

## الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في

### تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

(دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)

م.د سناء عبدالرحيم سعيد\*

م.م عبد الرضا ناصر الباوي\*\*

#### المستخلص

يهدف البحث الى بحث دور أبعاد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، واختيرت الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية مجالاً للبحث على وفق منهج دراسة الحالة . وجاء اختيار هذه الشركة لسببين ، الأول وجود ممارسات ونشاطات اجتماعية في الشركة قد تكون الحجر الأساس لصياغة إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ، والثاني هو استمرار عمل الشركة بدون توقف بعد إحداث عام 2003 . استندت نتائج البحث الميدانية الى تحليل واقع الأنشطة والممارسات الاجتماعية التي قامت بها الشركة للمدة من (2004 - 2006 ) ، فضلاً عن التحليل الإحصائي لاستبانته البحث التي أعدت لهذا الغرض ووزعت على عينة قصديه بلغ مجموعها (100) ، وتم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم معالجتها بالبرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) . خرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تتعلق بمساندة النشاطات الاجتماعية المكونة للبعد الاجتماعي لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة من خلال الأداء الاجتماعي ، إذ أظهرت النتائج مساندة الأداء الاجتماعي للأداء الاقتصادي في تعزيز وإدامة الميزة التنافسية المستدامة .

\* مدرس / جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم الإدارة الصناعية

\*\* مدرس مساعد / محافظة البصرة

مقبول للنشر بتاريخ 2010/5/12

## **Abstract**

The present research aims to discuss the role of the strategy for the overall, the social responsibility for achieving the sustainable competitive advantage. According to this case study, The South Company of Fertilization had chosen for this specific research. There are two reasons for this choice. First, the practical as well as social activities are found there. Second, the continuous work of this company even after the events in 2003 not like other companies.

This filed research based on the actual analysis of those social activities which were accomplished between (2004 – 2006).

The study also depends on the questionnaire which was delivered to a group of (100). The research used several statistic methods via the statistic program (spss)

The conclusion and the recommendations which related to the social activities of the social horizon strategy showed that the social performance which supported the economic performance played a vital role to the sustainable competitive advantage.

## **المقدمة :**

كان ولايزال الدور الاجتماعي الذي يمكن ان تمارسه منظمات الاعمال ، محط جدال واهتمام الكثير من الباحثين والمهنيين ، وبعد ان كان هذا الاهتمام يتركز في مراحله الأولى حول طبيعة الاهداف التي تسعى اليها هذه المنظمات ، هل هي اقتصادية بحتة ام يجب مراعاة اهداف اخرى او متطلبات اخرى لاطراف المجتمع الاخرى ، او ما اصطلح على تسميته لاحقا بأصحاب المصالح ، وتطور هذا الاهتمام الى مراحل اكثر اهمية ، من خلال بحث مدى إمكانية رسم ملامح محددة للدور الاجتماعي باتجاه صياغة اداء " اجتماعيا موازيا ومساندا للاداء الاقتصادي ويدفع باتجاه تحقيق الاهداف التي تسعى اليها منظمة الاعمال .

لقد جاء هذا البحث انطلاقا من هذه الحقائق ، لتحديد الآلية التي يتم بها صياغة النشاطات والممارسات الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة ضمن اطار استراتيجية اجتماعية مساندة لاستراتيجية الاعمال توجه وتنسق نحو استدامة الاهداف التي تسعى الى تحقيقها المنظمة ، ولأجل بلوغ هذا الغرض المحدد للبحث تم صياغة نموذج استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة التي تتكون من بعدين (اجتماعي ، واقتصادي) .

البعد الاجتماعي يضم خمسة متغيرات رئيسة (الشفافية، و خدمة المجتمع، متطلبات البيئة، مساندة منظمات المجتمع المدني، الأعمال الخيرية، اما البعد الاقتصادي فيضم خمسة متغيرات رئيسة (تعزيز القدرة الداخلية، و الموارد البشرية، و بيئة العمل، و الهيكل الساند، و الزيون) الذي يوجه نحو تحقيق الاداء الاقتصادي، واختبرت الشركة العامة للأسمدة الجنوبية مجالاً للبحث وفق منهج دراسة الحالة، وجاء اختيار هذه الشركة لسببين، الأول وجود ممارسات ونشاطات اجتماعية تم تأشيرها من خلال المعايضة و سجلات الشركة للفترة الماضية، و قد تكون الحجر الأساس لصياغة إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة، والثاني هو استمرار عمل الشركة بدون توقف بعد إحداث عام 2003.

## أولاً: الجانب النظري :

### 1- استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية الشاملة

#### أ- نشوء المسؤولية الاجتماعية :

قبل منتصف القرن الماضي ظهرت بوادر نمو المسؤولية الاجتماعية الشاملة في الإطار الأكاديمي إذ استعمل (Theodore Krebs) البروفيسور في مدرسة (Stand Ford) التجارية مصطلح (التدقيق الاجتماعي) (Social audit) لأول مرة فيما يتعلق بالشركات التي تعد التقارير وتقدمها عن مسؤولياتها الاجتماعية (Isadvisory,2004:7)، وتجلت التطورات الحديثة للمسؤولية الاجتماعية صعوداً من عام 1953، فقد أشار (Howard Bowen) في كتابه (المسؤوليات الاجتماعية للإعمال) إلى المسؤولية الاجتماعية "بالالتزامات الاجتماعية والأخلاقية في مجال الأعمال"، وعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام رجال الأعمال في سياساتهم وقراراتهم واستراتيجياتهم بالقيم الاجتماعية" (3: Bhattacharyya, 2008)، ونشرت جمعية التنمية الاقتصادية كتاباً، يوضح العلاقة بين الأعمال والمجتمع وتصفها (بالعقد الاجتماعي بين هاتين المجموعتين)، ويتضمن العقد التزام رجال الأعمال بتوفير السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع وركز على البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية (jerry,1989:6)، وشهدت عقود الستينيات والسبعينيات والثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين أحداثاً مهمة، كان لها أثر بالغ في تنامي دور المسؤولية الاجتماعية وزيادة مطالبه المجتمع وأصحاب المصالح من منظمات الأعمال بإبراز المسؤولية الاجتماعية في كل نشاطاتها وممارساتها.

#### ب- مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

يغطي مفهوم المسؤولية الاجتماعية ثلاثة مصطلحات ، ويربط فيما بينها ( الشركة ، والمجتمع ، والمسؤولية ) ، فهو يحقق العلاقة والاعتمادية بين منظمة الأعمال أو ( الشركة ) والمجتمع الذي تعمل فيه ، ويتضمن المسؤوليات التي تعزز بين كلا الجانبين ، ويمثل مستوى التوسع في تعريف المسؤولية الاجتماعية للمجتمع ، التطور الذي شمل مفهوم المسؤولية الاجتماعية ، فهي في مفهومها الواسع تعرف المجتمع في أوسع صورة له بأنه ( أصحاب المصالح والإطراف الأخرى ) ولمختلف المستويات التي تحتفظ بمصالح مستمرة ومتطورة مع المنظمة (William&David,2006:6) ، وامتدت مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وتطورت بدءاً بالمسؤولية الاقتصادية ومروراً بالمسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية وصولاً إلى المسؤولية الطوعية مؤكدة إن المسؤولية الاجتماعية كانت تتحدد بمنافع والتزامات تمارس في ضوءها منظمة الأعمال ( النشاطات الاجتماعية ) ، إلا إن هذه المنافع والتزامات مع التطور جعلت من إدارة الشركات ومنظمات الأعمال تدرك المنافع الاقتصادية والاجتماعية والأخرى المترتبة على الاهتمام المخطط والجدي بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية مما جعل تبنيها طوعياً ، لذا تم النظر إلى المسؤولية الاجتماعية بالإطار الذي يتضمن الجوانب الطوعية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية لإعمال المنظمة ، فضلاً عن قدرتها على الاستجابة لما يتوقعه المجتمع منها بالوقت نفسه . (Carroll,1979:501) ،

تهتم المسؤولية الاجتماعية في المجتمعات البسيطة والمحدودة الثقافة بالمتطلبات الفردية ( الغذاء ، والنقل ، والتعلم..... الخ ) ، إما في المجتمعات المتقدمة والأكثر تعقيداً "فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يتسع ليضم ( النفع الاجتماعي ، والخدمة الاجتماعية ، والتقدير الاجتماعي ، والاستجابة الواسعة لحاجات أصحاب المصالح وتوقعاتهم ) . وانعكست الحالة المذكورة انفاً على موقع المسؤولية الاجتماعية في المنظمة ودورها ، إذ كانت محددة ببعض النشاطات الاجتماعية من خلال قسم أو وحدة تهتم بها ، حتى أصبحت من مسؤولية الإدارة العليا للمنظمة ، وتنظم مع نشاطاتها الاقتصادية والاجتماعية جميعها مشكلة ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية الشاملة (Corporate Social Responsibility) ، لدرجة إن شركة Starbucks العالمية أنشأت قسم للمسؤولية الاجتماعية الشاملة يشرف على النشاطات والمساهمات الاجتماعية لفروع الشركة الدولية ، ويرتبط مباشرة بمجلس الإدارة ( القبس ، 2008: 44 ) .

وقد استند مفهوم المسؤولية الاجتماعية في صياغته وبلورته إلى ثلاث حقائق رئيسية (1):

: ( Carrasco ,2008 )

- الحقيقة المعنوية:- تهتم بالقيم الاجتماعية التي تؤثر في النشاطات الداخلية للمنظمة وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يركز على العلاقة بين منظمة الأعمال وقيم المجتمع الذي تتعامل معه المنظمة ولاسيما مجتمع المنظمة .
  - الحقيقة العقلانية أو الشرعية:- تهتم بالشرعية التي يمنحها المجتمع للمنظمة ، من خلال قواعد المجتمع التي تؤثر في الأهداف الإستراتيجية لمنظمة الأعمال وجهودها في الالتزام بالتوقعات الاجتماعية ومن هذه القواعد (قوانين المخرجات الاجتماعية ، والغرامات ، والمقاطعة الاجتماعية ، والعقاب الاجتماعي) .
  - الحقيقة الاقتصادية:- تصف المسؤولية الاجتماعية بأنها احدى الوسائل المهمة التي تحقق المنفعة الذاتية للإعمال ، لأنها تسهم في اكتساب القيمة المضافة من خلال مساعدة المنظمة على استيعاب حاجات وإسهامات الجماعات المختلفة من أصحاب المصالح من داخل وخارج المنظمة ، وبما يترتب عليه من الاحتفاظ بالشرعية الاجتماعية وتعظيم النواتج المالية على المدى البعيد ، وتساعد المسؤولية الاجتماعية المنظمة أيضا على الاحتفاظ بالعلاقة المتوازنة بين إعمال المنظمة وقيم المجتمع في ظل ظروف التغير المستمر الذي تتعرض له هذه العلاقة .
- وبناء على ماتقدم يمكن تصور مفهوم المسؤولية الاجتماعية الشاملة ( بأنها المسؤولية الشاملة للمنظمة والموجهة بالإدارة العليا للاستجابة إلى حاجات وتوقعات أصحاب المصالح من داخل المنظمة وخارجها ) .

### ج- بروز استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة:-

يرى كل من (Carrroll,1979:498) و (Clarkson,1995) و (Mcguire,1963) نقلا عن (Hoon,2005:2) إن المسؤولية الاجتماعية الشاملة أو ( مسؤولية الشركة) تفترض الالتزامات الاقتصادية والقانونية ، فضلا عن المسؤولية عن المجتمع التي تمارس من خلاله الشركة نشاطاتها، ويفترض (Hoon,2005:2) إن مسؤولية الأعمال ينبغي إن تصف إعمال الشركة ومجالات المشكلات الاجتماعية الأخرى ، وتحاول (Carrroll,1979:49) إن تفسر المسؤولية الاجتماعية الشاملة للشركة من خلال بناء نموذج مفاهيمي للمسؤولية قابل للتطبيق وذي إبعاد أخلاقية ، وقانونية ، واقتصادية، وتصف استجابة الشركة لمسؤوليتها الاجتماعية ( بالإستراتيجية ) لأنها تتوجه نحو الأداء الاجتماعي للإدارة أكثر من المسؤولية الاجتماعية التقليدية .

واتفق (Wartick & Cochran, 1985:761) مع الاتجاه سابق الذكر في عدّ الاستجابة الاجتماعية الشاملة للشركة (عملية تتعلق بالأداء الاجتماعي الشامل) وهذا يعني إن الاستجابة الشاملة للمسؤولية الاجتماعية تطور مباشرة من خلال المداخل الإدارية أو التوجهات الإدارية الشاملة، غير إن البعض حدد مجال المسؤولية الاجتماعية الشاملة أو (الإستراتيجية) للشركة في الاستجابة لأصحاب المصالح، ووصفها (بالمسؤولية الشاملة للشركة إزاء أصحاب المصالح) (Hoon, 2005:3) واصفا أصحاب المصالح بكل الأطراف التي تتبادل العلاقة والمصلحة مع الشركة من داخلها ومن خارجها وتتطلب عملية المجال وتوجيهه بما يتلاءم والاستجابة الاجتماعية، إن تتأطر المسؤولية الاجتماعية بالتصورات الإستراتيجية متضمنة

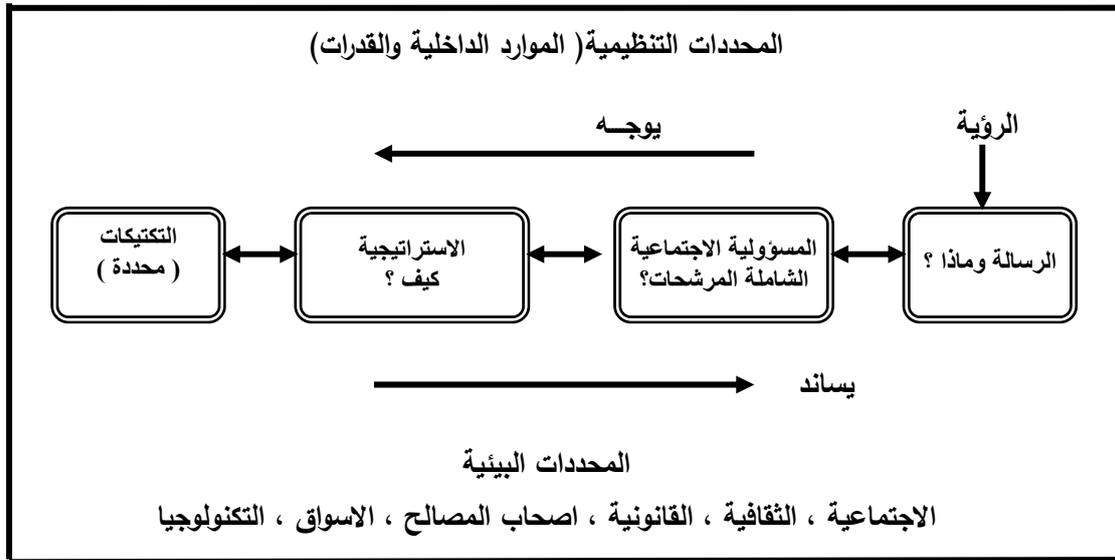
(الرؤية، والرسالة، والإستراتيجية، والتكتيكات)، وهذه يوجه بعضها الأخر من جانب، ويسانده من جانب آخر، وعند تطويع عناصر الاتجاه الاستراتيجي (Strategic Direction) المذكورة انفا، لما يتوافق ومتطلبات المسؤولية الاجتماعية الشاملة للشركة فينبغي ابتداء "ملاحظة ما يأتي :-

- الرؤية تعني التوقعات المستقبلية التي تكافح المنظمة من أجل الاستجابة لها، أو ما الذي ينبغي إن تكون عليه المنظمة مستقبلا.
- والرسالة تعني ما ينبغي إن تعمله المنظمة من أجل بلوغ رؤيتها . مع ملاحظة النشاطات التي تنجز من قبل الآخرين.
- وتوضح الاستراتيجية الطريقة التي تنجز من خلالها المنظمة رسالتها، أي وسائل بلوغ الرسالة .
- تحدد التكتيكات المجالات التي تنفذ من خلالها الاستراتيجية والأشخاص الذين يقوموا بعمليات التنفيذ وإجراءاته، وهو عمل ضروري بالنسبة لنجاح المنظمة، Henderson (1989 : 136)

لذا تم النظر إلى الإستراتيجية مجازا "بالإطار الذي يتضمن عناصر الاتجاه الاستراتيجي سابقة الذكر ووسائل الاستجابة لها"، إذ إن النتيجة المتوقعة للإستراتيجية تزويد منظمة الأعمال بمصدر الميزة التنافسية المستدامة، وهذه الميزة لا تتحقق إلا بمساندة المجتمع للمنظمة وتقبله لمعطيات إستراتيجيتها، فضلا عن إن إستراتيجية المنظمة ومسؤوليتها الاجتماعية الشاملة تركزان على البيئة التي تعمل من خلالها المنظمة، فإذا كانت الإستراتيجية تهتم بطريقة تنافس المنظمة في موقع السوق؟ فأن المسؤولية الاجتماعية الشاملة تهتم بتأثير الإستراتيجية على المجتمع وأصحاب المصالح

تأسيسا على ما تم ذكره آنفاً فإن استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمنظمة تركز على المزوجة بين استراتيجية المنظمة والمسؤولية الاجتماعية الشاملة ، مما يعني تضمين معاني المسؤولية الاجتماعية ومتطلباتها في كل عناصر الاستراتيجية بدءاً من الرؤية والرسالة وانتهاءً بمسارات العمل والتكتيكات .

وعليه إن الإستراتيجية الشاملة للمسؤولية الاجتماعية تتأسس على كل من المجال الاستراتيجي ( البيئة والمنظمة بمستوياتها المختلفة ) والمحتوى الاستراتيجي المتضمن ( الرؤية ، الرسالة ، ومسارات العمليات والتكتيكات ) وتتماشى معها في مستوى الاستراتيجية الشاملة للمنظمة وتوضيحا لما سبق فإن الشكل (1) ، يوضح موقع المسؤولية الاجتماعية في المحتوى الاستراتيجي للمنظمة . (Werther&chasndler,2006:45)



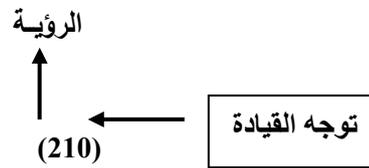
Source: Werther, Willam.JR & Chandler David. Strategic Corporate Social Responsibility, Sage Publications, Inc.USA, 2006:45

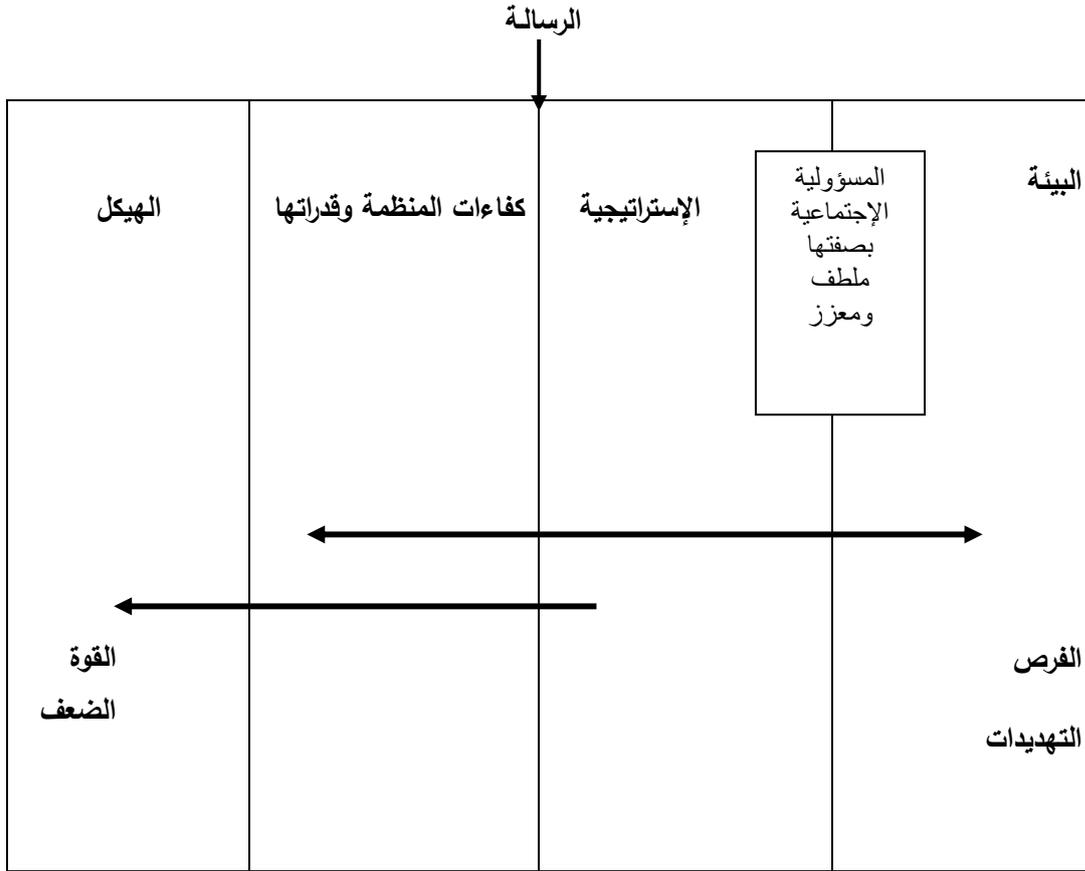
شكل (1)

موقع المسؤولية الاجتماعية في المحتوى الاستراتيجي للمنظمة

وتظهر الصورة أكثر وضوحاً في الشكل (2) حيث يوضح الدور الاستراتيجي الذي تؤديه المسؤولية الاجتماعية الشاملة في استراتيجية المنظمة ، فهي بمثابة العنصر الملطف والمعزز لاستراتيجية المنظمة في كل من جانبيها البيئي الخارجي ، ومكوناتها الداخلية ، فهي من جانب تعزز

استجابة المنظمة الايجابية لبيئتها ، وما يترتب عليها من تحجيم للتهديدات ولاسيما مايتعلق منها بأصحاب المصالح ، وتأكيد على الفرص المتوقعة للمنظمة ، ومن جانب آخر فإن الانعكاسات الايجابية للمسؤولية الاجتماعية على أصحاب المصالح من الداخل بما في ذلك أخلاقيات الإدارة يقوي من مواقع القوة ، ويحد من مواقع الضعف وهذا يشير إلى الدور الاستراتيجي والبنية الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية الشاملة ( Werther & chasndler , 2006 : 46 )





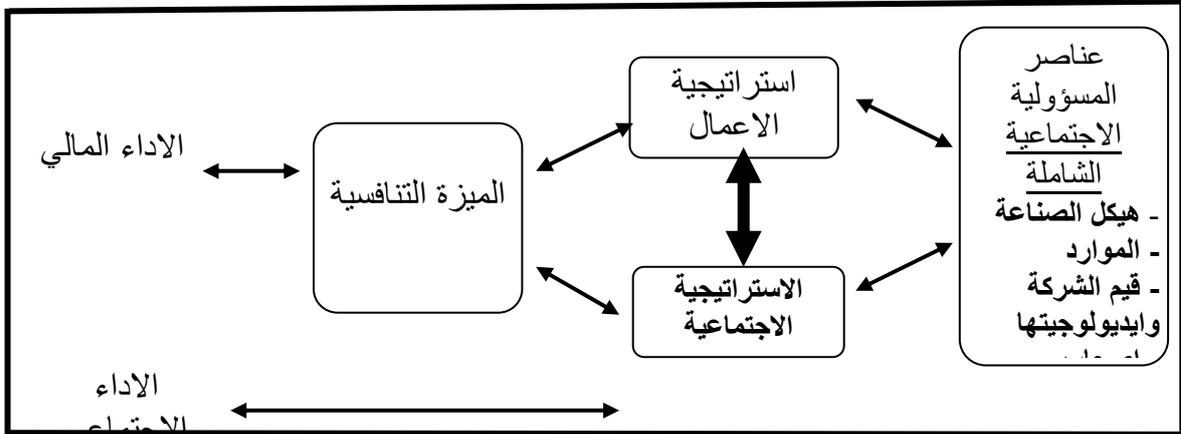
شكل ( 2 )

الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة

Source: Werther, Willam .JR & Chandler david. Strategic Corporate Social Responsibility, Sage Publications, Inc.USA, 2006:46

استخلاصاً من العرض السابق ، تم وصف استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة بأنها المزوجة بين الجانب الاقتصادي ( استراتيجية الأعمال ) والجانب غير الاقتصادي ( الاستراتيجية الاجتماعية ) للمنظمة ، على إن تغطي العناصر الأساس للمسؤولية الاجتماعية الشاملة متطلبات كل من الإستراتيجيتين من جانب ، ومركزة على التفاعل فيما بينها من جانب آخر ، من أجل انجاز الأدعين الاقتصادي والاجتماعي للشركة ، كما موضح في الشكل (3) ، إذ يصور إستراتيجية

المسؤولية الاجتماعية الشاملة على أنها تتكون من أربعة عناصر أو إبعاد وهي ( هيكل الصناعة ، الموارد ، وقيم الشركة وايدلوجيتها ، وأصحاب المصالح ) وكل بعد من هذه الأبعاد له جانب اجتماعي وجانب اقتصادي يسهم في تحديد إستراتيجيتين للشركة اجتماعية واقتصادية تؤدي بالنهاية الى تحقيق الميزة التنافسية للشركة موصوفة بالأدائن المالي والاجتماعي .



شكل (3)

تكامل إستراتيجيتي المسؤولية الاجتماعية والإعمال

Source: Husted.Bryan & Allen.David, Toward a Model of Corporate Social Strategy Formulation, Social issues in Management Division, Academy of Management, 2008:26

تماشياً مع ما سبق ذكره يمكن تعريف استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمنظمة إجرائياً بانها ، ( الإستراتيجية التي تركز على الخصائص والإبعاد الاجتماعية في كل عنصر من عناصر استراتيجية المنظمة ) أي في كل جانب من جانبي الصياغة ومتطلبات التنفيذ ، مؤكدة على النشاطات الاجتماعية المرافقة لكل من مكونات البيئة الاقتصادية ( استراتيجية الأعمال ) والبيئة الاجتماعية ( الاستراتيجية الاجتماعية ) للمنظمة.

د- ابعاد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة :-

استنادا لما عرضه كلامن ، (Husted&Allen,2008) و (Hoon,2005) و (Werther&Chasndler,2007) و (Bhattacharyy,2008) و (O'brien&Robinson,2001) لنماذج استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة وبالاشارة الى ما أورده كلا من ( الغالبي ، والعامري ، 2005 ) ، ( حريم ، والساعد ، 2005 ) ، ( الحوراني ، 2005 ) ، ( الحمدي ، 2003 ) ، ( علام ، 2005 ) ، ( التويجري ، 1998 ) ، ( الديوجي ، والبكري ، 2001) عن المفاهيم النظرية والممارسات العملية للمسؤولية الاجتماعية منفردة ام مجتمعة ، والدور الذي يمكن ان تؤديه للمجتمع واصحاب المصالح ، وتماشيا مع مفهوم استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة الوارد ذكره سابقا ، وعليه فان استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة تتكون من الأبعاد والمتغيرات المبينة لاحقا وبما يتوافق مع اغراض هذه البحث :-

- 1- البعد الاجتماعي : وهو مجموعة من الأنشطة والبرامج والفعاليات والسياسات الاجتماعية الموجهة نحو الاستجابة الى متطلبات ورغبات اصحاب المصالح ذات العلاقة بعمل المنظمة ، سواء كانت هذه العلاقة مباشرة ام غير مباشرة ، من اجل تكوين اداء اجتماعيا يساند النشاطات الاقتصادية للمنظمة الموجهة بالاداء الاقتصادي ومن اهم متغيرات هذا البعد ماياتي :
  - الأعمال الخيرية : ويقصد بها الأنشطة والخدمات الإنسانية التي تكسب المنظمة تعاطف المجتمع ، وبالإمكان القيام بها من خلال الهيئات والمساعدات ، والمشاريع الخيرية ، والمشاركة في الأعمال الخيرية ، ورعاية اسر العاملين .
  - مساعدة منظمات المجتمع المدني : ويقصد بها تقديم حزمة من أنواع المساندة المالية والمادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة لمنظمات المجتمع المدني ، والتي يمكن ان تكون على اشكال متعددة من المساندة مثل ، الرعاية ، وقنوات الاتصال ، والمشاركة ، والمشاريع .
  - خدمة المجتمع : ويقصد بها الخدمات الاجتماعية والمعنوية الضرورية التي يحتاجها المجتمع ، والتي يمكن تقديمها من خلال الظروف والمناسبات المعينة ، وقد تكون على شكل ، احترام المجتمع ، والرعاية الاجتماعية والصحية ، والوسائل الترفيهية ، والخدمات الثقافية والتعليمية
  - الشفافية : ويقصد به الالتزام بالقوانين والإجراءات التي تمكن المجتمع وأصحاب المصالح من الوصول بسهولة الى معلوماتها ، والتي يمكن التعامل بها من خلال ، الإفصاح العام ، مكافحة الاستغلال الوظيفي ، ومكافحة الرشوة ، وسهولة الوصول للمعلومات .

- متطلبات البيئة : ويقصد بها الأنشطة والوسائل والبرامج التي تقوم بها المنظمة للحفاظ على بيئة نظيفة ومستدامة ، والتي يمكن القيام بها من خلال إجراءات عديدة مثل ، حماية الموارد الطبيعية ، التخلص من النفايات والعوادم بطريقة علمية ، مكافحة مسببات التلوث ، وموازنة المسؤولية الاجتماعية .

2- البعد الاقتصادي : وهو مجموعة من العمليات والأنشطة والبرامج والإجراءات والسياسات ذات الطبيعة الاقتصادية ، والتي تأخذ بنظر الاعتبار التوجه الاجتماعي ، او الالتزام الاجتماعي للمنظمة المترتب عليها ، ويوجه البعد نحو تحقيق الأداء الاقتصادي لمنظمة الاعمال المتمثل بزيادة المبيعات ، وتحسين الانتاجية ، ومن اهم متغيرات البعد الاقتصادي هي :

- القدرات الداخلية : ويقصد بها الأنشطة والبرامج والسياسات التي تعزز من القدرات الداخلية للمنظمة ذات الإطار الاجتماعي ، ومن الامثلة على ذلك تعزيز هيكل العلاقات الخارجية ، وضع منظومة التشريعات والقوانين ، نشر الثقافة التنظيمية ، تأسيس وحدة للمسؤولية الاجتماعية .
- الموارد البشرية : ويقصد بها صياغة إستراتيجية الموارد البشرية على ضوء مفاهيم المسؤولية الاجتماعية ، وانعكاس هذه الصياغة في إجراءات التعيين ، والتطوير ، والاحتفاظ ، والقواعد القانونية .
- بيئة العمل : ويقصد بها توفير الظروف الداخلية الملائمة لأداء العاملين وتحفيزهم نحو الأداء الأفضل من خلال توفير الظروف الآمنة في موقع العمل ، وتوفير الخدمات الاجتماعية الملائمة ، ومتطلبات السلامة ، والروح المعنوية .
- الهيكل الساند : ويقصد به صياغة النشاطات الاجتماعية الساندة لعمليات المنظمة ، وبالإمكان العمل به من خلال ، فرص المشاركة في اتخاذ القرار ، وحقوق أصحاب المصالح ، والنشاطات النقابية ، والحياة المهنية والاجتماعية .
- الزبون : ويقصد به تحديد النشاطات والبرامج الملائمة التي تستجيب لمتطلبات الزبون وحاجاته ، والتي قد تكون على شكل ، صيانة المتطلبات التشريعية والقانونية ، وسرية معلومات الزبون ، وأسعار مخفضة للفقراء والمحتاجين ، والمنتجات غير المطابقة .

3- الأداء الاستراتيجي : لاشك ان الأداء الاستراتيجي يتعلق بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، لاسيما اذا كانت هذه الاهداف تعطي ديمومة واستمرارية لبقاء المنظمة لأبعد مدى زمني ممكن ، والضرورة على ضوء هذا التقييم ينبغي ان يكون اداء " شاملا لمنظمة الاعمال ، سواء مايتعلق

بالجوانب المالية والمادية والتشغيلية والتي يطلق عليها احيانا بالجوانب الملموسة مثل زيادة العوائد والاباح ، او غير الملموسة مثل السمعة والولاء ، وفي اطار هذه الدراسة فان الاداء الاستراتيجي يتكون مماياتي :

- **الاداء الاجتماعي** : ويقصد به الاداء الإنساني غير الملموس الذي تقدمه المنظمة للمجتمع وأصحاب المصالح من خلال البعد الاجتماعي ومتغيراته الخمسة ويوجه هذا الاداء الى مساندة الاداء الاقتصادي ويترجم على تحقيقه من خلال سمعة المنظمة ، والولاء لها .
- **الاداء الاقتصادي** : ويقصد به الاداء المادي الملموس الذي تقدمه المنظمة للمجتمع وأصحاب المصالح ، من خلال البعد الاقتصادي ومتغيراته الخمسة ، وهناك مؤشرات عديد لقياسه ، ولإغراض هذه الدراسة سيتم قياسه من خلال تحسين الإنتاجية ، وزيادة المبيعات

## 2- الميزة التنافسية المستدامة :

تعد الميزة التنافسية المستدامة الانموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمة الاعمال في موقع السوق ، لانها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة اطول مدة ممكنة ، وعليه سيتم تناول الميزة التنافسية المستدامة من ناحية المفهوم ومتطلبات بنائها

### أ- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة :

يتطلب بلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة معرفة ثلاثة مصطلحات يتركز عليها هذا المفهوم هي ( الميزة ، التنافسية ، المستدامة )

وقد تضمن قاموس (Webster) تعاريف لهذه المصطلحات الثلاثة ، اذ عرف الميزة (بانها المركز او الحالة او المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة ) ، وعرف التنافسية بانها (الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها ) ، وعرف المستدامة بأنها ( التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة )، (Hoffman,2000:7)

وعليه يمكن الإشارة الى الميزة التنافسية المستدامة بانها ( الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الاعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين ) ، (Alderson,1995:193) ، وتعني ايضا (الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمة الأعمال بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها)،(Dickson,1992:69) ، كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بانها ( المنافع او

الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لابعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها او استنساخها من قبل المنظمات الاخرى) ، (Hitt,et.al,2001:5) ، بل ان بعض الباحثين ربط بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق اعلى العوائد ( قدرة المنظمة على تحقيق اعلى العوائد في الاستثمار وفي الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم) . (Adams&Lamant,2003:149)

#### ب- متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة :

ينظر للميزة التنافسية المستدامة من خلال ( خصائصها واستراتيجياتها ) ، وهي ناتج الاستراتيجية التي ( تؤطر وتفاعل وتوجه ) الموارد والنشاطات التي تسهم في تكوين هذه الميزة ، لذا تم وصف الموارد التي تسهم في تكوين الميزة التنافسية المستدامة بانها الموارد التي تتصف (بالندرة ، والقيمة ، وصعوبة التقليد ، وصعوبة الاحلال)(Barney,1991:99).

وصنفت الموارد المحتملة للميزة التنافسية المستدامة على اساس ( الموارد المادية ، والمالية ، والقانونية ، والبشرية ، والتنظيمية ، والاتصالية )(Hunt,1995:7) ، واتخذت هذه الميزة ثلاث مجالات رئيسية (التكنولوجية ، والجغرافية ، والقانونية ) وتسهم الموارد غير الملموسة (غير المادية ) كثيرا في بناء الميزة التنافسية المستدامة ، اذ وصف (Srivastava,et.al,1998:99) الموجودات المعتمدة على السوق بنوعين هما ( الاتصالية ، والاستخبارية ) ، اذ عد الموجودات ذات الطبيعة الاتصالية بانها تعكس مستوى الالتزام بين منظمة الاعمال والزبائن او اصحاب المصالح الخارجيين ، في حين ان الموجودات الاستخبارية تصف العمل بما يساعد على تقديم منتجات تستجيب بدرجة عالية الى حاجات الزبون وتوقعاته ، وهذا يعني ان الاهتمام بالموارد غير الملموسة يسهم في بناء وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ، من خلال توفير الظروف التي تحقق الاستجابة الفاعلة لحاجات ورغبات وتفضيلات اصحاب المصالح ومنها ( السمعة ، والولاء ، والرضا ) ، فضلا عما تقدم فانه من الخيارات الاخرى المهمة في ادامة الميزة التنافسية المستدامة وذات الصلة بهذه الدراسة هو اكتساب السمعة الجيدة ، الناتجة عن الاداءين الاقتصادي والاجتماعي ، وبالتاكيد كلما توسع الالتزام الاجتماعي للمنظمة المتمثل بالمسؤولية الاجتماعية الشاملة ، ويجب ان لا يكون هذا الالتزام امر طارئا او مجرد صدفة بل يجب ان يدخل في فلسفة وتوجه الادارة العليا ، حتى يصبح اكتساب السمعة الجيدة هو جز من هوية المنظمة لتكون عنصر الارتكاز في ادامة الميزة التنافسية المستدامة.

### 3- دور استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

عد البعض إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة شكلا من أشكال الاستثمار الإستراتيجي (Federal R,Bank , 2008:1) باتجاه بناء وصيانة سمعة الشركة ، إذ اقتضت متطلبات الانتقال من ( التنافس ) الى (التسابق) ، ضرورة الاستجابة للضغوط الاجتماعية والبيئية ، والى ملاحظة اثر الخصائص المميزة لبناء الميزة التنافسية المستدامة ضرورة مساندة العوامل الاقتصادية للمنظمة بعوامل اخرى غير اقتصادية .

وأخذت العوامل الاجتماعية الحيز الأكبر في مجال بناء ومساندة الميزة التنافسية المستدامة وأصبح مفهوم الموجودات الإستراتيجية يضم كل موارد المنظمة ( المادية وغير المادية) ، وأصبح رضا أصحاب المصالح هو الاستجابة الحقيقية لمتطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة ، إذ يرى (Porter,2002) ان العوامل الاقتصادية والاجتماعية قد كانت متفكة اكثر من ان تختلف ، وان المنافسة الحالية تعتمد الإنتاجية الناتجة عن استعمال العمل ، رأس المال ، والموارد الطبيعية ، من اجل إنتاج السلع والخدمات بجودة عالية .

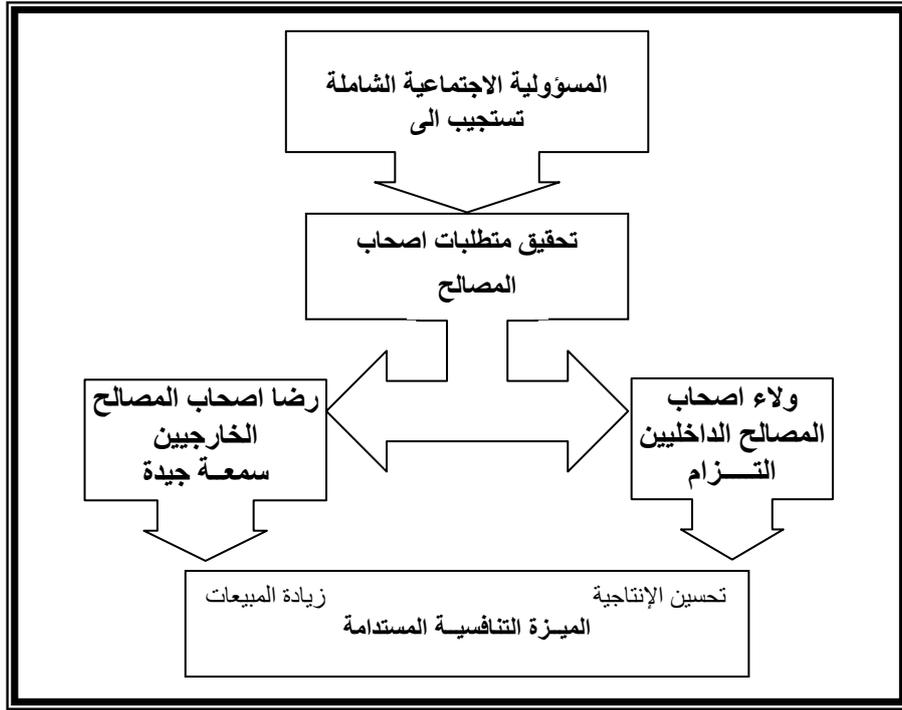
وتعزز الانتاجية ايضا لتوفر الظروف البيئية الملائمة ، فضلا عن انعكاسات التحسين في الظروف الاجتماعية والاقتصادية على توفير مواقع إنتاجية أفضل لعمليات منظمات الاعمال وأسواقها ، وهذا يؤدي بالنتيجة الى الترابط بين المنافع الاقتصادية والاجتماعية وانعكاساتها الايجابية على طريق بناء الميزات التنافسية المستدامة ، ( Porter&Kramer,2007:7) .

وفي هذا الاتجاه يبرز دور اصحاب المصالح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، حيث يعد نقطة التلاقي بين المسؤولية الاجتماعية الشاملة والميزة التنافسية المستدامة ، لان استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة توجه نحو تحقيق رضا وكسب اصحاب المصالح سواء من داخل المنظمة وخارجها والميزة التنافسية المستدامة لايمكن بلوغها الا من خلال بلوغ هذه المرحلة ، والشكل(4) يبين ان الانفاق على أنشطة المسؤولية الاجتماعية الشاملة باتجاه الاستجابة لحاجات وتوقعات اصحاب المصالح ، يؤدي الى تحقيق ولاء والتزام اصحاب المصالح الداخليين من جهة والى كسب رضا اصحاب المصالح الخارجيين من جهة اخرى ، وهذا ينعكس ايجابا على ركني الميزة التنافسية الأساسيين ( تحسين الانتاجية ،وزيادة المبيعات ) ، محققا الربط بين المسؤولية الاجتماعية الشاملة والربحية.

الشكل : ( 4 )

(217)

### المسؤولية الاجتماعية الشاملة وإصحاب المصالح



المصدر : من اعداد الباحثان على وفق التصورات الادبية

### ثانيا : منهجية البحث :

تكمن أهمية هذا الفقرة كونها حلقة الربط والوصل بين الجانب النظري والجانب الميداني من البحث، حيث يهدف الى تحديد المشكلة واهمية واهداف البحث ، فضلا عن بناء انموذجه

والفرضيات التي تتأسس عليه ، وبناء ادوات القياس والاختبار المستعملة ومن ثم تحديد العينة المبحوثة وحدودها والاساليب الاحصائية المستعملة في جمع وتحليل البيانات

### 1- المشكلة :-

يرجع أصل المشكلة الى اهتمام الشركات ومنظمات الأعمال بالقرارات التي تعظم الأداء المالي دون الاهتمام بالمفهوم الواسع للمسؤولية الاجتماعية ، اذ غالبا ما تكون موازنة النشاطات الاجتماعية محددة وتركز كثيراً على (الاعمال الخيرية وهذا ادى الى فقدان العلاقة والمساندة الايجابية الممكن ان تقدمها نشاطات المسؤولية الاجتماعية الى نشاطات اعمال الشركة الاقتصادية ) ( O'Brien , 2001:4 ) ، لذا تعتبر دراسة المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالاداء المالي وبناء الميزة التنافسية من المعضلات الإدارية المهمة والتي اثارت اهتمام الباحثين والدارسين وقد تنوعت دراساتنا وبقي الباب مفتوحاً لأية دراسات يمكن ان تضع بالاعتبار نوع الاستراتيجية الشاملة والمسؤولية الاجتماعية وعناصرها ، وطبيعة الظروف التي تتعامل معها منظمة الاعمال ومستوى التأثير المتبادل ، بين النشاطات الاجتماعية والاقتصادية وانعكاساتها على نوع الميزات التنافسية المتوقعة ، لذا حاول البحث مناقشة المعضلة فكرياً من خلال التعرف على النشاطات الاجتماعية التي تستجيب لرضا اصحاب المصالح وتشكل العناصر الرئيسية لإستراتيجية الشاملة للمسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الاداعين الاجتماعيين والمالي لمنظمة الاعمال ، وما ينتج عنهما من ميزات تنافسية مستدامة .

ويمكن تلخيص مشكلة البحث بمحاولة الإجابة على التساؤلات الآتية :

- هل تسهم استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحسين الاداعين الاقتصادي والاجتماعي للشركة العامة للاسمة الجنوبية وتكسيبها ميزات تنافسية ؟ .
- هل ممكن تطوير نموذج لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة يحقق الملاءمة بين إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة والاداعين الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة
- هل ممكن تطوير إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة تستجيب لرضا المجتمع وأصحاب المصالح ؟ .
- هل يمكن تحديد الابعاد الرئيسية والعناصر التي تتكون منها استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ؟
- هل تنعكس هذه الاستراتيجية ايجابياً على ادائي منظمة الاعمال موضوع البحث (الاقتصادي والاجتماعي) ؟ .

- هل يمكن ان يسهم الاداء الاجتماعي لمنظمة الاعمال موضوع البحث في تحسين الاداء الاقتصادي لها ؟
- هل يحقق نموذج البحث تحسیناً للأداء الاستراتيجي لمنظمة الاعمال موضوع البحث ؟

## 2- أهمية البحث: يكتسب البحث أهميته من خلال الآتي

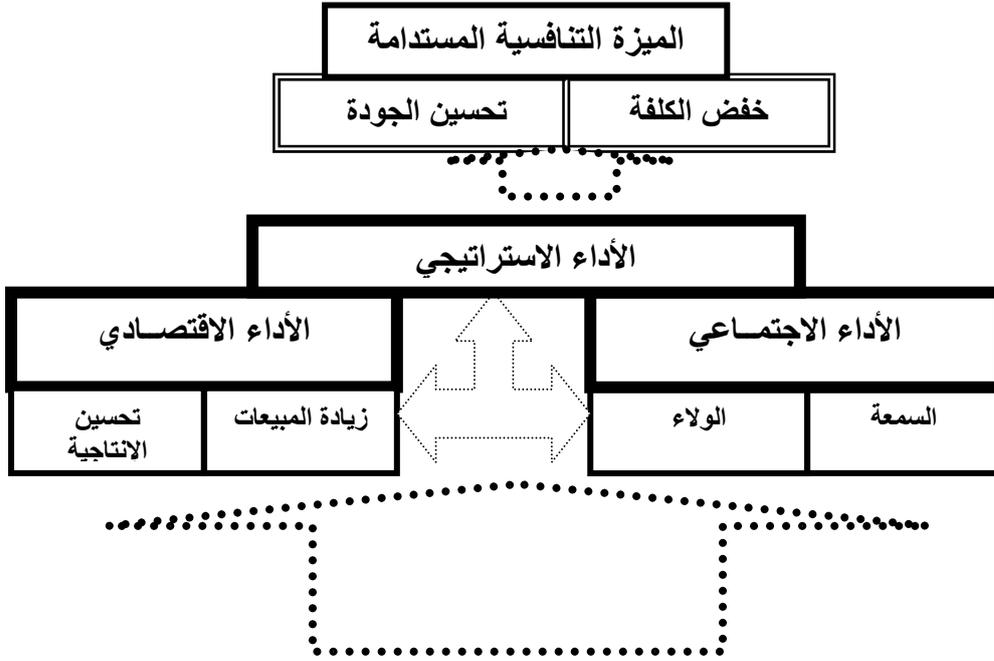
- الاهتمام العالمي الواسع بالمسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات إدارتها والمنافع التي تعكسها على منظمة الأعمال .
- حاجة منظمة الأعمال العراقية إلى إدراك المفاهيم النظرية والممارسات العملية للمسؤولية الاجتماعية والمنافع المترتبة عليها للدولة والمجتمع والمنظمة.
- بيان الدور الذي يمكن إن تؤوليه الإستراتيجية الشاملة للمسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال العراقية ، مما يكسبها القدرة في الدخول إلى سوق المنافسة العالمية.
- الحاجة إلى تجسير الفجوة بين منظمات الأعمال ذات الطبيعة الاقتصادية ومنظمات المجتمع المدني ذات الطبيعة الاجتماعية مما يجعل هذه الأخيرة قوة سائدة للنشاط الاقتصادي في البلد
- حاجة منظمة الأعمال العراقية إلى النشاطات التي تمكن من كسب رضا أصحاب المصالح وولائهم .

## 3- أهداف البحث :-

- صياغة إطار نظري يفسر العلاقة بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة والاداءين الاقتصادي والاجتماعي وانعكاساتها على بناء الميزة التنافسية المستدامة.
- بناء نموذج قابل للتطبيق لاختبار العلاقة والتأثير بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة والاداءين الاقتصادي والاجتماعي لمنظمة الاعمال المبحوثة.
- اختبار نموذج إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ومدى قدرته على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
- تطوير بعض التوصيات التي يمكن ان تساعد على تحسين اداء منظمة الاعمال العراقية واكتسابها الميزة التنافسية المستدامة

#### 4- أنموذج البحث :

تم بناء أنموذج البحث الموضح في الشكل (5) والذي يعرض مسارات العلاقة والتأثير بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة وكل من الادعين الاقتصادي والاجتماعي من جانب كما ويعرض هذه المسارات بين الادعين الاجتماعي والاقتصادي من جانب آخر.



الشفافية	خدمة المجتمع	متطلبات البيئة	مساندة منظمات المجتمع المدني	الاعمال الخيرية	تعزيز القدرة الداخلية	الموارد البشرية	بيئة العمل	الهيكل الساند	الزبون
البعد الاجتماعي					بعد الاعمال (الاقتصادي)				

شكل (5)

إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة

## 5- طريقة البحث :-

زواج البحث في منهجيته بين المنهج الاستنباطي القائم على توفر قدر لا بأس به من المعلومات والبيانات عن البحث ، واستخلاص عناصر وخصائص تعطي وصفاً مميزاً لموضوعه ، وبين منهج دراسة الحالة الذي يوصف بأنه ( بحث معمق عن العوامل التي تسهم في ظاهرة معينة سواء اكانت فرداً ام منظمة ام مجتمعا ) ( Reid,1980:150) ، ومنهج دراسة الحالة تتيح للباحث استعمال أساليب عدة لجمع المعلومات منها : ( المعايشة ، والملاحظة ، والمشاركة ، والمقابلة ، والاستبيان ، وتحليل المحتوى والوسائل الإحصائية والسجلات الرسمية والوثائق الشخصية ) ( العكش ، 1995 : 122 ) .

## 6- فرضيات البحث :-

- الفرضية الأولى:- توجد علاقة ارتباط معنوية بين مكونات البعد الاجتماعي لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة و مستوى الأداء الاجتماعي
- الفرضية الثانية:- توجد علاقة ارتباط معنوية بين مكونات البعد الاقتصادي لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة وبين مستوى الأداء الاجتماعي.
- الفرضية الثالثة:- توجد علاقة ارتباط معنوية بين مكونات البعد الاجتماعي لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة و بين مستوى الأداء الاقتصادي
- الفرضية الرابعة:- توجد علاقة ارتباط معنوية بين مكونات البعد الاقتصادي لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة وبين مستوى الاداء الاقتصادي
- الفرضية الخامسة:- توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة و مكونات الاداء الاستراتيجي
- الفرضية السادسة:-توجد علاقة ارتباط معنوية بين مكونات الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة
- الفرضية السابعة :-يوجد تاثير ذو دلالة معنوية لمكونات البعد الاجتماعي لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في الأداء الاجتماعي .
- الفرضية الثامنة :- يوجد تاثير ذو دلالة معنوية لمكونات البعد الاقتصادي لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في الأداء الاجتماعي
- الفرضية التاسعة:-يوجد تاثير ذو دلالة معنوية لمكونات البعد الاجتماعي لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في الأداء لاقتصادي

- الفرضية العاشرة:- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمكونات البعد الاقتصادي لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في الأداء لاقتصادي
- الفرضية الحادية عشرة :- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في الأداء الاستراتيجي.
- الفرضية الثانية عشرة :- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأداء الاستراتيجي لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في الميزة التنافسية المستدامة

#### 7- بناء ادوات القياس واختبارات الصدق والثبات :-

تعدّ استبانة البحث من أهم المصادر للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي، وكلما توفرت الدقة في تصميم الاستبانة ، انعكس ذلك على جودة البيانات ، وقد تم تصميم استبانة الاستبانة بالاعتماد على المقاييس الجاهزة لمعظم فقراتها بعد ان تم تكييفها لتلائم بيئة الاعمال العراقية وتتوافق مع توجهات البحث ، وهي تتكون من ثلاثة أجزاء ، تضمن الجزء الأول المعلومات الشخصية عن العينة المستجيبة ، في حين تضمن الجزء الثاني متغيرات البعد المستقل لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ، وتم تفسير الجانب الاجتماعي من البعد المستقل لكل من (الاعمال الخيرية، وخدمة المجتمع ،ومساندة منظمات المجتمع المدني ،والشفافية ،ومتطلبات البيئة ) والجانب الاقتصادي من البعد المستقل لكل من (القدرات الداخلية ،وبيئة العمل ،والزبون، والموارد البشرية ،والهيكل الساند )

اما المتغيرات المعتمدة وهي الجزء الثالث الأداء الاستراتيجي قد تم تفسيره (بالأداء الاجتماعي الذي يعبر عن ( السمعة ، والولاء ) وأداء اقتصادي الذي يعبر عنه ( زيادة المبيعات ، وتحسين الإنتاجية). والجدول ( 1 ) يتضمن مصادر القياس المستعملة في إعداد الاستبانة

## جدول رقم ( 1 )

## مصادر المقياس المستعملة في الاستبانة

المصادر	الفقرات وفق تسلسلها في الاستبانة	متغيرات الدراسة
		أولاً: متغيرات البعد الاقتصادي المستقل
(Simon , et al , 2005 ) , ( Micmillan , Kramer) , (2007 Tompe 2000 ) والبدران ، 2008 )	1, 2 , 3 , 4	1: القدرات الداخلية
( Denisi & Griffin , 2001 ) ( السعد والبدران ، 2008 )	5 ,6 ,7 , 8	2 . الموارد البشرية
( علام ، 2005 )	9 , 10 , 11 , 12	3 . بيئة العمل
( الحوراني 2005 ) ( Kramer , 2007 ) ( Bhattacharyya,2008)	13 , 14 , 15 , 16	4 . الهيكل الساند
( Kotler & Lee 2005 )	17 , 18 , 19 , 20	5 . الزبون
		ثانياً : متغيرات البعد الاجتماعي المستقل
(Husted , et al , 2006 )( Kely & Knirsch 2005 )	21 ,22 ,23 , 24	1 . الاعمال الخيرية
( Jones 2007 ) ( حريم والساعد 2005 )	25 , 26 , 27 , 28	2 . مساندة منظمات المجتمع المدني
( Jones 2007 ) ( حريم والساعد 2005 )	29 ,30,31,32	3. خدمة المجتمع
( الغالبي والعامري 2002 )	33,34,35,36	4. الشفافية
( Plazzi & Stancher 2001 ) ( بدوي 2000 )	37,38,39,40	5 . متطلبات البيئة
		ثالثاً : متغيرات الاداء الاجتماعي المعتمد
( Walsh & Dinnie , 2006 ) (Benjamin , et al ,2005 )	41 ,42	1. السمعة
( Walsh , 2000 ) ( Hemphill , 2006 )	43 , 44	2. الولاء
		رابعاً : متغيرات الاداء الاقتصادي المعتمد
(Rowe , et al , 1995 )( Wright , et al , 1998 )	45 , 46	1. زيادة في المبيعات
(Rowe , et al , 1995 )( Wright , et al , 1998 )	47 , 48	2. تحسين الانتاجية
		خامساً :متغيرات الميزة التنافسية المستدامة
(Porter,1996) (Slack,et al,2004)	48 ,46	خفض الكلفة وجودة الاداء

المصدر : من اعداد الباحثان

وعرضت استمارة الاستبانة على مجموعة من الخبراء المحكمين بلغ مجموعهم (10) خبراء\* ابدوا ملاحظاتهم وتم تعديل بعض الفقرات على ضوء هذه الملاحظات ، وحصلت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق تجاوزت 85%، وأخضعت الاستبانة لاختبارات الصدق والثبات والدقة واختبر لإغراض هذه الاختبارات عينة قسدية من عشرين مفردة ، اشتملت على أشخاص يتصفون بالخبرة والدراية والتخصص مثل (الإداريين ، و اصحاب المصالح،والأكاديميين )، وكان توزيعها على وفق الجدول (2) ادناه :-

## جدول (2)

## تفاصيل العينة الخاصة باختبارات الصدق والثبات و الدقة

العدد الاجمالي	تفاصيل العينة	الاختبار
10	10 إداريين	إعادة الاختبار
10	10 اكاديميين	آراء الخبراء
20	6 اداريين ، 10 اصحاب مصالح ، 4 اكاديميين	معامل الفا والانشقاق والنصفي
20	6 اداريين ، 10 اصحاب مصالح ، 4 اكاديميين	الثقة والدقة

المصدر : من إعداد الباحثان

تتضمن اختبارات المقياس كل من اختبارات الصدق والثبات والثقة والدقة ، ومن الممكن تقدير معامل الصدق من خلال التعرف على الجذر التربيعي لمعامل الثبات . ويعرف الصدق بأنه ( مؤشر قدرة المقياس على قياس الشيء المطلوب قياسه ) (عبيدات واخرون ، 2000 : 168) ، ولما كان معامل الثبات الذي تم استخراجها بموجب طريقة اعادة الاختبار هو ( 0.872 ) ، فان صدق الاستبانة =  $\sqrt{0.872} = 0.93$  وهي نسبة ثبات عالية ، ونتائج اختبارات الصدق والثبات تم تبويبها بالجدول (3) في أدناه :

## جدول (3)

## نتائج اختبارات الصدق والثبات

نتائج اختبارات الصدق	نتائج اختبارات الثبات			
	Guttman	Alpha	Spearman-Brown	اعادة الاختبار
اراء الخبراء	0.84	0.92	0.84	0.872**
عرضت الاستثمار على من مجموعة من الخبراء طبقا للجدول (9) واجريت التعديلات حسب ملاحظاتهم	0.93		صدق الاستبانة	

المصدر : مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

اتضح من الجدول ( 3 ) المتضمن نتائج اختبارات الصدق والثبات ما يأتي :-

- أ- بلغت قيمة معامل ارتباط ( الاختبار وإعادة الاختبار ) (  $0.872^*$  )
- ب- أظهرت نتائج اختبار ( الانشقاق النصفى ) ان قيمة معامل ( سيبرمان- براون ، تساوي ) (  $0.84$  ) ، وقيمة معامل كوتمان تساوي (  $0.84$  )
- ج- وبلغت قيمة ( معامل الفا ) (  $0.92$  ) علما إن ( معامل الفا ) المقبول إحصائيا تقدر قيمته (  $0.70$  ) فما فوق .
- د- ان نتائج الاختبارات سابقة الذكر جميعها تقع ضمن القيم المقبولة إحصائيا ، كما ان بعضها يساند البعض الآخر، ويؤكد دقته ، مشيرة إلى تمتع المقياس بقدر مقبول من الثبات .

وفيما يخص اختبارات الدقة والثقة حاول البحث ان يتضمن هذا الاختبار مجموعة من الخصائص التي تشير في أهدافها ومضامينها الى المتطلبات الواسعة للصدق والثبات التي ينبغي ان يتضمنها المقياس فضلا عن التعرف عن مستوى رضا اصحاب المصالح من الداخل والخارج عن متضمنات المقياس ، وتم قياس الثقة والدقة بخصائص ( الشمولية ، و الدقة ، و المضمون ، والوضوح ، و الهدف ، والرضا ) والموضح في الجدول (4)

\* (د.سعد العنزي، د.سعيد الاسدي، د.صلاح النعيمي، د.غسان اللامي، د.مسلم علاوي، د.محمد عبود، د.صلاح الكبيسي، د.عبد الرحمن الملا، د.غني الزبيدي، مؤيد الساعدي).

جدول (4)  
نتائج اختبارات الدقة والثقة

ت	الفقرة	المضمون	التقديرات				الرمز	N	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	SIG 2-TALD	الوزن المنوي المرجح
1	الشمولية	يغطي المقياس متطلبات وصف (CSR) ومؤشرات قياس الأداء المتوقع منها .	0.76	3.95	22.97	0.00	20	3.95	0.76	22.97	0.00	79%	
2	الدقة	يصف المقياس الخصائص المتوقع قياسها بدقة .	0.68	3.95	25.41	0.00	20	3.95	0.68	25.41	0.00	79%	
3	المضمون	يتطابق منطوق أي فقرة من فقرات المقياس مع المعنى المقصود منها بدرجة .	0.59	4.35	32.75	0.00	20	4.35	0.59	32.75	0.00	87%	
4	الوضوح	يصف المقياس مدى الوضوح المقصود من كل فقرة من الفقرات بدرجة من السهولة .	0.51	4.50	38.79	0.00	20	4.50	0.51	38.79	0.00	90%	
5	الهدف	يصف كل فقرة من فقرات المقياس إلى الهدف المقصود منها بدرجة .	0.64	4.10	28.27	0.00	20	4.10	0.64	28.27	0.00	82%	
6	الرضا	يصف متغيرات (CSRS)** مع نشاطات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة .	0.67	4.35	28.67	0.00	20	4.35	0.67	28.67	0.00	87%	

المصدر : مخرجات الحاسوب مع اعادة التنظيم

- ويتضح من الجدول (4) المتضمن نتائج اختبارات الثقة والدقة ماياتي :-
- أ - اتصفت الخصائص جميعها موضوع الاختبار بالمعنوية إذ بلغت قيمة ( t ) بالجميع اكبر من ( 22 ) ، ومستوى المعنوية (  $P=0.00 < 0.01$  ) مما يعني قبولها ،لأنها جاءت من مصادر منتظمة .
- ب - تراوحت قيم كل من الوسط الحسابي والوزن المنوي المرجح للخصائص جميعها بين ( 4.50 ، 3.95 ) ، ( 90% ، 79% ) على التوالي ، وهي جميعاً تشير الى اهتمام واضح وقوي لأفراد العينة بخصائص موضوع الاختبار ، وهذا يعني تمتع المقياس بالخصائص التي ينبغي ان يتصف بها .
- ج - وبلغت قيمة الوسط الحسابي والوزن المنوي المرجح لخاصية ( رضا اصحاب المصالح ) ( 4.35 ، 87% ) على التوالي مشيرة الى رضا واضح وقوي من قبل افراد العينة وفيهم نسبة من

اصحاب المصالح عن توجهات وأهداف المقياس ، بمعنى آخر ان مضامين المقياس تتفق مع ما يريه اصحاب المصالح من نشاطات المسؤولية الاجتماعية الشاملة .  
د - تشير النتائج جميعها مجتمعة الى تمتع المقياس بقدر عالي من الثقة والدقة ، والثبات .

#### 8- مجتمع وعينة البحث :-

- اختيرت الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية مجتمعا للبحث للأسباب الآتية :-
- اتباع الشركة لسياسات وبرامج لتطبيق مواصفات الجودة البيئية مما جعلها تحت اهتمام وانظار المراكز البحثية من الجامعات والمعاهد .
  - السمعة الطيبة التي تتمتع بها الشركة من خلال مساهماتها الاجتماعية للمجتمع الذي تعمل فيه.
  - مساهمة الشركة في سد احتياجات السوق المحلية من الاسمدة الكيماوية الضرورية للإنتاج الزراعي .
  - استمرار الشركة بالعمل بعد احداث 2003 وعدم حدوث توقفات فيها جعلها من الشركات الرائدة في وزارة الصناعة
- اما عينة البحث من العاملين في الشركة تم تحديدها على أساس الملاءمة لموضوع البحث وتحددت (بالمناصب الوظيفي ، و الدرجة الوظيفية ، و الخبرة الوظيفية ) وهي شملت فئات ( المدير العام ، ومعاون المدير العام ، و مدراء الأقسام ، و مسؤولي الشعب، والمهندسين ضمن الدرجة الثانية ) ، وبلغ مجموع مجتمع البحث ( 150 ) مفردة واختيرت عينة قصدية ( 100 ) وهي تشكل نسبة ( 67% ) من مجتمع البحث وبلغ حجم العينة المستجيبة (90) بعد ان تم استبعاد (6) استمارات لعدم صلاحيتها و(4) استمارات لم تعاد اصلا والجدول ( 5 ) يظهر تفاصيل المجتمع والعينة .

#### جدول ( 5 )

تفاصيل العينة والمجتمع

النسبة المئوية	العينة المستجيبة	العينة الكلية	المجتمع	المستويات الادارية
%100	1	1	1	مدير عام
%100	1	1	1	معاون مدير عام
%100	14	14	14	مدراء الاقسام
%100	48	48	48	مسؤولي الشعب
%72	26	36	86	الكوادر الهندسية ضمن الدرجة الثانية
%90	90	100	150	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثان استنادا لسجلات الشركة

### 9- أساليب جمع البيانات والمعلومات :-

- الكتب والدوريات والرسائل الجامعية العربية والاجنبية والتصفح في شبكة الانترنت
- المعايشة الميدانية للشركة المبحوثة ، اذ امتدت مدة المعايشة من 1 / 10 / 2008 ولغاية 20 / 3 / 2009 وهذه المعايشة اتاحت الحصول على المصادر الثانوية الاتية

:

- الملاحظة الشخصية من خلال متابعة اجراءات الشركة ذات الصلة بموضوع الدراسة - المصادر الرسمية لسجلات الشركة ووثائقها وميزانياتها .
- المقابلة الشخصية مع السادة المسؤولين في الشركة والتي تركزت كثيراً على مفاهيم وممارسات الشركة للمسؤولية الاجتماعية.

### 10- الأساليب الإحصائية المعتمدة :-

تم استخدام مجموعة من النسب المئوية والاساليب والطرق الاحصائية وبما يتوافق مع نوعية البحث باعتبارها دراسة لا معلمية ( Non parametric ) بالاضافة الى استخدام اسلوب التحليل العاملي لبيان اهمية المتغيرات الرئيسة والفرعية .

### ثالثا : نتائج البحث الميدانية:

1- واقع استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في الشركة المبحوثة :

من خلال المعايضة الميدانية لاجراءات الشركة ذات العلاقة باتجاهات البحث والاطلاع على سجلات الشركة ومستنداتها فقد تم تأشير اهم اتجاهات الشركة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي وممارستها في الجدول ( 6 ) ، وبما يتوافق وابعاد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة

## جدول (6)

ممارسات الشركة المبحوثة في مجال إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة

ت	البعد الاجتماعي	البعد الاقتصادي
	أولاً: الاتجاه الرئيس ، تضمنت رسالة الشركة ماياتي :	
1-	تهيئة الظروف والمستلزمات التي تضمن سلامة العاملين ، من خلال توفير بيئة أمنة صحية ، ومحفزة اجتماعيا .	السعي لان تكون الشركة من الشركات المميزة عالميا في مجال صناعة الأسمدة .
2-	الالتزام بالقوانين والتشريعات لتضمن متطلبات السلامة في إنتاج وتسليم المنتج للزبون .	السعي لتحقيق أداء مميز من خلال ملاحقة تكنولوجيا الإنتاج ، وتطوير قدرات الموارد البشرية .
3-	الالتزام بمتطلبات المواصفة القياسية الدولية ( ISO9001 : 2000 ) فيما يتعلق ببيئة العمل ، والهيكل الساند ، والمتطلبات البيئية .	الالتزام بمتطلبات المواصفة القياسية الدولية ( ISO9001 : 2000 ) فيما يتعلق بنظام الجودة ، تحقيق المنتج ، والتحسين المستمر
1-	ثانياً: الشفافية ضعف حالات الاستغلال الوظيفي والتي تم تأشيرها من خلال عدم وجود لجان تحقيقية تخص مزاعم الفساد الاداري والمالي سواء من داخل الشركة او خارجها	ثانياً: تعزيز القدرات الداخلية الترويج للقيم والمعتقدات المهنية من خلال الإصدارات الإعلامية الموجهة لأصحاب المصالح الداخليين .
2-	انعدام ظاهرة الرشوة بسبب تحسن المستوى المعيشي والمادي وخلال السنوات الأخيرة الثلاث لم يسجل في سجلات الشركة مايشير الى تشكيل لجنة تحقيقه تخص الفساد الإداري او المالي	تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية لعوائل العاملين ، بقصد تعزيز روابط العمل .
3-	تتعامل بشكل واضح وشفاف مع الأجهزة الرقابية والتشريعية والإعلامية في حالة طلب أية معلومات ذات الصلة بالنشاط الرسمي للشركة	إعادة توزيع بعض العوائد وفقاً للجهد المتميز .

-4	اتباع الشركة نظاما للتمويل الذاتي ساهم في تعزيز قيم الشفافية	لم تخصص الشركة وحدة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية ، وإنما معظم الأنشطة يتحملها قسم إدارة الجودة .
-1	<b>ثالثا : خدمة المجتمع</b> تقديم الخدمات الفنية والإدارية لمؤسسات المجتمع مثل ، تعزيز الشركة فرق الدفاع المدني في المدينة من خلال أسطول آليات الدفاع المدني الذي تمتلكه الشركة	<b>ثالثا: الموارد البشرية</b> توفير السكن الملائم للعاملين ، وفقا لخطة سكن بعيدة المدى خاصة بالشركة .
-2	التبرع والمساهمة في إنشاء الحدائق والمنتزهات	تزويد العاملين بكسوتين شتوية وصيفية مجانا وذات مناشء عالية الجودة .
-3	توزيع الماء الصالح للشرب على المجتمع المحلي والمنتج بمواصفات صحية كون المدينة أساسا تعاني من شحه المياه وزيادة نسبة الأملاح فيها.	تقدم الشركة قروض ميسرة إلى المحتاجين من العاملين تسترد بإقساط متباعدة وبدون فوائد .
-4	المشاركة في المناسبات الدينية والوطنية وتقديم المساعدة من أجل تنشيطها .	تدريب العاملين في المجالين الاختصاص والثقافي
-5		تشجيع العاملين على ممارسة أعمال تجارية محدودة بعد الدوام مثل المتاجر الصغيرة .
-6		تكريم العاملين المتميزين بشكل دوري ، فضلا عن الاحتراف بالمحاليين على التقاعد لتأكيد اهتمام الشركة بمواردها البشرية .
-7		دراسة آراء ومقترحات العاملين في مجال تحسين الجودة للفعاليات كافة وتمييز العاملين المبدعين في إيجاد الحلول المناسبة لتجنب الانحرافات وحالات عدم المطابقة لجودة العمليات والمنتجات .
-8		الدقة في اختيار وتعيين ، العاملين وتحديد مسؤولياتهم وواجباتهم لإنجاز الاعمال وفقاً للمخطط ، ولأجل ذلك تقوم الشركة بوضع الوصف الوظيفي للعاملين والالتزام به بشكل دقيق .

10	تحديد الاحتياجات التدريبية على وفق برنامج يعتمد لهذا الغرض واعتماد البرامج المناسبة لأجل تلبيةها .
11	تقويم نتائج التدريب وتوثيقها ومتابعة نتائجها ميدانيا
-1	رابعاً:متطلبات البيئة التعاون المستمر مع الدوائر البيئية المختصة لمراقبة البيئة المحيطة وتسخير الإمكانيات والمختبرات التي تمتلكها الشركة تحت تصرف هذه الدوائر البيئية
-2	رابعاً:بيئة العمل اتخاذ الإجراءات للحد من حالات التلوث سواء اكان فيما يتعلق بتصريف المياه الملوثة داخل المجاري في الشركة ، ام الأخرى التي تصرف الى شط العرب ومن هذه الإجراءات الالتزام بقواعد صيانة المجاري والانهار ، فضلا عن مواد مكافحة التلوث المائي.
-2	تقوم الشركة بضبط اجراءات السيطرة على الإنتاج والحد من تأثير المخلفات البيئية من خلال السيطرة على حالات التلوث داخل وخارج الشركة
-3	توفير بيئة اجتماعية ملائمة للعاملين تتصف بالنشاطات الترفيهية والاجتماعية الملائمة للعاملين مثل ( السفرات الترفيهية ، والزيارات في المواسم الدينية والمناسبات الوطنية)
-4	توفير مركز صحي وصيدلية للعاملين في موقع العمل .
-1	خامساً: منظمات المجتمع المدني تقديم تسهيلات داخل الشركة لممارسة منظمات المجتمع المدني نشاطاتها مثل ( الندوات ، و الفعاليات الاجتماعية )
-2	خامساً: الهيكل الساند احترام النشاطات النقابية والمهنية التي تمارسها النقابة والهيئات المهنية إثناء العمل .
-2	تقديم ما أمكن من الدعم المالي لبعض المنظمات والهيئات المعنية بالنشاطات الإنسانية والاجتماعية ولاسيما النقابات
-3	تشجيع قنوات الاتصال غير الرسمية مع العاملين ، لاسيما فيما يتعلق بالتعرف على مشكلاتهم ومعالجتها .
-3	تقديم الخدمات الفنية والإدارية التي تسهم في رفع كفاءة العمل
-4	تعقد الشركة اتفاقات ثنائية او تنشأ عقود مع بعض المنظمات لاغراض الخدمة الاجتماعية
-4	الاستعانة بالخبرات الأكاديمية من الجامعات والمعاهد .

سادسا:الزبون	سادسا: الاعمال الخيرية	
الاهتمام م بطلبات الزبون وملاحظاته ، وإلزام الأقسام المعنية بالالتزام بها وتنفيذها .	زيارات دورية لعدد من دور الايتام والعجزة وذوي الاحتياجات الخاصة واعطائهم بعض المساعدات المالية والعينية .	1-
إجراء الحوارات مع الزبون واصحاب المصالح الآخرين من خلال لقاءات عمل تعقد لهذا الغرض لأجل إيجاد الحلول للمتطلبات غير الواضحة أو التي تتعارض مع المتطلبات القانونية والنظامية المعتمدة من قبل الشركة	الاسهام من خلال آليات الشركة ومعداتنا في مساندة مشاريع النفع العام مثل انشاء الحدائق والمتنزهات العامة اوخدمات فرق الدفاع المدني	2-
إجراء مراجعة شاملة لطلبات الزبون واصحاب المصالح قبل التعاقد مع أي منهم	تتحمل الشركة كلفة العلاج لاسر العاملين وتسهم في انشاء مراكز طبية ضمن المجمعات السكنية للشركة .	3-
دراسة التغييرات الجارية على العقود والسيطرة عليها وتوثيقها ، واتخاذ إجراءات التفاهم والاتفاق مع الزبون والجهات المستفيدة عن كل حالة تغيير سواء أكانت من الشركة أم بطلب من الزبون والجهات المستفيدة.		4-
الاهتمام بشكاوى الزبون وقياس رضا الزبون وفقا لاجراءات موثقة.		5-
توثيق طلبات التعاقد وعقود العمل كافة والإجراءات اللاحقة بشأنها.		6-

المصدر : سجلات الشركة والمعايشة والمقابلة الشخصية مع اعادة التنظيم

## 2-انعكاس الممارسات والنشاطات الاجتماعية على الأداءين الاقتصادي والاجتماعي

للشركة:

يشير العرض السابق الى ان الشركة المبحوثة تمارس بعضا من النشاطات الاجتماعية في المجالين الاقتصادي والاجتماعي ، اي ان بعضا من هذه النشاطات يجعل من النشاط الاجتماعي معززا بشكل مباشر للنشاط الاقتصادي بذاته ، والبعض الاخر يعزز الخدمة الاجتماعية في الشركة ، مما يشكل بيئة ملائمة لتحسين الاداء المالي .

وقد اظهرت هذه النشاطات الاجتماعية على الرغم من بساطتها ومحدوديتها ، وعدم انتظامها في إستراتيجية اجتماعية شاملة انعكاسا ايجابيا على الأداءين الاجتماعي والاقتصادي للشركة. وسند

الباحثان النتائج المتواضعة ببعض من البيانات الكمية التي استطاعا الحصول عليها من سجلات الشركة ، ولخصت في الجدول (7)

## جدول (7)

انعكاس النشاطات الاجتماعية على التغير في مستوى العوائد

2006	2005	2004	السنة التفاصيل
1,794,846	1,317,973	1,043,812	الكلفة الاجتماعية (المبالغ بآلاف الدينانير)
%72	%26	صفر	نسبة التغير في الكلفة الاجتماعية
18,352,491	11,772,562	10,632,710	العوائد المالية (المبالغ بآلاف الدينانير)
%73	%11	صفر	نسبة التغير في العوائد المالية

المصدر: سجلات الشركة مع إعادة التنظيم

يظهر الجدول (7) نتائج انعكاس النشاطات الاجتماعية على التغيير في مستوى العوائد للسنوات (2004، 2005، 2006) وهي الأكثر استقراراً فضلاً عن وجود التوثيق المحاسبي للمرحلة مابعد 2003، ويستدل من تلك النتائج ماياتي :

- ان الكلفة الاجتماعية او ( النفقات على النشاط الاجتماعي ) كان في تزايد مستمر من سنة الى اخرى للسنوات الثلاث قيد الدراسة
- رافق التصاعد الايجابي للكلفة الاجتماعية للسنوات الثلاث ، موازيا تصاعدا ايجابيا في كمية العوائد المترتبة على هذه الكلفة او الناتجة عن نشاطاتها
- أشارت النتائج الى ان نسبة التغيير في الكلفة الاجتماعية من (26% الى 72% من كلفة سنة الاساس )، نتج عنه تغير في العوائد من (11% الى 73% من عوائد سنة الاساس )
- تؤكد النتائج ولو بصورة اولية مساندة الاداء الاجتماعي الفاعل الى الاداء الاقتصادي في الشركة المبحوثة

### 3- مناقشة النتائج :-

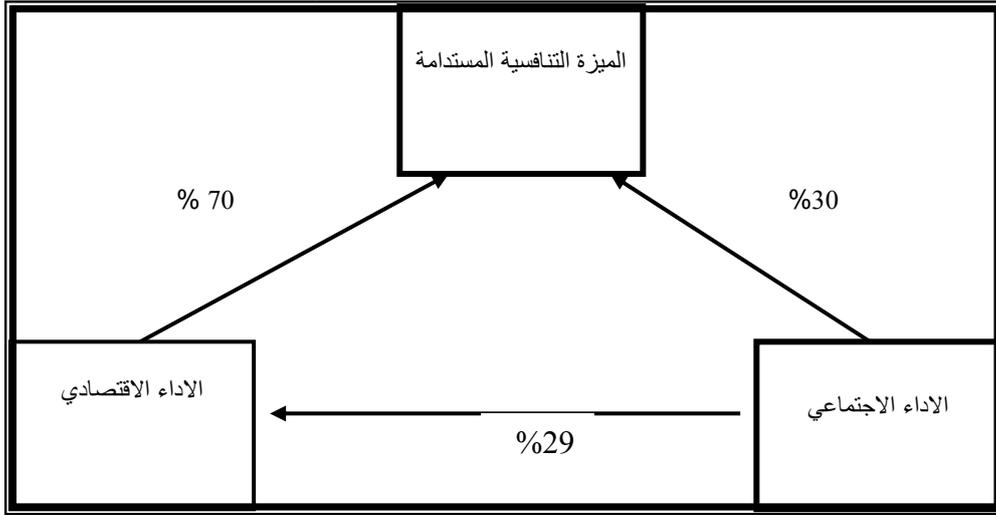
اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ارتباط ومعنوية متغيرات البحث المستقلة (الابعاد) بمتغيرات البحث المعتمدة ( الاداء ) ، كما بينت النتائج عدم ارتباط ومعنوية بعض العلاقات ، وعليه سيتم مناقشة هذه النتائج في كلتا الحالتين ضمن هذه الفقرة.

- عدم معنوية تأثير الاعمال الخيرية احد مكونات البعد الاجتماعي لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في الاداء الاجتماعي ، على الرغم من ان جميع مكونات البعد الاجتماعي لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة كان لها ارتباط وتأثير واضح في الاداء الاجتماعي بعده حصيلة للنشاطات الاجتماعية باستثناء بعد الاعمال الخيرية اذ كان تأثيرها محدوداً والسبب يعود الى محدودية المجالات الاجتماعية التي تسهم فيها الشركة ضمن بعد الاعمال الخيرية ، في الوقت الذي توفرت لديها افق واسع للانفاق على الانشطة الاجتماعية ضمن الابعاد الاجتماعية الاخرى ، مع ان بعض الدراسات النظرية اشارت الى امكانية تحقيق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية العمل الخيري .
- اظهرت النتائج تأثيراً واضحاً لمكونات البعد الاقتصادي في الاداء الاجتماعي لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة وهذا يؤكد من جانب اهمية الاداء الاجتماعي في المجال الاقتصادي للإستراتيجية ومن جانب اخر تفاعل النشاطات الاجتماعية مع الابعاد

- الاقتصادية ، وهذا يؤكد أهمية الاداء الاجتماعي لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية وانعكاساته الايجابية على ابعادها وادائها الاقتصادي .
- يشير ضعف تأثير النشاطات الاجتماعية مباشرة في الاداء الاقتصادي الى ان تأثيرها يظهر بشكل اكثر وضوحاً من خلال ادائها الاجتماعي ، لان الاداء الاجتماعي هو محصلة الناتج المتوقع منها ، فضلاً عن الوصف الاجتماعي لمكونات البعد الاقتصادي قد ساند التأثير الاجتماعي في الاداء الاقتصادي اكثر من التأثير المتوقع للابعاد الاجتماعية مستقلة عن الابعاد الاقتصادية لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة .
  - على الرغم من الابعاد الاقتصادية لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة قد حققت مجتمعة تأثيراً واضحاً في الاداء الاقتصادي، الا ان البعض منها ( الموارد البشرية ، و بيئة العمل ، و الهيكل الساند) كان تأثيرها ضعيفاً في الاداء الاقتصادي للإستراتيجية ، وهذا يعود الى ضعف في النشاطات الاجتماعية التي تقدمها الشركة ضمن هذه المجالات الثلاثة لاسيما في الظروف الحالية التي تضع بعض المحددات على ممارسة النشاطات الاجتماعية بشكلها الكامل والمؤثر ضمن هذا الاطار .
  - تشير نتائج انحدار الأداء ( الإستراتيجي ، والاقتصادي ، و الاجتماعي ) على إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة الى تأثير واضح وقوي للإستراتيجية بابعادها ومكوناتها في مجمل الاداء المترتب عليها ، وهذا يدل على أهمية إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الادعين الاجتماعي والاقتصادي للشركة ، مما يترتب عليه توفير منافع اجتماعية واقتصادية تسهم ايجابياً في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة .
  - تدلل النتائج القوية والايجابية لتأثيرات كل من الاداء ( الإستراتيجي ، والاقتصادي ، والاجتماعي) في الميزة التنافسية المستدامة الى الدور الذي تؤديه الإستراتيجية الشاملة للمسؤولية الاجتماعية في بناء ومساندة الميزة التنافسية المستدامة .
  - انعكس التأثير الايجابي والقوي للادعين ( الاجتماعي والاقتصادي ) في كل من ميزتي خفض الكلفة وتحسين الجودة بقوة على تعزيز الميزة التنافسية ومنحها صفة الاستدامة .
  - اظهرت النتائج التأثير المزدوج للاداء الاجتماعي في الميزة التنافسية المستدامة اذ ظهر التأثير الاول من خلال مشاركته الاداء الاقتصادي والثاني من خلال التأثير المباشر في الميزة التنافسية المستدامة ، أي ان النشاطات الاجتماعية والنتائج المترتبة عليها ( السمعة ، والولاء ) عززت من ثقة الزبون بمنتجات وعلاقات ونشاطات الشركة مما يعني احتفاظ مستمر للشركة بزيائنها ،

الشكل (6)

## التأثير المزدوج للاداء الاجتماعي



المصدر : من اعداد الباحثان

- اظهرت نتائج التحليل بصفقتها الإجمالية الدور الواضح الذي حققته إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في بناء ومساندة الميزة التنافسية المستدامة في الشركة العامة لصناعة الاسمدة وبالرغم من ان الدور اجتماعياً واقتصادياً قد اختلف في مجال التأثير في الميزة التنافسية ، فان هذا يعود في جانب كبير منه الى بداية ممارسة الشركة مثل هذه النشاطات والى حاجتها الى منظور إستراتيجي ينظم العلاقة بين الابعاد الاساس للمسؤولية الاجتماعية ( الاقتصادية ، و الاجتماعية ) ويوجه محصلتها باتجاه تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وهذا هو الهدف الرئيس الذي تسعى الدراسة الحالية من اجل تحقيقه ، وعلى الرغم من ان البحث قد تعامل مع النشاطات الاجتماعية من خلال نموذج استراتيجي لاغراض التنظيم والتحليل الا ان واقع الشركة يشير الى عدم امتلاكها أساساً لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ، وإنما ممارسات لنشاطات اجتماعية واقتصادية قد تكون متناسقة او متباعدة وهذا ما أكدته نتائج التحليل الاولي لواقع حال الشركة ، اذ اشارت الى بعض المردودات الايجابية في الجانبين ( الاقتصادي ، والاجتماعي ) الا انها لم تحقق الربط المنظم فيما بينها وهذا يؤكد مرة اخرى اهمية تطوير منظور إستراتيجي للمسؤولية

الاجتماعية الشاملة في الشركة موضوع البحث تسهم في بناء وتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة .

## رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات 1- الاستنتاجات :

- في ضوء معطيات البحث الميداني ونتائج التحليل الإحصائي ، تم استخلاص النتائج الآتية :
- اهتمام الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية ( مجال البحث ) ، بمضامين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ، من خلال الاهتمام الواضح والايجابي بنشاطات المسؤولية الاجتماعية في المجالين الاقتصادي والاجتماعي .
- حقق الاداء الاجتماعي والوصف الاجتماعي للنشاطات الاقتصادية تأثيراً ايجابياً في الاداء الاقتصادي المتحقق للشركة ، إذ أظهرت سجلات الشركة ان تصاعد الإنفاق على النشاطات الاجتماعية قد حقق زيادة ملحوظة في العائد الاقتصادي للشركة .
- انعكس الاهتمام بابعاد المسؤولية الاجتماعية الشاملة ( الاجتماعي والاقتصادي ) على تحسين سمعة الشركة ، وتصاعد مستوى الولاء لزيائنها ( الداخليين ، والخارجيين ) ، وزيادة مبيعاتها ، وتحسين إنتاجيتها .
- أكدت النتائج الدور الايجابي لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في بناء الميزة التنافسية المستدامة للشركة .
- أسهم الأداء الاجتماعي بتأثير مزدوج في الميزة التنافسية المستدامة سواء اكان من خلال مساندهه للاداء الاقتصادي ، ام من خلال تأثيره المباشر في الميزة التنافسية المستدامة.
- ظهور تأثير واضح للاداءين ( الاجتماعي والاقتصادي ) على مكوني الميزة التنافسية المستدامة (خفض الكلفة ، وتحسين الجودة ) ، الا ان التأثير الأقوى والأكثر وضوحاً كان للاداء الاقتصادي .
- قدرة ( البعد الاجتماعي ) على تفسير التغير في الأداء الاجتماعي ، مشيراً الى تفسير ايجابي واضح للبعد الاجتماعي في الأداء الاجتماعي ، أي ان إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية قد حققت أداء اجتماعياً واضحاً من خلال تأثيرات بعدها الاجتماعي .
- حققت إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة علاقة وتأثير واضحين في الاداء الإستراتيجي المتوقع منها .

- حقق الأداء الإستراتيجي ببعديه ( الاداء الاجتماعي ، والأداء الاقتصادي) نتائج ايجابية في مجال ( السمعة ، والولاء ، و زيادة المبيعات ، وتحسين الانتاجية ) والتي شكلت قاعدة تستند إليها العناصر الاساس للميزة التنافسية المستدامة .
- حقق اداء إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة بعناصره الثلاثة ( الإستراتيجي ، و الاجتماعي ، و الاقتصادي ) علاقة وتأثيراً واضحاً لعناصر الميزة التنافسية المستدامة ( خفض الكلفة ، وتحسين الجودة ) .
- أظهرت العلاقات والتأثير الايجابي لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في الأداء الإستراتيجي للشركة وانعكاس الأداء الايجابي على عناصر الميزة التنافسية المستدامة ، الدور الايجابي لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في بناء وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة .
- مساندة (الأداء الاجتماعي) للنشاطات الاقتصادية لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في الشركة المبحوثة .
- عززت ممارسة النشاطات الاجتماعية للشركة من تحقيق مردودات اقتصادية واضحة .
- دلت نتائج التحليل بصورة شاملة الى عدم وجود إستراتيجية واضحة ومنتظمة للمسؤولية الاجتماعية في الشركة ، وإنما ممارسات لنشاطات اجتماعية في بعض جوانب اعمال الشركة .

## 2- التوصيات

يوصي البحث بما يلي :

- صياغة النشاطات والممارسات الاجتماعية التي تقوم بها الشركة المبحوثة ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية الشاملة ، وتحويل تلك النشاطات والممارسات الى منهاج عمل يمارس ضمن إطار خطط وبرامج تفصيلية .
- صياغة نشاطات المسؤولية الاجتماعية الشاملة التي تقوم بها الشركة المبحوثة ضمن اطار استراتيجية الشركة التي تتبعها ، وإحداث تغيير في رؤية وتوجهات الشركة من خلال الإشارة الى مضامين المسؤولية الاجتماعية الشاملة بعدّها خياراً استراتيجياً وليس إجراءً تكتيكياً تلجأ اليه الشركة في اوقات معينة
- هيكلة نشاطات المسؤولية الاجتماعية الشاملة التي تقوم بها الشركة المبحوثة ضمن الهيكل التنظيمي وإنشاء وحدة تنظيمية تختص بنشاطات المسؤولية الاجتماعية الشاملة

- على ان ترتبط بشكل مباشر بالادارة العليا ، وذلك من خلال الاستعانة بهيئة استشارية متخصصة تدرس وتحلل الهيكل التنظيمي للشركة ، وتحدد مواقع المسؤولية الاجتماعية ، او من خلال الدور الشامل الذي يمكن ان تمارسه الإدارة العليا .
- تنوع الممارسات والنشاطات الاجتماعية التي تقوم بها الشركة ضمن اطار المسؤولية الاجتماعية الشاملة والتي تحقق رضا وولاء اصحاب المصالح سواء اكان من داخل الشركة ام خارجها ، وان لا تقتصر تلك النشاطات على نشاط معين دون غيره.
  - إحداث نوع من التوازن الضروري في الاستجابة لحاجات وتوقعات اصحاب المصالح الداخليين والخارجيين من خلال نشاطات المسؤولية الاجتماعية الشاملة ، لان تغليب الاستجابة لحاجات وتوقعات احد اطراف اصحاب المصالح على حساب طرف اخر ، قد لا يؤدي الى تحقيق النتائج المرجوة من الاداءين الاجتماعي والاقتصادي وهي الميزة التنافسية المستدامة
  - أظهرت نتائج البحث الميداني وعلى مستوى عينته ، ان هناك بعض القصور الواضح في فهم طبيعة وممارسات المسؤولية الاجتماعية ، لذا ينبغي إشاعة و إثراء مفهوم وقيم ممارسات المسؤولية الاجتماعية الشاملة بين العاملين في الشركة المبحوثة ،
  - زيادة التخصيصات المالية المرصودة لنشاطات المسؤولية الاجتماعية ، بعد ان تبين من خلال السجلات المالية للشركة ، ان تصاعد الأنفاق للمساهمة الاجتماعية للسنوات (2004 ، 2005 ، 2006 ) ، ترافق معه زيادة العوائد تصاعديا للمدة نفسها .
  - إعطاء مزيد من الاهتمام للمسؤولية الاجتماعية البيئية ، وذلك بسبب تزايد المخاطر البيئية الناجمة عن مشكلات الحروب وتناقص الموارد الطبيعية
  - إعادة تأهيل المواصفة القياسية للشركة وبما يؤدي الى اعتماد معايير جودة عالية وحديثة تأخذ بالحسبان التطورات العلمية والتقنية الحديثة
  - وضع نظام رقابي تفني للحد من حالات الهدر والضياع في الانتاج الناجمة عن زيادة مستوى الرطوبة مما يؤدي الى تلف المنتج النهائي . فضلا عن مراقبة كلف المخزون

**المصادر :**  
اولا: المصادر العربية

- 1- بدوي ، محمد عباس . المحاسبة عند التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع . الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2000
- 2- عبيدات ، ذوقان و عبد الحق ، كايد وعدس ، عبد الرحمن . البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: ط7 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001
- 3- العكش ، فوزي عبد الله . البحث العلمي المناهج والإجراءات . عمان : الاردن ، 1995
- 4- الغالبي ، طاهر محسن منصور والعامري ، صالح مهدي محسن . المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال . عمان : دار وائل للنشر ، الطبعة الاولى ، 2005 .
- 5- التويجري ، محمد بن ابراهيم احمد . المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية . عمان : المجلة العربية للإدارة مج 18 ، عدد 2 ، 1998
- 6- حريم ، حسن والساعد ، رشاد . نظرة المديرين للمسؤولية الاجتماعية ومستوى مساهمة منظماتهم في تحملها . عمان : دراسة ميدانية ، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية العدد 1ح ، 2005
- 7- الحوراني ، هاني . مسؤولية الشركات الاجتماعية في التجربة العالمية . الاردن : عمان ، مجلة حوار السياسات ، العدد 10 ، 2005 .
- 8- الديوجي ، ابي سعيد والبكري ، ثامر ياسر . ادراك المديرين للمسؤولية الاجتماعية . عمان : المجلة العربية للإدارة ، مج 21 ، ع 1 ، 2001
- 9- السعد ، مسلم علاوي وعلي ، عروبة رشيد . واقع القدرات في جامعة البصرة وأفاق تحسينها . جامعة البصرة : دراسة ميدانية ، وقائع المؤتمر العلمي ، 2008
- 10- صحيفة القبس . هيكلية المسؤولية الاجتماعية . الكويت: العدد 1258 ، 2008
- 11- علام ، عبدالرحيم .مقدمة في نظم الإدارة البيئية . المنظمة العربية للتنمية الإدارية : القاهرة ، 2005
- 12- الحمدي ، فؤاد محمد حسين . الابعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، مقدمة الى مجلس كلية الادارة ، قسم الادارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية ، 2003

## ثانيا : المصادر الاجنبية

1. Alderson, Wroe.. Dynamic Marketing Behavior: A Functional Theory of Marketing. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc. 1995.
2. Barney, Jay.. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17 (1): 99-120. 1991
3. Bhattacharyya, Some Sekjour Development of a CCR . Strategy – framework , Doctoral thesis , Queen’s university Belfast , 2008.
4. Brnce . D . Henderson , The origin of Strategy, *Harvard Business Review* November , 1989
5. Carrasco , Immaculate , corporate social Responsibility , values and cooperation , *International Advances in Economic Research* , 2008
6. Carrol A,B. , A three. dimensional conceptual model of corporate social performance *Academy of management Review* , Vol, 4 , No. 4 , 1979
7. Dickson, Peter R.. "Toward a General Theory of Competitive Rationality." *Journal of Marketing* 56 (January): 69-83. 1992
8. Hunt , Shelby D. & Morgan , Robert M, The Comparative Advantage Theory of competition , *Journal of Marketing* , Vol.(59) April:1-15. 1995
9. Isodusiory Group On Social Responsibility , working Report on social Responsibility , 2004 .
10. Jerry W. Anerson , Jr . Corporate , Social Responsibility , QuoRum Book S . London , 1989.
11. John,pelozza. Corporate Social Responsibility as Reputation Insurance. , University of Calgary,2006
12. k:- Hoon Lee , strategic corporate Social Responsibility as Stakeholder management , 2005
13. Kotler.Philip&Lee.NancyCorporate Social Responsibility, Published,byjon.wiley&Sons,Inc,Hoboken,New Jersey,2005.
14. L,adams,garryand T,lamont bruce.knowledge management system and developing Sustainable competitive Advantage *journal of. knowledge management* vol7 no2,2003
15. Mac millan , Hugh & tampoe , mahan , strategic management : process , control and implement ation , of and press inc , 2000
16. O'brien , Dan & Robinson , I, Mark “ Integrating corporate social Responsibility with competitive strategy “ the center for corporate citizenship at Boston University , 2002 ,
17. Plazzi , Maced and starcher , Geroge corporate social responsibility and business success , 2001

18. Porter , Michael E , What is Strategy? Harvard Review , Business R –December 1996 .
19. Porter , Michael , E. and mark R.Kramer , the competitive Advantage of corporate philanthropy , H.B.R .December 2002 .
20. porter Michael and mank R.knamer strategy & society : the link between competitive advantage and corporate social Responsibility , Harvard Business Review December vol 84 issne 12 , 2007 .
21. Reid , Wiliam J. and Smith , Andery D, Research in social work , New Yourk ; Columbia University press , 1981 .
22. Rijamam pianin ,Rasoara,Abratt Russell and February yumiik .framework for concentric diversification through Sustainable competitive Advantage Management decision no 41,1,2003
23. Simon Deakin , the capacity concept and the evolution of European social policy university Cambridge 2005 .
24. Slack,n.,Harland,c.chambers,S.Harrison,A,Johnston,R,Cororation Management ,newyork,McGraw-will.2004
25. Srivastava , shervani , and fahey , marke – Based assets and shareholder value a from work for analysis , 1998
26. Thompson , J. & Strickland ,A., “Strategic Management : Concepts & Cases”,9<sup>th</sup> ed., Irwin Mcgraw-Hill co. , singapore . 1999
27. Williamb . werther . JR . David chandler , strategic corporate social Responsibility , Stakeholder global Environment , Sage Puld : catiovs, Inc , U.S.A 2006
28. Windsor,Duane.Corporate social responsibility:Three key







