



Volume 7, Issue 10, October 2020, p. 95-108

**Article Information**

*Article Type: Research Article*

*This article was checked by iThenticate.*

*Doi Number: <http://dx.doi.org/10.17121/ressjournal.2821>*

**Article History:**

**Received**

29/07/2020

**Received in revised**

**form**

14/08/2020

**Accepted**

17/09/2020

**Available online**

15/10/2020

## THE MODERATING ROLE OF MENTAL IMAGE IN RELATIONSHIP BETWEEN THE SOCIAL RESPONSIBILITY AND SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

**Sherien Mamoun Sayed Ahmed Mohamed<sup>1</sup>**

### ABSTRACT

The study aimed at testing the relationship between the social responsibility and sustainable competitive advantage and identified the impact of the social responsibility on the mental image. It was also to know the role of mental image in relationship between the social responsibility and sustainable competitive advantage. The study tested the following hypotheses : The 1st primary hypothesis indicated a positive relationship between the social responsibility and sustainable competitive advantage. The 2nd main hypothesis showed a positive relationship between the social responsibility and mental image while the 3rd primary hypothesis assumed a positive relationship between the mental image and sustainable competitive advantage. The 4th main hypothesis indicated that the mental image moderated the relationship between the social responsibility and sustainable competitive advantage. The analytical descriptive method was used and the data collected from the fieldwork study were tested. In fact, 300 questionnaires were collected at an average of 88% out of the total questionnaires. The hypotheses were tested after checked the validity and approval of dimensions by using (SEM AMOS) model for measuring the model structure and explaining the relationship between the variables. The findings revealed a number of results such as a progressive relationship between the social responsibility and mental image. As well, the study found a positive role of the social responsibility in realizing the sustainable competitive advantage in communication companies. The study recommended that communication companies should exert more efforts for managing their mental images of three types. They should give more

<sup>1</sup> Assist. Prof. Dr. Sudan, Alfajr College for Sciences and Technology  
[sherienmamoun@gmail.com](mailto:sherienmamoun@gmail.com)

consideration to the benevolence work and organize scientific conferences and workshops as a means for highlighting responsibility on employees in communication companies.

**Key words:** Social responsibility, mental image and sustainable competitive advantage.

## الدور الوسيط للصورة الذهنية في العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية و الميزة التنافسية المستدامة

### (دراسة ميدانية على عينة من شركات الإتصالات)

د.شيرين مأمون سيدأحمد محمد<sup>2</sup>

#### الملخص

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية و الميزة التنافسية المستدامة ، التعرف على تأثير المسؤولية الإجتماعية على الصورة الذهنية، معرفة دور الصورة الذهنية في العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية و الميزة التنافسية المستدامة. إختبرت الدراسة الفرضيات التالية : الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة إيجابية بين المسؤولية الإجتماعية و الميزة التنافسية المستدامة ، الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة إيجابية بين المسؤولية الإجتماعية و الصورة الذهنية، الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد علاقة إيجابية بين الصورة الذهنية و الميزة التنافسية المستدامة ، الفرضية الرئيسية الرابعة : الصورة الذهنية تتوسط العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية و الميزة التنافسية المستدامة. إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إختبار بيانات الدراسة من واقع بيانات الدراسة الميدانية و التي تم جمعها عبر (300) إستبانة بنسبة إستجابة بلغت (88%) من جملة الإستبانات الموزعة ، وتم إختبار الفرضيات بعد التأكد من صلاحية و إعتدالية الأبعاد ، عن طريق إستخدام (SEM , AMOS) أسلوب تحليل المسار (تمذجة المعادلة البنائية) لقياس هيكلية النموذج الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها هنالك علاقة طردية بين المسؤولية الإجتماعية و الصورة الذهنية ، هنالك دوراً إيجابياً للمسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات الإتصالات أوصت الدراسة بتوصيات منها يجب على شركات الإتصالات بذل المزيد في إدارة صورتها الذهنية بأنواعها الثلاثة والإهتمام بأعمالها الخيرية، ضرورة عقد المؤتمرات وورش العمل من قبل شركات الإتصالات كوسيلة للإهتمام بالمسؤولية تجاه العاملين.

الكلمات المفتاحية : المسؤولية الإجتماعية ، الصورة الذهنية ، الميزة التنافسية المستدامة.

#### المقدمة :

لم يعد تقييم مؤسسات القطاع الخاص يعتمد على ربحيتها فحسب، كما ولم تعد تلك المؤسسات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، بل ظهرت مفاهيم حديثة تساعد في خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في مختلف جوانب الحياة، ولعل من أبرز هذه المفاهيم مفهوم "المسؤولية الإجتماعية" للمؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها، كما أن المسؤولية الإجتماعية يمكن أن تكون هي مصدرا للفرص و الابتكار وتعزيز القدرة التنافسية المستدامة . توجه منشآت الأعمال نحو تركيز جزء مهم من أنشطتها وعملياتها تجاه مسؤوليتها الاجتماعية من المتوقع أن يكون له أثر هام على أدائها المالي ونتائج أعمالها السنوية وذلك بسبب الثقة التي سوف تكتسبها من العملاء ومن ثم زيادة الولاء من قبل العملاء أن المنظمات إذا ما تبنت فلسفة المسؤولية الاجتماعية فان ذلك سيعزز من سمعتها وعلامتها التجارية، كما أن ذلك سينمي درجة الرضا لدى أصحاب المصالح من خلال الاستماع لأراء ووجهات نظر الجمهور وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة مما يعزز حصتها في السوق. فالمنظمات اليوم وفي ظل احتدام شدة المنافسة تحرص أكثر من أي وقت مضى على صورتها في أذهان جميع الأطراف المتعاملة معهم، لان لكل منظمة صورة ذهنية

<sup>2</sup>أستاذ مساعد بكلية الفجر للعلوم والتكنولوجيا

في أذهان جميع المتعاملين معها شاءت في ذلك أم لم تشأ، وسواء خططت لذلك أم لم تخطط، ولاشك أن الصورة الذهنية الحسنة يمكن ان تسهم الكثير في نجاح المنظمة واستمراريتها .

أولاً- الإطار المنهجي:

مشكلة الدراسة :

تم استقراء الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة ، وجدت الباحثة أن هناك فجوة فيها وإن الدراسات السابقة لم تختبر بصورة مباشرة الدور الوسيط للصورة الذهنية في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية المستدامة ؟

وبناءً على ما تقدم وباستقراء الدراسات السابقة فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤلات التالية :

1. هل تؤثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية المستدامة ؟
2. هل تؤثر المسؤولية الاجتماعية على الصورة الذهنية ؟
3. هل تؤثر الصورة الذهنية على الميزة التنافسية المستدامة ؟
4. هل الصورة الذهنية تتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية المستدامة ؟

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

1. إختبار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية المستدامة .
2. التعرف على تأثير المسؤولية الاجتماعية على الصورة الذهنية .
3. دراسة أثر الصورة الذهنية على الميزة التنافسية المستدامة .
4. معرفة دور الصورة الذهنية في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية المستدامة .

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي :

1. الأهمية العلمية وتتمثل في:

- أ. هذه الدراسة تساعد في المساهمة في سد الفجوة الحاصلة في الدراسات السابقة .
- ب. تعتبر هذه الدراسة اضافة للتراكم المعرفي .

2. الأهمية العملية:

- أ. إن هذه الدراسة سوف تكون مرجعاً لمنظمات الأعمال التي تستطيع الاستفادة منها .
- ب. التوصل الى نتائج وتوصيات تمكن المصارف التجارية من الإستفادة منها في تبني المسؤولية الاجتماعية .

فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية المستدامة
2. الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ايجابية بين المسؤولية الاجتماعية على الصورة الذهنية .
3. الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد علاقة ايجابية بين الصورة الذهنية على الميزة التنافسية المستدامة
4. الفرضية الرئيسية الرابعة: الصورة الذهنية تتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية المستدامة .

منهجية الدراسة:

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة سوف يُستخدم المنهج الوصفي التحليلي، إذ عرف هذا المنهج بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة وقياسها كما هي.

التعريفات الإجرائية :

1- المسؤولية الاجتماعية : Social Responsibility

هي التزام المنظمات المستمر للسلوك اخلاقياً والمساهمة في التطوير الإقتصادي من خلال تحسين نوعية حياة العاملين وكذلك الإلتزام تجاه المجتمع بشكل عام (مشهور، 2012م ، ص8)

## 2- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع : Social Responsibility towards Societal

يشير هذا المفهوم الى التزام المنظمة بالمسؤولية تجاه المجتمع بشكل عام وذلك من خلال الاهتمام بما تطرحه الجماعات ذات العلاقة مثل جماعة السلام الاخضر والتي تنادي بتعزيز السلوكيات الايجابية تجاه المجتمع (قاسم ، 2014م ، ص4)

## 3- المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء: Social Responsibility towards Customer

هي التزام المنظمة بتقديم منتجات تلي رغبات العملاء من خلال تقديم منتجات بنوعية جيدة وأسعار مناسبة و آمنه عند الاستعمال، ومدعمة بإرشادات واضحة فيما يتعلق باستخدام المنتج ، والتخلص منه بعد الاستعمال، واعلان صادق وأمين.

## 4- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة: Social Responsibility towards Environment

هي مسؤولية المنظمة تجاه البيئة من حيث الإستخدام الأمثل للموارد وخصوصاً غير المتجددة، والمنتجات غير الضارة بالبيئة والحد من تلوث الماء والهواء والتربة (بن عيشي ، 2012م ، ص5)

## 5. الميزة التنافسية Competitive advantage

تعرف الميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس ( دحماني ، 2006م ، ص10)

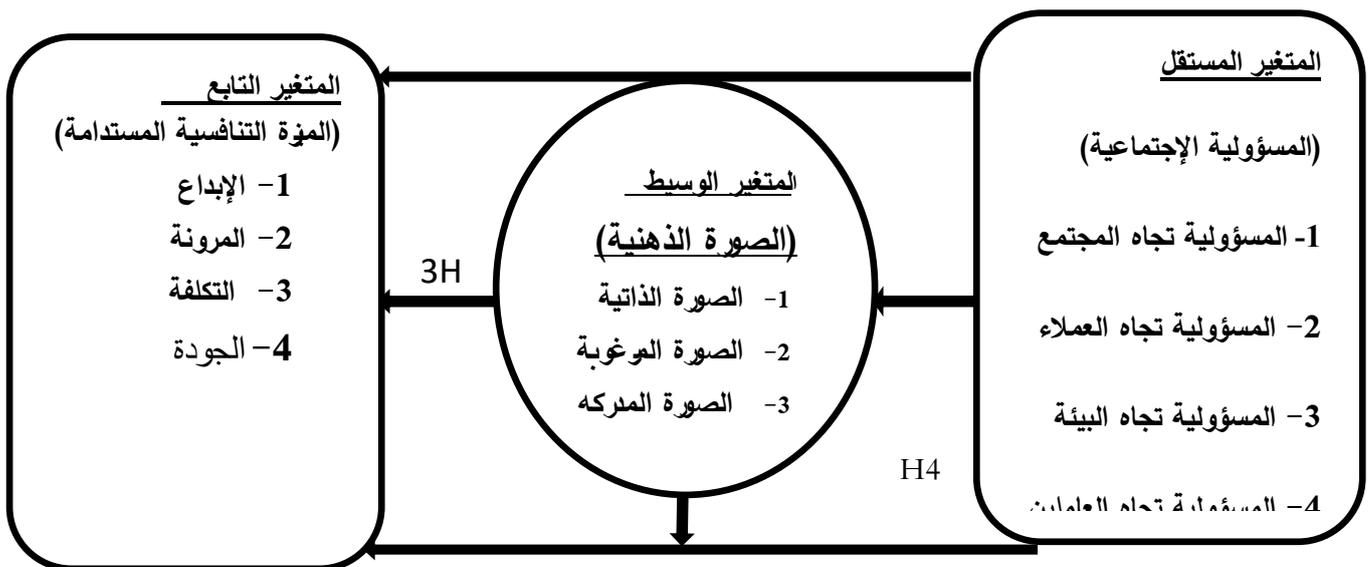
5. بعد التكلفة : إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفاء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون فائدة في مجال الكلفة(رغيد ، 2008م، ص13)

6. بعد الجودة : إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن . إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة ( القريوتي ، 2014م ، ص16)

## 7. الصورة الذهنية الذاتية :

هي إحساس المنظمة بنفسها إن بناء صورة ذهنية ناجحة فانه يتطلب من المنظمات أن تبدأ أولاً بتغيير صورتها الذاتية، حيث أن التغيير في الصورة المدركة يقع على عاتق الأفراد العاملين في المنظمة، وأن الاتصال الذي يجري بينهم وبين الجمهور إما أن يقوي أو يضعف الصورة الذهنية لديهم (بلال ، 2012م ، ص386)

النموذج التصوري للدراسة



ثانياً- الإطار النظري:

أولاً : المتغير المستقل : المسؤولية الاجتماعية :

مفهوم المسؤولية الاجتماعية :

المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة من القرارات والأفعال تتخذها المؤسسة للوصول إلى تحقيق وتقوية القيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزءاً من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المؤسسات والتي تسعى إلى تحقيقها كجزء من استراتيجياتها والمسؤولية الاجتماعية هي التزام منشأة الأعمال تجاه المجتمع والذي يأخذ بعين الإعتبار توقعات المجتمع من المنشأة في صورة الإهتمام بالعاملين والبيئة (سويدان، 2003م ، ص82)

تعريف المسؤولية الاجتماعية من طرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة : بأنها الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم ، إضافة إلى مجتمعهم المحلي ومجتمعهم ككل (المغربي ، 2002م ، ص51)

معايير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كما حددها البنك الدولي هي:

1. الإدارة والأخلاق الجيدة للمؤسسة.

2. واجبات المسؤولية تجاه العاملين والبيئة .

3. ماهية المؤسسة في التنمية الاجتماعية

أهداف محاسبة المسؤولية الاجتماعية

يمكن القول بشكل عام أن أهداف محاسبة المسؤولية الاجتماعية تتمثل بالآتي:

أولاً: تحديد و قياس صافي المساهمة الاجتماعية للمنظمة التي لا تشمل فقط على عناصر التكاليف والمنافع الخاصة والداخلية للمنظمة، وإنما أيضاً تتضمن عناصر التكاليف والمنافع الخارجية الاجتماعية والتي لها تأثير على فئات المجتمع (جروب، 2007، ص 239 و 281)، وينبع هذا الدور من قصورا محاسبة التقليدية في مجال قياس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، ويرتبط هذا الهدف بوظيفة القياس المحاسبي (Toms, 2000).

p. 62)

ثانياً : تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة وذلك من خلال تحديد ما إذا كانت استراتيجية المنظمة وأهدافها تتماشى مع الأولويات الاجتماعية من جهة، ومع طموح المنظمة للأفراد بتحقيق نسبة معقولة من الأرباح من جهة أخرى، وتمثل العلاقة بين أداء منظمات الأعمال الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية العنصر الجوهرى لهذا الهدف من أهداف المحاسبة الاجتماعية ويرتبط هذا الهدف أيضاً بوظيفة القياس المحاسبي (Gray and Bebbington, 2000, p. 36).

ثالثاً : الإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتي لها آثار اجتماعية كأثر قرارات المنظمة على تعليم وصحة العاملين وعلى تلوث البيئة وعلى استهلاك الموارد. ويظهر هذا الهدف ضرورة توفير البيانات الملائمة عن الأداء الاجتماعي للمنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية، وأيضاً إيصال هذه البيانات للأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية على حد سواء، من أجل ترشيد القرارات الخاصة والعامة المتعلقة بتوجيه الأنشطة الاجتماعية وتحديد النطاق الأمثل لها سواء من وجهة نظر المستخدم أو من وجهة نظر المجتمع، ويرتبط هذا الهدف بوظيفة الاتصال المحاسبي (Ball, Owen, & Gray, 2000, P. 42).

أبعاد المسؤولية الاجتماعية :

1. المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي:

يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد مائة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة. والتي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية، احترام العادات والتقاليد.

2. المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة :

لقد أعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية، أن المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتيا أي ضمن فلسفة المنظمة، والتفارير البيئية للمنظمة.

### 3. المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين :

إذا كانت المنظمات تولي اهتمامها لرأس المال البشري فلا بد من تقديم لهم ما هو أفضل، لان العاملين المهرة على المستوى الوطني والعالمي أصبحوا يركزون على عامل المسؤولية الاجتماعية من بين العوامل الأخرى، وقد اثبت ذلك تجريبيا حيث أن أكثر الناس يجذبون العمل في المنظمة التي لديها سياسات بيئية ومجتمعية جيدة، كما اثبت بنفس السياق أن الناس يجذبون التعامل تجاريا مع نفس المنظمات .

### 4. المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء :

تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المنظمات بدون استثناء ومن الأداء الاجتماعي الموجه لهذه الشريحة تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمانة بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والتزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع وتطوير مستمر للمنتجات هذا بالإضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار(بن عيشي ، 2011م ، ص5)

### ثانياً : المتغير الوسيط : الصورة الذهنية :

#### مفهوم الصورة الذهنية أهميتها وانواعها

ادركت الكثير من المنظمات مدى أهمية الصورة الذهنية الجيدة، لذلك فقد استثمرت اموالا طائلة في محاولة ترسيخها في أذهان أصحاب المصلحة. انما كنز من الصعب الحصول عليه ومن السهل ضياعه (Boyle,2002) ويؤكد (Smith,2001) بأن من الأهمية البالغة ان تتميز المنظمة عن غيرها حتى تبقى قادرة على المنافسة، خصوصا في ظروف العولمة التي نعيشها، ويخص بالذكر تلك المنظمات التي تقدم نفس الخدمات مثل البنوك وشركات الطيران ذات النمطية العالية في تقديم الخدمات .

#### أنواع الصورة الذهنية :

تعتق الكثير من المنظمات مجموعة من القيم التي تمثل هويتها المفترضة، ولكن قد لا تكون هذه القيم مدركة لدى الموظفين لذلك فان الصورة الذهنية الذاتية لديهم قد تكون مختلفة عما هو مخطط لها أن تكون .صنفت الصورة الذهنية بثلاث تصنيفات هي:

#### 1. الصورة الذهنية الذاتية :

هي إحساس المنظمة بنفسها إن بناء صورة ذهنية ناجحة فانه يتطلب من المنظمات أن تبدأ أولا بتغيير صورتها الذاتية، حيث أن التغيير في الصورة المدركة يقع على عاتق الأفراد العاملين في المنظمة، وأن الاتصال الذي يجري بينهم وبين الجمهور إما أن يقوي أو يضعف الصورة الذهنية لديهم (بال ، 2012م ، ص386)

#### 2. الصورة الذهنية المرغوبة ( المخطط لها )

هي ما ترغب المنظمة في توصيله عن نفسها إلى الجمهور ، أن الشركة يجب أن تخطط لصورتها في أذهان جمهورها بشكل جيد بحيث تكون واضحة وبدون غموض (Puchan.2001)

#### 3. الصورة الذهنية المدركة :

هي التصورات، الاحساس، والعلاقات ، يعكس الادراك عند الأشخاص حقيقتهم وهو ادراكهم الشخصي الذي يؤثر على قراراتهم الشرائية وتشير الدراسات بأن الصورة الذاتية هي ماذا يفكر الموظفون وبماذا يشعرون وان الصورة المتوقعة هي ماذا تفعل المنظمة، وان الصورة المدركة هي ماذا يفكر المستهلك وما الذي يؤثر على سلوكه تجاه هذه المنظمة (Synder,2000)

#### ثالثاً : المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة :

#### مفهوم الميزة التنافسية المستدامة :

**تعريف الأول:** إن الميزة التنافسية التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

**تعريف الثاني:** تعرف الميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس (المطيري، 2012م، ص43)

**أبعاد الميزة التنافسية :**

**بعد الكلفة :** إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

**بعد الجودة :** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن.

إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة (نبيل، 1996م، ص39)

**بعد المرونة :** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

**مرونة المنتج :** وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

**مرونة المزيج :** وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

**مرونة الحجم :** وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

**بعد الإبداع Innovation :** يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه (Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شي جديد ( الطويل ، 2008م، ص13)

**رابعاً: الدراسة الميدانية:**

**مجتمع الدراسة الميدانية:**

يعرف المجتمع الأصلي بأنه الجماعة التي يهتم بها الباحث والتي يريد أن يخلص بها إلى نتائج قابلة للتعميم عليها، وهو المجتمع الذي له خاصية واحدة على الأقل تميزه عن غيره من المجتمعات أو الجماعات، ويتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع المديرين العاملين في مختلف الإدارات في شركات الاتصالات وبلغ مجتمع الدراسة ( 2500 ) ولتنوع آراء افراد عينة مجتمع الدراسة حرص الباحث علي توزيع إستبانه عدد قليل من الاستبانات علي الأكاديمين إعضاء هيئة التدريس ممن تتوفر فيهم خصائص ومتغيرات عينة الدراسة.

**عينة الدراسة الميدانية :**

تم إختيار العينة عشوائية وهي إحدوي انواع العينات غير الإحتمالية ، حيث إعتمدت الباحثة على معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم عينة الدراسة من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 340 إستبانه .

$$n = \left[ \frac{M}{(S^2 \times (M - 1)) \div pq} \right] + 1$$

حيث إن:

M: حجم المجتمع

S: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (.95) أي قسمة نسبة الخطأ 0.05 على 1.96

P: نسبة توافر الخاصية وهي (0.50)

q: النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.50)

الاساليب الاحصائية المستخدمة :

1. أساليب الاحصاء الوصفي -

استخدمت التكرارات النسب المئوية الوسط الحسابي الانحراف المعياري وذلك لوصف استجابة العينة استجابة مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة .

2. أساليب الاحصاء التحليلي وهي | :

التحليل العاملي الاستكشافي : لقياس الاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة

التحليل العاملي التوكيدي: باستخدام بلانامج (الأموس) يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين

المتغيرات والعوامل الكامنة .

تحليل الارتباط : الغرض منه التعرف على العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات المستقلة و التابعة والوسيلة .

معدل الإستجابة وتنظيف البيانات لعينة الدراسة

الإستجابة	البيان	
360	عدد الإستبانات الموزعة للمستجيبين	1.
320	عدد الإستبانات التي تم إرجاعها	2.
40	الإستبانات التي لم تسترد	3.
10	الإستبانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	4.
0	الإستبانات غير الصالحة نسبة لإجاباتها المتشابهة	5.
300	عدد الإستبانات الصالحة للتحليل	6.
%88	نسبة الإستجابة	7.

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2018م)

معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبانة (حجم العينة: 300)

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	نوع المتغير
.771	4	المسؤولية الإجتماعية تجاه المجتمع	المتغير المستقل : المسؤولية الإجتماعية
.810	5	المسؤولية تجاه العملاء	
.750	5	المسؤولية تجاه البيئة	
.882	5	المسؤولية تجاه العاملين	
.750	4	الصورة الذهنية الذاتية	المتغير الوسيط: الصورة الذهنية
.775	4	الصورة الذهنية المرغوبة ( المخطط لها)	
.810	4	الصورة الذهنية المدركة	

.797	4	الإبداع	المتغير التابع : الميزة التنافسية المستدامة
.863	4	المرونة	
.884	5	التكلفة	
.877	4	الجودة	

التحليل العاملي الاستكشافي :

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى إكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الإختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى .

شروط التحليل العاملي الاستكشافي :

1. وجود عدد كافي من الإرتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
2. ألا تقل قيمة ( KMO ) عن 60% لتناسب العينة.
3. ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
4. أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
5. ألا يقل تشعب العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة

المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل	
.884	.796	.878	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
1039.514	909.2836.	2951.768	Bartlett's Test of Sphericity
76.1	.170.64	64.170	Total Variance Explained

إعداد الباحثة: من بيانات الدراسة الميدانية (2018م)

تحليل الإرتباط (Person Correlation):

تم إستخدام تحليل الإرتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الإرتباط أقل من (0.30) ويمكن إعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الإرتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الإرتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين .

تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

	Estimate
المسؤولية تجاه البيئـة ← المسؤولية تجاه العاملين	.605
المسؤولية تجاه المجتمع ← الإبداع	.610
المسؤولية تجاه المجتمع ← المرونة	.488
المسؤولية تجاه المجتمع ← الجودة	.508
المسؤولية تجاه العملا ← الصورة الذاتية	.535

.743	المسؤولية تجاه العاملين	↔	الصورة المدركة
.742	المسؤولية تجاه المجتمع	↔	المسؤولية تجاه العملاء

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018 م .

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية المستدامة  
المسار من معايير المسؤولية الاجتماعية و الإبداع (Estimate)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الإبداع	<---	المسؤولية تجاه المجتمع	.144	.082	1.753	.005	par_22
الإبداع	<---	المسؤولية تجاه العملاء	.047	.049	.968	.035	par_23
الإبداع	<---	المسؤولية تجاه البيئة	.090	.051	1.773	.076	par_24
الإبداع	<---	المسؤولية تجاه العاملين	.124	.055	.550	.030	par_25

نتيجة إختبار الفرضية الأولى:

الرقم	الفرضية : توجد علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية المستدامة	نتيجة الإختبار
1	توجد علاقة بين المسؤولية تجاه المجتمع و الإبداع	دعمت
2	توجد علاقة بين المسؤولية تجاه العملاء و الإبداع	دعمت
3	توجد علاقة بين المسؤولية تجاه البيئة و الإبداع	لم تدعم
4	توجد علاقة بين المسؤولية تجاه العاملين و الإبداع	دعمت

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية و الصورة الذهنية  
المسار من المسؤولية الاجتماعية و الصورة الذاتية (Estimate)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الصورة الذاتية	<---	المسؤولية تجاه المجتمع	.145	.095	1.523	.128	par_22
الصورة الذاتية	<---	المسؤولية تجاه العملاء	.157	.056	2.791	.005	par_23
الصورة الذاتية	<---	المسؤولية تجاه البيئة	.124	.059	2.112	.035	par_24
الصورة الذاتية	<---	المسؤولية تجاه العاملين	-.057	.064	-.887	.279	par_25

نتيجة إختبار الفرضية الثانية :

نتيجة الإختبار	الفرضية : توجد علاقة ايجابية بين المسؤولية الإجتماعية و الصورة الذهنية
لم تدعم	توجد علاقة بين المسؤولية تجاه المجتمع و الصورة الذاتية
دعمت	توجد علاقة بين المسؤولية تجاه العملاء و الصورة الذاتية
دعمت	توجد علاقة بين المسؤولية تجاه البيئة و الصورة الذاتية
لم تدعمت	توجد علاقة بين المسؤولية تجاه العاملين و الصورة الذاتية

الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد علاقة ايجابية بين الصورة الذهنية علي الميزة التنافسية المستدامة

المسار من الصورة الذهنية و الجودة (Estimate)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الجودة	<---	الصورة الذاتية	.224	.068	3.284	.001	par_1
الجودة	<---	الصورة المرغوبة	.159	.050	3.143	.002	par_2
الجودة	<---	الصورة المدركة	.372	.058	6.382	***	par_3

نتيجة اختبار الفرضية الثالثة :

الرقم	الفرضية: توجد علاقة ايجابية بين الصورة الذهنية علي الميزة التنافسية المستدامة	دعمت
1	توجد علاقة بين الصورة الذاتية و الجودة	دعمت
2	توجد علاقة بين الصورة المرغوبة و الجودة	دعمت
3	توجد علاقة بين الصورة المدركة و الجودة	دعمت

الفرضية الرئيسية الرابعة : الصورة الذهنية تتوسط العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية و الميزة التنافسية المستدامة .

المسار من المسؤولية تجاه المجتمع و الصورة الذاتية و الإبداع (Estimate)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الصورة الذاتية	<-- -	المسؤولية تجاه المجتمع	.145	.095	1.523	.128	A
الإبداع	<-- -	الصورة الذاتية	.311	.058	5.333	***	B

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2018م .

لمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A\*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.005) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

## قيم تحليل الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.045	-.007	.111	.154

المسار من المسؤولية تجاه العاملين و الصورة الذاتية و الإبداع (Estimate)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الصورة الذاتية	<---	المسؤولية تجاه العاملين	.157	.056	2.791	.005	A
الإبداع	<---	الصورة الذاتية	.311	.058	5.333	***	B

## قيم تحليل الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.049	.019	.105	.017

المسار من المسؤولية تجاه العملاء و الصورة المدركة و التكلفة (Estimate)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الصورة المدركة	<---	المسؤولية تجاه العملاء	.124	.059	2.112	.035	A
التكلفة	<---	الصورة المدركة	.311	.058	5.333	***	B

## قيم تحليل الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.039	.005	.091	.057

المسار من المسؤولية تجاه المجتمع و الصورة المدركة و التكلفة (Estimate)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الصورة المدركة	<---	المسؤولية تجاه المجتمع	.476	.106	4.484	***	A
التكلفة	<---	الصورة المدركة	.098	.052	1.876	.061	B

## قيم تحليل الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.047	-.023	.127	.230

نتيجة إختبار الفرضية الرابعة :

الرقم	الفرضية : الصورة الذهنية تتوسط العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية و الميزة التنافسية المستدامة .	نتيجة الإختبار
1	الصورة الذاتية تتوسط العلاقة بين المسؤولية تجاه المجتمع و الإبداع	لا يوجد توسط
2	الصورة الذاتية تتوسط العلاقة بين المسؤولية تجاه العاملين و الإبداع	يوجد توسط
3	الصورة المدركة تتوسط العلاقة بين المسؤولية تجاه العملاء و التكلفة	يوجد توسط
4	الصورة المدركة تتوسط العلاقة بين المسؤولية تجاه المجتمع و التكلفة	لا يوجد توسط

النتائج و التوصيات :

أولاً : النتائج :

1. هنالك علاقة طردية بين المسؤولية الإجتماعية و الصورة الذهنية .
2. الصورة الذهنية تتوسط العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية و الميزة التنافسية المستدامة .
3. يوجد دور للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات .
4. عدم إهتمام شركات الاتصالات بالمسؤولية الإجتماعية تجاه العاملين .
5. عدم وجود تشريعات تلزم بممارسة الإهتمام بالبيئة .
6. هنالك دورا إيجابيا للمسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات.

ثانياً : التوصيات :

1. ضرورة الاهتمام بالربائين الجدد للشركة لتبقى الصورة الذهنية للشركة في أذهان عملائها لتزداد الثقة
2. ضرورة توعية الكوادر الادارية في شركات الاتصالات بأهمية المحافظة على البيئة و حمايتها و اعتبار ذلك من اولويات المسؤوليات الاجتماعية التي تقع على عاتق الشركات .
3. ضرورة وجود نظام حوافز في الشركة لزيادة الإهتمام بالكوادر البشرية كونها المقوم الأساسي في نجاح الشركات.
4. ضرورة تعاون جميع الشركات العاملة في قطاع الاتصالات ، بوضع إستراتيجية تسهم في تعزيز مسؤولياتها الاجتماعية تجاه البيئة والمجتمع المحلي .
5. اهتمام الشركات بشكاوي ومقترحات العملاء من خلال الحرص على تقديم منتجات جديدة بجودة عالية وبأسعار مناسبة .
6. يجب علي شركات الاتصالات بذل المزيد في إدارة صورتها الذهنية بأنواعها الثلاثة والإهتمام بأعمالها الخيرية .
7. عقد المؤتمرات وورش العمل من قبل شركات الاتصالات كوسيلة للإهتمام بالمسؤولية تجاه العاملين.

المراجع :

أولاً : المراجع العربية :

- جربوع، يوسف محمود، مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية:سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، 2007م.
- نظام موسي سويدان ، شفيق ابراهيم حداد ، التسويق مفاهيم معاصرة ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ( الاردن ) ، 2003 م .
- ولاء مشهور الشنتير، اثر ابعاد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لقطاع الادوية،رسالة ماجستير ، جامعة الزرقاء ، 2012م.
- بن عيشي بشير ، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية ، دراسة حالة ولاية بسكرة، 2011م .
- دحماني محمد درويش ، عبد القادر ناصور ، التقنيات الحديثة كمدخل للاداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، المتلقي الدولي حول متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة الشلف 12 18 ابريل 2006 م.
- بلال خلف السكارنه ، اخلاقيات العمل واثرها في ادارة الصورة الذهنية في منظمات الاعمال دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الاردنية ، جامعة الإسراء ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثالث و الثلاثون ، 2012م .
- فيصل غازي المطيري ، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية ، جامعة الشرق الاوسط، 2012م .
- نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996م.
- أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2008م.
- موسى قاسم واخرون ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة زين للاتصالات الخلوية ،الجامعة الاردنية، دراسات العلوم الادارية، المجلد رقم 41 ،العدد1 ،سنة 2014 م.

موسي قاسم القريوتي و آخرون ، دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ، العلوم الادارية ، المجلد ٤١ ، العدد ١ ، دراسة حالة شركة زين الاردنية ، 2014م .

كامل محمد المغربي ، الإدارة ( اصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادى والعشرين ) ، دار الفكر ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، 2002 م .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

Synder, Beth (2000). "Amaster Yard Upends Elite Image in Advertising Age, (Electronic), *Midwest Region Edition, Vol. 71, page 28.USA.AvailableL: ProQuest/ABI Inform (2000, January 31).*

Puchan, Heike, (2001). "The Mercedes-Benz A-Class Crisis" in *Corporate Communications: An International Journal; 006; 01 2001. pp. 42-46. Available MCB/Emerald, 2001.*

Christie, J. David (2002) A trilateral for the Management of Corporate Image: An examination of the inter-relationship between an organizations self Image, Projected Image, and its Perceived Image. Dissertation, School of Management, Faculty of Commerce and Management, Griffith University, Sited on 3/9/2008, from Google

Puchan, Heike, (2001). "The Mercedes-Benz A-Class Crisis" in *Corporate Communications: An International Journal; 006; 01 2001. pp. 42-46. Available MCB/Emerald, 2001*

Ball, A., Owen, D., and Gray, R., 2000, External Transparency on Internal Capture? The Role of Third-Party Statements in Adding Value to Corporate Environmental Reports, *Business Strategy and the Environment*, Vol. g, No.1, January / February.

Gray, R., & Bebbington, 2000, Environmental Accounting, Managerialism and Sustainability: Is the planet Safe in the Hands of Business and Accounting? *Advances in Environmental Accounting and Management*, Vol. 1, p. 1- 44.

Toms, N., 2002, Firm Resources, Quality Signals and Environmental Reputation: Some United Kingdom Evidence, *British Accounting Review*, Vol. 34, p. 52- 70