



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على الميزة التنافسية للشركات  
الصناعية في مدينة الخليل من وجهة نظر ادارتها

محمد موسى ابراهيم ادعيس

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1443هـ/2022م

مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على الميزة التنافسية للشركات  
الصناعية في مدينة الخليل وجهة نظر ادارتها

إعداد:

محمد موسى ابراهيم ادعيس

بكالوريوس تكنولوجيا المعلومات من جامعة بوليتكنك فلسطين

المشرف: د. أحمد حرز الله

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من  
برنامج بناء المؤسسات/معهد التنمية المستدامة/جامعة القدس

1443هـ/2022م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة  
مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على الميزة التنافسية  
للشركات الصناعية في مدينة الخليل

اسم الطالب: محمد موسى ابراهيم ادعيس  
الرقم الجامعي: 22012267

المشرف: د. أحمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ: 18 / 5 / 2022 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتوقيعاتهم أدناه:

التوقيع: .....	1- رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد حرز الله
التوقيع: .....	2- ممتحناً داخلياً: د. محمد عبد الرحمن
التوقيع: ..	3- ممتحناً خارجياً: د. مجيد منصور

القدس - فلسطين  
2022/1443

## إهداء

الى أبي وأمي ..... فلولاهما لما وُجِدْتُ في هذه الحياة، ومنهما تعلّمت الصمود وحب الحياة، مهما كانت الصعوبات.

إهداء

الى من وقفت بجانبني ودعمتني وتحملتني لاحقاً هذا الانجاز زوجتي الغالية

إهداء

إلى أساتذتي الأفاضل .....، فمنهم استقيتُ الحروف، وتعلّمت كيف أنطق الكلمات، وأصوغ العبارات، وأحتكم إلى القواعد في مجال البحث العلمي.

أهدي إليكم رسالة الماجستير "مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل من وجهة نظر ادارتها".

داعياً المولى -سبحانه وتعالى- أن تُكَلَّلَ بالنجاح والقبول من جانب أعضاء لجنة المناقشة المُبجّلين.

## إقرار

إقرار:

أقر أنا معدّ الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: .....

الاسم: محمد موسى ابراهيم ادعيس

التاريخ: ٢٩ / ٥ / ٢٠٢٢ م

## شكر وتقدير

بداية اشكر الله رب العالمين الذي من علي اتمام هذا الجهد المتواضع، فاللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

يسعدني أن اتوجه بأسمى آيات الشكر وعظيم الامتنان الى الدكتور الفاضل احمد حرز الله لتكرمه بالاشراف على الرسالة، والذي لم يبخل علي بالوقت، والجهد والنصح والارشاد.

وأقدم بالشكر الى الاستاذة والدكاترة الكرام الذين تفضلو بتحكيم اداة الاستبانة والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الافاضل الذي تفضلو بقبول مناقشة الرسالة.

واتقدم بالشكر والعرفان الى أعضاء الهيئة التدريسية في معهد التنمية المستدامة معهد الدراسات العليا والذين لم يبخلو بتقديم النصح والتوجيه والارشاد خلال فترة الدراسة.

كما اتقدم بالشكر والعرفان الى غرفة تجارة وصناعة الخليل، ووزارة الاقتصاد، والشركات الصناعية المبحوثة الذين تعاونو معي لانجاز هذه الرسالة.

كما اتقدم بالشكر إلى الزملاء والزميلات، الذين كان لهم الفضل في دعمهم لي ولم يتوانو للحظة في مدي بالبيانات والمعلومات اللازمة لإعداد رسالتي وأخص بالذكر الاخ والزميل اسلام قرعيش.

وفي الختام اشكر كل من قدم لي يد العون اثناء الدراسة ولم يرد اسمه في ثنايا هذا الشكر وأسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء.

الباحث:

محمد ادعيس

## مصطلحات الدراسة

**المسؤولية الاجتماعية:** تعرف المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة والعامّة على أنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالإسهام بالتنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي، بهدف تحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الاقتصاد، ويخدم التنمية في آن واحد (World bank,2015).

**البعد الاقتصادي:** يحدد البعد الاقتصادي المسؤولية الاجتماعية للشركات، من خلال التركيز على الاقتصاد والآفاق المالية. الأمثلة النموذجية هي "المساهمة في التنمية الاقتصادية"، "الحفاظ على أرباح الشركات" و "إدارة الأعمال" (Kim, 2015).

**البعد الاخلاقي:** معاملة أصحاب المصلحة في الشركة بطريقة أخلاقية أو مسؤولة (Hopkins, 2011).

**البعد القانوني:** القوانين التي تنظم أنشطة مؤسسات الاعمال، والتي يمكن تقسيمها في القوانين التي تنظم المنافسة، وقوانين حماية المستهلك، والقوانين البيئية والقوانين التي تعزز السلامة والإنصاف (Shinde,2011).

**البعد الخيري:** يمكننا القول إنه التزام بالمساهمة في المنافع الاجتماعية، وتحقيق مصالح المجتمع والمؤسسة التي يتم فيها تنفيذ الأعمال (Tarique ,Uddin, Hassan, 2008).

**البعد البيئي:** يجب أن تعمل أنشطة الشركات على مستوى لا يهدد صحة النظام البيئي، لان النظم البيولوجية لديها قدرة وموارد محدودة (Matten, 2006).

**الميزة التنافسية:** بأنها عملية بحث واكتشاف الشركات والمنظمات عن طرق جديدة واستخدامها بشكل أكثر فاعلية من المنافسين، وان تكون تلك الشركات قادرة على تجسيد هذا الاكتشاف في منتجاتها وخدماتها، وبالمفهوم الاوسع هي عبارة عن عملية ابداعية (Porter,2008).

**القطاع الصناعي:** هو نظام أو وحدة رئيسية كبيرة في الاقتصاد الوطني، والمكون من العديد من الشركات الصناعية التي تعمل على تحويل المواد الخام المستخرجة من الطبيعة الى منتجات وخدمات مادية صالحة للاستهلاك البشري (منتدى الأعمال الفلسطيني، 2014).

**اصحاب المصلحة:** هم الأفراد او الجماعات الذين يؤثرون ويتأثرون بأنشطة الشركة وهم: العمال، المستهلكين، الموردين، المجتمع، والبيئة (وهيبة، 2014)

## الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل، واتبع الباحث المنهج الوصفي، والنمذجة البنائية، فتم تصميم استبانة الدراسة من (59) فقرة فعلية مقسمة الى جزئيين، الأول يشمل ابعاد المسؤولية الاجتماعية وهي (البعد الاقتصادي، البعد الأخلاقي، البعد القانوني، البعد الخيري، البعد البيئي)، والجزء الثاني اشتمل على فقرات الميزة التنافسية. قام الباحث بتقييم جودة ومطابقة الدراسة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي (Internal Consistency Reliability) مستخدماً طريق معامل الثبات المركب (Composite Reliability(CR)) فكانت النتائج مقبولة مما يدل على وجود ثبات عالي لفقرات متغيرات الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية في مدينة الخليل التي يزيد عدد العاملين فيها عن عشرين عامل، وبلغ عددها 148 شركة صناعية، قام الباحث بأخذ عينة كرة الثلج وهي عينة غير احتمالية حجمها 107، والتي اعتبرت عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى ان هناك تطبيق للمسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في الخليل بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (3.99)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبانحراف معياري قيمته (0.555). كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الخيري، البعد الأخلاقي) في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل، باستثناء البعد البيئي الذي لم يظهر أي تأثير في تحقيق الميزة التنافسية، كما بينت الدراسة عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المبحوثين من افراد عينة الدراسة نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، عمر الشركة، نوع القطاع الصناعي، عدد العاملين)، ما عدا متغير سنوات الخبرة الذي اظهر فروق في استجابة المبحوثين من افراد عينة الدراسة حول تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية.

كما اوصت الدراسة الشركات الصناعية بالأخذ بعين الاعتبار تطوير وتطبيق البعد البيئي في استراتيجية المسؤولية الاجتماعية لديها، العمل على اعداد البرامج التدريبية للعاملين في الشركات الصناعية في مدينة الخليل، لتعزيز معرفتهم باستراتيجية المسؤولية الاجتماعية التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية،

والتأكيد على تبني ابعاد المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات الصناعية في مدينة الخليل لتحقيق  
الميزة التنافسية لما له من اثار على أدائها واستمرارها.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) ، البيئة، العولمة، الإدارة، تنمية مستدامة،  
مؤسسات الاعمال، الميزة التنافسية، الشركات الصناعية.

# **Extent of the application of social responsibility and its impact on the competitive advantage of the industrial companies in the city of Hebron**

**Prepared By: Mohammad Musa Hbraheem Ideas**

**Supervisor: Dr.Ahmad Herzallah**

## **Abstract**

The study aimed to identify the extent of the application of social responsibility and its impact on the competitive advantage of the industrial companies in the city of Hebron, the descriptive method and the structural modeling were used. A two-part questionnaire was designed, it consisted of 59 items, part one contained the dimensions of the social responsibility which they are (the economical, the ethical, the legal, the charitable and the environmental dimension). The second part included the paragraphs of the competitive advantage. The researcher evaluated the quality and conformity of the study by calculating the internal consistency reliability using the Composite Reliability (CR) method, The results were acceptable, which indicates a high stability of the study variables.

The study population consisted of all the industrial companies in the city of Hebron whose number of employees is more than (20), and their number was (148) industrial companies. A snowball sample of the study was taken which was improbable, its size was (107) which was considered representative of the study population.

The study concluded that there is a high degree of application of the social responsibility of the industrial companies in Hebron, where the general average was (3.99), with a high degree of appreciation, and with a standard deviation of (0.555). The results of the study also showed a statistically significant effect at the level of significance ( $\alpha \geq 0.05$ ) for the dimensions of social responsibility (the economic, the legal, the charitable and the ethical dimension) in achieving the competitive advantage in the industrial companies in the city of Hebron, but the environmental dimension did not appear to have any effect in achieving the competitive advantage. the study also showed that there were no statistically significant differences at the level ( $\alpha \geq 0.05$ ) in the responses of the respondents of the study sample towards the effect of social responsibility on the competitive advantage of the industrial companies in the city of Hebron due to the variables (age, educational qualification, nature of work, age of the company, type of industrial sector, number of employees), except for the years of experience variable, which showed differences in the response of respondents from the study sample about the impact of social responsibility on competitive advantage.

The study recommended that the industrial companies should take into account to develop and apply of the environmental dimension in their social responsibility strategy, to prepare training programs for workers in the industrial companies in the city of Hebron to enhance their knowledge of social responsibility strategy, which contributes to achieve the

competitive advantage, and to emphasize the adoption of social responsibility dimensions by industrial companies in the city of Hebron to achieve a competitive advantage because of its effects on their performance and continuity.

**Keywords:** corporate social responsibility (CSR), environment, globalization, management, sustainable development, business institutions, Competitive advantage, industrial companies.

#### 1.1 المقدمة

في النصف الثاني من القرن الماضي ظهر اتجاه قوي وخاصة في المجتمعات الرأسمالية يدعو إلى ضرورة التزام المؤسسات تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، فقد كانت الإدارة مسؤولة عن تحقيق الكفاءة الاقتصادية لأنشطة المؤسسة معبراً عنها بواسطة مؤشر الربحية، ولكن من الضرورة الآن أن تكون مسؤولة عما يجب أن تؤديه المؤسسة اتجاه المشاكل الاجتماعية المترتبة عن أداء تلك الأنشطة، وهذا يعني أنه لم يعد تحديد مستويات مؤسسات القطاع الخاص بناءً على أرباحها فحسب، ولم تعد تلك المؤسسات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم (فلاق، 2016).

وكان من أبرز هذه المفاهيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وقد أصبح دور مؤسسات القطاع الخاص محورياً في عملية التنمية، وهو ما أثبتته النجاحات التي حققتها الاقتصادات المتقدمة في هذا المجال، وأدركت أيضاً أنها غير معزولة عن المجتمع، وتنبهت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية، مثل هموم المجتمع والبيئة.

كما وتعد المشاركة الاجتماعية والتنمية جزءاً لا يتجزأ من التنمية الأوسع نطاقاً، حيث تساعد المشاركة المجتمعية سواء بشكل شخصي أو من خلال الجمعيات - التي تسعى إلى تعزيز الصالح العام - على تعزيز المجتمع المدني، فالمنظمات التي تعمل بشكل محترم مع المجتمع ومؤسساته تعكس وتعزز من القيم الديمقراطية والمدنية (Salamzadeh & shafaei,2011).

حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية تمتلك حيزاً ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات المحلية، وتحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل منظمات الأعمال لكونها تعمل على تحسين

مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية المجتمع والمساهمة بشكل كبير في التنمية والتطوير خاصة في المجال الصحي، والثقافي، والبيئي، والتعليمي.

لقد قام مركز الإحصاء الفلسطيني بعمل دراسة شملت عينية مسح شامل للمؤسسات الخاصة والتي يزيد عدد العاملين فيها 30 شخص سنة (2009)، أخذاً بعين الاعتبار المؤشرات المتعلقة بدور الشركات والمؤسسات الخاصة في المجتمع الفلسطيني من حيث القدرات التشغيلية والمساهمات التنموية وممارسات اتجاه البيئة والاشكالات والعوائق التي تعترض عملها، وقد قدمت تلك الدراسة ايماناً بأهمية توفير مؤشرات إحصائية محددة لضمان شمولية العمل الإحصائي وتطويره، وهدف الدراسة الى توفير بيانات تفصيلية وشاملة عن دور القطاع الخاص للمسؤولية الاجتماعية وتنمية المجتمع .

إن التزام المنظمات بأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يقودها للحصول على الميزة التنافسية، وتمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، وقد عرفت بأنها مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من أجل اقتناء الزبون السلعة أو الخدمة. وأصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المنظمات لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الجديد (Stevenson,2007) .

وفي هذه الدراسة سنعمل على معرفة دور المؤسسات والشركات الصناعية في تنمية المجتمع ومدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ما بين المؤسسات الصناعية، بحيث تخدم المجتمع من خلال جودة السلع التي تقدمها والاسعار التي يمكن أن تناسب جميع الافراد. أصبحت المسؤولية الاجتماعية تلعب دوراً استراتيجياً مؤثراً في تحقيق الميزة التنافسية وميداناً للتنافس بين مختلف المؤسسات والشركات، وهو ما منحها أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات المتنافسة التي تريد تحقيق السبق والريادة.

## 1.2 مشكلة الدراسة

في ظل العولمة وتطور التكنولوجيا، و تسارع وتيرة تطور العصر الحديث في مجال الصناعة والأعمال والمنافسة الشديدة بين منظمات الاعمال الناجم عن التوسع في الاعمال ودخول اسواق جديدة واتساع رقعة المنافسة الشديدة، ولاستدامة تلك المنظمات والمحافظة على بقائها تلجأ تلك المنظمات للتأثير على المجتمع وكسب ثقته، ومحاولة تحديد احتياجاتهم ومعرفة همومهم ومشاكلهم والمساهمة في

عملية التنمية لتلك المجتمعات، من خلال مساهمتها الاجتماعية، وفي ظل غياب المعلومات الكافية عن الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال بشكل عام، ولشركات القطاع الصناعي بشكل خاص يبرز مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات القطاع الخاص.

وبما أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت جزءاً أصيلاً في الفكر الإداري لمنظمات الاعمال وشركات القطاع الخاص، وذلك من خلال حرصها على تقديم واجبها الاخلاقي والاجتماعي والقانوني والخيري اتجاه المجتمع والعاملين فيها ومدى مساهمتها في الحفاظ على البيئة، ومن منطلق تقديم الواجب وتعميق هذه التجربة الإدارية والأخلاقية لدى شركات القطاع الصناعي في فلسطين (وخصوصاً القطاع الصناعي في مدينة الخليل) وتبني هذه المنظمات والشركات دور أكبر تجاه المجتمع والبيئة التي تعمل فيه، و كذلك توصية بعد الدراسات السابقة كدراسة (عاشور، علي، علان، 2020)قحيث اوصت بضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية لشركات القطاع الصناعي في تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي يمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيسي التالي: **ما مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل ؟**

### 1.3 مبررات هذا الدراسة:

- تكمّن مبررات اختيار موضوع هذه الدراسة لما يلي:
- خصوصية مدينة الخليل حيث تعتبر العاصمة الاقتصادية لفلسطين من ناحية الصناعات وحجم رأس المال وتنامي القطاع الخاص فيها بشكل متزايد.
  - الرغبة في التعرف أكثر على مدى تطبيق المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في مدينة الخليل.
  - وإيماناً بدورنا في نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية وتعزيز تطبيقاتها في فلسطين.

### 1.4 أهمية الدراسة ومدى مساهمته في التنمية:

اهمية علمية (معرفية):

1. تأتي أهمية الدراسة من كونها تعالج موضوع من أهم المواضيع التي تمس المجتمع والبيئة من خلال العلاقة بين الشركات الصناعية والمجتمع الذي تعمل به، حيث إن التزام الشركات الصناعية بخدمة المجتمع له أهمية متبادلة لكليهما، بحيث يحقق كل منهما أهداف مهمة للطرف الآخر، فالمسؤولية الاجتماعية مهمة للشركات لتحقيق الربح المعنوي وتوثيق ثقافتها في جماهيرها، ومهمة للجماهير، لخلق فرص تخدمهم وتلبي حاجاتهم ومدى اهتمام الشركات الصناعية بخلق ميزة تنافسية.
2. يعد الدراسة مرجعاً للشركات الصناعية، للتعرف على مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على الميزة التنافسية في مدينة الخليل، ليتم تعزيزها والاستفادة منها.
3. يفتح نظرة ثاقبة للمستثمرين والشركات الصناعية، وصانعي السياسات لاتخاذ تدابير سياسية لتعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل بشكل خاص وفلسطين بشكل عام.
4. اعتبار الدراسة مصدر للباحثين والدارسين الذين يهتمون بالتعرف على مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل، والتي قد تكون بداية للمزيد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالقطاع الصناعي.

#### اهمية عملية (تطبيقية):

1. تقديم نتائج وتوصيات تساهم في اثراء التجربة الفلسطينية في مجال المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.
2. الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها إعطاء بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار والادارة العليا في الشركات على تطوير عملها.

#### 1.5 أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة الى توضيح الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية وابعادها، وجوانبها، وكذلك معرفة أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال استقصاء لآراء المبحوثين من العاملين في الإدارة في الشركات الصناعية في مدينة الخليل من خلال الأهداف التالية:
- 1- التعرف الى درجة تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل.
  - 2- تقييم تأثير تطبيق المسؤولية الاجتماعية وابعادها (الأخلاقي، القانوني، الخيري، الاقتصادي، البيئي) في الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل.
  - 3- التعرف على وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة بين افراد مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة

الخليل تعزى الى كل من المتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخدمة، عمر الشركة، نوع القطاع الصناعي، عدد العاملين)؟

## 1.6 أسئلة الدراسة:

تتمثل أسئلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية

1- السؤال الرئيسي الأول: ما درجة تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل؟

2- السؤال الرئيسي الثاني: هل هناك تأثير لتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الأخلاقي، القانوني، الخيري، الاقتصادي، البيئي) على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل؟

3- السؤال الرئيسي الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين افراد مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى الى كل من المتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخدمة، عمر الشركة، نوع القطاع الصناعي، عدد العاملين)؟

## 1.7 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل.

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل.

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل.

4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل.

5. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل.

الفرضية الرئيسية الثانية:

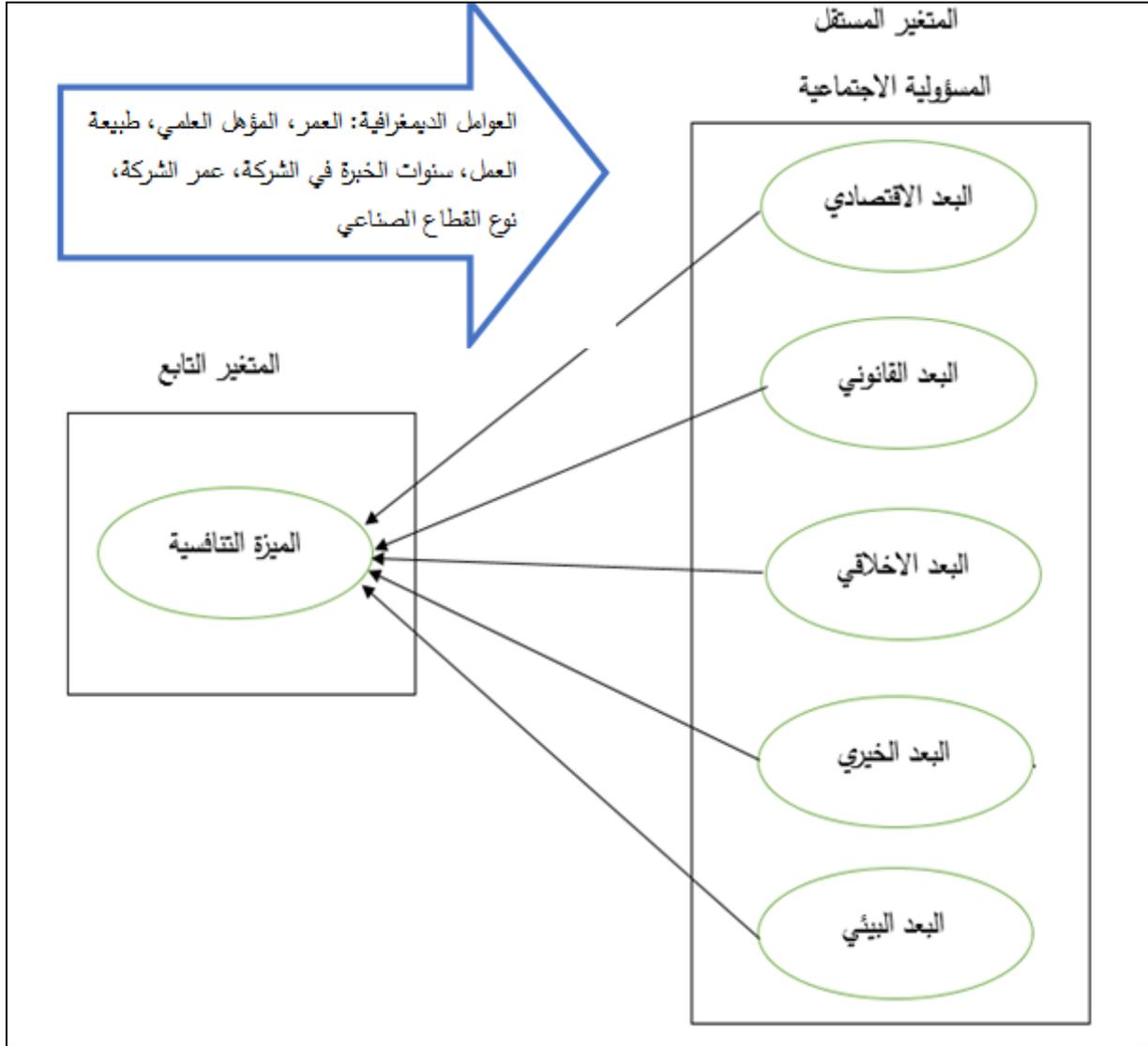
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة في الشركة، عمر الشركة، نوع القطاع الصناعي، عدد العاملين).

## 1.8 حدود ومحددات الدراسة

1. الحدود الموضوعية: مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية - دراسة تحليلية
2. الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على الشركات الصناعية في مدينة الخليل.
3. الحدود الزمانية: العام الدراسي من 2021 - 2022.
4. الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على مدراء الدوائر ونوابهم في الشركات الصناعية في مدينة الخليل.

## 1.9 متغيرات الدراسة

يوضح المخطط التالي لمتغيرات الدراسة:



الشكل رقم (1.1): نموذج الدراسة

ان كثير من الدراسات السابقة درست المسؤولية الاجتماعية ومن أهمها دراسة (شريم، 2021) حيث كانت الدراسة "المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الميزة التنافسية على منظمات الأعمال الخدمية"، حيث اعتمد الباحث على أن المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية واتجاهاتها من دون الابعاد، وكذلك دراسة (فراونة، الديب، 2016) "مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في البنوك العاملة في فلسطين"، حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أربعة ابعاد للمسؤولية الاجتماعية (الاقتصادي، القانوني، البيئي، الاقتصادي)، ودراسة (Morkova et al, 2021) المسؤولية الاجتماعية للشركات كمصدر ميزة تنافسية في الشركات الكبيرة، حيث اعتمد الباحث أن المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية ومن دون أبعاد، وفي هذه الدراسة عمل الباحث على اعتماد الابعاد الخمسة للمسؤولية الاجتماعية (الاقتصادي، القانوني،

الايخلاقى؁ الخىرى؁ البىئى) كما عمد البايحئ لقياس مءى ئأثير الخصائص الءيمغرافىة على اءاباء المءوئىن.

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية

2.2 المبحث الثاني: الميزة التنافسية

2.4 المبحث الثالث: القطاع الصناعي في مدينة الخليل

2.5 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

## 2.1 المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية

### المقدمة:

في ظل خطط التنمية المستدامة في دول العالم الثالث، واقتصار دور الحكومات على الإدارة والدور الحيادي، وبعد تخلي الحكومات عن كثير من أدوارها الاقتصادية والخدمية، أصبحت المنظمات وشركات القطاع الخاص تكتسب دورها الاجتماعي بشكل متزايد، عن طريق تنفيذ العديد من البرامج الاجتماعية وكذلك التزامها الأخلاقي والذي يعتبر استثمار بالنسبة لها يعود عليها بالربح، وزيادة الإنتاج وتقليل الاختلافات والنزاعات بين الإدارة العليا والعاملين فيها، ومع أصحاب المصلحة، كما يزيد من الولاء والانتماء لها من قبل العاملين فيها والعملاء والمستفيدين، كما أن التزامها اتجاه البيئة وتصحيح عما نتج من مخلفات من جراء تقديم السلع والخدمات وإعادة التدوير، وتقليل التلوث و كل هذه العوامل ساعدت على تبنى المسؤولية الاجتماعية، وعلى أن تكون من ضمن خطط واستراتيجيات هذه المنظمات والشركات (الاسرج، 2011).

ويعتبر الدور الاجتماعي للمنظمات والشركات وطبيعة البيئة المحيطة بها، من المواضيع التي أثارت جدلاً كبيراً في جميع الأوساط وخصوصاً منظمات الأعمال ومؤسسات القطاع الخاص، حيث إن طبيعة التطور والتمدد للمجتمعات عمل على ظهور حاجات جديدة وزيادة المتطلبات الحياتية، ولتلبية تلك الحاجات، يتطلب القيام بالأعمال في إطار منظمات مختلفة لتحقيق هذا التطور، هذا من جانب أما من الجانب الآخر، فإن تطور الأعمال مرتبط بشكل كبير بقدرة هذه المجتمعات على توفير المتطلبات الأساسية التي ساهمت بظهور المبادرات الفردية والجماعية، وعلى بناء الأعمال في هذه المجتمعات، وهكذا يبدو منطقياً القول: بأن وجود مجتمعات متطورة مرتبط بوجود أعمال متطورة والعكس صحيح (الغالبى، العامري، 2008).

## مفهوم المسؤولية الاجتماعية

هناك الكثير من التعريفات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وكلها تدور حول ذات النطاق والمعنى، وهي تحمل المنظمات وشركات الأعمال لمسئوليتها تجاه أصحاب المصالح، والبيئة، والمجتمع. ويقصد بهذا المفهوم التزام الشركات ليس فقط بتحقيق أرباح المساهميين ومالكها، ولا تقتصر المسؤولية تجاه الاقتصاد القومي فقط، ولكن تتوسع لتشمل البيئة والعاملين، وأسرهم وفئات أخرى من المجتمع المتأثرين بشكل مباشر أو غير مباشر نتيجة التطبيق لهذا المفهوم (الأسرج، 2015).

وقد عرف مشرف (2019) المسؤولية الاجتماعية بأنها: شعور المنظمة او الشركة بالالتزام الذاتي بالمجتمع والاهتمام بقضاياها الانسانية والاجتماعية والاخلاقية والتعاون معهم من أجل تنمية المجتمع وتحقيق المصلحة العامة.

ويعرفها طالب (2010): بأنها اهتمام المنظمات والشركات بالمجتمع من جميع المجالات بحيث تشمل اهتمام منظمات الاعمال بالعاملين في تلك المنظمات والبيئة المحيطة بحيث يكون ذلك الالتزام أبعد من مجرد أداء الالتزامات المنصوص عليها قانونياً.

وتعرفها المؤسسة الدولية للمعايير (ISO) التعريف الشامل للمسؤولية الاجتماعية، حيث عرفتھا تحمل المنظمة والمؤسسة مسؤولياتھا الناجمة عن اثار اعمالھا (قراراتھا وأنشطتها) على المجتمع والبيئة بحيث تتصرف بشكل اخلاقي وشفاف يتوافق مع التنمية المستدامة للمجتمعات العاملة فيها وتراعي تطلعات الاطراف ذات العلاقة والمصلحة، وتتطابق مع القوانين والمعايير الدولية للسلوك (مقيطع، 2011).

وقد عرفت بأنها: الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل (WBCSD,2004).

وكما عرفت المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها: ثقافة الالتزام بالمسؤولية تكون ضمن أولويات التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الاعمال، وتعمل على دعم التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة،

الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية. المسؤولية الاجتماعية: هي نهج استراتيجي للقيام بالأعمال التجارية والاقتصادية في مجتمعنا بطريقة مستدامة ومسؤولة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2009).

ويرى الباحث أن جميع التعريفات للمسؤولية الاجتماعية متقاربة ومتشابهة الى حد كبير، بحيث ركزت كل التعريفات على عملية التنمية المستدامة وتأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على التنمية ومدى مساهمة القطاع الخاص في عملية التنمية.

### مبادئ المسؤولية الاجتماعية

وقد حددت (منظمة الأيزو الدولية، ISO26000، 2010) المبادئ السبعة للمسؤولية الاجتماعية كما يلي:

#### • مبدأ القابلية للمساءلة:

خضوع منظمات الاعمال وشركات القطاع الخاص للمساءلة من قبل السلطات القانونية والحكومة، لمعرفة مدى تأثير أعمالها على المجتمع والبيئة من خلال دراسة تقارير المنظمة والتدقيق فيها، حيث تُسأل المؤسسة عما يلي:

-نتائج القرارات والانشطة المقصودة وغير المقصودة على المجتمع والبيئة والاقتصاد.  
-الإجراءات التي اتبعتها المنظمات والشركات لمعالجة الآثار السلبية.

#### • مبدأ الشفافية:

على المنظمات وشركات القطاع الخاص أن تتحلى بالشفافية في القرارات والانشطة التي تمارسها، وأن تصح عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها التي تكون مسؤولة عنها بشكل صريح وواضح، بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع، وضرورة إتاحة تلك المعلومات للأشخاص المتأثرين، أو المحتمل تأثرهم، وتقديم هذه البيانات والمعلومات في الوقت المناسب لتمكين الأطراف المعنية من تقييم تأثير قرارات وأنشطة المنظمات بدقة على مصالحهم (شواك، 2018).

#### • مبدأ السلوك الأخلاقي

تصرف المنظمات والشركات بشكل أخلاقي في جميع الأوقات والمواقف، وتبني سلوكها على أخلاقيات الأمانة والعدل والتكامل، وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والحيوانات والبيئة.

ويمكن أن نرى السلوك الاخلاقي للمنظمات وشركات الاعمال من خلال خططها الاستراتيجية (الرؤيا والرسالة والقيم والمبادئ)، ومدى التزامها بهذه المبادئ والمعايير واليات الرقابة على تطبيقها ونظام العقوبات على المخالفين لهذه المبادئ (القدس الفتوحة، 2010).

#### • احترام مصالح الأطراف المعنية:

على المنظمات وشركات الأعمال تحديد أصحاب المصلحة، وأن تكون على دراية واعتراف بمصالحهم واهتماماتهم وأن تضع في اعتبارها احترام اصحاب المصلحة وتتجاوب مع مصالحهم وأن تضع في الاعتبار العلاقة بين مصالح الأطراف المعنية والتوقعات الأكبر للمجتمع والتنمية المستدامة.

#### • مبدأ سيادة القانون:

ينبغي على المنظمات وشركات الأعمال، أن تلتزم بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية، والمنفذة طبقاً لإجراءات راسخة ومحددة وتوافق المنظمات وشركات الأعمال على احترامها لسيادة القانون بشكل إلزامي، وأن تكون المنظمات على دراية بالقوانين والقواعد المطبقة لتخبر العاملين فيها بتلك القوانين والانظمة للالتزام بها وتنفيذ العقوبات على غير الملتزمين (شواك، 2018).

#### • احترام المعايير الدولية للسلوك:

على المنظمات وشركات الأعمال احترام المعايير الدولية للسلوك، وسيادة القانون والعمل توفير الحد الأدنى من تلك المعايير من حماية للمجتمع والبيئة، وتذليل القانون الداخلي ليتناسب مع المعايير الدولية للسلوك.

#### • مبدأ احترام حقوق الإنسان:

ينبغي على المنظمات وشركات الأعمال أن تحترم حقوق الإنسان وأهمية هذه الحقوق، والقيام ب: -احترام وتعزيز الحقوق الموضوعة في الميثاق العالمي لحقوق الإنسان.

-أن تنفذ المنشأة أو المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الميثاق العالمي لحقوق الإنسان (القدس الممفتوحة، 2010).

#### العوامل التي هيأت الظروف لنشأة نظرية المسؤولية الاجتماعية

ويمكن حصر جملة العوامل التي هيأت الظروف لنشأة نظرية المسؤولية الاجتماعية في العوامل التالية:

## 1- عوامل فكرية:

فشل الانظمة العالمية الرأسمالية والاشتراكية في تحقيق العدالة الاجتماعية وظهور بعض المشكلات الاجتماعية مثل الفقر والبطالة وغيرها من المشاكل الاجتماعية، وتقليص دور الحكومات في التنمية، وخصوصاً في مجتمعات دول العالم الثالث، كل هذه الاسباب جعلت تلك المنظمات والشركات تبحث عن دور لها لتحقيق مكاسب وتخفيف ضغط المجتمع والنقابات والاتحادات عليها (الأسرج، 2015).

## 2- عوامل اقتصادية:

من الدوافع الخفية التي جعلت المنظمات تتبنى وتلتزم ببرامج المسؤولية الاجتماعية هي تلك المكاسب والمنافع المتعددة التي تعود عليها من خلال ذلك، فهي بالأصل مؤسسات اقتصادية هدفها الأساسي هو تحقيق مصالحها والمحافظة على استمراريتها وبقائها. ومن بين تلك المكاسب والمنافع التي تستفيد منها المنظمات من خلال تبنيها لبرامج المسؤولية الاجتماعية نذكر منها (بقدور، وبيكار، 2012):

- تحسين سمعة وصورة المنظمة.
- استقطاب الكفاءات البشرية.
- بناء علاقات قوية مع الحكومات.
- تسهيل الحصول على الائتمان والتمويل.
- رفع قدرة المنظمات على التعلم والابتكار والابداع.

## 3- عوامل تنظيمية:

تزايد ضغوط الهيئات والجمعيات الإنسانية والبيئية التي تعمل على إيقاف التجاوزات التي تؤثر سلباً على حياة الإنسانية، سواءً للعاملين في تلك المنظمات والشركات أو للمجتمع ككل او على البيئة نتيجة لممارسة أعمال تلك المنظمات والشركات (علاء الدين، براق، 2016).

## 4- عوامل أخلاقية:

يرتبط البعد الاخلاقي بصيغة التوقعات المتبادلة حيث يعمل البعد الاخلاقي باتجاه تطابق أداء الفرد لأدواره التي تعكس، وفائه بمسئوليته الاجتماعية تطابقاً مع توقعات الآخر.

وزيادةً لذلك هناك الوازع الأخلاقي للوفاء بالمسؤولية الاجتماعية من خلال تحول الثقافة ومنظومات القيم إلى أعراف، وتقاليد، وقواعد، وقوانين. تفرض ضرورة قيام الأفراد بمسؤولياتهم الاجتماعية تجاه الجماعة أو المجتمع، وإلا واجه الفرد العقاب بسبب تقصيره عن الوفاء بأي من متطلبات المسؤولية الاجتماعية (عامر، 2019).

### قواعد نشر المسؤولية الاجتماعية

- يمكن نشر قواعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال ثلاث اتجاهات كما يلي (الأسرج، 2010):
- المساهمة المجتمعية التطوعية: يهتم بهذا المجال في الدول التي يكون فيها ظهور للمسؤولية الاجتماعية حديثاً نسبياً، والذي يمكن أن يكون بالتبرعات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة الامد في التعليم والصحة أو المردودات الاخرى ذات البعد الاجتماعي.
  - العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة: على ادارة منظمات الاعمال أن تعمل على اضافة وادخال المسؤولية الاجتماعية من ضمن رؤية المنظمات وتحقيقها من خلال التفاعل النشط مع موظفيها، وتحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية، ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة والمخلفات.
  - حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي: في الوضع الداخلي للمنظمة تقوم ادارة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، بوضع الرؤية وتحسين وتهيئة المناخ العام، الذي يمكن للعاملين في المنظمات من خلاله تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ، أما على الوضع الخارجي فإن كثيراً من الادارة العليا يقومون بقيادة مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع، ويؤيدون المبادرات الخاصة بالصناعة وغيرها من المبادرات.

## مجالات المسؤولية الاجتماعية:

صنف Jin & Drozdenko (2010) مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كالتالي:

جدول رقم (1): مجالات المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه العاملين:	وتتمثل في المشاركة والمساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العاملين بنسبة معينة من رواتبهم وأجورهم، ووضع نظام تأمين خاص بالمشاركة مع العاملين، ووضع نظم للرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات ولدى الأطباء، توفير برامج تدريبية، ومساعدة العاملين الراغبين في اكمال دراستهم مادياً ومعنوياً، وتقديم التسهيلات وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية.. إلخ
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع: (رفاهية المجتمع)	التبرعات للمؤسسات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية لتمويل وتوفير احتياجات الأعضاء والأهالي المحتاجين، بالإضافة الى مجالات التعليم كإقامة معاهد تعليمية وفنية لرفع كفاءة الخريجين الجدد، وإعدادهم للدخول في سوق العمل، وكذلك التبرعات للطلبة المحتاجين، وتشجيعهم على مواصلة دراستهم العليا في الداخل والخارج.
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المحافظة على البيئة:	منع التلوث وتقليل الاضرار بالبيئة المحيطة الصادرة عن الاشعاعات، نتيجة عمليات الانتاج والتصنيع أو تلوث المياه، وتجريف الاراضي بسبب مكبات النفايات وغيرها من مصادر التلوث.

المصدر: (Jin & Drozdenko,2010)

## أهمية المسؤولية الاجتماعية:

ان من أهم القيم التي على المنظمات والشركات أن تهتم بها هي المسؤولية الاجتماعية وذلك للعديد من الاعتبارات، وعلى الفرد أن يسلكها في حياته وان أي اختلال في قيمتها عند الافراد، يعتبر من أخطر ما يهدد حياة الافراد والمجتمع، ويساعد على ظهور الأنانية والسلبية بين الأفراد، فتطبيق المسؤولية الاجتماعية مرتبط بالكثير من القيم الايجابية مثل العطاء والتضحية والتعاون مع أفراد المجتمع ولا يمكن أن تعمل منفردة أو بمعزل عن هذه القيم.

يمكن إيجاز أهمية المسؤولية الاجتماعية في النقاط الآتية (العامري، والغالبي، 2008).

- 1- زيادة التكافل الاجتماعي بين افراد المجتمع وشعور الجميع بالانتماء لهذا المجتمع.
- 2- توفر مستوى من العدالة الاجتماعية والذي يعمل بدوره على تحقيق الاستقرار الاجتماعي (قدومي، 2008).

- 3- تحسين نوعية الحياة في المجتمع ودعم وتطوير المجتمع من حيث الخدمات المقدمة (Michel, Buler, 2016).
- 4- تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة مستوى التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات، وتحسين مشاركة الأفراد في الحياة السياسية وصنع القرار وشعور الفرد بأهميته وتخليصه من الانعزال وشعوره بعدم أهميته في المجتمع.
- 5- المساهمة في تعزيز صور المنظمة في المجتمع (تعزيز صورة وسمعة العلامة التجارية)، وبالتالي مردودات إيجابية للمنظمة وللعاملين فيها.
- 6- التعويض عن الأضرار التي قد يكون الحقها قطاع الأعمال (الشركات الصناعية) على المجتمع والبيئة (وهيبة، 2014).
- 7- تؤثر بشكل إيجابي على كفاءة العمل وتطويره بما ينعكس على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة (منير، 2019).

#### أهداف المسؤولية الاجتماعية للشركات:

- هنالك عدة أهداف للمسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن تحديدها في التالي:
1. استجابة المنظمات الى التغير في توقعات الأطراف الخارجية الراصدة لرسالة الشركة.
  2. تحقيق التوازن في التزامات المنظمات بين حملة الأسهم والمجتمع وتقليل مستوى التضارب بين أصحاب المصالح المتعارضة من حملة الأسهم والعاملين والمديرين والعملاء وأطراف المجتمع المختلفة (العشماوي، 2009).
  3. تعظيم الآثار الإيجابية وتقليل الآثار السلبية لأنشطة المنظمة تجاه المجتمع والبيئة.
  4. رد فعل الأعمال التجارية تجاه المجتمع كمدخل أخلاقي.
  5. تقييم وقياس الاداء الاجتماعي للمنظمات من قبل المحاسبين له دور ايجابي لإمكانية تحقيق التوازن النسبي بين العلاقة الاقتصادية (انتاج السلع والخدمات) والعلاقة الاجتماعية (دعم البعد الاجتماعي) (D'Amato, et al, 2009).
  6. قياس صافي المساهمات الاجتماعية للمنظمات بحيث تشمل عناصر المنافع الخاصة والداخلية للمنظمات وكذلك عناصر التكاليف والمنافع الخارجية الاجتماعية والتي تؤثر على المجتمع وفئاته.
  7. عملية الإفصاح عن العلاقات التي تنشئها وتقيمها المنظمة يجب أن تكون مع المجموعات المجتمعية الأخرى والمجتمع ككل وليس فقط مع عملائها وموظفيها.

8. يقع على عاتق المشاركين في الإدارة والعاملين والمساهمين والعملاء والموردين والمجتمع ككل عملية مراقبة أعمال المنظمات باعتبارهم ممثلين عن الأطراف المجتمعية (Toms,2002).
9. دعم البعد الاجتماعي بمعرفة الشركة أكثر من مجرد الالتزام التشريعي.
10. قدرة المنظمات على قياس أنشطتها الاجتماعية بشكل كفاء وفعال بحيث يوصلها الى المواطنة الصالحة مجتمعياً(العشماوي،2009).
11. كسب ثقة الجمهور وارضاء المستهلكين وحمايتهم ومعرفة احتياجاتهم المستقبلية والتفاعل مع الرأي العام وتحسين صورة الشركة وسمعتها، وتنمية ودعم قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.
12. رعاية العاملين في المنظمة وتحقيق استقرارهم النفسي وتنمية قدراتهم الفنية والإنتاجية، وتدريبهم داخلياً وخارجياً وتوفير الأمن الصناعي والرعاية الصحية والاجتماعية لهم.
13. التوازن النسبي بين رفاهية المجتمع ورفاهية المنظمة في إطار تأدية الأعمال التجارية والاقتصادية.
14. الإفصاح عن الدور المؤسسي في عمليات النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة.
15. معرفة مدى قيام المنظمات بمقابلة توقعات المجتمع وتقدير متطلباته واحتياجاته والافصاح في تقاريرها عن نتائج ذلك (Schroth,2003).

### أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

- تختلف وجهات نظر الكتاب والباحثين في محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية فوضعوا لها مسميات متباينة، ولكن تحدد في خمس أبعاد وتمثلت كما أشار (ضيافي، 2014).
- (1) المسؤولية الإنسانية والاجتماعية: أي ان تكون المنظمة صالحة، وان تعمل على الاسهام في تنمية وتطوير المجتمع وان تعمل على تحقيق نوعية الحياة، وأن تراعي المنظمات والشركات البيئة الاجتماعية والسائدة للمجتمع الي تعمل فيه عن طريق احترام العادات والقيم والتقاليد، ومراعاة الجوانب الاخلاقية في الاستهلاك، ونتاج منتجات وخدمات تتوافق مع المجتمع وطبيعة الحياة، وتقديم الحاجات الاساسية للمجتمع من مأكلا ومسكن وملبس.
- (2) المسؤولية الأخلاقية: بمعنى ان تكون المنظمة مبنية على أسس أخلاقية وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة، وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين، ويعنى هذا البعد: أن تتصرف الشركات بشكل اخلاقي ومسؤول مع المنافسين وتتبع أسلوب أخلاقي في التسويق والاعلانات لمنتجاتها وخدماتها، وكذلك أن تتصرف

بشكل أخلاقي مع العاملين في المنظمة، وتوفير ما يلزم من أساليب الحماية وادوات السلامة العامة لهم، والالتزام بمعايير وأخلاق التصنيع، وتقديم خدمة ومنتج يتمتع بالجودة والمواصفات الجيدة والمقبولة للمستهلك، وتتبع أذواق المستهلكين ومتطلباتهم.

(3) المسؤولية القانونية: أي أن المنظمة، يجب أن تلتزم بإطاعة وتطبيق القوانين، وان تكتسب ثقة الجمهور من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية، وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون، وفي هذا البعد على الشركات والمنظمات، الالتزام الطوعي والواعي للتشريعات والقوانين لمختلف المجالات كاحترام قوانين حماية الزبائن والمستهلك، واحترام القوانين الخاصة بالتصنيع والمواصفات والقوانين المتعلقة بالبيئة، ومنع والتقليل من مصادر التلوث، والعمل على تنمية وصيانة المصادر الطبيعية، والتخلص من مخلفات التصنيع بطرق آمنة والحفاظ على العاملين في الشركات والمنظمات من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وتقليل المخاطر في العمل وتحسين ظروف العمل، وتوفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة، واحترام حقوق العاملين وحقوق الانسان والقضاء على التمييز المبني على الجنس.

(4) المسؤولية الاقتصادية: ويقصد بها أن تكون المنظمة نافعة، ومجدية اقتصادية وأن تحاول جاهدة توفير الامان للآخرين، وكذلك استخدام الموارد المالية والبشرية بكفاءة وفاعلية لإنتاج منتجات بنوعية وجودة عالية وتوزيع العوائد على عوامل الانتاج المتعددة، واستخدام المنافسة الشريفة والعادلة مع المنافسين واحترام قواعد المنافسة العادلة، وكذلك منع الاحتكار والاضرار بالمستهلكين، ومحاولة التقليل من الآثار البيئية الناجمة عن عناصر الانتاج باستخدام الوسائل الحديثة والتكنولوجية.

(5) البعد البيئي (المسؤولية البيئية): وتُعنى بمدى التزام الشركات والمنظمات بمدى المحافظة على البيئة، وتقليل التلوث الناجم عن التصنيع والخدمات المقدمة للمستهلك، والبحث عن مصادر جديدة للطاقة ومصادر جديدة للموارد، وطرق التخلص الآمن للنفايات وإعادة تصنيع للمواد الفائضة من التصنيع نتيجة تقديم الخدمات، والاستخدام الأمثل للموارد.

## شكل رقم (1) هرم كارول (Carroll) للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: مقدم، وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية- دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران، الجزائر، 2014، ص80.

## أنشطة المسؤولية الاجتماعية:

هناك عدة أنشطة للمسؤولية الاجتماعية وأهمها:

### 1. الأنشطة الخاصة بخدمة المجتمع

للمجتمع المحلي والبيئة المحلية في نظر المنظمات اعتباراً خاصاً، فهي تراه أنه شريحة مهمة تتطلع إلى تقوية علاقاتها معه وتعزيزها، وهذا الأمر يتطلب من المنظمات بذل الجهود والنشاطات المضاعفة تجاهه، والعمل على زيادة الرفاهية العامة لهذا المجتمع، وذلك من خلال النشاطات والأعمال التي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية كإنشاء الجسور والحدائق والطرق، والحد من مشكلة البطالة بالتركيز على تشغيل أبناء المجتمع المحلي في المشاريع التي تنشأ المنظمة، ودعم بعض النشاطات الأخرى مثل الأندية الترفيهية والتنشيطية للمجتمع مع الالتزام واحترام العادات والتقاليد، ودعم مؤسسات المجتمع المدني، وتقديم العون المادي لذوي الاحتياجات الخاصة ومحاولة توظيفهم إن أمكن، هذا بالإضافة إلى الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات والمؤسسات التعليمية. وعادة ما ينظر إلى مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع المحلي من زوايا ونواحي مختلفة، فقد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، والرياضية والفنية، والتعليمية، والتدريبية، وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي، ويلاحظ

أن غالبية الأنشطة تتسم بالاختيارية والالتزام الطوعي من قبل الشركة مما يعزز من استمرارية الشركة وتواصلها مع المجتمع المحلي في تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية (عمر، واخرون، 2014).

## 2. الأنشطة الخاصة بالموظفين:

تعتبر الأنشطة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية من الأنشطة الهامة لتطوير وازدهار عمل منظمات الأعمال، فالعلاقة بين المنشأة والعاملين علاقة مصالح متبادلة، فاز قامت المنشأة برعاية مصالح العاملين بالشكل المناسب الذي يرضيهم، فإن اخلاصهم للعمل في المنشأة سيزداد وكذلك ولاءهم سيزيد وبالتالي تتحقق مصالح الطرفين، ويمكن أن تتضمن أنشطة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية ما يلي (وهيبة، 2011):

1. المشاركة في الأرباح للعاملين في المنظمة، وتحسين، والاهتمام بنظام، وخطط الرواتب، والمعاشات، وتطوير نظام الحوافز والمكافآت المتبع في داخل المنظمة.
2. مشاركة العاملين في المنظمة في عملية شراء الاسهم والتملك في حال توسع المنظمة في مشاريعها وأنشطتها الجديدة.
3. العدالة الوظيفية من حيث عدالة المعاملة بين العاملين من حيث السن، والجنس، ومستوى التعليم، وغيرها.
4. تحسين بيئة العمل الفيزيائية بحيث تتلاءم مع طبيعة العمل من حيث الأثاث ومعدات العمل وملاءمة العمل فيما يتعلق بالتهوية والإضاءة والضوضاء، واعداد برامج الرعاية الصحية المناسبة للعاملين في المنظمة.
5. نشر روح التعاون بين العاملين بصفة عامة وبين العاملين الجدد والقدامى، وايجاد جو مناسب للعمل في المنظمة، ونشر روح التعاون بين الادارة العليا والادارة الدنيا، لسهولة نقل المعلومات والتقارير، والتغذية الراجعة لتحسين اتخاذ القرار الصحيحة والوقت المناسب لتلك القرارات.

## • الأنشطة الخاصة بالارتقاء بالمنتجات والخدمات:

من حق العملاء والجمهور الحصول على منتجات وخدمات مميزة وأن يتم الإعلان عن تلك المنتجات والخدمات بكل صدق وأمانة، وأن يتم تقديم منتجات صديقة للبيئة وأمينية، مع إرشادات واضحة ومكتوبة بشأن استخدام المنتج، مع الالتزام من قبل المنظمة بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع، والالتزام بتطوير المنتج حسب احتياج المجتمع والجمهور واذواقهم، مع الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار (Homayoun et al., 2015).

وتشمل الأنشطة بتحسين المنتجات والخدمات، وتحقيق رضا الزبائن والعملاء، وتقديم سياسات وإجراءات تقديم الخدمة لهم، واختيار الوقت المناسب للخدمة، وتقديم الخدمة في الوقت المناسب للمتعاملين، وتبيان المنافع الخاصة بخدمات المؤسسة لأصحاب المصلحة والمتعاملين مع المنظمة، والمحافظة على سلامة الخدمات المقدمة وجودتها، وتعزيز ثقة المتعاملين، وشرح معاني الخدمات المصرفية للمؤسسة بوضوح، بيان شروط التعامل وتحديد العوائد بوضوح، وإعداد البحوث لدراسة دوافع وسلوكيات المتعاملين، والاهتمام بمقترحات وراء المتعاملين، والاهتمام بشكاوى المتعاملين والرد عليها وإعلانها (Chung et al, 2015).

### آليات تعزيز المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص في فلسطين

وبما أن القطاع الخاص أصبح يلعب دوراً هاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية فعليه ألا يكتفي بما يقدمه من هبات ومساهمات وأعمال خيرية للمجتمع فعليه أن يعمل على توسيع وتعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية وذلك يتطلب تضافر الجهود وشراكة حقيقة بين جميع الأطراف لتحقيق التنمية (الحكومة، مؤسسات القطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني والاعلام) ولكل منها دوره في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وذلك (جامعة القدس المفتوحة، 2010):

#### 1. دور الحكومة:

إيجاد هيئة عامة تشرف على تطبيق المسؤولية الاجتماعية، وتسهم في مشاركة القطاع الخاص، وكذلك اعداد نظام إدارة لها بايجاد سياسة محددة وهادفة وتحديد الأهداف العامة وسن قوانين خاصة تلزم المنظمات بتطبيقها، وتطوير خطة للاتصالات الداخلية والخارجية، ونقل الأفكار والاخبار والتعليمات والتوجيهات ووجهات النظر واطلاع الافراد والمؤسسات على ما يجري من تطورات، واحداث وخلق درجة من الانسجام والتخلص من الضغوط المختلفة (الاسرج، 2014).

#### 2. دور مؤسسات القطاع الخاص:

يقتصر دور مؤسسات القطاع الخاص على تبني برامج عمل علمية محددة في مجال المسؤولية الاجتماعية يمكن تقييمها وقياس مردودها، ولتفعيل هذا الدور يتطلب ما يلي (الاسرج، 2014):

- تلتزم كل منظمة من منظمات القطاع الخاص الفلسطيني بسياسة خاصة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة مع المحافظة على حماية أصول المنظمة واحترام حقوق اصحاب المصلحة.

- أن الحل لمشكلة البطالة في فلسطين تكون من خلال مساهمة القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية وتحمل مسؤوليته لخلق فرص عمل لأبناء المجتمع من خلال الأنشطة والاعمال التي يقوم بها.
- أن المسؤولية الاجتماعية هي ليست فقط مجرد مشاركة في الاعمال الخيرية والتبرعات والحملات التطوعية وانما هي التزام وثقافة يجب أن تلتزم بها المنظمات، بشكل فعلي لتكون مساهمة في عملية التنمية المستدامة.
- تحقيق الشراكة الإستراتيجية مع مختلف القطاعات وفئات المجتمع وذلك من خلال تبني المبادرات التي تطلقها مؤسسات المجتمع المدني لتعزيز المسؤولية الاجتماعية.
- ضرورة التزام منظمات القطاع الخاص الفلسطيني بمجموعة من القواعد الأخلاقية التي تحددها مجالس إدارات هذه المنظمات ويقرها حملة الأسهم ويتم إعلانها بكل شفافية وتلتزم المنظمات بتطبيقها.
- إعداد توجيهات استرشادية للمسؤولية الاجتماعية من قبل مؤسسات القطاع الخاص الفلسطيني.
- على المنظمات اثناء ممارسة انشطتها واعمالها الاقتصادية والتجارية أن تراعي حقوق الانسان والاعتبارات البيئية، والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق المسؤولية الاجتماعية لهذه المؤسسات.
- اهتمام منظمات القطاع الخاص بتلبية احتياجات والتزامات عملائها وزبائنهم وأن تسعى جاهدة لتلبية رغباتهم وحماية حقوقهم.
- أن تستهدف منظمات القطاع الخاص الفلسطيني البرامج التنموية والاقتصادية والاجتماعية في جميع المجالات الفئات المحتاجة والمهمشة من شرائح المجتمع.

### 3. دور المجتمع المدني:

- يعتمد دور المجتمع المدني في مجال المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص القيام بالأعمال التالية (جامعة القدس المفتوحة، 2011):
- الترويج لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومحاولة تحديد مفهوم واضح ومتكامل للمسؤولية الاجتماعية من خلال تنظيم حملات واسعة النطاق، وذلك للعمل على زيادة الوعي لدى منظمات القطاع الخاص الفلسطيني، بأهمية هذه البرامج وأثرها على أرباح المنظمات على المدى المتوسط والطويل.
  - يتعين على منظمات القطاع الخاص الفلسطيني التركيز على تحديد أولويات التنمية التي عليها واستهدافها.
  - بناء إستراتيجية وطنية واقعية لتعزيز النزاهة والمسائلة والحكم الصالح ومحاربة الفساد من خلال مشاركة منظمات القطاع الخاص الفلسطيني والحكومة على تحمل المسؤولية الاجتماعية.

- تنظيم ورش عمل ومؤتمرات تضم صناعات القرار لتحديد معايير أداء المسؤولية الاجتماعية. فالقيام بالواجبات يشكل المدخلات، بينما الحصول على الحقوق يشكل المخرجات من وجهة نظر هذا المدخل. وفي هذا الإطار نجد أن تنظيمات المجتمع المدني تلعب دورها في مساندةهم على إدراك واجباتهم، والوقوف إلى جانبهم للحصول على حقوقهم، بما يجسد أبعاد مسؤوليتهم الاجتماعية. فالمسؤولية الاجتماعية للجماعة يجب أن تتميز بتوازن الحقوق والواجبات حتى لا يكون هناك مسؤولية اجتماعية ناقصة ولا فائضة والذي بدوره يمكن أن يحدث خلل وضرر للمجتمع والمنظمة وهدر حقوق، من المحتمل أن يكون سببا في اندلاع حالة الصراع الاجتماعي بين الجماعات من ناحية، أو بينها وبين النظام السياسي من ناحية ثانية.

#### 4- دور الاعلام:

للإعلام دور كبير في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لمنظمات القطاع الخاص، وتتجلى أهميته من خلال الوسائل المتعددة التي يمتلكها لنشر مفاهيم الوعي بالمسؤولية الاجتماعية وتبسيط الضوء على فوائدها ودورها في تحقيق التنمية، ولتنفيذ هذا الدور يتطلب ما يلي (الأسرج، 2014):

- من خلال الإعلان عن المساهمات الاجتماعية والمشاريع التي تقوم بها شركات ومؤسسات القطاع الخاص وذلك من أجل خلق نوع من المنافسة بين هذه المؤسسات لتحقيق أكبر قدر من المنفعة للمجتمع

- ضرورة التغطية الإعلامية اللائقة وتوفير مساحة واسعة في كافة وسائل الاعلام المحلية للمؤتمرات والندوات والورش والمبادرات الهادفة إلى نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومبادئها الصحيحة والمجالات المرتبطة بها، والترويج لها لتكون حافزاً لمؤسسات وشركات القطاع الخاص (جامعة القدس المفتوحة، 2011).

#### 5- دور الدين الاسلامي والثقافة الاسلامية:

يبقى الدين الاسلامي هو الانفع في تنشئة النفوس وتربيتها التربية السليمة، التي تجعل من الإنسان خليفة في الأرض يقوم بدوره في عمارتها والقيام بواجبها تجاهها خير قيام. فإن الدين الإسلامي دين كامل شامل صالح لكل زمان ومكان.

لقد أصبح واجباً على المنظمات أن تضاعف جهودها وتسعى إلى بناء علاقات استراتيجية أكثر عمقا مع المحيط الذي تؤثر فيه وتتأثر به، لكي تتمكن من مواجهة التحديات وخاصة تلك المتعلقة بمتطلبات التنمية المستدامة التي أخرجت المنظمات والشركات من عزلتها الداخلية كنظام مغلق إلى نظرة حديثة

وبيئة خارجية أكثر تشابكا وتعقيدا. إذ أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية يكتسب اهتماما لدى المنظمات مما جعل هذا المفهوم يخرج من كونه ممارسات طوعية اختيارية إلى ممارسات جبرية تمثل مصدرا لتحقيق بقاء المنظمة وتضمن استمراريتها ضمن بناء مقاربة للمسؤولية الاجتماعية (عامر، 2019).

## 2.2 المبحث الثاني: الميزة التنافسية

### مقدمة:

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات مهمة جداً، وذلك في عملية تحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف، وتعزيز نقاط القوة وتقوية نقاط الضعف، وكذلك تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص واغتنامها والتهديدات وتجنبها او التقليل من اخطارها، فعملية التخطيط الاستراتيجي تعتبر مستمرة على مدى حياة المنظمة للحفاظ على بقاء المؤسسة، واستدامتها ومدى بحث المنظمة عن ميزات وابتكارات وازافات جديدة يمكن أن تلبى احتياجات العملاء والزبائن والمجتمع بأكمله، اذا فالمنظمات للحفاظ على بقائها في السوق، تحتاج لتطوير أعمالها وتحديث منتجاتها أي حصولها على ميزة تنافسية للحفاظ على الحصة السوقية أو دخول اسواق جديدة (Ranjith,2016).

### مفهوم الميزة التنافسية:

تم تعريف الميزة التنافسية من عدة كتب حيث عرفها خليل (2004) على أنها: "عنصر تفوق للمؤسسة على منافسيها، يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس، بالاعتماد على تحقيق استراتيجية الجودة الأعلى سواءً كان باستخدام قيادة التكلفة أو التميز".

كما تعرف الميزة التنافسية بكونها السياسة المتفوقة التي تتبعها الشركة للتنافس في السوق وتحقق أفضل النتائج التي تصبو إليها، وذلك من خلال إتباع استراتيجيات محددة من شأنها تحقيق الميزة التنافسية. (Korankye, 2013).

كما تعرف بأنها: قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية والبشرية بكفاءة وفعالية بدرجة أعلى من المنظمات المنافسة الاخرى فيمكن أن تتعلق بالأبعاد التالية بالجودة، التكنولوجية، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير المستمر، وتميز في الفكر الإداري، وفره في الوارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة (عبد الرحمن، مرسي، 2015).

من خلال ما سبق من تعاريف للميزة التنافسية نستنتج بأن الميزة التنافسية هي الصفات التي تجعل المنظمة تتميز بالأحسن والأفضل عن منافسيها في السوق، وتحقق لها رضى الزبون، وتحافظ على استدامة المنظمة وبقائها.

## الاستراتيجيات التنافسية

قام بورتر بوضع استراتيجيات كنموذج لمنافسة الشركات مع بعضها البعض والتي ترتبط بعوامل البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل الاستراتيجيات التنافسية بما يلي (سليم، 2010):

1. **استراتيجية قيادة التكلفة:** هذه الاستراتيجية تقوم على وجود تسهيلات تساعد الشركات على الوصول إلى الحجم الكفاء، وخفض التكاليف من خلال الخبرة والعمل على خفض المصروفات غير المباشرة، علاوة على تدنية الكلفة في مجالات البحوث والتطوير والإعلان والخدمات، إذ يساعد ذلك على إنتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة جدا للوحدة. تسمح استراتيجية الكلفة بتحسين الوضع التنافسي للشركة على محاور إطار القوى التنافسية، وبالتالي فهي تشكل حماية للشركة من المنافسين والموردين (سادلر، 2008).

2. **استراتيجية التمييز:** وفي هذه الاستراتيجية تقوم الشركة على تقديم شيء مميز وله قيمة في المنتج، ويشترط إدراك المستهلك لهذا التميز على مستوى الصناعة، والذي يجعل المستهلك والزبون على استعداد لدفع مقابل هذا التميز. وتهدف هذه الاستراتيجية لفئة محدودة من الزبائن، وتسعى إلى تقديم سلع وخدمات متفردة، وإشباع حاجات ورغبات زبائنها بسلع وخدمات ذو جودة عالية وذو خصائص مميزة بحيث يصعب على المنافسين مجاراتها، أو تقليدها، كما يعطي الزبائن أسباب واضحة لتفضيل المنتج على غيرها من المنتجات. وتلجأ هذه الاستراتيجية إلى فرض سعر أعلى من منافسيها، بحيث يكون الزبون على استعداد للحصول على هذه الخدمة أو السلعة المتميزة بغض النظر عن سعرها (Wang et al , 2011).

3. **استراتيجية التركيز:** أن هذه الاستراتيجية تستهدف وترتكز على مجموعة معينة من المشتريين أو قطاع من خطوط الإنتاج أو سوق جغرافية معينة، وكما أن هذه الاستراتيجية تجعل الشركات تقوم بإنتاج سلع وخدمات مصممة خصيصاً لقطاعات السوق الصغيرة، وترتكز هذه الاستراتيجية

على احتياجات ورغبات فئة محدودة ومستهدفة من القطاعات في السوق، والسعي نحو تقديمها بشكل متميز ومبتكر ومتفرد يضاهاى نظيراتها في السوق، وبذلك تكسب رضا زبائنهما، وولائهم لها

(Wang et al , 2011).

## انواع الميزة التنافسية

تعتبر استراتيجية الميزة التنافسية هي الأساس للمنظمة بحيث تحافظ على بقاء المنظمة في السوق وتعمل على اظهارها بالشكل التي تريد فلذلك عليها أن تعمل على تطوير والتحديث على تلك الميزة وتحقق تلك الميزة بإحدى الأشكال التالية (خليل،2004):

**1. تمييز المنتج:** تكون في قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع..). لذلك على المنظمة العمل على فهم أنشطة حلقة القيمة من أجل التعرف على المصادر المحتملة لتمييز المنتج، واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية وانتهاج طرق توسع فعالة، وسياسات سعرية وترويجية تمكنها من زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

ومعناه قدرة المنظمة على الاستخدام الامثل لقدراتها وكفاءتها لتحقيق التمييز، وتقديم منتج فريد له قيمة مرتفعة من جهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص فريدة، وتوفر خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم الظروف المحتملة لتمييز المنتج، من خلال أنشطة حلقة القيمة. يمكن تعريف تميز المنتج: بأنه انتاج المنظمة او الشركة منتج متميز او تقديم خدمة مميزة دون مقدرة المنظمات المنافسة الاخرى انتاج سلع او تقديم خدمة مشابهة او صنع منتجات بديلة تضاهاى المنتج الاصلي.

أما من حيث أبعاد تميز المنتج من حيث (الجودة وخصائص خاصة للمنتج وخدمات مرافقة) فيمكن إيجازها فيما يلي:

- ✓ المطابقة: تعرف المنتجات من خلال الصفات والسمات التي ينتج على اساسها، فاذا كانت الجودة عالية كلما كانت تلك المواصفات تتوافق مع العميل او المستهلك وتراعي احتياجاته.
- ✓ الصلاحية: العمر الزمني المتوقع للمنتج، وقد يكون عمر المنتج التشغيلي طويلة أو قصيرة وذلك يرجع لعدد المرات التي يمكن أن تعمل صيانة لتلك المنتجات عند عطلها.

✓ الخدمات المرافقة: الخدمات المقدمة للزبون والعميل قبل وبعد البيع، وتشمل التوصيل والصيانة والتركيب ومدى متابعة الاستخدام للمنتج ومتابعة الاقتراحات والتوصيات من قبل الزبون وكذلك الاهتمام بشكاوى الزبائن والعملاء وإجراءات المعالجة المتبعة من قبل المنظمة.

✓ الطابع الجمالي: يحكم الزبون او المستهلك على منتجات المنظمة وفقاً لرغباته وعاداته، وتختلف من شخص لآخر والحكم يكون بناءً على عناصر الجودة والتي تتمثل في الشكل، اللون، الذوق، الرائحة.

✓ سمعة المنتج وصورة المنتج: سمعة المنظمة والشركة المصنعة للمنتج.

2. التكلفة أقل: ويعرفها (حريز، عبد الرحمن، 2014) بمقدرة الشركة على انتاج منتجات بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة بما يؤدي إلى تحقيق أرباح أكثر، والحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلة القيمة للمؤسسة، والتي تعد مصدراً هاماً للميزة التكاليفية.

أن الميزة التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات الإستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية الصفات والمزايا التي تتمتع بها، مقارنة مع منافسيها فيما يتعلق بالتكاليف (خالفي، 2014).

ويمكن تحقيق الكلفة الأقل عن طريق حسب ما قدمه (Hao Ma, 2004) ثلاثة مصادر جديدة للميزة التنافسية على النحو التالي:

1. الملكية: وتتضمن مقدرة المنظمة على امتلاك وشراء الموجودات التي تسهم في خدمة العملاء بطريقة أفضل من المنافسين، ويترتب على ذلك ضرورة تمتع المنظمة بمركز قوي في السوق وحصولها على الموارد الفريدة وتمتعها بالسمعة الجيدة في الأداء.

2. الوصول إلى الموارد: القدرة على الوصول إلى سوق الموارد بطريقة أكفأ من المنافسين، ويتطلب ذلك تمتعها بالكفاءة والمهارة الجيدة والقوة والسلطة ووجود علاقات خارجية مع الموردين وقنوات التوزيع.

3. الكفاءة وتنسب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها المنظمة والتي تساعدها على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين.

### 3. سرعة الاستجابة:

ويمكن تعريف الاستجابة أيضاً بمدى تجاوب البائع مع العميل في عمليات البيع وبعد البيع من خدمات مرافقة والاهتمام بالشكاوى والاقتراحات.

كلما زادت سرعة استجابة الشركات والمنظمات لاحتياجات وطلبات زبائنها وعملائها، كلما زادت نسبة الرضى لديهم، وزاد الاقبال على منتجات هذه المنظمات والشركات؛ وعليه يمكن اعتبار عامل الوقت من العوامل المهمة للمنظمة والشركة للحصول على ميزة تنافسية ناجحة ومستمرة.

ومن هنا يرى الباحث بأنه على المنظمة أن تنتج منتجات بأقل تكلفة مع المحافظة على الجودة والميزات الأساسية للمنتج أي بأن عليها أن تبحث عن موارد جديدة للمواد الخام واستخدام التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج لتقليل التكلفة وما الى ذلك من أمور تقلل التكلفة التصنيعية والإنتاجية. وعلى المنظمات والشركات الصناعية امتلاك هذه الميزات التنافسية (أو امتلاك أحدها على الأقل) للحصول على قدرة تنافسية، للمحافظة على استدامة المنظمة وبقائها أو للحصول على حصة سوقية جديدة.

#### مصادر الميزة التنافسية:

كما ويرى (Dirisu al et (2013 من الخصائص التي تتفرد بها الميزة التنافسية، كما يلي :

- إتباع سياسة التغيير المستمر، الذي يسعى لتطوير الشركة، وتحسين الأداء فيها، وتعظيم أرباحها .
- تتسم الميزة التنافسية بقدرتها على جذب واستقطاب الموظفين المهرة، والذين يملكون القدرات والمهارات الاستثنائية، والمبدعين، القادرين على ابتكار خطط وسياسات جديدة للشركة .
- من أهم خصائص الميزة التنافسية بأنها تراعي وتنتهج الابتكار في سياستها، وتسعى للتفرد في تقديم الخدمات والسلع للزبائن .
- المرونة في تصميم وتطبيق الخطط، بما يتناسب مع التغيرات والتحويلات التي تجري في البيئة السوقية، وبما يحقق للشركة سمعة جيدة، واتساع في السوق المستهدفة .
- الاستمرار والاقدام في تحقيق الأهداف والغايات التي تصبو لها الشركة، والسعي نحو وضع ورسم خطط استراتيجية ذو رؤية بعيدة المدى، يحقق للشركة التميز والتفرد المستدام.

وهناك نوعان من نماذج الميزة التنافسية يتمثلان في نموذج قائم على السوق، ونموذج قائم على الموارد وكلاهما متكاملان، ويرتكز كل منهما على الآخر، حيث إن نموذج الميزة التنافسية القائم على السوق يشتمل على متغيرات التكلفة، والتمايز، والفاعلية، وتقييم المنافسين، والتهديدات والمخاطر التي تواجه

عمل الشركة، أما نموذج الميزة التنافسية القائم على الموارد فإنه يشتمل على جميع الموارد التي تمتلكها الشركة سواء المادية أم المالية أم البشرية، بحيث يكون تحريكه وتنميته من داخل الشركة (Korankye,2013).

وقد حدد (أبو قحف،2003) مصادر الميزة التنافسية " أن للميزة التنافسية مصدرين اثنين، هما المهارات والموارد المتميزة، ويمكن استخدام هذه المصادر لتحقيق التميز في المنتجات وتخفيض التكلفة سواء تعلق الأمر بالمهارات أو الموارد، فإن أهم المصادر الميزة التنافسية تتلخص فيما يلي:

- التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا من أقوى العوامل التي تؤثر في القدرات التنافسية للمنظمات والشركات، لأنها تدمج ما بين التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة للتطوير، وهذا الدمج جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية (بوبعة،2012).

- المعرفة: المنظمات والشركات التي تريد أن تبقى في الصدارة عليها أن تقوم بجمع البيانات من مصادرها الحقيقية والمختلفة وتتحرى الصدق والدقة في الجمع وتحللها وتفسرها بالشكل المطلوب حتى نحقق للمنظمة والشركة التميز والاستدامة (همشري،2013).

- الجودة: قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، لهذا تعتبر سياسة التنوع للمنتجات والخدمات، ودراسة حالة السوق واذواق المستهلكين والعملاء يضمن بقاء واستدامة المنظمة أو الشركة في السوق، وهذه تجعل العملاء أكثر تطلعا والتزاماً لتلك المنظمات والشركات (Sachitra al. et,2016).

- الموارد البشرية: هي المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها، لأن تحقيق التميز في أداء لمؤسسة يكون بتوفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية تتميز بالإبداع والابتكار بحيث تستطيع أن تستخدم موارد المنظمة والشركة الطبيعية والمالية والتكنولوجية بفعالية وكفاءة (بوبعة، 2012).

- الموارد المالية: تعتبر هذا المورد من الموارد المهمة للمنظمة والشركة، حيث يمكنها من القيام بأنشطتها واعمالها وتوسيع نطاق عملها وتغطية المصاريف المترتبة على تلك الانشطة والاعمال، ويكون كسب تلك الاموال من خلال عوائد الاستثمارات التي تقوم بها المنظمة او الشركة والتي تبغي بها المنظمة تحقيق اهداف مالية وتنافسية (عبد الرحمن،2006).

- الكفاءة: وتعني الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ويمكن قياسها بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات تتمثل في

العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات (بوبعة، 2012).

### أسباب ظهور الميزة التنافسية:

ان تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يعد هدفاً واستثماراً وتكتيكا في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق، وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وفي ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية (رحال، شيكر، 2004):

- ظهور تكنولوجيا جديدة: أصبح استخدام الحاسوب ضرورة من ضروريات الحياة في جميع العمليات البشرية والانتاجية فأصبح الحاسوب يستخدم في عمليات التصميم والتحكم في الانتاج والتصنيع وكذلك عملية جمع البيانات اصبحت أكثر سهولة باستخدام الحاسوب حيث مكنت الشبكات العنكبوتية المنظمات من استخدامها لصالحها وتوفير الوقت والجهد في عمليات الجمع والتحليل والتصميم وكذلك أصبح التسويق والاعلانات أمر سهل من خلال تلك الشبكات والمواقع الالكترونية بحيث تصل للجميع.
- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: على المنظمات والمؤسسات التي تريد الاستدامة والبقاء أن تراعي وتدقق في المعلومات والتقارير الواصلة (التغذية الراجعة) من قبل العملاء والزبائن وتعرف ما لديهم من ميول ورغبات وتعمل على تلبيةها من خلال منتجاتها.
- تغير تكاليف المدخلات: أن تبحث المنظمات والشركات في الحصول على المواد الخام(المدخلات) من أكثر من مصدر حتى لا يتحكم بالمنظمة أو الشركة أي من الموردين ويقضي على ميزتها التنافسية وخصوصاً ان كانت الكلفة أعلى من السعر التنافسي.
- التغير في القيود الحكومية: عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق، فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.

### أهمية الميزة التنافسية

تسعى كل مؤسسة من خلال تحقيق الميزة التنافسية إلى ما يلي: (Munizu, 2013):  
✓ خلق فرص تسويقية جديدة وتحقيق حصة سوقية للمنظمة والشركة ودخول أسواق جديد.

✓ دخول مجال تنافسي جديد وتحقيق تميز استراتيجي على المنافسين في الخدمات والسلع المقدمة للمستهلكين والزبائن.

✓ التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات وخلق قيمة جديدة للعملاء تلبي احتياجاتهم.

✓ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها، وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناؤها.

### العلاقة ما بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية:

يهدف هذا البحث الى معرفة تأثير المسؤولية الاجتماعية وابعادها على التنافسية من خلال مدى ممارسة المنظمات للمسؤولية الاجتماعية، وأثر هذا التبني على أدائها في ظل جو تنافسي. أن المؤسسات الرائدة عالميا في مجال أنشطة المسؤولية الاجتماعية في السنوات الأخيرة بدأت تأخذ اهتمام الحكومات والمؤسسات الاقتصادية وذلك مع ظهور بعض المؤشرات التي تؤكد على وجود نوع من الترابط بين المسؤولية الاجتماعية والتنافسية، وما تلمح إليه هذه المؤشرات هو أن هنالك أثرا لأنشطة هذه المؤسسات في خدمة المجتمع والبيئة على القدرة التنافسية لها وفي الوقت نفسه قد تكون هنالك انعكاسات إيجابية على القدرة التنافسية للبلاد ككل، وتتوقف الميزة التنافسية بدورها في القدرة على تعزيز الاستراتيجيات المعتمدة و المجدية في اطار الجهود الرامية إلى زيادة القدرة التنافسية.(مزياي،2016).

### 2.3 القطاع الصناعي في فلسطين:

يلعب القطاع الصناعي دوراً مهماً في عملية التنمية الاقتصادية في فلسطين، وذلك بكون أغلب مشاريعه استثمارات طويلة الأمد، لكنها سريعة التأثير بالعوامل البيئية الخارجية وبانفتاحها على الدول الأقل تكلفة في الإنتاج.

يساهم القطاع الصناعي في الناتج المحلي الإجمالي في فلسطين %13.2 من مجموع الناتج المحلي الإجمالي، وبلغ عدد الشركات العاملة في القطاع الصناعي أكثر من 20,104 شركة، يعمل بها أكثر من 112,835 عامل، وتشكل إجمالي الشركات الصناعية الفلسطينية ما نسبته %14.4 من إجمالي عدد الشركات العاملة في القطاعات الاقتصادية كافة، ويأتي القطاع الصناعي في المرتبة الثالثة بعد قطاع التجارة الداخلية وقطاع الخدمات من حيث عدد العاملين بنسبة تصل إلى %23.4، وقد بلغت

القيمة المضافة للأنشطة الصناعية نحو 2.1 مليار دولار أمريكي، وفق إحصاءات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام 2019.

وحسب (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2021) يتركز حوالي 21.6% من المنشآت الصناعية في صناعة منتجات المعادن المختلفة، و18.9% في صناعة الأثاث و15.9% في صناعة المنتجات الغذائية. أما على مستوى قيمة الانتاج جاءت صناعة المنتجات اللافلزية في المقدمة 20.9% من اجمالي قيمة الانتاج للمنشآت الصناعية، تلتها صناعة المنتجات الغذائية بنسبة 18.4% ، من ثم صناعة الاثاث بنسبة 10.6%.

وتتكون القطاعات الصناعية في فلسطين مما يلي:

- قطاع صناعة الجلود والأحذية.
- قطاع صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة.
- قطاع صناعة الأغذية والمشروبات .
- قطاع صناعة الحجر والرخام.
- قطاع الصناعات المعدنية والهندسية.
- قطاع الصناعات الكيماوية .
- قطاع الصناعة البلاستيكية واللدائن.
- قطاع صناعة الورق والكرتون والطباعة.
- قطاع الصناعات الدوائية.
- قطاع صناعة الأثاث والأخشاب.
- قطاع الصناعات الإنشائية.
- قطاع الطاقة المتجددة.

**القطاع الصناعي في مدينة الخليل**

**موقع محافظة الخليل:**

تقع محافظة الخليل جنوب الضفة الغربية وتبعد عن مدينة القدس بحوالي 35 كيلو متر، وفيها البلدة القديمة التي صنفتها منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) إضافة إلى المسجد

الإبراهيمي على قائمة التراث العالمي المهدد بالخطر (الموقع الرسمي لغرفة صناعة وتجارة الخليل، 2022).

وتعتبر محافظة الخليل من أكبر المحافظات الفلسطينية على مستوى المساحة والسكان وذلك وفقا لبيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، حيث تبلغ مساحتها 1000 كيلو متر مربع، وهو ما يشكل 16% من إجمالي مساحة الأراضي الواقعة تحت قيادة السلطة الفلسطينية والتي تُقدر بـ 6025 كم مربع.

وقد بلغ عدد سكان محافظة الخليل بلغ 762 ألف نسمة كما هو في منتصف عام 2020، وهو ما يشكل 14% من إجمالي عدد سكان فلسطين والذي قدره الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بخمسة ملايين نسمة تقريبا (مركز الاحصاء الفلسطيني، 2020).

### الصناعة في محافظة الخليل:

عمل سكان الخليل في الصناعة منذ القدم، حيث كانت الصناعة اليدوية وانتشرت، حتى وصل الامر بأن سميت بعض المناطق والحارات نسبةً الى الحرف المنتشرة فيها، مثل سوق الحصرية وسوق الغزل وحارة الزجاجيين، كما اشتهرت مدينة الخليل بصناعة الصابون وصناعة الجلود ودباغتها وصناعة معاطف الفرو والفخار والاحذية وصناعة النسيج والملابس والصناعات الخشبية والخزف والهدايا، وحتى عام 1978 ضمت محافظة الخليل أكثر من ثلث الوحدات الصناعية في الضفة الغربية وهي: الصناعات الغذائية، النسيج والملابس، الجلود ومنتجاتها ماعدا الأحذية، الأحذية ما عدا المطاطية الأخشاب ما عدا الأثاث، الورق ومنتجاته، النشر والطباعة، الزجاج، صناعات غير معدنية، صناعات غير حديدية، تصنيع المواد المعدنية ومشتقاتها، صناعة الأدوات الكهربائية .

تعتبر محافظة الخليل المحافظة الاولى من حيث امتلاك الشركات الخاصة والصناعية حيث بلغت نسبة 14.8% من مجموع الشركات الخاصة والصناعية في فلسطين (مركز الاحصاء الفلسطيني، 2020).

وتنتج المصانع والشركات في المدينة الكثير من الصناعات التي تغطي السوق المحلي وكما تعمد الى التصدير للخارج بكميات كبيرة لتصل للسوق الاوروبية والعالمية ومن هذه الصناعات:

- صناعة الزجاج - وهي صناعة قديمة وقد تم تطويرها لتواكب التطور الحاضر.
- صناعة الخزف والفخار - وهي أيضا صناعة قديمة ومن تاريخ المدينة.

- صناعة الجلود - حيث يتم استخدام تلك الجلود في صناعة الاحذية ويتم تصديرها الى عدة دول أهمها: إيطاليا وإسبانيا والأردن ودول الخليج. حيث تعتبر هذه الصناعة من أهم مصادر دخل المدينة.
- صناعة الملابس بكل أنواعها - تجدر الإشارة إلى أن أكبر ثوب في العالم حيك يدويا موجود في مدينة الخليل (وسجل في موسوعة غينيس).
- صناعة الباطون تغطي السوق المحلي.
- مناشير الحجر والرخام والبلاط - طبيعة الموقع الجغرافي لمدينة الخليل وتضاريسها وامتلاكها للعديد من المحاجر جعل هذه الصناعة من أهم مصادر الدخل الاقتصادي للمدينة، حيث تصدر إلى معظم الدول الاوربية والعربية.
- صناعة الحديد والألمنيوم حيث يوجد في المدينة العديد من المصانع وبعضها يعمل بشكل كامل وبعضها جزئي لعدم توفر الكهرباء بشكل كامل.
- صناعة الدراجات الهوائية.
- صناعة النايلون والبلاستيك.
- صناعة الموازين والقبانات القديمة والحديثة.
- صناعة الألبان والمنتجات الغذائية.
- صناعة الأثاث المنزلي والسجاد والاعطور (الموقع الرسمي لغرفة صناعة وتجارة الخليل, 2022).

#### 2.4 الدراسات السابقة:

تتناول الباحث في هذا الفصل بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبناها، والنتائج التي توصل إليها، والتعقيب على هذه الدراسات وتوضيح مدى الاستفادة منها وقد رتب الباحث الدراسات السابقة بحسب تاريخ النشر فبدأ بالأحدث لكل من الدراسات العربية الأجنبية.

الدراسة	عنوان الدراسة	المتغيرات	الحدود المكانية	الحدود الزمانية	الحدود البشرية	المنهج	الأداة	النتائج والتوصيات
دراسات عربية	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات "دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات"	المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية (اتجاه المجتمع، البيئة، المستهلك، والاعمال) المتغير التابع: الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، سمعة الشركة)	الجزائر (الجلفة والاعواط)	2020	الشركات العاملة في القطاعات المختلفة في المناطق المذكورة	المنهج الوصفي	الاستبانة	ان للمسؤولية الاجتماعية باتجاهاتها الثلاثة لها دور في تحقيق الميزة التنافسية باستثناء اتجاه المؤسسات للبيئة لأن بعض الشركات تنتج منتجات ضارة للبيئة. واوصت الدراسة لضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية من ضمن رسالة الشركات والاهتمام بجوانبها الاربعة وابعادها.
عائلة المؤلف (التاريخ)	(يونسي، مسعود، خالدي، 2021)							
دراسات عربية	المسؤولية الاجتماعية وأثرها على المنافسة ميزة منظمات الأعمال الخدمية: دراسة ميدانية على شركات الهاتف المحمول في اليمن	المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية واتجاهاتها (نحو اصحاب المصالح). المتغير التابع: الميزة التنافسية.	اليمن	2020	موظفي مكاتب الاتصالات	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	تشير النتائج إلى دور إيجابي ل تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في الهاتف المحمول شركات في اليمن. وتوصي الدراسة صانعي السياسات والمنظمين والشركات بضرورة ذلك

وضع ضوابط صارمة واعتماد استراتيجيات مختلفة لتعزيز دور المسؤولية الاجتماعية							(شريم، بيردار، 2021)	عائلة المؤلف (التاريخ)
هناك أثر لأبعاد المسؤولية الاجتماعية بشكل مباشر وغير مباشر على الميزة التنافسية باستثناء البعد البيئي الذي أظهر الحياد في ظل وجود متغير وسيط. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية لتحقيق التنافس.	المقابلات +الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي	الادارة العليا في الفنادق 5 نجوم	2020	الاردن	المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية بأبعادها. المتغير التابع: الميزة التنافسية. المتغير الوسيط: سمعة الشركة.	مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية (عاشور، على، علان، 2020)	دراسات عربية عائلة المؤلف (التاريخ)
دور القطاع الخاص في ظل نظام السوق الحر، فما مدى إمكانية الخروج بسياسات تحفز القطاع الخاص لاتخاذ دور يتعدى دوره الاقتصادي ليتبنى قضايا	المقابلة والاستبانة	المنهج الوصفي	الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين والبالغ	2019	فلسطين	لمتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية المتغير التابع:	واقع المسؤولية الاجتماعية للشركات الفلسطينية وسبل توجيهها نحو دعم التنمية	دراسات عربية

<p>اجتماعية وهي بشكل أساسي قضية الفقر وتوفير الحماية الاجتماعية. كذلك تناقش هذه الدراسة إشكالية استدامة المسؤولية وبالأخص إذا ما وجهت لدعم برامج الحماية الاجتماعية، فما ضمانات استمرارية هذا الدعم؟ وتقدم الدراسة مجموعة اقتراحات بشأن السياسات المثلى التي من شأنها دعم برامج الحماية الاجتماعية الرسمية من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص الفلسطيني، وتحدد أبرز الإجراءات الممكنة لتطوير أشكال ممارسة المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ومداهما وتفعيل شراكة فعالة مع الحكومة في هذا المجال</p>			<p>عددها ) 48 شركة</p>				<p>الاجتماعية دراسة (سعادة، الخالدي، 2019) معهد السياسات الاقتصادية الفلسطيني(ماس)</p>	<p>عائلة المؤلف (التاريخ)</p>
--	--	--	----------------------------	--	--	--	--	---------------------------------------

<p>للمؤسسة المصرفية الفلسطينية دور ملموس في تحملها للمسؤولية الاجتماعية يتمثل في تقديمها الدعم للقطاع الخاص. بالإضافة بالتوصية لتنوع برامج المسؤولية الاجتماعية.</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>موظفي القطاع المصرفي</p>	<p>2016</p>	<p>مدينة غزة</p>	<p>المتغير المستقل: أداء المسؤولية الاجتماعية. المتغير التابع: التزام المؤسسة الفلسطينية ويشمل: 1/أوجه واشكال المسؤولية الاجتماعية. 2/أثر المسؤولية الاجتماعية على الموقع التنافسي. 3/التحديات التي تواجهها المؤسسة المصرفية الفلسطينية.</p>	<p>التعرف على مدى التزام القطاع المصرفي الفلسطيني بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع الفلسطيني - غزة"</p>	<p>دراسات عربية</p>
<p>أظهرت النتائج أن الشركات الصناعية في محافظة الخليل تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية مع وجود فوارق بين الخصائص الديمغرافية</p>	<p>الاستبانة والمقابلات</p>	<p>المنهج الوصفي</p>	<p>المدراء العامون في الشركات الصناعية</p>	<p>2016</p>	<p>فلسطين الخليل</p>	<p>المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية</p>	<p>المسؤولية الاجتماعية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل</p>	<p>دراسات عربية</p>
							<p>دراسة (التميمي، 2016)</p>	<p>عائلة المؤلف (التاريخ)</p>

المؤلف (التاريخ)								للمبحوثين، ووجود خلط بين ابعاد المسؤولية الاجتماعية وكذلك اوصت بضرورة تشكيل فريق مسؤول عن المسؤولية الاجتماعية
دراسات عربية	أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر -بأم البواقي-	المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية (القانوني، الخيري، الأخلاقي، الاقتصادي)	ام البواقي الجزائر	2016	العاملين في شركة اتصالات الجزائر بمدينة ام البواقي	الوصفي	الاستبانة	ضرورة الايمان بمبدأ المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع في ظل تنافسية وقناعة الأفراد العاملين في المؤسسات وأهمية هذا الدور وأنه يمكن تحقيق الأرباح على المدى البعيد باستخدام هذا المبدأ ويجب على المؤسسة أن تزيد مركزها التنافسي للبقاء
عائلة المؤلف (التاريخ)	دراسة (مزياني، 2016)	المتغير التابع: الميزة التنافسية						
	أثر اخلاقيات الاعمال	المتغير المستقل: اخلاقيات						

<p>وجود مستوى مرتفع لأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية حسب تقدير المستجيبين، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ايجابي لأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية.</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>موظفي الإدارة العليا في البنوك المستهدفة</p>	<p>2016</p>	<p>مكة المكرمة السعودية</p>	<p>الاعمال (استقلالية) والموضوعية والأمانة والشفافية والنزاهة) المسؤولية الاجتماعية (نحو العملاء والبيئة والمجتمع). المتغير التابع: الميزة التنافسية (الكلفة الأقل، زيادة المرونة والابتكار)</p>	<p>والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة (النويقة، 2016)</p>	<p>دراسات عربية عائلة المؤلف (التاريخ)</p>
<p>أن المؤسسات قيد البحث تبنت المسؤولية الاجتماعية وان الجودة لها دور في تعزيز أبعاد المسؤولية الاجتماعية وكذلك فقد اوصت الدراسة الى تطبيق أساليب ونماذج اقتصادية للمساعدة في تحسين الجودة وتطبيق المعايير الاقتصادية</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>الموظفين العاملين في ثلاث شركات (شركة جوال، شركة الاتصالات</p>	<p>2015/ 2016</p>	<p>مدينة غزة محافظة الجنوب</p>	<p>المتغير المستقل: الجودة المتغير التابع: أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الاجتماعي، القانوني، البيئي، الاقتصادي)</p>	<p>دور الجودة في تعزيز أبعاد المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات القطاع الخاص في قطاع غزة (فراونة،الديب، 2016)</p>	<p>دراسات عربية عائلة المؤلف (التاريخ)</p>

والاجتماعية والقانونية والبيئية لرفع أداء المؤسسات والمجتمع			الفلسطينية، بنك (فلسطين)					
أن البنوك غير الفلسطينية العاملة في فلسطين لا تعطي الاهتمام الكافي بالمسؤولية الاجتماعية في فلسطين وأن أغلب اهتماماتها يعود للدولة الأم، وكانت أهم توصيات البحث ضرورة وضع مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في خطط البنوك والعمل على تنفيذها، وأن يكون للبنوك غير الفلسطينية دور أكبر في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، وأن يكون لسلطة النقد الفلسطينية دور أكبر في متابعة مدى تطبيق البنوك للمسؤولية	المقابلة الشخصية	الوصفي التحليلي التاريخي	العاملين في البنوك وهي 17 بنك بالإضافة لتحليل التقارير المالية ل 6 سنوات متتالية	2009-2014	فلسطين	المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية	مدى تطبيق البنوك العاملة في فلسطين للمسؤولية الاجتماعية (اللوحة، راضي، 2016،)	دراسات عربية عائلة المؤلف (التاريخ)

الاجتماعية وأن يكون لها الدور الفاعل في تنسيق الجهود بين البنوك								
1/ان تطبيق المسؤولية الاجتماعية يساعد على تحسين الأداء للمنظمة. 2/ان الشركات الجزائرية تهتم بأبعاد المسؤولية الاجتماعية بنسب متفاوتة. 3/اشتراط المسؤولية الاجتماعية أن تعلن المؤسسة عن الأنشطة التي تقوم بها. ومن أهم التوصيات: • اقناع المنظمة أن تبني المسؤولية الاجتماعية في صالحها وليست تكاليف مفروضة عليها. • بناء ثقافة تنظيمية على أساس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي	العاملين في مؤسسة نفضال الجزائر وقد تم تحديدهم وهم 38	2014 2015	الجزائر	المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية وابعادها (القانوني، الاجتماعي، الخيرى، الاقتصادي)	دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة لمؤسسة نفضال الجزائر	دراسات عربية
						المتغير التابع: أداء المنظمة (المالي، العميل والعمليات الداخلية والتعليم والنمو)	دراسة: (زين العابدين ،2014)	عائلة المؤلف (التاريخ)

لترسيخ مفهومها.								
ومنها ان هناك دور إيجابي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة وكما أن هناك أثر لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية واوصت الدراسة بعمل دورات تثقيفية للموظفين في مجال المسؤولية الاجتماعية وضرورة التشبيك مع القطاع الخاص في هذا المجال.	الاستبانة	الوصفي التحليلي	المدراء والعاملين في شركة زين للاتصالات الخلوية	2014	الاردن	المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية اتجاه (العاملين، المجتمع، البيئة) المتغير التابع: الميزة التنافسية (الأسعار، تفوق، سرعة استجابة وتحسين الجودة)	دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية (القريوتي وآخرون، 2014)	دراسات عربية عائلة المؤلف (التاريخ)
أثبتت الدراسة أن الأنشطة التسويقية، وأنشطة الابتكار وتطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات هي المصادر الرئيسية للميزة التنافسية في الشركات الكبيرة العاملة في	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي	الادارة العليا في الشركات	2021	بولندا	المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية بأبعادها. المتغير التابع: الميزة التنافسية.	المسؤولية الاجتماعية للشركات كمصدر ميزة تنافسية في الشركات الكبيرة (Marakova، Wolak-Tuzimek)	دراسات اجنبية عائلة

المؤلف (التاريخ)	Tuckova، 2021)						السوق بولندا تحديداً.
دراسات اجنبية	مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية (الابتكار الأخضر) في التصنيع	المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية بأبعادها. المتغير التابع: الميزة التنافسية. المتغير الوسيط: الابتكار الأخضر.	الاكوادور	2020	شاعلي الوظائف الادارية في شركات التصنيع	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة
عائلة المؤلف (التاريخ)	Padilla-Lozano، (2021)						تأثير أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات على التنافسية التنظيمية، وتقليل المخاطر وهياكل التكلفة، وكذلك تحسين العلاقة مع الموظفين، وتعزيز جذب المواهب والاحتفاظ بها والإنتاجية، وتسهيل الضوء على أهمية الشهادات "الخضراء" باعتبارها يعني توفير ميزة تنافسية، زيادة القدرة على المساومة في سلسلة التوريد، مما يؤدي إلى مكاسب تنافسية. تشير النتائج المتعلقة بدور الابتكار الأخضر إلى الانتقال من توفير التكاليف إلى نفوذ أكثر استراتيجية على الابتكار المسؤول كمصدر

الميزة التنافسية. وتوصي الدراسة بضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية لتحقيق التنافس.								
تشير النتائج الى أن التأثير المباشر لتطبيق المسؤولية الاجتماعية على أصحاب المصلحة المتعاملين مع الشركات بشكل مباشر وهناك تدرج للتأثير على اصحاب المصلحة والمجتمع والبيئة حسب قرب التعامل مع الشركات. اوصت الدراسة بتكثيف أنشطة المسؤولية الاجتماعية في الشركات في بولندا.	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي	الادارة العليا في الشركات	1920	بولندا	المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية.	ربحية أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات من منظور مديري الشركات الاجتماعية	دراسات اجنبية
							I. ، Zieliński.M) 'Jonek-Kowalska (2020	عائلة المؤلف (التاريخ)
هناك علاقة ما بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة الشركة وكذلك أداء الشركة والربح وكذلك رضى			وتحليل البيانات المالية ل 7	2011-	الهند	المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية.	هل تؤثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على الأداء المالي	دراسات اجنبية

<p>العملاء، وقد اوصت الدراسة الى زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وضرورة تنميتها في تلك الشركات يشير هذا إلى أن الشركات الهندية بحاجة إلى اتخاذ خطوات قوية نحو الاستدامة لتحسين تقييمات أداء المسؤولية الاجتماعية للشركات</p>	<p>المقابلات</p>	<p>المنهج التحليلي المقارن</p>	<p>سنوات متتالية ل 50 مصنع من المصانع المدرجة في البورصة الهندية</p>	<p>2017</p>		<p>المتغير التابع: الأداء المالي.</p>	<p>لقطاع التصنيع؟" دليل من اقتصاد ناشئ"</p>	<p>عائلة المؤلف (التاريخ)</p>
<p>1/ أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي علاقة إيجابية.</p> <p>2/ أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يعتبر استثمار وليس إنفاق.</p> <p>وقد اوصت الدراسة:</p> <p>أ/ أن تقوم الشركات بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية لما في ذلك من نفع العلاقة مع العملاء</p>	<p>المقابلات</p>	<p>المنهج التحليلي المقارن</p>	<p>وتحليل البيانات المالية ل 5 سنوات متتالية ل 15 شركة من الشركات المدرجة في</p>	<p>-8200 2201</p>	<p>باكستان</p>	<p>المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية.</p> <p>المتغير التابع: الأداء المالي.</p>	<p>أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات</p>	<p>دراسات اجنبية</p> <p>عائلة المؤلف (التاريخ)</p>
<p>M. Kanwal&amp;F. Khanam&amp;S. Nasreen &amp; S. Hameed 2013</p>								

والموردين وأصحاب المصلحة. ب/ أن تزيد الشركة من انفاقها في إطار المسؤولية الاجتماعية.			البورصة الباكستانية					
--	--	--	------------------------	--	--	--	--	--

## 2.5 التعقيب على الدراسات السابقة:

نستنتج من العرض السابق للدراسات المتوفرة، حول موضوع المسؤولية الاجتماعية أنها جميعا تحدثت عن تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المجال الإداري والمالي وأنها اتفقت جميعا على ضرورة وأهمية العمل بمبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات القطاع الخاص والشركات والبنوك والمصانع، لما لها من دور مهم في تطوير وتحسين الأداء الإداري من أجل الوصول إلى المسؤولية الاجتماعية التي نسعى للوصول إليها من خلال هذه الدراسة إن شاء الله.

ومن خلال العرض السابق للدراسات يتبين للباحث ما يلي:

1. أغلب الدراسات السابقة عمدت إلى توضيح أهمية نظام المسؤولية الاجتماعية كأسلوب إداري حديث وفعال يهدف إلى التحسين والتطوير في الأداء المالي والإداري في البنوك والمؤسسات والشركات الخاصة.

2. استخدمت الدراسات السابقة أكثر من منهجية، فأغلبها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أدوات الاستبانة أو المقابلة، وجزء منها اعتمد على المنهج الوصفي المسحي أو النظري، وبعضها على المنهج المقارن وتحليل التقارير المالية للسنوات الأخيرة للمؤسسات محل الدراسة.

3- تباينت عينة الدراسة في الدراسات السابقة بناءً على مجتمع الدراسة، كما اختلف حجم العينة من دراسة إلى أخرى حسب الفئة المستهدفة منهم من قصد عينة في الشركة نفسها (الإدارة والعاملين) أو الإدارة نفسها.

4- من حيث الزمان: جميع الدراسات السابقة حديثة نسبياً، فقد تم إجراؤها في الفترة من (2014-2021) وهذه الدراسة تناولها الباحث سنة 2022.

من حيث المكان: تنوعت أماكن تطبيق الدراسات العربية (الأردن، الجزائر، باكستان، بولندا، الكوادر، فلسطين والهند) ولكن هذه الدراسة طبقت على الشركات الصناعية في مدينة الخليل.

5- بينت هذه الدراسات أن أسلوب المسؤولية الاجتماعية أصبح نظاماً عالمياً، وأن دول العالم المتقدمة والنامية تطمح لتطبيقه والاستفادة منه.

6- أكدت الدراسات السابقة أن المسؤولية الاجتماعية أداة إستراتيجية ذات دور أساسي في قيادة المؤسسات والشركات الخاصة والاهلية، لمقابلة التحديات في الحاضر والمستقبل.

7- كشفت معظم الدراسات أن تحسين المسؤولية الاجتماعية مهمة مشتركة تتطلب تضافر الجهود بين العاملين في المنظمات والشركات الخاصة على جميع المستويات الادارية، وإن تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية يستغرق وقتاً طويلاً ويتم من خلال تطبيق الأساليب العلمية.

8- من حيث استفادة الباحث منها: استفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال:

- صياغة مشكلة البحث وأسئلتها.
- توضيح أهمية وأهداف البحث.
- تحديد المنهج الذي سيتبع في استكمال البحث.
- معرفة عينية البحث المستهدفة بشكل أكبر.
- تم الاستفادة في مناقشة وتفسير النتائج.
- مقارنة نتائج هذه البحث بنتائج الدراسات السابقة.

**أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:**

اهتمت الدراسات السابقة ببيان أهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الخاصة والبنوك ومدى الاهتمام بتطبيق الاتجاهات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية، وابعادها وهنا من خلال الدراسة والذي من خلاله عمل الباحث على تبيان مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وابعادها الخمسة وتأثيرها على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل وتم إضافة البعد البيئي، وبهذا تتبع اصالة الدراسة الحالية كونها تطبق في فلسطين وبالتحديد مدينة الخليل وعلى الشركات الصناعية.

**ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بما يلي:

**أولاً:** أنها الدراسة الأولى التي تبحث في دور المسؤولية الاجتماعية، وتأثيرها على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل - في حدود علم الباحث.

**ثانياً:** استخدمت الدراسة خمسة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية وهي (القانوني، الأخلاقي، الخيري، الاقتصادي، البيئي) وتأثيره على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل بحيث تم إضافة البعد البيئي.

**ثالثاً:** أن الدراسة عملت على استهداف أكثر القطاعات المساهمة والمؤثرة في الاقتصاد الفلسطيني وهي الشركات الصناعية وكذلك المدينة الأكثر تأثيراً في الاقتصاد الفلسطيني.

**رابعاً:** عمدت الدراسة في اختيار عينة البحث لاستهداف الإدارة العليا (المدير ونائبه) لبيان مدى معرفتهم والمأمهم بمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

### الطريقة والاجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق اعدادها، وتقييم جودة ومطابقة أداة الدراسة، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، واخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد الباحث عليها في تحليل الدراسة.

### 1.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام منهجين في تحليل الدراسة:

- المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث ان يتفاعل معها فيصفها ويحللها (المشهداني، 2014).

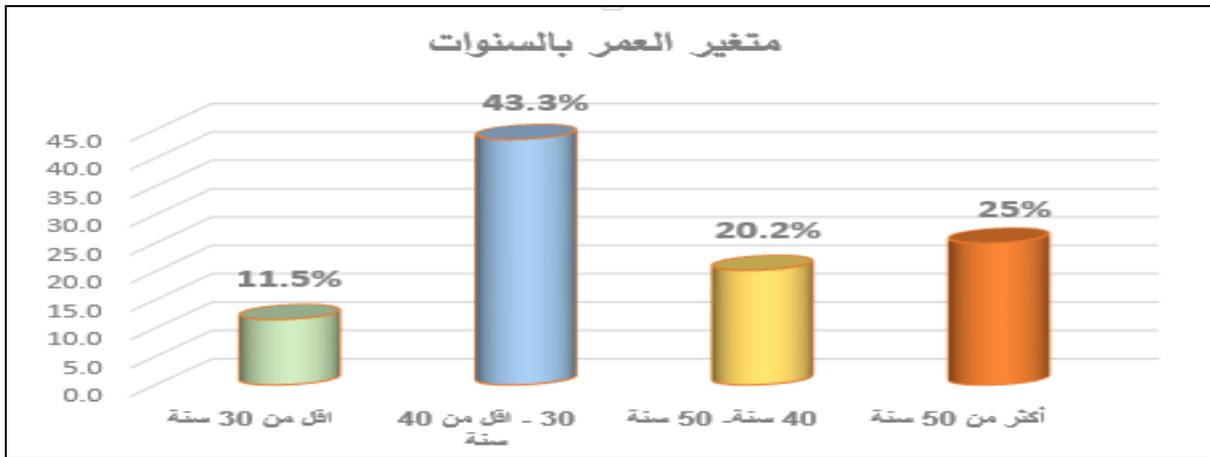
- النمذجة بالمعادلات البنائية، والتي تم تعريفها على انها تمثل مدخل يستخدم لتقدير وتحليل واختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين المتغيرات، وهي ايضاً منهجية او طريقة بحثية تستخدم لتقدير وتحليل واختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين المتغيرات (Suhr، 2006)، كما يمثل نموذج المعادلات البنائية نمط لدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والملاحظات، حيث يعتبر نموذج المعادلات البنائية امتداد للنموذج الخطي العام الذي يعد الانحدار المتعدد جزءاً منه.

### 2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية التي يبلغ عدد العاملين فيها فوق العشرين عامل في محافظة الخليل، حيث بلغ عددهم 148 شركة صناعية، حسب سجلات التعداد السكاني للمركز الإحصاء الفلسطيني لسنة 2017 (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2017).

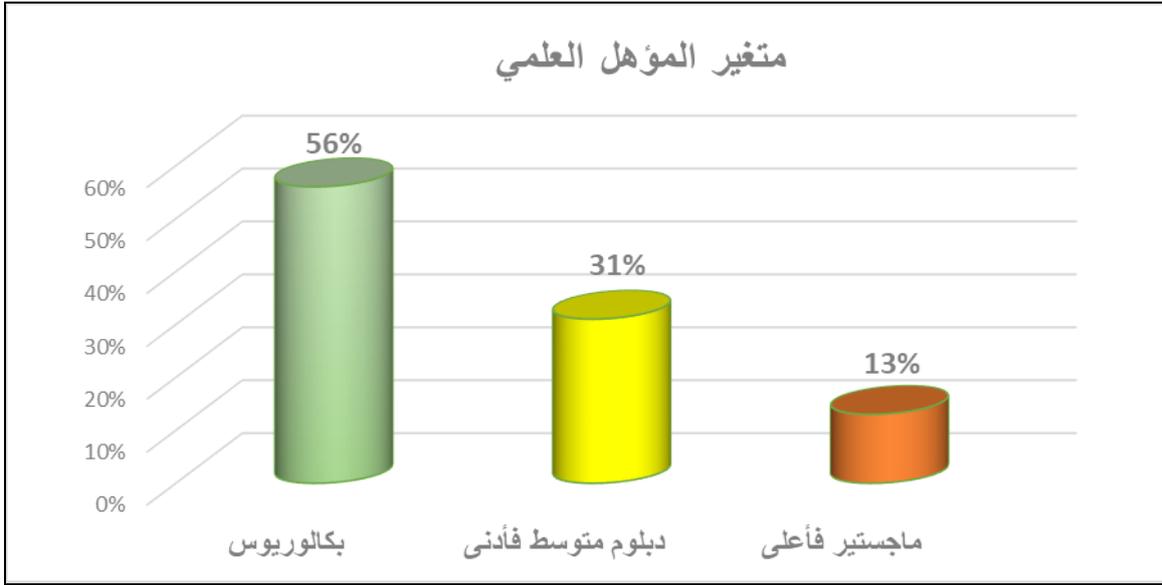
### 3.3 عينة الدراسة

لاختيار حجم عينة ملائمة من مجتمع الدراسة ، اعتمد الباحث على جدول Sekaran، لاختيار عينة ممثلة للمجتمع ، و بناءً على حجم المجتمع البالغ 148 شركة صناعية فأخذ الحد الأدنى لحجم العينة المناسب والممثلة هو 107 شركة صناعية (Sekaran،2003)، وزع الباحث 107 استبيانته معتمداً على طريقة كرة الثلج (snowball) في اختيار العينة لعدم تمكن الباحث من الحصول على أسماء الشركات الصناعية في مدينة الخليل التي يبلغ عدد العاملين فيها أكثر من 20 عامل وذلك لعدم وجود تقارير حكومية ورسمية بأسماء هذه الشركات ، استرد الباحث 104 استبيانته بفقدان عدد من الاستبيانات مقدارها 4 استبيانات ، بحيث تمثل نسبة الاستبيانات المستردة 97.2% ، وفيما يلي توضيح لخصائص العينة بحسب متغيرات الدراسة الديمغرافية:



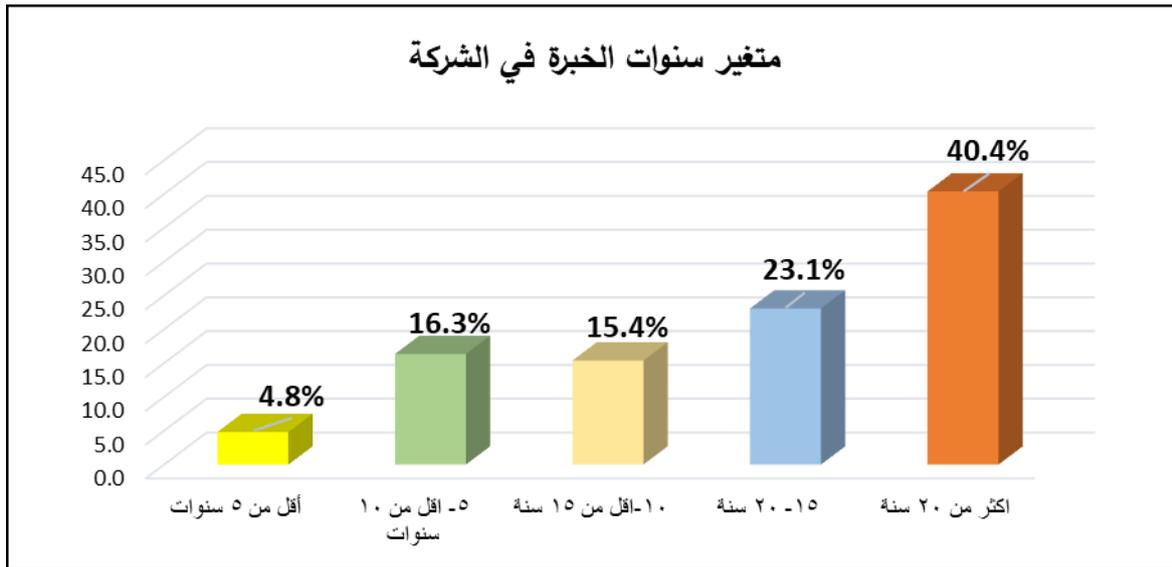
شكل 1.3: توزيع الشركات في عينة الدراسة حسب متغير العمر بالسنوات.

يتضح من خلال شكل (1.3) أن ما نسبة 11.5% من افراد عينة الدراسة بلغت أعمارهم أقل من 30 سنة وان دل على ذلك أن الخبرة لها دور في استلام ادارة الشركات الصناعية، 43.3% من فئة العمر ما بين (30-أقل من 40 سنة) ويدل ذلك على أن امتلاك الخبرة والمؤهلات العلمية في هذا العمر له دور كبير في استلام ادارة الشركات، 20.2% من فئة العمر ما بين (40-50) سنة، و25% من فئة العمر (أكثر من 50 سنة) ويدل ذلك على رغبة الملاك (الاباء) والمدراء للشركات الصناعية الى ترك الادارة لفئة الشباب.



شكل 2.3: توزيع الشركات في عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

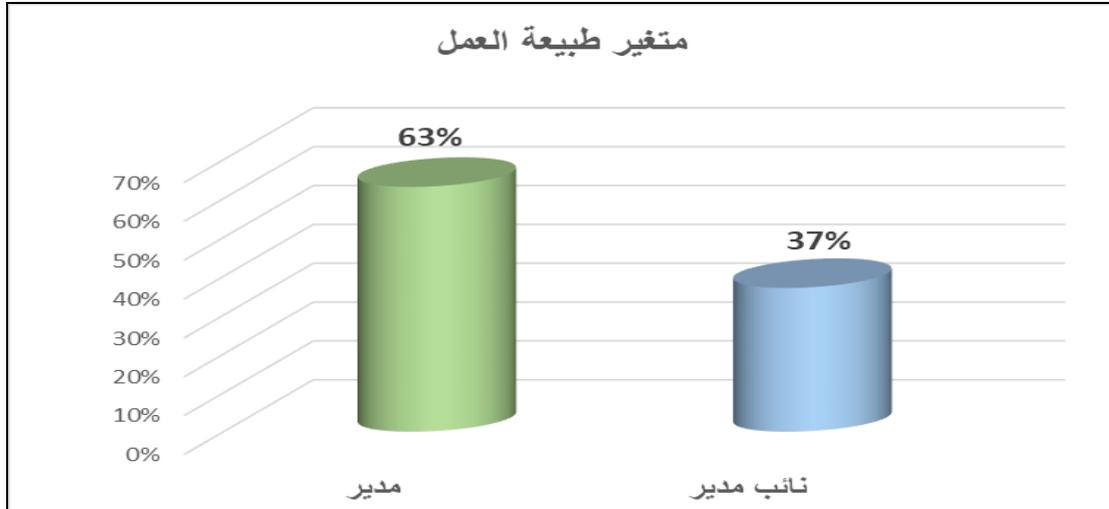
يبين شكل (2.3) ان معظم افراد عينة الدراسة من حملة مستوى تعليمي بكالوريوس ما نسبته 56%، ودبلوم متوسط فأدنى بنسبة 31%، بينما كانت النسبة 13% من المستوى التعليمي ماجستير فأعلى ويدل ذلك على أن فئة الشباب هي فئة من حملة الشهادات العلمية لدمج الخبرة والعلم في الادارة.



شكل 3.3: توزيع الشركات في عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في الشركة.

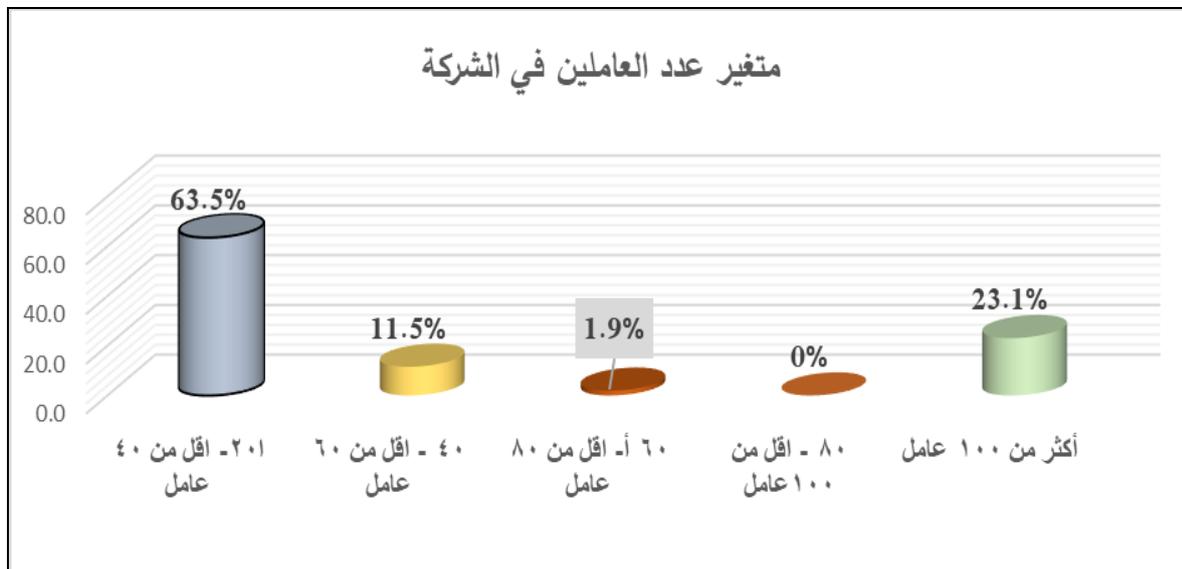
نلاحظ من خلال شكل (3.3) تقسيم افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في الشركة، فعظم افراد عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم أكثر من 20 سنة داخل الشركة بنسبة 40.4% وان دل ذلك يدل حسب رأي الباحث الى أن الشركات الصناعية هي شركات ناشئة في محافظة الخليل وذلك

يرجع الى الاستقرار الأمني ورغبة الافراد في انشاء شركات خاصة، بينما بلغ 23.1% من افراد العينة ضمن سنوات الخبرة ما بين (15-20 سنة)، 15.4% لديهم خبرة داخل الشركة ما بين (10-15) اقل من 15 سنة، 16.3% يمتلك خبرة داخل الشركة ما بين (5-10 سنوات)، وكان 4.8% من افراد عينة الدراسة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات.



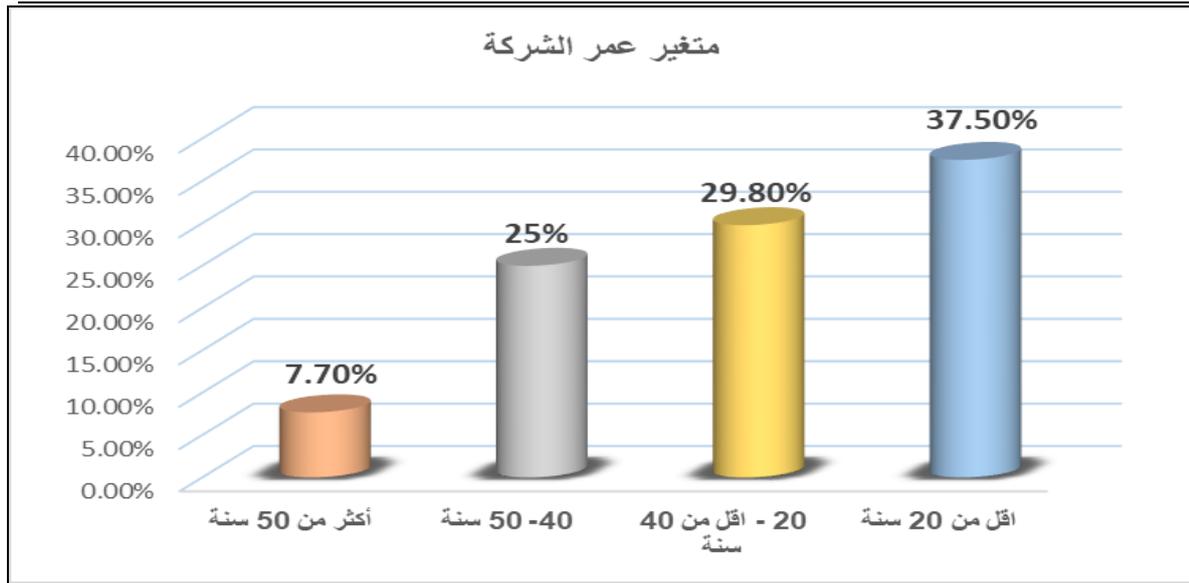
شكل 4.3: توزيع الشركات في عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل.

يبين شكل (4.3) ان ما نسبة 63% من افراد عينة الدراسة طبيعة عملهم مدير وذلك حسب رأي الباحث أنه استهدف المدراء ونوابهم وكذلك تعبئة الاستبانة بالرجوع لمالك الشركات وذلك لان اغلب الشركات الصناعية مملوكة لقطاع خاص وتدار من قبل مالكيها، و37% طبيعة عملهم نائب مدير.



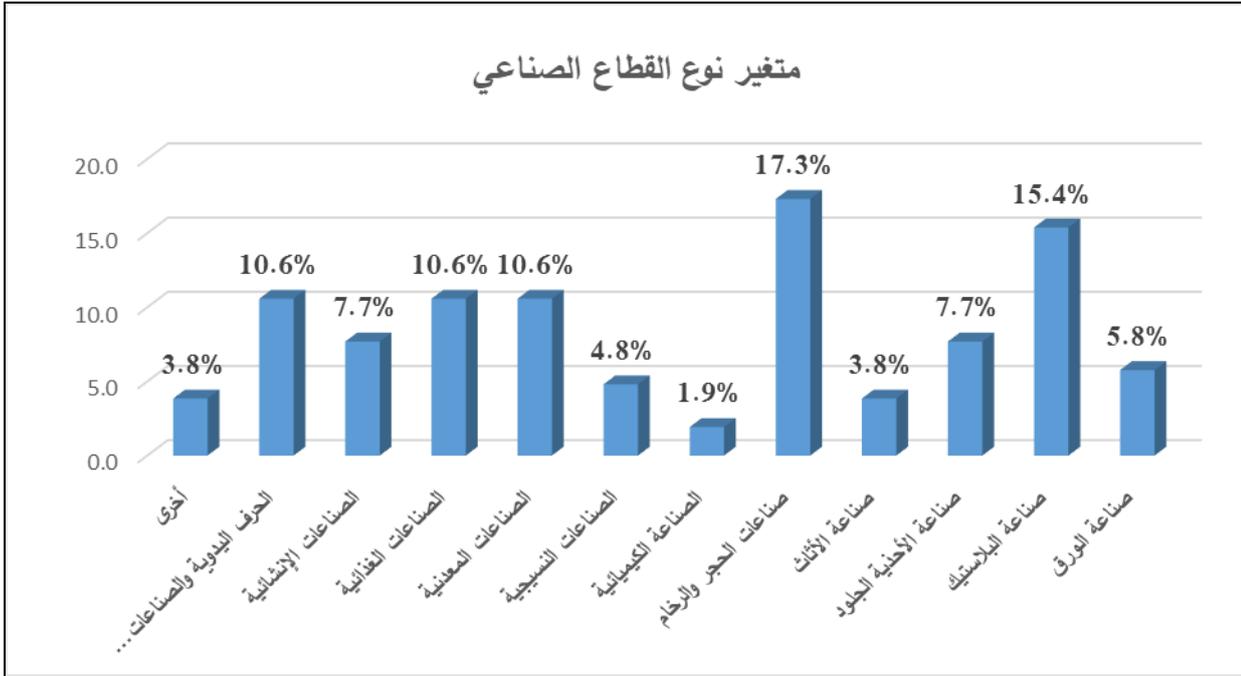
شكل 5.3: توزيع الشركات في عينة الدراسة حسب متغير عدد العاملين في الشركة.

يتضح من خلال شكل (5.3) توزيع الشركات في عينة الدراسة حسب متغير عدد العاملين في الشركة، فكان ما نسبة 63.5% من الشركات يبلغ عدد العاملين فيها ما بين (20 - أقل من 40 عامل)، 23.1% يبلغ عدد العاملين فيها (أكثر من 100 عامل)، 11.5% بلغ عدد العاملين فيها ما بين (40 - أقل من 60 عامل)، و1.9% من الشركات كان عدد العاملين لديهم ما بين (60 - 80 عامل) وتشير المؤشرات السابقة الى أن أغلب الشركات الصناعية في مدينة الخليل هي شركات ناشئة وتعمل ضمن رأس مال محدود وكذلك ضمن امكانيات تكنولوجية وجغرافية محدودة واغلب الصناعات مقيدة من الطرف الاخر(دولة الاحتلال).



**شكل 6.3: توزيع الشركات في عينة الدراسة حسب متغير عمر الشركة.**

يبين شكل (6.3) توزيع الشركات في عينة الدراسة حسب عمر الشركة، فكانت معظم الشركات في العينة ذات عمر (أقل من 20 سنة) بنسبة 37.5%، بينما بلغ 29.8% من الشركات ذات العمر ما بين (20 - أقل من 40 سنة) وان دل ذلك يدل حسب رأي الباحث الى أن الشركات الصناعية هي شركات ناشئة في المحافظة بسبب الاستقرار الأمني بعد فترة الانتفاضة الثانية وبحث أصحاب رأس المال على استثمار داخل البلد وعدم الاعتماد على الطرف الاخر(دولة الاحتلال) في بعض الصناعات، 25% من ذات العمر ما بين (40-50 سنة)، و7.7% من الشركات من ذات العمر (أكثر من 50 سنة).



شكل 7.3: توزيع الشركات في عينة الدراسة حسب متغير نوع القطاع الصناعي.

يتضح من شكل (7.3) توزيع الشركات في عينة الدراسة حسب نوع القطاع الصناعي، فكان اعلى نسبة 17.3% من نوع قطاع صناعي صناعة الحجر والرخام وذلك لتوفر المواد الخام في مدينة الخليل بشكل العام واحتوائها على المحاجر، 15.4% من نوع قطاع صناعي صناعة البلاستيك وهي صناعة ناشئة في المدينة لوجود علاقات استيراد مع شركات كبرى خارجية مثل الصين، 10.6% من نوع قطاع صناعي الصناعات الغذائية، 7.7% من نوع قطاع صناعي صناعة الأحذية والجلود وهنا نرى انخفاض في هذه الصناعة علماً بأنها من الصناعات التي تشتهر فيها مدينة الخليل ويعود السبب حسب رأي الباحث الرسوم المفروضة على التصدير ومضايقات الاحتلال المتواصلة والاجراءات القانونية، 10.6% من نوع قطاع صناعي الصناعات المعدنية، 4.8% من نوع قطاع صناعي الصناعات النسيجية، 1.9% من نوع قطاع صناعي الصناعة الكيميائية، 5.8% من نوع قطاع صناعي صناعة الورق ، 3.8% من نوع قطاع صناعي صناعة الأثاث، 10.6% من نوع قطاع صناعي الحرف اليدوية والصناعات التقليدية وهي صناعة انخفضت بشكل واضح عن السنوات الماضية ويحتمل في ذلك التطور التكنولوجي والصناعي واستخدام الالات في هذه الصناعات، 7.7% من نوع قطاع صناعي الصناعات الانشائية و3.8% صناعات اخرى.

### 4.3 أداة الدراسة

من أهم الدراسات التي اعتمد عليها الباحث في اختيار اداة الدراسة، ومنها دراسة (شريم،2021) حيث كانت الدراسة" المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الميزة التنافسية على منظمات الأعمال الخدمية"، وكذلك دراسة (فراونة، الديب، 2016) "مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في البنوك العاملة في فلسطين " ، ودراسة (Morkova et al,2021) المسؤولية الاجتماعية للشركات كمصدر ميزة تنافسية في الشركات الكبيرة، وقد طور الباحث أداة لقياس أهداف الدراسة ولغرض تنفيذها باستبانة ميدانية بعد الاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة كما يلي:

• تصميم وصياغة نموذج الاستبانة بعد الاطلاع على أدوات قياس، وصفية عملية، ومحكمة محلية، وعالمية.

• الاطلاع على ملخصات لمنشورات مهتمة بمعرفة مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية.

• عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المحكمين وذوي الخبرة من المهتمين لمعرفة نقاط القوة والضعف في الصياغة، ودرجة المستجيب لكل فقرة من الفقرات.

وعليه تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (59) فقرة موزعة على ستة ابعاد حُددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي من (1-5).

**تقييم جودة ومطابقة مقياس الدراسة**

قام الباحث بعد إتمام كافة الخطوات اللازمة لتصميم الاستبانة واخراجها بالشكل النهائي على قياس صدقها الظاهري بعرضها على المشرفين والمحكمين مبينة أسماءهم في قائمة الملاحق، للتحقق من مدى فعاليتها لتحقيق هدفها، وما وضعت لقياسه، وقدرة أداة القياس المستخدمة من قياسه، فصدق المقياس (Validity) يوضح هل المقياس يستطيع ان يقيس ما يفترض أن يقيسه، لذلك يعبر صدق المقياس عن دقته (Hair et al،2017)، والثبات (Reliability) يشير الى إمكانية التوصل الى نفس النتائج عند إعادة اختبار المقياس ، لذلك يعبر ثبات المقياس عن اتساقه ، وفيما يلي الخطوات المتبعة في الدراسة للتحقق من جودة ومطابقة مقياس الدراسة حسب ما حدده (Hair et al،2017):

**ثبات الاتساق الداخلي (Internal Consistency Reliability)**

لتقييم جودة مطابقة مقياس الدراسة، قام الباحث باختبار الاتساق الداخلي عن طريق معامل الثبات المركب ((Composite Reliability(CR) والذي تتراوح قيمه بين 0 و 1، حيث تشير القيم العالية الى درجة كبيرة من الثبات، وتُعد مقبولة عندما تكون (CR>0.70) (Hair et al، 2017:92) ، يبين جدول (1.3) قيم معامل الثبات المركب (CR) للمتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد البيئي، البعد الأخلاقي، والبعد الخيري) ، فجميعها كانت قيمها ضمن القيم المقبولة اذ تراوحت بين (0.914-0.941) ، وهذا مؤشر جيد على ثبات الاتساق الداخلي فقرات ابعاد المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية.

يبين جدول (2.3) قيم معامل الثبات المركب (CR) للمتغير التابع الميزة التنافسية، فكانت قيمة (CR) هي 0.934، وهذا مؤشر على ثبات الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع الميزة التنافسية.

### ثبات المقياس (Reliability of Scale)

لتحديد صلاحية الاستبيان وملائمته وقياسه لمتغيرات الدراسة، قام الباحث باستخدام معامل الفا كرونباخ ((Cronbach's alpha (CA)، حيث يبين جدول (1.3) وجود ثبات عالي لفقرات ابعاد مقياس الدراسة للمتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية، اذ تراوحت قيم الفا كرونباخ (CA) بين (0.881-0.926) وجميعها أكبر من 0.70 (Sarstedt and mooi، 2014 :269).

يبين جدول (2.3) قيمة الفا كرونباخ (CA) لفقرات مقياس المتغير التابع الميزة التنافسية، اذ كانت 0.923، وهي قيمة أكبر من 0.70 (Sarstedt and mooi، 2014:269)، مما يدل على وجود ثبات عالي لفقرات المتغير التابع الميزة التنافسية.

### الصدق التقاربي (Convergent Validity)

يعتبر أحد أنواع صدق المتغير (Construct Validity)، من خلاله يتم تحديد درجة ارتباط مقياسين لنفس المفهوم، ويتم تقييمه وفقا ما جاء به (Hair et al، 2017:93) من خلال ما يأتي:

### ثبات المؤشر (الفقرة) (Indicator Reliability)

يتم حساب قيمة ثبات المؤشر من خلال حساب قيمة التشعب الخارجي للفقرات البعد (Outer Loadings)، حيث تكون معنوية عند درجة تشعب أكبر من 0.70، اما إذا كانت القيمة ضمن الفترة

(0.70-0.40)، فيتم حذف الفقرة بناء على تأثيرها على رفع قيمة الصدق المركب (CR) وقيمة متوسط التباين المستخلص (AVE)، فإذا لم تؤثر برفع قيمة كلاهما، فيتم الاستبقاء على الفقرات، في حين إذا كانت قيمة التشبع أقل من 0.40 فيتم حذف الفقرة (Hulland، 1999).

يبين جدول (1.3) قيم التشبع الخارجي (OL) لفقرات ابعاد المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية، حيث تم حذف الفقرات (B6،B5،B4) من البعد الاقتصادي، وحذف الفقرة (D7) من البعد الأخلاقي، وحذف الفقرات (F6،F5،F4) من البعد البيئي، حيث كانت قيم التشبع الخارجي اقل من 0.40، وبالتالي زاد من قيمة الصدق المركب (CR) وقيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) لكل بعد من ابعاد المسؤولية الاجتماعية.

يتضح من جدل (1.3) ان جميع قيم التشبع الخارجي (OL) لفقرات ابعاد المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية تجاوزت الحدود الدنيا لقيم التشبع المقبولة، تراوحت ما بين (0.926- 0.700) وجميعها أكبر من 0.70.

كما يبين جدول (2.3) قيم التشبع الخارجي (OL) لفقرات المتغير التابع الميزة التنافسية، تم حذف الفقرات (G19، G18، G10، G8، G5،G4)، حيث كانت قيم التشبع الخارجي اقل من 0.40، وبالتالي زادة من قيمة الصدق المركب (CR) وقيمة متوسط التباين المستخلص (AVE)، بينما تراوحت قيمة التشبع الخارجي لكل من الفقرات (G16، G12، G9، G3، G2،G1) من فقرات الميزة التنافسية بقيم بين (0.70 - 0.40)، وتم الاستبقاء عليها اثناء التحليل لعدم تأثيرها على قيمة الصدق المركب (CR) وقيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) بالزيادة او النقصان . بينما كان قيم التشبع الخارجي لكل من الفقرات (G17، G15، G14، G13، G11، G7،G6) أكبر من 0.70.

### متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted)

يتم حساب متوسط التباين المستخلص من خلال قسمة مجموع التشعبات التربيعية على عدد الفقرات، وتكون قيمته مقبولة إذا تجاوز (0.5)، اما إذا كان اقل من (0.5) فيشير ذلك الى وجود تباين متبقي في خطأ الفقرات بدل ان يتم تفسيره من المتغيرات.

من خلال جدول (1.3) يبين قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لأبعاد المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية، وجميعها مقبولة حيث تراوحت ما بين (0.726 - 0.596). كما يبين جدول

(2.3) قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) للمتغير التابع الميزة التنافسية، حيث بلغت 0.525 وهي قيمة مقبولة.

من خلال جدول (1.3) وجدول (2.3) يتبين ان جميع تقديرات المعلمة كانت دالة احصائيا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجميع فقرات مقياس المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية والمتغير التابع الميزة التنافسية، حيث كانت جميع قيمة (T-value) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والتي قيمتها (1.96) وعند مستوى دلالة لجميع الفقرات أقل من 0.05، مما يدل على ان المقياس المستخدم في الدراسة الحالية لقياس المسؤولية الاجتماعية والمستخدم لقياس الميزة التنافسية يطابق مع افتراضيات الجانب النظري.

جدول 1.3 نتائج اختبار الثبات والاتساق الداخلي والصدق التقاربي للمتغير المسؤولية الاجتماعية.

ابعاد المتغير المستقل	الفقرات	الصدق التقاربي		الثبات والاتساق الداخلي		T	مستوى الدلالة
		التشعب الخارجي للفقرات (OL)	متوسط التباين المستخلص (AVE)	الثبات المركب (CA)	الفا كرونباخ (CR)		
البعد الاقتصادي	B1	0.838	0.726	0.914	0.881	26.39	0.000
	B2	0.886				34.46	0.000
	B3	0.813				21.52	0.000
	B7	0.869				23.05	0.000
البعد القانوني	C1	0.823	0.596	0.921	0.905	26.36	0.000
	C2	0.775				21.70	0.000
	C3	0.832				36.09	0.000
	C4	0.700				13.99	0.000
	C5	0.738				14.22	0.000
	C6	0.860				33.91	0.000
	C7	0.715				12.47	0.000
	C8	0.714				21.12	0.000
البعد الأخلاقي	D1	0.751	0.640	0.934	0.920	14.30	0.000
	D2	0.848				25.31	0.000
	D3	0.831				27.24	0.000
	D4	0.743				10.11	0.000
	D5	0.839				23.69	0.000
	D6	0.833				23.20	0.000
	D8	0.792				13.47	0.000
	D9	0.755				12.17	0.000
البعد الخيري	E1	0.767	0.659	0.931	0.913	10.97	0.000
	E2	0.863				25.07	0.000
	E3	0.809				19.09	0.000
	E4	0.841				29.96	0.000
	E5	0.835				26.82	0.000
	E6	0.730				14.57	0.000
	E7	0.831				31.20	0.000
البعد البيئي	F1	0.810	0.727	0.941	0.926	10.29	0.000
	F2	0.780				7.39	0.000
	F3	0.854				26.37	0.000
	F7	0.926				17.36	0.000
	F8	0.880				10.96	0.000
	F9	0.858				25.87	0.000

جدول 2.3 نتائج اختبار الثبات والاتساق الداخلي والصدق التقاربي للمتغير الميزة التنافسية.

المتغير التابع	الفقرات	الصدق التقاربي		الثبات والاتساق الداخلي		مستوى الدلالة
		التشبع الخارجي للفقرات (OL)	متوسط التباين المستخلص (AVE)	الثبات المركب (CA)	الفا كرونباخ (CR)	
الميزة التنافسية	G1	0.641	0.524	0.934	0.923	9.78
	G2	0.659				
	G3	0.668				
	G6	0.742				
	G7	0.741				
	G9	0.635				
	G11	0.745				
	G12	0.685				
	G13	0.855				
	G14	0.834				
	G15	0.765				
	G16	0.629				
	G17	0.763				

5.3 إجراءات تطبيق الدراسة

قام الباحث بعدد من الإجراءات والخطوات الإجرائية كانت كما يلي:

- جمع المعلومات الخاصة بالدراسة، وتحديد المجتمع المقصود، واختيار العينة وأسلوبها.
- جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين من خلال أداة الدراسة وهي الاستبيان للحصول على نتائج أكثر مصداقية.
- بعد جمع البيانات قام الباحث بتفريغ الاستجابات، وعددها (104) استبانة، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية المعروفة باسم (SPSS) للمعالجات الإحصائية، كما تم الاعتماد على منهجية النمذجة بالمتوسطات الهيكلية باستخدام برنامج (SMART PLS 3.3.9)، ثم التعليق على النتائج وتفسيرها، ثم استخلاص الاستنتاجات والتوصيات منها.

### 7.3 أساليب المعالجة الإحصائية

- استخدم الباحث لإجراءات الدراسة، برنامجي التحليل الاحصائي (SPSS)، وبرنامج النمذجة البنائية (SMART PLS 3.3.9)، وذلك من خلال الحصول على المعالجات الإحصائية اللازمة كما يلي:
- تم ترجمة وتحويل الإجابات اللفظية بحسب سلم ليكرت الخماسي الى إجابات رقمية حيث أعطيت الإجابة بدرجة كبيرة جداً 5 درجات، الإجابة بدرجة كبيرة 4 درجات، الإجابة بدرجة متوسطة 3 درجات، الإجابة بدرجة قليلة درجتين، غير بدرجة قليلة جداً درجة واحدة.
  - تم استخراج المعالجة الإحصائية اللازمة للأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف.
  - استخدام برنامج **Smartpls3.3.9** في رسم النموذج البنائي للدراسة، التحقق من الصدق التقاربي (**Convergent Reliability**)، استخراج مقاييس التشبع الخارجية ( **Factor Loading**)، معاملات الثبات المركب (**Composite Reliability**)، متوسطات التباين المستخلص (**Average Variance Extracted**)، واستخراج معاملات الصدق التمايزي (**Disciminant Validity**).
  - تم فحص فرضيات الدراسة عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ )، مستخدماً اختبار (ت) (**T-test**)، واختبار تحليل التباين الأحادي (**ONE WAY ANOVA**) للمتغيرات الضابطة ولبحث دلالة الفروق في المتغيرات الديمغرافية، اختبار (**Scheffe**) للمقارنات البعدية.

عرض النتائج ومناقشتها

المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف على مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن الأسئلة ومناقشتها:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكثرت كما يأتي:

جدول رقم (1.4): المعيار الاحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

المستوى	الفترة
درجة منخفضة جداً	من 1 الى 1.79
درجة منخفضة	من 1.8 الى 2.59
درجة متوسطة	من 2.60 الى 3.39
درجة كبيرة	من 3.4 الى 4.19
درجة كبيرة جداً	من 4.2 الى 5

يوضح الجدول رقم (1.4) طرق توزيع المقياس، حيث تم إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزان اتجاهاتهم من (1-5)، تم حساب المدى وهو الفرق بين أعلى قيمة وأقل قيمة، ثم تمت قسمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم وهو 5 مجالات ليصبح الناتج  $0.8 = 4/5$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة من أدنى قيمة، وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على المتوسط الحسابي، (Abd-Elfattah، 2008).

تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على " ما درجة تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل؟"

للإجابة على سؤال الدراسة السابق اعتمد الباحث مقاييس النزعة المركزية والتشتت، للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى التقدير لكل فقرة من ابعاد المسؤولية الاجتماعية.

#### 1.1.2.4 البُعد الاقتصادي

تم قياس متغير البعد الاقتصادي من خلال 7 فقرات، حيث تم حذف 3 فقرات وهي (B6،B5،B4) لتدني قيم التشعب الخارجي (OL) كما هو موضح من خلال الفصل الثالث جدول (1.3)، حيث يبين الجدول (2.4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى التقدير لكل فقرة من فقرات البُعد الاقتصادي:

جدول (2.4): إجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد الاقتصادي، كأحد أبعاد مقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً.

الترقيم	البُعد الاقتصادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1	الشركات الصناعية تساعد على توفير فرص عمل في السوق المحلي.	4.38	0.741	16.9%	كبيرة جداً
2	الالتزام بالسياسات الاقتصادية للحكومة.	4.11	0.954	23.2%	كبيرة
3	الوسائل الاقتصادية العادلة تحقق الغاية الربحية (الشفافية، النزاهة، ....)	4.10	0.842	20.5%	كبيرة
4	يتم تحقيق الأرباح بطرق شفافة.	4.07	1.017	24.9%	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للبُعد</b>	<b>4.16</b>	<b>0.772</b>	<b>18.5%</b>	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (2.4) أن المتوسط الحسابي للبعد الاقتصادي كأحد أبعاد مقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تراوحت ما بين 4.07 الى 4.38 وانحراف معياري تراوح ما بين 0.741 الى 1.017، بينما يتراوح معامل الاختلاف ما بين 16.9% الى 24.9% وهذه الفروقات ليست كبيرة، حيث حظيت الفقرة الأولى، والثالثة بأقل معاملات اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بالبعد الاقتصادي. وكان متوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد 4.16، بانحراف معياري 0.772 ومعامل اختلاف 18.5%، وبناء على ذلك يوجد درجة ثقة كبيرة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل.

يبين جدول (2.4) أن أعلى فقرة حظيت بأعلى متوسط حسابي في البعد الاقتصادي كانت الفقرة التي تنص (الشركات الصناعية تساعد على توفير فرص عمل في السوق المحلي)، بمتوسط حسابي قدرة 4.38، ومستوى تقدير كبيرة جداً، ومعامل انحراف معياري 0.741، بينما احتلت الفقرة (الالتزام بالسياسات الاقتصادية للحكومة) بالمرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي بقيمة 4.11 ومستوى تقدير كبيرة، وبلغ الانحراف المعياري 0.954، مما يدل الى التزام الشركات الصناعية في مدينة الخليل بالسياسات وتوجيهات الحكومة. كما نجد من خلال جدول (2.4) أن الفقرة التي تنص (يتم تحقيق الأرباح بطرق شفافة) كانت اقل متوسط حسابي بقيمة 4.07 ومستوى تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.017.

يتضح من اجابة افراد عينة الدراسة على البعد الاقتصادي كأحد أبعاد مقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد قد بلغ حوالي 4.16، ومستوى تقدير كبيرة، وكان قيمة الانحراف المعياري حوالي 0.772، وهنا يؤكد الباحث الى أهمية البعد الاقتصادي كأحد ابعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل، حيث تتيح الشركات الصناعية فرص عمل في السوق المحلي، تلتزم بالسياسات الاقتصادية للحكومة، تحقق الغاية الربحية (الشفافية، النزاهة،....)، و تتحقق الأرباح بطرق شفافة .

#### 2.1.2.4 البعد القانوني

تم قياس متغير البعد القانوني من خلال 8 فقرات، والجدول (3.4) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف، ومستوى التقدير لكل فقرة من فقرات البعد القانوني:

جدول (3.4): إجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد القانوني كأحد أبعاد مقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً.

الترقيم	البُعد القانوني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1	الالتزام بالقوانين المتعلقة بالرعاية الصحية للعمال.	4.42	0.733	16.6%	كبيرة جداً
2	الالتزام بقانون العمل الفلسطيني.	4.33	0.886	20.5%	كبيرة جداً
3	الأمن الوظيفي عبارة عن جزء من المسؤولية الاجتماعية.	4.10	0.842	20.5%	كبيرة
4	الالتزام بتطبيق اللوائح العامة للتوظيف.	4.10	0.744	18.9%	كبيرة
5	الالتزام بالقوانين التي تستهدف الحفاظ على البيئة.	4.10	1.019	24.9%	كبيرة
6	الالتزام بتطبيق القوانين الخاصة بالمرأة.	3.98	0.914	22.9%	كبيرة
7	من مهام المسؤولية الاجتماعية توفير بيئة عمل كما تنص عليها القوانين.	3.88	0.832	21.4%	كبيرة
8	يلتزم العاملون بأنظمة ولوائح الشركة.	3.74	0.812	21.7%	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للبُعد</b>	<b>4.08</b>	<b>0.661</b>	<b>16.2%</b>	<b>كبيرة</b>

أظهرت نتائج جدول (3.4) أن المتوسط الحسابي للبُعد القانوني كأحد أبعاد مقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تراوحت ما بين 3.74 إلى 4.42 وانحراف معياري تراوح ما بين 0.733 إلى 1.019، ومعامل الاختلاف يتراوح ما بين 16.6% إلى 24.4% وهذه الفروقات ليست كبيرة، حيث حظيت الفقرة الأولى، والرابعة بأقل معاملات اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بالبُعد القانوني. وكان متوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد 4.08، بانحراف معياري 0.661 ومعامل اختلاف 16.2%، وبناء على ذلك يوجد درجة ثقة كبيرة بهذا البُعد كون معامل الاختلاف قليل.

ويتضح من خلال جدول (3.4)، أن أعلى فقرة حظيت بأعلى متوسط حسابي في البُعد القانوني كانت الفقرة التي تنص (الالتزام بالقوانين المتعلقة بالرعاية الصحية للعمال)، بمتوسط حسابي قدرة 4.42،

ومستوى تقدير كبيرة جداً ، وبلغ معامل الانحراف المعياري 0.733، واحتلت الفقرة (الالتزام بقانون العمل الفلسطيني) بالمرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي بقيمة 4.33 ، ومستوى تقدير كبيرة جداً ، وبلغ الانحراف المعياري 0.886، بينما كانت الفقرة التي تنص (يلتزم العاملون بأنظمة ولوائح الشركة) اقل متوسط حسابي بقيمة 3.74 ومستوى تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.812.

يتضح من اجابة افراد عينة الدراسة على البُعد القانوني، كأحد أبعاد مقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد قد بلغ حوالي 4.08، ومستوى تقدير كبيرة، وكان قيمة الانحراف المعياري حوالي 0.661، وهنا يؤكد الباحث الى أهمية البُعد القانوني كأحد ابعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل، من اخلال الزام وحث الشركات الصناعية على احترام القوانين الموجودة في الدولة ، تعهد الشركات الصناعية بالالتزام بالقوانين ،التشريعات ،الأوسس ، والمبادئ ، وان تتحمل الشركات الصناعية المخالفات الناتجة عن مخالفة القوانين والتشريعات ،حيث اتفقت الدراسة مع ما جاءت به دراسة (عاشور، على، علان، 2020) بأهمية البعد القانوني لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها بشكل مباشر وغير مباشر على الميزة التنافسية، واتفقت أيضا مع ما توصلت اليه دراسة (Padilla-Lozano,2021) على وجود تأثير للنشاط القانوني لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات على التنافسية التنظيمية.

#### 3.1.2.4 البُعد الاخلاقي

تم قياس متغير البُعد الاخلاقي من خلال 9 فقرات، حيث تم حذف فقرة (D7) لتدني قيم التشبع الخارجي (OL) كما هو موضح من خلال الفصل الثالث جدول (1.3). والجدول (4.4) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى التقدير لكل فقرة من فقرات البُعد الاخلاقي:

جدول (4.4): إجابات افراد عينة الدراسة حول البُعد الاخلاقي كأحد أبعاد مقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً.

الترقيم	البُعد الاخلاقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1	تتبنى المؤسسة الممارسات الأخلاقية في أنظمة أعمالها تجاه العاملين.	4.23	0.791	18.7%	كبيرة جداً
2	ممارسة نظام عمل أخلاقي مع المنافسين.	4.19	0.860	20.5%	كبيرة
3	السعي لتحقيق أرباحها مع مراعاة القيم.	4.18	0.747	17.8%	كبيرة
4	الدعاية لخدماتها بشكل اخلاقي.	4.17	0.781	18.7%	كبيرة
5	تتوافق أهدافها مع قيم المجتمع.	4.16	0.849	20.4%	كبيرة
6	هناك دليل أخلاقي واضح بالنسبة للعاملين لديها.	4.16	0.826	19.9%	كبيرة
7	تحقيق مبدأ العدالة في عملية التوظيف (من خلال تكافؤ الفرص لأبناء المجتمع).	3.98	0.824	20.7%	كبيرة
8	تحديد قيمها في خطتها الاستراتيجية.	3.98	0.787	19.7%	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للبُعد</b>	<b>4.13</b>	<b>0.647</b>	<b>15.7%</b>	كبيرة

يبين جدول (4.4) أن المتوسط الحسابي للبُعد القانوني كأحد أبعاد مقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تراوحت ما بين 3.98 الى 4.23 وانحراف معياري تراوح ما بين 0.747 الى 0.860، بينما يتراوح معامل الاختلاف ما بين 17.8% الى 20.7% وهذه الفروقات ليست كبيرة، حيث حظيت الفقرة الأولى، الثالثة، والرابعة بأقل معاملات اختلاف عن بقية الفقرات، وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بالبُعد الاخلاقي. وكان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد 4.13، بانحراف معياري 0.647 ومعامل اختلاف 15.27%، وبناء على ذلك يوجد درجة ثقة كبيرة بهذا البُعد كون معامل الاختلاف قليل.

ويتضح من خلال جدول (4.4) أن أعلى فقرة حظيت بأعلى متوسط حسابي في البُعد الاخلاقي كانت الفقرة التي تنص (تتبنى المؤسسة الممارسات الأخلاقية في أنظمة أعمالها تجاه العاملين)، بمتوسط حسابي قدرة 4.23، ومستوى تقدير كبيرة جداً ، وبلغ معامل الانحراف المعياري 0.791، واحتلت الفقرة (ممارسة نظام عمل أخلاقي مع المنافسين) بالمرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي بقيمة 4.19 ، ومستوى تقدير كبيرة، وبلغ الانحراف المعياري 0.860، بينما كانت الفقرة التي تنص (تحديد قيمها في خطتها الاستراتيجية) اقل متوسط حسابي بقيمة 3.98 ومستوى تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.787.

يتضح من اجابة افراد عينة الدراسة على البُعد الاخلاقي، كأحد أبعاد مقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد قد بلغ حوالي 4.13، ومستوى تقدير كبيرة، وهنا يثبت الباحث تقيد الشركات الصناعية في مدينة الخليل بمستوى أخلاقي عالي، حيث تتبنى الشركات الصناعية الممارسات الأخلاقية في أنظمة أعمالها تجاه العاملين، ترسيخ الممارسات الجيدة، التوجيه نحو أخلاقيات العمل، تقديم التوعية، تحقق العدالة اثناء التوظيف، وتحترم حقوق ومصالح العاملين لديها. وهذا يتفق مع ما جاءت به دراسة (النويقة، 2016) وجود مستوى مرتفع لأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية حسب تقدير المستجيبين، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ايجابي لأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية، وتتفق بما جاءت به نتائج دراسة (القيريوتي واخرون، 2014) أن هناك أثر للبُعد الأخلاقي كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، واوصت الدراسة بعمل دورات تثقيفية للموظفين في مجال المسؤولية الاجتماعية وضرورة التشبيك مع القطاع الخاص في هذا المجال .

#### 4.1.2.4 البُعد الخيري

تم قياس متغير البُعد الخيري من خلال 7 فقرات، والجدول (5.4) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى التقدير لكل فقرة من فقرات البُعد الخيري:

جدول (5.4): إجابات افراد عينة الدراسة حول البُعد الخيري كأحد أبعاد مقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً.

الترقيم	البُعد الخيري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1	تقديم مساعدة اضافية لتحسين وضع العاملين فيها.	4.17	0.794	19.1%	كبيرة
2	العمل على توفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.	3.89	1.014	26.1%	كبيرة
3	تقديم الدعم للمؤسسات التعليمية.	3.87	0.813	21%	كبيرة
4	القيام بتسهيلات لأداء مناسك الحج أو العمرة لعاملها.	3.86	0.949	24.6%	كبيرة
5	تخصص جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية (الاجتماعية والثقافية).	3.81	0.996	26.2%	كبيرة
6	المساهمة في إنشاء المرافق العمومية.	3.63	1.007	27.7%	كبيرة
7	تقديم الدعم المالي للدولة.	3.38	1.167	34.5%	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية للبُعد</b>	<b>3.79</b>	<b>7780.</b>	<b>20.5%</b>	<b>كبيرة</b>

نلاحظ من خلال جدول (5.4) أن المتوسط الحسابي للبُعد الخيري كأحد أبعاد مقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تراوحت ما بين 3.38 الى 4.17 وانحراف معياري تراوح ما بين 0.794 الى 1.167، بينما يتراوح معامل الاختلاف ما بين 19.1% الى 34.5%، حيث حظيت الفقرة الأولى، والثالثة بأقل معاملات اختلاف عن بقية الفقرات، وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بالبُعد الخيري. وكان متوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد 3.79، بانحراف معياري 0.778 ومعامل اختلاف 20.5%، وبناء على ذلك يوجد درجة ثقة كبيرة بهذا البُعد كون معامل الاختلاف قليل.

ويتضح من خلال جدول (5.4) أن أعلى فقرة حظيت بأعلى متوسط حسابي في البُعد الخيري كانت الفقرة التي تنص (تقديم مساعدة اضافية لتحسين وضع العاملين فيها)، بمتوسط حسابي قدرة 4.17، ومستوى تقدير كبيرة، وبلغ معامل الانحراف المعياري 0.794، واحتلت الفقرة (العمل على توفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة) بالمرتبة الثانية، من حيث المتوسط الحسابي بقيمة 3.89، ومستوى تقدير كبيرة، وبلغ الانحراف المعياري 1.014، بينما كانت الفقرة التي تنص (تقديم الدعم المالي للدولة) اقل متوسط حسابي بقيمة 3.38 ومستوى تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.167 ، ومعامل اختلاف مرتفع قليلاً حيث بلغت قيمته 34.5%، ما يدل على وجود تشتت مرتفع لهذه الفقرة .

يتضح من اجابة افراد عينة الدراسة على البُعد الخيري، كأحد أبعاد مقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد قد بلغ حوالي 3.79، ومستوى تقدير كبيرة، ويؤكد الباحث على أهمية البُعد الخيري كأحد ابعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل ، لما له اثار إيجابية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، من خلال تقديم الشركات مساعدات اضافية لتحسين وضع العاملين فيها، توفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة، تقديم الدعم للمؤسسات التعليمية ، تخصص جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية (الاجتماعية والثقافية) ، و المساهمة في إنشاء المرافق العمومية ، حيث اتفقت الدراسة بما جاءت به نتائج دراسة (سعادة، الخالدي، 2019) تحفز القطاع الخاص لتبني دور يتعدى الدور الاقتصادي مثل قضايا اجتماعية وخيرية، وبشكل أساسي قضية الفقر وتوفير الحماية الاجتماعية، كما اتفقت الدراسة مع نتائج دراسة (عاشور، على، علان، 2020) ان هناك أثر لأبعاد المسؤولية الاجتماعية منها البعد الخيري بشكل مباشر وغير مباشر على الميزة التنافسية ، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية .

#### 5.1.2.4 البُعد البيئي

تم قياس متغير البُعد البيئي من خلال 9 فقرات، حيث تم حذف الفقرات (F4، F5، F6) لتدني قيم التشعب الخارجي (OL) كما هو موضح من خلال الفصل الثالث جدول (1.3). والجدول (6.4) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، ومستوى التقدير لكل فقرة من فقرات البُعد البيئي:

جدول (6.4): إجابات افراد عينة الدراسة حول البُعد البيئي كأحد أبعاد مقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً.

الترقيم	البُعد البيئي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1	تطبيق إجراءات وقائية للحد من مشكلات التلوث البيئي.	3.82	0.785	20.5%	كبيرة
2	استخدام الطاقة البديلة في عمليات الانتاج والتصنيع.	3.77	0.753	19.9%	كبيرة
3	التطوير والتحسين المستمر لنظام إدارة البيئة.	3.77	1.007	26.7%	كبيرة
4	تطرح المؤسسة منتجات خضراء تتوافق والاستدامة البيئية.	3.76	0.770	20.5%	كبيرة
5	التخلص من النفايات الصناعية بطريقة امنة وصديقة للبيئة.	3.74	0.985	26.3%	كبيرة
6	مراقبة ومعالجة الاثار البيئية السلبية لأنشطتها.	3.70	0.749	20.2%	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للبُعد</b>	<b>3.76</b>	<b>0.705</b>	<b>18.8%</b>	<b>كبيرة</b>

نلاحظ من خلال جدول (6.4) أن المتوسط الحسابي للبُعد البيئي كأحد أبعاد مقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تراوحت ما بين 3.70 الى 3.82 وانحراف معياري تراوح ما بين 0.74 الى 1.007، بينما يتراوح معامل الاختلاف ما بين 19.9% الى 26.7%، حيث حظيت الفقرة الثانية، والسادسة بأقل معاملات اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بالبُعد البيئي الخيري. وكان متوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد 3.76، بانحراف معياري 0.705 ومعامل اختلاف 18.8%، وبناء على ذلك يوجد درجة ثقة كبيرة بهذا البُعد كون معامل الاختلاف قليل.

ويتضح من خلال جدول (6.4) أن أعلى فقرة حظيت بأعلى متوسط حسابي في البُعد البيئي كانت الفقرة التي تنص (تطبيق إجراءات وقائية للحد من مشكلات التلوث البيئي)، بمتوسط حسابي قدرة 3.82، ومستوى تقدير كبيرة، وبلغ معامل الانحراف المعياري 0.7845، واحتلت الفقرة (استخدام الطاقة البديلة في عمليات الانتاج والتصنيع) بالمرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي بقيمة 3.77، ومستوى تقدير كبيرة، وبلغ الانحراف المعياري 0.753، بينما كانت الفقرة التي تنص (مراقبة ومعالجة الاثار البيئية السلبية لأنشطتها) اقل متوسط حسابي بقيمة 3.70 ومستوى تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.749 .

يتضح من اجابة افراد عينة الدراسة على البُعد البيئي كأحد أبعاد مقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد قد بلغ حوالي 3.76، ومستوى تقدير كبيرة ، وهنا يبين الباحث أهمية البُعد البيئي كأحد ابعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل، لما له آثار إيجابية على البيئة ونظافة المدن ،من خلال التخلص من المنتجات بعد استهلاكها ،منع الاستخدام التعسفي للموارد، منع تلوث المياه والهواء والتربة ، وصيانة الموارد وتنميتها،استخدام إجراءات وقائية للحد من مشكلات التلوث البيئي، استخدام الطاقة البديلة في عمليات الانتاج والتصنيع، ، والعمل على التطوير والتحسين المستمر لنظام إدارة البيئة، وتتفق الدراسة بما جاءت به دراسة (القيوتي واخرون، 2014) ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية، ومن أهم النتائج التي توصل اليها أهمية البعد البيئي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على الميزة التنافسية .

#### 6.1.2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل.

للتعرف على أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي تلتزم بها الشركات الصناعية في مدينة الخليل، تم مقارنة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة ومعامل الاختلاف للإجابة على سؤال الدراسة وهو: ما درجة تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل؟

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً.

الرقم	مقياس المسؤولية الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1	البعد الاقتصادي	4.16	0.771	18.5%	كبيرة
2	البعد الاخلاقي	4.13	0.647	15.6%	كبيرة
3	البعد القانوني	4.07	0.660	16.2%	كبيرة
4	البعد الخيري	3.79	0.778	20.5%	كبيرة
5	البعد البيئي	3.76	0.705	18.7%	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	3.98	<b>0.555</b>	<b>13.9%</b>	كبيرة

أظهر نتائج جدول (7.4) أن المتوسط الحسابي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لشركات الصناعية في مدينة الخليل تراوحت ما بين 3.76 الى 4.16 وانحراف معياري تراوح ما بين 0.647 الى 0.778، بينما يتراوح معامل الاختلاف ما بين 15.6% الى 20.5%، حيث إن جميع هذه الأبعاد كانت معاملاتها قليلة وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.

من خلال جدول (7.4) تبين أن البعد الاقتصادي حقق أعلى متوسط حسابي بين المتغيرات، بقيمة 4.16، وحقق البعد البيئي أقل متوسط حسابي بقيمة 3.76، ومن هنا تجدر الإشارة الى ان الشركات الصناعية بحاجة للتنبه على أهمية هذا البعد، لتحقيق قيمة مضافة للمسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل. وحققت جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية معاً متوسطاً حسابياً ذو مستوى تقدير كبير، مما يدل ان الشركات الصناعية في الخليل تتمتع بدرجة مرتفعة من المسؤولية الاجتماعية. حيث اتفقت الدراسة مع نتائج دراسة (التميمي، 2016) النتائج أن الشركات الصناعية في محافظة الخليل تلتزم بدرجة مرتفعة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه كل من (العاملين، المجتمع، البيئة، المستهلكين، الموردين). مع وجود فروق احصائية في (عمر الشركة، عدد العاملين، الشكل القانوني، نوع النشاط الاقتصادي)، كما اتفقت الدراسة مع دراسة (فراونة، الديب، 2016) أن المؤسسات قيد البحث تبنت المسؤولية الاجتماعية، وان الجودة لها دور في تعزيز أبعاد المسؤولية الاجتماعية، بينما

اختلفت الدراسة مع ما اظهرته دراسة (اللوحي، راضي، 2016) أن البنوك غير الفلسطينية العاملة في فلسطين لا تعطي الاهتمام الكافي بالمسؤولية الاجتماعية في فلسطين، وكانت أهم توصيات البحث ضرورة وضع مجالات لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في خطط البنوك والعمل على تنفيذها، وأن يكون للبنوك غير الفلسطينية دور أكبر في تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

#### 2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على " هل هناك تأثير لتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الأخلاقي، القانوني، الخيري، الاقتصادي، البيئي) على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل؟"

من أجل الإجابة على السؤال السابق فقد تم فحص اختبار الصدق التمايزي والذي يعني "المدى الذي يتميز فيه متغير عن المتغيرات الأخرى وفقا للمعايير الاستدلالية المعمول بها" (Hair et al، 2013). ويمكن اختبار الصدق التمايزي وفق عدة معايير كالتشعبات المتقاطعة واختبار فرنل لاركر (Fornell and Larcker، 1981) حيث اقترح كلاهما باستخدام الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (AVE) من كل متغير كامن لاختبار الصدق التمايزي، حيث يجب ان يكون متوسط التباين المستخلص (AVE) لكل متغير اعلى من ارتباطه التربيعي مع أي متغير كامن اخر، الجدول (9.4) يوضح اختبار الصدق التمايزي لمتغيرات الدراسة:

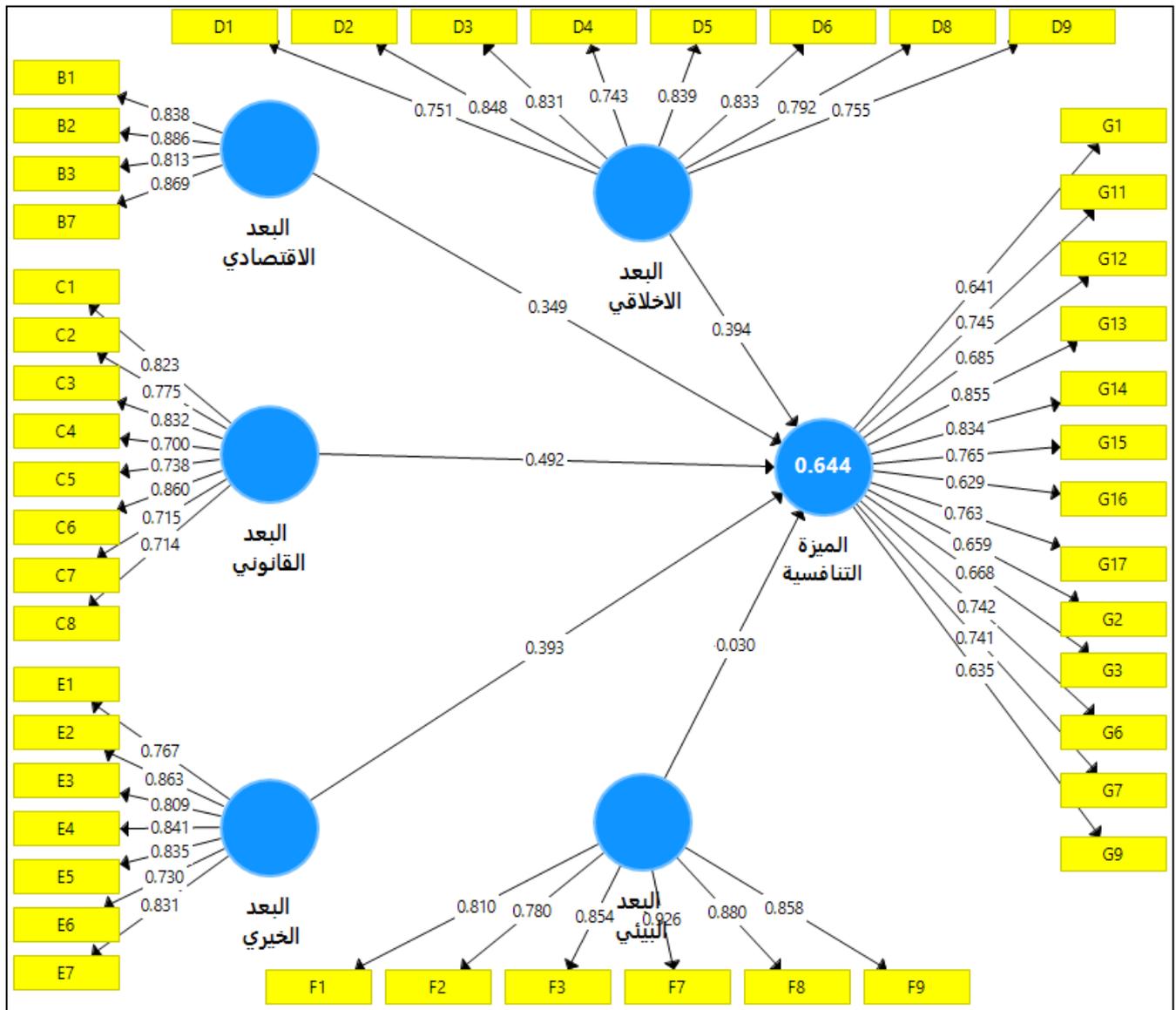
جدول (9.4) نتائج اختبار فرنل لاركر، معامل تضخم التباين (VIF)

المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	البعد البيئي	البعد القانوني	البعد الاقتصادي	البعد الاخلاقي	البعد الخيري	الميزة التنافسية
البعد البيئي	0.0072	0.853					
البعد القانوني	4.318	0.411	0.772				
البعد الاقتصادي	4.468	0.308	0.601	0.852			
البعد الاخلاقي	1.889	0.241	0.684	0.605	0.800		
البعد الخيري	2.493	0.700	0.588	0.505	0.382	0.812	
الميزة التنافسية		0.434	0.666	0.522	0.662	0.636	0.724

اظهر جدول (9.4) قيمة اختبار فرنل لاركر لكل متغير هي الأكبر مقارنة ببقية المتغيرات الأخرى، بمعنى ان الفقرات التي تشكل المتغير تمثله أفضل من بقية المتغيرات، أي ان كل متغير يتميز عن بقية المتغيرات وهذا يعني ان الصدق التمايزي لأداة الدراسة محقق بشكل كبير.

كم يبين جدول (9.4) معامل تضخم التباين (VIF) الذي يقيس خلو النموذج من التعددية الخطية بين المتغيرات (Multi-Collinearity) التي تعني مدى إمكانية تفسير متغير كامن بواسطة المتغير الكامنة الأخرى في التحليل، حيث كانت جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) لأبعاد المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية اقل من (5)(Landau & Everilt، 2004)، وهذا يؤكد عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين المتغيرات (Ringle et al، 2015) .

قام الباحث باستخدام برنامج (Smartpls3.3.9) بتقدير قيم معاملات المسار (Beta Values)، وحساب معاملا التشبع الخارجي لفقرات ابعاد المقاييس المستخدمة في الدراسة كما هو موضح في الشكل (1.4).



شكل 1.4 : اختبار النموذج البنائي للدراسة. مخرجات برنامج Smartpls3.3.9

يبين شكل (1.4) ان ابعاد المسؤولية الاجتماعية، البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخير والبعد البيئي تفسر 64.4% من تأثير ابعاد المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل، وهذه النسبة التفسيرية هي قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.644$ ) الى تظهر في الشكل (1.4) وسط الدائرة التي تمثل المتغير التابع الميزة التنافسية. حسب فالك وميلر (1992،Falk&Miller) فان معامل التحديد ( $R^2$ ) لا يجب ان يقل عن 10%، وحسب شين (1998،Chin) فانه إذا كان معامل التحديد ( $R^2$ ) أصغر من 0.19 يتم رفض النموذج، وإذا كان بين 0.19 و 0.33 فهو ضعيف، اما إذا كان محصور بين 0.33 و 0.67 فهو متوسط، في حين القيم

التي تفوق 0.67 قيم مرتفعة، بالتالي يمكن القول ان درجة تفسير تأثير ابعاد المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل متوسطة.

#### 3.4 اختبار فرضيات الدراسة:

1.3.4 الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل".

للإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى وما يتفرع عنها من 5 فرضيات، تم استخراج معاملات المسار (Beta value)، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، قيمة (ت) المحسوبة، ومستوى الدلالة، حيث يبين جدول (10.4) النتائج:

#### جدول (10.4) اختبار الفروض في نموذج البناء

الفرضية	العلاقة	معاملات المسار $\beta$	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار	حجم الأثر $f^2$
H1	البعد الاقتصادي - < الميزة التنافسية	0.349	0.320	0.164	2.133	0.033	مقبولة	0.063
H2	البعد القانوني - < الميزة التنافسية	0.492	0.455	0.208	2.366	0.018	مقبولة	0.093
H3	البعد الاخلاقي - < الميزة التنافسية	0.394	0.418	0.104	3.775	0.000	مقبولة	0.230
H4	البعد الخيري - < الميزة التنافسية	0.393	0.381	0.094	4.170	0.000	مقبولة	0.174
H5	البعد البيئي - < الميزة التنافسية	0.030	0.019	0.069	0.437	0.662	مرفوضة	0.001

1.1.3.4 الفرضية الأولى "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل".

أظهرت نتائج جدول (10.4) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل، حيث كانت قيمة ( $\beta = 0.349$  ،  $T = 2.133$ ) ومستوى دلالة اقل من 0.05 ، وكان حجم أثر البعد الاقتصادي على الميزة التنافسية ( $f^2 = 0.063$ ) صغير ، حسب (Cohen، 2013) فان حجم الأثر يكون كبير عندما تكون قيمة  $f^2$  اكبر من 0.35 ، متوسطة عندما تكون محصور قيمة  $f^2$  بين

0.35 و 0.15 ، ويكون حجم التأثير صغير عندما تكون قيمة  $f^2$  محصورة بين 0.15 و 0.02 اما اذا كانت اقل من 0.02 لا يوجد أثر .

وتتفق الدراس بما جاءت به نتائج دراسة (Tuckova، Wolak–Tuzimek،Marakova,2021)، أن الأنشطة التسويقية، وأنشطة الابتكار وتطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات هي المصادر الرئيسية للميزة التنافسية في الشركات الكبيرة العاملة في اسواق بولندا تحديداً .كما تتفق الدراسة بما توصلت اليه دراسة (مزباني،2016) ضرورة الايمان بمبدأ المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع في ظل تنافسية وقناعة الأفراد العاملين في المؤسسات ،وأنة يمكن تحقيق الأرباح على المدى البعيد باستخدام هذا المبدأ ويجب على المؤسسة أن تزيد مركزها التنافسي للبقاء .

**2.1.3.4 الفرضية الثانية " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل".**

أظهرت نتائج جدول (10.4) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل، حيث كانت قيمة ( $\beta = 0.492$ ،  $T=2.366$ ) ومستوى دلالة اقل من 0.05، وكان حجم أثر البعد القانوني على الميزة التنافسية ( $f^2=0.093$ ) صغير، حسب (Cohen،2013)، حيث تتفق الدراسة بما جاءت به دراسة دراسة:(زين العابدين ،2014) الى أهمية البعد القانوني كأحد ابعاد المسؤولية الاجتماعية لتحسين أداء الشركات الجزائرية. كما تتفق الدراسة مع نتائج دراسة (مزباني،2016) يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمسؤولية اتجاه القانون في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

**3.1.3.4 الفرضية الثالثة " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين البعد الاخلاقي للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل".**

أظهرت نتائج جدول (10.4) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين البعد الاخلاقي للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل، حيث كانت قيمة ( $\beta = 0.394$ ،  $T=3.775$ ) ومستوى دلالة اقل من 0.05 ، وكان حجم اثر البعد

الاخلاقي على الميزة التنافسية ( $f^2=0.230$ ) متوسطة ،حسب (Cohen،2013) ، وهذا يتفق مع ما جاءت به دراسة (النويقة ، 2016) وجود مستوى مرتفع لأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية حسب تقدير المستجيبين، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ايجابي لأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية ، كما جاءت الدراسة خلافاً لما أظهرته نتائج دراسة (مزياي،2016) ( يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمسؤولية اتجاه البيئة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

**4.1.3.4 الفرضية الرابعة " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل".**

أظهرت نتائج جدول (10.4) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل، حيث كانت قيمة ( $\beta = 0.393$ ،  $T=0.437$ ) ومستوى دلالة اقل من 0.05 ، وكان حجم اثر البعد على الميزة التنافسية ( $f^2=0.174$ ) متوسطة ،حسب (Cohen،2013) ، وتتفق الدراسة بما جاءت به نتائج دراسة (سعادة، الخالدي، 2019) تحفز القطاع الخاص لاتخاذ دور يتعدى دوره الاقتصادي ليتبنى قضايا اجتماعية، وهي بشكل أساسي قضية الفقر وتوفير الحماية الاجتماعية.

**5.1.3.4 الفرضية الخامسة " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل".**

أظهرت نتائج جدول (10.4) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل، حيث كانت ( $\beta = 0.030$ ،  $T=0.437$ ) ومستوى دلالة أكبر من 0.05، وكان حجم إثر البعد على الميزة التنافسية ( $f^2=0.001$ ) وهي قيمة اقل من 0.02، حسب (Cohen،2013) ، واتفقت الدراسة مع نتائج دراسة (عاشور، علي، علان، 2020) عدم وجود أثر للبعد البيئي كأحد ابعاد المسؤولية الاجتماعية المستخدمة في الدارسة، حيث أظهر الحيادية في ظل وجود متغير وسيط، وأوصت الدراسة بضرورة تبني البعد البيئي للزيادة من المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة

التنافسية، كما اتفقت الدراسة مع دراسة (يونسي، مسعود، خالد، 2021) ان للمسؤولية الاجتماعية باتجاهاتها الثلاثة لها دور في تحقيق الميزة التنافسية باستثناء اتجاه المؤسسات البيئية لأن بعض الشركات تنتج منتجات ضارة للبيئة.

**2.3.4 الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في استجابات المبحوثين من افراد عينة الدراسة نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، عمر الشركة، نوع القطاع الصناعي، عدد العاملين). من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، قام الباحث باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)، وتحديد الاختبار الاحصائي المناسب للفرضيات، وفيما يلي استعراض للنتائج:

**1.2.3.4 الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في استجابات المبحوثين من افراد عينة الدراسة نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير طبيعة العمل.

لفحص الفرضية الأولى استخدم الباحث اختبار (T-test) لمجموعتين مستقلتين. كما يوضحه جدول (11.4):

جدول (11.4): اختبار (ت) (T-test) لتأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير طبيعة العمل.

مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة العمل
0.825	-0.222	102	0.628	504.	66	مدير
			0.615	4.08	38	نائب مدير

أظهرت نتائج جدول (16.4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في استجابات المبحوثين من افراد عينة الدراسة نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير طبيعة العمل، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة - 0.222 ومستوى دلالة أكبر من 0.05.

2.2.3.4 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في استجابات المبحوثين من افراد عينة الدراسة نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير العمر.

لفحص الفرضية الثالثة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) . كما يوضحه جدول (12.4)

جدول (12.4): اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حول تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير العمر.

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	الانحدار	2.006	3	0.669	1.773	0.157
	الخطأ	37.69	100	0.377		
	العدد الكلي	39.70	103			

أظهرت نتائج جدول (12.4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في استجابات المبحوثين من افراد عينة الدراسة نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير العمر، حيث كانت قيمة  $(F=1.773)$  ومستوى دلالة أكبر من 0.05.

3.2.3.4 الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في استجابات المبحوثين من افراد عينة الدراسة نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الثالثة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) . كما يوضحه جدول (13.4)

جدول (13.4): اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حول تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	الانحدار	0.568	2	0.283	0.733	0.483
	الخطأ	39.13	101	0.387		
	العدد الكلي	39.70	103			

أظهرت نتائج جدول (13.4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة  $(F=0.733)$  ومستوى دلالة أكبر من 0.05.

4.2.3.4 الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير عدد العاملين.

لفحص الفرضية الثالثة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) . كما يوضحه جدول (14.4)

جدول (14.4): اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حول تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير عدد العاملين.

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
عدد العاملين	الانحدار	0.136	3	0.045	0.114	0.952
	الخطأ	39.56	100	0.396		
	العدد الكلي	39.70	103			

أظهرت نتائج جدول (13.4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في استجابات الباحثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير عدد العاملين، حيث كانت قيمة  $(F=0.114)$  ومستوى دلالة أكبر من 0.05.

5.2.3.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في استجابات الباحثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير عمر الشركة.

لفحص الفرضية الثالثة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) . كما يوضحه جدول (15.4)

جدول (15.4): اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حول تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير عمر الشركة.

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
عمر الشركة	الانحدار	2.116	3	0.705	1.876	0.138
	الخطأ	37.58	100	0.376		
	العدد الكلي	39.70	103			

أظهرت نتائج جدول (15.4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في استجابات الباحثين من افراد عينة الدراسة نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير عمر الشركة، حيث كانت قيمة  $(F=1.876)$  ومستوى دلالة أكبر من 0.05.

6.2.3.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في استجابات الباحثين من افراد عينة الدراسة، نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير نوع القطاع الصناعي.

لفحص الفرضية الثالثة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) . كما يوضحه جدول (16.4)

جدول (16.4): اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حول تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير نوع القطاع الصناعي.

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
نوع القطاع الصناعي	الانحدار	2.652	11	0.241	0.599	0.826
	الخطأ	37.05	92	0.403		
	العدد الكلي	39.70	103			

أظهرت نتائج جدول (16.4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في استجابات المبحوثين من افراد عينة الدراسة نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير نوع القطاع الصناعي، حيث كانت قيمة  $(F=0.599)$  ومستوى دلالة أكبر من 0.05.

7.2.3.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في استجابات المبحوثين من افراد عينة الدراسة، نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير سنوات الخبرة في الشركة.

لفحص الفرضية الثالثة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) . كما يوضحه جدول (17.4)

جدول (17.4): اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حول تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير نوع سنوات الخبرة في الشركة.

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
سنوات الخبرة في الشركة	الانحدار	6.506	4	1.626	4.851	0.001
	الخطأ	33.196	99	0.335		
	العدد الكلي	39.70	103			

أظهرت نتائج جدول (17.4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في استجابات المبحوثين من افراد عينة الدراسة نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير سنوات الخبرة في الشركة، حيث كانت قيمة  $(F=4.851)$  ومستوى دلالة أقل من 0.05. وللكشف عن مواطن الفروق تم اجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لإظهار الفرق حسب متغير سنوات الخبرة في الشركة، وفيما يلي الجدول (18.4) ادناه توضح نتائج الاختبار:

جدول (18.4): اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية طبقاً لمتغير سنوات الخبرة في الشركة.

متغير سنوات الخبرة في الشركة	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	10-15 سنة	15-أقل من 20 سنة
أقل من 5 سنوات	---	---	---	---
5-أقل من 10 سنوات	0.055			
10 -أقل من 15 سنوات	0.277	0.222		
15-أقل من 20 سنوات	-0.399	-0.455	-0.676*	
أكثر من 20 سنة	-0.327	-0.382	-0.604*	0.071

\* دلالة إحصائية عند  $\alpha = 0.05$

يتضح من جدول (18.4) أن سبب الفروق الدالة احصائياً في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير سنوات الخبرة في الشركة. تعود الى الفرق بين سنوات الخبرة (10 -أقل من 15 سنة) و (15-أقل من 20 سنة) حيث بلغ الفرق بين المتوسطات الحسابية ما قيمته (-0.676) ومستوى دلالة أقل من 0.05. كذلك للفرق بين سنوات الخبرة (10 -أقل من 15 سنة) و(أكثر من 20 سنة) حيث بلغ الفرق بين المتوسطات الحسابية ما قيمته (-0.604) ومستوى دلالة أقل من 0.05.

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5. مناقشة النتائج

توصل الباحث الى مجموعة من النتائج نتيجة تحليل البيانات أهمها:

1. ان الشركات الصناعية في مدينة الخليل تطبق المسؤولية الاجتماعية بدرجة كبيرة، وتحرص على العمل على تنفيذها.

2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الخيري، البعد الأخلاقي) في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل. حيث تفسر ابعاد المسؤولية مجتمعة ما نسبته 64.4% من تحقيق الميزة التنافسية.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد البيئي كأحد ابعاد المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل، ويفسر الباحث ذلك ان الدراسة تمت في دولة نامية حيث يكون فيها الوعي البيئي مفقود نسبيا، على عكس أبحاث المسؤولية الاجتماعية للشركات التي أجريت في الثقافات الغربية.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد الاخلاقي كأحد ابعاد المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية، حيث كان أكبر حجم تأثير على الميزة التنافسية بقيمة ( $f^2=0.230$ )، ويفسر الباحث هذا الارتفاع الكبير لحجم الأثر، ان معظم نشاطات البعد الأخلاقي مقتصرة على الشركات الصناعية نفسها ولا تستهدف المجتمع المحلي والعملاء، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد الخيري كأحد ابعاد المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية، حيث يعتبر ثاني أكبر حجم أثر على الميزة التنافسية بقيمة ( $f^2 = 0.174$ ) خلال الدراسة، فالشركات الصناعية في مدينة الخليل تساهم في تخصيص جزء من أرباح الشركة لدعم المؤسسات الخيرية، العمل على توفير فرص عمل، وتقديم مساعدات إضافية للعاملين فيها، ان تطبيق المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات الصناعية في مدينة الخليل نابع من التزامها الاخلاقي اتجاه العاملين فيها وكذلك من الجانب الخيري بمساهمتها في التنمية والذي يمكن أن ينبع من خلال التزامها الديني اتجاه العاملين والمجتمع.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد القانوني كأحد ابعاد المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية، حيث كان حجم التأثير صغير بقيمة ( $f^2=0.093$ ).

6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد الاقتصادي كأحد ابعاد المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية، فكان حجم التأثير صغير بقيمة ( $f^2=0.063$ )، فالشركات الصناعية في مدينة الخليل تساعد على توفير فرص عمل في السوق المحلي، تعمل على تحقيق الأرباح بطرق شفافة، وتلتزم بالسياسات الاقتصادية للحكومة.

وجود تأثير بنسب منخفضة للبعد الاقتصادي فيعود الى ان تصرفات شركات العينة في المتوسط وبفعل وجود عوامل خارجية وداخلية سائدة هي التي تؤثر على أصحاب المصالح موضع اهتمام هذه البعد، ومن وثم يحكمها دوافع اخلاقية فقط وليست اقتصادية في الاستجابة لاحتياجاتهم (المدخل الاخلاقي)، وهو ما قد ينعكس على نتائج التحليل الاحصائي بوجود تأثير بنسبة منخفضة لهذه البعد على الميزة التنافسية.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المبحوثين من افراد عينة الدراسة نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، عمر الشركة، نوع القطاع الصناعي، عدد العاملين).

8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المبحوثين من افراد عينة الدراسة نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير سنوات الخبرة في الشركة، فكانت الفروق في استجابة افراد عينة الدراسة من فئة سنوات الخبرة (10 - اقل من 15 سنة) و (15 - اقل من 20 سنة)، وبين سنوات الخبرة (10 - اقل من 15 سنة) و (أكثر من 20 سنة).

## 2.5 التوصيات:

1. على الشركات الصناعية في مدينة الخليل ان تأخذ بعين الاعتبار تطوير وتطبيق البعد البيئي، لزيادة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.

2. اعداد البرامج التدريبية للعاملين في الشركات الصناعية في مدينة الخليل، لتعريفهم باستراتيجية المسؤولية الاجتماعية التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية.
3. على الشركات الصناعية في مدينة الخليل أن تتعامل بشكل جدي مع برامج المسؤولية الاجتماعية وأبعادها، لأن إهمالها لمثل هذه البرامج من شأنه أن يضعف قدرتها التنافسية ويضعف من صورتها وسمعتها وقد بات واضحاً من خلال دراستنا هذه أن للبعد الخيري والاقتصادي والقانوني والأخلاقي تأثير على الميزة التنافسية.
4. العمل على نشر التقارير والمعلومات عن برامج المسؤولية الاجتماعية التي تنفذها الشركات الصناعية في مدينة الخليل على مواقعها الالكترونية، أو التقارير الصادرة عنها، بحيث تبرز مساهمة تلك الشركات في المجتمعات والتنمية المستدامة.
5. على الشركات الصناعية أن تدرك جيداً أن المسؤولية الاجتماعية أداة فعالة وخيار استراتيجي يضمن استدامتها من خلال إكسابها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين وتؤهّلها للبقاء والاستمرارية.
6. على الادارة العليا في الشركات الصناعية في مدينة الخليل أن تفرق بين العمل الخيري وبرامج المسؤولية الاجتماعية، لأن الأولى هي برامج اجتماعية مؤقتة و متقطعة لا علاقة لها برسالة المؤسسة، أما الثانية هي جزءاً من السياسة العامة للمؤسسة لا تشمل فقط المساعدات بل تمتد لخطط التنمية الاجتماعية و البيئية و التنمية المستدامة، و هو ما يضمن استدامة المؤسسة.
7. توسيع الدراسة بحيث تشمل قطاعات مختلفة وأكبر ومناطق أخرى في فلسطين.

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المراجع

#### المراجع العربية:

- أبو قحف، عبد السلام (2003)، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الأسرج، حسين (2014)، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ودورها في التنمية المستدامة للمملكة العربية السعودية.
- الأسرج، حسين (2015) المسؤولية الاجتماعية للشركات في مصر بين الواقع والمأمول، 2015.
- الأسرج، د.حسين (2010) المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط، جسر التنمية، العدد 90، الكويت، 2010.
- الأسرج، د.حسين (2011) تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية، ورقة عمل، أكتوبر 2011، الانترنت، الرابط: <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/34422/>
- بقدرور، عائشة، بكار، امال (2012): " المسؤولية الاجتماعية بين الإلزام والالتزام"، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، بتاريخ 14-15 يناير 2012.
- بوبعة، عبد الوهاب، (2012)، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية) دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس(، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني "التعداد العام (2017)، النتائج النهائية-تقرير المنشآت، 2017.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني "التعداد العام (2017)، النتائج النهائية-تقرير المنشآت، 2017.

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني "التعداد العام (2019)، الناتج المحلي (القيمة المضافة لانشطة الصناعية)، 2019.
- حريز، هشام، عبد الرحمن، بوشمال (2014)، التسويق لمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، (الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية).
- خالفي، خالد (2014)، التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر.
- خليل، نبيل مرسي (2004)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (القاهرة: مركز الإسكندرية للكتاب).
- رحال، فوزية، وشيكر، خديجة (2004)، القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، مذكرة ليسانس، المدينة.
- زين العابدين، مشنن (2014) "دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة لمؤسسة نفعال" رسالة ماجستير غير منشورة جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- سادler، فيليب (2008)، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة عال أحمد صالح، القاهرة، مصر.
- سليم، أحمد عبد السالم (2010)، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- شريم، عبد الله، بيردار، مهان، 2021، أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية لشركات المحمول في اليمن، تم النشر في 2021/1/2.
- شواك، بيان (2018)، "ما هي أبرز مبادئ المسؤولية الاجتماعية؟" ([WWW.linkedin.com](http://WWW.linkedin.com)).
- ضيافي، نوال (2014) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والموارد البشرية (دراسة مجمع شي علي للأنابيب سيدي بلعباس) مقال مقدم لمجلة التنظيم والعمل، العدد 1، المجلد 05، جامعة معسكر، الجزائر.
- طالب، فرحان، وآخرون (2010): فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عامر، عادل (2019)، المسؤولية الاجتماعية ودورها في بناء واستقرار المجتمع، بحث مقدم لمؤتمر المسؤولية المجتمعية وبناء الانساء رؤية مستقبلية، بتاريخ 2019/1/3، شرم الشيخ، مصر.

- العامري، صالح، الغالبي، طاهر (2008): الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عبد الرحمن، ثابت، مرسي، جمال الدين، 2015، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية 2015/1/1.
- العشماوي، محمد عبد الفتاح (2009)، إطار محاسبي مقترح لدور المسؤولية الاجتماعية في تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات المساهمة المقيدة في بورصة الأوراق المالية- مدخل التوازن بين العائد الاجتماعي والاقتصادي، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، المجلد (21)، (العدد (2)، مصر.
- المشهداني. خالد. (2014): مناهج البحث العلمي، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العاشور، محمد، بن علي، نافذ، علان، محمود صالح، (2020)، المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية: العلاقات والآليات، تاريخ النشر 2020/7/20.
- عطا الله، سمر، الفليت، خلود (2015) مدى التزام القطاع المصرفي بأداء مسؤوليته الاجتماعية دراسة تطبيقية على المؤسسة المصرفية الفلسطينية - غزة.
- علاء الدين، جناي محمد، براق، محمد، (2016)، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة (الواقع والرهانات).
- عمر، بلال فايز، الشعار، اسحق محمود، زلوم، نضال عمر، (2014)، أثر الافصاح عن محاسبة عن المسؤولية الاجتماعية على الاداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة، مجلة دراسات العلوم الداربية، المجلد 41، العدد 2، عمادة البحث العلمي، جامعة الاردن، المملكة الاردنية الهاشمية.
- غرفة صناعة وتجارة الخليل، (2022)، <https://hebroncci.org>.
- فلاق، محمد (2016)، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر، عمان-الاردن.
- قديمي، منال عبد المعطي صالح (2008)، دور المشاركة في تنمية وتطوير المجتمع المحلي .رسالة ماجستير غيرمنشورة، جامعة النجاح الوطنية.

- مركز الإحصاء الفلسطيني، مسح المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في الأراضي الفلسطينية، 2009.
- مزياني، احلام، (2016)، أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر -بأم البواقي، الجزائر.
- مشرف، ميسون (2019): التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض المتغيرات لدى طلبة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم علم النفس، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مقرر المسؤولية المجتمعية (2010)، جامعة القدس المفتوحة، عمان -الاردن.
- مقيطع، حمزة (2011) دور التنمية المستدامة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- منتدى الأعمال الفلسطيني، 2014، واقع القطاع الصناعي في فلسطين.
- منير، بن دريدي (2019)، المسؤولية-الاجتماعية-للمؤسسات-والشركات-بين-المقاربات-النظرية-والممارسات-التطبيقية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين -المانيا، رقم التسجيل VR.33679.B.
- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية: "كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: (الاتجاهات والقضايا الراهنة)، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك، 2004.
- همشري، عمر (2013)، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، عمان: دار صفاء للنشر.
- وهيبة، مقدم (2014)، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، اطروحة دكتوراة، جامعة وهران، الجزائر.
- يونسى، مصطفى، بن مسعود، عطا الله، خالدي، محمد (2021) الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، المجلد 1، العدد 14، الرقم 27، جامعة الجلفة الجزائر، 2021/6/8.

- Michel, Nora & Buler, Stephen A. (2016), Maximizing The Benefits of Corporate Social Responsibility. How Companies Can Derive Benefits From Corporate Social Responsibility, <http://eujournal.org>.
- 1.Munaza Kanwal, 2.Farida Khanam, 3.Shagufta Nasreen, 4.Shahid Hameed Department of management sciences Islamia University Bahawalpur, Pakistan" "Impact Of Corporate Social Responsibility On The Firm's Financial .Performance"2013.
- Abd-Elfattah, E .(2008). An introduction in descriptive and inferential statistics by using SPSS. 1st ed. Jeddah: El-Khawarezmy Press.
- Analyze Survey (2008) Customer Satesfaction Survey [online] Available from:<http://analysesurvey.com/customer-satisfaction-surveys.html> (Accessed 10 Nov 2012)
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. In: JSTOR.
- Chung, Ki-Han, Yu, Ji-Eun, Guk Choi, Myeong, and Jae-Ik Shin, (2015), The Effects of CSR on Customer Satisfaction and Loyalty in China: The Moderating Role of Corporate Image, Journal of Economics, Business and Management, Vol. (3), No. (5).
- Cohen, J. (2013). Statistical power analysis for the behavioral sciences: Routledge.
- D'Amato, Alessia, Henderson, Sybil, Florence, Sue, (2009), Corporate Social Responsibility and Sustainable Busines, A Guide to Leadership Tasks and Functions, Center for Creative Leadership Greensboro, North Carolina, Published by CCL Press.
- Dirisu, J.I., Iyiola, O., & Ibidunni, O.S. (2013). Product Differentiation: A Tool of Competitive Advantage and Optimal Organizational Performance (A Study of Unilever Nigeria PLC). European Scientific Journal (ESJ).
- economic development", Cambridge Dictionary, Retrieved 2-1-2017. Edited.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). A primer for soft modeling: University of Akron Press.

- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2017) A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 2nd Edition, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.
- Hao ma, (2004), "Toward global competitive advantage Creation, competition, cooperation, and co-option", China Center for Economic Research, Peking University, Beijing, People's Republic of China and Management Department, Bryant College, Smithfield, Rhode Island, USA, 09 May 2015.
- Homayoun, Saeid & Rezaee, Zabihollah & Ahmadi, Zahra, (2015), Corporate Social Responsibility and Its Relevance to Accounting, Journal of Sustainable Development, Vol. 8, No. 9.
- Hopkins, M. (2011). Corporate Social Responsibility: What Is It? What's the Point? How Does It Work? Trends and Issues in Global Tourism.
- <https://mawdoo3.com>
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. Strategic Management Journal, 20(2), 195-204.
- Jacob Cherian 1 , Muhammad Umar 2 , Phung Anh Thu 3 , Thao Nguyen-Trang 4,5,\* , Muhammad Safdar Sial 6 and Nguyen Vinh Khuong Article" Does Corporate Social Responsibility Affect the Financial Performance of the Manufacturing Sector? Evidence from an Emerging Economy "2019/2/23
- Jin, K. Gregory · Drozdenko, Ronald · DeLoughy, Sara (2010) Relationships among Perceived Organizational Core Values, Corporate Social Responsibility, Ethics, and Organizational Performance Outcomes: An Empirical Study of Information Technology Professionals in Journal of Business Ethics.
- Kim, Sungtaek (2015), "New CSR: Individual & Corporate Social Responsibility," Chungnam, 40 Seoul.
- Korankye, A. (2013). Total Quality Management (TQM): A Source of Competitive Advantage. A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana. International Journal of Asian Social Science.
- Marakova, V., Wolak-Tuzimek, A., & Tuckova, Z. (2021), Corporate Social Responsibility As a Source of Competitive Advantage in Large Enterprises. Journal of Competitiveness, 13(1), 113–128. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.01.07>.

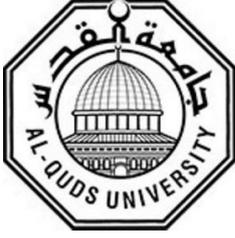
- Matten, Dirk (2006). "Why Do Companies Engage in Corporate Social Responsibility? Background, Reasons and Basic Concepts." The ICCA handbook on corporate social responsibility, 3, 28.
- Michael, Porter (2008), Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors, with a New Introduction Free Press, New York: A Division of Simon & Schuster Inc.
- Munizu, M. (2013). The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences.
- Nejati, M., Shafaei, A., Salamzadeh, Y., & Daraei (2011), Corporate social responsibility and universities, A study of top 10 world universities.
- Padilla-Lozano C, Corporate social responsibility, green innovation, and competitiveness – causality in manufacturing, 4/7/2021.
- Ranjith, V. (2016). Business Models and Competitive Advantage. Procedia Economics and Finance.
- Ringle, Christian M., Wende, Sven, & Becker, Jan-Michael. (2015). SmartPLS 3. Bönningstedt: SmartPLS. Retrieved from <http://www.smartpls.com>.
- Sachitra, V., Chong, S.C., & Khin, A.A. (2016). Sources of Competitive Advantage Measurement in the Minor Export Crop Sector in Sri Lanka Result from Pilot Study. Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology, 12(2).
- Sarstedt, M., & Mooi, E. (2014). A Concise Guide to Market Research: The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics (pp. 273-324). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-53965-7\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-642-53965-7_9)
- Schroth, P., (2003), "Fostering Informed and Responsible Management: The Failure of The Corruption Treaties Provisions On Accounting and Control", Social Responsibility & Corporate Governance Issues Research in International Business and Finance, vol. (17), New York
- Sekaran, Uma, (2003) "Research Methods for Business, A Skill Building Approach", 4th edition, John Wiley and Sons, Inc.
- Shinde, J.S., Wacker, R., Shinde, U.S. & Hou, Z. J. (2011). Superfluity and Murkiness in the Understanding of Social Responsibility: A Content Analysis, Journal of Leadership, Accountability and Ethics.
- Stevenson, William, J. 2007. Production: Operations Management, 8th ed, Von Hoffmann Press.

- Suhr. (2006); The Basics of Structural Equation Modeling. university of northern Colorad. website. date 1/4/2022. Website. <http://www.lexjansen.com/wuss/2006/tutorials/TUT-Suhr.pdf>.
- Toms. N., Firm Resources, (2002), Quality Signals and Environmental Reputation: Some United Kingdom Evidence. British Accounting Review.
- Uddin, Mohammed Belal, Md. Riad Hassan, and Kazi Md. Tarique (2008). “Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility,” Daffodil International University Journal of Business and Economics, 3 (1), 199-212.
- Wang, W.C., Lin, C.H., & Chu, Y.C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. International Journal of Business and Management.
- World Bank, Opportunities and options for governments to promote corporate social responsibility in Europe and Central Asia: Evidence from Bulgaria, Croatia and Romania. Working Paper, March 2015.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2004) Meeting Changing Expectations: Corporate Social Responsibility.
- Zieliński M, Jonek-Kowalska I, 2020, Profitability of Corporate Social Responsibility Activities from the Perspective of Corporate Social Managers, accept 4/7/2020.

## ملاحق الدراسة

## ملحق (1) الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

أختي المبحوثة الكريمة / أخي المبحوث الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان:

مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة  
الخليل

وذلك استكمالاً لمتطلبات التخرج - معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس. لذا نرجو منكم التفضل  
بتعبئة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، مع تحري الصدق والموضوعية في الإجابة، علماً بأن  
الإجابات ستعامل بسرية تامة وكمجاميع احصائية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

"شاكرين لكم حسن تعاونكم"

الباحث: محمد موسى إبراهيم ادعيس

القسم الأول: البيانات التعريفية:

الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة في المربع المقابل، أو أكمل الفراغات بالشكل الذي ينطبق عليك:

A1	العمر بالسنوات	( )	1) أقل من 30 (2) 30 سنة وأقل من 40 سنة 3) 40-50 سنة (4) أكثر من 50 سنة
A2	المؤهل العلمي	( )	1) دبلوم متوسط فأدنى (2) بكالوريوس (3) ماجستير فأعلى
A3	سنوات الخبرة في الشركة	( )	1) أقل من 5 سنوات (2) 5 وأقل من 10 سنوات. (3) 10 وأقل من 15 سنة. (4) 15-20 سنة (5) أكثر من 20.
A4	طبيعة العمل	( )	1-مدير 2-نائب مدير
A5	عدد العاملين	( )	1) 20 أقل من 40 عامل 2) 40 أقل من 60 عامل (3) 60 أقل من 80 عامل 4) 80 - 100 عامل (5) أكثر من 100
A6	عمر الشركة بالسنوات	( )	1) أقل من 20 سنة (2) 20 سنة وأقل من 40 سنة 3) 40-50 سنة (4) أكثر من 50 سنة
A7	نوع القطاع الصناعي:	( )	1) صناعة الأحذية الجلود (3) الصناعات المعدنية 3) الصناعات الإنشائية (4) الصناعة الكيماوية 5) الحرف اليدوية والصناعات التقليدية (6) الصناعات النسيجية 7) صناعات الحجر والرخام (8) الصناعات الغذائية 9) صناعة البلاستيك (10) صناعة الورق 11) صناعة الأثاث (12) أخرى

القسم الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

2.1 البعد الاقتصادي:						
الترميز	الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة امام كل عبارة من العبارات التالية بما ينسجم مع وجهة نظرك حول واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة عمالك	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
B1	الوسائل الاقتصادية العادلة تحقق الغاية الربحية (الشفافية، النزاهة، ....).					
B2	يتم تحقيق الأرباح بطرق شفافة.					
B3	الشركات الصناعية تساعد على توفير فرص عمل في السوق المحلي.					
B4	تقديم الدعم المالي لجميع القطاعات الفلسطينية.					
B5	من مهام المسؤولية الاجتماعية دعم التنمية المستدامة (اقامة المشاريع التي تركز على تنمية ورفاه المجتمع).					
B6	التوعية بندرة الموارد بهدف الحفاظ عليها.					
B7	الالتزام بالسياسات الاقتصادية للحكومة.					
2.2 البعد القانوني: ضمن مسؤوليتها الاجتماعية تعمل المؤسسة في المجال القانوني:						
C1	الالتزام بتطبيق اللوائح العامة للتوظيف.					
C2	الالتزام بالقوانين التي تستهدف الحفاظ على البيئة.					
C3	الالتزام بالقوانين المتعلقة بالرعاية الصحية للعمال.					
C4	الالتزام بتطبيق القوانين الخاصة بالمرأة.					
C5	يلتزم العاملون بأنظمة ولوائح الشركة.					
C6	الالتزام بقانون العمل الفلسطيني.					
C7	من مهام المسؤولية الاجتماعية توفير بيئة عمل كما تنص عليها القوانين.					
C8	الأمن الوظيفي عبارة عن جزء من المسؤولية الاجتماعية.					
2.3 البعد الأخلاقي: ضمن مسؤوليتها الاجتماعية تعمل المؤسسة في المجال الاخلاقي على						
D1	تتبنى المؤسسة الممارسات الأخلاقية في أنظمة أعمالها تجاه					

					العاملين.
					D2 ممارسة نظام عمل أخلاقي مع المنافسين.
					D3 تتوافق أهدافها مع قيم المجتمع.
					D4 السعي لتحقيق أرباحها مع مراعاة القيم.
					D5 هناك دليل أخلاقي واضح بالنسبة للعاملين لديها.
					D6 تحديد قيمها في خطتها الاستراتيجية.
					D7 دعم أنشطة الحكومة لمكافحة الجرائم.
					D8 الدعاية لخدماتها بشكل اخلاقي.
					D9 تحقيق مبدأ العدالة في عملية التوظيف (من خلال تكافؤ الفرص لأبناء المجتمع).
<b>2.4) البعد الخيري: ضمن مسؤوليتها الاجتماعية تعمل المؤسسة في المجال الخيري على</b>					
					E1 تخصص جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية (الاجتماعية والثقافية).
					E2 القيام بتسهيلات لأداء مناسك الحج أو العمرة لعاملها.
					E3 المساهمة في إنشاء المرافق العمومية.
					E4 العمل على توفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.
					E5 تقديم الدعم للمؤسسات التعليمية.
					E6 تقديم الدعم المالي للدولة.
					E7 تقديم مساعدة اضافية لتحسين وضع العاملين فيها.
<b>2.5) البعد البيئي: ضمن مسؤوليتها الاجتماعية تعمل المؤسسة في مجال الاهتمام بالبيئة على</b>					
					F1 استخدام الطاقة البديلة في عمليات الانتاج والتصنيع.
					F2 تطبيق إجراءات وقائية للحد من مشكلات التلوث البيئي.
					F3 التطوير والتحسين المستمر لنظام إدارة البيئة.
					F4 تبني رؤى شاملة تهدف الى حماية البيئة.
					F5 التعاون مع المؤسسات والجمعيات ذات صلة بحماية البيئة.
					F6 تهتم المؤسسة بنشر الوعي البيئي بين العمال وتشجع المبادرات في هذا المجال.
					F7 مراقبة ومعالجة الاثار البيئية السلبية لأنشطتها.

					F8	تطرح المؤسسة منتجات خضراء تتوافق والاستدامة البيئية.
					F9	التخلص من النفايات الصناعية بطريقة امنة وصديقة للبيئة.

### القسم الثالث: الميزة التنافسية

الترميز	الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب الذي يتلاءم مع وجهة نظرك حول الميزة التنافسية	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
G1	التركيز على الجودة بما يعوق دخول منافسين جدد.					
G2	استخدام أساليب تسويق جديدة تزيد المبيعات.					
G3	تقديم خدمة/ منتج بجودة عالية.					
G4	متابعة احتياجات العملاء.					
G5	تحسين المنتجات مع المحافظة على الميزات الاصلية للمنتج.					
G6	التحسين المستمر لمصادر تميزها.					
G7	التطوير المستمر لمهارات العاملين فيها بقصد تحسين جودة خدماتها					
G8	يتم الانتاج وفق المواصفات المطلوبة.					
G9	يتم تخصيص ميزانية للبحث والتطوير.					
G10	يتم استخدام التكنولوجيا لتقليل التكلفة.					
G11	اعتماد بحوث تطويرية نحو منتجات أكثر تميزاً (كلفة أقل وجودة أفضل).					
G12	يتم القيام بمتابعة ودراسة أفضل العروض المقدمة من طرف المنافسين وذلك لهدف تحسين جودة عروض الشركة.					
G13	تقوم الشركة بتقديم خدماتها في الوقت المحدد مما يكسبها ميزة دون عن منافسيها.					
G14	تقوم الشركة بمعالجة الشكاوى بالسرعة الممكنة (سرعة الاستجابة).					
G15	تراعي الشركة ظروف الصحة والسلامة في منشأتها بما يضمن صحة وسلامة الزبائن كجزء من برامجها للمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن.					

					G16	تعمل الشركة على تطبيق أسلوب جديد في تنظيم العمل والعلاقات الخارجية.
					G17	امتلاك الشركة سياسة اتصال رائعة يجعلها أكثر استجابة لخدمة الزبون.
					G18	تعمل المؤسسة على انتاج منتجات صديقة للبيئة.
					G19	تنتج المؤسسة منتجات يمكن اعادة تدويرها واستخدامها من جديد.

مع خالص التقدير لاهتمامكم ووقتكم ومساعدتكم

الباحث

محمد ادعيس

اسماء المحكمين

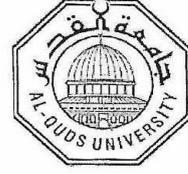
المسمى الوظيفي	الاسم
الجامعة العربية الامريكية	د. شريف ابو كرش
الجامعة العربية الامريكية	د. مجيد منصور
جامعة القدس	د. سلوى البرغوثي
جامعة القدس	د. محمد سالم
جامعة القدس المفتوحة	د. عبد القادر الدراويش



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



٢٠٢٢/٢/٢٦

## لمن يهمه الامر

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

يفيد برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية جامعة القدس بأن الطالب/هـ محمد موسى ادعيس الرقم الجامعي (22012267) هو/ي أحد طلاب/ات معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس ويقوم حالياً بإعداد دراسة بحثية بعنوان:

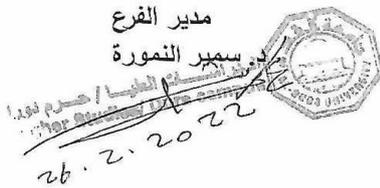
" مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل "

وعليه يرجى مساعدته/ا بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة بما تسمح أنظمتكم به، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب/ة تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وقد أعطيت هذه الوثيقة بناء على طلبه/ا.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

مدير الفرع

د. سمير النمورة



Jerusalem – Abu Deis  
Tel / Fax: 009722790345  
P.O.Box: 51000, 20002  
email: Info@srd.alquds.edu

القدس- أبو ديس  
تلفاكس ٠٠٩٧٢٢٧٩٠٣٤٥  
ص.ب: ٥١٠٠٠ أو ٢٠٠٠٢  
البريد الإلكتروني: Info@srd.alquds.edu

## فهرس الجداول

- جدول رقم (1): مجالات المسؤولية الاجتماعية.....27
- جدول 1.3 نتائج اختبار الثبات والاتساق الداخلي والصدق التقاربي للمتغير المسؤولية الاجتماعية.....45
- جدول 2.3 نتائج اختبار الثبات والاتساق الداخلي والصدق التقاربي للمتغير الميزة التنافسية.....46
- جدول رقم (1.4): المعيار الاحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة.....48
- جدول (2.4): إجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد الاقتصادي، كأحد أبعاد مقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً.....49
- جدول (3.4): إجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد القانوني كأحد أبعاد مقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً.....51
- جدول (4.4): إجابات افراد عينة الدراسة حول البُعد الاخلاقي كأحد أبعاد مقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً.....53
- جدول (5.4): إجابات افراد عينة الدراسة حول البُعد الخيري كأحد أبعاد مقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً.....55
- جدول (6.4): إجابات افراد عينة الدراسة حول البُعد البيئي كأحد أبعاد مقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً.....57
- جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً.....59
- جدول (9.4) نتائج اختبار فرنل لاركر، معامل تضخم التباين (VIF).....60
- جدول (10.4) اختبار الفروض في نموذج البناء.....63
- جدول (11.4): اختبار(ت) ( T-TEST ) لتأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير طبيعة العمل.....67
- جدول (12.4): اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حول تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير العمر.....68
- جدول (13.4): اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حول تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير المؤهل العلمي.....69

- جدول (14.4): اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حول تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير عدد العاملين.....70
- جدول (15.4): اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حول تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير عمر الشركة.....71
- جدول (16.4): اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حول تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير نوع القطاع الصناعي.....71
- جدول (17.4): اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حول تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير نوع سنوات الخبرة في الشركة.....72
- جدول (18.4): اختبار (SCHEFFE) للمقارنات البعدية طبقاً لمتغير سنوات الخبرة في الشركة.....73

## فهرس الاشكال

- شكل 2.3: توزيع الشركات في عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.....37
- شكل 3.3: توزيع الشركات في عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في الشركة .....37
- شكل 4.3: توزيع الشركات في عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل. ....38
- شكل 5.3: توزيع الشركات في عينة الدراسة حسب متغير عدد العاملين في الشركة. ....38
- شكل 6.3: توزيع الشركات في عينة الدراسة حسب متغير عمر الشركة.....39
- الشكل رقم 1.1: نموذج الدراسة .....7

## فهرس المحتويات

ب	إقرار: .....
ث	شكر وتقدير .....
ح	الملخص .....
د	ABSTRACT .....
1	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة .....
1.1	المقدمة .....
1.2	مشكلة الدراسة .....
1.3	مبررات هذا الدراسة: .....
1.4	أهمية الدراسة ومدى مساهمته في التنمية: .....
1.5	أهداف الدراسة: .....
1.6	أسئلة الدراسة: .....
1.7	فرضيات الدراسة: .....
1.8	حدود ومحددات الدراسة .....
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة .....
2.1	المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية .....
2.2	المبحث الثاني: الميزة التنافسية .....
2.3	القطاع الصناعي في فلسطين: .....
4.2	الدراسات السابقة: .....
5.2	التعقيب على الدراسات السابقة: .....
35	الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات .....
1.3	منهج الدراسة .....
2.3	مجتمع الدراسة .....

36	3.3 عينة الدراسة .....
41	4.3 أداة الدراسة.....
46	5.3 إجراءات تطبيق الدراسة .....
6	6.3 متغيرات الدراسة .....
47	7.3 أساليب المعالجة الإحصائية .....
48	<b>الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها.....</b>
48	المقدمة.....
48	النتائج المتعلقة بالإجابة عن الأسئلة ومناقشتها:.....
49	تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل.....
49	1.1.2.4 البُعد الاقتصادي .....
50	2.1.2.4 البُعد القانوني .....
52	3.1.2.4 البُعد الاخلاقي .....
54	4.1.2.4 البُعد الخيري .....
56	5.1.2.4 البُعد البيئي .....
	6.1.2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية في مدينة الخليل.....
58	2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على " هل هناك تأثير لتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الأخلاقي، القانوني، الخيري، الاقتصادي، البيئي) على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل؟" .....
60	3.4 اختبار فرضيات الدراسة:.....
63	1.2.3.4 الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq A$ ) في استجابات المبحوثين من افراد عينة الدراسة نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير طبيعة العمل.....
66	2.2.3.4 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq A$ ) في استجابات المبحوثين من افراد عينة الدراسة نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير العمر.....
67	

3.2.3.4 الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq A$ ) في استجابات	
المبحوثين من افراد عينة الدراسة نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات	
الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير المؤهل العلمي. ....	68
4.2.3.4 الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq A$ ) في	
استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية	
للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى للمتغير عدد العاملين. ....	69
5.2.3.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq A$ ) في استجابات المبحوثين من	
افراد عينة الدراسة نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة	
الخليل تعزى للمتغير عمر الشركة. ....	70
6.2.3.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq A$ ) في استجابات المبحوثين من	
افراد عينة الدراسة، نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة	
الخليل تعزى للمتغير نوع القطاع الصناعي. ....	71
7.2.3.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq A$ ) في استجابات المبحوثين من	
افراد عينة الدراسة، نحو تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة	
الخليل تعزى للمتغير سنوات الخبرة في الشركة. ....	72
<b>74 ..... الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات</b>	
1.5 مناقشة النتائج. ....	74
2.5 التوصيات:.....	75
قائمة المراجع.....	77
المراجع العربية:.....	77
المراجع الأجنبية:.....	81
ملاحق الدراسة.....	85