

أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية

في مجموعة المناصير في الأردن

the Impact effect of social responsibility in achieving competitive advantage in Al- Manaseer Group in Jordan

ماجد محمد سالم الرحاحله

Majed Mohammad Salem Alrahahleh

المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة المناصير في الأردن، وبلغت عينة الدراسة (250) موظفاً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع مجموعة أسئلة وصياغة مجموعة من الفرضيات، ويهدف جمع وتحليل البيانات تم توزيع أداة الدراسة "الاستبانة" المكونة من (35) فقرة على مجتمع الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات، وقد استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

- ❖ إن مجموعة المناصير في الأردن تطبق تطبيق المسؤولية الاجتماعية بدرجة مرتفعة.
- ❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية الاجتماعية بإبعادها مجتمعاً (المسؤولية الخيرية ، المسؤولية الأخلاقية ، المسؤولية القانونية ، المسؤولية الاقتصادية) في تحقيق الميزة التنافسية بإبعادها (الكفاءة، الجدارة ، الاستدامة) في مجموعة المناصير في الأردن.
- وقدم الباحث عدة توصيات أهمها:
- ✓ أن تستمر مجموعة المناصير في الأردن بتطبيق المسؤولية الاجتماعية، وذلك لما له من أثر كبير في تحقيق ميزته تنافسية.
- ✓ العمل على تطوير مفهوم الميزة التنافسية من خلال نشر وترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية بين العاملين.
- ✓ زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لمساعدة إدارة المجموعة في التميز، لما لها من أثر في إنجاز المهام بشكل أسرع، ورفع مستوى الأرباح والبقاء والمنافسة الحقيقية.
- ✓ يوصي الباحث بإجراء دراسات أخرى تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية وأثرها على جودة الخدمات.
- الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية ، الميزة التنافسية، مجموعة المناصير في الأردن.

Abstract

This study aimed to measure the effect of social responsibility in achieving competitive advantage in Al- Manaseer Group in Jordan, the sample of the study is 250 workers, and it's adopted the analytical descriptive approach, and to achieve the study objectives , the researcher put a set of questions and hypotheses, for collecting and analyzing data, the study tool (questionnaire) which consist of 35 items was distributed to the study population, after that data were collected and analyzed, a set of descriptive and inferential statistical methods were used to analyze data and test hypothesis.

The study reached several results, and the most important are the following:

* Al- Manaseer Group in Jordan applies social responsibility in a high degree.

*There is a statistically significant impact at ($\alpha \leq 0.05$) for social responsibility and its dimensions (charitable responsibility, moral responsibility, legal responsibility, economic responsibility) in achieving competitive advantage with its dimensions (efficiency, merit, scarcity, sustainability) in Al- Manaseer Group in Jordan.

The researcher made several recommendations, and the most important are:

-Al-Manaseer Group in Jordan should continue applying social responsibility because of its great impact on achieving competitive advantage.

-Working to develop the concept of competitive advantage by spreading and consolidating the concept of social responsibility among workers.

-Increasing the attention to social responsibility to help the group's management in excellence, because of its impact in completing tasks faster, raising the profits level, survival and real competition.

-The researcher recommends conducting other studies related to social responsibility and its impact on the services quality.

Key words: social responsibility, competitive advantage, Al-Manaseer group in Jordan

المقدمة :

أصبحت منظمات اليوم تواجه تطورات هائلة حيث ان العالم اصبح قرية صغيرة، مما استوجب على هذه المنظمات ان تتخذ الخطوات اللازمة لمواجهة هذه التطورات التي تهدد وجودها وتؤرق كيانها وصار لزاماً على هذه المنظمات ان تعيش وسط كم هائل ومتداخل من المنظمات الاخرى المنافسة التي تطمح للرقى والتطور، حيث اصبحت المنتجات العالمية محلية والمحلية عالمية بفضل التطور الهائل في حجم التكنولوجيا التي ازلت كافة الحدود والقيود، ولما للميزة التنافسية من أهمية للمنظمات تجعلها في الصدارة وتملك مهارات متميزة وعوامل انتاج فريدة لا يمكن محاكاتها او تقليدها تسعى للإبقاء عليها وتطويرها والتكيف مع البيئة التي تعمل داخلها من خلال استغلال مواردها وتحسين فاعليتها على المدى البعيد ، ولاننا نعيش في عالم تسوده التطورات تصاعد الاهتمام بالمجتمعات لما لها دور بارز في التنمية الاقتصادية للمنظمات واصبح لزاماً عليها النظر الى المسؤولية الاجتماعية بشكل اكثر اعتدالاً وتوازناً لما لهذا المفهوم من تعزيز في بناء قدرات المنظمات، لقد مر هذا المفهوم بعدة مراحل الى ان وصل مرحلة المبادرة التطوعية، وفي ضوء ذلك فقد تم التأكيد على المدراء في جميع المنظمات ان عليهم إحداث تحولات في المجتمع بكافة عناصره وكيفية تحقيقه للعمل المجتمعي وسبل التواصل معه وتحقيق رغباته ، لذا فإنه سيتم من خلال الدراسة الحالية الكشف عن أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، ولأن مجموعة شركات المناصير، تعد أعمال كبيرة منتشرة على مستوى المملكة الاردنية الهاشمية، ويتوزع حجم عملها في إدارات ووحدات متعددة، وفي السعي المستمر لتحقيق اهدافها وغاياتها واستمراريتها في العمل، المتعلق بتحقيق ميزة تنافسية، يتوجب عليها القيام باجراءات قيادية تمكنها من البقاء والاستمرار في هذه البيئة المضطربة المليئة بالتحديات، ونظراً للارتباط الواضح ما بين إدارة منظمات الاعمال كمجموعة المناصير، ومفاهيم المسؤولية الاجتماعية في إطار المفاهيم والمعطيات المختلفة، والمتضمنة قيامها بمجموعة من الوظائف الإدارية، وتأكيدا على تحقيق ميزة تنافسية في المجموعة.

مشكلة الدراسة :

تتعدد المنظمات وتتنوع بتنوع أنشطتها ومهامها لكنها تبقى تتشابه في أنها تسعى للوصول إلى الهدف الذي أنشئت من أجله وباعتبار الميزة التنافسية من أهم أصول

المنظمات لذلك اهتمت المنظمات بها وسعت لتطورها، ولأن المجتمع اصبح جزء لا يتجزء من تلك المنظمات اصبح لزاماً على المنظمات الاهتمام بهذا المجتمع وتقديم له كافة اشكال المساعدات والمبادرات التي يحتاجها وان الكثير من المنظمات لاتنظر الى المسؤولية الاجتماعية بانها قد تكون هي الميزة الحقيقية التي تملكها والتي تحقق مكانتها وتكون التي من اهم اصولها ، لذلك قام الباحث بعمل هذه الدراسة والتي تمثلت بتحديد أثر المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع في مجموعة المناصير في الاردن.

عناصر مشكلة الدراسة (اسئلة الدراسة):

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن الاسئلة التالية :

- ما درجة تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مجموعة المناصير في الاردن؟

- ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة المناصير في الاردن؟

أهمية الدراسة :

تنطلق أهمية هذه الدراسة من أهمية المسؤولية الاجتماعية في المنظمات وذلك باعتبارها ما لها من أهمية في نجاح أو فشل أي شركة، فالمنظمات التي تهتم في تحقيق اهدافها لا بد للمجتمع ان يكون جزءاً فاعلاً في تحقيق هذه الاهداف، لذلك تتضح أهمية الدراسة من جانبين هما :

- الأهمية النظرية: تبرز أهمية الدراسة نظراً لحدودية الدراسات على المستويين

المحلي والعربي والدليل على ذلك ندرة المراجع والدراسات والكتب العربية التي

كتبت في هذا المجال لذلك تسعى الدراسة إلى إثراء الجانب المعرفي المتعلق بموضوع

أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، الأمر الذي يحضى باهتمام

من قبل الأطراف ذات العلاقة، ويشكل نقطة انطلاق نحو دراسات جديدة في هذا

المجال.

- الأهمية التطبيقية: وفقاً لما تتبعه الدراسة من منهجية علمية يتوقع منها تقديم

نتائج وتوصيات لمجموعة المناصير في الاردن بشأن تعزيز دورها ومسؤوليتها

الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.

فرضيات الدراسة :

وفقا لمشكلة الدراسة وأهدافها بُنيت هذه الدراسة من خلال تناول أدبيات الدراسة الحالية ذات العلاقة، والتحليل لمشكلة الدراسة وأهدافها تمت صياغة مجموعة من الفرضيات:

الفرضية الرئيسية (Ho): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الخيرية، المسؤولية الاخلاقية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الاقتصادية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكفاءة، الجدارة، الاستدامة) في مجموعة المناصير في الاردن.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الفرعية الأولى (Ho1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الخيرية، المسؤولية الاخلاقية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الاقتصادية) في تحقيق الكفاءة في مجموعة المناصير في الاردن.

- الفرضية الفرعية الثانية (Ho2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الخيرية، المسؤولية الاخلاقية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الاقتصادية) في تحقيق الجدارة في مجموعة المناصير في الاردن.

- الفرضية الفرعية الثالثة (Ho4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الخيرية، المسؤولية الاخلاقية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الاقتصادية) في تحقيق الاستدامة في مجموعة المناصير في الاردن.

التعريفات الإجرائية: شملت الدراسة على بعض المصطلحات، والتي عُرِّفَتْ إجرائياً على النحو الآتي:

- المسؤولية الاجتماعية: هي واجب والتزام مجموعة المناصير تجاه المجتمع والبيئة التي تعمل بها.

- المسؤولية الخيرية: وهي تصرف مجموعة المناصير كمنظمة صالحه تسهم في تعزيز الموارد في المجتمع وتحسين نوعية الحياة.
 - المسؤولية الاخلاقية: هي مراعاة مجموعة المناصير للجانب الاخلاقي في قراراتها مما يؤدي ان تعمل بشكل صحيح وحق وعادل.
 - المسؤولية القانونية: هي إطاعة القانون والذي يعكس ما هو صحيح وما هو خطأ في المجتمع وهو ما يمثل قواعد العمل الاساسية في مجموعة المناصير.
 - المسؤولية الاقتصادية: هي تحقيق عائداً وهذا يمثل قاعدة اساسية للوفاء بالمتطلبات الاخرى في مجموعة المناصير ويرفع مستوى ادائها، وتخفيف من ضغوط العمل.
 - الميزة التنافسية: هي قدرة مجموعة المناصير على التفوق على المنافسين والتي تنبع من خلال استغلال افضل للموارد المتاحة.
 - الكفاءة: هي استثمار الموارد المتاحة في مجموعة المناصير بأفضل وأقل تكلفة ووقت وجهد، وتعتبر الكفاءة عن العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات.
 - الجدارة: قدرة العاملين في مجموعة المناصير بالقيام باعمالهم بشكل مناسب.
 - الاستدامة: توفير الموارد وادامتها العاملين في مجموعة المناصير بشكل يضمن بقائها على المدى الطويل جيلاً بعد جيل في.
 - مجموعة المناصير: هي مجموعة شركات تعمل في الأردن منذ مطلع القرن الجديد في مجالات وحقول متعددة، كما يعمل في مظلة هذه المجموعة العديد من الشركات التي تساهم في مسيرة التنمية والاستثمار في القطاع الخاص.
- حدود الدراسة:

1. الحدود البشرية: تقتصر على العاملين في مجموعة المناصير في ثلاث من شركات المجموعة وهي (الشركة المتطورة للكسارات، والشركة الحديثة للتعدين، والشركة الأردنية للباطون الجاهز).
2. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مجموعة المناصير في ثلاث من شركات المجموعة وهي (الشركة المتطورة للكسارات، والشركة الحديثة للتعدين، والشركة الأردنية للباطون الجاهز).
3. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال العام (2020).

محددات الدراسة :

تظهر نتائج الدراسة الحالية في ضوء درجة صدق أدوات الدراسة، وموضوعية المستجيبين، وأمانتهم العلمية، وأن تعميم النتائج لا يتم إلا على المجتمع الذي سُحبت منه العينة.

الأطار النظري للدراسة**المسؤولية الاجتماعية :**

يعتبر مصطلح المسؤولية الاجتماعية ليس بسيطاً وغير قابل للقياس باسـس واحده عالمياً او دولياً نظراً لان البيئات متغيرة ولكل بيئة حضارتها وثقافتها ودينها وسياستها الخاصة، وهذا يدل على عدم وجود ابعاد للمسؤولية الاجتماعية بدقة، حيث تطور هذا المفهوم وظهر في بداية القرن العشرين (Werther,2010) وتم استخدام هذا المصطلح للمرة الأولى عام 1923 من قبل العالم شلدون؛ والذي قال أن مسؤولية المنظمات هي مسؤولية اجتماعي و اشار إلى أن بقاء المنظمات مرهون بالتزاماتها تجاه المجتمع، وفي عام 1947 بعد الحرب العالمية الثانية، تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورة واضحة، وتطورت هذه النظرية على يد العالم (Carroll)؛ ووضع له تصنيف خاص عُرف بهرم (Carroll) للمسؤولية الاجتماعية. وقسم المسؤولية الاجتماعية الى أربعة أبعاد كما يلي: (البعد الاقتصادي، البعد الأخلاقي، البعد القانوني، والبعد الخيري). ويقول إلى أن نجاح المنظمات يجب وجود صلة بينها وبين المجتمع الموجودة فيه، وان تتفاعل مع العمل الاساسي الذي وجدت من اجله، لان المجتمع ينتظر من المنظمات دوراً هاماً، ويجب تحقيق هذا الدور من قبل المنظمات (الطائي، والعبادي،2016)

أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

بين (Carroll) في الهرم الذي صممه ان للمسؤولية الاجتماعية اربعة ابعاد لايد من اخذها بالاعتبار من قبل المنظمات الرائدة في مجال الاعمال، وهي كما يلي (العامري، والغالبي،2007)؛

1. المسؤولية الاقتصادية: وهي من ضرورات المسؤولية الاجتماعية والتي تعني الاستخدام الافضل للموارد الموجودة لديها واستغلالها بصورة سليمة ؛ لانتاج منتجات تحقق اهداف المنظمات.
2. المسؤولية القانونية: هي التزام من المنظمات بالقوانين والانظمة، في جميع مجالات عملها.
3. المسؤولية الأخلاقية: وهي ان تراعي المنظمات في عملها، الأخلاقيات في جميع اعمالها، وعدم الخروج عن منظومة الأخلاق والقيم للمجتمع.
4. المسؤولية الخيرية: وتشمل النفقات والمساعدات التي تقدمها المنظمات طوعاً، لخدمة المجتمع ولخدمة قضايا خيرية.

الميزة التنافسية: هي التخصص الذي تعمل من خلاله المنظمات بقدرة اكبر من المنافسين والتي تعمل فيه على استغلال الفرص والتحديات، وتنبع الميزة التنافسية من خلال كفاءة المنظمات وقدرتها على استغلال موارها بصورة افضل، وقد تظهر الميزة في الجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على استخدام الاستراتيجيات الافضل مثل تخفيض الكلف أو الكفاءة التسويقية، وقد تظهر عدة مزايا التنافسية مثل: التكاليف الأقل والتميز في المنتجات واستغلال الوقت (برقاوي،2013).

خصائص الميزة التنافسية: لايد ان تتوفر للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص وان تظهر ضمن اطار شامل ومستمر وان من اهم هذه الخصائص ما يلي (الزهري،2000):

1. أن تظهر بصورة مستدامة ومستمرة اي أن تكون المنظمات سابقة في المدى البعيد، وليس في المدى القريب فقط.
2. الميزات التنافسية تتسم بالنسبية العالية بالنسبة للمنافسين وتقرن في فترات زمنية مختلفة، ويجب على المنظمات الفهم الصحيح لاعمالها.
3. أن تكون قابلة للتغيير تناسباً مع متطلبات البيئة الخارجية من جهة وامكانيات المنظمات الداخلية من جهة أخرى.

4. أن تكون مرنة بمعنى ان تتوافق مع المتطلبات، مثل: إحلال ميزات تنافسية بسهولة وفق التغيرات الحاصلة في البيئة أو تطور قدرات المنظمة من جهة أخرى.
5. أن يتناسب استخدام الميزات التنافسية مع اهداف ونتائج التي تسعى المنظمات الى تحقيقها.

أبعاد الميزة التنافسية: يوجد مجموعة من الأبعاد التي يعتمد عليها في تنافسية المنظمات، وهذه الأبعاد تصنف إلى أربعة انواع وهي التكاليف والمرونة والجودة والوقت، ويضاف إليها بعدا خامسا هو لايد من وجوده وهو الإبداع وستوضح كمايلي (برنوطي،2007):

- الإبداع: يعتبر بعدا مهماً للميزة التنافسية اذ لايد من اكتشاف الفرص الجديدة واستغلالها في البيئة الخارجية وسرعة الاستجابة لها ، في جميع مجالات الإنتاج والتكنولوجيا، وفي إيجاد طرق أكثر خلقا للقيمة في مجالات النشاط الاقتصادي للمنظمة تختلف عن تلك الطرق القائمة.
- التكلفة: وهي قدرة المنظمات على استغلال مواردها بالمقارنة مع منافسيها حيث يراعى تكاليف تقديم المنتجات والمواصفات الموجودة في المنتج، ونتيجة لهذا إن المنظمات ستحقق ميزة تنافسية من نتيجة لانخفاض أسعارها تبعاً لانخفاض التكاليف وهذا يمكن المنظمات من البيع بأسعار مناسبة وهذا يؤدي الى تعظيم العوائد المالية.
- الجودة: مصطلح الجودة يعني النوعية الذي له أبعادا أخرى غير الجودة، فهي تدل على مصدر المنتج ولونه وتركيبته وشكله، أن الجودة مفهوم دقيق يدل على مواصفات المنتج المتقنة والمتفردة والمتطابقة مع معايير معينة.
- الوقت: الوقت عامل مهم في قرارات الشراء، لذلك فإن العديد من المنظمات بدأت بالمنافسة اعتماداً على سرعة الاستجابة لطلب العملاء، حيث أن المنظمات التي لديها القدرة على الاستجابة بصورة اسرع لطلب العملاء يمكنها ذلك من تحقيق الفرص المتاحة، وهذا يدل على قدرتها التنافسية على تحقيق مكانة متميزة لمنتجاتها.

- المرونة: نظراً للتطور والإبداع في مجال التكنولوجيا، وهي حالة جديدة ظهرت مع التغييرات في البيئة، وتعني المرونة قدرة المنظمة على تقديم مستويات متنوعة في الاسواق المستهدفه. ويمكن ظهور المرونة في مايلي:
- قدرة المنظمة على مواكبة التطورات الكبيرة في التكنولوجيا والمنتجات وحسب طلب العملاء، باعتبار أن سلوك العملاء في تغيير دائم، وهذا يعني إن المنتج أيضاً لا بد له ان يتغير وان لا يبقى على حاله يبقى على حاله.
- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في الإنتاج وبحسب الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.

الكفاءة: تظهر الكفاءة مدى الترابط بين الموارد والنتائج، ولها علاقة قوية بين مقدار المدخلات من المواد الخام والموارد من اجل تحقيق الاهداف، وتعني الكفاءة أيضاً تحقيق منفعة مقابل اقل التكاليف. و أن تكون المنظمات ذات كفاءة بمعنى أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه من الإنتاجية. والإنتاجية هي نسبة المدخلات الى المخرجات، كما ويعتبر مفهوم الكفاءة قريباً لمفهوم الفعالية. ولكن لا بد من استخدامهما بالتبادل. بمعنى ان المنظمات قد تكون فاعلة و لكنها ليست كفؤه بمعنى أنها لا تحقق أهدافها بصورة صحيحة. وعدم كفاءة المنظمات له تاثير سلبي على فاعليتها(جواد، 2010).

الجدارة: تعرف الجدارة انها مجموع المهارات والمعارف التي تساعد في زيادة الأداء الفاعل في العمل، وهي ميزه لدى العاملين والتي تساعدهم في أداء اعمالهم بصورة متميزة. وهي مجموعة من الصفات التي تساهم في انجاز الاعمال بطريقة فريدة، وتمكن العاملين من تحقيق معدلات أداء عالية ومتميزة وقياسية. كما عرفها على انها مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد والتي تساعده في انجاز مهمة محددة وتتنوع الجدارات ما بين الجدارات الادارية والمالية والبشرية والمعرفية والبحثية وغيرها (الوائلي، 2011).

الاستدامة: تعرف الاستدامة بانها البيئة متنوعة الكائنات الحية، والعوامل التي تحافظ على وجودها لأطول وقت ممكن، وأنها الحفاظ على الحياة من خلال استغلال

الموارد لاطول فترة زمنية وهذا يؤدي إلى استمرار الحياة وهي عمليات حيوية التي توفر الحياة للكائنات بمختلف أنواعها، وهذا يساعدها في المحافظة على تعاقب أجيالها، وتطوير وسائل نموها مع مرور الوقت (السالم، 2009).

أهداف الاستدامة: تهدف الاستدامة الى توفير مجموعة من الحلول للمحافظة على ادامة الحياة، وتوفير جميع المتطلبات، ومحاولة إيجاد طرق البديلة لحل الأزمات الاقتصادية، وضمان توفير تعليم متكامل، والعمل على ايجاد دراسات جديدة تقدم أفكاراً للدعم الكافي للاستدامة. والاستفادة من مصادر الطاقة الطبيعية، والصناعية لتوفير المواد المعتمدة عليها بأسعار مناسبة، وضمن القدرات المالية، والحرص على توفير قطاع صحي قادر على الرعاية الصحية للجميع (العامري والغالبي، 2011).

مجموعة المناصير: هي مجموعة شركات تعمل في الأردن منذ مطلع القرن الجديد في مجالات وحقول متعددة، كما يعمل في مظلة هذه المجموعة العديد من الشركات التي تساهم في مسيرة التنمية والاستثمار في القطاع الخاص. والذي ينعكس على المجتمعات المحلية من حيث التشغيل والانتاجية وتحقيق اهداف وغايات هذه المجموعة في مجالات البناء والنقل وتوفير المواد الخام والطاقة والاجهزة والمعدات المتطورة، اضافة الى اعمال التنقيب والحفر، الى ان هناك شركات اعمال اخرى تعمل في فروع خارج العاصمة عمان ، ويبلغ عدد العاملين في هذه المجموعة (8500) موظفاً وموظفة، حيث تتناول الدراسة ثلاث من شركات هذه المجموعة (الشركة المتطورة للكسارات، والشركة الحديثة للتعدين، والشركة الأردنية للباطون الجاهز).

الدراسات السابقة :

تبين من خلال البحث عن الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع المسؤولية الاجتماعية وكذلك التي بحثت في الميزة التنافسية، أن هناك قلة في المكتبة العربية التي تناولت هذين الموضوعين على وجه التحديد، ويحتوي هذا الجزء من الدراسة على مجموعة من الدراسات ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية، وقد صنفت وفقاً للغة وتم ترتيبها تبعا لزمان إصدارها من الأحدث إلى الأقدم، ولقد واجهت الدراسة صعوبة في الحصول على دراسات تتناول العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية، وقد تم تحديد هدف كل دراسة وأبرز النتائج التي توصلت لها على النحو التالي:

- دراسة طهار (2020) بعنوان "المراعي" أنموذج متميز في تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الوطن العربي: هدفت هذه الدراسة الى أظهر درجة تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الوطن العربي شركة المراعي السعودية للأغذية أنموذجاً، كما وهدفت الى الأحاطة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن شركة المراعي السعودية تقوم بتطبيق المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير يساهم في التنمية الإقتصادية والاجتماعية والثقافية والأخلاقية في المجتمع السعودي، وأوصت الدراسة بضرورة إلتزام منظمات الاعمال في الوطن العربي بالمسؤولية الاجتماعية وايجاد إدارة متخصصة تتولى ممارسات خاصة تحقق الرفاه للمجتمع وإلزام المنظمات بتطبيق المسؤولية الاجتماعية طوعاً وذلم إلتزاماً منها بمسؤوليتها القانونية.
- دراسة العربي (2020) بعنوان " أبعاد المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الإبتكار في مؤسسة كوندور في الجزائر " : هدفت هذه الدراسة الى معرفة أبعاد المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الإبتكار في مؤسسة كوندور إلكترونكس من خلال البحث في نقاط القوة والضعف في المسؤولية الاجتماعية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، واطهرت نتائج الدراسة وجود أثر للمسؤولية الأخلاقية والأنسانية على الأبتكار وكذلك عدم وجو أثر للمسؤولية الإقتصادية والقانونية على الإبتكار، وواوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي لدى العاملين بمفهوم المسؤولية الاجتماعية والاهتمام بالموارد البشري لما يملك من معرفة تمكن من الأستثمار بإبتكاراته.
- دراسة عبد الحفيظي (2020) بعنوان " المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الإقتصادية وحماية المستهلك: التجربة المصرية إنموذجاً": هدفت هذه الدراسة الى معالجة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الإقتصادية نظراً لزيادة الضغوطات البيئية المحيطة بالمنظمات والتي تنادي بحماية المستهلك، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واطهرت نتائج الدراسة بأن مجالات حماية المستهلك تأتي من خلال عناصر المزيج التسويقي الذي تقدمه المؤسسات للمستهلك والتي تشمل: المنتج والسعر والترويج والتوزيع، وأن سبب تميز المؤسسات المبحوثة

هو تبني المسؤولية الاجتماعية والتزامها بالمبادئ الأساسية نحو خدمة المجتمع والمستهلك، وواصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية وإعطائها المكانة اللازمة وإعتبار النموذج المصري مثلاً.

- دراسة الربيع وعبدالوهاب (2018) بعنوان "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة "مؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة": تهدف هذه الدراسة الى اظهار دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية وانواعها ومعرفة العلاقة بينهما، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة احصائية للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية بابعادها، وواصت الدراسة بضرورة ادماج المؤسسات لابعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن الرؤيو والرسالة لدورها في تحسين الصورة الذهنية للعاملين والمجتمع.

- دراسة العواسا (2015) بعنوان "فاعلية استراتيجية المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل المتغيرات العالمية الجديدة": هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين فاعلية استراتيجية المنظمة في ظل المتغيرات العالمية الجديدة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، وقد صمم الباحث استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، واتبع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين فاعلية استراتيجية الشركة من حيث (أهداف الشركة، أهداف المجتمع)، والميزة التنافسية من حيث (التخطيط وتوظيف الموارد البشرية والتدريب والتطوير وتقسيم الأداء). وأوصى الباحث بضرورة العمل على تحديث وتطوير الأساليب والأنظمة الخاصة بإدارة الموارد البشرية و عدها وظيفة استراتيجية لمواكبة التطورات والمستجدات العالمية والتكيف لها.

- دراسة المبيضين (2015) بعنوان: " نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية "هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق

أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وظهرت الدراسة وجود أثر لتطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، والتمايز، التحالفات) وأوصى الباحث بضرورة الاهتمام ببناء موارد المعلومات الإستراتيجية والاهتمام بمدخلات نظم المعلومات الإستراتيجية وزيادة كفاءة التنسيق بين العمليات التشغيلية في الشركات التابعة للمصنع، لتقديم منتجات جديدة وكسب حصة سوقية وتطوير منتجاتها اعتماداً على دراسات السوق وتحديد حاجة الزبائن.

- دراسة الفياض (2011): بعنوان "أثر الميزة التنافسية في تحقيق النجاح الإستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل العراقية" هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الميزة التنافسية على تحقيق النجاح الاستراتيجي في وزارة النقل في الجمهورية العراقية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية قوية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الإستراتيجي، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية قوية بين النجاح الإستراتيجي ورضا الزبائن، وأوصت الدراسة الى الاعتماد على فرق العمل في بناء الإستراتيجيات، وتنفيذها، واعتماد منهجية علمية ومعايير موضوعية في عملية التقييم للأداء الإستراتيجي في وزارة النقل والشركات التابعة لها.

- دراسة عريقات وآخرون (2010) بعنوان " دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: حالة دراسة - بنك الإسكان الأردني للتجارة والتمويل" هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية المسؤولية الاجتماعية كمكون أساسي من مكونات المنظمة، بالإضافة لمعرفة المعايير المستخدمة التي تطبق في البنك في تحقيق الميزة التنافسية، واستخدم الباحث أسلوب المقابلة والاستبانة في جمع البيانات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وظهرت الدراسة أن المسؤولية الاجتماعية تؤثر بشكل كبير في تحسين عمل البنك ومن ثم تعزيز الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على توعية المدراء الجدد من خلال افهامهم ما يمكن ان تقدمه المنظمة للمجتمعات المحلية من تقديم الوظائف

المختلفة التي بدورها تساعد البنك على تعيين موظفين ذوي خبرة من المجتمع المحلي في مجال العمل المصرفي الذي بدوره يؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية.

الدراسات باللغة الانجليزية :

Al Mamun, Abdulla & Shamima, Nasrin. (2014). Human Resources as Strategic Partner: Source of Sustainable Competitive Advantage.

هدفت الدراسة الى دراسة الموارد البشرية كشريك استراتيجي ومصدر مستدام للميزة التنافسية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وظهرت الدراسة ان الموارد البشرية لها دور كبير لتحقيق اهداف المنظمات اذا كانت كل الطرق متاحة لهم كما وظهرت الدراسة ان 25% من الموارد البشرية فقط يعرفون كيف يتم وضع الخطة الاستراتيجية وان 73% ليس لديهم اي فكرة وان هذه المنظمات تتخذ القرارات الرئيسية بدون الاستعانة باحد. وواصت الدراسة بأنه يجب على الشريك الاستراتيجي ان يفكر في التخطيط على المدى الطويل مما يقلل من الافراط، وان تكون الاجراءات البروقراطية مرنة من الناحية الاستراتيجية ليسهل قياس النتائج.

Wambui, W., Wangombe, G., & Muthura, W. (2013). Social Responsibility to Knowledge Transfer for Organizational Development.

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي تؤديه المسؤولية الاجتماعية في المنظمات من خلال استراتيجياتها في تسهيل عملية تحويل المعرفة. واعتمدت الدراسة على الأدب النظري الذي بحث في توضيح الربط بين المسؤولية الاجتماعية وتحويل المعرفة. وظهرت الدراسة إلى أن كل واحدة من إستراتيجيات المسؤولية تساهم بجزء في عملية التحويل وتملك المعرفة الكافية والاستعداد لعملية تحويل المعرفة، وأوصت الدراسة بتعزيز التوافق والتكامل بين إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية وإستراتيجيات إدارة المعرفة.

منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى الحصول على نتائج اختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى استنتاجات حول أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة المناصير في الاردن.

مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من شركات مجموعة المناصير، وتم اختيار ثلاث من شركات المجموعة وهي (الشركة المتطورة للكسارات، والشركة الحديثة للتعدين، والشركة الأردنية للباطون الجاهز) كعينة للدراسة نظراً لارتباط أنشطتها. وتتمثل وحدة المعاينة من العاملين في الإدارات العليا والوسطى والدنيا من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والمشرفين ومراقبون العمال والعمال والذين هم على رأس عملهم في مجموعة المناصير في الاردن. حيث يبلغ عدد العاملين بها في الاردن (8500) عاملاً، وبلغ حجم عينة الدراسة المستهدف في ثلاث شركات محل الدراسة من العاملين في الإدارات العليا والوسطى (670) عاملاً، وتم اختيار عينة عشوائية حجمها (250) عاملاً موزعين حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1) عينة الدراسة

المركز الوظيفي	عدد الموظفين
مدير دائرة	19
رئيس قسم	28
مشرف دوام	49
مراقب عمال	32
عامل	105
المجموع	233

أساليب جمع البيانات: قام الباحث بجمع البيانات المتعلقة بالدراسة بالاعتماد على المصادر الآتية:

- المصادر الأولية: والمتمثلة في الاستبانة وهي أداة الدراسة الرئيسية والمعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات، وقد أعدت لتغطي جميع متغيرات الدراسة، وروعي في إعداد الاستبانة أن تكون متكيفة مع بيئة مجموعة المناصير في الاردن، ضمن ثلاثة أقسام رئيسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: شمل القسم الأول البيانات شخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة متضمناً، العمر، الجنس، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي.

ثانياً: شمل القسم الثاني المسؤولية الاجتماعية وتضمن أربعة محاور رئيسية (المسؤولية الخيرية، المسؤولية الاخلاقية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الاقتصادية).
ثالثاً: شمل القسم الثالث على تحقيق الميزة التنافسية متضمناً ثلاثة محاور رئيسية (الكفاءة، الجدارة، الاستدامة).

- وقد تكونت أداة الدراسة، بصيغتها النهائية من (35) فقرة موزعة كما يلي:
 - 1- متغير الدراسة المستقل وهو "المسؤولية الاجتماعية" الفقرات من (1 - 24).
 - 2- متغير الدراسة التابع وهو "تحقيق الميزة التنافسية" الفقرات من (25-35).
- إجراءات توزيع الاستبانة :

تم توزيع (250) استبانة في الشركة المتطورة للكسارات، والشركة الحديثة للتعدين، والشركة الأردنية للباطون الجاهز في مجموعة المناصير في الاردن، حيث بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (240) استبانة، بنسبة استرجاع بلغت (96.00 %)، وتم استبعاد (7) استبانات نظراً لعدم الإجابة عن بعض المعلومات أو جميعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وتبقى (233) استبانة صالحة لإجراء التحليل الإحصائي، حيث شكلت نسبة الاستبانات الصالحة لإجراء التحليل الإحصائي (93.2%) من العدد الكلي الموزع، ويوضح الجدول رقم (2) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة لأفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (2)

عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة

عينة الدراسة	مدير دائرة	رئيس قسم	مشرف دوام	مراقب عمال	عامل	المجموع
عدد الاستبانات الموزعة	19	29	49	33	120	250
عدد الاستبانات المسترجعة	19	28	49	32	112	240
عدد الاستبانات المستبعدة	-	-	-	-	7	7
عدد الاستبانات المستخدمة في التحليل الإحصائي	19	28	49	32	105	233
نسبة عدد الاستبانات المستخدمة في التحليل الإحصائي بعد الاستبعاد إلى الموزعة						93.2%

اختيار مقياس الاستبانة: تم اختيار مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي التدرج ويبين الجدول رقم (3) مقياس درجة الموافقة وترجمة الاستجابات عند التحليل:

جدول رقم (3) مقياس درجة الموافقة

عدد النقاط	درجة الموافقة
5	موافق تماما
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق تماما

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها الدراسة فهي (ضعيفة، متوسطة، مرتفعة) وهي موضحة في الجدول رقم (4):

جدول رقم (4) الحدود المعتمدة في الدراسة بدلالة مقياس (Likert Scale)

الحدود	درجة التطبيق
1 - 2.33	ضعيفة
2.34 - 3.67	متوسطة
3.68 - 5	مرتفعة

تم احتساب هذه مدى الفئات من المعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4 - 1}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد الفئات}}$$

وتتم إضافة ذلك إلى نهاية كل فئة.

- المصادر الثانوية: وذلك بالاعتماد على المراجع والدوريات والتقارير والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وبالإفادة من المواقع الالكترونية على شبكة الانترنت. الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبانة):

لتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة من خلال الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة.

صدق الأداة:

للتأكد من أن المقياس المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، تم إعداد الاستبانة بشكلها الأولي، ومن ثم عرضت على الأكاديميين المتخصصين، بالإضافة إلى متخصصين من الشركة لإبداء ملاحظاتهم حول انتماء كل فقرة إلى المجال الذي تقيسه وحسن الصياغة ووضوح الفقرات وإعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة على مضمين الاستبانة في فقراتها وإخراجها بشكلها النهائي.

ثبات الأداة:

ولحساب ثبات أداة الدراسة تم تطبيق اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل متغير بجميع أبعاده من متغيرات الدراسة، ويبين الجدول (5) نتائج الاختبار حيث كانت قيم كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة وللاستبانة بشكل عام، هي أعلى من (60%) وهي النسبة المقبولة في البحوث والدراسات المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية، وفي هذه الدراسة حازت الاستبانة على معاملات ثبات تراوحت ما بين (60.8% - 83.1%) كما هو مبين في الجدول رقم (5):

جدول رقم (5) قيم معامل الثبات لكل متغير من متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	المتغيرات الفرعية	الفقرات	معامل كرونباخ الفا
المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الخيرية	1 - 4	.803
	المسؤولية الاخلاقية	5 - 10	.608
	المسؤولية القانونية	11 - 18	.851
	المسؤولية الاقتصادية	19 - 24	.814
	المسؤولية الاجتماعية	1 - 24	.917
تحقيق الميزة التنافسية	الكفاءة	25 - 28	.831
	الجدارة	29 - 32	.837
	الاستدامة	33 - 35	.750
	تحقيق الميزة التنافسية	25 - 35	.767
	المسؤولية الاجتماعية + تحقيق الميزة التنافسية	1 - 35	.945

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

من أجل إجراء المعالجة الإحصائية، أدخلت البيانات التي تم جمعها إلى الحاسوب، وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (Statistic Package for Social Sciences – SPSS) تم تحليل البيانات سواء من خلال استخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي للوصول إلى البيانات التي تصف خصائص عينة الدراسة، أو من خلال الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة.

أساليب الإحصاء الوصفي :

حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة وذلك لتقديم وصف شامل لدرجة موافقة أفراد العينة على فقرات الدراسة المختلفة، ولتقديم وصف شامل للعوامل الديموغرافية، وذلك كما يلي :

1- التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالعوامل الديموغرافية.

2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مدى تشتت إجابات عينة الدراسة عن الوسط الحسابي على الفقرات المختلفة.

أساليب الإحصاء الاستدلالي :

1- استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لغرض معرفة اثر المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) لاختبار فرضية الدراسة الأولى والفرضيات الفرعية المشتقة منها، والانحدار البسيط للتنبؤ بأهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في التأثير على المتغير التابع.

2- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار فرضيتي الدراسة الثانية والثالثة، لبيان دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية.

3- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق.

4- استخدام اختبار (Independent Sample t-test) للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمتوسط عینتين مستقلتين.

مناقشة النتائج والتوصيات:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

- ما درجة تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مجموعة المناصير في الاردن؟

أشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مجموعة المناصير في الاردن جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.141) وهذا عائد إلى اهتمام مجموعة المناصير في الاردن بعملية تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين وقدرتهم في تحقيق ميزة تنافسية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عريقات واخرون، 2010) حيث توصلت إلى أن المسؤولية الاجتماعية تطبق بدرجة مرتفعة لدى الإدارة العليا والوسطى في مجموعة المناصير في الاردن، وتحليل أبعاد المسؤولية الاجتماعية يتضح أن بعد المسؤولية الخيرية احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.096) وكانت درجة تطبيقه مرتفعة، وهذا يدل على حرص واهتمام إدارة مجموعة المناصير في الاردن بالمسؤولية الخيرية كونها تربط بين أجزاء عملية المسؤولية الاجتماعية. يليه في المرتبة الثانية بعد المسؤولية الاخلاقية بمتوسط حسابي بلغ (4.083) وجاء تطبيقه بدرجة مرتفعة، ويعود ذلك إلى أن المسؤولية الاخلاقية هي مرحلة تنفيذ وامتلاك وإدارة الوسائل التي نحتاجها لتنفيذ تلك المسؤولية، وفي المرتبة الأخيرة جاءت المسؤولية الاقتصادية بمتوسط حسابي قدره (4.028) وكان تطبيقه بدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن المسؤولية الاقتصادية هي المرحلة المكتملة لعمليات المسؤولية الاجتماعية وهي التي تعتمد المسؤولية الخيرية والاخلاقية عليها بشكل رئيسي لأنها تشكل بداية القاعدة لها.

وفيما يلي مناقشة أبرز النتائج لفقرات أبعاد المسؤولية الاجتماعية، حسب المتوسطات

الحسابية وعلى النحو الآتي:

أولاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

1- المسؤولية الخيرية : تظهر النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد المسؤولية الخيرية في مجموعة المناصير في الاردن كانت مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.845 - 4.313) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لها البالغ (4.073)، حيث يمكن القول إن إدارة مجموعة المناصير في الاردن تطبق مبدأ المسؤولية

الخيرية بدرجة مرتفعة، ويعود ذلك إلى حرص واهتمام إدارة مجموعة المناصير في الاردن بتميز الادارة بالعمل الخيري كمرحلة أساسية للعملية الإدارية، وجعلها أكثر قدرة على انجاز الأعمال، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عريقات واخرون (2010) _ حيث توصلت إلى أن المسؤولية الخيرية تطبق بدرجة مرتفعة لديها، وتشير النتائج إلى أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تميز المجموعة بتقديم المساعدة للآخرين جاءت في مرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.313) وهذا يدل على أن الإدارة في مجموعة المناصير في الاردن تعمل على تقديم المساعدة كمرحلة أساسية للنجاح بشكل عام، فيما حصلت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تركز الإدارة في مجموعة المناصير جزء من وقتها للالتقاء مع العاملين لمعرفة احتياجاتهم " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.65) ويعزو الباحث ذلك إلى أن البيئة غير ملائمة لعقد مثل هذه اللقاءات.

2- المسؤولية الاخلاقية: تظهر النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد المسؤولية الاخلاقية في مجموعة المناصير في الاردن كانت بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.12-4.27) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.083)، حيث إن بعد المسؤولية الاخلاقية يعود إلى حرص واهتمام إدارة مجموعة المناصير في الاخلاق، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عريقات واخرون(2010) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المسؤولية الاخلاقية لدى أفراد عينة الدراسة يطبق بدرجة مرتفعة. وتشير النتائج أيضا إلى أن الفقرة رقم (5) والتي تنص على " تعمل مجموعة المناصير وفق قواعد منظمه مسبقاً " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.27) ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام المجموعة بالمنظومة الاخلاقية، لاختصارا الاجراءات ومنح الحقوق، في حين احتلت الفقرة (9) والتي تنص على " تقوم الإدارة في مجموعة المناصير بعمل دراسات حقيقية للوقوف على اسباب المشاكل العائلية للعاملين لديها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.12)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن البيئة غير ملائمة لمثل تلك الدراسات لكون الغالبية الكبيرة تحتفظ بهذه الخصوصية ولا تعلن عنها.

3- المسؤولية القانونية : تظهر النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد المسؤولية القانونية في مجموعة المناصير كانت بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.99 – 4.16) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.083)، ويعود ذلك إلى الالتزام الذي تنعكس آثاره الموارد البشرية في المنظمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الربيع وعبدالوهاب، 2018) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المسؤولية القانونية تطبق لدى أفراد عينة الدراسة تطبق بدرجة مرتفعة. وتشير النتائج أيضا إلى أن الفقرة رقم (13) والتي تنص على " تتميز مجموعة المناصير بتطبيق القانون في اعمالها الرسمية" جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.16) وهي بدرجة مرتفعة ويعزو الباحث ذلك الى اهتمام مجموعة المناصير في الاردن بتطبيق القوانين في تعاملها فيها في جميع المجالات، لتحقيق اهدافها، في حين احتلت الفقرة رقم (14) والتي تنص على " يدرك المدير في مجموعة المناصير في الاردن اهمية التعامل قانونياً مع الظروف المحيطة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.99) ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف توجه الادارات نحو اهمية المعرفة بالقوانين والتي قد تختلف من مدير إلى آخر.

4- المسؤولية الاقتصادية: تظهر النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد المسؤولية الاقتصادية في مجموعة المناصير كانت بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.96 – 4.23) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.080)، ويعود ذلك إلى أن المسؤولية الاقتصادية هي المرحلة المكتملة لعمليات المسؤولية الاجتماعية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عريقات وآخرون (2010) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مجال المسؤولية الاقتصادية لدى أفراد عينة الدراسة يطبق بدرجة مرتفعة، وتشير النتائج أيضا إلى أن الفقرة رقم (17) والتي تنص على "تميز مجموعة المناصير بان لديها خطط استراتيجية لنمو ارباحها" جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.23) وهي بدرجة مرتفعة ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام إدارة المجموعة بسير العمل وفق خطط استراتيجية معدة بدقة عالية، في حين احتلت الفقرة رقم (18) والتي تنص على " تميز مجموعة المناصير بوجود بدائل في حال حدوث خسائر" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.96) ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة

المهام والأعمال في مجموعة المناصير في الاردن، والتي تتطلب معرفة الجميع في هذا المجال.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

- ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة المناصير في الاردن؟
لقد جاءت عملية تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة المناصير في الاردن ضمن ثلاث ابعاد تم اعتمادها لهذه الدراسة وهما (الكفاءة، الجدارة، الاستدامة) وأشارت النتائج إلى أن مستوى الميزة التنافسية في مجموعة المناصير في الاردن جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي عام (3.99) وتحليل ابعاد الميزة التنافسية، يتضح أن بعد الكفاءة احتل الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.09)، ويعود ذلك إلى أهمية القدرة على استغلال الموارد في مجموعة المناصير في الاردن. في حين جاء في المرتبة الثانية بعد (الجدارة) بمتوسط حسابي قدره (4.08). في حين جاء في المرتبة الثالثة بعده (الاستدامة) بمتوسط حسابي قدره (3.82). ويمكن تفسير ذلك بان قيام العاملين بتطبيق المعايير وتحمل المسؤوليات بالشكل الصحيح، التي تحددها مجموعة المناصير في الاردن، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفياض (2011) حيث أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة مرتفعة في مجموعة المناصير في الاردن محل الدراسة، والتي يكون لدى المديرين فيها مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي ضمن بيئة العمل.

وفيما يلي مناقشة أبرز النتائج لفقرات ابعاد الميزة التنافسية، حسب المتوسطات

الحسابية، وعلى النحو الآتي:

- ابعاد الميزة التنافسية:

1- الكفاءة: تشير نتائج التحليل إلى أن مستوى الكفاءة في مجموعة المناصير في الاردن كانت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (4.09) ويمكن تفسير ذلك إلى حرص واهتمام مجموعة المناصير في الاردن باستغلال الموارد بالشكل الصحيح لإنجاز مهام العمل، مما يسهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليها بنجاح وذلك يزيد من مستوى الرضى، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفياض (2011)، حيث

ذكرت أن مستوى الكفاءة يكون بدرجة مرتفعة، في حالة الشعور بالرضا عن مناخ العمل.

2- الجدارة: تشير نتائج التحليل أن مستوى تحقيق الجدارة في مجموعة المناصير في الاردن كانت بدرجة مرتفعة. بمتوسط حسابي قدره (4.08) مما يعني أن تحقيقها يمكن تفسيره بأنه يعود إلى حرص واهتمام مجموعة المناصير بالقيام بالاعمال بصورة صحيحة. وأن مستويات توفير الشعور عن مستوى الخدمات المقدمة للمجتمع مرتفعا، وتتفق هذه النتيجة نتيجة دراسة الفياض (2011)، حيث بينت أن مجموعة المناصير في الاردن في عينة الدراسة لديها مستوى جدارة عالية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة بعض نشاطات المجموعة تتطلب مسؤولية اخلاقية عند القيام بالاعمال المطلوبة.

3- الاستدامة: تشير نتائج التحليل أن مستوى الاستدامة في مجموعة المناصير في الاردن كانت بدرجة مرتفعة. بمتوسط حسابي قدره (3.82) مما يعني أن الاستدامة هي بمستوى مرتفع، وتحرص إدارة مجموعة المناصير في الاردن على الالتزام بالموصفات المقدمة للمجتمع مرتفعة وتلبي الرضا لجميع الزبائن وفي جميع الاوقات، وتتفق هذه النتيجة نتيجة دراسة الفياض (2011). حيث بينت أن معظم مجموعة المناصير في الاردن في عينة الدراسة لديها قدرة في استخدام الموارد واستدامتها بدرجة عالية، ناتجة عن قدرات إدارة مجموعة المناصير في الاردن. ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة بعض النشاطات تتسم بالمسؤولية القانونية المترتبة على الاعمال.

مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة والتي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الخيرية، المسؤولية الاخلاقية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الاقتصادية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكفاءة، الجدارة، الاستدامة) في مجموعة المناصير في الاردن.

تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكفاءة، الجدارة، الاستدامة) في مجموعة المناصير في الاردن، لذلك فإنه تم رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة والتي تنص على " وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة المناصير في الاردن"، ويعزو الباحث ذلك إلى كون المسؤولية الاجتماعية تشعر المجموعة بالرضى عن العمل وتهتم بتطبيق المسؤولية الاجتماعية المترتبة على الاعمال، من خلال الابعاد المتمثلة في المسؤولية الخيرية، والمسؤولية الاخلاقية، والمسؤولية القانونية، والمسؤولية الاقتصادية والتي يراد من خلالها إنجاز المهام باستخدام طرق وأساليب تؤدي إلى تأدية المسؤولية الاجتماعية في مجموعة المناصير في الاردن، وهذا ما يتفق مع دراسة الفياض (2011) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية قوية بين المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في مجموعة المناصير في الاردن، وكذلك مع دراسة الربيع وعبدالوهاب (2018) حيث توصلت الدراسة إلى انه يوجد أثر لتطبيق المسؤولية الاجتماعية وفيما يلي تفسير للنتائج:

- أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) له أثر في (تحقيق الميزة التنافسية) في مجموعة المناصير في الاردن، وفسر ما مقداره (64.4%) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع ويمكن تفسير ذلك بأن المسؤولية الاجتماعية هي الركيزة الأساسية إلى تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة المناصير في الاردن.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الخيرية، المسؤولية الاخلاقية،المسؤولية القانونية،المسؤولية الاقتصادية) في تحقيق (الكفاءة) في مجموعة المناصير في الاردن.

تشير النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الخيرية، المسؤولية الاخلاقية،المسؤولية

القانونية، المسؤولية الاقتصادية) على الكفاءة في مجموعة المناصير في الاردن، لذلك فإنه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الكفاءة في مجموعة المناصير في الاردن، وهذا عائد إلى شعور العامل بالرضا عن نفسه لشعوره بالسعادة نتيجة قدرته على استغلال الموارد المتاحة له، وشعور العامل بالرضا عن العمل، وعن قدرته على تحقيق أهدافه في مجموعة المناصير في الاردن، وهذا ما يتفق مع دراسة الربيع وعبدالوهاب (8201). حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين المسؤولية الاجتماعية والكفاءة، وفيما يلي تفسير للنتائج:

- أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) له أثر على (الكفاءة) في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة المناصير في الاردن، حيث فسر مع الكفاءة ما نسبته (34.6%) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع، ويمكن تفسير ذلك بأنه عائد إلى شعور العامل بالرضا عن نفسه لشعوره بالسعادة نتيجة لقدرته على الاستغلال الافضل للموارد المتاحة له، وشعور العامل بالرضا عن العمل، وعن قدرته على تحقيق أهدافه في مجموعة المناصير في الاردن.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها مجتمعه في تحقيق الجدارة في مجموعة المناصير في الاردن.

- تشير النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الخيرية، المسؤولية الاخلاقية ، المسؤولية القانونية، المسؤولية الاقتصادية) في تحقيق الجدارة في مجموعة المناصير في الاردن.

لذلك فإنه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على تحقيق الجدارة في مجموعة المناصير في الاردن، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المسؤولية الاجتماعية تهتم بتحديد الجدارات للقيام بالأعمال والنشاطات التي تعمل على إنجازها في الوقت المحدد، وكونها تعتمد على خطط وجداول زمنية بمواعيد محددة، لذا فإن تطبيق مفهوم

الجدارات يعمل على توفير جزء مهم من الوقت يمكن استثماره للقيام بأنشطة أخرى مهمة مما يؤثر ايجابيا على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة المناصير في الاردن، وفيما يلي تفسير للنتائج:

- أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) له أثر في تحقيق (الجدارة) في الميزة التنافسية في مجموعة المناصير في الاردن، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (58.9%) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع ويمكن تفسير ذلك بأنه تابع من أهمية الجدارة، بحيث تعمل على التأكد من أن الأعمال والنشاطات المتعلقة بالعمل تسير حسب ما رسم له.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها مجتمعه في تحقيق الاستدامة في مجموعة المناصير في الاردن.

- تشير النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الخيرية، المسؤولية الاخلاقية ، المسؤولية القانونية، المسؤولية الاقتصادية) على الاستدامة في مجموعة المناصير في الاردن.

لذلك فإنه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الاستدامة في مجموعة المناصير في الاردن، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المسؤولية الاجتماعية تهتم بالاستدامة للقيام بالأنشطة المهمة مما يؤثر ايجابياً على استغلال الموارد للمستقبل في مجموعة المناصير في الاردن. وفيما يلي تفسير للنتائج:

- أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) له أثر على (الاستدامة) في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة المناصير في الاردن، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (54.6%) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع ويمكن تفسير ذلك بأن تحقيق الميزة التنافسية بالأساس تهتم بالاستدامة للاستغلال الأمثل للمورد وديمومتها للأجيال القادمة وبالتالي استدامة الميزة التنافسية. والذي ينعكس بالجمل على كفاءة استخدام مجموعة المناصير في الاردن.

التوصيات:

- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فإن الباحث يقدم عدداً من المقترحات كما يلي:
1. يوصي الباحث بأن تستمر مجموعة المناصير في الاردن بتطبيق المسؤولية الاجتماعية، وذلك لما أثبتته هذه الدراسة من وجود أثر كبير في تحقيق ميزه تنافسية.
 2. العمل على تطوير مفهوم الميزة التنافسية من خلال نشر وترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية بين العاملين.
 3. يجب على إدارة مجموعة المناصير في الاردن المحافظة على العاملين والاهتمام بمستوى رضاهم، باعتباره عنصراً أساسياً من عناصر التحفيز على العمل، مما ينعكس على جودة الخدمات التي يقدمونها إلى العملاء وبالتالي تصبح الميزة التنافسية لها القدرة على ان تبقى في وضع استدامة.
 4. جعل تجربة مجموعة المناصير في الاردن للمسؤولية الاجتماعية تحاكي المنظمات الاخرى وابرز الدور الذي قامت به المجموعه ليكون مثلاً يحتذى به.
 5. زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لمساعدة ادارة المجموعة في التميز، لما لها من أثر في إنجاز المهام بشكل أسرع، ورفع مستوى الارباح والبقاء والمنافسة الحقيقية.
 6. تناولت هذه الدراسة أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، لذا يوصي الباحث بإجراء دراسات أخرى تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية وأثرها على جودة الخدمات.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

- إدريس، وائل، ومحمد والغالبي، (2011) الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والعمليات. الأردن، عمان: دار وائل للنشر
- برقاوي، وفاء (2013). إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات. الاردن، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- برنوطي، سعاد (2007). إدارة الموارد البشرية. (ط3) الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الربيع، مطي، وعبدالوهاب، أشرف (2018). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة "مؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة. إطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر.
- الزهري، رندة (2000). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، (6) 17، العدد الأول، دمشق. إثراء للنشر.
- السالم، مؤيد (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي. الاردن، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف والفضل، مؤيد والعبادي، هاشم (2016). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الاردن، عمان: دار وائل.
- طهار، ناصر (2020). المراعي" أنموذج متميز في تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الوطن العربي. مجلة القيمة المضافة لإقتصاديات الأعمال، (1)2، 140-162.
- العامري، صالح والغالبي، طاهر (2007). الإدارة والأعمال، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العامري، مهدي، والغالبي، طاهر محسن (2011). الإدارة والأعمال الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- عبدالحيظي، أحمد (2020). المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية وحماية المستهلك: التجربة المصرية إنموذجاً. مجلة إضافات الاقتصادية، (2)4، 90-109.

العواسا، صالح (2015). فاعلية إستراتيجية المنظمات في الميزة التنافسية في ظل التغيرات العالمية الجديدة. رسالة دكتوراه بفلسفة إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجنان، لبنان.

العربي، عيسات (2020). أبعاد المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الابتكار في مؤسسة كوندور في الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية، 20(1)، 115-146.

عريقات، أحمد وجرادات، ناصر والعتيبي، محمود (2010). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: حالة دراسية بنك الاسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، (10) 2. 165-132.

الفياض، مجيد (2011). أثر الميزة التنافسية في تحقيق النجاح الإستراتيجي "دراسة ميدانية في وزارة النقل. رسالة ماجستير غير منشورة، بغداد، العراق.

المبيضين، هشام (2015): "نظم المعلومات الاستراتيجية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الاردنية الهاشمية" المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد 11، العدد 2، ص 481-508.

الواتلي، دينا (2011) أثر الجداريات الفردية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية الاردن.

المراجع باللغة الانجليزية :

- Al Mamun, Abdulla & Shamima, Nasrin.(2014). Human Resources as Strategic Partner: Source of Sustainable Competitive Advantage. , Available at EBSCO, 4(12), 71-79.
- French, Wendell L. (2006), " The Promis of Virtual Teams Identifying Key Factor in Effectiveness and Failure", Washington : Houghton Mifflin Company, P. 234-235.
- Wambui, W Wangombe, G., & Muthura, W. (2013). Social Responsibility to knowledge transfer for organizational development. *International Journal of Business and Social Science*, 4(12), 150-181, Available at EBSCO, cited on 16/4/2020.
- Werther Jr, W. B., & Chandler, D. (2010). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*. Sage.

