



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثانية والأربعين

Vol. 42, No.4; Oct. 2024

عدد أكتوبر 2024



jso.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد صالح هاشم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

أثر تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية على قدرة شركات الاتصالات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية

إعداد الباحثة

منى وجيه محمود عبد الله

أثر تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية على قدرة شركات الاتصالات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية

الملخص:

يتناول البحث الحالي دراسة أثر تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية على قدرة شركات الاتصالات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مع التركيز على عينة من عملاء الشركة المصرية للاتصالات. ويهدف إلى استكشاف توجهات العملاء حول تأثير برامج المسؤولية الاجتماعية التي تتفها شركات الاتصالات على استراتيجياتها، بالإضافة إلى تأثير هذه البرامج على المنتجات والخدمات المقدمة. تم تصنيف برامج المسؤولية الاجتماعية إلى أربعة محاور رئيسية: المسؤولية الإنسانية، والأخلاقية، والقانونية، ومسؤولية الدعم المالي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل البيانات كميًا وتفسيرها في إطار مشكلة البحث وأسئلته الرئيسية. وقد خلصت النتائج إلى أن أغلب مبادرات شركات الاتصالات في مجال المسؤولية الاجتماعية تفتقر إلى التنظيم، وتتسم بالعشوائية في العطاء. كما أظهرت وجود ضعف واضح في اهتمام الإدارة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة للعاملين، رغم أهمية الجمهور الداخلي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أبرزها:

- ١- ضرورة دمج أنشطة المسؤولية الاجتماعية ضمن خطط واستراتيجيات شركات الاتصالات بشكل منظمات تعزيز صورة الشركة وتحسين تسويق منتجاتها
- ٢- أهمية التزام الإدارة العليا بتقديم المبادرات المسؤولية الاجتماعية بمساواة بين جميع الفئات التي تتعامل معها الشركات.
- ٣- زيادة التركيز على أنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة للجمهور الداخلي، مع إيلاء اهتمام خاص برفع كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم وتحفيز جهودهم، بالإضافة إلى تعزيز قنوات الاتصال معهم لما له من دور حيوي في تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية .

الكلمات المفتاحية: برامج المسؤولية الاجتماعية - الاستراتيجية - شركات الاتصال

Abstract :

This study investigates the influence of social responsibility programs on the ability of telecommunications companies to achieve their strategic goals, focusing on a sample of Telecom Egypt customers. It explores customer perceptions of how social responsibility initiatives undertaken by telecom firms impact their strategies, products, and services. The analysis categorizes these programs into four dimensions: human responsibility, moral responsibility, legal responsibility, and financial support. Key findings indicate that most social responsibility initiatives by telecom companies are inadequate and tend to be executed in a fragmented, inconsistent manner.

The recommendations emphasize integrating social responsibility programs into the strategic and operational plans of telecom companies in a structured and transparent way to enhance their market image. Greater attention is advised for internal stakeholders, particularly through efforts to improve employee skill sets, broaden personal expertise, and motivate their contributions. Strengthening internal communication channels is also deemed critical for aligning workforce efforts with the company's strategic objectives.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Strategy, Telecom Companies.

مقدمة البحث:

تُعد برامج المسؤولية الاجتماعية أداةً محورية في تحقيق الاستراتيجيات العامة للشركات، وبالأخص شركات الاتصالات. هذه البرامج تلعب دورًا استراتيجيًا مهمًا من خلال مساعدتها في تقليل تأثير العولمة وتحقيق التوازن المطلوب. ويُعتبر قطاع الاتصالات جزءًا حيويًا من النظام الاقتصادي، حيث تزداد أهمية الدور الاجتماعي لهذه الشركات نتيجة لتوسع مهامها الاقتصادية والخدمية، خاصة مع ابتعاد شركات الاتصالات المملوكة حكوميًا عن أهدافها الربحية. ومع تحول ملكية بعض شركات الاتصالات إلى القطاع الخاص وإعادة تنظيمها، كان متوقعًا أن يتراجع اهتمامها بالدور الاجتماعي، إلا أن تجارب الخصخصة أثبتت أن الالتزام الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية يُمثلان استثمارًا مباشرًا يؤدي إلى تحسين الأرباح والإنتاج. بالإضافة إلى ذلك، يسهم هذا الالتزام في تقليل النزاعات وتعزيز العلاقات بين الإدارة والعاملين إلى جانب تحسين ارتباط المجتمعات المستفيدة بهذه الشركات (عامر، عادل ٢٠١٩). ازدادت أهمية الدور الذي يلعبه المجتمع المدني في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي مراقبة الأداء لكل من الحكومة والقطاع الخاص. وقد حرصت شركات الاتصالات المحلية، على غرار نظيراتها العالمية، على تقييم تأثير أنشطتها على العاملين بها ومستوى رفاهيتهم، فضلًا عن التأثيرات التي تحدثها على المجتمع المحلي والبيئة المحيطة بها، ومن ثم على المجتمع ككل . (Hategan et al., 2018)

بناءً على ذلك، أصبح من الضروري التركيز على برامج المسؤولية الاجتماعية للحد من الفقر، وتعزيز استغلال الموارد بشكل رشيد والمساهمة الفاعلة في تحقيق التنمية المستدامة. هذه البرامج تمكن الشركات أيضًا من مساندة الفئات الأكثر احتياجًا. وتعتمد نجاحات شركات الاتصالات في هذا المجال على ثلاثة معايير رئيسية، وهي: الاحترام والمسؤولية تجاه العاملين وأفراد المجتمع، دعم المجتمع بشكل فعال، وحماية البيئة عبر تقديم منتجات تتماشى مع معايير الحفاظ البيئي وتساهم في معالجة المشكلات ذات الصلة. (Sampaio, Paulo, et al., 2020)

وفي مصر، برزت شركات الاتصالات كجهة ريادية في تبني برامج المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة: الأخلاقية، القانونية، الإنسانية، وبرامج الدعم المالي، سواء داخل المجتمع المحلي أو على المستوى العالمي. هذا التوجه مكن هذه الشركات من تحقيق أداء استراتيجي متميز يعزز رؤيتها المستدامة ويضمن نجاح عملياتها التشغيلية، مما يترتب عليه تحقيق أرباح ملحوظة لمصلحة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود التي تبذلها شركات الاتصالات المصرية لتحسين استراتيجياتها بهدف تعزيز ميزتها التنافسية بين نظيراتها، إلا أن هذه الجهود ما زالت بحاجة إلى مزيد من التطوير للاستفادة بشكل أكبر من الممارسات المتميزة التي تمتلكها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والوصول إلى التفوق الاستراتيجي بالمقارنة مع المنافسة العالمية.

تتمثل إشكالية البحث في التساؤل التالي : إلى أي مدى يمكن تقييم تأثير تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية على قدرة شركات الاتصالات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية؟ (مع التركيز على دراسة حالة الشركة المصرية للاتصالات باعتبارها إحدى أكبر شركات الاتصالات في مصر) .

أهمية البحث:

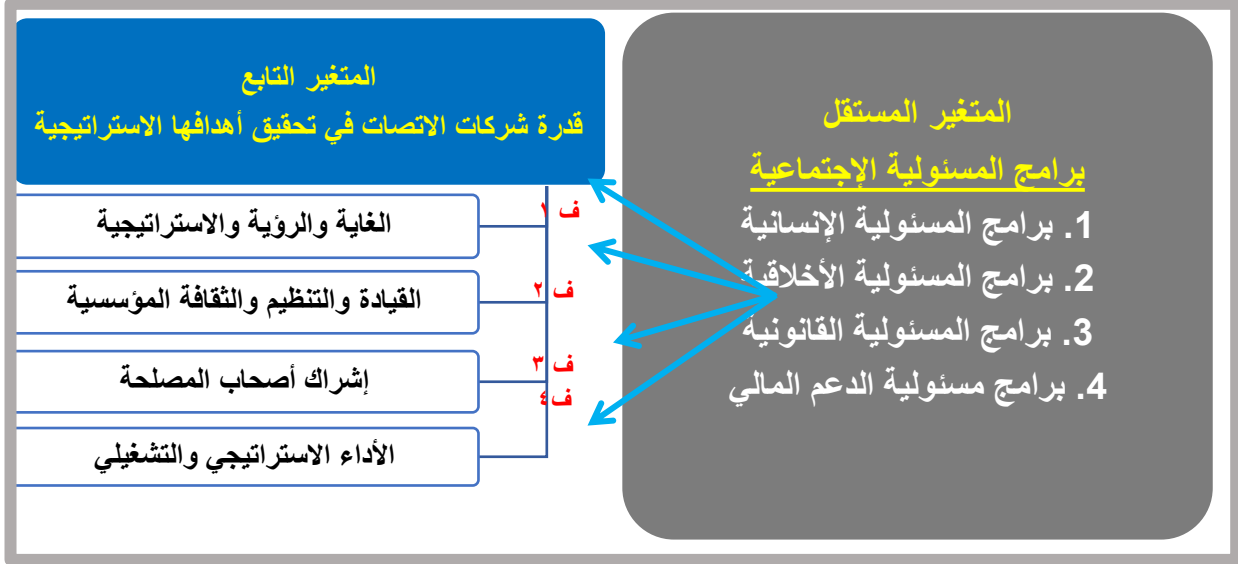
- الأهمية العلمية: تبرز الأهمية العلمية للبحث في محاولة تقديم تأصيل علمي لمفهوم برامج المسؤولية الاجتماعية، من خلال تناول التعريف الخاص بها، مصادرها، نماذجها، وكذلك ارتباطها بمفاهيم أخرى، مع الاهتمام بمعاييرها ومؤشراتها .
- الأهمية العملية: تتجلى الأهمية العملية للبحث من خلال:
 - ١- تقديم نماذج عملية قابلة للتطبيق تحتوي على معايير ومؤشرات تسهم في تمكين شركات الاتصالات من تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية بفعالية
 - ٢- دراسة مدى تطبيق المنظمة لبرامج المسؤولية الاجتماعية وتأثير التوجه نحو هذه البرامج في تحقيق استراتيجيتها العامة.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى قياس تأثير تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية في شركة المصرية للاتصالات، باعتبارها إحدى شركات الاتصالات في مصر، على تحقيق استراتيجيات شركات الاتصالات المصرية. ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- ١- دراسة وتحليل مقومات الاستراتيجية في شركات الاتصالات وأبرز التحديات التي تواجهها.
- ٢- تقييم نسبة التحسن الاستراتيجي في شركات الاتصالات نتيجة لتطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية.

نموذج البحث:



فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية : هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية ومدى قدرة شركات الاتصالات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في الشركة المصرية للاتصالات (محل الدراسة) الفرضيات الفرعية:

١- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية ومدى قدرة شركات الاتصالات على تحقيق الغايات، والرؤية، والاستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات، (محل الدراسة).

٢- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية ومدى قدرة شركات الاتصالات على تطوير القيادة، التنظيم، والثقافة المؤسسية بالشركة المصرية للاتصالات، (محل الدراسة)

٣- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية ومدى قدرة شركات الاتصالات على تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في الشركة المصرية للاتصالات (محل الدراسة)

٤- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية ومدى قدرة شركات الاتصالات على تحسين الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بالشركة المصرية للاتصالات (محل الدراسة)

مجتمع البحث:

يتألف من جميع أعضاء الإدارة العليا، بالإضافة إلى العاملين والإداريين في مختلف أقسام شركة المصرية للاتصالات. أما فيما يخص عينة البحث، فقد تم اعتماد عينة عشوائية داخل الشركة، بلغ عدد أفرادها ٤٠٠ عضو. تم توزيع ٤٠٠ استبانة على أعضاء إدارة التواصل الفعال والعاملين بالأقسام المختلفة، حيث تمت متابعة العملية باستخدام أسلوب الحصر الشامل للعينة. من بين الاستبانات الموزعة، تم استرداد ٣٨٧ استبانة صالحة للتحليل، بينما تم استبعاد ١٣ استبانة لعدم صلاحيتها. بذلك، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ٣٨٧ استبانة، ما يمثل نسبة ٩٦.٧٥٪.

منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصوير الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره، للوصول إلى المعرفة الحقيقية والتفصيلية حول مشكلته ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ذلك لكونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظواهر الاجتماعية والإنسانية وموضوع البحث، وذلك من خلال رصد وعرض وتحليل الجهود المبذولة لتحقيق الاستراتيجية.

حدود البحث:

- **الحد البشري:** يشمل البحث عينة مختارة من أعضاء الإدارة العليا والعاملين في شركة المصرية للاتصالات
- **الحد المكاني:** يقتصر نطاق الدراسة على شركة المصرية للاتصالات
- **الحد الزمني:** يغطي البحث الفترة الممتدة من عام ٢٠٢٠ وحتى عام ٢٠٢٣.

الإطار النظري للبحث

مفهوم برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات وتطورها:

التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية للشركات:

مطلع القرن العشرين :

أهم ما يميزها واجب منظمات الأعمال الأساسي هو تعظيم ربحيتها، وقد بدأت تلك المنظمات بالاهتمام بأهداف أخرى مثل مصالح المستهلكين والموظفين والدائنين والمجتمعات المحلية، وفي الوقت نفسه تطورت التشريعات الخاصة ببيئة الأعمال، فأخذت الحكومات تمنح إعفاءات ضريبية للتبرعات المقدمة من منظمات الأعمال والجمعيات لأعمال الخير.

الخمسينات والستينات وحتى نهاية القرن العشرين:

بدأت جماعات الحقوق المدنية وجمعيات حماية المستهلكين والحركات الاجتماعية بالتأثير على سلوك منظمات الأعمال، عن طريق مراقبة الآثار البيئية للصناعات الكبيرة، ومستوى جودة المنتجات للتأكد من خلوها من المواد الضارة، وازدادت فاعلية حركات الحقوق المدنية وجماعات الضغط، مما ألزم منظمات الأعمال بتطوير سياساتها في تعيين حد أدنى من المستخدمين النساء العاملات، والمواطنين السود والملونين، وأبناء الأقليات، والتراجع عن سياسات التمييز تجاه المعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة. وازدادت الحاجة إلى وضع ضوابط ومعايير للتأكد من استجابة هذه منظمات الأعمال للمصلحة العامة. (كوتلر، ٢٠١١)

بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر ٢٠٠١:

زيادة الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات حيث شجعت أحداث الحادي عشر من سبتمبر عدد كبير من منظمات الأعمال الكبيرة على الدعم المادي والمعنوي للمتضررين من هذه الأحداث، وكذلك الفضائح المالية لعدد من منظمات الأعمال العالمية ونقشي الفساد بها. (Archie B. Carroll, 2021).

الربع الأول من القرن الـ ٢١:

ظهرت في السنوات الماضية العديد من المناقشات حول مسألة ما إذا كانت هذه المسؤوليات يجب أن تكون طوعية أو لا، وبخاصة ما يتعلق منها بتزايد التحديات البيئية في مجالات مثل تغير المناخ، وكذلك فيما يتعلق بإنفاذ معايير العمل وحقوق الإنسان الأساسية. (A.B.Carroll, 1999)

ويلاحظ أنه ينظر الى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في كثير من الأحيان على أنها ببساطة نوع من 'العمل الخيري للمنظمات' و 'العطاء الخيري، منفصلة عن الأعمال الأساسية، وتختلف النظرة اليوم عما سبق، حيث ينظر الى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على نطاق واسع باعتبارها احدى استراتيجيات الإدارة، واحترام المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.(العابد لزهر، ٢٠١٧)

في حين يتزايد وضوح المفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، لذلك فإن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تظهر غالباً في شكل مدونات سلوك معقدة، أو أنها تواجه صعوبات متزايدة في الوصول إلى سلاسل التوريد العالمية.(Michael Hopkins، 2004)

المسؤولية الاجتماعية في عام ٢٠٢٣ :

في الوقت الحالي، تتجلى برامج المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات عادةً في شكل مدونات سلوك تتضمن التزاماً مستمراً بالتصرف الأخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية. تشمل هذه البرامج تحسين جودة حياة القوى العاملة وأسرههم، فضلاً عن خدمة المجتمع المحلي والعالمي. أظهرت الدراسات الأثر الإيجابي لهذه البرامج على سمعة الشركات وعلى نوايا العملاء لإعادة التعامل معها عبر سلسلة التوريد والشراء (Nguyen, 2023).

أولاً: برامج المسؤولية الاجتماعية:

يشير مفهوم برامج المسؤولية الاجتماعية إلى الأنشطة والعمليات التي تنفذها شركات الاتصالات والمؤسسات التجارية والعلامات التجارية بهدف إظهار التزامها بالمجتمع والبيئة المحيطة. يُنظر إليها كوسيلة إدارية ذات طابع اجتماعي وتسويقي تمكن هذه الشركات من بناء صورة إيجابية وتعزيز تأثيرها في المجتمع الذي تعمل فيه. يتم ذلك من خلال سلسلة من الأنشطة التطوعية غير الربحية التي تعكس مدى اهتمامها ورعايتها للمجتمع وأفراده وقضاياها، مثل تقديم حلول للمشكلات التي تواجه الأفراد وتوفير الدعم والمساندة للفئات الأكثر احتياجاً، وفقاً لما جاء في دراسة الطاهر وثابت عام ٢٠١٨.

دون شك، تعد المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات جزءاً أساسياً من جهود التخفيف من آثار العولمة، حيث يمثل القطاع الخاص عامة وشركات الاتصالات خاصة دعامة رئيسية للاقتصاد الوطني. من هنا، بات الاهتمام بتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية ضرورة لتقليل معدلات الفقر والمحافظة على الموارد، إلى جانب دعم الشرائح الأكثر احتياجاً في المجتمع. يعتمد نجاح هذه الشركات في تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية على تلبية ثلاثة معايير رئيسية: الاحترام والمسؤولية تجاه الموظفين وأفراد المجتمع،

تقديم الدعم والمساندة للمجتمع، وحماية البيئة من خلال ضمان أن تكون المنتجات المقدمة متوافقة مع المعايير البيئية، كما أشار إلى ذلك (Sampaio, Paulo, et al., 2020).

مفهوم برامج المسؤولية الاجتماعية :

يتجلى في مجموعة من التعريفات التي توضح أبعاد هذا المصطلح ودوره في التنمية المستدامة. فيما يلي بعض أبرز هذه التعريفات - :

تعريف البنك الدولي: يشير إلى الالتزام بتحقيق التنمية المستدامة عبر التعاون مع الموظفين والمجتمع بشكل عام لتحسين جودة الحياة بطريقة تجمع بين خدمة التجارة والتنمية على حد سواء.

(https://www.aleqt.com/2019/03/15/article_1560866.html)

• تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة: يُبرز التزام الشركات المستمر بالتصرف وفق مبادئ أخلاقية، والمساهمة في تعزيز التنمية الاقتصادية، مع التركيز على تحسين الظروف المعيشية للعاملين وعائلاتهم، إلى جانب دعم المجتمع المحلي والمجتمع الأوسع. (Sehar Zulfikar, et, al. 2019).

أهمية برامج المسؤولية الاجتماعية:

تتبنى معظم العلامات التجارية الكبرى مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث تطلق برامج تهدف من خلالها إلى إبراز التزامها تجاه المجتمع، مما يساعدها في تعزيز دورها والمساهمة في إدماج الأفراد في سوق العمل. ومع زيادة الاهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية، يبرز سؤال مهم حول الأسباب التي تدفع شركات الاتصالات إلى الالتزام بهذا النوع من البرامج، خاصةً مع ما تحمله من أعباء مالية كبيرة .

(Cristina Raluca Gh, 2019)

١- مزايا الالتزام ببرامج المسؤولية الاجتماعية: تحسين سمعة شركات الاتصالات من خلال

التركيز على الكفاءة في الأداء، والتميز في تقديم الخدمات، وبناء الثقة المتبادلة مع أصحاب المصالح، مع الاهتمام بالممارسات البيئية

٢- بناء علاقات قوية مع الحكومات: هذا الالتزام يُسهل التعامل مع القضايا القانونية

وحل النزاعات التي قد تواجهها شركات الاتصالات خلال مسار عملها

٣- إدارة المخاطر الاجتماعية بفعالية : تساعد هذه البرامج الشركات في التعامل مع التحديات

المرتبطة بالالتزام البيئي، احترام قوانين العمل، وتطبيق المعايير القياسية العالمية

٤- تعزيز قدرة التعلم والابتكار: الالتزام بمسئوليتها الاجتماعية يرفع مستوى مرونة شركات الاتصالات، مما يتيح لها المزيد من فرص التعلم وتطوير الأفكار الجديدة لتحقيق التقدم. (جصاص، ٢٠١٦،

عوامل نجاح برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات :

تعتمد على تحضير مجموعة من العناصر الأساسية التي تضمن نجاح تطبيق هذه البرامج، وخاصة في قطاع شركات الاتصالات، قبل البدء في تنفيذها. ومن أبرز هذه العوامل التي تم تناولها في دراسة (Steps Melva، 2020)

- ضرورة أن تتبنى المنظمة قناة حقيقية بأهمية برامج المسؤولية الاجتماعية ودورها تجاه خدمة المجتمع
- تحديد رؤية استراتيجية واضحة للدور الاجتماعي الذي تطمح الشركة إلى تحقيقه، مع تسليط الضوء على القضايا التي تسعى لمعالجتها والمبادرات التي تنوي تقديمها.
- دمج نشاطات المسؤولية الاجتماعية كجزء لا يتجزأ من أنشطة الشركة الرئيسية مع ضمان متابعتها المستمرة.
- تخصيص مسؤول كامل مكلف بقيادة هذا النشاط، مع تحديد أهداف محددة وخطط عمل واضحة، وربطه مباشرة بالإدارة العليا ومنحه الصلاحيات اللازمة.
- تجنّب الإعلان عن البرامج الاجتماعية إلا بعد التأكد من إطلاقها وتنفيذها فعلياً
- ضمان استدامة البرامج بحيث تغطي نفقاتها بشكل ذاتي مستقبلاً بعيداً عن الاعتماد الكامل على الدعم الخارجي.
- تقديم البرامج الاجتماعية بمستوى عالٍ من التميز والكفاءة والجودة.
- السعي للتعاون والتنسيق مع المبادرات والأنشطة المشابهة بدلاً من تكرار نفس الفكرة الموجودة بالفعل

كل مؤسسة أو شركة، بغض النظر عن حجمها، لديها القدرة على الإسهام بشيء إيجابي لمجتمعها، الأمر لا يتعلق بحجم البرنامج، بل بأهميته ومدى استفادة المجتمع منه.

أشكال برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات:

تسعى المؤسسات لتحقيق أهدافها الاجتماعية من خلال تطبيق برامج للمسؤولية الاجتماعية، والتي يمكن تصنيفها ضمن أربعة أشكال رئيسية. تتضمن هذه الأشكال مجموعة واسعة من الأنشطة التي تعكس

التزامات المؤسسة تجاه المجتمع والبيئة، وفقاً لما جاء في دراسة أجرتها جامعة (Ziane Achour, Djelfa,) (Algeria, 2019):

برامج المسؤولية الأخلاقية :

في إطار هذا الشكل، تعتمد المؤسسة ممارسات تتسم بالنزاهة والعدالة ضمن أعمالها وأنشطتها الداخلية والخارجية. تشمل هذه الممارسات توفير حقوق الموظفين، ضمان بيئة عمل عادلة، والالتزام بقيم أخلاقية عالية. يتجاوز هذا النوع حدود المؤسسة ليشمل التعاملات مع الجهات الخارجية. مثال على ذلك، برنامج "Starbucks Ethical Sourcing of Sustainable Products" الذي أطلقته سلسلة مقاهي ستاربكس الشهيرة. يركز هذا البرنامج على الحصول على حبوب القهوة مباشرة من المزارعين في الدول المنتجة بأسلوب يضمن العدالة التجارية ومواجهة التحديات الزراعية. المسؤولية الأخلاقية تجسد التزام المؤسسة بمعايير وقيم تعزز الشفافية والنزاهة.

برامج المسؤولية الإنسانية:

تركز المسؤولية الإنسانية على دعم الفئات المحتاجة في المجتمع من الناحية المالية أو من خلال تقديم الموارد والخدمات الأساسية. تسعى المؤسسات لتحقيق هذا الهدف بدافع إنساني خالص، حيث تسهم في تحسين معيشة المتضررين أو تقديم المساندة للجماعات التي تعاني من تحديات معينة كالفقر أو الكوارث الطبيعية أو الأزمات الإنسانية

برامج المسؤولية البيئية:

مع تزايد الوعي العالمي بالمخاطر البيئية، باتت المسؤولية البيئية جزءاً أساسياً من برامج المؤسسات . يشمل هذا الشكل من المسؤولية تنفيذ مبادرات مثل حملات التشجير، دعم الشركات المهتمة بالمحافظة على البيئة، أو تطبيق سياسات داخلية تقلل من الأضرار البيئية. مثال بارز على هذه الجهود هو شركة تسلا، التي توظف التكنولوجيا لإنتاج سيارات كهربائية خالية من الانبعاثات الضارة. الشركة تسعى أيضاً لنشر ثقافة استخدام المنتجات الصديقة للبيئة عالمياً، ما يعكس التزامها بالمبادئ البيئية

برامج المسؤولية الاقتصادية :

يهدف هذا النوع إلى تحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة والمساهمة في تنمية المجتمع . يشمل ذلك ممارسة أنشطة تزيد الأرباح والمبيعات مع تحقيق أثر اجتماعي إيجابي. مثال إضافي على شركة تسلا يمكن إدراجه هنا؛ فبجانب كونها رائدة في إنتاج السيارات الكهربائية النظيفة، تستفيد تسلا من

انتشار هذا المفهوم لتعزيز مبيعاتها ونموها العالمي، فتجمع بين المنفعة الاقتصادية والمؤثرات الإيجابية التي تساهم في حماية البيئة ودعم الاقتصاد المستدام. تهدف هذه الأشكال الأربعة إلى تحقيق التكامل بين الالتزامات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، مما يرسخ دور المؤسسات كشريك حيوي في تنمية المجتمعات ومعالجة التحديات المعاصرة.

ثانياً: قدرة شركات الاتصالات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية:

تمهيد:

في ظل التحديات والمتغيرات العالمية، وضعت شركات الاتصالات المصرية استراتيجيات للأداء تهدف إلى تقليل التهديدات واستغلال الفرص بأقصى صورة ممكنة. يهدف ذلك إلى تحقيق قيمة مضافة وميزة تنافسية مستدامة لهذه الشركات. وقد تم تطوير إطار لإدارة المخاطر مصمم خصيصاً لمساعدتها على الوصول إلى التميز من خلال تطبيق نهج ذي فعالية مثبتة. هذا الإطار يمكّن الشركات من تحسين أوضاعها الحالية، والقضاء على الازدواجية والأنشطة غير المجدية، بالإضافة إلى تحديد ومعالجة الثغرات بشكل دقيق.

(١) فوائد تطبيق استراتيجية شركات الاتصالات المصرية:

- تعزيز ثقافة الأداء والابتكار، وتشجيع تبني التغيير لرفع مستوى الأداء ودعم التطور المستقبلي
- التركيز على أهمية وجود رؤية واضحة واستراتيجيات مرنة تهدف إلى خلق قيمة مستدامة للمؤسسات، بجانب ترسيخ ثقافة تدعم اتخاذ قرارات فعالة وتشجع التعاون والعمل الجماعي على مستوى الفرق والمشاريع
- المساهمة في تعزيز الممارسات المرنة داخل المؤسسة بهدف توفير آليات تحليل متطورة ورؤية استباقية تقود المؤسسة نحو تحقيق تحول آمن ومواجهة التحديات التنظيمية المتزايدة
- القدرة على التكيف مع القيود الداخلية والخارجية للمؤسسات، مع توفير مستوى كافٍ من المرونة لتحقيق مكاسب فعلية في الأداء
- فهم دور التحليل التنظيمي والتنبؤ بالمستقبل في تحقيق التحول الحقيقي الذي يستند إلى رؤية استراتيجية واضحة

(٢) مجالات ومعايير استراتيجية شركات الاتصالات المصرية:

- ١- الغاية والرؤية والاستراتيجية
- ٢- القيادة والتنظيم والثقافة الاستراتيجية

٣- إشراك أصحاب المصلحة

٤- الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

أ- تحقيق الرؤية:

يشمل تحقيق الرؤية الاستراتيجية لشركات الاتصالات مجموعة من المعايير الرئيسية، مثل تنفيذ المهام الأساسية المرتبطة بالخدمات الإلكترونية الذكية، وتحقيق استراتيجية الرضا والإيجابية وجودة الحياة في المجتمع. يتم تنفيذ هذه المعايير استنادًا إلى طبيعة العمل والمهام الموكلة، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى مساهمة الجهة في تحقيق أهدافها بفاعلية

ب- المهام والرسالة الاستراتيجية الرئيسية:

تصب الخطة الاستراتيجية لشركات الاتصالات المصرية في تصميم وتنفيذ مشاريع ومبادرات وسياسات مبتكرة تهدف إلى تقييم وتحسين نتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي. تشمل هذه الجهود مراقبة وتحليل إنجاز المشاريع والبرامج المختلفة بهدف تحديد الأهداف المستقبلية والتنبؤ بها، مع التركيز على التحسين المستمر للأداء المؤسسي.

(٣) أهداف استراتيجية شركات الاتصالات:

تطرقت العديد من الدراسات العلمية إلى أهمية استراتيجية شركات الاتصالات ودورها البارز في تعزيز أدائها وتحقيق أهدافها المتنوعة. ومن أبرز هذه الأهداف

- أ. إيلاء العملاء اهتمامًا كبيرًا وتركيز الجهود عليهم في جميع مراحل العمل لتحقيق تميز تنافسي في البيئة المحلية والدولية. ب.
- ب. تعزيز استقرار القيادة والرؤية مع ضمان التجديد الدوري للخطط والاستراتيجيات بما يتناسب مع تغيرات السوق
- ج. العمل المستمر على التعلم والإبداع، مما يساهم في تحسين موقع المؤسسة على المستوى العالمي
- د. تطوير الكوادر البشرية من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار وتعزيز مشاركتهم الفعالة .
- هـ. زيادة العوائد لأصحاب المصلحة وتنمية العلاقات الاستثمارية التي تسهم في نمو المؤسسة وتطورها.
- و. تحسين جودة الخدمة واستغلال المزايا التنافسية من خلال تفعيل موارد القوة داخل المؤسسة
- ز. تحقيق التفوق على المنافسين من خلال عمليات دائمة من التحسين والتطوير المستمر

- ح. إبراز أهمية الاستراتيجية من خلال ارتباطها بإدارة الجودة الشاملة مع التركيز على التحسين المستمر لضمان تفوق تنافسي مستدام
- ط. اعتماد معايير كمية ونوعية لتقييم الإنجازات ومقارنتها بالنتائج المرجعية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية.
- ي. التأقلم مع التغيرات السريعة التي تميز بيئة العمل الحديثة لضمان استمرارية المؤسسة في المنافسة المستدامة بالسوق.
- ك. مواجهة التحديات العالمية التي فرضتها العولمة الاقتصادية، من خلال البحث عن أسواق جديدة وتوسيع نطاق الخدمات والمنتجات بطرق أكثر سهولة وسرعة.
- ل. الحفاظ على مكانة المؤسسة وتعزيز قدراتها التنافسية من خلال تطوير أدائها وقيادتها وثقافتها المؤسسية بما يضمن السيطرة على السوق وتحقيق الريادة فيه.

محاور ومعايير قدرة شركات الاتصالات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية:

المحور الأول: تحقيق الرؤية :

هذا المحور يشمل أربعة معايير رئيسية:

١- المعيار الرئيسي الأول رؤية مصر ٢٠٣٠

- قياس مدى تحقيق الجهة لدورها الفعلي ضمن رؤية مصر ٢٠٣٠
- متابعة الأداء وتقييم نتائج مؤشرات الأداء المدرجة ضمن الرؤية الوطنية

٢- المعيار الرئيسي الثاني المهام الرئيسية:

- التركيز على تطبيق الخطة الاستراتيجية للشركات، بالإضافة إلى تصميم وتنفيذ مشاريع ومبادرات وبرامج وسياسات تنظيمية مبتكرة.
- تقييم الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بما يشمل نتائج إنجاز المشاريع والمبادرات والممارسات التنظيمية بهدف تحسين الأداء المؤسسي

٣- المعيار الرئيسي الثالث خدمات سبع نجوم:

- تصميم وإدارة خدمات مبتكرة ذات جودة عالية لإرضاء العملاء، سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات أعمال
- مراقبة وتقييم مؤشرات أداء الخدمات المقدمة من أجل تحسين نتائج الأداء المؤسسي وضمان رضا المتعاملين.

٤- المعيار الرئيسي الرابع: الخدمات الإلكترونية - الذكية

- تقييم مستوى النضج الإلكتروني ومدى تصميم وتنفيذ سياسات وآليات مبتكرة تدعم التحول الرقمي
- العمل على تحقيق أداء ريادي في تقديم الخدمات الذكية، مما يساهم في إرضاء المتعاملين وتعزيز الرضا الوظيفي.

المحور الثاني: الابتكار:

يشمل هذا المحور معيارين رئيسيين:

١- المعيار الرئيسي الخامس استشراف المستقبل:

- تعزيز قدرات شركات الاتصالات في التفكير المستقبلي عبر استخدام أدوات استشراف المستقبل لضمان الجاهزية لأي احتمالات متوقعة أو غير متوقعة
- دعم جهود فهم المتغيرات المستقبلية وبناء نماذج متقدمة للقطاعات المعنية مع التركيز على المرونة الاستراتيجية التي تحقق رضا المجتمع والمعنيين

٢- المعيار الرئيسي السادس إدارة الابتكار:

- التأكيد على دور الشركات في تقديم حلول مبتكرة من خلال وضع أهداف واضحة ومحددة للابتكار في مجال عملها
- الاستثمار في الأبحاث والتجارب الميدانية، بالإضافة إلى تعزيز بيئة العمل لنشر ثقافة الابتكار عبر أنظمة تدعم مشاركة جميع الأطراف المعنية
- تطوير خدمات ومنتجات جديدة تضيف قيمة نوعية وتحقيق رضا شامل لكافة الأطراف ذات العلاقة

المحور الثالث: الممكنات:

يركز هذا المحور على العناصر الأساسية التي تُمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها بشكل فعال، بما يشمل رأس المال البشري، والممتلكات والموارد، والحوكمة، بالإضافة إلى إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

١- المعيار الرئيسي السابع: رأس المال البشري:

يُلقي هذا المعيار الضوء على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تعزيز استدامته، ورفع كفاءته وإنتاجيته، وتهيئة بيئة عمل إيجابية ومبتكرة

- كما يشمل تقديم خدمات تُلبي تطلعات العاملين وتُحسّن جودة حياتهم بما يتماشى مع القوانين ولوائح الموارد البشرية والأدلة المكملة
- يهتم أيضاً بتكريم جهود الموظفين وتحفيزهم على الابتكار وتطوير قدراتهم بما يُسهم في تحقيق نتائج متميزة في مجال رأس المال البشري

٢- المعيار الرئيسي الثامن: الممتلكات والموارد:

يركز هذا المعيار على الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد الداخلية والممتلكات المؤسسية، وذلك لدعم الاستراتيجيات والسياسات وضمان التنفيذ السليم للعمليات. الهدف هنا هو تحقيق نتائج ريادية تدعم نجاح المؤسسة في إدارة مواردها

٣- المعيار الرئيسي التاسع: الحوكمة:

يهتم هذا المعيار بكفاءة وفعالية إطار الحوكمة المؤسسية لضمان المساءلة أمام الأطراف المعنية والشفافية تجاه المجتمع. كما يشمل التزام المؤسسة بالتشريعات والقوانين، وخاصة تلك المرتبطة بحقوق الملكية الفكرية. يسعى المعيار إلى تحقيق أداء ريادي ومستدام في مجال الحوكمة المؤسسية

٤- المعيار الرئيسي العاشر: إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال:

يركز المعيار على قدرة المؤسسة على تنفيذ برامج فعّالة لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. ويهدف إلى تقليل المخاطر الحالية والمتوقعة من خلال وضع آليات رقابة صارمة وضمان استمرارية تقديم الخدمات بكفاءة في مواجهة الأزمات أو الأحداث الطارئة. كما يعزز هذا المعيار ثقة جميع الأطراف المعنية بمؤسسية الجهة وقدرتها على الصمود والتكيف.

ثالثاً: البحث الميداني وتحليل البيانات:

يتناول هذا القسم تحليل بيانات البحث الميداني الناتجة عن تطبيق الاستبيان المرتبط ببرامج المسؤولية الاجتماعية والاستراتيجيات المطبقة في شركات الاتصالات المصرية، مع التركيز على دراسة حالة "شركة المصرية للاتصالات".

١- اختبار الثبات Reliability Test

يعد معامل Cronbach's alpha معياراً تقليدياً لقياس الاتساق الداخلي، حيث يقدم تقديراً لمستوى الاعتمادية بناءً على الترابطات المتبادلة بين المؤشرات المرصودة.

جدول (١): نتائج مؤشرات الثبات

النتيجة	Composite Reliability	rho_A	Cronbach's Alpha	المحور
تحقق ثبات المقاييس	0.88	0.82	0.819	الغاية والرؤية والاستراتيجية
	0.838	0.745	0.743	القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية
	0.867	0.772	0.77	إشراك أصحاب المصلحة
	0.878	0.851	0.84	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
	0.937	0.924	0.923	برامج المسؤولية الإنسانية
	0.924	0.901	0.901	برامج المسؤولية الأخلاقية
	0.885	0.843	0.837	برامج المسؤولية القانونية
	0.891	0.86	0.857	برامج مسؤولية الدعم المالي
	0.865	0.817	0.808	برامج المسؤولية الإجتماعية

قيم ألفا كرونباخ ومعامل rho والموثوقية المركبة جميعها أكبر من ٠.٦ مما يؤكد علي اتساق داخلي عال بين عبارات هذه المحاور.

١) اختبار الصدق التقاربي Convergent Validity

مؤشر مدى تقارب وتوافق العبارات مع بعضها البعض، ومعايير التقييم هي متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted، ومعامل التحميل أو التشبع (Factor loading).

جدول (٢): نتائج معامل متوسط التباين المستخرج

النتيجة	Average Variance Extracted (AVE)	المحور
تحقق الصدق التقاربي من خلال متوسط التباين المستخرج	0.562	برامج المسؤولية الاجتماعية
	0.685	إشراك أصحاب المصلحة
	0.507	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
	0.648	الغاية والرؤية والاستراتيجية
	0.564	القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية

المحور	Average Variance Extracted (AVE)	النتيجة
برامج المسؤولية الأخلاقية	0.669	
برامج المسؤولية الإنسانية	0.65	
برامج المسؤولية القانونية	0.608	
برامج مسؤولية الدعم المالي	0.539	

يمثل معامل AVE القيمة المتوسطة الكبرى للتحميلات المربعة للعبارات المكونة للمتغير الكامن، والقيمة المقبولة احصائيا لهذا المعيار هي "أكبر من ٠.٥"، نستدل علي تحقق الصدق التقاربي للمتغيرات عن طريق متوسط التباين المستخرج حيث جميع القيم كانت أكبر من ٠.٥.

(٢) اختبار الصدق التمييزي Discriminant Validity

الصدق التمييزي هو المدى الذي يكون فيه البناء الخاص بالمتغير الكامن متميزا حقا عن البناءات الأخرى للمتغيرات الكامنة الأخرى بالنموذج وفقا للمعايير التجريبية. أي أنه، إثبات صحة التمييز يعني أن البناء هو فريد من نوعه ويلتقط العبارات التي لا تمثلها بناءات المتغيرات الكامنة الأخرى ، ولاختبار الصدق التمييزي لمحاور البحث، تم استخدام معيار (HTMT) Hetrotrait-Monotrait ratio، يعبر معيار HTMT عن الارتباط الحقيقي بين مبنين اثنين إذا تم قياسهما بطريقة مثالية، ولا بد أن تكون قيمة هذا المعيار للمتغيرات أقل من ١ حتي نحكم علي النموذج بالصدق التمييز، وتشير النتائج في جدول (٤) أن جميع قيم HTMT كانت أقل من ١، مما يدل علي الصدق التمييزي لمحاور البحث.

جدول (٤): اختبار الصدق التمييزي (معيار HTMT)

برامج المسئولية الدعم المالي	برامج المسئولية القانونية	برامج المسئولية الإنسانية	برامج المسئولية الأخلاقية	القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية	الغاية والرؤية والاستراتيجية	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	إشراك أصحاب المصلحة	برامج المسئولية الاجتماعية	
									برامج المسئولية الاجتماعية
								0.122	إشراك أصحاب المصلحة
							0.114	0.932	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
						0.088	0.7	0.13	الغاية والرؤية والاستراتيجية
					0.923	0.136	0.813	0.121	القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية
				0.749	0.819	0.106	0.702	0.082	برامج المسئولية الأخلاقية
			0.9	0.787	0.788	0.099	0.692	0.098	برامج المسئولية الإنسانية
		0.881	0.938	0.802	0.827	0.103	0.707	0.109	برامج المسئولية القانونية
	0.89	0.783	0.824	0.735	0.841	0.097	0.597	0.094	برامج مسئولية الدعم المالي

١) الإحصاءات الوصفية لمحاور الإستبيان Descriptive Statistics

تم حساب الإحصاءات الوصفية لمحاور البحث وهي المتوسط (Mean (M) والأثراف المعياري Standard Deviation (SD) ومعامل الإختلاف (Coefficient of Variation (CV)، وذلك للتعرف علي بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت لهذه المتغيرات، من جدول (٥) نجد أن المتغير التابع "استراتيجية شركات الاتصالات" هو الأعلى في المتوسط والأقل في التشتت ($M=3.855, SD=0.667, CV=17.31\%$) مقارنة بالمتغير المستقل "برامج المسئولية الاجتماعية" ($M=3.680, SD=1.024, CV=27.82\%$)، من بين أبعاد المتغير التابع "استراتيجية شركات الاتصالات"، ومن بين أبعاد المتغير "برامج المسئولية الاجتماعية" نجد أن بعد "برامج المسئولية الأخلاقية" ($M=3.829, SD=1.195, CV=31.20\%$)، هو الأعلى في المتوسط.

جدول (٥): الإحصاءات الوصفية لمحاور البحث

المحور	N	Mean	SD	CV
برامج المسؤولية الإنسانية	387	3.710	1.100	29.65%
برامج المسؤولية الأخلاقية	387	3.829	1.195	31.20%
برامج المسؤولية القانونية	387	3.688	1.138	30.86%
برامج مسؤولية الدعم المالي	387	3.495	1.080	30.90%
الغاية والرؤية والاستراتيجية	387	3.726	1.114	29.91%
القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية	387	3.752	1.047	27.91%
إشراك أصحاب المصلحة	387	3.930	1.098	27.93%
برامج المسؤولية الإجتماعية	387	3.737	1.054	28.20%
الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	387	3.872	0.968	24.99%

(١) تحليل الارتباط Correlation Analysis

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين متغيرات البحث. وتشير النتائج بين 0.3 ± 0.0 إلى ارتباط ضعيف، وبين 0.7 ± 0.3 إلى ارتباط متوسط، وبين 0.7 ± 0.0 إلى ارتباط قوي، فيما يخص المعنوية الإحصائية، إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من ٠.٠٥ فإن هذا يدل على عدم معنوية العلاقات أي ليست ذا دلالة إحصائية، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠.٠٥ فإن هذا يدل على دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٥٪، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠.٠١ فإن هذا يدل على دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩٪، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠.٠٠١ فإن هذا يدل على دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩.٩٪. تظهر النتائج الموضحة في جدول (٦) أن جميع الارتباطات بين برامج المسؤولية الاجتماعية وأبعادها طردية قوية عند ٠.٠٠١، وتراوح بين متوسطة (٠.696) وقوية (٠.٩٢٩).

جدول (٦): ارتباط بيرسون بين برامج المسؤولية الاجتماعية وأبعادها

برامج المسؤولية الاجتماعية	برامج الدعم المالي	برامج المسؤولية القانونية	برامج المسؤولية الأخلاقية	برامج المسؤولية الإنسانية		
				--	ارتباط بيرسون	برامج المسؤولية الإنسانية
				387	العدد	
			--	.819***	ارتباط بيرسون	برامج المسؤولية الأخلاقية
				0.000	الدلالة	
			387	387	العدد	
		--	.815***	.773***	ارتباط بيرسون	برامج المسؤولية القانونية
			0.000	0.000	الدلالة	
		387	387	387	العدد	
	--	.753***	.724***	.696***	ارتباط بيرسون	برامج مسؤولية الدعم المالي
		0.000	0.000	0.000	الدلالة	
	387	387	387	387	العدد	
--	.871***	.922***	.929***	.906***	ارتباط بيرسون	برامج المسؤولية الاجتماعية
	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
387	387	387	387	387	العدد	

جدول (٧): ارتباط بيرسون بين استراتيجيات شركات الاتصالات وأبعاده

الاتصالات	استراتيجية شركات الاتصالات	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	برامج المسؤولية الاجتماعية	إشراك أصحاب المصلحة	القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية	الغاية والرؤية والاستراتيجية	ارتباط بيرسون
						الغاية والرؤية والاستراتيجية	ارتباط بيرسون
						الغاية والرؤية والاستراتيجية	العدد
						القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية	ارتباط بيرسون
						القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية	الدلالة
						القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية	العدد
						إشراك أصحاب المصلحة	ارتباط بيرسون
						إشراك أصحاب المصلحة	الدلالة
						إشراك أصحاب المصلحة	العدد
						برامج المسؤولية الاجتماعية	ارتباط بيرسون
						برامج المسؤولية الاجتماعية	الدلالة
						برامج المسؤولية الاجتماعية	العدد
						الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	ارتباط بيرسون
						الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	الدلالة
						الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	العدد
						استراتيجية شركات الاتصالات	ارتباط بيرسون
						استراتيجية شركات الاتصالات	الدلالة
						استراتيجية شركات الاتصالات	العدد

تظهر النتائج الموضحة في جدول (٧) أن معظم الإرتباطات بين استراتيجيات شركات الاتصالات وأبعاده طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند ٠.٠٠٠١، عدا الإرتباطات مع برامج المسؤولية الاجتماعية والأداء الاستراتيجي والتشغيلي حيث كانت هذه الارتباطات مع بقية الأبعاد تقترب من الصفر وليس لها دلالة إحصائية، أما بقية المحاور فلها ارتباطات طردية ذات دلالة إحصائية مع بعضها ومع محور الاستراتيجية وتراوحت بين متوسطة (٠.٤٦) وقوية (٠.٧٢).

الإرتباطات بين جميع المحاور والأبعاد في البحث، حيث نلاحظ أن جميع الإرتباطات المعنوية طردية وذات دلالة إحصائية ٠.٠٠٠١، وتراوحت هذه الإرتباطات بين متوسطة (٠.٤٢) وقوية (٠.٩٣). أما فيما يخص العلاقة بين المحورين الرئيسيين، نستنتج أن هناك ارتباطا طرديا قويا ذا دلالة إحصائية بين برامج المسؤولية الاجتماعية واستراتيجية شركات الاتصالات حيث كان معامل الإرتباط والدلالة كما يلي $(r(387) = .601, P < 0.001)$.

٢) تقييم مشكلة الإزدواج الخطي Multicollinearity Problem

يتم اختبار هذه المشكلة عن طريقة معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor والقيم المسموحة لهذا المعامل أقل من ٥، وإذا زادت القيم عن هذا الحد دل هذا علي وجود المشكلة، وتشير النتائج أن جميع القيم كانت أقل من ٥ مما يدل علي عدم وجود المشكلة.

جدول (٨): معامل VIF

النتيجة	VIF	العلاقة
لا توجد مشكلة Collinearity	1	برامج المسؤولية الاجتماعية - < استراتيجية شركات الاتصالات
	1	برامج المسؤولية الاجتماعية - < برامج المسؤولية الاجتماعية
	1	برامج المسؤولية الاجتماعية - < إشراك أصحاب المصلحة
	1	برامج المسؤولية الاجتماعية - < الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
	1	برامج المسؤولية الاجتماعية - < الغاية والرؤية والاستراتيجية
	1	برامج المسؤولية الاجتماعية - < القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية

٣) المسارات واختبار الفرضيات الرئيسية Paths and Main Hypothesis Testing

تمثل العلاقات المفترضة بين المتغيرات، معاملات المسار لها قيم موحدة تقريبا بين $1+$ و $1-$ حيث تمثل معاملات المسار المقدر الأقرب من $1+$ علاقة إيجابية قوية، والقيم المنخفضة جدا القريبة من الصفر عادة لا تكون ذات دلالة إحصائية، تكون العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة P-value الخاصة بمعامل التقدير الخاص بهذه العلاقة أقل من 0.05 ، نلاحظ من خلال نتائج اختبارات الفروض عن طريق نمذجة المعادلات البنائية باستخدام طريقة SEM-PLS في جدول (٩) أن هناك تأثيرا إيجابيا ذا دلالة إحصائية لبرامج المسؤولية الاجتماعية علي استراتيجية شركات الاتصالات حيث أن ($\beta = 0.745, t = 11.695, P < 0.001, 95\% \text{ CI for } \beta = [0.607, 0.812]$)، وبما أن قيمة الدلالة أقل من 0.05 ، وعليه فإنه يتم قبول الفرض الرئيسي للبحث.

جدول (٩): اختبار فرضيات البحث

القرار	فترات الثقة عند %٩٥		P- value	t- value	قيمة B	المسار
	الحد الأعلى	الحد الأدنى				
قبول	0.812	0.607	<.001	11.695	0.745	ف١: برامج المسؤولية الاجتماعية -> استراتيجية شركات الاتصالات
قبول	0.807	0.714	<.001	31.625	0.765	ف١-١: برامج المسؤولية الاجتماعية -> الغاية والرؤية والاستراتيجية
قبول	0.745	0.631	<.001	24.413	0.695	ف١-٢: برامج المسؤولية الاجتماعية -> القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية
قبول	0.694	0.545	<.001	16.469	0.626	ف١-٣: برامج المسؤولية الاجتماعية -> إشراك أصحاب المصلحة
رفض	0.211	- 0.278	0.395	0.851	0.127	ف١-٤: برامج المسؤولية الاجتماعية -> الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

فيما يخص الفرضيات المتفرعة عن الفرض الرئيسي نجد أن التالي:

- نجد أن برامج المسؤولية الاجتماعية لها تأثير موجب علي بعد الغاية والرؤية والاستراتيجية حيث $(\beta = 0.765, P < 0.001)$ ، لأن قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥، فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الأول.
- أيضاً، نجد أن برامج المسؤولية الاجتماعية لها تأثير موجب علي بعد القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية حيث $(\beta = 0.695, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥، فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثاني.
- نجد أن برامج المسؤولية الاجتماعية لها تأثير موجب علي بعد إشراك أصحاب المصلحة حيث $(\beta = 0.626, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥، فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثالث.

وتم رفض الفرض الخامس كالتالي:

- وأخيراً، نجد أنه لا يوجد تأثير معنوي لبرامج المسؤولية الاجتماعية علي بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي حيث $(\beta = 0.127, P > 0.05)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أكبر من ٠.٠٥ فإنه يتم رفض الفرض الفرعي الخامس.

٤) معامل التحديد R-Square

معامل التحديد هو مقياساً للقوة التفسيرية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية، والمقدرة الخاصة بالبناء الداخلي، حيث يمثل التأثيرات المتراكمة الكامنة للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وهذا يعني أن هذا المعامل يمثل مقدار التباين في التراكيبات التابعة التي أوضحتها جميع التراكيبات المستقلة المرتبطة به. وعلى هذا النحو، يمكن النظر الي هذا المعامل على أنه يمثل مقياساً للتنبؤ داخل العينة، وقيمة معامل التحديد يجب أن تكون أكبر من ٠.١٠ حتى تكون قيمة مقبولة.

جدول (١٠): معامل التحديد R Square

النتيجة	R Square Adjusted	R Square	المتغير
متوسطة	0.553	0.554	استراتيجية شركات الاتصالات
متوسطة	0.585	0.586	الغاية والرؤية والاستراتيجية
متوسطة	0.482	0.483	القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية
متوسطة	0.391	0.392	إشراك أصحاب المصلحة
غير مقبولة	0.014	0.016	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

من خلال نتائج جدول (١٠)، نلاحظ بأن معاملات R^2 مقبولة احصائياً، حيث أن قيمة R-square

تساوي تقريباً أو أكبر من ٠.١٠. وتحدد مستويات التفسير حسب قيمة R^2 علي النحو التالي:

- اذا كانت قيمة معامل التحديد أقل من ٠.٣٣، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية ضعيفة
- اذا كانت قيمة معامل التحديد بين ٠.٣٣ الي ٠.٦٧، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية متوسطة
- اذا كانت قيمة معامل التحديد أكبر من ٠.٦٧، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية عالية

من خلال نتائج جدول (١١)، نلاحظ بأن معاملات R^2 لكل من استراتيجية شركات الاتصالات والغاية والرؤية والاستراتيجية والقيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية وإشراك أصحاب المصلحة جميعها مقبولة احصائياً، بينما الأداء الاستراتيجي والتشغيلي تساوي صفر.

٥) معامل حجم الأثر Effect Size

يمكن استخدام التغير في قيمة R^2 عند حذف متغير مستقل محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان لها تأثير جوهري على النموذج.

جدول (١١): معاملات حجم الأثر Effect Size (F2)

النتيجة	Effect Size	العلاقة
كبير	1.244	برامج المسؤولية الاجتماعية - < استراتيجية شركات الاتصالات
كبير	1.414	برامج المسؤولية الاجتماعية - < الغاية والرؤية والاستراتيجية
كبير	0.936	برامج المسؤولية الاجتماعية - < القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية
كبير	0.645	برامج المسؤولية الاجتماعية - < إشراك أصحاب المصلحة
لا يوجد أثر	0.016	برامج المسؤولية الاجتماعية - < الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

ويشار إلى هذا الإجراء على أنه معامل حجم الأثر f^2 ، مستويات حجم الأثر علي النحو التالي:

- ❖ إذا كانت قيمة معامل $f^2 > 0.02$ ، فهو يعبر على عدم وجود أثر
- ❖ إذا كانت قيمة معامل $0.02 \leq f^2 < 0.15$ ، فهو يعبر عن وجود أثر ضعيف
- ❖ إذا كانت قيمة معامل $0.15 \leq f^2 < 0.35$ ، فهو يعبر عن وجود أثر متوسط
- ❖ إذا كانت قيمة معامل $f^2 \geq 0.35$ ، فهو يعبر عن وجود أثر كبير

ويتضح أن معاملات الأثر مقبولة وذات أثر كبير خاص ببرامج المسؤولية الاجتماعية علي:

- استراتيجية شركات الاتصالات ($f^2 = 1.244$).
- الغاية والرؤية والاستراتيجية ($f^2 = 1.414$).
- القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية ($f^2 = 0.936$).
- إشراك أصحاب المصلحة ($f^2 = 0.645$).

بينما معاملات حجم الأثر الخاصة بتأثير برامج المسؤولية الاجتماعية علي أبعاد:

- الأداء الاستراتيجي والتشغيلي ($f^2 = 0.016$)، تقترب من الصفر أي ليس لها تأثير.

٦) معيار جودة التنبؤ Predictive Relevance

ويمثل هذا المقياس مؤشر على القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو قدرة النموذج على التنبؤ حيث تشير قيم Q^2 أكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي.

جدول (١٢): القدرة التنبؤية لنموذج البحث

النتيجة	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$	SSE	SSO	
جميع القيم مقبولة	0.123	9839.483	11223	استراتيجية شركات الاتصالات
جميع القيم مقبولة	0.374	968.976	1548	الغاية والرؤية والاستراتيجية
جميع القيم مقبولة	0.265	1137.113	1548	القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية
جميع القيم مقبولة	0.263	855.754	1161	إشراك أصحاب المصلحة
جميع القيم مرفوضة	-0.003	2717.683	2709	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

وكما يتضح من جدول (٢٠) معاملات Q^2 الخاصة بكل من الغاية والرؤية والاستراتيجية والقيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية وإشراك أصحاب المصلحة معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من الصفر، مما يدل على أن لديها قدرة عالية على التنبؤ. بينما معاملات Q^2 الخاصة بالأداء الاستراتيجي والتشغيلي أقل من أو تساوي صفر مما يدل على عدم قدرة هذه المتغيرات على التنبؤ.

٧) معيار جودة المطابقة Goodness of Fit Index

ويعتبر معيار GOF لحسن المطابقة مقياس شامل للنموذج المبني باستخدام طريقة PLS-SEM. و يعمل GOF على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج البحث، أي يبين الأداء العام للنموذج اعتماداً على نموذج القياس والنموذج الهيكلي. ويحسب من العلاقة $GOF = \sqrt{R^2 \times AVE}$ ، ويتم تحديد مستويات جودة المطابقة كالتالي:

- ❖ إذا كانت قيمة معامل $GOF > 0.1$ ، فهو يعبر على عدم وجود جودة مطابقة
- ❖ إذا كانت قيمة معامل $GOF \geq 0.1$ ، فهو يعبر عن جودة مطابقة ضعيفة
- ❖ إذا كانت قيمة معامل $GOF \geq 0.25$ ، فهو يعبر عن جودة مطابقة متوسطة
- ❖ إذا كانت قيمة معامل $GOF \geq 0.36$ ، فهو يعبر عن جودة مطابقة كبيرة

وبالتطبيق على النموذج الخاص بدراستنا نجد أن:

$$GOF = \sqrt{R^2 \times AVE} = \sqrt{0.2896 \times 0.6186} = 0.423$$

وحيث أن قيمة معامل GOF للنموذج تساوي ٠.٤٢ تقريباً، هذا يدل على جودة مطابقة عالية لنموذج البحث، أي يمكن الاعتماد على نتائج هذا النموذج بثقة لأنه مقبول إحصائياً.

ثالثاً: نتائج وتوصيات البحث

مناقشة دلالات نتائج البحث: بناءً على تطبيق البحث الميداني وتنفيذ التجربة المنهجية لبرامج المسؤولية الاجتماعية كأداة فعالة تُساهم في تحقيق استراتيجيات شركات الاتصالات، واستناداً إلى مخرجات تحليل البيانات والنتائج الميدانية، يمكن استخلاص النقاط التالية

أ- أكدت النتائج صحة الفرضية الأساسية للبحث؛ حيث أظهرت أن جميع أبعاد برامج "المسؤولية الاجتماعية (عوامل مستقلة مجتمعة)، والمتمثلة في :

١- المسؤولية الإنسانية

٢- المسؤولية الأخلاقية

٣- المسؤولية القانونية

٤- مسؤولية الدعم المالي

برز هذا التفسير العلاقة الإيجابية بين المتغير المستقل، المتمثل في برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، والمتغير التابع، وهو استراتيجية شركات الاتصالات، والذي يشمل ثلاثة أبعاد رئيسية: الغاية والرؤية والاستراتيجية، القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية، وإشراك أصحاب المصلحة. وهذا يعني أن تعزيز الاهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية وتفعيلها يؤدي إلى تأثير ملموس وإيجابي على أربعة جوانب أساسية :

١- تعزيز تصميم الغاية وبناء رؤية واستراتيجية أكثر إيجابية ووضوحاً

٢- تقوية القيادة، وزيادة صلابة التنظيم، وتحسين مستوى الثقافة المؤسسية

٣- تحقيق مشاركة أوسع وأكثر فعالية لأصحاب المصلحة في القرارات والنتائج

- أظهرت النتائج عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، عند النظر إليها كمتغيرات مستقلة مجتمعة، على أبعاد الاستراتيجية كمتغير تابع، وذلك فيما يخص البعد الفرعي الخامس المرتبط بالأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

وهذا يشير إلى أن برامج المسؤولية الاجتماعية تتأثر بشكل سلبي وعكسي بسبب المواقف المسبقة تجاه تلك البرامج والنظرة السلبية للأعمال الخيرية .

يُنظر إلى هذه البرامج من منظور استثماري بحت، وليس من منظور اجتماعي أو خيري مجاني، مما ينعكس سلباً على الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

- ربما يعود غياب التأثير المعنوي لبرامج المسؤولية الاجتماعية للشركات على أبعاد الاستراتيجية في هذا البعد المحدد إلى عوامل إضافية لم يُناقشها البحث الحالي. من بين هذه العوامل الصورة الذهنية السلبية المرتبطة بالأعمال الإنسانية، والأحكام المسبقة الناتجة عن تجارب سلبية مع شركات أخرى، إضافة إلى خبرات قيادية غير مؤمنة بأهمية برامج المسؤولية الاجتماعية، خاصة فيما يتعلق بالجوانب المالية. تقترح الباحثة تناول هذه النقاط كمواضيع لدراسات مستقبلية من قبل الباحثين المهتمين بهذا المجال.
- تشير النتائج بوضوح إلى وجود تأثير ملموس لجميع المتغيرات المستقلة المرتبطة بعناصر "برامج المسؤولية الاجتماعية" على مختلف عناصر "تحقيق استراتيجية شركات الاتصالات". وتبين أن قوة هذا التأثير تتباين، حيث أظهرت النتائج أن بُعد المسؤولية الأخلاقية يحتل المرتبة الأولى بنسبة تأثير بلغت ٩٣.١٠%. يليه بُعد المسؤولية الإنسانية بنسبة ٩٢.٢٨%، ثم بُعد المسؤولية القانونية بنسبة ٩٠.٩٠%، وأخيراً بُعد مسؤولية الدعم المالي بنسبة ٨٦.٤٠%.
- كما توضح النتائج أن هناك تأثيراً سلبياً ذا دلالة معنوية وارتباطاً عكسياً بين إجمالي "برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات" وبُعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي. إذ تبين أنه كلما زادت برامج المسؤولية الاجتماعية، ولا سيما في الجوانب المالية، انخفضت مستويات قدرة الإدارة العليا على الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.
- بناءً على ما سبق، يظهر أن بُعد برامج المسؤولية المالية يتطلب مزيداً من الشفافية والإفصاح عن تفاصيل برامج الدعم المالي المجتمعي وبرامج المسؤولية الاجتماعية بشكل عام، فضلاً عن اتخاذ إجراءات واضحة ومعلنة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.
- وعند تحليل النتائج وما توصل إليه البحث الميداني من تفسير للبيانات واختبار الفرضيات المرتبطة بتساؤلات الدراسة، يتضح أنه لضمان إدارة التميز في شركة المصرية للاتصالات، يتطلب الأمر بذل جهود مستمرة لتعزيز قدراتها التنافسية على المستويين المحلي والدولي. كما يستدعي ذلك مواصلة العمل نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية والبقاء في مسار نمو مستدام و متميز.

مناقشة النتائج المحسنة في سياق قدرة شركات الاتصالات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية:

- ١- وضعت شركة المصرية للاتصالات أولويات واضحة في خطتها الاستراتيجية، تلتها خطة تنفيذية محددة بجدول زمني ومسؤوليات دقيقة للتنفيذ، تتم مراجعتها سنويًا لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية
- ٢- عكفت الشركة على تحديد عملياتها وربطها بخطتها الاستراتيجية، مما أتاح مواءمة الأنشطة مع طبيعة العمل ومتطلبات الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يدعم تحسين جودة الحياة .
- ٣- تبنت الشركة خطة تخدم المجتمع متوافقة مع استراتيجيتها عبر إنشاء وحدة تدريبية ومحاكاة، إلى جانب برامج تطويرية تستهدف أعضاء الإدارة العليا
- ٤- فعلت المصرية للاتصالات استخدام تطبيقات إلكترونية متعددة تشمل برنامج التحصيل الإلكتروني وبرنامج الرواتب، بالإضافة إلى تطبيقات مخصصة للاختبارات والنتائج، مع إطلاق قناة بث رقمي تهدف إلى تعزيز التواصل الجماهيري . كما تم تطوير نظام تواصل فعال ومتكامل يجمع بين الوسائل التقليدية والإلكترونية لخدمة العملاء، مستفيدين من المنصات الرقمية مثل موقع الشركة الرسمي ويوتيوب .
- ٥- حددت الشركة احتياجاتها التقنية لتأسيس بنية تحتية تدعم تقديم الخدمات الإلكترونية، مع التركيز على توفير الخبرات الفنية لتعزيز كفاءة العمليات الرقمية داخل المؤسسة
- ٦- نفذت الشركة تحولًا كاملاً من النظام الورقي إلى الإلكتروني، مما أسهم في تحسين الخدمات الموجهة للعملاء وتحديث أدائها التشغيلي بشكل شامل
- ٧- أعدت الشركة معايير مبتكرة لتحسين جودة خدماتها باستخدام إطار عمل متكامل يعتمد مبدأ "السيع نجوم"، بهدف الوصول إلى التميز وفقاً لأفضل المعايير العالمية
- ٨- قامت الشركة بتوضيح أدوار ومسؤوليات الشركاء الاستراتيجيين المساهمين في تحقيق أهدافها المشتركة لضمان التنسيق الفعال بين مختلف الأطراف
- ٩- طُبّق نظام متكامل لإدارة الأداء الاستراتيجي يربط بين المؤشرات الوطنية والاستراتيجية والتنافسية والتشغيلية عبر كافة مستويات الشركة، بدءاً من الرؤية الشاملة وحتى مستوى الموظفين الأفراد

- ١٠- مع ذلك، تفتقر الشركة إلى آلية متابعة شاملة لمدى تحقيق المستهدفات الخاصة بالمؤشرات الاستراتيجية وكيفية استثمار التقارير في المراجعات الدورية للمشاريع والمبادرات. كما أن عملية تحديث الاستراتيجية بناءً على نتائج الأداء لم تُستخدم بفاعلية لدعم اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية
- ١١- رغم تخصيص عدة مشاريع استراتيجية، مثل تطوير الكوادر الإدارية العليا على مستوى قطاع الاتصالات في مصر، إلا أن الشركة لم تتمكن بعد من تحقيق التوافق الكامل بين المؤشرات الوطنية والاستراتيجية والتنافسية والتشغيلية في جميع المستويات. كذلك، لم يتم تحديد المخاطر المرتبطة بإدارة المشاريع لضمان نجاحها.
- ١٢- لم تقم الشركة المصرية للاتصالات بقياس نتائج المؤشرات والمقاييس المتعلقة بالاستراتيجية، إدارة العمليات، تنفيذ المشاريع، والاستدامة البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية، مما يؤثر على قدرتها على متابعة تحقيق أهدافها بفعالية
- ١٣- لا يوجد تكامل أو شمولية بين الخدمات والأنظمة الإلكترونية لشركة المصرية للاتصالات وخدمات الأنظمة الأخرى ذات العلاقة. كما لم تبادر الشركة بتحديد الشراكات اللازمة لتعزيز هذا التكامل في تلك المجالات
- ١٤- لم تعمل الشركة على إطلاق مبادرات أو مشاريع تعتمد على الحلول الذكية والتقنيات الحديثة. كذلك لم تربط الأنظمة الإلكترونية، مثل إدارة الأداء وأنظمة الموارد البشرية والنظام المالي الموحد وإدارة المشاريع، بطرق تعزز الكفاءة وتحقق التكامل بين الأنظمة الذكية الحديثة
- ١٥- تشير النتائج إلى أن الشركة المصرية للاتصالات بذلت جهودًا لتحسين بعض البنود من خلال التخطيط لإطلاق مبادرات الابتكار وتنفيذها، إضافة إلى دعم الهياكل والإجراءات المتعلقة بتعزيز فرص الابتكار. كما حرصت على تطوير المؤشرات وآليات تطبيقها لتقييم وتحسين المبادرات على كافة المستويات
- ١٦- تعمل الشركة على تطوير أنظمة داعمة ومحفزة للابتكار والتعاون، ما يضمن استفادة الأطراف المعنية من الموارد المتاحة للاستثمار في الأبحاث والتجارب العلمية
- ١٧- لم تضع الشركة مؤشرات محددة لقياس جهودها في مجال استشراف المستقبل. على سبيل المثال، لم تحدد عدد ورش العمل التدريبية في هذا المجال أو نسبة المتدربين وأثر هذه الجهود من خلال قياس جودة الدراسات التي بنيت عليها الاستراتيجيات والسياسات والمبادرات
- ١٨- تتبنى الشركة سياسات لتطوير مهارات موظفيها المهني والسلوكي من خلال تنفيذ برامج تدريبية موجهة وفق الاحتياجات المحددة مسبقًا يُركز التدريب بشكل خاص على البرامج التقنية لدعم

- سياسة التحول الرقمي. وتتحقق الشركة من فعالية هذه التدريبات عبر أدوات متعددة مثل استمارات التقييم واختبارات ما قبل وما بعد البرامج التدريبية
- ١٩- قامت الشركة بدعم استراتيجية إدارة الممتلكات والموارد من خلال وضع خطط صيانة وقائية تضمن استمرارية الأصول مثل المباني والمعامل والأجهزة. كما وضعت جداول تنسيق لاستخدام تلك الموارد بين الأقسام المختلفة للاستفادة المثلى منها
- ٢٠- تساهم الشركة في تعزيز الاستدامة البيئية من خلال تقليل استهلاك الأوراق عبر الاعتماد بشكل أكبر على النظم الإلكترونية
- ٢١- حددت الشركة بعض المخاطر، مثل مخاطر السلامة، واتخذت إجراءات لمعالجتها عند حدوثها وشملت هذه الإجراءات تنفيذ تدريب وتوعية فريق العمل، بالإضافة إلى إعداد خطط للإخلاء والطوارئ عبر لجنة مختصة بالأزمات والكوارث
- ٢٢- لم تضع الشركة إطار عمل شامل وفعال للتعامل مع جميع أنواع المخاطر، بما في ذلك المخاطر المالية، البيئية، أمن المعلومات، واستمرارية الأعمال، والأزمات، والكوارث. ويؤدي ذلك إلى غياب آلية متكاملة لحصر وتصنيف المخاطر والحد من آثارها عبر إجراءات واضحة وفعاله.

توصيات البحث:

- أظهرت نتائج البحث أن شركة المصرية للاتصالات قد حققت تقدماً ملحوظاً في تطبيق نماذج التميز المؤسسي. وللارتقاء إلى أفضل مستوى في تبني هذه المعايير، توصي الدراسة بما يلي:
- ١- فيما يتعلق بتطوير العمليات الإدارية، ينبغي تصميم آلية فعالة لمتابعة تحقيق مستهدفات المؤشرات، والاستفادة من التقارير الدورية لتقييم الاستراتيجية والمشاريع والمبادرات المرتبطة بها. يجب استخدام النتائج لدعم صناعة القرار على جميع المستويات الإدارية، مع تحديثها بشكل مستمر بناءً على الأداء
- ٢- يتوجب على الشركة تصنيف خدماتها وفقاً لأولويات العملاء والشركاء المرتبطين بالأعمال الإدارية والمالية والموردين. وينبغي اعتماد أساليب مبتكرة لإدارة الخدمات وتطويرها بما يتماشى مع توقعات الفئات المستهدفة بهدف تحقيق رضاهم

- ٣- من الضروري قياس مدى فعالية السياسات والرؤية والاستراتيجية الخاصة بالشركة، وتحليل أثرها على رضا المجتمع وجودة الحياة. يُوصى بالتأكد من حدوثها وكفاءتها في تحقيق قيمة مضافة ملموسة
- ٤- لتعزيز التميز في الخدمات ودعم خطط التحول الرقمي، ينبغي الاعتماد على علم البيانات لاتخاذ قرارات قائمة على حقائق دقيقة ومدروسة
- ٥- لا بد من وضع سياسات وخطط استراتيجية طويلة الأجل لإدارة الممتلكات والموارد بهدف تحقيق منفعة متبادلة وبناء علاقات مستدامة تساهم في خلق قيمة مضافة لجميع الأطراف ذات الصلة.
- ٦- يجب تحليل تأثير التطورات المستقبلية على مجالات عمل الشركة، وتحديد البدائل المناسبة واختيار الأفضل بناءً على جدوى هذه الاتجاهات، مع قياس المكاسب المتحققة من الفرص المقتنصة لدعم القرارات المستقبلية.
- ٧- ينبغي أن تتكامل أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركة مع أهداف العلامة التجارية وطبيعة الخدمات التي تقدمها، بما يعزز من تأثيرها واستدامة جهودها المجتمعية
- ٨- يُفضل التركيز على القضايا المحلية والمشاكل المباشرة التي تهم قاعدة العملاء والجمهور المستهدف، حتى إذا بدت القضايا العالمية أكثر بريقاً وانتشاراً
- ٩- تشجيع العملاء على المشاركة في المبادرات المؤسسية، مثل المساهمة بالتبرعات إذا كانت المؤسسة تخصص جزءاً من أرباحها للأعمال الخيرية أو الأنشطة الاجتماعية
- ١٠- توفير تركيز واضح على مجموعة محددة من الأنشطة الاجتماعية الأكثر أهمية، مع تجنب التشتت عبر العمل على عدد كبير من المجالات في وقت واحد
- ١١- الانخراط في الأنشطة التي تلقى اهتماماً واسعاً من المجتمع المحلي وتحظى برواج على وسائل التواصل الاجتماعي لدعم ظهور العلامة التجارية كجهة ملتزمة بمسؤوليتها المجتمعية
- ١٢- دعوة الآخرين للانخراط في الأنشطة والمبادرات التي تنظمها الشركة، بما يشمل المستهلكين، الشركاء، وحتى المنافسين، لخلق صورة إيجابية للعلامة التجارية كمكون نشط في المجتمع.

ويمكن توضيح آليات تنفيذ التوصيات كما يلي:

آليات التنفيذ	التوصية	دلالات النتائج
<ul style="list-style-type: none"> ▪ التوعية بأهمية النهوض بالمسؤولية الاجتماعية للشركات. 	<ul style="list-style-type: none"> الأخلاقية والإنسانية وتفعيل الآليات 	<ul style="list-style-type: none"> توصلت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية طردية بين
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تبادل الخبرات والتجارب العملية بين منشآت القطاع 	<ul style="list-style-type: none"> المناسبة للوفاء 	

آليات التنفيذ	التوصية	دلالات النتائج
الخاص لتطبيق أفضل الأساليب في مجالات المسؤولية الاجتماعية.	بالمسؤولية الاجتماعية للشركات	إجمالي (برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات) وبين الغاية والرؤية والاستراتيجية.
<ul style="list-style-type: none"> توفير عدد كاف من المختصين والمهتمين بالعمل الاجتماعي في إدارة المسؤولية الاجتماعية للشركات بالشركة. الالتزام بتوفير عنصرى الشفافية والإفصاح عن برامجها المنفذة في المسؤولية الاجتماعية للشركات. وجود قنوات اتصال من متخصصين في مجال خدمة المجتمع والتركيز على جوانب المسؤولية الاجتماعية للشركات. 	تفعيل مسؤولية الشركات تجاه العاملين فيها	توصلت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية طردية بين إجمالي (برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات) وبين القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية.
<ul style="list-style-type: none"> كما يعد من اهم أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات هي الاشتراك في نظام تأميني خاص بالمشاركة مع العاملين بهدف توفير الرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات ولدى الأطباء، وتوفير الأدوية الطبية للعاملين وعائلاتهم. أيضا يعتبر من أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات تجاه العاملين هو توزيع حصة على العاملين من الأرباح السنوية للشركة بهدف رفع مستوى انتماء وولاء العاملين للشركة. 	تفعيل الأنظمة الخاصة ببرامج مسؤولية الدعم المالي و الخصم من الوعاء الضريبي للمؤسسة	وجود علاقة إيجابية طردية بين إجمالي (برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات) وبين إشراك أصحاب المصلحة .
<ul style="list-style-type: none"> زيادة الاهتمام بالقضايا المتعلقة بالفقر . دعم برامج مشروعات التنمية المستدامة. دعم برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات للقضاء على الفقر . 	الإهتمام ببيئة العمل والعمل على تطويرها وتحسينها	وجود علاقة إيجابية طردية بين إجمالي (برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات) وبين تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة.
<ul style="list-style-type: none"> تحسين نوعية الحياة في المجتمع. تحسين نوعية الخدمات والمنتجات المقدمة. تحسين ظروف العمل وخصائص وظائف العاملين. تفعيل ميثاق السلوك الأخلاقي والالتزام الوظيفي. 	يجب عمل صندوق للشكاوى لحل المشكلات المتعلقة برواد الشركة من العملاء المتذمرين وحل الشكاوى بأسرع وقت .	توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير معنوى لأبعاد "برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات" مجتمعة على إدارة الأداء وقيادة التحول.

المراجع

١. العايدى، حاتم علي.(٢٠١٩). "نموذج المؤسسة الاوربية لادارة الجودة للتميز في التواصل الفعال العالي"، غزة، فلسطين
٢. الطاهر، ثابت، ٢٠١٨، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص (Corporate Social Responsibility)، ورقة عمل، "مؤتمر المسؤولية الاجتماعية في الدول العربية " عمان - المملكة الأردنية الهاشمية، شباط / فبراير ٢٠١٨.
٣. القيسي، هناء محمود (٢٠٢١) . "فلسفة إدارة الجودة في التربية والاتصالات فى مصر - الاساليب والممارسات" - عمان، المملكة الاردنية الهاشمية:دار المناهج للنشر والتوزيع.
٤. اللوقان، محمد بن فهاد.(٢٠٢١). "إدارة الاستراتيجية في شركات الاتصالات المؤسسية السعودية - تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية". رسالة دكتوراه. قسم الإدارة التدريبية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.
٥. حلس، رائد محمد ، ٢٠١٦، دور المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية في فلسطين، مركز التخطيط الفلسطيني - غزة.
٦. جصاص و الزهراء، تطبيقات المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمنظمات شركة كوكا كولا كنموذج، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والتطلعات - ٢٠١٦، جامعة حسيبة بن بوعلي.
٧. زايد، محمد عادل. (٢٠٠٥). "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة: " المنظمة العربية للتنمية الادارية.
٨. عامر، عادل ،٢٠١٩، المسؤولية الاجتماعية ودورها في بناء واستقرار المجتمع، بحث مقدم لمؤتمر المسؤولية المجتمعية وبناء الانسان رؤية مستقبلية، شرم الشيخ ١٦ فبراير - ٢٠ فبراير ٢٠١٩، الشبكة العربية للتميز والاستدامة

المراجع الأجنبية

- 1- Archie B. Carroll ،2021، corporate social responsibility (CSR) and the COVID-19 pandemic: organizational and managerial implications, Journal of Strategy and Management, Article publication date: 27 July 2021 Reprints & Permissions, Issue publication.
- 2- Cristina Raluca Gh ،2019"،Corporate Social Responsibility, Corporate Governance and Business Performance: Limits and Challenges Imposed by the Implementation of Directive 2013/34/EU in Romania" Faculty of Economics and Business Administration, University of Craiova, 200396 Craiova, Dolj, Roman. <https://doi.org/10.3390/su11195146> .
- 3- Egan,S. (2003). "Embracing Excellence in Education". Sheffield Hallam University.
- 4- Kitisak Jermsttiparsert ،Mohammed R A Siam ،Mustafa Rashid Issa ،Umair Ahmed ، Munwar Pahi, "Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior", Quarterly Publication, 2019, Pages 741-752
- 5- Kuldeep Singh & Madhvendra Misra ،2021, Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance: the moderating effect of corporate reputation, *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 27, Issue 1, January–April 2021.
- 6- Melva Steps, [Relationship between Corporate Social Responsibility and Social Performance of Small Businesses](#), Walden University, 2020.
- 7- Michail Vafeiadis, et al., 2021,"Strategic Nonprofit Communication: Effects of Cross-Sector Corporate Social Responsibility (CSR) Alliances on Nonprofits and the Mediating Role of Social-Objectives Achievement and Consumer Brand Identification" *International Journal of Strategic Communication*, Volume 15, 2021 - Issue 4. Pennsylvania State University, USA.
- 8- Nguyen Minh ،Ha,(2023), " *Mediating role of corporate reputation in the relationship between corporate social responsibility and repurchase intention: A case study of McDonald's fast food restaurant chain*" Ho Chi Minh city Open University, Vietnam.
- 9- Sehar Zulfiqar, et, al. "An Examination of Corporate Social Responsibility and Employee Behavior": The Case of Pakistan, Faculty of Economics and Business, Institute of Management and Organization Sciences, Published: 27 June 2019.
- 10- Sampaio, Paulo, et al. ،2020, "**Small and medium enterprises pursuing organizational excellence: a toolkit for improvement**", International Conference on Quality Engineering and Management (ICQEM). <http://hdl.handle.net/1822/70720>
- 11- Ziane Achour, Djelfa, Algeria, Social responsibility and its role in achieving competitive advantage in business organizations, case study 2019.