

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم/ بكالوريوس إدارة المشاريع



المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الخدمية:
دراسة ميدانية على شركات تحلية المياه في الفجيرة

عبدالرحمن حسن إبراهيم شعبي

(2021205011)

مشروع تخرج – 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول 2024

جدول المحتويات

I	جدول المحتويات
III	قائمة الاشكال
1	المقدمة
3	1.1 مشكلة البحث:
3	1.1.1 الثغرات النظرية:
3	1.1.2 الثغرات التجريبية:
4	1.2 أهمية البحث
4	1.2.1 الأهمية النظرية:
4	1.2.2 الأهمية التجريبية:
5	1.3 الأسئلة الفرعية للبحث:
5	1.4 أهداف البحث
5	1.4.1 الهدف العام:
5	1.4.2 الأهداف الفرعية:
6	1.5 فرضيات البحث:
7	1.6 نموذج البحث:
8	الفصل الثاني: الإطار النظري
8	2.1 مقدمة:
8	2.2 المتغير الأول:
8	2.2.1 تعريفه:
8	2.2.2 تطوره:
9	2.2.3 ابعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)
10	2.2.4 نظريات المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)
11	2.3 المتغير الثاني:
11	2.3.1 تعريف الميزة التنافسية

12	2.3.2. تطور مفهوم الميزة التنافسية
12	2.3.3. أبعاد الميزة التنافسية
14	2.3.4. نظريات الميزة التنافسية بالتفصيل
16	2.4. العلاقة بين متغيرات البحث:
16	2.4.1. الأنماط:
16	2.4.2. الصراعات:
17	2.4.3. الفجوات:
17	2.5. الخاتمة:
18	منهجية البحث
18	3.1. الدراسة الميدانية
18	3.1.1. نبذة عن القطاع:
18	3.1.2. المتغيرات البحثية ضمن هذا القطاع:
19	3.2. هيكل المشروع:
21	قائمة المراجع
25	الملاحق

قائمة الاشكال

- الشكل 1. نموذج البحث 7
- الشكل 2 : نموذج بصلة البحث (Research Onion) 20

المقدمة

تعتبر الميزة التنافسية عاملاً حاسماً لنجاح واستدامة منظمات الأعمال. وتشير إلى قدرة الشركة على التفوق على منافسيها من خلال تقديم قيمة فريدة لعملائها، والتي يمكن تحقيقها بوسائل متنوعة مثل قيادة التكلفة، التميز، والتركيز على الأسواق المتخصصة. تمكن الميزة التنافسية الشركات من الحفاظ على وضع مفضل في السوق، وجذب المزيد من العملاء، وتحقيق معدلات ربحية ونمو أعلى. في بيئة الأعمال التنافسية العالية اليوم، يُعد تحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية أمراً ضرورياً للنجاح على المدى الطويل.

استكشفت الدراسات السابقة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بشكل مكثف. على سبيل المثال، أكدت الدراسات أن المبادرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية يمكن أن تعزز سمعة الشركة ورضا أصحاب المصلحة، مما يؤدي بدوره إلى تحقيق ميزة تنافسية. (Mai et al., 2021) (Filho et al., 2010) في دراسة قام بها بورتير وكريم (Porter & Kramer, 2006)، أظهرت النتائج أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات مسؤولية اجتماعية قوية تحقق أداءً أفضل في السوق. بورتير وكريم (2006) أشاروا إلى أن دمج المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يزيد من تنافسية الشركات من خلال تعزيز الابتكار وتحسين العمليات.

وبالمثل، أوضحت بعض الدراسات أن دمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات الأعمال الأساسية يساعد الشركات على بناء الثقة والولاء بين العملاء. (Nyuur et al., 2019; Ashour et al., 2020) دراسة قام بها كارول (Carroll, 1999) بينت أن الشركات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية كمبدأ أساسي في استراتيجياتها تستطيع جذب واستبقاء العملاء بشكل أفضل، مما يعزز من ميزتها التنافسية. دراسة أخرى أجرتها ماغنان وفيريل (Maignan & Ferrell, 2004) أظهرت أن المسؤولية الاجتماعية تساهم في تحسين صورة العلامة التجارية وزيادة رضا العملاء. ووجدت دراسة ماكويليامز وسيغل (McWilliams & Siegel, 2001) أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون وسيلة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين العلاقات مع العملاء والمجتمع وزيادة الولاء للعلامة التجارية.

ومع ذلك، هناك آراء متباينة أيضًا؛ حيث يجادل Saeidi (2015) بأن تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية يمكن أن يختلف بشكل كبير اعتمادًا على الصناعة والاستراتيجيات المحددة التي تتبناها الشركة.

على الرغم من العدد الكبير من الأدبيات حول هذا الموضوع، لا تزال هناك فجوات تحتاج إلى معالجة. ركزت العديد من الدراسات على الشركات الكبيرة والراسخة في البلدان المختلفة، مما ترك فراغًا في فهم كيفية تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في الشركات الخاصة بتحلية المياه في الفجوة. بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في الأبحاث التي تدرس صناعة تحلية المياه بشكل خاص، والتي أصبحت ذات أهمية متزايدة في المناطق الجافة مثل الفجيرة. تؤكد هذه الفجوة في الأدبيات الحاجة إلى دراسات أكثر تركيزًا تأخذ في الاعتبار الخصائص الفريدة والتحديات التي تواجهها الصناعات والمناطق المختلفة.

تتمثل المشكلة البحثية التي تتناولها هذه الدراسة في الحاجة إلى فهم الأثر المحدد للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركات تحلية المياه في الفجيرة. نظرًا للأهمية الحيوية لموارد المياه في هذه المنطقة وزيادة التركيز على الممارسات التجارية المستدامة، من الضروري استكشاف كيفية استفادة هذه الشركات من المسؤولية الاجتماعية لتعزيز وضعها التنافسي. تهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية الحالية من خلال تقديم رؤى حول الطرق التي يمكن من خلالها تنفيذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية بشكل فعال في صناعة تحلية المياه لتحقيق الميزة التنافسية.

تكمن أهمية هذا البحث في قدرته على تقديم رؤى قيمة لصانعي السياسات، وقادة الأعمال، والعلماء. من خلال فهم العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في سياق شركات تحلية المياه في الفجيرة، يمكن لهذه الدراسة أن تساعد في توجيه اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتعزيز الممارسات التجارية الأكثر استدامة. علاوة على ذلك، يمكن أن تسهم النتائج في توسيع قاعدة المعرفة حول المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية، وتقديم أساس للأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

1.1 مشكلة البحث:

الميزة التنافسية هي عامل حاسم لنجاح واستدامة منظمات الأعمال. وتشير إلى قدرة الشركة على التفوق على منافسيها من خلال تقديم قيمة فريدة لعملائها، والتي يمكن تحقيقها بوسائل متنوعة مثل قيادة التكلفة، التميز، والتركيز على الأسواق المتخصصة. تمكن الميزة التنافسية الشركات من الحفاظ على وضع مفضل في السوق، وجذب المزيد من العملاء، وتحقيق معدلات ربحية ونمو أعلى. في بيئة الأعمال التنافسية العالية اليوم، يُعد تحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية أمرًا ضروريًا للنجاح على المدى الطويل.

1.1.1 الثغرات النظرية:

على الرغم من الأهمية الكبيرة للمسؤولية الاجتماعية، إلا أن تطبيقها على أرض الواقع لا يزال ناقصًا بشكل كبير من قبل الشركات، خاصة في الفجيرة. الدراسات السابقة مثل دراسات Du, Bhattacharya, Sen (2010) و Saeidi (2015) تناولت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، لكنها لم تغطي بشكل كاف تأثير المسؤولية الاجتماعية على الشركات في القطاعات الصناعية المختلفة أو في المناطق الجغرافية المحددة مثل الفجيرة.

1.1.2 الثغرات التجريبية:

يوجد نقص في الدراسات التي تتناول تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في منطقة الفجيرة، وخاصة في قطاع تحلية المياه. هذا النقص في الأبحاث يجعل من الصعب تحديد مدى فعالية المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية لشركات تحلية المياه في هذه المنطقة.

السؤال الرئيسي للبحث:

ما هو تأثير المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية لشركات تحلية المياه في الفجيرة؟

1.2. أهمية البحث

الميزة التنافسية هي عامل حاسم لنجاح واستدامة منظمات الأعمال. وتشير إلى قدرة الشركة على التفوق على منافسيها من خلال تقديم قيمة فريدة لعملائها، والتي يمكن تحقيقها بوسائل متنوعة مثل قيادة التكلفة، التميز، والتركيز على الأسواق المتخصصة. تمكن الميزة التنافسية الشركات من الحفاظ على وضع مفضل في السوق، وجذب المزيد من العملاء، وتحقيق معدلات ربحية ونمو أعلى. في بيئة الأعمال التنافسية العالية اليوم، يُعد تحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية أمرًا ضروريًا للنجاح على المدى الطويل.

1.2.1. الأهمية النظرية:

على الرغم من العدد الكبير من الدراسات التي تناولت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، إلا أن هناك فجوات تحتاج إلى معالجة. العديد من الدراسات ركزت على الشركات الكبيرة والراسخة في البلدان المتقدمة، مما ترك فراغًا في فهم كيفية تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في الشركات الصغيرة وفي المناطق النامية. بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في الأبحاث التي تدرس صناعة تحلية المياه بشكل خاص، والتي أصبحت ذات أهمية متزايدة في المناطق الجافة مثل الفجيرة. لذلك، هذا البحث يقترح إطارًا جديدًا يساعد على فهم وتطبيق المسؤولية الاجتماعية في سياق شركات تحلية المياه في الفجيرة، مما يساهم في سد الفجوة النظرية في هذا المجال.

1.2.2. الأهمية التجريبية:

تكمن أهمية هذا البحث في قدرته على تقديم رؤى قيمة للممارسين وصناع القرار. من خلال فهم العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في سياق شركات تحلية المياه في الفجيرة، يمكن لهذه الدراسة أن تساعد في توجيه اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتعزيز الممارسات التجارية الأكثر استدامة. علاوة على ذلك، يمكن أن تساهم النتائج في توسيع قاعدة المعرفة حول المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية، وتقديم توصيات عملية للشركات في كيفية تنفيذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية بفعالية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

1.3. الأسئلة الفرعية للبحث:

1. كيف تؤثر المبادرات المحددة للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية لشركات تحلية المياه في الفجيرة؟
2. ما هي الممارسات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية التي تعتمد عليها شركات تحلية المياه في الفجيرة، وكيف تؤثر هذه الممارسات على سمعتها وولاء العملاء؟
3. بأي طرق يساهم دمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات الأعمال الأساسية لشركات تحلية المياه في الفجيرة في كفاءتها التشغيلية والابتكار؟
4. ما هي التحديات الخاصة بالصناعة التي تواجهها شركات تحلية المياه في الفجيرة عند تنفيذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية، وكيف تؤثر هذه التحديات على تموضعها التنافسي؟
5. كيف يدرك أصحاب المصلحة (مثل العملاء، الموظفين، المجتمعات المحلية) جهود المسؤولية الاجتماعية لشركات تحلية المياه في الفجيرة، وما هو تأثير هذه الإدراكات على أداء السوق ونمو الشركات؟

1.4. أهداف البحث

1.4.1. الهدف العام:

- تقييم تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركات تحلية المياه في الفجيرة.

1.4.2. الأهداف الفرعية:

1. تحليل كيفية تأثير المبادرات المحددة للمسؤولية الاجتماعية على سمعة شركات تحلية المياه في الفجيرة ورضا العملاء.
2. تقييم الممارسات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية التي تعتمد عليها شركات تحلية المياه في الفجيرة وكيف تؤثر على ولاء العملاء وصورة العلامة التجارية.

3. دراسة دور دمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات الأعمال الأساسية لشركات تحلية المياه في الفجيرة وتأثيرها على الكفاءة التشغيلية والابتكار.

4. تحليل التحديات الخاصة بالصناعة التي تواجهها شركات تحلية المياه في الفجيرة عند تنفيذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية وتقييم تأثيرها على الوضع التنافسي للشركات.

1.5. فرضيات البحث:

1. الفرضية الرئيسية:

✓ المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤثر إيجابياً على الميزة التنافسية لشركات تحلية المياه في الفجيرة.

2. الفرضيات الفرعية الأولى : Ha

1. المبادرات المحددة للمسؤولية الاجتماعية للشركات ستعزز سمعة شركات تحلية المياه في الفجيرة وستزيد من رضا العملاء.

3. الفرضيات الفرعية الثانية Hb :

✓ الممارسات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية التي تعتمد عليها شركات تحلية المياه في الفجيرة ستؤدي إلى زيادة ولاء العملاء وتحسين صورة العلامة التجارية.

4. الفرضيات الفرعية الثالثة Hc :

✓ دمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات الأعمال الأساسية لشركات تحلية المياه في الفجيرة سيساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية والابتكار.

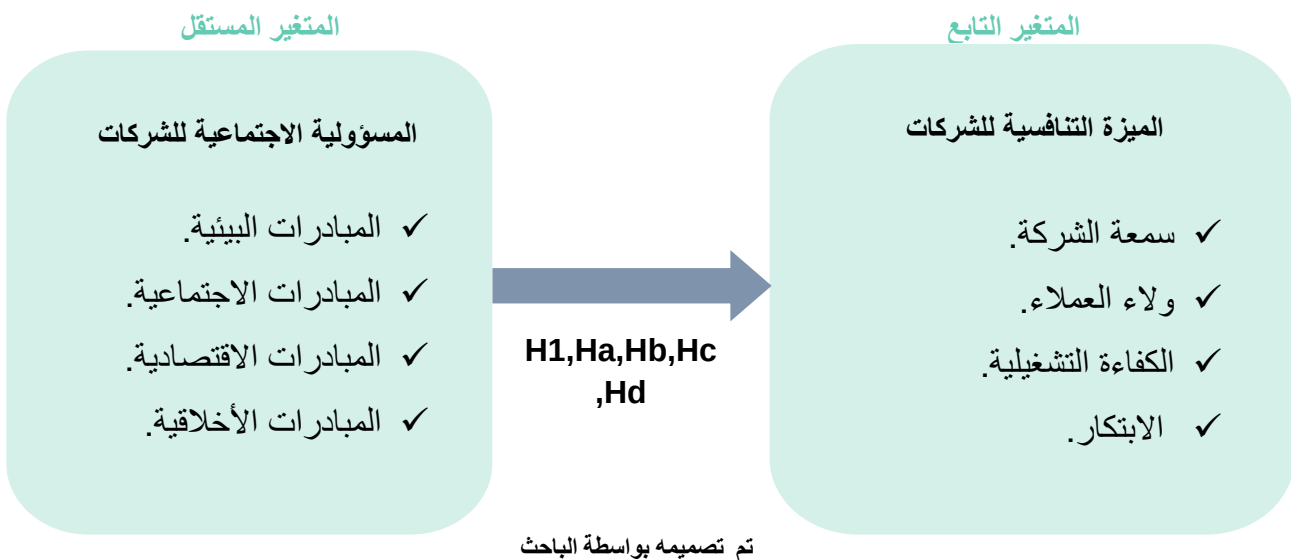
5. الفرضيات الفرعية الرابعة Hd :

✓ التحديات الخاصة بالصناعة التي تواجهها شركات تحلية المياه في الفجيرة عند تنفيذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية ستؤثر بشكل كبير على تموضعها التنافسي.

1.6. نموذج البحث:

يوضح نموذج البحث في الشكل 1 العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات (المتغير المستقل) والميزة التنافسية للشركات (المتغير التابع). يتكون المتغير المستقل، المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، من أربعة أبعاد رئيسية تشمل المبادرات البيئية، المبادرات الاجتماعية، المبادرات الاقتصادية، والمبادرات الأخلاقية. هذه الأبعاد تعكس الجهود التي تبذلها الشركات للحد من التأثيرات البيئية السلبية، دعم المجتمع المحلي، الالتزامات الاقتصادية، والالتزام بالممارسات الأخلاقية.

من ناحية أخرى، يتضمن المتغير التابع، الميزة التنافسية للشركات، أربعة أبعاد رئيسية وهي سمعة الشركة، ولاء العملاء، الكفاءة التشغيلية، والابتكار. تعكس هذه الأبعاد كيفية تحسين صورة الشركة، تعزيز ولاء العملاء، زيادة الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة على الابتكار كنتيجة لمبادرات المسؤولية الاجتماعية.



الشكل 1. نموذج البحث

الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1. مقدمة:

يستعرض هذا الفصل الإطار النظري للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) والميزة التنافسية في قطاع الخدمات، مع التركيز على شركات تحلية المياه في الفجيرة. تعد مراجعة الأدبيات خطوة أساسية لفهم تأثير المسؤولية الاجتماعية على قدرة الشركات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ستساعدنا مراجعة الدراسات السابقة في تحديد الفجوات البحثية وتقديم خلفية علمية قوية لدعم فرضيات البحث. سنتناول هذه المراجعة تعريف وتطور كل من المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، وتحليل العلاقة بينهما من خلال الأدبيات المتاحة.

2.2. المتغير الأول:

2.2.1. تعريفه :

المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) تُعرف على أنها التزام الشركات بتبني ممارسات مستدامة وأخلاقية، مع الأخذ في الاعتبار التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لأعمالها. يهدف CSR إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية وحماية البيئة، وبالتالي تحقيق استدامة طويلة الأجل للشركة والمجتمع (رحيم، 2023).

2.2.2. تطوره :

تطورت المسؤولية الاجتماعية للشركات على مر العقود، حيث بدأت بمفهومها التقليدي كإحسان للشركات في القرن العشرين، وانتقلت تدريجياً إلى نهج أكثر شمولية يدمج الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية. في العقود الأخيرة، أصبح CSR عنصراً أساسياً في استراتيجيات الأعمال، حيث أظهرت الدراسات أن CSR يمكن أن يساهم في تحسين الأداء المالي وتعزيز سمعة الشركة (الغويل وآخرون، 2016).

2.2.3. ابعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)

المبادرات البيئية: تعد المبادرات البيئية أحد الأبعاد الأساسية في المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتهدف هذه المبادرات إلى تقليل التأثير السلبي لنشاطات الشركة على البيئة. تشمل هذه الجهود تقليل انبعاثات الكربون من خلال تبني تقنيات إنتاج نظيفة، وتوفير الطاقة، واستخدام المصادر المتجددة بدلاً من المصادر غير المتجددة. بعض الشركات تعتمد استراتيجيات لتقليل البصمة الكربونية عبر تحسين كفاءة الطاقة في عملياتها وتقليل النفايات، بينما تسعى أخرى إلى تطبيق برامج لإعادة التدوير والحفاظ على الموارد الطبيعية. المبادرات البيئية لا تقتصر فقط على التقليل من الأضرار البيئية، بل تشمل أيضاً تحسين الأداء البيئي للشركة من خلال الابتكار في المنتجات والعمليات (الغويل وآخرون، 2016). الشركات التي تنجح في تطبيق هذه المبادرات يمكن أن تستفيد من تحسين سمعتها وزيادة ولاء العملاء، بالإضافة إلى تجنب التكاليف المرتبطة بالغرامات أو التعويضات البيئية.

المبادرات الاجتماعية: تركز المبادرات الاجتماعية على تعزيز رفاهية المجتمع المحلي من خلال أنشطة تدعم التنمية الاجتماعية. تتضمن هذه المبادرات برامج التعليم والتدريب التي تهدف إلى تحسين مهارات الأفراد ورفع مستوى المعيشة في المجتمعات المحلية. كما تشمل المبادرات الاجتماعية أيضاً تقديم الرعاية الصحية، ودعم الفئات الأقل حظاً في المجتمع، والمساهمة في الأنشطة الخيرية والتطوعية. على سبيل المثال، قد تقوم الشركات بتوفير منح دراسية للطلاب المحليين، أو تنظيم برامج تدريب مهني لمساعدة الأفراد في الحصول على فرص عمل. مثل هذه الأنشطة تعزز من صورة الشركة وتزيد من ثقة المجتمع المحلي فيها، مما يسهم في بناء علاقات إيجابية طويلة الأمد مع مختلف أصحاب المصلحة (رحيم، 2023).

المبادرات الاقتصادية: تتعلق المبادرات الاقتصادية بالالتزامات المالية والاقتصادية التي تتبناها الشركة لدعم الاقتصاد المحلي والمساهمة في التنمية الاقتصادية بشكل عام. يشمل ذلك الشفافية المالية، دفع الضرائب العادلة، والالتزام بالقوانين الاقتصادية. بالإضافة إلى ذلك، تشمل هذه المبادرات دعم الموردين المحليين، وتشجيع ريادة الأعمال، وتقديم فرص العمل للمجتمع المحلي. الشركات التي تركز على المبادرات الاقتصادية غالباً ما تسعى إلى خلق قيمة مضافة ليست فقط لمساهميها، ولكن للمجتمع ككل من خلال تعزيز الاستدامة الاقتصادية. هذه

الجهود تعزز من قدرة الشركة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال بناء سمعة قوية على أنها شركة مسؤولة اقتصاديًا وتلتزم بمبادئ العدالة والنزاهة المالية (الغويل وآخرون، 2016).

2.2.4. نظريات المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)

المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) تستند إلى مجموعة من النظريات التي توضح كيف ولماذا يجب على الشركات تبني ممارسات مستدامة وأخلاقية. هذه النظريات تقدم إطاراً لفهم العلاقة بين الشركات والمجتمع وتفسر الدور الذي يجب أن تلعبه الشركات لتحقيق التوازن بين مصالحها الخاصة ومصالح المجتمع ككل.

1. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) :

نظرية أصحاب المصلحة، التي قدمها إدوارد فريمان في عام 1984، تُعتبر من النظريات الأساسية التي تدعم مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات. وفقاً لهذه النظرية، لا ينبغي للشركات أن تركز فقط على تحقيق الربح لصالح مساهميها، بل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع الأطراف المعنية أو "أصحاب المصلحة" الذين يتأثرون بأنشطة الشركة. هؤلاء يشملون الموظفين، العملاء، الموردين، المجتمع المحلي، وحتى البيئة.

تؤكد النظرية على أن الشركات يجب أن تعمل بطريقة متوازنة تلبي احتياجات ورغبات مختلف أصحاب المصلحة لضمان استدامة أعمالها. عدم القيام بذلك قد يؤدي إلى فقدان ثقة هؤلاء الأطراف، مما يمكن أن يؤثر سلباً على سمعة الشركة وأدائها المالي على المدى الطويل. باختصار، نظرية أصحاب المصلحة توسع من مفهوم المسؤولية لتشمل جميع الأطراف التي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بأنشطة الشركة، مما يعزز من أهمية تبني CSR كاستراتيجية شاملة لإدارة الشركات. (Freeman, 1984)

2. نظرية العقد الاجتماعي (Social Contract Theory) :

نظرية العقد الاجتماعي، التي تم تطويرها من قبل توماس دونالدسون وتوماس دنفي في عام 1994، تستند إلى فكرة أن الشركات تعمل ضمن إطار اجتماعي غير مكتوب يتطلب منها الوفاء بمسؤوليات معينة تجاه المجتمع

ككل. وفقاً لهذه النظرية، هناك عقد اجتماعي ضمني بين الشركات والمجتمع الذي يعملون فيه. يشمل هذا العقد التزامات أخلاقية وقانونية يجب على الشركات الالتزام بها لضمان رفاهية المجتمع.

هذه النظرية تشير إلى أن الشركات لا تعمل في فراغ؛ بل هي جزء من شبكة من العلاقات الاجتماعية والاقتصادية التي تعتمد على المجتمع. إذا أخفقت الشركات في تلبية هذه الالتزامات، فإنها تخاطر بفقدان شرعيتها ودعم المجتمع، مما قد يؤدي إلى عواقب سلبية مثل المقاطعة أو الضغط التنظيمي. على هذا الأساس، تُعد CSR وسيلة لتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية للشركة والتزاماتها الاجتماعية. (Donaldson & Dunfee, 1994)

3. نظرية الشرعية (Legitimacy Theory) :

نظرية الشرعية تركز على أهمية الشرعية الاجتماعية كعنصر حيوي لنجاح واستدامة الشركات. قدم هذه النظرية مارك سوشمان في عام 1995، وهي تفترض أن الشركات تحتاج إلى أن تُنظر إليها على أنها شرعية من قبل المجتمع حتى تتمكن من الاستمرار في العمل. الشرعية تعني أن أنشطة الشركة وأهدافها تتماشى مع القيم والمعتقدات الاجتماعية المقبولة.

وفقاً لهذه النظرية، الشركات تسعى للحفاظ على شرعيتها من خلال تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية التي تتماشى مع توقعات المجتمع. الشركات التي تفشل في الحفاظ على شرعيتها قد تواجه معارضة من المجتمع، مما قد يؤثر على عملياتها وحتى على وجودها. لذلك، تقوم الشركات بتبني CSR كوسيلة لإظهار التزامها بالقيم الاجتماعية والبيئية التي يحترمها المجتمع، مما يعزز من قبولها الاجتماعي ويقلل من المخاطر التي قد تهدد بقاءها. (Suchman, 1995).

2.3. المتغير الثاني:

2.3.1. تعريف الميزة التنافسية

الميزة التنافسية تشير إلى قدرة الشركة على التفوق على منافسيها من خلال تقديم قيمة فريدة ومتميزة لعملائها. وفقاً لـ "مايكل بورتر" (Michael Porter)، تعتبر الميزة التنافسية العامل الذي يمكن الشركة من تقديم منتجات

أو خدمات تتفوق من حيث الجودة، أو التكلفة، أو التميز في السوق، مما يميزها عن منافسيها ويجعلها الخيار المفضل للعملاء (Porter, 1985).

2.3.2. تطور مفهوم الميزة التنافسية

منذ بداية التسعينيات، تطور مفهوم الميزة التنافسية من التركيز على التميز في التكلفة والجودة إلى نهج أوسع يشمل الابتكار، التكنولوجيا، والمسؤولية الاجتماعية. تمثل المفاهيم الحديثة للميزة التنافسية مزيجًا من القدرات الداخلية والخارجية التي تتضمن الابتكار التكنولوجي، إدارة الموارد البشرية بفعالية، واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية المستدامة (محسن، 2018).

2.3.3. أبعاد الميزة التنافسية

1. التميز في التكلفة

يُعد التميز في التكلفة أحد أهم الأبعاد لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يتمثل في قدرة الشركة على تقليل تكاليف الإنتاج بشكل يتجاوز منافسيها، دون التضحية بجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة. الشركات التي تنجح في هذا البُعد تعتمد على استراتيجيات فعّالة لتحسين الكفاءة الإنتاجية، وتقليل الفاقد، وتحسين إدارة سلسلة التوريد. من خلال تقليل التكاليف، تستطيع هذه الشركات تقديم منتجات بأسعار أقل، مما يمكنها من جذب شريحة واسعة من المستهلكين الحساسين للسعر، وبالتالي زيادة حصتها في السوق. مثال على ذلك هو شركة "وول مارت" التي استطاعت أن تسيطر على السوق من خلال استراتيجية التكلفة المنخفضة (محمد، 2020).

2. الجودة

الجودة تُعد بُعدًا حاسمًا في بناء الميزة التنافسية، حيث يتعلق الأمر بتقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى من تلك التي يقدمها المنافسون. تحقيق هذا الهدف يتطلب من الشركات الالتزام بمعايير عالية في كل مراحل الإنتاج أو تقديم الخدمة، ابتداءً من اختيار المواد الخام وحتى خدمة ما بعد البيع. الجودة العالية تساعد الشركات على بناء سمعة قوية في السوق، وتزيد من رضا العملاء وثقتهم، مما ينعكس إيجابًا على ولاء العملاء وقدرتهم على دفع

أسعار أعلى. مثال على ذلك هو شركات السيارات الفاخرة مثل "مرسيدس بنز" التي تركز على تقديم منتجات عالية الجودة، مما يعزز مكانتها في السوق. (محسن، 2018)

3. الابتكار

الابتكار يُعتبر من الأبعاد الحيوية للميزة التنافسية، حيث يشير إلى قدرة الشركة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة تلبي احتياجات العملاء بطرق جديدة. الابتكار يمكن أن يشمل جوانب متعددة مثل تطوير تكنولوجيا جديدة، تحسين العمليات الإنتاجية، أو تقديم حلول إبداعية للمشاكل القائمة. الشركات التي تستثمر في البحث والتطوير والابتكار تتمكن من تمييز نفسها عن المنافسين من خلال تقديم قيمة فريدة لا تتوفر في المنتجات أو الخدمات الأخرى. مثال على ذلك هو شركة "آبل" التي تمكنت من السيطرة على سوق التكنولوجيا بفضل ابتكاراتها المستمرة مثل "الآيفون" (محمد، 2020)

4. التركيز

التركيز على أسواق متخصصة هو بُعد استراتيجي آخر لتحقيق الميزة التنافسية. تقوم الشركات التي تعتمد على هذا البعد بتحديد شريحة معينة من السوق تكون غير مخدومة بشكل كافٍ من قبل المنافسين، وتقوم بتلبية احتياجاتها بشكل مخصص. هذه الاستراتيجية تسمح للشركات ببناء علاقات قوية مع العملاء في تلك الشريحة من خلال تقديم منتجات أو خدمات تتوافق مع احتياجاتهم الخاصة. مثال على ذلك هو شركة "رولكس" التي تستهدف السوق الفاخرة عبر تقديم ساعات متفردة تلبي احتياجات العملاء المتميزين. (محمد، 2020)

5. التفاعل مع العملاء

التفاعل مع العملاء يُعد من الأبعاد الأساسية التي تسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة. يشمل هذا البعد قدرة الشركة على بناء علاقات قوية ومستدامة مع عملائها من خلال فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم والعمل على تلبيتها بشكل مستمر. التفاعل الفعال مع العملاء يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء واستمرارهم في التعامل مع الشركة، مما يساهم في تعزيز موقع الشركة في السوق وزيادة حصتها السوقية. مثال على ذلك هو شركة "أمازون" التي تركز على تجربة العميل من خلال خدمات ما بعد البيع والدعم المستمر. (محمد، 2020)

2.3.4. نظريات الميزة التنافسية بالتفصيل

1. نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV)

تعتبر نظرية الموارد والقدرات إحدى النظريات الأساسية في فهم الميزة التنافسية. قدمها "بارني (Barney)" في عام 1991، وتفترض هذه النظرية أن الميزة التنافسية للشركة تعتمد على امتلاكها موارد وقدرات فريدة وقيمة، والتي لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. هذه الموارد قد تشمل أصولاً مادية مثل التكنولوجيا الفريدة أو موقع استراتيجي، أو موارد غير مادية مثل العلامة التجارية القوية، والسمعة الطيبة، والمعرفة الفنية، والكفاءات التنظيمية.

- **الخصائص الأربعة للموارد:** حدد بارني أربعة معايير يجب أن تتوفر في الموارد لتوليد ميزة تنافسية مستدامة وهي: القيمة، الندرة، عدم إمكانية التقليد، وعدم إمكانية الاستبدال. الموارد التي تحقق هذه المعايير تُعتبر مصدرًا للميزة التنافسية التي يمكن أن تدوم لفترة طويلة، لأنها تعطي الشركة القدرة على تقديم قيمة فريدة لا يمكن للمنافسين تقديمها. (Barney, 1991)
- **التطبيق:** تعتمد الشركات التي تستند إلى هذه النظرية على تحديد وتنمية مواردها وقدراتها الفريدة، والحرص على حمايتها من التقليد، لضمان الحفاظ على تفوقها في السوق.

2. نظرية التميز الاستراتيجي (Strategic Differentiation)

- نظرية التميز الاستراتيجي، التي ارتبطت بشكل كبير بعمل "مايكل بورتر (Michael Porter)"، تؤكد على أهمية الابتكار والتميز في تطوير المنتجات أو الخدمات لتحقيق ميزة تنافسية.
- **التميز في المنتجات والخدمات:** وفقًا لهذه النظرية، فإن الشركات التي تسعى للتميز تقدم منتجات أو خدمات تتميز بخصائص فريدة تجعلها متميزة في السوق. هذا التميز يمكن أن يكون في الجودة، التصميم، التكنولوجيا، أو أي جانب آخر يقدم قيمة إضافية للعملاء.

• **التركيز على العملاء:** التميز الاستراتيجي يعني فهم احتياجات العملاء بشكل عميق وتلبية هذه الاحتياجات بطرق مبتكرة. يساهم ذلك في خلق ولاء طويل الأمد للعلامة التجارية، حيث يدرك العملاء أن هذه الشركة تقدم شيئاً لا يستطيعون الحصول عليه من أي مكان آخر.

• **التطبيق:** الشركات التي تتبنى استراتيجية التميز تعتمد بشكل كبير على الابتكار المستمر، وتطوير المنتجات، وخدمة العملاء المتميزة. مثال على ذلك هو شركة "أبل"، التي تركز على تقديم منتجات مبتكرة تتميز بتصميمها وجودتها العالية، مما يجعلها تحتفظ بموقع قيادي في السوق (Stonehouse, 2007).

3. نظرية المسؤولية الاجتماعية (Corporate Social Responsibility - CSR)

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات جزءاً متزايد الأهمية من استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية. قدمها "بورتر وكريمر (Porter & Kramer)" في عام 2006، وتؤكد هذه النظرية أن الشركات التي تتبنى ممارسات مسؤولية اجتماعية قوية يمكنها تحسين سمعتها، وزيادة ولاء العملاء، وبالتالي تعزيز ميزة تنافسية مستدامة.

• **تحسين السمعة:** تشير النظرية إلى أن الشركات التي تلتزم بممارسات المسؤولية الاجتماعية تجني فوائد متعددة، منها تحسين صورتها العامة لدى العملاء وأصحاب المصلحة. سمعة الشركة الجيدة تعزز من جاذبيتها، ليس فقط للعملاء، بل أيضاً للمستثمرين والمواهب البشرية.

• **الابتكار والمسؤولية:** يساهم تبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الابتكار داخل الشركة، حيث يتم تشجيع تطوير منتجات وخدمات مستدامة تساهم في حل مشكلات اجتماعية وبيئية. هذا الابتكار المستدام يمكن أن يكون مصدراً قوياً للميزة التنافسية.

• **التطبيق:** تطبيق المسؤولية الاجتماعية بفعالية يمكن أن يساهم في بناء علاقات أقوى مع العملاء والمجتمعات المحلية، مما يعزز من الولاء وزيادة رضا العملاء. على سبيل المثال، شركة "باتاغونيا" للملابس تتبنى استراتيجية واضحة في المسؤولية الاجتماعية من خلال التركيز على الاستدامة وحماية

البيئة، مما جعلها تكسب ولاء شريحة كبيرة من العملاء الذين يقدرّون القيم الأخلاقية للشركة (Roszkowskak,2021).

2.4. العلاقة بين متغيرات البحث:

2.4.1. الأنماط:

تُعد المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) أداة استراتيجية قوية يمكن أن تعزز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، خاصة في القطاع الخدمي. تشير الأدبيات إلى أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية تستطيع تحسين سمعتها بشكل كبير، ما يعزز من قدرتها على جذب واستبقاء الموظفين ذوي الكفاءة العالية. فعلى سبيل المثال، تطبيق المسؤولية الاجتماعية يساهم في تحسين الصورة العامة للشركة وزيادة ثقة الجمهور بها، ما يؤدي بدوره إلى تعزيز الميزة التنافسية (Filho et al., 2010). كما أن المسؤولية الاجتماعية تساهم في خلق قيمة مضافة للشركة من خلال تعزيز رضا العملاء، الذي يُعد عاملاً حاسماً في الحفاظ على ولاء العملاء وبالتالي تحسين الأداء المالي للشركة (Saeidi et al., 2015).

2.4.2. الصراعات:

على الرغم من الفوائد المحتملة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية، إلا أن هناك العديد من التحديات والصراعات التي يمكن أن تواجه الشركات. أحد أبرز التحديات هو عدم تكامل استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية مع الاستراتيجية الشاملة للشركة. في بعض الحالات، قد تُعامل المسؤولية الاجتماعية كجهود دعائي فقط أو كمصاريف إضافية دون تحقيق أي فوائد ملموسة على المدى الطويل. على سبيل المثال، إذا لم تكن سياسات المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية للشركة، فقد تصبح عبئاً بدلاً من كونها أداة لتعزيز الميزة التنافسية (Porter & Kramer, 2006). إضافة إلى ذلك، قد تواجه الشركات صعوبة في قياس العائد المباشر من استثماراتها في المسؤولية الاجتماعية، مما يجعل من الصعب تبرير هذه الاستثمارات أمام المساهمين.

2.4.3. الفجوات:

على الرغم من وجود أبحاث واسعة حول تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية، إلا أن هناك فجوات مهمة لم تُدرس بشكل كافٍ. من هذه الفجوات، الدور الذي يلعبه الهيكل التنظيمي للشركة وتوجهاتها التصديرية في تحديد فعالية استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية. ففي العديد من الأبحاث، لم يتم استكشاف كيفية تأثير هذه العوامل بشكل كامل، خاصة في سياق الدول النامية، حيث تكون الديناميات السوقية مختلفة بشكل كبير عن تلك في الدول المتقدمة. (Nyuur et al., 2019) كما أن هناك حاجة لمزيد من الدراسات حول كيفية دمج المسؤولية الاجتماعية مع الابتكار والاستدامة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2.5. الخاتمة:

تلخص مراجعة الأدبيات أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تساهم بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية، خاصة في قطاع الخدمات. ومع ذلك، يظل التحدي في تكامل هذه الاستراتيجيات مع الأهداف العامة للشركة. تُظهر النتائج الحاجة لمزيد من الأبحاث المستقبلية التي تركز على التحليل الطويل الأجل لدور المسؤولية الاجتماعية في سياقات مختلفة، خاصة في الدول النامية. يساهم هذا البحث في تقديم فهم أعمق للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، ويوفر رؤية جديدة يمكن أن تساعد الشركات في تحسين استراتيجياتها لتحقيق استدامة ونجاح أكبر.

3.1. الدراسة الميدانية

تم اختيار قطاع تحلية المياه في إمارة الفجيرة كمكان لتطبيق هذا البحث، وذلك لتوافقه مع متغيرات البحث المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) والميزة التنافسية. تعتبر شركات تحلية المياه في الفجيرة مثالا هاما على الصناعة التي تعتمد بشكل كبير على الموارد الطبيعية وتواجه تحديات بيئية واقتصادية واجتماعية.

3.1.1. نبذة عن القطاع:

شركة أكوا تك: عد أكوا تك واحدة من أفضل شركات تحلية المياه في الفجيرة. تستخدم تقنيات حديثة ومتطورة لتحلية المياه، بما في ذلك محطات التناضح العكسي والطاقة الشمسية. تتبنى الشركة مبادرات المسؤولية الاجتماعية المختلفة التي تشمل الجوانب البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية، والأخلاقية. (المصدر: [شركة أكوا تك](#))

شركة نسر الخليج: تقدم شركة نسر الخليج خدمات تحلية المياه وتنقيتها في الفجيرة. تعمل الشركة على تحلية مياه البحر ومياه الآبار المالحة للاستخدام الزراعي والصناعي، وتتبنى أيضاً مبادرات المسؤولية الاجتماعية التي تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية والابتكار. (المصدر: [شركة نسر الخليج](#))

3.1.2. المتغيرات البحثية ضمن هذا القطاع:

1. المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)

- **المبادرات البيئية:** تشمل الجهود المبذولة للحد من التأثير البيئي السلبي، مثل تقليل انبعاثات الكربون واستخدام الموارد المتجددة.
- **المبادرات الاجتماعية:** تشمل الأنشطة التي تدعم المجتمع المحلي، مثل برامج التعليم والتدريب، والمشاريع الصحية.

○ **المبادرات الاقتصادية:** تشمل الالتزامات الاقتصادية مثل الشفافية المالية، ودعم الاقتصاد المحلي.

○ **المبادرات الأخلاقية:** تشمل الالتزام بالمارسات الأخلاقية في الأعمال التجارية، مثل مكافحة الفساد وحماية حقوق العمال.

2. المتغير التابع: الميزة التنافسية للشركات

○ **سمعة الشركة:** كيف ينظر العملاء وأصحاب المصلحة إلى الشركة بناءً على ممارساتها الاجتماعية.

○ **ولاء العملاء:** مدى التزام العملاء الحاليين بالشركة واستعدادهم للاستمرار في استخدام خدماتها.

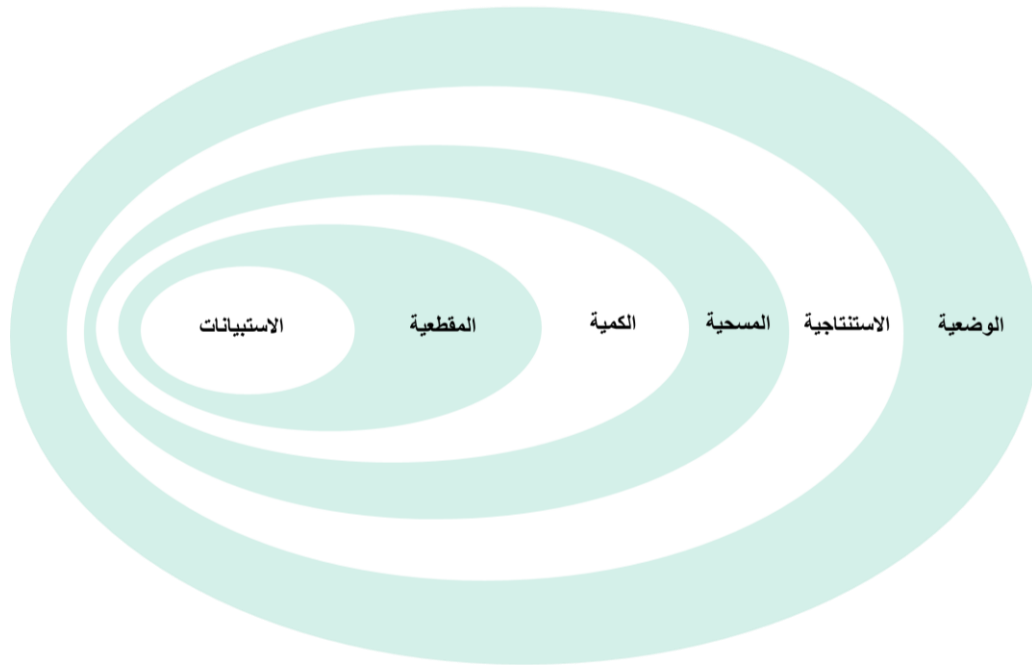
○ **الكفاءة التشغيلية:** تحسين العمليات والإنتاجية من خلال تطبيق مبادرات المسؤولية الاجتماعية.

○ **الابتكار:** قدرة الشركة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة كنتيجة لمبادرات المسؤولية الاجتماعية.

3.2. هيكل المشروع:

يوضح الشكل 2 نموذج "بصلة البحث" (Research Onion) "والذي يتكون من ست حلقات رئيسية كما هو موضح في الشكل 2: الفلسفة المستخدمة في هذا البحث هي الفلسفة الوضعية، التي تعتمد على جمع البيانات والملاحظات بشكل موضوعي وتحليلها باستخدام الأساليب العلمية. يعتمد البحث على المنهج الاستنتاجي، حيث يتم الانطلاق من فرضيات معينة واختبارها من خلال البيانات المتاحة للوصول إلى نتائج محددة. استراتيجية البحث المستخدمة هي الاستراتيجية المسحية، والتي تعتمد على جمع البيانات من خلال الاستبيانات أو المقابلات للحصول على معلومات شاملة حول الظاهرة المدروسة. الاختيار البحثي هنا هو البحث الكمي، حيث يتم جمع وتحليل البيانات الرقمية باستخدام الأساليب الإحصائية للوصول إلى نتائج دقيقة. أفق الزمن المستخدم في هذا البحث هو المقطع العرضي، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها في نقطة زمنية واحدة دون الحاجة إلى متابعة طويلة

الأجل. سيتم جمع البيانات من خلال الاستبيانات، وسيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج المطلوبة.



الشكل 2 : نموذج بصلة البحث (Research Onion)

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. الموقع الرسمي لشركة أكوا تك aquatec.services
2. الموقع الرسمي لشركة نسر الخليج water-tanks-uae.com
3. رحيم، م. (2023). مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات. تم الاسترجاع من ([مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات | مركز أور ميديا للتدريب \(ourmediatraining.com\)](#))
4. الغويل، سميرة ونوال، الزمالي. تم الاسترجاع من (2016). المسؤوليات: الاجتماعية، ذات الأبعاد، مثل. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. (PDF) [المسؤولية الاجتماعية: المفهوم ، الأبعاد، المعايير \(researchgate.net\)](#)
5. الخليلى، م. (2023). المقصود بالميزة التنافسية. تم الاسترجاع من ([المقصود بالميزة التنافسية - موضوع \(mawdoo3.com\)](#))
6. محسن، ليث. (2018). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التالي، دراسة استطلاعية في شركة التأمين العراقية العامة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. 7. 33-70. تم الاسترجاع من (PDF) [دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية في شركة التأمين العراقية العامة The role of total quality management in achieving sustainable competitive advantage \(\(researchgate.net\)\)](#)
7. محمد، جوهر، وعثمان، حلوان. (2020). التجارة الاجتماعية و دورها في تحقيق الابعاد بالاضافة الى / دراسة استطلاعية لآراء مديري عدد المشاريع الصغيرة في مدينة دهوك. المجلة الاكاديمية لجامعة نورو. ajnu.v9n1a603/9.271.10.25007. تم الاسترجاع من (PDF) [التجارة الاجتماعية و دورها في تحقيق ابعاد الميزة التنافسية / دراسة استطلاعية لآراء مديري عدد من المشاريع الصغيرة في مدينة دهوك \(researchgate.net\)](#)

المراجع الأجنبية:

1. Ngoc Khuong, Mai & Nguyen, An & Do, Thanh Tung & Phan, Long. (2023). Corporate Social Responsibility Strategy Practices, Employee Commitment, Reputation as Sources of Competitive Advantage. *SAGE Open*. 13. 10.1177/21582440231216248.
2. Filho, José & Wanderley, Lilian & Gómez, Carla & Farache, Francisca. (2010). Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage. *BAR: Brazilian Administration Review*. 7. 10.1590/S1807-76922010000300006.
3. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92. <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
4. Ashour, Mohammed & Ali, Nafez & Allan, Mahmoud. (2020). Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage: Relationships and Mechanisms. *International Journal of Economics and Business Administration*. Vol. VIII. 161-175. 10.35808/ijeba/494.
5. Nyuur, Richard & Ofori, Daniel & Amponsah, Ms. (2019). Corporate social responsibility and competitive advantage: A developing country perspective. *Thunderbird International Business Review*. 61. 10.1002/tie.22065.
6. Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>

7. Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19. <https://doi.org/10.1177/0092070303258971>
8. McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>
9. Saeidi, Sayedeh Parastoo & Sofian, Saudah & Saeidi, Parvaneh & Saeidi, Sayyede Parisa & Saeidi, Seyyed. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*. 68. 341-350. 10.1016/j.jbusres.2014.06.024.
10. Du, Shuili & Bhattacharya, CB & Sen, Sankar. (2010). Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage: Overcoming the Trust Barrier. *Management Science*. 57. 1528-1545. 10.2307/41261914.
11. Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. *Boston: Pitman*.
12. Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252-284.
13. Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
14. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
15. Stonehouse, George & Snowden, Brian. (2007). Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness. *Journal of*

Management Inquiry - *J MANAGE INQUIRY*. 16. 256-273.
10.1177/1056492607306333.

16. Roszkowska-Menkes, Maria. (2021). Porter and Kramer's (2006) "Shared Value". 10.1007/978-3-030-02006-4_393-1.
17. Filho, J. D. S., Wanderley, L., Gómez, C. P., & Farache, F. (2010). Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. *Bar. Brazilian Administration Review*, 7, 294-309.
18. Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68, 341-350.
19. Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92, 163.
20. Nyuur, R. B., Ofori, D., & Amponsah, M. (2019). Corporate social responsibility and competitive advantage: A developing country perspective. *Thunderbird International Business Review*.

