

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور التوجه الاستراتيجي في تطبيق المسؤولية الاجتماعية
دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

• أقطي جوهرة

من إعداد الطالب (ة):

• توام يوسف

• عماري عبد السلام

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	• محاضر ب	• جودي سامية
بسكرة	مقرا	• أستاذ	• أقطي جوهرة
بسكرة	مناقشا	• محاضر أ	• بوروبة فهيمة

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور التوجه الاستراتيجي في تطبيق المسؤولية الاجتماعية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

• أقطي جوهرة

من إعداد الطالب (ة):

• توام يوسف

• عماري عبد السلام

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	• محاضر ب	• جودي سامية
بسكرة	مقرا	• أستاذ	• أقطي جوهرة
بسكرة	مناقشا	• محاضر أ	• بوروبة فهيمة

الموسم الجامعي: 2021-2022

شكر و عرفان

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر
الناس لم يشكر الله."

الحمد لله أولاً وأخيراً على منه وكرمه بأن يسر لي إتمام هذا العمل حمداً يليق بجلاله
ومعظم سلطانته، وأسأله أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، أما بعد فإنني أتقدم بخالص
شكري إلى:

الأستاذة الفاضلة الدكتورة أقطي جوهرة على قبولها الإشراف على هذا البحث
ونصائحها وإرشاداتها القيمة؛

كما أتوجه بالشكر إلى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.

شكراً جزيلاً لكل من علمنا حرفاً وأنار لنا الطريق بالعلم وزودنا بالمعرفة، وكل من
ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

بارك الله في الجميع وأعلى بين الصالحين درجاتهم وعند الله وحده جزاؤهم

ملخص

هدفت الدراسة إلى اختبار دور التوجه الاستراتيجي في تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة، إذ تم اختيار أبعاد للتوجه الاستراتيجي والمتمثلة في: التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو الإبداع، التوجه نحو التكنولوجيا، بينما قسمت المسؤولية الاجتماعية إلى أربعة أبعاد هي: البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات عن متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعه على عينة هدفية شملت 45 موظفا بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة خلال فترة زمنية ممتدة من أبريل 2022 إلى ماي 2022.

لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS .

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تملك توجه استراتيجي ومسؤولية اجتماعية عالين، كما أن للتوجه الاستراتيجي أثر إيجابي على المسؤولية الاجتماعية، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من التوجه نحو العملاء والتوجه نحو الإبداع، بينما التوجه نحو المنافسين والتوجه نحو التكنولوجيا ليس لهما أثر على المسؤولية الاجتماعية. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في كل من التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية، كما أن أثر التوجه نحو العملاء أعلى من أثر التوجه نحو الإبداع.

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها قدمنا مجموعة توصيات واقتراحات لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، المسؤولية الاجتماعية، التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو الإبداع، التوجه نحو التكنولوجيا.

Abstract

The study aimed to test the role of strategic direction in implementing the social responsibility of Algeria Telecom in the Wilayat of Biskra, Dimensions were chosen for the strategic direction represented in: customer orientation, competitor orientation, creativity orientation, technology orientation, while social responsibility was divided into four dimensions: the economic dimension, the legal dimension, the moral dimension, and the charitable dimension. The questionnaire was used as a tool to collect data on the variables of the study, as it was distributed to a target sample of 45 employees of Algeria Telecom in Biskra state during a period of time extending from March 2022 to April 2022.

To analyze the data and test the validity of the study hypotheses, the SPSS statistical analysis program was used.

The results of the study concluded that Algeria Telecom has a high strategic orientation and social responsibility, and strategic orientation has a positive impact on social responsibility, and this effect is due to the effect of both customer orientation and orientation toward creativity, while orientation toward competitors and orientation toward technology have no effect on Social Responsibility. The study also found that there are no statistically significant differences in both strategic orientation and social responsibility, and the effect of orientation towards customers is higher than the effect of orientation towards creativity.

Based on the findings, we presented a set of recommendations and suggestions for Algeria Telecom in the Wilayat of Biskra.

Keywords : Strategic Orientation, Social Responsibility, Customer Orientation, Competitor Orientation, Creativity Orientation, Technology Orientation.

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ذ	نموذج الدراسة	1
17	هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية	1-1
53	فروع مجمع اتصالات الجزائر	1-2
80	اختبار تجانس البواقي للتوجه الاستراتيجي	2-2
83	اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط	3-2

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
53	بطاقة توضيحية للمعلومات المتعلقة بمؤسسة اتصالات الجزائر	1-2
57	معامل ثبات الاستبيان لمحور التوجه الاستراتيجي	2-2-أ
58	نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان لمحو المسؤولية الاجتماعية	2-3-ب
59	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التوجه نحو العملاء	2-4-أ
60	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التوجه نحو المنافسين	2-4-ب
61	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التوجه نحو الإبداع	2-4-ت
62	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التوجه نحو التكنولوجيا	2-4-ث
63	الصدق الذاتي لمؤشرات البعد الاقتصادي	2-4-ج
64	الصدق الذاتي لمؤشرات البعد القانوني	2-4-ح
65	الصدق الذاتي لمؤشرات البعد الأخلاقي	2-4-خ
66	الصدق الذاتي لمؤشرات البعد الخيري	2-4-د
67	توزيع العينة حسب الجنس	2-5-أ
67	توزيع العينة حسب العمر	2-5-ب
68	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	2-5-ت
68	توزيع العينة حسب الوظيفة	2-5-ث
68	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	2-5-ج
71-70-69	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات التوجه الاستراتيجي	2-6-أ
76-75-74	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات المسؤولية الاجتماعية	2-6-ب
79	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في المسؤولية الاجتماعية	2-7-أ
79	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد للتوجه الاستراتيجي	2-7-ب
80	نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد لأبعاد التوجه الاستراتيجي	2-7-ج
81	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التوجه الاستراتيجي في المسؤولية الاجتماعية	2-8-أ
82	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط	2-8-ب
82	نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط	2-8-ج

حقائق

عرف نشاط المؤسسات الاقتصادية تغيرات جوهرية منذ 1980 إلى يومنا هذا، حيث ظهرت مقاربات حديثة دفعت بالمؤسسات إلى إعادة ترتيب أولوياتها، فبعد أن كان هدفها الجوهري تحقيق أقصى الأرباح قبل كل شيء ظهر إلى جانب ذلك أدوارا أخرى أصبح ينبغي أن تؤديها، لعل من أهمها الدور الاجتماعي، ذلك أنه ظهرت وجهة نظر جديدة ترى وجوب قيام المؤسسات بدورها الاجتماعي والذي يأخذ بعين الاعتبار رفاهية الأطراف ذات العلاقة بها، فمن حق هذه المؤسسات أن ترفع من أرباحها، ولكن في الوقت نفسه يجب أن تولي اهتماما بأثر أنشطتها على كل من له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بنشاطها وهو ما يتجسد في مفهوم المسؤولية الاجتماعية التي يمكن القول أن مضامينها في أسمى معانيها أخلاقية قانونية وإنسانية كالتفكير في محاولة المؤسسة المشاركة في حل مشكلات المجتمع، والحفاظ على البيئة، وإن تسببت نشاطات المؤسسات في آثار سلبية للمجتمع فإنه عليها تحمل تبعاتها، وتجنب تكرارها لاحقا. من مفهوم المسؤولية الاجتماعية على المؤسسات احترام بيئة أعمالها الاجتماعية، القانونية والأخلاقية أثناء ممارستها لنشاطاتها ثم المساهمة في تعزيز رفاهية المجتمع المحلي، و الحرص على توفير ظروف عمل جيدة للموظف، والإيمان بضرورة احترام حقوق الزبون.

و يعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعنى بها المؤسسات الحديثة كإطار تنظيمي جديد. فالتوجه الاستراتيجي يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المؤسسة من خلال تتبع المسار المحدد من طرفها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الإدراك ووعي المنظمات لواقعها، ويكون ذلك من خلال دراسة بيئتها الداخلية ومعرفة نقاط القوة والضعف، وبيئتها الخارجية ومعرفة الفرص والتهديدات. إذ أن المؤسسات اليوم تعيش حالة من التفاعل بينها وبين بيئتها الداخلية والخارجية، فهي تؤثر وتتأثر بها. كما أنها تحاول جاهدة استغلال تلك الفرص و تجنب التهديدات من أجل تحقيق النجاح والحفاظ عليه وباستمرار.

1- طرح الإشكالية

1-1- الإشكالية الرئيسية:

يعد التوجه الاستراتيجي مطلبا ضروريا للمنظمات التي تسعى جاهدة لتعزز المسؤولية الاجتماعية والتكيف معها، كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلا من الفوضى، حيث ينظر إلى التوجه الاستراتيجي الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسيا ويتغلغل في كل عوامل النجاح التنظيمي، وحتى تستطيع المنظمات تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية، لا بد لها أن تنهج التوجه الاستراتيجي، والذي يعد مطلبا إجباريا لتلك المنظمات التي تبحث عن تحقيق مزايا تنافسية.

ومع ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك شيئا فشيئا أهمية التوجه الاستراتيجي ودوره كمنشط يمكن أن يكون منظما، ومنهجيا، من أجل التوصل إلى خدمات، وأساليب جديدة تحقق أداء أفضل وتعزز المزايا التنافسية للمنظمة.

ولهذا نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما هو دور التوجه الاستراتيجي في تطبيق

المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة؟

1-2- التساؤلات الفرعية:

وتتفرع من الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية

- 1- هل يوجد أثر للتوجه نحو العملاء على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة؟
- 2- هل يوجد أثر للتوجه نحو المنافسين على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة؟
- 3- هل يوجد أثر للتوجه نحو الأبداع على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة؟
- 4- هل يوجد أثر للتوجه نحو التكنولوجيا على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة؟

2- الدراسات السابقة

1-2- الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية:

- دراسة مصطفى يونسى (2021) ، أثر تحقيق المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية ، جامعة الجلفة الجزائر، 19 صفحة.

تهدف الدراسة الى ابراز دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات، ولتحقيق ذلك اعتمدنا على أداة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، تحتوي على فقرات لمتغيرات الدراسة، ممثلة في الابعاد (المسؤولية تجاه الزبائن، المسؤولية تجاه الموظفين) للمتغير المستقل وحوكمة الشركات كمتغير تابع.

وبعد تحليل البيانات باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة، توصلت الدراسة لوجود أثر ايجابي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات في المؤسسات محل الدراسة.

- دراسة عطاالله لحسن(2019)، دراسة تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للعلامة التجارية: دراسة حالة علامة كوندور، جامعة سعيدة، 21 صفحة.

الهدف من البحث هو دراسة تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للعلامة التجارية كوندور، ومن أجل تحديد هذا التأثير قمنا بدراسة ميدانية تم من خلالها توزيع استمارات موجهة لعدد من زبائن علامة كوندور مست حوالي 115 مستهلك، وتم تحليل معطيات الدراسة باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد، وقد استنتجنا من خلال هذه الدراسة أن هناك تأثير ايجابي مباشر لأبعاد المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للعلامة التجارية كوندور.

- دراسة مقدم وهيبية (2014)، تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية - دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، جامعة وهران، 367 صفحة.

هدفت هذه الرسالة الى دراسة واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية في عينة من المؤسسات الاقتصادية الواقعة في بعض ولايات الغرب الجزائري. وذلك في اطار معالجة اشكالية مهمة تتمحور حول تقييم مدة ممارسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عينة الدراسة لبرامج المسؤولية الاجتماعية. حيث تعرضت الدراسة في جانبها النظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وهو مفهوم جديد يعنى مراعاة المؤسسة للانفعالات الاجتماعية والبيئية عند اداء نشاطاتها الاقتصادية وفي علاقتها مع اصحاب المصلحة. أما في الجانب التطبيقي فقد أظهرت الدراسة غياب أي فلسفة أو رؤية واضحة تجاه المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة. ووجدنا أن هذه المؤسسات تمارس مسؤولياتها الاجتماعية بشكل متوسط عموما. حيث كانت ممارستها تجاه كل من:

المساهمين والمستهلكين، في حين تمارس بشكل متوسط مسؤولياتها البيئية ومسؤولياتها تجاه العاملين والموردين، ولا تمارس مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع. كما كشفت الدراسة عن غياب أي تأثير لمتغيرات: العمر والحجم والملكية وطبيعة النشاط على ممارسة المؤسسات عينة الدراسة لمسؤولياتها الاجتماعية، وكشفت الدراسة عن عدد من العراقيل التي تحول دون ممارسة المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة لمسؤولياتها الاجتماعية منها نقص المصادر المالية لتمويل برامج المسؤولية الاجتماعية.

● دراسة قرفي شافية، دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية، جامعة فرحات عباس . سطيف 1، 320 صفحة.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة، وقد تحددت مشكلة الدراسة في عدد من الأسئلة أهمها " ما مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة ؟ و هل هناك تأثير لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية على ترقية مؤشرات الميزة التنافسية؟

تم استخدام كل من المقابلة والكشوف المالية للحصول على البيانات اللازمة والمرتبطة أساسا بمتغيري الدراسة الميزة التنافسية كمتغير أساس ممثل بمؤشراتها وهي (الجودة ، الإبداع ، الكفاءة ، الاستجابة لحاجات العميل)، والمسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل ممثل بمجالات قياس المسؤولية الاجتماعية (العمال، العملاء، المجتمع، البيئة)، وبما أنها دراسة قياسية فقد تم اعتماد أساليب رياضية وإحصائية، من بينها: التحليل التطويقي للبيانات، تحليل التباين ذو المعيار الواحد لتحديد أي أبعاد المسؤولية الاجتماعية أكثر أهمية، والانحدار وكاي مربع في دراسة الأثر والعلاقة.

خلصت النتائج إلى أنه لا يوجد تأثير لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على مؤشرات الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، أو الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في عينة الدراسة لا يزال ضعيفا وإن وجدت بعض الممارسات فقد جاءت من باب الحد القانوني المفروض من قبل الدولة وليس كخيار استراتيجي واضح المعالم والأهداف.

● دراسة: Banjo A. Hassan1, Olufemi A. Ogunkoya2 (2019) بعنوان: Corporate Social Responsibility and Profitability in Nigeria Financial Services Industry .pages 17

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على الأرباح في ظل جودة الخدمات المالية في نيجيريا . حيث استخدمت الدراسة الأسلوب الإحصائي أين تم جمع البيانات الأولية باستخدام أداة استبيان من عينات مديري مصالح الخدمات المالية النيجيرية في "ساجامو" ، ولاية "أوجون" و وجدوا أنها قابلة للاستغلال. تم استخدام حجم عينة من 140 استبانة في هذه الدراسة.

تم استخدام تحليل الارتباط كأسلوب إحصائي لتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام SPSS 17.0. أظهرت النتائج أن المسؤولية الاجتماعية للشركات مرتبطة بشكل كبير بالربحية. وخلصت الدراسة إلى أن صناعة الخدمات المالية في نيجيريا يجب أن تدرك أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات من أجل التنمية المستدامة لأنها تؤدي التزاماتها تجاه المجتمع. وبالتالي ، أوصى بأن تستمر إدارة الخدمات المالية في نيجيريا في دعم أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات لأن أي منظمة لا تستثمر كثيراً في المسؤوليات الاجتماعية للشركات مهددة بالانقراض على المدى الطويل.

• دراسة "Frédérique DEJEAN" (2004) بعنوان **La responsabilité sociétale des entreprises: 'pages 27 ، Université Toulouse 1،enjeux stratégiques et méthodologies de recherche**

تهدف هذه الدراسة إلى أهمية إعادة النظر بالشكل المعاصر لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات لكن وعلى الرغم من ذلك لم يتم العثور على أي إجماع حول التعريف والمعنى الذي يجب إعطاؤه لهذا المفهوم. وهذا على المستويين النظري والإداري ، ولا تزال هناك أسئلة تتعلق بقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات والمكاسب المالية التي يمكن أن توفرها. في ظل تقارب المشكلات التي يواجهها المنظرون والجهات الفاعلة في هذا المجال، يقودنا تحليلنا إلى تحديد مسارين بحثيين تكمليين من المحتمل أن يساهموا في تقدم العمل والنتائج التي تم الحصول عليها في المجال الأكاديمي.

2-2- الدراسات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي:

• دراسة تهاني الرشيد أحمد حمزة (2015): التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، بحث مقدم درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا. 205 صفحة.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التوجه الاستراتيجي على أداء شركات الاتصالات و اختبار الدور الوسيط لإدارة المعرفة بين التوجه الاستراتيجي والأداء في قطاع الاتصالات بالسودان ولاية الخرطوم، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها والمتمثل في عدد من المديرين والموظفين بقطاع الاتصالات ، تم توزيع عدد 250 استبانة تم استرداد 160 منها بنسبة (76 %) منها صالحة للتحليل.تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في الدراسة مثل الوسط الحسابي الانحراف المعياري اختبار الفاكرونباخ ، معامل الارتباط وتحليل الانحدار. وتوصلت نتائج اختبار الفرضيات وتحليلها إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين التوجه الاستراتيجي والأداء، ووجود علاقة بين إدارة المعرفة والإدارة ، كما أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء بشركات الاتصالات.

وخلصت الدراسة إلى أن شركات الاتصالات السودانية الخدمية بولاية الخرطوم تزداد كفاءتها وفعاليتها باتباع الاستراتيجيات الثلاثة (استراتيجية القيادة في التكلفة، استراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز)، إذ تتعزز تلك الاستراتيجيات بصورة كبرى من خلال توافر البيانات والمعلومات، البنية التكنولوجية للشركة، ورأس المال البشري وبالتالي تحسين ثباتها وتطورها واستقرارها فضلا عن تطوير فعاليتها و كفاءتها الإنتاجية.

• دراسة عبدالكريم علي ناجي العماري (2017): التوجه الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية، رسالة مقدمة لدرجة الماجستير إدارة الاعمال، جامعة الاندلس للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، 140 صفحة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر محاور التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة ،التوجه نحو التكنولوجيا، الرؤية والرسالة والأهداف) على الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية، وتحديد أثر اختلاف العوامل الديمغرافية (الجنس ، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) على التوجه الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والأهلية.

وتمثل مجتمع الدراسة في الإدارات العليا والتنفيذية في الجامعات الحكومية والأهلية، والذي بلغ 454 وبلغت عينة الدراسة 219 مفردة، أي ما نسبته 48.24% من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بنوعيه التحليلي والمقارن، كما تم تصميم استبانة كأداة لقياس فروض الدراسة، كما تم تحليل البيانات احصائياً باستخدام Spss

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين التوجه الاستراتيجي (بمحاوره الفرعية) والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية والأهلية، وأن التوجه الاستراتيجي (بمحاوره الفرعية) له أثر في تعزيز الميزة التنافسية وبدلالة إحصائية، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي ومحاوره الفرعية في الجامعات الحكومية والأهلية.

بالإضافة إلى ذلك أثبتت الدراسة وجود اختلافات لأثر محاور التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية، وذلك لصالح الجامعات الحكومية في محوري التوجه نحو السوق، والتوجه نحو التكنولوجيا، ولصالح الجامعات الأهلية في محوري الرؤية والرسالة والأهداف، والتوجه نحو الريادة.

● دراسة فيصل غازي عبد العزيز (2012): أثر التوجه الابداعي في تحقيق ميزة تنافسية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 210 صفحة.

هدفت الدراسة إلى بيان التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 30 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 102 مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام Spss، وتم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها تحليل الانحدار المتعدد والبسيط.

وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتأثير الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنفيذ الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية

● دراسة مقراش فوزية (2015): أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 316 صفحة.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية. إذ تم اختيار أبعاد للإدارة بالذكاءات والمتمثلة في الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي، بينما قسم التوجه الاستراتيجي إلى أربعة أبعاد هي: التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التعلم، والتوجه نحو الإبداع. وتم تقسيم مختلف أنواع الذكاء إلى أبعاد: فقسم الذكاء الاستراتيجي إلى الاستشراف والرؤية المستقبلية والتفكير بمنطلق النظم والشراكة. أما الذكاء التنافسي فقد شمل ذكاء السوق وذكاء المنافس والذكاء التكنولوجي. وتضمن الذكاء العاطفي الوعي بالذات وإدارة الذات والوعي الاجتماعي والمهارات الاجتماعية.

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات عن متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعه على عينة هدفية شملت ، 175 موظفا بشركة الخطوط الجوية الجزائرية خلال فترة زمنية ممتدة من جانفي 2014 إلى جويلية 2014 لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة ، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن شركة الخطوط الجوية الجزائرية تملك إدارة بالذكاءات وتوجه استراتيجي مرتفعين، كما أن للإدارة بالذكاءات أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء العاطفي، بينما الذكاء التنافسي ليس له أثر على التوجه الاستراتيجي . كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الإدارة بالذكاءات والتوجه الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، كما أن أثر الذكاء الاستراتيجي أعلى من أثر الذكاء العاطفي.

• دراسة (2018) Piotr Zaborek ، **startegic orientation CSR and aperatoinnel performance** ، **Mediation and moderation effects in the poolish food – manufacturing industry - .pages 28** ، **warsaw school of economie** ، **Journal of Management and Financial Sciences**

الهدف من الدراسة هو التحقيق في العلاقات بين التوجه الاستراتيجي، والمشاركة في المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء التشغيلي. يختبر الاقتراح القائل بأن التوجه الاستراتيجي غير مرتبط بالأداء التشغيلي مباشرة ولكن من خلال المسؤولية الاجتماعية يعمل كوسيط. بالإضافة إلى ذلك ، يُفترض أن التوجه الاستراتيجي تعمل على تعديل الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية و الأداء التشغيلي. يتضمن البحث مسحا مقطوعيا تمثيلا ل 400 مدير من الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في صناعة الأغذية البولندية. تشمل الطرق الإحصائية تحليل العامل التأكيدي باستخدام AMOS 24 والانحدار الخطي المتعدد باستخدام SPSS. كشف نتائج الدراسة عن تأثير وساطة كامل من قبل المسؤولية الاجتماعية للشركات للروابط من ثلاثة جوانب من التوجه الاستراتيجي إلى الأداء التشغيلي. على وجه التحديد ، ترتبط العدوانية والاستباقية والدفاعية ارتباطاً إيجابياً بالمسؤولية الاجتماعية للشركات ، بينما لا يظهر التحليل والتوجه المستقبلي والميل إلى المخاطرة أي علاقة. أيضا ، تعمل العدوانية على تعديل الارتباط من المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى الأداء التشغيلي ، بحيث تظهر الشركات ذات العدوانية الأعلى ارتباطاً أقوى بين المسؤولية الاجتماعية للشركات و الأداء التشغيلي.

• دراسة (2018) H. GATIGNON J. M. XUEREB : **startegic orientation of the firm and new product performance** ، **Professor of Marketing, at INSEAD, Boulevard de Constance, .pages 45** ، **Fontainebleau 77305 Cedex, France**

الهدف من الدراسة هو فهم أي من التوجهات الاستراتيجية الثلاثة المختلفة للشركة (العميل ، والتنافس ، والتوجهات التكنولوجية) هو الأنسب ، ومتى ولماذا ، في سياق تطوير ابتكارات المنتج. نقترح نمودجا هيكليا لتأثير التوجه الاستراتيجي للشركة على أداء منتج جديد. من المفترض أن يحدث هذا التأثير كسلسلة من الأحداث. يُنظر إلى التوجه الاستراتيجي أولا على أنه سابقة لخصائص الابتكار الذي يتم تسويقه بواسطة مؤسسة. من المفترض أن يكون أداء السوق اللاحق للابتكار دالة لكل من خصائص الابتكار والتوجه الاستراتيجي للشركة. إن قدرة الشركة على الاستفادة من توجهها لتسويق الابتكار بنجاح يفترض أيضا أن يتم الإشراف عليها من قبل الشركة.

تقدم النتائج دليلاً على أفضل الممارسات على النحو التالي: يجب أن يكون لدى الشركة التي ترغب في تطوير ابتكار متفوق على المنافسة توجه تقني قوي، يعد التوجه التنافسي في الأسواق عالية النمو مفيداً لأنه يمكن الشركات من تطوير ابتكارات بتكاليف أقل، وهو عنصر حاسم للنجاح، يجب أن تكون الشركات موجهة نحو المستهلك وموجهة نحو التكنولوجيا في الأسواق التي يكون الطلب فيها غير مؤكد نسبياً. تؤدي هذه التوجهات معاً إلى منتجات ذات أداء أفضل، وستكون الشركة قادرة على تسويق الابتكارات بشكل أفضل، وبالتالي تحقيق مستوى متفوق من الأداء، يكون التوجه التنافسي مفيداً لابتكارات السوق عندما لا يكون الطلب غير مؤكد بشكل كبير ولكن يجب عدم التأكيد عليه في الأسواق التي تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين.

2-3- الدراسات السابقة الخاصة بالمتغيرين

• دراسة للدكتور خالد خلف سالم الزريقات بعنوان أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، جامعة الإسراء الخاصة، 44 صفحة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (590)، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت مبحثاً للدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

أن تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد التوجه الاستراتيجي ذات مستوى مرتفع، وأن تصوراتهم للمسؤولية الاجتماعية ذات مستوى متوسط.

وجود أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر ما مقداره (8.63%) من التباين في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

• دراسة بوسلامي عمر (2013/2012): دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال، وحدة الدار البيضاء، الجزائر العاصمة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 215 صفحة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية في وحدة الدار البيضاء مع صيدال، ولقد تم تحديد متغيرين للدراسة، المتغير المستقل وهو الإبداع التكنولوجي ويتكون من متغيرين فرعيين: الإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في عملية الإنتاج، المتغير التابع وهو المسؤولية الاجتماعية للشركات وتتكون من ثلاث متغيرات فرعية: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي والبعد البيئي. لتحقيق هدف الدراسة تم الاستعانة باستبانة شملت 40 فقرة، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، تكونت عينة الدراسة من 44 فرد، يمثلون فئة الإطارات السامية بالوحدة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحقيق أهداف الدراسة

توصلت نتائج الدراسة إلى رفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أن مستوى الإبداع التكنولوجي في وحدة الدار البيضاء مجمع صيدال قوي، رفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات في وحدة الدار البيضاء مع صيدال قوي ، قبول جزئي للفرضية الثالثة التي تنص على أن الإبداع التكنولوجي يساهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات في وحدة الدار البيضاء مع صيدال

• دراسة بوغازي فريدة ، بوغليظة إلهام ، زياني خولة، (2020) :تعزيز ولاء العملاء للعلامة التجارية من خلال ممارسات المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للتسويق " دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الجزائرية (موبيليس، جيزي، أوريدو)، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 19 صفحة.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للتسويق على ولاء العملاء للعلامة التجارية بشركات الاتصالات (جيزي، موبيليس، أوريدو)، اعتمدنا على استبنا تم تحليله ببرنامج SPSS .
توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للتسويق على ضمان ولاء العملاء، وعدم وجود فروق في إجابات الباحثين حول تلك الممارسات تعزى لخصائصهم الشخصية

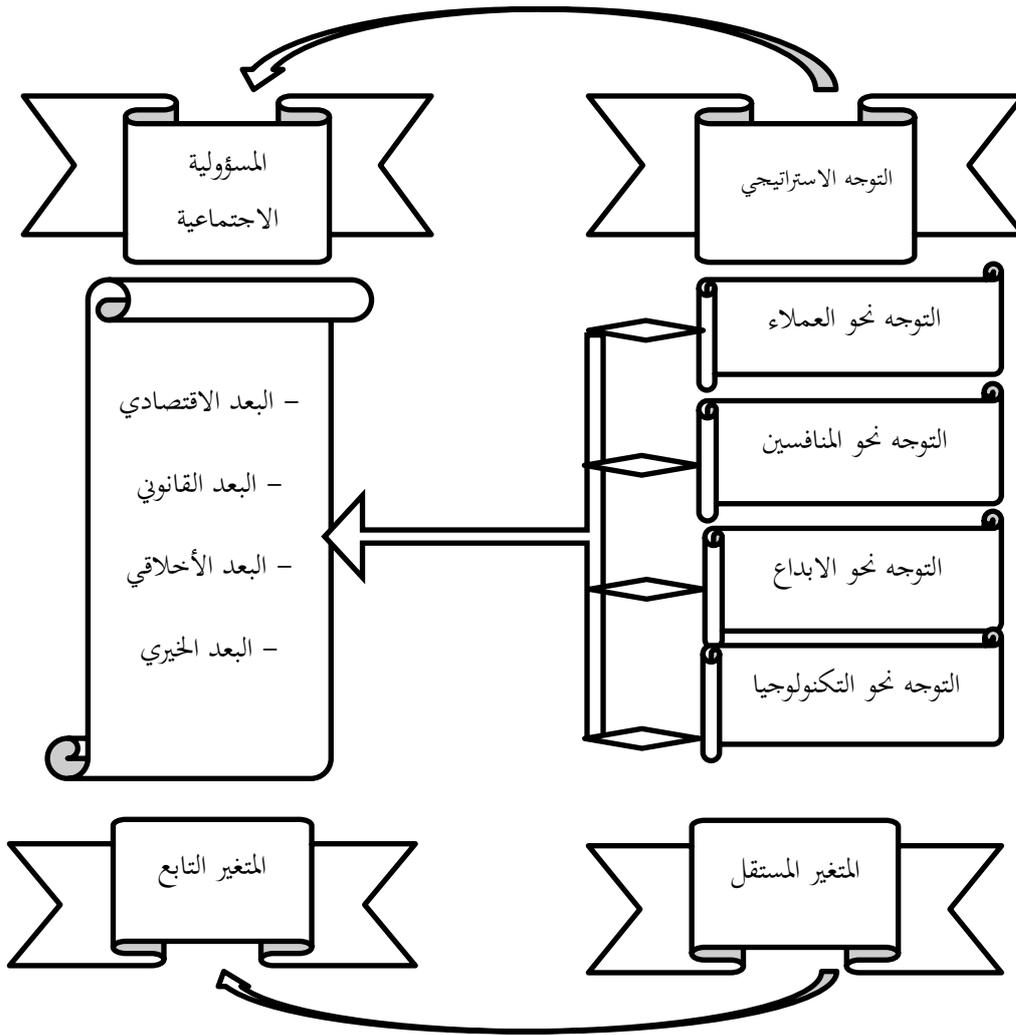
3- نموذج وفرضيات الدراسة:

3-1- نموذج الدراسة :

توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري كما هو موضح أدناه، بحيث التوجه الاستراتيجي المتغير المستقل بأبعاده المتمثلة في (التوجه نحو الزبائن، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الإبداع)، في حين تمثل المسؤولية الاجتماعية المتغير التابع بأبعاده المتمثلة في (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري).

واعتمدنا في تقسيمنا للمتغير المستقل على دراسة ميرنا أبو نجم 2018/2017، وفي تقسيمنا للمتغير التابع على دراسة مقدم وهيبة 2014/2013

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة

3-2-2- فرضيات الدراسة: محاولة منا للإجابة عن السؤال الرئيسي بالدراسة الميدانية ارتأينا وضع الفرضيات التالية

3-2-1- الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

3-2-2- الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر للتوجه نحو العملاء في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر للتوجه نحو المنافسين في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر للتوجه نحو التكنولوجيا في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر للتوجه نحو الإبداع في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة.

4- التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

4-1- التموضع الاستمولوجي: تم تبني التموضع الإستمولوجي الوضعي في هذه الدراسة، حيث أن الغرض هو وصف لظواهر البحث وفهم العلاقة السببية بينها، ففي ظل هذا التموضع يحاول الباحث فهم وشرح ظواهر معينة بالاعتماد على حيادية التحليل للوصول إلى نتائج موضوعية، وضمن هذا النموذج فإن المقاربة المناسبة هي الاستنتاج العقلي المنطقي، حيث ينطلق الباحث من العام إلى الخاص، أي أنه يصوغ إشكالية البحث التي تكون مستلهمة من نظرية ذات قبول عام، ثم يضع الفرضيات التي تتعلق بحالة خاصة ثم يتم اختبارها من أجل تأكيدها أو رفضها، وبالتالي الإضافة إلى النظرية جزء من المعرفة وللوصول إلى قبول أو رفض الفرضيات.

4-2- منهجية الدراسة: إن منهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات أو حالة من الحالات، بقصد وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل كامل يجعل من السهل التعرف عليها وتميزها بقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها، حتى تتمكن من الإجابة على هذا الموضوع و الإلمام به واختبار الفرضيات المعتمدة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي عند القيام بالدراسة النظرية والتطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية والعلاقة بينهما، أما الدراسة التطبيقية اعتمدنا على دراسة حالة بالاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من خلال القيام بجمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة. وسيتم التفصيل في منهجية الدراسة في الفصل التطبيقي.

5- تصميم البحث

5-1- هدف الدراسة: تعتبر هذه الدراسة وصفية، هدفها اختبار صحة مجموعة من الفرضيات تم بناءها اعتمادا على دراسات سابقة.

5-2- نوع الدراسة: دراسة سببية فقد هدفت دراستنا الحالية إلى قياس مستوى أثر الصمت التنظيمي في الالتزام العاطفي لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر، ولاية بسكرة.

5-3- مدى تدخل الباحث: دراسة الأحداث كما هي في الواقع بكل موضوعية وبعيدا عن التحيز.

5-4- التخطيط للدراسة: الدراسة مخططة (ميدانية)، أجريت الدراسة على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، ولاية بسكرة.

5-5- وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): يتكون مجتمع التحليل من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، ولاية بسكرة، لذلك تتمثل وحدة التحليل في العامل.

5-6- المدى الزمني: تعتبر هذه الدراسة مقطعية حيث تم جمع البيانات الأولية مرة واحدة وذلك خلال الفترة من مارس إلى ماي 2022.

6- أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تؤسس نظريا وتطبيقيا للربط المنطقي للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية، كما تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بوصفها إحدى المحاولات القليلة على حد علمنا التي تناولت الربط بين المتغيرين (التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية).

الاهتمام العالمي الواسع بالمسؤولية الاجتماعية، الذي يلزم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى إدراك المفاهيم النظرية والممارسات العملية للمسؤولية، إضافة إلى المنافع المترتبة عليها للدولة، المجتمع والمؤسسة. تعتبر هذه الدراسة خطوة للقيام بمزيد من الدراسات والتي تبين أهمية التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، ونأمل أن تسهم هذه الدراسة في تبني توجهات استراتيجية فعالة لمؤسسة اتصالات الجزائر .

7- خطة مختصرة للدراسة

طبقا للإشكالية العامة للبحث والتساؤلات المختلفة المترتبة على الإشكالية العامة، ومع الأخذ بالفرضيات التي ينطلق منها البحث وتطبيقا للمنهج الذي حددناه، فإننا نرى أن نتناول هذا البحث من خلال خطة محددة تستلزم تناوله في فصلين وفقا لما يلي:

الفصل الأول: سنتناول فيه الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية والعلاقة بينهما

الفصل الثاني: سنتطرق فيه إلى الدراسة التطبيقية لدور التوجه الاستراتيجي في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة اتصالات

الجزائر- بسكرة، مع القيام بتحليل البيانات والمعلومات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا النوع من الدراسات واستخلاص النتائج وإعطاء بعض التوصيات والاقتراحات

الفصل الأول:

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الفصل الأول

تمهيد:

يتضمن الفصل الأول الإطار النظري لمتغيرات للدراسة، والذي يشمل دراسة توضيحية لمفاهيم متغيرات الدراسة، بداية من التطرق للمسؤولية الاجتماعية ثم التطرق للتوجه الاستراتيجي وصولاً إلى العلاقة النظرية بين المتغيرين.

وتتضمن الفصل الأول ثلاث مباحث، تمثل المبحث الأول في الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية والمبحث الثاني تمثل في الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي، أما المبحث الثالث فقد بينا فيه العلاقة بين التوجه الاستراتيجي على المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

المبحث الثاني: الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي

المبحث الثالث: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة اعتراف العديد من المنظمات الدولية، الإقليمية والحكومات بضرورة الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، بعد تفاقم المشكلات الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية والتي كانت المنظمة السبب في ظهور بعض منها، لذلك ظهرت ضغوطات كبيرة عليها وذلك في سبيل مواجهة التزاماتها ومسؤولياتها وتصحيح الممارسات غير المسؤولة الصادرة عنها. وعليه فان هذا الأمر أصبح يتطلب وضع فلسفة وآليات عمل المنظمات ضمن إطار أخلاقي واجتماعي، ومن هنا بدأ يتبلور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، الذي يعد وسيلة هامة للتخفيف أو الحد من الأضرار التي تسببها الممارسات الاقتصادية الخاطئة والانعكاسات السلبية للعولمة، وكذا توجيه تصرف المنظمات على نحو يتسم بالمسؤولية الاجتماعية والمساءلة، ليس فقط أمام أصحاب هذه المنظمات بل أمام أصحاب المصلحة الأخرى بمن فيهم الموظفون، العملاء، الشركاء، المجتمعات الأخرى والأجيال القادمة... الخ. وعليه فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أصبحت جزء من استراتيجية منظمات الأعمال للتفاعل مع قضايا المجتمع والبيئة المحيطة وذلك للحد من الفقر والحفاظ على البيئة، وهذا كله من أجل خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم.

المطلب الأول : مفهوم المسؤولية الاجتماعية (التعريف، المبادئ والأهمية)

المهدف من هذا الموضوع الذي تم تناوله هو التعرف على المسؤولية الاجتماعية كمفهوم، ومدى اهتمام المنظمات بهذا المفهوم الحديث والذي أصبح متداولاً كثيراً في المنظمات وذلك من أجل نجاحها والوصول بغايتها والمتمثلة في خدمة المجتمع كعنصر أساسي ومهم في نجاحها ووصولها إلى الميزة التنافسية التي تجعلها قوية داخل المجتمع التي تسعى إلى توفير له كل الفرص من أجل بلوغ التنمية المحلية، كما يتم التطرق إلى مبادئ المسؤولية الاجتماعية وأهميتها.

1. تعريف المسؤولية الاجتماعية:

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية معروفاً ولا متداولاً حتى بداية القرن العشرين، وجرى استخدام هذا المصطلح للمرة الأولى عام 1923 على لسان العالم والباحث "Sheldon"، الذي رأى أن مسؤولية أي منظمة هي مسؤولية اجتماعية في المقام الأول. فمن الناحية اللغوية تعرف المسؤولية الاجتماعية باعتبارها أن "الإنسان مسؤول عن فعل قام به في الماضي، وخلف وراءه آثاراً معينة وهو الذي يتحمل تبعه هذه الآثار و النتائج". (فظوش، علم النفس الجنائي، ص197، صفحة 197).

ويعرف المعجم الوسيط المسؤولية باعتبارها "حال أو صفة من يسأل عن أمر تقع عليه تبعيته". (ليلة، 2015، صفحة 149). وفي المعاجم الأجنبية "أن المسؤولية الاجتماعية تعني إما واجبا معيناً على الفرد أداءه، أو شخص يجب أن يكون أحدهم مسؤولاً عنه". (اسماعيل محمود ابراهيم، 2020، صفحة 86).

أما من الناحية الاصطلاحية تعرف بأنها "المعيار الاجتماعي الذي يقرر أن الأسرة أو الجماعة الاجتماعية الأكبر منها تعتبر مسؤولة عن سلوك أعضائها ولا بد من وضع هذه الجماعة في الاعتبار إذا ارتكب العضو أو مجموعة من الأعضاء أي سلوك انحرافي". (عطا صديق، شعبان أبو الحسن، 2017، صفحة 153)

الفصل الأول

أما العالم " Samuelson Paul " فهو مؤيد لوجهة النظر التي ترى أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لها بعددين اقتصادي واجتماعي وانه لابد على للمنظمات أن تسعى إلى الإبداع في تبني برامج المسؤولية الاجتماعية. (محمد عماد الدين أنور، 2010، صفحة 02).

وهناك عدة تعريفات للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات ، تختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد شكل هذه المسؤولية. فالبعض يراها بمثابة تذكير للمنظمات بمسئولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تنتسب إليه، بينما يرى البعض الآخر أن مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية تقوم بها للمنظمات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة تجاه المجتمع. ويرى آخرون أنها صورة من صور الملاءمة الاجتماعية الواجبة على للمنظمات. (محمد ابو النصر، 2015، صفحة 31)

وقد عرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية على أنها "الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل. (هشام الشهابي، 2013، صفحة 263) "

من المتفق عليه أن المنظمات التجارية والاقتصادية والمالية الوطنية والدولية، على حد سواء، ليست بشركات خيرية وأن هاجسها الأول تحقيق أكبر عائد من الربح على أصحابها. ومن هنا تبلورت فكرة وجوب تذكير المنظمات بمسئولياتها الاجتماعية والأخلاقية حتى لا يكون تحقيق الربح عائداً عن أمور غير مقبولة أخلاقياً أو قانونياً كتشغيل الأطفال والإخلال بالمساواة في الأجور وظروف وشروط العمل، والحرمان من الحقوق الأساسية للفرد. علاوة على ذلك، فإن الدور الرئيس الذي تلعبه المنظمات ، كونها المصدر الرئيس للثروة والتحديث وتوليد فرص العمل، يحتم عليها القيام بواجباتها الاجتماعية وفقاً للمفاهيم الحديثة، كما أن التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عصر يتسم بالتغير السريع تحتم عليها ذلك أيضاً (بن دريدي، 2018، صفحة 140) .

وقد عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على أنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالإسهام في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد." (ابوالنصر، 2015، الصفحات 41-42)

كما عرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على "أنها جميع المحاولات التي تساهم في تنطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية و اجتماعية. و بالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من الشركات دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً. و لذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع و التعليم". (عرب، 2011، صفحة 02)

ويعرف الاتحاد الأوروبي المسؤولية الاجتماعية على أنها " مفهوم تقوم المنظمات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالهم، وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي. ويركز الاتحاد الأوروبي على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم تطوعي لا يستلزم سن القوانين أو وضع قواعد محددة تلزم بها المنظمات للقيام بمسئوليتها نحو المجتمع". (نفيسة، 2018، صفحة 360).

الفصل الأول

وعليه ومن خلال ما سبق اقتباسه من مفاهيم للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات يمكن أن نستخلص تعريفاً بأنها الجانب الذي تعمل فيه المؤسسة بالالتزام بإبداء جميع الجوانب المشركة (ماديا ومعنويا) لجميع الأطراف في بيئتها من عملاء وملاك ومساهمين وعمال وموظفين وحكومات محاولة منها لكسب ميزة تنافسية رائدة.

2- مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

المسؤولية الاجتماعية وحسب المواصفة الارشادية للمسؤولية الاجتماعية ISO 26000 التي تم اعتمادها في عام 2010م تركز على سبعة مبادئ في تطبيقها وهي على النحو التالي: (ابوالنصر، 2015، صفحة 83)

2-1- مبدأ القابلية للمساءلة:

أن تستجيب المنظمة للمساءلة عن تأثيراتها على المجتمع والبيئة من قبل السلطات القانونية، من خلال الفحص والتدقيق، وأن توافق على مسؤوليتها في التجاوب مع هذا الفحص والتدقيق، وتكون هذه القابلية للمساءلة ذات تأثير إيجابي على المنظمة والمجتمع؛ حيث تُسأل المنظمة عما يلي:

- نتائج قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة والاقتصاد، خصوصاً النتائج غير المقصودة.

- الإجراءات التي اتخذت لمنع تكرار هذه الآثار السلبية غير المقصودة وغير المنظورة.

2-2- مبدأ الشفافية:

ينبغي أن تتحلى المنظمة بالشفافية في قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة ، وأن تفصح على نحو واضح ودقيق وتام سياساتها وقراراتها وأنشطتها التي تكون مسؤولة عنها، بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع ، وأن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين، أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المنظمة. وينبغي أن تقدم المعلومات الفعلية في الوقت المناسب لتمكين الأطراف المعنية من تقييم تأثير قرارات وأنشطة المنظمة أو المنظمة بدقة على مصالحهم وثيقة الصلة.

2-3- مبدأ السلوك الأخلاقي:

أن تتصرف المنظمة بشكل أخلاقي في جميع الأوقات، وتبني سلوكها على أخلاقيات الأمانة والعدل والتكامل، وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والحيوانات والبيئة.

وينبغي تعزيز السلوك الأخلاقي بواسطة:

- وضع وتحديد قيم المنظمة ومبادئها.

- وضع هياكل حوكمية تساعد على تعزيز السلوك الأخلاقي داخل وخارج المنظمة.

- تحديد معايير السلوك الأخلاقي المتوقعة.

- تشجيع الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي.

- إنشاء آليات رقابية لمراقبة التطبيق.

- إنشاء آليات لتسهيل تقديم تقارير حول المخالفات الخاصة بالسلوك الأخلاقي دون خوف من الانتقام.

الفصل الأول

2-4- مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية:

- ينبغي أن تخترم المنظمة وتضع في اعتبارها وتتجاوب مع مصالح أطرافها المعنية، وينبغي تحديد الأطراف المعنية، وأن تكون على دراية واعتراف بمصالح واهتمامات الأطراف المعنية.

- ينبغي أن تضع في الاعتبار الرؤى الخاصة بالأطراف المعنية التي قد تتأثر بقرار ما، حتى لو لم يكن لهم دور رسمي في حوكمة المنظمة.

- ينبغي أن تضع في الاعتبار العلاقة بين مصالح الأطراف المعنية والتوقعات الأكبر للمجتمع والتنمية المستدامة.

2-5- مبدأ سيادة القانون:

- ينبغي على المنظمة أن تلتزم بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية، المكتوبة والمعلنة، والمنفذة طبقاً لإجراءات راسخة ومحددة.

- ينبغي أن توافق المنظمة على احترامها سيادة القانون بشكل إلزامي (لا أحد فوق القانون)، وأن تكون المنظمة على دراية بالقوانين والقواعد المطبقة لكي تخبر الأشخاص داخل المنظمة بالتزامهم لمراقبة وتنفيذ الإجراءات.

2-6- مبدأ احترام المعايير الدولية للسلوك:

- ينبغي أن تخترم المنظمة المعايير الدولية للسلوك، مع الالتزام بمبدأ احترام سيادة القانون.

- في المواقف التي لا توفر الحد الأدنى من حماية المجتمع والبيئة، ينبغي على المنظمة أن تسعى جاهدة إلى احترام المعايير الدولية للسلوك.

- فيما يتعلق بالبلدان التي يكون فيها القانون الداخلي أو تطبيقه يتعارض بشكل كبير مع المعايير الدولية للسلوك، ينبغي على المنظمة أن تبذل قصارى جهدها لاحترام المعايير على أقصى نحو ممكن.

2-7- مبدأ احترام حقوق الإنسان:

ينبغي أن تخترم المنظمة حقوق الإنسان وأهمية هذه الحقوق، والقيام بـ:

- احترام وتعزيز الحقوق الموضوعية في الميثاق العالمي لحقوق الإنسان.

- أن تنفذ المنظمة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الميثاق العالمي لحقوق الإنسان.

3- أهمية المسؤولية الاجتماعية: (ابوالنصر، 2015، صفحة 103)

يكتسب الدور الاجتماعي الذي تلعبه المنظمة رغم محدوديته في غالب الأحيان أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة خاصة وأصحاب المصالح والمجتمع عامة وعلى العموم نجد أن الأهمية تشمل:

3-1- الأهمية بالنسبة للمنظمة:

- المسؤولية الاجتماعية تضمن تحسيناً في مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال وتؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.

- تحسين صورة المنظمة لدى المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة،

- المسؤولية تساهم في تحسين سمعة المنظمة مما سيعني مخاطرة أقل وعوائد أكبر في المدى الطويل.

الفصل الأول

- تشير البحوث والدراسات إلى أن المستهلكين يفضلون شراء منتجات المنظمات ذات سمعة جيدة والتي تتبنى المسؤولية الاجتماعية وبالتالي تعتبر المسؤولية كوسيلة لإدارة انطباعات المستهلكين تجاه المنظمة.
 - ازدياد أعمال ومشروعات المنظمات، وما يلازم ذلك من زيادة في أرباحها في حال العناية بالمسؤولية تجاه المجتمع.
 - يرتبط أداء المنظمة وتفوقها على أشراف أصحاب المصالح، مما يحد من احتمال السلوك الانتهازي على المدى القصير ويسمح بخفض تكاليف الوكالة.
 - شفافية حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمة يخلق ردود أفعال إيجابية حول الأثر الاجتماعي للمنظمة ونظام حوكمتها ويحسن من نظام الرقابة الداخلية ويزيد من مصداقية المعلومة ويقلل التباين في المعلومات بين المنظمة والمستثمرين، مما يؤدي إلى انخفاض القيود على رأس المال واستقطاب أموال المستثمرين.
 - إن تبني المنظمة للمسؤولية الاجتماعية يزيد من تنافسيتها عن طريق خفض التكاليف النشاط وخلق قيمة أفضل من خلال تعزيز أداء الموارد البشرية والعمل على الاحتفاظ بها واستقطاب مواهب جديدة، والتمكن من دخول أسواق جديدة وبناء علاقات أفضل مع الموردين والعملاء والمجتمع ككل.
- 3-2- الأهمية بالنسبة للمجتمع :**

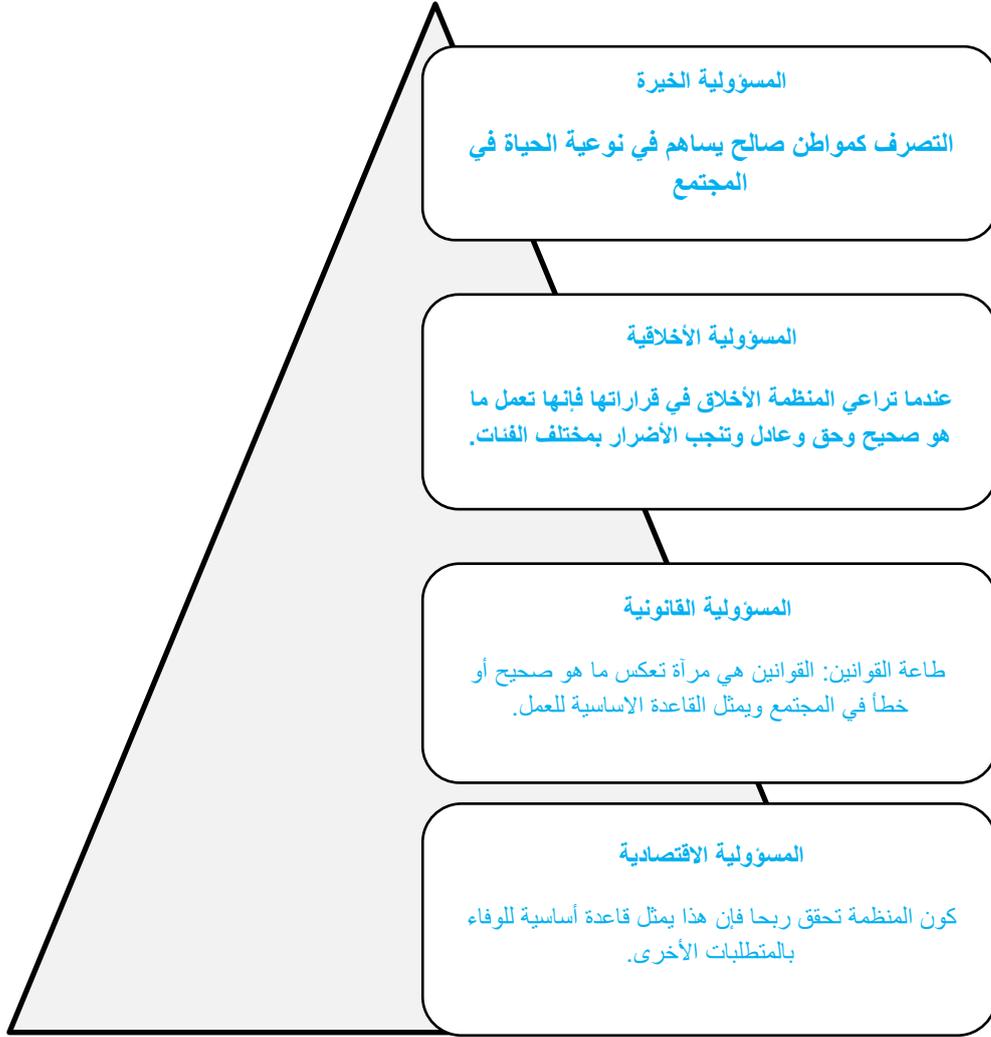
كذلك فإن المجتمع بشكل عام سوف يكون الراجح الأكبر من الالتزام الإيجابي لمنظمات الأعمال بمسؤوليتها الاجتماعية حيث يسمح بـ:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع وفئاته.
 - ازدياد العدالة الاجتماعية وتطور حالة الاستقرار الاجتماعي.
 - زيادة الوعي بأهمية الاندماج بين منظمات المجتمع ومختلف فئات أصحاب المصالح.
 - نظراً لارتباط المسؤولية الاجتماعية بمفاهيم الشفافية وتقليل السرية بالعمل والصدق فإنها تزيد من الترابط الاجتماعي وتقليل الفساد المالي والإداري والسياسي.
 - المساهمة في رفع عوائد الدولة من خلال دفع المنظمات للمستحقات التي عليها اتجاه الدولة من ضرائب ورسوم.
- هكذا يبدو أن منظمة الأعمال والمجتمع ككل يستفيد من تحمل المنظمة لمسؤوليتها الاجتماعية، لكن في حقيقة الأمر تطبيقها على أرض الواقع بفاعلية يبقى مشروط ومرهون بتوفر عدة عوامل.

المطلب الثاني : أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

وفقاً لهرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية، فإنها (أي المسؤولية الاجتماعية) تشمل أربعة أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي: البعد الاقتصادي، البعد الأخلاقي، البعد القانوني، والبعد الخيري.

الشكل رقم (1-1): هرم (Carroll) للمسؤولية الاجتماعية



المصدر : (فلاق، 2019، صفحة 55)

ويذهب Carroll ؛ إلى أن النجاح في العمل يستلزم إيجاد علاقة وثيقة بين متطلبات المنظمات الصناعية والتجارية، من ناحية، ومتطلبات واحتياجات العمل، من ناحية أخرى؛ فكل من المجتمع ومؤسسات العمل المختلفة يتوقع من الآخر دوراً معيناً، ويتعين على كل منهما أداء دوره؛ من أجل تحقيق مصلحة الطرفين.

وعلى كل حال، فإن المسؤولية الاجتماعية للشركات، حسب Carroll ؛ هي مجموع الأنواع الأربعة التي تمت الإشارة إليها فيما سبق، فالمسؤولية الاجتماعية هي (مسؤولية اقتصادية، مسؤولية أخلاقية، مسؤولية قانونية، ومسؤولية خيرية). (العامري، 2008، صفحة 112)

1- **البعد الاقتصادي:** يعني هذا البعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية قيام المنظمات بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها بشكل رشيد وممنهج؛ لنتج في النهاية سلعة ذات جودة عالية.

2- **البعد القانوني:** هو عبارة عن التزام واعٍ وطوعي من قبل المنظمات بجملة القواعد والقوانين الحاكمة للمجتمع، سواءً اتصل هذا بالاستثمار، أو بالأجور، أو العمل، أو البيئة المناسبة.. إلخ.

الفصل الأول

3- البعد الأخلاقي: وهو ذاك البعد الذي ترعى منظمة الأعمال، من خلاله، شتى الجوانب والمعايير الأخلاقية في قراراتها ومساراتها الصناعية المختلفة؛ تجنّباً للمساس بالمنظومة الأخلاقية والقيمية للمجتمع الذي تعمل فيه.

4- البعد الخيري: ويشمل كل النفقات والهبات التي تمنحها المنظمة طواعية، وبدون رغبة في الربح، لخدمة المجتمع، أو لخدمة قضية خيرية معينة.

إذ سعى العديد من الكتاب والباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وقد تناول كل منهم تلك الأبعاد من وجهات نظر مختلفة، ووضعوا لها مسميات متباينة. فنلاحظ أن (Pride & Ferrell) قد حددا تلك الأبعاد بأربعة أبعاد تمثلت في: (محمد حسين الحمدي، 2017، صفحة 48)

1- المسؤولية الإنسانية: أي أن تكون المنظمة صالحة، وأن تعمل على الاسهام في تنمية وتطوير المجتمع، وأن تعمل على تحسين نوعية الحياة.

2- المسؤولية الأخلاقية: بمعنى أن تكون المنظمة مبنية على أسس اخلاقية، وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة، وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين.

3- المسؤولية القانونية: أي أن المنظمة يجب أن تلتزم بإطاعة القوانين، وأن تكسب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال المشروعة وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.

4- المسؤولية الاقتصادية: ويقصد بها إن تكون المنظمة نافعة ومجدية اقتصاديا، وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين. أما (Wood Donna) والذي طبق في عام 2000 برنامج المسؤولية الاجتماعية لمنظمة (MHC) العالمية، فقد حدد أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على شكل مستويات تمثلت في: (نوار مجد، 2010، الصفحات 15-17)

1- مستوى مبادئ المسؤولية الاجتماعية: وهذا المستوى يصف مبادئ المنظمة ومدى التزامها بتلك المبادئ كمنظمة أعمال، ويحدد القيم التي تحدد نوع العلاقة بين الإدارة والمجتمع. وهنا تحدد المنظمة نوع عملياتها ومخرجاتها في إطار مبادئها الخاصة وتحدد بدقة ما الذي ستقوم به لخدمة المجتمع.

2- مستوى عمليات المسؤولية الاجتماعية: وتشير إلى مقدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للضغوط الاجتماعية. وهذا يعتمد في الأساس على إمكانات المنظمة وقدرتها على البقاء من خلال التكيف من البيئة المحيطة بها، وبالتالي يجب عليها أن تحدد الفرص المتاحة لها في بيئة الأعمال، وأن تكون قادرة على تحليل بيئاتها، والتكيف بعدئذ مع نتائج ذلك التحليل، ولكن نتيجة التغيرات البيئية المتسارعة فان ذلك يجعل من الصعوبة بمكان التنبؤ بتلك التغيرات، كما أن تفسير نتائج المسح البيئي والاستجابة لتلك التغيرات البيئية المتسارعة يتطلب أيضا تقنيات معقدة وعالية الكلفة، وحتى تكون المنظمة مواظنا صالحا في العالم النامي، فإن ذلك يعنى نقل الخبرات الفنية، وتوفير بيئات تجارية خالية من الفساد، وانفتاح المجتمعات من خلال تعريفها بمبادئ الديمقراطية وسيادة القانون، ومساعدة الدول على إقامة المنظمات التي تدير دفة الحكم، وتحقيق الرخاء. كما يعنى ذلك أيضا النظر إلى ما هو أبعد من تحقيق الأرباح، ومساعدة الأفراد على رفع مستوى معيشتهم، وحماية حقوق الإنسان، ومساعدة الدول في إقامة أسواق حرة، ووضعها على طريق النمو الاقتصادي المستدام والاستقرار السياسي. ويجب أن تصبح المواطنة الصالحة للمنظمات عادة وليست مجرد حدث فردى يتعلق بالقيام بعمل نبيل. كما يجب أن تصبح جزءا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، إذ

الفصل الأول

يتعين على المنظمات أن تسعى دائماً إلى التمييز وليس مجرد تحقيق مؤشرات مالية جيدة . كما يجب أن تكون الاستجابة لاهتمامات العملاء والموظفين والمجتمعات جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار داخل أي منظمة، إذ قد يمثل ذلك في نهاية الأمر الفرق بين النجاح والفشل من الناحية التجارية.

3- مستوى مبادئ الأخلاق والقيادة: ان القيام بالنشاط التجاري وفقاً للمبادئ الأخلاقية يعد في الغالب مهمة صعبة بالنسبة للموظفين على كافة المستويات داخل المنظمة. فالإدارة العليا تجد نفسها تحت ضغط مستمر من حملة الأسهم لتحسين نتائج أعمال المنظمة في الأجل القصير، غير أن أصحاب المنفعة غالباً ما يهتمون باستراتيجيات التنمية المستدامة في الأجل الطويل، أما في المستويات الأخرى داخل المنظمة، فغالباً ما يوضع الموظفون والمديرون في موقف صعب، إذ ينتظر منهم العمل وفقاً لمبادئ الأخلاق، وفي الوقت نفسه يتعين عليهم التفكير في عدم الإضرار بسمعة المنظمة أو تعريض أنفسهم لفقدان وظائفهم.

إن مسؤولية وضع مبادئ السلوك الأخلاقي ومراقبة تنفيذها تقع على عاتق الإدارة العليا . وهو الأمر الذي يعنى أن القيادة تلعب دوراً هاماً في الحفاظ على القيم الأخلاقية المتعارف عليها . والقيادة الفعالة لا تتحدث عن مبادئ الأخلاق فحسب، بل تفعل أيضاً ما تقوله، فهي تعد نموذجاً للسلوك الأخلاقي سواء بالنسبة للموظفين داخل المنظمة، أو بالنسبة للمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع . وتزداد أهمية القيادة الفعالة في بناء المنظمات على أسس أخلاقية بدءاً من نقطة الصفر وذلك في المنظمات التي تفتقر إلى تلك الأسس ، بينما يمكن أن يؤدي فشل القيادة إلى حدوث تأثيرات مدمرة للمنظمات ولأصحاب المنفعة الداخليين والخارجيين، وذلك على غرار فضائح المنظمات التي شهدتها الولايات المتحدة و أوروبا مؤخراً. وقد تخسر المنظمة ثقة المستثمرين وعمامة الناس بين ليلة وضحاها بينما تحتاج إلى بعض الوقت كي تستعيد تلك الثقة. والادارة الجيدة تسهم هي الأخرى في السمعة الجيدة التي تتمتع بها المنظمة.

وينبغي أن تكون القيادة الجيدة صاحبة مبادرة بدلاً من أن تتخذ نهج ردود الأفعال . فالتصدي للتحديات الحالية أمراً هاماً، لكن القائد الجيد يستطيع أن يسبق ذلك بخطوة ويتصدى للمشاكل المحتملة قبل نشوئها . ويتضمن ذلك تقييم السجل البيئي لأنشطة المنظمة على أساس ثابت قبل وقوع الكارثة، وإصدار موثيق شرف كإجراء علاجي ووقائي في الوقت نفسه، ووضع معايير للصحة والأمان تفوق الحد الأدنى ، والبحث المستمر على سبل تحسين مستوى أمان وجودة المنتجات والخدمات، والتركيز على الفرص الجديدة، وتشجيع الممارسات التجارية المسؤولة في المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع، والاتصال بالأخرين ومشاركتهم.

4- مستوى حقوق الانسان: يرتبط مفهوم المواطنة الصالحة للمنظمات ارتباطاً كبيراً بالدور الذي تلعبه المنظمات في حماية حقوق الإنسان، إذ أصبح الارتباط بين المنظمات المسؤولة وحقوق الإنسان أمراً أكثر وضوحاً في السنوات الأخيرة. فكلما ازداد انتشار العولمة وازداد نشاط المنظمات متعددة الجنسيات في الأسواق الناشئة على مستوى العالم، تصبح حقوق الإنسان جزءاً لا يتجزأ من أنشطة المنظمات المسؤولة . وقد أصبح التصدي لقضايا حقوق الإنسان دون تعريض آفاق النمو الاقتصادي للخطر من أخطر التحديات التي تواجه المنظمات التجارية.

وفي النقاش الدائر حول مفهوم " مواطنة المنظمات " برزت قضيتي المعايير العامة للعمالة واستغلال عمالة الأطفال حيث حظيتا باهتمام بالغ. وينبغي أن تشمل الاستراتيجيات الأساسية لأي منظمة على ضرورة الالتزام بمعايير العمالة الخاصة بالدول التي

الفصل الأول

تعمل بها تلك العمالة والسعي إلى تحسين تلك المعايير، من خلال خلق بيئات عمل آمنة، وسداد أجور لا يمكن منافستها، ووضع ساعات عمل مناسبة، وتقديم مزايا علاجية، وضمان حرية المشاركة، ومعاملة العاملين معاملة عادلة، وحظر إجبار العاملين على العمل، ومن القضايا الهامة الأخرى الالتزام بعدم استغلال عمالة الأطفال في الدول النامية، بل مساعدتهم على استكمال تعليمهم حتى يصبحوا قادة المستقبل في بلادهم سواء في المجال الاقتصادي أو السياسي.

5- مستوى مشاركة المجتمع: إن قدرة المنظمة على فعل الخير تعتمد غالبًا على وضعها الاجتماعي أو الاقتصادي. وهذا يجعل المنظمات ومديريها في وضع فريد يعطيهم القدرة على فعل الخير لأسباب وحيثة بصورة أكثر سهولة من المواطن العادي. والكثير من المجتمعات ينتظر فعل الخير من أولئك الذين يمتلكون القدرة على ذلك. وتسعى المنظمات لأن تكون عند حسن الظن بها من خلال تقديم العون والإعلان عن اهتمامها بالمجتمع. ورغم أن العمل الخيري شيء عظيم، على المنظمات أن تكون حذرة في منح التبرعات، إذ إن تقديم التبرعات للجمعيات الخيرية غالبًا ما ينظر إليه على أنه سعي ظاهري من جانب المنظمات وهم على استعداد لقطع من ثرواتهم طوعيا بتمويل أعمال الخير.

المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

يحاول رواد الأعمال بيان بعض مجالات المسؤولية الاجتماعية التي هي أكثر تخصصًا وعمقًا في فهم ماهية المسؤولية الاجتماعية ذاتها، وذلك على النحو التالي:

1- المسؤولية الاجتماعية تجاه الملاك والمساهمين

البداية بهذا المجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية كفي لا نظن أن كون المنظمة مسؤولة اجتماعيًا لا يعني أنها لا تحقق أرباحًا، أو لا يجمل بها أن تفعل ذلك، بل العكس هو الصحيح؛ فمسئوليتها تجاه المجتمع تختم عليها أن تحقق ربحًا؛ كما تضمن لأنشطتها الاجتماعية والخيرية الاستدامة والبقاء.

وعلى المنظمة أن تعمل على ضمان حصد الملاك وأصحاب المصلحة والمستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال عائدات على أرباحهم، هذا هو واجبها وتلك هي مسؤوليتها التي لا يتعين عليها التخلف عنها.

بهذا المعنى يمسى لزامًا على المنظمة أن تسير في مسارين متوازيين: خدمة المجتمع، وتوفير عائدات الأرباح للمستثمرين، ومن دون ذلك قد لا يمكن إدخال المنظمة في عداد الناجحين. (خميس، 2020، صفحة 246)

2- المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء

هذا هو ثاني مجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية، ويندرج تحت أكثر من مجال من المجالات الأربعة الكبرى التي سبق الحديث عنها؛ فتقديم منتج جيد للجمهور على سبيل المثال يندرج تحت بند المسؤولية الأخلاقية والقانونية أيضًا.

وعلى أي حال فما نعنيه هنا أن المنظمة مسؤولة تجاه عملائها بتقديم منتجات بجودة وكفاءة عاليتين، وأن تقدم لهم ما يحتاجونه بالضبط، وتعمل فوق ذلك على مساعدتهم في العثور على حلول لمشكلاتهم، طالما كان ذلك في إطار عملها واختصاصها.

بالإضافة إلى كونها مضطرة إلى الإجابة عن كل أسئلة العملاء واستفساراتهم بأمانة ودقة؛ بلا تزييف أو تحريف، فإن لم تفعل فالمؤكد أن العواقب ستكون وخيمة. (السيد البدوي، 2014، صفحة 15)

الفصل الأول

3- المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال والموظفين

الحق أن المنظمة ليست مسؤولة على المستوى الخارجي فحسب (المستهلكين والعملاء) وإنما هي مسؤولة على المستوى الداخلي أيضاً؛ أي على مستوى عمالها وموظفيها.

وهذه المسؤولية الداخلية هي المحك الأساسي الذي يظهر مدى التزام المنظمة بما تعلنه عن نفسها، ومدى إيمانها بالمبادئ التي تدعي أنها مبادئها.

فمن مجالات المسؤولية الاجتماعية الأساسية اهتمام المنظمة بصحة موظفيها، ودفع الأجور العادلة لهم، وتوفير بيئات عمل صحية وآمنة، ناهيك عن كونها مضطرة إلى صنع بيئة عمل يسودها العدل، ويتنفي فيها الظلم، وتكون فيها كل الأقليات آمنة وتحصل على كل حقوقها، وألا تتعرض للأذى أو التحرش، وعلى المنظمة كذلك أن تتخذ كل الإجراءات التي تمنع التنمر بين موظفيها. تلك هي المحركات الأساسية والمجال الأهم من مجالات المسؤولية الاجتماعية التي تبين مدى اتساق المنظمة مع ذاتها. (فلاق، 2019، صفحة 61)

4- المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومات

المنظمة ذات شخصية اعتبارية هذا من ناحية، وهي مضطرة حتى إن كانت من المنظمات متعددة الجنسيات إلى احترام الوثائق والمعاهدات والقوانين المعمول بها في البلد الذي تعمل فيه، وألا تتسبب من ناحية أخرى في إلحاق أي ضرر بالدولة التي تعمل فيها، وألا تنخرط في ممارسات تضر سكان هذا القطر أو ذاك، وهذا المجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية مندرج تحت لواء المسؤولية القانونية للشركات، لكن في هذا الأمر وجه آخر يجب توضيحه وهو مسؤولية الحكومة عن المنظمات، إذ يتعين على الحكومات أن توفر شتى سبل الحماية القانونية للمنظمات التي تعمل على أرضها، وتشجع لها من القوانين التي تسهل عملها وتضمن لها البقاء والعمل دون جور أو إجحاف، وعلى الحكومات كذلك أن تنظم مسألة المنافسة، وأن تمنع الاحتكار. وعموماً فإن كل مجالات المسؤولية الاجتماعية متبادلة ومتعدية؛ فالمنظمة مسؤولة أمام الحكومة، لكن على هذه الأخيرة واجب عليها النهوض به صوب هذه المنظمة أو تلك. (عبد الله العصيمي، 2015، صفحة 27)

المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية في ظل معيار إيرو 26000.

تمثل مواصفة الإيزو 26000 دليلاً إرشادياً للمنظمات حول المسؤولية المجتمعية، ومن المفترض أن يتم استخدامها من قبل مختلف المنظمات في كلا القطاعين العام والخاص، سواء في الدول النامية أم المتقدمة وقد صدرت هذه المواصفة عن منظمة الإيزو الدولية 2010 بعد الأخذ بآراء العديد من الأطراف المعنية، وخبراء من أكثر من (80) دولة، بتاريخ 2010/11/01، وحوالي (40) منظمة اقليمية من المنظمات المهتمة بتطبيق مبادئ المسؤولية المجتمعية، مثلت بمجموعها الجهات ذات العلاقة هي المستهلكون، والحكومة، والقطاع الصناعي، والعمال والمنظمات غير الحكومية، ومنظمات الخدمات، والدعم والبحث.

وتوصف هذه المواصفة بأنها مواصفة الجيل الرابع لمنظمة الإيزو الدولية، حيث اختص الجيل الأول بالمنتج، مقارنة مع الجيل الثاني الذي اختص بعملية الإنتاج، والجيل الثالث الذي اختص بنظم إدارة الجودة والبيئة، والجيل الرابع وهو المسؤولية المجتمعية وتعد مواصفة الإيزو 26000 كذلك المبادرة الأحدث التي تقدم إطاراً مفاهيمياً متفقاً عليه عالمياً لتفسير وتطبيق المسؤولية المجتمعية. (الدويري، 2015، صفحة 38).

الفصل الأول

- تطبيق ايزو 26000 على المسؤولية الاجتماعية: يتضح أن توجه منظمة الإيزو نحو إعداد المواصفة بمشاركة دولية مدروسة يكسبها أهمية وإجماعاً دوليين، ما يستوجب على منظمات الأعمال الاطلاع عليها والعمل بمضمونها، هذه المواصفة توضح للمؤسسات كيفية دمج معايير المسؤولية الاجتماعية والحوكمة والخلاق في العملية الإدارية .

تتضمن مواصفة إيزو 26000 سبعة بنود وهي: (بوسلامي، 2013، صفحة 67)

- **البند 01 : الهدف منه المجال:** وهو تعريف وتحديد المحتوى الذي تغطيه هذه المواصفة، ويحدد القيود أو الاستثناءات، كما أنه ينص على أن هذه المواصفة الدولية تقدم دليلاً إرشادياً لجميع أنواع المنشآت بغض النظر عن حجمها أو موقعها.
- **البند 02: الهدف منه التعريفات:** يحدد هذا البند معاني المصطلحات الرئيسية المستخدمة في هذه المواصفة، وبلغ عدد التعريفات 22 مصطلحاً، أهمها مصطلحا: المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصلحة.
- **البند 03: الهدف فهم المسؤولية الاجتماعية:** يشرح هذا البند بشكل مفصل مفهوم المسؤولية الاجتماعية و يوضح أهم خصائصها.

• **البند 04: مبادئ المسؤولية الاجتماعية:** حددت المواصفة سبعة مبادئ للمسؤولية الاجتماعية هي: القابلية للمساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام مصالح الأطراف المعنية، احترام سلطة القانون، احترام الأعراف الدولية للسلوك، احترام حقوق الإنسان.

• **البند 05: الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية و التعرف على اصحاب المصلحة و التفاعل معهم:** يتناول هذا البند اعتراف الشركة بمسؤوليتها الاجتماعية، من خلال تحديد تأثيراتها السلبية في المجتمع، وكذلك الطريقة التي ينبغي لها التصدي لهذه التأثيرات من أجل المساهمة في التنمية المستدامة، و تحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم في ممارستها الاجتماعية

• **البند 06: دليل الموضوعات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية:** وهو أهم البنود في المواصفة، و فيه ذكر للمجالات الأساسية السبع للمسؤولية الاجتماعية والواجب تبنيتها من قبل المنظمات و هي: الحوكمة المؤسسية، حقوق الإنسان، ممارسات العمال، البيئة، الممارسات التشغيلية العادلة مع الأفراد والمنظمات، قضايا المستهلك، مشاركة وتنمية المجتمع.

• **البند 07: دليل إرشادي حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية:** يوضح هذا البند إرشادات وتوجيهات مهمة من أجل إدارة جيدة للمسؤولية الاجتماعية في المنظمة، حيث يمكن أن تتم هذه الإدارة من خلال أربعة خطوات هي: التزام الإدارة العليا، تحديد و تحليل تطلعات أصحاب المصلحة، مرحلة التنفيذ و الممارسة، التقييم و المتابعة، المراجعة.

إن عملية تحديد الاستراتيجية في المنظمة ترتبط بالكثير من المتغيرات، وأهم تلك المتغيرات المتعلقة بفلسفة المنظمة وتوجهاتها المختلفة التي تمثل مورد مهم تنطبق عليه معايير الموارد الاستراتيجية ذات الميزة التنافسية في ندرة وقيمة وصعوبة التقليد وكثرة التعقيد، على هذا يعد التوجه الاستراتيجي مفهوماً يؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة كما يعد التوجه ذا فائدة لأنه يركز. أولاً على المنظمة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين. وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستهلكين بشكل دائم. (القراوي و صديق بلل، 2014، صفحة 82)

لذا سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على أهم ما جاء حول التوجه الاستراتيجي، وذلك بإبراز فهمه و أهميته من خلال أهم التعاريف التي جاءت حوله لمختلف الباحثين والرواد في هذا المجال، كما سيتم تناول مظاهره وأهم أنماطه ومكوناته.

المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي وأهميته

يعتبر التوجه الاستراتيجي الحجر الأساس لنجاح أي منظمة، فمن خلاله تقوم المنظمات بوضع أهدافها الاستراتيجية، على الرغم من أن البدايات الأولى لاستعمال مصطلح التوجه الاستراتيجي تعود إلى (Miles & Snow (1978) إلا أن أول من استعمل هذا المصطلح هو (Venkatraman (1989) في بحث له نشر في مجلة علم الإدارة تحت عنوان: التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: (التركيب، الأبعاد والقياس) . لمصطلح التوجه الاستراتيجي معان كثيرة وظفها الباحثون والدارسون على النحو الذي يتوافق مع غاياتهم وتوجهاتهم البحثية.

1- مفهوم التوجه الاستراتيجي:

1-1- تعريف الاستراتيجية:

استمدت كلمة الاستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري، وقد ذكرت الاستراتيجية في قاموس New Word Dictionary Webster's بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها. ولا يختلف الأمر كثيراً بالانتقال إلى مشروعات الأعمال مثل: أهداف، رسالة، نقاط قوة، نقاط ضعف، واستغلال الفرص، التي ظهرت لتعكس المشاكل في ساحة الحرب ومواجهة العدو في المجال العسكري، إلا أن هناك فرق جوهري بين كل من الاستراتيجيات العسكرية واستراتيجية الأعمال من حيث أن الاستراتيجية العسكرية تقوم على افتراض وجود العدو، بينما في إدارة الأعمال وجود المنافس. (العماري، 2017، صفحة 21).

فالاستراتيجية هي توجه المنظمة بشكل شامل نحو المستقبل، وأصبحت من المهام الجوهرية للمديرين الاستراتيجيين لكي يديروا أعمالهم بشكل استراتيجي لأنهم يتعاملون مع المستقبل غير المؤكد والمحفوف بالمخاطر وهذا يتطلب منهم اتخاذ القرارات الاستراتيجية لضمان مستقبل المنظمة وتوجيهها توجيهها سليماً.

1-2- التوجه الاستراتيجي: يعرف التوجه الاستراتيجي بأنه الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية،

والسعي إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة، في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات المخاطر

الفصل الأول

السلبية والمحبطة لها، إذ أن التوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الاستراتيجية، وأن تأخذ بشكل مباشر عملية إنجازها (العماري، 2017، صفحة 24).

أما Zhou فقد عرفه بأنه فلسفة المنظمة حول التعاطي مع الأعمال عبر مجموعة القيم والمعتقدات المتأصلة التي توجه المنظمة نحو الأداء المتميز. (جلاب، 2013، صفحة 43)

والتوجه الاستراتيجي يعتبر خيارا استراتيجيا يوجه الطريقة التي تحصل بموجبها المنظمة على الموارد، وتخصصها وتنتفع بها، بقصد الحصول على القابليات الديناميكية المطلوبة للحصول على ميزة تنافسية (العماري، 2017، صفحة 24).

أما Xuereb & Gatignon فقدما مفهوما شاملا للتوجه الاستراتيجي بأنه يمثل مدخل محدد للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين، وهو منحى محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها (شين، 2017، صفحة 46).

ويرى Hunger & Wheelen بأن للتوجه الاستراتيجي ضرورته بناء على المعلومات من داخل المنظمة وخارجها التي تساعد باتخاذ القرارات الرئيسية وتوجيه القرارات الأخرى، أو هذه المعلومات تعتبر مهمة لعملية الاتجاه الاستراتيجي والتي تؤثر مباشرة على أداء المنظمات (شين، 2017، صفحة 47).

ومن زاوية أخرى يربط Porter مفهوم التوجه الاستراتيجي بالاستراتيجيات التنافسية، كونه هو الأكثر استخداما للإطار المتعلق بالتوجه الاستراتيجي للمنظمات خلال الثلاثين سنة الماضية وما تبعها من بحوث حول هذا الموضوع والتي كانت في تطور مستمر على طول هذه السنوات، حيث أظهرت هذه البحوث نتائج مختلفة، البعض منها يؤيد تأكيد Porter على أنه يجب على المنظمات الاختيار بين استراتيجية "قيادة التكلفة" واستراتيجية "التمييز"، أو تصبح المنظمات عالقة في الوسط أو أن تكون بدون استراتيجية متماسكة (شين، 2017، الصفحات 47-48).

نستخلص من التعاريف السابقة أن التوجه الاستراتيجي هو منهج منظم يحدد عمل المنظمة للوصول إلى الأداء المتفوق، وهو منظور بعيد المدى يحدد سلوك المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية، من خلال مجموعة من السلوكيات والمواقف التي تعمل على إحداث تغيير إيجابي في العناصر للمنظمة وتقليل العناصر السلبية المحيطة بها.

2- أهمية التوجه الاستراتيجي:

أكدت العديد من الدراسات على الدور الكبير للتوجه الاستراتيجي للمنظمات وتأثيره على أدائها بشكل عام وعلى ميزاتها التنافسية وحصتها السوقية وغيرها من المتغيرات المتعلقة بالمنظمة سواء كانت ربحية أم خدمية أم غير ذلك. وتتجلى أهمية التوجه الاستراتيجي من خلال: (خالدية، سامي، وحميد، 2019، الصفحات 161-162)

1-2- وضوح الرؤية المستقبلية: يساعد التوجه الاستراتيجي على توضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة، حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية، والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في المستقبل، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.

2-2- تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل: يساعد التوجه الاستراتيجي للمنظمة على تحقيق التأثير الملموس للمنظمة، فمن المعروف أن منظمات الأعمال لا تستطيع تحقيق هذا التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير، سواء أكانت هذه

الفصل الأول

الظروف سياسية أم اقتصادية أم تكنولوجية أم ثقافية، لكن يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال توجهاتها وقراراتها الاستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية المحيطة بها.

2-3- تدعيم المركز التنافسي: يساعد التوجه الاستراتيجي على تعزيز مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية، حيث تنجح المنظمات التي تعتنق الفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص، وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

2-4- التخصيص الفعال للموارد والإمكانات: يساعد التوجه الاستراتيجي المنظمة على توجيه مواردها نحو الوجهة الصحيحة على المدى البعيد، كما يساهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعّالة، بما يمكنها من استغلال نقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف.

2-5- القدرة على إحداث التغيير: يعتمد التوجه الاستراتيجي على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل، فالقائمون على صياغة الاستراتيجية يجيدون صناعة التغيير، وينظرون إليه باعتباره شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي، وليس معوقاً لتحقيق الأهداف.

2-6- تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية: تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه من خلال التوجه الاستراتيجي الذي يعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء، معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم.

هذا و يعد التوجه الاستراتيجي من أهم العناصر التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية ونجاح منظمات الأعمال على المدى البعيد وخلق السلوك المناسب داخل المنظمة. في حين حددت بعض الدراسات مجموعة من المنافع التي يمكن تحقيقها من التوجه الاستراتيجي وأهم هذه المنافع الآتي : (الدهدار، 2006، صفحة 58)

التوجه الاستراتيجي يساعد المنظمات على استخدام الاستراتيجية من اجل التكيف مع التغيرات البيئية.

- 1- يساعد على تحقيق الأهداف بعيدة المدى .
- 2- توحيد الجهود والإدارات نحو الأهداف المحددة من قبل المنظمة.
- 3- التمييز في الأداء المالي وتطوير الأداء الكلي للمنظمة على المدى البعيد.
- 4- مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى.
- 5- المساعدة في معالجة القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمة وحلها .
- 6- إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المنظمة.

المطلب الثاني: مظاهر التوجه الاستراتيجي:

يستند التوجه الاستراتيجي على مجموعة من المظاهر الاستراتيجية التي تعد أساسا له، وبمثابة مسارات يركز عليها تصميم الحركة الاستراتيجية للمنظمة حاضرا ومستقبلا، وهذه المظاهر هي: (أبو نجم، 2018، الصفحات 9-10)

- 1- **فلسفة إدارة المنظمة:** تتبنى المنظمات ثلاثة نماذج فلسفية يتم من خلالها تحديد مسار الإدارة في صياغة استراتيجية المنظمة وسياساتها بشكل دقيق وهي (فلسفة ترتبط بالجانب المعرفي، فلسفة ترتبط بالجانب السياسي، فلسفة ترتبط بالموقع الجغرافي)
- 2- **التوجه المنظمي:** هناك ارتباط بين التوجه الاستراتيجي بوصفه توجهها للمنظمة، ودلالة الاستراتيجية عند المدراء، سواء أكانت أداة تحقيق تلائم المنظمة مع بيئتها، أو وسائل لمواجهة الغموض البيئي في المستقبل، أو أنه تغير نتيجة التغيرات في الموقف، أو أنه لا توجد استراتيجية أو مجموعة استراتيجيات ستتوافق مع جميع المواقف.

3- عناصر العملية الاستراتيجية: تتمثل عناصر العملية الاستراتيجية في:

- صياغة رسالة المنظمة والتي تشمل الغرض والفلسفة والغايات.
- تطوير الملف الذاتي للمنظمة.
- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، والتي من خلالها يتم تشخيص نقاط القوة والضعف.
- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة سواء البيئة العامة والبيئة الخاصة والتي من خلالها يتم تحديد الفرص والتهديدات الخارجية.
- تحليل خيارات المنظمة بمقابلة نقاط قوتها وضعفها مع الفرص والتهديدات الخارجية.
- اختيار الأهداف البعيدة المدى والاستراتيجيات الشاملة التي تساعد المنظمة في بلوغ خياراتها المفضلة.
- تطوير ومقابلة الأهداف التشغيلية القصيرة الأمد مع ما تم انتقاؤه من أهداف واستراتيجيات بعيدة الأمد.
- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية عن طريق موازنة تخصيص الموارد والتي يتم من خلالها مقابلة المهام والموارد البشرية والهياكل التنظيمية والتقنية ونظم المكافآت الواجب التأكيد عليها.
- تقوم بنجاح العملية الاستراتيجية كمدخلات لاتخاذ القرارات المستقبلية.

4- الحركية الاستراتيجية: يتم استقراء التوجه الاستراتيجي من خلال الاستعانة بتفكير المدراء وتوظيف قدراتهم لفهم حركية المنظمات وأثرها في عملية تصميم استراتيجيتها. ويجب توضيح الحركية لتكون مرتكزا لفهم أوجه العملية الاستراتيجية. ويتجلى دور التوجه الاستراتيجي بكونه واصفاً للحركية في تقليل هامش الخطأ في الحكم، ونفقات التغيير وصعوباته، وتحقيق توازن بين الإنفاق والصعوبات، وتحقيق التكيف الاستراتيجي استجابة لمظاهر زيادة التعقيد البيئي ومتغيراته.

5- مدخل الاختيار: ويمكن الاهتمام بهذا المدخل لوصف القدرة الاستراتيجية لكي يتمكن التوجه الاستراتيجي من الإجابة على تساؤلين هما: الأول ما هي الأعمال التي ينبغي للمنظمة الدخول فيها؟ والثاني ما هو مدخل الأعمال الذي ستخذه؟ و ان الإجابة عليهما تعد أساس تلك القدرة التي تنصرف بموجبها باختيار التحليلات والخطط والقرارات والسلوك المحدد للتوجه الاستراتيجي، ومن ثم تقود إلى بلوغ غاياتها وأهدافها الاستراتيجية في بيئة حركية.

6- المجالات المنظمة: يرتبط التوجه الاستراتيجي بالمجالات التي ينبغي أن تفكر إدارة المنظمة بها عند وضع غاياتها وأهدافها المتمثلة بمجالات الربحية والكفاءة والنمو وحقوق المالكين، واستخدام الموارد واسهامات الموارد البشرية والإسهام في خدمة المجتمع وقيادة السوق والتقنية، والبقاء، وحاجات المنظمة للموارد البشرية من أفراد مؤهلين للإدارة العليا.

كما يحقق التوجه الاستراتيجي جملة من الفوائد هي: (الدهدار، 2006، صفحة 56)

- تكوين ثقافة جديدة في المنظمة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز.
- القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات إلى الإدارة المتوسطة والتنفيذية
- تطوير الهيكل التنظيمي وخلق جو عمل جديد من خلال تشجيع المبادرة الفردية
- الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة
- فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة.

الفصل الأول

- اعتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الإنتاجية.

- التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور.

المطلب الثالث: مكونات التوجه الاستراتيجي:

على الرغم من الاختلاف بين الباحثين في ترتيب مكونات التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال إلا أنهم يتفقون على أن هذه المكونات تتمثل في: (الفرجاني و خلف الله، 2021، الصفحات 1001-1002)

1- الرؤية الاستراتيجية: هي القدرة على رؤية الأشياء التي لا يمكن رؤيتها إلا من خلال التصور الذهني والإدراك والمقارنة، وتمثل الركيزة الأساسية للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، كما تمثل واقع بعيد المدى لا نلمسه حالياً، قد نصله أو لا نصله، وهو وضع مستقبلي للمؤسسة تحلم الوصول إليه.

2- الرسالة الاستراتيجية: الرسالة هي السبب الجوهرى لانطلاق المنظمة وأساس وجودها والاعتبار الرئيسي في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والوصول إليها.

هذا كما تبني الأهداف والسياسات والاستراتيجيات على رسالتها الاستراتيجية التي تمثل النظرة الموسعة والمحددة لأساس مجال الأعمال والأنشطة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المؤسسة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المؤسسة في مجتمعها، وتبرز أهمية صياغة الرسالة الاستراتيجية في كونها وتمثل معيار واضح لتخصيص الموارد، فهي تعتبر الأساس لمعايير اختيار الاستراتيجية.

3- الأهداف الاستراتيجية: هي النتائج المحددة المرغوب في بلوغها خلال فترة متفق عليها لتحقيق غايات المؤسسة على وفق ما جاء في رؤية المؤسسة ورسالتها، تحديد هذه الأهداف يفترض أن يتوافق مع الغايات الاستراتيجية للمؤسسة حيث يتم إعطاء كل غاية مجموعة من الأهداف تحدد مسارات العمل الواجب اعتمادها لضمان تحقيق تلك الغاية.

4- القيم الاستراتيجية: هي قواعد ارشادية وإطار سلوكي يعبر عن نظرة المؤسسة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمتعاملين والموظفين (البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية). تنطلق القيم من ثقافة المؤسسة التي تحرص على تعميمها وضمان التزام الإدارة العليا والموظفين بتطبيقها ومتطلباتها.

المطلب الرابع: أنماط التوجه الاستراتيجي

لقد تعددت أنماط التوجهات الاستراتيجية وتباينت وجهات النظر حول مفهومها، فقد اختلف الباحثون في تبني التوجهات الاستراتيجية وتفسيرهم وتصنيفهم لها وفيما يلي توضيح لذلك:

1- نموذج التوجه الاستراتيجي ل: Snow & miles

تم اختيار هذا النموذج لتعريف وتوضيح أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي للمنظمات وأن مفهوم Snow & miles تجاه التوجه الاستراتيجي قد أعطى إطاراً ذا قيمة لدراسة تأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي، إذ قام الباحثان بتعريف ثلاثة أنواع استراتيجية رئيسية وأطلقوا عليها أسماء: مستكشف، محلل ومدافع، بالإضافة إلى أنهما قاما بتعريف نوع رابع أسموه

الفصل الأول

الاستجابي وهذا التعريف يصف منظمات لا تتبع نمطا تمييزيا واضحا. ويمكن توضيح هذا النموذج كما يلي: (المجالي، 2012، الصفحات 17-18).

1-1- التوجه الاستكشافي: تعد المنظمات ذات التوجه الاستكشافي من أكثر المنظمات عدوانية أو مغامرة، هذا النوع من المنظمات معروف عنها، بأنها تقوم بتطوير أسواق جديدة، وغالبا ما تطرح في السوق خدمات ومنتجات جديدة، لهذا تمتاز هذه المنظمات بأنها فعالة وذات توجه نحو النمو.

ومع استخدام هذا التوجه تقوم المنظمة بتبني أحدث التقنيات المتطورة، وتعد المنظمات المستكشفة غير مركزية، وهذا يسهل من تنفيذ ابتكارات جديدة، وبالاتمرار في التأقلم مع بيئتها الخارجية فإنه من المتوقع أن تؤدي هذه المنظمات أداء حسنا.

1-2- التوجه التحليلي: المنظمة التحليلية أقل عدوانية من منظمات الاستكشاف، بفضل اهتمامها المكثف للأبحاث والتحليل قبل اتخاذها أي عمل أو قرار، تقوم بإجراء تحاليل حذرة للدخول إلى أسواق جديدة، أو طرح منتجات وخدمات جديدة، وتعمل بجد للحفاظ عليها، إضافة إلى تبني جوهر تكنولوجياي مزدوج، وهذا يعني أنها قادرة على خدمة حقول ثابتة ومتغيرة، لهذا السبب تتمتع منظمات التحليل بفعالية تقنية معتدلة و أكثر مرونة بالمقارنة بمنظمات الاستكشاف، ولكن منظمات التحليل تميل إلى أن تكون عدوانية بشكل أقل من المنظمات الاستباقية عند تبني التكنولوجيا، مع الإشارة أن المنظمات في هذا النمط تكون أكثر رسمية ومركزية من منظمات الاستكشاف، بالرغم من وجود عدم مركزية في مناطق النمو.

1-3- التوجه الدفاعي: المنظمة الدفاعية هي أقل المنظمات عدوانية من بين الأنواع الاستراتيجية الرئيسية، خاصة من ناحية النمو والتوسع، المنظمات الدفاعية هي الأكثر اهتماما بالمحافظة على الأسواق الحالية وحمايتها من التهديدات التنافسية. تميل المنظمات الدفاعية إلى التركيز على الأسواق الضيقة والمستقرة، ومن النادر أن تطرح منتجات أو خدمات جديدة، النمو فيها يتم بحذر شديد، ويتحقق عادة من خلال الاختراق الحالي للأسواق بدلا من التوسع، وأكثر ما تهتم به المنظمات الدفاعية هو التكلفة، بدلا من تبني تقنيات جديدة، وتعمل على التحسين والتطوير النموذجي للتقنيات الحالية، وهي رسمية بشكل كبير ومركزية، وتقوم بالتركيز على التخطيط والأبحاث في المشاكل الداخلية بدلا من صرف الانتباه إلى البيئة الخارجية.

1-4- التوجه الاستجابي: المنظمات الاستجابية هي النوع الوحيد في نظرية Snow & miles، التي لا تتبع نمطا ثابتا في التكيف مقارنة بالأنواع الثلاثة السالفة الذكر، فالاستدامة تؤدي إلى أداء فرضي لدى هذه المنظمات، بعض النظر عن عدوانية التسويق والابتكارات التي تنتجها، إلا أن المنظمات التفاعلية تخلوا من آليات استجابة مستدامة في التعامل مع بيئتها. في بعض الحالات تكون المنظمة الاستجابية عدوانية جدا، وفي حالات أخرى تكون خاملة جدا، والميزة التي تنفرد بها هذه المنظمات حسب نظرية Snow & miles أنها تفقد إلى الاستمرارية.

2- نموذج التوجه الاستراتيجي لـ Porter: اقترح Porter ثلاثة استراتيجيات تنافسية أساسية هي استراتيجية قيادة التكلفة،

استراتيجية التميز، و استراتيجية التركيز، وتختلف هذه الاستراتيجيات فيما بينها حسب نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها المنظمة والتي يمكن الحصول عليها تبعاً لمهاراتها وإمكاناتها ووضعيتها التنافسية في السوق. وسنشرح طبيعة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية لـ Porter كما يلي: (تماني، 2015، الصفحات 37-43)

تعتبر استراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المنظمة حسب ما ذهب إليه Porter ، وتقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج و التوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين، فالمنظمات التي يجب أن تطبق استراتيجية قيادة التكلفة هي تلك المنظمات التي تعمل في بيئة أقل عرضة للتقلبات وهي تستهدف الزبائن الذين يهتمون بالسعر أكثر من اهتمامهم بشكل المنتج أو جودته.

2-2 - استراتيجية التميز:

تبنى هذه الاستراتيجية على فكرة تميز منتجات المنظمة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق ، ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليناسب مع حاجاتهم و رغباتهم ، خصوصا أولئك الذين يهتمون بالتميز والجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر.

كفي يكون هناك تميز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد ، كما يجب أن يكون الزبون مقدرًا لهذا التميز وعلى استعداد أن يدفع ثمنه ، بالإضافة إلى وضوح التميز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج.

ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها نظرا لتعدد رغبات وحاجات المستهلك ، فالجودة العالية ، انخفاض تكلفة الصيانة، سهولة استخدام والحصول على المنتج ، تسهيلات الدفع، دقة مواعيد التسليم، سرعة تلبية الطلبات، طول عمر المنتج، كلها خصائص ومقاييس يمكن أن تتخذها المؤسسة سبيلا للتميز.

2-3 - استراتيجية التركيز:

حيث يجب على المنظمة التي تطبقها أن تركز جميع جهوداتها على قطاع سوقي واحد ، أي تركز على مجموعة محدودة من المشتريين لديهم حاجات متجانسة ، كما يمكن للمنظمة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل، والفرق بين استراتيجية التركيز و باقي الاستراتيجيات التنافسية هو اقتضار المؤسسة على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق وليس كامل السوق، وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية من حالة استهداف السوق ككل.

3- نموذج التوجه الاستراتيجي حسب السمات التنافسية:

يرى Velcu أنه توجد ستة أبعاد للتوجه الاستراتيجي بغض النظر عن خصائص ومميزات بيئة الأعمال التي تنشط بها المنظمة وهي: العدائي، المحلل، المدافع، التوجه نحو المستقبل، المتفاعل، ومتجنب الخطر. بينما وضع Venkatramen's سبعة أبعاد للتوجه الاستراتيجي سنة 1989 وتم تعديلها من طرف الباحث Chan وآخرون سنة 1997، لتعكس مميزات الاستراتيجية . هذه الأبعاد تركز على المنافسة القوية، فضلا عن تركيزها على الأسواق، وعلى الوسائل التي تعكس الغايات، في مقابل تحقيقها السلوك المقصود وتنفيذ الاستراتيجية بدلا من التخطيط الاستراتيجي، كما أن التوجه الاستراتيجي يعكس السياق أو الظروف المحيطة به. (مقراش، 2015، صفحة 84)

1-3 . نموذج Venkatramen's

قدم Venkatramen's سبعة توجهات رئيسية لتطوير مفهوم التوجه الاستراتيجي، كذلك عمل على ربط هذه التوجهات بمستوى هرمي ، ويشير المستوى الهرمي إلى المستوى الذي تمت دراسته للمنظمة ، وهذه التوجهات الاستراتيجية هي: العدوانية،

The Strategic Orientation of business Enterprise أي التوجه الاستراتيجي لشركات الأعمال ، وهي كالاتي: (مقرش، 2015، الصفحات 85-86)

- **العدوانية:** هو توجه استراتيجي تستخدمه المنظمة للحصول على أرباح، وكسب حصة سوقية أكبر، ويشير التوجه العدواني إلى الموقف الذي تتخذه المنظمة بخصوص الموارد، ومن أجل الحصول على مركز سوقي مفضل وبسرعة تفوق منافسيها، إذ يهدف هذا التوجه إلى تنمية الموارد بسرعة، ولتحقيق هذه الأهداف لابد من القيام بتطوير السوق، والاستثمارات لتحسين الحصة السوقية، أما المركز التنافسي فيكون من خلال ابتكارات المنتج، وتكسب المنظمة الأفضلية التنافسية من خلال الاستحواذ أو الاندماج مع منظمات أخرى .

- **التحليلي:** يشير التوجه التحليلي إلى القدرات على حل المشاكل واتخاذ القرارات من قبل المنظمة، وعلى جميع المستويات، بمعنى أن المنظمة التحليلية هنا لا تشير إلى مكانها بين المنظمة الاستكشافية والاستباقية ، وإنما تشير إلى ميول المنظمة في البحث عن مفهوم جديد كامل الأهمية لاتخاذ القرار ، وهذا البعد الاستراتيجي مطابق للشمولية، إذ أن الشمولية مؤشر للدقة الكبيرة في تخطيط الفرد، وتعني أيضا بأن يكون للمنظمة القدرة على الثبات أو الاستمرارية الداخلية في تخصيص الموارد الشاملة في ما يتعلق بالمشروع المختار ، وهذا يعني أن التوجه التحليلي حذر في ممارسته وذكي في الطريقة التي تستخدمها المنظمة في قرارات أعمالها، والتي تؤدي إلى أداء عالي الاستقرار. وبالتالي سيؤدي إلى تطوير علاقات مع الموردين طويلة الأجل، وبسبب طبيعة التوجه التحليلي فإن اتخاذ القرار هو أمر روتيني من أجل الحصول على أفضل النتائج، وقوة هذا التوجه تكمن في إظهار هذا التوجه أنه أكثر توازنا من التوجهات الفعالة والاستباقية والتي تتمكن من تطوير ابتكارات وتحديدات جذرية عند الحاجة إليها .

- **الدفاعية:** يقوم التوجه الدفاعي بالتركيز على الفعالية والتكلفة المنخفضة في الإنتاج، وتتخذ منظمة ما للدفاع عن مركزها . إن التركيز على التكلفة المنخفضة والجودة سوف يجعل من المحتمل جدا التوجه إلى إعادة الاستثمار في المنظمة لتطوير المنتجات أو العلاقات مع الموردين والتي قد توفر معايير جودة عالية وتخفيض التكلفة. وهذا التوجه يدل على الأداء المتين ضمن السوق المختار، إذا يعمل هذا التوجه على تعظيم الأداء المستدام ضمن السوق الذي تعمل به، فالمنظمة التي تملك قوة في التوجه الاستراتيجي الدفاعي تكون متحفظة في طبيعة عملياتها ، وتقوم المنظمة بالتركيز على فعالية العمليات لتوفير تكلفة منخفضة وجودة عالية. لوضع هذه الصفات في المنتج من الضروري تطوير علاقات مع موردين موثوق بهم وذوي جودة ونوعية عالية، وعليه فإن العلاقة طويلة الأجل مع مورد ما سوف تكون مهمة جدا ، فالمنظمة في هذا التوجه تكفيها علاقة متينة مع عد صغير من الموردين، والجودة أمر رئيسي لأن التوجه الدفاعي يخدم فقط قسما من السوق بمنتجات ضيقة المجال وموردين قلائل مع الإشارة أن التوجه الدفاعي يأخذ وقتا لتأسيس نفسه في بيئته.

- **المستقبلية:** يعمل هذا التوجه على مركز المنظمة طويل الأجل بدلا من الفعالية قصيرة الأجل، والذي يميز هذا التوجه هو أن العمود الفقري لاتخاذ القرار يكمن في طول الأمد ، كما أنه كتوجه استراتيجي يقدم منظمة ذات نظرة بعيدة الأجل أو مستقبلية ، وسوف تكون ترتيبات الموردين لهذه المنظمة ذات أجل بعيد مع وجود خيار تغيير عدد من مورديها بنسب قليلة إذا كان ذلك ضروريا.

الفصل الأول

- **الاستباقي:** هو توجه يضاهاى التوجه الاستكشافي في نظرية Snow & miles من حيث نظرتهما إلى صناعات جديدة أو فرص سوقية جديدة، وفيه أيضا تتبنى المنظمات عمليات جديدة، وفي هذا النوع تقوم المنظمات بالجمع بين التوجه العدواني والتحليلي معا. فهي عدوانية في طرح منتجات جديدة للسوق، وتقوم بتحليل نتائج كل فرصة قبل تطويرها، وهذا يتضمن أن التوجه الاستراتيجي مطلوب حتى تكون هناك قوة في المنظمة حتى تستوعب الحاجات السوقية . وفي التوجه الاستباقي يهتم المنظمة الاستباقية استراتيجيا أنها تسير إلى الأمام بمشاريع جديدة، وأنها تريد أن تكون المنظمة الأولى في السوق. أما بالنسبة لعلاقة المورد في هذا التوجه فإنها تكون على أساس قصير الأجل وذلك بسبب التغيرات السوقية ، في المنظمة الاستباقية التوجه الاستباقي يكون متطورا جدا ، حتى يمكنها من البقاء قريبة من الزبائن والسير قدما نحو وبسرعة نحو منتجات ابتكارية ، وأن الابتكار في تطوير المنتجات يمثل نقطة القوة لهذا التوجه.

- **المخاطرة:** وهو يعكس ميول المنظمة لمواجهة الخطر في توزيع مخصصات الموارد، واختيارها للأسواق والمنتجات. يبحث هذا الوجه في مستوى الخطر المترتب عن قرارات عديدة . فمثلا هناك دافع لمنظمة أن تكون الأولى في السوق عندما يكون ذلك ممكنا، بينما منظمة أخرى تنتظر تكنولوجيا معتمدة حتى تتبناها، كل واحدة من هاتين المنظمتين تواجه مستوى معين من المخاطرة تستطيع قبولها ، وعندما تتطور قوي متعلقة ببعض الأبعاد المختلفة، تبدأ هنا تشكل استراتيجية المنظمة .

- **الابتكار:** هذا التوجه يغطي الإبداع والابتكار بالنظر إلى العروض الموجودة بالسوق، وطرق ممارسة الأعمال التجارية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتعزيز الابتكار، حيث أن مناخ أو بيئة الأعمال الحالية توحى أو تشير بأن التوجه نحو الابتكار يشكل بعدا مهما في التوجه الاستراتيجي.

3-2 : نموذج Morgan

يمكن الإشارة لأنماط التوجه الاستراتيجي التي يمكن للمنظمة تبنيها كما يلي: (شين، 2017، صفحة 59)

- 1- **التوجه الاستراتيجي العدائي:** هو الذي يرتبط بتباطؤ المنظمات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم، وسرعة المنظمة في تنمية الموارد بسرعة أكبر من المنافسين.
- 2- **التوجه الاستراتيجي التحليلي:** هو اندماج بعدي لاستراتيجية التوقع والسلوكيات الدفاعية للمنظمة .
- 3- **التوجه الاستراتيجي الدفاعي:** وهي السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة .
- 4- **التوجه الاستراتيجي الاستباقي:** وهو السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للابتكار والتجدد، وهي المبادرة المتبناة من قبل المنظمة.

5- **التوجه الاستراتيجي المستقبلي:** وهي مستوى جاهزية واستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة .

6- **الخطورة:** وتعرف على أنها معدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المنظمة بسبب قيامها بسلوك معين.

4- نموذج التوجه الاستراتيجي حسب المدخل السلوكي:

يعكس التوجه الاستراتيجي التوجهات الاستراتيجية المنفذة من قبل المنظمة التي ترشد النشاطات الحقيقية والتي تؤدي إلى تحقيق أداء مستمر ومرتفع. إن التوجهات الاستراتيجية الأكثر أهمية هي: العملاء، المنافسين، والتوجهات التكنولوجية، هذه الأنواع

الفصل الأول

الثلاثة من التوجهات الاستراتيجية تمثل التركيز النسبي للمنظمة لفهم و إدارة القوى البيئية والتي لها تأثيرات مختلفة على أداء المنظمة.

بينما بعض المفكرين ينظرون إليه على أنه انعكاس لفلسفة وثقافة إدارة المنظمة والتي توجه سلوك المنظمة، والبعض الآخر يرى ويؤكد على أنها الاستجابة لمؤشرات السوق والأنشطة التي تحتاجها المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية. من أمثلة التوجهات الاستراتيجية المهيكلة التي درست سابقا التوجه نحو السوق، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو الأعمال الحرة، والتوجه نحو إدارة المعرفة. وأضاف البعض منهم أن دراسة التوجهات الاستراتيجية للمنظمة من منظور القدرات الحيوية يعتبر من المدخل المهمة لدراسة هذا الموضوع، فأنواع التوجهات الاستراتيجية تعكس خصائص سلوك المنظمة، وبالتالي تكون ذات صلة من حيث وجهة نظر القدرة الديناميكية، مع التركيز على القدرة على توقع اتجاهات السوق المستقبلية وتطوير قيمة توليفات جديدة للموارد لتناسب مع الاحتياجات المتغيرة. فالتوجهات الاستراتيجية تنمي مجموعة من قدرات المنظمة باعتبارها عناصر من القدرات الحيوية. لكن الملاحظ أنه يوجد اختلاف بين اهتمامات هذه التوجهات إذ يكون للتوجه نحو المشاريع والتوجه نحو التعلم أسس تنظيمية أوسع من التوجه نحو السوق.

وهناك من أكد أن التوجه نحو الإبداع والتوجه نحو السوق عبارة عن توجهات استراتيجية أو فلسفة أعمال توجه نشاط وأعمال المنظمة، والجدير بالذكر أن للتوجه الإبداعي وللتوجه نحو السوق نفس القدر من الأهمية إذ يمكنهما خلق أثر تعاوني في أداء المنظمة وكذلك النجاح في تطوير منتجات جديدة. فالتكامل والتفاعل بين هذين التوجهين يشجع الحوار والتعاون بين موظفي المنظمة وهذا يزيد من فعالية المنظمة. بالإضافة إلى أن التوجه الإبداعي يزيد من العوائق والحواجز أمام منافسي المنظمة لامتلاكهم مزايا تنافسية وهذا من شأنه أن يزيد من فعالية التوجه نحو السوق.

ونظرا لصعوبة أخذ كل هذه التوجهات الاستراتيجية حسب هذا المدخل فإننا ركزنا في دراستنا على التوجهات التي سنذكرها على النحو التالي:

1- التوجه نحو العملاء:

1-1- تعريف التوجه نحو العملاء: يعرف توجه العملاء علي أنه مجموعة من الإجراءات التي اتخذت من قبل المنظمة لدعم المبيعات وخدمة الموظفين في النظر في احتياجات العميل ورضا الأولويات الرئيسية ويمكن أن تشمل استراتيجيات الأعمال التي تميل لتعكس التوجه العملاء و تطوير جودة المنتج من قبل المستهلكين والاستجابة فورا واحترام لشكاوى المستهلكين واستفساراتهم. (البشري، 2015، صفحة 20).

وتتصف المنظمات الموجهة بالعميل بإتباع استراتيجية واضحة في إطار متناسق في تحقيق الجودة المطلوبة يتطلب اتخاذ التوجه بالعميل محور استراتيجي وحيد وهذه مهمة الإدارة العامة للمنظمة وتعمل على تجسيدها في واقع المنظمة من خلال غرس ثقافة العميل لدى الأفراد والرفع من كفاءتهم من أجل الرفع من أداء الأنشطة. وهذا يعني أن المنظمة إذا لم تكن موجهة بالعميل فهي ضعيفة من الناحية التنافسية في حين أن تبني هذه الفلسفة وتطبيقها قد يمنحها ميزة تنافسية فالعميل أضحي الحلقة المفقودة التي تستوجب على المنظمات استرجاعها والمراهنة عليها في وضع الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف. وتعتبر العلاقات القوية مع العملاء من أهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين، وتنشأ هذه العلاقة من خلال الاتصال المباشر والفعال مع العملاء بشكل متواصل لتحقيق علاقة إدارة العملاء ورضاهم وولائهم، ويطلق على هذا الأسلوب المبتكر إدارة علاقة العملاء وهو مفهوم

الفصل الأول

جديد بدأ يغزو لغة التسويق، ويقصد به نظام جذب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم و فهم متطلباتهم، عبر عملية طويلة تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المنظمة واستراتيجيتها، لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين. (البشري، 2015، الصفحات 21-22)

تسعى الإدارة في المنظمات التي لديها توجه بالعميل إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين بالإضافة إلى محاولة جذب واستقطاب عملاء جدد وبطبيعة الحال يمكن القول بأن مهمة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين تعتبر أصعب من جذب واستقطاب عملاء جدد وذلك ما توصلت إليه الكثير من الدراسات في هذا المجال وقد تم تقديم مجموعة من الاستراتيجيات التي تعمل على الاحتفاظ بالعملاء تتمثل في: (البشري، 2015، صفحة 24)

1- المجموعة المالية: والقائمة على تقديم حوافز مادية للعملاء لتشجيعهم على تكرار الشراء وربطهم مع المنظمة لأطول فترة ممكنة.

2- المجموعة الاجتماعية: والقائمة على أهمية بناء العلاقات الاجتماعية مع العملاء وبشكل شخصي.

3- المجموعة المتوافقة مع حاجات العملاء: والمعتمدة على تقديم المنتج المناسب لحاجات العميل بشكل فردي، من خلال تقديم الحلول الخاصة والمناسبة لكل عميل.

4- المجموعة الهيكلية: وتعتمد على المشاركة والتكامل مع العملاء اللذين يرتبطون مع المنظمة بعلاقات طويلة الأجل.

5- تحقيق نمو في حصة العميل مع المؤسسة: يمكن تحقيق هذا النمو في حصة العميل إذا ما استطاعت المنظمة أن تصبح المصدر الوحيد للمنتجات التي يقوم العميل حالياً بشرائها، كما قد تتم هذه الزيادة أيضاً من خلال قيام المنظمة بإقناع العميل بشراء المزيد والمزيد من منتجاتها وأحد أفضل الطرق لزيادة حصة العميل هي طريقة توسيع عملية البيع مع العميل الحالي

6- نظام التعامل مع شكاوي العملاء: إن المنظمات التي يكون لديها توجه بالعميل تتجاوب بشدة مع شكاوي عملائها، المعلومات الواردة من شكاوي، بل وتذهب إلى أبعد من ذلك إذ أنها تحاول البحث عن الشكاوي.

7- قياس مستوى رضا العملاء: يعتبر رضا العملاء أصل من أصول المنظمة ويساعد المنظمة على الاحتفاظ بعملائها، حيث من الواضح أن العميل الراضي يعود إلى الشراء مرات أخرى، بالإضافة إلى أنه يعمل على نقل الصورة الجيدة عن المنتج وعن المنظمة إلى معارفه مما يؤدي إلى جذب واستقطاب عملاء جدد، ويعرف قياس مستوى رضا العملاء بأنه عملية دقيقة لجمع وتحليل المعلومات عن المتغيرات التي تحدد رضا العملاء. كما أن قياس مستوى رضا العملاء هو مؤشر رئيسي للصحة المالية للمنظمة. كما هو معروف فإن رضا العميل هو أساس بقاء أي منظمة، إذ يشير البعض أن الهدف الرئيس لمعظم المنظمات في عقد الثمانينيات من القرن الماضي كان تحقيق رضا العميل وهو الشغل الشاغل لها، إلا أنه تغير الأمر إلى أبعد من ذلك وهو الاحتفاظ بالعميل وتسويق العلاقات، وتركيز المنظمات على سلسلة ربحية الرضا بدلا من التركيز على رضا العميل وحده فقط. فالمفهوم المنطقي الذي يقع خلف فكرة سلسلة ربحية الرضا هو عند تحسين خصائص الأداء، فإن رضا الزبون يفترض أن يزيد، وزيادة الرضا ستؤدي إلى زيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء، وهذا الأخير سيؤدي إلى تحقيق أرباح عالية.

يركز التوجه نحو العملاء على الفهم الكافي لاستهداف العملاء وذلك لتقديم قيم متفوقة بالنسبة لهم. فهو يهتم باحتياجات المستهلك وتحليل القوى التي تؤثر في تلك الحاجات وكيفية الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة. كما يتضمن التوجه نحو العملاء

الفصل الأول

التصرفات التي نتخذها المؤسسة للاستجابة للمعلومات عن حاجه العملاء .وبالتالي فإن فهم احتياجات العميل والاستجابة لها وتقدم منتجات وخدمات تناسب مع العملاء من شأنه تحقيق الربح للمنظمة وتسعى المنظمات للتوجه نحو العملاء من خلال تحديد المنافع التي يبحث عنها المستهلك وترجمتها إلى منتجات أو خدمات بشكل أفضل من المنافسين. (كايد محمد المجالي، 2012، صفحة 31)

ويتم تقييم التوجه نحو العملاء من خلال قياس بعض المتغيرات مثل رضا العملاء ومعرفة وفهم حاجات العملاء ومعرفة رد فعله تجاه خدمات ما بعد البيع. وهناك مبادئ أساسية للتركيز على العملاء وخدمة العميل والعناية به هي: (أبو نجم، 2018، الصفحات 13-14)

- التلبية الفورية.

- القدرة على تلبية الوعود.

- الدقة في التعامل (تزويد العميل بالمعلومات، والدقة في الوفاء بالالتزامات).

- إبداء المودة (الكياسة) جو الألفة والمودة ومخاطبتهم على مستوى تفكيرهم.

- إمكانية تلبية طلباته بالصورة التي طلبها (العميل يطلب أن يرى البائع دائما مساعدا وناصحا).

- دقة وشمول المعلومات: (يتوقع العميل أن تكون المعلومات موثوقة دقيقة كاملة).

- الإنصات للعميل: الإنصات دون مقاطعة العميل حتى لو كان العميل غير موضوعي في الحديث.

- حق العميل في الشكوى والاعتراض.

وبالتالي فإن عملية التركيز على العميل تتطلب أن يستمر تدفق المعلومات عن العميل ابتداء من تحديد حاجاته ورغباته وتوقعاته ووصولاً إلى نقل وجهة نظره ومدى رضاه أو عدم رضاه وشكاويه عن المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.

2- التوجه نحو المنافسين:

2-1- تعريف التوجه نحو المنافسين: يمكن تعريف التوجه نحو المنافسين بأنه مقدرة المؤسسة على المنافسة من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن شروط بقاء وتحقيق مردودية اقتصادية . ويعرف كذلك بأنه القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق (البشري، 2015، صفحة 31)

و يختلف مفهوم توجه المنافسين باختلاف الحديث فيما إذا كان عن منظمة، أو قطاع، أو دولة فالتنافسية على صعيد منظمة تسعى إلى كسب حصة في السوق ، تختلف عن قطاع متمثل بمجموعة من المنظمات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها .

2-2- الميزة التنافسية: إن المحافظة على العملاء من الأمور البالغة الأهمية والأساسية في الأعمال التجارية، فتصبح الحاجة ضرورية في البيئة التنافسية الكبيرة إلى إحراز تميز واختلاف عن المنافسين، وذلك عن طرق تقديم خدمات للزبائن تفوق توقعاتهم ويفوق ما يقدمه المنافسون من خدمات لزيائهم . فالهدف من العمليات التجارية بناء جسر للثقة ما بين العميل والعمل التجاري في الدرجة الأولى ليشكل ذلك علاقة طويلة الأمد مبنية على قاعدة صلبة من الإخلاص والوفاء يصعب التأثير عليها أو تقليدها في أي بيئة تنافسية.

تواجه المنظمات فئات المنافسين التالية: (البشري، 2015، صفحة 35)

- المنافسون الحاليون العاملون في نفس الصناعة.
- المنافسون المحتملون للدخول في الصناعة.
- كبار الموردين الذين تتعامل معهم المنظمة.
- كبار العملاء والمشتريين الذين يتعاملون مع المنظمة.
- منتجوا السلع والخدمات البديلة لمنتجات المنظمة

2-3- الركائز الأساسية للتوجه نحو المنافسين: تتمثل في مجموع الكفاءات التنظيمية والتكنولوجية الضرورية التي تمكن المنظمة

من تحقيق أهدافها، ويمكن عرضها كما يلي: (البشري، 2015، صفحة 39)

- **التنافسية المالية:** إن معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع.

- **التنافسية التجارية:** إن القدرة التنافسية في المجال التجاري تمكن المؤسسة من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين

- **التنافسية التقنية:** تتمثل في قدرة المنظمة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة وإن ذلك يتحتم عليها أن تساير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل عملية الإنتاج، كما أن درجة تأهيل العمال توفر جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.

- **التنافسية التنظيمية:** يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة، و ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الاندماج

إن تحديد القدرة التنافسية الكلية للمنظمة يتمثل في تحليل مختلف أنواع القدرات التنافسية المشار إليها أعلاه، ومقارنتها بأهم منافسيها المباشرين.

يتضمن التوجه نحو المنافسين دراسة المتغيرات المتعلقة بالمنظمات المنافسة ومن ثم تقديم منتجات أو خدمات تحظى برضا أكثر لدى العملاء قياسا أو مقارنة بما تقدمه المنظمات المنافسة وذلك بناء على نتائج تلك الدراسة. فالتوجه نحو المنافسين هو ذلك التوجه الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمنظمة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. وبهذا المعنى تعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيق المؤسسة الاقتصادية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المنظمة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وريادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل. (أبو نجم، 2018، صفحة

3-1- تعريف التوجه نحو التكنولوجيا: يعرف بأنه ذلك الإطار الذي يحوي علوم الحاسوب في نظم المعلومات والشبكات والاتصالات وتطبيقاتها في مختلف مجالات العمل الإنساني للمنظمة. وهناك من أشار إلى أن التوجه نحو التكنولوجيا هو تلك التقنية الأساسية المستخدمة في نظم المعلومات الحديثة المبنية على الحاسوب وتطبيقاتها بالنسبة للمستفيد من النظام وتتضمن الأجهزة وشبكات الاتصالات وقواعد البيانات والبرامج اللازمة. من جهة أخرى فإن الاهتمام بالتوجه نحو التكنولوجيا يقتضي توضيح مفهومين رئيسيين هما إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، حيث تتعلق إدارة المعلومات بالوثائق والرسائل والرسومات والتصاميم لمساعدة الحاسوب و الجداول الإلكترونية وتنظيم المعلومات بشكل يسهل عملية تحديثها واسترجاعها أو حذفها وهي تعني ضمان انتقال المعلومات وتخزينها والحفاظ عليها على نحو تحقيق الفوائد المرجوة منها بهدف تدعيم اتخاذ القرار أو حل مشاكل معينة، في حين تعرف إدارة المعرفة بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واسترجاعها ونشرها وأخيرا تمويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية أو الفنية المختلفة وللتخطيط الاستراتيجي. (البشري، 2015، الصفحات 49-50).

3-2- الركائز الأساسية للتوجه نحو التكنولوجيا: يركز على ثلاث محاور رئيسية وهي: (البشري، 2015، صفحة 51)

- التركيز على الآلات والأدوات والمواد المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات.

- التأكيد على المعرفة الكلية بالإجراءات والأساليب والطرق المستخدمة في عملية الإنتاج.

- التركيز على العلاقة بين الإنسان والآلة.

3-3- مستلزمات تبني التوجه نحو التكنولوجيا: وتتمثل في: (البشري، 2015، الصفحات 61-62)

1- المستلزمات المادية: ويقصد بها الأجهزة والمعدات الإلكترونية والتي هي بتماس مباشر مع البيانات وتحديث ومراجعة المعلومات المخزونة ومعالجتها واسترجاعها وقد تتكون هذه الأجهزة من عناصر يتم اختيارها وفق ما تتطلب الحاجة داخل الشركة وخارجها وما هو متوفر من التكاليف، وعادة ما تواجه الشركات تحديات كثيرة في تحديد نوع الأجهزة والمعدات المؤلفة للتوجه نحو التكنولوجيا إذ عادة ما تكون عالية التكاليف مقارنة مع البرمجيات وغيرها مما يفرض على الإدارة دراسة شاملة لاختبار نوع هذه الأجهزة ما يعيق أهدافها في أداء وظائفها.

2- التطبيقات: وتمثل الجانب العملي للتوجه نحو التكنولوجيا من خلال مساهمتها في حل المشاكل التي تواجه إدارة الشركة، وهي تستخدم تقنيات عديدة إضافة إلى الحواسيب لغرض تخزين وجمع ومعالجة ونشر المعلومات التي حققت مساهمة فاعلة في أداء الوظائف الإدارية من حيث التخزين الهائل للمعلومات ومعالجتها من جهة وفي الاتصالات الإلكترونية وإدارة الملفات وحل المشاكل التقليدية من جهة أخرى.

3- البرمجيات: تعتبر البرمجيات الوسيلة التي تستخدمها الأجهزة والمعدات في أداء عملها، وهي مجموعة من الإيعازات تنفذ في وحدة المعالجة المركزية للبيانات بالطريقة التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة، وبطبيعة الحال تحتاج البرمجيات إلى قدرات فنية مؤهلة للعمل وتصميم الأنظمة وبرمجتها.

الفصل الأول

4-الموارد البشرية : وتتمثل في القوى العاملة بدءا من المدراء ومرورا بالعاملين المتخصصين في تنفيذ عمليات جمع البيانات وتحليلها ومصممي البرامج ومشغلي الأجهزة والمعدات وانتهاء بعمال الصيانة ، إذ يعتمد التوجه نحو التكنولوجيا بشكل كبير على الفكر البشري مما يكسبها أهمية كبرى في تنمية الموارد البشرية وبناء ما يسمى برأس المال الفكري القابل للتكيف إلى ما لانهاية مع الظروف والتقنيات المتغيرة .

5-الاتصالات: هي العملية التي تهتم بنقل وتبادل الأفكار والمعلومات من أهدافها في المنظمة تسهيل تدفق البيانات في قنواتها المختلفة على النحو الذي يسمح بوصولها إلى أماكن معالجتها في الكم والوقت والنوع والدقة المناسبة، كما تهدف إلى تسهيل تدفق المعلومات من الأماكن التي تتوافر فيها إلى مختلف مواضع صنع القرارات التي تحتاجها لأغراض صنع مختلف القرارات التخطيطية والتنظيمية والقيادية والرقابية، كما تهدف إلى تحقيق التماسك والترابط وذلك علي المستويين الداخلي أو الخارجي، وأيضا تخفيف حدة الصراعات سواء ما يتعلق منها بالصراع على مستوى المنظمة أم ما يتعلق منها بصراع المنظمة ضمن البيئة مع المنظمات الأخرى.

تتضمن التكنولوجيا كل الأساليب التي تستطيع المنظمة من خلالها خلق القيمة إلى أصحاب المصلحة والشأن فيها. فالتكنولوجيا تضم (المعرفة الإنسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات والإلكترونيات، ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات الأعمال للمنظمة). ويستعمل مصطلح تكنولوجيا المعلومات عموما لوصف المنفعة الموحدة للإلكترونيات والاتصالات اللاسلكية والبرمجيات، بالإضافة إلى تكامل وسائل المعلومات الصوت، النص، البيانات والصورة.

و مع التطور التكنولوجي المذهل الذي يشهده العالم في الآونة الأخيرة لا يمكن أن نخفي تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات ، حيث حملت تلك الصناعات التكنولوجية المتطورة طابع الابتكار والتطور والمرونة في التعامل، هذا التطور ساعد العديد من المنظمات على إدارة مختلف الأقسام وعلى المستويات المتعددة في الشركة بشكل أفضل، وقد أصبحت معظم المنظمات تبني كافة استراتيجياتها الإدارية على التكنولوجيا، لدرجة أن كل منظمة تتخلف عن مواكبة هذا الكم الهائل من التطور، ستلاحظ بعد فترة من الزمن أنها بدأت بالانحسار والتراجع على كافة الأصعدة، وخاصة على صعيد الجودة والتسويق. فالتوجه نحو التكنولوجيا معناه أن المستهلكين يفضلون المنتجات والخدمات المتميزة والمتفوقة تكنولوجيا. وتعد ثورة التكنولوجيا والعملية من المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية، وتعمل التكنولوجيا الحديثة على تقليل كلفة الموارد وتزيد من قدرتها، إذ أصبحت التكنولوجيا من المؤشرات الرئيسية في استراتيجيات الريادة واغتنام الفرص بالأسواق .واستخدام التكنولوجيا المتطورة أصبح له دلالات واضحة في كافة القطاعات، حيث مكنت التكنولوجيا الحديثة المنظمات من التنسيق بين كافة العمليات والموارد والأعمال للوصول إلى أفضل خدمة ومنتجات للزبائن وتغطية شاملة لكافة الأسواق وأكثر مرونة في الوصول للزبائن وتحقيق قيمة أعلى للأعمال.

4- التوجه نحو الإبداع:

4-1- تعريف التوجه نحو الإبداع:

لقد تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون لتحديد معنى الإبداع فقد أشار Marquis & Myers بأنه ليس حدثا فرديا مستقلا أو مفهوما أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة و متكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة. (القراوي و صديق بلل، 2014)

الفصل الأول

وعرفه Schumpeter بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه ولقد حدد خمسة أشكال للإبداع وهي:

- إنتاج منتج جديد.
 - إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق.
 - استعمال مصدر جديد للمواد الأولية.
 - فتح وغزو سوق جديدة.
 - تحقيق تنظيم جديد للصناعة
- و يرى Druker بأنه تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة و الرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك. وعرفه Zaltmanet على أنه أي فكرة تطبيق أو منتج لدى المنظمة ينظر إليه على أنه جديد من قبل الوحدة أو الهيكل الذي يبناه. كذلك عرفته منظمة التعاون و التنمية في الميدان الاقتصادي على أنه مجموع الخطوات العلمية و الفنية و التجارية و المالية اللازمة لنجاح تطوير و تسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، و استخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، و ليس البحث و التطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات (القرابي و صديق بلل، 2014)

من خلال ما تقدم ينطلق مفهوم التوجه الإبداعي من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة، وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول التوجه الإبداعي، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه، ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية من جهة، وتعدد المجالات التي انتشر فيها التوجه الإبداعي من جهة أخرى، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع التوجه الإبداعي بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية (غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، 2012).

فالتوجه الإبداعي يشير إلى القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة. ويرى آخرون أن التوجه الإبداعي هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية و طرق و أساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف الشركة، وأكثر خدمة للمجتمع (غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، 2012).

يتعلق التوجه الإبداعي بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات، وقيادة فريق العمل وتطوير الخدمات للعملاء. فالإبداع هو عملية لإيجاد منتجات أو خدمات جديدة. وتعدد تعريفات التوجه الإبداعي نذكر منها:

- انفتاح المنظمة على أفكار جديدة والميل إلى التغيير من خلال تبني تقنيات، وموارد مهارات، وأنظمة إدارية جديدة.
- القدرة على إيجاد أشياء جيدة، قد تكون أفكارا أو حلولاً أو خدمات، أو طرقاً أو أساليب عمل جديدة
- الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية جديدة، وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف الشركة، وأكثر خدمة للمجتمع.

الفصل الأول

ولا يتوقف التوجه الإبداعي عند فكرة تطوير منتجات أو تقديم تكنولوجيا جديدة، فالإبداع يرافق أي فعل جديد تكون نتيجته إضافة قيمة جديدة. ويأتي الإبداع بأشكال مختلفة من أهمها: (مقرش، 2015، صفحة 88)

- الإبداع التكنولوجي الذي يظهر من خلال الجهود البحثية والهندسية التي تهدف إلى تطوير منتجات، أو تقديم خدمات إلكترونية، والقيام بعمليات جديدة.

- الإبداع السلعي التسويقي الذي يتضمن دراسة السوق، وتصميم المنتج، والابتكار في الإعلان والترويج. بالإضافة إلى إيجاد طرق جديدة في إيصال المنتجات والخدمات للزبون، وفي كيفية تعريف الزبون بهذه المنتجات والخدمات.

- الإبداع الإداري وهو ذلك الإبداع الذي يبحث عن الجديد ونظم الإدارة وطرق الرقابة والبناء التنظيمي، ويتبنى الاتجاهات الحديثة في الإدارة ويطبقها. ويتضمن الإبداع الإداري إيجاد طرق جديدة في تنظيم الشركة وإدارة علاقاتها بالمؤسسات الأخرى.

المبحث الثالث : العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية

إن الاهتمام بمفاهيم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بدأ يتدرج عبر الزمن، فبعد أن كان الاهتمام بها جزئياً بحكم قيود الرشد والعقلانية السائدة آنذاك، أصبحت في صميم التفكير الاستراتيجي للمنظمات ومن أولوياتها الأساسية. كما أن التوجه الاستراتيجي للمنظمات يعتبر من العناصر الرئيسية في تكوين سمعة المنظمات، والمشاركة في استراتيجيات واقعية وفعالة لتقديم النشاطات الاجتماعية. وتعزيز السمعة العامة للمنظمة مما يسهل آليات إدارة المنظمة والرفع من قدرتها على استقطاب عملاء جدد وزيادة حصتها في السوق. ومن جانب آخر فإن الاستثمار في النشاط الاجتماعي من الممكن أن يعزز قيمة المنظمة في السوق. علاوة عن المزايا الأخرى من بناء القدرة على تحقيق نتائج أفضل في مسائل التوظيف والولاء للمنظمة والاحتفاظ بالموظفين وتعزيز دوافع العمل والإبداع وزيادة الإنتاجية. كما أن المشاركة في العمل الاجتماعي مع أصحاب العلاقة بآليات الحوار المفتوح والشراكات الفعالة واطهار الشفافية من شأنه تحسين علاقات المنظمة مع المجتمعات وبالتالي التحفيز على تطوير الأعمال. (قرني، 2016، صفحة 108)

المطلب الأول: تأثير التوجه نحو العملاء على المسؤولية الاجتماعية

يعتبر التوجه نحو العملاء ذا أهمية كبيرة لكل المنظمات بدون استثناء، ومن الأداء الاجتماعي الموجه لهذه الشريحة تقدم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمانة بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والتزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع وتطوير مستمر للمنتجات هذا بالإضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار.

مع زيادة نفوذ المؤسسات الضاغطة كجمعيات حماية المستهلك وذلك لتفعيل دور المنظمات اجتماعياً في المجتمعات التي توجد فيها، ومع تراجع دور الاعلان وتمطيته كأداة ترويجية، يمكن لنا أن نؤسس للعلاقة بين التوجه نحو العملاء والمسؤولية الاجتماعية من خلال بروز دور المسؤولية الاجتماعية كأداة تستطيع المنظمة التسويقية بواسطتها كسب ولاء العملاء وأفراد المجتمع، بالإضافة إلى تحقيق استمراريتها. وإن أفراد المجتمع على حد سواء يقدرّون المنظمات التي يشعرون بأنها تعمل من أجلهم ومن أجل أبنائهم، وذلك يساعد على خلق صورة ذهنية إيجابية عنها والذي بدوره يعطي للمنظمة أولوية على المنظمات الأخرى المنافسة،

الفصل الأول

حيث تتصف العلاقة بين العملاء والمسؤولية الاجتماعية بأنها علاقة تبادلية تكاملية وذات فائدة على منظمات الأعمال والمجتمع من خلال: (بوغازي، بوغليطة، وزياني، 2020، صفحة 704)

1- تقديم الخدمة المسؤولة: يتمثل في تقديم أفضل الخدمات التي تساهم في تحسين نوعية الحياة، وتتسم عناصر تصميم الخدمة بضمان الأمان، والسهولة في الاستخدام وتقديم خدمة توافقت توقعات ورغبات المستهلك وغيرها، كما تعرف الخدمة المسؤولة على أنها: الخدمات المحققة لمتطلبات الجودة البيئية من جهة، وجودة الأداء من جهة ثانية مع تحقيقها للربح الاقتصادي من جهة ثالثة.

2- التسعير المسؤول: يتجسد السعر المسؤول من خلال التركيز على وضع أسعار عادلة، وهذا يمتد إلى ما هو أبعد من التوازن السعري لخدمة مصالح الطرفين، حيث تعمل المؤسسات على تحديد أسعار الخدمات على أساس القيمة التي يحصل عليها ويدركها العميل.

3- التوزيع المسؤول: يكتسب التوزيع صفة المسؤول عندما يجارب تجاربات تجاوزات التسويق كتعرض المستهلك للاحتكار نتيجة لعدم توزيع الخدمات في الأوقات والأماكن المحددة وغيرها من التجاوزات.

4- الترويج المسؤول: تتجسد المسؤولية الاجتماعية في عملية الترويج من خلال جعل كلفة الإعلان عن الخدمة قليلة ويجب أن تصل إلى أكبر عدد من المستهلكين، إضافة إلى تحري الصدق والموضوعية والتوازن والتوافق مع ثقافة وأخلاقيات وقيم الزبائن والمجتمع وغيرها من الممارسات.

يركز التوجه نحو العملاء على أهمية خلق التوازن ما بين مصلحة المؤسسة والعملاء، فالحديث عن المؤسسة تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية يعني أن هناك إلزاما مسؤولا شاملا لمختلف أفراد وقرارات المؤسسة، والذي يتطلب منها إعادة النظر في سياساتها التسويقية، حيث أصبحت عملية التسويق تأخذ بعين الاعتبار المسؤولية تجاه العملاء، فالخدمة من خلال مراحل حياتها لا بد أن تراعي المتطلبات الحقيقية للعملاء دون إلحاق الضرر بهم. أما عملية التسعير فلا بد أن تتلاءم ونوعية العملاء، كذلك التوزيع والترويج والمعلومات والسياسات لا بد من توظيفها واستغلالها من أجل رفع كفاءتها للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في كل نشاطات وتوجهات المؤسسة. وهذا يؤسس لنا الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر للتوجه نحو العملاء في التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية

المطلب الثاني: العلاقة بين التوجه نحو المنافسين و المسؤولية الاجتماعية:

ذهب Certo إلى القول بأنه مع تزايد تبني الكثير من المؤسسات سياسة وبرامج المسؤولية الاجتماعية تحت تأثير الوعي المجتمعي المتزايد فإن ذلك يقود إلى نتائج إيجابية لتلك المؤسسات وقد اقتضت متطلبات الانتقال من التنافس إلى التسابق ضرورة الاستجابة للضغوط الاجتماعية والبيئية بعد ما أصبحت الموارد غير الملموسة مصدرا من مصادر الميزة التنافسية وأصلا استراتيجيا له أهمية بالغة في ترقيتها. (قرني، 2016، صفحة 126)

تتصف العلاقة بين التنافسية و المسؤولية الاجتماعية بأنها علاقة معقدة ومتداخلة، فإذا كان البعض يرون في أن الامتثال لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية يمثل عبئا إضافيا يزيد من تكاليف الإنتاج ويضر بتنافسية المؤسسات، فإنه في المقابل قد يصر البعض الآخر على أن المعايير البيئية والاجتماعية هي آلية مفيدة لتحسين كفاءة الإنتاج، والحد من التأثيرات السلبية على المجتمع والبيئة على حد سواء، وتتوقف تنافسية المؤسسات في القدرة على تعزيز الاستراتيجيات المجدية من حيث التكلفة، أي من حيث سعر السلع والخدمات المنتجة والمصدرة بأهمية أساسية في إطار الجهود الرامية إلى زيادة القدرة التنافسية.

الفصل الأول

في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسات اليوم لم يعد نجاحها يعتمد فقط على قدرتها على معرفة أكفأ السبل لتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات، بل كذلك على قدرتها على معالجة القضايا الاجتماعية، وهناك عدة دراسات تبين الارتباط المباشر بين التنافسية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. لأن تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية سيكون له دورا كبيرا من الناحية التنافسية. وهذا يمكننا من صياغة الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر للتوجه نحو المنافسين في التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية

المطلب الثالث: العلاقة بين التوجه نحو الإبداع والمسؤولية الاجتماعية

يمثل الإبداع صمام الأمان اللازم للإدارة الناجحة في المؤسسات والتي تحرص على تحقيق المنافسة في الأسواق بقفزات كمية ونوعية عالية في مختلف مجالات العمل للمؤسسات الإنتاجية والخدمية لذا فمن الأهمية أن يكون الفرد والمؤسسة مبدعة في عالم اليوم لمواجهة التغييرات في الحياة، وأن أية مؤسسة إدارية، أو قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل هذا المطلب تحكم على نفسها بالتخلف والانهيار لأن الإبداع يمثل مفتاح المستقبل لأية مؤسسة ودونه لا تستطيع المؤسسات النجاح مستقبلا مهما كانت كفاءتها ولعل اختيار العديد من المؤسسات العملاقة يعود في حقيقته إلى تجاهل هذا العنصر.

إن العلاقة بين الإبداع والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أصبحت محل اهتمام الباحثين والدارسين، وقد أشارت أغلب تلك الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من الإبداع والمسؤولية الاجتماعية لتلك المؤسسات محل الدراسة، وتنطوي العلاقة الإيجابية بين المتغيرين لحقيقة مفادها أن المسؤولية الاجتماعية هي عامل هام تحققه المؤسسة بتبنيها الإبداع ما ينعكس على تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية.

يرى الباحث Midtun أن هناك تناقضا بين مفهومي الإبداع والمسؤولية الاجتماعية، ذلك لأن ممارسة الإبداع غالبا لا تأخذ بعين الاعتبار الانشغالات الاجتماعية والبيئية؛ والفكرة الأساسية حسب الباحث، فإنه حسب الأفكار التي قدمها الكاتب شوميتير حول الإبداع من منظور التدمير الخلاق، فإن الإبداع سيؤدي إلى ثورة في الهياكل والتجهيزات بتدمير القديمة منها وخلق أخرى جديدة، وهذا ما قد يتعارض مع جوانب المسؤولية الاجتماعية على الأقل من المنظور قصير المدى. (بوسلامي، 2013، صفحة

85)

كما أكد الباحثين Fontrodona & Macgregor، على أن العلاقة بين الإبداع والمسؤولية الاجتماعية تشكل حلقة خصبة وعملية ديناميكية، باعتبار أن المؤسسات المبدعة يجب أن تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية بحيث أن التحدي الحقيقي لن يكون نشر منتوجات هذه المؤسسات أو خدماتها، بقدر ما يجب تأمين منتجات وخدمات مسؤولة اجتماعيا ومدعمة في كامل دورة حياتها من التصميم إلى إعادة التدوير. كما أضافا أن الإبداع يجب أن يكون موجه من طرف المجتمع من أجل تحقيق التطور الاجتماعي وإيجاد التوازن بين الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية. (بوسلامي، 2013، صفحة 86)

إن الإبداع والمسؤولية الاجتماعية يشكلان حلقة خصبة وعملية ديناميكية باعتبار أن المؤسسات المبدعة يجب أن تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية حيث أن تبني المؤسسة سلوكيات اجتماعية وأخلاقية وبيئية سوف يؤدي بالضرورة إلى الأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل البيئية والاجتماعية الشيء الذي يدفعها إلى العمل بجد لخلق وانشاء طرق جديدة للعمل وعمليات جديدة وطرح منتجات جديدة تتلاءم ومتطلبات الاستدامة ما يسمح لها بدخول أسواق جديدة.

كما وجدت بعض الدراسات أن من نتائج الابتكار والابداع تحسين العلاقة بين المؤسسات وأصحاب المصالح مما يعود عليها بالنفع، ويمكنها من تحسين الأداء والقدرة التنافسية ومنها دراسة قام بها كل JONKER & ROOM حاولا من خلالها معرفة

الفصل الأول

كيف تمكنت ثمانية مؤسسات رائدة في المسؤولية الاجتماعية بأوروبا من تحقيق درجة عالية من التكامل بين أدائها الاجتماعي وقدرتها التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى استنتاج مفاده أن المديرين في تلك المؤسسات تمكنوا من ابتكار نماذج و طرق جديدة تنطوي على مزيج من الأفكار من خارج المؤسسة وتلائم ونموذج الأعمال التجارية لمواجهة جملة القضايا والضغوطات التي يواجهونها من أصحاب المصالح. ويوافقهما في الرأي ASONGU بتأكيد أنه مفتاح النجاح في استخدام أي نوع من الإبداع لصالح المؤسسة من منظور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو التواصل مع السلطات والأهم من ذلك عامة المجتمع الذي يستفيد من مثل المبادرات. المؤسسات التي لديها سياسات مستدامة غالبا ما تكون رائدة تكنولوجيا كما أنها تسعى لتبني أساليب جديدة مبتكرة لزيادة الكفاءة، على سبيل المثال: عن طريق الحد من التلوث في كثير من الحالات فإن هذه المؤسسات قادرة على الإتيان بمنتجات مبتكرة و التي تتفوق بها على معظم منافسيها. (قرني، 2016، صفحة 132)

كما أكدت دراسات أن الإبداع من منظور المسؤولية الاجتماعية يمكن من كسب السمعة باعتباره وسيلة لمعالجة المشاكل الاجتماعية، ومنهما دراسة PHILLS&all اللذين أشارا إلى أن العديد من الابتكارات تكون بهدف معالجة المشاكل الاجتماعية أو تلبية الاحتياجات الاجتماعية وكنتيجة لهذه الابتكارات الاجتماعية تعمم الاستفادة على كل الأطراف، فالابتكار الاجتماعي يمكن أن يتمحور حول المنتج، عملية الإنتاج أو التكنولوجيا مثل الكثير من الابتكارات بشكل عام، إن الاهتمام بحاجات وتوقعات المجتمع المحلي المحيط بعمل المؤسسة لكفيل أيضا بكسب رضا وقبول المواطنين وكلما كان هذا الاهتمام ذا أبعاد اجتماعية وأخلاقية كان انعكاسه قويا على السمعة الجيدة. (قرني، 2016، صفحة 132)

فالعلاقة القوية مع المجتمع يمكن أن تكون مدخرا حقيقيا وهو بالفعل ما حدث لمؤسسة Mc Donald's التي استطاعت فيها السمعة الجيدة أن تحمي المؤسسة خلال أعمال الشغب التي حدثت في لوس أنجلوس عام 6993 ، يعتبر مديرو (ماكدونالدز) التنفيذيون بأن جهود المؤسسة في سبيل علاقتها بالمجتمع من خلال ابتكار برنامجها المسمى " مساكن رونالد ماكدونالدز " وانخرطها في تنمية وتطوير فرص الموظفين مكسب للمؤسسة في تحقيقها سمعة قوية لدرجة أن مرتكبي أعمال النهب والتخريب المتسببين في إحداث أضرار جسيمة في المؤسسات الاقتصادية في المنطقة نجحت منها جميع المطاعم الستين الحائزة على امتياز والتي لم تصب بأي أذى. كما استطاعت مؤسسة فورد الأمريكية من زيادة مبيعاتها بنسبة % 25 و انخفاض وفيات الأطفال بإنفاقها عشرات الدولارات على حملة إعلانية هدفها حماية الأطفال دون سن الخامسة من العمر من حوادث المرور، بإقناع الأمهات والآباء أن يجلسوا أبناءهم في الأماكن الخلفية للسيارة. مما سبق يمكننا صياغة الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر للتوجه نحو الإبداع في التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية. (قرني، 2016، الصفحات 133-135)

المطلب الرابع: تأثير التوجه نحو التكنولوجيا على المسؤولية الاجتماعية

إن التوجه التكنولوجي يحمل ميزة مزدوجة ، فالتكنولوجيا في بعض الأحيان يمكن اعتبارها سببا لعدم تحمل المؤسسة لمسئوليتها الاجتماعية ، لكنها في نفس الوقت يمكنها أن تلعب دورا مهما لإيجاد حلول هامة للمسؤولية الاجتماعية فالتوجه نحو التكنولوجيا يعتبر أحد عوامل التغيير، فوسائل وتجهيزات التكنولوجيا لا تخلق التنمية فقط، بل تساهم في خلق المعرفة للمجتمع وتسهل عملية الاستفادة من المعلومات، ولهذا أصبح ينظر إل التكنولوجيا على أنها تساعد على تسريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعزيز المعرفة من خلال خلق بيئة تهتم بالدرجة الأولى بالمسؤولية الاجتماعية، ويمكن أن ندرك دور التوجه نحو التكنولوجيا في تطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال الوظائف التي تؤديها التكنولوجيا في المجتمع عبر توفير المعلومات

الفصل الأول

العامية ، إضافة إلى ذلك فإن التكنولوجيا صنعت مجتمعا مبنيا على المعرفة، كما أن اتوجه نحو التكنولوجيا يراعي الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال تحول المنظمات إلى الانتاج النظيف، ومن ثم تحقيق البعد البيئي الذي تطالب به المسؤولية الاجتماعية ، وبتلازم التكنولوجيا والمسؤولية الاجتماعية أكدت الدراسات أن التكنولوجيا التي تراعي الضرورة الاقتصادية والبيئية من خلال التوجه نحو الاستخدام الرشيد للطاقة والتفاعل بوعي وحرص مع التغيرات البيئية ومن تحقيق النمو لتفعيل المسؤولية الاجتماعية (لكحل، 2018، صفحة 25)

كما تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى استخدام البحث والتطوير كأداة ما أدوات التوجه التكنولوجي حيث قوم المؤسسات بالإفناق على عملية البحث وتخصيص ميزانيات سنوية من أجل تحقيق التميز من خلال تطوير معارف وتكنولوجيات جديدة تتوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية المتطورة بسرعة، لهذا تشير الدراسات أن المؤسسات الأكثر نجحا تستخدم استراتيجية البحث التي تربط الفرص الخارجية بجوانب القوة الداخلية وأهدافها. ومن أجل تعزيز البحث والتطوير لفائدة المسؤولية الاجتماعية للشركات يجب الاهتمام ب: (بوسلامي، 2013، صفحة 87)

- القيام بتخصيص ميزانيات معتبرة من أجل تمويل أنشطة البحث والتطوير سواء على مستوى المؤسسة، حيث أن نفقات البحث والتطوير تشمل أجور وعلاوات عمال البحث والتطوير بالإضافة إلى التجهيزات اللازمة للقيام بعملية البحث.

- إنشاء مراكز ومخابر علمية وتجهيزها بمختلف الوسائل المتطورة، وخاصة في المجال التكنولوجي والعلمي

- اليقظة التكنولوجية والعلمية المستمرة لمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في البيئة الخارجية وتعزيز ؛ وجودها في السوق الداخلية والخارجية

- تدريب وتكوين جيد لعمال البحث والتطوير والقيام بتنظيم دورات تكوينية لاستيعاب مفهوم مصطلحي التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية؛

- إنشاء شراكات من أجل تطوير عملية البحث سواء بالنسبة للمؤسسات مع مخابر البحث أو الجامعات أو الشراكات فيما بين الدول

بعض المفاهيم المتعلقة بالتكنولوجيات التي لها دور في المسؤولية الاجتماعية للشركات، وهي كما يلي: (بوسلامي، 2013، صفحة 88)

1- **التكنولوجيا البيئية** : وهي مجموعة من التقنيات تسمح للحد من الآثار البيئية المترتبة عن النشاط الإنساني، وتهدف إلى تحسين استهلاك الموارد الطبيعية وخصوصا الطاقة، وهو مفهوم نسبي وتطوري حيث يمكن تطبيقها في العديد من القطاعات مثل: (إدارة المياه، إدارة النفايات، الانبعاثات الغازية، جودة الهواء، معالجة التربة والطاقة) التحكم في الطاقة والطاقات المتجددة.

2- **التكنولوجيا النظيفة**: يشير إلى صنف خاص من التكنولوجيا البيئية التي تتضمن حلول في المصدر وليس عند نهاية العملية، وتتعلق باستباق التلوث والتبذير في الموارد الطبيعية، التي هي أحسن من معالجة الأضرار التي تخلفها ممارسة الأنشطة؛ مفهوم الوقاية أمر أساسي في مفهوم التكنولوجيا النظيفة والمفهوم العكسي لها هو تكنولوجيا نهاية السلسلة والتي تتعلق بنهاية عملية الإنتاج للحد من الآثار البيئية السلبية.

الفصل الأول

3- التكنولوجيا المسؤولة: تكون مرجع ليس فقط للأهداف البيئية لكن لكل أهداف المسؤولية الاجتماعية في أنماط الإنتاج والاستهلاك؛ هذا التعبير للتكنولوجيا المسؤولة غير واضح نوعا ما، لكن هو تعبير مجازي فقط فليست التكنولوجيا التي يمكن أن تكون مسؤولة اجتماعيا، لكن مجموع عمليات الإبداع وانتشارها في المؤسسة، غير أن هذا المصطلح قد يكون مختصر مفيد للتعبير عن التكنولوجيا عندما تكون في خدمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. وعليه يمكن صياغة الفرضية الفرعية الرابعة كما يلي: يوجد أثر للتوجه نحو التكنولوجيا في التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية.

وعموما يمكن صياغة الفرضية الرئيسية كما يلي: يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي في التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية

الفصل الأول

خلاصة الفصل:

المسؤولية الاجتماعية هي الطريقة التي يجب أن تعمل بها المنظمات لدمج القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في صنع قرار واستراتيجيات وسياسات وقيم داخل المنظمة بشفافية ليتم تطبيق أحسن الممارسات، إذ أنه نتيجة لأهمية المسؤولية الاجتماعية ظهرت بعض المحاولات لصياغة بعض موائيق ومعايير تحدد مواصفاتها الأخلاقية والاجتماعية، وقد استندنا في تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية على البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي والبعد الخيري.

التوجه الاستراتيجي هو الكيفية التي تستعمل بها المنظمة الاستراتيجية للتكيف مع بيئتها والتغيرات الحاصلة فيها، وهناك العديد من هذه التوجهات التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها في مسارها الاستراتيجي، وقد سلطنا الضوء في هذه الدراسة على التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو الإبداع والتوجه نحو التكنولوجيا.

ولو أردنا الربط بصيغة مختصرة بين كل من التوجه الاستراتيجي و المسؤولية الاجتماعية فإننا نقول بأنه ما من منظمة تسعى لتحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية ، لا بد لها أن تنهج التوجه الاستراتيجي، الذي يعد متطلبا إجباريا لتلك المنظمات التي تبحث عن تحقيق مزايا تنافسية.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

نظرا لما تقدمنا به في القسم النظري حول ماهية المتغيرين المسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي والأهمية البالغة في تطبيق المتغير التابع منهما على المستقل، والتي من شأنها توفير المعلومة اللازمة مع إبراز دورها في تحقيق العديد من المزايا التنافسية للمنظمات، لذلك سنحاول في هذا الفصل التطبيقي التطرق لمعرفة وقياس دور التوجه الاستراتيجي في تطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال دراسة ميدانية أجريت في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة.

وهذه الأخيرة تعتبر أحد المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال نشاطها في ظل الظروف التنافسية التي تواجهها، وبالتالي سنحاول الاطلاع على التوجه الاستراتيجي لهذه المؤسسة، وقدرتها على تطبيق المسؤولية الاجتماعية ولهذا فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحديد إشكالية البحث ووضع الفرضيات وتحديد أهداف الدراسة في الشق النظري، سنحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة إبراز الجوانب المنهجية المتعلقة بموضوع دراستنا.

وستتطرق من خلال هذا المبحث إلى المنهجية المعتمدة في إجراء الدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مطالب المطلب الأول أسلوب الدراسة والذي يحتوي تصميم الدراسة وكذلك توضيح أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى كيفية إعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية، أما المطلب الثاني فيتضمن مجتمع الدراسة وعينتها مع الإشارة إلى التعريف بالشركة محل الدراسة، بينما في المطلب الثالث توضيح صدق الاستبيان وثباته من خلال عرض النتائج.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

ليكون هناك فهم واضح لأسلوب الدراسة نقدم كيف تم تصميم البحث:

الفرع الأول: تصميم الدراسة

يعد تصميم البحث العلمي هو جوهر الدراسة العلمية إذ لا يمكن البدء بدونها فهو الذي يوفر الدليل المتدرج أو المتسلسل لكافة خطوات البحث الواجب إتباعها خطوة بخطوة إلى غاية تحقيق الهدف النهائي من البحث العلمي.

ويتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري والمنهجي (theoretical and methodological approach) حيث يشمل المنهج النظري الطريقة الاستقرائية أو الطريقة الاستنتاجية (inductive or deductive) بينما يشمل المنهج المنهجي، المنهج الكمي أو المنهج الكيفي. (zikmund, 2003, p. 185)

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على الطريقة الاستنتاجية وتسمى أحيانا بالتفكير الاستنباطي، حيث استخدم الباحثون هذا المنهج ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه الطريقة وحدت الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن. (Farzad, 2007, p. 110)

إن للطريقة الافتراضية-الاستنتاجية (The hypothetici-deductive) سبع خطوات هي: الملاحظة (إحساس الباحث أن تغيرا معينا يحدث أو أن سلوكا أو اتجاهات جديدة تظهر بغموض)، جمع البيانات الأولية، تكوين الإطار النظري، تكوين الفرضيات، تجميع البيانات الإضافية، تحليل البيانات، والاستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات) (Sekaran, 2004, p. 28).

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لتغيرات الدراسة وهما التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتمادا على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي

الفصل الثاني

حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي. (Brayman, 1984, p. 84) وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائياً.

الفرع الثاني: جمع بيانات الدراسة

فيما يلي يتم توضيح أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

أولاً: أنواع مصادر البيانات

يهدف تمكن الباحث من تغطية الإطار النظري للبحث ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، يجد الباحث نفسه في مرحلة تحديد مصادر الحصول عن البيانات اللازمة للبحث، ويمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما:

أ- المصادر الأولية:

هي المصادر التي يعتمد عليها باعتبارها موثوق بصحتها ولأنها تتميز بمصداقية المعلومات التي توفرها للباحث ومثالها: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين، والخطب والرسائل واليوميات، والدراسات الميدانية، والكتب التي تصف أحداثاً أو موضوعات شاهدها مؤلفوها عن قرب، والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، ونتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة (والوزارات والمنظمات). (Charles, kemper, T, kohn, & pickreign, 1996, p. 12)

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية وسيتم التطرق إليه بالتفصيل لاحقاً.

ب- المصادر الثانوية:

وهي البيانات المنشورة والموجودة أصلاً لغير غايات البحث قيد الدراسة وتكمن فائدتها في توفير الوقت والمال مقارنة مع مصادر البيانات الأولية. لذلك من المهم جدا البحث في مصادر البيانات الثانوية أولاً قبل البدء بالحصول على البيانات الأولية. (العلوانة، 1996، الصفحات 42-43) حيث تمكننا من القيام بعملية مسح للدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات وذلك باستخدام كتب، مجلات، إنترنت، مقالات، ورسائل جامعية (Reddy & Agrawa, 2012, p. 6). وفي هذه الدراسة تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب والمقالات المتعلقة بالمفاهيم التالية: التوجه الاستراتيجي، المسؤولية الاجتماعية، ومنهجية البحث العلمي في العلوم الإدارية. حيث تم الجمع والإطلاع على العديد من المراجع حول المواضيع السابقة لكن تم الاستفادة من التي تلمس الدراسة بشكل مباشر.

ثانياً: أدوات الدراسة

تكتسي أدوات جمع البيانات أهمية بالغة في عملية البحث العلمي، باعتبارها الوسيلة الهامة التي تعتمد عليها كافة العلوم في جمع المعلومات والحقائق حول الظاهرة المدروسة وتتوقف دقة وصدق النتائج المتوصل إليها في أي بحث على دقة الأدوات المستخدمة ودرجة مصداقيتها (مزيان، 1999، صفحة 66)، ومن هذا المنطلق يمكن استعمال أدوات جمع البيانات الأولية مثل الاستبيان، والوثائق الرسمية، وفي دراستنا تم اعتماد الاستبيان في المقام الأول لجمع البيانات الأولية، وأخيراً الاعتماد على الملاحظة لدعم تفسير النتائج وفي الآتي سيتم شرحهم:

الفصل الثاني

الاستبيان: يعد من أكثر الوسائل العلمية المستعملة في الحصول على البيانات والمعلومات، فهو وسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العاملين حول موضوع الدراسة. (فيلاي، 2010، صفحة 147) ويعتمد على هذه الأداة العملية بكثرة في الدراسات التي تتميز بمجتمع كبير فهي أداة أساسية لجمع البيانات. وقد تم توزيع الاستبيان في الفترة بين شهر أبريل وشهر ماي 2022. وقد قسم إلى قسمين وهما:

1- القسم الأول: المعلومات الشخصية

وتتعلق ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة).

2- القسم الثاني: متغيرات الدراسة

حيث تضمن محورين، خصص المحور الأول للمتغير المستقل وهو التوجه الاستراتيجي وضم عشرون مؤشرا لقياس أربعة أبعاد التوجه نحو العملاء (ستة مؤشرات)، التوجه نحو المنافسين (خمسة مؤشرات)، التوجه نحو الابداع (خمسة مؤشرات)، التوجه نحو التكنولوجيا (أربعة مؤشرات).

أما المحور الثاني فتعلق بالمتغير التابع المسؤولية الاجتماعية واحتوى تسعة عشرة مؤشر قياس لأربعة أبعاد هي: البعد الاقتصادي (ستة مؤشرات)، البعد القانوني (أربعة مؤشرات)، البعد الأخلاقي (خمسة مؤشرات)، البعد الخيري (أربعة مؤشرات). (أنظر الملحق A).

كما تم تصميم الاستبيان على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، حيث يستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات، وهو من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء وذلك لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير إلى درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة. (فيلاي، 2010، صفحة 231)، حيث تضمنت بدائل الإجابة لسلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 لغير موافق تماما، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، و 5 موافق تماما. وبغية تحديد مجال كل فئة، تم تحديد المدى (R) Range، وطول الفئة (L) Lenght، كما يلي:

$$- \text{حساب المدى: } R = \text{Maximum} - \text{Minimum} / 5 - 1 = 4$$

$$- \text{حساب طول الفئة: } L = R / C = 4 / 5 = 0.8$$

حيث: (C) classes تمثل عدد الفئات.

فيصبح الحد الأدنى للفئة الأولى هو أقل قيمة في المقياس وهي واحد (1)، وبإضافة طول الفئة نحصل على الحد الأعلى للفئة. وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1,79 فهو منخفض جدا، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1,80 و 2,59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2,60 و 3,39 فهو متوسط، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 3,40 و 4,19 فهو عال، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4,20 و 5 فهو عال جدا.

✓ **الملاحظة:** هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات عنها، والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات. (الشريف، 1996، صفحة 118)

الفرع الثالث: أساليب التحليل

الفصل الثاني

لقد تم الاعتماد في التحليل على برنامج SPSS وهو من البرامج الإحصائية التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا البرنامج إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها، وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية والتشتت ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار والتقدير واختبارات الفروض الإحصائية، بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة. (العتوم، 2008، صفحة 67)، وفي دراستنا الحالية سنستخدم الأساليب التالية:

• **المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean):** هو مجموع القياسات الخاصة بظاهرة معينة على عدد هذه القياسات. (جلاطو، 2009، صفحة 31)

• **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** هو درجة أو مقدار بعد المشاهدات عن المتوسط الحسابي في حالة القيم المطلقة أو المئوية. (جلاطو، 2009، صفحة 71)

• **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** يستعمل لاختبار وجود ارتباط (علاقة) بين متغيرين وتتراوح قيمه بين (-1) و $(+1)$. (عطية، 1993، صفحة 141)، كما يساعد في معرفة نوع ودرجة العلاقة بين هذين المتغيران (X, Y) ، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة (أبو النصر، 2004، صفحة 232).

• **معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha):** يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي وقد كانت النتائج أكبر من (70%) و يعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة. وهناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من 60%. (Tavakol & Dennick, 2011, p. 53)

• **تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression analysis** وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

• **تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis:** إن الهدف من تحليل الانحدار البسيط هو تقدير قيم عددية لمعاملات نموذج الانحدار البسيط، ومعنى أوضح للتحقق من تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد. (السواح، 2006، صفحة 500).

• **اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف - سمرنوف "Kolmogorov Smirnov"):** يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: "العينة المسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة لأن: "العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي". فإذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح. (قريشي، 2014، صفحة 197)، وفي دراستنا هذه فإن مستوى الدلالة المعتمد هو ($\alpha = 0.05$)، وهو المستوى المعتمد في أغلب البحوث الاجتماعية.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعبر المجتمع عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها سواء كانت كائن حي أو جماد. (McMillan & Chavis, 1986, p. 14)

الفصل الثاني

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر " لولاية بسكرة والمتمثل في 411 موظف. وفيما يلي يتم تقديم تعريف بالشركة.

أولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة

نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية اقتصادية، ومن حيث الصيغة القانونية شركة ذات أسهم حددت مدتها بـ 99 عام ، أسست سنة 2003، حيث انبثقت بعد إعادة هيكلة قطاع البريد والاتصال السلكي واللاسلكي بموجب قانون 2000/03 في 05 أوت 2000 ، وبالتالي أصبحت مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومقرها بالطريق الوطني رقم 05، الديار الخمسة الحمادية الجزائر، وتعتمد اتصالات الجزائر في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجاتها إلى كافة مناطق الوطن، فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة، و تمثلها 13 مندوبية جهوية للاتصالات (DRT) و 50 مديرية عملياتية للاتصالات (DOT) عبر كل ولايات الوطن، ويقدر رأسمالها بـ 61.275.180.000.00 دج. انظر الجدول رقم (2-2)، والمديرية

الولاية لمؤسسة اتصالات الجزائر (الموقع الرسمي للاتصالات الجزائر)، فرع بسكرة تحتوي على مديرية مركزية بمقر الولاية وموزعة على 16 فرع على مستوى الولاية وتحتوي على 353 موظف في كافة اقليم الولاية (وثائق المؤسسة).

2 / نشاطاتها: تتمحور نشاطات المؤسسة حول :

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية.
 - تطوير واستثمار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
 - إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات
- 3/ مهامها: وتتمثل في :

- تخطيط وتنفيذ المخططات السنوية للتطوير
- إيداع وجلب واستغلال كل الإمكانيات التي لها علاقة بأهدافها.
- التحقيق المباشر للدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية للهدف المحدد.
- ترقية ورفع نوعية الخدمات المستوحاة من أهدافها، والمساهمة في التكوين وتحسين أداء عمالها، وتنظيم وتطوير الهياكل وصيانتها وعصرنتها.
- تبسيط وتنويع الخدمات بالقيمة المضافة الممنوحة للمستعملين.
- ضمان الأمن وفعالية شبكة ونوعية الاتصالات من أجل إرضاء الزبائن.
- تحقيق انسجام في مهامها، في إطار السياسة الوطنية لتعمير الإقليم وتحقيق التوازن الجهوي بتمديد شبكتها في كل شبر من التراب الوطني.
- مواكبة المنافسة الدولية والمشاركة في هذا المجال.

الفصل الثاني

❖ الجدول رقم (1-2) : بطاقة توضيحية للمعلومات المتعلقة بمؤسسة اتصالات الجزائر

اسم المؤسسة	اتصالات الجزائر
مجال النشاط	الاتصالات
الهيكل القانوني	مؤسسة ذات أسهم
تاريخ الإنشاء	05 أوت 2000
تاريخ بداية النشاط رسميا	01 جانفي 2003
رقم التسجيل في السجل التجاري	02 B 001 8083 du 11mai 2002
المقر الاجتماعي	الطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة المحمدية الجزائر
رأس المال الاجتماعي	61.275.180.000.00 دج
الموقع الإلكتروني	www.algeriatelecom.dz
عنوان البريد الإلكتروني	contact@algeriatelecom.dz

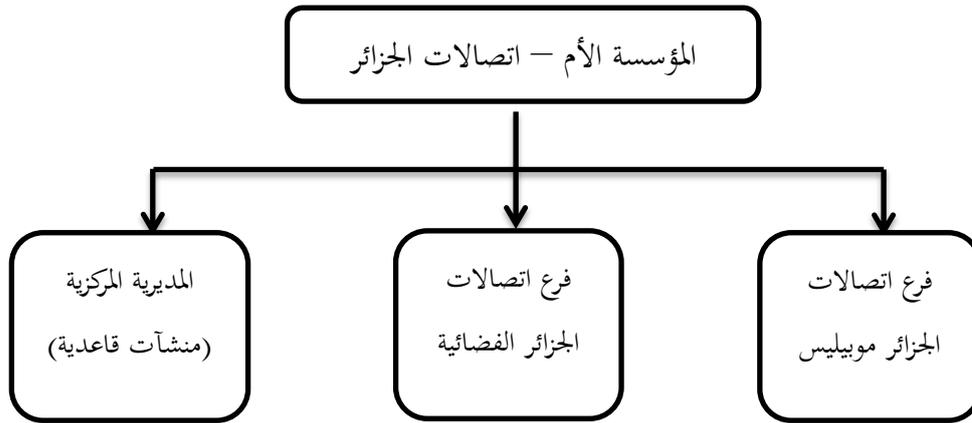
المصدر : من الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر www.algeriatelecom.dz

4/ فروع مجمع اتصالات الجزائر:

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع متكامل من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات والتي نوضحها في المخطط التالي:

- فرع اتصالات الجزائر موبيليس
- فرع اتصالات الجزائر الفضائية
- المنشآت القاعدية (مديرية مركزية)

❖ الشكل رقم (1-2): يوضح فروع مجمع اتصالات الجزائر



المصدر : من الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر www.algeriatelecom.dz

5 /تنظيم مؤسسة اتصالات الجزائر:

تبنّت المؤسسة مخطط تنظيمي جديد منذ سنة 2010، حيث يتشكل هذا الأخير من ثلاثة أقطاب رئيسية وهي:

5-1/ قطب التسيير الإدارة والمالية: يتأسسها نائب المدير العام وينقسم إلى:

الفصل الثاني

- قسم الموارد البشرية والتكوين: يهتم بشؤون العمال من حيث الأجور، الخدمات الاجتماعية، التوظيف، وتحسين ظروف العمل، كما تقوم بتحفيز العنصر البشري ماديا ومعنويا، كما تقدم مختلف الدورات التكوينية والتدريبية لإطاراتها من أجل الحصول على أكثر مردودية وفعالية لخدمتها.
- قسم المحاسبة والمالية: يهتم بالجوانب المالية والمحاسبية للمؤسسة، وهذا عن طريق إعداد الموازنات والتقارير المالية السنوية، والعمل على المحافظة على الاستقرار الدائم للإيرادات والسهر على تطبيق الإجراءات المتعلقة بالمحاسبة.
- مديرية الشؤون القانونية: مهامها هو تمثيل المؤسسة أمام الهيئات القضائية .
- مديرية الإمداد والوسائل : مهمتها الأساسية هي الإمداد بكل الوسائل التي يحتاجها الموظفون داخل المؤسسة
- مديرية التموين: مهمتها تكمن في شراء كل متطلبات المؤسسة وتسيير المخزن.
- مديرية الممتلكات: تقوم بتسيير البنى التحتية للمؤسسة وتسوية الحالات الإدارية للعقار والمباني.
- 5-2/ القطب التجاري: ويأخذ على عاتقه كل السياسة التجارية للمؤسسة وتنفيذها وينقسم إلى:
 - قسم علاقة العملاء: يهتم بكل ما له علاقة بالزبون مع عملية البيع وتسديد الديون، التوقيع على عقود جديدة مع الزبائن.
 - قسم العمليات ومنصات الشبكات: تهتم بتسيير منصات الشبكات من حيث الجانب التقني للزبائن.
 - مديرية الترابط: تأخذ على عاتقها كل ما يتعلق بتسيير الشبكات من جانبها التنظيمي لكل المتعاملين داخل الوطن، وتسيير التدفق الخارجي للشبكات.
- 5-3/ القطب التقني: يتكفل هذا القطب باستقطاب التكنولوجيات المستعملة في المؤسسة، تسييرها وتطويرها، كما تمثل المؤسسة على المستوى الجهوي بـ 13 مندوبي، وعلى المستوى الوطني 50 مديرية ولائية للاتصالات. وينقسم إلى:
 - قسم الهندسة وتطوير الشبكات
 - قسم العمليات وصيانة الشبكاتأما الهيكل التنظيمي فيتمثل في:
 - المفتشية العامة والتدقيق: تعمل على مراقبة ومراجعة مجموع أنشطة المؤسسة و أيضا مراقبة ومتابعة كل الطعون والشكاوي المقدمة من طرف الزبائن.
 - قسم المراقبة الداخلية: تتمثل في السيرورات والإجراءات التنظيمية والإدارية وتقييم درجة تنفيذ المهام المكلف بها العامل.
 - قسم نظام المعلومات: مهمته توفير كل أنظمة المعلومات التي تحتاجها المؤسسة وصيانتها.
 - مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة: مهمتها هي العمل على تنفيذ الأوامر والتعليمات طبقا للقانون 24-95 والمرسوم التنفيذي رقم 96-158، التابع لحماية أصول المؤسسة و أمن الأشخاص، وتحديد شروط إنجاز وتطبيق الأمن الداخلي للمؤسسة.
 - مديرية الاتصال: تهتم بعملية انتقال المعلومات والأفكار بين العمال وإيصال الأوامر والقرارات في المؤسسة عن طريق كلمات، رموز، أو خطابات حول موضوع معين.
- 6/ أهم الانجازات للاتصالات الجزائر: وتتمثل في عدة إنجازات منها:
 - أ/ الشبكة الوطنية : تم إدخال الألياف البصرية إلى الجزائر سنة 1987 وقد كانت التكنولوجية الرئيسية التي أسست عليها الشبكات ذات المسافات الطويلة سواء كانت وطنية أو دولية.

الفصل الثاني

قبل سنة 2000، كان طول الشبكة الأرضية للألياف البصرية 7244 كلم ، ثم وصلت إلى 15000 كم في 2003 لتضم إلى منتصف 2013 حوالي 47000 كم .

من 2.5 GBPS في سنة 2000، وصلت سعة شبكة الاتصالات اليوم 350 GBPS في الشمال و 120 GBPS في جنوب البلاد.

تهدف خطة عمل اتصالات الجزائر لسنة 2014 إلى تحديث شبكتها ، الذي لا يكون ممكنا إلا من خلال تكثيف الألياف البصرية لإمكانية جميع شبكات الصوت والمعطيات معا على المستوى الوطني وأيضا تعميم استعمال الألياف البصرية لإمكانية جمع شبكات الصوت والمعطيات معا على مستوى المدن وذلك بتغيير الكوابل النحاسية القديمة والمكلفة التي تعتبر المصدر الرئيسي لتراجع مستوى الخدمة .

وتجدر الإشارة أنه في إطار خطة التطوير لسنة 2014 تم الربط نحو 2200 بلدية التي يفوق عدد سكانها 1000 نسمة بالألياف البصرية ، تقدر المسافة الكلية بعد هذا الربط بـ 2393 كم.

ب / الشبكة الدولية : من أجل نقل خدمات الصوت والمعطيات ، تتكون الشبكة الدولية لاتصالات الجزائر من روابط تحت مائية وأرضية وفضائية .

ونظرا للطلب المستمر للأنترنيت ذات التدفق السريع والأنترنيت ذات التدفق السريع والأنترنيت الفائق السرعة ، عرفت الصلة التحت مائية ALPAL2 التي تربط الجزائر العاصمة ببالما في 2007 زيادة من 2.5 GBPS إلى 10 GBPS.

تتوفر الصلة التحت المائية الثانية SMW4 التي تربط عنابة ومرسيليا وسنغافورة، فرص متنوعة في ما يتعلق بالقدرات ونقاط النزول المحتملة والمتعددة التي تسمح بوضع عروض مختلفة بخصوص الصوت والأنترنيت. زيادة إلى الصلات التحت مائية، تستعمل اتصالات الجزائر صلات أرضية وفضائية للحفاظ على علاقاتها الخمسة عشر المباشرة لتصل من خلالها إلى باقي العالم . ولتطوير شبكة الاتصالات الدولية، قامت اتصالات الجزائر بإطلاق مشروع الصلة الثالثة بالألياف البصرية بين وهران وفالينسيا (اسبانيا)، ومن ناحية أخرى ومن أجل الاستغلال الأمثل للروابط على الصعيد الدولي ونقل الاتصالات الدولية الموجهة إلى الجزائر، تخطط اتصالات الجزائر لإنشاء نقاط تواجد بأوروبا، حيث تأسست أول نقطة في سنة 2011 بمرسيليا بالتعاون مع الشريك ISLANIK الذي أسس فرع ORANLINK المخصص لاستغلال نقطة التواجد (POP) .

ج / شبكة النفاذ: كان عدد أجهزة وصل الزبائن: 2.637.234 في سنة 2003 ثم أصبح في نهاية سنة 2012 5.014.122 جهاز ، منهم 4.030.122 جهاز سلكي و 984.000 جهاز لاسلكي من نوع WLL .

عرفت الأنشطة في قطاع شبكة النفاذ تصاعدا خلال سنة 2012 خاصة بعد وضع وتشغيل 600.000 جهاز بالتكنولوجيا الجديدة من نوع MSAN على مستوى 22 ولاية.

وقد سمح برنامج تشغيل أجهزة التكنولوجيا الجديدة بتحديث الشبكة إلى نسبة 14% في شهر مارس 2013، ويمتد هذا البرنامج على 48 ولاية لتحديث 03 ملايين نقطة نفاذ ومن بينها 01 مليون مبرمج لسنة 2013.

كما تجدر الإشارة أنه ارتفع عدد الزبائن لخدمة الهاتف من 2.079.464 في سنة 2003 إلى 3.267.183 في شهر مارس 2013 أي بنسبة قدرها 57%.

الفصل الثاني

هـ/ الأنترنت: عرف مجال الأنترنت تقدما إيجابيا في عدة ميادين، وقد ورد في تقرير محاضرة الأمم المتحدة حول التجارة والتطور (تقرير الاعلام الاقتصادي، الاتجاهات و التوقعات)، أنه تم تصنيف الجزائر من بين الدول الإفريقية الخمسة التي تجمع 90% من مشتركي الأنترنت ذو التدفق السريع إلى جانب المغرب وتونس ومصر وجنوب إفريقيا .

وقد كان هذا نتيجة عدة عمليات تحسين وتطوير وتنظيم وبذل مجهودات كثيفة من أجل تطوير وتوسيع شبكات الاتصال الوطنية والدولية، وبالفعل منذ سنة 2008 تم ربط 1541 بلدية بالأنترنت بفضل شبكة الأنترنت ذو التدفق السريع ، وهذا ما سمح بوصول المنازل والشركات ومقاهي الأنترنت بهذه الخدمة حيث ارتفعت نسبة توفر الأنترنت ذو التدفق السريع في المنازل 1% في 2005 إلى 20% في 2013.

عرف النطاق الترددي الدولي الذي كان محدودا برابطين من 34 MBPS تطورا تدريجيا منذ 2004 ليصل بعدها إلى 5 GBPS في 2005، ثم 10 GBPS في 2007، ثم 48 GBPS في 2010 ليصل إلى 131 GBPS وهذا بتنوع على مستوى الرابط الدولي ALPAL2 , SMW4 , ومزودين دوليين للأنترنت (FRANCE TELECOM و TELECOM ITALIE وغيرها).

فيما يتعلق بعدد أجهزة الأنترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقلت من 56.000 في 2005 إلى 1.309.454 في نهاية شهر مارس 2013 ، إضافة أنه مع انتشار شبكة الجيل الجديد من نوع MSAN، ثم تشغيل 682.540 خط، من بينها 50% تخص الأنترنت ذو التدفق السريع ADSL2+ .

فيما يتعلق بعدد زبائن الأنترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقل من 178.707 زبون في نهاية 2007 إلى 1.188.201 في مارس 2013، حيث 60% يستفيد من خدمة الأنترنت ذو التدفق السريع من مودم WIFI .

لقد زاد الطلب على خدة الأنترنت خاصة في سنة 2008 عندما أجيحت تخفيضات قدرها 50% على مجموعة عروض اتصالات الجزائر الخاصة بالأنترنت ذو التدفق السريع.

في سنة 2003 كان أقصى تدفق الاتصالات على الشبكة الهاتفية هو 64 KBPS، أما اليوم فيمكن أن يصل إلى MBPS 20 مع تكنولوجيا ADSL2+.

كما تستطيع الشركات اختيار تمديد شبكاتهما مع توسيع إمكانية التوصيل بالألياف البصرية التي تصل إلى 10 GBPS هـ/ شبكات الشركات: اتصالات الجزائر فخورة لأنها تحظى بثقة المؤسسات العامة والشركات الكبرى لقطاع الاقتصاد، سواء كانت عامة أو خاصة. تعرض اتصالات الجزائر لزبائنها مجموعة من الخدمات عبر الشبكة الموضوعية تحت تصرفهم. كما تشغيل أكثر من 83.000 رابط انترنت ذو التدفق السريع لهؤلاء الزبائن، 55% للأنترنت ذو التدفق السريع ADSL و SHDSL و 39% منها وصلا متخصصة. وقد انتقل عدد الوصلات المتخصصة المقدمة للشركات والمؤسسات من 19.000 في 2005 إلى 32.500 في 2013 أي بزيادة قدرها 71% خلال هذه الفترة. وصلات X25 ذات التكنولوجيا القديمة لا تمثل إلا 5% من هذه الروابط كما قد تم وضع برنامج لإيقاف هذه التكنولوجيا وتحويل الزبائن إلى تكنولوجيا جديدة في بداية سنة 2013.

و/الشبكة التجارية: منذ نشأة اتصالات الجزائر، تم تقوية الشبكة التجارية من سنة إلى أخرى للتقرب من الزبائن. حيث في سنة 2013 كان هناك 341 وكالة تجارية مقابل 225 وكالة في 2005.

الفصل الثاني

ي/الموارد البشرية: في سنة 2003، كان لاتصالات الجزائر 20.845 عامل مع نسبة تأطير ضعيفة جدا لا تتجاوز 02% . وأما في سنة 2013، وبعد 10 سنوات، لدينا 5.897 إطار و إطار سامي من بين 21.357 موظف بنسبة تأطير قدرها 27% . فيما يخص الجهود الرامية إلى تحسين كفاءة الموارد البشرية. انتقل عدد المكونين من 1400 موظف مكون في 2003 إلى 5.029 مكون في 2012، ثم أكثر من 8.000 موظف مبرمج تكوينهم إلى نهاية 2013 حسب الأهداف المحددة في إطار خطة العمل، منذ نشأتها وظفت اتصالات الجزائر 11.447 من جميع الفئات، من بينهم 3121 في إطار أنظمة الدعم للإدماج المهني.

ثانيا: عينة الدراسة

هي جزء من المجتمع الذي يتم دراسته حيث يتم اختيار عينة تمثل المجتمع تمثيلا جيدا، ويتم دراستها والتعرف على خصائصها ومنها نستنتج. المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في العاملين باتصالات الجزائر لولاية بسكرة، ونظرا لصعوبة توزيع الاستثمارات على كافة العاملين ، تم اختيار عينة ملائمة من موظفي المؤسسة ، وكانت القاعدة توزيع أكبر عدد من الاستثمارات للوصول إلى أعلى قدر من العمال. حيث تم توزيع 50 استبياناً على عمال اتصالات الجزائر لولاية بسكرة استرجعت منها 45 استبيان أي بنسبة استرجاع بلغت تقريبا 90%.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها.

أولا: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج، و للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (CRONBACH ALPHA) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60%. (حجاب، 2000، صفحة 35)، وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

1-1/التوجه الاستراتيجي :

❖ الجدول رقم (2-2-أ) :معامل ثبات الاستبيان لمحور التوجه الاستراتيجي

المحاور	عدد عبارات القياس	معامل الثبات ألفا كرونباخ
● التوجه نحو العملاء	6	0.639
● التوجه نحو المنافسين	5	0.677
● التوجه نحو الأبداع	5	0.640
● التوجه نحو التكنولوجيا	4	0.610
المجموع	20	0.749

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم:(2-3-أ) نلاحظ أن معامل الثبات لفقرات محور التوجه الاستراتيجي مرتفع في مجمله حيث بلغ 0.749، و فقرات التوجه نحو المنافسين ب: 0.677 تليها فقرات التوجه نحو الإبداع ب: 0.640 وفقرات التوجه نحو العملاء

الفصل الثاني

بـ: 0.639 وأخير فقرات التوجه نحو التكنولوجيا: 0.610 وكلها أكبر من 60% يتضح جليا أن معامل الثبات في مجمله يعتبر مناسب لأغراض البحث لأنه يعكس وضوح مؤشرات القياس وبالتالي ثبات النتائج.

1-2 / المسؤولية الاجتماعية :

❖ الجدول رقم (2-3-ب): نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان لمحور المسؤولية الاجتماعية.

المحاور	عدد عبارات القياس	معامل الثبات ألفا كرونباخ
• البعد الاقتصادي	6	0.637
• البعد القانوني	4	0.618
• البعد الأخلاقي	5	0.603
• البعد الخيري	4	0.869
المجموع	19	0.761

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

نلاحظ أن معامل الثبات لفقرات محور المسؤولية الاجتماعية ، تراوحت ما بين 0.603 و 0.869 وهي مرتفعة، أما إذا أخذنا معامل الثبات لعبارات محور المسؤولية الاجتماعية مجتمعة معا فنجده مرتفع حيث بلغ في مجمله 0.827 وهو جيد وعليه فإن عبارات المسؤولية الاجتماعية حققت الثبات .

ثانيا: صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق الذاتي وفيما يلي توضيح لذلك:

تعتبر أول ما يخطر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الافتراضي ASSUMED VALIDIT ، والذي نعني به افتراض معد المقياس أو استخدامه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه. كما أن هناك ما يعرف بالصدق الظاهري FACE VALIDITY وهو مشابه إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني، وفي الحقيقة لا يكتفى بالأسلوبين السابقين رغم أنهما خطوة أولية للتأكد من صدق المحتوى، لذلك سوف يتم قياس الصدق الذاتي والذي يعرف بدقة أكثر الصدق التقاربي.

ويعرف الصدق الذاتي على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه. (حجاب، 2000، صفحة 35)، ومن أجل قياس الصدق الذاتي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الذي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرن النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

الفصل الثاني

❖ الجدول رقم (2-4-أ): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التوجه نحو العملاء :

الإحصائيات		البعد الفقرات
,524**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,520**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,610**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,539**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,008	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,645**	معامل بيرسون	الفقرة 5
,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,512*	معامل بيرسون	الفقرة 6
,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 51.2.3% و 64.5% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للفقرات بعد التوجه نحو العملاء

الفصل الثاني

❖ الجدول رقم (2-4-ب): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التوجه نحو المنافسين :

الإحصائيات		البعد الفقرات
,575**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,727**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,550**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,702**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,812**	معامل بيرسون	الفقرة 5
,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 55% و 81.2% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للفقرات التوجه نحو المنافسين.

الفصل الثاني

❖ الجدول رقم (2-4-ت): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التوجه نحو الأبداع :

الإحصائيات		العدد	الفقرات
,814**	معامل بيرسون	الفقرة 1	
,000	مستوى الدلالة		
45	حجم العينة		
,589**	معامل بيرسون	الفقرة 2	
,000	مستوى الدلالة		
45	حجم العينة		
,619**	معامل بيرسون	الفقرة 3	
,000	مستوى الدلالة		
45	حجم العينة		
,659**	معامل بيرسون	الفقرة 4	
,000	مستوى الدلالة		
45	حجم العينة		
,528*	معامل بيرسون	الفقرة 5	
,000	مستوى الدلالة		
45	حجم العينة		

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 52.8% و 81.4% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للفقرات بعد التوجه نحو الأبداع .

❖ الجدول رقم (2-4-ث): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التوجه نحو التكنولوجيا :

الإحصائيات		البعد الفقرات
,592	معامل بيرسون	الفقرة 1
,009	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,580**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,569**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,001	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,554**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 55.4% و 59.20% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للفقرات التوجه نحو التكنولوجيا.

الفصل الثاني

❖ الجدول رقم(2-4-ج): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد البعد الاقتصادي :

الإحصائيات		البعد الفقرات
,783**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,779*	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,622**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,721**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,522**	معامل بيرسون	الفقرة 5
,012	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,588**	معامل بيرسون	الفقرة 6
,001	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 52.2% و 78.3% وهي أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1% مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للفقرات بعد البعد القانوني .

❖ الجدول رقم (2-4-ح): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد البعد القانوني :

الإحصائيات		البعد الفقرات
,541**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,022	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,602**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,539**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,648**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 53.9% و 64.8% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للفقرات بعد البعد الاخلاقي .

الفصل الثاني

❖ الجدول رقم (2-4-خ): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد البعد الاخلاقي :

الإحصائيات		البعد الفقرات
,505**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,006	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
547.**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,020	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,572**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,012	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,737**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,545**	معامل بيرسون	الفقرة 5
,020	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 50.5% و 73.7% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للفقرات البعد الأخلاقي .

❖ الجدول رقم (2-2-د): الصدق البنائي لمؤشرات بعد البعد الخيري

الإحصائيات		البعد الفقرات
,854**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,875**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,842**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
45	حجم العينة	
,824**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
54	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

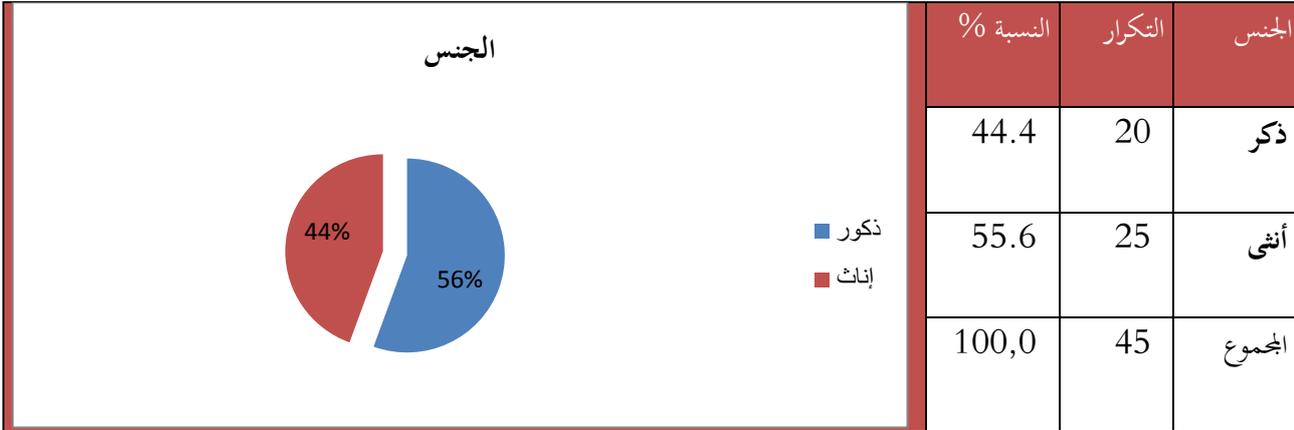
المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 82.4% و 87.5% وهي أكبر من 80% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

❖ الجدول (2-5-أ): توزيع العينة حسب الجنس

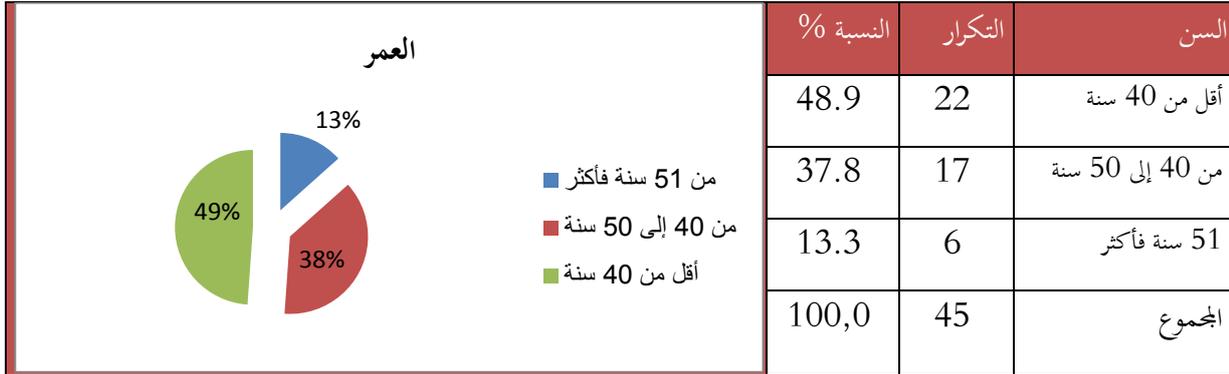


المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة بلغت حوالي 44.4% بينما نسبة الإناث 55.6% وهي أكبر من نسبة الذكور وهي نسبة متقاربة.

2/ توزيع العينة حسب العمر :

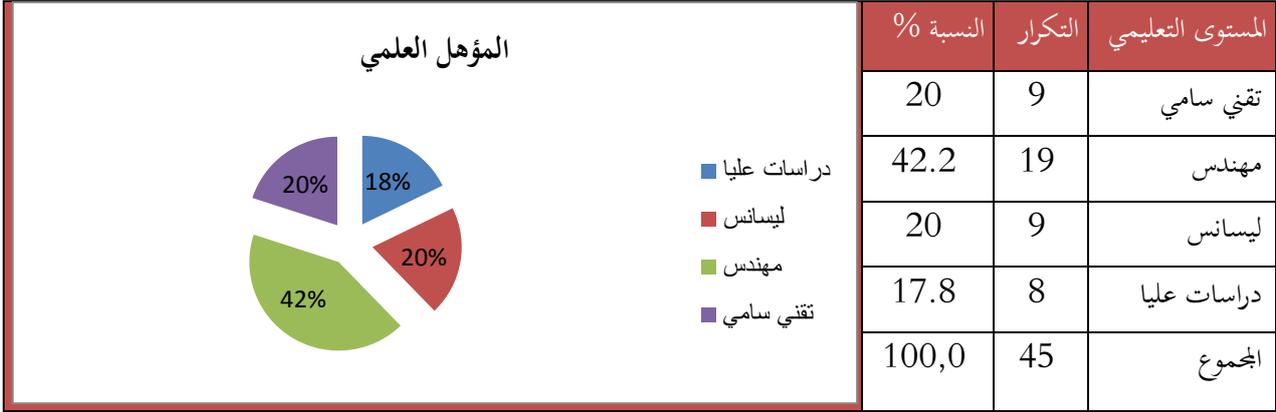
❖ الجدول (2-5-ب): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول يمكن الوصول إلى أن أكبر قيمة تشكل من الفئة العمرية أقل من 40 سنة، مما يدل على أن الأغلبية هم من الشباب وبلغت 48.9%، بينما كانت نسبة الفئتين (من 40 إلى 50 سنة) و(أكثر من 51) بلغت على التوالي 37.8% و13.3%.

❖ الجدول (2-5-ت): توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي

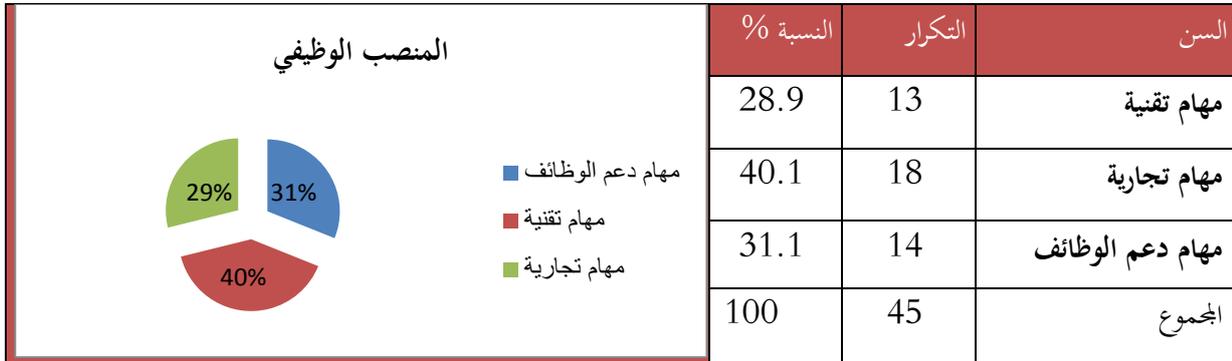


المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن أغلب العاملين الذين تم استجوابهم حاصلين على مستوى مهندس حيث بلغت نسبتهم أكثر من 42.2% أما الحاصلين على شهادة تقني سامي و ليسانس حيث بلغت نسبتهم 20%، في التعليمية ، ثم الحاصلين على دراسات عليا بنسبة 17.8%.

4/ توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي :

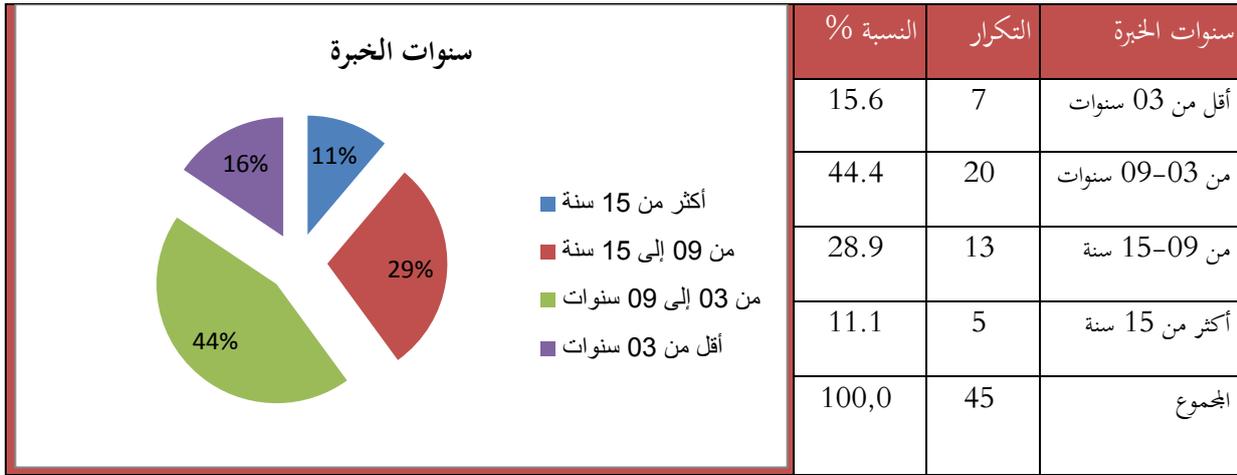
❖ جدول رقم: (2-5-ث): توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين يشغلون مهام تجارية كانت أكبر نسبة حيث بلغت حوالي 40.1% تليها الذين يشغلون مهام دعم الوظائف بنسبة 31.1%، في حين الذين يشغلون المهام التقنية تبلغ نسبتهم 28.9%.

❖ الجدول (2-5-ج): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العاملين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل ما بين 3 إلى 9 سنوات كانت أكبر نسبة حيث بلغت حوالي 44.4% تليها الذين خبرتهم من 09 إلى 15 سنة بنسبة 28.9%، في حين تقارب الفئة 03 سنة خبرة فأقل بنسبة 15.6% و 15 سنة خبرة فأكثر بنسبة 11.1% وهذا يؤكد أن أغلب المستجوبين لا تتجاوز خبرتهم 09 سنوات.

المطلب الثاني: تشخيص التوجه الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة والمسؤولية الاجتماعية فيها :

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية) في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة، سيتم التطرق إلى جانبين، أولهما، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرارات ونسب الموافقة .

أولا: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة:

✓ المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي :

❖ الجدول (2-6-أ): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات التوجه الاستراتيجي:

الأهم ية النسبة بية	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	التكرار والنسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات
عال جدا							40132,	4.2593	بعد التوجه نحو العملاء
عال	8	34	1	2	-	التكرار	61791,	4.0667	1/ تقوم الشركة بدراسة احتياجات الزبائن الحالية وتعمل على تلبيةها
	17.8	75.6	2.2	4.4	-	النسبة %			

الفصل الثاني

عال	15	29	-	-	1	التكرار	,68755	4.2667	2/ تقوم الشركة بدراسة احتياجات الزبائن المستقبلية وتخطط لتلبيتها	
جدا	33.3	46.4	-	-	2.2	النسبة%				
عال	20	21	-	2	2	التكرار	,99747	4.2222	3 / تقدم الشركة الخدمات بالشكل المطلوب ومن المرة الأولى	
جدا	44.4	46.7	-	4.4	4.4	النسبة%				
عال	20	22	1	2	-	التكرار	,73855	4.3333	4 / يوجد نظام واضح لتلقي شكاوي الزبائن وتعمل الشركة على تلبيتها	
جدا	44.4	48.9	2.2	4.4	-	النسبة%				
عال	24	18	-	2	1	التكرار	,88649	4.3778	5 / الشركة تعلم زبائنها بعروضها أول بأول	
جدا	53.3	40.0	-	4.4	2.2	النسبة%				
عال	21	19	-	-	5	التكرار	,86923	4.2889	6 / خدمات الشركة تتناسب مع جميع فئات الزبائن	
جدا	46.7	42.2	-	-	11.1	النسبة%				
عال								4.1956	55512	التوجه نحو المنافسين
عال	9	31	1	4	-	التكرار	,76871	4.0000	1/ تقوم الشركة بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف عند الشركات المنافسة	
جدا	20	68.9	2.2	8.9	-	النسبة%				
عال	11	28	2	4	-	التكرار	,81153	4.0222	2/ تقدم الشركة عروضاً على الخدمات بحيث تميزها عن الشركات المنافسة	
جدا	24.4	62.2	4.4	8.9	-	النسبة%				
عال	21	22	-	2	-	التكرار	,71633	4.3778	3/ تقدم الشركة خدمات ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة	
جدا	46.7	48.9	-	4.4	-	النسبة%				
عال	26	15	-	3	1	التكرار	,96032	4.3778	4/ تقدم الشركة خدماتها في وقت أسرع من الشركات المنافسة	
جدا	57.8	33.3	-	6.7	2.2	النسبة%				
عال	20	18	3	4	-	التكرار	,91949	4.2000	5/ تقوم الشركة بمسح دوري للخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة	
جدا	44.4	40.0	6.7	8.9	-	النسبة%				
عال								4.0489	62691	التوجه نحو الابداع
عال	11	26	-	8	-	التكرار	,98216	3.8889	1/ تتبنى الشركة الأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملون من اجل تطوير العمل	
جدا	24.4	57.8	-	17.8	-	النسبة%				
عال	17	21	-	6	1	التكرار	1.06506	4.0444	2/ يتوفر لدى العاملين في الشركة القدرة على الإبداع وتطوير العمل	
جدا	37.8	46.7	-	13.3	2.2	النسبة%				

الفصل الثاني

عال	16	22	1	6	-	التكرار	,96295	4.0667	3/ تقدم الشركة الحوافر المادية والمعنوية للعاملين الذين يقدمون أفكارا إبداعية
	35.6	48.9	2.2	13.3	-	النسبة %			
عال	17	22	1	5	-	التكرار	,91949	4.1333	4/ تخصص الشركة ميزانية لتشجيع الإبداع والابتكار
	37.8	48.9	2.2	11.1	-	النسبة %			
عال	15	26	-	2	2	العدد	,95874	4.1111	5/ تستفيد الشركة من الخبرات الأجنبية في تقديم خدمات متميزة
	33.3	57.8	-	4.4	4.4	النسبة %			
عال جدا							,37395	4.2778	التوجه نحو التكنولوجيا
عال جدا	16	28	-	-	1	العدد	,59628	4.3111	1/ يتوفر لدى الشركة نظام معلومات إداري يساعد على تنظيم العمل ودقته
	35.6	62.2	-	-	2.2	النسبة %			
عال جدا	16	25	1	3	-	العدد	,78625	4.2000	2/ يتوفر لدى الشركة موقع إلكتروني يقدم الكثير من الخدمات للزبائن تغني عن الذهاب إلى مركز الخدمة
	35.6	55.6	2.2	6.7	-	النسبة %			
عال جدا	18	23	1	3	-	العدد	,80214	4.2444	3/ توظف الشركة التقنيات الحديثة في تقديم خدمات مميزة وسريعة للزبائن
	40.0	51.1	2.2	6.7	-	النسبة %			
عال جدا	21	20	-	4	-	العدد	,88306	4.3556	4/ لدى العاملين في الشركة المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع التقنيات الإلكترونية الحديثة
	46.7	44.4	-	8.9	-	النسبة %			
عال							,35647	4.1944	التوجه الاستراتيجي

مصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول التوجه الاستراتيجي وفق بأبعاده التوجه نحو العملاء المنافسين والابداع والتوجه نحو التكنولوجيا، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

✓ بعد التوجه نحو العملاء : بلغ متوسطه الحسابي 4.25 وهذا يعني درجة موافقة عالية جدا، وبلغ انحرافه المعياري 0.40 يعني عدم وجود تشتت في إجابات الباحثين من الموظفين المستجوبين

❖ فيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ المؤشر 01: (تقوم الشركة بدراسة احتياجات الزبائن الحالية وتعمل على تلبيتها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.06 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.61 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 93.4% من العاملين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تقوم بدراسة احتياجات الزبائن الحالية ، بينما 4.4% لا يوافقون على ذلك.

الفصل الثاني

✓ **المؤشر 02:** (تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات الزبائن المستقبلية وتخطط لتلبيتها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.26 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.68 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 97.8% من العاملين المستجوبين يوافقون على أنه المؤسسة تقوم بدراسة احتياجات الزبائن المستقبلية ، بينما 2.2% لا يوافقون على ذلك .

✓ **المؤشر 03:** (تقدم الشركة الخدمات بالشكل المطلوب ومن المرة الأولى): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.22 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.99 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 91.1% من العاملين المستجوبين يوافقون على أنه المؤسسة تقدم الخدمات بالشكل المطلوب ، بينما 8.9% لا يوافقون على ذلك .

✓ **المؤشر 04:** (يوجد نظام واضح لتلقي شكاوى الزبائن وتعمل الشركة على تلبيتها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.33 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.73 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 93.4% من العاملين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة لديها نظام واضح لتلقي شكاوى الزبائن ، بينما 4.4% لا يوافقون على ذلك و 2.2% محايد.

✓ **المؤشر 05:** (المؤسسة تعلم زبائنها بعروضها أول بأول): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.37 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.88 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 93.4% من العاملين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعلم زبائنها بعروضها.

✓ **المؤشر 06:** (خدمات الشركة تتناسب مع جميع فئات الزبائن): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.28 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.86 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 88.9% من العاملين المستجوبين يوافقون على أن خدمات المؤسسة تتناسب مع جميع فئات الزبائن ، بينما 11.1% لا يوافقون على ذلك.

❖ **بعد التوجه نحو المنافسين :** بلغ متوسطه الحسابي 4.19 وهذا يعنى درجة موافقة عالية ، وبلغ انحرافه المعياري 0.62 يعنى عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01:** (تقوم الشركة بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف عند الشركات المنافسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.00 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.76 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 88.9% من العاملين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف عند منافسيها ، بينما حوالي 8.9% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02:** (تقدم الشركة عروضاً على الخدمات بحيث تميزها عن الشركات المنافسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.02 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.81 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 86.7% من العاملين المستجوبين يوافقون على أن مؤسستهم تقدم عروضاً تميزها عن المؤسسات المنافسة ، بينما 8.9% فقط لا يوافقون على ذلك .

✓ **المؤشر 03:** (تقدم الشركة خدمات ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.37 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.71 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 95.6% من العاملين المستجوبين يوافقون على أن مؤسستهم تقدم خدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين، بينما 4.4% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04:** (تقدم الشركة خدماتها في وقت أسرع من الشركات المنافسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.37 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.96 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 91.1% من العاملين المستجوبين يوافقون على أن مؤسستهم تقدم خدماتها في وقت أسرع من المنافسين ، بينما 6.7% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 05:** (تقوم الشركة بمسح دوري للخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.20 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.91 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 84.4% من العاملين المستجوبين يوافقون على مؤسستهم تقوم بمسح دوري للخدمات التي تقدمها المؤسسات المنافسة ، بينما 8.9% فقط لا يوافقون على ذلك و 6.7% محايدون.

الفصل الثاني

- ❖ **بعد التوجه نحو الابداع** : بلغ متوسطه الحسابي 4.04 وهذا يعني درجة موافقة عالية ، وبلغ انحرافه المعياري 0.62 يعني يوجد تشتت في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:
- ✓ **المؤشر 01**: (تبنى الشركة الأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملون من اجل تطوير العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.88 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.98 يعني يوجد تشتت في إجابات الباحثين. كما أن 82.2% من العاملين المستجوبين يوافقون على أن مؤسستهم تتبنى أفكارا ابتكارية من اجل تطوير العمل ، بينما أكثر من 17.8% لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 02**: (يتوفر لدى العاملين في الشركة القدرة على الإبداع وتطوير العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.04 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.06 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 84.5% من العاملين المستجوبين يوافقون على أن مؤسستهم يتوفر لدى عاملها القدرة على الإبداع في تطوير العمل ، بينما 15.5% فقط لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 03**: (تقدم الشركة الحوافر المادية والمعنوية للعاملين الذين يقدمون أفكارا إبداعية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.06 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.96 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 84.5% من العاملين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تقدم الحوافر المادية للعاملين الذين يقدمون أفكار إبداعية ، بينما 13.3% لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 04**: (تستفيد الشركة من الخبرات الأجنبية في تقديم خدمات متميزة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.13 ما يعني درجة موافقة منخفضة جدا وانحراف معياري 0.91 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 86.7% من العاملين المستجوبين يوافقون على أن مؤسستهم تستفيد من الخبرات الأجنبية في تقديم خدمات متميزة، بينما 11.1% فقط لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **بعد التوجه نحو التكنولوجيا** : بلغ متوسطه الحسابي 4.27 وهذا يعني درجة موافقة عالية جدا ، وبلغ انحرافه المعياري 0.37 يعني لا يوجد تشتت في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا النوع من الثقافة.
- ✓ **المؤشر 01**: (يتوفر لدى الشركة نظام معلومات إداري يساعد على تنظيم العمل ودقته): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.31 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.59 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 97.8% من العاملين المستجوبين يوافقون على أن لدى المؤسسة نظام معلومات يساعد على تنظيم العمل.
- ✓ **المؤشر 02**: (يتوفر لدى الشركة موقع إلكتروني يقدم الكثير من الخدمات للزبائن تغني عن الذهاب إلى مركز الخدمة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.20 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.78 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 91.2% من العاملين المستجوبين يوافقون على أن مؤسستهم تتوفر على موقع إلكتروني يقدم الكثير من الخدمات للزبائن، بينما 8.8% فقط لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 03**: (توظف الشركة التقنيات الحديثة في تقديم خدمات مميزة وسريعة للزبائن): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.24 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.80 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 91.1% من العاملين المستجوبين يوافقون على أن مؤسستهم توظف التقنيات الحديثة في تقديم خدمات مميزة للزبائن ، بينما 6.7% فقط لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 04**: (لدى العاملين في الشركة المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع التقنيات الإلكترونية الحديثة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.35 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.88 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 91.1% من العاملين المستجوبين يوافقون على أن العاملين في المؤسسة لديهم المهارات للتعامل مع التقنيات الحديثة، بينما 8.9% فقط لا يوافقون على ذلك.

الفصل الثاني

وعلى ضوء هذه النتائج نجد أن التوجه الاستراتيجي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة هو التوجه نحو التكنولوجيا و التوجه نحو العملاء.

المتغير التابع : المسؤولية الاجتماعية :

❖ الجدول (2-6-ب): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات المسؤولية الاجتماعية:

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الأهمية النسبية
البعد الاقتصادي 1	4.2444	,70137							عال جدا
1/ تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد المحلي والوطني	4.0667	,68775	التكرار النسبة%	1 2.2	1 2.2	-	35 77.8	8 17.8	عال
2/ تهدف المؤسسة للوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة في العمل	4.3333	,79772	التكرار النسبة%	1 2.2	1 2.2	-	23 51.1	20 44.4	عال جدا
3/ تعمل المؤسسة على زيادة عدد الزبائن والعملاء	4.5333	,72614	التكرار النسبة%	1 2.2	-	-	17 37.8	27- 60.0	عال جدا
4/ تشارك المؤسسة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية	4.3333	,95346	التكرار النسبة%	1 2.2	3 6.7	-	17 37.8	24 53.3	عال جدا
5/ تعمل المؤسسة على إشراك المؤسسات الأجنبية والاستفادة من خبراتها	4.1778	,98371	التكرار النسبة%	1 2.2	4 8.9	-	21 46.7	19 42.2	عال
6/ أسعار منتجات المؤسسة تتناسب مع قدرات المستهلكين	4.0222	1.01105	التكرار النسبة%	1 2.2	5 11.1	1 2.2	23 51.1	15 33.3	عال
البعد القانوني 2	4.2889	,42291							عال جدا
1/ لدى المؤسسة نظام رقابة فعال لكل المصالح الادارية والمالية	4.3111	,70137	التكرار النسبة%	-	2 4.4	-	25 55.6	18 40.0	عال جدا
2/ تضمن المؤسسة مصالح جميع المتعاملين معها مثل الزبائن والبنوك	4.2889	,86923	التكرار النسبة%	2 4.4	1 2.2	-	22 48.9	20 44.4	عال جدا

الفصل الثاني

							وغيرها		
عالم	20	22	-	3	-	التكرار	,79264	4.3111	3/ تمارس المؤسسة نشاطها في شفافية ووضوح
جدا	44.4	48.9	-	6.7	-	النسبة%			
عالم	17	25	-	3	-	التكرار	,77329	4.2444	4/ تسعى المؤسسة الى الحد من الفساد والتجاوزات من طرف الادارة
جدا	37.8	55.6	-	6.7	-	النسبة%			
عالم							,37373	4.2178	البعد الاخلاقي 3
جدا									
عالم	15	26	2	2	-	التكرار	,72614	4.2000	1/ توفر المؤسسة فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع
جدا	33.3	57.8	4.4	4.4	-	النسبة%			
عالم	19	21	-	5	-	التكرار	,91949	4.2000	2/ تحترم المؤسسة عادات وتقاليد المجتمع الذي تعمل فيه
جدا	42.2	46.7	-	11.1	-	النسبة%			
عالم	21	21	-	2	1	التكرار	,87444	4.3111	3/ توفر المؤسسة كافة الخدمات الاجتماعية لموظفيها
جدا	46.7	46.7	-	4.4	2.2	النسبة%			
عالم	19	21	1	4	-	التكرار	,87617	4.2222	4/ تضع المؤسسة معايير موضوعية للترقية
جدا	42.2	46.7	2.2	8.9	-	النسبة%			
عالم	15	26	-	4	-	العدد	,82450	4.1556	5/ يوجد لدى المؤسسة ميثاق لأخلاقيات العمل خاصة بالشركة
جدا	33.3	57.8	-	8.9	-	النسبة%			
عالم							,88370	4.6556	البعد الخيري 4
جدا									
عالم	13	25	2	3	2	التكرار	1.01105	3.9778	1/ تقدم المؤسسة هبات ومنح لدعم المجتمع المدني
عالم	28.9	55.6	4.4	6.7	4.4	النسبة%			
عالم	22	18	1	2	2	التكرار	1.02593	4.2444	2/ تخصص المؤسسة جزءا من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية
جدا	48.9	40.0	2.2	4.4	4.4	النسبة%			
عالم	15	24	-	3	3	التكرار	1.10782	4.0000	3/ تساهم المؤسسة في دعم البنى التحتية للمجتمع المدني (طرق، مستشفيات، مدارس
عالم	33.3	53.3	-	6.7	6.7	النسبة%			
عالم	14	24	2	3	2	التكرار	1.02247	4.0000	4/ توفر المؤسسة فرص

الفصل الثاني

جدا	31.1	53.3	4.4	6.7	4.4	النسبة %	عمل لدوي	الاحتياجات الخاصة
عال							4.2070	المسؤولية
جدا							,38503	الاجتماعية

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة حول المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الخيري، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

❖ **البعد الاقتصادي :** بلغ متوسطه الحسابي 4.24 وهذا يعني درجة موافقة عالية جدا ، وبلغ انحرافه المعياري 0.51 يعني لا يوجد انحرافات في إجابات الباحثين ، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

المؤشر 01: (تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد المحلي والوطني): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.06 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.68 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 95.6% من العاملين المستجوبين يوافقون على أن مؤسستهم تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد المحلي والوطني ، بينما 2.2% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02:** (تهدف المؤسسة للوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.33 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.79 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 95.5% من العاملين المستجوبين يؤكدون أن مؤسستهم تهدف المؤسسة للوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة في العمل.

✓ **المؤشر 03:** (تعمل المؤسسة على زيادة عدد الزبائن والعملاء): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.53 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.72 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 97.8% من العاملين المستجوبين يرون أن مؤسستهم تسمح للعاملين بالخروج عن الأطر المألوف لعمل المؤسسة على زيادة عدد الزبائن والعملاء .

✓ **المؤشر 04:** (تشارك المؤسسة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.33 ما يعني درجة منخفضة جدا وانحراف معياري 0.95 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 91.1% من العاملين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تشارك في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، بينما 8.9% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 05:** (أسعار منتجات المؤسسة تتناسب مع قدرات المستهلكين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.17 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.98 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 88.9% من العاملين المستجوبين يوافقون على أن أسعار منتجات المؤسسة تتناسب مع قدرات المستهلكين ، بينما 11.1% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 06:** (تعمل المؤسسة على إشراك المؤسسات الأجنبية والاستفادة من خبراتها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.02 ما يعني درجة موافقة منخفضة جدا وانحراف معياري 1.01 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 84.5% من العاملين المستجوبين يوافقون على أن مؤسستهم تعمل على إشراك المؤسسات الأجنبية والاستفادة من خبراتها ، بينما 13.3% فقط لا يوافقون على ذلك.

❖ **البعد القانوني :** بلغ متوسطه الحسابي 4.28 وهذا يعني درجة موافقة عالية جدا وبلغ انحرافه المعياري 0.42 يعني عدم وجود تشتت في إجابات الباحثين . وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01:** (لدى المؤسسة نظام رقابة فعال لكل المصالح الادارية والمالية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.31 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.70 أي انه لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 95.6% من العاملين المستجوبين يرون أنه لدى المؤسسة نظام رقابة فعال لكل المصالح الادارية والمالية.

الفصل الثاني

✓ **المؤشر 02:** (تضمن المؤسسة مصالح جميع المتعاملين معها مثل الزبائن والبنوك وغيرها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.28 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.86 أي انه يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 93.3% من العاملين المستجوبين يوافقون على أن مؤسستهم تضمن مصالح جميع المتعاملين معها مثل الزبائن والبنوك وغيرها ، بينما 6.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03:** (تمارس المؤسسة نشاطها في شفافية ووضوح): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.31 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.79 أي أنه لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 93.3% من العاملين المستجوبين يؤكدون أن مؤسستهم تمارس نشاطها في شفافية ووضوح ، بينما 6.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04:** (تسعى المؤسسة الى الحد من الفساد والتجاوزات من طرف الادارة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.24 ما يعنى درجة موافقة منخفضة جدا وانحراف معياري 0.77 أي أنه لا يوجد تشتت في الإجابات ، كما أن 93.3% من العاملين المستجوبين يؤكدون أن مؤسستهم تسعى إلى الحد من الفساد والتجاوزات من طرف الإدارة، بينما 6.7% لا يوافقون على ذلك.

❖ **البعد الاخلاقي :** بلغ متوسطه الحسابي 4.21 وهذا يعنى درجة موافقة منخفضة جدا ، وبلغ انحرافه المعياري 0.37 يعنى عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01:** (توفر المؤسسة فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.20 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.72 ما يعنى عدم وجود تشتت في إجابات. كما أن 91.1% من العاملين المستجوبين يرون أن مؤسستهم توفر فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع ، بينما 4.4% فقط لا يوافقون على ذلك .

✓ **المؤشر 02:** (تحترم المؤسسة عادات وتقاليد المجتمع الذي تعمل فيه): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.20 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.91 أي يوجد تشتت في الاجابات. كما أن 88.9% من العاملين المستجوبين يؤكدون أن مؤسستهم تحترم عادات وتقاليد المجتمع الذي تعمل فيه ، بينما 11.1% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03:** (توفر المؤسسة كافة الخدمات الاجتماعية لموظفيها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.31 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.87 أي يعنى يوجد تشتت في إجابات. كما أن 93.4% من العاملين المستجوبين يرون أن مؤسستهم توفر كافة الخدمات الاجتماعية لموظفيها ، بينما 6.6% لا يوافقون على ذلك .

✓ **المؤشر 04:** (تضع المؤسسة معايير موضوعية للترقية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.22 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.87 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 88.9% من العاملين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تضع معايير موضوعية للترقية ، بينما 8.9% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 05:** (يوجد لدى المؤسسة ميثاق لأخلاقيات العمل خاصة بالشركة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.15 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.82 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 91.1% من العاملين المستجوبين يوافقون على أنه يوجد لدى المؤسسة ميثاق لأخلاقيات العمل خاصة بالشركة ، بينما 8.9% لا يوافقون على ذلك.

❖ **البعد الخيري :** بلغ متوسطه الحسابي 4.20 وهذا يعنى درجة موافقة عالية جدا ، وبلغ انحرافه المعياري 0.38 يعنى عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01:** (تقدم المؤسسة هبات ومنح لدعم المجتمع المدني): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.97 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.01 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 84.5% من العاملين المستجوبين يوافقون على أن مؤسستهم تقدم هبات ومنح لدعم المجتمع المدني ، بينما 11.1% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02:** (تخصص المؤسسة جزءا من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.24 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 1.02 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 88.9% من العاملين

الفصل الثاني

المستجوبين يؤكدون أن مؤسستهم تخصص جزءا من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية، بينما 8.9% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03:** (تساهم المؤسسة في دعم البنى التحتية للمجتمع المدني طرق، مستشفيات، مدارس): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.00 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.10 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 86.6% من العاملين المستجوبين يوافقون أن مؤسستهم تساهم في دعم البنى التحتية للمجتمع المدني طرق، مستشفيات، مدارس ، بينما 13.4% لا يوافقون على ذلك.

المؤشر 04: (توفر المؤسسة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.00 ما يعنى درجة موافقة عالية، وانحراف معياري 1.02 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 84.5% فقط من العاملين المستجوبين يوافقون على أن مؤسستهم توفر فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة ، بينما 11.1% لا يوافقون ذلك .

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

حيث تتمثل الشروط الإحصائية في:

❖ **الفرضيات الفرعية:** أثر التوجه الاستراتيجي على المسؤولية الاجتماعية :

أولاً: المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

تتمثل في قيمة معنوية النموذج والتي يعبر عنها من خلال قيمة F والتي بلغت 0,000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يوضحه الجدول رقم ((2-7-ج)).

ثانياً: المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة معنوية t بحيث يجب أن تكون واحدة على الأقل من المعاملات ذات دلالة إحصائية على خلاف الثابت ومن خلال الجدول رقم ((2-7-أ)) نجد أن قيمتين فقط ل Beta دالة إحصائياً.

الفصل الثاني

الجدول رقم (2-7-أ): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار

أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في المسؤولية الاجتماعية :

إحصائيات التباين		مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج	
VIF	Tolerance			Beta	الخطأ المعياري		B
		.062	1.917		.615	1.180	1 ثابت Constant
1.462	.684	.001	3.751	.506	.129	.485	التوجه نحو العملاء
1.485	.673	.451	.761	.103	.094	.072	التوجه نحو المنافسين
1.342	.745	.040	2.094	.250	.079	.154	التوجه نحو الابداع
1.129	.885	.943	.072	.009	.122	.009	التوجه نحو التكنولوجيا

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

ثالثا: مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

1- التوزيع الطبيعي (إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality test):

للتأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk، إذ فاقت

مستوى الدلالة لكل منهما 0,05، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (2-7-ب): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد (التوجه الاستراتيجي)

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			البواقي المعيارية
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائيا	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائيا	
,131	45	,944	,088	45	,123	

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

2- الاستقلال الذاتي للبواقي: Durbin-watson

وتم اختبارها من خلال إحصائية Durbin-watson (وهو عبارة عن إحصائي الاختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals،

وتؤكد قيمته التي بلغت 1,786 كما يوضحه الجدول (2-7-ج) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية البواقي 40

وعدد المتغيرات المستقلة 4 نجد $dl = 1.285$ و $du = 1.721$ فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان

الفصل الثاني

وإذا كان $(2 < DW < 4 - du)$ ، وبالتالي فإن DW محصور بين محصور بين 1.615 و 2، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبقايا.

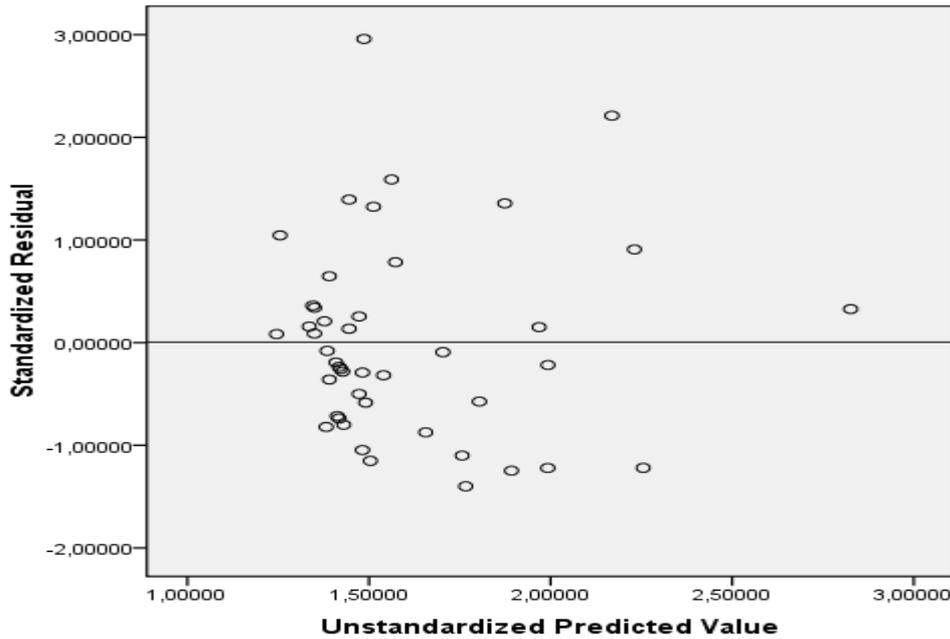
الجدول رقم (2-7-ج): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (لأبعاد التوجه الاستراتيجي)

Durbin-Watson	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعدل R^2	مستوى دلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
1.786	,709	,503	,000	10.105	,820	4	3.279	1 الانحدار
					,081	40	3.244	الخطأ المتبقي
						44	6.523	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

3- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) **Homoscedasticity**: وهو ما يوضحه الشكل رقم (2-2).

الشكل رقم (2-2): اختبار تجانس البواقي للتوجه الاستراتيجي



المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

4- عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة **Multicollinearity**: وهو ما توضحه قيمتي معامل التضخم FIV و Tolerance في الجدول (2-7-أ)، حيث كانت قيم معامل التضخم محصورة بين تساوي 1.129 و 1.485،

الفصل الثاني

وهي أقل من 10 أما Tolerance فتراوح قيمتها بين 0.673 و 0.885 بالنسبة للتوجه نحو التكنولوجيا وهي أكبر من 0.1 وهذا اعتمادا على دراسة (Nystrom, 2002, p. 239) ما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

بعد التأكد من توفر شروط نموذج الانحدار يمكننا اختبار الفرضيات طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (2-7-أ)، نلاحظ أنه يوجد أثر دال إحصائيا لكل من التوجه نحو العملاء والتوجه نحو الإبداع على المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت مستويات دلالتها على التوالي 0,001 و 0,040، وهي أقل من 0,05، حيث بلغت قوة الارتباط بين التوجه نحو العملاء والمسؤولية الاجتماعية 0,56، بينما بلغت قوة الارتباط بين التوجه نحو الإبداع والمسؤولية الاجتماعية 0,25، كما بلغ معامل التحديد 50.3% وهذا يعني أن أبعاد التوجه الاستراتيجي بـ 50% من المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر- بسكرة، وعليه فإن الفرضية الأولى والثالثة مقبولة

بينما نلاحظ أنه لا يوجد أثر دال إحصائيا لكل من التوجه نحو المنافسين والتوجه نحو التكنولوجيا، حيث بلغت مستويات دلالتها على التوالي 0.451 و 0.943، وعليه فإن الفرضية الثانية والرابعة مرفوضة .

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

سيتم التأكد من توفر الشروط الإحصائية من خلال مايلي:

أولا: المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

تتمثل في قيمة معنوية النموذج والتي يعبر عنها من خلال قيمة F والتي بلغت 0,025 وهي أقل من 0,05، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (2-12-ج).

ثانيا: المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة معنوية t بحيث يجب أن تكون ذات دلالة إحصائية على خلاف الثابت، ومن خلال الجدول رقم (2-12-أ) نجد أن التوجه الاستراتيجي له أثر على المسؤولية الاجتماعية حيث أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الانحدار β تساوي 0,661 فبالتالي فإن الفرضية الرئيسية مقبولة.

الجدول رقم (2-8-أ): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التوجه الاستراتيجي في المسؤولية الاجتماعية

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري			
1	1.211	,520		2.328	,025
	,714	,124	,661	5.781	,000

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

ثالثا: مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

الفصل الثاني

1- التوزيع الطبيعي (اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality test):

وللتأكد حسابيا من التوزيع الطبيعي للبواقي نستخدم على معاملي Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk، إذ فافت مستوى الدلالة لكل منهما 0,05، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار البسيط.

الجدول رقم (2-8-ب): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار البسيط

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			البواقي المعيارية
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائيا	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائيا	
,149	45	,922	,080	45	,138	

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

2- الاستقلال الذاتي للبواقي: **Durbin-watson** وتم اختبارها من خلال إحصائية Durbin-watson (وهو عبارة عن إحصائي الاختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت 1.573 كما يوضحه الجدول (2-12-ج) ومقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية البواقي 43 وعدد المتغيرات المستقلة 1 نجد $dl = 1.442$ و $du = 1.544$ فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان $(2 < DW < 4 - du)$ ، وإذا كان $(du < DW < 2)$ وبالتالي فإن DW محصور بين 1.544 و 2، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

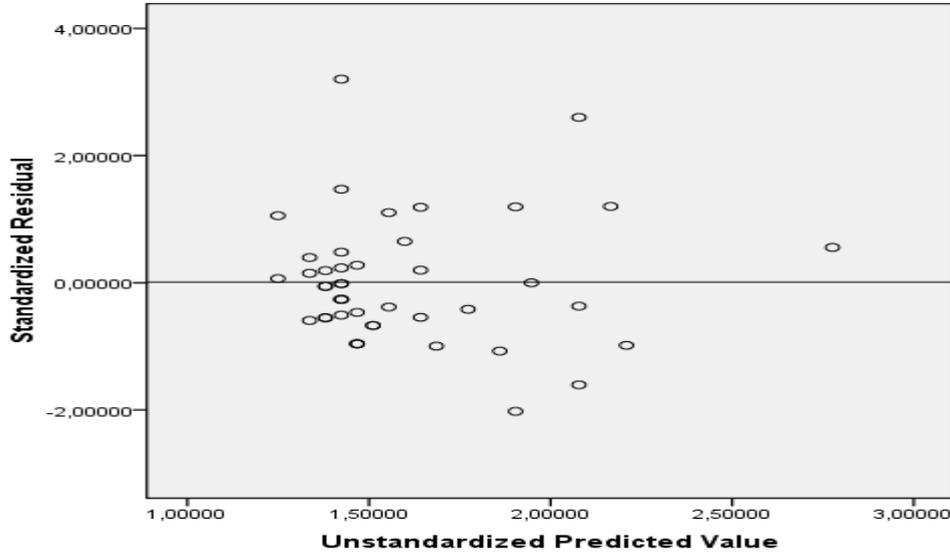
الجدول رقم (2-8-ج): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة	معامل التحديد المعدل R^2	معامل الارتباط (R)	Durbin-Watson	1	
									الانحدار	الخطأ المتبقي
	2.853	1	2.853	33.426	,000	,437	,661	1.573		
	3.670	43	,085							
	6,523	44								

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

4- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) **Homoscedasticity**: وهو ما يوضحه الشكل رقم (2-7).

الشكل رقم (2-3): اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط



المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

وبعد التأكد من توفر شرط نموذج الانحدار البسيط يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

سنحاول في هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مطالب حيث في المطلب الأول سيكون فيه تفسير و تقييم نتائج متغيرات الدراسة، أما في المطلب الثاني فيتضمن تفسير نتائج اختبار الفرضيات بينما تضمن المطلب الثالث الاقتراحات المستخلصة من خلال نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة

✓ أكدت نتائج الدراسة أن مستوى التوجه نحو الزبائن عال جدا، حيث كانت الموافقة تتراوح بين عال و عال جدا لجميع مؤشرات هذا البعد، إذ يؤكد المستجوبين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة أن مؤسستهم تقوم بدراسة احتياجات الزبائن الحالية و تعمل على تلبيتها، وأنها تقوم بدراسة احتياجات الزبائن المستقبلية و تخطط لتلبيتها. وأن الخدمات المقدمة ترقى للمستوى المطلوب، وهذا بسبب وجود نظام واضح لتلقي شكاوى الزبائن و تعمل على تلبيتها، وأن الخدمات المقدمة تتناسب مع جميع فئات الزبائن.

✓ أكدت نتائج الدراسة أن مستوى التوجه نحو المنافسين عال حيث كانت الموافقة تتراوح بين عال و عال جدا لجميع مؤشرات هذا البعد إذ يؤكد المستجوبين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة أن مؤسستهم تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لمنافسيها، كما أن الخدمات المقدمة تتميز بالجودة العالية والسرعة مقارنة بالشركات المنافسة ، و تقوم بمسح دوري للخدمات المقدمة من طرف المؤسسات المنافسة.

الفصل الثاني

- ✓ أكدت نتائج الدراسة أن مستوى التوجه نحو الإبداع عال حيث كانت الموافقة عالية لجميع مؤشرات هذا البعد إذ يؤكد المستجوبين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة أن مؤسستهم تتبنى الأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملون القادرون على الإبداع من أجل تطوير العمل، وأن المؤسسة تقدم الحوافز المادية من أجل ذلك.
- ✓ أكدت نتائج الدراسة أن مستوى التوجه نحو التكنولوجيا عال جدا حيث كانت الموافقة عالية جدا لجميع مؤشرات هذا البعد إذ يؤكد المستجوبين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة أن مؤسستهم تتوفر على نظام معلومات يساعد على تنظيم العمل ودقته، كما أنها تتوفر على موقع إلكتروني يقدم الكثير من الخدمات للزبائن تعينهم عن الذهاب إلى مقر المؤسسة، وأن المؤسسة توظف التقنيات الحديثة في تقديم خدماتها ، وأن معظم موظفيها يمتلكون الخبرة للتعامل مع هذه التقنيات
- ✓ أما فيما يخص نتائج الدراسة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية(البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة كانت النتائج عالية، وفيما يلي سيتم توضيح النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية:
- ✓ كانت هناك موافقة وبمستوى عال جدا على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة- تتبنى الجانب الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية فهي تساهم بشكل واضح في دعم الاقتصاد المحلي و الوطني من خلال العمل على زيادة عدد زبائنها وتقديم منتجات بأسعار تتناسب مع قدراتهم الشرائية
- ✓ أما من ناحية البعد القانوني كانت النتائج عالية جدا سواء من ناحية نظام الرقابة الفعال لكل المصالح الإدارية والمالية ، أو من ناحية ضمان مصالح جميع المتعاملين معها، كما أنها تمارس عملها في شفافية ووضوح، وأنها تسعى إلى الحد من الفساد والتجاوزات من طرف الإدارة.
- ✓ كما أكدت نتائج الدراسة كذلك أن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة تعتمد وبدرجة عالية جدا على البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية من خلال توفير فرص عمل متكافئة وعادلة للجميع ، كما أنها تحترم عادات وتقاليد المجتمع، إضافة إلى أن المؤسسة لديها ميثاق لأخلاقيات العمل، كما أنها تضع معايير موضوعية لترقية موظفيها وتوفر لهم كافة الخدمات الاجتماعية.
- ✓ في حين أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى البعد الخير للمسؤولية الاجتماعية مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة كان عال جدا كذلك ، بحيث تقوم المؤسسة بتقديم هبات ومنح لدعم المجتمع المدني، من خلال تقديم دعم للمؤسسات الخيرية.

المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

من خلال النتائج السابقة نستطيع القول أن التوجه نحو العملاء، التوجه نحو الإبداع هي أكثر التوجهات الاستراتيجية تأثيرا على تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة، ويعود السبب في ذلك إلى سعي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة لخلق رابط اجتماعي بين المؤسسة وزبائنها ، وتعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المنظمات بدون استثناء، ومن الأداء الاجتماعي الموجه لهم تقديم خدمات تتماشى مع احتياجاتهم ، وهذا من خلال قيامها بدراسة احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتعمل على تلبيتها، كما أنها تعلم زبائنها بعروضها أول بأول ،هذا وتتعامل المؤسسة بجدية مع شكاوى عملائها من خلال نظام واضح لذلك.

إضافة إلى تبني المؤسسة لأفكار إبداعية يقدمها العاملون من أجل تطوير العمل، وتعتبر هذه الميزة أحد أبعاد التفوق التنافسي وأهمها، لذا عليها أن تعتمد على أفكار إبداعية جديدة ومتجددة، وتشجيع العاملين بحوافز مادية من خلال تخصيص ميزانية لذلك. فترقية ثقافة الإبداع تتضمن معايير محفزة على الابتكار، المبادرة ، القبول لبعض التغيرات الاجتماعية، الجغرافية و المهنية، ترقية ثقافة الإبداع تتعلق كذلك بتطوير المهارات، و تهدف أيضا إلى امتلاك القدرة على المعرفة المسبقة لاحتياجات و آراء المجتمع.

الفصل الثاني

المطلب الثالث: الاقتراحات والتوجيهات لبحوث مستقبلية

1- الاقتراحات

- ✓ التأكيد بأهمية وعي المسؤولين أكثر لدور التوجه الاستراتيجي في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- ✓ سعي مؤسسة اتصالات الجزائر إلى استغلال طاقتها الانتاجية في مجال تقديم الخدمات بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين.
- ✓ تطوير ثقافة الابداع وتشجيعها داخل المؤسسات من خلال اعتماد سياسة واضحة للبحث والتطوير
- ✓ استخدام تكنولوجيا وتقنيات متطورة ومتجددة لتحقيق التميز في تقديم خدماتها لزيائنها
- ✓ سعي مؤسسة اتصالات الجزائر بالتوجه نحو تنويع الخدمات فضلا عن الخدمات الموجودة اصلا
- ✓ ضرورة تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتوضيحه للإطارات والعمال من خلال تحديد المعايير الداخلية لقيام المؤسسة بمسؤولياتها

الاجتماعية

- ✓ وضع ضوابط وأسس اجرائية لقواعد المسؤولية الاجتماعية من خلال وجود ادارة متخصصة للمسؤولية الاجتماعية
- ✓ مساعدة الجمعيات ودعمها وتوجيهها معنويا وماديا.

2- توجيهات لبحوث مستقبلية

بعد إجراء هذه الدراسة تبين للطالبة العديد من الأفكار التي قد تكون ذو أهمية كبيرة واعتمادها كإشكاليات مستقبلية نوجزها فيما يلي:

- ✓ كيفية تعزيز التوجه الاستراتيجي بما يدعم تبني المسؤولية الاجتماعية.
- ✓ أهمية التوجه نحو العملاء والتوجه نحو التكنولوجيا في تحقيق ميزة تنافسية.
- ✓ الاستفادة من تجارب المنظمات الأجنبية في تبني المسؤولية الاجتماعية وكيفية تعزيزها.

من خلال الدراسة الميدانية التي حاولنا فيها معرفة دور التوجه الاستراتيجي في تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة، تم الاعتماد على الاستمارة التي قسمت إلى قسمين، القسم الأول تضمن المعلومات الشخصية أما القسم الثاني فضم متغيرات الدراسة حيث خصص المحور الأول للمتغير المستقل وهو التوجه الاستراتيجي بأبعاده الأربعة (التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو الإبداع، التوجه نحو التكنولوجيا)، أما المحور الثاني فتعلق بالمتغير التابع وهو المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري)، ومن خلال الإجابات المقدمة من قبل المستجوبين توصلت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة، كما اتضح أنه هناك أثر إيجابي للتوجه الاستراتيجي في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة- ويرجع هذا الأثر ناتج عن تأثير كل من التوجه نحو العملاء والتوجه نحو الإبداع، بينما التوجه نحو المنافسين والتوجه نحو التكنولوجيا لا يؤثران على المسؤولية الاجتماعية، أين اتضح لنا ذلك خلال تحليل البيانات واختبار العلاقة بين المتغيرات وبأبعادهما،

كما قدمنا في هذا الفصل مجموعة من الاقتراحات والتوجيهات المستقبلية تتمحور حول موضوع الدراسة الحالية.

الختام

الخاتمة:

لقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التوجه الاستراتيجي في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة، باعتبار أن المفهومين لهما أهمية استراتيجية من أجل بقاء ونمو المؤسسة في ظل التطورات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، كما تم القيام بدراسة المفهومين في مؤسسة اقتصادية جزائرية لها مكانة هامة في سوق الاتصالات .

فمن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن التوجه الاستراتيجي تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية للتكيف والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة التي تتميز بالمنافسة الشديدة وتغير ظروف السوق وحاجات ورغبات العملاء، كما أن التوجه الاستراتيجي يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات جديدة أو عمليات إنتاج جديدة تستطيع بها مواجهة المنافسين المحتملين وكسب حصص سوقية إضافية.

كما توصلت الدراسة إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات أصبح اليوم يتبوأ حيزا ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمحالات المحلية، ويحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل المؤسسات الاقتصادية لكونه يعمل على التحسين من مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية المجتمع، إلا أنه لم يتفق على إعطاء تعريف واضح ودقيق يكتسب من خلاله قوة إلزام محلية أو دولية، إلا أن أغلب الباحثين يقدمونها على أنها الطريقة التي يجب أن تعمل بها المؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في صنع

القرار واستراتيجياتها وسياساتها ل يتم تطبيق أحسن الممارسات، هذه الممارسات في نهاية الأمر تعتبر من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة.

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن استخدام التوجه الاستراتيجي من أجل تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية هو أمر ممكن لكنه جد معقد، لأنه لكلا المفهومين خصائص متعددة الأبعاد، لهذا توجد مجموعة من المعايير والعناصر التي تدفع المؤسسة بالقيام بعملية التوجه الاستراتيجي المتلائم مع مسؤوليتها الاجتماعية . كما تستخدم المؤسسات بعض الأدوات من أجل الوصول إلى توجه استراتيجي يتلاءم مع المسؤولية الاجتماعية ولقد سلطت الدراسة التطبيقية الضوء على دور التوجه الاستراتيجي في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة.

ومن أبرز النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر التوجه الاستراتيجي على المسؤولية الاجتماعية
 - قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر التوجه نحو العملاء على المسؤولية الاجتماعية
 - رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر التوجه نحو المنافسين على المسؤولية الاجتماعية
 - قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر التوجه نحو الإبداع على المسؤولية الاجتماعية
 - رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر التوجه نحو التكنولوجيا على المسؤولية الاجتماعية
- كما قدمت الدراسة مجموعة من الحلول والاقتراحات التي تساعد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من أجل تبني توجه استراتيجي واضح وترسيخ مبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية.

الفهرس

فهرس المحتويات

شكر وعرهان.....	
الملخص.....	
قائمة الأشكال.....	
قائمة الجداول.....	
مقدمة:.....	أ-ز
الفصل الأول :الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.....	
تمهيد:.....	12
المبحث الأول : الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية.....	13
المطلب الأول : مفهوم المسؤولية الاجتماعية (التعريف، المبادئ والأهمية).....	13
المطلب الثاني : أبعاد المسؤولية الاجتماعية.....	17
المطلب الثالث : مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.....	21
المطلب الرابع : المسؤولية الاجتماعية في ظل معيار ايزو 26000.....	22
المبحث الثاني: الاطار النظري للتوجه الاستراتيجي.....	24
المطلب الأول : مفهوم التوجه الاستراتيجي وأهميته.....	24
المطلب الثاني :مظاهر التوجه الاستراتيجي.....	26
المطلب الثالث :مكونات التوجه الاستراتيجي.....	28
المطلب الرابع: أنماط التوجه الاستراتيجي.....	28
المبحث الثالث :العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية.....	40
المطلب الأول : أثر التوجه نحو العملاء على المسؤولية الاجتماعية.....	40
المطلب الثاني : أثر التوجه نحو المنافسين على المسؤولية الاجتماعية.....	41
المطلب الثالث : أثر التوجه نحو الابداع على المسؤولية الاجتماعية.....	42
المطلب الرابع : أثر التوجه نحو التكنولوجيا على المسؤولية الاجتماعية.....	43
خلاصة الفصل.....	46
الفصل الثاني :الإطار التطبيقي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة)	
تمهيد.....	47

48.....	المبحث الأول: منهجية الدراسة.....
48.....	المطلب الأول: أسلوب الدراسة..
51	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها
57	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها.....
66	المبحث الثاني: نتائج الدراسة.....
66	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.....
69	المطلب الثاني: تشخيص التوجه الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة والمسؤولية الاجتماعية فيها
83	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.....
83	المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة.....
84	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات.....
85	المطلب الثالث: الاقتراحات والتوجيهات لبحوث مستقبلية.....
86.....	خلاصة الفصل
87.....	الخاتمة.....

الفهرس

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

قائمة محكمي الاستبانة

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- 1- الشريف و ع. (1996). مناهج البحث العلمي " دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية . "اسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع.
- 2- العلاونة و ع. (1996). أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 3- عطا صديق وشعبان أبو الحسن و ر. (2017). الإعلام والتنمية في مواجهة الإرهاب: دليل مصطلحات. مصر .
- 4- أبو النصر و م. (2004). قواعد ومراحل البحث العلمي، دليل إرشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 5- أبو نجم و م. (2018). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- 6- ابوالنصر. (2015). المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات: المواصفة القياسية ISO 26000.
- 7- اسماعيل محمود ابراهيم و أ. (2020). أسس وقوانين الصحافة العالمية. دار اليازوري العلمية.
- 8- البشري و م. (2015). الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء اللوجستي للشركات الصناعية. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 9- الدهدار و م. (2006). العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة. غزة: الجامعة الاسلامية -غزة.
- 10- الدويري و م. م. (2015). أثر أبعاد المواصفة الدولية الأيزو 26000 للمسؤولية المجتمعية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفى التخصصي عمان، الاردن.
- 11- السواح و ن. (2006). لاسهام في مبادئ الاحصاء باستخدام SPSS. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 12- السيد البدوي و م. (2014). الدليل المبسط للسكترتارية التنفيذية والعلاقات العامة. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- 13- العامري، ط. م. (2008). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال(الأعمال والمجتمع). (د. و. للنشر). Éd.,
- 14- العتوم و ش. (2008). طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، الأردن: دار المناهج.
- 15- العامري و ع. (2017). أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في المؤسسات الجامعية اليمنية. اليمن: جامعة الأندلس للعلوم والتقنية.

- 16- الفرجاني، ع &، خلف الله، ب. (2021). أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي. فلسطين: مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث.
- 17- القراوي، ح &، صديق بلل، ا. (2014). التوجه الاستراتيجي و أثره على الأداء المؤسسي للشركات السودانية. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 18- المجالي، م. (2012). أثر الأنماط الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- 19- بن دريدي، م. (2018). برلين: المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
- 20- بوسلامي، ع. (2013). دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة الاقتصادية. الجزائر: جامعة سطيف 1.
- 21- بوغازي، ف.، بوغليطة، إ. &، زباني، خ. (2020). تعزيز ولاء العملاء للعلامة التجارية من خلال ممارسات المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للتسويق "دراسة ميدانية. الجزائر: المجلة الجزائرية للإقتصاد والإدارة.
- 22- تھاني، ا. (2015). التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 23- جلاب، إ. د. (2013). دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقضة الريادية. كربلاء: مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- 24- جلاطو، ج. (2009). الاحصاء مع تمارين ومسائل محلولة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون.
- 25- حجاب، م. (2000). الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية. القاهرة: دار الفجر.
- 26- خالدية، م.، سامي، أ. &، حميد، ع. (2019). الثقافة التنظيمية ودورها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة. العراق: المجلة العربية للإدارة.
- 27- خلف سالم الزريقات، خ. (2012). أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية. الأردن: جامعة الإسراء الخاصة.
- 28- خميس، ت. (2020). اتجاهات تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة في مصر في ضوء التشريعات ذات العلاقة. مصر: دار تويته للنشر والتوزيع.
- 29- شين، ن. (2017). تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال. بسكرة: جامعة محمد خيضر.

- 30- عبد الله العصيمي، ع. (2015). المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 31- عراب. (2011). المسؤولية الاجتماعية للاستثمار الاجنبي المباشر ودورها في التنمية في الدول النامية.
- 32- عطية، ح. (1993). دليل الباحثين في الادارة والتنظيم،. الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
- 33- غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، ف. (2012). أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية. الكويت: جامعة الشرق الأوسط.
- 34- فطوش، ص. (2018). علم النفس الجنائي. الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 35- فلاق، م. (2019). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 36- فيلاي، أ. (2010). الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "snvi" روية. تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
- 37- قربي، وش. (2016). دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة. سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف، 1.
- 38- قريشي، م. (2014). التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل-بسكرة. بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، .
- 39- كايد محمد المجالي، م. (2012). أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- 40- لكحل، م. (2018). موقع المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل مقارنة تكنولوجيات المعلومات والاتصال. الجزائر: مجلة مينا للدراسات الاقتصادية.
- 41- ليلة، ع. (2015). النظرية الاجتماعية وقضايا المجتمع. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 42- محمد ابو النصر، م. (2015). المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات: المواصفة القياسية. ISO 26000.
- 43- محمد حسين الحمدي، ف. (2017). الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاسات ها على رضا المستهلك. بغداد، العراق.
- 44- محمد عماد الدين أنور، ن. (2010). المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الازمة الاقتصادية العالمية. مصر.

45- مزيان ,م (1999). مبادئ في البحث النفسي والتربوي .وهران ، الجزائر :دار الغرب للنشر والطباعة.

مقراش ,ف (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة .بسكرة :جامعة محمد خيضر.

46- نفيسة ,ب .ع . (2018). ج .ادرار (Éd.) ,مجلة الحقيقة.

47- نوار مجد ,ع .ا . (2010). المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية.

48- هشام الشهابي ,ع . (2013). سكان الخليج مظاهر الخلل وآليات المواجهة .الكويت :مكتبة آفاق للنشر والتوزيع.

49-McMillan, D., & Chavis, D. (1986). Sense of Community: A Definition and Theory. Journal of Community Psychology.

50 -Brayman, A. (1984). The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? . The British Journal of Sociology.

51 - Charles, E., kemper, p., T, l., kohn, j., & pickreign, D. (1996). Site Definition and Sample Design for the Community Tracking Study. Technical Publication .

52 - Farzad, A. (2007). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitmet: An Investigation among Starte Owned Banksin Isfahan , Iran. isfahan- Iran: Lulea University of Technology.

- 53 Nystrom, A. (2002). Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology. J.Eng. Technol. Manage.

54 - Reddy , s., & Agrawa, R. (2012). Designing case studies from secondary sources – A conceptual framework. indian: Indian Institute of Technology (IIT) Roorkee.

55 - Sekaran, U. (2004). Research Methods for Business a Skill Building Approach. New York: John Wiley & Sons.

56 - Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). *Making sense of Cronbach's alpha*. International Journal of Medical Education.

57 - - zikmund, w. (2003). *Business Research Methods*. fort worth.

قائمة الملاحق

- محاور الاستبانة :

محاور الاستبانة :

المحور الأول: التوجه الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
التوجه نحو العملاء						
01	تقوم الشركة بدراسة احتياجات العملاء الحالية وتعمل على تلبيتها					
02	تقوم الشركة بدراسة احتياجات العملاء المستقبلية وتخطط لتلبيتها					
03	تقدم الشركة الخدمات بالشكل المطلوب ومن المرة الأولى					
04	يوجد نظام واضح لتلقي شكاوي العملاء وتعمل الشركة على تلبيتها					
05	الشركة تعلم زبائنها بعروضها أول بأول					
06	خدمات الشركة تتناسب مع جميع فئات العملاء					
التوجه نحو المنافسين						
07	تقوم الشركة بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف عند الشركات المنافسة					
08	تقدم الشركة عروضاً على الخدمات بحيث تميزها عن الشركات المنافسة					
09	تقدم الشركة خدمات ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة					
10	تقدم الشركة خدماتها في وقت أسرع من الشركات المنافسة					
11	تقوم الشركة بمسح دوري للخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة					
التوجه نحو الإبداع						
12	تتبنى الشركة الأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملون من أجل تطوير العمل					
13	يتوفر لدى العاملين في الشركة القدرة على الإبداع وتطوير العمل					
14	تقدم الشركة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الذين يقدمون أفكاراً إبداعية					
15	تخصص الشركة ميزانية لتشجيع الإبداع والابتكار					
16	تستفيد الشركة من الخبرات الأجنبية في تقديم خدمات متميزة					
التوجه نحو التكنولوجيا						
17	يتوفر لدى الشركة نظام معلومات إداري يساعد على تنظيم العمل ودقته					
18	يتوفر لدى الشركة موقع إلكتروني يقدم الكثير من الخدمات للزبائن تغني عن الذهاب إلى مركز الخدمة					
19	توظف الشركة التقنيات الحديثة في تقديم خدمات مميزة وسريعة للزبائن					
20	لدى العاملين في الشركة المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع التقنيات الإلكترونية الحديثة					

المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية:

الرقم	الفقرة	موافق	موافق جدا	غير موافق	غير موافق تماما	محايد
البعيد الاقتصادي						
01	تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد المحلي والوطني					
02	تهدف المؤسسة للوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة في العمل					
03	تعمل المؤسسة على زيادة عدد الزبائن والعملاء					
04	تشارك المؤسسة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية					
05	تعمل المؤسسة على إشراك المؤسسات الأجنبية والاستفادة من خبراتها					
06	أسعار منتجات المؤسسة تتناسب مع قدرات المستهلكين					
البعيد القانوني						
07	لدى المؤسسة نظام رقابة فعال لكل المصالح الادارية والمالية					
08	تضمن المؤسسة مصالح جميع المتعاملين معها مثل الزبائن والبنوك وغيرها					
09	تمارس المؤسسة نشاطها في شفافية ووضوح					
10	تسعى المؤسسة الى الحد من الفساد والتجاوزات من طرف الادارة					
البعيد الأخلاقي						
11	توفر المؤسسة فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع					
12	تحترم المؤسسة عادات وتقاليد المجتمع الذي تعمل فيه					
13	توفر المؤسسة كافة الخدمات الاجتماعية لموظفيها					
14	تضع المؤسسة معايير موضوعية للترقية					
15	يوجد لدى المؤسسة ميثاق لأخلاقيات العمل خاصة بالشركة					
البعيد الخيري						
16	تقدم المؤسسة هبات ومنح لدعم المجتمع المدني					
17	تخصص المؤسسة جزءا من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية					
18	تساهم المؤسسة في دعم البنى التحتية للمجتمع المدني (طرق، مستشفيات، مدارس)					
19	توفر المؤسسة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة					

قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	اسم المحكم	المكان الوظيفي
01	أ. أفطي جوهرة	جامعة بسكرة
02	أ.خان أحلام	جامعة بسكرة
03	أ. قريشي محمد	جامعة بسكرة