

## دور المسؤولية الاجتماعية في ظل جائحة كورونا في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: تحديد التأثير الوسيط للصورة الذهنية للشركة «دراسة حالة على مجموعة شركات العربي»

د. أميرة أحمد الزهيري

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - فرع البنات (القاهرة)  
جامعة الأزهر  
جمهورية مصر العربية

### الملخص

سعى هذا البحث نحو تحديد تأثير المسؤولية الاجتماعية في الميزة التنافسية المستدامة في ظل التأثير الوسيط للصورة الذهنية للشركة بالتطبيق على مجموعة شركات العربي، وتم تصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية من عينة قوامها 381 من العاملين تم التأكد من صدقها وثباتها. قُسمت قائمة الاستقصاء إلى أربعة أجزاء. الجزء الأول لقياس المسؤولية الاجتماعية، والجزء الثاني لقياس الصورة الذهنية للشركة، والجزء الثالث لقياس الميزة التنافسية المستدامة، والجزء الرابع لقياس المتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية، وصُمم البحث اعتماداً على ثلاثة فروض رئيسية. وتبين من الاختبارات الإحصائية وجود تأثير معنوي للمسؤولية الاجتماعية على الصورة الذهنية للشركة، كما ثبت وجود تأثير معنوي للصورة الذهنية للشركة على الميزة التنافسية المستدامة، وثبت أيضاً وجود تأثير معنوي للصورة الذهنية للشركة كمتغير وسيط في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة».

وقد قدمت الدراسة العديد من التوصيات؛ لتعزيز كل من المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية للشركة والميزة التنافسية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، الصورة الذهنية للشركة، الميزة التنافسية المستدامة.

### المقدمة

تسبب فيروس كورونا Covid-19 في العديد من المخاطر الصحية والاقتصادية والاجتماعية الكبيرة جداً، حيث أصبح هذا الوباء أكثر الأزمات الصحية تأثيراً على واقع ومستقبل الدول بصفة عامة، وعلى مستوى الأفراد بصفة خاصة لانتشاره السريع في جميع دول العالم وفي وقت قياسي، فضلاً عن التغييرات التي فرضها هذا الوباء على المجتمعات كالتباعد الاجتماعي والحجر المنزلي وتقييد حركة النشاط الاقتصادي؛ وذلك من أجل تخفيف واحتواء انتشار هذا الوباء؛ لذا فقد أدركت العديد من مؤسسات القطاع الخاص أنها غير معزولة عن المجتمع وتنميت إلى ضرورة توسعة نشاطاتها لتحسين ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية، ولعل أبرز المفاهيم التي تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في مختلف جوانب الحياة واحتواء الأزمات هو مفهوم المسؤولية الاجتماعية، إن تبني هذا المفهوم من قبل شركات القطاع الخاص يُعزز تحويلها إلى شركاء في تحقيق تطوير المجتمعات ومساعدتها في اتخاذ خطوات سريعة نحو التنمية المستدامة؛ الأمر الذي يعزز الصورة الذهنية للشركة والتي تعتبر أحد الأصول الاستراتيجية التي تساعد في خلق بيئة مجتمعية للبقاء والتطور والتنافس. إن قواعد التنافس في السنوات الأخيرة قد تغيرت بشكل كبير؛ حيث انتقلت من مرحلة التنافس وفق اقتصاديات الحجم إلى مرحلة المنافسة المعتمدة على الاستدامة.

إن المنظمات اليوم تعمل في بيئة تتسم بأنها سريعة التغيير وذات رغبات متجددة في أذواق العملاء؛ مما يستلزم معه بلوغ الميزة التنافسية المستدامة المناسبة لقدراتها وإمكاناتها، والتي تمكن المنظمة من التفوق في مجال تخصصها من خلال تقديم المختلف والمتفرد لعملائها والأفضل دائماً عن منافسيها.

\* تم استلام البحث في مارس 2022، وقبل للنشر في مايو 2022، وتم نشره في يونيو 2022.

## الدراسات السابقة

### دراسات ربطت بين المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية للشركة

استهدفت دراسة (Hsu, 2018) تحديد مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركة على الصورة الذهنية للشركة في ظل الدور الوسيط لكل من الرضا وولاء العملاء. طبقت الدراسة على عملاء شركة الاتصالات في تايوان. وكان من أهم نتائج الدراسة: إن تبني المسؤولية الاجتماعية للشركة يؤثر تأثيرًا إيجابيًا على كل من الصورة الذهنية للشركة في ظل الدور الوسيط لكل من رضا وولاء العملاء.

وفي نفس السياق تناولت دراسة (Hafez, 2018) تحديد التأثير الوسيط لكل من الصورة الذهنية للشركة والوعي بالعلامة التجارية في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وقيمة العلاقة التجارية.

طبقت الدراسة على 200 من عملاء البنوك في القطاع العام والقطاع الخاص في بنجلاديش. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بين المسؤولية الاجتماعية وكل من الصورة الذهنية للشركة والوعي بالعلامة التجارية والذنان يؤثران على قيمة العلامة التجارية.

وتبنت دراسة (Alamgir & Uddin, 2017) تحديد تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركة على أداء الشركة من خلال تحديد التأثير الوسيط للصورة الذهنية للشركة. طبقت الدراسة على 125 من الشركات الصناعية في بنجلاديش. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية والتي تؤثر بدورها على أداء الشركة.

### دراسات تناولت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركة والميزة التنافسية المستدامة

اهتمت دراسة (Hasseb et al., 2019) بتوضيح دور التحديات الاجتماعية (المسؤولية الاجتماعية، والقيم والمعتقدات) والتحديات التكنولوجية (الموارد الإدارية لتكنولوجيا المعلومات، ونجاح تنفيذ تكنولوجيا المعلومات) في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأداء عمل مستدام. طبقت الدراسة على 182 من العاملين الإداريين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة معنوية بين التحديات الاجتماعية (المسؤولية الاجتماعية، والقيم والمعتقدات) والميزة التنافسية المستدامة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين التحديات التكنولوجية وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة والأداء المستدام.

بينما توصلت دراسة (Ashraf & Himel, 2018) إلى تحديد العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة في ظل الدور الوسيط لقيمة العلاقة التجارية. حيث طبقت الدراسة على عشرة من بنوك القطاع الخاص في بنجلاديش. وتوصلت الدراسة إلى أن أنشطة المسؤولية الاجتماعية تساهم في تدعيم الميزة التنافسية المستدامة للشركة وأن قيمة العلاقة التجارية للشركة تتوسط العلاقة بين كل من المسؤولية الاجتماعية للشركة والميزة التنافسية لها.

وتناولت دراسة (Pant & Piansoongnern, 2017) تحديد تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية المستدامة للشركة. تمت الدراسة على شكل دراسة حالة لشركة المكرونة في نبال. تم عمل مقابلات شبه مهيكلة لجمع البيانات وقسم أصحاب المصلحة إلى مجموعتين الأولى ممثلة في أصحاب المصالح الداخلية وهم العاملين في جميع المستويات الإدارية في الشركة، والمجموعة الثانية أصحاب المصالح الخارجية ممثلين في الموردين والعملاء وأعضاء المجتمع المحلي والمسؤولين عن الأنشطة البيئية. وتوصلت الدراسة إلى أن وضع استراتيجيات خاصة بالمسؤولية الاجتماعية تساهم في تدعيم الميزة التنافسية المستدامة، وأن إدارة أصحاب المصالح تعتبر أداة تساهم في تعزيز مبادرات المسؤولية الاجتماعية وبيئة الأعمال والتي تساعد على دعم الميزة التنافسية المستدامة للأعمال ودعم التعاون المتبادل بين الشركة وأصحاب المصالح.

### دراسات ربطت بين الصورة الذهنية للشركة والميزة التنافسية المستدامة

استهدفت دراسة (Kim et al., 2012) تحديد تأثير الميزة التنافسية المستدامة على استراتيجية التسويق والتي تؤثر بدورها على الصورة الذهنية للشركة وقيمة العلامة التجارية والذنان يؤثران بدورهما على الرغبة في الالتحاق بالفرص الوظيفية. طبقت الدراسة على الأطباء في المستشفيات العامة في كوريا. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن

الميزة التنافسية المستدامة تؤثر على الاستراتيجية التسويقية للشركة والتي تؤثر بدورها على كل من الصورة الذهنية للشركة وقيمة العلامة التجارية والتي تؤثر إيجابياً على رغبة أو نية الأطباء للالتحاق بفرص التوظيف داخل الشركة.

بينما بحثت دراسة (Amin et al., 2012) في تحديد تأثير الاستراتيجيات التسويقية والمتمثلة في (التوزيع، والتسعير، والترويج، وخدمات ما بعد البيع) على الصورة الذهنية للشركة وتأثير ذلك على قيمة العلامة التجارية، وأشارت الدراسة إلى أن الصورة الذهنية للشركة وقيمة العلامة التجارية يمثلان مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة. طبقت الدراسة على 317 من عملاء سامسونج. وتوصلت الدراسة إلى أن الاستراتيجيات التسويقية للشركة تؤثر على الصورة الذهنية والتي بدورها تؤثر على قيمة العلامة التجارية واللذان بدورهما يعززان الميزة التنافسية المستدامة.

وفي نفس السياق تناولت دراسة (Milfelner & Pisman, 2011) تحديد العناصر المؤثرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للفنادق. طبقت الدراسة على عينة من 1020 من السياح (نزلاء الفنادق) في سولفانيا. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم العناصر المؤثرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة تمثلت في الصورة الذهنية للفندق والجودة المدركة والقيمة المدركة ورضا العميل (نزلاء الفندق).

### تعقيب على الدراسات السابقة

تعمل الدراسة الحالية على سد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بكل من المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية والميزة التنافسية المستدامة؛ فقد تبين من استعراض البحوث السابقة ما يلي:

- أبرزت الدراسات السابقة أهمية المسؤولية الاجتماعية لارتباطها بالعديد من المتغيرات مثل الرضا الوظيفي، الولاء، الوعي بالعلامة التجارية، زيادة قيمة العلامة التجارية، الأداء المستدام.
- تناول العديد من الباحثين العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية باعتبار المسؤولية الاجتماعية متغيرًا مستقلًا والصورة الذهنية متغيرًا تابعًا وهو ما تبنته الدراسة الحالية.
- تناول العديد من الباحثين العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة باعتبار المسؤولية الاجتماعية متغيرًا مستقلًا والصورة الذهنية متغيرًا تابعًا وهو ما تبنته الدراسة الحالية.
- تناول العديد من الباحثين العلاقة بين الصورة الذهنية والميزة التنافسية المستدامة باعتبار الصورة الذهنية متغيرًا مستقلًا وتارة متغيرًا تابعًا، كذلك الميزة التنافسية المستدامة متغيرًا مستقلًا وتارة متغيرًا تابعًا، لكن الدراسة الحالية تناولت الصورة الذهنية باعتبارها متغيرًا مستقلًا والميزة التنافسية المستدامة متغيرًا تابعًا.
- ركزت غالبية الدراسات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية على العميل الخارجي لكن الدراسة الحالية تناولت المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر العميل الداخلي (العاملين).
- على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الصورة الذهنية والميزة التنافسية؛ إلا أنه بمراجعة جميع الأبحاث الموجودة على بنك المعرفة تبين محدودية الدراسات التي تناولت الصورة الذهنية والميزة التنافسية المستدامة.
- عدم وجود دراسة عربية أو أجنبية - في حدود علم الباحثة - ربطت بين المتغيرات الثلاثة، المتمثلة في المسؤولية الاجتماعية، والصورة الذهنية، والميزة التنافسية المستدامة.

### مشكلة البحث وأهميته

أدت الأزمة الصحية العالمية الناجمة عن COVID-19 إلى أكثر من 54,075,995 حالة إصابة. بالإضافة إلى 1313919 حالة وفاة وملايين الحالات المشتبه بها حول العالم حتى نهاية نوفمبر 2020 (World Health Organization, 2020). وفي ظل الأزمة التي تشهدها دول العالم ومنها مصر والمتعلقة بتفشي فيروس كورونا المستجد؛ وعلى الرغم من المخاطر الكبيرة التي تسببت فيها هذه الأزمة إلا أنها كشفت عن مستويات الرعاية الصحية، واحتياج كافة الدول لها على الرغم من تفاوت هذا الاحتياج من دولة إلى أخرى، كما أن هذه الأزمة أكدت على أهمية المسؤولية الاجتماعية؛ مما جعل المسؤولية الاجتماعية تفرض نفسها بقوة على الساحتين المحلية والدولية، وشهدت مفهومًا أكثر تقدمًا وشمولاً لأفراد ومؤسسات المجتمع من

أجل التعاطي مع هذه الجائحة التي تتطلب تكاتفهم جميعًا للتخفيف من الآثار السلبية لها؛ الأمر الذي أدى بدوره إلى تغيير الطريقة التي تتبعها الشركات لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مع إعطاء أهمية أكبر للدور الذي يجب أن تمارسه في المجتمع، ولذلك تسعى الشركات الحكومية والخاصة إلى اعتماد ممارسات واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية من أجل إرساء الالتزام تجاه المجتمع بصفة عامة وتجاه الفئات الضعيفة بصفة خاصة، وإذا كان عام 2019 قد مهد الطريق نحو الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية فإن عام 2022 وما بعده إنما سيكون لإعادة توجيه مبادرات المسؤولية الاجتماعية حيث يتم التركيز بالدرجة الأولى على الحفاظ على الأعمال والحفاظ على سلامة العاملين، وإعادة تجهيز الموارد بسرعة نحو المعركة العالمية ضد الوباء، وسيتعين على الشركات أن تعيد النظر في خططها المستقبلية لمرحلة ما بعد الأزمة لتكون أولى بنودها التركيز على صحة العاملين. إن الأسلوب الذي تستخدمه الشركة في تناولها لبرامج المسؤولية الاجتماعية لها بطريقة تتسم بالشفافية يعزز من صورتها الذهنية والتي تعد واحدة من أهم الأصول الاستراتيجية لها؛ مما ينعكس على نجاح عمل الشركة وتعزيز هويتها التنافسية. إن اكتساب الميزة التنافسية واستدامتها أضحى من المرتكزات والدعائم الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق أفضلية في السوق من خلال الاستحواذ على جزء منه أو استقطاب أكبر عدد من العملاء.

وعلى الرغم من الدراسات العديدة التي تناولت المسؤولية الاجتماعية إلا أن معظمها ركزت على العميل الخارجي وهو المستهلك ولم تركز على العميل الداخلي والممثل في العاملين في الشركة؛ لذا فإن هذه الدراسة حاولت التركيز على العميل الداخلي للشركة والممثل في العاملين؛ فضلاً عن أن كثير من الدراسات تناولت الأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد القانوني، والبعد الخيري، والبعد البيئي؛ إلا أنه بمراجعة جميع الدراسات الموجودة في بنك المعرفة يلاحظ عدم تناول البعد الصحي كمتغير مستقل للمسؤولية الاجتماعية، حيث يتم دمجها تحت أحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية باستثناء دراسة (بوزريق، 2020) والتي أشارت إلى أهمية وجوده كبعد مستقل وخاصة في ظل وباء كورونا المستجد إلا أنه لم يتم وضع مقياس للمسؤولية الاجتماعية يعكس البعد الصحي ويتم تطبيقه في البيئة العربية، مما استدعى الباحثة إلى تبني البعد الصحي كبعد مستقل وقامت بصياغة عبارات خاصة لهذا البعد وعرضه على المحكمين والتأكد من صدق وثبات المقياس.

وعلى الرغم من الدراسات السابقة التي تناولت كل من المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية والميزة التنافسية المستدامة؛ إلا أنه حتى تاريخه لم تجد الباحثة دراسة تناولت هذه المتغيرات معاً؛ مما استدعى الباحثة القيام بدراسة العلاقة بين هذه المتغيرات.

ونظراً لأهمية القطاع الخاص والدور الحيوي الذي يلعبه في قاطرة التنمية من حيث أن القطاع الخاص في مصر يمثل أكثر من 55% حجم الشركات العاملة حالياً، فقد تم تطبيق الدراسة في إحدى شركات القطاع الخاص وهي مجموعة شركات العربي.

تعد شركات العربي من أهم الشركات الصناعية في مصر والشرق الأوسط وتعمل مجموعة العربي في مجال تصنيع وتجارة وتسويق الأجهزة المنزلية، وتصدر مجموعة العربي سلع إلكترونية و سلع استهلاكية معمرة لأكثر من 22 دولة عربية وأفريقية. وفي ضوء الدراسة الاستكشافية التي تمت داخل مجموعة شركات العربي ومن خلال الاعتماد على البيانات الثانوية وإجراء مقابلات مع المديرين في مجموعة شركات العربي، أسفرت النتائج عن الآتي:-

#### في مجال المسؤولية الاجتماعية بشكل عام قامت مجموعة العربي بالآتي:

- تعكس رؤية وفلسفة مجموعة شركات العربي المسؤولية الاجتماعية «نحن العربي عائلة والمسؤولية الاجتماعية أسلوب حياتنا».
- أطلقت مجموعة العربي عدداً من المبادرات التي تهدف إلى تمكين المجتمع المحلي من خلال النهوض بالبحث العلمي ومرافق التعليم التفاعلي، حيث قامت بتزويد المدارس بسبورات تعليمية وشاشات عرض وأجهزة لاب توب وتابلت، كما قامت الشركة بتوزيع 5000 حقيبة مدرسية على الطلاب الفقيرة، وتقديم منح كاملة للباحثين لاستكمال درجة الماجستير في مجال التكنولوجيا في الجامعة المصرية اليابانية.

- على صعيد الصحة: أطلقت عدد من المبادرات منها حملة التبرع بالدم؛ حيث وفرت الحملة اختبارات دم مجانية باستخدام أدوات آمنة ومعقمة لتشجيع العاملين على التبرع بالدم، كما اهتمت بتزويد 75375 أجهزة تنقية الهواء للتخلص من الفيروسات والكائنات الدقيقة الضارة.
- دعم الأمهات المعيلة والأيتام والأسر الفقيرة، كما تهتم مجموعة شركات العربي بذوي الاحتياجات الخاصة وذوي الإعاقات، فضلا عن تلبية احتياجات المجتمع المحلي من مياه الشرب.
- اهتمام مجموعة العربي بالممارسات البيئية والتي حصلت بسببها على شهادة ISO14001.

#### وعلى مستوى الممارسات العمالية قامت الشركة بالآتي:

- تغطية شاملة للتأمين الطبي لجميع العاملين من خلال مستشفى العربي، وتوفير خدمات الرعاية الطبية، كما توفر مجموعة العربي المرونة في ساعات العمل لرعاية الطفل الأول، مع منح إجازة الوضع مدفوعة الأجر.
- إنشاء العربي عيادة في كل مبنى إداري وفي مصانعها لتوفير العلاج والإسعافات الأولية. كما توفر الشركة تدريبات شهرية للعاملين في مكان العمل للتعامل مع الحرائق وكيفية إخلاء المبنى.
- الاعتراف بإنجازات العاملين حيث يحصل الذين خدموا في الشركة لمدة 10 سنوات على عمرة ممولة بالكامل، كما يتم تقديم جوائز لتكريم العاملين المتوفين في «يوم الوفاء»، كذلك تكريم الأمهات المثاليات ضمن حملة «شكرا يا أمي»

#### وفي أزمة كورونا فإن ممارسات مجموعة شركات العربي تمثلت في:

قامت المجموعة بمنح عاملها إجازة أسبوعين مدفوعة الأجر، بالإضافة لقيامها بإمداد مستشفيات الحميات والحجر الصحي بأجهزة لتنقية الهواء من خلال مؤسسة العربي لتنمية المجتمع، وذلك للمساهمة في علاج الحالات المصابة بالفيروس، علاوة على قيامها بتوصيل مساعدات غذائية لأكثر من 30 ألف أسرة على مستوى الجمهورية، كما ألزمت الشركة العاملين لديها بعمليات التطهير والتعقيم الذاتي قبل وبعد كل عملية صيانة وتوفير المواد والأدوات اللازمة لعمليات الوقاية والتطهير، كما تم عزل جميع العاملين على خطوط الإنتاج من خلال فواصل للحد من التقارب بين بعضهم البعض، بالإضافة إلى توفير أدوات الوقاية اللازمة لهم مثل القفازات البلاستيكية والأقنعة الطبية.

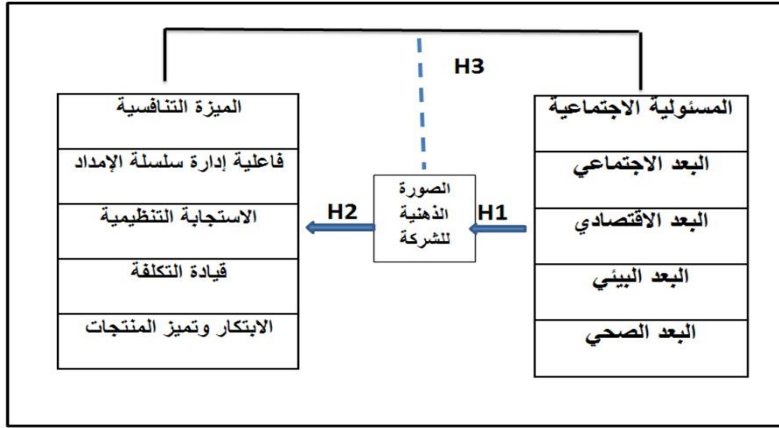
وفي ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة وفي ضوء الدراسة الاستكشافية يمكن وضع مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما دور المسؤولية الاجتماعية للشركة في ظل جائحة كورونا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال التأثير الوسيط للصورة الذهنية للشركة؟

#### أهداف البحث

- تحديد تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركة على الصورة الذهنية.
- تحديد تأثير إدراك الصورة الذهنية للشركة على الميزة التنافسية المستدامة.
- تحديد التأثير الوسيط للصورة الذهنية للشركة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركة والميزة التنافسية المستدامة.

#### فروض البحث

- الفرض الأول «يتوقع وجود تأثير معنوي للمسؤولية الاجتماعية على الصورة الذهنية للشركة في مجموعة شركات العربي محل البحث».
- الفرض الثاني «يتوقع وجود تأثير معنوي للصورة الذهنية للشركة على الميزة التنافسية المستدامة في مجموعة شركات العربي محل البحث».
- الفرض الثالث «يتوقع وجود تأثير معنوي للصورة الذهنية للشركة كمتغير وسيط في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة في مجموعة شركات العربي محل البحث».



شكل رقم (1): نموذج الدراسة

جدول رقم (1)

توزيع العاملين في عينة البحث على مجتمعات الشركة

مجمعات الشركة	عدد أصحاب الياقات البيضاء	النسبة	توزيع عينة البحث على المجمعات المختارة
مجمع العربي بالقاهرة	4187	57.5%	219 = ×381
مجمع العربي بفويدسنا	2225	30.6%	116 = ×381
مجمع العربي بقلوبوب	850	11.7%	46 = ×381
الإجمالي	7262	100%	381

المصدر: إدارة الموارد البشرية بشركة العربي

العينة، وتم استرداد عدد 330 قائمة؛ وبذلك يتضح عدد القوائم الصالحة للتحليل بمعدل استرداد 87%

متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة

اشتمل البحث على المتغير المستقل المتمثل في المسؤولية الاجتماعية، والمتغير الوسيط المتمثل في الصورة الذهنية للشركة، والمتغير التابع وهو الميزة التنافسية المستدامة.

تم استخدام أدوات القياس على النحو التالي:

1- المقياس الأول: المتغير المستقل

تم قياس المسؤولية الاجتماعية باستخدام مقياس (Vázquez & Hernandez, 2014)

ويتكون المقياس من 33 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد: البعد الاجتماعي، والبعد الاقتصادي، والبعد البيئي، كما تم إضافة البعد الصحي، وتم تصميم عبارات خاصة بهذا البعد وعدد عبارته 11 عبارة.

وبذلك تمثل عدد عبارات المقياس النهائي 44 عبارة موزعة على النحو التالي:

- البعد الاجتماعي وعبارته من رقم 1-14.
- البعد الاقتصادي وعبارته من رقم 15-26.
- البعد البيئي وعبارته من رقم 27-33.
- البعد الصحي وعبارته من رقم 34-44.

2- المقياس الثاني: المتغير الوسيط (الصورة الذهنية)

تم قياس الصورة الذهنية باستخدام مقياس (Ling- Hsu, 2018) والمكون من 9 عبارات وهي العبارات من رقم 45-53

3- المقياس الثالث: المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)

تم قياس الميزة التنافسية المستدامة باستخدام مقياس (Vinayan, 2012)

وفي ضوء الأهداف والفروض السابقة يمكن وضع الرسم التخطيطي التالي لإطار مقترح للعلاقات التأثيرية والارتباطية لمتغيرات الدراسة، وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (1).

منهجية البحث

مجتمع البحث وعينته

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين في مجموعة شركات العربي وعددهم 40000. تم استخدام برنامج Sample Size Calculator لتحديد

حجم العينة، وقد بلغ حجم العينة 381 مفردة وذلك عند مستوى ثقة 95% وحدود خطأ (±5%). تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المديرين في مستوى الإدارة العليا، ومستوى الإدارة الوسطى، ومستوى الإدارة التنفيذية ويطلق عليهم في الشركة (أصحاب الياقات البيضاء) وتم التطبيق على مجتمعات الشركة في (القاهرة، قويسنا، قلوبوب).

وقد وزعت قوائم الاستقصاء على مفردات

والمكون من أربعة أبعاد موزعة على النحو التالي:

- فاعلية إدارة سلسلة الإمداد وعبارتها من رقم 54-58.
- الاستجابة التنظيمية وعبارتها من رقم 59-63.
- قيادة التكلفة وعبارتها من رقم 64-68.
- الابتكار وتميز المنتجات وعبارته من رقم 65-73.

### الأساليب الإحصائية

في ضوء أهداف البحث وإثبات صحة أو عدم صحة فروضها قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- الإحصاء الوصفي:  
وتمثل في: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.
- 2- الإحصاء التحليلي:  
- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA) لقياس صلاحية البناء للمقاييس المستخدمة في الدراسة.  
- اختبار الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتحقق من ثبات مقاييس البحث.  
- مصفوفة ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث واتجاهها.  
- أسلوب الانحدار البسيط، وأسلوب الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أكثر أبعاد المتغير المستقل تأثيراً على المتغير التابع.  
- اختبار سوبل Sobel Test لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل في المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط.  
- اختبار نمذجة المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) باستخدام تحليل هياكل العزم Analysis of Moment Structures واستخدم برنامج Amos 22، ويتضمن هذا الاختبار قياس العلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الكامنة والمشاهدة. ويعد هذا الأسلوب الأنسب لتحليل البيانات متعددة المتغيرات واختبار الفرضيات؛ حيث يراعي هذا الأسلوب خطأ القياس، ويسمح هذا الاختبار بقياس العلاقات المعقدة بين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة وواحد أو أكثر من المتغيرات التابعة.

### تقنين المقياس

#### ثبات وصدق المحتوى لمتغيرات البحث

لقد أخذت الباحثة في الاعتبار التأكد من صدق المقياس وفقاً للصدق المنطقي والصدق الإحصائي. فيما يتعلق بالصدق المنطقي أو صدق المحكمين، فقد عُرضَ المقياس على عشرة من الأكاديميين، وثلاثة عشر من مديري الإدارات بالشركة. وقد تم التأكد من الصدق المنطقي للأداة.

أما بالنسبة للصدق الإحصائي، فقد استُخدم كل من معامل ثبات ألفا كرونباخ والصدق العاملي.

#### أ- معامل ثبات ألفا كرونباخ

استُخدم كل من معامل ثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات محتوى متغيرات

#### جدول رقم (2)

معاملات الثبات والصدق الذاتي لكل من  
المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية  
للشركة والميزة التنافسية المستدامة  
باستخدام ألفا كرونباخ

المحاور	معامل الصدق	معامل الثبات
المسؤولية الاجتماعية	0,654	0,808
الصورة الذهنية	0,834	0,913
الميزة التنافسية المستدامة	0,705	0,839

البحث، وقد تبين ما يلي:

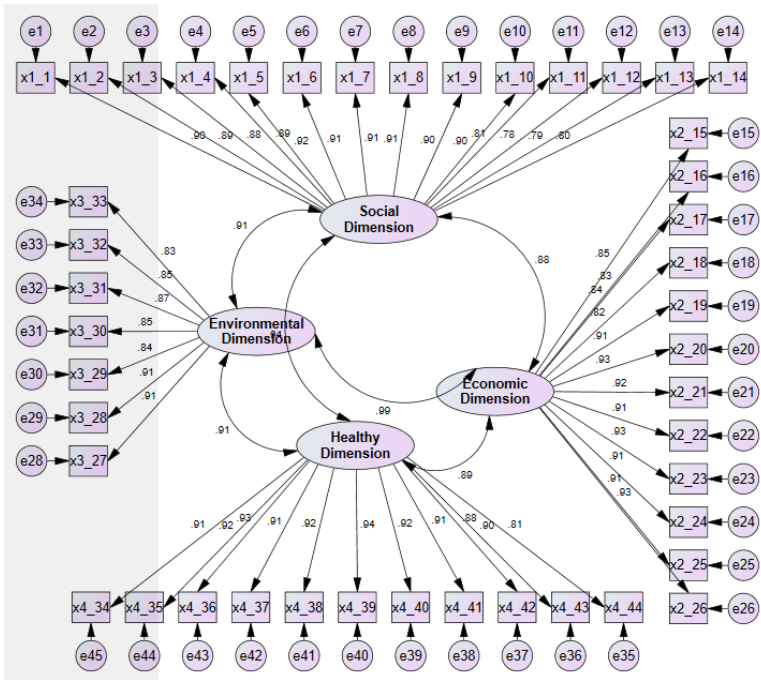
- معامل الثبات لإجمالي محاور المسؤولية الاجتماعية (0,654) مما يدل على الثبات المرتفع الذي انعكس أثره في الصدق الذاتي؛ حيث بلغ (0,808).
- معامل الثبات للصورة الذهنية للشركة (0,834)، مما يدل على الثبات المرتفع الذي انعكس أثره في الصدق الذاتي؛ حيث بلغ (0,913).
- معامل الثبات لإجمالي الميزة التنافسية المستدامة (0,705)، مما يدل على الثبات المرتفع الذي انعكس أثره في الصدق الذاتي؛ حيث بلغ (0,839). ويوضح ذلك جدول رقم (2).

ب- الصدق العاملي

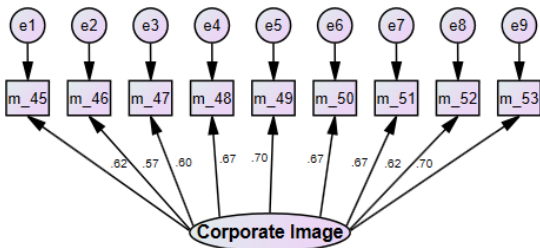
جدول رقم (3) مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد متغيرات الدراسة

المؤشرات	المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية		المتغير الوسيط الصورة الذهنية		المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة	
	القيمة الناتجة	القيمة المثلى	القيمة الناتجة	القيمة المثلى	القيمة الناتجة	القيمة المثلى
CMIN/df	>2, <5	3.157	>2, <5	3.433	>2, <5	3.635
GFI	0.90-1.00	0.903	0.90-1.00	0.974	0.90-1.00	0.931
CFI	0.90-1.00	0.909	0.90-1.00	0.954	0.90-1.00	0.917
NFI	0.90-1.00	0.896	0.90-1.00	0.926	0.90-1.00	0.819
RMR	أقل من 0.08	0.050	أقل من 0.08	0.015	أقل من 0.08	0.046
RMSEA	0.00-0.08	0.042	0.00-0.08	0.013	0.00-0.08	0.057
نتيجة جودة التطابق	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي



شكل رقم (2): تشعبات كل محور من المحاور الفرعية مع كل محور من المحاور مقياس المسؤولية الاجتماعية



شكل رقم (3): تشعبات كل محور من المحاور الفرعية مع كل محور من المحاور مقياس الصورة الذهنية للشركة

استُخدم التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis بالاستعانة ببرنامج Amos 22، للتأكد من بنية المقاييس المستخدمة، ويوضح جدول رقم (3) مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي لكلا من المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) والمتغير الوسيط (الصورة الذهنية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) والتي تشير إلى جودة تطابق مرتفعة لكل نموذج من نماذج الدراسة الثلاثة وقدرة كل نموذج من تلك النماذج على التعبير عن البيانات الفعلية.

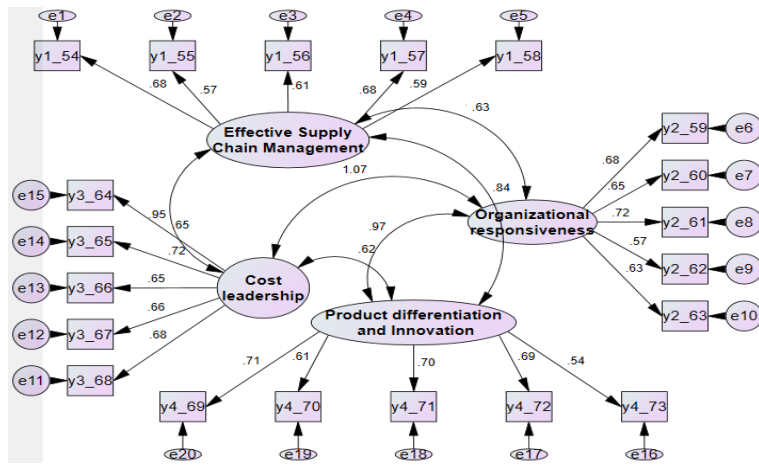
توضح الأشكال (2)، (3)، (4) قيم التشعبات المعيارية بين كل فقرة والبُعد (العامل) الذي تنتمي إليه فيما يعرف بالصدق البنائي التقاربي (Convergent Validity)، كذلك قيم تشعبات كل محور (بُعد) من المحاور الفرعية (أبعاد المتغير) مع بقية المحاور (الأبعاد)، وذلك بالنسبة لمقاييس الدراسة الثلاثة. وعادة ما يتم قبول قيمة التشعب إذا كان يفسر 50% بحد أدنى (وبعض الدراسات يقبلها بنسبة 40%) من التباين بين الفقرة والبُعد الذي تنتمي إليه (إذ أن التباين الكلي المعياري يساوي واحد صحيح). كما يتضح أن قيم تشعبات المحاور (الأبعاد) قيم مقبولة تقع ضمن الحدود المقبولة للتشعبات. وبناء على تلك النتائج يتم التأكيد على الصدق البنائي التوكيدي لفقرات كل بُعد تم افتراضه مع أبعاد المتغير الذي تنتمي إليه. كما بينت النتائج أن جميع قيم مستويات

الدلالة كانت أقل من 0.001 مما يعني دلالة قيم التحميل من الناحية الإحصائية عند مستوى معنوية =0.05

ومن هنا، يمكن القول أن المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بالصدق للعديد من الأسباب:

- مقياس Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) والذي بلغت قيمته (0.962) للمسؤولية الاجتماعية، بينما بلغت قيمته (0.941) للصورة الذهنية للشركة كما بلغت قيمته (0.959).





شكل رقم (4): تشبعت كل محور من المحاور الفرعية مع كل محور من المحاور مقياس الميزة التنافسية المستدامة

جدول رقم (4)

اختبار KMO, Bartlett's

متغيرات الدراسة	اختبار KMO	قيمة كا 2	اختبار Bartlett	درجات الحرية المعنوية
المسؤولية الاجتماعية	.962	24414.361	946	.000
الصورة الذهنية للشركة	.941	3663.578	36	.000
الميزة التنافسية المستدامة	.959	9539.667	190	.000

للميزة التنافسية المستدامة وجميع القيم أكبر من 50. وهذا يدل على سلامه حجم العينة. درجة المعنوية لاختبار Bartlett's Test of Sphericity 0.000. مما يعني وجود ارتباطات بين متغيرات الدراسة، ويوضح ذلك جدول رقم (4).

### حدود الدراسة

#### 1- حدود موضوعية:

تناولت الدراسة تحديد تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية المستدامة في ظل التأثير الوسيط للصورة الذهنية للشركة، وقيست المسؤولية الاجتماعية من خلال أبعاد محددة دون غيرها من الأبعاد الأخرى تمثلت في: البعد الاجتماعي، والبعد الاقتصادي، والبعد البيئي، والبعد الصحي.

قيست الصورة الذهنية للشركة من خلال مقياس أحادي البعد، والذي يعكسه مجموعة من العبارات.

قيست الميزة التنافسية المستدامة من خلال أبعاد محددة تمثلت في: فاعلية إدارة سلسلة الإمداد، والاستجابة التنظيمية، وقيادة التكلفة، والابتكار وتمييز المنتجات.

2- حدود مكانية: طُبِّقَت الدراسة على شركات ومصانع العربي.

3- حدود بشرية: طُبِّقَت الدراسة على أصحاب الياقات البيضاء والمتمثلة في المديرين في جميع المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية).

4- حدود زمنية: أُجريت الدراسة الميدانية في الفترة من 2021/10/5 حتى 2021/12/25.

### الإطار المعرفي والمفاهيمي لمتغيرات البحث

#### المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility

#### 1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية

يُعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات من المفاهيم الديناميكية المتطورة طبقاً للتغيرات التي يشهدها العالم سواء كانت تغييرات (اقتصادية، واجتماعية، وبيئية، وصحية). وقد تناول العديد من الباحثين هذا المفهوم.

فقد عرفها (Bowen, 2013: 6) أن المسؤولية الاجتماعية هي «التزام أصحاب الشركات ورجال الأعمال بممارسة سياساتهم واتخاذ قراراتهم ومتابعة خطط العمل المرغوب فيها بما يخدم أهداف وقيم المجتمع».

بينما يرى (Carrol 2016: 2) بأنها «التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية من قبل المجتمع تجاه المنظمات في وقت معين» وأشار (Lateef & Akinsulor, 2021: 149) إلى أن المسؤولية الاجتماعية «التزام الشركات بالنظر إلى الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ومحاولة إحداث التوازن بينهم أثناء تنفيذ أنشطتها المختلفة في ضوء المعايير والقواعد والقوانين التي تعكس مدى الاهتمام بالمجتمع وأصحاب المصلحة».

وتعرف الباحثة المسؤولية الاجتماعية بأنها «التزام المنظمات تجاه المجتمعات التي تمارس فيها أنشطتها وأعمالها عن طريق برامج واستراتيجيات طوعية تجمع بين القضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والصحية لضمان خلق بيئة عمل مناسبة ومستدامة».

## 2- نظريات المسؤولية الاجتماعية

أشارت دراسة (Brin & Nehme, 2019) أنه يمكن تصنيف نظريات المسؤولية الاجتماعية إلى ثلاث مجموعات رئيسية متمثلة في:

### أ- نظرية هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية للشركات Carrol CSR Pyramid

وضع كارول نظرية محددة للطريقة التي تتفاعل بها الشركة مع المجتمع المحيط والعالم بأسره، وتُعرف هذه النظرية باسم هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية للشركات وتتكون نظرية كارول من أربع التزامات، والتي تنشئ أساسًا أو بنية تحتية لمسؤوليات العمل تجاه المجتمع.

تتمثل الفكرة الرئيسية لهرم كارول أن الشركات يجب أن تطبق المسؤولية الاجتماعية من خلال تحقيق الأهداف الاقتصادية في المستوى الأول من أجل الحفاظ على الاستدامة والربحية. عندها فقط يمكن أن ينتقل إلى المرحلة التالية وهي الالتزام بالقوانين والالتزامات الإقليمية والدولية. يأتي بعد ذلك المستوى الثالث، وهو الالتزام بالمعايير الأخلاقية. وأخيرًا تحقيق المستوى الأخير حيث تساهم الشركات في المسؤوليات الخيرية التي يتطلّبها المجتمع.

### ب- نظرية أصحاب المصلحة The Stakeholder Theory

تبنى هذه النظرية على فكرة مؤداها أن مديري الشركات والقادة يجب أن يكونوا أكثر استجابة لمصالح المجتمع ككل، من خلال دمج مشاركة أصحاب المصلحة في مجالس إدارة الشركة. بمعنى أن كل فئة من أصحاب المصلحة يُمثلها عضو واحد على الأقل في مجلس إدارة الشركة، ولا يُخفي المديرين بالشركات أي معلومات عن أصحاب المصالح. بالإضافة إلى قيام مجلس إدارة الشركة بوضع استراتيجية لمواءمة أهداف كل من الشركة وأصحاب المصلحة.

### ج- نظرية المحصلة الثلاثية The Triple Bottom Line Theory (TBL)

يجب أن توازن الشركة بين المستويات الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في (الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي)، من أجل تحقيق الاستدامة.

- **البُعد الاقتصادي Economic Dimension:** وفقا لنظرية المحصلة الثلاثية (TBL) فإن الأهم بالنسبة للشركات ليس فقط تحقيق أرباح مرتفعة، وإنما استدامة تحقيق الأرباح على المدى الطويل. وتتمكن الشركات من تحقيق أرباح مستدامة وذلك من خلال رسم خطة استراتيجية واضحة، وحساب النفقات والضرائب، والتنبؤ بالتغيرات، ودراسة وتقييم السوق.

- **البُعد الاجتماعي Social Dimension:** يجب أن تهتم الشركات بالبُعد الاجتماعي بالإضافة إلى الاهتمام بالشؤون المالية. في ظل نظرية المحصلة الثلاثية (TBL) فيجب على الشركات استدامة الأداء الاجتماعي، للتمكن من تحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات. ولكن بما أن المجتمعات تختلف من مكان لآخر، يجب على كل شركة أن تجمع بيانات من الحكومة فيما يخص الشؤون الاجتماعية، مثل معدلات البطالة، وحقوق الإنسان، والإناث المشاركة في القوى العاملة، والخدمات الصحية، والخدمات التعليمية التي تقدمها الحكومة. وبعد تحديد أولويات المجتمع، يجب على المساهمين اتخاذ قرارات لتلبية أكبر قدر ممكن من الاحتياجات الاجتماعية. فحرص الشركات على تلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع المحيط بقدر الإمكان يعمل على استقرار النشاط الاجتماعي على المدى الطويل.

- **البُعد البيئي Environmental Dimension:** الاستدامة البيئية هي واحدة من المفاهيم الرئيسية في إطار هذه النظرية، فإذا لم تهتم الشركات بالبُعد البيئي فإن الأجيال القادمة لن تكون قادره على التمتع بنفس نوعية الحياة التي تتمتع بها الآن. لذا يجب على الشركات الانتباه للتغيرات البيئية، مع الحرص على استهلاك الموارد الطبيعية،

والامتثال للقوانين البيئية. وأن تحرص الشركات على استخدام مصادر الطاقة البديلة لتقليل استهلاك المصادر التقليدية للطاقة، ويجب أن تحافظ على مصادر الهواء والمياه آمنة، مع التخلص من النفايات السامة والصلبة بالطرق الصحيحة لكيلا تؤثر على البيئة. فكل هذه العوامل تحافظ على الاستدامة البيئية.

وسوف يتبنى البحث الحالي التركيز على المسؤولية الاجتماعية بالاعتماد على نظرية المحصلة الثلاثية (TBL) نظراً لتركيزها على الاستدامة وارتباطها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ إلا أن الباحثة أضافت البُعد الصحي نظراً لأهميته وبصفة خاصة في ظل كورونا، ولم يعد كافياً في ظل الأزمة العالمية أن يتم دمجها تحت بُعد المسؤولية الاجتماعية بل يجب أن يتم وضعه كُبعد مستقل يعكس أهمية هذا البُعد.

- **البُعد الصحي Healthy Dimension:** يتمثل في مراعاة الشركات في نشاطها الجانب الصحي ووضعه في قائمة أولوياتها، وقيامها باتخاذ كل الاحتياطات اللازمة للحفاظ على صحة العاملين والعملاء والمساهمة في حفظ الصحة العامة، ووضع خطط استعداد وتصدي للأوبئة، وتخصيص نفقات تودع في حزم التوفير تأهباً للأزمات الصحية المفاجئة مع إنشاء وثيقة إرشادات صحية أو مدونة سلوكية تجاه الصحة إذا اقتضت الحاجة ذلك» (بوزريق، 2020).

### الصورة الذهنية للشركة Corporate Image

#### 1- مفهوم الصورة الذهنية للشركة:

تعتبر الصورة الذهنية أداة استراتيجية لتحقيق القيمة ومساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها وبناء سمعتها فيما يتعلق بالعلامة التجارية والمنتجات والخدمات وعلى مستوى المنظمة. إن صورة الشركة تعتبر من الموارد التي يصعب تقليدها؛ حيث أن صورة الشركة القوية تنمو خلال فترة طويلة من الزمن لتصبح عامل رئيس لتحقيق التنافسية (Main-ardes, et.al, 2021). وتعرف الصورة الذهنية طبقاً لدراسة (Balmer et al., 2019) أنها «مجموع الإدراكات والانطباعات عن المنظمة والتي تجعل أصحاب المصلحة والجمهور يكونوا رأياً حول هويتها»، بينما ترى دراسة (Song et al., 2019) أن الصورة الذهنية هي «الإدراك الذاتي للعميل فيما يتعلق بالعلامة التجارية أو الشركة التي تقدم المنتجات والخدمات» ويُعرفها (Ni et al., 2020) بأنها «تشير الصورة الذهنية إلى الانطباعات العامة للعميل عن الشركة والتي تعتمد على إدراك جودة الخدمة».

وتري الباحثة أن الصورة الذهنية للشركة هي:

«المعتقدات والأفكار والمشاعر والانطباعات التي يكونها أصحاب المصلحة تجاه الشركة سواء إيجابية أو سلبية والناجمة عن الخبرات والتفاعلات مع الشركة».

وتتكون الصورة الذهنية للشركة من جزأين، وهما المكون العاطفي، والمكون الوظيفي، وكلاهما يعززان قيمة الشركة. والمكون الوظيفي يرتبط بالجزء الملموس، بينما يرتبط المكون النفسي بالمظاهر النفسية والتي تتكون نتيجة المشاعر والسلوك (Ni et al., 2020).

#### 2- كيفية تشكيل الصورة الذهنية للشركة

أشارت دراسة (Roper and Davies, 2007) أن الصورة الذهنية للشركة تتشكل نتيجة اهتمامات أصحاب المصلحة الداخليين (العاملين، والمديرين، والإدارة العليا) والملاك. وهؤلاء لهم دور في تشكيل صورة ذهنية للشركة فيما يتعلق بربحيتها. بينما أشارت دراسة (Hong & Huang, 2021) إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في تشكيل الصورة الذهنية للشركة والمتمثلة في: الانطباع العام الذي يكونه العميل عن كيان وسلوك المنظمة مثل الاسم، وفلسفة المنظمة، وخدمات المنظمة للمجتمع والأعمال التي تقوم بها، بالإضافة إلى التأثير المتبادل للعميل والناجم عن التفاعل مع الشركة، وخبرات العميل، والمعرفة عن الشركة.

وقد أشارت دراسة (Triatmanto et al., 2021) إلى أن تطور نظم المعلومات الرقمية كان لها دور في تشكيل الصورة الذهنية للشركة فضلاً عن التفاعل بين العميل الداخلي (العاملين) والعميل الخارجي من خلال هذه النظم.

كما أشارت دراسة (Zhang et al., 2019) أن الصورة الذهنية للشركة تتشكل من خلال تطور مفهوم العلامة التجارية؛ حيث إن تطور العلامة التجارية يشكل في النهاية صورة الشركة.

بينما رأت دراسة (Heinberg et al., 2018) أن الصورة الذهنية تتكون نتيجة آراء العملاء وأصحاب المصلحة، والناس، والإعلان، والأطراف الأخرى.

بينما ترى دراسة (Balmer, 2012) أن الصورة أن الذهنية للشركة تتكون نتيجة ما يدركه أصحاب المصلحة في عقولهم عن الاستراتيجية التسويقية للشركة، فالصورة الذهنية للشركة تعبر عن مدى الجهد المبذول من قبل الشركة لتحقيق آمال ورؤى أصحاب المصلحة والجمهور.

وأخيرا ترى دراسة (Christelle, 2012) أن الصورة الذهنية للشركة إنما تتشكل نتيجة المنتجات والخدمات المعروضة، وسلوكيات أعضاء المنظمة، وثقافة الشركة، واتصالات الشركة.

### 3- أنواع الصور الذهنية

أشارت دراسة (Chiu & Hsu, 2010) إلى أنواع الصورة الذهنية والتي تتمثل في:

أ- الصورة الذهنية للمؤسسة **Institution Image**: حيث يري المستهلك أن الشركة عضو أساسي في المجتمع وهي تنقسم إلى نوعين:

- الصورة الذهنية للشركة **Corporate Image**: وهي تتكون لأن الشركة جزء من المجتمع كما أن أنشطة الشركة التي تقدمها للمجتمع تنعكس على انطباع أفراد المجتمع والتي تتشكل من خلالها الصورة الذهنية للشركة.

- الصورة الذهنية للمتجر **Store Image**: والتي تنجم عن الخبرة التي تكونت عن المنتجات والخدمات ومن خلالها يتم الحكم على الشركة وتكوين الصورة الذهنية لها.

ب- الصورة الذهنية الوظيفية **Functional Image**: والتي تتشكل نتيجة الأنشطة التشغيلية لإدارة الشركة وهي تتكون من عدة أنواع:

- الصورة الذهنية للخدمة **Service Image**: والتي تتشكل نتيجة إدراك المستهلك للخدمات المحددة التي يتم تقديمها من قبل الشركة مثل الكفاءة وقابلية التطبيق.

- الصورة الذهنية للسعر **Price Image**: وتتكون نتيجة انطباعات المستهلكين عن السعر والخصومات وجودة المنتجات والخدمات.

- الصورة الذهنية الترويجية **Promotion Image**: وتتكون نتيجة إدراك المستهلك لطرق ترويج المنتجات.

ج- الصورة الذهنية للسلعة **Commodity Image**: وتتكون نتيجة إدراك المستهلك لمنتجات الشركة وهي عدة أنواع:

- الصورة الذهنية للمنتج **Product Image**: وتتشكل نتيجة إدراك المستهلك لنطاق وقابلية التطبيق وجودة المنتج.

- الصورة الذهنية للعلامة التجارية **Brand Image**: وتتكون نتيجة إدراك المستهلك لاسم العلامة التجارية للشركة.

- الصورة الذهنية لخط العلامة التجارية **Brand-Line Image**: إدراك المستهلك لتصميم العلامة التجارية والتغليف وخصائص المنتج.

وفي دراسة (Rindell, et al., 2010) أشارت إلى أنه يمكن تقسيم الصورة الذهنية إلى نوعين:

- الصورة الذهنية التقليدية **Image Heritage**: والتي تتكون نتيجة الخبرات الماضية للمستهلك.

- الصورة الذهنية نتيجة الاستخدام **Image in Use**: والتي تتشكل نتيجة أنشطة الشركة.

وقد أشارت الدراسة إلى أنه يجب مراجعة الصورة الذهنية باستمرار وتحديثها طبقاً لآراء ومعتقدات وقيم الجمهور.

## الميزة التنافسية المستدامة *Sustainable Competitive Advantage*

### 1- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تواجه منظمات الأعمال العديد من التحديات ومن أهمها العمل في ظل بيئة تتميز بالتعقد والتغير المستمر، فضلا عن ظروف عدم التأكد. كذلك تعتبر من أهم التحديات بناء ميزة تنافسية واستدامة تلك الميزة التنافسية، حيث يعتبر السعي لتحقيق استدامة الميزة التنافسية استراتيجية ضرورية تسعى المنظمات إلى تحقيقها لتعزيز فعاليتها وأدائها الاستراتيجي.

وعرفت دراسة (Zawawi & Abd Wahab, 2019) الميزة التنافسية المستدامة هي «الإطار الذي من خلاله يتم الاستفادة من رأس مال المنظمات أفضل استفادة من خلال اقتناص فرص الأعمال الحالية بشكل كامل، بالإضافة إلى اقتناص واستثمار الموارد الأخرى لضمان استدامة وتغيير موقعها التنافسي في المستقبل».

وأشارت دراسة (Kuncro & Suriani, 2018) إلى أن الميزة التنافسية المستدامة هي «خلق قيمة تسعى من خلالها المنظمة إلى الابتكار مدفوعة بالمنافسة في السوق». بينما عرفت دراسة (Nguyen & Tran, 2021) الميزة التنافسية المستدامة بأنها «أصول الشركة أو سماتها أو قدراتها التي يصعب تكرارها أو تجاوزها، وتساعد في تحقيق مركزاً متفوقاً على المنافسين على المدى الطويل».

وتعرف الباحثة الميزة التنافسية المستدامة أنها «الخصائص التي تنفرد بها المنظمة عن باقي المنظمات، وهذا التفرد يتم من خلال استيعاب المنظمة لمقدراتها الجوهرية والاستفادة من مهاراتها وكفاءتها واستغلال مواردها بما يمكنها من التفوق على منافسيها»

## 2- أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

تختلف وجهات النظر فيما يتعلق بتناول أبعاد الميزة التنافسية المستدامة. وسوف تناول الدراسة أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وفقاً لدراسة (Montgomery & Porter, 2009) نقلاً عن (Vinayan et al., 2012) وهذه الأبعاد متمثلة في:

### أ- فاعلية إدارة سلسلة الإمداد Effective Supply Chain Management

تعتبر إدارة سلسلة الإمداد من الاستراتيجيات التشغيلية لتحسين الفاعلية في القرن الحادي والعشرون وتعرف إدارة سلسلة الإمداد بأنها «إدارة علاقات المنبع والمصب مع الموردين والعملاء لتقديم قيمة للعملاء بأقل تكلفة».

وتتمثل فاعلية إدارة سلسلة الإمداد في تحديد تدفق المواد والمعلومات والأموال عبر سلسلة التوريد من الموردين والمصنعين إلى المستودعات وتجارة التجزئة وفي النهاية إلى المستهلك مع التركيز على الإنتاج. والإدارة الفعالة لسلسلة الإمداد تخلق قيمة للمنتجات بالاعتماد على الوقت والشكل والملكية والمكان، فهي تعتبر شبكة من التسهيلات وخيارات في التوزيع والتي تنجز وظائف شراء المواد وتحويل المواد إلى منتجات نهائية، وتوزيعها للعملاء النهائيين. إن تحسين أداء سلسلة الإمداد إنما يتم من خلال ربط العمليات الداخلية والعلاقة الخارجية مع الموردين وهذا يتطلب التنسيق والتعاون والتكامل بين المنظمة والموردين والعملاء.

### ب- الاستجابة التنظيمية Organizational Responsiveness

تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة لبيئتها الخارجية بطريقة مناسبة كما تعرف بأنها تبادل المعرفة بين الأفراد والذي يؤثر على قدرة المنظمة على الاستجابة للبيئة المتغيرة بأسلوب مناسب.

ومع انتقال المنظمات إلى القرن الحادي والعشرون يطالب العملاء والأسواق بإنتاج منتجات مخصصة بكميات أقل وهذا يتطلب من المنظمات أن تتميز بالاستباقية والفهم لمتطلبات البيئة الخارجية وظروف السوق؛ ولذلك تعمل الكثير من المنظمات على إعادة هيكلة منظماتهم. لذلك فمفهوم الاستجابة إنما يركز بشكل أساسي على تغيير احتياجات العملاء.

### ج- قيادة التكلفة Cost Leadership

قيادة التكلفة في الصناعة إنما يتم من خلال وضع مجموعة من السياسات الوظيفية التي تهدف إلى تحقيق هذا الهدف وهذا من خلال التخطيط الاستراتيجي الشامل ووضع تكاليف أقل مقارنة بالمنافسين. وهذا يتحقق من خلال التركيز على الكفاءة، وتحقيق الكفاءة من خلال الاقتصاديات المختلفة في التصنيع والتوزيع مثل وفورات الحجم والاهتمام بالأنشطة التسويقية. وعلى المنظمات إزالة وتغيير جميع الأنشطة التي لا توفر لها ميزة التكلفة والبحث عن طرق لتخفيض التكلفة أو البحث عن الإنتاج الكبير ووفورات الحجم، وتخفيض تكلفة المدخلات، وإتاحة المواد الخام والتكنولوجيا والاستعانة بالمصادر الخارجية Outsource والتي يمكن أن تساعد في تحقيق ميزة التكلفة.

## د- الابتكار وتميز المنتجات Product Differentiation and Innovation

الهدف الأساسي من تمييز المنتجات لتقليل المنافسة السعرية؛ وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحقق الاحتكار من خلال التمييز للمنتجات كما أنه يتيح للمنظمة الحرية في التسعير. ويُعرف التمييز بأنه وجود اختلاف في المنتج عن غيره من المنتجات التي تتنافس معه في السوق. ويعتبر التمييز عنصر جذب للمستهلك المهتم بالجودة الفريدة للمنتج؛ مما يجعله يدفع سعراً أعلى لهذا المنتج مقارنة بالمنتجات المعيارية الأخرى. ويشير الابتكار إلى قبول وتنفيذ أفكار وعمليات ومنتجات وخدمات جديدة.

ويظهر الابتكار في تصميم منتج جديد، وعملية إنتاج، ويعتبر الابتكار ضرورة لبقاء المنظمة على المدى الطويل وتحقيق التميز.

### نتائج البحث الميداني

تقييم إدراك العاملين لتغيرات البحث على النحو التالي:

جدول رقم (5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لتغيرات البحث

المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	العدد	تغيرات البحث
0,39	330	المتوسط العام لإجمالي المسؤولية الاجتماعية
0,47	330	المتوسط العام الصورة الذهنية للشركة
0,43	330	المتوسط العام لإجمالي الميزة التنافسية المستدامة

باستخدام المقياس المطبق في البحث أمكن حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لكل من المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية والميزة التنافسية المستدامة، كما هو موضح بالجدول رقم (5).

ويتضح من الجدول رقم (5) الآتي:

- فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للشركة: أظهرت اتجاهات مفردات عينة البحث اتجاهًا عامًا إيجابيًا في إجمالي المسؤولية الاجتماعية بمتوسط حسابي قدره (3,76)، وانحراف معياري (0,39)؛ حيث إن درجة المتوسط الحسابي أو ما تعرف (Cut-Point) حسب المقياس الخماسي (3 فأكثر) وتُختبر البيانات في ضوءها، وكانت على النحو التالي: تمثل (2، 1) دليلاً على عدم الموافقة، وتمثل (3) درجة محايد، وتمثل (4، 5) دليلاً على الموافقة.
- وهذا الاتجاه الإيجابي لدى مفردات البحث إنما يعكس اهتمام الشركة بتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية حيث أن الشركة ترى أن لديها التزام تجاه المجتمع الذي تمارس فيه أنشطتها وأعمالها وذلك من خلال تنفيذ برامج واستراتيجيات طوعية تجمع بين الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والصحية والذي اتضح من خلال الدراسة الاستكشافية والبيانات الثانوية للشركة مدى التزام الشركة بتنفيذ هذه البرامج.
- فيما يتعلق بالصورة الذهنية للشركة: أظهرت اتجاهات مفردات عينة البحث اتجاهًا عامًا إيجابيًا نحو الصورة الذهنية للشركة بمتوسط حسابي قدره (3,73)، وانحراف معياري (0,47)؛ وهذا يدل على وجود معتقدات وأفكار ومشاعر وانطباعات إيجابية يكونها العاملون تجاه الشركة والنتيجة عن الخبرات والتفاعلات مع الشركة.
- فيما يتعلق بالميزة التنافسية المستدامة للشركة: أظهرت اتجاهات مفردات عينة البحث اتجاهًا عامًا إيجابيًا نحو الميزة التنافسية المستدامة للشركة بمتوسط حسابي قدره (3,80)، وانحراف معياري (0,43)؛ وهذا يدل على وجود خصائص تنفرد بها الشركة مقارنة بباقي الشركات في نفس مجال الأعمال، وهذا التفرد يتم من خلال استيعاب الشركة لمقدراتها الجوهرية والاستفادة من مهارتها وكفاءتها واستغلالها لمواردها بما يمكنها من التفوق على المنافسين والاحتفاظ بهذا التفرد والتفوق لفترة طويلة بسبب صعوبة محاكاة هذا التفرد من قبل المنافسين.

### نتائج اختبار فروض البحث

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص باختبار فروض البحث على النحو التالي:

#### 1- اختبار الفرض الأول

تم اختبار الفرض الأول من فروض البحث على الآتي: «يتوقع وجود تأثير معنوي للمسؤولية الاجتماعية على الصورة الذهنية للشركة في مجموعة شركات العربي محل البحث» من خلال ما يلي:-

أ- قياس معنوية العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية للشركة:

تم قياس العلاقة من خلال مصفوفة ارتباط بيرسون، ومن خلال نموذج الانحدار المتعدد لتحديد أكثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية تأثيراً على الصورة الذهنية للشركة.

- مصفوفة الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية للشركة

لتحديد قوة واتجاه علاقات الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية للشركة تم استخدام معاملات الارتباط، ويوضح ذلك جدول رقم (6).

جدول رقم (6)  
مصفوفة الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية للشركة

المعنوية	معامل الارتباط مع الصورة الذهنية للشركة	أبعاد المسؤولية الاجتماعية
دالة	.678**	البعد الاجتماعي
دالة	.781**	البعد الاقتصادي
دالة	.716**	البعد البيئي
دالة	.791**	البعد الصحي

بالنظر في مصفوفة الارتباط رقم (6) يتضح الآتي:

توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين كل من أبعاد المسؤولية الاجتماعية (البُعد الاجتماعي، والبُعد الاقتصادي، والبُعد البيئي، والبُعد الصحي) والصورة الذهنية للشركة؛ حيث كان معامل الارتباط على النحو التالي تبعاً (678, 781, 716, 791). وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0,01)، وتدلل على أنه كلما زادت أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركة والمتمثلة في (البُعد الاجتماعي، والبُعد الاقتصادي، والبُعد البيئي، والبُعد الصحي) ارتفع مستوى إدراك الصورة الذهنية للشركة.

- نموذج تحليل الانحدار المتعدد لتحديد تأثير أكثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية تأثيراً على الصورة الذهنية للشركة

تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لتحديد أكثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية تأثيراً على الصورة الذهنية للشركة، كما يوضحه جدول رقم (7).

جدول رقم (7)  
نموذج الانحدار المتعدد لتحديد أكثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية تأثيراً على الصورة الذهنية للشركة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المعاملات المقدره Bi	اختبار "ت" القيمة المعنوية	اختبار "ف" القيمة المعنوية R2
الصورة الذهنية للشركة	الثابت	.156	1.798	.073
	البعد الاجتماعي	.071	1.121	.263
	البعد الاقتصادي	.604	8.030	.000
	البعد البيئي	.109	1.295	.196
البعد الصحي	.166	2.887	.004	0.854

يتضح من الجدول السابق رقم (7)

- ثبت معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة ف (474.612) بدلالة إحصائية (0.000).
- بلغ معامل التحديد R2 (0.854) وهذا يدل أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في (البُعد الاقتصادي، والبُعد الصحي) تفسر (0.85%) من التغير الكلي في المتغير التابع، المتمثل في الصورة الذهنية، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.
- باستخدام اختبار «ت» (T.Test) نجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على الصورة الذهنية للشركة تمثل في البُعد الاقتصادي والذي احتل المرتبة الأولى في التأثير؛ حيث بلغت قيمة «ت» المحسوبة (8.030)، وهو دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0,001)، بينما لم يثبت وجود تأثير معنوي لكل من البُعد الاجتماعي والبُعد البيئي على الصورة الذهنية للشركة.
- يمكن وضع معادلة النموذج على النحو التالي:-

$$\text{الصورة الذهنية للشركة} = 156.156 + \text{البُعد الاقتصادي} + 166.166$$

من المعادلة الجبرية السابقة يمكن التنبؤ بالصورة الذهنية للشركة محل البحث، أي إن كل زيادة قدرها وحدة واحدة في البُعد الاقتصادي تؤدي إلى زيادة في إدراك العاملين للصورة الذهنية للشركة بحوالي 0,60، كما أن كل زيادة قدرها وحدة واحدة في البُعد الصحي تؤدي إلى زيادة في إدراك العاملين للصورة الذهنية للشركة بنحو 0,17.

ويلاحظ أن البُعد الاقتصادي احتل المرتبة الأولى في التأثير على الصورة الذهنية للشركة وهذا يدل على اهتمام الشركة بتقديم منتجات عالية الجودة لعملائها مقارنة بالسعر، ومدى موافقة المنتجات والخدمات لمعايير الجودة العالمية والمحلية، وتقديمها للضمانات الكافية والجيدة على المنتجات والخدمات مقارنة بمنافسها في السوق، وتزويد الشركة عملائها بمعلومات دقيقة وكاملة عن المنتجات والخدمات، فضلا عن تعزيز الشركة علاقتها مع الموردين، واهتمامها بإقامة شراكات مع الشركات الأخرى التي تتعامل في نفس المجال، فضلا عن جديتها في التعامل مع شكاوى العملاء كل ذلك يعزز من الصورة الفعلية الإيجابية التي يكونها العاملين عن الشركة.

#### ب- قياس معنوية العلاقة بين إجمالي المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية للشركة:

تم قياس العلاقة من خلال مصفوفة ارتباط بيرسون، ومن خلال نموذج الانحدار البسيط لتحديد تأثير إجمالي المسؤولية الاجتماعية على الصورة الذهنية للشركة.

#### - مصفوفة الارتباط بين إجمالي المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية للشركة

جدول رقم (8)  
مصفوفة الارتباط بين إجمالي المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية للشركة

المتغير	معامل الارتباط مع الصورة الذهنية للشركة	المعنوية
إجمالي المسؤولية الاجتماعية	.812**	دالة

تم استخدام معامل الارتباط لتحديد قوة واتجاه علاقات الارتباط بين إجمالي المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية للشركة، ويوضح ذلك جدول رقم (8).

بالنظر في مصفوفة الارتباط يتضح الآتي:

توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين إجمالي المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية للشركة؛ حيث كان معامل الارتباط (.812). وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0,01)، وتدلل على أنه كلما زادت المسؤولية الاجتماعية للشركة ارتفع مستوى إدراك الصورة الذهنية للشركة.

#### جدول رقم (9)

تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير إجمالي المسؤولية الاجتماعية على الصورة الذهنية للشركة

المتغيرات المستقلة	المعلمة المقدره Bi	القيمة المعنوية	اختبار "ت"	اختبار "ف"	المتغير التابع
الصورة الذهنية <td>.138</td> <td>1.570</td> <td>.117</td> <td>1694.248</td> <td>المسؤولية الاجتماعية </td>	.138	1.570	.117	1694.248	المسؤولية الاجتماعية
المسؤولية الاجتماعية <td>.954</td> <td>41.161</td> <td>.000</td> <td>.915</td> <td>R2</td>	.954	41.161	.000	.915	R2
				.838	R

نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير إجمالي المسؤولية الاجتماعية تأثيراً على الصورة الذهنية للشركة

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير إجمالي المسؤولية الاجتماعية تأثيراً على الصورة الذهنية للشركة كما يوضحه جدول رقم (9)

يتضح من الجدول السابق رقم (9)

- ثبت معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة ف (1694.248) بدلالة إحصائية (0.000).
- بلغ معامل التحديد R2 (0.838) وهذا يدل أن المتغير المستقل المتمثل في المسؤولية الاجتماعية يفسر (84%) من التغير الكلي في المتغير التابع، المتمثل في الصورة الذهنية وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.
- باستخدام اختبار «ت» (T.Test) بلغت قيمة «ت» المحسوبة (41.161)، وهو دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0,001)، مما يدل على وجود تأثير معنوي للصورة الذهنية على الميزة التنافسية المستدامة.
- يمكن وضع معادلة النموذج على النحو التالي:-

$$\text{الصورة الذهنية للشركة} = 1.138 \cdot \text{إجمالي المسؤولية الاجتماعية} + 0.954$$

من المعادلة الجبرية السابقة يمكن التنبؤ بالصورة الذهنية للشركة محل البحث، أي إن كل زيادة قدرها وحدة واحدة في المسؤولية الاجتماعية تؤدي إلى زيادة في إدراك العاملين للصورة الذهنية للشركة بحوالي 0,95.



وهذا يدل على اهتمام الشركة بتلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع قدر الإمكان من خلال الاهتمام بتخفيض معدلات البطالة في المجتمع من خلال خلق فرص عمل داخل الشركة واهتمامها بتوظيف الإناث داخل الشركة، واهتمامها بدعم الخدمات التعليمية فضلاً عن اهتمام الشركة ليس فقط بتحقيق الأرباح المرتفعة، وإنما استدامة تحقيق الأرباح؛ من خلال تنفيذ خطط استراتيجية واضحة، والاهتمام بدراسة وتقييم السوق والتنبؤ بالتغيرات المحتملة، كما تهتم الشركة بالأجيال القادمة وأن تكون هذه الأجيال قادرة على التمتع بنفس نوعية الحياة التي تتمتع بها الآن من خلال الامتثال للقوانين البيئية والاهتمام بالتخلص من النفايات السامة والصلبة بالطرق الصحية، والحفاظ على مصادر الهواء والمياه آمنة مع التخلص من النفايات السامة والصلبة بالطرق الصحيحة لكي لا تؤثر على البيئة وحتى يمكن تحقيق الاستدامة البيئية، كما تهتم الشركة بالبعد الصحي والذي تمثل في وجود إدارة للتعامل مع الأزمات المفاجئة، والحرص على وضع خطط مستقبلية تأهباً للأزمات الصحية المفاجئة، فضلاً عن التوعية المستمرة للعاملين فيما يتعلق بالأوبئة وكيفية التعامل معها. كما تهتم الشركة بوضع خطة تضمن سلامة العاملين وتجهيز المكاتب بوسائل العزل ومواد التعقيم، وتوفير كافة المستلزمات الطبية للعاملين الأكثر عرضة للأمراض، كما تسهل الشركة العمل من المنزل دون أي استقطاع من الأجور، فضلاً عن اهتمام الشركة بتوزيع أدلة استرشادية في حالة الأوبئة توضح كيفية التعامل مع الأوبئة وطرق الوقاية منها.

وتبني الشركة هذه الجوانب المختلفة التي تعكس التزامها ببرامج المسؤولية الاجتماعية يعزز من الانطباعات الإيجابية التي يكونها العاملين عن المنظمة.

مما سبق يتضح صحة الفرض الأول من فروض البحث والذي ينص على «يتوقع وجود تأثير معنوي للمسؤولية الاجتماعية على الصورة الذهنية للشركة في مجموعة شركات العربي محل البحث».

## 2- اختبار الفرض الثاني:

تم اختبار الفرض الثاني من فروض البحث والذي ينص على الآتي: «يتوقع وجود تأثير معنوي للصورة الذهنية للشركة على الميزة التنافسية المستدامة في مجموعة شركات العربي محل البحث» من خلال ما يلي:-

### أ- قياس معنوية العلاقة بين الصورة الذهنية للشركة والميزة التنافسية المستدامة:

تم قياس العلاقة من خلال مصفوفة ارتباط بيرسون، ومن خلال نموذج الانحدار البسيط لتحديد تأثير الصورة الذهنية للشركة على الميزة التنافسية المستدامة.

### - مصفوفة الارتباط بين الصورة الذهنية للشركة والميزة التنافسية المستدامة

لتحديد قوة واتجاه العلاقات الارتباط بين الصورة الذهنية للشركة والميزة التنافسية المستدامة تم استخدام معاملات الارتباط، ويوضح ذلك جدول رقم (10).

بالنظر في جدول رقم (10) يتضح الآتي:

#### جدول رقم (10)

مصفوفة الارتباط بين الصورة الذهنية للشركة والميزة التنافسية المستدامة

المتغير المستقل	معامل الارتباط مع الميزة المعنوية التنافسية المستدامة	المتغير التابع
الصورة الذهنية للشركة	0.764**	دالة

توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين كل من الصورة الذهنية للشركة والميزة التنافسية المستدامة؛ حيث كان معامل الارتباط على النحو التالي تبعاً (0.764). وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0,01) وتدلل على أنه كلما ارتفع مستوى إدراك الصورة الذهنية للشركة أدى ذلك إلى زيادة الميزة التنافسية المستدامة.

### - نموذج تحليل الانحدار البسيط

لتحديد تأثير الصورة الذهنية للشركة على الميزة التنافسية المستدامة

#### جدول رقم (11)

تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير الصورة الذهنية للشركة على الميزة التنافسية المستدامة

المتغيرات المستقلة	المعاملات المقدره Bi	اختبار "ت"	اختبار "ف"	المتغير التابع
الثابت	0.470	5.593	0.000	1568.095
الميزة التنافسية للشركة	0.884	39.599	0.000	0.827

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير الصورة الذهنية للشركة على الميزة التنافسية المستدامة كما يوضحه جدول رقم (11).

يتضح من الجدول السابق رقم (11)

- ثبت معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة ف(1568.095) بدلالة إحصائية (0.000).
- بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.827) وهذا يدل أن المتغير المستقل المتمثل في الصورة الذهنية يفسر (0.83%) من التغير الكلي في المتغير التابع، المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.
- باستخدام اختبار «ت» (T.Test) بلغت قيمة «ت» المحسوبة (39.599)، وهو دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0,001)، مما يدل على وجود تأثير معنوي للصورة الذهنية على الميزة التنافسية المستدامة.
- يمكن وضع معادلة النموذج على النحو التالي:-

الميزة التنافسية المستدامة = 0.470.الثابت + 0.884. الصورة الذهنية للشركة

من المعادلة الجبرية السابقة يمكن التنبؤ بالميزة التنافسية المستدامة في الشركة محل البحث، أي إن كل زيادة قدرها وحدة واحدة في الصورة الذهنية للشركة تؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية المستدامة بحوالي 0,88. وهذا يدل على وجود انطباعات إيجابية من قبل أصحاب المصلحة عن الشركة يعزز من رغبة الشركة على تحقيق الموقع التنافسي للشركة في السوق واستدامته من خلال تطبيق الاستراتيجيات الفريدة، وتوليد قيمة مضافة بالاعتماد على الموارد والقدرات الفريدة والتي يصعب على المنافسين تقليدها من أجل تعزيز الانطباعات الإيجابية من قبل أصحاب المصلحة. مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني من فروض البحث والذي ينص على «يتوقع وجود تأثير معنوي للصورة الذهنية للشركة على الميزة التنافسية المستدامة في مجموعة شركات العربي محل البحث».

### 3- اختبار الفرض الثالث

تم اختبار الفرض الثالث من فروض البحث والذي ينص على «يتوقع وجود تأثير معنوي للصورة الذهنية للشركة

كمتغير وسيط في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة في مجموعة شركات العربي محل البحث «من خلال استخدام اختبار سوبل ونمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار تحديد التأثير المباشر وغير المباشر والكلي بين المتغيرات، وقيم معاملات مسارات العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج الدراسة، ويلخص جدول رقم (12) نتائج سوبل، و جدول رقم (13) نتائج تحليل المسار لقياس العلاقة بين متغيرات وأبعاد نموذج الدراسة، كما يوضح الشكل رقم (5) قيم معاملات مسارات العلاقات التأثيرية.

جدول رقم (12)  
نتائج اختبار سوبل

مسار المتغير الوسيط	الأثر Effect	الخطأ المعياري S.E.	Z-value	مستوى المعنوية المحسوبة (P)
المسؤولية الاجتماعية ← الصورة الذهنية للشركة ← الميزة التنافسية المستدامة	0.4071	0.0470	8.6570	***.000

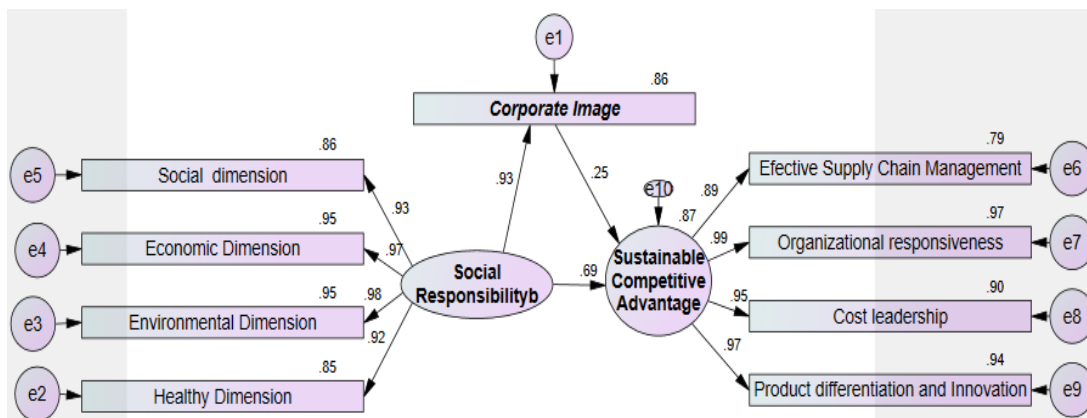
\*\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0,001)  
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

وكما يتضح من الجدول رقم (12) فإن هناك تأثيراً غير مباشر ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط، حيث بلغت قيمة Z-Value في اختبار سوبل (8.6570) أي أكبر من القيمة (1.96) عند مستوى معنوية (0.000).

جدول رقم (13)

نتائج تحليل المسار لقياس العلاقة بين متغيرات وأبعاد نموذج الدراسة

المسار	معلمة المسار (التأثير المباشر)	معلمة المسار (التأثير غير المباشر)	الخطأ المعياري S.E.	قيمة CR	مستوى المعنوية المحسوبة (P)
المسؤولية الاجتماعية ← الصورة الذهنية	0.93	---	0.93	0.031	***
الصورة الذهنية ← الميزة التنافسية المستدامة	0.253	---	0.253	3.962	***
المسؤولية الاجتماعية ← الصورة الذهنية ← الميزة التنافسية المستدامة	0.692	0.236	0.928	10.075	***



CMIN/D.F= 2.381 (TH.=2 -5), GFI=0. 869 (TH.= 0.90 -1.00), CFI=0.891(TH.= 0.90 -1.00), NFI=0.887 (TH.= 0.90 -1.00),RMSEA= 0.028 (TH.= 0.00– 0.08),  $p < 0.001$  \*\*\*

شكل رقم (5): قيم معلمات مسار العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج الدراسة

يتضح من الشكل رقم (5) وجدول رقم (13) ما يلي:

- أكثر الأبعاد تأثيراً في المسؤولية الاجتماعية للشركة في نموذج تحليل المسار تمثل في «البعد البيئي» حيث بلغ معامل التأثير (0.98) وهذا يدل على اهتمام الشركة بتحقيق الاستدامة البيئية من خلال الاستثمار في الأنشطة التي لا تؤدي إلى الإضرار بالبيئة، واهتمام الشركة بتخفيض التأثيرات السلبية على البيئة المحيطة حيث تهتم الشركة باستخدام مواد صديقة للبيئة كما تهتم بإنتاج منتجات صديقة للبيئة، والاهتمام بالتخلص من النفايات السامة والصلبة بالطرق الصحيحة، واستخدام مصادر الطاقة البديلة لتقليل استهلاك المصادر التقليدية.
- أكثر الأبعاد تأثيراً في الميزة التنافسية المستدامة في نموذج تحليل المسار تمثل في «الاستجابة التنظيمية»، حيث بلغ معامل التأثير (0.99). وهذا يدل على قدرة الشركة على الاستجابة للبيئة الخارجية وذلك من خلال استباقية الشركة في فهم متطلبات البيئة الخارجية وذلك من خلال إنتاج منتجات متخصصة ترضي الاحتياجات المختلفة للعملاء، فضلاً عن الاستجابة بشكل سريع لطلبات العملاء الطارئة من خلال إعادة توزيع العاملين بين الأقسام والتغيير في عمليات التصنيع؛ مما ينعكس على تقديم قيمة مضافة للعملاء.
- تشير مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي إلى جودة تطابق مرتفعة لنموذج البحث، وإلى قدرته على التعبير عن البيانات الفعلية.
- وجود علاقة تأثيرية موجبة ومباشرة بين المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية حيث كان التأثير المباشر (0.93) عند مستوى معنوية (0.00).
- وجود علاقة تأثيرية موجبة ومباشرة بين الصورة الذهنية والميزة التنافسية المستدامة حيث كان التأثير المباشر (0.25) عند مستوى معنوية (0.00).
- وجود تأثير للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية المستدامة من خلال المتغير الوسيط (الصورة الذهنية للشركة) ولتحديد هذا التأثير فقد حُدِّدَ التأثير الكلي، وهو حاصل مجموع التأثير المباشر وغير المباشر؛ حيث يمثل التأثير المباشر في تأثير المسؤولية الاجتماعية في الميزة التنافسية المستدامة، في حين يمثل التأثير غير المباشر في تأثير المسؤولية الاجتماعية في الميزة التنافسية المستدامة في ظل المتغير الوسيط، وهو الصورة الذهنية ويتضح من الجدول الآتي:

$$\text{التأثير الكلي} = \text{التأثير المباشر} + \text{التأثير غير المباشر}$$

التأثير الكلي للمسؤولية الاجتماعية في الميزة التنافسية المستدامة = التأثير المباشر للمسؤولية الاجتماعية في الميزة التنافسية المستدامة + التأثير غير المباشر نتيجة المتغير الوسيط الصورة الذهنية

$$\therefore \text{التأثير الكلي} = 0.236 + 0.692 = 0.928$$

ويتضح من المعادلة السابقة ما يلي:

التأثير المباشر = التأثير نتيجة علاقة مباشرة بين المتغير المستقل/ المسؤولية الاجتماعية، والمتغير التابع/ الميزة التنافسية المستدامة، وكانت قيمته 0.692 وهي دالة إحصائيًا.

التأثير غير المباشر = التأثير نتيجة دخول المتغير الوسيط، وهو الصورة الذهنية للشركة في العلاقة بين المتغير المستقل، وهو المسؤولية الاجتماعية/ والمتغير التابع، وهو الميزة التنافسية المستدامة، وكانت قيمته 0.236 وهي دالة إحصائيًا.

ويلاحظ أن معامل التأثير الكلي 0.928 وهو دال إحصائيًا؛ حيث كان التأثير المباشر 0.692، وزاد هذا التأثير عندما دخل التأثير غير المباشر، المتمثل في الصورة الذهنية للشركة، والذي بلغ 0.236.

ووجود تأثير معنوي للصورة الذهنية باعتبارها متغيرًا وسيطاً في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة؛ إنما يدل على التزام الشركة تجاه المجتمع الذي تمارس فيه أنشطتها وأعمالها عن طريق مجموعة من البرامج والاستراتيجيات الطوعية والتي تعكس اهتمامها بالقضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والصحية؛ مما ينعكس على خلق انطباعات إيجابية من قبل أصحاب المصلحة تجاه الشركة والذي يعزز من تفرد الشركة عن منافسيها بسبب استيعاب الشركة لمقدرتها الجوهرية والاستفادة من مهارتها وكفاءتها واستغلال مواردها والذي يمكنها من التفوق على منافسيها، والحفاظ على هذا التفرد لفترة زمنية طويلة نتيجة صعوبة محاكاته من قبل المنافسين.

مما سبق يتضح صحة الفرض الثالث والذي ينص على أنه «يتوقع وجود تأثير معنوي للصورة الذهنية للشركة كمتغير وسيط في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة في مجموعة شركات العربي محل البحث».

## نتائج البحث

- 1- ارتفاع مستوى إدراك العاملين لكل من المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية والميزة التنافسية المستدامة في مجموعة شركات العربي محل البحث.
- 2- ثبت صحة الفرض الأول والذي ينص على «يتوقع وجود تأثير معنوي للمسؤولية الاجتماعية على الصورة الذهنية للشركة في مجموعة شركات العربي محل البحث».
- 3- ثبت صحة الفرض الثاني والذي ينص على «يتوقع وجود تأثير معنوي للصورة الذهنية للشركة على الميزة التنافسية المستدامة في مجموعة شركات العربي محل البحث».
- 4- ثبت صحة الفرض الثالث والذي ينص على «يتوقع وجود تأثير معنوي للصورة الذهنية للشركة كمتغير وسيط في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة في مجموعة شركات العربي محل البحث».

## التوصيات الخاصة بالبحث:

### تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركة من خلال:-

- اهتمام وحرص الإدارة العليا في الشركة على توفير الدعم المادي والمعنوي لوجود هيئة مستقلة ومحايدة لتقييم أداء الشركة المتعلق بأنشطة المسؤولية الاجتماعية بشكل دوري.
- زيادة تخصيص الشركة جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية ضمن استراتيجية المبادرة الطوعية، وتشجيع العاملين على المشاركة في الأنشطة التطوعية في المجتمع.
- أهمية توافق أنشطة المسؤولية الاجتماعية مع حاجات المجتمع وذلك من خلال عقد المؤتمرات وورش العمل للتواصل مع المجتمع، وبيان ما تقوم به الشركة من أنشطة ومشاريع خيرية والاستماع إلى آراء الممثلين عن المجتمع عن احتياجاتهم الفعلية، وأن تعكس الشركة هذه الاحتياجات من خلال الأنشطة التي تقوم بها في المجتمع.
- تقديم منتجات آمنة وصديقة للبيئة مع زيادة الاهتمام بوضع إرشادات واضحة بكيفية استخدام المنتج والاهتمام بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع. مع الالتزام بالتشريعات البيئية والاقتصاد في استخدام الموارد واستخدام مصادر جيدة للطاقة، وتجنب مسببات التلوث.

- تدعيم الجانب الصحي للعاملين من خلال تبني برنامج عاملين أصحاء وذلك من خلال إخضاع العاملين للفحوصات بشكل دوري مع الاهتمام بعزل العاملين بأمراض معدية وتخصيص متابعة صحية لهم. والاهتمام بتوفير مدونة السلوك الصحي والتي تساعد العاملين على كيفية التعامل مع المواقف الصحية والحفاظ على بيئة العمل نظيفة وصحية.

#### تعزيز الصورة الذهنية للشركة من خلال:

- اهتمام الشركة باحتياجات وتوقعات عملائها مع زيادة الاهتمام بالحملات المكثفة التي تبرز اهتمام الشركة بعملائها وحرصها على خدمتهم، وتقديم المزايا والعروض التي تعزز من ثقة عملائها وتدفعهم للتحدث بإيجابية وحرص الشركة على تقديم الرسائل الترويجية الشيقة التي تساعد في ترسيخ صور المنتجات المعلن عنها في ذهن المستهلك.
- بذل الشركة المزيد من الجهد في إدارة صورتها الذهنية، وهنا يجب على الشركة أن تخطط لصورتها في أذهان عملائها بشكل جيد بحيث تكون واضحة ومحددة وبدون أي غموض.

#### تعزيز الميزة التنافسية المستدامة من خلال:

- التدريب المستمر للعاملين وتطوير كفاءتهم بهدف زيادة الإنتاجية وترشيد استعمال المدخلات في إنتاج المخرجات بما ينعكس على تخفيض التكاليف، وتطوير كفاءة العمليات التشغيلية والإدارية وتوفير نظام إدارة الأولويات.
- تقديم منتجات عالية الجودة مقارنة بالمنافسين وتقديم منتجات تتناسب مع القيمة التي يرغبها العملاء، والعمل على التطوير المستمر للمنتجات الحالية من خلال إدخال أفكار وأساليب جديدة قد يصعب على المنافسين تقليدها، والاهتمام بالبحث والتطوير وتشجيع العاملين على الإبداع والتجديد لتقديم أفكار إبداعية.
- الاستجابة لاحتياجات العملاء من خلال وجود منتجات جديدة وسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء من خلال تقليص الوقت المستغرق في إنتاج السلعة وتسليمها.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية

- بوزريق، خيرة. (2020). «تطوير نموذج هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية للشركات استجابة للمتطلبات الصحية (أزمة كورونا أنموذجاً)» *مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال*، المجلد 2، العدد 1، ص ص 63-79.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Alamgir, M. & Uddin, M. N. (2017). "The Mediating Role of Corporate Image on the Relationship between Corporate Social Responsibility and Firm Performance: An Empirical Study", *International Journal of Business and Development Studies*, Vol. 9, No. 1, 91-111.
- Amin, A.; Darani, M. A.; Fshani, M. & Amini, Z. (2012). "Effectiveness of Marketing Strategies and Corporate Image on Brand Equity as a Sustainable Competitive Advantage", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, No. 2, 192-205.
- Ashraf, S. & Himel, T. A. (2018). "The Sustainable Competitive Advantage of Corporate Social Responsibility: The Mediating Role of Brand Equity", *Journal of Business Studies*, Vol. XXXIX, No. 1, 177-199.
- Balmer, J. M. T. (2012). "Strategic Corporate Brand Alignment: Perspectives from Identity Based Views of Corporate Brands", *Eur. J. Market.* 46 (7).
- Balmer, J. M. T.; Mahmoud, R. and Chen, W. (2019). "Impact of Multilateral Place Dimensions on Corporate Brand Attractiveness and Identification in Higher Education: Business School Insights". *Journal of Bus. Res.* 0—1.
- Bowen, H. R. (2013). *Social Responsibility of the businessman*. Copyright by the Estate of Howard R Bowen.
- Brin, P. & Nehme, M. N. (2019). "Corporate Social Responsibility: Analysis of Theories and Models" *Eureka Social and Humanities*.
- Carroll, A. B. (2016). "Carroll's Pyramid of CSR: Taking Another look", *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), pp. 1-8.
- Chiu, K. H. & Hsu, C. L. (2010). "Research on the Connections between Corporate Social Responsibility and Corporation Image in the Risk Society: Take the Mobile Telecommunication Industry as an Example". *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 8, No. 3, pp.183-194.
- Christelle. (2012). "An Assessment of the Role of Corporate Brand Identity in Corporate Brand Identity". *Bus. Intell. J.* 2 (3), 75—80.
- Hafez, M. (2018). "Measuring the Impact of Corporate Social Responsibility Practices on Brand Equity in the Banking Industry in Bangladesh the Mediating Effect of Corporate Image and Brand Wareness", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 36, No. 5, 806-822.
- Haseeb, M.; Hussain, H. I.; Kot, S.; Androniceanu, A. & Jermsittiparsert, K. (2019). "Role of Social and Technological Challenges in Achieving a Sustainable Competitive Advantage and Sustainable Business Performance", *Sustainability*, 11 (14), 1-23.
- Heinberg, M.; Ozkaya, H. E. and Taube, M. (2018). "Do Corporate Image and Reputation Drive Brand Equity in India and China? Similarities and Differences", *J. Bus. Res.* 86, 259-268.
- Hong, S. Q. and Huang, Y. J. (2021). "Relationship among Reverse Logistics, Corporate Image and Social Impact in Medical Device Industry", *Revista DE Cercetare si Interventie Sociala*, Vol. 72, 109-121.

- Hsu, S. L. (2018). "The Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Image, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: An Empirical Study on the Telecommunication Industry" *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 5(05), 4693-4703.
- Kim, K. H.; Jeon, B. J.; Jung, H. S.; Lu, W. & Jones, J. (2012). "Effective Employment Brand Equity through Sustainable Competitive Advantage Marketing Strategy and Corporate Image" *Journal of Business Research*, 65 ,1612–1617.
- Kuncoro, W. and Suriani, W. O. (2018). "Achieving Sustainable Competitive Advantage through Product Innovation and Market Driving", *Asia Pacific Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 186-193.
- Lateef, M. A. & Akinsolor, A. O. (2021). "Covid-19: Implications for Corporate Governance and Corporate Social Responsibility (CSR) in Africa". *Beijing Law Review*, (12), PP. 139-160.
- Ling, Hsu. S. (2018). "The Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Image, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: An Empirical Study on the Telecommunication Industry", *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 5 (05): 4693-4703.
- Mainardes, E. W.; Sodré, R. F. and Moreira, N. C. (2021). "Effects of Airport Service Quality on the Corporate Image of Airports", *Research in Transportation Business & Management*.
- Milfelner, M. & Pisnik, P. (2011). "Hotel Image and Guest Satisfaction as a Source of Sustainable Competitive Advantage", *International Journal of Sustainable Economy*, 3 (1):92-106.
- Nguyen, T. B. & Tran, Q. B. (2021). "The Impact of Organizational Culture on the Sustainable Competitive Advantage of Commercial Banks: A Case Study in Vietnam" *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol.8, No. 9, PP. 201-210.
- Ni, A.; Zhang, C.; Hu, Y.; Lu, W. & Li, H. (2020). "Influence Mechanism of the Corporate Image on Passenger Satisfaction with Public Transport in China", *Transport Policy*, 94 , 54–65.
- Pant, D. R. & Piansoongnern, O. (2017). "Impact of Corporate Social Responsibility on Sustainable Competitive Advantage: A Case Study of Leading Noodle Companies in Nepal" *Int. J. Soc. Sc. Manage*. Vol. 4, No4, 275-283.
- Rindell, A.; Edvardsson, B. & Strandvik, T. (2010). "Mapping the Roots of Consumer's Image-in-Use of Companies", *Journal of Product and Brand Management*, (6), 423-431.
- Roper, S. and Davies, G. (2007). "The Corporate Brand: Dealing with Multiple Stakeholders", *J. Market. Manag.* 23 (1–2), 75–90.
- Song, H.; Ruan, W. & Park, Y. (2019). "Effects of Service Quality Corporate Image and Customer Trust on the Corporate Reputation of Airlines". *Sustainability*, 11(12), 1–14.
- Triatmanto, B.; Respati, H. & Wahyuni, N. (2021). "Towards an Understanding of Corporate Image in the Hospitality Industry" *Heliyon*, 7, 1-7
- Vinayan, G. (2012). "Impact of Total Quality Management (TQM) and Sun Tzu Art of War Strategies on Sustainable Competitive Advantage (Sca): A Study of Malaysian Manufacturing Industries", *Dissertation PHD Multimedia University*, Malaysia.
- Vinayan, G.; Jayashree, S. & Marthandan, G. (2012). "Critical Success Factors of Sustainable Competitive Advantage: A Study in Malaysian Manufacturing Industries", *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 22, 29-45.
- Vázquez, D. G. & Hernandez, I. S. (2014). Measuring Corporate Social Responsibility for Competitive Success at a Regional Level", *Journal of Cleaner Production*, 72.14-22.
- Zawawi, N. F. M. & Abd Wahab, S. (2019). "Organizational Sustainability: a Redefinition?", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 397-408.
- Zhang, J.; He, X.; Zhou, C. & Van Gorp, D. (2019). "Antecedents of Corporate Image: the Case of Chinese Multinational Enterprises in the Netherlands", *J. Bus. Res.* 101 ,389–401.

## الملاحق

### الجزء الأول

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية، ضع دائرة أمام واحدة فقط من الاختيارات الخمسة المقابلة لكل عبارة بما يعبر عن وجهة نظرك، علماً بأن رقم (5) تعني دائماً، ورقم (1) تعني أبداً، وما بينهما (2)، (3)، (4) تحدد درجة الموافقة أو عدم الموافقة.

دائماً غالباً أحياناً قليلاً أبداً					العبارة
1	2	3	4	5	
					1- توظف الشركة نسبة من العاملين من أصحاب الإعاقات/ذوي القدرات الخاصة.
					2- تقدر الشركة مساهمات ذوي القدرات الخاصة في مجال الأعمال.
					3- تهتم الشركة بجودة حياة العاملين.
					4- تدفع الشركة أجوراً أعلى مقارنة بالشركات المنافسة في مجال الصناعة
					5- ترتبط مكافآت العاملين في الشركة بأدائهم في العمل ومهاراتهم
					6- تتميز الشركة بتوفير معايير للصحة والسلامة المهنية تتجاوز الحد الأدنى القانوني.
					7- تهتم الشركة بخلق فرص للعمل بها
					8- تهتم الشركة بتدريب وتطوير العاملين
					9- تساعد سياسات إدارة الموارد البشرية ونظم العمل في الشركة العاملين على الموازنة بين العمل وحياتهم الشخصية
					10- تتعامل إدارة الشركة بجدية مع مبادرات وأفكار العاملين
					11- تتوافر لجميع العاملين العدالة في الفرص المتاحة في الشركة.
					12- تساهم الشركة في تقديم العديد من المشروعات الاجتماعية
					13- تشجع الشركة العاملين على المشاركة في الأنشطة التطوعية.
					14- تتوافر لدى الشركة أساليب فعالة للحوار مع العاملين في الشركة.
					15- تهتم الشركة بوضع إجراءات وأساليب فعالة لحفظ حقوق العاملين المتقاعدين
					16- تهتم الشركة بتقديم منتجات عالية الجودة لعملائها
					17- تتوافق منتجاتنا وخدماتنا مع معايير الجودة المحلية والعالمية
					18- تتميز منتجاتنا بأفضل جودة مقارنة بالسعر
					19- تقدم الشركة ضمانات جيدة على المنتجات والخدمات مقارنة بمنافسها في السوق
					20- تزود الشركة عملائها بمعلومات دقيقة وكاملة على المنتجات والخدمات
					21- من أهم أولويات الشركة احترام حقوق العميل.
					22- تسعى الشركة جاهدة إلى تعزيز علاقاتها مع مورديها
					23- تتعامل الشركة مع الموردين القادرين على تحمل المسؤولية
					24- تبني الشركة علاقات عمل مع الشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال
					25- تتوافر لدى الشركة إجراءات فعالة للتعامل مع الشكاوى
					26- تتميز إدارة الشركة على المستوى الاقتصادي بالنجاح سواء محلياً أو إقليمياً.
					27- تهتم الشركة بتخفيض التأثيرات السلبية على البيئة المحيطة
					28- تستخدم الشركة مواد صديقة للبيئة
					29- تهتم الشركة بتوفير الطاقة من أجل رفع مستوى الكفاءة
					30- تشارك الشركة في الأنشطة المتعلقة بحماية البيئة الطبيعية
					31- تهتم الشركة بالاستثمار في الأنشطة التي لا تؤدي إلى الأضرار بالبيئة
					32- تهتم الشركة بإنتاج منتجات صديقة للبيئة
					33- تستخدم الشركة إعادة التدوير للحاويات والعبوات الفارغة.
					34- تضع الشركة الاهتمام بصحة العاملين في قائمة أولوياتها
					35- تتخذ الشركة كل الاحتياطات اللازمة للحفاظ على صحة العاملين
					36- تضع الشركة خطط مستقبلية تأهباً للآزمات الصحية المفاجئة



دائماً غالباً أحياناً قليلاً أبداً					العبارات
1	2	3	4	5	
					37- تهتم الشركة بالتوعية المستمرة للعاملين فيما يتعلق بالأوبئة وكيفية التعامل معها.
					38- تهتم الشركة بوضع خطة تضمن سلامة العاملين وتجهيز المكاتب بوسائل العزل ومواد التعقيم.
					39- يوجد بالشركة إدارة للتعامل مع الأزمات المفاجئة
					40- تسهل الشركة العمل من المنزل دون أي استقطاع من الأجور
					41- تهتم الشركة بوجود فريق طبي لخدمة العاملين الأكثر عرضة للأمراض
					42- تسهل الشركة توفير كافة المستلزمات الطبية للعاملين الأكثر عرضة للأمراض
					43- تهتم الشركة بتوزيع أدلة استرشادية في حالة الأوبئة توضح كيفية التعامل مع الأوبئة وطرق الوقاية منها
					44- تهتم الشركة بتخصيص جزء من أرباحها لمساعدة منظمات المجتمع المدني لمكافحة الأوبئة والأمراض.

### الجزء الثاني:

فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بالصورة الذهنية للشركة ضع دائرة واحدة فقط من الاختيارات الخمسة المقابلة لكل عبارة بما يعبر عن وجهة نظرك، علماً بأن رقم (5) تعني دائماً، ورقم (1) تعني أبداً، وما بينهما (2، 3، 4) تحدد درجة الموافقة أو عدم الموافقة.

دائماً غالباً أحياناً قليلاً أبداً					العبارات
1	2	3	4	5	
					45-44- لدى انطباع جيد عن الشركة التي اعلم فيها
					46-46- تتميز الشركة التي أعمل فيها بالسمعة الجيدة، كما أنها جديرة بالثقة
					47-47- تتمتع الشركة بسمعة مرتفعة في مجال الصناعة
					48-48- تتميز الشركة بسياساتها المرنة
					49-49- تقدم الشركة الحلول المتعددة للكثير من المشكلات
					50-50- تعتبر مجموعة شركات العربي من الشركات المعروفة
					51-51- تقدم الشركة خدمات متكاملة
					52-52- تقدم الشركة العديد من الحلول للكثير من المشكلات
					53-53- تتمتع الشركة بصورة جيده بشكل عام

### الجزء الثالث:

فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بتحقيق الشركة الميزة التنافسية المستدامة ضع دائرة واحدة فقط من الاختيارات الخمسة المقابلة لكل عبارة بما يعبر عن وجهة نظرك، علماً بأن رقم (5) تعني دائماً، ورقم (1) تعني أبداً، وما بينهما (2، 3، 4) تحدد درجة الموافقة أو عدم الموافقة.

دائماً غالباً أحياناً قليلاً أبداً					العبارات
1	2	3	4	5	
					54- يتمتع نظام اللوجستيات في الشركة بسرعة الاستجابة للتغير في الطلبات غير المتوقعة
					55- تهتم الشركة بتطوير العلاقات مع الموردين لتعزيز التوريد والخدمات اللوجستية الفعالة
					56- تتميز الشركة بتكامل عمليات التشغيل وذلك من خلال التواصل الفعال والشراكة والتحالفات مع الشركاء
					57- تتميز الشركة بسرعة استيعاب وتطبيق التكنولوجيا الجديدة لتحسين تدفق المعلومات والسلع
					58- تهتم الشركة بالتواصل الدائم مع العملاء والتسليم في المواعيد المحددة والمتفق عليها
					59- تهتم الشركة بتقديم القيمة لعملائها من خلال المنتجات المقدمة
					60- يستجيب نظام التشغيل في الشركة للتغيرات التي يطلبها العميل سواء في حجم المنتجات أو في نوعية المنتجات المقدمة

دائماً غالباً أحياناً قليلاً أبداً					العبارات
1	2	3	4	5	
					61- تستجيب الشركة بشكل سريع وفعال لطلبات العملاء الطارئة
					62- يستجيب مديري الشركة للتغيرات في الطلب من خلال إعادة توزيع العاملين بين الأقسام والتغيير في عمليات التصنيع
					63- يتم الإنتاج في الشركة طبقاً للطلب ويتم التركيز على تحقيق قيمة مضافة للعميل
					64- تنفق الشركة الأموال على البحث والتطوير والإعلانات
					65- تهتم الشركة ليس فقط بالعمل الحالي لكن أيضاً بالعمل المرتقب لكسب عملاء جدد للشركة
					66- تهتم الشركة باستمرار بالابتكار في تقديم المنتج والخدمة وطرق التسليم للمنتجات وطرق التسعير
					67- تسعى الشركة إلى توفير العديد من جلسات العصف الذهني لتوليد أفكار لمنتجات جديدة والوصول إلى حلول مشاكل العاملين.
					68- تسعى الشركة باستمرار إلى تحسين الابتكار في المنتجات والخدمات من خلال استخدام المعلومات من العملاء السابقين والحاليين
					69- يتم وضع رقابة على تكاليف الإنتاج والتكاليف الكلية من خلال الرقابة على توريد المواد وتوزيع المنتجات
					70- يتم التخلص من الأنشطة الأساسية مثل (الإنتاج الزائد، المخزون غير الضروري).
					71- يتم تبسيط العمليات والإجراءات طبقاً لاقتصاديات الحجم للإيفاء بالإنتاج والتوزيع الكبير.
					72- تراقب الشركة بشكل دائم مستمر تكاليف الأنشطة التي يقدمها الآخرون والتي تتمثل في اللوجستيات الداخلية والخارجية للشركة
					73- تستعين الشركة بشركات خارجية لإنجاز بعض العمليات التشغيلية التي قد تؤدي إلى ارتفاع التكاليف

#### الجزء الرابع

- النوع: ذكر أنثى
- العمر: أقل من 25 سنة من 25 – أقل من 35 سنة من 35 – أقل من 45 سنة من 45 – أقل من 55 سنة
- من 35 – أقل من 45 سنة من 45 سنة فأكثر
- الخبرة الوظيفية: - أقل من 5 سنوات - من 5 – أقل من 10 سنة - من 10 إلى أقل من 15 سنة
- 15 إلى أقل من 20 سنة - من 20 سنة فأكثر
- المستوى الوظيفي: - وظائف إشرافية (أصحاب الياقات البيضاء)
- مدير عام مدير إدارة رئيس قسم
- وظائف تنفيذية (أصحاب الياقات الزرقاء)

## The Role of Social Responsibility During the Corona Pandemic in Reinforcing the Sustainable Competitive Advantage: Identify Mediating Impact of Corporate Image “Case Study on Al-Arabi Group Company”

**Dr. Amira Ahmed El-Zohiry**

Assistant Professor, Department of Business Administration  
Faculty of Commerce, Girls Branch (Cairo) Al-Azhar University  
Amira\_elzohiry2013@yahoo.com

### ABSTRACT

This research aims to determine the impact of social responsibility in sustainable competitive advantage during the mediating impact of corporate image by applying it to Al-Arabi Group Company,. A questionnaire was designed to collect primary data from a sample of 381 workers whose validity and reliability were confirmed. A questionnaire was divided into four parts. The first part to measure social responsibility, the second part to measure corporate image, the third part to measure sustainable competitive advantage, and the fourth part to measure personal and functional variables.

The research was designed based on three main hypotheses, and statistical tests showed a significant effect of social responsibility on the corporate image, also it was proven that there was a significant effect of the corporate image on the sustainable competitive advantage, and it was also proven that there was a significant effect of the company corporate image as a mediating variable in the relation between social responsibility and sustainable competitive advantage.

The study provided many recommendations to reinforce social responsibility, corporate image, and sustainable competitive advantage.

**Keywords:** *Social Responsibility, Corporate Image, Sustainable Competitive Advantage.*

