

**أثر نمط القيادة الإستراتيجية على تطبيق المسؤولية الاجتماعية  
دراسة تطبيقية على شركات الهاتف المحمول في مصر**

**سهى عبدالمنعم شلبي**

مدرس إدارة الأعمال بالمعهد العالي لنظم المعلومات



## مصطلحات البحث

### القيادة الإستراتيجية Strategic Leadership

الأفعال والممارسات التي يظهرها المسؤولين وتركز على التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية وتوصيل هذه الرؤية للعاملين وإدراكها وتحقيق الولاء لها والتحفيز عليها وإلهام الآخرين نحوها، وهي تعتمد على التغيير والابتكار والإبداع والتعامل مع المتغيرات البيئية (Tayyaba, et. al., 2016).

### المسئولية الاجتماعية Social Responsibility

الأنشطة التي تقوم المنظمة بتنفيذها اختياريًا دون إلزام قانوني والتي تعنى بالالتزام المنظمة تجاه المجتمع والأخذ بعين الاعتبار توقعات المجتمع والممارسات الأخلاقية من المؤسسة تجاه الاهتمام بقضايا مختلفة اجتماعية وإنسانية واقتصادية، بحيث يمثل هذا الالتزام ما هو أبعد من مجرد الالتزامات المنصوص عليها قانوناً، والمسئولية الاجتماعية لها ثلاثة أبعاد متمثلة في الالتزام الذاتي، الدعم المادي والرعاية للمجتمع، الممارسات الأخلاقية (Marcia, et. al., 2016).

### الالتزام الذاتي ضمن المسئولية الاجتماعية Self-commitment

قيام المنظمات بدورها تجاه حل مشكلات المجتمع وبمبادرة ذاتية وتوفير كل المساعدات والخدمات والأموال والتعويضات المختلفة للمتضررين في المجتمع من الكوارث والأزمات أو المشكلات وبدون أن يكون الهدف تحقيق ربح أو تسويق لمنتجاتها إنما الدافع الأساسي إنساني ذاتي من المؤسسة ومسئوليتها تجاه المجتمع (Gholamhossein, et. al., 2016). الدعم المادي والرعاية ضمن المسئولية الاجتماعية Financial Support and Care.

تقديم المنظمات مساعدات مادية لحل قضايا المجتمع الضرورية مع القيام برعاية الفعاليات الإنسانية في المجتمع والتي تسهم في إيجاد حلول للمشكلات المجتمعية وتوفير المنح المالية اللازمة (Helena and Thomas 2015)).

الممارسات الأخلاقية ضمن المسؤولية الاجتماعية Ethical Practices

أنشطة وفعاليات تقدمها المنظمات للمجتمع بشكل متوافق تماماً مع قيم وأخلاقيات وأعراف المجتمع وكافة طوائفه، والبعد عن الممارسات الاحتكارية واللاأخلاقية، والتزامها بالمعايير المهنية والتشريعات الإنسانية في مجال عملها وطبيعة المجتمع وتقاليدته (Marta, 2015).

## تمهيد:

تقوم القيادة في المؤسسات على كافة مجالاتها المختلفة بعمل ضروري ومهم لتوجيه دفة الأداء المؤسسي والبشرى نحو المنشود والمأمول الوصول إليه من طموحات وتوجهات حالية أو مستقبلية، بل والتأثير على كافة أدوات ومكونات المؤسسة لكي تتوافق مع المستجدات أو تتغلب على التحديات ومواكبة كل ما هو جديد في البيئة التي تعمل بها المؤسسة.

لذا نجد أن هناك العديد من النظريات التي تتناول أشكال مختلفة من أنماط القيادة وفق الفكر أو الممارسات التي تركز عليها، فمن ناحية نجد القيادة الكاريزمية ونمط آخر نجده يتحدث عن القيادة التحويلية ونظرية أخرى تتحدث عن القيادة التبادلية وأخرى تحدثنا عن نمط القيادة الإستراتيجية كلها مدارس لنظريات مختلفة تناولت دور القيادة وشكله في التأثير على الآخرين وإدارة دفة المؤسسة ومكوناتها وعملياتها المختلفة من هيكل وأفراد وموارد ومخرجات.

إن أدوار القيادات وممارساتها في المؤسسات باتت تمثل من الأهمية بمكان تجاه تعزيز مكانة وإسهامات المؤسسة في المجتمع (Intan, et.al., 2016)،، سواء كان ذلك من الزاوية الاقتصادية ذات الصلة بمجالات عملها وخدماتها ومنتجاتها أو من زاوية اجتماعية وإنسانية تأخذ على عاتقها إيجاد حلول لمشكلات وقضايا المجتمع والعمل على إيجاد أنشطة تمكن المجتمع من التغلب على تلك المشكلات.

ويعد نمط القيادة الإستراتيجية أحد الأنماط الذي تناولته أدبيات ونظريات القيادة حيث يعتمد على وجود رؤية مستقبلية ونظرة للمتغيرات البيئية تكون

في شكل تلمس وتوقع لتلك المتغيرات أو التعامل مع القائم منها وتجنب تأثيراته المختلفة مع وضع سيناريوهات للمستقبل يحدد من خلاله دور جميع مكونات المؤسسات للوصول نحو ذلك المستقبل المنشود.

ومن الأمور التي ظهرت في بيئة الأعمال كمتغير يتطلب دوراً قيادياً بارزاً مؤثر هي ممارسات المؤسسة التي تقدمها للمجتمع بهدف الشراكة معه في أمور وقضايا اجتماعية تأخذ أبعاد إنسانية أو أبعاد التزام إنساني وتشريعي تجاه حل قضايا المجتمع وتقديم كل الدعم المادي والمعنوي أو ما بات يطلق عليه المسؤولية الاجتماعية (Tatyana, et. al., 2016)، حيث يتركز دور القيادة على ترجمة الالتزامات المختلفة من المؤسسة تجاه المجتمع وفئاته المختلفة انطلاقاً من الدور الإنساني المجتمعي للمؤسسات (David, et. al., 2015) (Marcia, et. al., 2016).

ويؤثر تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية وترجمتها إلى جوانب تطبيقية تتوافق مع احتياجات المجتمع وقضاياها المتنوعة في تعزيز الصورة الذهنية عن المؤسسة وتنمى من الولاء المجتمعي تجاه أدوار المؤسسة (Chunguang, et. al., 2016)، كما أن المسؤولية الاجتماعية باتت ذات توجه عالمي في كافة مجالات الأعمال، حيث تحرص المؤسسات التي تعمل في تلك المجالات على تقديم ممارسات تلبى تطلعات المجتمع الإنسانية والمجتمعية والأخلاقية بشكل مبادر من مسؤوليها، ودونما نية لتحقيق أغراض اقتصادية أو تسويقية ولكن انطلاقاً من الوازع الإنساني المجتمعي.

لذا تأتي الدراسة الحالية لتتناول موضوع اثر نمط القيادة الإستراتيجية على تطبيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقه على شركات الهاتف المحمول في

مصر والتي باتت تؤثر في المجتمع المصري وتمثل جزء من حياة الأفراد في ظل تعاضم الإقبال على أجهزة الهاتف المحمول في مصر.

## مراجعة الأدبيات

### نمط القيادة الإستراتيجية

تؤدي القيادات عموماً دوراً مؤثراً ومهماً في توجيه الطاقات والموارد والأداء بما يتناسب مع تطلعات المنظمات وطموحاتها، ويعد نمط القيادة الإستراتيجية من الأنماط القيادية التي تركز في أدائها على الفكر الاستراتيجي والتطوير والابتكار والإبداع وتحفيز العاملين والسعي دائماً لتحسين الأداء (Beata, et.al.,2015)، كما أن المنظمات دائماً ما تسعى وتشر لتحسين مستويات الأداء والمخرجات النهائية لها وتحقيق الفعالية المناسبة.

لذا يعتبر نمط القيادة الإستراتيجية من الأنماط التي تتسم بسلوكيات وخصائص تختلف عن غيرها من الأنماط القيادية ( Funda and Cihan,2014) من حيث الاهتمام بوضوح للرؤية التي يمكن أن تحقق فعالية في الأداء، درجة عالية من الاهتمام باستكشاف المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، المبادرة، والمرونة ومواكبة التغيير وتحقيق التحسين في الأداء وتطويره.

كما أن توجهات وممارسات نمط القيادة الإستراتيجية ترتبط بجوانب مهمة مؤثرة في أداء الموارد البشرية وأداء المنظمة ككل ( Serkan et.al.,2014) (Nilufer and Fatih,2012) من حيث الابتكار والإبداع والمثابرة وتحفيز العاملين والعمل من خلال فرق العمل، تمكين المنظمات من

ممارسة أنشطتها وأداء دورها وفق الأهداف والمسارات المخطط لها وتوسعى المنظمة لتحقيقها (Intan, et. al., 2016).

ويضيف (Syeda, et. al., 2016) أن اهتمامات نمط القيادة الإستراتيجية تركز على تحقيق المستويات المستهدفة من الأداء التنظيمي بالمؤسسات علاوة على الكيفية التي يتم من خلالها توظيف موارد وإمكانيات المنظمة وصولاً إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، والتي تتعلق بإنجاز الأهداف وتحقيق النتائج وأقصى عائد متوقع من أداء المنظمة لأنشطتها، وكذلك درجة المرونة والديناميكية المتاحة للمنظمة من أجل التعامل والتوافق مع المتغيرات البيئية.

أما عن اتجاهات القائد الاستراتيجي نحو إمكانية تطبيق مداخل تطوير المنظمات والأداء والدور القيادي له (Tayyaba, et. al., 2016) من الضروري أن يكون من خلال تحديد أبعاد ورؤية إستراتيجية تمكن المنظمة من إحداث هذا التطوير بحيث يراعي ذلك البعد الاستراتيجي المتعلق بالفرص المتاحة في البيئة الخارجية وكذلك يراعي البعد المستقبلي لأهداف تطوير المنظمة وأدائها.

ويشير (Tayyaba, et. al., 2016) إلى أن مدخل القيادة الإستراتيجية يهتم بإحداث التوافق والانسجام مع التعقيدات البيئية، إحداث تطوير للهيكल التنظيمي والتعلم التنظيمي، التركيز على مستويات مختلفة من الأهداف تكون بشكل تدريجي من حيث أنها أهداف إستراتيجية وأهداف تكتيكية وأهداف تشغيلية، مع الاعتماد على التفكير الاستراتيجي والقدرات العالية للتخطيط.

ويتصف نمط القيادة الإستراتيجية بوجود تصور واضح عن نهاية ونتائج العمل قبل بدايته، فضلاً عن الجوانب التكتيكية والابتكارية الهادفة إلى إيجاد



رؤية إبداعية لدى القيادات وقراءة المستقبل (Jan, et. al., 2015)، حيث يشير (Hina, 2015) إلى أن دور القيادة الإستراتيجية عبر نماذج التخطيط الإستراتيجي يركز على الابتكار والمرونة والتحسين المستمر وفق رؤية إستراتيجية والمبادرة لاستشراف المستقبل وليس رد الفعل.

إن نمط القيادة الإستراتيجية يؤثر بشكل مباشر في إدارة الموارد البشرية وأدائها خاصةً فيما يتعلق بأسلوب توجيه مجموعات العمل ومطابقة أسلوب القيادة مع متطلبات العمل والإجراءات وكذلك إستراتيجية الموارد البشرية (Hui, et.al., 2012) (Juan, 2012)، لذا فإنه من الأسس المهمة لهذا النمط القيادي الإسهامات المباشرة في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة، هذا فضلاً عن توافر مهارة التعامل مع أنماط مختلفة من العاملين وإحداث التوافق في التعامل معهم.

أما عن دور القيادة الإستراتيجية في استكشاف الفرص ونواحي التطوير والابتكار في الأداء والسلوكيات التنظيمية فقد أوضح (Charlotta, et. al., 2016) (Ole and Torill, 2015) أنه يتمثل في دورها في تحقيق التحول في السلوكيات وإيجاد عنصر الابتكار والتطوير والعمل على توسيع نطاق المعرفة، وذلك في إطار تأثير متبادل من نمط القيادة الإستراتيجية والبيئية التي تعمل من خلالها وذلك حتى يكون التحول في السلوكيات وتطوير الأداء منسجم مع النواحي البيئية.

هذا ونجد أن نمط القيادة الإستراتيجية يرتبط بشكل مباشر بمدى وجود رؤية طويلة الأمد مع جوانب اجتماعية وسمات قيادية تركز على تعزيز العلاقات في بيئة العمل وخارجها وفق الطموحات المستقبلية للمؤسسة والأفراد

(Syed,et.al.,2016)، وتتطلب أن يكون هناك قدرات وسمات شخصية تتعلق باكتشاف القدرات الجوهرية المتاحة لدى المنظمة وبناء قدرات ومزايا تنافسية، أما الدور الاجتماعي للقيادة الإستراتيجية يتطلب منها أن يكون هناك رصد مستمر للنواحي الذاتية للعاملين وإشباع هذه الجوانب، هذا فضلاً أن يكون هناك تأثير كاريزمي من القيادات ودور ملهم لأداء العاملين(Ted,et.al.,2014).

وبدورها نجد أن العوامل الكاريزمية للقيادة الإستراتيجية تمثل بعداً مهماً من منظور استراتيجي لأحداث التطوير والتغيير المستهدف ( Wen and Shih,2015) من خلال تأثير الكاريزما على المرؤوسين لقبول التغيير الاستراتيجي المنشود، هذا بجانب الدور التحفيزي للكاريزما المصاحبة للقيادة الإستراتيجية تجاه العاملين لإحداث هذا التغيير بقناعة وحب مكتملين.

ووضع (Ute and Saurav,2016) عدد من الأبعاد لمدخل القيادة الإستراتيجية المرتبطة بالعمليات الإستراتيجية والتنظيمية وتطويرها من خلال تهيئة التنظيم والخطة الإستراتيجية، اتخاذ دور ريادي تجاه تنمية الأفراد، توفير نظام متكامل للمراقبة والتغذية الراجعة، بناء الكفاءات التنظيمية، اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية، دور توجيهي نحو توظيف الموارد والاستفادة منها في العمليات التشغيلية، الارتقاء بمستويات النتائج المتحققة.

وتلعب القيادة الإستراتيجية دوراً مهماً في بناء المعرفة في المنظمات خاصةً ما يتصل منها بتقنيات نظم المعلومات والاستفادة من هذه التكنولوجيا (Allen and Mark,2016) وعبر قيادة عمليات وتفاعلات المعرفة وتوجيه وإدارة إجراءات نقل وتداول وتبادل المعرفة بين المستويات التنظيمية

المختلفة، كما أن هذا الدور يتطلب بناء شبكة تنظيمية إستراتيجية وتوفير تقنيات متنوعة تحقق التكامل بين تكنولوجيا المعلومات والأداء التنظيمي وباستخدام القيادة الكاريزمية الإستراتيجية وتعزيز العوامل السلوكية والاجتماعية الايجابية تجاه الأفراد.

وقد أوضح كلاً من (Charlotta,et.al.,2016) أن نمط القيادة الإستراتيجية يلعب دور مهم في نواحي تعزيز السلوكيات الإيجابية خاصة ما يتصل بالولاء والانتماء التنظيمي وسلوكيات الإيثار والتضحية، وأوضحت الدراسة كذلك أن القيادة الإستراتيجية لا ينبغي أن تركز فقط على كل ما يختص بالأداء الاستراتيجي وتحقيق الأهداف طويلة الأجل والمتوسطة والتشغيلية إنما من الضروري أن يتم التركيز على الجوانب السلوكية والإنسانية والاجتماعية ذات العلاقة بالعاملين.

كما أن القيادة الإستراتيجية تلعب دوراً مهماً في بناء ثقافة الجودة وتوجهاتها عبر أداة الجودة الشاملة لإيجاد رؤية وأهداف إستراتيجيتين ملهمتين للعاملين، فضلاً عن إيجاد بيئة ابتكارية وملهمة للعمل (Ted,et.al.,2014) (Wen and Shih,2015).

ويؤثر نمط القيادة الإستراتيجية على الأداء ورضا العميل وتحقيق رضا العميل وأداء العاملين المرتبط بحاجات العملاء (Ole and Torill,2015)، حيث أن الجوانب السلوكية والاجتماعية للقيادة الإستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين، أما عن تحقيق رضا العميل من خلال نمط القيادة الإستراتيجية فيكون عبر نشرها لثقافة الجودة بالمنظمة وتبنيها لبيئة عمل ابتكارية ومحفزة نحو الابتكار في الأداء، وتسهم القيادة

الإستراتيجية في هذا الخصوص بدور مهم متعلق بتأثيرها الإيجابي على جوانب تحقيق الذات والرؤية الإستراتيجية لحاجات ومتطلبات العملاء وتحديد الكيفية التي توصل إلى ذلك (Syeda, et. al., 2016).

### المسئولية الاجتماعية

تحتم بيئة الأعمال العديد من التحديات التي تفرض على كافة المؤسسات الكثير من الأمور التي تستوجب وضع حلول مناسبة تتصل بالدور المجتمعي للمؤسسة ومدى تفاعلها مع المجتمع والإسهام في إيجاد الحلول المناسبة لقضايا المجتمع وفئاته المختلفة (David, et. al., 2015)، حيث يعد هذا الدور مهماً تجاه مؤسسات وأفراد المجتمع بكافة انتماءاتهم سواء كان هذا الدور مركزاً على القضايا المجتمعية أو إيجاد الحلول المناسبة وتبنى مبادرات ذاتية من المؤسسة وقياداتها نحو تلك القضايا.

حيث أوضحت العديد من الأدبيات مصطلح المسئولية المجتمعية وأهميته وبات يشغل حيز اهتمامات العديد من الدراسات والمنظمات نظراً للدور المهم الذي تلعبه المسئولية الاجتماعية (Chunguang, et. al., 2016) (David, et. al., 2015)، (Marcia, et. al., 2016) خاصة دور ونشاط المؤسسات في المجتمع وقضاياها بجانب الدور الاقتصادي لها المعنى بتحقيق الأرباح ومواجهة المنافسة، خاصة تلك التي تؤدي إلى قيام المؤسسة بالالتزام الذاتي نحو المجتمع لتلبية احتياجاته وحل مشكلاته دونما الاكتفاء بالدور الموجه نحو مجال عملها الرئيسي.

لقد بات التوجه نحو الاهتمام بقضايا المسئولية الاجتماعية يأخذ القسط الأكبر من اهتمامات المؤسسات في المجتمع المدني على كافة انتماءاتها

ومجالات عملها، حيث تلعب المسؤولية الاجتماعية دوراً هاماً ومحورياً في التواصل مع المجتمع وفئاته المختلفة (Rojanasak and Ken , 2014) والإسهام في تعزيز الصورة الذهنية الايجابية لدى تلك الفئات وتحسين مستويات الفعالية التنظيمية للمؤسسات عبر الوصول إلى الأهداف المنشودة نتيجة الصورة الذهنية الايجابية المتحققة (Chunguang,et.al., 2016).

لذا نجد أن المسؤولية الاجتماعية دوراً مهماً في تحسين الأداء التنظيمي حيث أوضحت دراسات كلامن (Dan and Raluca, 2014) (Gholamhossein, et. al., 2016) أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعد من التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى ممارستها في ضوء معطيات البيئة الخارجية التي تفرض تحديات بشكل عام على المجتمع وتتطلب التكاتف والتعاون للمؤسسة وتحقيق الأهداف المنشودة.

وتعد المسؤولية الاجتماعية من القضايا الهامة والتي تولى لها المؤسسات اهتمامات متزايدة خاصة في ظل التحديات المعاصرة وزيادة الوعي المجتمعي تجاه الدور التنظيمي والمؤسسي الذي تلعبه المنظمات على كافة انتماءاتها، حيث بين (Chunguang,et.al., 2016) أن ممارسات المنظمة للمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى خفض تكلفة أداء دورها في المجتمع وتقليل المخاطر التشغيلية ومن ثم الانعكاس الايجابي على تفعيل الجوانب المنظمة والهيكلية التي تؤدي من خلالها هذا الدور.

كما أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعبر عن التزام ذاتي منها تجاه التعامل مع قضايا المجتمع واتخاذ الإجراءات والمشاركة في حل مشكلات المجتمع في إطار تطوعي لتوفير حلول مناسبة (Rojanasak and Ken ,

(2016) ومن ثم توليد سمعة جيدة بالمجتمع عن المؤسسة وأدوارها في خدمة الفئات المختلفة بالمجتمع بشكل تطوعي دون إضافة أي تكلفة على المستفيدين. لذا نجد أن هناك أبعاد وعناصر تتصل بالمسؤولية الاجتماعية كفلسفة وممارسات ينطوي عليها هذا المصطلح خاصة أنها تمثل حلقة الوصل بين أداء أعمال المنظمة وأصحاب المصالح وإثراء معرفة العاملين بالمنظمة ومن خلال تحسين دور الأداء المالي للمؤسسة تجاه المجتمع ( Marcia, et. al., 2016) وعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وتحقيق السلوك التنظيمي الفعال للحصول على أقصى معدلات أداء عبر فلسفة المسؤولية الاجتماعية.

جانب آخر نوهت إليه دراسات كلا من (Marta, 2015) (Irena and Andrius, 2015) من حيث الأبعاد البيئية والمجتمعية التي تتأثر بأداء المؤسسة لأنشطتها والأخذ في الاعتبار كافة التأثيرات المترتبة على ممارسة تلك الأنشطة، بحيث لا تؤثر سلباً على المجتمع ولا يكون التركيز على تحقيق الأرباح فقط إنما الذهاب إلى أبعد من ذلك من خلال المسؤولية عن تحسين الظروف المعيشية بالمجتمع ولعب دوراً إيجابياً في حل مشكلات المجتمع والشراكة المجتمعية.

أما عن الدور التنظيمي والهيكل للمؤسسة والموارد البشرية في ضوء منظور ومنهجية المسؤولية المجتمعية التي تنطلق من داخل البناء التنظيمي للمؤسسة، نجد تلك القضايا التي تمس الموارد البشرية ومهاراتها فضلاً عن التغييرات الإيجابية التي تمس سياسات الموارد البشرية ذات العلاقة بدورهم تجاه مشكلات المجتمع والمساهمة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية ( Hayam and Khaled, 2015).

ويلعب البعد الهيكلي التنظيمي دوراً مهماً في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية، حيث جاءت بعض الدراسات بأمر يجب التركيز عليها خاصة الفعالية التنظيمية والهيكلية التي من شأنها أن ترتبط بالمسؤولية الاجتماعية خاصة تحقيق الأهداف (Christian and Jeremy, 2013) عبر تضمين الهيكل التنظيمي تلك الممارسات التي تخص المسؤولية الاجتماعية.

لذا تهتم الأدبيات بفحص النتائج التي تترتب على المسؤولية الاجتماعية من حيث البناء التنظيمي والفعالية والكفاءة والالتزام التنظيمي بالممارسات الأخلاقية والتوافق مع المتطلبات الاجتماعية تجاه مجالات عمل المؤسسة وجمهور المستفيدين (Patrick, E. and Bodo, 2013)، الأمر الذي يعنى توليد الثقة والقناعة لدى المجتمع بدور المؤسسة ومن ثم تحقيق الأهداف المؤسسية.

ومن قضايا المسؤولية الاجتماعية الأخرى أوضحت دراسات (Issam, Sigismond, 2015) (et. al., 2015) أن تلك العناصر تتمثل في إحداث التوازن الصحيح بين البيئة الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة مع الوضع في الاعتبار مصلحة الملاك والمساهمين وأصحاب المصالح، أضف إلى ذلك سمعة المنظمة وصورتها الذهنية والاهتمام برأس المال البشرى وإدارة الأعمال بطريقة أخلاقية الأمر الذي يعنى التزامها بأخلاقيات المهنة والحفاظ على البيئة التي تعمل فيها.

حيث نالت أبعاد الالتزام والعمل الأخلاقي اهتمامات كبيرة من مؤيدي والباحثين في فلسفة المسؤولية الاجتماعية والتأكيد على أن عمل المؤسسات وأنشطتها ينبع من خلال إدارة فعالة تعظم من شأن العاملين ودورهم

المتوافق مع تلك الفلسفة (David ,et. al., 2015)، مع تعزيز فلسفة العمل بفكر فرق العمل وأسلوب اتصالات فعال بالإضافة إلى اهتمام بالقضايا الأخلاقية الأخرى مثل البحوث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية كرأس مال بشرى يسهم في تحسين الأداء تجاه المسؤولية الاجتماعية (Sviesa and Alfreda, 2015).

هذا ونجد أن الأنشطة التي تقوم المنظمة بتنفيذها اختياريًا دون إلزام قانوني والتي تعنى بالتزام المنظمة تجاه المجتمع وتوقعاته تؤثر في تحقيق أهداف المنظمة حيث كلما تعاضمت مسؤوليتها وصورتها الاجتماعية زاد معدل انجاز تلك الأهداف (Zeng, et.al.,2015)، كما أن المسؤولية الاجتماعية تعبر عن التزام من المؤسسات أو الدول تجاه المجتمع للاهتمام بقضايا مختلفة اجتماعية وإنسانية واقتصادية، بحيث يكون هذا الالتزام بشكل ذاتي وأبعد من مجرد الالتزامات المنصوص عليها قانونًا (Yusuf, et. al., 2014).

وعن أشكال وممارسات تلك الالتزامات للمؤسسات أو الدول أوضحت دراسة كل من (David ,et. al., 2015) وجود تنوع في تلك الممارسات من أهمها خدمة قضايا المجتمع وان تأخذ المؤسسات في اعتبارها على كافة أشكالها سواء حكومية أو خاصة إيجاد الحلول لقضايا المجتمع، تقديم المؤسسات لأنشطة وأعمال تتعلق بتوفير خدمات وبرامج تسهم في تقديم حلول لمشاكل أو علاج موضوعات وقضايا مجتمعية.

بينما تذهب دراسات أخرى إلى مدخل يتعلق بوضع اطر نظرية وممارسات المسؤولية الاجتماعية (Sviesa and Alfreda, 2015) عبر قيام المؤسسات بتقديم التزام من جانبها (Leonardo, et. al., 2015)



لأجل تقليل الآثار السلبية الناتجة عن مزاولة نشاطها في المجتمع وان تقوم بتقديم خدمات تعالج تلك الآثار السيئة، فضلاً عن الاهتمام بالصالح العام للمجتمع من خلال الاهتمام باحتياجات المجتمع وكل فئاته وان تسهم المؤسسات في تلبية تلك الاحتياجات، وان تتحمل مسؤوليتها تجاه هذه القضية (Helena and Thomas 2015).

وتهتم المسؤولية الاجتماعية بان يكون هناك تركيز في النشاط الاقتصادي بشكل يعزز من البعد المتعلق بالمسؤولية عن التنمية المجتمعية على كافة المستويات (Tim, et. al., 2015)، الأمر الذي يعنى ارتباط النشاط الاقتصادي بالنشاط الاجتماعي بحيث لا يكون هناك أي اختلاف بينهما وبالتركيز على مسؤولية المؤسسة لإيجاد الحلول الاجتماعية عبر أنشطتها المختلفة.

نستخلص من الدراسات السابقة مقارنة بالدراسة الحالية بعض الاستنتاجات:

- القيادة الإستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تحقيق التحول إلى الأوضاع المستقبلية المنشودة والناجمة من المتغيرات البيئية.
- أن القيادة الإستراتيجية تسهم في وضع رؤية مهمة للمؤسسة للتحول المستقبلي وكيفية تحقيق ذلك التحول ومتطلباته البشرية والتنظيمية.
- باتت المسؤولية الاجتماعية جزء مهم وتمارس له أنشطة عديدة تقدم للمجتمع من خلال إسهامات مؤسسية مادية ومعنوية بحسب القضية المجتمعية.

- اهتمامات كبيرة من الأدبيات بقضايا المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على فعالية المؤسسة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها بل ومواجهة المنافسة في البيئة الخارجية.

### مشكلة الدراسة:

نوهت العديد من الأدبيات ( Nilufer and Fatih,2012 ) أن نمط القيادة الإستراتيجية دوراً ملموساً في إحداث التغييرات المنشودة وفق الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وتعزيز دورها في المجتمع خصوصاً أن هذا التحول يمثل مطلباً مجتمعياً وتوجه تمارسه المؤسسات المنافسة، منطلقاً من إيلاء الاهتمام الأكبر للمجتمع وتعزيز ممارساتها المجتمعية والأخذ بأبعاد دورها في المسؤولية المجتمعية (David ,et. al., 2015)، ( Chunguang, et. al., 2016 )، ناهيك عن أن دور وممارسات نمط القيادة الإستراتيجية تأخذ في اعتباراتها التوجهات المستقبلية وتوقع التحديات التي من الممكن أن تؤثر على المؤسسة مستقبلاً مع توفير آليات التعامل مع المتغيرات في البيئة والمجتمع الذي يمثل نطاق عمل المؤسسة.

لقد بزغت على ساحة الأعمال توجهات وممارسات تترجم المسؤولية الاجتماعية إلى واقع ملموس يستفيد منه المجتمع -ومن كل ما تقدمه المؤسسات لحل قضايا المجتمع ومشكلاته- عبر تبني قيادات المؤسسات لتلك المسؤولية وتعزيزها وترجمتها إلى ممارسات تقدمها للمجتمع عبر أبعاد المسؤولية المجتمعية المختلفة (Helena and Thomas 2015) ( Marta, ) (2015).

ويعد مجال خدمات الاتصال المحمول من المجالات التي تشهد تزايداً في مصر<sup>(١)</sup>، الأمر الذي أوجد اتساعاً في نطاق تعامل الشركات التي تقدم تلك الخدمة ووجود تنافس شديد بينها، وعلى الرغم من ذلك إلا أن الباحثة في مقابلات لعينة ميسرة من مسؤولي تلك الشركات اتضح لها أن هناك بعض من أوجه القصور في وضوح البعد المجتمعي لدى الشركات، وأن تعاطيهم ومبادراتهم تجاه المجتمع لم ترقى إلى المستوى المنشود تجاه قضايا المجتمع على الرغم من حرص تلك الشركات على الاستحواذ على أكبر شريحة في المجتمع، كما أن أدوار وممارسات القيادة الإستراتيجية للمسؤولين لم تتبلور بشكل مناسب لطبيعة هذا النمط.

في ضوء ما سبق من الأدبيات التي تم تناولها وما استخلصته الباحثة من مقابلات العينة الميسرة لاستشراف أبعاد المشكلة نقف أمام سؤال تسعى الدراسة للإجابة عليه ويتمثل في المشكلة البحثية وهو:

ما علاقة دور القيادة الإستراتيجية بشركات الهاتف المحمول المصرية تجاه تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية لتلك الشركات تجاه المجتمع؟

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية

- هل تؤثر ممارسات نمط القيادة الإستراتيجية بشركات الهاتف المحمول المصرية على بعد الالتزام الذاتي لتلك الشركات؟
- هل تؤثر ممارسات نمط القيادة الإستراتيجية بشركات الهاتف المحمول المصرية على بعد الرعاية والدعم المادي لتلك الشركات؟

---

(١) للمزيد من المعلومات يمكنكم مطالعة الموقع الإلكتروني على الشبكة العنكبوتية للجهاز القومي لتنظيم الاتصالات بمصر.

- هل تؤثر ممارسات نمط القيادة الإستراتيجية بشركات الهاتف المحمول المصرية على بعد الممارسات الإنسانية والأخلاقية لتلك الشركات؟

### أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي للدراسة هو "دراسة أثر نمط القيادة الإستراتيجية على تطبيق المسؤولية الاجتماعية بشركات الهاتف المحمول في مصر" ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- ١- تحديد أثر ممارسات نمط القيادة الإستراتيجية في شركات الهاتف المحمول على بعد الالتزام الذاتي لتلك الشركات.
- ٢- تحديد أثر ممارسات نمط القيادة الإستراتيجية في شركات الهاتف المحمول على بعد الدعم المادي والرعاية للمجتمع لتلك الشركات.
- ٣- تحديد أثر ممارسات نمط القيادة الإستراتيجية في شركات الهاتف المحمول على بعد الرعاية الإنسانية للشركات تجاه قضايا المجتمع.
- ٤- تحديد أثر ممارسات نمط القيادة الإستراتيجية في شركات الهاتف المحمول على بعد الممارسات الأخلاقية لتلك الشركات.
- ٥- تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تفعيل دور القيادة الإستراتيجية في شركات الهاتف المحمول تجاه تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

### أهمية الدراسة

تؤكد العديد من الأدبيات أن مسألة التحول إلى ممارسات المسؤولية الاجتماعية من الشركات تجاه المجتمع ترتبط بالدور الذي تؤديه القيادة الإستراتيجية (David ,et. al., 2015)، (Chunguang, et. al., 2016)

(Irena and Andrius, 2015) في المؤسسات، وفي إطار ما نوهت عنه الدراسة الحالية يمكن توضيح أهمية الدراسة على النحو المبين في زويتين احدهما علمية وأخرى تطبيقية

١- من الناحية الأكاديمية تتمثل أهمية الدراسة الحالية في إمكانية إثراء المكتبة العربية في موضوع دور القيادة الإستراتيجية والتحول إلى ممارسات المسؤولية الاجتماعية، حيث انه على حد علم الباحثة مازالت الأدبيات العربية تحتاج إلى المزيد من الدراسات لإثراء هذا المجال.

٢- الأهمية الأكاديمية للدراسة تنطلق من كونها تقدم مقاييس ممكن أن تفيد الباحثين في مجال أبعاد القيادة الإستراتيجية والمسؤولية الاجتماعية بأبعاد الالتزام الذاتي، الدعم المادي والرعاية للمجتمع، الممارسات الأخلاقية.

٣- تنطلق الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في إمكانية تقديمها لأطر الممارسات العملية لنمط القيادة الإستراتيجية المعزز للتحويل إلى ممارسات المسؤولية الاجتماعية لشركات الهاتف المحمول المصرية.

٤- تنطلق الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في إمكانية تقديمها لأطر الممارسات العملية لنمط القيادة الإستراتيجية المعزز للتحويل إلى ممارسات أبعاد الالتزام الذاتي، الدعم المادي والرعاية للمجتمع، الممارسات الأخلاقية لشركات الهاتف المحمول المصرية تحت مظلة المسؤولية الاجتماعية.

### فروض الدراسة

تم صياغة فروض الدراسة من خلال الرجوع إلى مجموعة من الأدبيات التي تتعلق بممارسات القيادة الإستراتيجية التي تتعلق بتطبيق المسؤولية

الاجتماعية (Nilufer and ) (Gholamhossein, et. al., 2016)  
David ,et. ) (Fatih,2012) (Intan,et.al.,2016) (Syeda,et.al.,2016  
Helena and Thomas ) (Chunguang,et.al., 2016) ،(al., 2015  
:(Tayyaba,et.al.,2016) (Marta, 2015) (2015

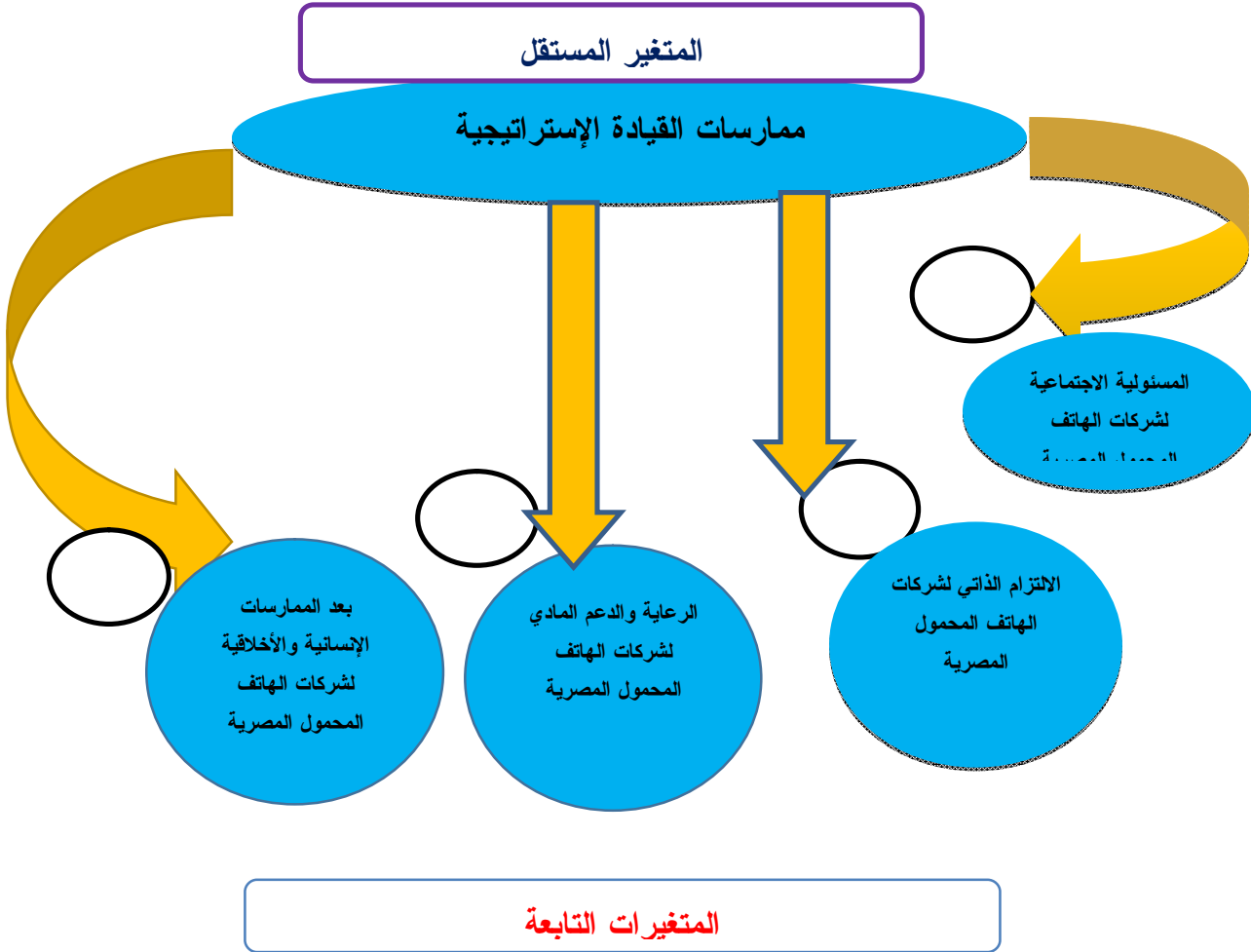
الفرض الأول: لا تؤثر ممارسات نمط القيادة الإستراتيجية بشركات  
الهاتف المحمول المصرية على المسؤولية الاجتماعية لتلك الشركات.

الفرض الثاني: لا تؤثر ممارسات نمط القيادة الإستراتيجية بشركات  
الهاتف المحمول المصرية على بعد الالتزام الذاتي لتلك الشركات.

الفرض الثالث: لا تؤثر ممارسات نمط القيادة الإستراتيجية بشركات  
الهاتف المحمول المصرية على بعد الدعم المادي والرعاية للمجتمع لتلك  
الشركات.

الفرض الرابع: لا تؤثر ممارسات نمط القيادة الإستراتيجية بشركات  
الهاتف المحمول المصرية على بعد الممارسات الأخلاقية لتلك الشركات..

ويوضح الشكل التالي العلاقات بين متغيرات الدراسة



شكل (١) علاقات التأثير لنموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة

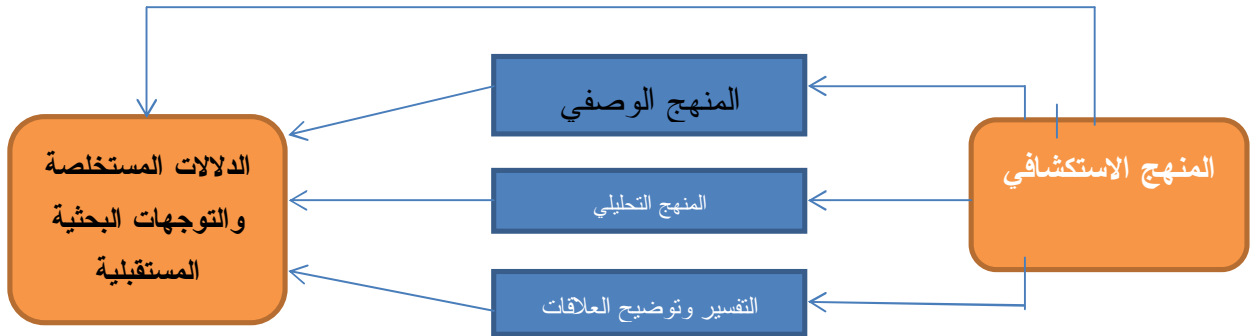
المصدر: من إعداد الباحثة

### حدود الدراسة

يقصر تطبيق الدراسة في حدود مكانية على شركات المحمول المصرية، أما الحدود الزمانية فتتمثل في أن البحث تم تطبيقه في سنة ٢٠١٦، وبالنسبة للحدود الموضوعية فتركز الدراسة على ممارسات ودور نمط القيادة الإستراتيجية والمسئولية الاجتماعية من حيث الالتزام الذاتي، الدعم المادي والرعاية للمجتمع، والممارسات الأخلاقية ضمن المسئولية الاجتماعية.

### منهج البحث:

نوع البحث: قامت الباحثة باستخدام "المنهج الوصفي التحليلي" الذي يعتمد على وصف الظاهرة للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها ويتم ذلك من خلال أدوات تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها ويوضح الشكل التالي ذلك:



شكل (٢) منهج البحث، إعداد الباحثة.

### مجمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في مدراء القطاعات العاملين بشركات المحمول المصرية. مع توضيح لمجتمع ومبادرات المسؤولية الاجتماعية لتلك الشركات عبر جدولي ١، ٢.



جدول (١) حجم مجتمع البحث للعاملين في مستويات المدراء ومدراء

القطاعات العاملين بشركات الهاتف المحمول المصرية

الشركة رقم ١	الشركة رقم ٢	الشركة رقم ٣
٤٩	٤٢	٥٩

المصدر: إدارات الموارد البشرية في شركات المحمول محل الدراسة، وفق مقابلات ميدانية لتلك الإدارات بمعرفة الباحثة.

جدول (٢) مبادرات المسؤولية الاجتماعية لشركات الهاتف المحمول المصرية

م	الشركة رقم ١	الشركة رقم ٢	الشركة رقم ٣
١	العلم قوة مصر بلا أمية	مؤسسة الشباب ومساندة التعليم	مبادرة مسموع لذوى ضعاف السمع
٢	المحمول من أجل الخير	خدمات اجتماعية ومستقبل أفضل	اللجنة البارالمبية المصرية
٣	رفع العبء عن الأسر الأكثر احتياجاً	الخدمات الصحية	مبادرة رؤية لمستخدمي لغة الإشارة
٤	مبادرة وجبتي في مدرستي	الخدمات البيئية	الماء أصل الحياة لحل مشاكل المياه
٥	فرص عمل لذوى الاحتياجات الخاصة	مبادرات التبرع	إمكانية الوصول للانترنت لضعاف البصر
٦	مبادرة الصديق الأمثل	التأهيل والتوظيف	
٧	المشاركة في جهود الإغاثة والطوارئ	جائزة المشاركة المجتمعية	
٨	الخيمة الخيرية		
٩	يوم اليتيم		
١٠	القوافل الطبية		
١١	العمل التطوعي		

المصدر: الموقع الإلكتروني على الشبكة العنكبوتية لشركات الهاتف المحمول المصرية.

نوع وحجم عينة البحث: اعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل كون أن عينة البحث تتمثل في المدراء بشركات المحمول المصرية ممن لهم صلة مباشرة بالعلاقات مع المجتمع والعلماء والعلاقات العامة والإعلام، حيث أن حجم العينة وفق هذا الأسلوب بلغت ١٥٠ مفردة.

وحدة المعاينة: المدراء المسؤولين بشركات المحمول المصرية ممن لهم صلة مباشرة بالعلاقات مع المجتمع والعلماء والعلاقات العامة والإعلام.

إجراءات سحب العينة (توزيع الاستبيان) قامت الباحثة باتخاذ الإجراءات التالية لسحب العينة:

١- الاتصال لتحديد موعد مع المسؤولين بشركات المحمول المصرية قبل توزيع الاستبيان حتى يكون الموعد مناسباً لهم.

٢- الذهاب إلى المدراء بشركات المحمول المصرية في أوقات لا يكونون خاضعين فيها لضغط العمل لضمان الجدية في تعبئة الاستبيان خاصة أنهم يشغلون مناصب قيادية ولديهم التزامات عديدة.

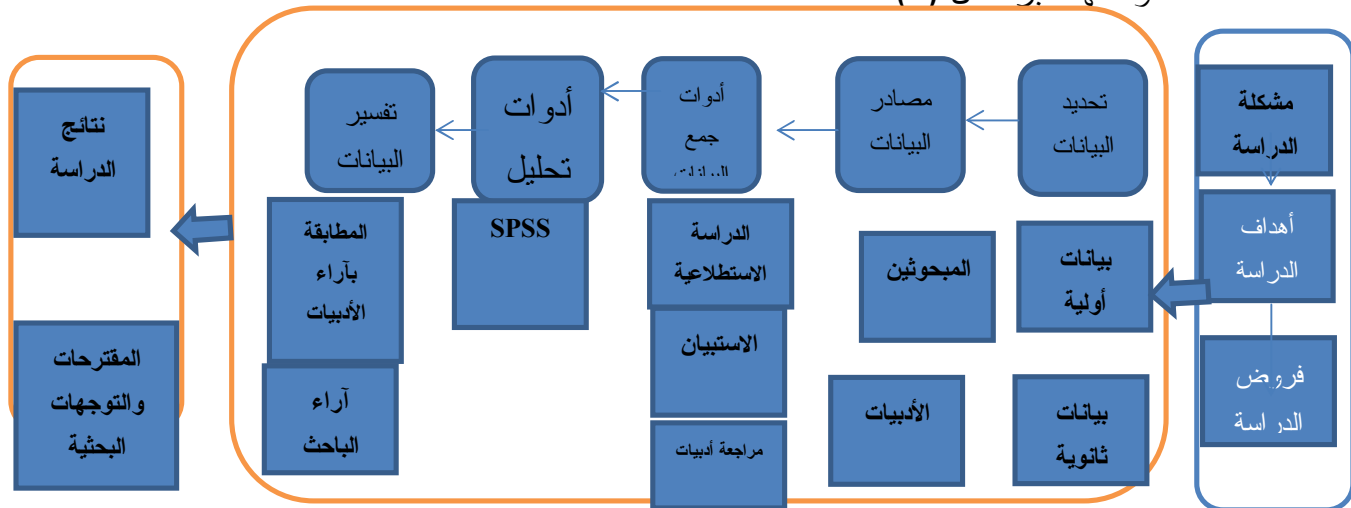
٣- تم التواصل معهم من خلال البريد الإلكتروني أو رسائل الواتس اب لشرح أي استفسارات لديهم عن الاستبيان، مع إعطاؤهم وقت كاف لملء الاستبيان.

تم توزيع عدد (١٥٠) استبانة تم تلقي عدد (١٤١) استبانة من المسؤولين بشركات المحمول المصرية، وبعد حذف الاستبانات غير مكتملة الإجابات وصل العدد إلى (١٣٠) استبانة مكتملة بنسبة استجابة (٩٢,٢%).

### الأساليب الإحصائية المستخدمة بالبحث:

اعتمد الجانب التطبيقي الإحصائي للدراسة على استخدام تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS v.20، معامل الفايرونيباخ والتحليل العاملي لحساب معاملات لحساب الثبات والصدق، معاملات الارتباط والانحدار بين متغيرات الدراسة لقياس العلاقة بين ممارسات ودور القيادة الإستراتيجية والمسئولية الاجتماعية لشركات المحمول المصرية.

أداة الدراسة والقياس: تم تطوير أداة الدراسة متضمنة عدداً من المقاييس التي تم التوصل إليها من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة بمجال القيادة الإستراتيجية والمسئولية الاجتماعية (Gholamhossein, et. al., 2016) (Intan, et.al., 2016) (Nilufer and Fatih, 2012) (David ,et. al., 2015) ((Syeda, et.al., 2016) (Chunguang, et.al., 2016) (Marta, 2015) (Helena and Thomas 2015) (Tayyaba, et.al., 2016) وتتوه الباحثة إلى مراحل في تصميم الدراسة وأداتها عبر شكل (٣):



شكل (٣) مراحل تصميم الدراسة وأداتها المصدر: من إعداد الباحثة بتصرف من Yin, (2014)

تضمنت أداة الدراسة ستة محاور تتعلق بممارسات القيادة الإستراتيجية والمسئولية الاجتماعية، حيث تم تقسيم الأداة كما يلي:

١- مقياس ممارسات القيادة الإستراتيجية متضمن ١٥ فقرة على مقياس ليكرت الخماسي، وتم إجراء اختبار ثبات فقرات هذا المحور وكانت قيمة ألفا كرونباخ (٠,٨٨)، كذلك تم إجراء الاختبار وإعادة الاختبار للتأكد من ثبات فقرات المقياس وكانت قيمة المعامل (٠,٩٠)، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي المتعلق بقياس الارتباط بين فقرات هذا المحور وكانت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٩) وهي قيم تدل على ثبات أداة الدراسة.

٢- مقياس المسئولية الاجتماعية من حيث "الالتزام الذاتي" متضمن ١٣ فقرة على مقياس ليكرت الخماسي، كما تم إجراء اختبار الثبات على فقرات هذا المحور وكانت قيمة ألفا (٠,٧٩) وفق اختبار Cronbach Alpha، كما تم إجراء الاختبار وإعادة الاختبار للتأكد من ثبات فقرات المقياس وجد انه يساوي (٠,٨٦). أما فيما يتعلق بقياس الارتباط بين فقرات هذا المحور، فقد تبين أن معامل الارتباط يساوي (٠,٧٤) وهي قيم تدل على ثبات أداة الدراسة.

٣- مقياس المسئولية الاجتماعية من حيث "الدعم المادي والرعاية" متضمن ١٢ فقرة على مقياس ليكرت الخماسي، كما تم إجراء اختبار الثبات على فقرات هذا المحور وكانت قيمة ألفا (٠,٨٦) وفق اختبار Cronbach Alpha، كما تم إجراء الاختبار وإعادة الاختبار للتأكد من ثبات فقرات المقياس وجد انه يساوي (٠,٨٨). أما فيما يتعلق بقياس الارتباط بين

فقرات هذا المحور، فقد تبين أن معامل الارتباط يساوي (٠,٧٦) وهي قيم تدل على ثبات أداة الدراسة.

٤- مقياس المسؤولية الاجتماعية من حيث " الممارسات الأخلاقية " متضمن ١١ فقرة على مقياس ليكرت الخماسي، كما تم إجراء اختبار الثبات على فقرات هذا المحور وكانت قيمة ألفا (٠,٨٠) وفق اختبار Cronbach Alpha، كما تم إجراء الاختبار وإعادة الاختبار للتأكد من ثبات فقرات المقياس وجد انه يساوي (٠,٧٨). أما فيما يتعلق بقياس الارتباط بين فقرات هذا المحور، فقد تبين أن معامل الارتباط يساوي (٠,٧٣) وهي قيم تدل على ثبات أداة الدراسة.

٥- سؤالين مفتوحين عن رأى العينة في معوقات وحلول القيادة الإستراتيجية والمسؤولية الاجتماعية في شركات المحمول المصرية.

٦- كما تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين لاختبار الصدق الظاهري للأداة وإجراء التعديلات وفق ما طلب. ويشير الجدول الآتي إلى قيم الصدق والثبات لكل محور من محاور أداة الدراسة

جدول (٣) قيم الصدق والثبات لكل محور من محاور أداة الدراسة

المحور	قيمة ألفا	قيمة إعادة الاختبار	معامل الارتباط
ممارسات القيادة الإستراتيجية	٠,٨٨	٠,٩٠	٠,٧٩٠
الالتزام الذاتي	٠,٧٩	٠,٨٦	٠,٧٤٠
الدعم المادي والرعاية	٠,٨٦	٠,٨٨	٠,٧٦٠
الممارسات الأخلاقية	٠,٨٠	٠,٧٨	٠,٧٣٠

### نتائج الدراسة الميدانية:

جدول (٤) نتائج اختبار معامل ارتباط "بيرسون" للعلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والالتزام الذاتي ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات المحمول في مصر

المتغير التابع (Y)	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل (X1)
الالتزام الذاتي	٠,٠٠٣	٠,٧٥٦	ممارسات القيادة الإستراتيجية

بدراسة نتائج تحليل الانحدار لمتغيري ممارسات القيادة الإستراتيجية والالتزام الذاتي كما موضح في الجدول (٥)، يتضح أن قيمة اختبار (ت) تساوي (٠,٣١١) وهي قيمة ذات دلالة معنوية وبالتالي فإن ممارسات القيادة الإستراتيجية لها علاقة قوية بتحقيق والالتزام الذاتي ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات المحمول في مصر ولا يمكن أن ترجع هذه العلاقة للصدفة حيث لم تصل قيمة "ت" إلى الصفر.

جدول (٥): نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والالتزام الذاتي ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات المحمول في مصر

المتغير	B	الخطأ المعياري	بيتا	قيمة (ت)	المعنوية
الثابت	٣,٥٣٥	٠,٣٦٩	٠٠٠	٨,٤٥٦	٠,٠٠٠
ممارسات القيادة الإستراتيجية (X1)	٠,٤٨٨	٠,٠٩١	٠,٠٣٧	٠,٣١١	٠,٠٠٠

جدول (٦) علاقة الانحدار بين متغيري ممارسات القيادة الإستراتيجية والالتزام الذاتي ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات المحمول في مصر

الالتزام الذاتي						المتغيرات
المعنوية	ت	ف	B	R2	r	ممارسات القيادة الإستراتيجية
٠,٠٠١	١١,٦٤٨	٤٣,١٩٩	٠,٤٨٨	٠,٥٧٢	٠,٧٥٦	

ويشير جدول (٦) أن معامل الارتباط  $r$  يساوي (٠,٧٤١) وبدرجة معنوية ٠,٠٠٢ ومعامل التحديد  $R^2$  بقيمة (٠,٥٧٢) وهذا يعني أن ما قيمته ٥٧% من التغيرات في الالتزام الذاتي ناتجة عن التغيرات في ممارسات القيادة الإستراتيجية لشركات المحمول في مصر، حيث بلغت قيمة درجة التأثير  $b =$  (٠,٤٨٨) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (ف) التي بلغت (٤٣,١٩٩).

جدول (٧) نتائج تحليل التباين (ANOVA) بين متغيري ممارسات القيادة الإستراتيجية والالتزام الذاتي ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات المحمول في مصر

اختبار (ف)		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	٢٤٧,٣٨٠	٢٢٩٩,٨٥٠	الانحدار
٠,٠٠٠	١١٩,٣١٤	٢,٢٢٠	٣٩٠,١٢٠	البواقي

ويظهر تحليل التباين الموضح بالجدول رقم (٧) أن قيمة (ف) تساوي (١١٩,٣١٤) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥، في ضوء نتائج الجداول السابقة نستنتج منها رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي

يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور وممارسات القيادة الإستراتيجية والالتزام الذاتي ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات المحمول في مصر.

جدول (٨) نتائج اختبار معامل ارتباط "بيرسون" للعلاقة متغيري ممارسات القيادة الإستراتيجية والدعم المادي والرعاية ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات المحمول في مصر

المتغير التابع (Y)	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل (X1)
الدعم المادي والرعاية	٠,٠٠١	٠,٧٨١	ممارسات القيادة الإستراتيجية

جدول (٩) نتائج تحليل الانحدار بين متغيري بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والدعم المادي والرعاية ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات المحمول في مصر

المتغير	B	الخطأ المعياري	بيتا	قيمة (ت)	المعنوية
الثابت	٣,٨٥٨	٠,٣٩١	٠٠٠	٨,٥٣٥	٠,٠٠٠
ممارسات القيادة الإستراتيجية (X1)	٠,٤٧٧	٠,٠٩٢	٠,٠٤١	٠,٢٨٨	٠,٠٠٠



جدول (١٠) العلاقة بين متغيري ممارسات القيادة الإستراتيجية والدعم المادي والرعاية ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات المحمول في مصر

الدعم المادي والرعاية						المتغيرات
المعنوية	ت	ف	B	R2	r	ممارسات القيادة الإستراتيجية
٠,٠٠٢	١١,٤٥٥	٤٢,٣١١	٠,٤٧٧	٠,٦١٠	٠,٧٨١	

من جدول (٨) (٩) (١٠) (١١) والذي يظهر نتائج دراسة هذه العلاقة نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٧٨١) بمستوى دلالة يعادل (٠,٠٠١) وهو موضح بجدول (٨) ويشير جدول (١٠) أن معامل الارتباط  $r$  يساوي (٠,٧٨١) وبدرجة معنوية ٠,٠٠٢ ومعامل التحديد  $R^2$  بقيمة (٠,٦١٠) ويظهر تحليل التباين الموضح بالجدول رقم (١١) أن قيمة (ف) تساوي (١١٩,٢٣٣) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥، الأمر الذي يؤشر في ضوء نتائج الجداول السابقة أن نرفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري ممارسات القيادة الإستراتيجية والدعم المادي والرعاية ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات المحمول في مصر.

جدول (١١) نتائج تحليل التباين (ANOVA) بين متغيري ممارسات القيادة الإستراتيجية والدعم المادي والرعاية ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات المحمول في مصر

البيان	مجموع المربعات		متوسط المربعات	
	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار (ف)	القيمة المعنوية
الانحدار	٢٣٦٦٥,٥٦٧٢	٢٥٩,٨٦٩		
البواقي	٣٧٦,٣٥٦	٢,٣٠١	١١٩,٢٣٣	٠,٠٠٠

جدول (١٢) نتائج اختبار معامل ارتباط "بيرسون" للعلاقة متغيري ممارسات القيادة الإستراتيجية والممارسات الأخلاقية ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات المحمول في مصر

المتغير المستقل (X1)	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى المعنوية	المتغير التابع (Y)
ممارسات القيادة الإستراتيجية	٠,٧٧٨	٠,٠٠٢	الممارسات الأخلاقية

جدول (١٣) نتائج تحليل الانحدار بين متغيري ممارسات القيادة الإستراتيجية والممارسات الأخلاقية ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات المحمول في مصر

المتغير	B	الخطأ المعياري	بيتا	قيمة (ت)	المعنوية
الثابت	٣,٦٧٨	٠,٣٨٣	٠٠٠	٨,٤٥٣	٠,٠٠٠
ممارسات القيادة الإستراتيجية (X1)	٠,٤٦٤	٠,٠٨٨	٠,٠٣٩	٠,٢٧١	٠,٠٠٠

جدول (١٤) العلاقة بين متغيري ممارسات القيادة الإستراتيجية والممارسات الأخلاقية ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات المحمول في مصر

الخدمات الالكترونية						المتغيرات
المعنوية	ت	ف	B	R2	r	ممارسات القيادة الإستراتيجية (X1)
٠,٠٠٣	١١,٢٢٠	٤١,٩٦٥	٠,٤٧٥	٠,٦٠٥	٠,٧٧٨	

ويشير جدول (١٤) أن معامل الارتباط  $r$  يساوي (٠,٧٧٨) وبدرجة معنوية ٠,٠٠٣ ومعامل التحديد  $R^2$  بقيمة (٠,٦٠٥) وهذا يعني أن ما قيمته ٦٠% من التغيرات في والممارسات الأخلاقية ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات المحمول في مصر ناجمة عن التغيرات في ممارسات القيادة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة درجة التأثير  $b = (٠,٤٧٥)$  وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (ف) التي بلغت (٤١,٩٦٥)، ويظهر تحليل التباين الموضح بالجدول رقم (١٥) أن قيمة (ف) تساوي (١١٩,١٢٥) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

حيث نتبين من نتائج الجداول السابقة أن نرفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري ممارسات القيادة الإستراتيجية والممارسات الأخلاقية ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات المحمول في مصر.

جدول (١٥) نتائج تحليل التباين (ANOVA) بين متغيري ممارسات القيادة الإستراتيجية والممارسات الأخلاقية ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات المحمول في مصر

اختبار (ف)		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	٢٣٩,٨٧٩	٢٣١٢١,٧٦٦	الاتحدار
٠,٠٠٠	١١٩,١٢٥	٢,٢٨٩	٣٦٥,٣٠١	البواقي

#### مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

اهتمت الدراسة الحالية بتناول وفحص العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والمسؤولية الاجتماعية حيث جاءت نتائج اختبار صلاحية الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة فيما يخص العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والالتزام الذاتي ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات المحمول في مصر لتبرهن على وجود علاقة جوهرية، الأمر الذي جاء متوافقاً مع دراسات كل من (Tayyaba, et. al., 2016) (Marta, 2015) (Gholamhossein, et. al., 2016)، الأمر الذي يبرز لنا أهمية ممارسات القيادة الإستراتيجية في تعزيز الالتزام الذاتي لشركات المحمول المصرية وتفعيل دورها في المسؤولية الاجتماعية.

أما على مستوى مناقشة نتائج الدراسة الحالية لطبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والدعم المادي والرعاية ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات المحمول المصرية مما يعزز من نتائج الدراسة الحالية وتوافقها مع دراسات كل من (Helena and Thomas 2015)

(Intan,et.al.,2016) (David ,et.al., 2015) الأمر الذي يؤكد الدور الحيوي للقيادة الإستراتيجية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية عبر رعاية المؤسسات ودعمها المادي لأنشطة المجتمع وإيجاد حلول لمشكلاته. أيضاً وفي اتجاه فحص العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والدعم المادي والرعاية ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات المحول المصرية حيث برهنت نتائج الدراسة الحالية في فحصها لتلك العلاقة وجود علاقة جوهرية، وقد أكدت على ذلك دراسات كل من (Helena and Thomas 2015) (Intan, et. al., (David ,et. al., 2015) (Nilufer and Fatih,2012) (2016)، حيث تؤثر لنا تلك النتيجة أن الدعم المادي والرعاية تتطلب ممارسات في القيادة تتوافق مع نمط وتوجهات القيادة الإستراتيجية وتطبيق تلك الممارسات في شركات المحول المصرية التي خضعت للدراسة الحالية. أما في اتجاه تناول الدراسة الحالية لفحص العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية الممارسات الأخلاقية ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات المحول المصرية، تبين من النتائج أن هناك علاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والدعم المادي والرعاية حيث جاءت تلك النتائج في نفس مسارات نتائج دراسات كل من (Marta, 2015) (Tayyaba,et.al.,2016) (Marcia, et. al., 2016) (Charlotta, et. al., 2016) (Chunguang, ) (et. al., 2016)، الأمر الذي يسترعى انتباهنا للدور المهم للقيادة الإستراتيجية في شركات المحول لتعزيز المهنية والأخلاقيات المعززة للمسؤولية المجتمعية.

توصيات الدراسة الحالية في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها:

برهنت الدراسة الحالية على أهمية الأدوار المختلفة التي تلعبها ممارسات إدارة الموارد البشرية بأي مؤسسة، لذا تنوه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات لأجل تعزيز تلك الممارسات في شركات الهاتف المحمول لكي تتجح في تقديم الخدمات الالكترونية:

- ١- ينبغي على مسؤولي شركات الهاتف المحمول المصرية اتخاذ الإجراءات العملية بشكل موسع لتطبيق فكر وتوجهات القيادة الإستراتيجية وممارساتها في شركات المحمول، مع الأخذ في الاعتبار تبنى واضح للمسئولية الاجتماعية وأدوارها ضمن خطة الشركات.
- ٢- ضرورة تقديم برنامج تدريبي متقدم لبناء فكر القيادة الإستراتيجية لدى المدراء في شركات الهاتف المحمول المصرية، خاصة في قطاع الاتصالات الذي يستم بمتغيرات عديدة في النواحي التكنولوجية أو الاقتصادية أو التسويقية.
- ٣- وضع خطط عملية من جانب الإدارة العليا في شركات الهاتف المحمول المصرية تحدد من خلالها أدوار المدراء في كل قطاع أو إدارة تجاه الممارسات العلمية للقيادة الإستراتيجية والممارسات العلمية للمسئولية الاجتماعية، مع وضع مؤشرات قياس تقيمه يتم متابعتها بشكل دوري لإنجاز المدراء في هذا الخصوص.
- ٤- أن تضع شركات الهاتف المحمول المصرية قواعد بيانات ومعلومات تتعلق بمجالات قضايا المسئولية الاجتماعية بحيث يتم تحديد أولويات القضايا المجتمعية الضرورية التي يجب أن تسهم فيها الشركات بالأبعاد المختلفة للمسئولية الاجتماعية.

- ٥- أيضا في ضوء نتائج الدراسة وتأكيدات الدراسة الحالية والدراسات السابقة صحة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والالتزام الذاتي ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات المحمول في مصر، تؤكد الدراسة الحالية انه على مسؤولي شركات المحمول اتخاذ الإجراءات العلمية تجاه تقديم أنشطة والتزامات من الشركات تجاه المجتمع في كافة أوجه نشاطات الشركة التي تبدي من خلالها هذا الالتزام سواء من ناحية اجتماعية أو اقتصادية أو إنسانية مع استدامة هذا الالتزام تجاه المجتمع.
- ٦- تقترح الدراسة الحالية كذلك على مسؤولي شركات المحمول توجيه العناية المناسبة عبر ممارسات القيادة الإستراتيجية تجاه تقديم الرعاية والدعم المادي في المناسبات الاجتماعية المختلفة والمواسم والحالات الإنسانية والمؤسسات الاجتماعية والصحية والمجتمع المدني، مع تبنى قضايا وحلها من المنح المجانية والمساعدات الإنسانية والفئات التي في حاجة إلى مثل تلك المنح والمساعدات.
- ٧- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية من دور وممارسات القيادة الإستراتيجية تجاه الممارسات الأخلاقية والمهنية في الأنشطة التي يتم من خلالها تقديم خدمات شركات المحمول إلى الجمهور، ينبغي أن تطبق المعايير المهنية والأخلاقية في جميع مجالات عمل تلك الشركات، مع إعطاء الاهتمام الكاف للقضايا التي ترتبط بأخلاقيات ومهنية مجال الاتصالات المحمولة، والإعلان بشكل مستمر عن تلك المعايير والأسس التي تعتمد عليها الشركات والمنظمات الدولية في مجال أخلاقيات ومهنة المحمول.

- ٨- تتصح الدراسة الحالية مسئولية شركات المحمول بتعزيز مهارات وممارسات المدراء والمسؤولين في مجال برامج المسئولية الاجتماعية.
- ٩- الاطلاع على التجارب الدولية الناجحة في مجال المسئولية الاجتماعية في شركات المحمول ونقلها بما يتناسب مع طبيعة هذا المال في مصر.
- ١٠- الحرص على تفعيل برامج الشراكة المجتمعية بين شركات المحمول ومؤسسات المجتمع المدني لتقديم أنشطة مختلفة في مجال المسئولية الاجتماعية للفئات التي تحتاج إعطاء عناية كافية لها وتقديم حلول مناسبة لمشكلات وقضايا تلك الفئات.
- ١١- تخصيص الميزانيات اللازمة لتنفيذ أولويات الشركات من أنشطة المسئولية المجتمعية وبما يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية لدى المجتمع.

### مقترحات الدراسة الحالية تجاه الآفاق البحثية المستقبلية في مجال القيادة الإستراتيجية والمسئولية الاجتماعية:

- بكل تأكيد لا تستطيع الدراسة الحالية أن تلبى كافة جوانب الأبحاث في القيادة الإستراتيجية والمسئولية الاجتماعية، لذا تقترح الباحثة آفاق مستقبلية تسهم في إرشاد الباحثين لتوجيه اهتماماتهم البحثية نحوها من أهمها ما يلي:
- اثر نمط القيادة الكاريزمية على التحول إلى ممارسات المسئولية الاجتماعية في المؤسسات العامة.
  - أثر المسئولية الاجتماعية على ولاء العملاء في القطاع الصحي الخاص.
  - دور ممارسات العلاقات العامة على فعالية برامج المسئولية الاجتماعية للمؤسسات الرياضية المصرية.



- دور القيادة الإستراتيجية تجاه علاج المشكلات المجتمعية عبر مسؤولية الشركات.
- أثر نمط القيادة الإستراتيجية على بناء الخطط الإستراتيجية المناسبة للمسئولية الاجتماعية في مجال الصناعات الغذائية.
- أثر القيادة الإستراتيجية من خلال المسؤولية الاجتماعية كمتغير وسيط على تحسين الصورة الذهنية للبنوك المصرية.
- أثر العوامل الديموغرافية للقيادة الإستراتيجية على الالتزام المجتمعي للمستشفيات الحكومية.

### المراجع

- 1- Allen G. and Mark V.(2016) Charismatic leadership and the evolution of cooperation. *Evolution and Human Behavior*, V. 37, 5, Sept: 399-406.
- 2- Beata B., Jolanta B., Czeslaw S. N.(2015) When Leaders Become Strategists. A New Look at Determinants of Leadership Styles through their Relationship with Strategic Thinking. *Procardia Manufacturing*, V. 3: 3669-3676.
- 3- Charlotta S., Pankaj C. P., Joakim W.(2016) How do harmonious passion and obsessive passion moderate the influence of a CEO's change-oriented leadership on company performance.?. *The Leadership Quarterly*, V. 27, 4, Aug.: 653-670.
- 4- Christian, H. and Jeremy, M.2013. Discourses on corporate social or/responsibility in the financial sector. *Journal of Business Research*, V. 66, 10, October 2013: 1870-1880.
- 5- Chunguang, Z. ; Hang, S. ; Wanyi, C..2016. Can social responsibility reduce operational risk: Empirical analysis of Chinese listed companies. *Technological Forecasting and Social Change*, V. 112, November: 145-154.
- 6- Dan, D. and Raluca, B. 2014. Empirical Study on the Impact of Service, Communication and Corporate Social Responsibility on the Image of Romanian Retail Brands. *Social and Behavioral Sciences*, V. 109, 8 January: 906-912.
- 7- David ,W.; Pei-Hua, C.; Tiffany, Y.; Chih-Yi H.2015. The effects of corporate social responsibility on brand

- equity and firm performance. *Journal of Business Research*, V. 68, 11, November: 2232-2236.
- 8- Funda o., Cihan T.(2014) Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A Study in a Turkish SME. *Social and Behavioral Sciences*, V. 150, 15 Sep.:778-784.
  - 9- Gholamhossein, M. ; Jamal, A. ; Leila Z. ; Hamid, R. 2016. The effects of corporate social responsibility on organizational performance in the Iranian pharmaceutical industry: The mediating role of TQM. *Journal of Cleaner Production*, V. 135, 1, November: 689-698.
  - 10- Hayam W. and Khaled E. 2015. The mediating effect of financial performance on the relationship between social responsibility and ownership structure. *Future Business Journal*, V. 1, 1-2, December,: 1-12.
  - 11- Helena R. and Thomas ,Z. 2014. Revisiting the ‘how’ of corporate social responsibility in extractive industries and forestry. *Journal of Cleaner Production*, V. 84, 1 December: 299-312.
  - 12- Hina S.(2015) The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Social and Behavioral Sciences*, V. 172, 27, Jan.: 563-569.
  - 13- Hui W., David A. W., Hongyu Z.(2012) Strategic leadership across cultures: Current findings and future research directions
  - 14- Intan M. A. R., Irza H. A.S., Razleena R., Muhammad F. S., Nursakinah A. K., Haslina H. B., Wan N. W. M., Aida N.A., Mohd K. Z.(2016) The Importance of Perceived Leadership Elements in Strategic Planning at

- Public University. *Procedia Economics and Finance*, V.39: 422-426.
- 15- Irena M. and Andrius B.2015. The Evidence of Social Responsibility in Foreign Exchange Brokers' Activities. *Social and Behavioral Sciences*, V. 213, 1 December: 552-556.
- 16- Issam, L. ; Raffaele ,S. ; Jamal E.2015. Does corporate social responsibility affect corporate tax aggressiveness?. *Journal of Cleaner Production*, V. 107, 16 November: 662-675.
- 17- Jan S., Anna P., Andrea C.(2015) Leadership as a Tool of Strategic Management.*Procedia Economics and Finance*, V. 26: 1159-1163.
- 18- *Journal of World Business*, V. 47, 4, October.: 571-580.
- 19- Juan M.(2012) Strategic leadership in public relations: An integrated conceptual framework. *Public Relations Review*, Volume. 38, 2, June: 336-338.
- 20- Leonardo, B. ; Rocco, C. ; Iftekhhar, H.2015. Corporate social responsibility, stakeholder risk, and idiosyncratic volatility. *Journal of Corporate Finance*, V. 35, December: 297-309.
- 21- Marcia, C. ; Otgontsetseg, E. ; Hassan, T.2016. Greed or good deeds: An examination of the relation between corporate social responsibility and the financial performance of U.S. commercial banks around the financial crisis. *Journal of Banking & Finance*, V. 70, September: 137-159.
- 22- Marta ,K.2015. The Essence of Corporate Social Responsibility and the Performance of Selected Company. *Social and Behavioral Sciences*, V. 213, 1 December: 509-515.

- 23- Nilufer V. T. and Fatih S.(2012) Leadership Styles in Strategic Alliances: A lodging industry perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, V. 58, 12, Oct.: 236-243.
- 24- Ole B., Torill H.(2012) Investigating Correlations between Personality Traits and Leadership Styles in Norwegian Military Cadets. *Procedia Economics and Finance*, V.26:1173-1184.
- 25- Patrick, E. and Bodo, B. 2013. Corporate social responsibility and corporate social irresponsibility: Introduction to a special topic section. *Journal of Business Research*, V. 66, 10, October:1807-1813.
- 26- Rojanasak, C. and Ken , B.2016. Evaluating the effect of corporate social responsibility communication on mobile telephone customers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, V. 33, November: 164-170.
- 27- Serkan A., Aylin A., Husniye A., Ruveyda K.(2014) The Relationship between Perceived Academic Leadership Style and Support for Strategic Planning. *Social and Behavioral Sciences*, Volume 143, 14 Aug.: 897-901.
- 28- Sigismund, A. 2015. Corporate social responsibility and power relations: Impediments to community development in post-war Sierra Leone diamond and rutile mining areas. *The Extractive Industries and Society*, V. 2, 4, December:704-713.
- 29- Social responsibility of major infrastructure projects in China. *International Journal of Project Management*, Volume 33, Issue 3, April.

- 30- Sviesa, L. and Alfreda,S..2015. Quality of Corporate Social Responsibility Information. *Social and Behavioral Sciences*, V. 213, 1 December: 334-339.
- 31- Syed T. H., Shen L., Tayyaba A., Muhammad J. H., Syed H. H., Muhammad A.(2016) Kurt Lewin's process model for organizational change: The role of leadership and employee involvement: A critical review. *Journal of Innovation & Knowledge*, V. 11, Oct:280-293.
- 32- Syeda A. Z. K., Marja N., Juha K. W.(2016) Integrating Strategic Thinking and Transformational Leadership for NPD Idea Support Process. *Social and Behavioral Sciences*, V. 229, 19, Aug.: 387-397.
- 33- Tayyaba, A. ; Shen, L. ; Syed, T. ; Muhammad ,J. ; Muhammad W..2016. Does relational leadership generate organizational social capital? A case of exploring the effect of relational leadership on organizational social capital in China. *Future Business Journal*, V. 2, 2, December: 116-126.
- 34- Tayyaba A., Shen L., Syed T. H., Muhammad J. H., Muhammad W. A.(2016) Does relational leadership generate organizational social capital? A case of exploring the effect of relational leadership on organizational social capital in China. *Future Business Journal*, V. 2, 2, Dec.: 116-126.
- 35- Ted B., Brett W., Laura J.(2014) Leadership Style Preference of Undergraduate Occupational Therapy Students in Australia. *Hong Kong Journal of Occupational Therapy*, V.24, 1, June: 35-42.
- 36- Tim ,C. ; Emily, F. ; Claire, D. 2013. Tourism and corporate social responsibility: A critical review and

- research agenda. *Tourism Management Perspectives*, V.6, April,: 122-141.
- 37- Ute S. and Saurav P.(2016) Beyond cultural values? Cultural leadership ideals and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, V.31, 5, Sep.: 505-523.
- 38- Wen-Long Chang, Shih-Ting Chen.(2015) The impact of World Cafe on entrepreneurial strategic planning capability. *Journal of Business Research*, V. 68, 6, June: 1283-1290.
- 39- Yin, R. K..2014. Case Study Research Design And Methods. Fifth Edition,: Sage Publications, London, U.K.
- 40- Yusuf Ibrahim Karaye, Zuaini Ishak, Noriah Che-Adam(2014) The Mediating Effect of Stakeholder Influence Capacity on the Relationship between Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance. *Social and Behavioral Sciences*, Volume 164, 31 December
- 41- Zeng, S.X., H.Y. Ma, H. Lin, R.C. Zeng, Vivian W.Y. Tam (2015)

## استمارة استقصاء

### الأستاذ الفاضل الأستاذة الفاضلة

#### بعد التحية،

يطيب لي أن أشركم مقدماً على استجابتكم الكريمة نحو إنجاز هذه الدراسة ومثمناً لكم تعاونكم المخلص، كما أود إحاطتكم علماً بأن هذه الاستبانة تتضمن عدداً من البنود والمحاور التي تقيس نمط القيادة الإستراتيجية لشركات الاتصالات المحمول وممارسات المسؤولية الاجتماعية لتلك الشركات في ضوء تقاليد المجتمع المصري، حيث نبين لكم تالياً تفسيراً لتلك المفاهيم.

#### القيادة الإستراتيجية:

الأفعال والممارسات التي يظهرها المسؤولين وتركز على التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية وتوصيل هذه الرؤية للعاملين، وهي تعتمد على التغيير والابتكار والإبداع والتعامل مع المتغيرات البيئية.

#### المسؤولية الاجتماعية:

الأنشطة التي تقوم المنظمة بتنفيذها اختياريًا دون إلزام قانوني والتي تعنى بالالتزام المنظمة تجاه المجتمع ووالأخذ بعين الاعتبار توقعات المجتمع والممارسات الأخلاقية من المؤسسة تجاه الاهتمام بقضايا مختلفة اجتماعية وإنسانية واقتصادية.

#### الالتزام الذاتي ضمن المسؤولية الاجتماعية:

قيام المنظمات بدورها تجاه حل مشكلات المجتمع وبمبادرة ذاتية وتوفير كل المساعدات والخدمات والأموال والتعويضات المختلفة للمتضررين في



المجتمع حيث الدافع الأساسي إنساني وبدون أن يكون الهدف تحقيق ربح أو تسويق لمنتجاتها إنما ذاتي من المؤسسة ومسئوليتها تجاه المجتمع.

### الدعم المادي والرعاية ضمن المسؤولية الاجتماعية:

تقديم مساعدات مادية لحل قضايا المجتمع الضرورية مع القيام برعاية الفعاليات الإنسانية في المجتمع والتي تسهم في إيجاد حلول للمشكلات المجتمعية وتوفير المنح المالية اللازمة.

### الممارسات الأخلاقية ضمن المسؤولية الاجتماعية:

أنشطة وفعاليات تقدمها المنظمات للمجتمع بشكل متوافق تماماً مع قيم وأخلاقيات وأعراف المجتمع وكافة طوائفه، والبعد عن الممارسات الاحتكارية واللاأخلاقية، والتزامها بالمعايير المهنية والتشريعات الإنسانية في مجال عملها وطبيعة المجتمع وتقاليد.

أولاً: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بممارسات القيادة الإستراتيجية في شركات المحمول المصرية، يرجى إبداء آرائكم في الخانة التي تناسب معكم

م	الفقرات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١	أعمل على تشجيع الموظفين لاكتساب مهارات التخطيط الاستراتيجي المستقبلي.					
٢	أقوم بتهيئة الأجواء المناسبة لبيئة العمل وفق متغيرات البيئة الخارجية المؤثرة.					
٣	لدى قناعة بتحديد رؤية مستقبلية للعمل بالمنظمة.					

م	الفقرات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
٤	أعمل على وضع تصور للمتغيرات في البيئة الخارجية التي تؤثر على العمل.					
٥	أهتم كثيراً ببناء الثقة بين الموظفين التابعين لي.					
٦	لدي اهتمامات بتشجيع ممارسات التخطيط الاستراتيجي بين الموظفين وفي العمل.					
٧	لدى تصور عن خطط العمل البديلة لمواجهة المواقف الطارئة					
٨	أقبل أفكار ومقترحات وآراء الآخرين البناءة.					
٩	أحرص على وجود علاقات اجتماعية بين جميع العاملين.					
١٠	أهتم بتطوير إجراءات وخطوات العمل وفق المستجدات البيئية.					
١١	لدى القناعة والثقة بأننا سنحقق ما نطمح إليه مستقبلاً.					
١٢	أميل إلى وجود مرونة في تيسير إجراءات وأنشطة العمل.					
١٣	أقوم بتحديد أهداف إستراتيجية للعمل منسجمة مع إستراتيجية المنظمة.					
١٤	أحرص على توفير برامج تدريبية لتنمية وصقل مهارات الموظفين.					
١٥	اعمل على وضع أهداف تشغيلية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.					

ثانياً: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالالتزام الذاتي لشركات المحمول ضمن المسؤولية الاجتماعية.، يرجى إبداء آرائكم في الخانة التي تتناسب معكم

م	الفقرات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١	تهتم الشركة بالإعلان عن التزاماتها المجتمعية لتعريف المجتمع بها					
٢	تهتم الشركة بالتعرف على مشكلات وقضايا المجتمع					
٣	تلتزم الشركة ذاتياً بتقديم حلول متنوعة لمشكلات المجتمع					
٤	تعزز الشركة ممن مفهوم الالتزام الذاتي ضمن المسؤولية الاجتماعية على كافة المستويات الوظيفية لديها					
٥	تلتزم الشركة بدورها المجتمعي دون أي ضغوط وفق دوافع ذاتية					
٦	تهتم الشركة بتوفير حلول للمشكلات البيئية التي تضر بالأفراد في المجتمع					
٧	تلتزم الشركة ذاتياً باحترام القيم والتقاليد الاجتماعية					
٨	تلتزم الشركة بتقديم فرص وظيفية للحالات الإنسانية بالمجتمع					
٩	تلتزم الشركة بدورها تجاه تقديم المساعدات للمتضررين من الكوارث الطبيعية والبيئية					
١٠	تلتزم الشركة ذاتياً بالمشاركة في المناسبات الاجتماعية المختلفة					
١١	تلتزم الشركة ذاتياً بتقديم خدمات مجانية للمستحقين لها في المجتمع					
١٢	تعمل الشركة بشفافية تجاه دورها المجتمعي					

م	الفقرات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١٣	تهتم الشركة بالالتزام تجاه المتضررين من أنشطتها وحل مشكلاتهم					

ثالثاً: - فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالدعم المادي والرعاية للمجتمع ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات المحمول المصرية، يرجى إبداء آرائكم في الخانة التي تتناسب معكم

م	الفقرات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١	تخصص الشركة مبلغاً مالياً ضمن الميزانية للرعاية والدعم المادي للمجتمع					
٢	تراعى الشركة الظروف الاجتماعية والاقتصادية لعملائها					
٣	تمنح الشركة مخصصات مالية للأفراد في المجتمع ممن لهم ظروف إنسانية					
٤	تراعى الشركة أن تكون سياسات التسعير مناسبة لمستويات الدخل بالمجتمع					
٥	تقوم الشركة بتقديم التعويضات الإنسانية للمتضررين من أنشطتها ومجال عملها					
٦	توفر الشركة المنح الدراسية المجانية للطلاب المعسرین					
٧	تقوم الشركة برعاية المستشفيات والمؤسسات الاجتماعية ومساعدتها					
٨	تهتم الشركة بالبحث عن الحالات التي تتطلب مساعدات مالية					
٩	تدرك الشركة أهمية الإسهامات المادية التي تقدمها للمجتمع					
١٠	تركز الشركة على البعد الإنساني أكثر من البعد الاقتصادي في تقديمها للدعم المالي والرعاية للمجتمع					
١١	تقوم الشركة بالتبرع للمؤسسات الطبية والخيرية					
١٢	توفر الشركة مخصصات مالية لعلاج مشكلات المجتمع					

رابعاً: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالممارسات الأخلاقية ضمن المسؤولية الاجتماعية لشركات المحمول المصرية، يرجى إبداء آرائكم في الخانة التي تتناسب معكم

م	الفقرات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١	تهتم الشركة بحل شكاوى العملاء ذات البعد الإنساني الأخلاقي					
٢	تعطي الشركة اهتمامات بالممارسات الأخلاقية في المهنة					
٣	تشجع الشركة موظفيها على الإسهام في الأعمال التطوعية الإنسانية					
٤	تعلن الشركة باستمرار عن الضوابط والمعايير المهنية والأخلاقية لكل العاملين					
٥	تقدم الشركة إعلاناتها وفق الأسس المهنية والأخلاقية					
٦	تلتزم الشركة بالتشريعات والقوانين المنظمة لمجال عملها والمهنية					
٧	تعمل الشركة وفق المعايير المهنية والأخلاقية العالمية في مجال الاتصالات المحمول					
٨	تتبنى الشركة مبدأ العدالة الاجتماعية لحل مشكلات عملائها وفق أسس أخلاقيات المهنة					
٩	تعتمد الشركة أسس التنافسية الشريفة وتبتعد عن الممارسات الاحتكارية					
١٠	تخصص الشركة خدمات مناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة					
١١	تقدم الشركة خدماتها وفق أسس تراعى الأخلاقيات والعدالة الاجتماعية دون مغالاة في التكلفة					

خامساً: من وجهة نظركم ما هي أهم المعوقات المتعلقة بممارسات القيادة الإستراتيجية والمسئولية الاجتماعية لشركات المحمول تجاه المجتمع؟

.....  
.....

سادساً: من وجهة نظركم ما هي أهم الحلول المقترحة للتغلب على تلك المعوقات؟

.....  
.....

خالص تقديري والشكر لكم لمساهمتمكم البناءة في إعداد الدراسة  
الباحثة

ايمل.....

واتس اب.....