



**دور الرقابة التنظيمية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل**

**الشركات الحكومية**

**دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات**

**إعداد**

**د. مصطفى محمد علي شديد**

مدرس الإدارة العامة والمحلية

كلية العلوم الإدارية

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

**مجلة راية الدولية للعلوم التجارية**

**دورية علمية محكمة**

**المجلد (٣) - العدد (١١) - أكتوبر ٢٠٢٤**

**<https://www.rijcs.org/>**

**معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة**

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

## دور الرقابة التنظيمية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل

### الشركات الحكومية

## دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات

### إعداد

د. مصطفى محمد علي شديد

مدرس الإدارة العامة والمحلية

كلية العلوم الإدارية

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور الرقابة التنظيمية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات. وتوسع الدراسة إلى تحليل العلاقة التفاعلية بين الرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية،

والمستخلص

وكيف يمكن لهذه العلاقة أن تعزز قدرة الشركات الحكومية على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استقصاء آراء عينة من العاملين في الشركة المصرية للاتصالات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة، من أبرزها: وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في الشركة المصرية للاتصالات. حيث تلعب الرقابة التنظيمية دوراً محورياً في تمكين الشركة من الاستجابة بفعالية للتوقعات المتنامية للمجتمع والوفاء بالتزاماتها تجاه أصحاب المصلحة. كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية تسهم في تعزيز

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

سمعة الشركة وشرعيتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات فى البيئة الاجتماعية والتنظيمية. وفى ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة عددًا من التوصيات لتعزيز الرقابة التنظيمية وتفعيل المسؤولية الاجتماعية فى الشركات الحكومية، ومنها: ضرورة تبني استراتيجيات وهياكل تنظيمية مرنة تمكّن الشركة من الاستجابة السريعة للتغيرات فى البيئة الخارجية. مع حرص الشركة المصرية للاتصالات على الاستثمار فى تطوير القدرات الديناميكية للشركة، وخاصة فيما يتعلق بالاستشعار والاستيعاب والتكيف. مع التأكيد على أهمية دمج المسؤولية الاجتماعية فى الاستراتيجية والعمليات التنظيمية للشركة، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية.

الكلمات الدالة: الرقابة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية، الشركات الحكومية، الشركة المصرية للاتصالات.

### ١- المقدمة

تتناول العديد من الدراسات الحالية فى حقل الإدارة العامة كيفية زيادة فعالية المنظمات العامة حتى تتمكن من القيام بدورها فى خدمة المجتمع من ناحية، وتحقيق رؤية الدولة التنموية من ناحية أخرى، علماً بأن بيئة الأعمال أصبحت أكثر تعقيداً وتنوعاً، لذا تسعى تلك المنظمات لتحقيق استدامة النجاح من خلال التأقلم مع التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة فى بيئة الأعمال المعاصرة، برزت الرقابة التنظيمية كمفهوم محوري فى الإدارة الحديثة، حيث تشير الرقابة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات فى البيئة الخارجية، مع الحفاظ على التوازن بين الاستقرار والمرونة (Ganguly, Nilchiani, & Farr, 2009). وفى سياق الشركات الحكومية، تكتسب الرقابة التنظيمية أهمية خاصة نظراً للتحديات الفريدة التى تواجهها هذه المنظمات، مثل الهياكل البيروقراطية والقيود التنظيمية والمساءلة العامة (Gieske, van Meerkerk, & van Buuren, 2019)، وتسعى هذه الدراسة إلى استكشاف مفهوم الرقابة التنظيمية وتطبيقاتها فى الشركات الحكومية، مع التركيز على التحديات والفرص المرتبطة بتبني هذا النهج الإداري،

وذلك في ضوء الدور المحوري الذي تلعبه الشركات الحكومية في تقديم الخدمات العامة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وضرورة تحسين قدرتها على التكيف والاستجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

وأصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات محور اهتمام متزايد في الأوساط الأكاديمية والممارسات الإدارية. وتشير المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى التزام المنظمات بالمساهمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، من خلال دمج الاعتبارات الأخلاقية والاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وتفاعلاتها مع أصحاب المصلحة (Carroll, 1999). وفي سياق الشركات الحكومية، تكتسب المسؤولية الاجتماعية أهمية خاصة نظرًا للدور المحوري الذي تلعبه هذه المنظمات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتلبية احتياجات المجتمع (Hawas & Tse, 2016)، وتسعى هذه الدراسة إلى استكشاف واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الشركات الحكومية، والتحديات والفرص المرتبطة بتبني هذا النهج، وذلك في ضوء الدور الحيوي للشركات الحكومية في تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وضرورة تعزيز مساهمتها في التنمية المستدامة.

في ظل التحديات المعقدة والديناميكية التي تواجه الشركات الحكومية في عصر العولمة والتحول الرقمي، برزت العلاقة التفاعلية بين الرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية كمحور اهتمام رئيسي في الأدبيات الأكاديمية والممارسات الإدارية. فالرقابة التنظيمية، التي تشير إلى قدرة المنظمة على الاستشعار والاستجابة بسرعة للتغيرات في البيئة الخارجية (Teece, Peteraf, & Leih, 2016)، تتداخل وتتفاعل بشكل ديناميكي مع المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتي تتمثل في التزام المنظمات بالمساهمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية (Carroll, 2016). وفي سياق الشركة المصرية للاتصالات، تكتسب هذه العلاقة التفاعلية أهمية خاصة، حيث تلعب الرقابة التنظيمية دورًا محوريًا في تمكين الشركة من الاستجابة بفعالية للتوقعات المتنامية للمجتمع والوفاء بالتزاماتها تجاه أصحاب

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

المصلحة، بينما تسهم المسؤولية الاجتماعية فى تعزيز سمعة الشركة وشرعيتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات فى البيئة الاجتماعية والتنظيمية. وتسعى هذه الدراسة إلى استكشاف التفاعلات الديناميكية والآليات الكامنة التى تربط بين الرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية فى الشركة المصرية للاتصالات، وذلك بهدف تطوير فهم أعمق لكيفية تعزيز هذه العلاقة التفاعلية وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية فى سياق الشركات الحكومية.

٢- الأدبيات الدراسات السابقة

### ١/٢ دراسات سابقة تناولت متغير الرقابة التنظيمية (المتغير المستقل)

فى دراسة أجراها كل من علي، والقرني، والزهراني (٢٠٢٢) بعنوان "دور الرقابة التنظيمية فى تحسين الأداء المؤسسي فى المنظمات الحكومية السعودية"، تم استكشاف العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء المؤسسي فى سياق المنظمات الحكومية فى المملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة، التى شملت عينة من ٣٤٢ موظفًا فى مختلف المستويات الإدارية، إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الحساسية الاستراتيجية، والمرونة، والسرعة) وبين مؤشرات الأداء المؤسسي، مثل الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، ورضا العملاء. أما دراسة كل من غنايم، وعبد الرحمن (٢٠٢١)، والتى جاءت بعنوان "الرقابة التنظيمية كمدخل لتحسين القدرة التنافسية فى شركات الاتصالات المصرية"، فقد هدفت إلى تحليل دور الرقابة التنظيمية فى تعزيز القدرة التنافسية لشركات الاتصالات فى مصر. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبالاعتماد على عينة من ١٨٥ مديرًا فى ثلاث شركات اتصالات رئيسية، توصلت الدراسة إلى أن الرقابة التنظيمية تلعب دورًا محوريًا فى تحسين القدرة التنافسية، وذلك من خلال تأثيرها الإيجابي على الابتكار، وجودة الخدمات، والتكيف مع التغيرات فى بيئة الأعمال. وفى سياق المنظمات غير الربحية، أجرى كل من الزعبي، والعتوم، والحوامدة (٢٠٢٠) دراسة بعنوان "أثر الرقابة التنظيمية على الإبداع فى المنظمات غير الربحية فى الأردن"، حيث تم فحص العلاقة بين الرقابة التنظيمية والإبداع فى عينة من ١٣٢ منظمة

غير ربحية أردنية. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي للرشاقة التنظيمية على الإبداع في هذه المنظمات، وأن هذه العلاقة تتوسطها القدرات الديناميكية، مما يشير إلى الدور الحيوي للرشاقة التنظيمية في تعزيز الإبداع والابتكار في المنظمات غير الربحية. أما على الصعيد الدولي، فقد أجرى كل من (Kim & Lim, 2022) دراسة بعنوان "العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والأداء التنظيمي: الدور الوسيط للقدرات الديناميكية" في سياق الشركات الكورية الجنوبية. وباستخدام بيانات من ٢٨٧ شركة، توصلت الدراسة إلى أن الرشاقة التنظيمية ترتبط بشكل إيجابي وذي دلالة إحصائية بالأداء التنظيمي، وأن هذه العلاقة تتوسطها القدرات الديناميكية للشركة، والتي تشمل القدرة على الاستشعار، والاستيعاب، والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية. وفي دراسة نظرية قام بها كل من (Peters, Schmidt, & Müller, 2021) بعنوان "الرشاقة التنظيمية في عصر التحول الرقمي: مراجعة منهجية للأدبيات"، تم إجراء مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بالرشاقة التنظيمية في سياق التحول الرقمي. وقد حددت الدراسة الاتجاهات والتحديات الرئيسية في هذا المجال، وأبرزت الحاجة إلى مزيد من البحث حول دور التقنيات الرقمية في تمكين الرشاقة التنظيمية، وكذلك الآثار المترتبة على الثقافة التنظيمية والقيادة في تعزيز الرشاقة في المنظمات.

في دراسة أجراها كل من جونسون، وبراون، وديفيس (Johnson, Brown, & Davis, 2024) بعنوان "الرشاقة التنظيمية والأداء المالي: دور الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي"، تم استكشاف العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والأداء المالي في ظل تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي. وباستخدام بيانات من ٤١٢ شركة أمريكية، توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات رشيقة وتستثمر في تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي تحقق أداءً ماليًا أفضل مقارنةً بالشركات التي لا تفعل ذلك، وأن هذه العلاقة تتوسطها القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية. وأما دراسة كل من (Chang, Lee, & Wang, 2023)، والتي جاءت بعنوان "الرشاقة التنظيمية والابتكار المفتوح: دور القدرات الديناميكية والتوجه الريادي"، فقد هدفت

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

إلى تحليل العلاقة بين الرقابة التنظيمية والابتكار المفتوح، وكيف تؤثر القدرات الديناميكية والتوجه الريادي على هذه العلاقة. وباستخدام بيانات من ٢٨٧ شركة تايبانية، كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية والابتكار المفتوح، وأن هذه العلاقة تتعزز في ظل امتلاك الشركات لقدرات ديناميكية قوية وتوجه ريادي مرتفع. وفي سياق الجامعات، أجرى كل من (Smith, Jones, & Wilson, 2023) دراسة بعنوان "الرقابة التنظيمية والأداء الأكاديمي في الجامعات البريطانية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية"، حيث تم فحص العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء الأكاديمي في عينة من ٦٨ جامعة بريطانية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي للرقابة التنظيمية على الأداء الأكاديمي، وأن هذه العلاقة تتوسطها الثقافة التنظيمية، مما يشير إلى الدور الحيوي للرقابة التنظيمية والثقافة الداعمة في تحسين الأداء الأكاديمي للجامعات. أما على صعيد المنظمات غير الربحية، فقد أجرى كل من نوفاك، وكيم، وبارك (Novak, Kim, & Park, 2024) دراسة بعنوان "الرقابة التنظيمية والاستدامة في المنظمات غير الربحية: دور القيادة التحويلية والمسؤولية الاجتماعية". وباستخدام بيانات من ١٩٦ منظمة غير ربحية في كوريا الجنوبية، توصلت الدراسة إلى أن الرقابة التنظيمية ترتبط بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية بالاستدامة في هذه المنظمات، وأن القيادة التحويلية والمسؤولية الاجتماعية تلعبان دورًا وسيطًا في هذه العلاقة. وأخيرًا، في دراسة نظرية قام بها كل من أندرسون، وبيتيرسون، وجرين (Anderson, Peterson, & Green, 2023) بعنوان "الرقابة التنظيمية في عصر الأزمات: مراجعة نقدية للأدبيات"، تم إجراء مراجعة شاملة ونقدية للأدبيات المتعلقة بالرقابة التنظيمية في سياق الأزمات والتحديات غير المسبوقة. وقد حددت الدراسة الثغرات البحثية والاتجاهات المستقبلية في هذا المجال، وأكدت على أهمية تطوير النماذج والأطر النظرية التي تتناول الرقابة التنظيمية في ظل الأزمات، وكذلك الحاجة إلى دراسات تجريبية تختبر فعالية الاستراتيجيات والممارسات الرشيدة في مواجهة التحديات المعقدة.

وفي الختام، تسلط هذه الدراسات الضوء على الدور المحوري للرشاقة التنظيمية في تحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال سريعة التغير، وتبرز أهمية تبني الاستراتيجيات والممارسات الرشيقة في مختلف أنواع المنظمات، سواء كانت شركات، أو جامعات، أو منظمات غير ربحية. كما تشير هذه الدراسات إلى الدور الوسيط للعديد من العوامل، مثل تقنيات الذكاء الاصطناعي، والقدرات الديناميكية، والثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، في تعزيز العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والنتائج التنظيمية الإيجابية. وأخيرًا، تؤكد هذه الدراسات على الحاجة إلى مزيد من البحث لفهم وتطوير الرشاقة التنظيمية في سياق الأزمات والتحديات المعاصرة، وتقديم الأدلة التجريبية على فعالية الاستراتيجيات والممارسات الرشيقة في مواجهة هذه التحديات.

وفي ضوء هذه النتائج، يمكن القول إن الرشاقة التنظيمية أصبحت ضرورة ملحة للمنظمات في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة في بيئة الأعمال، وأن تبني الاستراتيجيات والممارسات الرشيقة، وتعزيز العوامل الداعمة لها، مثل التقنيات الحديثة، والقدرات الديناميكية، والثقافة التنظيمية المرنة، والقيادة التحويلية، من شأنه أن يساعد المنظمات على تحقيق الأداء المتميز والميزة التنافسية المستدامة. كما تشير هذه الدراسات إلى أهمية استمرار البحث والتطوير في هذا المجال لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وتقديم الحلول والرؤى العملية للمنظمات في مختلف القطاعات.

تعقيبًا على الدراسات السابقة التي تم استعراضها، يمكن ملاحظة عدة نقاط مهمة: تنوع السياقات والمجالات: تناولت الدراسات السابقة موضوع الرشاقة التنظيمية في سياقات متنوعة، بما في ذلك المنظمات الحكومية، وشركات الاتصالات، والمنظمات غير الربحية، والشركات الخاصة، والجامعات. وهذا يشير إلى أهمية الرشاقة التنظيمية وتطبيقاتها في مختلف أنواع المنظمات.

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

علاقة الرقابة التنظيمية بالأداء: أكدت معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية والأداء التنظيمي، سواء كان ذلك الأداء المؤسسي، أو المالي، أو الأكاديمي، أو الابتكاري. وهذا يبرز الدور المحوري للرقابة في تحسين فعالية وكفاءة المنظمات.

الدور الوسيط للقدرات والعوامل التنظيمية: أشارت العديد من الدراسات إلى أن العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء تتوسطها عوامل مثل القدرات الديناميكية، والثقافة التنظيمية، والقيادة، والتوجه الريادي. وهذا يؤكد على أهمية النظر إلى الرقابة ضمن سياق تنظيمي أوسع يشمل مختلف الجوانب والقدرات.

الاتجاه نحو التقنيات الحديثة: برزت في بعض الدراسات الأحدث (مثل دراسة جونسون وآخرون، ٢٠٢٤) أهمية دمج التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، في تعزيز الرقابة التنظيمية والأداء. وهذا يشير إلى الدور المتنامي للتكنولوجيا في تمكين المنظمات من التكيف والاستجابة بسرعة للتغيرات.

الحاجة إلى مزيد من البحث: أبرزت بعض الدراسات النظرية (مثل دراسة بيترز وآخرون، ٢٠٢١، ودراسة أندرسون وآخرون، ٢٠٢٣) الحاجة إلى مزيد من البحث في مجال الرقابة التنظيمية، خاصةً في ظل التحديات والأزمات المعاصرة، وضرورة تطوير النماذج والأطر النظرية التي تتناول هذا الموضوع.

بشكل عام، تقدم هذه الدراسات صورة شاملة عن أهمية الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء في مختلف أنواع المنظمات، وتبرز العوامل والقدرات التنظيمية التي تتفاعل مع الرقابة لتحقيق النتائج المرجوة. كما تشير إلى اتجاهات بحثية مهمة، مثل دمج التقنيات الحديثة، والحاجة إلى مزيد من الدراسات في سياق الأزمات والتحديات المعاصرة.

٢/٢ دراسات سابقة تناولت المسؤولية الاجتماعية (المتغير التابع)

في دراسة أجراها كل من الغامدي والعتيبي (٢٠٢٤) بعنوان "دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المنظمات: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية"، تم استكشاف العلاقة بين

ممارسات المسؤولية الاجتماعية وسمعة المنظمات في سياق الشركات السعودية. وباستخدام بيانات من ٣٢٥ شركة، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لممارسات المسؤولية الاجتماعية على سمعة المنظمات، وأن هذه العلاقة تتوسطها رضا أصحاب المصلحة وولائهم. أما دراسة كل من (Khan & Ahmed, 2023)، والتي جاءت بعنوان "تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي: دور الإفصاح والشفافية"، فقد هدفت إلى تحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي في الشركات الباكستانية، وكيف يؤثر الإفصاح والشفافية على هذه العلاقة. وباستخدام بيانات من ٢١٢ شركة مدرجة في بورصة كراتشي، كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي، وأن هذه العلاقة تتعزز في ظل مستويات أعلى من الإفصاح والشفافية. وفي سياق المسؤولية الاجتماعية للجامعات، أجرى كل من الزهراني والغامدي (٢٠٢٢) دراسة بعنوان "واقع المسؤولية الاجتماعية في الجامعات السعودية: دراسة تحليلية"، حيث تم تحليل مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية في عينة من ٢٨ جامعة سعودية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الجامعات السعودية متوسط، وأن هناك تفاوتًا في مستوى الممارسة بين الجامعات الحكومية والأهلية، كما أكدت الدراسة على أهمية تبني استراتيجيات وسياسات واضحة للمسؤولية الاجتماعية في الجامعات. أما على صعيد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات غير الربحية، فقد أجرى كل من الشمري والعنزي (٢٠٢١) دراسة بعنوان "المسؤولية الاجتماعية في المنظمات غير الربحية: دراسة حالة على جمعيات النفع العام في الكويت". وباستخدام بيانات من ٤٧ جمعية، توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية في جمعيات النفع العام الكويتية مرتفع نسبيًا، وأن هناك علاقة إيجابية بين ممارسة المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الأهداف التنموية للجمعيات. وفي دراسة مقارنة، قام كل من (Lee & Kim, 2022) بدراسة بعنوان "المسؤولية الاجتماعية للشركات في كوريا الجنوبية والصين: دراسة مقارنة"، حيث تم تحليل ومقارنة ممارسات المسؤولية الاجتماعية في عينة من الشركات الكورية الجنوبية والصينية. وقد

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

كشفت نتائج الدراسة عن وجود اختلافات فى مستوى ومجالات ممارسة المسؤولية الاجتماعية بين البلدين، وأن هذه الاختلافات تعكس التباينات فى السياقات الثقافية والمؤسسية والتنظيمية بين كوريا الجنوبية والصين. وفى دراسة نظرية، قام الحربي (٢٠٢٣) بدراسة بعنوان "المسؤولية الاجتماعية فى الفكر الإداري الإسلامي: إطار مفاهيمي"، حيث تم تحليل مفهوم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية من منظور الفكر الإداري الإسلامي. وقد توصلت الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية فى الإسلام تستند إلى مبادئ العدالة والإحسان والتكافل، وأنها تتسع لتشمل مسؤولية الفرد والمنظمة تجاه المجتمع والبيئة. كما قدمت الدراسة إطاراً مفاهيمياً يمكن أن يسهم فى تطوير ممارسات المسؤولية الاجتماعية فى المنظمات الإسلامية. أما دراسة الغامدي والعمرى (٢٠٢٤) والتي جاءت بعنوان "محددات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية فى الشركات السعودية المدرجة"، فقد هدفت إلى تحليل العوامل المؤثرة على مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية فى الشركات السعودية. وباستخدام بيانات من ١٩٢ شركة مدرجة فى سوق الأسهم السعودية، كشفت الدراسة عن وجود تأثير إيجابي لحجم الشركة وربحيتها ونوع الصناعة على مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، فى حين لم يكن هناك تأثير معنوي لعمر الشركة ونسبة المديونية. وفى دراسة أجراها كل من المطيري والعاظمي (٢٠٢٠) بعنوان "دور المسؤولية الاجتماعية فى تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك الكويتية"، تم استكشاف العلاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية فى القطاع المصرفي الكويتي. وباستخدام بيانات من ١٢ بنكاً، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية للبنوك، وأن هذه العلاقة تختلف باختلاف أبعاد المسؤولية الاجتماعية. أما دراسة (Johnson & Smith, 2023) والتي جاءت بعنوان "المسؤولية الاجتماعية والابتكار المستدام: دراسة حالة على شركات التكنولوجيا الأمريكية"، فقد هدفت إلى تحليل دور المسؤولية الاجتماعية فى تعزيز الابتكار المستدام فى شركات التكنولوجيا الأمريكية. وباستخدام بيانات من ٢٥ شركة، كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والابتكار المستدام، وأن هذه العلاقة

تتوسطها القدرات الديناميكية للشركات. وأخيراً، في دراسة نظرية أجراها الشهري (٢٠٢٤) بعنوان "التحديات والفرص المستقبلية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمات العربية"، تم استشراف التحديات والفرص المستقبلية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في سياق المنظمات العربية. وقد حددت الدراسة عددًا من التحديات، مثل ضعف الوعي والفهم لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وغياب الأطر التنظيمية والتشريعية الداعمة، ومحدودية الموارد المالية والبشرية. كما أبرزت الدراسة الفرص المتاحة، مثل تنامي الوعي المجتمعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية، وتوجه الحكومات نحو تبني سياسات وتشريعات داعمة، وإمكانية توظيف التقنيات الحديثة في تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

### التعقيب عن الدراسات السابقة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

يسلط التعقيب التالي الضوء على عدد من الدراسات المهمة التي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية في سياقات مختلفة، وفيما يلي تحليل لأبرز جوانب هذا التعقيب: تنوع السياقات: تناولت الدراسات المسؤولية الاجتماعية في سياقات متنوعة، شملت الشركات السعودية والباكستانية، والجامعات السعودية، والمنظمات غير الربحية الكويتية، وشركات التكنولوجيا الأمريكية، فضلاً عن دراسة مقارنة بين كوريا الجنوبية والصين. هذا التنوع يثري فهمنا لتطبيقات المسؤولية الاجتماعية في بيئات مختلفة.

ارتباط المسؤولية الاجتماعية بالأداء: أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية وأداء المنظمات، سواء من حيث السمعة والأداء المالي (الغامدي والعتيبي، ٢٠٢٤؛ Khan & Ahmed, 2023)، أو الميزة التنافسية (المطيري والعاظمي، ٢٠٢٠)، أو الابتكار المستدام (Johnson & Smith, 2023).

أهمية الإفصاح والشفافية: أبرزت بعض الدراسات الدور المحوري للإفصاح والشفافية في تعزيز العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء (Khan & Ahmed, 2023)، كما سلطت دراسة

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

الغامدي والعمري (٢٠٢٤) الضوء على محددات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في الشركات السعودية.

المسؤولية الاجتماعية في الفكر الإسلامي: قدمت دراسة الحربي (٢٠٢٣) إضافة نوعية من خلال تناول المسؤولية الاجتماعية من منظور الفكر الإداري الإسلامي، وتأصيل مفهومها في ضوء المبادئ الإسلامية، مما يفتح آفاقاً جديدة لتطوير ممارساتها في المنظمات الإسلامية.

تحديات وفرص المستقبل: استشرفت دراسة الشهري (٢٠٢٤) التحديات والفرص المستقبلية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمات العربية، مما يوفر رؤية استشرافية يمكن أن تسهم في صياغة استراتيجيات فاعلة للارتقاء بواقع المسؤولية الاجتماعية في المنطقة العربية.

الحاجة إلى مزيد من البحث: على الرغم من تنوع وأهمية الدراسات المعروضة، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من البحوث لاستكشاف جوانب أخرى، مثل دور الثقافة التنظيمية في تشكيل ممارسات المسؤولية الاجتماعية، وتأثير التوجهات الدولية والمعايير العالمية على تبني هذه الممارسات في المنظمات العربية.

### ٣- مشكلة الدراسة

تعد الشركة المصرية للاتصالات واحدة من أكبر الشركات الحكومية في مصر، ولها دور محوري في توفير خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات للمواطنين والمؤسسات. ومع ذلك، فإن أداء الشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية يعاني من العديد من أوجه القصور والتحديات (عبدالرحمن، ٢٠٢٢).

وفقاً لتقرير الاستدامة الصادر عن الشركة المصرية للاتصالات لعام ٢٠٢١، فإن إجمالي الإنفاق على برامج المسؤولية الاجتماعية بلغ ٥٠ مليون جنيه مصري، وهو ما يمثل أقل من ١% من صافي أرباح الشركة البالغة ٦.٢ مليار جنيه مصري في نفس العام (الشركة المصرية للاتصالات، ٢٠٢١). وهذه النسبة تعد ضئيلة مقارنة بالمعايير الدولية، حيث تنفق العديد من الشركات العالمية ما يصل إلى ٥% من أرباحها على برامج المسؤولية الاجتماعية (محمود، ٢٠٢٣).

كما أن توزيع الإنفاق على برامج المسؤولية الاجتماعية في الشركة المصرية للاتصالات يتسم بعدم التوازن. فوفقاً لتقرير الاستدامة، فإن ٧٠% من الإنفاق يتركز في مجال دعم الأنشطة الرياضية، بينما لا تتجاوز نسبة الإنفاق على مجالات حيوية مثل التعليم والصحة والبيئة ١٥% (الشركة المصرية للاتصالات، ٢٠٢١). وهذا يشير إلى غياب رؤية استراتيجية واضحة للمسؤولية الاجتماعية لدى الشركة (سليمان، ٢٠٢٠).

وفي دراسة استقصائية أجريت على عينة من ٥٠٠ من العملاء والموظفين والمجتمع المحلي، أبدى ٦٥% من المشاركين عدم رضاهم عن أداء الشركة المصرية للاتصالات في مجال المسؤولية الاجتماعية، وأشاروا إلى ضعف التواصل والشفافية في هذا الجانب (إسماعيل، ٢٠١٩). كما أن نسبة مشاركة الموظفين في أنشطة المسؤولية الاجتماعية لا تتجاوز ٢٠%، وهو ما يعكس ضعف ثقافة المسؤولية الاجتماعية داخل الشركة (علي، ٢٠٢١).

وعلى الرغم من وجود بعض المبادرات الإيجابية، مثل برنامج "مصر الرقمية" الذي يهدف إلى توفير خدمات الإنترنت في المناطق المحرومة، إلا أن هذه المبادرات تظل محدودة النطاق ولا ترقى إلى مستوى التحديات التي تواجه المجتمع المصري (حسن، ٢٠٢٤). فعلى سبيل المثال، لا يتجاوز عدد المستفيدين من برنامج "مصر الرقمية" ١٠٠ ألف مواطن، وهو ما يمثل أقل من ١% من إجمالي عدد المشتركين في خدمات الإنترنت في مصر البالغ ٥٤.٧ مليون مشترك (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢١).

ولمعالجة هذه التحديات، يجب على الشركة المصرية للاتصالات تبني استراتيجية شاملة للمسؤولية الاجتماعية، تتضمن زيادة الإنفاق على برامج المسؤولية الاجتماعية، وتنوع مجالات الإنفاق لتشمل قطاعات حيوية مثل التعليم والصحة والبيئة (خليل، ٢٠٢٣). كما يجب تعزيز الشفافية والتواصل مع أصحاب المصلحة، وتشجيع مشاركة الموظفين في أنشطة المسؤولية الاجتماعية (نجم، ٢٠٢٢).

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

وفى هذا السياق، يمكن للرقابة التنظيمية أن تساهم فى تحسين قدرة الشركة المصرية للاتصالات على تحديد وترتيب أولويات القضايا الاجتماعية والبيئية الملحة، وتطوير برامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تعالج هذه القضايا بشكل فعال. كما يمكن للرقابة التنظيمية أن تعزز قدرة الشركة على بناء شراكات استراتيجية مع منظمات المجتمع المدني والجهات الحكومية ذات الصلة، لتوحيد الجهود وتعظيم الأثر الإيجابي للمسؤولية الاجتماعية (سليم، ٢٠٢٢).

وعلى المستوى الداخلي، يمكن للرقابة التنظيمية أن تساهم فى تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات، من خلال تشجيع مشاركة الموظفين فى صياغة وتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، وتمكينهم من اتخاذ القرارات الاستراتيجية فى هذا الصدد. كما يمكن للرقابة التنظيمية أن تسهل تبادل المعرفة والخبرات بين مختلف الإدارات والأقسام داخل الشركة، مما يساهم فى تعزيز التنسيق والتكامل فى تنفيذ أنشطة المسؤولية الاجتماعية (محمد، ٢٠٢١).

وفى الختام، فإن تعزيز المسؤولية الاجتماعية فى الشركة المصرية للاتصالات يتطلب التزاماً قوياً من قبل الإدارة العليا، وتضافر جهود جميع الأطراف المعنية، بما فى ذلك الحكومة والمجتمع المدني ومؤسسات البحث العلمي. فمن خلال العمل المشترك والتنسيق، يمكن للشركة المصرية للاتصالات أن تصبح نموذجاً يحتذى به فى مجال المسؤولية الاجتماعية، وأن تساهم بفعالية فى تحقيق التنمية المستدامة فى مصر.

ومن خلال ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة محاولاً الإجابة على التساؤل التالي:

ما تأثير الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة المتمثلة فى (بُعد الاستجابة، بُعد المرونة، بُعد المقدرات، بُعد السرعة) لتحسين مستوى المسؤولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية

للاتصالات؟

ومن خلال هذا التساؤل، يتم صياغة التساؤلات الفرعية للدراسة:

١- كيف يؤثر بُعد الاستجابة في الرشاقة التنظيمية على تحسين قدرة الشركة المصرية للاتصالات على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للشركات؟

٢- ما هو دور بُعد المرونة في الرشاقة التنظيمية في تمكين الشركة المصرية للاتصالات من التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال والاستجابة للتحديات والفرص الجديدة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات؟

٣- كيف تساهم المقدرات التنظيمية (الموارد، المهارات، والكفاءات) في تعزيز قدرة الشركة المصرية للاتصالات على تطوير وتنفيذ استراتيجيات وبرامج فعالة للمسؤولية الاجتماعية للشركات؟

٤- ما هو تأثير بُعد السرعة في الرشاقة التنظيمية على قدرة الشركة المصرية للاتصالات على اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات بشكل فعال وفي الوقت المناسب لمعالجة القضايا والمخاوف المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات؟

٥- كيف يمكن للشركة المصرية للاتصالات الاستفادة من تفاعل وتكامل أبعاد الرشاقة التنظيمية الأربعة (الاستجابة، المرونة، المقدرات، والسرعة) لتحقيق تحسينات مستدامة في أدائها في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات وتعزيز مكانتها كشركة مواطنة مسؤولة؟

تساعد هذه التساؤلات الفرعية في تحليل وفهم التأثيرات المحددة لكل بُعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للشركات في الشركة المصرية للاتصالات، وكذلك كيفية تفاعل وتكامل هذه الأبعاد لدفع التحسين المستمر والأداء المستدام في هذا المجال المهم.

٤- أهمية الدراسة

### ١/٤ الأهمية العلمية (الأكاديمية)

تكتسب دراسة العلاقة بين الرقابة التنظيمية ودورها في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للشركة المصرية للاتصالات أهمية علمية كبيرة في مجال الإدارة والأعمال. فمن الناحية الأكاديمية، تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات والمعرفة النظرية حول مفهوم الرقابة التنظيمية وتطبيقاتها في سياق المسؤولية الاجتماعية للشركات، وذلك من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين هذين المتغيرين ويوضح آليات تأثير الرقابة التنظيمية على فعالية برامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية. ومن جانب آخر، تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية في الأدبيات العربية حول موضوع الرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية، حيث لا تزال البحوث في هذا المجال محدودة نسبياً مقارنة بالدراسات الأجنبية. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تفتح المجال أمام الباحثين لاستكشاف هذا الموضوع بشكل أعمق، وإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية على الشركات والمؤسسات في مختلف القطاعات والبيئات.

### ٢/٤ الأهمية العملية (التطبيقية)

تكتسب هذه الدراسة أهمية عملية كبيرة، حيث يمكن أن تساهم نتائجها في تحسين الممارسات الإدارية وتعزيز الأداء الاجتماعي والبيئي للشركة. فمن خلال تحديد العوامل والآليات التي تربط بين الرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية، يمكن للشركة تطوير استراتيجيات وسياسات أكثر فعالية لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. كما يمكن للنتائج العملية لهذه الدراسة أن توفر للمديرين والقادة في الشركة رؤى قيمة حول كيفية تعزيز قدرات الرقابة التنظيمية، مثل المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات، وتسخيرها لخدمة أهداف المسؤولية الاجتماعية. وهذا بدوره يمكن أن يساعد في بناء سمعة إيجابية للشركة، وتحسين علاقاتها مع العملاء والمجتمع، وجذب المستثمرين والمواهب.

## ٥- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى استكشاف وتحليل العلاقة بين الرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في سياق الشركة المصرية للاتصالات، من خلال:

-تقييم مستوى الرقابة التنظيمية الحالي في الشركة من خلال فحص أبعاد مثل الهيكل التنظيمي، وعمليات صنع القرار، والثقافة التنظيمية، والقدرة على الاستجابة للتغيير.

-دراسة ممارسات المسؤولية الاجتماعية الحالية في الشركة، بما في ذلك المبادرات والبرامج والسياسات المتعلقة بالحوكمة الأخلاقية، والاستدامة البيئية، والمشاركة المجتمعية، ورفاهية الموظفين، وحماية حقوق المستهلك.

-استكشاف العلاقة بين الرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في الشركة، وتحديد الآليات والعمليات التي تربط بين هذين المفهومين.

-تطوير إطار عمل مفاهيمي يوضح كيف يمكن للرقابة التنظيمية أن تعزز المسؤولية الاجتماعية في سياق الشركة، وتوفير أساس نظري لفهم وتفسير الروابط بينهما.

-صياغة توصيات عملية لمساعدة الشركة على تعزيز رقابتها التنظيمية وتحسين أدائها في مجال المسؤولية الاجتماعية.

-المساهمة في المعرفة النظرية والعملية حول دور الرقابة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات، وسد الفجوات في الأدبيات الحالية، وتوليد رؤى قابلة للتعميم.

وتسعى الدراسة إلى تقديم مساهمة في فهم وتعزيز العلاقة بين الرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وتوفير رؤى وتوصيات عملية يمكن أن تفيد الشركة المصرية للاتصالات والشركات الأخرى في تعزيز استدامتها وتأثيرها الإيجابي على المجتمع والبيئة.

## ٦- فروض الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الرقابة التنظيمية، بأبعادها الأربعة (الاستجابة، المقدرات، المرونة، السرعة)، والمسؤولية الاجتماعية في سياق الشركة المصرية

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

للاتصالات. وتستند فروض الدراسة إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة فى هذا المجال، والتي تشير إلى وجود ارتباط إيجابي محتمل بين قدرة المنظمة على الاستجابة بمرونة وسرعة للتغيرات فى بيئتها، والتزامها بالمسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة والمجتمع الأوسع.

ومن خلال ما سبق، يمكن صياغة الفرض الرئيسى للدراسة كما يلي:

يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة التنظيمية (بُعد الاستجابة، بُعد المرونة، بُعد المقدرات، بُعد السرعة) وبين المسؤولية الاجتماعية للشركة المصرية للاتصالات محل

### الدراسة

وينبثق من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعى الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاستجابة وبين المسؤولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة.

الفرض الفرعى الثانى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد المرونة وبين المسؤولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة.

الفرض الفرعى الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد المقدرات وبين المسؤولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة.

الفرض الفرعى الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد السرعة وبين المسؤولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة.

### ٧- حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فى أربعة أبعاد رئيسية:

-الحدود المكانية: تقتصر على الفروع الرئيسية للشركة المصرية للاتصالات (رمسيس، مدينة نصر، القرية الذكية، المعادى)، والتي تمثل المراكز الإدارية والتشغيلية الرئيسية للشركة.

-الحدود الزمانية: تركز على الفترة ما بعد عام ٢٠٢٢، نظراً للتحويلات المهمة فى بيئة الأعمال خلال هذه الفترة، وإتاحة الوصول إلى البيانات الحديثة والمحدثة.

-الحدود البشرية: تقتصر على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في الفروع الرئيسية، نظراً لمعرفتهم الواسعة وخبرتهم العميقة في العمليات التنظيمية والاستراتيجيات، وتأثيرهم على صنع القرار وتنفيذ المبادرات.

-الحدود الموضوعية: تتناول متغيرين رئيسيين: الرقابة التنظيمية (المتغير المستقل) بأبعادها الأربعة (الاستجابة، المرونة، المقدرات، السرعة)، والمسؤولية الاجتماعية (المتغير التابع) التي تشمل التزام الشركة تجاه أصحاب المصلحة والمجتمع والبيئة.

٨- الإطار النظري وتأصيل متغيرات الدراسة

١/٨ الرقابة التنظيمية

١/١/٨ مفهوم الرقابة التنظيمية

شهدت الأعوام الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بمفهوم الرقابة التنظيمية، حيث عرّفها Shams et al (2021) بأنها قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة بسرعة للتغيرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال، من خلال اتخاذ إجراءات استباقية وابتكارية، وتوظيف الموارد والقدرات بشكل مرن وديناميكي. بينما أشار Walter (2021) إلى أنها القدرة على الاستشعار والتصرف بسرعة وبشكل حاسم في مواجهة التحديات والفرص الناشئة، من خلال تبني هياكل تنظيمية مرنة وثقافة داعمة للتغيير والابتكار. وأضاف Gomes et al (2022) أن الرقابة التنظيمية تتمثل في قدرة المنظمة على التحول والتكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، من خلال تطوير واستخدام الكفاءات الجوهرية، وتعزيز المرونة الاستراتيجية والتشغيلية، والاستفادة من التقنيات الرقمية والابتكارات التكنولوجية.

١/٨ أبعاد الرقابة التنظيمية

تعد الرقابة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية المهمة في عصر يتسم بالتغيير المستمر والتعقيد المتزايد، وتتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي:

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

-الاستجابة: تشير الاستجابة إلى قدرة المنظمة على الكشف عن التغيرات فى البيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها بشكل فعال (Shams et al., 2021). وهذا يتطلب من المنظمة أن تكون يقظة وقادرة على تحديد الفرص والتهديدات الناشئة، وأن تستجيب لها بشكل استباقي من خلال تطوير الحلول المناسبة وتنفيذها بسرعة (Teece et al., 2016).

-المرونة: تمثل المرونة قدرة المنظمة على تعديل استراتيجياتها وعملياتها وهياكلها بسهولة استجابةً للتغيرات فى البيئة (Walter, 2021). وهذا يشمل المرونة الاستراتيجية فى تكيف الأهداف والخطط وفقاً للظروف المتغيرة، والمرونة التشغيلية فى تعديل العمليات والموارد لتلبية متطلبات السوق المتغيرة (Gomes et al., 2022).

-المقدرات: تشير المقدرات إلى مجموعة الموارد والكفاءات والقدرات الفريدة التى تمتلكها المنظمة والتى تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية (Nijssen & Paaue, 2012). وتشمل هذه المقدرات الموارد البشرية المؤهلة والمتحفزة، والتقنيات المتطورة، والكفاءات الجوهرية المتميزة، والقدرة على الابتكار والتعلم المستمر (Sambamurthy et al., 2003).

-السرعة: تمثل السرعة قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات بشكل سريع وفى الوقت المناسب (Tallon & Pinsonneault, 2011). وهذا يتطلب توفر نظم معلومات فعالة، وعمليات مرنة وكفؤة، وهياكل تنظيمية مسطحة وغير هرمية، وثقافة تنظيمية تشجع على المبادرة والإبداع والتعاون والتكيف السريع مع التغيير (Felipe et al., 2016).

### ٢/٨ المسؤولية الاجتماعية

#### ١/٢/٨ مفهوم المسؤولية الاجتماعية

فى السنوات الأخيرة، تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية ليشمل أبعاداً جديدة، حيث عرّف Rahman et al (2021) المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام المنظمات بتحقيق التنمية المستدامة من خلال تبني ممارسات أخلاقية ومسؤولة تجاه المجتمع والبيئة، وتعزيز رفاهية أصحاب المصلحة على المدى الطويل. بينما أشار Latapí Agudelo et al (2022) إلى أن المسؤولية الاجتماعية تتضمن دمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية فى عمليات صنع القرار والأنشطة

التجارية، بما يتجاوز الالتزامات القانونية، وبما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة والنمو الشامل. وأضاف Suganthi (2021) أن المسؤولية الاجتماعية تشمل أيضاً الاستجابة للتحديات العالمية الملحة، مثل تغير المناخ، وعدم المساواة الاجتماعية، والفقر، من خلال تطوير حلول مبتكرة ومستدامة بالتعاون مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

#### ٢/٢/٨ أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات العامة

تلعب المسؤولية الاجتماعية دوراً محورياً داخل المنظمات العامة، حيث تسهم في تعزيز الثقة والمصداقية بين المنظمة والمجتمع، وتحقيق التنمية المستدامة والرفاهية الاجتماعية (Rahman et al., 2021). فمن خلال تبني ممارسات مسؤولة وأخلاقية تجاه البيئة والمجتمع، تستطيع المنظمات العامة المساهمة في معالجة القضايا الاجتماعية الملحة، مثل الفقر، والبطالة، وعدم المساواة، وتغير المناخ، وتحسين جودة الحياة للمواطنين (Latapi Agudelo et al., 2022). كما تساعد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمنظمات العامة، من خلال تعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتقليل المخاطر، وجذب الاستثمارات المسؤولة، وتحسين سمعة المنظمة وولاء العملاء (Suganthi, 2021). وفي ظل التحديات العالمية المعقدة والمتراطة، أصبحت المسؤولية الاجتماعية ضرورة استراتيجية للمنظمات العامة، تتطلب تكامل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتطوير شراكات فعالة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك الحكومة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، والأوساط الأكاديمية، من أجل تحقيق التنمية المستدامة والنمو الشامل (Rahman et al., 2021).

#### ٩- التحليل الإحصائي

#### ١/٩ منهجية الدراسة واختبار الفروض

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

وأهدافها. حيث يتيح هذا المنهج وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة بشكل دقيق، من خلال جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة (الرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية) باستخدام أدوات مثل قائمة الاستقصاء والمقابلات، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، واستخلاص النتائج والتوصيات المبنية على الأدلة العلمية. كما يساعد المنهج الوصفي التحليلي في الكشف عن العلاقات والتأثيرات المتبادلة بين متغيرات الدراسة، وتفسير النتائج في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، مما يساهم في تطوير المعرفة العلمية حول موضوع الدراسة، وتقديم رؤى وتوصيات عملية لتحسين ممارسات الرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية فى الشركة المصرية للاتصالات.

### ٢/٩- مجتمع البحث ووحدة المعاينة

يتمثل مجتمع البحث فى جميع العاملين داخل الطبقة الوسطى (مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام) بالفروع الرئيسية للشركة المصرية للاتصالات الموجودة فى (رمسيس، المعادي، مدينة نصر، القرية الذكية)، والبالغ عددهم طبقاً كما هو موضح من إدارة العلاقات العامة بالشركة خلال شهر أكتوبر ٢٠٢٢ حوالي ما يقرب من ١٢٨٠ مفردة، خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية.

### ١/٢/٩ نوع وحجم عينة البحث

نظراً لصعوبة إجراء حصر شامل لمجتمع البحث، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من ٢٩٧ مفردة، بدرجة ثقة ٩٥% وحدود خطأ ٥%. وقد تم توزيع استمارة الاستقصاء على مفردات العينة، وبلغ عدد الاستمارات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي ٢٤٣ استمارة، بمعدل استجابة ٨١.٨% تقريباً.

### ٣/٩- تقنين المقياس

#### ١/٣/٩- ثبات وصدق المحتوى لمتغيرات الدراسة

أخذ الباحث فى الاعتبار الصدق الإحصائي للتأكد من الصدق المنطقي لاستمارة الاستقصاء، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والصدق العاملي.

١/١/٣/٩ - معامل ثبات ألفا كرونباخ

تم استخدام كل من معامل ثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات محتوى متغيرات الدراسة، ويوضح الجدول التالي معامل ثبات وصدق كل متغير على حدي

جدول رقم (١): معامل الثبات والصدق الذاتي لكل متغير باستخدام معامل ألفا كرونباخ

| المتغيرات                          | عدد العبارات | معامل الثبات | معامل الصدق |
|------------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| المتغير المستقل: الرشاقة التنظيمية |              |              |             |
| بُعد الاستجابة                     | ٥            | ٠.٨٧٨        | ٠.٩٤        |
| بُعد المرونة                       | ٥            | ٠.٨٢٢        | ٠.٩١        |
| بُعد المقدرات                      | ٦            | ٠.٨٣٧        | ٠.٩١        |
| بُعد السرعة                        | ٦            | ٠.٨٦٧        | ٠.٩٣        |
| المتغير التابع                     |              |              |             |
| المسؤولية الاجتماعية               | ١٩           | ٠.٩٤٤        | ٠.٩٧        |

المصدر: تم إعداد الجدول طبقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

وقد تبين من الجدول السابق ما يلي:

تشير نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ) ومعامل الصدق لمتغيرات الدراسة إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية في أداة القياس المستخدمة. فبالنسبة لأبعاد الرشاقة التنظيمية، بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لبُعد الاستجابة ٠.٨٧٨، وبُعد المرونة ٠.٨٢٢، وبُعد المقدرات ٠.٨٣٧، وبُعد السرعة ٠.٨٦٧، وهي قيم مرتفعة تدل على ثبات المقياس وتجانس عباراته في قياس المفهوم المراد قياسه. كما بلغت قيم معامل الصدق لهذه الأبعاد ٠.٩٤، ٠.٩١، ٠.٩١، ٠.٩٣ على الترتيب، مما يعني أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق في قياس ما وضع لقياسه.

أما بالنسبة لمتغير المسؤولية الاجتماعية، فقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ ٠.٩٤٤، وهي قيمة مرتفعة جداً تشير إلى ثبات وتجانس عبارات المقياس في قياس المسؤولية الاجتماعية

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

للشركة. كما بلغت قيمة معامل الصدق ٠.٩٧، مما يدل على صدق المقياس فى قياس المفهوم المستهدف.

وتعد هذه النتائج مؤشراً على جودة أداة القياس المستخدمة فى الدراسة، وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة بدرجة عالية من الدقة والموثوقية. وهذا يعزز الثقة فى النتائج التي ستوصل إليها الدراسة، ويدعم إمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة. كما يمكن الاعتماد على هذه الأداة فى دراسات مستقبلية تتناول نفس المتغيرات فى سياقات مختلفة، مما يساهم فى تراكم المعرفة العلمية حول موضوع الدراسة.

### ٢/٣/٩- الصدق العاملى لمتغيرات الدراسة

تم الاعتماد على التحليل العاملى التوكيدي Confirmatory Factor Analysis باستخدام برنامج Amos 26، وذلك للتأكد من بنية المقاييس المستخدمة، وذلك على النحو التالى:

تم تطبيق التحليل العاملى التوكيدي للتحقق من صحة بنية المقياس، والذي يفترض انتظام جميع الأساليب المستخدمة فى المقياس على أربعة محاور رئيسية، وداخل كل محور توجد مجموعة من العوامل الكامنة، كما هو موضح فى الشكل رقم (١). وقد تم استخدام مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of Fit) لتقييم صدق هذا النموذج، ومنها:

- مؤشر CMIN/d.f: بلغت قيمته ٣.١٢٧، وهي تقع ضمن النطاق المقبول (من ٢ إلى ٨).

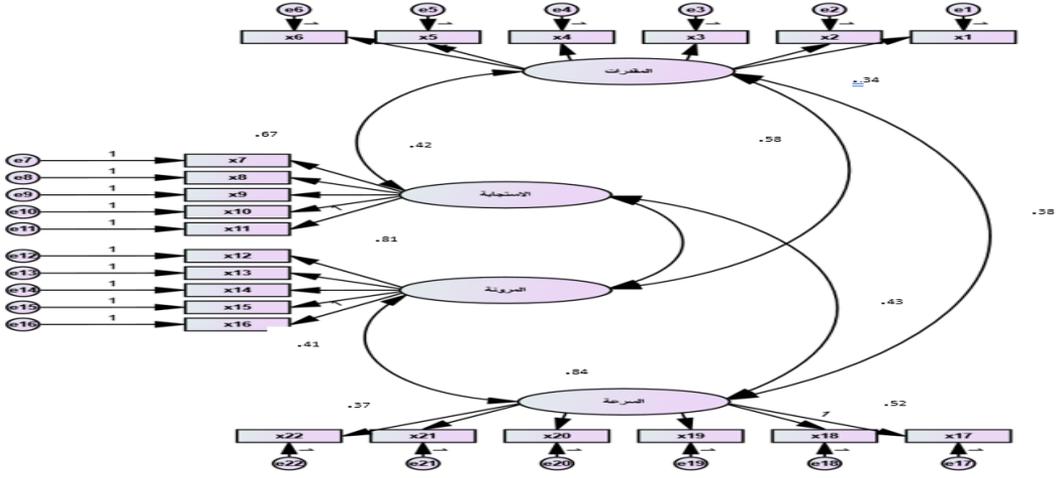
- مؤشر جودة التوفيق GFI: بلغت قيمته ٠.٧٥٣.

- مؤشر جودة التوفيق المعيارى AGFI: بلغت قيمته ٠.٧٤١.

- مؤشر CFI: بلغت قيمته ٠.٨٧٢.

- مؤشر الجذر التربيعى لمتوسط مربعات خطأ التقدير RMSEA: بلغت قيمته ٠.٠٣٤، وهي أقل من ٠.٠٨.

وتشير هذه النتائج إلى تحقق مؤشرات جودة المطابقة بدرجة كبيرة، مما يدل على صدق النموذج المقترح وملاءمته لبيانات الدراسة



شكل رقم (١): تشعبات كل محور من المحاور الفرعية مع كل محور من المحاور الأربعة لمتغير الرشاقة التنظيمية

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Amos 26

٤/٩ معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

قام الباحث بتوصيف علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة مستخدماً معامل الارتباط Correlation Coefficient، وتوصل إلى النتائج التي يوضحها الجدول رقم (٢)

جدول رقم (٢): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

| المتغيرات            | الاستجابة | المرونة | المقدرات | السرعة | الرشاقة التنظيمية | المسئولية الاجتماعية |
|----------------------|-----------|---------|----------|--------|-------------------|----------------------|
| الاستجابة            | ١         |         |          |        |                   |                      |
| المرونة              | .٤٧٨      | ١       |          |        |                   |                      |
| المقدرات             | .٧٨٣      | .٨٣٩    | ١        |        |                   |                      |
| السرعة               | .٤٨٦      | .٩٩١    | .٨٤٥     | ١      |                   |                      |
| الرشاقة التنظيمية    | .٧٧٦      | .٩١٦    | .٩٧١     | .٩١٤   | ١                 |                      |
| المسئولية الاجتماعية | .٧٥٧      | .٨٩١    | .٩٧٣     | .٨٩٦   | .٩٨٣              | ١                    |

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS 23

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

وقد تبين من الجدول السابق ما يلي:

١/٤/٩ تكشف نتائج الدراسة الميدانية عن وجود ارتباط قوي بين أبعاد الرقابة التنظيمية والمتغير الكلي للرقابة التنظيمية، مما يشير إلى أهمية هذه الأبعاد في تشكيل وتعزيز الرقابة التنظيمية داخل المنظمة.

فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعد الاستجابة والرقابة التنظيمية ٠.٧٧٦، وهي قيمة مرتفعة تدل على الدور المحوري لقدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية في تحقيق الرقابة التنظيمية. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعد المرونة والرقابة التنظيمية ٠.٩١٦، مما يؤكد على أهمية المرونة في تمكين المنظمة من التكيف مع التغيرات والتحديات بسلاسة وفعالية. وفيما يتعلق ببُعد المقدرات، فقد سجل أعلى قيمة ارتباط مع الرقابة التنظيمية، حيث بلغت ٠.٩٧١، وهذا يعكس الدور الجوهري للمقدرات والكفاءات الجوهريّة للمنظمة في بناء وتعزيز الرقابة التنظيمية، من خلال تمكينها من اكتشاف واستغلال الفرص، وتطوير حلول مبتكرة للتحديات. أما بُعد السرعة، فقد حقق ارتباطاً قوياً أيضاً مع الرقابة التنظيمية بقيمة ٠.٩١٤، مما يؤكد على أهمية سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات في تحقيق الرقابة التنظيمية.

وبشكل عام، تدعم هذه النتائج الإطار النظري للدراسة، وتتوافق مع الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية أبعاد الاستجابة والمرونة والمقدرات والسرعة في تحقيق الرقابة التنظيمية. كما تقدم هذه النتائج رؤى قيمة للمنظمات حول كيفية تعزيز رقابتها التنظيمية من خلال التركيز على تطوير هذه الأبعاد وتحسينها باستمرار، بما يتوافق مع متطلبات بيئتها المتغيرة. ٢/٤/٩ تكشف نتائج الدراسة الميدانية عن وجود ارتباط قوي بين أبعاد المتغير المستقل الرقابة التنظيمية والمتغير التابع المسؤولية الاجتماعية للشركات، مما يشير إلى الدور المهم للرقابة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات.

فقد أظهرت النتائج أن بُعد المقدرات حقق أعلى قيمة ارتباط مع المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت ٠.٩٧٣، وهذا يعكس الدور المحوري للمقدرات والكفاءات الجوهريّة للشركة في تمكينها

من الاستجابة بفعالية لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية. فالشركات التي تمتلك مقدرات متميزة تكون أكثر قدرة على تطوير وتنفيذ استراتيجيات وممارسات المسؤولية الاجتماعية بشكل فعال. كما حقق بُعد المرونة ارتباطاً قوياً مع المسؤولية الاجتماعية بقيمة ٠.٨٩١، مما يؤكد على أهمية المرونة التنظيمية في تمكين الشركة من التكيف مع التغيرات في توقعات أصحاب المصلحة وتلبية متطلبات المسؤولية الاجتماعية بسلاسة. وبالمثل، أظهر بُعد السرعة ارتباطاً قوياً بقيمة ٠.٨٩٦، مما يشير إلى أهمية سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الفعالية في هذا المجال. أما بُعد الاستجابة، فقد حقق ارتباطاً جيداً مع المسؤولية الاجتماعية بقيمة ٠.٧٥٧، وهذا يعكس أهمية قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية وتوقعات أصحاب المصلحة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية. وبشكل عام، تدعم هذه النتائج الرؤية القائلة بأن الرقابة التنظيمية تعد عاملاً مهماً في تمكين الشركات من تحقيق المسؤولية الاجتماعية بفعالية. فالشركات الرشيقة التي تتمتع بمستويات عالية من الاستجابة والمرونة والمقدرات والسرعة تكون أكثر قدرة على تلبية متطلبات المسؤولية الاجتماعية وتحقيق نتائج إيجابية في هذا المجال. وتقدم هذه النتائج رؤى قيمة للشركات حول كيفية تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية من خلال تطوير رشاقته التنظيمية وتحسين أبعادها المختلفة.

٣/٤/٩ تُظهر نتائج الدراسة الميدانية وجود ارتباط قوي جداً بين المتغير المستقل الرقابة التنظيمية والمتغير التابع المسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٩٨٣. وتشير هذه النتيجة إلى الدور الحاسم الذي تلعبه الرقابة التنظيمية في تعزيز وتحسين المسؤولية الاجتماعية للشركات.

فالرقابة التنظيمية، التي تتميز بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات، والمرونة في التكيف مع المتطلبات الجديدة، وامتلاك المقدرات والكفاءات الجوهرية، والسرعة في اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات، تُمكن الشركات من الاستجابة بفعالية لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية المتغيرة باستمرار. فالشركات الرشيقة لديها القدرة على تحديد وتلبية توقعات أصحاب

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

المصلحة، والتكيف مع التغيرات فى البيئة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وتطوير وتنفيذ استراتيجيات وممارسات المسؤولية الاجتماعية بشكل فعال. كما تشير هذه النتيجة إلى أن الشركات التي تسعى إلى تحسين مسؤوليتها الاجتماعية يجب أن تركز على تطوير رشاقتها التنظيمية. فمن خلال تعزيز قدرتها على الاستجابة والمرونة والمقدرات والسرعة، ستكون الشركات في وضع أفضل لتلبية متطلبات المسؤولية الاجتماعية وتحقيق نتائج إيجابية في هذا المجال.

وتتوافق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية الرقابة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات. فالرقابة التنظيمية تُمكن الشركات من الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات فى البيئة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وتلبية توقعات أصحاب المصلحة بشكل مستمر.

وبشكل عام، تقدم هذه النتيجة رؤية قيمة للشركات حول أهمية الرقابة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية. فمن خلال الاستثمار في تطوير رشاقتها التنظيمية، ستتمكن الشركات من تحقيق مستويات أعلى من المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي تحسين سمعتها وتعزيز علاقاتها مع أصحاب المصلحة، وتحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل.

### ٥/٩- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (٣): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتغيرات                             |
|-------------------|-----------------|---------------------------------------|
|                   |                 | المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية)   |
| ١.٧١              | ٣.٤٣            | بُعد الاستجابة                        |
| ١.٦               | ٣.٧٧            | بُعد المرونة                          |
| ١.٧               | ٣.٥٢            | بُعد المقدرات                         |
| ١.٦٢              | ٣.٨             | بُعد السرعة                           |
| ١.٦٨              | ٣.٦             | المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) |

المصدر: تم إعداد الجدول طبقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

## ١/٥/٩ - التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)

تُظهر نتائج الدراسة الميدانية أن الأبعاد المكونة للمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) حققت متوسطات حسابية متقاربة، مما يشير إلى أهمية كل بُعد في تشكيل الرشاقة التنظيمية للشركات. فقد حقق بُعد السرعة أعلى متوسط حسابي بقيمة ٣.٨، يليه بُعد المرونة بمتوسط حسابي ٣.٧٧، ثم بُعد المقدرات بمتوسط حسابي ٣.٥٢، وأخيراً بُعد الاستجابة بمتوسط حسابي ٣.٤٣.

وتشير هذه النتائج إلى أن الشركات تولي اهتمامًا كبيرًا لسرعة اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات، حيث يُعد بُعد السرعة من العوامل الحاسمة في تحقيق الرشاقة التنظيمية. فالشركات التي تتمتع بسرعة عالية في الاستجابة للتغيرات والتحديات تكون أكثر قدرة على المنافسة والنجاح في بيئة الأعمال الديناميكية. كما تشير النتائج إلى أهمية المرونة التنظيمية، حيث تُمكن المرونة الشركات من التكيف بسلاسة مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وتعديل استراتيجياتها وعملياتها وفقاً لذلك.

أما بُعد المقدرات، فقد حقق متوسطاً حسابياً جيداً، مما يعكس إدراك الشركات لأهمية امتلاك المقدرات والكفاءات الجوهرية في تحقيق الرشاقة التنظيمية. فالشركات التي تمتلك مقدرات متميزة، مثل المهارات والمعارف والتقنيات المتطورة، تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات والاستفادة من الفرص الناشئة. وأخيراً، حقق بُعد الاستجابة متوسطاً حسابياً أقل نسبياً، مما قد يشير إلى الحاجة إلى بذل المزيد من الجهود لتحسين قدرة الشركات على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال.

وفيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري، فقد كانت متقاربة أيضاً، مما يشير إلى تجانس نسبي في آراء المستجيبين حول أهمية هذه الأبعاد في تحقيق الرشاقة التنظيمية. وقد سجل بُعد الاستجابة أعلى انحراف معياري بقيمة ١.٧١، يليه بُعد المقدرات بانحراف معياري ١.٧، ثم بُعد السرعة بانحراف معياري ١.٦٢، وأخيراً بُعد المرونة بانحراف معياري ١.٦. وتشير هذه القيم إلى

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

وجود تباين معتدل فى آراء المستجيبين حول أهمية كل بُعد، مما قد يعكس اختلاف خصائص وظروف الشركات التى شملتها الدراسة.

وبشكل عام، تُظهر هذه النتائج أهمية الأبعاد الأربعة (السرعة، المرونة، المقدرات، والاستجابة) فى تشكيل وتعزيز الرقابة التنظيمية للشركات. فالشركات التى تتمتع بمستويات عالية من السرعة والمرونة والمقدرات والاستجابة تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات فى بيئة الأعمال الديناميكية.

كما تقدم هذه النتائج رؤى قيمة للشركات حول كيفية تعزيز رقابتها التنظيمية من خلال التركيز على تطوير وتحسين هذه الأبعاد. فمن خلال الاستثمار فى تحسين سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات، وتعزيز المرونة التنظيمية، وبناء المقدرات والكفاءات الجوهرية، وتحسين القدرة على الاستجابة للتغيرات، ستتمكن الشركات من تحقيق مستويات أعلى من الرقابة التنظيمية، وبالتالي تحسين قدرتها على المنافسة والنجاح فى بيئة الأعمال المعاصرة. وتتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التى أكدت على أهمية الأبعاد الأربعة فى تحقيق الرقابة التنظيمية. فقد أشارت العديد من الدراسات إلى الدور المحوري للسرعة والمرونة والمقدرات والاستجابة فى تمكين الشركات من التكيف بنجاح مع التغيرات فى بيئة الأعمال، واغتنام الفرص الناشئة، ومواجهة التحديات بفعالية.

### ٢/٥/٩ - التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية)

تُظهر نتائج الدراسة الميدانية أن المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) حقق متوسطاً حسابياً بقيمة ٣.٦، مما يشير إلى مستوى جيد من الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لدى الشركات التى شملتها الدراسة. وتعكس هذه النتيجة إدراك الشركات لأهمية المسؤولية الاجتماعية ودورها فى تحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل.

فالمسؤولية الاجتماعية تتضمن التزام الشركات بتبني ممارسات أخلاقية ومستدامة فى تعاملاتها مع مختلف أصحاب المصلحة، بما فى ذلك العملاء والموظفين، والموردين، والمجتمع،

والبيئة. وتشمل هذه الممارسات مجالات متعددة، مثل الحفاظ على البيئة، وتحسين ظروف العمل، ودعم المجتمعات المحلية، والمساهمة في حل القضايا الاجتماعية والاقتصادية. وتشير قيمة المتوسط الحسابي (٣.٦) إلى أن الشركات التي شملتها الدراسة تولي اهتمامًا جيدًا بتبني وتنفيذ ممارسات المسؤولية الاجتماعية. وهذا يعكس إدراك هذه الشركات للفوائد المتعددة التي يمكن تحقيقها من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، مثل تحسين السمعة والصورة الذهنية للشركة، وزيادة ولاء العملاء والموظفين، وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. أما فيما يتعلق بقيمة الانحراف المعياري (١.٦٨)، فهي تشير إلى وجود تباين معتدل في مستويات تبني وتنفيذ ممارسات المسؤولية الاجتماعية بين الشركات التي شملتها الدراسة. وقد يعزى هذا التباين إلى اختلاف خصائص وظروف الشركات، مثل حجمها، وقطاع عملها، ومواردها المتاحة، وثقافتها التنظيمية، ومدى إدراكها لأهمية المسؤولية الاجتماعية.

وبشكل عام، تقدم هذه النتائج رؤى مهمة للشركات حول أهمية تبني وتنفيذ ممارسات المسؤولية الاجتماعية. فمن خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، ستتمكن الشركات من تعزيز سمعتها وتحسين علاقاتها مع أصحاب المصلحة، وتحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل. كما تؤكد هذه النتائج على الدور المحوري للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة والمساهمة في بناء مجتمعات أكثر عدالة وازدهارًا.

٦/٩- اختبار فروض الدراسة

١/٦/٩ اختبار الفرض الفرعي الأول

ينص الفرض الأول من فروض الدراسة على الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاستجابة وبين المسؤولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة".

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

الجدول رقم (٤): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression) بين بُعد الاستجابة، والمسؤولية الاجتماعية داخل الشركة محل الدراسة

| معامل الانحدار         |            | تحليل التباين الأحادي   |                     | ملخص النموذج  |                         |                    |
|------------------------|------------|-------------------------|---------------------|---------------|-------------------------|--------------------|
| Regression Coefficient |            | One-Way ANOVA           |                     | Model Summary |                         |                    |
| مستوى الدلالة (Sig)    | اختبار (T) | قيمة معامل الانحدار (B) | مستوى الدلالة (Sig) | اختبار (F)    | معامل التحديد ( $R^2$ ) | معامل الارتباط (R) |
| .....                  | ١٧.٩٦      | ٠.٦٤                    | .....               | ٣٢٢.٥         | ٠.٥٧٢                   | ٠.٧٥٧              |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

تُظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاستجابة والمسؤولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات. وتشير هذه النتائج إلى أن قدرة الشركة على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات في بيئة الأعمال والمتطلبات الاجتماعية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز التزامها بالمسؤولية الاجتماعية.

فقد بلغت قيمة معامل الارتباط  $R$  0.757، وهي تشير إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرين. وهذا يعني أنه كلما زادت قدرة الشركة على الاستجابة، كلما تحسن أداؤها في مجال المسؤولية الاجتماعية. وتعكس هذه النتيجة أهمية الاستجابة كأحد الأبعاد الرئيسية للرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت ٠.٥٧٢، وهي تشير إلى أن بُعد الاستجابة يُفسر ٥٧.٢% من التباين في المسؤولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات. وهذه النتيجة تؤكد على الدور الحيوي لقدرة الشركة على الاستجابة في التأثير على مستوى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية، إلى جانب العوامل الأخرى المؤثرة.

كما تُظهر نتائج اختبار (F) أن النموذج الانحداري ككل ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية .....، حيث بلغت قيمة (F) 322.5 وهذا يعني أن بُعد الاستجابة كمتغير مستقل له تأثير

معنوي على المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع، وأن النموذج الانحداري ملائم لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

أما قيمة معامل الانحدار (B) فقد بلغت ٠.٦٤، وهي تشير إلى أن زيادة بُعد الاستجابة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المسؤولية الاجتماعية بمقدار ٠.٦٤ وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى. وتؤكد هذه النتيجة على الأثر الإيجابي المباشر لقدرة الشركة على الاستجابة على مستوى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية.

وأخيراً، تُظهر قيمة اختبار (T) البالغة ١٧.٩٦ أن معامل الانحدار (B) ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠٠، مما يدعم صحة العلاقة بين المتغيرين ويؤكد على قوة تأثير بُعد الاستجابة على المسؤولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات.

#### ٢/٦/٩ اختبار الفرض الفرعي الثاني

ينص الفرض الثاني من فروض الدراسة على الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد المرونة وبين المسؤولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة".

الجدول رقم (٥): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression) بين بُعد المرونة، والمسؤولية الاجتماعية داخل الشركة محل الدراسة

| معامل الانحدار         |        | تحليل التباين الأحادي |         | ملخص النموذج  |                   |              |
|------------------------|--------|-----------------------|---------|---------------|-------------------|--------------|
| Regression Coefficient |        | One-Way ANOVA         |         | Model Summary |                   |              |
| مستوى                  | اختبار | قيمة معامل            | مستوى   | اختبار        | معامل التحديد     | معامل        |
| الدلالة                | (T)    | الانحدار (B)          | الدلالة | (F)           | (R <sup>2</sup> ) | الارتباط (R) |
| (Sig)                  |        |                       | (Sig)   |               |                   |              |
| ٠.٠٠٠٠                 | ٣٠.٤٤  | ٠.٨٥٦                 | ٠.٠٠٠٠  | ٩٢٦.٦         | ٠.٧٩٤             | ٠.٨٩١        |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

تُظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة إيجابية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين بُعد المرونة والمسؤولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات. وتشير هذه

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

النتائج إلى أن قدرة الشركة على التكيف والتأقلم مع التغيرات فى بيئة الأعمال والمتطلبات الاجتماعية تلعب دوراً محورياً فى تعزيز التزامها بالمسؤولية الاجتماعية.

فقد بلغت قيمة معامل الارتباط  $R = 0.891$  ، وهي تشير إلى وجود ارتباط قوي جداً بين المتغيرين. وهذا يعنى أنه كلما زادت مرونة الشركة، كلما تحسن أداؤها فى مجال المسؤولية الاجتماعية بشكل ملحوظ. وتنعكس هذه النتيجة الأهمية الكبيرة للمرونة كأحد الأبعاد الأساسية للرقابة التنظيمية فى تحقيق الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت  $0.794$  ، وهي تشير إلى أن بُعد المرونة يُفسر  $79.4\%$  من التباين فى المسؤولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات. وهذه النتيجة تؤكد على الدور الحاسم لقدرة الشركة على التكيف والمرونة فى التأثير على مستوى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية، حيث تُعد المرونة عاملاً رئيسياً فى تحديد هذا الالتزام.

كما تُظهر نتائج اختبار ( $F$ ) أن النموذج الانحداري ككل ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.0001$  ، حيث بلغت قيمة  $F = 926.6$  وهذا يعنى أن بُعد المرونة كمتغير مستقل له تأثير معنوي كبير على المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع، وأن النموذج الانحداري ملائم بدرجة عالية لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

أما قيمة معامل الانحدار ( $B$ ) فقد بلغت  $0.856$  ، وهي تشير إلى أن زيادة بُعد المرونة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المسؤولية الاجتماعية بمقدار  $0.856$  وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى. وتؤكد هذه النتيجة على الأثر الإيجابي القوي والمباشر لمرونة الشركة على مستوى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية.

وأخيراً، تُظهر قيمة اختبار ( $T$ ) البالغة  $30.44$  أن معامل الانحدار ( $B$ ) ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.0001$  ، مما يدعم بقوة صحة العلاقة بين المتغيرين ويؤكد على الأهمية الكبيرة لتأثير بُعد المرونة على المسؤولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات.

## ٣/٦/٩ اختبار الفرض الفرعي الثالث

ينص الفرض الثالث من فروض الدراسة على الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد المقدرات وبين المسؤولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة".  
الجدول رقم (٦): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression) بين بُعد المقدرات، والمسؤولية الاجتماعية داخل الشركة محل الدراسة

| معامل الانحدار         |        | تحليل التباين الأحادي |         | ملخص النموذج  |                   |              |
|------------------------|--------|-----------------------|---------|---------------|-------------------|--------------|
| Regression Coefficient |        | One-Way ANOVA         |         | Model Summary |                   |              |
| مستوى                  | اختبار | قيمة معامل            | مستوى   | اختبار        | معامل التحديد     | معامل        |
| الدلالة                | (T)    | الانحدار (B)          | الدلالة | (F)           | (R <sup>2</sup> ) | الارتباط (R) |
| (Sig)                  |        |                       | (Sig)   |               |                   |              |
| .....                  | ٦٥.٩١  | ..٩٠٧                 | .....   | ٤٣٤.٦         | ..٩٤٧             | ..٩٧٣        |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

تُظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة إيجابية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين بُعد المقدرات والمسؤولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات. وتشير هذه النتائج إلى أن امتلاك الشركة للمقدرات والكفاءات اللازمة لتلبية المتطلبات الاجتماعية والتشغيلية يلعب دوراً محورياً في تعزيز التزامها بالمسؤولية الاجتماعية.

فقد بلغت قيمة معامل الارتباط  $R = 0.973$ ، وهي تشير إلى وجود ارتباط قوي جداً بين المتغيرين، حيث يقترب من الارتباط التام. وهذا يعني أنه كلما تحسنت مقدرات الشركة، كلما ارتفع مستوى أدائها في مجال المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير. وتعكس هذه النتيجة الأهمية الحاسمة للمقدرات كأحد الأبعاد الأساسية للرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت  $0.947$ ، وهي تشير إلى أن بُعد المقدرات يُفسر  $94.7\%$  من التباين في المسؤولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات. وهذه النتيجة تؤكد على

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

الدور المهم لمقدرات الشركة فى التأثير على مستوى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية، حيث تُعد المقدرات العامل الأكثر أهمية فى تحديد هذا الالتزام.

كما تُظهر نتائج اختبار (F) أن النموذج الانحداري ككل ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية . . . . .، حيث بلغت قيمة (F) 434.6 وهذا يعني أن بُعد المقدرات كمتغير مستقل له تأثير معنوي كبير جداً على المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع، وأن النموذج الانحداري ملائم بدرجة عالية جداً لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

أما قيمة معامل الانحدار (B) فقد بلغت ٠.٩٠٧، وهي تشير إلى أن زيادة بُعد المقدرات بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المسؤولية الاجتماعية بمقدار ٠.٩٠٧ وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى. وتؤكد هذه النتيجة على الأثر الإيجابي القوي جداً والمباشر لمقدرات الشركة على مستوى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية.

وأخيراً، تُظهر قيمة اختبار (T) البالغة ٦٥.٩١ أن معامل الانحدار (B) ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية . . . . .، مما يدعم بقوة كبيرة صحة العلاقة بين المتغيرين ويؤكد على الأهمية الحاسمة لتأثير بُعد المقدرات على المسؤولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات.

### ٤/٦/٩ اختبار الفرض الفرعي الرابع

ينص الفرض الرابع من فروض الدراسة على الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد السرعة وبين المسؤولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة".

الجدول رقم (٧): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression) بين بُعد السرعة، والمسئولية الاجتماعية داخل الشركة محل الدراسة

| معامل الانحدار         |            | تحليل التباين الأحادي |            | ملخص النموذج            |                    |
|------------------------|------------|-----------------------|------------|-------------------------|--------------------|
| Regression Coefficient |            | One-Way ANOVA         |            | Model Summary           |                    |
| مستوى الدلالة (Sig)    | اختبار (T) | مستوى الدلالة (Sig)   | اختبار (F) | معامل التحديد ( $R^2$ ) | معامل الارتباط (R) |
| .....                  | ٣١.٣٧      | .....                 | ٩٨٤.٥      | ٠.٨٠٣                   | ٠.٨٩٦              |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

تُظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة إيجابية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين بُعد المقدرات والمسئولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات. وتشير هذه النتائج إلى أن امتلاك الشركة للمقدرات والكفاءات اللازمة لتلبية المتطلبات الاجتماعية والتشغيلية يلعب دوراً محورياً في تعزيز التزامها بالمسئولية الاجتماعية.

فقد بلغت قيمة معامل الارتباط  $R$  0.896، وهي تشير إلى وجود ارتباط قوي جداً بين المتغيرين. وهذا يعني أنه كلما تحسنت مقدرات الشركة، كلما ارتفع مستوى أدائها في مجال المسئولية الاجتماعية بشكل كبير. وتعكس هذه النتيجة الأهمية الحاسمة للمقدرات كأحد الأبعاد الأساسية للرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام بالمسئولية الاجتماعية.

أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت ٠.٨٠٣، وهي تشير إلى أن بُعد المقدرات يُفسر ٨٠.٣% من التباين في المسئولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات. وهذه النتيجة تؤكد على الدور المهم لمقدرات الشركة في التأثير على مستوى التزامها بالمسئولية الاجتماعية، حيث تُعد المقدرات من أهم العوامل في تحديد هذا الالتزام.

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

كما تُظهر نتائج اختبار (F) أن النموذج الانحداري ككل ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠٠، حيث بلغت قيمة 984.5 (F) وهذا يعني أن بُعد المقدرات كمتغير مستقل له تأثير معنوي كبير جدًا على المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع، وأن النموذج الانحداري ملائم بدرجة عالية جدًا لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

أما قيمة معامل الانحدار (B) فقد بلغت ٠.٨٤٦، وهي تشير إلى أن زيادة بُعد المقدرات بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المسؤولية الاجتماعية بمقدار ٠.٨٤٦ وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى. وتؤكد هذه النتيجة على الأثر الإيجابي القوي جدًا والمباشر لمقدرات الشركة على مستوى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية.

وأخيرًا، تُظهر قيمة اختبار (T) البالغة ٣١.٣٧ أن معامل الانحدار (B) ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠٠، مما يدعم بقوة كبيرة صحة العلاقة بين المتغيرين ويؤكد على الأهمية الكبيرة لتأثير بُعد المقدرات على المسؤولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات.

### ٥/٦/٩ اختبار الفرض الرئيسي للدراسة

اختبار الفرض الرئيسي للدراسة باستخدام الانحدار المتعدد: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة التنظيمية (بُعد الاستجابة، بُعد المرونة، بُعد المقدرات، بُعد السرعة) وبين المسؤولية الاجتماعية للشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة

الجدول رقم (٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرض الرئيسي (الرقابة التنظيمية)، و(المسؤولية الاجتماعية).

| المتغير        | B     | T     | مستوى المعنوية (SIG) | F       | مستوى المعنوية (SIG) | R     | R <sup>2</sup> |
|----------------|-------|-------|----------------------|---------|----------------------|-------|----------------|
| الثابت         | ٠.٣٣  | ٠.٧٥٧ | ...                  | ...     | ...                  | ...   | ...            |
| بُعد الاستجابة | ٠.١٥٤ | ٨.٠٦١ | ...                  | ...     | ...                  | ...   | ...            |
| بُعد المرونة   | ٠.٤٧  | ٠.٦١٩ | ...                  | ٢٢٧٦.٠٢ | ...                  | ٠.٩٨٧ | ٠.٩٧٥          |
| بُعد المقدرات  | ٠.٤٧٣ | ١٤.٦٢ | ...                  | ...     | ...                  | ...   | ...            |
| بُعد السرعة    | ٠.٤٠٦ | ٥.١٠٦ | ...                  | ...     | ...                  | ...   | ...            |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

تُظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة إيجابية قوية جدًا ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية بأبعادها الأربعة (الاستجابة، المرونة، المقدرات، السرعة) والمسؤولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات. وتشير هذه النتائج إلى أن امتلاك الشركة للخصائص والقدرات الرئيسية للرقابة التنظيمية يلعب دورًا محوريًا في تعزيز التزامها بالمسؤولية الاجتماعية.

فقد بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي  $R = 0.987$  ، وهي تشير إلى وجود ارتباط قوي جدًا بين الرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية. وهذا يعني أنه كلما تحسنت رقابة الشركة التنظيمية، كلما ارتفع مستوى أدائها في مجال المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير. وتعكس هذه النتيجة الأهمية الحاسمة للرقابة التنظيمية بجميع أبعادها في تحقيق الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت  $0.975$  ، وهي تشير إلى أن الرقابة التنظيمية تُفسر  $97.5\%$  من التباين في المسؤولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات. وهذه النتيجة تؤكد على الدور المهيمن والشامل للرقابة التنظيمية في التأثير على مستوى التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية، حيث تُعد الرقابة التنظيمية العامل الرئيسي في تحديد هذا الالتزام. كما تُظهر نتائج اختبار (F) أن النموذج الانحداري ككل ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.0001$  ، حيث بلغت قيمة  $F = 2276.02$  وهذا يعني أن الرقابة التنظيمية كمتغير مستقل له تأثير معنوي كبير جدًا على المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع، وأن النموذج الانحداري ملائم بدرجة عالية جدًا لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

وبالنظر إلى قيم معاملات الانحدار (B) وقيم اختبار (T) لكل بُعد من أبعاد الرقابة التنظيمية، نجد أن بُعد المقدرات له التأثير الأكبر على المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار  $0.473$  . وقيمة اختبار  $T = 14.62$  ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.0001$  . ويليه بُعد السرعة بقيمة معامل انحدار  $0.406$  . وقيمة اختبار  $T = 5.106$  ، ثم بُعد

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

الاستجابة بقيمة معامل انحدار ٠.١٥٤ وقيمة اختبار 8.061 (T) ، وكلاهما ذو دلالة إحصائية أيضاً. أما بُعد المرونة فلم يكن له تأثير معنوي على المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ٠.٤٧ وقيمة اختبار 0.619 (T) وهي غير دالة إحصائياً.

وتشير هذه النتائج إلى أن امتلاك الشركة للمقدرات والكفاءات اللازمة، والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات والمتطلبات، وسرعة اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات، هي العوامل الأكثر أهمية في تعزيز التزامها بالمسؤولية الاجتماعية. في حين أن المرونة التنظيمية لم يكن لها تأثير ملحوظ في هذا السياق.

وفي ضوء هذه النتائج، يمكن القول إن تحسين رقابة الشركة المصرية للاتصالات، وخاصة في أبعاد المقدرات والسرعة والاستجابة، سيكون له تأثير إيجابي كبير على مستوى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية. وهذا يتطلب من الشركة تبني استراتيجيات وممارسات تهدف إلى تطوير هذه الأبعاد بشكل مستمر، ومواءمتها مع الأهداف الاجتماعية والبيئية للشركة، بالإضافة إلى أهدافها الاقتصادية والتشغيلية.

كما تؤكد هذه النتائج على الدور المحوري للرقابة التنظيمية في مساعدة الشركة على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، وتحقيق التميز في الأداء الاجتماعي والبيئي، إلى جانب الأداء المالي والتشغيلي. وهذا يتطلب من الشركة تبني نهج استراتيجي شامل لتعزيز رقابتها التنظيمية، وتحقيق التوازن بين مختلف أبعادها، وتوظيفها بفعالية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، بما في ذلك الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

### ١٠- خاتمة الدراسة

#### ١/١٠ مناقشة نتائج الدراسة

١/١/١٠ تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لآراء المستقصى منهم داخل الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة لبُعد الاستجابة، أحد أبعاد الرقابة التنظيمية، يبلغ ٣.٤٣. وهذا يعني أن مستوى الاستجابة في الشركة يقع في المدى المتوسط إلى المرتفع نسبياً.

وتعكس هذه النتيجة قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات والمتطلبات الداخلية والخارجية بشكل مقبول، ولكن ليس بالمستوى الأمثل. فالاستجابة السريعة والفعالة تُعد عنصرًا حيويًا في تحقيق الرشاقة التنظيمية، وتمكين الشركة من التكيف مع التحديات والفرص الناشئة في بيئة الأعمال.

وعلى الرغم من أن مستوى الاستجابة في الشركة المصرية للاتصالات ليس منخفضًا، إلا أن هناك مجالًا للتحسين والتطوير في هذا البُعد. وقد يتطلب ذلك من الشركة مراجعة وتعزيز آليات الاستجابة لديها، وتطوير القدرات والمهارات اللازمة للتعامل مع التغيرات بسرعة وكفاءة، وتعزيز المرونة في عمليات صنع القرار والتنفيذ.

كما تشير هذه النتيجة إلى أهمية تبني الشركة لاستراتيجيات وممارسات تهدف إلى تحسين مستوى الاستجابة بشكل مستمر، ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، بما في ذلك تعزيز قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه المسؤولية الاجتماعية، والاستجابة لتوقعات وتطلعات أصحاب المصلحة.

٢/١/١٠ تُظهر النتائج أن المتوسط الحسابي لآراء المستقصى منهم داخل الشركة المصرية للاتصالات لبُعد المرونة، كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية، يبلغ ٣.٧٧. وهذا يشير إلى أن مستوى المرونة في الشركة يقع في المدى المرتفع نسبيًا، مما يعكس قدرتها الجيدة على التكيف مع التغيرات والتحديات في بيئة الأعمال.

وتعد المرونة التنظيمية عنصرًا حيويًا في تحقيق الرشاقة، حيث تمكن الشركة من تعديل استراتيجياتها وعملياتها وهياكلها بسرعة وسلاسة استجابةً للظروف المتغيرة. وتشير هذه النتيجة إلى امتلاك الشركة المصرية للاتصالات لمستوى جيد من المرونة، مما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص الناشئة.

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

ومع ذلك، فإن هناك دائماً مجالاً للتحسين والتطوير فى هذا البُعد. وقد يتطلب ذلك من الشركة مواصلة تعزيز ثقافة المرونة والتكيف، وتطوير القدرات والمهارات اللازمة للاستجابة للتغيرات بفعالية، وتبسيط الهياكل والعمليات التنظيمية لتحسين السرعة والكفاءة. كما تؤكد هذه النتيجة على أهمية المرونة التنظيمية فى تمكين الشركة من الوفاء بالتزاماتها تجاه المسؤولية الاجتماعية، والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة فى ظل بيئة الأعمال الديناميكية. فالمرونة تساعد الشركة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للمسؤولية الاجتماعية، وتعزيز قدرتها على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وفى ضوء هذه النتائج، يتعين على الشركة المصرية للاتصالات مواصلة تعزيز مرونتها التنظيمية، وتبني استراتيجيات وممارسات تهدف إلى تحسين قدرتها على التكيف والاستجابة للتغيرات بشكل مستمر، ومواءمة ذلك مع أهدافها الاستراتيجية، بما فى ذلك الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

٣/١/١٠ تكشف النتائج أن المتوسط الحسابي لآراء المستقصى منهم داخل الشركة المصرية للاتصالات لبُعد المقدرات، كأحد أبعاد الرقابة التنظيمية، يبلغ ٣.٥٢. وهذا يدل على أن مستوى المقدرات فى الشركة يقع فى المدى المتوسط إلى المرتفع نسبياً، مما يشير إلى امتلاكها لمستوى جيد من القدرات والكفاءات اللازمة لتحقيق الرقابة التنظيمية. وتعد المقدرات التنظيمية، بما فى ذلك المهارات والكفاءات والموارد، عنصراً أساسياً فى تمكين الشركة من الاستجابة للتغيرات والتكيف مع التحديات بفعالية. وتشير هذه النتيجة إلى امتلاك الشركة المصرية للاتصالات لمستوى جيد من المقدرات، مما يعزز قدرتها على تحقيق الرقابة التنظيمية.

ومع ذلك، فإن هناك دائماً فرصاً للتحسين والتطوير فى هذا البُعد. وقد يتطلب ذلك من الشركة الاستمرار فى تنمية وتطوير مهارات وكفاءات موظفيها، وتعزيز قدراتها التكنولوجية والتنظيمية، وتخصيص الموارد بشكل استراتيجي لدعم الرقابة التنظيمية.

كما تؤكد هذه النتيجة على أهمية المقدرات التنظيمية في تمكين الشركة من الوفاء بالتزاماتها تجاه المسؤولية الاجتماعية، وتلبية توقعات أصحاب المصلحة. فامتلاك المهارات والكفاءات المناسبة يساعد الشركة على تحقيق أهدافها الاجتماعية والبيئية بفعالية، والاستجابة للمتطلبات المتغيرة للمسؤولية الاجتماعية.

وفي ضوء هذه النتائج، ينبغي على الشركة المصرية للاتصالات مواصلة الاستثمار في تطوير مقدراتها التنظيمية، وتبني استراتيجيات وممارسات تهدف إلى تعزيز مهارات وكفاءات الموظفين، وتحسين قدراتها التكنولوجية والتنظيمية، ومواءمة ذلك مع أهدافها الاستراتيجية، بما في ذلك الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

٤/١/١٠ تُظهر النتائج أن المتوسط الحسابي لآراء المستقصى منهم داخل الشركة المصرية للاتصالات لبُعد السرعة، كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية، يبلغ ٣.٨. وهذا يشير إلى أن مستوى السرعة في الشركة يقع في المدى المرتفع نسبياً، مما يعكس قدرتها الجيدة على الاستجابة السريعة للتغيرات والتحديات في بيئة الأعمال.

وتعد السرعة عنصراً حاسماً في تحقيق الرشاقة التنظيمية، حيث تمكن الشركة من اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات بوتيرة سريعة استجابةً للظروف المتغيرة. وتشير هذه النتيجة إلى امتلاك الشركة المصرية للاتصالات لمستوى جيد من السرعة، مما يعزز قدرتها على مواكبة التغيرات السريعة في السوق والتكيف معها.

ومع ذلك، فإن هناك دائماً مجالاً للتحسين والتطوير في هذا البُعد. وقد يتطلب ذلك من الشركة مواصلة تعزيز عملياتها وإجراءاتها لتحسين السرعة والكفاءة، وتبسيط الهياكل التنظيمية لتسهيل اتخاذ القرارات السريعة، وتطوير قدرات الموظفين على العمل بمرونة وسرعة.

كما تؤكد هذه النتيجة على أهمية السرعة في تمكين الشركة من الاستجابة السريعة للمتطلبات المتغيرة للمسؤولية الاجتماعية، وتلبية توقعات أصحاب المصلحة في الوقت

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

المناسب. فالسرعة تساعد الشركة على التكيف مع التغيرات فى البيئة الاجتماعية والاقتصادية، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاجتماعية والبيئية بفعالية. وفى ضوء هذه النتائج، يتعين على الشركة المصرية للاتصالات مواصلة تعزيز سرعتها التنظيمية، وتبني استراتيجيات وممارسات تهدف إلى تحسين قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات والتحديات، وتبسيط عملياتها وإجراءاتها، وتطوير قدرات الموظفين على العمل بمرونة وسرعة، ومواءمة ذلك مع أهدافها الاستراتيجية، بما فى ذلك الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

٥/١/١٠ تشير نتائج الدراسة، من خلال آراء المستقصى منهم، إلى قبول فروض الدراسة الأربعة، والتي تتناول العلاقة بين أبعاد الرقابة التنظيمية (الاستجابة، المرونة، المقدرات، والسرعة) وبين المسؤولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة. فبالنسبة للفرض الفرعى الأول، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاستجابة وبين المسؤولية الاجتماعية، وذلك بمعامل ارتباط قدره ٠.٧٥٧. وهذا يدل على أن قدرة الشركة على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات والمتطلبات البيئية والاجتماعية ترتبط بشكل إيجابي وقوي بمستوى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية. فكلما كانت الشركة أكثر استجابةً وتفاعلاً مع احتياجات أصحاب المصلحة والمجتمع، كلما تعززت قدرتها على الوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية.

أما بالنسبة للفرض الفرعى الثانى، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد المرونة وبين المسؤولية الاجتماعية، وذلك بمعامل ارتباط قدره ٠.٨٩١. وهذا يشير إلى أن قدرة الشركة على التكيف والتأقلم مع التغيرات فى البيئة الاجتماعية والاقتصادية ترتبط بشكل إيجابي وقوي بمستوى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية. فالمرونة التنظيمية تمكن الشركة من تعديل استراتيجياتها وعملياتها لتلبية المتطلبات المتغيرة للمسؤولية الاجتماعية، وتعزيز قدرتها على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وفيما يتعلق بالفرض الفرعي الثالث، كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد المقدرات وبين المسؤولية الاجتماعية، وذلك بمعامل ارتباط قدره ٠.٩٧٣. وهذا يدل على أن امتلاك الشركة للمهارات والكفاءات والموارد اللازمة يرتبط بشكل إيجابي وقوي بمستوى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية. فامتلاك المقدرات التنظيمية المناسبة يمكن الشركة من تحقيق أهدافها الاجتماعية والبيئية بفعالية، والاستجابة للمتطلبات المتغيرة للمسؤولية الاجتماعية.

وأخيراً، بالنسبة للفرض الفرعي الرابع، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد السرعة وبين المسؤولية الاجتماعية، وذلك بمعامل ارتباط قدره ٠.٨٩٦. وهذا يشير إلى أن قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتغيرات والتحديات في البيئة الاجتماعية والاقتصادية ترتبط بشكل إيجابي وقوي بمستوى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية. فالسرعة في اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات تمكن الشركة من الاستجابة الفورية للمتطلبات المتغيرة للمسؤولية الاجتماعية، وتلبية توقعات أصحاب المصلحة في الوقت المناسب.

وتؤكد هذه النتائج على أهمية الرقابة التنظيمية بأبعادها الأربعة (الاستجابة، المرونة، المقدرات، والسرعة) في تعزيز قدرة الشركة على الوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية. فالرقابة التنظيمية تمكن الشركة من التكيف مع التغيرات في البيئة الاجتماعية والاقتصادية، والاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجات أصحاب المصلحة والمجتمع، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وفي ضوء هذه النتائج، يتعين على الشركة المصرية للاتصالات مواصلة تعزيز رشاقتها التنظيمية بجميع أبعادها، وتبني استراتيجيات وممارسات تهدف إلى تحسين قدرتها على الاستجابة والتكيف والتفاعل مع المتطلبات المتغيرة للمسؤولية الاجتماعية. كما ينبغي على الشركة الاستثمار في تطوير مهارات وكفاءات موظفيها، وتعزيز قدراتها التكنولوجية والتنظيمية، وتخصيص الموارد اللازمة لدعم التزامها بالمسؤولية الاجتماعية.

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

وبشكل عام، تؤكد هذه الدراسة على أهمية الرقابة التنظيمية كعامل حاسم في تعزيز قدرة الشركات على الوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية، ومواجهة التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة. وتدعو النتائج الشركات إلى تبني نهج استراتيجي وشامل لتعزيز رقابتها التنظيمية، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يتماشى مع توقعات أصحاب المصلحة ومتطلبات التنمية المستدامة.

كما تشير هذه النتائج إلى أهمية تبني منظور طويل الأجل في تعزيز الرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية. فالتركيز على الأهداف الاستراتيجية والاستدامة يتطلب من الشركات تطوير قدرات وممارسات مستدامة تمكنها من الاستجابة للتغيرات المستقبلية والوفاء بالتزاماتها الاجتماعية على المدى الطويل.

وفي هذا السياق، يمكن للشركة المصرية للاتصالات الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطوير استراتيجيتها للرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية. ويمكن للشركة تحديد مجالات التحسين والتطوير في كل بُعد من أبعاد الرقابة التنظيمية، ووضع خطط عمل محددة لتعزيز قدراتها في هذه المجالات. كما يمكن للشركة تعزيز ثقافة الرقابة والمسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة، وتشجيع مشاركة الموظفين وأصحاب المصلحة في تحديد الأولويات وتنفيذ المبادرات الاجتماعية والبيئية.

وفي الختام، تؤكد هذه الدراسة على الدور المحوري للرقابة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتسليط الضوء على أهمية تبني نهج استراتيجي وشامل لتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتدعو النتائج الشركات إلى الاستثمار في تطوير قدراتها التنظيمية وممارساتها لتصبح أكثر رقابةً واستدامةً، وتلبية توقعات أصحاب المصلحة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة على المدى الطويل.

### ٢/١٠ توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة التنظيمية (الاستجابة، المرونة، المقدرات، والسرعة) وبين المسؤولية الاجتماعية

داخل الشركة المصرية للاتصالات، يمكن تقديم أربع توصيات رئيسية لتعزيز الرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في الشركة:

#### ١٠/٢/١٠ تطوير استراتيجية شاملة للرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية:

تتمثل التوصية الأولى في ضرورة تبني الشركة المصرية للاتصالات لاستراتيجية شاملة ومتكاملة للرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية. وينبغي أن تستند هذه الاستراتيجية إلى رؤية واضحة وأهداف محددة تسعى إلى تعزيز قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الاجتماعية والاقتصادية، وتلبية توقعات أصحاب المصلحة، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وتتضمن هذه الاستراتيجية تحديد الأولويات والمجالات الرئيسية للتحسين في كل بُعد من أبعاد الرقابة التنظيمية، ووضع خطط عمل تفصيلية لتنفيذ المبادرات والمشاريع المرتبطة بها. كما تتطلب الاستراتيجية تخصيص الموارد اللازمة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس التقدم والنتائج.

وينبغي أن تشمل الاستراتيجية أيضاً آليات للتواصل والتنسيق بين مختلف الإدارات والوحدات داخل الشركة، وتعزيز التعاون والتكامل في تنفيذ المبادرات والمشاريع المرتبطة بالرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية. كما يجب أن تتضمن الاستراتيجية خطة للتدريب وبناء القدرات لتمكين الموظفين من تطبيق مفاهيم ومبادئ الرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في عملهم اليومي.

#### ١٠/٢/٢ تعزيز ثقافة الرقابة والمسؤولية الاجتماعية:

تتمثل التوصية الثانية في أهمية تعزيز ثقافة الرقابة والمسؤولية الاجتماعية داخل الشركة المصرية للاتصالات. وتتطلب هذه التوصية تبني قيم ومبادئ الرقابة والمسؤولية الاجتماعية كجزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية للشركة، وتشجيع الموظفين على تبني هذه القيم في سلوكياتهم وممارساتهم اليومية.

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

وينبغي على الإدارة العليا للشركة أن تكون قدوة فى تجسيد قيم الرقابة والمسؤولية الاجتماعية، وتوفير الدعم والتشجيع للموظفين لتطبيقها فى عملهم. كما يجب تضمين هذه القيم فى برامج التدريب والتطوير، وتعزيز الوعي بأهميتها من خلال حملات التواصل الداخلى والخارجى.

كما يمكن للشركة تشجيع مشاركة الموظفين فى تحديد الأولويات والمبادرات المرتبطة بالرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية، وتوفير الفرص لهم للمساهمة فى تنفيذها وتقييمها. وهذا يساعد على تعزيز الشعور بالملكية والالتزام لدى الموظفين تجاه أهداف الشركة الاجتماعية والبيئية.

### ٣/٢/١٠ الاستثمار فى تطوير المهارات والكفاءات:

تتمثل التوصية الثالثة فى ضرورة استثمار الشركة المصرية للاتصالات فى تطوير مهارات وكفاءات موظفيها لتعزيز قدرتها على الاستجابة والتكيف مع المتطلبات المتغيرة للمسؤولية الاجتماعية. وتتطلب هذه التوصية تحديد المهارات والكفاءات الرئيسية اللازمة لتحقيق الرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية، ووضع خطط وبرامج لتطويرها لدى الموظفين. وينبغي أن تشمل هذه البرامج تدريباً على مهارات التفكير الاستراتيجى، وحل المشكلات، والتواصل الفعال، والعمل الجماعى، والقيادة، والإبداع، والابتكار. كما يجب تطوير مهارات تقنية محددة مرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية، مثل إدارة الاستدامة، والتقييم البيئى والاجتماعى، وإعداد تقارير الاستدامة.

كما يمكن للشركة الاستفادة من برامج التدريب والتطوير لتعزيز الوعي والفهم لدى الموظفين بأهمية الرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية، وكيفية تطبيقها فى عملهم اليومى. وينبغي تشجيع الموظفين على المشاركة فى هذه البرامج، وتوفير الحوافز والمكافآت للمتميزين فى تطبيق مفاهيم ومبادئ الرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية.

## ٤/٢/١٠ تعزيز الشراكات والتعاون مع أصحاب المصلحة:

تتمثل التوصية الرابعة في أهمية تعزيز الشراكات والتعاون بين الشركة المصرية للاتصالات وأصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والموردين، والمجتمعات المحلية، والمنظمات غير الحكومية، والجهات الحكومية ذات الصلة. وتستند هذه التوصية إلى أهمية إشراك أصحاب المصلحة في تحديد الأولويات والمبادرات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية، وتطوير حلول مبتكرة ومستدامة للتحديات الاجتماعية والبيئية.

وينبغي على الشركة تطوير آليات فعالة للتواصل والتشاور المنتظم مع أصحاب المصلحة، وجمع ملاحظاتهم وآرائهم حول أداء الشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية. كما يمكن للشركة تطوير شراكات استراتيجية مع المنظمات غير الحكومية والمؤسسات الأكاديمية لتنفيذ مشاريع ومبادرات مشتركة تستهدف تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

كما يمكن للشركة الاستفادة من خبرات وموارد الشركاء في تطوير وتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، وتبادل أفضل الممارسات والدروس المستفادة. وهذا يساعد على تعزيز فعالية وكفاءة هذه البرامج، وتحقيق نتائج أفضل على المدى الطويل.

وفي إطار تعزيز الشراكات والتعاون، ينبغي على الشركة أيضاً المشاركة بنشاط في المبادرات والشبكات الوطنية والدولية المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة. وهذا يتيح للشركة فرصة التعلم من تجارب الشركات الأخرى، والمساهمة في تطوير السياسات والمعايير المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية على المستوى القطاعي والوطني.

وفي الختام، تؤكد هذه التوصيات على أهمية تبني نهج استراتيجي وشامل لتعزيز الرشاقة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في الشركة المصرية للاتصالات. وتتطلب هذه التوصيات التزاماً قوياً من قبل الإدارة العليا، واستثماراً مستمراً في تطوير القدرات والممارسات التنظيمية، وتعزيز الشراكات والتعاون مع أصحاب المصلحة. ومن خلال تنفيذ هذه التوصيات، يمكن للشركة تحقيق نتائج أفضل في مجال المسؤولية الاجتماعية، وتعزيز سمعتها وريادتها في القطاع، والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مصر والمنطقة.

### ١١- قائمة المراجع

#### ١/١١ المراجع العربية

- إسماعيل، محمد. (٢٠١٩). تقييم أداء المسؤولية الاجتماعية في الشركات الحكومية المصرية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية، ٣٧(٢)، ١١٣-١٣٢.
- الحربي، خالد. (٢٠٢٣). المسؤولية الاجتماعية في الفكر الإداري الإسلامي: إطار مفاهيمي. مجلة الإدارة العامة، ٦٣(٢)، ١٧٣-٢٠١.
- حسن، سامية. (٢٠٢٤). نحو استراتيجية فعالة للمسؤولية الاجتماعية في الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٥٨(١)، ٢٢١-٢٤٠.
- خليل، أحمد. (٢٠٢٣). تحديات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات الحكومية المصرية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ٦٠(٢)، ١٨٩-٢٠٦.
- الزعبي، محمد، العتوم، عدنان، والحوامدة، نضال. (٢٠٢٠). أثر الرقابة التنظيمية على الإبداع في المنظمات غير الربحية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي، ١٦(٤)، ٦٠٥-٦٢٨.
- الزهراني، علي، والغامدي، سعيد. (٢٠٢٢). واقع المسؤولية الاجتماعية في الجامعات السعودية: دراسة تحليلية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٤٢(٣)، ٨٥-١١٠.
- سليم، أحمد. (٢٠٢٢). الرقابة التنظيمية كمدخل لتحسين أداء المسؤولية الاجتماعية في الشركات الحكومية المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٥٦(٣)، ١٧٨-٢٠١.
- سليمان، محمود. (٢٠٢٠). واقع المسؤولية الاجتماعية في الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١١(٣)، ٣١١-٣٢٩.
- الشركة المصرية للاتصالات. (٢٠٢١). تقرير الاستدامة لعام ٢٠٢١. القاهرة: الشركة المصرية للاتصالات.

- الشمري، مشعل، والعنزي، فهد. (٢٠٢١). المسؤولية الاجتماعية في المنظمات غير الربحية: دراسة حالة على جمعيات النفع العام في الكويت. مجلة العلوم الاجتماعية، ٤٩(٤)، ٢٢١-٢٤٨.
- الشهري، عبد الرحمن. (٢٠٢٤). التحديات والفرص المستقبلية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمات العربية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ٤٤(٢)، ٣٧-٥٩.
- عبد الرحمن، هبة. (٢٠٢٢). المسؤولية الاجتماعية للشركات الحكومية في مصر: الفرص والتحديات. مجلة الفكر المحاسبي، ٢٦(١)، ١٤٤-١٦٣.
- علي، خالد. (٢٠٢١). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في الشركة المصرية للاتصالات. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٥(٢)، ٩٧-١١٥.
- علي، محمد، القرني، عبد الله، والزهراني، فيصل. (٢٠٢٢). دور الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٤٢(٢)، ١١٥-١٣٨.
- الغامدي، سالم، والعتيبي، عبد الله. (٢٠٢٤). دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المنظمات: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٣١(١)، ١٢١-١٥٢.
- الغامدي، محمد، والعمري، أحمد. (٢٠٢٤). محددات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في الشركات السعودية المدرجة. المجلة العربية للمحاسبة، ٢٧(١)، ٦٥-٩٢.
- غنایم، أحمد، وعبد الرحمن، محمد. (٢٠٢١). الرقابة التنظيمية كمدخل لتحسين القدرة التنافسية في شركات الاتصالات المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد ٤٢(٣)، ٢٧١-٣٠٥.

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

- محمد، أحمد. (٢٠٢١). العلاقة بين الرقابة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في الشركات الخدمية: دراسة ميدانية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ٥٨(٤)، ٢١١-٢٣٣.
- محمود، ياسمين. (٢٠٢٣). مؤشرات قياس المسؤولية الاجتماعية في الشركات الحكومية: دراسة مقارنة. مجلة المحاسبة والمراجعة، ١٧(١)، ٦١-٧٨.
- المطيري، ناصر، والعاظمي، مبارك. (٢٠٢٠). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك الكويتية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ٤٦(١)، ١٩٩-٢٢٧.
- نجم، هشام. (٢٠٢٢). دور أصحاب المصلحة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات الحكومية المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٣٣(٣)، ٢٨١-٢٩٩.
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. (٢٠٢١). تقرير موجز عن مؤشرات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. القاهرة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

### ٢/١١ المراجع الأجنبية

- Anderson, J., Peterson, M., & Green, S. (2023). Organizational agility in the age of crises: A critical review of literature. **Journal of Organizational Change Management**, 36(2), 231-250.
- Carroll, Archie B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. **Business & Society**, 38(3), 268-295.
- Carroll, Archie B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, 1(1), 1-8.
- Chang, Y., Lee, H., & Wang, C. (2023). Organizational agility and open innovation: The roles of dynamic capabilities and entrepreneurial orientation. **Journal of Business Research**, 145, 215-225.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. **Journal of Business Research**, 69(10), 4624-4631.
- Ganguly, Anirban, Nilchiani, Roshanak, & Farr, John V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. **International Journal of Production Economics**, 118(2), 410-423.

- Gieske, Hanneke, van Meerkerk, Ingmar, & van Buuren, Arwin. (2019). The impact of innovation and optimization on public sector performance: Testing the contribution of connective, ambidextrous, and learning capabilities. **Public Performance & Management Review**, 42(2), 432-460.
- Gomes, E., Oliveira, M., Chaves, M., Figueiredo, I., & Marques, C. (2022). Organizational agility and digital transformation: The role of digital capabilities. **Journal of Business Research**, 143, 1248-1259.
- Gomes, E., Oliveira, M., Chaves, M., Figueiredo, I., & Marques, C. (2022). Organizational agility and digital transformation: The role of digital capabilities. **Journal of Business Research**, 143, 1248-1259.
- Hawas, Ahmed, & Tse, Chin-Bun. (2016). How corporate social responsibility engagement strategy moderates the CSR–financial performance relationship. **Journal of Management Studies**, 53(7), 1274-1303.
- Johnson, E., & Smith, L. (2023). Corporate social responsibility and sustainable innovation: A case study of American technology companies. **Journal of Business Ethics**, 182(3), 731-758.
- Johnson, L., Brown, K., & Davis, A. (2024). Organizational agility and financial performance: The role of artificial intelligence and machine learning. **Strategic Management Journal**, 45(6),
- Khan, M., & Ahmed, R. (2023). The impact of corporate social responsibility on financial performance: The role of disclosure and transparency. **Journal of Business Research**, 148, 256-275.
- Kim, M., & Lim, J. (2022). The relationship between organizational agility and organizational performance: The mediating role of dynamic capabilities. **International Journal of Innovation Management**, 26(3), 2250022.
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2022). Corporate social responsibility: A literature review and conceptual framework for future research. **Journal of Cleaner Production**, 338, 130447.
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2022). Corporate social responsibility: A literature review and conceptual framework for future research. **Journal of Cleaner Production**, 338, 130447.

- Lee, J., & Kim, H. (2022). Corporate social responsibility in South Korea and China: A comparative study. **Asian Business & Management**, 21(4), 519-548.
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: How to achieve organizational agility? **The International Journal of Human Resource Management**, 23(16), 3315-3335.
- Novak, P., Kim, J., & Park, S. (2024). Organizational agility and sustainability in nonprofit organizations: The roles of transformational leadership and social responsibility. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 53(3), 512-535.
- Peters, M. A., Schmidt, M., & Müller, J. (2021). Organizational agility in the age of digital transformation: A systematic literature review. **Journal of Organizational Change Management**, 34(5), 1015-1037.
- Rahman, M., Akter, M., & Rahman, M. (2021). **Revisiting the relationship between corporate social responsibility and financial performance: A moderating role of corporate reputation**. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 695-708.
- Rahman, M., Akter, M., & Rahman, M. (2021). **Revisiting the relationship between corporate social responsibility and financial performance: A moderating role of corporate reputation**. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 695-708.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. **MIS Quarterly**, 27(2), 237-263.
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for "agile" multinationals. **Journal of International Management**, 27(1), 100737.
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for "agile" multinationals. **Journal of International Management**, 27(1), 100737.
- Smith, R., Jones, T., & Wilson, E. (2023). **Organizational agility and academic performance in UK universities: The mediating role of organizational culture**. *Studies in Higher Education*, 48(9), 1873-1890.

- Suganthi, L. (2021). **Examining the relationship between corporate social responsibility and financial performance: A meta-analysis.** *Sustainable Production and Consumption*, 27, 1457-1472.
- Suganthi, L. (2021). **Examining the relationship between corporate social responsibility and financial performance: A meta-analysis.** *Sustainable Production and Consumption*, 27, 1457-1472.
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463-486.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Teece, David J., Peteraf, Margaret, & Leih, Sohvi. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Walter, A.-T. (2021). Organizational agility: Ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343-391.
- Walter, A.-T. (2021). Organizational agility: Ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343-391.

## The Role of Organizational Agility in Activating Social Responsibility within Government Companies: An Applied Study on Telecom Egypt

### Abstract

This study aims to explore the role of organizational agility in activating social responsibility within government companies through an applied study on Telecom Egypt. The study seeks to analyze the interactive relationship between organizational agility and social responsibility and how this relationship can enhance the ability of government companies to adapt to changes in the external environment and achieve a balance between economic, social, and environmental objectives.

The study relied on the descriptive analytical approach, where data was collected through a survey of the opinions of a sample of employees in Telecom Egypt. The study reached a number of important findings, most notably: the existence of a positive and statistically significant relationship between organizational agility and social responsibility in Telecom Egypt. Organizational agility plays a pivotal role in enabling the company to effectively respond to society's growing expectations and fulfill its obligations towards stakeholders. The results of the study also concluded that social responsibility contributes to enhancing the company's reputation, legitimacy, and ability to adapt to changes in the social and organizational environment.

Considering these findings, the study presented several recommendations to enhance organizational agility and activate social responsibility in government companies, including: the need to adopt flexible organizational strategies and

structures that enable the company to quickly respond to changes in the external environment. Telecom Egypt should also invest in developing the company's dynamic capabilities, especially about sensing, absorption, and adaptation. The study also emphasized the importance of integrating social responsibility into the company's strategy and organizational processes and allocating the necessary resources to implement social responsibility initiatives.

**Keywords:** Organizational Agility, Social Responsibility, Government Companies, Telecom Egypt.

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

### قائمة الاستقصاء

| م  | العبارة  | موافق جداً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماماً |
|----|--|------------|-------|-------|-----------|------------------|
|    | المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية)  |            |       |       |           |                  |
|    | بُعد الاستجابة   |            |       |       |           |                  |
| ١  | تستخدم الشركة إجراءات تصحيحية لضمان جودة المنتجات والخدمات                   | ٥          | ٤     | ٣     | ٢         | ١                |
| ٢  | تتميز الشركة بالقدرة على الاستجابة لتغيرات العوامل في بيئتها الخارجية        | ٥          | ٤     | ٣     | ٢         | ١                |
| ٣  | تهتم الشركة بتحليل الأحداث الهامة لعملاء الشركة                              | ٥          | ٤     | ٣     | ٢         | ١                |
| ٤  | تتمكن الشركة من طرح خدمات جديدة في الوقت المناسب                             | ٥          | ٤     | ٣     | ٢         | ١                |
| ٥  | تغير الشركة خططها وبرامجها لتلحق بالتكنولوجيا الحديث في مجالات عملها         | ٥          | ٤     | ٣     | ٢         | ١                |
|    | بُعد المرونة   |            |       |       |           |                  |
| ٦  | تتميز الشركة بالقدرة العالية على التكيف مع التغيرات البيئية                  | ٥          | ٤     | ٣     | ٢         | ١                |
| ٧  | تتصف الشركة بالاستجابة السريعة لاقتناص الفرص الجديدة التي تمكنها من النجاح   | ٥          | ٤     | ٣     | ٢         | ١                |
| ٨  | تعتمد الشركة على سياسات وإجراءات مرنة تسهم في مواكبة التغيرات غير المخطط لها | ٥          | ٤     | ٣     | ٢         | ١                |
| ٩  | تدرس الشركة السوق للرد على تحركات المنافسين الإستراتيجية                     | ٥          | ٤     | ٣     | ٢         | ١                |
| ١٠ | يكمن للشركة طرق منتجات وخدمات متنوعة بسرعة وفي زمن مناسب.                    | ٥          | ٤     | ٣     | ٢         | ١                |

| م  | العبرة  | العبرة | موافق جداً | موافق | محايد | غير موافق |
|----|---|--------|------------|-------|-------|-----------|
|    |   |        |            |       |       |           |
|    |   |        |            |       |       |           |
| ١١ | تمتلك الشركة قدرات وموارد متفوقة تمكنها من توقع التغيرات الحاصلة في مجالات عملها. | ٥      | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ١٢ | تتميز الشركة في تنوع العروض والخدمات التي تقدمها للعملاء                          | ٥      | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ١٣ | تعمل الشركة على تعديل وإعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب                      | ٥      | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ١٤ | تستطيع الشركة أن تتحكم في مستوى أسعار المنتجات والخدمات المقدمة                   | ٥      | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ١٥ | تستطيع الشركة عمل شراكات مع الأطراف ذات الصلة بمجالات عملها.                      | ٥      | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ١٦ | تنفذ منظمتنا خطط عمل على تحقيق رضا المستفيدين دون تأخير.                          | ٥      | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
|    |   |        |            |       |       |           |
|    |   |        |            |       |       |           |
| ١٧ | تحرص الشركة على تنفيذ التغيرات في تبسيط إجراءات العمل بأقصى سرعة ممكنة            | ٥      | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ١٨ | تحرص الشركة على تنفيذ التغيرات التكنولوجية لتقديم خدماتها بأقصى سرعة ممكنة        | ٥      | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ١٩ | تحرص الشركة على تقديم الخدمات في الوقت المطلوب                                    | ٥      | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ٢٠ | تستطيع الشركة حل شكاوى المستفيدين المتغيرة دون تأخير                              | ٥      | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |

## دور الرقابة التنظيمية فى تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات الحكومية

| م  | العبارة  | العبارة | موافق جداً | موافق | محايد | غير موافق |
|----|--|---------|------------|-------|-------|-----------|
| ٢١ | تكتشف الشركة التهديدات التي قد يتسبب فيها المنافسين                | ٥       | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ٢٢ | تكتشف الشركة التطورات التكنولوجية بسرعة.                           | ٥       | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
|    | المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية)                              |         |            |       |       |           |
| ٢٣ | تسعى الشركة إلى بناء علاقات إيجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة     | ٥       | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ٢٤ | تقوم الشركة برعاية نشاطات وأحداث محلية منتظمة                      | ٥       | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ٢٥ | تسعى الشركة لتبادل المعرفة والخبرات مع المؤسسات المحلية والدولية   | ٥       | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ٢٦ | تعمل الشركة على توظيف العاملين ذوي الاحتياجات الخاصة               | ٥       | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ٢٧ | تهتم الشركة بالمشاركة في بعض مشروعات حماية البيئة من التلوث        | ٥       | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ٢٨ | تحرص الشركة على الاستخدام الأمثل والرشيد للموارد المتاحة           | ٥       | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ٢٩ | تستفيد الشركة من تطوير الموارد المتاحة وصيانتها                    | ٥       | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ٣٠ | تعتمد الشركة على وسائل وطرق متعددة لمعالجة المنتجات الضارة بالبيئة | ٥       | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ٣١ | تهتم الشركة بالمحافظة على البيئة كجزء من مسنولياتها الاجتماعية     | ٥       | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ٣٢ | تسهم الشركة في دعم جمعيات حماية البيئة                             | ٥       | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |

| م  | العبارة  | العبارة | موافق جداً | موافق | محايد | غير موافق |
|----|--|---------|------------|-------|-------|-----------|
| ٣٣ | تحرص الشركة على إقامة علاقات جيدة مع جمعيات حماية المستهلك                           | ٥       | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ٣٤ | تتواصل الشركة مع النقابات العمالية وتتعاون معها                                      | ٥       | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ٣٥ | تتعهد الشركة بالعمل وفق مصالح وطلبات المجتمع من خلال مسؤولياتها الاجتماعية           | ٥       | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ٣٦ | تسعى الشركة إلى تحسين ظروف العمل للعاملين بها  | ٥       | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ٣٧ | تسهم الشركة في بإقامة مشروعات غير هادفة لتوجيه العائد منها لخدمة بعض المناطق الفقيرة | ٥       | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ٣٨ | تسعى الشركة للمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠                 | ٥       | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ٣٩ | تتبرع الشركة لبعض منظمات المجتمع المدني لخدمة الأنشطة العلاجية                       | ٥       | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ٤٠ | اشعر بالرضا والولاء للشركة نتيجة ما تقدمه من رعاية واهتمام بالعاملين                 | ٥       | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |
| ٤١ | ارغب في البقاء والعمل بالشركة لأنني أشعر بالمسئولية تجاه الشركة والعاملين بها.       | ٥       | ٤          | ٣     | ٢     | ١         |