطّاقة العربي العاشر، (21-23/ ديسمبر/2014) أبو ظبي- الامارات العربية المتحدة
30. القريوتي، موسى وآخرون. (2014): دور المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة في تَحْقِيق المِيزَة التَّنَافُسيَّة: دِرَاسَة حَالَة في شَرِكَة زين للاتصالات الخليوية. مجلة دراسات العلوم الادارية. (41)، (ص ص 37-57).
31. قنديجلي، عامر، والسامرائي، إيمان. (2009): البحث العلمي الكمي والنوعي. عمّان، الاردن: دار اليازوري.
32. قنديل، باسل. (2008): أثر تطبيق نظام إدارة الجَودة الشاملة على السياسات التَّنَافُسيَّة في المنشآت الصنَاعيَّة. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلاميَّة. فِلسطِين
33. كحيل، إسماعيل. (2016): إدارة الجَودة الشاملة وعلاقتها بالمِيزَة التَّنَافُسيَّة "دِرَاسَة تطبيقية على جامعة فِلسطِين" (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الادارة والسياسة، فِلسطِين.
34. لوشن، ابتسام. (2016): دور المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة في تَحْقِيق المِيزَة التَّنَافُسيَّة دِرَاسَة حَالَة مُؤَسَّسَة الإسمنت بَعين التوتة - باتة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجَزَائِر.
35. اللولو، محمد. (2009): مدى إمكانيَّة تطبيق المحاسبة عن المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة من قبل الشَّرِكَات المُساهمة العامَّة (دِرَاسَة تطبيقية على الشَّرِكَات المُساهمة المدرجة في سوق فِلسطِين للأوراق الماليَّة). (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلاميَّة - عَزَّة.
36. مشنن، محمد. (2016): دور المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة في تحسِين أداء المُنظَّمة "دِرَاسَة حَالَة مُؤَسَّسَة نِفطال - بانتة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة. الجَزَائِر.
37. نزال، وصفي وآخرون. (2001): أثر المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة على المِيزَة التَّنَافُسيَّة لشَرِكَة الاتصال الفِلسطِينِيَّة من وجهة نظر العملاء-حَالَة دراسية لشَرِكَة جوال، (بحث جامعي غير منشور)، جامعة النَجَاح. فِلسطِين.
38. النسور، رابعة. (2010): أثر تبني أنماط المَسْئُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة في تَحْقِيق المِيزَة التَّنَافُسيَّة: دِرَاسَة ميدانية في المصارف التجارية العاملة في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

39. النور، عبد الحكيم. (2009). الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة تشرين، سورية.
40. هوارى، معراج. (2013): دور أخلاقيات الأعمال في الرفع من تنافسية المؤسسة دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، (بحث غير منشور)، جامعة غرداية، الجزائر.
41. الاسرائيلية، وزارة الطاقة والمياه. (2016): قطاع الكهرباء في إسرائيل <http://energy.gov.il/Arabic/Subjects/Electricity/Pages/GxmsMniAboutElectricity.aspx>.
42. الخليل، شركة توزيع كهرباء. (2008): واقع الكهرباء في فلسطين والربط الكهربائي العربي. http://www.hepco-pal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=36:t.&Itemid=0&lang=ar
43. خدوري، وليد. (2014): أسباب تخلف الكهرباء في المنطقة. 02 تشرين الثاني 2014، <http://www.alhayat.com/m/opinion/5429317>
44. cnbcarabia: كهرباء الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تحتاج لاستثمارات بقيمة 334 مليار دولار. 12/05/2016، <http://www.cnbcarabia.com/?p=301558>

ثالثاً: المراجع الأجنبية

1. Abo Samra.m.(2017):**The Effect of Corporate Social Responsibility on Loyalty According to the Role of Mediators (Satisfaction, Trust and Corporate Image) –From Clients Perspective Case Study: Bank of Palestine – Gaza Strip.** (master)Islamic University of Gaza. Palestine
2. Adeniran, T. V. (2011): **An investigation of how South African Small and Medium Enterprises use ICT and Dynamic Capabilities to achieve competitive advantage.**(master) University of Cape Town.
3. Aile, S., & Bausys, Z. (2013): **Corporate social responsibility and financial performance the example of Estonia, Latvia and Lithuania.** (master), The Stockholm School of Economics, Sweden.
4. Ağan, Y., Kuzey, C., Acar, M. F., & Açıköz, A. (2016). **The relationships between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance.** *Journal of Cleaner Production*, 112, 1872-1881 .

5. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996): **Assessing the work environment for creativity.** Academy of management journal, 39(5), 1154-1184.
6. Arjaliès, D.-L., & Mundy, J. (2013): **The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective.** Management Accounting Research, 24(4), 284-300. .
7. Barney, J. (1991): **Firm resources and sustained competitive advantage.** Journal of management, 17(1), 99-120.
8. Barney, J. B. (2001): **Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view.** Journal of management, 27(6), 643-650.
9. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998): **On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage.** Human Resource Management (1986-1998), 37(1), 31.
10. Bassett-Jones, N. (2005): **The paradox of diversity management, creativity and innovation.** Creativity and innovation management, 14(2), 169-175.
11. Blowfield, M., & Frynas, J. G. (2005): **Editorial Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world.** International affairs, 81(3), 499-513..
12. Bolton, L. E., & Mattila, A. S. (2015): **How does corporate social responsibility affect consumer response to service failure in buyer–seller relationships?** Journal of Retailing, 91(1), 140-153.
13. Bridoux, F. (2004): **A resource-based approach to performance and competition: an overview of the connections between resources and competition: UCL.**
14. Brine, M., Brown, R., & Hackett, G. (2007): **Corporate social responsibility and financial performance in the Australian context.** Economic Round-up(Autumn 2007), 47 .
15. Campbell, J. L. (2007): **Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility.** Academy of management Review, 32(3), 946-967 .
16. Carroll, A. B. (1978): **Setting operational goals for corporate social responsibility.** Long Range Planning, 11(2), 35-38 .
17. Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010): **The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice.** International Journal of Management Reviews, 12(1), 85-105 .
18. Castelo Branco, M., & Lima Rodrigues, L. (2007): **Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility .**

19. Castka, P., & Balzarova, M. A. (2008): **Social responsibility standardization: Guidance or reinforcement through certification?** Human systems management, 27(3), 231-242 .
20. Clarkson, M. E. (1995): **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance.** Academy of management Review, 20(1), 92-117 .
21. Coyne, K. P. (1986): **Sustainable competitive advantage-What it is, what it isn't.** Business Horizons, 29(1), 54-61.
22. Dahlsrud, A. (2008): **How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions.** Corporate social responsibility and environmental management, 15(1), 1-13 .
23. de Lemos, T., Almeida, L., Betts, M., & Eaton, D. (2003):**An examination on the sustainable competitive advantage of private finance initiative projects.** Construction Innovation, 3(4), 249-259.
24. Diab, S. M. (2014): **Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage: A Study on Jordanian Private Hospitals.** International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4(9), 138.
25. Dierickx, I., & Cool, K. (1989):**Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage.** Management science, 35(12), 1504-1511.
26. Falck, O., & Heblich, S. (2007):**Corporate social responsibility: Doing well by doing good.** Business Horizons, 50(3), 247-254.
27. Falck, O., & Heblich, S. (2007): **Corporate social responsibility: Doing well by doing good.** Business Horizons, 50(3), 247-254 .
28. Galbreath, J. (2006): **Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations.** Corporate Governance: The international journal of business in society, 6(2), 175-187 .
29. Grant, R. M. (1991): **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation.** California management review, 33(3), 114-135.
30. Grant, R. M. (1991b): **Porter's 'competitive advantage of nations': an assessment.** Strategic management journal, 12(7), 535-548.
31. Gray, C. S. (1999): **Modern strategy (Vol. 1):** Oxford University Press Oxford.
32. Hameed, S. K. (2010): **Corporate social responsibility (CSR) theory and practice in Pakistan,**(master)Swedish University of Agricultural Sciences, Swedin.

33. Hoffman, N. P. (2000): **An examination of the "sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future.** Academy of marketing science review, 2000, 1.
34. Husted, B. W., & Allen, D. B. (2007): **Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: lessons from the Spanish experience.** Long Range Planning, 40(6), 594-610 .
35. Iatridis, K. (2011): **The influence of corporate social responsibility on business practice: The case of international certifiable management standards.** University of Central Lancashire .
36. Ismail, A. I., Rose, R. C., Abdullah, H., & Uli, J. (2010): **The relationship between organisational competitive advantage and performance moderated by the age and size of firms.** Asian Academy of Management Journal, 15(2), 157-173.
37. Jaldín Q, R., & Aktüre, B. (2006). **Corporate Social Responsibility or Corporate Social Responsiveness-Case study of CSR in top Swedish firms (Master), GÖTEBORG UNIVERSITY, Swedín.**
38. Jamali, D., & Mirshak, R. (2007): **Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context.** Journal of Business Ethics, 72(3), 243-262 .
39. Jenkins, H. (2009): **A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small-and medium-sized enterprises.** Business ethics: A European review, 18(1), 21-36.
40. Jysmä, T. (2014):*Different understandings of corporate social responsibility: A case study among investors and middle managers.* (Degree programme in creative sustainability Master), Aalto University
41. Kaufmann, M., & Olaru, M. (2012):**The impact of corporate social responsibility on business performance—can it be measured, and if so, how.** Paper presented at the The Berlin International Economics Congress.
42. Kotler, P., & Lee, N. (2008): **Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause: John Wiley & Sons.**
43. Lantos, G. P. (2001): **The boundaries of strategic corporate social responsibility.** Journal of consumer marketing, 18(7), 595-632 .
44. Li, S., Ragu, B., Ragu-Nathan, T., & Rao, S. S. (2006): **The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance.** Omega, 34(2), 107-124.

45. Ljubojevic, C., Ljubojevic, G., & Maksimovic, N. (2012): **Social Responsibility and Competitive Advantage of the Companies in Serbia**. Paper presented at the MIC 2012: Managing Transformation with Creativity; Proceedings of the 13th International Conference, Budapest, 22–24 November 2012 [Selected Papers.]
46. Luo, J., Meier, S., & Oberholzer-Gee, F. (2012): **No news is good news: CSR strategy and newspaper coverage of negative firm events**: Harvard Business School.
47. Madadipouya, K. (2015): **A Review on the strategic use of IT applications in achieving and sustaining competitive advantage**. International Journal of Managing Public Sector Information and Communication Technologies (IJMPICT), 6(2) .
48. Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003): **Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business**. Administrative science quarterly, 48(2), 268-305.
49. Martinuzzi, A., Krumay, B., & Pisano, U. (2011): **Focus CSR: The new communication of the EU commission on CSR and national CSR strategies and action plans**. European Sustainable Development Network (ESDN), Quarterly Report No, 23.
50. Miles, M. P., & Covin, J. G. (2000): **Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage**. Journal of Business Ethics, 23(3), 299-311.
51. Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001): **Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior**. Journal of Consumer affairs, 35(1), 45-72.
52. Moir, L. (2001). **What do we mean by corporate social responsibility? Corporate Governance**, The international journal of business in society, 1(2), 16-22 .
53. Osellame, I. (2013): **Corporate Social Responsibility in Canadian Banking a Case Study on the Equator Principles**.(master) The University of Western Ontario.
54. Peteraf, M. A. (1993): **The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view**. Strategic management journal, 14(3), 179-191.
55. Porter, M. E. (1985): **Technology and competitive advantage**. Journal of business strategy, 5(3), 60-78.
56. Porter, M. E. (2001): **The competitive advantage of notions**. Harvard business review, 68(2), 73-93.
57. Porter, M. E. (2008): **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**: Simon and Schuster.

58. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002): **The competitive advantage of corporate philanthropy.** Harvard business review, 80(12), 56-68.
59. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011): **The big idea: Creating shared value.** Harvard business review, 89(1), 2.
60. Powell, T. C. (1995): **Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study.** Strategic management journal, 16(1), 15-37.
61. Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). **Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view.** Strategic management journal, 25(1), 23-37.
62. Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). **Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage.** Academy of management Review, 15(1), 88-102.
63. Roos, G., & Roos, J. (1997): **Measuring your company's intellectual performance.** Long Range Planning, 30(3), 413-426.
64. Rumelt, R. P. (2003): **What in the world is competitive advantage.** Policy working paper, 105, 1-5.
65. Saiia, D. H., Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003): **Philanthropy as strategy when corporate charity “begins at home”.** Business & Society, 42(2), 169-201.
66. Salazar, R. M. (2012): **The effect of supply chain management processes on competitive advantage and organizational performance:** (master), Air Force Institute Of Technology, Ohio, U.S.A.
67. Sandberg, E., & Abrahamsson, M. (2011): **Logistics capabilities for sustainable competitive advantage.** International Journal of Logistics Research and Applications, 14(1), 61-75.
68. Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003): **Corporate social responsibility: A three-domain approach.** Business ethics quarterly, 13(04), 503-530 .
69. Swift, T., & Zadek, S. (2002): **Corporate Responsibility and the Competitive Advantage of Nations:** Copenhagen Centre.
70. Teske, S., Zervos, A., Lins, C., Muth, J., Krewitt, W., Pregger, T., Graus, W. (2010): **Energy [r] evolution-a sustainable world energy outlook.**
71. Van de Ven, B. (2008): **An ethical framework for the marketing of corporate social responsibility.** Journal of Business Ethics, 82(2), 339-352 .
72. Vilanova, M., Lozano, J. M., & Arenas, D. (2009): **Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness.** Journal of Business Ethics, 87(1), 57-69.

73. Visser, W. (2006): **Revisiting Carroll's CSR pyramid. Corporate citizenship in developing countries**, 29-56 .
74. Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005): **Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. Journal of marketing**, 69(1), 80-94.
75. Wang, L. (2011): **Factors affecting perceptions of corporate social responsibility implementation: an emphasis on values..** To be presented, with the permission of the Faculty of Agriculture and Forestry, University of Helsinki, on 21 October 2011 at 12 noon, Finland.
76. Webb, D. J., Mohr, L. A., & Harris, K. E. (2008): **A re-examination of socially responsible consumption and its measurement. Journal of Business Research**, 61(2), 91-98 .
77. Werther, W. B., & Chandler, D. (2005): **Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. Business Horizons**, 48(4), 317-324.
78. businessdictionary. (2016): **competitive advantage**. 2016, Retrieved 7/5/2016, from <http://www.businessdictionary.com/definition/competitive-advantage.html>.
79. Capozzi, C. (2016): **The Advantages of Monopolistic Competition**. Retrieved 14/3/2016, 2016
80. Commission, E. (2016): **Corporate Social Responsibility (CSR)**. Retrieved 17/5/2016, from http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm
81. Compact, U. G. (2016):**The Ten Principles of the UN Global Compact**. Retrieved 14/5/2016, from <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
82. Consulting, P. (2016): **CSR Strategy**. Retrieved 11/5/2016, from <http://www.premysisconsulting.com/services/corporate-social-responsibility/csr-strategy/>.
83. Enerdata. (2016):**Global Energy Statistical**, <https://yearbook.enerdata.net/electricity-domestic-consumption-data-by-region.html>
84. universetoday.(2016): who electricity discovered 5/7/2016 <http://www.universetoday.com/82402/who-discovered-electricity/>

الملاحق

ملحق رقم (1)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

م.م	الاسم	مَكَانَ الْعَمَلِ
1	د. خالد دهليز	الجامعة الإسلامية
2	د. رشدي وادي	الجامعة الإسلامية
3	م. سمير مطير	شركة توزيع كهرباء محافظات غزة
4	د. شادي التلباني	جامعة الأزهر
5	د. علاء السيد	جامعة الأقصى
6	د. عماد عدوان	كلية فلسطين التقنية
7	أ.د. محمد المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
8	د. محمد فارس	جامعة الأزهر
9	د. نبيل اللوح	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
10	أ.د. نهاية التلباني	جامعة الأزهر
11	د. وائل ثابت	جامعة الأزهر
12	د. وفيق الأغا	جامعة الأزهر



ملحق رقم (2)
رسالة التحكيم



السادة الأفاضل / حفظهم الله ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تحكيم استنباتة

يُقوم الباحث بإجراء دراسة للحُصُول عَلَى دَرَجَةِ الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد من أكاديمية الادارة والسياسة بعنوان:

دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية
"دراسة حالة: شركة توزيع كهرباء محافظات غزّة"

تهدف هذه الاستنباتة إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة: شركة توزيع كهرباء محافظات غزّة"، وذلك من خلال استجابات المبحوثين على فقرات الاستنباتة المرفقة.

وتُعرف المسؤولية الاجتماعية للشركات اجرائياً بأنها عبارة عن رؤية المبحوث لمستوى التزام المؤسسة بما يتوجب عليها من خدمة مُجتمعها طوعاً، بالأبعاد التالية: (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الخيري/ الإنساني). بينما التعريف الاجرائي للميزة التنافسية: هي عبارة عن رؤية المبحوث لمستوى تحقيق المؤسسة لأبعاد الميزة التنافسية التي تتمثل في (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) ويُعبّر عن الأبعاد بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على استنباتة الميزة التنافسية من اعداد الباحث.

لذا يرجى التكرم بتحكيم الاستنباتة بما ترونه مناسباً من تعديل أو اضافة أو حذف.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،،

الباحث: ياسر سعيد أبوهربيد



ملحق رقم (3)
الاستبانة النهائية



بسم الله الرحمن الرحيم

السادة الأفاضل/ العاملين بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة حفظهم الله،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع : تعبئة استبيان دراسة

يُقوم الباحث بإجراء دراسة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد من أكاديمية الإدارة والسياسة بعنوان:

دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية

"دراسة حالة: شركة توزيع كهرباء محافظات غزة"

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجتمع الدراسة المحدد في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، وذلك من خلال استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة المرفقة.

وتعرف المسؤولية الاجتماعية: بأنها عبارة عن رؤية المبحوث لمستوى التزام المؤسسة بما يتوجب عليها من خدمة مجتمعتها طوعاً، ويُعبّر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على استبانة المسؤولية الاجتماعية بأبعادها التي تتمثل في: (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الإنسانية/الخيرية).

بينما التعريف الاجرائي للميزة التنافسية: هي عبارة عن رؤية المبحوث لمستوى تحقيق المؤسسة لأبعاد الميزة التنافسية التي تتمثل في: (التكلفة، الجودة، التسليم، الإبداع، المرونة).

لذا يرجى التكرم بالإجابة على جميع الفقرات المحددة في الاستبانة بصدق وموضوعية من خلال وضع علامة (✓) امام التقييم المناسب لكل فقرة، مع العلم أن هذه الأسئلة لا تشكل اختيباراً من أي نوع، وإنما هي لأغراض البحث العلمي، ويؤكد الباحث أن المعلومات التي تكتب في هذه الاستبانة ستكون سرية ولن يطلع عليها أي أحد.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث/ ياسر سعيد أبوهرديد



ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية



أولاً: المتغيرات الديمغرافية:

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. المستوى التعليمي:

دبلوم فأقل

بكالوريوس

دراسات عليا

3. المستوى الوظيفي:

أخرى

رئيس شعبة

رئيس قسم

مدير دائرة/فرع

مدير عام

4. سنوات الخدمة:

من 5 لأقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر

من 10 لأقل من 15 سنة

5. العمر:

من 30 لأقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 لأقل من 50 سنة

ثانياً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

البُعد الاقتصادي				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
				1. تتميز الشركة بالصدق في تعاملاتها الاقتصادية مع الآخرين.
				2. تقوم الشركة بتقديم خدماتها / منتجاتها بأسعار في متناول الزبائن.
				3. تعتبر الشركة الخدمات المجتمعية التي تقدمها هدفاً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وليس لتحقيق المردودات الاقتصادية فقط.
				4. تُركّز الشركة على هدف تحقيق الأرباح بطرق شفافة.
				5. تمتلك الشركة القدرات والمهارات البشرية التي تُمكنها من النهوض بالدور والمسؤولية الاجتماعية تجاه الآخرين.
				6. الشركة تحقق ربح اقتصادي دون المساس بمستويات أجور العاملين.
البُعد القانوني				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
				7. تحترم الشركة القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية مثل الأمراض والحوادث الناتجة عن العمل.
				8. تلتزم الشركة بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية للعاملين.
				9. تلتزم الشركة بتوفير الخدمات الاجتماعية مثل (النقل والمواصلات وتسهيلات السكن وغيرها..) لتُحافظ على حقوق العاملين.

					10. تُعْتَرَفُ الشَّرِكَةُ بِأَهْمِيَّةِ النِّقَابَاتِ الْعَمَالِيَّةِ الْمُخْتَلَفَةِ وَتُحْتَرَمُ دَوْرَهَا.
					11. تُحْتَرَمُ الشَّرِكَةُ قَوَانِينِ الْعَمَلِ وَالْقَوَانِينِ الْمَبْرَمَةِ بَيْنَهَا وَبَيْنَ الْأَطْرَافِ الْأُخْرَى.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البُعد الأخلاقي
					12. تُتَوَافَقُ رِسَالَةُ الشَّرِكَةِ وَأَهْدَافُهَا مَعَ أَهْدَافِ وَقِيَمِ الْمُجْتَمَعِ الْمَحَلِّيِّ.
					13. تُعَامَلُ الشَّرِكَةُ الْمُوظَّفِينَ لَدَيْهَا بِعَدَالَةٍ وَدُونَ تَمْيِيزِ (الْأَجُورِ، التَّرْقِيَّاتِ، الْحَوَافِزِ).
					14. تُسْعَى الشَّرِكَةُ لِمُرَاعَاةِ حَقُوقِ الْإِنْسَانِ وَكَذَلِكَ احْتِرَامِ عَادَاتِ وَتَقَالِيدِ الْمُجْتَمَعِ.
					15. تُمْتَلِكُ الشَّرِكَةُ دَلِيلَ خَاصٍ بِأَخْلَاقِيَّاتِ الْعَمَلِ وَاضِحٍ وَمَعْلَنٍ لِجَمِيعِ الْعَامِلِينَ لَدَيْهَا.
					16. تُتَّخَذُ الشَّرِكَةُ عَقُوبَاتٍ صَارِمَةً اتِّجَاهَ السُّلُوكِيَّاتِ غَيْرِ الْقَانُونِيَّةِ مِثْلِ الْفَسَادِ الْإِدَارِيِّ، الْاِخْتِلَاسِ وَالرِّشْوَةِ وَغَيْرِهَا.
					17. تُهْتَمُ الشَّرِكَةُ بِالْمُحَافَظَةِ عَلَى الْبِيئَةِ مِثْلَ مَنَعِ التَّلَوُّثِ، وَانْجَازِ الْمَسَاحَاتِ الْخَضْرَاءِ.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البُعد الإنساني
					18. تُدْعَمُ الشَّرِكَةُ مَشَارِيعَ الْبِنْيَةِ التَّحْتِيَّةِ (انْشَاءَ شَبَكَاتِ كَهْرَبَائِيَّةٍ..). لِلْمُجْتَمَعِ الْمَحَلِيِّ مِثْلَ بِنَاءِ مَدَارِسَ وَمَسْتَشْفِيَّاتٍ وَبِرَامِجِ إِسْكَانٍ

					وغيرها.
					19. تُساهِم الشركة في توفير فرص عمل للنساء من أجل تحسين مُستويات الدخل.
					20. تقدم الشركة مُساعدات للعاملين لديها لحل مشاكلهم مثل (الزواج ، الحج والعُمرَة وغيرها).
					21. توفر الشركة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصّة.
					22. تقدم الشركة تسهيلات وخدمات للمؤسسات الخيرية مراكز الطفولة ورعاية المعاقين، وتراعي الفقراء والشهداء والجرحى وغيرهم من الفئات المشابهة (اعفاءات، تخفيض، تقسيط).
ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسيّة					
					بعد تخفيض التكلفة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					23. يُعد تخفيض تكلفة المنتج/ الخدمة من الأهداف الأساسية للشركة.
					24. تعتمد الشركة على تنوع مصادر خدماتها لتخفيض التكاليف.
					25. تتبكر الشركة أساليب وطرق جديدة تُؤدي لخفض التكاليف.
					26. تعمل الشركة على اختيار المواد التي تقلل من التكاليف حسب معايير الجودة.
					27. تحتفظ الشركة بالعناصر الكفوة لتجنب التكاليف الناتجة عن التوظيف والاختيار الخاطيء والأخطاء المهنيّة للموظفين الجدد.

					تَتَبَّئِي الشَّرِكَةَ التَّكْنُولُوجِيَا الحَدِيثَةَ فِي عَمَلِيَّاتِهَا لِتَوْفِيرِ الجُهْدِ وَالوَقْتِ وَبِالتَّالِي التَّكْلُفَةِ.	28.
					تَسْعَى الشَّرِكَةُ لِلتَّخْفِيزِ مِنْ تَكَالِيفِهَا مَعَ الحِفَاطِ عَلَى مُسْتَوَى الجَوْدَةِ لِلخِدْمَاتِ المَقْدَمَةِ.	29.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	بعد الجَوْدَةِ	
					تَقْدِمُ الشَّرِكَةُ مُنْتَجَاتٍ وَخِدْمَاتٍ ذَاتِ جَوْدَةٍ عَالِيَةٍ تُلَبِّي حَاجِيَاتِ وَرغِبَاتِ الزِّيَّائِنِ.	30.
					تَسْتَفِيدُ الشَّرِكَةُ مِنَ التَّطَوُّرِ التَّكْنُولُوجِيِّ لِتَحْسِينِ جَوْدَةِ الخِدْمَةِ.	31.
					تُقَيِّمُ الشَّرِكَةُ مُسْتَوَى خِدْمَاتِهَا مِنْ أَجْلِ تَحْسِينِ وَتَطْوِيرِ جَوْدَةِ الخِدْمَةِ.	32.
					تَأْخُذُ الشَّرِكَةُ بِعَيْنِ الِاعْتِبَارِ آراءَ وَمُقْتَرِحَاتِ زِيَّائِنِهَا بِخِصُوصِ تَطْوِيرِ جَوْدَةِ الخِدْمَاتِ.	33.
					تُرَاعِي الشَّرِكَةُ عِنْدَ تَقْدِيمِ خِدْمَاتِهَا مِطَابَقَةَ مُوَاصِفَاتِ وَمَعَايِيرِ الجَوْدَةِ العَالَمِيَّةِ.	34.
					تَهْتَمُ الشَّرِكَةُ بِجَوْدَةِ مَوَارِدِهَا (البَشَرِيَّةِ، المَعْدَاتِ) المِستَخدَمَةِ فِي العَمَلِ.	35.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	بعد التَّسْلِيمِ	

					36. تحرص الشركة على تلبية متطلبات السوق (تسليم التيار الكهربائي في الأوقات الأكثر طلباً)
					37. تحترم الشركة مواعيد تقديم خدماته(انجاز المشاريع، اشتراكات، صيانة..) في الوقت المناسب.
					38. تمتلك الشركة مخزون احتياطي (وقود، مواد، معدات..) للاستجابة السريعة لتقديم الخدمة في حال الطوارئ.
					39. تهتم الشركة بوضع برامج صيانة دورية للآلات والمعدات لتفادي الاعطال. المفاجئة.
					40. تحرص الشركة على الاتصال المباشر والمستمر مع الزبائن لقصد تقديم الخدمة بمواعيدها المناسبة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	بعد الإبداع
					41. تحفز الشركة أفرادها لتقديم الأفكار الإبداعية الخلاقة، والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.
					42. تنتهج الشركة سياسة التجديد والإبداع في خدماتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.
					43. تطور الشركة في منتجاتها وخدماتها اعتماداً على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.
					44. تسعى الشركة لتقديم خدماتها بدون عيوب قدر المستطاع.
					45. تعمل الشركة باستمرار على معرفة التهديدات المحتملة وتحتاط لها

					لتستمر بتقديم الخدمة وتضع الخطط الكفيلة بمواجهتها.
					46. تُوصف الشركة بالابتكارية والتطوير السريع للخدمات الجديدة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	بعد المرونة
					47. تتميز الشركة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين.
					48. تهتم الشركة ببحوث التسويق بهدف التعرف على رغبات الزبائن غير المشبعة.
					49. تتصف الخطط والسياسات المتبعة في الشركة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات المحتملة.
					50. تسعى الشركة إلى جعل منتجاتها وخدماتها ذات مرونة عالية.
					51. تُعطي الشركة العاملين الحرية الكاملة لإنجاز المهام الموكلة إليهم.