

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

اثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الاستراتيجي
دراسة حالة اتصالات الجزائر

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

إعداد الطلبة:

الأستاذ (ة) المشرف:

قتال مروان ➤

مباركي هشام ➤

برني لطيفة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ تعليم عالي	معاليم سعاد
بسكرة	مشرفا	أستاذ محاضر "أ"	برني لطيفة
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	عبابسة الهاشمي

2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

اثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الاستراتيجي
دراسة حالة اتصالات الجزائر

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

إعداد الطلبة:

الأستاذ (ة) المشرف:

➤ قتال مروان
➤ مباركي هشام

برني لطيفة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ تعليم عالي	معاليم سعاد
بسكرة	مشرفا	أستاذ محاضر " أ "	برني لطيفة
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر " أ "	عبابسة الهاشي

2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1438

الشكر و العرفان

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي أما بعد: الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكرمين حفظها الله وأدامها نورا لدربي لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات إلى رفقاء

أتوجه بالشكر والحمد لله عز وجل الذي مدني بالقوة والصبر

على مواصلة هذا العمل وإتمامه.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى

- الدكتورة برني لطيفة لتفضلها بالإشراف على هذا البحث، فكانت لنا نعم المعلم

الناصح الصابر، فلها علينا دين سنبقى عاجزين على أدائه.

- إلى أساتذتي الأعزاء الذين سأنال شرفه مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم الشكر

والعرفان.

- إلى كل عمال شركة اتصالات الجزائر، وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

في إنجاز هذا البحث.

الملخص باللغة العربية

ان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر- طولقة من جهة، ومن جهة أخرى معرفة مدى تطبيق الاداء الاجتماعي تجاه العملاء ومستوى الأداء الاستراتيجي في المؤسسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتم دعمها بمقابلة كأداتين لجمع البيانات واستخدام الإختبارات والأدوات الإحصائية المناسبة ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS.V 20)، وقد تم توزيع الاستمارة على جميع العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر- طولقة وتم استرداد 40 استبانة وكانت جميعها صالحة للتحليل. وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر- طولقة بجميع أبعاده بقدرة تفسيرية تقدر بـ54%.

كما قدمت الدراسة جملة من التوصيات التي مفادها ضرورة التركيز على التطوير الهندسي والتخطيط لتقديم منتجات وخدمات مبتكرة من أجل تخفيض التكلفة. وكذلك الزامية وضع مؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي تجاه العملاء بالمؤسسة محل الدراسة. بالإضافة الى الاهتمام بجانب السرعة في تقديم الخدمة لما يلعبه من دور كبير في استقطاب العملاء، كما ينبغي على المؤسسة محل الدراسة السعي نحو الإعتماد على الوسائل المناسبة لتشجيع العاملين، وتطوير خبراتهم ورفع مستوى مهاراتهم الإبداعية من خلال تبني برامج خاصة تقضي إلى رفع مستويات الأداء الاستراتيجي لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: الأداء الاجتماعي تجاه العملاء، الاداء الاستراتيجي من منظور العملاء، الاداء الاستراتيجي من منظور العمليات الداخلية، الاداء الاستراتيجي من منظور النمو والتعلم، الاداء المالي.

الملخص باللغة الأجنبية

The aim of this study is to identify the impact of social performance towards customers in improving the strategic performance of the Algeria Telecom-Tolga corporation on the one hand, and on the other hand to know the extent of social performance towards customers and the level of strategic performance in the institution. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed and supported with an interview as two tools for data collection and the use of appropriate tests and statistical tools within the Statistical Package for Social Sciences (SPSS.V 20), and the form was distributed to all workers in Algeria Telecom-Tolga, and 40 questionnaires were retrieved, all of which were valid for analysis. After data collection and analysis, the study concluded that there is a statistically significant effect of social performance towards customers in improving the strategic performance of Algeria Telecom-Tolga in all its dimensions, with an explanatory power estimated at 54%.

The study also presented a set of recommendations that it is necessary to focus on engineering development and planning to provide innovative products and services in order to reduce costs. Also, it is mandatory to set indicators to measure social performance towards customers in the institution under study. In addition to paying attention to the aspect of speed in providing service because it plays a major role in attracting customers, the institution under study should also strive to rely on appropriate means to encourage workers, develop their

expertise and raise the level of their creative skills by adopting special programs to raise the levels of strategic performance among staff.

Keywords: social performance towards customers, strategic performance from a customer perspective, strategic performance from the internal operations perspective, strategic performance from a growth and learning perspective, financial performance.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
04	إسهامات بعض الكتاب و الباحثين في مفهوم الأداء الاستراتيجي	(01-01)
22	أبعاد و عناصر المسؤولية الاجتماعية حسب نموذج carroll	(01-02)
45	توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب الجنس	(01-03)
45	توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب العمر	(01-03)
46	توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب الخبرة	(01-03)
48	نتائج معاملات التّبات والصدق	(02-03)
49	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيّرات الدّراسة	(03-03)
50	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد.	(04-03)
51	مستوى الأداء الاجتماعي تجاه العملاء من وجهة نظر الباحثين في مؤسسة اتصالات الجزائر-طولقة	(05-03)
54	مستوى الأداء الإستراتيجي من منظور العملاء لدى الباحثين في مؤسسة اتصالات الجزائر-طولقة	(06-03)
55	مستوى الأداء الإستراتيجي من منظور العمليات الداخلية في مؤسسة اتصالات الجزائر-طولقة	(06-03)
56	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عيّنة البحث عن عبارات محور الأداء الإستراتيجي من منظور النمو والتعلم	(06-03)
57	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية .	(07-03)
57	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الإستراتيجي	(08-03)
59	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الاستراتيجي من منظور العملاء	(09-03)
60	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الاداء الاستراتيجي من منظور العمليات الداخلية	(10-03)
61	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الاستراتيجي من منظور النمو والتعلم	(11-03)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
	نموذج الدراسة	
13	لوحة القيادة الأولية	01-01
33	اختصار الوقت من خلال برامج الجودة	01-02
41	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للإتصالات الجزائر طولقة	01-03

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الملحق (1) إستبانة الدراسة	1
الملحق (2) مخرجات برنامج Spss.20	2

المقدمة

تمهيد:

بات من المسلم به الأخذ بمفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية وذلك من أجل تحسين الأداء وزيادة فعاليته، فلم تعد الشركات تعتمد في بناء سمعتها من أجل تحقيق الربح على مراكزها المالية فحسب، ولم يعد تقييمها يعتمد على ربحيتها فقط، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم، وكان من أبرز هذه المفاهيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات الذي يعتبر أحد الأساليب العلمية المتخذة في عمليات التقييم وما لها من إيجابيات.

لم تعد المسؤولية الاجتماعية تعتبر عبئا على الشركات وتقلل من أرباحها، ولكن على العكس، فنجد أن قيام المؤسسات بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح وغيرهم في المجتمع يساهم في تحسين صورة ومركز المؤسسة في أعين العملاء والجمهور مما ينعكس إيجابيا على عائدات المؤسسة في الأجل المتوسط والطويل، لذلك فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعتبر استثمار طويل الأجل له عائد على المدى الطويل، يفوق التكلفة المنفقة على أوجه النشاط الاجتماعي للمؤسسة.

وبالتالي أصبح الاهتمام بقياس التكاليف المرصودة للمسؤولية الاجتماعية من أوليات المؤسسات الاقتصادية لمقارنتها مع ربحية المؤسسة والعائد الناتج عنها من خلال الأداء الاجتماعي المحقق تبعه للخطط المرسومة لهذا المجال.

حيث يتجلى الأداء الاجتماعي اتجاه العملاء في تقديم المنتجات بالسعر و الجودة المناسبين ، والاعلان لهم بأمانة و نزاهة ، وتزويدهم بمنتجات صديقة و آمنة ، بالإضافة إلى تقديم تعليمات واضحة حول استخدام المنتجات ، و التزام المنظمة لحل الأضرار التي تحدث بعد بيع المنتج و التطوير المستمر ، و من بين الأمور الأخرى الالتزام الأخلاقي بعدم انتهاك قواعد العمل (مثل الاحتكار).

1. طرح الإشكالية والأسئلة البحثية

ان الغرض من هذا البحث هو تحديد أثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء على الأداء الاستراتيجي في مختلف المؤسسات ومن هنا تتجلى معالم اشكالية البحث التي يمكن صياغتها في السؤال الجوهرى التالي :

ما أثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة ؟

و من هذه الاشكالية يمكننا طرح بعض التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو مستوى الأداء الاجتماعي تجاه العملاء لمؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة ؟
- ما هو مستوى الأداء الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة ؟
- ما هو أثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء على الأداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة ؟
- ما هو أثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين منظور العملاء لمؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة ؟
- ما هو أثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين منظور العمليات الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة ؟
- ما هو أثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين منظور التعلم والنمو لمؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة ؟

2. الدراسات السابقة

• الدراسات التي تناولت موضوع الاداء الاجتماعي

الدراسة الأولى : دراسة بري (2015)، بعنوان : أثر تمكين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين مستشفيات العمومية و العيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسات الإستشفائية في ولاية بسكرة، ومقارنة هذا الأثر بين الخاصة والعمامة فيها. من وجهة نظر العاملين في هذه المؤسسات من أسلاك تقنية أو مشتركة. و من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإستخدام عدة طرق منها المنهج الاستنتاجي، المنهج الاحصائي ، المنهج التحليلي، اشتملت الدراسة على المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة. وكان المعينون فيها كافة الأسلاك التقنية والإدارية. وذلك من شهر فيفري إلى شهر ماي من سنة 2014، حيث بدأت الباحثة بزيارة المؤسسات محل الدراسة لجمع البيانات المختلفة حول مجتمع الدراسة، وإجراء مقابلات مع بعض المبحوثين الإستكمال الجوانب التي لا يمكن تغطيتها عن طريق الاستبيان الموزع.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الأداء الاجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية والمصحات الإستشفائية الخاصة.
- لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية أقل من 0,05 وفقا للجنس والعمر (ما عدا الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع)
- يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية أقل من 0,05 تبعا لسنوات الخبرة حول درجة ممارسة الأداء الاجتماعي إجمالاً والأداء الاجتماعي تجاه البيئة.
- لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الأداء الاجتماعي تبعا للمهنة (ما عدا الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع فكان هناك إختلاف ذو دلالة إحصائية أقل من 0,05)
- يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية أقل من 0,05 تبعا للسلك المهني في حول درجة ممارسة الأداء الاجتماعي ، وممارسة الأداء الاجتماعي تجاه البيئة والمجتمع.

الدراسة الثانية : دراسة عدي، لعروسي (2020) بعنوان : مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الاجتماعي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز – الوكالة التجارية برقان - ، مذكر ماستر في علوم التسيير .

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الاجتماعي في منظمات الأعمال، حيث انه كلما كان مستوى الثقافة التنظيمية بالمنظمة مرتفع كلما ارتفع اداؤها، وهو الهدف الذي تسعى إليه منظمات الأعمال. من هنا تم اختيار الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز الوكالة التجارية برقان كنموذج للدراسة التطبيقية ومحاولة الإجابة على إشكالية الدراسة. وبغية تحقيق ذلك تم إعداد وتوزيع إستبانة على عينة من مجتمع الدراسة والتي كان حجمها 47 فرد، تم استرجاع 41 إستبانة صالحة للمعالجة. وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، ولغرض اختبار فرضيات الدراسة تم الإعتماد على أسلوب الانحدار البسيط. وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 للثقافة التنظيمية على الأداء الاجتماعي لشركة سونلغاز.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الاجتماعي لشركة سونلغاز (الوكالة التجارية) بركان.
- وقد تم اثبات ذلك من خلال الاختبارات الإحصائية التي أجريت على البيانات المتعلقة بالدراسة، والتي تمتعت بالمعنوية الإحصائية، سواء ما تعلق منها بالارتباط بين المتغيرتين أو طبيعة النموذج، بالإضافة إلى معاملات معادلة الانحدار.
- كما توصلت الدراسة إلى أن غالبية ابعاد الثقافة التنظيمية كان لها اثر معنوي على الأداء الاجتماعي الشركة سونلغاز، ويتعلق الأمر ببعد احترام العاملين، التعلم التنظيمي، وبعد التعاون بين زملاء العمل، إلا أن هذه العلاقة لم تكن معنوية عندما تعلق الأمر ببعد المشاركة في صنع القرار وبعد تمكين العاملين، وهو ما يعني أن الشركة تمارس نوع من المركزية في صناعة القرار، ولا تمنح العمال الفضاء الكافي لإبراز قدراتهم ومؤهلاتهم.

من خلال هذه الدراسة يمكن الوقوف على التوصيات التالية :

- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري كونه الركيزة الأساسية في المنظمة.
- يجب اشراك العمال في صنع القرارات ومنحهم المجال الكافي لإبراز قدراتهم.
- يجب على الادارة الحفاظ على العلاقات الانسانية بين العمال داخل المنظمة.
- الاهتمام بالقيم الثقافية للعمال في الشركة بغية تحفيزهم من أجل تحقيق رسالتها الإجتماعية.

الدراسة التي تناولت الأداء الإستراتيجي :

الدراسة الأولى :صيتي (2010)، بعنوان : الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بالمجمع الصناعي صيدال :مصنع فارمال (مصنع الدار البيضاء) رسالة ماجستير في علوم التسيير .

و تهدف الدراسة الى توضيح العلاقة و التأثير المتبادل في شكل نموذج صريح بين الأداء و الإستراتيجية و محاولة إبراز بعض الجوانب ذات الأسس النظرية لمفهوم الأداء الإستراتيجي وللإجابة على إشكال البحث وكذا تحليل العلاقة بين متغيراته مع مراعاة متطلبات اختبار فرضيات البحث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يسعى إلى محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة، بهدف فهم أفضل و أدق، أو وضع السياسات والإجراءات الكفيلة بمعالجتها وهذا من خلال التركيز على وصف الظاهرة في موقفها الراهن بتحليل خصائصها والعوامل المؤثرة فيها، وفي مرحلة متقدمة من الدراسة نحو التشخيص والوصف المتعمق الممثل في الجانب التطبيقي للبحث تم استخدام أسلوب دراسة الحالة بغرض إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الإقتصادية الجزائرية من خلال تناول حالة المؤسسة الفرعية فارمال (PHARMAL) التابعة للمجمع الصناعي صيدال (SAIDAL)، في شكل اقتراب الممارسات الأداء الإستراتيجي على مستوى

هذه الوحدة بشكل حصري. وفيما يتعلق بالأدوات المستخدمة في جمع المعلومات، تم الإعتماد على كل من الاستبانة والمقابلة. و شكل اقتراب الممارسات الأداء الإستراتيجي على مستوى هذه الوحدة بشكل حصري. وفيما يتعلق بالأدوات المستخدمة في جمع المعلومات، تم الإعتماد على كل من الإستبانة و المقابلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- مع تبلور مفاهيم جديدة في إطار التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية مثل توسيع العمل، وإثراء العمل، أصبح العاملون قادرون على النظر إلى الرضا والإشباع الحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه، حيث يعتبر هذا القول ركيزة لفهم المدخل الاستراتيجي للأداء هذا من جهة، ومن جهة أخرى أصبح العامل يدرك أن بقاءه واستمراره ن م عملته مرهون بالأداء العالي والمتميز للوقوف في وجه المنافسة، وعليه نجد أن الفرضية الثانية محققة.
- من خلال مناقشة أهم الجوانب الممثلة للأداء الإستراتيجي في المؤسسة (الالتزام وسلوك المواطنة التنظيمية، التعلم التنظيمي، ثقافة التغيير، التمكين والقيادة الإدارية) وذات الصبغة السلوكية بطبيعة الحال، لمسنا الأثر المواد والفعلي لهذه المظاهر على فعالية أداء المؤسسة وإذا ما تم التعامل معها وفق تصور سليم فإنها ستجعل المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق ميزة أو ميزات تنافسية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تم الوقوف على فعالية بعض الأبعاد : القيادة الإدارية، الإلتزام التنظيمي و التعلم التنظيمي في تدعيم و/أو خلق ميزات تنافسية من خلال الدراسة الميدانية بمصنع الدار البيضاء لفرع فارمال التابع للمجمع الصناعي صيدال، وعليه نجد أن الفرضية الثالثة محققة.
- ليس من الضروري أن يرتبط أداء العاملين من المؤسسة الفرعية فارمال وبوضوح بالأهداف الإستراتيجية للمجمع الصناعي صيدال، ذلك أنه تم الوقوف من خلال الدراسة الميدانية على وجود متغيرات مستقلة عديدة (الدافعية، تحقيق الذات) تجعل من الأداء تابعة لها، وهو ما ينفي صحة الفرضية الرابعة والأخيرة.

من خلال هذه الدراسة و الدراسات السابقة يمكن الوقوف على التوصيات التالية :

- تكامل الأهداف الفردية لجميع المستويات التنظيمية مع رؤية وإستراتيجية المؤسسة، وهذا بعد أن تضمن المؤسسة أداء جميع الأطراف في اتجاه واحد نحو تحقيق هذه الإستراتيجية.
- يجب على المؤسسة أن تعمل على تحقيق هذه الأهداف وربطها بكافة مؤشرات قياس الأداء وبصفة مستمرة ودورية خلال كل فترة مالية.

الدراسة الثانية : تمجددين (2014) ، بعنوان : أثر إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة . مذكرة ماستر في علوم التسيير .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي، ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة)، فيما تم التعبير عن الأداء الاستراتيجي (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي)، وأجريت الدراسة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الإستبانة التي أعدت لهذا الغرض وعملت على تحليل البيانات بمجموعة من الأساليب الإحصائية مثل: المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، أسلوب الانحدار الخطي البسيط... وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها بأنه هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي ثم اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراته.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

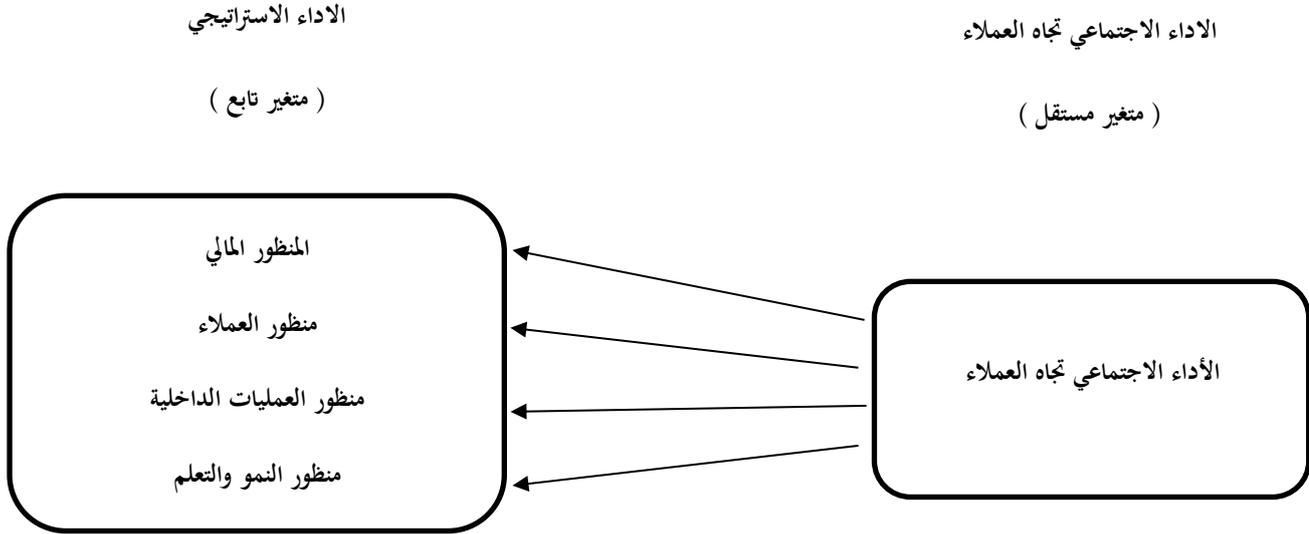
- يعد الأداء الاستراتيجي واحدة من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين لكونه يعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسات.
- الأداء الاستراتيجي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد، أي يكون انعكاسه على تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.
- يوفر نظام قياس الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية.
- يقاس الأداء الاستراتيجي عن طريق عدة نماذج منها نموذج لوحة القيادة التي تقتصر على قياس الأداء المالي دون غيره، في حين نجد نموذج Norton et kaplan (نموذج بطاقة الأداء المتوازن)، يعمل على قياس الأداء الاستراتيجي بناء على أربعة محاور وهي: المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور العملاء، ومحور النمو والتعلم.
- إن مجالات الأداء الاستراتيجي تتمثل في : الأداء المالي، الأداء التشغيلي، والأداء التنافسي.

و من أهم التوصيات التي قدمتها الباحثة من خلال هذه الدراسة هي :

- لا تحتاج المؤسسة (عينة البحث) إلى مدخل استراتيجي لقياس الأداء يعكس بصورة مستمرة ما حقته المؤسسة من نجاح وفشل أدائها من خلال القيام بتقييم شامل الأدائها (الأداء الاستراتيجي) وعدم اقتصرها فقط على عدد من المقاييس المالية التي تعكس أدائها المالي فقط، ضمن حدود قصيرة المدى.
- محاولة الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي الزبائن باعتبارهم عنصراً مؤثرة على أدائها الاستراتيجي.
- من الضروري أن يدرك المسيرين الأهمية الإستراتيجية لتبني فلسفة المعرفة، ولما لها من أثر كبير على العديد من الجوانب للمؤسسة.
- يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تراقب كل المستجدات التي تطرأ في بيئتها الداخلية أو الخارجية لتضمن بقائها في السوق.
- يجب على المؤسسات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومة التي يتم الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأحسن.

3. نموذج وفرضيات الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



بناء فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة

الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين المنظور المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين منظور العملاء لمؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين منظور العمليات الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين منظور التعلم والنمو لمؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة

4. التموضع الاستيمولوجي و منهجية الدراسة

جاءت هذه المذكرة ضمن النموذج الوصفي (الوصفي)، حيث ارتكزت على محاولة فهم وشرح وتحليل أثر الاداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الاستراتيجي، حيث في ظل التغيرات البيئية المتسارعة أين تسعى المؤسسات دوما ان تحقق التميز واختيار انسب استراتيجية لذلك.

ان الهدف من هذه الدراسة هو الاعتماد على ايجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات (علاقة الارتباط و تأثير) التي تربط بين المتغيرات (الأداء الاجتماعي تجاه العملاء) الذي يؤثر على تحسين أبعاد الاداء الاستراتيجي، المتمثلة في المنظور المالي، منظور العملاء و منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو وهذا بالشكل الذي يحفظ النسق العام للاداء الاستراتيجي في طبعه التركيبي الكلي و المتكامل، اعتقادا ان وجود الأداء الاجتماعي تجاه سيؤدي الى نجاح الاداء الاستراتيجي داخل المؤسسات، مما يعني ان تأكيد أو نفي هذا الامر سيكون من خلال الاستنتاج والتقصي في الميدان. هذا ما جعل الدراسة تتجه للحيادية والموضوعية التامة. ومن ثم استخدم المنهج الكمي لايجاد مختلف العلاقات واختبار الفرضيات.

منهجية الدراسة

إن المنهج المتبع تحدد طبيعة الموضوع الذي نعالجه، ومن أجل الإحاطة والإلمام بأهم جوانبه وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، سنعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي فيما يخص الجانبين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة وأيضا الاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS

5. تصميم البحث

أ- أهداف الدراسة:

نهدف من خلال بحثنا هذا إلى إبراز النقاط التالية:

1. التعرف على أثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الاداء الاستراتيجي .
2. التعرف على أثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين المنظور المالي.
3. التعرف على أثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين منظور العملاء.
4. التعرف على أثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين منظور العمليات الداخلية.
5. التعرف على أثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين منظور النمو والتعلم.
6. تشخيص واقع الأداء الاجتماعي تجاه العملاء والأداء الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.
7. تقديم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات في ضوء نتائج الدراسة التي قد تساعد المؤسسة محل الدراسة في تحقيق الأداء الإستراتيجي الجيد بإستخدام الأداء الاجتماعي تجاه العملاء.

ب- نوع الدراسة: تقوم الدراسة على إيجاد علاقة الأثر بين الاداء الاجتماعي تجاه العملاء والأداء الإستراتيجي.
ت- مدى تدخل الباحث: التزم الباحث بالحيادية حيث تم وصف ودراسة الاحداث واستخراج النتائج بدقة وصدق دون ادنى تدخل من الباحث.

ث- التخطيط للدراسة: دراسة ميدانية غير مخططة بمؤسسة اتصالات الجزائر .

ج- وحدة التحليل: تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة.

ح- الحدود الزمنية: تم انجاز هذا البحث في وقت واحد خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2021/2022.

6. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في ابراز مختلف الأدوات والوسائل التي تستخدمها المؤسسة للوصول للأداء الاستراتيجي الأمثل. ومحاولة استخلاص نتائج مفيدة للمسؤولين في المؤسسة محل الدراسة في تطبيق وتفعيل الأداء الاجتماعي تجاه العملاء للوصول إلى أداء إستراتيجي جيد.

7. خطة مختصرة للدراسة

يهدف دراسة هذا الموضوع فمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول، جاء في الفصل الأول منه ماهية الأداء الاستراتيجي، أهمية وأساليب قياسه إلى أبعاد ثم مؤشرات و نماذج قياس الأداء الاستراتيجي. أما الفصل الثاني فكان عن الأداء الاجتماعي تجاه العملاء تم التطرق فيه إلى ماهية المسؤولية الاجتماعية، من أهمية و أبعاد و عناصر، ثم تم التطرق إلى مدخل نظري الاداء الاجتماعي من حيث: المفهوم، والأهداف و الأبعاد ثم النماذج، ومن ثم قياس الأداء الاجتماعي تجاه العملاء. وبالنسبة للفصل الثالث فتم فيه تطبيق الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة حيث تم تقديم المؤسسة ومنهج وأدوات الدراسة، من ثم الاجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وصولا الى تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

الفصل الأول الأداء الاستراتيجي (إطار النظري)

تمهيد:

ان اتباع المؤسسة للمنهج الاستراتيجي هو ضرورة لا بد منها في ظل التطورات التي حصلت وسوف تحصل على مستويات منظمات الاعمال حيث لم تعد المؤسسة تتبع اسلوب لا يواكب التطورات الحاصلة في مجال الادارة بل تعتمد على المنهج الاستراتيجي الذي هو عبارة عن خطط واهداف ورؤى على المدى البعيد والسعي نحو تحقيقها لضمان السير الحسن للمؤسسة وضمان حسن تقديم الخدمة للعميل.

وللإحاطة بجوانب الأداء الاستراتيجي من مفهوم وأهمية الأبعاد الى كيفية قياس، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى

المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء الاستراتيجي

المبحث الثاني: قياس الأداء الاستراتيجي

المبحث الأول : ماهية الأداء الاستراتيجي

يرى (عبد الكريم الخناق، 2005، صفحة 37) أن توجه المنظمات نحو نظام إدارة الأداء يشير إلى بدايات الأداء الاستراتيجي، من خلال النظرة التكاملية بين أهداف إدارة الأداء وأهداف المنظمة، حيث بدأت المنظمات تدرك أكثر فأكثر إن ربط التخطيط بقدرات ومهارات الأفراد وتمكينهم ومساندتهم له كبير الأثر على الأداء سواء بمستوياته المتعلقة بالفرد أو بالجماعات.. وبهذا أصبح وضوح الأهداف ومعايير الأداء والموارد المناسبة والإرشاد والمساندة للأفراد كلها أصبحت أموراً يتطلب إعدادها وصياغتها بشكل أساسي من قبل القيادات العليا، أو بالمشاركة بين تلك القيادات والمستويات الأدنى لضمان تناغمها مع البعد الاستراتيجي المطلوب لها. وفي هذا المبحث سوف نقدم لكم كل من مفهوم الأداء الاستراتيجي و أهميته و أبعاده .

المطلب الاول : مفهوم الأداء الاستراتيجي

وذكر كل من Norton & Kaplan أن الأداء الاستراتيجي هو دالة في الأداء المالي والتشغيلي ومعدل التعلم والنمو ورضا الزبون، وذلك من خلال السعي إلى تحويل رؤية ورسالة المنظمة إلى أهداف استراتيجية، ثم تحويل هذه الأهداف إلى أهداف تشغيلية على مستوى وحدات الأعمال، ثم المستوى الوظيفي لتكوين التكامل في القيم المضافة. (زملي، 2017، صفحة 70)

عبر عنه miller وآخرون بأنه انعكاساً لتحقيق الأهداف الطويلة الأمد وأهداف البقاء والتكيف والنمو ويرى ansoff أن الأداء الاستراتيجي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد وأن للأداء الاستراتيجي أسبقيات وفقاً لمؤشرين هما دورة حياة الشركة ومستوى الربحية. إن النظر إلى الأداء الاستراتيجي يتم من زاويتين هما موقف الشركة الداخلي والخارجي، إذ أن الجودة والكلفة وسرعة التسليم تعد من المقاييس المناسبة التي تعكس الأداء الاستراتيجي للمنظمة إلا أنه بالإمكان قياس الأداء الاستراتيجي بمقاييس موضوعية تمثل في الغالب في بيانات كمية و مقاييس ادراكية (غير كمية). (لفقيه و شاهدي، 2020، صفحة 27)

كما عرفه كل من على أنه نهج إستراتيجي متكامل لتحقيق النجاح المستدام للمؤسسات التي تركز على تحسين الأداء وتطوير الموظفين وهي إستراتيجية من حيث أنها تهتم بالقضايا الأوسع التي تواجه وظائف ومراكز العمل في المؤسسة إذا ما أريد لها أن تعمل بفعالية في بيئتها، وبالتالي دفع الإتجاه العام الذي تعتم فيه المؤسسة تحقيق الأهداف الطويلة الأجل. (عياش، خلف الله، و سعداوي، 2021، صفحة 94)

و عرفه قدوج (2012) بأنه " مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية، و التي تعبر بدورها على الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية و البيئية لمختلف أصحاب المصالح ". (ص 98)

الجدول التالي يوضح اسهامات بعض الكتاب في وضع تعاريف الأداء الاستراتيجي (الياسري وظفر ، 2012 ، صفحة 247)

الجدول رقم (01-01) : إسهامات بعض الكتاب و الباحثين في مفهوم الأداء الاستراتيجي

المصدر	مفهوم الأداء الاستراتيجي	
DAVID, 2001: 308	نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.	01
Cokins, 2003 : 2	ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وفعاليتها للتغيرات غير المتوقعة ويمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المنظمة إجمالاً.	02
Carton & Hofer, 2006:3	مقياس للحالة التي تكون عليها المنظمة، أو النتائج المتحققة نتيجة القرارات الإدارية ، وان المقياس المختار يمثل تلك النتائج سواء كانت جيدة أم سيئة	03
Jones & George, 2008: 6	هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفعالية لإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية	04
Peng.2009:34	هو نتيجة لفعاليات المنظمة والذي يمثل استجابة لهيكل الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة والذي يمكن تصنيفه إلى معدل الأداء الطبيعي، ومعدل الأداء تحت الطبيعي، ومعدل الأداء فوق الطبيعي.	05
Robbins&Coulter, 2009:4 19	النتيجة النهائية المتراكمة لكل نشاطات عمل المنظمة.	06
Wheelen & Hunger, 2010:380	النتيجة النهائية المتراكمة لكل نشاطات عمل المنظمة. النتيجة النهائية النشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها.	07

ومن خلال التعاريف يمكننا طرح تعريف شامل :

الاداء الاستراتيجي هو مجمل الانجازات التي أسهمت في تحقيقها جميع الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة، والناجمة عن الممارسات النابعة من التصور الذهني عن النجاح الإستراتيجي وعن الأطراف الفاعلة في المؤسسة ككل، وذلك من أجل تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة لضمان البقاء والتكيف والنمو في ظل الإلهاداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها من خلال تظافر مؤشرات النجاح وتحقيقها في آن واحد.

المطلب الثاني: أهمية الأداء الاستراتيجي

يعتبر الأداء الإستراتيجي جوهر وقلب الإدارة الإستراتيجية، وتبرز أهميته من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي (عبدأوي، 2013، صفحة 48):

أولاً: الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تشتمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويعود السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

ثانياً: الناحية التجريبية تبرز أهمية الأداء الإستراتيجي من خلال استخدام معظم الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء في اختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

ثالثاً: الناحية الإدارية تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء، فالنتائج والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج تكون اعتماداً على نتائج الأداء.

ولذلك فإن معظم المنظمات تهتم بشكل كبير بأدائها الإستراتيجي، خاصة في ظل توافر سوق تنافسية . وهنا يتم التركيز على الأداء المستقبلي للمنظمات وقدرتها في تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية ولذلك تلجأ باستمرار الاختبار أهدافها واستراتيجياتها من خلال المتحقق من الأداء وتسعى لتقليص الفجوة الإستراتيجية عند ظهورها من خلال زيادة كفاءة وفعالية الأنشطة الإدارية المختلفة.

1. **منظور النمو و التعلم:** يعكس مدى قدرة المنظمة على التجديد والابداع، وتعتمد نشاطات النمو والتعلم والابداع على ثلاث مصادر رئيسية وهي (الأشخاص، والنظم، والاجراءات التنظيمية وأن التقدم في انجاز الاهداف وتحسينها يتطلب الاستثمار في اعادة تدريب العاملين وفي تقوية النظم وتكنولوجيا المعلومات وتنظيم الاجراءات والمسارات التنظيمية. (بن عيشي، بن واضح، و شريط، صفحة 6)

المبحث الثاني: قياس الأداء الاستراتيجي

أخذ قياس أو تقويم أو تقييم الأداء الاستراتيجي في منظمات الأعمال حيزا هاما من المنشورات العلمية للباحثين على مدار السنوات الأخيرة، فعلا بالمقولة " : ما لا يمكن قياسه لا يمكن تحقيقه " قامت العديد من الدراسات على اعتماد نماذج وطرق قياس مختلفة للوصول إلى التقييم الكمي لمدى تحقيق المنظمات الأهداف، وباختلاف هذه الطرق اختلفت المعايير والمؤشرات المستخدمة، ويرجع ذلك في الأساس إلى الاختلافات في تحديد مفهوم الأداء الاستراتيجي وسنقوم هنا في هذا المبحث بالتطرق الى قياس الاداء الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه في المطلب الأول وفي المطلب الثاني سوف نتكلم عن مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي وأخيرا في المطلب الثالث سوف يكون حول نماذج قياس الأداء الإستراتيجي.

المطلب الأول : أساليب قياس الاداء الاستراتيجي و العوامل المؤثرة فيه

اولا: أساليب قياس الاداء الاستراتيجي

هناك مجموعة أساليب لقياس الأداء الاستراتيجي يمكن تقسيمها إلى الأتي (علي و علي، 2013، صفحة 111) :

1. **مقاييس الأداء المالية التقليدية:** تعبر عن مقاييس الأداء التي تستخدمها الكثير من منظمات الأعمال في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية مثل العائد على الاستثمار والعائد على المبيعات ، والعائد على الأصول ، والعائد على حقوق الملكية ورجحية السهم العادي إلا أن هذه المقاييس المالية للأداء قد تعرضت للكثير من أوجه النقد بسبب ارتكازها على قيم محاسبية تاريخية ، فضلا عن إن استخدام هذه الأساليب التقليدية في تقييم الأداء في ظل بيئة المنافسة الشديدة المعاصرة تتجاهل قضايا كثيرة منها رقابة الجودة، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة المنتج أو الخدمة، وعدم تسليم المنتج أو أداء الخدمة في الموعد المحدد ويتالي فقدان رضاء الزبون . كما أن تقييم الأداء يتم عادة في نهاية الفترة المالية، وهذا يعني أن المؤسسة ستتحمل أعباء إضافية ممثلة في الإنتاج الرديء سواء في السلع أو الخدمات، وفي نفس الوقت ستبقى أسباب الخطأ والعيوب في الإنتاج غير معروفة نظرا لأن التقييم يتم في نهاية الفترة .

2. **مقاييس الأداء غير المالية:** من أجل التحسين المستمر في أداء منظمات الأعمال الحديثة، برزت أهمية قياس وتقييم الأداء التنظيمي لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغيير والتطوير والتحديث المستمر . ولذلك أصبح من الضروري تطوير مقاييس جديدة للأداء تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للمنظمات مثل ارتفاع مستوى الجودة، وزيادة المرونة والابتكارات، وتحسين أداء التسليم، وتقصير زمن الإنتاج، وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، وتخفيض مستويات المخزون لتحل محل مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل .

ومن أهم مقاييس الأداء غير المالية الأتي :

أ. **مقاييس الجودة:** أصبحت الجودة الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة تمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية من اجل البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة . ويقوم مدخل

الجودة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج أو الخدمة وارضاء الزبائن من خلال توفير السلع والخدمات بتكلفة أقل وانتاج خال من العيوب ويتم استخدام عدة مقاييس لقياس الجودة من أهمها مقاييس رضاء الزبائن، ومقاييس جودة عملية الإنتاج أو الخدمة .

ب. **مقاييس الوقت و أداء التسليم**: للمحافظة على مستوى رضاء الزبون يجب تسليمه بضاعته أو سلعته او خدمة في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة، فقد أصبحت سرعة الإنجاز عامل جوهري يحكم بقاء المنظمات في ظل بيئة حديثة ويعني ذلك أنه كلما كانت المنظمة أسرع في تحديد وتلبية احتياجات الزبون كلما استطاعت أن تكون ناجحة وحائزة على أسباب الاستقرار في الأسواق ويتم استخدام مقاييس أداء التسليم من أجل التوصل إلى نسبة % 100 أي تسليم المنتجات وأداء الخدمات في الميعاد المحدد .

ت. **مقاييس التكلفة**: إن عملية إدارة التكلفة تحتاج إلى استخدام الأساليب الإستراتيجية لإدارة التكلفة والتي تعمل على توفير فهم أعمق لديناميكية التكلفة في المنظمة، وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل عناصر التكلفة في المنظمة، من أجل تحسين الموقف الإستراتيجي للمنظمة والوصول إلى الهدف، ولهذا فقد أصبحت أنظمة تقييم الأداء التقليدية والتي كانت مناسبة قبل التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال غير مناسبة لتقييم الأداء، وأصبح هناك ضرورة لوجود أنظمة تقييم للأداء الإستراتيجي

ثانيا: العوامل المؤثرة في قياس الأداء الاستراتيجي

ان أهم العوامل المؤثرة في قياس الأداء الاستراتيجي والتي تتضمن الأتي: (علي و علي، 2013، صفحة 112)

1. **الدافعية** : تمكن الدافعية العاملين من فهم التكامل مع رسالة المنظمة من خلال ربط تاريخ المؤسسة وثقافتها مع الإستراتيجية ، ودرجة الحافز لتنفيذ هذه الإستراتيجية.
2. **البيئة الخارجية** : يكمن تأثير البيئة من خلال الفرص والتحديات في البيئة الخارجية ويتضمن درجة تفاعل التنظيم مع تلك البيئة ، إذ إن الأداء سيزداد بواسطة فهم البيئة وباستخدام المعرفة للتأثير على تلك البيئة .
3. **القدرات الإدارية** : تعد القدرات الإدارية إحدى المحفزات إلى تحقيق الأداء الجيد ، حيث إن في قمة قدرات المؤسسة القيادة الإدارية والتي تسعى إلى قياس نجاح إستراتيجية التنظيم وكذلك المهارات التي تستخدم لخلق الأساس الذي يحتاجه التنظيم في بناء العلاقات الداخلية الضرورية (التحالفات الإستراتيجية ، العلاقات الحكومية ، المجهزين الاستراتيجيين) . وان مهمة القيادة الإدارية جسيمة وكبيرة ويتوقف عليها نجاح أداء المنظمة الذي يعتمد على رضا وأداء العاملين.

المطلب الثاني : أبعاد الأداء الاستراتيجي

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أهم المداخل لقياس الأداء الاستراتيجي، وتتضمن أربع منظورات (أبعاد) رئيسية نوجزها فيما يلي:

2. **المنظور المالي:** يهتم هذا الجانب بالاهداف بعيدة المدى للمنظمة ويشير الى مدى اسهام تنفيذ استراتيجية المنظمة في التحسين المستمر لاهدافها وعملياتها. وتحدد الأهداف المالية بمستوى الأرباح المتحققة والنمو، وتستند هذه الأهداف الى نمو العائد وتخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية وتقاس عادة بالعائد على رأس المستخدم والنمو في المبيعات أو الدخل والزيادة في حصة السوق والقيمة الاقتصادية المضافة. (بن عيشي، بن واضح، و شريط، صفحة 5)

3. **منظور الزبائن Customer Perspective :** يحتل الزبائن اليوم المرتبة الأولى في تحقيق المنافسة السوقية وعليه فمعظم الشركات تعتمد على وضع متطلبات زبائنها في قلب استراتيجيتها، ويحتوي هذا المنظور على عدة مقاييس منها:

- **الحصة السوقية:** تعد الحصة السوقية إحدى المقاييس المستخدمة في تقييم المنافسة الحالية، وتقاس على أساس نسبة مبيعات الشركة إلى المبيعات الكلية للسوق.
- **الاحتفاظ بالزبائن الحاليين:** يعد من المبادرات التي تحافظ أو تزيد الحصة السوقية، باعتبار أن الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أسهل من إقناع زبائن جدد، ويتم عن طريق إرضائهم.
- **كسب الزبائن :** يمثل هذا المقياس قدرة الشركة على زيادة زبائن جدد، يقاس بنسبة المبيعات للزبائن الجدد من المبيعات الكلية خلال مدة معينة، وكذلك من خلال معدل إيرادات الزبون الجديد إلى مصاريف البحث عن الزبون .
- **رضا الزبون:** يتم هنا التركيز على قياس نظرة الزبائن إلى المنتجات والخدمات التي تقدمها لهم الشركة فضلا عن بيان المشاكل التي يواجهونها عند التعامل مع الشركة.

4. **منظور العمليات الداخلية Internal business Process Perspective:** يركز هذا البعد على عمليات التشغيل الداخلي التي تعمل على خلق قيمة التربون فتضاف إلى بعد التربون وإلى البعد المالي عن طريق زيادة قيمة السهم، ويعتمد هذا البعد على الأداء المرجعي (Benchmarking) في تحسين عمليات التشغيل الداخلي، وعلى إعادة الهندسة (Reengineering) لإجراء التغيير الجوهري، وإعادة تصميم مقاييس الأداء الأساسية مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة في إرضاء التربون، ويتضمن هذا البعد ثلاث عمليات: - عملية الابتكار The innovation Process - عملية التشغيل The Operation Process - خدمة ما بعد البيع Post Sales Service (رملي، 2017، الصفحات 304-305)

المطلب الثالث : مؤشرات قياس الاداء الاستراتيجي (وفق بطاقة الأء المتوازن)

عرف نموذج بطاقة الأداء المتوازن تطويرات وتحسينات مهمة عليه منذ وضعها سنة 1992، وانتقلا من الجيل الأول إلى الجيل الثالث من البطاقة مست هذه التحسينات أهم مكونات النموذج وهي المؤشرات التي تقيس كل بعد من أبعاده، هذه المؤشرات سنقوم بتوضيحها في هذا المطلب.

وتجدر الإشارة إلى أن قياس الأداء الاستراتيجي حسب منهجية بطاقة الاداء الاستراتيجي يستوجب ألا تحديد معايير يتم من خلالها تحديد الأهداف المخطط للوصول إليها، وكذا المبادرات والإجراءات التي تم اتخاذها في سبيل الوصول إلى هذه الأهداف، وفي الأخير وضع المؤشرات المناسبة لما يراد قياسه. (رمللي، 2017، الصفحات 89-95)

1. مؤشرات قياس المنظور المالي

عرفت المؤشرات المالية اهتماما بالغا من منظمات الأعمال في السابق، لكن ومع تغير شروط المنافسة أصبحت هذه المؤشرات تحظى باهتمام أقل، ذلك للنتائج التي أظهرت تضليل هذه المؤشرات في كثير من القياسات فيما يتعلق بالأداء، هذا وتكتسي هذه المؤشرات أهميتها من العلاقات السببية بينها وبين المؤشرات الأخرى.

ومن الضروري الإشارة إلى أنه وفي إطار نموذج بطاقة الأداء المتوازن يجب تحديد ما هو مهم من المؤشرات المالية، وتفادي الاسهاب في الاعتماد على عدد كبير منها . و يمكن تقسيم المؤشرات المالية في بطاقة الاداء المتوازن الى ستة اقسام :

أ. **مؤشرات السيولة:** تشير هذه المؤشرات إلى قدرة المنظمة على تلبية إلتزاماتها على المدى القصير وعادة ما يكون ذلك لمدة سنة واحدة، وتعتمد نسب السيولة عموما على العلاقة ما بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة

ب. **مؤشرات الرفع المالي:** تشير هذه النسب إلى استخدام أموال الديون من قبل المنظمة، والرفع المالي مرتبط بمشكل تمويل الشركة فكلما زاد الاعتماد على المصادر الخارجية للتمويل تزداد درجة الرفع المالي، ويصبح الرفع المالي فعالا إذا استطاعت الشركة استثمار الأموال المقترضة بمعدل عائد يزيد عن تكلفة الأموال المقترضة، وإذا لم تنجح الشركة في ذلك فإنها ستعرض لخطر أكبر وتحقق خسارة أكبر.

ج. **مؤشرات معدل الدوران:** ويشار إليها أيضا بنسب النشاط، أو نسب إدارة الموجودات، وتقيس كيفية الاستخدام الكفاء للموجودات من قبل المنظمة، وتستند هذه النسب إلى أساس العلاقة ما بين مستوى النشاط ومستوى الموجودات المختلفة.

د. **مؤشرات الربحية:** تستخدم نسب الربحية للحكم على كفاءة استخدام المنظمة الموجوداتها. إن الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس هذه النسب مدى كفاءة وفعالية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة.

هـ. **نسب التقييم:** تشير هذه النسب إلى كيفية تقييم أسهم المنظمة في سوق رأس المال، وطالما أن القيمة السوقية للأسهم تعكس التأثير الموحد للمخاطرة والعائد فإن نسب التقييم تعد مقاييسا شاملة لأداء المنظمة، هذا وإن نسب التقييم المهمة هي نسب الأسعار إلى الأرباح، ونسب القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية.

و. **نسب النمو:** وهي المؤشرات التي تقيس مدى نمو المنظمة في إطار نمو الاقتصاد الوطني متمثلا بنمو الدخل القومي، أو نمو الصناعة التي تعمل فيها المنظمة، ومن هذه المؤشرات نمو المبيعات ونمو الدخل الصافي

2. مؤشرات قياس منظور العملاء

بعد وضع المؤشرات المالية يتم التعامل مع مؤشرات أخرى لا تقل أهمية عن الأولى، وهي مؤشرات منظور الزبائن أو العملاء، وكثير هي المؤشرات التي تقيس منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن، وعلى غرار المؤشرات المالية؛ يجب على الإدارة أن تختار ما هو أساسي وينعكس إيجابا على رضا العملاء وتحقيق النجاح. يمكن القول أن هناك أربع مؤشرات والتي يبنى عليها منظور العملاء، والتي تعطي ربحية أكبر لبعد العملاء، ويمكن توضيح مضامينها كما يلي:

أ. **رضا العملاء:** يمثل رضا العملاء نتيجة للتقييم الذي يجريه هؤلاء لطبيعة التبادل بين ما تم إنفاقه وما تم الحصول عليه من كل عملية من عمليات التبادل الخاصة بالسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة. وإن هذا الأمر يستند على تعاملات وتبادل تراكمي بمعنى أن العملاء تتولد لديهم خبرة وتجربة فعلية عبر شراء متكرر أو الحصول على خدمة في فترات زمنية مختلفة.

ب. **اكتساب عملاء جدد:** إن اكتساب عملاء جدد هو قدرة المنظمة على إضافة عدد جديد من العملاء للعملاء الحاليين، ويمكن أن يكون هذا المؤشر كنسبة بين العملاء الجدد والعملاء الحاليين، أو نسبة العملاء الجدد إلى إجمالي العملاء، ويعتبر هذا المؤشر بمثابة عامل النجاح طويل الأجل بالنسبة لمنظمات الأعمال.

ج. **قدرة الحفاظ على العملاء الحاليين:** يمكن أن يقاس هذا المؤشر بنسبة من عدد العملاء الذين دام العلاقة معهم، ويرتبط هذا المؤشر ارتباطا كبيرا بالمؤشر الأول (رضا العملاء)، حيث كلما كان معدل رضا العملاء كبيرا كلما كانت هناك قدرة أكبر على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

د. **الحصة السوقية:** تشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في ذلك السوق، ويمكن أن تقاس بنسبة القيمة النقدية المحققة من بيع منتج معين إلى القيمة الكلية لمبيعات ذلك المنتج في السوق .

3. مؤشرات قياس منظور العمليات الداخلية

تشكل العمليات الداخلية حجر الأساس في تكوين قدرة منظمات الأعمال الأدائية والتنافسية، ففي إطار محل هذه العمليات وتفصيلاتها تتجسد قدرة وإمكانية المنظمة على الأداء والإنجاز وتحقيق الأهداف، وقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتعطي مؤشرات محددة لقياس هذا المنظور بعد العديد من التطورات التي عرفها. ويقصد بالعمليات الداخلية جميع الفعاليات

الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها والتي من خلالها تلتى احتياجات عملائها، وتحقق غاياتها وأهدافها. وعلى غرار التعديين السابقين مؤشرات العمليات الداخلية يمكن تقسيمها إلى ثلاث أقسام على النحو التالي:

أ. **مؤشرات الزمن:** ويدخل ضمن هذا التصنيف كل ما له علاقة بالوقت، ويتعلق هذا التصنيف أساسا بعمليات التموين والتخزين، ومن أمثلة ذلك: معدلات التسليم في الوقت بالنسبة للمواد الأولية والمواد المصنعة ونصف المصنعة، بالإضافة إلى الزمن اللازم لتغيير المخططات المتعلقة بالمنتجات.

ب. **مؤشرات الجودة:** ويدخل ضمن هذا الصنف كل ما له علاقة بجودة المنتجات والعمليات، ويتضمن الدقة في معالجة الطلبات والدقة في اختيار المنتجات الجديدة وكذا نسبة المنتجات المعيبة، كما يمكن أن يضم جودة المعلومات المنتقاة ودقة التوقعات.

ج. **مؤشرات أخرى:** هناك مؤشرات لا تتبع التصنيفات السابقة، ومن أمثلتها: الحد الأدنى للأوامر وتوقيت تغيير الأنظمة، بالإضافة إلى حجم المعلومات التي يتم معالجتها وأهمية القرارات التي يتم اتخاذها.

4. مؤشرات قياس منظور النمو والتعلم

لم تعد منظمات الأعمال اليوم ذلك المكان التقليدي للإنتاج؛ بل فرضت عليها البيئة المتغيرة أن تصبح مركزا علميا إنتاجيا للمعرفة، ويرتبط منظور التعلم والنمو ارتباطا وثيقا بالمدى الطويل لاستراتيجيات المنظمة، فاستمرارية أنشطتها على المدى المتوسط والطويل متوقف على مدى توفر متطلبات التغيير الإيجابي الذي يصنف باعتباره تراكما معرفيا يجعل الأفراد والمجموعات أكثر قدرة على التجديد والابتكار.

المطلب الرابع: نماذج قياس الأداء الإستراتيجي

على الرغم من أهمية المقاييس المالية في قياس الأداء من حيث إمكانية الحصول على البيانات وتوفرها، إلا أنها لا تقدم لوحدها مؤشرات دقيقة للأداء لأنها تاريخية وعادة ما تركز على الأهداف قصيرة المدى. ولكون المنظمات لا تسعى إلى تعظيم الربح بوصفه هدفا قصير المدى فحسب، وإنما لها أهداف بعيدة المدى تنسجم مع توجهاتها الإستراتيجية. فإن المقاييس المالية تقف لوحدها عاجزة عن وصف نجاح المنظمة. ولذلك سعي كتاب الإدارة الإستراتيجية إلى إيجاد مجموعة من النماذج القياس الأداء الإستراتيجيا، والتي سنحاول التطرق إلى أهمها في هذا المطلب. (عبدأوي، 2013، الصفحات 55-59)

الفرع الأول: نموذج (ZSakou)

يعرف هذا النموذج باسم الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلا" حيث يهدف إلى قياس النمو في المستقبل، وهذا النموذج متعدد المؤشرات التي تلامس التوجهات المستقبلية، وبالتالي فإنه يعبر عن الأداء الإستراتيجي من خلال استخدام المنظمة لمواردها الذاتية وقدرتها على تأمين هذه الموارد. وبشكل عام يمكن التعبير رياضيا عن هذا النموذج بالمعادلة الآتية:

$$\{(F - W) * D + V\} * = R$$

حيث:

R = الحد الأعلى من النمو في المستقبل

I = العائد على الاستثمار

W = العائد على الأصول

D = نسبة الديون إلى الملكية

F = معدل الفوائد المدفوعة

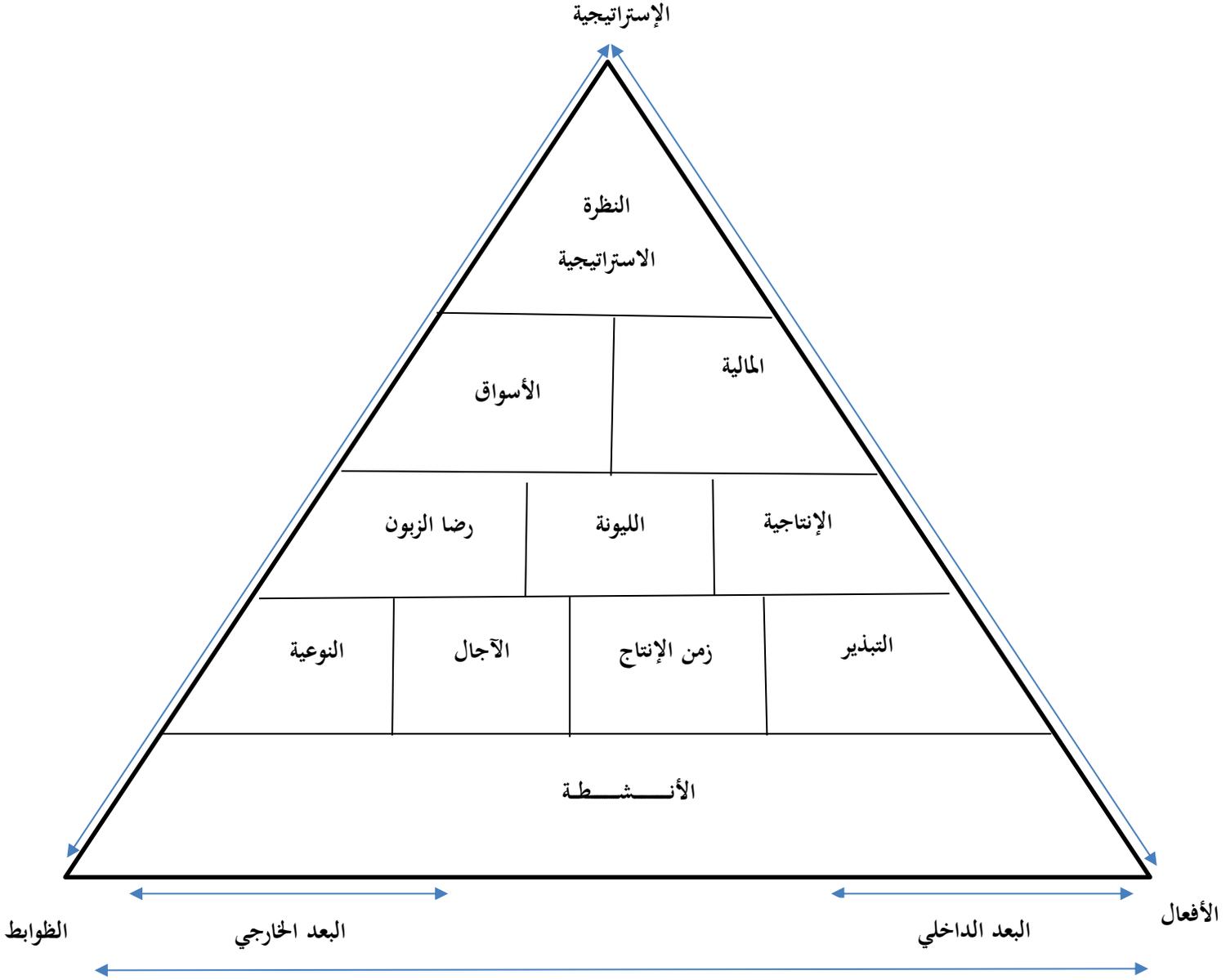
الفرع الثاني: لوحدة القيادة كأداة لقياس الأداء الإستراتيجي

إن لوحة القيادة (Tableau De Bord) هي عبارة عن أداة من خلالها يستطيع كل فرد في المنظمة أن يقود نشاطاته، ويقود تعني جمع وتحليل المعلومات لإعطاء توجيهات.

وتعتبر لوحة القيادة إحدى الأدوات التسييرية التي انتشرت خلال الستينات والسبعينات والثمانينات في المنظمات الاقتصادية لمتابعة الأداء. إذ من خلال ما يتضمنه من مجموعة المؤشرات الكمية المقدره والفعليه، يمكن للمسيرين تكوين صورة عن نشاط

المنظمة المنجز. وتدرج لوحة القيادة بيانيا كما يلي (عبدأوي، 2013، صفحة 56):

الشكل رقم (02) : لوحة القيادة الأولية



توافقت فترة ظهور لوحة القيادة مع ازدهار أدوات التخطيط الإستراتيجي ذات التركيز الأكبر على المردودية المالية، مما جعل لوحة القيادة المستعملة في تلك الفترة، والتي يمكن وصفها بالكلاسيكية، تتميز بالتوجه نحو الماضي، حيث تقيس أداء المنظمة بعد ما تتم عمليات الانجاز، وبالتالي تعجز عن تقديم صورة مستقبلية لنشاط المنظمة الإستراتيجي، مما جعلها تكون قاصرة عن أداء وظيفتها كأداة للقياس. وسدا لهذه النقائص اقترح (D.Norton&S.Kaplan) مقياسا آخر لقياس الأداء الإستراتيجي عرف بنموذج بطاقة الأداء المتوازن .

الفرع الثالث: نموذج Kaplan & Norton

(1996) قدم نورتون وكابلون (Kaplan & Norton) ضمن سلسلة من الدراسات نموذجاً للمقاييس المركبة للأداء سمي بـ " بطاقة الأداء المتوازن BSC التي تهدف إلى الربط بين المؤشرات المالية والربح وبين العمليات التنفيذية للأداء، ومن جانب آخر فإنها تربط بين ثلاثة محاور زمنية هي الماضي، الحاضر والمستقبل .

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم ويمكن وصف بطاقة الأداء المتوازن من خلال عرض المفاهيم التالية:

- **نظام قياس:** فبطاقة الأداء المتوازن تتيح إمكانية الترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى أهداف أكثر تحديدا ومؤشرات أكثر دقة في القياس والتي تجعل إستراتيجيات المنظمة أنشطة وأفعال وليس مجرد طروحات نظرية.
 - **نظام إدارة إستراتيجي:** نظام إدارة إستراتيجي لكونها توازن الأداء المالي وتضعه بصورته الصحيحة من خلال موجّهات أداء تأخذ بنظر الاعتبار ربط ومحاذاة الأفعال قصيرة الأمد مع إستراتيجيات المنظمة وأهدافها البعيدة.
 - **أداة اتصال وتواصل:** من خلال قدرتها على ترجمة الإستراتيجيات إلى أفعال حقيقية فإنها تساهم في عمليات التواصل بين مختلف المستويات والجوانب الضرورية من العمل.
- وتتكون BSC من أربعة محاور : المالية، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعلم.

✓ المحور المالي: يهدف هذا المحور إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل حققت المنظمة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟
 - كيف تبدو صورة المنظمة في أعين المساهمين؟
- ويأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف قصيرة المدى والتي يمكن أن تتغير بحسب قطاع الأنشطة أو الإستراتيجية (كمعدل نمو رقم الأعمال، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة) وبحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات، فإذا كانت في مرحلة النضج فعادة ما يستعمل النتيجة الصافية، الهامش الإجمالي، معدل العائد على الاستثمار. أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية فغالبا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرسيد الخزينة مثلا

✓ محور الزبائن

يهتم هذا المحور بالطرق التي تخلق القيمة الزبائن، وما هي القيمة التي ترضي الزبون ولماذا سيكون مستعدا للدفع عندها، إذ يقوم هذا المحور بتوجيه العمليات الداخلية ومحاولات لتطوير المنظمة وبذلك يعتبر هذا الجزء من العملية هو قلب البطاقة، لأنه إذا لم تستطع المنظمة تسليم الإنتاج المناسب والخدمات بشكل يحقق لها الربح في المدى القصير والطويل فأنها ستتلاشى، ويجب أن تبني التحليلات قدر الإمكان على الإدراك الحقيقي وليس على حالة غالبية وخاصة، كما أن الإستراتيجيات المختارة يجب أن تبني على التحليلات التي تصف الجزئيات لإعطائها الأولوية، وتأتي المقاييس نتيجة طبيعية للاختيار الإستراتيجي والتي ستزودنا برؤية شاملة عن محور الزبائن.

ومن المقاييس المستخدمة في هذا المحور عدد الزبائن، حصة السوق، المبيعات السنوية / عدد الزبائن، عدد الزبائن المفقودين، معدل الوقت المستغل مع الزبائن، نسبة الزبائن / المستخدمين، مؤشر رضا الزبائن، مؤشر ولاء الزبائن، التكلفة / الزبون، عدد الشكاوي، مصاريف الخدمات.

✓ محور العمليات الداخلية:

يتعلق الأمر ضمن هذا المحور بضرورة تقييم العمليات الداخلية و التي يكون لها انعكاس على رضا الزبائن، من خلال قدرتها على توفير منتجات ذات جودة عالية وزيادة الإنتاجية و تقييم الكفاءات وسهولة تبادل وانتقال المعلومات زيادة على تحويل الممارسات بين المصالح والأقسام. وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف ومعالجة الانحرافات وتطوير أداء العمليات الداخلية، من أجل خلق قيمة للزبائن وزيادة ثروة المساهمين. فلا بد من تجديد العمليات الداخلية مع ضرورة تمييز الأطراف الفاعلة بين منطقتي العمليات الاقتصادية أو الاستغلال الجماعي) ومنطق المهمة (الاستغلال الفردي).

يتكون محور العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية هي:

- أ. عملية الابتكار: تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي تلي احتياجات الزبائن.
- ب. عملية التشغيل: تمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمة للزبائن.
- ت. خدمة توصيل المبيعات : تعمل على توفير الخدمة ومساندة الزبون بعد البيع.

✓ التعلم والنمو:

يحدد هذا البعد المجالات التي يجب أن تبذل فيها المنظمة من أجل تحسين أدائها وتحقيق نموها في المدى الطويل. يضم التعلم ثلاثة عناصر: الأفراد، الأنظمة والإجراءات كما يكشف محور الزبائن ومحور العمليات الداخلية عن الفجوة الموجودة بين الطاقات الحالية للأفراد، الأنظمة والإجراءات، والطاقات الضرورية لتقديم حقيقي في الأداء. وملأ هذه الفجوة ينبغي على المنظمة الاستثمار في تكوين عمالها لزيادة مؤهلاتهم، وتحسين أنظمة معلوماتها وتعديل إجراءاتها. ويسعى هذا المحور إلى تقييم: - هل للمنظمة القدرة على التعلم والابتكار والتميز؟ - كيف تقوي المنظمة قدرتها على التغيير والتحسين المستمر؟

ويأتي التقييم على أساس المؤشرات التالية: مقارنة سلوك العاملين على أساس مستوى التكوين والتأهيل، استقصاءات ومؤشرات الرضا لدى العاملين، معدل دوران العمال (نسبة العمال المغادرين)، إنتاجية العمال، رقم الأعمال للعامل، فعالية نظام المعلومات والذي يقاس بمعدل العمال الأساسيين الذين لديهم معلومات حول الزبائن، التحفيز والاستقلالية والذي يقاس بعدد الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين والتي حظيت بمتابعة جدية من طرف الإدارة.

تتصل الأبعاد الأربعة اللبظاقة فيما بينها من خلال علاقة السبب والأثر، حيث يدعم كل بعد الآخر وتساهم مجتمعة في قياس مدى تحقيق الإستراتيجية. ويؤكد كل من Norton & Kaplan أن تسجيل وتحقيق المحاور يتم بشكل تسلسلي من أسفل إلى أعلى، حيث يسمح مجهود التعلم والنمو بتحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن مما يولد في النهاية النتائج المالية التي تحقق رضا المساهمين.

خلاصة الفصل

ان الاداء الاستراتيجي هو القاعدة التي يتركز عليها نجاح و سير المؤسسة الحسن فهو الاطار الشامل لمجمل الانجازات التي اسهمت في تحقيقها جميع الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة وتكمن اهميته في ثلاث جوانب مختلفة منها الجانب النظري الذي يركز على نظريات خاصة بالاداء الذي يعتبر اختبارا زمنيا للاستراتيجية و الجانب التجريبي الذي يركز على البحوث و الدراسات و الجانب الاداري من خلال الاهتمام بالاداء فزيادة الاهتمام بالجانب الاداري من خلال زيادة الفعالية و النشاط الاداري هي تقليص للفجوة الاستراتيجية و بالتالي تنعكس ايجابيا على المؤسسة ومنطقيا هذا سيؤدي الى خدمة ملائمة للزبون الذي تتنافس المؤسسات فيما بينها لإرضائه لأن هذا الاخير هو المصدر الأول لربح المؤسسة و بالتالي ضمان إستمراريتها على المدى الطويل

الفصل الثاني
الأداء الاجتماعي
تجاه العملاء (إطار
النظري)

تمهيد:

من المتعارف عليه أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح. أي أنها تتأثر و تؤثر بشكل مباشر بكل ما يحدث حولها في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها. وهذا يجعلها في أمس الحاجة للتكيف مع كل المستجدات التي تطرأ في قطاع الأعمال. إذ أن تجاهلها للأحداث و الضغوطات من شأنه أن يعرض تواجدتها في السوق للخطر. ومن أهم هذه المتغيرات التي برزت مؤخراً، مفاهيم ترتبط بضرورة اهتمام منظمات الأعمال للجانب الاجتماعي في نشاطاتها. وللتعبير عن اهتمام منظمات الأعمال بالبعد الاجتماعي ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية التي هي قيام المؤسسة بواجباتها تجاه أطراف المجتمع لتحقيق التنمية والرضا لهم.

اذ أن واقع نجاح المؤسسة تطور مفهومه مع مرور الازمنة فلم يعد يقتصر نجاحها و بروزها على أدائها المالي فقط بل وعلى الجانب الاجتماعي أيضا ففئة العملاء تعتبر من أهم عوامل نجاح المنظمة نظرا لما تحققه هذه الفئة من المجتمع من أرباح وهذا الذي أدى إلى الاهتمام المتزايد بالأداء الاجتماعي تجاه العملاء سعيا منها لتحسين صورتها من خلال تطبيق مبادئ عمليات مؤسسية في مجال أداءها الاجتماعي .

وسوف يتم الإحاطة بجميع جوانب الأداء الاجتماعي في هذا الفصل

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

المبحث الثاني: مدخل نظري للأداء الاجتماعي

المبحث الثالث: الأداء الاجتماعي تجاه العملاء

المبحث الأول : ماهي المسؤولية الاجتماعية

ان مفهوم المسؤولية الاجتماعية تطور بتطور المؤسسات الاقتصادية و بانتشار الشركات متعددة الجنسيات، حيث اصبح الاهتمام بهذا المفهوم بعد ظهور نظرية اصحاب المصالح ، فوجب على المؤسسات أن تسعى جاهدة من أجل تحسين صورتها في المجتمع .

يحتوي هذا المبحث على ثلاث مطالب من أجل الوقوف على أهم المفاهيم و النظريات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية .

المطلب الأول : مفهوم المسؤولية الاجتماعية

اختلف كتاب الادارة و الاقتصاد في اعطاء مفهوم محدد للمسؤولية الاجتماعية حيث :

- عرفها كارول (carrol) أن المسؤولية الاجتماعية الكلية للمنظمة تشمل على مستويات أربعة تبدأ بكفاءة الأداء الاقتصادي. فيجب أن تعمل المنظمة على إنتاج السلع و الخدمات بفعالية ونجاح و أن تسعى لتحقيق مستويات الأرباح المطلوبة، و يجب أن يتم ذلك في ضوء الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تعمل المنظمة في ظلها و الذي تعد المستوى الثاني للمسؤولية الاجتماعية ، و يمثل المستوى الثالث اهتمام المنظمة ومسؤولياتها الأخلاقية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، إذ يجب مراعاة العدالة و الأمانة في معاملاتها مع العاملين بها و المتعاملين معها، أما المسؤوليات التطوعية التقديرية فهي تمثل المستوى الرابع و تسمى أيضا المسؤولية الخيرة و هي تعين مدى شعور و تقدير المنظمة لمطلوبات بيئتها و العمل على المشاركة فيها، كإعداد برامج تدريب المعوقين و إتاحة فرص العمالة و تمويل البرامج الخيرية و غيرها. (مقدم و بكار، بت، صفحة 8)

- وتعرف المسؤولية الاجتماعية وفقا لجرادات و ابو حمام (بت)بأنها: "القرارات والتشريعات التي تحدد مصالح ومتطلبات المنظمات بمختلف أنواعها ضمن المجتمع الواحد من خلال مدى تفاعلها وقيامها بمسؤولياتها الاجتماعية إلى جانب مسؤولياتها الاقتصادية." (صفحة 28)

- ولقد عرفها Paul Samuelson وهو من أبرز مؤيدي وأنصار المسؤولية الاجتماعية بأن "مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمثل البعدين الاقتصادي والاجتماعي معا، كما يشير إلى أن المؤسسات الاقتصادية في عالم اليوم يجب أن لا تكتفي بالارتباط بالمسؤولية الاجتماعية بل يجب أن تغوص في أعماقها، وأن تسعى نحو الإبداع في تبنيتها، إذ أن إبداعها في هذا المجال من شأنه أن يحقق للمؤسسة أرباحا على المدى الطويل ويعزز مركزها لدى أصحاب المصالح كما يساعدها على تجنب الضغوط الحكومية بشكل كبير". (بهلوي، 2016، صفحة 7)

- ويعرفها الاتحاد الأوربي على أنها "الطريقة التي يجب أن تعمل بها الشركات والمؤسسات الدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية، البيئية والاقتصادية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة المؤسسة والعمليات والأنشطة داخل المؤسسة وبشفافية ومحاسبة ل يتم تطبيق أحسن الممارسات، وتعمل على تطبيق القوانين والتعليمات التي لها

علاقة بمكافحة الفساد والرشوة، وتلتزم بالحفاظ على الصحة والسلامة وحماية البيئة وحقوق الإنسان والعمال".
(العايب، 2011، صفحة 50)

لقد تعددت و اختلفت التعاريف تبعاً لاختلاف توجهات الباحثين و الاقتصاديين، و هذا ما يعبر عن الصعوبة في إيجاد تعريف شامل و موحد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .
و لكن بالرغم من ذلك يمكن اقتراح التعريف شامل من طرفنا للمسؤولية الاجتماعية : هي عقد طوعي تلتزم به المؤسسات تجاه المجتمع و مختلف اصحاب المصالح، تتحقق في المنفعة المتبادلة و تقوم المؤسسة بواجباتها تجاه كل الاطراف سعياً منها لتحقيق التنمية و الرفاهية لهم .

المطلب الثاني : أهمية المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة و المجتمع و الدولة على حد سواء يمكن ايجازها فيما يلي :
بالنسبة للمؤسسة: تحسین صورة المؤسسة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي خصوصاً لدى الزبائن والعاملين وأفراد المجتمع بصفة عامة، إذا ما تم اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية مبادرات طوعية للمؤسسة تجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة، ومن شأن التزام المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسین مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح تعاون والترابط بين المؤسسة ومختلف الأطراف ذات المصلحة. (وزناجي، 2021، صفحة 12)

بالنسبة للمجتمع: زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع توليد الشعور بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والمرأة والشباب، ذلك الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة الاجتماعية، تحسین نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية، ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين مؤسسات المجتمع المختلفة ومختلف الأطراف ذات الصلة.

بالنسبة للدولة (براق، بت، صفحة 259) :

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً بعيداً عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

المطلب الثالث : ابعاد و عناصر المسؤولية الاجتماعية

جاءت مساهمة (carrol) بنقطة نوعية في توسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث ميزت بين أربعة ابعاد

رئيسية لهذا المفهوم (مقدم، 2014، صفحة 79):

- **البعد الاقتصادي:** حيث تمارس منظمة الأعمال أنشطة اقتصادية لتحقيق الكفاءة و الفعالية. و تستخدم الموارد بشكل رشيد لتنتج سلع و خدمات بنوعية راقية. و توزع العوائد بشكل عادل على عوامل الإنتاج المختلفة. بتحقيق ذلك تكون قد تحملت مسؤولية اقتصادية.
 - **البعد القانوني:** حيث يندرج في هذا الإطار الالتزام الواعي و الطوعي بالقوانين و التشريعات الحاكمة لمختلف الجوانب في المجتمع. سواء كان هذا في الاستثمار أو الأجور أو العمل أو البيئة أو المنافسة أو غيرها.
 - **البعد الأخلاقي:** التي تراعي من خلاله منظمة الأعمال الجانب الأخلاقي في كل قراراتها و مسارها في الصناعة التي تعمل فيها، تجنباً لأي ضرر قد يلحق المجتمع.
 - **البعد الخيري:** الذي يشمل على التبرعات و الهبات و المساعدات الاجتماعية الخيرية التي تقدم المجتمع ولا تهدف الى الربح. كما قد تتبنى المنظمة في هذا الاطار قضية اساسية من قضايا المجتمع و تعمل على دعمها و متابعتها.
- وفي الجدول التالي حوصلة لأكثر الممارسات شيوعاً و التي يمكن اعتبارها أساسية للمسؤولية الاجتماعية تجاه أطراف المستفيدين المصدر (ضيايي، 2010)

جدول (1): أبعاد و عناصر المسؤولية الاجتماعية حسب نموذج carroll

البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
الاقتصادي	المنافسة العادلة	<ul style="list-style-type: none"> • منع الاحتكار و عدم الاضرار بالمستهلكين • احترام قواعد المنافسة و عدم إلحاق الأذى بالمنافسين.
	التكنولوجيا	<ul style="list-style-type: none"> • استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي. • استخدام التكنولوجيا في معالجة أضرار المجتمع
القانوني	قوانين حماية المستهلك	<ul style="list-style-type: none"> • عدم المتاجرة بالمواد المضرة. • حماية الأطفال صحيا و ثقافيا. • حماية المستهلك من المواد المضرة.
	حماية البيئة	<ul style="list-style-type: none"> • منع التلوث • منع الاستخدام التعسفي للموارد. • صيانة الموارد و صيانتها.
	السلامة و العدالة	<ul style="list-style-type: none"> • منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين. • ظروف العمل. • إصابات العمل. • التقاعد و خطط الضمان الاجتماعي. • عمل المرأة. • عمل المعوقين.
الأخلاقي	المعايير الاخلاقية	<ul style="list-style-type: none"> • مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك • مراعاة حقوق الإنسان.
	الأعراف و القيم الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> • احترام العادات و التقاليد. • مكافحة المخدرات و الممارسات اللاأخلاقية.
البيئي	نوعية الحياة	<ul style="list-style-type: none"> • نوع التغذية. • الملابس. • الخدمات. • النقل العام.

المبحث الثاني : مدخل نظري للأداء الاجتماعي

مع تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية تزايد الاهتمام أيضا بالأداء الاجتماعي ، هذا الأخير يصعب في كثير من الأحيان قياسه و تقديره كميا. فمن خلال هذا المبحث سنتعرف على مفهوم الأداء الاجتماعي و أصوله النظرية ، كم نتطرق الى أهم الانظمة التي تقيس الأداء الاجتماعي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الاجتماعي

ان استمرارية المؤسسة حسب فريمان مرتبط بدرجة كبيرة بعلاقتها مع مختلف أصحاب المصالح الذين لهم تأثير على مستوى أدائها بمعنى ان أداء المؤسسة امتد اليوم ليشمل الأداء الاجتماعي في إطار المسؤولية الاجتماعية حيث هذه الأخيرة تعرف حسب الاتحاد الأوروبي بأنها تطبيق لمبادئ التنمية المستدامة على المستوى الجزئي بمعنى على مستوى المؤسسة . (dohou & bernland, 2007, p. 3) .

حيث يعرف ارتلند و اشا الأداء الاجتماعي على انه يضم انعكاسات نشاط المؤسسة على الجانب الاجتماعي لجميع أصحاب المصالح (المساهمين، المدراء، العمال، العملاء، الموردين، الدولة، الجمعيات ..) ، في حين يرى فسينيكس مدير مكتب "مركز المدراء الناشئين" أن تحقيق الأداء الاجتماعي يكون بإدماج مصالح العمال بغرض إنشاء و على المدى الطويل مجلس إداري كفضاء لاتخاذ قرارات جماعية و اختيار استراتيجيات التي تنسجم و الحوار الاجتماعي مع الأفراد العاملين . (عبدلي، بت، صفحة 2)

أما كل من Warticket Cochran فيريان الأداء الاجتماعي على أنه التفاعل الخفي بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وعمليات الاستجابة الاجتماعية والسياسات التنفيذية من أجل مواجهة المشاكل الاجتماعية". (برني، 2015، صفحة 156)

أما (Wood1991) فعرّفها على أنها: "تجسيد لمبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وللاستجابة الاجتماعية، وسياسات وبرامج ونتائج الرقابة لكل ما يمس علاقتها بالمجتمع." (برني، 2015، صفحة 156)

وكذلك يقصد بالأداء الاجتماعي نجاح منظمة الأعمال في تحقيق أهدافها الاجتماعية الموضوعية و المحددة سلفا. و يقسم الأداء الاجتماعي الى قسمين داخلي و خارجي ، ففي حين يرتبط الأداء الداخلي بالمالكين و العاملين ، فإن الاداء الخارجي نعني به الأداء تجاه الزبائن، المجتمع المحلي ، الحكومة، و ذوي الاحتياجات الخاصة . (مقدم، 2014، صفحة 160)

وعليه يمكننا تعريف الاداء الاجتماعي على انه : نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المحددة سلفا باستخدامها الأمثل لمواردها في إطار التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية و خدمة لمختلف الأطراف ذات مصلحة معها.

المطلب الثاني : أهداف الأداء الاجتماعي وأهمية الالتزام به

اولا: اهداف الاداء الاجتماعي

1. أهداف الاداء الاجتماعي تجاه العاملين

تتبلور المسؤولية الاجتماعية من خلال العمل على توفير كافة العوامل اللازمة لخلق و تعميق حالة من الولاء والانتماء من قبل لعاملين تجاه المنظمة (تعنة و ساحسي، 2017، الصفحات 64-65):

2. أهداف الاداء الاجتماعي تجاه العملاء:

تتبلور تلك المسؤولية الاجتماعية من خلال الالتزام بتوفير كافة الظروف الملائمة لخلق و تعميق حالة من الاشباع والرضا عن السلع والخدمات المقدمة للعملاء.

3. أهداف الأداء الاجتماعي للمجتمع:

تتبلور المسؤولية الاجتماعية من خلال بذل كافة الجهود لتكوين صورة ذهنية طيبة لدى أفراد المجتمع أو تكوين صورة طيبة للمنظمة يقبلها الرأي العام للمجتمع.

4. أهداف الاداء الاجتماعي تجاه الملاك:

يتبلور الهدف في حالة الملكية الخاصة في بذل كافة الجهود لتحقيق العائد المناسب على رأس المال المستمر، أما في حالة الملكية العامة يتمثل الهدف في بذل كافة الجهود لتحقيق ما ترقى إليه الدولة من التدخل في ذلك النشاطا.

ثانيا: أهمية الالتزام بالأداء الاجتماعي:

إن الأداء الاجتماعي للمنظمة من شأنه تحقيق فكرة استمرارية المنظمة لأن الأصل في منظمات الأعمال أنها تقام لخدمة المجتمع بفئاته المختلفة السابق الإشارة إليها مما يدعم وجود المنظمة في بيئة الأعمال، وقد ظهرت مجموعة من الاتجاهات أدت إلى تزايد اهتمام المنظمات بالالتزام بالأداء الاجتماعي، أوردها العديد من الباحثين في كتاباتهم عن أهمية التزام المنظمات بالأداء الاجتماعي،

المطلب الثالث: ابعاد و نماذج الأداء الاجتماعي

اولا: ابعاد الأداء الاجتماعي

يمكن عرض أبعاد الأداء الاجتماعي كما يلي (عدي و لعروسي، 2020، الصفحات 11-12):

1. البعد البيئي : يتمثل البعد البيئي للأداء الاجتماعي في واجب المؤسسة في تغطية الآثار البيئية المترتبة على عمليات ومنتجات المؤسسة، والعمل على القضاء على الانبعاثات والنفايات والتقليل من استخدام المواد الكيماوية الخطرة مع ضرورة الحرص على الاستخدام الفعال للطاقة والاستعانة بمصادر الوقود البديلة. ومن اجل تحقيق البعد البيئي في المؤسسة لا بد من وجود نظام للإدارة البيئية الذي يضبط عمل المؤسسة ويعمل على تحسين أدائها البيئي. ويقوم هذا النظام ب:

- تبني مواصفات أداء بيئية، وقواعد ومقاييس معيارية للعمليات والإدارة.
- تسهيل التطور التكنولوجي البيئي، وعملية تحويله وتناقله.
- تعزيز الوعي البيئي.
- فتح قنوات الحوار مع الأطراف المعنية والتواصل معهم حول القضايا البيئية.

2. البعد الإنساني : يشير هذا البعد إلى مساهمة المؤسسة في تحقيق رفاهية المجتمع الذي تعمل فيه، فعلى المؤسسة أن تكون على معرفة ووعي تأمين المجتمع المحلي وتوفير احتياجاته، وان تصمم برامجها من خلال التشاور مع المجتمعات المحلية للحصول على نتائج أفضل، وهذا من شأنه أن يخلق بيئة اجتماعية أفضل تعود بالنفع المباشر على المنظمة في الأجل الطويل.

ويشمل هذا البعد كذلك التبرعات والهبات و المساعدات الاجتماعية الخيرية التي تخدم المجتمع ولا تهدف إلى الربح، كما قد تتبنى المنظمة في هذا الإطار قضية أساسية من قضايا المجتمع وتعمل على دعمها ومتابعتها.

3. البعد الاقتصادي : ويقتضي استخدام الموارد بشكل رشيد لتنتج منظمات الأعمال سلعا وخدمات بجودة عالية، كما يقتضي هذا البعد المنافسة العادلة عن طريق احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين، إضافة إلى منع الاحتكار و الأضرار بالمنافسين، كما يعتمد هذا البعد على الاستفادة من التقدم التكنولوجي و استخدامه في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة.

4. بعد تنمية الموارد البشرية : يقتضي هذا البعد غرس الأفكار والانطباعات لدى العاملين حول طبيعة العمليات التي تتضمنها الأعمال والمهام الموكلة إليهم بما يعزز قدراتهم على فهم المعرفة و تفسيرها و الوصول إلى الحقائق بدقة ووضوح وإشراك العاملين في عملية صنع و اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تنشيط الحافز المادي و المعنوي لديهم.

وباعتبار أن الموظف مصدر للميزة التنافسية، فإن المؤسسة بحاجة إلى كسب دعمهم وذلك عبر الاستثمار في نوعية الحياة العملية عن طريق تنظيم مكان العمل، وتحقيق الحد الأمثل من علاقات العمل داخل المؤسسة. ويشير هذا البعد أيضا إلى تحسين رعاية شؤون العاملين فيها بما يعكس ايجابيا على زيادة إنتاجيتهم، وتوفير الأمن المهني والوظيفي، والرعاية الصحية.

ثانيا: النماذج الأداء الاجتماعي

❖ نموذج (Carroll):

من بين النماذج الأولى التي وضعت لتصميم الأداء الاجتماعي تلك التي قام بوضعها (Carroll) في سنة 1979 حيث عرض نموذجا مكونا من ثلاث أبعاد هي (مقدم، 2012، صفحة 7):

- **البعد الأول** يتضمن الغايات التي تود المنظمة تحقيقها من ممارسة المسؤولية الاجتماعية، ولا يتضمن هذا فقط تحقيق المردودية الاقتصادية و احترام القوانين، إنما ممارسة سلوك أخلاقي يناسب المعايير و الترتبات المجتمعية، وأكثر طوعية.
- **البعد الثاني** هو التوعية الاجتماعية، و يتم قياسها من خلال أربعة مواقف هي: الرفض، الالتزام الاجتماعي، التكيف، الاستجابة (الاستباقية). بالنسبة لحالة الرفض ترفض المنظمة أية تعديلات، أما بالنسبة للإلزام فهي تلتزم بالحد الأدنى القانوني، يلي ذلك التكيف و هو مرحلة متقدمة عن المرحلة السابقة، و أخيرا الاستباقية (الاستجابة الاجتماعية) حيث تعتبر الحالة المثالية في التعامل مع المسؤولية الاجتماعية.
- **البعد الثالث** و هو الأكثر عملية، قائمة مفتوحة من المجالات التي تغطيها المسؤولية الاجتماعية، وفقا للفترة الزمنية المتاحة للمنظمة وللقطاع الذي تنشط فيه المنظمة، حيث يمكن أن يتعلق الأمر بالمجالات الاجتماعية و البيئية والجوانب المتعلقة بالمساهمين و كذا جودة و أمن المنتجات.

❖ نموذج (wood) :

اقترح Wood سنة (2004, 1991) نموذجا مكونا من ثلاث أبعاد المبررات، السلوكيات، النتائج . وتطرح هذه الأبعاد ضمينا المبادئ الهيكلية للمسؤولية الاجتماعية، وكذلك مؤشرات dimensions des sous بالنسبة لثلاث مستويات: الفردي، التنظيمي، المؤسسي (individuel, organisationnel et institutionnel)، ويمكن تلخيص نموذج Wood وفقا لثلاث نقاط أساسية ، الأولى تتعلق بمستويات الأداء الاجتماعي PS المبنية وفقا لقوانين عالم الأعمال، المسؤولية تجاه المجتمع والتقديرية التسييرية، أما الثانية فننزع إلى عمليات الاستجابة الاجتماعية للمؤسسة والمتضمنة لليقظة البيئية، تسيير أصحاب المصلحة بالإضافة إلى المساءلة الاجتماعية. أما الثالثة تعالج نتائج سياسة المؤسسة بالإضافة إلى أثرها على المساهمين والمجتمع بصفة عامة. (برني، 2015، صفحة 163)

❖ نموذج Clarkson :

ظهر نموذج Clarkson سنة 1995 ، استعمل فيه قاعدة عمل تسمى Stakeholders Framework، هذه القاعدة عادة ما تستعمل تقييم تسيير المؤسسة لعلاقتها مع الأطراف التي تتعامل معها أو تتأثر بها. وقد وضع Clarkson أن مفهوم الأداء الاجتماعي يمكن أن يطبق باستخدام نظام مبني على علاقات المؤسسة مع الأفراد والجماعات المعنيين بنشاطها وأهدافها، من ثم حدد Clarkson المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه كل طرف من أطراف المصلحة (المساهمون/ الملاك، العاملون، الموردون، العملاء، أصحاب المصلحة العامة المجتمع والبيئة الطبيعية)، وجمع هذه الأطراف في أبعاد خمسة وهي:

1. **العلاقة مع العاملين:** تشمل النشاطات المتعلقة بأمن وصحة العاملين، وضمان حقوق التقاعد

معهم واحترام نقابة العمال.

2. **جودة المنتج:** تعني اهتمام المؤسسة بعلاقتها مع العملاء، عن طريق تقديمها لمنتجات ذات

جودة عالية و/أو منتجات مبتكرة، فضلا عن ضمان سلامة هذه المنتجات.

3. **العلاقة مع المجتمع:** تعني قيام المؤسسة بتنفيذ مجموعة من المبادرات كالعطاء الخيري

والمبادرات التعليمية والبرامج التطوعية.

4. **البيئة:** و تعني استعمال الطاقة النظيفة، إنتاج منتجات وخدمات صديقة للبيئة، استعمال برامج إعادة التدوير.

5. **التنوع أو الاختلاف:** يعني دمج المؤسسة للتنوع في مختلف عملياتها الإدارية من تعيين وترقية

موظفين من الأقليات والنساء، والتعامل مع موردين من الأقليات والنساء.

هذه الأبعاد هي شاملة لأغلبية الأطراف التي تتعامل معها المؤسسات، إلا أنها لا تحتوي على بعد خاص بطرف الموردين، حيث تم فقط ذكره عابرا في بعد التنوع والاختلاف. وقد إستعمل الباحثون Lydenberg Kinder, Domini هذه الأبعاد واستخرجوا قاعدة بيانات سنة 1999 لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات وقد سموها هذه البيانات ب (KLD Data). (برني، 2015، صفحة 165)

المبحث الثالث : قياس الاداء الاجتماعي

لقد اصبح الاهتمام بالاداء الاجتماعي داخل المؤسسة من الامور التي لا بد منها نظرا لاهميته البالغة حيث لم تعد المؤسسات تركز على الجانب المالي و فقط و توجد عدة أنظمة قياس للاداء الاجتماعي من معايير و مؤشرات و هو ما سنتطرق اليه في هذا المبحث

المطلب الاول : معايير قياس الاداء الاجتماعي

هناك من معايير ومواصفات قياسية في الساحة الدولية نستطيع أن نقول عنها أنه تخدم وتجسد الجانب الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية ومن هذه المعايير نذكر (قرني، 2016، الصفحات 91-92) :

معيار قياس الأداء الاجتماعي حسب جمعية المحاسبين الأمريكية: يرى البعض أن المعايير المحاسبية العامة التي وضعتها جمعية المحاسبين الأمريكية عام 1963 ونشرت في عام 1966 هي أنسب أسلوب، وعلى هذا الأساس فإن المعايير الاجتماعية تتمثل في :

1. **معيار الصلاحية:** حيث لا بد أن تكون البيانات و المعلومات المحاسبية المتعلقة بالنشاط الاجتماعي وثيقة الصلة والارتباط بالهدف من استخدامه وأن تنعكس التقارير الاجتماعية الأثر الاجتماعي للأنشطة المطلوبة قياس نتائجها لجميع أصحاب المصلحة والأطراف الاجتماعية المستفيدة بصورة حقيقية تبعث على الثقة، وفي الوقت المناسب وبشكل يحقق الأهداف المرجوة من إعداد القوائم الاجتماعية الختامية؛
2. **معيار الخلو من التميز:** يتبلور مضمون هذا المعيار في ضرورة تحديد الحقائق والتقارير عنها بنزاهة وتجرد، وبحيث لا تنطوي على أي تحيز بالتضمين أو استخدام طرق القياس التي يظهر بها التميز واضحا، والاعتماد على طريقة موضوعية للقياس المحاسبي سواء للتكاليف أو العوائد الاجتماعية؛
3. **معيار النسبية:** مضمون هذا المعيار يكمن في تبيان أسباب تحقق أو عدم تحقق الأهداف الاجتماعية حتى يكمن الوصول إلى درجة الإقناع وإشباع حاجة طالبي المعلومات الاجتماعية، وكذلك حق المجتمع في أن يعرف النتائج الاجتماعية لنشاط المؤسسة؛
4. **معيار التكلفة الاجتماعية التاريخية:** يقابل هذا المعيار مبدأ التكلفة التاريخية المتعارف عليه في مجال القياس المحاسبي للنشاط الاقتصادي، وبالرغم من تعرضه للنقد الشديد إلا أنه في ظل القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي يتوقع أن تزداد أهمية هذا المعيار لما يتحقق عنه قدر ليس بالقليل من الموضوعية والقابلية للمقارنة؛
5. **معيار العائد الاجتماعي:** ويمكن أن يحل هذا المعيار في مجال المحاسبة الاجتماعية بدلا من مبدأ تحقيق الإيراد في مجال المحاسبة المالية، لأنه يتسع ليشمل العوائد الاجتماعية غير القابلة للقياس النقدي المباشر ولا يوجد لها سعر في السوق؛

6. معيار مقابلة العوائد الاجتماعية بالتكاليف المسببة لها: يقابل هذا المعيار مبدأ مقابلة الإيرادات بالتكاليف في حالة المحاسبة المالية يعني مقابلة العوائد الاجتماعية لكل نشاط اجتماعي تحت كل مجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية بالتكلفة التي أحدثت هاذ العائد ويتسع ليشمل الأساليب المستحدثة في القياس الاجتماعي أو التكاليف الاجتماعية.

المطلب الثاني : مؤشرات قياس الاداء الاجتماعي

هناك أربعة مؤشرات أساسية يتم بها تقييم المسؤولية الاجتماعية (سفير، حمانة، و مولاي، 2018):

- **مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:** و يشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم و تقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق و تعميق حالة الولاء و انتماء العاملين كالاهتمام بمحلتهم الصحية و تدريبهم و تحسين وضعهم الثقافي و الاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم و ما إلى ذلك.
- **مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** و يشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة و المتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء و البيئة البحرية و المزروعات و الأعشاب الطبيعية و تلوث المياه و ما إلى ذلك.
- **مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:** و يتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات و المساهمات للمؤسسات التعليمية و الثقافية و الرياضية و الخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم و التدريب الاجتماعي و مشاريع التوعية الاجتماعية.
- **مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:** تشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

المطلب الثالث : الاداء الاجتماعي تجاه العملاء

يهدف هذا النوع من الأنشطة إلى تحقيق أهداف الشركة الاقتصادية وأهمها زيادة الأرباح، وزيادة سمعتها في الأوساط الصناعية والتجارية، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية وحصة مبيعاتها في السوق المحلية وسهولة نفاذها إلى السوق الخارجية، حيث يؤدي تحقيق رغبات العملاء والمستهلكين في تطوير وتحسين منتجات وخدمات الشركة على جذب ثقتهم ورضاهم والحفاظ على هذا الرضا (فؤاد م.، بت)، ومن أهم العوامل التي تسعى الشركة إلى تقديمها للعملاء و هي :

أ. **التكلفة:** لم تعد المنظمات تستطيع نقل أعباء التكاليف إلى العملاء كالسابق إذ بفعل المنافسة الشديدة وما يقدمه المنافسون من أسعار منخفضة، أصبحت المنظمات الآن تحت ضغط مستمر لتخفيض تكلفة ما تقدمه من سلع وخدمات. حيث يرى الفضيل(2021) يمكن القول أن التكلفة المستهدفة هي أحد أهم تقنيات التسيير الاستراتيجي للتكاليف، تستعمل خلال مراحل تخطيط وتصميم وتطوير المنتج، بهدف تخفيض تكاليف دورة حياة المنتج وزيادة ربحيته وبما يحقق رضا العميل كما أن هذا النظام يهدف إلى تخفيض تكاليف دورة المنتجات الجديدة، مع المحافظة والتأكيد على مواصفات الجودة ووظائف المنتج والثقة والمتطلبات الأخرى للعملاء، من خلال فحص كل الأفكار الممكنة لتخفيض التكلفة عند مراحل البحوث والتطوير والتصميم الهندسي والتخطيط للمنتجات الجديدة، لوحظ هنا التركيز على تخفيض التكاليف، ولكن في نفس الوقت الحفاظ على متطلبات الجودة والثقة والوظائف والمواصفات الأخرى للمنتج من وجهة نظر العميل . (ص261)

ب. **الوقت:** يعد الوقت متغيرة تنافسية تسعى المنظمات من خلاله لزيادة رضا العملاء بواسطة سرعة الاستجابة لرغبات العملاء، وسرعة تسليم المنتج أو تقديم الخدمة في وقتها وتخفيض الوقت المبذول لتطوير وتقديم خدمات ومنتجات جديدة للسوق. (عبد الحميد و منصور، 2014، صفحة 130)

ج. **الابتكار:** إن نجاح المنظمات في بيئة اليوم يتطلب منها تطوير منتجات مبتكرة، وأن تمتلك المرونة الكافية لتبني التغيير في رغبات العملاء من خلال معلومات تغذية راجعة عن رضا العملاء حول خصائص المنتجات وجودة الخدمات التي يتم تقديمها، لأن أي تأخير من جانب المنظمة عما يقدمه المنافسون يؤدي إلى تأخير في ربحية المنتجات. (عبد الحميد و منصور، 2014، صفحة 130)

د. **تحقيق الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء:** تتحدد قيمة المنتج حسب بوزورين(2018) من خلال ما يقدمه من إشباع للعميل، وعلى أساس هذه القيمة يتمكن من الاختيار بين سلسلة من المنتجات لإشباع حاجاته ورغباته. وقد ميز (Kotler) بين الحاجة، الرغبة والطلب؛ حيث أن الحاجة (besoin) هي عبارة عن شعور بالنقص أو ذلك الوضع غير المرضي أو حالة عدم الإشباع التي يشعر بها العميل، والتي من شأنها أن تدفعه إلى القيام بتصريف معين لنقله إلى وضع أفضل. أما الرغبة (desir) فهي التطلع لتلبية الحاجة والحصول على مزيد من الإشباع والرضا المطلوب، وذلك بغرض تحسين درجة الرضا التي يشعر بها الفرد. وترجم الرغبات إلى طلب (demande) محتمل على منتجات محددة، عندما تكون مرفوقة بالقدرة والرغبة في الشراء ويحتل التمييز بينها أهمية بالغة، حتى وان كانت

العلاقة بين الحاجة والرغبة لا تزال مثيرة للجدل، ووفقا له فالتسويق هو من يجعل المنتج جذابا، متوفرا ويمكن الحصول عليه بسهولة. وتكسب المؤسسات في وقتنا الحالي الأسواق، عن طريق الاستجابة بصفة خاصة للعملاء من خلال مستويات الإنتاج حسب الطلب الأعلى لمقابلة الاحتياجات الخاصة للعميل، والاستجابة السريعة لطلباته مع تحقيق مستوى الجودة المطلوب

❖ **الإنتاج حسب الطلب:** وهو عملية يجري خلالها تنويع سمات وخصائص السلعة أو الخدمة لتناسب مع الحاجات المتفرقة أو أذواق العملاء. وبذلك تقديم منتجات وخدمات تلائم رغبات العميل. ويحتاج تقديم مستويات مختلفة من التنوع أو الإنتاج حسب الطلب إلى المرونة من طرف المنتج، والتي تتحقق من خلال التقنيات المتطورة بصفة عامة والعمال الأكفاء بصفة خاصة، حيث توفر المرونة المميزات التالية :

- التوافق مع احتياجات العملاء والقدرة على توفير المنتجات والخدمات في الوقت المحدد.
- القدرة على التحديد الدقيق لاحتياجات العملاء.
- القدرة على توريد مختلف المنتجات المطلوبة وبالكميات اللازمة للأسواق.
- السرعة في تصميم المنتجات لتلبية الاحتياجات الجديدة للعملاء.
- انخفاض تكلفة تغيير الإنتاج والقدرة على تلبية الطلبات، حتى إذا حدث تأخير في عمليتي الإنتاج أو التوزيع.

وكاستجابة لاكتشاف أن الكفاءة والمرونة يمكن تحسينهما في نفس الوقت، انبثقت إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب بغزارة (mass customization)، فتسعى المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى إنتاج مخرجات منخفضة التكلفة وعالية الجودة وكثيرة التنوع. وعادة ما تطبق على المنتجات التي تتسم بدورات حياة قصيرة أو تحتاج للتقنية المتطورة أو عند تغيير متطلبات العميل. وفيها قد تقوم المؤسسة بمساعدة العملاء على صياغة وتحديد احتياجاتهم، وطور بعد ذلك المخرجات حسب الطلب لتحقيق هذه الاحتياجات أو تقوم بتقديم منتجا نمطيا ويدخل عليه العملاء التعديلات التي يرغبون فيها، كما يمكنها تقديم منتجات متميزة لفتة مميزة من عملائها، إضافة إلى إمكانية اقتراح سمات إضافية للمنتجات يجد العميل أنها مفيدة وتلبي حاجاته ورغباته.

❖ **وقت الإستجابة:** يعكس حسب هذا البعد مدى قدرة المؤسسة على وضع الخطط والبرامج اللازمة للاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء، والتي يتم تحديدها من خلال عملية توليد المعلومات. ومن وجهة نظر نشاط التخطيط، فهو يعكس مدى تأثير احتياجات السوق على تحديد القطاعات السوقية وتطوير برامج التسويق، حيث أن التخطيط القائم على أساس المعلومات التسويقية، يعكس إلى حد كبير السرعة والتكامل التي يتم بها إعداد وتنفيذ مختلف البرامج التسويقية. وتشير الاستجابة إلى الاستعداد الدائم لمقدمي الخدمة لخدمة عملائهم وعلى قدرتهم الأدائها عند احتياجهم لها. وتتعلق الاستجابة بعنصر الوقت في المقام الأول. ويتعين على المؤسسة التي تهدف لتحقيق التميز، الاستجابة السريعة لحاجات العملاء، وذلك بتوفير ما يريدونه وإنجاز طلباتهم في الوقت

الذي يرغبونه، وذلك من أجل اكتساب ميزة تنافسية. فالمؤسسات التي تستطيع تلبية طلبات العملاء بسرعة أكبر، تتمكن من بناء الولاء لها وتمييز منتجاتها وفرض أسعار أعلى لهذه المنتجات. وبصفة عامة، فإن تقليص وقت الاستجابة للعميل يتطلب ما يلي :

- ✓ وظيفة تسويق قادرة على نقل طلبات العملاء سريعاً إلى قسم الإنتاج.
 - ✓ وظيفة إنتاج ووظيفة إدارة مواد قادرين على ضبط جداول الإنتاج سريعاً استجابة لمطالب العملاء المتجددة.
 - ✓ نظم معلومات فعالة تساعد وتدعم وظيفتي الإنتاج والتسويق في هذه العملية، وخاصة فيما يتعلق بتغيير احتياجات العملاء من خدمات المؤسسة.
 - ✓ المتابعة المستمرة لضمان تطوير المنتجات والخدمات بما يتناسب مع احتياجات العملاء.
 - ✓ عقد اجتماعات دورية لوضع خطط للاستجابة للتغيرات التي تحدث في قطاع نشاط المؤسسة ومواجهة التغيرات في أسعار منتجات المؤسسات المنافسة.
 - ✓ التنسيق الجيد بين أنشطة الإدارات المختلفة على مستوى المؤسسة لتحقيق الاستجابة لرغبات العملاء بتعديل أو تطوير السلع والخدمات المطلوبة. بالإضافة إلى الإصغاء لشكاوى العملاء وانشغالهم واقتراحاتهم.
 - ✓ متابعة تنفيذ الخطط التسويقية حتى تتمكن المؤسسة من تنفيذها في الوقت المحدد.
- وتنعكس مميزات الاستجابة السريعة لطلبات العملاء، على المؤسسة إيجاباً، وذلك من خلال ما يلي :
- ☞ التركيز على العملاء وخدمة احتياجاتهم، مما يزيد من رضاهم وولائهم للمؤسسة،
 - ☞ التشغيل الفعال والذي يقلل المخزونات وبلغى الخطوات التي لا تضيف قيمة.
 - ☞ تقليل تكاليف العمليات وتخفيض الهدر في الوقت والعمل.
 - ☞ توليد أسرع للعائد وزيادة التدفقات النقدية مع سرعة التسليح.
 - ☞ تصالات أفضل بسبب خطوط الاتصالات المباشرة،
 - ☞ مع وقت أقل للتسليم، يوجد وقت أقل للتغيرات في أوامر وطلبات العملاء.
 - ☞ قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها وزيادة قاعدة عملائها، ومن ثم زيادة حصتها السوقية.
 - ☞ تحسين معنويات العاملين بسبب النتائج الإيجابية المحققة من خلال مجهوداتهم المبذولة وعملهم الجاد في تحقيق طلبات ورغبات العملاء، خدمة لأهداف المؤسسة.
 - ☞ الاستجابة الأسرع للعملاء تقلل من تكاليف الوحدة المنتجة أو الخدمة بشكل كبير. (ص-ص 197-

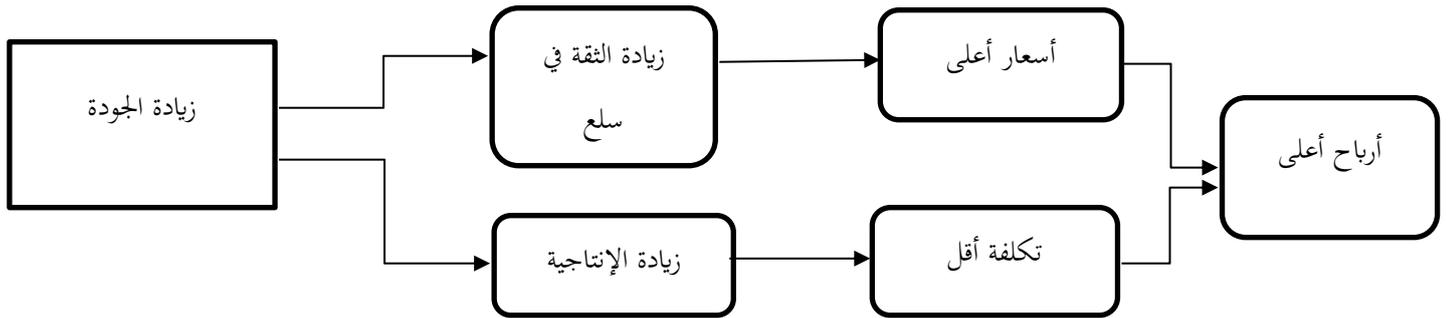
هـ. الجودة: يقصد بالجودة بوحدهوش(2008) هي الإنتاج الأفضل والخدمة الأحسن ما يطابق التوقعات، وعليه فإن الجودة هي مجموعة الخصائص والمظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة وقدرة هذه الخصائص والمظاهر على إشباع حاجات الزبون المعلنة والدفينة.

فالمنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والنقطة ما للوفاء باحتياجات ورغبات الزبون، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على الميزة التنافسية تأثيراً مضاعفاً ذلك لأن:

✚ توفير منتجات ذات الجودة العالية يزيد من قيمة المنتج لدى المستهلكين، مما يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها.

✚ الجودة العالية تسمح بإنتاج منتجات بكفاءة عالية وتكاليف منخفضة للوحدة، إذ أنه يؤدي استغراق العامل لوقت أقل من الوقت القياسي إلى خروج وحدات معيبة. (ص-ص 26-27)

أما اختصار الوقت من خلال برامج الجودة فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل، وتكاليف أقل للوحدة. ويمكن توضيح هذا الأثر المضاعف بالشكل (01-02) (بوحدهوش، 2008، الصفحات 26-27):



ويمكن أن ينتج عن الجودة ما يلي (فؤاد م.، 2003، الصفحات 56-57):

1. الإعلان: حيث انتهجت بعض المنظمات أساليب الخداع في رسائلها الإعلانية لغرض تضليل المستهلك وإثارة التصرفات الانفعالية غير الرشيدة لديه لاقتناء السلعة حتى ولو لم يكن بحاجة لها.
2. الضمان: يفترض حين حصول المستهلك على منتج معين أن يعطى ضماناً من المنتج حول صلاحية المنتج المباع وسلامته من العيوب.
3. التبيين: لا يزال العديد من المستهلكين يعانون من نقص درايتهم حول كيفية استعمال المنتجات لعدم وجود البيانات، أو عدم معرفتهم بكيفية الاستفادة من البيانات المتاحة.
4. السعر: يعاني المستهلك من فرض أسعار لا تنسجم مع مقدراته المادية، إضافة إلى التحايل على الأسعار

- و. **التوزيع:** إن عدم توزيع المنتجات في أماكن و أوقات محددة، قد تعرض المستهلك لحالات الاحتكار وتخصيص الكثير من الجهد والوقت لاقتناء تلك المنتجات.
- ز. **التعبئة والتغليف:** قد تستخدم المنظمة مواد غير صحية في عمليتي التعبئة والتغليف، الأمر الذي يعرض المستهلك للكثير من الأضرار جراء تلك الممارسات.
- ح. **المقاييس والأوزان:** إذ أن عدم وجود الرقابة الكافية قد يعرض المستهلك للإخلال في جانب المقاييس والأوزان الخاصة بالمنتجات مثل النقص في الوزن أو الحجم والمكونات.
- ط. **النقل والتخزين:** عدم قيام المنظمات باستخدام الأساليب الأفضل في النقل والتخزين قد يعرض المستهلك إلى أضرار صحية، خاصة إذا ما كانت تلك المواد سريعة التلف مثل المواد الغذائية. نلاحظ أن مجالات الإخلال بحماية المستهلك عديدة وان المسؤولية الملقاة أمام المنظمات الرقابية في أجهزة الدولة سواء الرسمية منها أو الشعبية تعد مسؤولية ثقيلة، إذ أن الإخلال بجزء من تلك المجالات قد يعرض المستهلك للاذى، فكيف بالمستهلك في الدول النامية والذي يتعرض للإخلال في الكثير من تلك المجالات.

المطلب الرابع: أهداف الأداء الاجتماعي تجاه العملاء

تركز حركة حماية المستهلك على الدفاع عن المستهلك حيث تعتمد على المعالجات الوقائية والحد من تأثيرها المباشر عليه، وذلك من خلال حمايته من عمليات الخداع و الغش والتضليل التي تمارس في مختلف العمليات والأنشطة الإنتاجية والتسويقية في الشركات، وكشف المخاطر الناجمة عن استخدام المنتجات المختلفة.

وعليه فان حركة حماية المستهلك كانت دائما ترتبط مع المشاكل الحاصلة في السوق وانعكاسها على المستهلك والمجتمع. وبالتالي فان أهداف حركة حماية المستهلك (صادق و سليمان، الصفحات 4-5):

✚ حماية المستهلك تجاه أساليب الخداع والتضليل والحيف الذي يصيبه جراء الطرق المختلفة والمعتمدة في مجال البيع، وسواء كان ذلك من قبل المنتجين أو الوسطاء.

✚ التعهد بالالتزام بحقوق المستهلك وحمايته من التلاعب الحاصل في السلع التي يحتاجها.

✚ تقديم المساعدة لذوي الدخل المنخفض والمعوزين بشكل خاص من عوائل المجتمع في الحصول على السلع الأساسية التي يحتاجونها.

✚ التعاون مع منظمات الأعمال في تقديم المعلومات المتعلقة بالمستهلك والتي يتعذر على تلك المنظمات من الحصول عليها بسبب محدودية قدراتها في الاتصال الواسع والمعمق مع المستهلكين.

✚ مساعدة المستهلك في الحصول على ما يحتاجه في ظل التعقيد الكبير الذي تشهده الأسواق من جراء تعدد وتنوع السلع الموجودة في السوق.

هذه الأهداف لم تعد هي نهاية المطاف لهذه الحركة بل أصبحت جزءا من أبعاد مختلفة أخرى برزت في أنشطة الحركة ومسؤوليتها. حيث أصبح التغير الحاصل في اتجاهات المستهلكين والقيم التي يحملونها والمرتبطة بالمنتجات والبيئة، مجالات جديدة لعمل الحركة. فضلا عما أفرزته من تأثيرات سياسية امتدت إلى عموم المجتمع كنتيجة لتأثيرها الحاصل على أكبر شريحة من المجتمع. و بالتالي فإنها ستساعد في زيادة مساهمة المستهلكين في تعزيز وتحقيق السياسة العامة، وذلك من خلال زيادة إدراكهم وتحسسهم لمواطنتهم وتفاعلهم مع النظام الاقتصادي القائم. أي أنها تساهم في تحقيق الوعي الاجتماعي وبما يتفق مع الاتجاهات العامة للدولة في المجالات و الأنشطة الاقتصادية المختلفة.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل الى مفهوم المسؤولية الاجتماعية التي تعد من اهم العوامل التي تساهم في نجاح المنظمة واهميتها بالاضافة الى ماهية الاداء الاجتماعي تجاه العملاء الذي يحوي عدة عناصر تم التطرق اليها في هذا الفصل كمثال على ذلك اهدافه التي يركز عليها من عدة اتجاهات وابعاده و مجموعة من النماذج الخاصة به ومعايير قياسه حيث تم التوصل الى ان الاداء الاجتماعي تجاه العملاء يعد من اهم العوامل التي تركز عليها المؤسسة اذ يضمن استمراريتها لأنه في الاصل منظمات الاعمال وجدت لخدمة المجتمع ككل بجميع اصنافه.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

مقدمة

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين للجانب النظري لكل من الأداء الاجتماعي تجاه العملاء وأثره على الأداء الإستراتيجي سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على عينة من مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة.

حيث سوف نحاول دراسة الأداء الاجتماعي تجاه العملاء وأثره على الأداء الإستراتيجي عند الموظّفين مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة، وذلك من خلال التطرق إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

المبحث الثالث: العلاقة السببية بين الاداء الاجتماعي تجاه العملاء والاداء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر
طولقة

المبحث الأول: تعريف عام بالمؤسسة

تحتل المؤسسة اليوم دورا هاما في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، حيث أن الاستقرار على مستوى المؤسسات يؤدي للاستقرار على المستوى الكلي والقاعدي و الحياة اليومية للمواطن، لذا سعت الجزائر إلى إحداث مؤسسات عمومية في جميع المجالات من بينها مؤسسة البريد والمواصلات والتي تحولت فيما بعد إلى اتصالات الجزائر والتي تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، لذا سنحاول التحدث عن قطاع الاتصالات بصفة عامة ثم عن المؤسسة ابتداء من نشأتها وتقديدها مروراً جيكلها وتوزيع المسؤوليات وصولاً إلى نشاطاتها وخدماتها وهذا في ثلاثة مطالب كما سيأتي.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

أولاً: نبذة تاريخية عن المؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخر المتراكم.

ثانياً: واقع المؤسسة

❖ قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد

هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000 ، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

❖ 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر واطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

❖ الإطار القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر. تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم : اتصالات الجزائر" وفق هذا المرسوم الذي حلل نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براسمال اجتماعي المقدّر ب 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B02 0018083 .

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من هذه الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها. فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد. فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة و12 مديرية جهوية، وتحتوي هذه المديرية الجهوية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية .

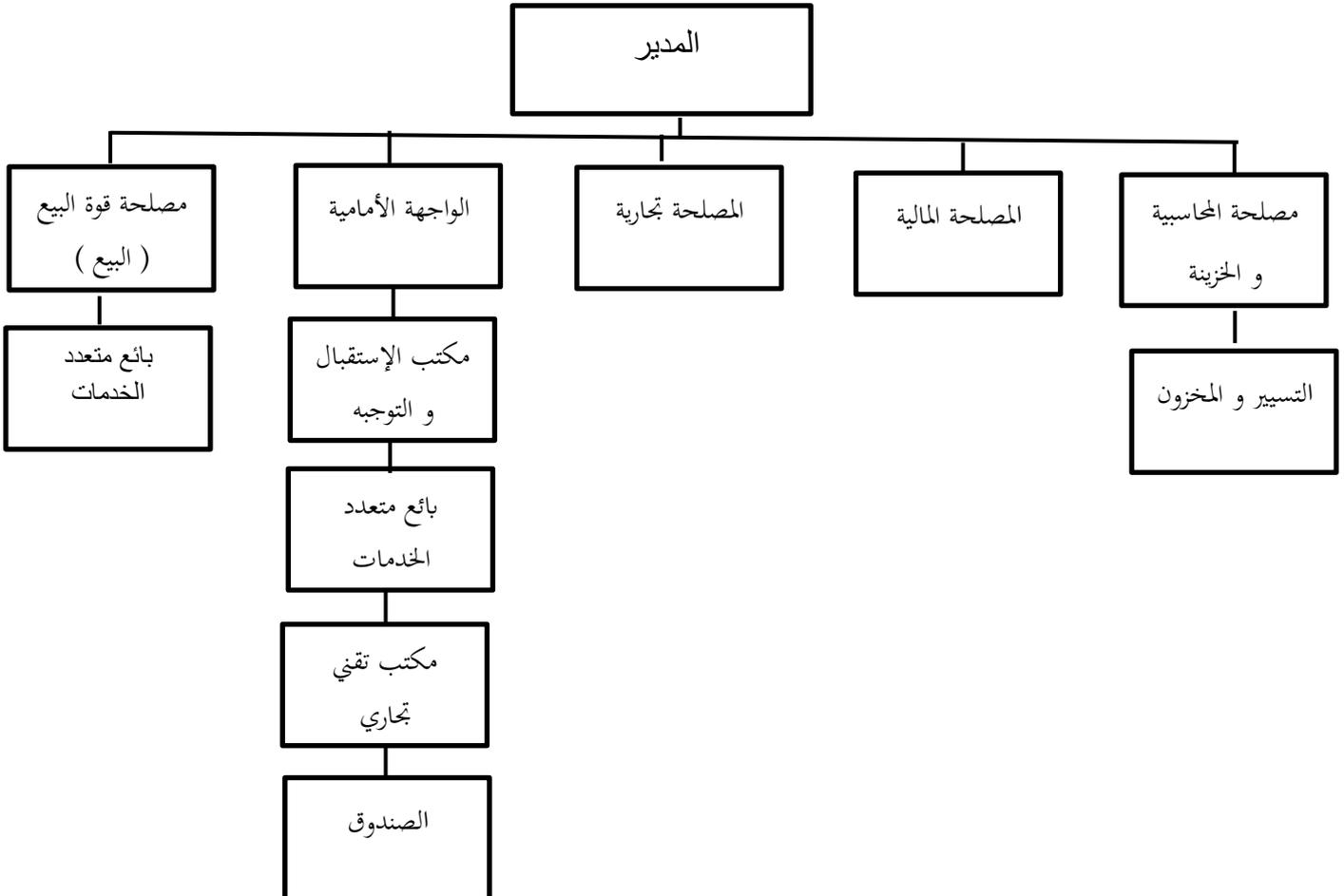
المطلب الثاني: تقديم عام لإتصالات الجزائر (الوكالة التجارية طولقة):

نظرا لما تلعبه المؤسسة العمومية في الإقتصاد والدخل القومي كما تمس حياة المواطن، وسعيا للاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، سعت الجزائر لتطوير هذه المؤسسات وإعطائها أولوية كبرى منذ الاستقلال إلى يومنا هذا فبعد أن كانت الجزائر تتبع الاقتصاد الموجه، تسعى اليوم للمزاوجة بينه وبين الاقتصاد السوق، بامتلاكها رأسمال بعض المنشآت الإقتصادية من جهة وفتح المجال أمام المنافسة في بعض القطاعات من جهة أخرى، من أجل تطويره ولفع حركة التنمية ووضع أسس للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، وتعتبر إتصالات الجزائر من أهم هذه المؤسسات.

الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للإتصالات الجزائر طولقة:

ومهمتها الرئيسية تسويق وبيع المنتجات والخدمات وتحصيل إيرادات المؤسسة وتسعى للوصول لرضا وولاء المستهلكين عن طريق خلمتهم بكفاءة وفعالية، وهي عنصر الوصل بين المؤسسة وزبائنها، تحتوي على مكاتب أمامية تقابل وتحتك بالزبون ومكاتب خلفية تسهر على دعم الأنشطة الأخرى، تتكون من مصلحة قوة البيع (الزبائن)، وتتفرع منها أربعة مكاتب رئيسية هي: مكتب الاستقبال وتوجيهه، بائع متعدد الخدمات، مكتب تقني تجاري، الصندوق، يمكننا تلخيص هذا كله في الآتي:

الشكل (03-01): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للإتصالات الجزائر طولقة



مهام موظفي الوكالة التجارية:

1. المدير (L'ACTEL)

- الحرص على السير الحسن للمؤسسة ورضى الزبائن .
- تطبيق الأوامر والوقوف على إتمامها بكل حزم .
- العمل بتنسيق التام مع مختلف الهيئات والمواقع المركزية والعملياتية .
- الحرص على إعداد الأفراد بكل الأدوات اللازمة لأداء مهامهم .

2. مشرف المكاتب الأمامية (Le superviseur front office) :

- الحرص على الانتقال الحسن للمعلومات بين أفراد فريقه .
- تحفيز وتأطير الفريق للوصول إلى الأهداف المسطرة وزيادة المبيعات .
- إحترام القانون التجاري في التعامل مع الزبائن والتزام بالثقة في تبادل المعلومات .
- الحرص على صعود المعلومات والتقارير للنشاطات المعتمدة إلى المدير .

3. مكتب الإستقبال وتوجيه :

- إستقبال العملاء .
- إعلام الزبائن بالخدمات والمنتجات الموجودة في اتصالات الجزائر (تخفيضات عروض) .
- إكمال ملف الزبائن ووضع في قاعدة البيانات الخاصة (أخذ وتسجيل أرقامهم الخاصة) .
- مرافق الزبائن على مستوى Actel .
- التكلف بإنشغالات الزبون (معلومات، بيع ...) .
- الحرص على إلقاء خطاب تجاري مقنع وصادق .
- توضيح والإلمام بجميع عقود الزبائن المتاحة (ADSL , LTE , 4G , TLP) .

4. الصندوق (Caissier) :

تتمثل مهامه في :

- إنشاء سجل للتعاملات المالية المتعلقة بالمنتجات المباعة من طرف ACTEL .
- صنع حولات الإيداع .
- بيع بطاقات إعادة تعبئة , ADSL, LTE, 4G

5. مكتب تقني تجاري :

- نصح الزبائن بالجانب التقني لمنتجات وعروض AT .

- الإعتناء بشكاوي الزبائن (تحليل المشكلة, تبليغ GAIA).
 - ضمان التنسيق مع المراكز التقنية للتكفل بطلبات الزبائن فيما يخص بلاغات الإزعاج .
 - إكمال ملف الزبائن في نظام المعلومات
6. مصلحة الحاسبة والخزينة :

- متابعة حركة البيع والفواتير والحسابات الجارية للمؤسسة ، وذلك بتسجيل حركة هذه الحسابات يوميا في برنامج خاصة بها، وانهاء الأرصدة في نهاية كل شهر بنسبة للحساب .
- مراقبة الإيداع والأخذ من المخزن.
- الحرص على معاينة صكوك الحساب.

المطلب الثالث : أهداف اتصالات الجزائر

مطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات. بالإضافة إلى الأهداف السابقة، هناك أهداف أخرى، تتمثل في:

- مضاعفة عرض الخدمات الهاتفية .
- تسهيل الوصول إلى خامات الإتصال لأكبر عدد ممكن من المستقلين وبالأخص المناطق الريفية.
- مضاعفة نوعية الخدمات المقدمة ضمن إطار جديد منافسة لخدمة الإتصال"
- تطوير مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية.
- إنشاء إستثمار و تسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة إتصالات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى المنهج المتبع في البحث، وكذلك العينة التي تم الاعتماد عليها في البحث، والوصف الإحصائي له وفق المعلومات الشخصية، وكذلك مصادر وأساليب جمع البيانات المستخدمة، ثبات وصدق أداة البحث.

المطلب الأول: منهج البحث.

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام منهج الوصفي، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف هذا البحث إلى دراسة الأداء الاجتماعي تجاه العملاء بأبعاده (التكلفة، الوقت، الابتكار، الجودة، تحقيق الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء) و أثره على الأداء الإستراتيجي بأبعاده (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلّم والنمو)، في اتصالات الجزائر - طولقة، حيث تم الاعتماد في هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

أولاً: البيانات الأولية: تم والحصول عليها من خلال تصميم إستبانه وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثمّ تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS. V20) الإحصائي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم أغراض البحث.

ثانياً: البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتني في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو الاطلاع على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصوّر عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثي هذا.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي له وفق الخصائص الشخصية.

الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين باتصالات الجزائر - طولقة وتم التقرب من العاملين لتكملة الجانب النظري للموضوع ، ومعرفة مدى توافق الجانب النظري والواقع العملي ، وقد تم أخذنا عينة منه قدرها (45) عاملا، حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم جميعا، وذلك عبر زيارات ميدانية وقد تم استرجاع ما مجموعه (40) إستبانة ، وكانت كلها صالحة للتحليل الإحصائي.

الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

أولا: الجنس

يظهر من خلال الجدول أنّ غالبية الباحثين كانوا ذكور، حيث بلغت نسبتهم (65%) في حين بلغت نسبة الإناث (35%) ويعود ذلك لطبيعة العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة، الذي يكون أكثر استقطابا من طرف الذكور.

الجدول رقم (03-01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	26	65%
	أنثى	14	35%
	المجموع	40	100,00%

ثانيا: العمر

الجدول رقم (03-01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 25 سنة	3	7.5%
	من 25 إلى 35 سنة	13	32.5%
	من 36 إلى 45 سنة	16	40%
	من 46 إلى 55	6	15%
	أكبر من 55 سنة	2	5%
	المجموع	40	100,00%

يُتضح من الجدول أعلاه أنّ أغلب أفراد العيّنة تتراوح أعمارهم ما بين (36 إلى 45 سنة) وذلك بنسبة (40%)، في حين كانت النسبة (32.5%) بالنسبة لفئة المبحوثين التي تتراوح أعمارهم من (25 إلى 35 سنة)، في حين أنّ النسبة (15%) كانت لفئة المبحوثين والذين أعمارهم تتراوح من (46 إلى 55 سنة) و(أقل من 25 سنة) نسبتهم (7.5%) وأقل نسبة كانت للذين أعمارهم فوق (55 سنة) والتي نسبتهم (5%) ، ممّا يدل على أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بالكفاءات الشابة أكثر من الفئات الأخرى وتعمل على جذبها.

ثالثا: الخبرة

وفيما يخص الخبرة فنستخلص من الجدول السابق أنّ أكبر نسبة كانت للأفراد الذين خبرتهم من (16 إلى 25 سنة) حيث بلغت نسبتهم (35%)، ونسبة (32.5%) لأفراد الذين خبرتهم من (6 إلى أقل من 15 سنة)، في حين الذين خبرتهم أقل من (5 سنوات) كانت نسبتهم (22.5%) أما النسبة (10%) راجعة للأفراد الذين خبرتهم أكبر من 25 سنة، ومنه نستنتج أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بالأفراد أصحاب الخبرات والكفاءات وتعمل على الاحتفاظ بهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (03-01): توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من 5 سنوات	9	22.5%
	من 6 إلى أقل من 15 سنوات	13	32.5%
	من 16 إلى أقل من 25 سنة	14	35%
	أكثر من 25	4	10 %
	المجموع	40	100,00 %

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.

تمثل الإستبانة المصدر الأساسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

- إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختيار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي: (انظر الاستبيان في الملحق رقم...).

❖ القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكوّن من (3) فقرات.

❖ القسم الثاني: ويقسم إلى محورين، الأول خاص بالأداء الاجتماعي اتجاه العملاء وأبعاده يضم (16) عبارة، (2) عبارات للتكلفة، و (4) عبارات للوقت و (3) عبارات للابتكار بالإضافة إلى (5) عبارات للجودة و (2) عبارات لتحقيق الاستجابة المتفوّقة لحاجات العملاء، أما المحور الثاني خاص بمتغيّر الأداء الإستراتيجي و يتضمن (14) عبارة، (5) عبارات لمنظور العملاء و(6) عبارات لمنظور العمليات الداخلية، و (3) عبارات لمنظور التعلم والنمو.

وقد تمّ اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 4) والذي يدعى بسلم ليكارت الرباعي بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة مرتفعة أكثر.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

للإجابة عن أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تمّ استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتّحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V20).

1- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Static): وذلك لوصف مجتمّع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيّرات حسب أهمّيتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة..

- 2- تحليل الانحدار البسيط (Sample Regression): وذلك لاختبار مساهمة المتغير المستقل (الأداء الاجتماعي تجاه العملاء) من خلال أبعاده (التكلفة، الوقت، الابتكار، الجودة، تحقيق الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء) على المتغير التابع الأداء الإستراتيجي بأبعاده (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).
- 3- اختبار معامل الالتواء (SKewness) و معامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution) .
- 4- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach s Cefficient Alpha) : وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- 5- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق الأداة

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث.

أولاً- ثبات الأداة (Reliability) .

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستعمال الأداة نفسها، وفي هذا البحث تمّ قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (s coefficient alpha cronbach)، الذي يحدّد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (03-02): نتائج معاملات الثبات والصدق.

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	الصدق
الأداء الاجتماعي تجاه العملاء	16	0,834	0,913
الأداء الإستراتيجي	14	0,872	0,933
جميع العبارات للاستبيان	30	0,915	0,956

من خلال الجدول (2) يتبين أنّ معامل ثبات الاتّساق الداخلي " ألفا كرونباخ " للإستبانة بلغت قيمته (0,915)، وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدّراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل " ألفا كرونباخ" (0,834) بالنسبة لمحور الأداء الاجتماعي تجاه العملاء، كذلك في المقابل ما قيمته (0,872) بالنسبة لمحور الأداء الإستراتيجي، وهو ما يدل على أنّ الاستمارة ثابتة، أي أنّها تعطي نفس النتائج إذا تمّ استخدامها أو إعادةّها مرّة أخرى تحت ظروف مماثلة. وهذا ما دعمته نتائج معامل الصدق ، وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات " الفيا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول السابق، إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة البحث مرتفع، حيث بلغت قيمته (0,956)، وهذا مادعمته معاملات الصدق لكل من محور الأداء الاجتماعي تجاه العملاء حيث بلغت قيمته (0,913)، (0,933) بالنسبة لكل عبارات الأداء الإستراتيجي،

ثانياً- صدق أداة البحث (صدق الإستبانة).

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأنّ مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت لأجله. نتائج الصدق

المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي

لابدّ أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات، وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكوّنة لكل متغير من متغيرات الدراسة. ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-03): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

Kurtosis التفلطح		Asymétrie التواء		Moyenne المتوسط الحسابي		المتغيرات
الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	
0,733	0,520	0,374	-1,083	0,05438	3,5844	الأداء الاجتماعي تجاه العملاء
0,733	- 0,158	0,374	-0,966	0,06853	3,4828	الأداء الإستراتيجي

من خلال الجدول (03 - 03) و من أجل اثبات التوزيع الطبيعي لعبارة الأداء الاجتماعي تجاه العملاء، نجد أن معامل الالتواء أقل من ضعف الخطأ المعياري (2 X 0.374) والذي يساوي 0.748، ولاثبات أن معامل الالتواء أقل من حد الدلالة نقوم بحسابه حيث :

حد الدلالة لمعامل الالتواء = الخطأ المعياري X الدرجة المعيارية = (1.96 X 0.374) و الذي يساوي 0.733 نلاحظ أن معامل الالتواء أقل منه و بالتالي عبارات الأداء الاجتماعي تجاه العملاء تقبل توزيع طبيعي.

أما بالنسبة لاثبات التوزيع الطبيعي للأداء الاستراتيجي فنقوم بنفس الطريقة ، نجد أن معامل الالتواء أقل من ضعف الخطأ المعياري (2 X 0.374) والذي يساوي 0.748، ولاثبات أن معامل الالتواء أقل من حد الدلالة نقوم بحسابه حيث :

حد الدلالة لمعامل الالتواء = الخطأ المعياري X الدرجة المعيارية = (1.96 X 0.374) و الذي يساوي 0.733 نلاحظ أن معامل الالتواء أقل منه و بالتالي عبارات الأداء الاستراتيجي تقبل توزيع طبيعي.

المبحث الثالث: العلاقة السببية بين الاداء الاجتماعي تجاه العملاء والأداء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر
طولقة

سوف نتناول في هذا المبحث الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت الرباعي الموضّح في الجدول رقم (03-04) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري الأداء الاجتماعي تجاه العملاء و الأداء الإستراتيجي ، ومن ثم معرفة مستوى متغيّرات الدراسة لمؤسسة اتصالات الجزائر-طولقة ، ثم نتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيّرات الدراسة باستخدام معامل R square.

جدول رقم (03-04): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد.

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
بدرجة منعدمة	(1 -1,74)
بدرجة ضعيفة	(1,75-2,49)
بدرجة متوسطة	(2,50 -3,24)
بدرجة كبيرة	(3,25 -4)

المطلب الأول: مستوى الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر-طولقة
وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو مستوى الأداء الاجتماعي تجاه العملاء السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر-طولقة ؟
للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضّحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-05): مستوى الأداء الاجتماعي تجاه العملاء من وجهة نظر المحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر-طولقة

الأهمية النسبية	ترتيب العيادة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العدد	البعد
				بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة معدومة		
بدرجة كبيرة	8	0,545	3,60	25	14	1	0	العدد	تراعي اتصالات الجزائر القدرات الشرائية للمستهلكين عند تسعير منتجاتها أو خدماتها.
				62.5	35	2.5	0	%	
بدرجة كبيرة	16	0,608	3,30	15	22	3	0	العدد	تستغل اتصالات الجزائر التطوير والتصميم الهندسي والتخطيط للمنتجات الجديدة من أجل تخفيض التكلفة
				37.5	55	7.5	0	%	
بدرجة كبيرة	9	0,714	3,55	27	8	5	0	العدد	تسعى اتصالات الجزائر إلى تحقيق سرعة في الاستجابة لرغبات العملاء
				67.5	20	12.5	0	%	
بدرجة كبيرة	1	0,530	3,77	33	5	2	0	العدد	تحقق اتصالات الجزائر سرعة تقديم الخدمة
				82.5	12.5	5	0	%	
بدرجة كبيرة	11	0,877	3,53	28	8	1	3	العدد	تلتزم اتصالات الجزائر بتخفيض الوقت المبذول في تطوير الخدمات.
				70	2	2.5	7.5	%	
بدرجة كبيرة	14	0,632	3,40	19	18	3	0	العدد	تقوم اتصالات الجزائر بتقديم خدمات مبتكرة للسوق
				47.5	45	7.5	0	%	
بدرجة كبيرة	4	0,608	3,70	31	6	3	0	العدد	تمتلك اتصالات الجزائر المرونة الكافية لتبني التغيير في رغبات العملاء
				31	15	7.5	0	%	
بدرجة كبيرة	5	0,572	3,67	29	9	2	0	العدد	تستمع اتصالات الجزائر إلى شكاوي العملاء وتتم بحلها
				61.7	19.1	4.3	0	%	
بدرجة كبيرة	6	0,700	3,65	30	7	2	1	العدد	تقوم اتصالات الجزائر بجمع معلومات حول جودة الخدمات التي يتم تقديمها
				75	17.5	5	2.5	%	
بدرجة كبيرة	13	0,903	3,42	25	10	2	3	العدد	تعمل اتصالات الجزائر على تحقيق جودة الخدمة الأفضل بما يطابق توقعات العملاء
				62.5	25	5	7.5	%	
بدرجة كبيرة	5	0,608	3,70	33	3	3	1	العدد	توفير منتجات ذات الجودة العالية يزيد من قيمة الخدمة لدى العملاء
				82.5	7.5	7.5	2.5	%	
بدرجة كبيرة	7	0,572	3,62	26	13	1	0	العدد	تتميز إعلانات اتصالات الجزائر بالمصداقية عند الترويج لخدماتها
				65	35.5	2.5	0	%	
بدرجة كبيرة	3	0,700	3,73	29	11	0	0	العدد	تراعي اتصالات الجزائر ظروف الصحة للعملاء وفق معايير الصحة الدولية.
				72.5	27.5	0	0	%	
بدرجة كبيرة	10	0,506	3,53	21	19	0	0	العدد	تعطي اتصالات الجزائر ضمانا حول صلاحية الخدمات المقدمة للعملاء
				52.5	47.5	0	0	%	
بدرجة كبيرة	12	0,714	3,45	23	12	5	0	العدد	تحرص اتصالات الجزائر على اشباع حاجات ورغبات العملاء
				57.5	30	12.5	0	%	
بدرجة كبيرة	2	0,452	3,73	29	11	0	0	العدد	تسعى اتصالات الجزائر إلى تنويع خصائص الخدمة لتناسب مع أذواق العملاء
				72.5	27.5	0	0	%	
بدرجة كبيرة		0,3439	3,5844						المحور الاداء الاجتماعي اتجاه العملاء

من خلال الجدول رقم (03-05) نلاحظ ما يلي:

جاءت العبارة رقم (1) بالترتيب الثامن من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,60) بانحراف معياري قدره (0,545)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الرباعي (4-3,25) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة، والعبارة رقم (2) جاءت بالترتيب الحادي عشر من حيث الأهمية النسبية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لديها (3,30) بانحراف معياري قدره (0,608)، الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة، والعبارة رقم (3) جاءت بالترتيب التاسع من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لديها (3,55) بانحراف معياري قدره (0,714)، والذي يشير كذلك إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة، والعبارة رقم (4) جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي عندها (3,77) بانحراف معياري قدره (0,550)، الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة، والعبارة رقم (5) جاءت بالترتيب الحادي عشر من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,50) بانحراف معياري قدره (0,877)، الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة، والعبارة رقم (6) جاءت بالترتيب الرابع عشر من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,40) بانحراف معياري قدره (0,632)، الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة، والعبارة رقم (7) جاءت بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,70) بانحراف معياري قدره (0,608)، الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة، وأما العبارة رقم (8) فقد جاءت بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,67) بانحراف معياري قدره (0,572)، الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة، والعبارة رقم (9) جاءت بالترتيب السادس عشر من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,65) بانحراف معياري قدره (0,572)، الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة، والعبارة رقم (10) جاءت بالترتيب الثالث عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,42) بانحراف معياري قدره (0,903)، الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة، والعبارة رقم (11) جاءت بالترتيب الخامس، حيث بلغت نسبة المتوسط الحسابي (3,70) بانحراف معياري قدره (0,608)، والذي يشير كذلك إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة، والعبارة رقم (12) جاءت بالترتيب السابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,62) بانحراف معياري قدره (0,572)، ويشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة، والعبارة رقم (13) جاءت بالترتيب الثالث عشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,73) بانحراف معياري قدره (0,700)، ويشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة، والعبارة رقم (14) جاءت بالترتيب العاشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,53) بانحراف معياري قدره (0,506)، ويشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة، والعبارة رقم (15) جاءت بالترتيب الثاني عشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,45) بانحراف معياري قدره (0,714)، ويشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة، والعبارة رقم (16) جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,73) بانحراف معياري قدره (0,452)، ويشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة.

ومن خلال ما سبق نجد أنّ المتوسطات الحسابية لكل العبارات كانت محصورة بين (3,30 - 3,77)، وهي قيم موجودة ضمن المجال (4 - 3,25)، مما يشير إلى أنّ كل عبارات محور الأداء الاجتماعي تتجه نحو الموافقة بدرجة كبيرة، والمتوسط الحسابي لمحور الأداء الاجتماعي تجاه العملاء بلغ (3,5844) بانحراف معياري قدره (0,3439)، وهو متوسط يقع في الفئة رقم (4) أي يتجه نحو الموافقة بدرجة كبيرة، ومنه نستنتج أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة تهتم بالأداء الاجتماعي تجاه العملاء، وتمارسه بشكل كبير وتبدي له أهمية بالغة، وذو نطاق واسع في المؤسسة.

وذلك من خلال تلبية رغبات العملاء والسرعة في تقديمها بالإضافة إلى الاهتمام باقتراحات العملاء، وتتطلع لتحسين جودة خدماتها، بالإضافة إلى التنوع في منتجاتها بغية أرضاء العميل.

المطلب الثاني: مستوى الأداء الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر- طولقة

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو مستوى الأداء الإستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة ؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجداول الموالية:

الفرع الأول: مستوى الأداء الإستراتيجي من المنظور المالي في مؤسسة اتصالات الجزائر- طولقة

المنظور المالي: نظرا لعدم امكانية الحصول على ما يخص رقم الاعمال والحصة السوقية وغيرها من مؤشرات الاداء المالي في المؤسسة فقد تم اجراء مقابلة مع بعض العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لمعرفة اثر الاداء الاجتماعي تجاه العاملين على الاداء المالي، أين استشفينا من خلالها أن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى إلى تنوع خصائص الخدمة لتناسب مع أذواق العملاء لأن ذلك يزيد من درجة الرضا لدى العملاء تجاه المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية لها، وفي اطار توفير منتجات ذات جودة عالية، قدمت اتصالات الجزائر في آخر عرض لها زادت فيه من تدفق بذات الأسعار، ووفق توقعات المؤسسة أن ذلك سيسهم في زيادة قيمة الخدمة لدى العملاء ما سيزيد من أرباحها على المدى البعيد. فالسعر يعتبر أهم عنصر بالنسبة للعملاء لأنه يسهل عملية المقارنة بين المنتجات أو الخدمات المتنافسة فمراعاة القدرة الشرائية هي أحد الأساليب التي من شأنها أن تؤدي إلى زياد في الطلب على المنتج أو الخدمة مما يزيد في تحسين الأداء المالي. بالإضافة الى أن المؤسسة تسعى دوما لاستقطاب أكبر فئة من العملاء وبمصدقية عالية عند الترويج محاولة منها للوصول الى رضا العميل ما يمكنها من زيادة حصتها السوقية وزيادة أرباحها بشكل مستمر.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن المنظور المالي يمثل أهمية كبيرة بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر حيث أن هذه الأخيرة تسعى لتحقيق الأداء المالي بدرجة كبيرة بكل الممارسات التي تنص عليها عباراته من خلال تبني أبعاد الأداء الاجتماعي تجاه العملاء حيث أن تحقيق الأهداف المالية هو ما يضمن بقاء المؤسسة وخدمة الزبون.

الفرع الثاني: مستوى الأداء الإستراتيجي من منظور العملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر- طولقة

الجدول رقم (03-05): مستوى الأداء الإستراتيجي من منظور العملاء لدى المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر- طولقة

الأهمية النسبية	تقييم العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارات	
				الدرجة كبيرة	الدرجة متوسطة	الدرجة ضعيفة	الدرجة منعدمة		
بدرجة كبيرة	1	0,36850	3,5400					منظور العملاء	
بدرجة كبيرة	1	0,480	3,78	32	7	1	0	العدد	تعمل اتصالات الجزائر على زيادة حصتها السوقية بتوفير الخدمات المرغوبة للعملاء
				80	17.5	2,5	0	%	
بدرجة كبيرة	3	0,679	3,50	24	12	4	0	العدد	هناك رضا لدى العملاء لخدماتنا لتوفيرها بالجودة والسعر المناسب
				60	30	10	0	%	
بدرجة كبيرة	4	0,554	3,47	20	19	1	0	العدد	تلتزم اتصالات الجزائر بتوفير خدماتها في الأوقات المناسبة
				50	47.5	2.5	0	%	
بدرجة كبيرة	2	0,716	3,53	29	9	5	0	العدد	سعى اتصالات الجزائر للدخول إلى أسواق جديدة لتسويق خدماتها باستمرار
				65	22.5	12.5	0	%	
بدرجة كبيرة	5	0,675	3,42	20	18	1	1	العدد	تزيد اتصالات الجزائر من قنوات توزيع منتجاتها بشكل مناسب مع زيادة الطلب على تلك الخدمات
				50	45	2.5	2.5	%	

1. منظور العملاء: جاء بعد منظور العملاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,5400) (بانحراف معياري قدره (0,36850) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الرباعي (4- 3,25) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة، أي أن منظور العملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر- طولقة يوجد بصورة كبيرة، كما نلاحظ أنّ أفراد عينة البحث جميعهم ذوو قبول بدرجة كبيرة اتجاه كافة عبارات بعد منظور العملاء، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,42 - 3,78) وكلها نحو الموافقة بدرجة كبيرة، ويفسر هذا بوجود نطاق واسع لاستخدام منظور العملاء بكل الممارسات التي تنص عليها عباراته بمؤسسة اتصالات الجزائر- طولقة. وما سبق نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على كسب أكبر عدد ممكن من العملاء والحصول على رضا العملاء لكل ما تنتجه المؤسسة من خدمات

الفرع الثاني: مستوى الأداء الإستراتيجي من منظور العمليات الداخلية في مؤسسة اتصالات الجزائر-طولقة

الجدول رقم (03-05): مستوى الأداء الإستراتيجي من منظور العمليات الداخلية في مؤسسة اتصالات الجزائر-طولقة

الأهمية النسبية	ترتيب العيارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارات	
				بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة معدومة		
بدرجة كبيرة	2	0,50910	3,4431	منظور العمليات الداخلية					
بدرجة كبيرة	1	0,594	3,57	25	13	2	0	العدد	ستغل اتصالات الجزائر الطاقة الإنتاجية المخططة بالكامل
				62.5	32.5	5	0	%	
بدرجة كبيرة	4	0,865	3,41	26	7	7	1	العدد	تحسن اتصالات الجزائر من جودة الخدمة باستمرار.
				63.4	17.1	7.1	2.4	%	
بدرجة كبيرة	2	0,634	3,56	26	12	3	0	العدد	تحسن اتصالات الجزائر من جودة الخدمة باستمرار
				55.3	25.5	6.4	0	%	
بدرجة كبيرة		0,782	3,29	19	16	5	1	العدد	تميزت شركتنا بحصولها على شهادات تقديرية في الجودة والتنوع
				46.3	39	12.5	2.4	%	
بدرجة كبيرة	3	0,808	3,56	29	8	2	2	العدد	الاهتمام المستمر بتخفيض سبة الخدمات المعيبة.
				70.5	19.5	4.9	4.9	%	
بدرجة كبيرة	5	0,687	3,30	17	18	5	0	العدد	تتبنى اتصالات الجزائر سياسات تطويرية مستمرة في العمليات الابتكارية والإبداعية في تصميم الخدمات المقدمة للعملاء
				42.5	45	12.5	0	%	

1. منظور العمليات الداخلية: جاء بعد منظور العمليات الداخلية بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,4431) بانحراف معياري قدره (0,50910) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الرباعي (4 - 3,25) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة، أي أنّ منظور العمليات الداخلية في مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة يوجد بصورة عالية، كما نلاحظ أنّ أفراد عينة البحث ذو قبول بدرجة كبيرة اتجهت عبارات بعد منظور العمليات الداخلية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,29 - 3,57)، وهي قيم تقع في الفئة الرابعة من سلم ليكارت، ومنه نستنتج أنّ كل العبارات تتجه نحو القبول بدرجة كبيرة لمنظور العمليات الداخلية في مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة منه فالمؤسسة تعمل على استغلال كافة الطاقات الإنتاجية الموجودة على مستواها، و تسعى للتطوير والبحث عن الإبداع والابتكار من أجل تحسين العمليات الداخلية.

الفرع الثالث: مستوى الأداء الإستراتيجي من منظور النمو والتعلم في مؤسسة اتصالات الجزائر-طولقة

الجدول رقم (03-05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء الإستراتيجي من منظور النمو والتعلم

الأهمية النسبية	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					
				بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة منخفضة		
بدرجة كبيرة	3	0,50910	3,4417	منظور النمو والتعلم					
بدرجة كبيرة	1	0,679	3,52	24	14	1	1	العدد	توفر اتصالات الجزائر دورات تدريبية لتطوير العاملين
				60	35	2.5	2.5	%	
بدرجة كبيرة	3	0,770	3,35	21	12	7	0	العدد	هناك زيادة في التحديث التكنولوجي و الأتمتة
				52.5	30	17.5	0	%	
بدرجة كبيرة	2	0,783	3,45	24	14	1	1	العدد	هناك زيادة في الأفكار الجديدة في اتصالات الجزائر
				60	35	2.5	2.5	%	
بدرجة كبيرة		0,45464	3,4588	المحور الاداء الاستراتيجي					

1. منظور التعلم والنمو: جاء بعد منظور التعليم بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,4417) بانحراف معياري قدره (0,59143) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرات الرباعي والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة ، أي أنّ منظور النمو والتعلم في مؤسسة اتصالات الجزائر -طولقة يوجد بصورة مرتفعة ، كما نلاحظ أنّ أفراد عينة البحث جميعهم ذوو قبول كبير و مرتفع اتجاه كافة عبارات بعد منظور النمو والتعلم، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,35-3,52) ويفسر هذا بوجود نطاق واسع لمنظور النمو والتعلم لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -طولقة.

ونستخلص مما سبق أنّ أغلب آراء عينة البحث اتجهت نحو القبول بدرجة كبيرة وعالية لكافة عبارات الأداء الإستراتيجي وبمختلف أبعاده بمتوسط حسابي قدره (3,4588) بانحراف معياري قدره (0,45464)، ويفسر ذلك أنّ المؤسسة محل الدراسة توجد فيها وبصورة كبيرة ومرتفعة منظور المالي ومنظور منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعليم والنمو، أي أنّها تبدي اهتمام لكل العمليات التي تساهم في الرفع في أدائها بمختلف الأساليب والتي تمكنها من تحقيق الجودة والمكانة المرموقة في السوق، والعمل على إرضاء العميل بتقديم الخدمة في أحسن صورة وبأقل التكاليف وفي الوقت المناسب في ظل مواكبة التطورات والابتكارات التي تساهم في زيادة قيمتها السوقية ورنيل رضا العملاء من جهة أخرى.

المطلب الثالث: الاداء الاجتماعي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر- طولقة وأثره في الاداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الاداء المتوازن

الفرع الأول: أثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر- طولقة أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر- طولقة" ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (03-06): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	3.953	1	3.953	44.541	0,00
الخطأ	3.373	38	0.089		
المجموع	7.326	39			

معامل الارتباط $R = 0.735$

معامل التحديد $R^2 = 0,540$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (44.541) وبقية احتمالية (0,00) وهي أقل من (0,05)

كما يتضح من خلال الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في المتغير التابع الأداء الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر- طولقة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة ((44,541)) بمستوى دلالة (0,00) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فإنّ قيمة (F) دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى وجود ارتباط مرتفع بين المتغيرين بنسبة (73,5%)، حيث أن متغير الأداء الاجتماعي تجاه العملاء يفتر ما نسبته (54%) من التباين الحاصل في الأداء الإستراتيجي، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر- طولقة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (03-07) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الإستراتيجي

المتغير المستقل	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الأداء الاجتماعي تجاه العملاء	0,926	6,674	0,00	44.541	0.735	0,540

- من خلال الجدول السابق يتضح وجود أثر للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الإستراتيجي بقيمة (Beta = 0,926) عند مستوى الدلالة = (0,00) في تحسين الأداء الإستراتيجي، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (44.541)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (6,674) بمستوى دلالة (0,00) وهي قيمة أقل من (0,05)، وبالتالي فإن قيمة (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى وجود قوة ارتباط بين المتغيرين بنسبة (0.735)، حيث أنّ الأداء الاجتماعي ما يفسره (54%) من التباين الحاصل في الأداء الإستراتيجي، كذلك القيمة المرتفعة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,926)، ومما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة (0,05)، وسنحاول تفسير علاقة التأثير من خلال دراسة تأثير الأداء الاجتماعي على أبعاد الأداء الإستراتيجي

الفرع الثاني: أثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الإستراتيجي من المنظور المالي في مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة

بالاعتماد على نتائج المقابلة سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير أثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء على المنظور المالي: حيث توصلنا إلى وجود أثر بدرجة كبيرة للأداء الاجتماعي تجاه العملاء على المنظور المالي في مؤسسة اتصالات الجزائر-طولقة، ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الاستراتيجي من المنظور المالي ونقبل الفرضية البديلة. ويمكننا القول أنه كلما زاد اهتمام المؤسسة بالأداء الاجتماعي تجاه العملاء من المراعاة للقدرات الشرائية للعملاء وتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية فإن ذلك يؤدي إلى تحسين الأداء المالي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

الفرع الثالث: أثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الإستراتيجي من منظور العملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة

سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير أثر الأداء الاجتماعي للعملاء و الأداء الاستراتيجي منظور العملاء، وذلك فيما يلي:

أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين منظور العملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة عند مستوى الدلالة (0.05)، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-08): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الاستراتيجي من منظور

العملاء

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)
الأداء الاجتماعي تجاه العملاء	0,734	6,659	0,00	44,348	0,734	0,539

- من خلال الجدول رقم (03-08) يتضح وجود أثر للأداء الاجتماعي تجاه العملاء بقيمة (Beta = 0,734) عند مستوى الدلالة = (0,00) في تحسين منظور العملاء، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين منظور العملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة عند مستوى الدلالة (α=0.05)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (44,348)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (6,659) بمستوى دلالة (0,00) وهي قيمة أقل من (0,05)، وبالتالي فإن قيمة (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى وجود قوة ارتباط بين المتغيرين بنسبة (0,734)، حيث أن الأداء الاجتماعي ما يفسره (53.9%) من التباين الحاصل في منظور العملاء، كذلك القيمة المرتفعة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,734)، ومما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين منظور العملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة (0,05).

ويمكن تفسير هذه النتائج أنه كل ما كان هناك تطوير وتحسين للأداء الاجتماعي تجاه العملاء أثر إيجابا على منظور العملاء وذلك من خلال أن كلما عملت المؤسسة على مراعاة القدرة الشرائية للعملاء وكذلك كانت مرنة في تعاملاتها كلما وفرت الخدمة لهم في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة وكلما كان هناك استماع لشكاوي واقتراحات العملاء كان هناك تطوير لرغبات العميل وتوفير الخدمة بجودة أكبر.

الفرع الرابع: أثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الاستراتيجي من منظور العمليات الداخلية في مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة

سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير أثر الأداء الاجتماعي للعملاء و منظور العمليات الداخلية، وذلك فيما يلي:

أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين منظور العمليات الداخلية في مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة عند مستوى الدلالة (0.05)، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-09): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الاداء الاستراتيجي من منظور

العمليات الداخلية

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الأداء الاجتماعي تجاه العملاء	0,774	7,536	0,00	56,798	0,774	0,599

- من خلال الجدول رقم (03-09) يتضح وجود أثر للأداء الاجتماعي تجاه العملاء بقيمة (Beta =0,774) عند مستوى الدلالة = (0,00) في تحسين منظور العمليات الداخلية وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين منظور العمليات الداخلية في مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (56,798)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (7,536) بمستوى دلالة (0,00) وهي قيمة أقل من (0,05)، وبالتالي فإن قيمة (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى وجود قوة ارتباط بين المتغيرين بنسبة (0,774)، حيث أن الأداء الاجتماعي ما يفسره (59,9%) من التباين الحاصل في منظور العملاء، كذلك القيمة المرتفعة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,774)، ومما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين منظور العمليات الداخلية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة (0,05)،

ويمكن تفسير أن كلما المؤسسة عملت على الابتكار والتجديد كانت هناك جودة في الخدمات المقدمة التي تقوم بتوفيرها، وكذلك عملها على إرضاء العميل يجعلها تستثمر كل طاقاتها لذلك، والزيادة في العمليات الإنتاجية داخل المؤسسة.

الفرع الرابع: أثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الإستراتيجي من منظور التعلم والنمو في مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة

سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير أثر الأداء الاجتماعي للعملاء و منظور التعلم والنمو، وذلك فيما يلي:

أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين منظور التعلم والنمو في مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة عند مستوى الدلالة (0.05)، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

ثالثا :

الجدول رقم (10-03): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الاستراتيجي من منظور النمو والتعلم

المتغير المستقل	(B) Beta	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الأداء الاجتماعي تجاه العملاء	0,883	3,687	0,01	13,591	0,513	0,263

- من خلال الجدول رقم (10-03) يتضح وجود أثر للأداء الاجتماعي تجاه العملاء بقيمة (Beta =0,883) عند مستوى الدلالة = (0,01) في تحسين منظور النمو والتعلم وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين منظور النمو والتعلم في مؤسسة اتصالات الجزائر- طولقة عند مستوى الدلالة (α=0.05)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (13,591)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (3,687) بمستوى دلالة (0,01) وهي قيمة أقل من (0,05)، وبالتالي فإن قيمة (F) و (T) الدتان عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى وجود قوة ارتباط بين المتغيرين بنسبة (0,513)، حيث أن الأداء الاجتماعي ما يفسره (26.3%) من التباين الحاصل في منظور العملاء، كذلك القيمة المرتفعة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,883)، ومما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين منظور التعليم والعمليات في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة (0,05).

ونفسر مما سبق أن الأداء الاجتماعي تجاه العملاء له أثر يعود بالتحسين على العاملين من خلال القيام بدورات تدريبية التي يتم فيها منحهم خبرة للتعامل مع مختلف الشرائح من العملاء، والرغبة في زيادة الحصة السوقية يجعل المؤسسة تتطور في جانبها التكنولوجي والإبداعي، ورغبة المؤسسة في توفير الخدمات التي تتوافق مع متطلبات العملاء ما يدفعها بإدخال أفكار جديدة وهذا يدخل في منظور النمو والتعلم.

خلاصة

تعرفنا في هذا الفصل على لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر- طولقة، وقد اعتمدنا في هذا البحث على استخدام طريقة الاستبيان، والتي تحوي على محورين، الأداء الاجتماعي تجاه العملاء والأداء الإستراتيجي، وتم توزيعها على عينة من مؤسسة اتصالات الجزائر- طولقة، وهدفها هو الإجابة على إشكالية البحث "ماهو أثر الأداء الاجتماعي تجاه عملاء في تحسين الأداء الإستراتيجي" بمؤسسة اتصالات الجزائر.

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وإتباع أساليب إحصائية تخدم البحث، وقمنا بتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات والبحث عن أثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين كل بعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي، ووجدنا أنّ هناك أثر ذو دلالة احصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء على كل بعد من الأبعاد المختارة وهي منظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، وكذلك وجود أثر للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0,05)

الختامة

الخاتمة

اختبرت هذه الدراسة أثر الاداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الاستراتيجي حيث تم تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة وذلك من أجل فهم العلاقة بينهما، اذ تمت دراسة أبعاد المتغير التابع و هو الأداء الاستراتيجي و المتمثلة في (المنظور المال، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم و النمو) إلى جانب المتغير المستقل المتمثل في الأداء الاجتماعي تجاه العملاء، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج و تم تقديم مجموعة من التوصيات لمؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة.

نتائج الدراسة

- مستوى الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر-طولقة جاء بدرجة كبيرة
- مستوى المنظور المالي في مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة جاء بدرجة كبيرة
- مستوى منظور العملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة جاء بدرجة كبيرة
- مستوى منظور العمليات الداخلية في مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة جاء بدرجة كبيرة
- مستوى منظور التعلم و النمو في مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة جاء بدرجة كبيرة
- مستوى الأداء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة جاء بدرجة كبيرة

نتائج الفرضيات

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين المنظور المالي في مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين منظور العملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين منظور العمليات الداخلية. في مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين منظور التعليم والنمو في مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة.

التوصيات:

- ضرورة تركيز المؤسسة محل الدراسة على الأداء الاجتماعي تجاه العملاء نظرا لما يلعبه من دور كبير في تحقيق الربحية للمؤسسة.

- ضرورة التركيز على التطوير الهندسي والتخطيط لتقديم منتجات وخدمات مبتكرة من أجل تخفيض التكلفة.
- الزامية وضع مؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي تجاه العملاء بالمؤسسة محل الدراسة.
- الاهتمام بجانب السرعة في تقديم الخدمة لما يلعبه من دور كبير في استقطاب العملاء
- ينبغي على المؤسسة محل الدراسة السعي نحو الإعتماد على الوسائل المناسبة لتشجيع العاملين، وتطوير خبراتهم ورفع مستوى مهاراتهم الإبداعية من خلال تبني برامج خاصة تقضي إلى رفع مستويات الأداء الاستراتيجي لدى العاملين.

آفاق الدراسة

يقترح الطالب دراسة المتغيرات التالية :

- الأداء الاجتماعي تجاه العملاء و دوره في تعزيز الميزة التنافسية
- أثر الأداء الاجتماعي في تحسين اليقظة الاستراتيجية
- أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الاستراتيجي

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	شكر وعرافان
	الملخص بالعربية
	English Abstract
	قائمة الجداول والأشكال
الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة (أ-ي)	
ب	مقدمة
ب	طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية
ج - و	الدراسات السابقة
ز	نموذج وفرضيات الدراسة
ح	التموضع الابستمولوجي ومنهجية الدراسة
ح	تصميم لدراسة
ط	أهمية الدراسة
ط	خطة مختصرة للدراسة
الفصل الأول: الأداء الإستراتيجي (إطار مفاهيمي)	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الأداء الاستراتيجي
03	المطلب الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي
05	المطلب الثاني: أهمية الأداء الاستراتيجي
06	المبحث الثاني: قياس الأداء الاستراتيجي
06	المطلب الأول: أساليب قياس الاداء الاستراتيجي و العوامل المؤثرة فيه
08	المطلب الثاني: أبعاد الأداء الاستراتيجي
09	المطلب الثالث : مؤشرات قياس الاداء الاستراتيجي (وفق بطاقة الأء المتوازن)
12	المطلب الرابع: نماذج قياس الأداء الإستراتيجي
16	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الاداء الاجتماعي تجاه العملاء (إطار مفاهيمي)	
18	تمهيد
19	المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية
19	المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية
20	المطلب الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية

فهرس المحتويات

21	المطلب الثالث: ابعاد و عناصر المسؤولية الاجتماعية
23	المبحث الثاني: مدخل نظري للأداء الاجتماعي
23	المطلب الأول: مفهوم الأداء الاجتماعي
24	المطلب الثاني: أهداف الأداء الاجتماعي و أهمية الالتزام به
25	المطلب الثالث: ابعاد و نماذج الأداء الاجتماعي
28	المبحث الثالث: قياس الاداء الاجتماعي
28	المطلب الأول: معايير قياس الاداء الاجتماعي
29	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الاداء الاجتماعي
30	المطلب الثالث: الاداء الاجتماعي تجاه العملاء
34	المطلب الرابع: أهداف الأداء الاجتماعي تجاه العملاء
36	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
39	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
41	المطلب الثاني: تقديم عام لإتصالات الجزائر (الوكالة التجارية طولقة)
43	المطلب الثالث: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
44	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
44	المطلب الأول: منهج البحث
45	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي له وفق الخصائص الشخصية.
47	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.
48	المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث.
49	المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي
50	المبحث الثالث: العلاقة السببية بين الاداء الاجتماعي تجاه العملاء والأداء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر طولقة
50	المطلب الأول: مستوى الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر-طولقة
53	المطلب الثاني: مستوى الأداء الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر-طولقة
57	المطلب الثالث: الاداء الاجتماعي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-طولقة وأثره في الاداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الاداء المتوازن

فهرس المحتويات

62	خلاصة الفصل
	الخاتمة
	فهرس المحتويات
	قائمة المصادر والمراجع
	فهرس الملاحق

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع المعتمدة

الكتب

1. ناصر جرادات، و عزام ابو حمام. (بت). المسؤولية الاجتماعية و الاخلاقية للمنظمات. الاردن: مكتبة الجامعة.

المقالات

2. حمزة رملي. (2017). قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC 3. 304 - 305.
3. زبير عياش، بن يوسف خلف الله، و مراد مسعود سعداوي. (2021). الاداء الاستراتيجي في تفعيل بطاقة الاداء المتوازن دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية البويرة والأغواط. مجلة الريادة الاقتصادية الاعمال المجلد 07، العدد 02، ص 94.
4. زهرة صادق، و الياس سليمان. (بلا تاريخ). المسؤولية الاجتماعية للشركات و دورها في حماية المستهلك. جامعة بشار، ص-ص 4-5.
5. سناء عبد الكريم الخناق. (2005). مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الكلية التقنية الدارية - بغداد -، العراق، ص 37.
6. أكرم محسن الياسري، و ناصر حسين ظفر . (2012). أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الاوسط. مجلة القادسية للعلوم الاداري و الاقتصادية، المجلد 15، العدد 03، ص 247.
7. عمار بن عيشي، الهاشمي بن واضح، و صلاح الدين شريط. (بلا تاريخ). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الاداء الاستراتيجي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسات الصناعية بولاية بسكرة -الجزائر-، ص 5.
8. مباركة عبدلي. (بت). دور وكالات التقييم الاجتماعي في قياس الأداء الاجتماعي لأصحاب المصالح، دراسة حالة المؤسسات جزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير - بشار، ص 02
9. محمد ، موساوي، ياقوت براق. (بت). المسؤولية الاجتماعية في إطار حوكمة الشركات، المدرسة العليا للتجارة - الجزائر - ص 259.
10. محمد سفير، يمينة حمانة، و بوعلام مولاي. (2018). آليات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات و طرق الافصاح عنه. مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الإقتصادية، العدد الرابع، ص 6.
11. مصطفى عبد الحسين علي، و كاظم حسين علي. (2013). دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية. مجلة دراسات محاسبية و مالية، المجلد الثامن، العدد 22، ص-ص 111-112.

قائمة المراجع

12. معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، و فتح الرحمان الحسن منصور. (2014). بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات. مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16 (02)، ص 130.
13. وهيبية مقدم. (2012). الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال و قياس الأداء تجاهها. سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية. ورقة: جامعة قاصدي مرباح. ص 7
14. محمد عيسى فؤاد. (بت). المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات.
15. وهيبية مقدم، و بشير بكار. (بت). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية ايزو 26000 بمسؤولية الاجتماعية. صفحة

المذكرات

16. أسماء تعنة، و نعيمة ساحسي. (2017). دور التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء الاجتماعي للمنظمة دراسة ميدانية بالمؤسسات البنكية بأدرار. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، ادرار، جامعة أحمد دراية: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
17. أسماء لفقيير، و الزهرة شاهدي. (2020). أثر رأس المال الفكري على الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية، دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز - أدرار-. مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية - أدرار: كلية العلوم الاقتصادية، تسيير و العلوم التجارية.
18. حمزة رملي. (2017). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية - دراسة مقارنة بين المؤسسات الجزائرية و الأردنية - أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس 1: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .
19. سارة بملولي. (2016). تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية_دراسة حالة بعض المؤسسات_. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه _الطور الثالث_، جامعة فرحات عباس سطيف 1: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
20. شافية قرني. (2016). دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية - . أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه الطور الثالث lmd، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، قسم علوم التسيير.
21. عبد الرحمان العايب. (2011). التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. جامعة فرحات عباس، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قائمة المراجع

22. عبد الغني وزناجي. (2021). انعكاسات إفصاح المسؤولية الاجتماعية على الاداء الاستراتيجي. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص محاسبة، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
23. عثمان بوحوش . (2008). تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة حالة شركة إسمنت -عين الكبيرة-. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، قسم علوم التسيير:
24. فاطمة عدي، و حليلة لعروسي. (2020). مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الاجتماعي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز - الوكالة التجارية برفان -. مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة احمد دراية، ادرار، كلية علوم التسيير.
25. قدوج حمزة. (2012)، أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي - دراسة مسحية لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، كلية علوم التسيير
26. لطيفة برني. (2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الإستشفائية الخاصة بولاية بسكرة. رسالة مقدمة ضمن متكليات نيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة ، بسكرة، جامعة محمد خيضر: قسم العلوم الاقتصادية.
27. نوال عبداوي. (2013). اثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الاداء الاستراتيجي للمنظمة، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب- أوماش-. مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
28. وهيبه مقدم. (2014). تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. جامعة وهران: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
29. محمد الحسين الحمدي فؤاد. (2003). الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة و الاقتصاد، ص-56-57

المراجع الأجنبية

30. dohou, & bernland. (2007). *Mesure de la performance globale des entreprises.*

الملاحق

الملحق رقم (01): إستبانة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

اثر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء في تحسين الأداء الاستراتيجي

دراسة حالة اتصالات الجزائر

إستمارة بحث مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم
التسيير

تخصص إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف:

برني لطيفة

إعداد الطلبة:

- قتال مروان
- مباركي هشام

هذه الاستمارة أنجزت لغرض علمي بحثي، ولن
تستعمل لأي غرض آخر، ولن تسلم لأي جهة
مهما كانت صفتها.

2022/2021

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

في اطار دراسة حول الأداء الإجتماعي تجاه العملاء وأثره على الأداء الإستراتيجي . والتي تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر، تخصص ادارة استراتيجية، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة. نتوجه إليكم مع الشكر المسبق، لمساعدتنا عن طريق الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، كما نحيطكم علما أن جميع المعلومات الواردة في الاستبيان سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

المعلومات الشخصية:

ضع علامة X في المكان الذي تراه مناسب :

- الجنس : ذكر أنثى
- العمر : أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة
- من 36 إلى 45 سنة من 46 إلى 55 سنة أكثر من 55 سنة
- الخبرة : أقل من 5 سنوات من 6 إلى 15 سنة
- من 16 إلى 25 سنة أكثر من 25 سنة

بدرجة منعدمة	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	العبارات
				تعمل اتصالات الجزائر على زيادة حصتها السوقية بتوفير الخدمات المرغوبة للعملاء.
				هناك رضا لدى العملاء خدماتنا لتوفيرها بالجودة والسعر المناسب.
				تلتزم اتصالات الجزائر بتوفير خدماتها في الأوقات المناسبة.
				تسعى اتصالات الجزائر للدخول الى اسواق جديدة لتسويق خدماتها باستمرار .
				تزيد اتصالات الجزائر من قنوات توزيع منتجاتها بشكل يتناسب مع زيادة الطلب عليها
				تستغل اتصالات الجزائر الطاقة الإنتاجية المخططة بالكامل.
				تحسن اتصالات الجزائر من جودة الخدمة باستمرار.
				هناك زيادة مستمرة في إنتاجية العمل في اتصالات الجزائر.
				تميزت شركتنا بحصولها على شهادات تقديرية في الجودة والتنوعية.
				الاهتمام المستمر بتخفيض نسبة الخدمات المعابة .
				تتبنى اتصالات الجزائر سياسات تطويرية مستمرة في تصميم الخدمات المقدمة للعملاء .
				توفر اتصالات الجزائر دورات تدريبية لتطوير العاملين.
				هناك زيادة في التحديث التكنولوجي والامتنة.
				هناك زيادة في الأفكار الجديدة في اتصالات الجزائر.

الملاحق

بدرجة منعدمة	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	العبارات
				تراعي اتصالات الجزائر القدرات الشرائية للمستهلكين عند تسعير منتجاتها أو خدماتها .
				تستغل اتصالات الجزائر التطوير والتصميم الهندسي والتخطيط للمنتجات الجديدة من أجل تخفيض التكلفة
				تسعى اتصالات الجزائر الى تحقيق سرعة في الاستجابة لرغبات العملاء
				تحقق اتصالات الجزائر سرعة تقديم الخدمة
				تلتزم اتصالات الجزائر بتخفيض الوقت المبذول في تطوير الخدمات
				تمتلك اتصالات الجزائر المرونة الكافية لتبني التغيير في رغبات العملاء .
				تعمل اتصالات الجزائر على تحقيق جودة الخدمة الأفضل بما يطابق توقعات العملاء
				توفير منتجات ذات الجودة العالية يزيد من قيمة الخدمة لدى العملاء
				تتميز إعلانات اتصالات الجزائر بالمصداقية عند الترويج لخدماتها
				تراعي اتصالات الجزائر ظروف الصحة للعملاء وفق معايير الصحة الدولية
				تحرص اتصالات الجزائر على إشباع حاجات و رغبات العملاء
				تسعى اتصالات الجزائر إلى تنوع خصائص الخدمة لتناسب مع أذواق العملاء .
				العبارة
مطلقا	نادرا	أحيانا	دائما	تستمع اتصالات الجزائر إلى شكاوي العملاء و تهتم بحلها
				تعطي اتصالات الجزائر ضمانا حول صلاحية الخدمات المقدمة للعملاء
				تقوم اتصالات الجزائر بتقديم خدمات مبتكرة للسوق
				تقوم اتصالات الجزائر بجمع معلومات حول جودة الخدمات التي يتم تقديمها

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج Spss.20

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

s1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	55,3	65,0	65,0
	انثى	14	29,8	35,0	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Système	7	14,9		
Total		47	100,0		

S2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 25	3	6,4	7,5	7,5
	من 25 الى 35	13	27,7	32,5	40,0
	من 36 الى 45	16	34,0	40,0	80,0
	من 46 الى 55	6	12,8	15,0	95,0
	اكثر من 55	2	4,3	5,0	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Système	7	14,9		
Total		47	100,0		

s3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	9	19,1	22,5	22,5
	من 6 الى 15 سنة	13	27,7	32,5	55,0
	من 16 الى 25	14	29,8	35,0	90,0
	اكثر من 25 سنة	4	8,5	10,0	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Systeme	7	14,9		
Total		47	100,0		

Y3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة ضعيفة	1	2,1	2,5	2,5
	بدرجة متوسطة	7	14,9	17,5	20,0
	بدرجة كبيرة	32	68,1	80,0	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Systeme	7	14,9		
Total		47	100,0		

Y4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة ضعيفة	4	8,5	10,0	10,0
	بدرجة متوسطة	12	25,5	30,0	40,0
	بدرجة كبيرة	24	51,1	60,0	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Systeme	7	14,9		
Total		47	100,0		

Y5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة ضعيفة	1	2,1	2,5	2,5
	بدرجة متوسطة	19	40,4	47,5	50,0
	بدرجة كبيرة	20	42,6	50,0	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Systeme	7	14,9		
Total		47	100,0		

Y6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة ضعيفة	5	10,6	12,5	12,5
	بدرجة متوسطة	9	19,1	22,5	35,0
	بدرجة كبيرة	26	55,3	65,0	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Systeme	7	14,9		
Total		47	100,0		

Y7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة منعدمة	1	2,1	2,5	2,5
	بدرجة ضعيفة	1	2,1	2,5	5,0
	بدرجة متوسطة	18	38,3	45,0	50,0
	بدرجة كبيرة	20	42,6	50,0	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Systeme	7	14,9		
Total		47	100,0		

Y8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة ضعيفة	2	4,3	5,0	5,0
	بدرجة متوسطة	13	27,7	32,5	37,5
	بدرجة كبيرة	25	53,2	62,5	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Système	7	14,9		
Total		47	100,0		

Y9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة منعدمة	1	2,1	2,4	2,4
	بدرجة ضعيفة	7	14,9	17,1	19,5
	بدرجة متوسطة	7	14,9	17,1	36,6
	بدرجة كبيرة	26	55,3	63,4	100,0
	Total	41	87,2	100,0	
Manquant	Système	6	12,8		
Total		47	100,0		

Y10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة ضعيفة	3	6,4	7,3	7,3
	بدرجة متوسطة	12	25,5	29,3	36,6
	بدرجة كبيرة	26	55,3	63,4	100,0
	Total	41	87,2	100,0	
Manquant	Systeme	6	12,8		
Total		47	100,0		

Y11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة منعدمة	1	2,1	2,4	2,4
	بدرجة ضعيفة	5	10,6	12,2	14,6
	بدرجة متوسطة	16	34,0	39,0	53,7
	بدرجة كبيرة	19	40,4	46,3	100,0
	Total	41	87,2	100,0	
Manquant	Systeme	6	12,8		
Total		47	100,0		

Y12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة منعدمة	2	4,3	4,9	4,9
	بدرجة ضعيفة	2	4,3	4,9	9,8
	بدرجة متوسطة	8	17,0	19,5	29,3
	بدرجة كبيرة	29	61,7	70,7	100,0
	Total	41	87,2	100,0	
Manquant	Systeme	6	12,8		
Total		47	100,0		

Y13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة ضعيفة	5	10,6	12,5	12,5
	بدرجة متوسطة	18	38,3	45,0	57,5
	بدرجة كبيرة	17	36,2	42,5	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Systeme	7	14,9		
Total		47	100,0		

Y14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة منعدمة	1	2,1	2,5	2,5
	بدرجة ضعيفة	1	2,1	2,5	5,0
	بدرجة متوسطة	14	29,8	35,0	40,0
	بدرجة كبيرة	24	51,1	60,0	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Systeme	7	14,9		
Total		47	100,0		

Y15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة ضعيفة	7	14,9	17,5	17,5
	بدرجة متوسطة	12	25,5	30,0	47,5
	بدرجة كبيرة	21	44,7	52,5	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Systeme	7	14,9		
Total		47	100,0		

Y16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة منعدمة	1	2,1	2,5	2,5
	بدرجة ضعيفة	4	8,5	10,0	12,5
	بدرجة متوسطة	11	23,4	27,5	40,0
	بدرجة كبيرة	24	51,1	60,0	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Systeme	7	14,9		
Total		47	100,0		

X1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة ضعيفة	1	2,1	2,5	2,5
	بدرجة متوسطة	14	29,8	35,0	37,5
	بدرجة كبيرة	25	53,2	62,5	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Systeme	7	14,9		
Total		47	100,0		

X2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة ضعيفة	3	6,4	7,5	7,5
	بدرجة متوسطة	22	46,8	55,0	62,5
	بدرجة كبيرة	15	31,9	37,5	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Systeme	7	14,9		
Total		47	100,0		

X3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة ضعيفة	5	10,6	12,5	12,5
	بدرجة متوسطة	8	17,0	20,0	32,5
	بدرجة كبيرة	27	57,4	67,5	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Systeme	7	14,9		
Total		47	100,0		

X4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة ضعيفة	2	4,3	5,0	5,0
	بدرجة متوسطة	5	10,6	12,5	17,5
	بدرجة كبيرة	33	70,2	82,5	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Système	7	14,9		
Total		47	100,0		

X5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة منعدمة	3	6,4	7,5	7,5
	بدرجة ضعيفة	1	2,1	2,5	10,0
	بدرجة متوسطة	8	17,0	20,0	30,0
	بدرجة كبيرة	28	59,6	70,0	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Système	7	14,9		
Total		47	100,0		

X6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة ضعيفة	3	6,4	7,5	7,5
	بدرجة متوسطة	18	38,3	45,0	52,5
	بدرجة كبيرة	19	40,4	47,5	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Systeme	7	14,9		
Total		47	100,0		

X7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة ضعيفة	3	6,4	7,5	7,5
	بدرجة متوسطة	6	12,8	15,0	22,5
	بدرجة كبيرة	31	66,0	77,5	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Systeme	7	14,9		
Total		47	100,0		

X8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة ضعيفة	2	4,3	5,0	5,0
	بدرجة متوسطة	9	19,1	22,5	27,5
	بدرجة كبيرة	29	61,7	72,5	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Systeme	7	14,9		
Total		47	100,0		

X9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة منعدمة	1	2,1	2,5	2,5
	بدرجة ضعيفة	2	4,3	5,0	7,5
	بدرجة متوسطة	7	14,9	17,5	25,0
	بدرجة كبيرة	30	63,8	75,0	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Systeme	7	14,9		
Total		47	100,0		

X10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة منعدمة	3	6,4	7,5	7,5
	بدرجة ضعيفة	2	4,3	5,0	12,5
	بدرجة متوسطة	10	21,3	25,0	37,5
	بدرجة كبيرة	25	53,2	62,5	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Systeme	7	14,9		
Total		47	100,0		

X11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة منعدمة	1	2,1	2,5	2,5
	بدرجة ضعيفة	3	6,4	7,5	10,0
	بدرجة متوسطة	3	6,4	7,5	17,5
	بدرجة كبيرة	33	70,2	82,5	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Systeme	7	14,9		
Total		47	100,0		

X12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بدرجة ضعيفة	1	2,1	2,5	2,5
	بدرجة متوسطة	13	27,7	32,5	35,0
	بدرجة كبيرة	26	55,3	65,0	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Systeme	7	14,9		
Total		47	100,0		

X13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالباً	11	23,4	27,5	27,5
	دائماً	29	61,7	72,5	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Systeme	7	14,9		
Total		47	100,0		

X14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا	19	40,4	47,5	47,5
	دائما	21	44,7	52,5	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Système	7	14,9		
Total		47	100,0		

X15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	5	10,6	12,5	12,5
	غالبا	12	25,5	30,0	42,5
	دائما	23	48,9	57,5	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Système	7	14,9		
Total		47	100,0		

X16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالباً	11	23,4	27,5	27,5
	دائماً	29	61,7	72,5	100,0
	Total	40	85,1	100,0	
Manquant	Système	7	14,9		
Total		47	100,0		

DESCRIPTIVES VARIABLES=Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16 X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9

X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X Y1 Y2 Y30 Y

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Y3	40	2	4	3,78	,480
Y4	40	2	4	3,50	,679
Y5	40	2	4	3,47	,554
Y6	40	2	4	3,53	,716
Y7	40	1	4	3,42	,675
Y8	40	2	4	3,57	,594
Y9	41	1	4	3,41	,865

Y10	41	2	4	3,56	,634
Y11	41	1	4	3,29	,782
Y12	41	1	4	3,56	,808
Y13	40	2	4	3,30	,687
Y14	40	1	4	3,52	,679
Y15	40	2	4	3,35	,770
Y16	40	1	4	3,45	,783
X1	40	2	4	3,60	,545
X2	40	2	4	3,30	,608
X3	40	2	4	3,55	,714
X4	40	2	4	3,77	,530
X5	40	1	4	3,53	,877
X6	40	2	4	3,40	,632
X7	40	2	4	3,70	,608
X8	40	2	4	3,67	,572
X9	40	1	4	3,65	,700
X10	40	1	4	3,42	,903
X11	40	1	4	3,70	,723
X12	40	2	4	3,62	,540
X13	40	3	4	3,73	,452
X14	40	3	4	3,53	,506
X15	40	2	4	3,45	,714
X16	40	3	4	3,73	,452
الاداء الاجتماعي تجاه العملاء	40	2,56	4,00	3,5844	,34395
العملاء	40	2,80	4,00	3,5400	,36850

الملاحق

العمليات الداخلية	41	2,00	4,00	3,4431	,50910
النمو والتعلم	40	1,67	4,00	3,4417	,59143
الاداء الاستراتيجي	41	2,38	3,94	3,4588	,45464
N valide (liste)	40				

التفرطح والالتواء (التوزيع الطبيعي)

لاثبات التوزيع الطبيعي: (تؤخذ القيم من الجدول)

1- معامل الالتواء يكون أقل من ضعف الخطأ المعياري

2- معامل الالتواء يكون أقل حد الدلالة لمعامل الالتواء أو التفرطح

- حد الدلالة لمعامل (الالتواء أو التفرطح) = (الخطأ المعياري) X (الدرجة المعيارية)

حيث أن الدرجة المعيارية = 1.96 (5%) أو 2.58 (1%)

Descriptives

	Statistiques	Erreur standard
الاداء الاجتماعي تجاه العملاء	Moyenne	3,5844
Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,4744
	Borne supérieure	3,6944
Moyenne tronquée à 5 %		3,6076
Médiane		3,7500
Variance		,118
Ecart type		,34395
Minimum		2,56
Maximum		4,00
Plage		1,44
Plage interquartile		,53

الملاحق

	Asymétrie		-1,083	,374
	Kurtosis		,520	,733
الاداء الاستراتيجي	Moyenne		3,4828	,06853
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,3442	
		Borne supérieure	3,6214	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,5127	
	Médiane		3,5944	
	Variance		,188	
	Ecart type		,43340	
	Minimum		2,38	
	Maximum		3,94	
	Plage		1,57	
	Plage interquartile		,70	
	Asymétrie		-,966	,374
	Kurtosis		-,158	,733

معامل الثبات لمتغير الاداء الاستراتيجي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	14

معامل الثبات لمتغير الاداء الاجتماعي تجاه العملاء

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	16

معامل الثبات الاجمالي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	30

لار الاداء الاجتماعي تجاه العملاء والاداء الاستراتيجي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,735 ^a	,540	,528	,29791

a. Prédicteurs : (Constante), الاداء الاجتماعي تجاه العملاء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,953	1	3,953	44,541	,000 ^b
	de Student	3,373	38	,089		
	Total	7,326	39			

a. Variable dépendante : الاداء الاستراتيجي

b. Prédicteurs : (Constante), الاداء الاجتماعي تجاه العملاء

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,165	,499		,330	,743
	الاداء الاجتماعي تجاه العملاء	,926	,139	,735	6,674	,000

a. Variable dépendante : الاداء الاستراتيجي

الاداء الاجتماعي تجاه العملاء والعملاء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,734 ^a	,539	,526	,25360

a. Prédicteurs : (Constante), الاداء الاجتماعي تجاه العملاء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,852	1	2,852	44,348	,000 ^b
	de Student	2,444	38	,064		
	Total	5,296	39			

a. Variable dépendante : العملاء

b. Prédicteurs : (Constante), الاداء الاجتماعي تجاه العملاء

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,722	,425		1,698	,098
	الاداء الاجتماعي تجاه العملاء	,786	,118	,734	6,659	,000

a. Variable dépendante : العملاء

الاداء الاجتماعي تجاه العملاء والعمليات الداخلية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,774 ^a	,599	,589	,31582

a. Prédicteurs : (Constante), الاداء الاجتماعي تجاه العملاء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,665	1	5,665	56,798	,000 ^b
	de Student	3,790	38	,100		
	Total	9,456	39			

a. Variable dépendante : العمليات الداخلية

b. Prédicteurs : (Constante), الاداء الاجتماعي تجاه العملاء

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	-,505	,529		-,954	,346
	الاداء الاجتماعي تجاه العملاء	1,108	,147	,774	7,536	,000

a. Variable dépendante : العمليات الداخلية

الاداء الاجتماعي تجاه العملاء والنمو والتعلم

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,513 ^a	,263	,244	,51422

a. Prédicteurs : (Constante), الاداء الاجتماعي تجاه العملاء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,594	1	3,594	13,591	,001 ^b
	de Student	10,048	38	,264		
	Total	13,642	39			

a. Variable dépendante : النمو والتعلم

b. Prédicteurs : (Constante), الاداء الاجتماعي تجاه العملاء

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,278	,862		,323	,749
	الاداء الاجتماعي تجاه العملاء	,883	,239	,513	3,687	,001

a. Variable dépendante : النمو والتعلم