

# الدور الوسيط لكفاءة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية والصورة الذهنية المدركة للعاملين

الفاتح عز الدين عوض الكريم أحمد<sup>1</sup>, أحمد إدريس عبده إدريس<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أستاذ إدارة الأعمال المساعد- كلية العلوم الإدارية- جامعة كスلا- السودان

<sup>2</sup> أستاذ إدارة الأعمال المساعد-كلية العلوم الإدارية- جامعة نجران، جامعة كسلا

khalededriss@yahoo.com

---

قبول البحث: 2022/6/2

مراجعة البحث: 2021/12/11

استلام البحث: 2021/11/1

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.4.2>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



## الدور الوسيط لكفاءة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية والصورة الذهنية المدركة للعاملين

الفاتح عز الدين عوض الكرييم أحمد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد- كلية العلوم الإدارية- جامعة كسلا- السودان

أحمد إدريس عبد الله إدريس

أستاذ إدارة الأعمال المساعد- كلية العلوم الإدارية- جامعة نجران، جامعة كسلا

[khalededriss@yahoo.com](mailto:khalededriss@yahoo.com)

استلام البحث: 2021/11/1 | مراجعة البحث: 2021/12/11 | قبول البحث: 2022/6/2 | DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.4.2>

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف على دور كفاءة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية والصورة الذهنية المدركة للعاملين بالشركات الخدمية العاملة في السودان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على العينة غير الاحتمالية (الميسرة) وصممت استبيانه لجمع البيانات، حيث تم توزيع عدد (260) استبياناً واسترد منها (243) بنسبة استجابة بلغت (%) 93 وتم بناء نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات اعتماداً على الدراسات السابقة، كما تم استخدام تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات. وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية والصورة الذهنية المدركة للعاملين وأن كفاءة العاملين لا تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والصورة الذهنية المدركة للعاملين، وأوصت الدراسة بالعمل على تنمية الموارد البشرية في مجال رفع الكفاءة والمهارة من خلال عقد برامج تدريبية فعالة تتيح لجميع العاملين الاستفادة من تلك القدرات والمهارات في دعم أنشطتهم العملية.

**الكلمات المفتاحية:** كفاءة العاملين؛ المسؤولية الاجتماعية؛ الصورة الذهنية المدركة للعاملين؛ السودان.

### 1. المقدمة:

يعد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وجعلها من ضمن الخطط السنوية للمؤسسات من أهم العوامل التي تؤدي إلى استدامتها والعمل على تطويرها، ويطلب هذا الاهتمام أن يستصحب تقديم برامج تدريب العاملين والبرامج التعليمية والتوفيقية والرعاية بجميع جوانبها لأن اهتمام المؤسسات بالعاملين لديها سيؤدي حتماً إلى استقرار واستدامة عمل المؤسسة وقدرتها على المنافسة ورضا العملاء الخارجيين عنها.

ولقد بادرت العديد من المؤسسات إلى تحسين جودة حياة عاملها، وإلى تحسين ظروف بيئته عملها وتوفير العدالة الوظيفية وغيرها من المبادرات الاجتماعية الداخلية وذلك لتحسين أرباحها وموقفها التنافسي، أي التركيز على الجانب الاقتصادي والتسوقي لهذه المؤسسات، وفي بداية الستينيات من القرن الماضي وبعد زيادة الانتقادات والضغوطات، بادرت العديد من منظمات الأعمال إلى تبني ما يمكن أن نسميه أداء اجتماعياً داخلياً خارجياً، وذلك من خلال الاهتمام بعناصر المسؤولية الاجتماعية التالية: العملاء، والمنافسين، والمجazzin، والمجتمع، والبيئة (القريوتى، 2014).

أصبح تكوين الصورة الذهنية الطيبة هدفاً أساسياً تسعى إليه معظم الشركات التي تنشد النجاح، وقد وعثت الشركات أهمية دراسة وقياس الصورة الذهنية المكونة في أذهان جماهيرها لكي تبني الخطط والاستراتيجيات التي تعنى بتحسين الانطباعات والمعارف الذهنية للجماهير وبالتالي خلق بيئه ملائمه لتحقيق نشاطات الشركة المختلفة بكلفة مجالها (الإدارية- المالية- التسويقية- الإعلانية) (الشيخ، 2009) وهناك من يربط بين المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية، فالمؤسسات اليوم وفي ظل احتدام شدة المنافسة تحرص أكثر من أي وقت مضى على صورتها في أذهان جميع الأطراف

المعاملة معهم؛ لأن لكل منظمة صورة ذهنية في أذهان جميع المعاملين معها شاعت في ذلك ألم لم تنشأ وسواء خططت لذلك أم لم تخطط، ولاشك أن الصورة الذهنية الحسنة يمكن أن تسهم كثيراً في نجاح المنظمة واستمراريتها (Gregory, 1999).

#### 1.1. مشكلة الدراسة:

يجب أن تؤخذ في الاعتبار المسؤولية الاجتماعية كآلية تنافسية ونظرًا لأهميتها تناولها عدد من الدراسات كمصدر للميزة التنافسية، حيث ركزت معظم الدراسات بصفة عامة على دراسة الشركات الإنتاجية والصناعية باعتقاد أن تلك الشركات هي التي تؤثر على البيئة بمخلفاتها كما يظهر ذلك في الدراسات السابقة أدناه:

دراسة (Hassan et al., 2014, 2015) حيث أهملت تلك الدراسات جانب الشركات والمنظمات الخدمية والتي تمثل دعامة حقيقة للاقتصاد الوطني فهي تقوم بدور فعال والتطور والنمو الاقتصادي الاجتماعي من خلال تقديم الخدمات وتنويعها وتحقيق الأهداف الإنمائية وخلق فرص العمل، مما جعلها تكتسب مكانة كبيرة تستحق الدراسات والبحوث، كما نجد أن معظم الدراسات تناولت المسؤولية الاجتماعية من منظور العملاء الخارجيين (الجمهور) وبأبعاد كارول(الاقتصادي- القانوني- البيئي- الاجتماعي) كدراسة (ماجد، 2016 والقريوتي، 2012 وسيمون، 2016 وخوجلي، 2015 ووصفي نزال وأخرون، 2011) وأهملت جزءاً أصيلاً من أصحاب المصلحة هم الزبائن الداخلين (العاملين) وبأبعاد تختلف عن الذي تم تناولها في الدراسات السابقة الذكر.

ومن أجل سد الفجوة البحثية السابقة فقد تم تناول كفاءة العاملين في هذه الدراسة كمتغير وسيط لمحاولة التعرف على أثره في تدعيم العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية وتحسين الصورة المدركة للعاملين، مما يدفعهم لتقديم خدمة ذات مستوى مثالي، بالإضافة إلى ذلك أن معظم الدراسات تناولت المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل يؤثر على الصورة الذهنية دون أن تتناول موضوع جودة الخدمات الداخلية (كفاءة العاملين) كمتغير وسيط.

تأسيساً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة كما يلي:

**ما دور كفاءة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية، والصورة الذهنية المدركة للعاملين؟**

وتترافق منها عدة تساؤلات هي:

- ما أثر المسؤولية الاجتماعية الداخلية على الصورة الذهنية المدركة في الشركات الخدمية العاملة بالسودان؟
- ما مستوى تأثير المسؤولية الاجتماعية الداخلية (الاستباقية- التفاعلية) على كفاءة العاملين في الشركات الخدمية العاملة بالسودان؟
- إلى أي مستوى توجد علاقة بين كفاءة العاملين، والصورة الذهنية المدركة في الشركات الخدمية العاملة بالسودان؟
- إلى أي مدى تتوسط كفاءة العاملين العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية، والصورة الذهنية المدركة في الشركات الخدمية العاملة بالسودان؟

#### 2.1. أهمية الدراسة:

- تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تختص بالمؤسسات الخدمية العاملة بالسودان وكوتها تختص بموضوع المسؤولية الاجتماعية الداخلية في تحسين الصورة الذهنية المدركة للعاملين من خلال كفاءتهم، وهي من الموضوعات الحديثة في السودان حيث أن الدراسات في هذا المجال قليلة، كما قد تساعد هذه الدراسة الباحثين في القيام بالعديد من البحوث المتعلقة بموضوع الصورة الذهنية الداخلية للشركات العاملة بالسودان، وكذلك قد تمثل هذه الدراسة إضافة دراسة تطبيقية متخصصة في مجال الصورة الذهنية المدركة للعاملين وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية من خلال كفاءة العاملين كمتغير مفسر لهذه العلاقة.
- تتمثل أهمية الدراسة التطبيقية في مساعدة المنظمات بالتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية الداخلية لتحسين الصورة الذهنية المدركة للعاملين من خلال كفاءة العاملين، كما أن الشركات والمؤسسات الخدمية العاملة في السودان بكافة أنواعها في حاجة لتحسين صورتها في أذهان عملائها الداخلين (العاملين) من خلال كفاءتهم ومقدرتهم المهنية، وكذلك رفع مستوى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية وبالتالي التأثير على جودة الخدمة الداخلية في المنظمات الخدمية في السودان.

#### 3.1. فرضيات الدراسة:

تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة فيما يلي:

- توجد علاقة بين التوجه بالمسؤولية الاجتماعية (المسؤلية الاجتماعية الاستباقية-المسؤلية الاجتماعية التفاعلية) والصورة الذهنية المدركة للعاملين، وتترافق منها فرضيات فرعية سيتم تناولها عند مناقشة نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات لاحقاً.

#### 4.1. هدف الدراسة:

- معرفة الدور الوسيط لكفاءة العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية والصورة الذهنية المدركة للعاملين.

- دراسة تأثير المسؤولية الاجتماعية الداخلية (الاستباقية- التفاعلية) على كفاءة العاملين في الشركات الخدمية العاملة بالسودان.
- معرفة العلاقة بين كفاءة العاملين، والصورة الذهنية المدركة في الشركات الخدمية العاملة بالسودان.
- قياس مدى توسط كفاءة العاملين العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية، والصورة الذهنية المدركة في الشركات الخدمية العاملة بالسودان.

#### 5.1. محددات الدراسة:

- تناولت الدراسة المسؤولية الاجتماعية الداخلية كتوجه استراتيجي استباقي وتفاعلية، حيث تعد المسؤولية الاجتماعية الداخلية مفهوماً واسعاً وتشتمل على جوانب متعددة يمكن تناولها بأبعاد وزوايا مختلفة.
- انحصرت الدراسة على عينة من الشركات الخدمية العاملة بالسودان في أربعة قطاعات هي: (شركات الاتصالات- البنوك- التعليم العالي- التأمين).
- تناولت الدراسة جودة الخدمات الداخلية بمتغير (كفاءة العاملين) لكن هناك متغيرات أخرى لم تتطرق إليها الدراسة قد يكون لها تأثير أقوى بين التوجه بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية والصورة الذهنية المدركة للعاملين.
- استهدفت الدراسة فئات العاملين -فقط- في الشركات الخدمية موضوع الدراسة .

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

يشتمل هذا الجزء على الجانب المعرفي الذي يتناول الدراسات السابقة، ونتائج الدراسات التي تعنى بمتغيرات الدراسات، ومنها المسؤولية الاجتماعية الداخلية وأبعادها والصورة الذهنية الداخلية وكفاءة العاملين والتي من خلالها يتم تعزيز الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة بصورة مفصلة كما يلي:

### 2.1. الإطار النظري:

#### 2.1.1. المسؤولية الاجتماعية الداخلية:

تؤكد العديد من الدراسات التي أجريت في بيئات مختلفة على أهمية المسؤولية الاجتماعية ومن هذه الدراسات دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 2006م؛ حيث أظهرت أن ما مقداره 2.3 تريليون دولار من أصل 24 تريليون دولار كانت قد استثمرت في الشركات التي أظهرت نسبة عالية ضمن مقياس المسؤولية الاجتماعية (Heslin & Ochoa, 2008).

إن الابتكار والإبداع لمن دور كبير في ترسيخ الصورة الذهنية، ولكنها لا يكفيان لضمان النجاح لذلك فقد ازداد الاهتمام بما إذا كانت هذه المنظمات تحمل سجلًا تاريخيًّا في المسؤولية الاجتماعية أم لا؛ لذلك فقد أضاف هذا المعيار الاجتماعي عبئًا آخر على المنظمات بحيث أدخلت هذا البعد في استراتيجيةها وقراراتها.(Balmer & Gray, 2000).

وهناك فوائد المسؤولية الاجتماعية فبالإضافة إلى الأداء المالي الأفضل والزيادة في حجم المبيعات فإن لها أثراً ايجابياً على الصورة الذهنية، ويؤكد ذلك دراسة (Fomburn et., al 2000)؛ حيث توصلوا إلى مجموعة من الفوائد إلى جانب تحسين الصورة الذهنية مثل القدرة الأكبر في استقطاب الموظفين والإبقاء عليهم وتحسين العائد على الاستثمار، ومع أن السمعة الجيدة قد تساعد المنظمات ولكنها ليست ضمانة لتحقيق النجاح من ناحية مالية فيما يعتقد (Petricck, 1999) بأن السمعة تعد وسيلة تنافسية للشركات العالمية.

ونظرًا لازدياد أهمية المسؤولية الاجتماعية فقد ظهرت العديد من التعريفات التي حاولت تحديد التعريف الدقيق للمسؤولية الاجتماعية من أهمها: تعريف منظمة المقاييس العالمية ISO للمسؤولية الاجتماعية بأنها "مسؤولية المنظمة عن الآثار المتربطة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع فضلاً عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات المساهمين." (كردي، 2011) وسيتم تناول المسؤولية الاجتماعية من خلال بعدين هما:

- المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين: إذا كانت المنظمات توفر اهتماماً لرأس المال البشري فلا بد من أن تقدم لهم ما هو أفضل لأن العاملين المهرة على المستوى الوطني وال العالمي أصبحوا يركزون على عامل المسؤولية الاجتماعية من بين العوامل الأخرى وقد أثبتت ذلك تجربة حيث إن أكثر الناس يحبذون العمل في المنظمة التي لديها سياسات بيئية ومجتمعية جيدة، كما أثبتت بالسياق نفسه أن الناس يحبذون التعامل تجاريًّا مع المنظمات نفسها (Eweje & Bentley, 2006).

- مسؤولية الشركات تجاه العاملين: أو ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات والتي تم تناولها في هذه الدراسة، وبعد مراجعة العديد من الأدبيات السابقة التي تناولت هذا الجانب فقد وجدت الدراسة ضاللة الأدبيات السابقة التي تطرقت للمسؤولية الاجتماعية الداخلية وخاصة في البيئة العربية، ونشر هنا إلى دراسة البدور وأخرون(2010)، التي تناولت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية والالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي الأردني؛ حيث تناولت الأبعاد الآتية: (التعليم والتدريب، حقوق الإنسان، السلامة والرفاهية توازن العمل والحياة، التنوع في مكان العمل) (Nasruddin.S.K (2010) Ali, A.Lin & E).

وتناولت دراسة سيف عبيد (2011) المسؤولية الاجتماعية الداخلية وأثرها على الالتزام الوظيفي ثلاثة أبعاد وهي (الميكانيكي، السياسي، الإدارية، الابتكار والتغيير). (AL Shbuel, 2011)

يتضح أن هناك ثمانية أبعاد لمسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات بالنسبة للموظفين (نوعية العاملين، الرفاهية والسلامة، تحسين مستوى المعيشة، تكافؤ الفرص، قرارات إدارية عادلة، الاحتياجات والرغبات، تشجيع المهارات، التطوير والدعم للموظفين وتعزيز تعليمهم) (Turker, 2009).

أما الدراسة الحالية فقد تناولت المسؤولية الاجتماعية الداخلية، وهي الالتزام المستمر لمؤسسات الأعمال بالتصريف الأخلاقي، والإسهام في حل القضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية، وتقديم الخدمات والمنتجات للعاملين وعائلاتهم والمجتمع ككل بشكل إستباقي أو تفاعلي (الغالبي والعامری، 2010).

#### • أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية:

من خلال التعريف السابق لمسؤولية الاجتماعية الداخلية يتضح أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية لهذه الدراسة هي:

##### 1. المسؤولية الاجتماعية الاستباقية:

هي أن تتجاوز الشركة القوانين واللوائح بشكل استباقي، وتقدم احتياجات العملاء والمجتمع بطريقة تتفق أو تفوق توقعات المجتمع وفقاً للأعراف والقواعد الأخلاقية (خليل، 2017)، وتبعد أهمية التوجه الاستباقي من أن له علاقة بمرحلة تنفيذ العمل الريادي، فالاستباقية تنقل المفاهيم من الحالة النظرية إلى الحالة العملية لتحقيق المكاسب من خلال احتلال المنظمة المرتبة الأولى في الاستثمار واستغلال الفرص الجديدة للمنظمة، فالمنظمات الاستباقية ترصد اتجاهات السوق وتكتشف عن الحاجات المستقبلية للزيون وتتوقع التطورات والتغيرات في الطلب التي تقود إلى توليد فرصة وإيجاد مسببات عمل جديدة وتحقيق نمو وتطور غيريين لدى كل من الزيون والمنظمة. (جندي، 2013)

##### 2. المسؤولية الاجتماعية التفاعلية:

هي أن تلبي الشركة لاحتياجات العملاء والمجتمع كرد فعل نحو متطلباتهم ورغباتهم، وهذا يعني أن الشركة التي تتبع المسؤولية الاجتماعية تبنيها بشكل تفاعلي، أو حيث تقدم خدماتها للمجتمع كرد فعل نحو احتياجاتهم ورغباتهم؛ حيث إن القضايا الاجتماعية تتغير من وقت إلى آخر والقضية الاجتماعية الخاصة بصناعة معينة قد لا تتناسب صناعة أخرى في الوقت نفسه، فعلى سبيل المثال هناك العديد من القضايا الاجتماعية التي تغيرت بمرور الوقت، والتي تتضمن التركيز بشكل متزايد على منتجات آمنة، تمييز في العمالة، الموارد الطبيعية في البيئة ... الخ، وعليه فإن استراتيجية الاستجابة للقضايا الاجتماعية سوف تختلف من منظمة إلى أخرى وفي المنظمة الواحدة من وقت إلى آخر بعض الشركات تستجيب لبعض القضايا والبعض الآخر لا يفعل شيء على الإطلاق والبعض الآخر يبادر بمسؤولياته الاجتماعية والبعض الآخر ينتظر لحين حدوث المشكلة (خليل، 2017). وقد أظهرت دراسة (علي وآخرون، 2018) عدم وجود علاقة إحصائية بين إدراك المعاشين لأهمية المسؤولية الاجتماعية والعمرا والمستوى التعليمي وعدد أفراد الأسرة.

#### 2.1.2. الصورة الذهنية الداخلية:

الصورة الذهنية للمؤسسة هي الانطباعات والمدركات الكلية للعملاء للمؤسسة تجاه أعمالها وتشكل هذه الانطباعات مواقف عملاء المؤسسة الداخلية والخارجية تجاهها لذا أدركت الكثير من المنظمات مدى أهمية الصورة الذهنية الجيدة لذلك فقد استثمرت أمولاً طائلة في محاولة ترسيخها في أذهان أصحاب المصلحة، وكل منظمة صورة ذهنية وأن الصورة الذهنية الجيدة لها تأثير كبير على نجاح المنظمات. (Gregory, 1999)

بما أن الصورة الذهنية تؤثر في سلوك أصحاب المصلحة، فإن المنظمات تكافح من أجل تطوير وإدارة صورها الذهنية، وذلك للعديد من الأسباب والتي تشمل: تشويش المبيعات، ترسيخ النوايا الحسنة للمنظمة، خلق هوية للموظفين، التأثير في المستثمرين والمؤسسات المالية، تعزيز علاقات إيجابية مع المجتمع والحكومة، ومجموعات المصلحة الخاصة وقادرة الرأي وأخرون من أجل تحقيق وضعٍ تناصفي. (الكردي، 2011)

الصورة الذهنية المدركة هي: التصورات، الأحساس، وال العلاقات؛ حيث يعكس الإدراك عند الأشخاص حقيقتهم وهو إدراكهم الشخصي الذي يؤثر على قراراتهم الشرائية وتشير الدراسات بأن الصورة الذاتية هي ماذا يفكرون الموظفون وبماذا يشعرون وأن الصورة المتوقعة هي ماذا تفعل المنظمة وأن الصورة المدركة هي ماذا يفكرون بما الذي يؤثر على سلوكه تجاه هذه المنظمة. (الكردي، 2011)، من جانب آخر فقد أظهرت دراسة (بركات، 2020) عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى ادراكات أفراد الدراسة للصورة الذهنية للمعلم تبعاً لمتغيرات العوامل الديمغرافية.

أما دراسة (غسان، 2020) فقد بيّنت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات دور دائرة العلاقات العامة في إدارة السمعة والصورة الذهنية لدى الطلبة في جامعة النجاح الوطنية تعزى لمتغيري مكان الاقامة والسنة الدراسية.

#### • تكوين الصورة الذهنية لدى الجمهور الداخلي (الموظفين):

إن بناء وتطوير الصورة التي ترغبها المؤسسة لنفسها لتكون ثروة إستراتيجية لها يبدأ من الداخل إلى الخارج فالشركات التي تستند على هذا الأساس يسهل بناء صورتها الذهنية، ولكن قبل البدء بتكوين الصورة لابد من التعرف على الأشياء التي يفكرون بها الجمهور تجاه الشركة وهذا بحاجة إلى

دراسات وبحوث لبناء الإستراتيجية المتبعة، وتشكيل الصورة لدى الجمهور بحاجة إلى تكامل السياسات الرسمية المتبعة فيها، فمن كبار المسؤولين التنفيذيين إلى إدارة العلاقات العامة إلى إدارة الموارد البشرية، التي تقوم كلها بوضع بنود الصورة المرغوبة وطرق تنفيذها، ونجاح ذلك متوقف على تكامل جهود جميع الدوائر الإدارية على تحقيق تلك الصورة، فعندما تتحد هذه الدوائر على ثقافة واحدة مشتركة في التعامل مع الموظفين، لا شك فيها ستتجدد نتيجة ذلك الصورة الطيبة المرغوبة. (الشيخ، 2009)

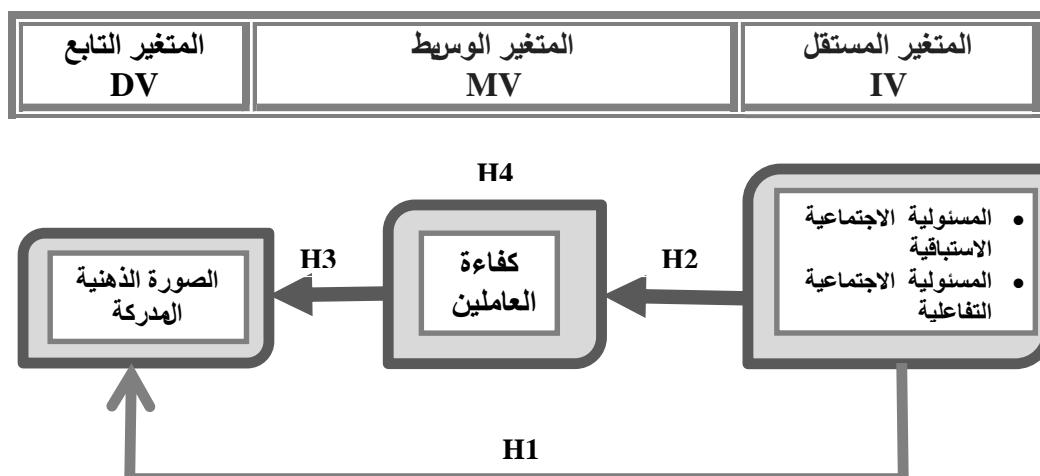
### 3.1. كفاءة العاملين:

يعد الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أهم التحديات التي تواجهها الإدارات التنفيذية في الشركات، وهذا ما يعبر عنه بالكفاءة التي تعرف بأنها: "عبارة عن حسن استخدام الموارد المتاحة من (أموال، آلات، أفراد وغيرها)، فالمشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة في أدائه للعمل يعد كفؤاً، أما المشروع الذي يستخدم موارد أكثر مما ينبغي في أدائه للعمل فهو غير كفؤ ( Maher, 1996 )، وهذا يتطلب بما يعرف ببناء الكفاءات الذي يتطلب تدريب الموظفين، وافتراض أن العاملين سيعرفون ماذا يفعلون أو سيكتشرون بأنفسهم ما يتعين عليهم القيام به، يعني ببساطة خلق المشكلات في المنظمة ( حمزاوي، 2004 ).

وتتمثل أهمية التدريب للمنظمة بإزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء؛ حيث تتحقق البرامج التدريبية الفاعلة مجموعة من القوائد تمثل في زيادة الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة، والمساهمة في زيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء التنظيمي من خلال إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم بحيث يساعدهم في تنفيذ المهام بكفاءة وتقليل الوقت والموارد المستخدمة في الإنتاج، كما أن التدريب يعمل على ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية، وكذلك يعمل التدريب على توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريده المنظمة منهم لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أنه يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة ويساهم في بناء قاعدة فاعلة لالاتصالات والاستشارات الداخلية ( عباس، 2003 ).

## 3. نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات:

### 1.3. نموذج الدراسة:



نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات:

الشكل رقم: (1) نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثان 2021

### 2.3. تطوير الفرضيات:

#### العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية والصورة الذهنية المدركة للعاملين:

كشفت دراسة ( ماجد، 2016 ) عن وجود علاقة إيجابية للمسؤولية الاجتماعية على عدالة الصنف وصورة الشركة، وتوصلت دراسة ( القريوتى، 2012 ) إلى وجود دور إيجابي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ، وأيضاً توصلت دراسة ( خوجلي، 2015 ) إلى وجود علاقة إيجابية جزئية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، كما أوضحت دراسة ( كردي، 2011 ) أن هناك أثراً معنوياً للمسؤولية الاجتماعية بجميع أبعادها في إدارة الصورة الذهنية لكل. ومن خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة تبين عدم وجود دراسات تناولت المسؤولية الاجتماعية الداخلية في تحسين الصورة الذهنية الداخلية و من هنا يمكن استنتاج الفرضيات الرئيسية الآتية:

## 1. الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة بين التوجه بالمسؤولية الاجتماعية الاستباقية (المسؤولية الاجتماعية التفاعلية) والصورة الذهنية المدركة للعاملين وتتفق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والصورة المدركة.
  - توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية والصورة المدركة.

## **العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية وكفاءة العاملين:**

توصلت دراسة (سوزان، 2014) إلى أن هناك علاقة ايجابية بين المسؤولية الاجتماعية وجودة الخدمة، ودراسة (أمون وآخرون، 2012) والتي أوصت بأن تكون للمدراء التنفيذيين نظرة شاملة لمفهوم الأبعاد الثلاثة (الثقة- التأمين- التعاطف) ودراسة (luu trony, 2012) هناك تأثير إيجابي للمسؤولية الاجتماعية على عدالة الصنف. من هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية التالية:

## 2. الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية (المسؤولية الاجتماعية الاستباقية- المسؤولية الاجتماعية التفاعلية) وكفاءة العاملين، وتترافق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة بين المسئولية الاجتماعية الاستباقية، وكفاءة العاملين.
  - تحدّد علاقة بين المسئولية الاجتماعية، التفاعلية وكفاءة العاملين.

الفرضة الثالثة: 3

**العلاقة بين كفاءة العاملين، والصورة الذهنية المدروكة للعاملين:**

فقد توصلت دراسة (العواجين، 2013) بأبعادها (الجوانب الملموسة- الاعتمادية- المسؤولية- الاستجابة- الضمان- العاطف- المهنيّة) إلى وجود أثر لجودة الخدمات الداخلية بجميع أبعادها في الرضا الوظيفي للعاملين. كذلك دراسة (صفدي، 2011)، والتي أثبتت وجود رضا عن العاملين في جودة الخدمات الداخلية المقدمة من شركة الاتصالات الفلسطينية. كما أشارت دراسة (Piyush, 2016) إلى وجود رضا من الموظفين عن جودة الخدمات الداخلية، بينما توصلت دراسة (نانسي، 2009) إلى وجود علاقة بين جودة الخدمات الداخلية، وجودة الخدمات الخارجية. كما توصلت دراسة (Angelos, 2013) إلى وجود تأثير لجودة الخدمات الداخلية على رضا الموظفين للقادة السوريين في خدمات رعاية المستشفيات، أما دراسة (فكторيا، 2008) فقد توصلت إلى وجود تأثير لجودة الخدمات الداخلية على سلوك خدمة العملاء بجميع أبعاده (الاعتمادية- الاستجابة- التنافسية- الاتصالات- التفاهم- المjalمة- الكفاءة- السلوك الاجتماعي) ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية التالية: توجد علاقة بين كفاءة العاملين والصورة الذهنية المدركة للعاملين.

#### ٤. الفرضية الابعة:

تُوحَد عَلَاقَة بَيْن الْمَسْؤُلِيَّة الْاِحْتِمَاعِيَّة الدَّاخِلِيَّة، وَالصُّورَة الْذَّهَنِيَّة الْمَدْرَكَة لِلْعَوْمَلِين بِوُجُود كَفَاءَةِ الْعَوْمَلِين كَمُتَغَيِّرٍ وَسَيِطٍ

### 3.3. منهجية الدراسة:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى تفسير الظواهر، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين المتغيرات، كما في الواقع (منسي، 2003)، كما تم تحديد مجتمع الدراسة بالشركات الخدمية العاملة بالسودان في أهم أربعة قطاعات خدمية في الاقتصاد السوداني، كما اعتمد في هذه الدراسة على العينة غير الاحتمالية (الميسرة) والتي تستخدم خلال المراحل الاستكشافية لمشروعات البحث. (سيكاران، 2006).

وتمثلت العينة المنهائية التي خضعت للتحليل الإحصائي في (232) شركة وقد مثلت نسبة (89%) من العينة الرئيسية التي تعتبر مقبولة في الأبحاث العلمية. وتم الاعتماد على الاستبيانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطويرها بالاستناد إلى آراء ولاحظات المشرف والمحكمين بما يخدم غرض الدراسة وتم إجراء اختبار قبلي للاستبيانة من خلال توزيعها على (30) شركة من العينة، وتم الأخذ باللاحظات التي وردت فيها وأجري عدداً من التعديلات التي زادت من قدرة الاستبيانة، وتكون الاستبيانة من قسمين: الأول: يشتمل على الأسئلة العامة مثل عمر الشركة- الشكل القانوني للشركة- عدد موظفين الشركة- عدد المنافسين للشركة بالإضافة إلى البيانات الشخصية والوظيفية عن المبحوثين كالجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخدمة في الإدارة، وهي بيانات تفيد في التعرف على خصائص مجتمع الدراسة. أما القسم الثاني فيحتوى على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة التي تتكون من ثلاثة محاور تم قياسها باستخدام مقياس ليكار特 الخمسى الذى يتم استخدامه لدراسة المواقف، ويتكون من متغيرات مستقلة (المسؤولية الاجتماعية الداخلية) وتم قياس عبارته من دراسة (خليل، 2017 و 2015) ومتغير تابع (الصورة الذهنية المدركة) والتي تم قياسه من دراسة (قاشى وأخرون، 2016) والمتغير الوسيط (كتفاء العاملين)، وتم قياسها من دراسة (كاظم، 2001). واعتمد الباحثان في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب تحليل المسار، ونمذجة المعادلة البنائية؛ وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة.

### 4.3. التحليل العائلي الاستكشافي:

يتم استخدام هذا التحليل في ظل عدم معرفة العوامل الكامنة لاكتشاف واختبار العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث يقوم التحليل بتوزيع عبارات الاستبيانة حسب انحرافها عن الوسط الحسابي، وتكون العلاقة داخل العامل الواحد أقوى من العوامل الأخرى (زغلول، 2003).

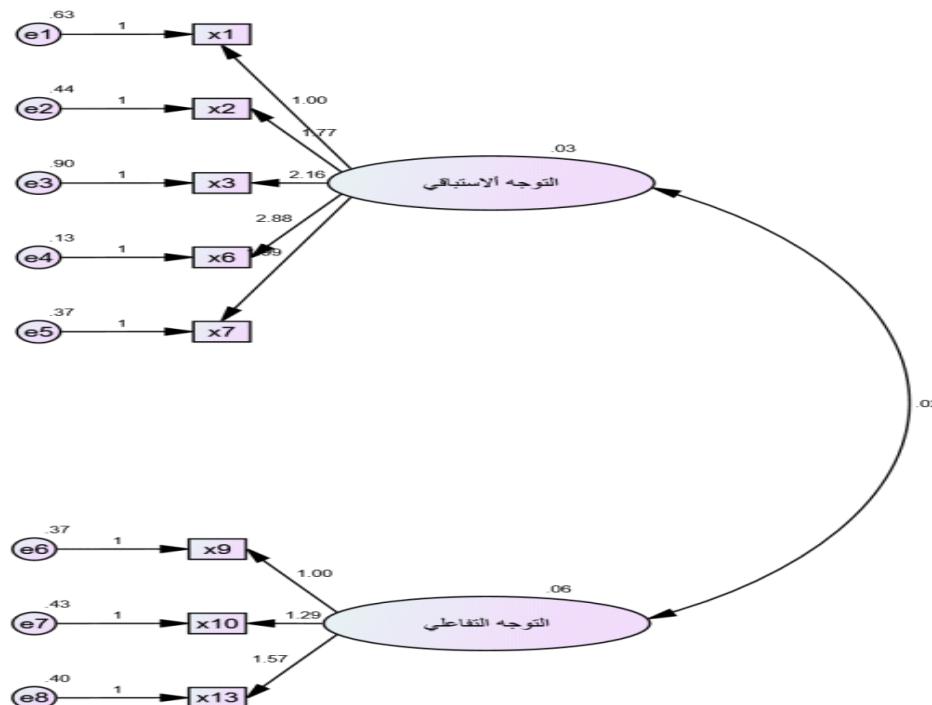
- **التحليل العائلي الاستكشافي للمسؤولة الاجتماعية الداخلية:**

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العائلي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبيانة، ويوضح الجدول رقم (1) نتائج عملية التحليل العائلي الاستكشافي للدراسة.

جدول (1): نتائج عملية التحليل العائلي الاستكشافي للمسؤولة الاجتماعية الداخلية

العبارات	1	2
يقوم الموظفين بالشركة بتوفير المعلومات الدقيقة للزيان أو العملاء	0.514	
تقوم الشركة بالإعلان عن مسيرة أنشطتها بصورة عامة للجمهور.	0.667	
تشجع الشركة موظفها بالمشاركة في أنشطة المحلي غير إعلاناتها.	0.842	
يقدم العاملين بالشركة المعلومات الدقيقة للزيان عن الخدمات المحتمل تقديمها	0.537	
الخدمات التي تقدمها الشركة تلي الرغبات المتوقعة للعملاء	0.528	
تستجيب الشركة لردود أفعال الزيان أو العملاء المطلوبة بشكل دائم.	0.615	
يقوم العاملين بالشركة بتوفير المعلومات الدقيقة عن ردود أفعال الزيان	0.677	
تهتم الشركة بالمعلومات المقدمة من العاملين عن متطلبات العملاء	0.700	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.530	
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	317.469	
Df	28	

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية(2021)



المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية(2021)

- **تحليل الاعتمادية والصلاحية لمتغيرات الدراسة:**

ولاتخاذ القرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من الدراسة، ففي المراحل الأولى من الدراسات الأساسية تشير (nunnally, 1967) إلى أن المصداقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصداقية لأكثر من 0.80 ربما يكون إسرافاً ومع ذلك يعد ألفا كرونباخ من 0.50 فيما فوق مقبولة (Bowling, 2009) أما (Hair et al, 2010) فقد اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE, MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح بعد التحليل العائلي التوكيدى لمتغيرات الدراسة: ويتبين من الجدول رقم (2) أن التوجه التفاعلي تقل قيمته الاعتمادية عن 0.7 مما يستوجب استبعاده تماماً من التحليل.

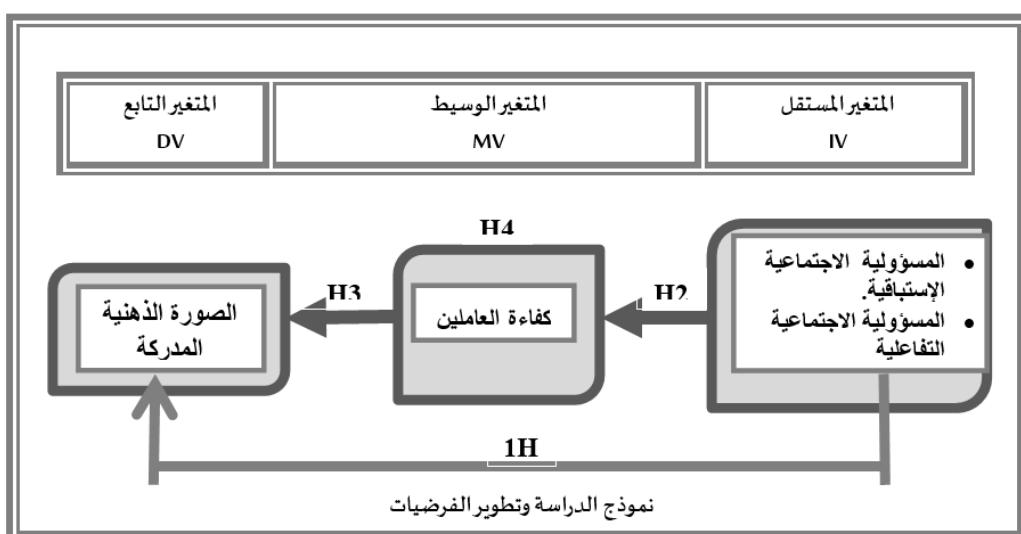
جدول (2) تحليل الاعتمادية والصلاحية لمتغيرات الدراسة

الصورة المدركة	الكفاءة	التوجه الاستباقى	التوجه التفاعلى	MaxR(H)	AVE	القيمة الحرجية
0.604	0.645	-0.120	2.469	0.581	0.737	التوجه_استباقى
		0.527	0.680	0.278	0.474	التوجه_تفاعل
	0.604	0.742	0.416	0.667	0.667	الكفاءة
		0.725	0.365	0.683	0.683	الصورة_المدركة

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية(2021)

### 5.3. نموذج الدراسة المعدل:

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدى لمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل، فإذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما يتطابق الواقع، أما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فإنه عادة ما يتم تعديل النموذج حتى يتطابق الواقع، وكذلك الاعتماد على مقياس ألفا كرونباخ للاتساق الداخلى للبيانات إذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمدة ، فإنه يتم استبعاد البعد ذي القيمة الأقل تماماً، والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل:



شكل (2): نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثين 2021

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدى لمتغيرات الدراسة تم الاعتماد على النتائج التي أسفى عنها التحليل؛ حيث أظهرت النتائج استبعاد محور المسؤولية الاجتماعية التفاعلية من المتغيرات المستقلة لتتصبح المسؤولية الاجتماعية الداخلية بمحور واحد وهو (التوجه الاستباقى) مما أدى إلى تعديل فرضيات الدراسة.

### 6.3. فرضيات الدراسة المعدلة:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية، والصورة الذهنية المدركة للعاملين.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية، وكفاءة العاملين.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين كفاءة العاملين والصورة الذهنية المدركة للعاملين.
- الفرضية الرابعة: كفاءة العاملين تتوسط العلاقة بين التوجه الاستباقى والصورة الذهنية المدركة للعاملين.

### 7.3. المتوازنات والإنحراف المعياري لمتغيرات الدراسة:

توضح نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة في الجدول رقم (3) أن اتجاهات عينة الدراسة كانت متوازنة نحو الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، ويوضح الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لبعد المتغير المستقل (التوجه الاستباقى) أن الوسط الحسابي له = (1.80)، بانحراف معياري (0.508)، يلاحظ أن الوسط الحسابي يقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (والإنحراف المعياري أقل من نصف المتوسط الحسابي) مما يشير إلى ضعف التوجه الاستباقى تحت الدراسة، كما أن الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لبعد المتغير الوسيط (كفاءة العاملين) كان بوسط حسابي (1.86) وإنحراف معياري (0.68)، ولللاحظ أن هذا الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي المستخدم في برنامج

التحليل الإحصائي ما يشير إلى ضعف كفاءة العاملين تحت الدراسة، ويتبين أن العاملين بالشركات قيد الدراسة يعطون اهتماماً أقل من المعتاد للمتغير الوسيط (كفاءة العاملين)، وكذلك يتضح أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (الصورة المدركة) (1.53) وانحراف معياري (4.45) على التوالي أقل من الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي والانحراف المعياري وهو أقل من نصف المتوسط الحسابي ما يشير إلى ضعف متغير الصورة الذهنية المدركة للعاملين.

جدول (3): المتوسطات الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغير	نوع المتغير	الإنحراف المعياري	المتوسط	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
التوجه الاستباقى	مستقل	0.50844	1.8043	36%	متوسطة
الصورة المدركة	تابع	0.45971	1.5399	%31	متوسطة
كفاءة العاملين	وسطي	0.68661	1.8635	%37	متوسطة

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية(2021)

### 8.3. تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسطي، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قويٌ بين المتغيرين، وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح ضعفت العلاقة بين المتغيرين، وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعد العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 – 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعد العلاقة قوية بين المتغيرين.

ويلاحظ من الجدول رقم (4) أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين كل من كفاءة العاملين والصورة الذهنية المدركة للعاملين، كما اتضح من خلال الجدول أن وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين التوجه الاستباقى والصورة المدركة وعلاقة عكسية بين الكفاءة والتوجه الاستباقى.

جدول (4): يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة

ال العلاقات	التقدير المعياري
التوجه الاستباقى	.196
الصورة المدركة	.302
الكفاءة	-.035
التوجه الاستباقى	
الصورة المدركة	
الكفاءة	

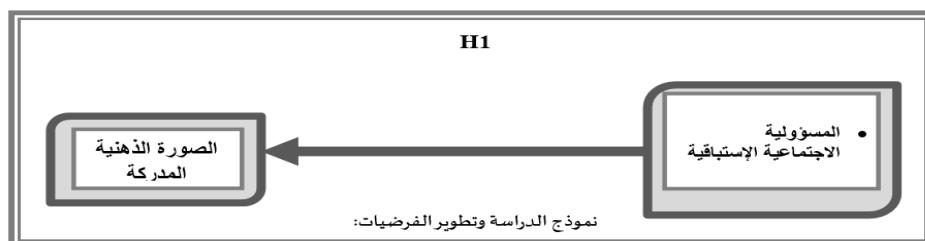
المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية(2021)

### 9.3. اختبار الفرضيات:

اعتمد الباحثان في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية، وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا تناسب مع طبيعة الدراسة.

تحليل المسار Path Analysis : وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي تكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعية، حيث إن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العائلي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)، حيث يستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعد امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فاعلية حيث إنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions و عدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطى المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002).

- الفرضية الأولى: توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية، والصورة الذهنية المدركة للعاملين



شكل (3): الفرضية الأولى

المصدر: إعداد الباحثين 2021م

بغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات تم الاعتماد على نمذجة المعادلة البنائية، وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار، والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة، سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.1) للحكم على مدى معنوية التأثير، كذلك اعتمدت الدراسة على مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.1) والعكس صحيح، والجدول رقم (5) يوضح تحليل المسار بين التوجه الاستباقي، والصورة الذهنية المدركة. حيث يتضح من الجدول أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية إلى الصورة المدركة يساوي 0.094. عند مستوى معنوية (407). وهو دال إحصائياً مما يدل إلى عدم وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والصورة المدركة

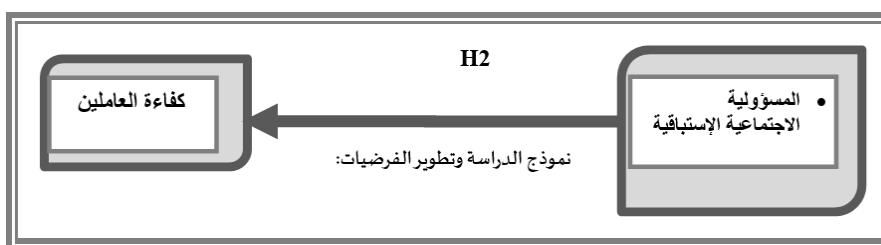
العاملين.

جدول (5): المسار من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والصورة الذهنية المدركة

العلاقات						
P الدلالة	القيمة الحرجية	الخطأ العياري	التقدير المعياري العياري			الصورة المدركة
.407	.829	.113	.094	التوجه الاستباقي	<---	الصورة المدركة

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية (2021)

• الفرضية الثانية: توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية، وكفاءة العاملين



شكل (4): الفرضية الثانية

المصدر: إعداد الباحثين 2021م

حيث يتضح من الجدول رقم (6) أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية إلى كفاءة العاملين يساوي (224). عند مستوى معنوية (0.032)، وهو دال إحصائياً عليه فإن نتائج التحليل تشير إلى عدم وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية، وكفاءة العاملين.

جدول (6): المسار من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية إلى كفاءة العاملين

العلاقات						
P الدلالة	القيمة الحرجية	الخطأ العياري	التقدير المعياري العياري			الكفاءة
.032	-2.148	.104	-.224	التوجه الاستباقي	<---	الكفاءة

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية (2021)

• الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين كفاءة العاملين، والصورة الذهنية المدركة للعاملين



شكل (5): الفرضية الثالثة

المصدر: إعداد الباحثين 2021م

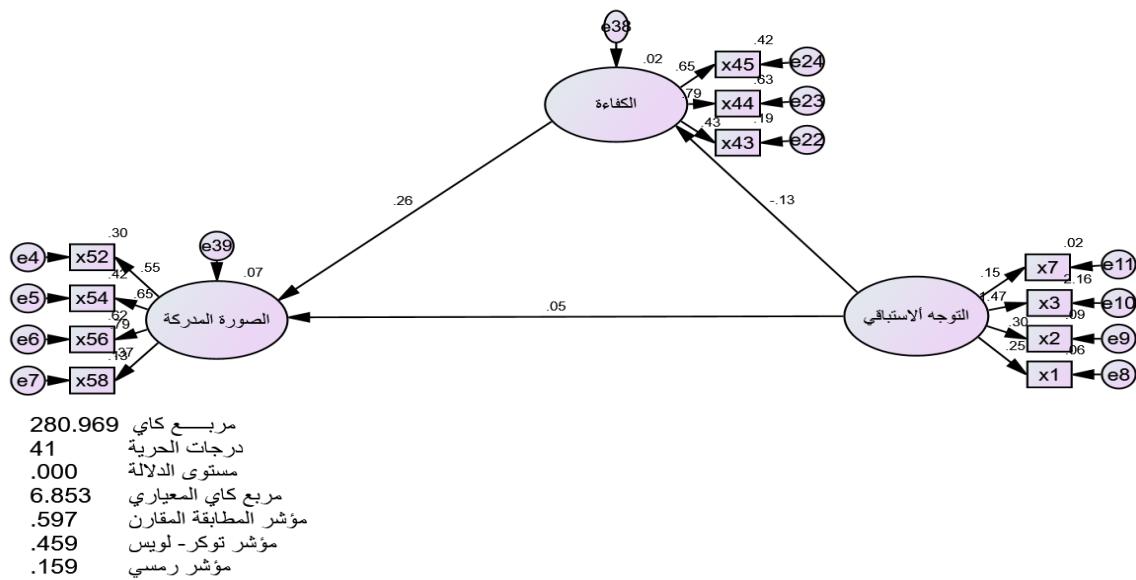
حيث يتضح من الجدول رقم(7) أن المسار من كفاءة العاملين إلى الصورة المدركة يساوي (233)، عند مستوى معنوية (0.027). وهو دال إحصائياً وبالتالي فإن نتائج التحليل تشير إلى وجود علاقة بين كفاءة العاملين والصورة الذهنية المدركة للعاملين.

جدول (7): المسار من كفاءة العاملين إلى الصورة الذهنية المدركة للعاملين

العلاقات						
P الدلالة	القيمة الحرجية	الخطأ العياري	التقدير المعياري العياري			الصورة المدركة
.027	2.210	.105	.233	كفاءة العاملين	<---	الصورة المدركة

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية (2021)

- الفرضية الرابعة: كفاءة العاملين تتوسط العلاقة بين التوجه الاستباقى، والصورة الذهنية المدركة للعاملين



المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية (2021)

يهدف الكشف عن أثر كفاءة العاملين في العلاقة ما بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية، والصورة المدركة، وتم استخدام تحليل المسار (Path analysis)؛ حيث يوضح الشكل السابق المسار بين التوجه الاستباقى، وكفاءة العاملين، وبين كفاءة العاملين والصورة المدركة، كما يوضح الجدول رقم (8) تحليل مسار الأثر المباشر للتوجه الاستباقى، وكفاءة العاملين، وكفاءة العاملين والصورة المدركة والجدول رقم (9) تحليل مسار الأثر غير المباشر للتوجه الاستباقى، وكفاءة العاملين، وكفاءة العاملين والصورة المدركة.

جدول (8): تحليل مسار الأثر المباشر للتوجه الاستباقى، وكفاءة، والكفاءة، والصورة المدركة

العلاقات	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	P الدلالة
التجه الاستباقى ---> الكفاءة	-.223	.098	-2.270 .023
الكفاءة ---> الصورة المدركة	.284	.111	2.554 .011

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية (2021)

جدول (9): تحليل مسار الأثر غير المباشر للتوجه الاستباقى وكفاءة، والكفاءة، والصورة المدركة

معامل	التقديرات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	P الدلالة
A x B	-.063	-.252	.016	.092

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية (2021)

من الجدولين أعلاه نجد أن اختبار الفرضية في الأثر المباشر أن المسار من المسؤولية الاجتماعية الاستباقية إلى الكفاءة يساوي -.223. عند مستوى معنوية (.023) وهو غير دال إحصائياً، والمسار من الكفاءة إلى الصورة المدركة تساوى .284. عند مستوى معنوية (.011). وهو دال إحصائياً، أما الأثر غير المباشر يساوي -.063. عند مستوى معنوية (.092). فهو غير دال إحصائياً مما يدل على أن كفاءة العاملين لا تفسر العلاقة بين التوجه الاستباقى والصورة المدركة.

#### 4. النتائج والتوصيات:

##### 4.1. النتائج:

- أظهرت نتائج الدراسة من واقع تحليل البيانات عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والصورة الذهنية المدركة؛ حيث اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (القريوتى وآخرون، 2014) التي توصلت إلى وجود أثر معنوي للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها مجتمعة في إدارة الصورة الذهنية ككل.

- كما أظهرت نتائج الدراسة من واقع التحليل الإحصائي المستخدم لبيانات الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية وكفاءة العاملين، أي أن تلبية رغبات واحتياجات العاملين وحدها لا تؤثر على كفاءة العاملين بالشركات محل الدراسة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عمر قاسم، 2011) والتي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستباقى على تحقيق كفاءة العاملين في البنوك التجارية الكويتية، ودراسة (David Han, 2015) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين المسؤولية الاجتماعية، وجودة الخدمة ودراسة (Elsevier Ltd, 2013) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأبعادها (البعد الأخلاقي، البعد القانوني، البعد الاقتصادي، البعد البيئي) وجودة الخدمة، ودراسة (Suzanne k. Murrmann, 2014) تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية وجودة الخدمة، ودراسة (Iuu trony, 2012) هناك تأثير إيجابي للمسؤولية الاجتماعية على عدالة الصنف.
- كما أوضحت الدراسة وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين كفاءة العاملين والصورة المدركة. واتفقنا هذه النتيجة مع دراسة (Angebs, 2013) التي توصلت إلى وجود تأثير لجودة الخدمات الداخلية على رضا الموظفين للقيادة السريرين في خدمات رعاية المستشفيات. ضمن سياق نظام الصحة العامة اليوناني. ودراسة (Bellou, 2008) على أن هناك أثراً لجودة الخدمات الداخلية على سلوك خدمة الزبائن، وكانت النتائج أن في تلك البنوك يفضلون تحسين كفاءتهم وسلوكيهم العام بشكل أكبر وكذلك تحقيق المزيد من التعاون فيما بينهما للمحافظة على جودة الخدمة الداخلية.
- كما أظهرت النتائج أن كفاءة العاملين لا تتوسط المسؤولية الاجتماعية استباقياً والصورة الذهنية المدركة للعاملين مما يؤثر على صورة الشركة في نظر العملاء الداخليين والذي بدوره قد ينعكس على العملاء الخارجيين وبالطبع هذا يخالف حديث نظرية المتغيرين لهيرزبرغ التي تنص على أن العميل الداخلي إذا حقق الرضا الوظيفي وكان راضياً عن المنشأة أو المؤسسة التي بها فإنه يعطي صورة جميلة عنها، ويظهر محاسن ومميزات منشأته، ويظهر مدى حرصها على تقديم أفضل الخدمات للعملاء وهذا بطبيعته يؤدي إلى جلب العملاء الخارجيين، وتحسين الصورة الذهنية لديهم.

#### 2.4. التوصيات:

- العمل على تنمية الموارد البشرية في مجال رفع الكفاءة والمهارة من خلال عقد برامج تدريبية فعالة تتبع لجميع الموظفين الاستفادة من تلك القدرات والمهارات في دعم أنشطتهم العملية.
- على الشركات أن تقدم استشارات وخططاً وظيفية لجميع العاملين، وذلك لرفع مستوى التدريب والتطوير داخل الشركات.
- على الشركة أن تشعر العاملين وتعلّمهم بأى نشاطات رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها.
- تهيئه مناخ وظروف عمل ملائمة للعاملين بالشركات مما يؤثر على رضاهما، وبالتالي تحسين صورتهم الذهنية تجاه الشركة مما يدفعهم إلى تقديم خدمات الشركة بشكل جيد للجمهور الخارجي.
- الاهتمام والتوكيل على التغييرات في احتياجات ورغبات العاملين المستجدة، والعمل على الاستجابة لها ضمن مجموعة من الخدمات الجديدة المقدمة لهم من قبل الشركة.
- العمل على إجراء العديد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة لقلتها في الدراسات العربية، وذلك لما للموضوع من أهمية، وكذلك لإثراء المكتبة العربية.

#### 3.4. مقترنات بحوث مستقبلية:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يقترح عدد من الدراسات المستقبلية، والمرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية كما يلي:

- تطبيق متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة نفسها مع متغيرات وسيطة أخرى لدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بينهما.
- دراسة المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات بجوانب وأبعاد أخرى.

#### المراجع:

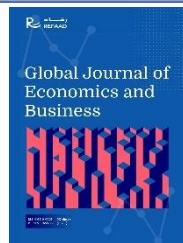
##### أولاً: المراجع العربية:

1. أوما سيكاران "تعريب إسماعيل بسيوني. (2006). طرق البحث في الإدارة" مدخل لبناء المهارات البحثية". دار المرinx للنشر..
2. بركات، زياد. (2020). الصورة الذهنية المدركة لدى الجمهور الفلسطيني في محافظة طولكرم. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث: 5 (2).
3. جندب، عبد الوهاب. (2013). أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
4. حمزاوي، شريف. (2004). المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية. بحث مقدم المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة باجي مختار عنابة الجزائر.

5. داود، أسيل محمد غسان. (2020). دور دائرة العلاقات العامة في إدارة السمعة والصورة الذهنية لدى الطلبة في جامعة النجاح الوطنية. رسالة قدّمت كأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلاقات العامة المعاصرة في جامعة النجاح الوطنية بنايلس، فلسطين.
6. ديب، شيخ. (2009). تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية. مجلة تشرين: 31(1): 27-45.
7. سعد زغلول بشير. (2003). دليلك إلى البرنامج الإحصائي (spss). العراق، بغداد منشورات المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية.
8. صابون، خليل جمعة عثمان صابون. (2017). الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
9. عباس، سهيل. (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع.
10. علي، موسى محمد وآخرون. (2018). أثر المسؤولية الاجتماعية على الرضا الوظيفي للعاملين. دورية دراسات الإدارة والحكم الفيدرالي: العدد الأول.
11. الغالي، طاهر، وصالح العامري. (2010). المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصادر التجارية الأردنية. بحوث وأواقع عمل المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
12. القريوتى، موسى قاسم وآخرون. (2014). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم الإدارية: العدد الأول.
13. الكردي، أحمد السيد طه. (2011). إدارة الصورة الذهنية للمنظمات في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية. ورقة بحثية، جامعة بنها، مصر.

**ثانياً: المراجع الأجنبية:**

- Ali, A. A., Nasruddin, E. & Lin, S.K. (2010). The Relationship between internal corporate social responsibility and organizational commitment with in the banking sector in Jordan. *International Scholarly and Scientific Research and Innovation*, 4(7), 852-871.
- AL Shbuel, S.O. & AL Awawdeh, W. M. (2011). Internal social responsibility and its impact on job commitment: empirical study on Jordanian cement manufacturing Co. *International Journal of Business and Management*, (6)(12). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n12p94>
- Balmer, J.M.T. & Gary, E.R., (2000). Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage. *Industrial and Commercial Training*, 32(7), 256-261. <https://doi.org/10.1108/00197850010379811>
- Eweje,G.and Bentley,T.(2006). *CSR and staff retention in New Zealand companies:A literature review*. (Department of Management and International Business Research Working Paper series 2006,no.6)Auckland, NZ: Massey University. <http://hdl.handle.net/10179/635>.
- Gregory, J. R, (1999). *Marketing Corporate Image – the Company as Your Number One Product, second edition*. Lincolnwood, Illinois, NTC Business Books.
- Heslin, A.Peter. & Ochoa, D. Jenna. (2008). Understanding and developing strategic corporate social responsibility, *Organizational Dynamics*, 37(2), 125-144. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.02.002>
- Petrick, J. A., Scherer, R. F., Brodzinski, J. D., Quinn, J. F., & Ainina, M. F., (1999). Global Leadership Skills and Reputation Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 58-69.
- Turker, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411- 427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>



## The Mediating Role of the of Employees Efficiency in the Relationship Between Internal Social Responsibility and the Perceived Mental Image of Employees

**Alfatih Ez Aldeen Awad Alkreem Ahmed**

Assistant Professor of Business Administration, College of Administrative Sciences, University of Kassala - Sudan

**Ahmed Edris Abdu Edris**

Assistant Professor of Business Administration, College of Administrative Sciences,

Najran University, Kassala University

[khalededriss@yahoo.com](mailto:khalededriss@yahoo.com)

Received: 1/11/2021    Revised: 11/12/2021    Accepted: 2/6/2022    DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.4.2>

**Abstract:** This study aimed to identify the role of the employees' efficiency in the relationship between internal social responsibility and the perceived mental image of employees in service companies operating in Sudan. The study used the descriptive approach, as it relied on the non probabilistic (convenient) sample. A questionnaire was designed to collect data, where (260) questionnaires were distributed and (243) were recovered from them, with a response rate of (93%). The study model was built and the hypotheses were developed based on previous studies. Path analysis and structural equation modeling were also used to test the hypotheses. The results showed that there is no relationship between internal social responsibility and the perceived mental image of employees, and that the efficiency of employees does not explain the relationship between proactive social responsibility and the perceived mental image of employees. The study recommended working on the development of human resources in the field of raising efficiency and skill through conducting effective training programs that allow all employees to benefit from those capabilities and skills in supporting their practical activities.

**Keywords:** Employees efficiency; Social responsibility; The perceived mental image of employees; Sudan.

### References:

1. 'bas, Shyl. (2003). Edarh Almward Albshryh: Mdkhl Astratyjy. Dar Wa'l Llnshr Waltwzy'E.
2. 'ly, Mwsa Mhmd Wakhrwn. (2018). Athr Alms'wlyh Alajtma'yh 'la Alrda Alwzyfy Li'amlyn. Dwryt Drasat Aledarh Walhkm Alfydraly: Al'dd Alawl.
3. Awma Sykaran "T'ryb Esma'yil Bsywny. (2006). Trq Albhth Fy Aledarh "Mdkhl Lbna' Almharat Albhthyh". Dar Almrykh Lhnshr..
4. Brkat, Zyad. (2020). Alswrh Aldhnyh Almdrk Lda Aljmwr Alflstyny Fy Mhafzt Twlkrm. Mjlt Jam't Alastqlal Llabhath: 5 (2).
5. Alghalby, Tahr, Wsah Al'amry. (2010). Alms'wlyh Alajtma'yh Lmnzmat Ala'emal Wshfayh Nzam Alm'lwm: Drash Ttbyqyh L'ynh Mn Almsarf Altjaryh Alardnyh. Bhwth Wawaq 'ml Alm'tmr Al'erby Althany Fy Aledarh, Almnzmh Al'rbyh Lltnmyh Aledaryh.
6. Hmzawy, Shryf. (2004). Almttb Altnzymyh Ledmaj Altwjh Altswyqy Fy Alm'essat Alaqsadyh. Bhth Mqdm Almntda Alwtyny Althany Llm'ssat, Aljza'r, Klyt Al'lwm Alaqsadyh W'lwm Altseer, Jam't Bajy Mkhtar 'nabh Aljza'r.
7. Jndb, 'bd Alwhab. (2013). Athr Altwjh Alestratyjyh Alebda'yh Walestbaqyh Fy Ttwyr Almntjt Aljdydh Walada' Altswyqy. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Alshrq Alawst, Alardn.
8. Alkrdy, Ahmd Alsyd Th. (2011). Edarh Alswrh Aldhnyh Llmnzmat Fy Etar Waq' Alms'wlyh Alajtma'yh. Wrqh Bhthyh, Jam't Bnha, Msr.

9. Alqrywty, Mwsa Qasm Wakhrwn. (2014). Dwr Alms'wlyh Alajtma'yh Fy Thqyq Almyzh Altnafsyh. Mjlt Al'lwm Aledaryh: Al'dd Alawl.
10. S'd Zghlw Bshyr. (2003). Dlylk Ela Albrnamj Alehsa'y (Spss). Al'raq, Bghdad Mnshwrat Alm'hd Al'rby Ltldryb Walbhwth Alehsa'yh.
11. Sabwn, Khlyl Jm'h 'thman Sabwn. (2017). Aldwr Alwsyt Lsm't Alshrk Wrda Al'amlyn Fy Al'laqh Byn Alms'wlyh Alajtma'yh Llshrkat Walmyzh Altnafsyh. Jam't Alswdan Ll'lwm Waltknwlwjya.