

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه
الشعبة: علوم تجارية
التخصص: تسويق سياحي وفندقي
العنوان

دور تبنى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تحسين صورة المؤسسة الخدمية
دراسة ميدانية لعينة من الفنادق العاملة في الجزائر

من إعداد
صلاح الدين نذير

المناقشة بتاريخ:...../...../..... من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	أستاذ	أ.د.الحاج مداح عرابيبي
مشرفا ومقررا	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	أستاذ	أ.دمراد حطاب
مشرفا مساعدا	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	أستاذ	أ.د. قفور بن نافلة
ممتحنا	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	أستاذ	أ.د.عاشور مزريق
ممتحنا	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	أستاذ	أ.د.حمزة مزيان
ممتحنا	جامعة خميس مليانة	أستاذ	أ.د. فؤاد سعيد منصور
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر أ	د. قوال زاوية ايمان

السنة الجامعية: 2024 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُحْمَلُهُ السَّحَابُ فَتَنزِلُ
مِنْهُمُ الْمَاءَ فَيَحْيِي
بِهِ الْمَوْتَىٰ إِنَّ رَبَّهُ
لَسَدِيدٌ إِلَىٰ عَرْشِهِ
الرَّحِيمُ

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما يحب ربنا ويرضى ، والصلاة والسلام على نبينا محمد ﷺ وعلى آله وصحبه أجمعين، أشكر الله سبحانه وتعالى على إحسانه وتوفيقه لي...
ثم الشكر موصول إلى الأستاذ الدكتور مراد حطاب المشرف على هذا العمل، والأستاذ الدكتور قدور بن نافلة مساعدا في الإشراف، حفظهما الله على سعة الصدر وجميل الصبر معي وعلى التوجيهات والنصائح حتى يرى هذا العمل النور.
كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى الأستاذ الدكتور أحمد مصنوعة مسؤول لجنة التكوين في الدكتوراه، وإلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة التكوين جزاهم الله عنا خير الجزاء.
الشكر موصول أيضا إلى الأساتذة الأكارم أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل المتواضع جميل الشكر أيضا.
وما توفيقني إلا بالله العلي العظيم، عليه توكلت وإليه أنيب
والحمد لله رب العالمين

إهداء

إلى زينة البيت أُمي حفظها الله وبارك في عمرها
إلى الذي فارق الحياة الدنيا ولم يفارقني
إلى قرة عيني ومهجة قلبي..
جدي الغالي رحمه الله رحمة واسعة
وأسكنه الفردوس الأعلى من الجنة
وجزاه الله عني خير ما جرى به والدا عن ولده

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تحسين صورة المؤسسة الخدمية، دراسة ميدانية لعينة من الفنادق العاملة في الجزائر، ولتحقيق الأهداف المرجوة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الملاحظة والمقابلة، إضافة إلى أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، إذ تم توزيعها على عينة مكونة من (400) من عملاء ونزلاء الفنادق مجال الدراسة وتم استرجاع (367) استبانة قابلة للتحليل، حيث استعنا في تحليل هذه البيانات وتبويبها واختبار الفرضيات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- المسؤولية الاجتماعية ذات البعد الاقتصادي لها دور إيجابي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية للفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- توصلت الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية ذات البعد القانوني له دور إيجابي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية للفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- المسؤولية الاجتماعية ذات البعد الأخلاقي لها دور إيجابي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية للفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة، عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- المسؤولية الاجتماعية ذات البعد الخيري لها دور إيجابي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية للفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة، عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- **الكلمات المفتاحية:** مسؤولية اجتماعية، مؤسسة خدمية، صورة المؤسسة، عملاء، فنادق.

Abstract:

This study aimed to know the role of adopting corporate social responsibility in improving the image of a service institution, a field study of a sample of hotels operating in Algeria, and to achieve the desired goals, reliance was placed on the descriptive analytical approach, and on the observation and interview tool, in addition to the questionnaire tool to collect data and information. It was distributed to a sample of (400) customers and guests of the hotels in the field of study, and (367) analyzable questionnaires were retrieved. We used this data to analyze, classify, and test hypotheses using the statistical analysis program (SPSS). The study concluded with a set of results, the most important of which are:

- Social responsibility with an economic dimension has a positive role in improving the image of the hotel service establishment operating in Algeria, the field of study, at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$).
- The study concluded that social responsibility with a legal dimension has a positive role in improving the image of the hotel service organization operating in Algeria, the field of study, at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$).
- Social responsibility with an ethical dimension has a positive role in improving the image of the hotel service organization operating in Algeria, the field of study, at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$).
- Social responsibility with a charitable dimension has a positive role in improving the image of the hotel service organization operating in Algeria, the field of study, at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$).

Keywords: social responsibility, service organization, corporate image, clients, hotels.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
III	شكر وتقدير
IV	إهداء
V	ملخص الدراسة
VII	فهرس المحتويات
XII	فهرس الجداول
XVI	فهرس الأشكال
XVIII	فهرس الملاحق
أ - و	مقدمة
89 - 44	الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات
44	تمهيد
45	أولاً: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية
45	1 - مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية
50	2- المفاهيم المقاربة للمسؤولية الاجتماعية
55	3- المقاربات النظرية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
58	ثانياً: أسس تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية
58	1- أهمية ومجالات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية
61	2- أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية
68	3- مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية
70	4- معوقات وعوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية
74	ثالثاً: دور المؤسسات الدولية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية
74	1- معايير قياس المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات.
76	2- مبادرات المنظمات الدولية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات

80	3- دور المواصفات الدولية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية
89	خلاصة الفصل
130 - 91	الفصل الثاني: مدخل عام لصورة المؤسسة الخدمية
91	تمهيد
92	أولاً: عموميات حول المؤسسة الخدمية
92	1- نشأة "ظهور" المؤسسة الخدمية
92	2- أسس المؤسسة الخدمية وأهم خصائصها
94	3- عناصر المؤسسة الخدمية
95	4- العوامل المؤثرة في المؤسسة الخدمية
97	ثانياً: الصور الذهنية بالمؤسسة الخدمية
97	1- أهمية الصورة الذهنية للمؤسسة
100	2- خصائص ومكونات الصورة الذهنية للمؤسسة
103	3- أبعاد وأنواع الصورة الذهنية للمؤسسة
108	4- مراحل وعوامل بناء الصورة الذهنية للمؤسسة
113	5- آليات وأسس الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية
115	ثالثاً: سمعة المؤسسة الخدمية
115	1- ماهية وأهمية سمعة المؤسسة
116	2- متطلبات تكوين سمعة المؤسسة
117	3- عناصر سمعة المؤسسة
118	رابعاً: أساسيات تكوين صورة المؤسسة الخدمية
119	1- عمليات تصميم صورة المؤسسة وأساليب قياسها
122	2- أسس ومبادئ استراتيجيات بناء صورة المؤسسة
126	3- طرق تثبيت صورة المؤسسة الخدمية
128	4- استراتيجيات إدارة أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة
130	خلاصة الفصل

179 - 132	الفصل الثالث: تأثير المسؤولية الاجتماعية على جودة الخدمات الفندقية وصورة الفنادق لدى العملاء
132	تمهيد
133	أولاً: جودة خدمات المؤسسات الفندقية
133	1- معايير تصنيف المؤسسات الفندقية.
135	2- أهمية المؤسسات الفندقية
136	3- وظائف المؤسسات الفندقية
140	4- البدائل الاستراتيجية للمؤسسات الفندقية
142	ثانياً: نشاط وجودة خدمات المؤسسات الفندقية
142	1- أهمية وخصائص نشاط المؤسسات الفندقية
144	2- ماهية جودة الخدمات الفندقية
146	3- أبعاد جودة الخدمات الفندقية وأساليب تقييمها
148	ثالثاً: رضا العملاء وجودة الخدمات الفندقية
148	1- أهمية رضا العملاء وأهم محدداته
149	2- أدوات قياس رضا العملاء
150	3- علاقة جودة الخدمة الفندقية برضا العملاء
151	رابعاً: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في بناء صورة المؤسسات الفندقية
151	1- إستراتيجيات إدارة صورة المؤسسة الفندقية
152	2- خطوات قياس صورة المؤسسة الفندقية
155	3- العوامل المؤثر في تكوين صورة المؤسسة الفندقية
157	4- مبادئ تكوين صورة المؤسسات الفندقية
162	5- العلاقة بين صورة المؤسسة الفندقية، سمعتها، هويتها
163	6- العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وصورة المؤسسة الفندقية
170	7- تجربة فنادق تايم كنموذج رائد في تطبيق المسؤولية الاجتماعية
179	خلاصة الفصل

215 - 181	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
181	تمهيد
182	أولا: مجالات الدراسة الميدانية
182	1-المجال المكاني
200	2-المجال الزمني
200	3-المجال البشري
201	ثانيا: المنهج المتبع في الدراسة
202	ثالثا: الدراسة الاستطلاعية
203	رابعا: أدوات جمع البيانات
203	1- الأدوات الأساسية
203	1.1 الاستبيان
205	2- الأدوات الثانوية أو المساعدة
205	1.2. الملاحظة
206	2.2. المقابلة
206	خامسا: عينة الدراسة وكيفية اختيارها
213	سادسا: المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة
215	خلاصة الفصل
288 - 217	الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة
217	تمهيد
218	أولا: ثبات وصدق الاستبانة
220	ثانيا: عرض وتحليل بيانات الدراسة المتعلقة بمتغيرات الدراسة
231	ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية: قوة العلاقة بين المتغيرين
236	رابعا: اختبار فرضيات الدراسة
247	خامسا: تفسير نتائج الدراسة الميدانية
250	خلاصة الفصل

252	الخاتمة
265	قائمة المراجع
288	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
ز	تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الدولية	الجدول 01
47	المراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	الجدول 02
54	مبادئ حوكمة المؤسسات	الجدول 03
65	أبعاد المسؤولية الاجتماعية لـ (Raynard and Forstater)	الجدول 04
69	مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات	الجدول 05
75	مؤشرات قياس منافع الأنشطة الاجتماعية وكيفية حسابها	الجدول 06
76	مجالات ميثاق الأمم المتحدة (الميثاق العالمي 1999)	الجدول 07
79	محاور تعديل المؤسسات	الجدول 08
83	هيكل مواصفة ايزو 26000	الجدول 09
112	العوامل المؤثرة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية	الجدول 10
161	نوع الاستبيانات المستخدمة من طرف المؤسسات الخدمية "الفنادق"	الجدول 11
171	العلامات التجارية لفنادق تايم رائدة	الجدول 12
189	رقم الأعمال فندق سيبوس الدولي للفترة 2021 - 2023	الجدول 13
189	تطور معدل توظيف لفندق سيبوس الدولي للفترة 2021 - 2023	الجدول 14
190	تطور عدد عملاء فندق سيبوس الدولي للفترة 2021 - 2023	الجدول 15
201	المجال البشري للدراسة	الجدول 16
204	درجات مقياس ليكرت الخماسي	الجدول 17
204	درجات صدق الأداة	الجدول 18
207	توزيع مفردات العينة حسب الفنادق العاملة بالجزائر مجال الدراسة	الجدول 19
207	متغير الجنس	الجدول 20

208	متغير السن	الجدول 21
209	المستوى التعليمي	الجدول 22
210	متغير الجنسية	الجدول 23
211	تصنيف الفندق	الجدول 24
211	كيفية معرفة الفندق	الجدول 25
212	الغرض من الإقامة	الجدول 26
214	درجات معامل الارتباط	الجدول 27
218	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا) لمحور الأبعاد المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية	الجدول 28
219	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا) لمحور الأبعاد المتعلقة بصورة المؤسسة الخدمية	الجدول 29
219	معامل ألفا كرونباخ لمدى صدق اداة الدراسة	الجدول 30
220	علاقة البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية	الجدول 31
222	علاقة البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية	الجدول 32
223	علاقة البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية	الجدول 33
224	علاقة البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية	الجدول 34
226	البعد المعرفي (الإدراكي) لصورة المؤسسة الخدمية	الجدول 35
227	البعد الوجداني (العاطفي) لصورة المؤسسة الخدمية	الجدول 36
229	البعد السلوكي لصورة المؤسسة الخدمية	الجدول 37
230	البعد الاجتماعي لصورة المؤسسة الخدمية	الجدول 38
232	درجات معامل الارتباط	الجدول 39

233	مصفوفة الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية وصورة المؤسسة الخدمية	الجدول 40
235	نتائج معامل الارتباط بيرسون	الجدول 41
236	تحليل الانحدار البسيط لعلاقة البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي	الجدول 42
238	تحليل الانحدار البسيط لعلاقة البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي	الجدول 43
240	تحليل الانحدار البسيط لعلاقة البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي	الجدول 44
241	تحليل الانحدار البسيط لعلاقة البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي	الجدول 45
243	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من وجود تأثير للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي"	الجدول 46
244	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من وجود تأثير للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي"	الجدول 47
245	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من وجود تأثير للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي"	الجدول 48

	البعد الاجتماعي	
246	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من وجود تأثير للبعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي"	الجدول 49
247	تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على أبعاد صورة المؤسسة	الجدول 50

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ت	أمؤذج الدراسة	الشكل 01
52	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال	الشكل 02
63	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	الشكل 03
64	النمؤذج الهرمي لـ Carroll للمسؤولية الاجتماعية	الشكل 04
80	اتفاقيات العمل الدولية والمؤسسات المصادقة من قبل الدول الأعضاء	الشكل 05
86	نظرة عامة حول مواصفة ايزو 26000	الشكل 06
103	مكونات صورة المؤسسة	الشكل 07
104	مقياس مدى المعرفة	الشكل 08
104	مقياس مدى التفصيل	الشكل 09
107	نماذج بناء وتشكيل الصورة المدركة	الشكل 10
118	مكونات وعناصر سمعة المؤسسة	الشكل 11
125	مراحل بناء استراتيجية الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العملاء	الشكل 12
153	سلم قياس وضعية المؤسسات الخدمية "الفنادق"	الشكل 13
158	فئات الجماهير المساهمة في تكوين صورة المؤسسة	الشكل 14
159	العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة لدى الموظفين "الجمهور الداخلي للمؤسسة الفندقية"	الشكل 15
160	العوامل المؤثرة في تشكيل صورة المؤسسة الخدمية لدى المتعاملين "الجمهور الخارجي للمؤسسة الفندقية"	الشكل 16
162	هرم سمعة المؤسسات الخدمية "الفنادق"	الشكل 17
163	العلاقة بين هوية المؤسسة الخدمية، صورتها وسمعتها	الشكل 18

185	الهيكل التنظيمي لفندق السييوس بعنابة	الشكل 19
197	الهيكل التنظيمي لفندق الأوراسي، بالجزائر العاصمة	الشكل 20
199	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية شيراتون، وهران	الشكل 21
208	متغير الجنس	الشكل 22
209	متغير السن	الشكل 23
210	المستوى التعليمي	الشكل 24
210	متغير الجنسية	الشكل 25
211	تصنيف الفندق	الشكل 26
212	كيفية معرفة الفندق	الشكل 27
213	الغرض من الإقامة	الشكل 28
237	معادلة الانحدار الخطي للبعد الاقتصادي	الشكل 29
239	معادلة الانحدار الخطي للبعد القانوني	الشكل 30
241	معادلة الانحدار الخطي للبعد الأخلاقي	الشكل 31
242	معادلة الانحدار الخطي للبعد الخيري	الشكل 32

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
288	أسئلة المقابلة	الملحق (01)
292	الاستبيان	الملحق (02)
299	أسماء الأساتذة المحكمين لأداة الاستبيان	الملحق (03)
300	نتائج الاستبيان المستخرجة من البرنامج الإحصائي SPSS	الملحق (04)

مقدمة:

شهدت المؤسسات العديد من التحولات والتغيرات في مختلف المجالات والممارسات، خاصة الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية، حيث لم تبقى بمنأى عن رهانات المساهمة في تحقيق جودة الخدمات، وقد بات من الضروري أن تضطلع المؤسسات خاصة الخدمية بواجباتها طوعا إيمانا بالقيم النبيلة، خاصة مع تزايد الوعي الحضاري القائم على إحداث التوازن بين النشاطات الربحية والمحيط الاجتماعي والبيئي، كمفهوم حديث ساهمت من خلاله الدراسات في طرحه تحت مسمى المسؤولية الاجتماعية، وعلى هذا الأساس فإن المؤسسات يقع على عاتقها ضرورة تبني سلوك المواطنة كشريك مهم، تلتزم من خلاله بتحقيق قيمة مضافة على الصعيد الاقتصادي في إطار القوانين والتنظيمات وتستجيب لتطلعات المجتمع وتراعي اهتماماته ورغباته واحتياجاته، حيث يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية قد نمت وتطورت في ظل التحولات والتغيرات المجتمعية المختلفة، طبيعة لإخفاق منظمات الأعمال في استجابتها لاحتياجات بيئتها الاجتماعية ومصالح الأطراف الأخرى، فهي وليدة المشكلات الكثيرة والأزمات العديدة التي ارتبطت بحرية الأعمال ونظرتها الضيقة لمصلحتها الذاتية على حساب مصالح الأطراف الأخرى وعلى حساب المجتمع الذي تتواجد فيه، كل هذا أدى أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عموما والتي تسعى إلى تحسين صورة خدماتها، ومن بين المؤسسات الخدمية الهادفة إلى تقديم صورة إيجابية لمعاملتها نذكر على وجه الخصوص المؤسسات الفندقية كونها تسعى جاهدة على تحسين علاقتها مع زبائنها، ذلك من خلال تحسين وتطوير خدماتها ومختلف نشاطاتها والتركيز على الأنشطة التي تتوافق مع متطلبات العملاء، ففي السنوات الأخيرة أدركت المؤسسات على اختلاف أنواعها ومجال نشاطها أن ميزتها لا تأتي من أصولها المادية فحسب، وإنما كذلك من صورتها السائدة في أذهان الجماهير الناتجة عن الأفكار والمعلومات التي يصرح بها رأس مالها البشري، منشئا قيمة فعالة تسهم في تشكيل الانطباعات الذاتية وخلق السلوك الإيجابي للأفراد تجاهها، أين أصبح بناء صورة المؤسسة بأسلوب إيجابي هدفا أساسيا تسعى إليه المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات الفندقية بصفة خاصة، والتي تنشأ النجاح من خلال رسم الخطط الكفيلة بتشكيل هذه الصورة على النحو الذي تسعى إليه.

وفي السياق ذاته، تزايد الاهتمام بموضوع صورة المؤسسة وانعكاسها على العملاء بشكل متسارع، نتيجة الدور الذي تؤديه الصورة في تكوين وبناء العلاقات الجيدة، وتوفير البيئة الملائمة لتحقيق الأهداف المخططة، وهو ما يفسر قيام المؤسسات اليوم بإنفاق أموال طائلة قصد تعزيز صورة منتجاتها وخدماتها في أذهان العملاء والمترقبين، فهي التي تضمن لهم سمعة وهوية إيجابية لهم ولعلامتهم التجارية، فالانطباع الذي تتركه صورة المؤسسة لدى الزبائن بالإيجاب أو السلب هو الذي يحدد مسار التعامل بين المتعاملين مع المؤسسات الفنادق.



وصورة المؤسسات الفندقية العاملة في الجزائر كانت سلبية إلى أبعد الحدود، بسبب ضعف القطاع السياحي بصفة عامة والقطاع الفندقي بصفة خاصة، والذي يعتبر قطاعا ضعيفا غير منتج مقارنة بالقطاعات الأخرى، لكنه شهد خلال السنوات الأخيرة نهوضا كبيرا، خاصة في ظل ما تملكه من مقومات وموارد سياحية كبيرة إذ عززت الدولة هذا القطاع بعصرنته من خلال تسطير برنامج مستقبلي لتطوير خدمات الفنادق للمجتمع، ولكل الأطراف الذين تربطهم علاقة مباشرة بها، وفي مدى مساهمتها في تحسين نوعية حياة الأفراد من خلال اهتمامها بمختلف المتغيرات الاجتماعية فهي بشكل عام تعكس صورة حياة هذا المجتمع، ومن ثم فتبني المسؤولية الاجتماعية تعتبر كتحدٍ للمؤسسات وفي مدى قدرتها على الالتزام بدورها الاجتماعي والخدمات خاصة في تقديم صورة إيجابية لمختلف نشاطاتها وخدماتها.

أولا: إشكالية الدراسة

يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الحيوية والأساسية للمؤسسات الخدمية في تفاعلها مع مختلف الأطراف ذات المصلحة. فالالتزام المؤسسات ببرامج المسؤولية الاجتماعية يحقق نتائج إيجابية ملحوظة. وتتنوع الأطراف المستفيدة والمتأثرة بتطبيق هذه البرامج، لتشمل المستهلكين، والعاملين، والبيئة المحيطة، والحكومة، والمجتمع ككل، ومن بين هذه الأطراف يحتل المتعاملون أو المستفيدون من خدمات ومنتجات المؤسسة مكانة خاصة، فهم يشكلون الركيزة الأساسية في علاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى لذلك تسعى كل مؤسسة إلى بناء صورة إيجابية وسمعة طيبة لدى متعاملها، مما يؤثر بشكل كبير على نجاحها واستمراريتها خاصة في المؤسسات ذات الطابع الخدمي كالفنادق بغض النظر عن تصنيفها.

فالفنادق، بحكم طبيعة خدماتها لا يمكن فصل وجودها عن احتياجات المجتمع الذي تعمل فيه، وهي بحاجة دائمة للحفاظ على مكانتها المكتسبة لدى متعاملها فضلاً عن السعي المستمر لجذب متعاملين جدد وتكوين صورة إيجابية لديهم ويقع على عاتق عمال المؤسسات الخدمية مسؤولية كبيرة في تكوين هذه الصورة الإيجابية.

بناءً على ما سبق، يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هو دور تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات في

تحسين صورة المؤسسة الخدمية، بالتطبيق على عينة من الفنادق العاملة في الجزائر؟

تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية، تتمثل فيما يلي:

1. ما هو دور البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" للفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة؟
2. ما هو دور البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" للفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة؟



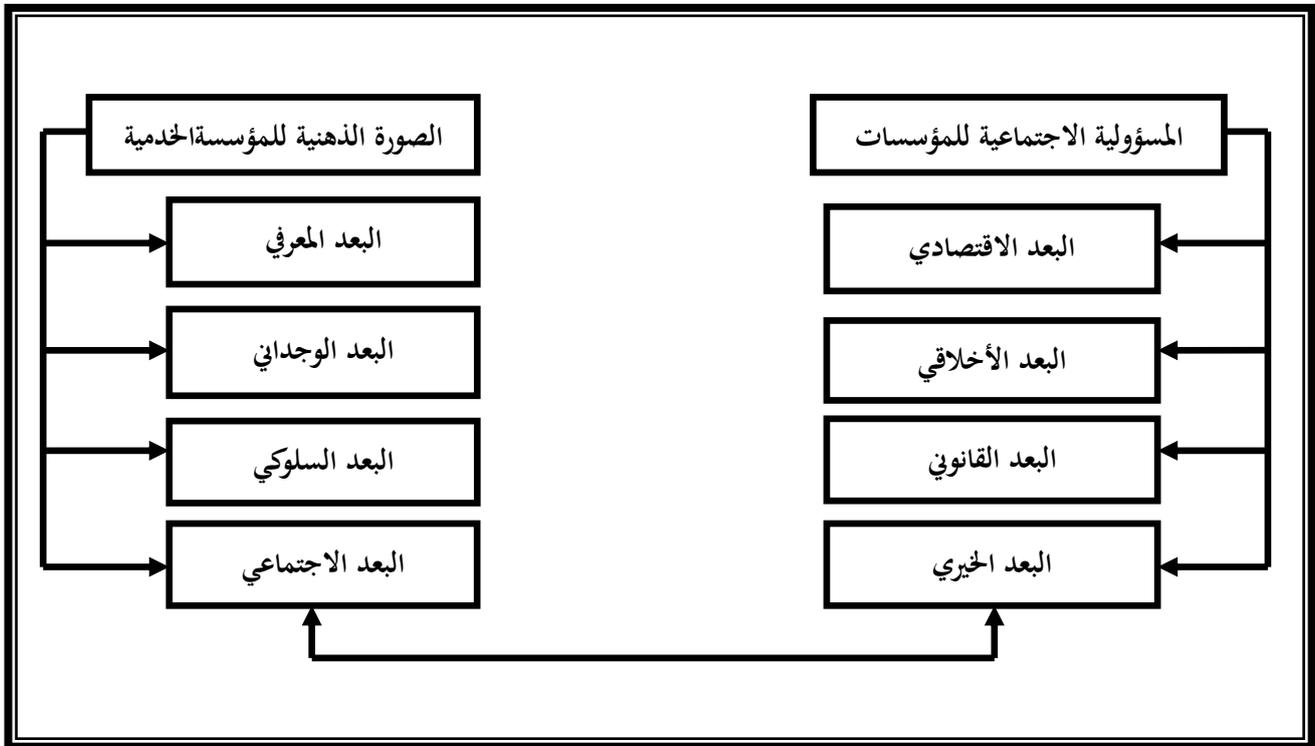
3. ما هو دور البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" للفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة؟
4. ما هو دور البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" للفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة؟

ثانيا: أنموذج الدراسة

يتضمن نموذج دراستنا الراهنة مجموعة من المتغيرات، وهي كما يلي:

- المتغير المستقل: يتمثل في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأبعادها الأربعة "المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية".
- المتغير التابع: هو صورة المؤسسة الخدمية بأبعادها الأربعة "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي"

الشكل (01): يوضح أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

ثالثا: فرضيات الدراسة

للوصول إلى إجابات عن الإشكالية قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات، والتي نعتبرها كإجابات أولية سوف يتم اختبارها من خلال دراستنا الراهنة:

■ الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية "بأبعادها المختلفة"، وصورة المؤسسة الخدمية "بأبعادها المختلفة" لدى الفنادق العاملة في الجزائر، ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للبعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

■ الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية "بأبعادها المختلفة"، وصورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" لدى الفنادق العاملة في الجزائر، ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
3. يوجد أثر للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
4. يوجد أثر للبعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).



رابعاً: أهمية الدراسة

تبحث هذه الدراسة في موضوع هام من مواضيع التسويق السياحي الفندقي، والمتمثل في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتي تساهم في تحسين الصورة الخدمية لمجموعة من الفنادق العاملة في الجزائر والتي تعتبر مجال دراستنا الراهنة، حيث تتبع أهمية الدراسة فيما يلي:

■ **على المستوى العلمي:** من خلال دراستنا حاولنا إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة (المسؤولية الاجتماعية، وصورة المؤسسة)، ومحاولة إبراز العلاقة بين هذين المتغيرين، والتأكيد على الأهمية التي تقوم بها المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة "القانونية، الاقتصادية، الأخلاقية، الخيرية" في تحسين صورة المؤسسة الخدمية لمجموعة من الفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة.

■ **على المستوى العملي:** تتمثل أهمية دراستنا كونها ستطبق على عينة من الفنادق العاملة في الجزائر، ما سيؤدي هذا التطبيق إلى تقديم نتائج عملية وواقعية تتعلق بطبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتحسين صورة المؤسسة الخدمية الفندقية، وهو الأمر الذي يساعدنا على تحديد العوامل التي تؤدي إلى تكوين صورة ذهنية إيجابية لدى العملاء عن خدمات الفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة.

ومنه يمكننا القول أن دراستنا الراهنة تكتسي أهمية علمية تتمثل في تبيان العلاقة الموجودة بين متغيري المسؤولية الاجتماعية والصورة المؤسسة الخدمية "الفنادق العاملة بالجزائر"، من وجهة نظر العملاء.

كما تبرز أهميتها في تبيان العلاقة المباشرة مع المؤسسات الخدمية ذات الطابع الربحي وهم العملاء.

كما تكتسب دراستنا أهمية عملية تتمثل أساساً في تزويد القائمين على المؤسسات بمجموعة من النتائج من واقع الدراسة عن الكيفية التي يؤثر بها تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية من قبل القائمين على المؤسسات الفندقية محل الدراسة، وتطبيق برامجها اتجاه جميع الأطراف ذات المصلحة "متعاملين مجهزين مستثمرين، بيئة، حكومة، مجتمع ككل..." على تكوين وبناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة لدى متعاملها.

فتحقيق رضاهم وثقتهم يؤدي إلى جلب متعاملين جدد، لأن كسب متعامل جديد للمؤسسة الفندقية يتوقف على الصورة الذهنية التي يحملها هذا المتعامل عن المؤسسة ذاتها، والسعي إلى تعديل هذه الصورة وتحسينها في حالة ما إذا كانت غير إيجابية ومن ثم تعزيز مكانة المؤسسة الخدمية بصفة عامة، والمؤسسات الفندقية بصفة خاصة.



خامسا: أهداف الدراسة

نسعى من خلال دراستنا الراهنة إلى تحقيق الهدف الرئيسي، والذي يتمثل في التعرف على دور تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تحسين صورة المؤسسة الخدمية لعينة من الفنادق العاملة في الجزائر، كما نسعى من خلال الهدف الرئيسي إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على دور البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" للفنادق العاملة في الجزائر محل الدراسة.
2. التقصي على دور البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" للفنادق العاملة في الجزائر محل الدراسة.
3. الكشف عن دور البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" للفنادق العاملة في الجزائر محل الدراسة.
4. محاولة التعرف على دور البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" للفنادق العاملة في الجزائر محل الدراسة.

أي أننا نهدف من خلال دراستنا الراهنة إلى:

- محاولة التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية "الفنادق العاملة في الجزائر"، من وجهة نظر متعاملليها.
- الكشف على أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لمتعاملي المؤسسة الخدمية "الفنادق محل الدراسة" في تعزيز مكانة هذه المؤسسة في المجتمع وبين المؤسسات الأخرى ذات نفس الطابع الخدماتي.
- التقصي على دور الالتزام الأخلاقي للمؤسسة الخدمية "الفنادق محل الدراسة" خاصة من ناحية زيادة الارتباط الوجداني لمتعاملليها.
- التعرف على دور إلتزام المؤسسة الخدمية "الفنادق محل الدراسة" بالتشريعات والقوانين في زيادة إقبال المتعاملين على خدمات المؤسسة.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

تم اختيارنا لهذا الموضوع بناء على عدة اعتبارات نذكرها فيما يلي:

1. محاولة معرفة أهمية المسؤولية الاجتماعية في المجال الفندقي حول مدى تطبيقه.



2. الرغبة في معرفة أي من أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأكثر أهمية وتأثيراً في تحسين صورة المؤسسة الخدمية للفنادق العاملة بالجزائر.

3. السعي لإثراء الموضوع بدراسة جديدة، ففي ظل التخصص الحالي للتسويق السياحي الفندقية تم السعي لدراسة المسؤولية الاجتماعية وصورة المؤسسة الخدمية "الفنادق العاملة في الجزائر" باختيار مجموعة من الأبعاد، حيث تعددت أبعاد متغيري الدراسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تم أخذ مجموعة من النماذج المقترحة من الدراسات السابقة ليطم دراسته في مجال الفنادق.

سابعاً: مفاهيم الدراسة

1. تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

لمصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عدة تعاريف مختلفة، ومن أبرزها ما يلي:

1.1 تعريف المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر الهيئات الدولية:

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها التزام هذه الأخيرة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي، والمجتمع بشكل عام هادف إلى تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف (زمالي س.، 2016، ص 303).

كما تعرفها بأنها عقد بين المؤسسة والمجتمع، تلتزم بموجبه المؤسسة بإرضاء المجتمع وبما يحقق مصلحته، وينظر إليها على أنها التزام من قبل المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه من خلال قيامها بالكثير من الأنشطة الاجتماعية، مثل محاربة الفقر ومكافحة التلوث وخلق فرص العمل حل الكثير من المشاكل: الصحة، الإسكان، المواصلات، وغيرها من الخدمات (بشير، د. ت، ص 09).

تعرف المنظمة العالمية للمعايير (ISO) المسؤولية الاجتماعية بأنها ممارسات تقوم بها المؤسسة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع والمحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة، تركز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الأخلاقي، احترام القوانين والأدوات الحكومية وتدمج مع النشاطات اليومية للمنظمة. فمن خلال هذا التعريف يمكننا أن نستخرج خصائص المسؤولية الاجتماعية وفقاً لرؤية معاصرة (بوسراج، 2017، ص 350. 351).

وحسب مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة فإن "المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام المستمر من قبل المنظمات بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل" (البكري، 2011، ص 22. 23).



كما تم تعريفها من قبل مكتب العمل الدولي بأنها: "طريقة تنظر فيها المنشآت في تأثير عملياتها في المجتمع وتؤكد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى (البكري، المرجع نفسه، ص 24)".

وعرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية بأنها: "الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل" (صالح، 23-25 مارس 2009).

كما يعرف البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على أنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم، وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة و يخدم التنمية في آن واحد".

أما الغرفة التجارية العالمية فقد عرفت المسؤولية الاجتماعية على أنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية و اجتماعية، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا". ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع و التعليم (خلف، 2009، ص 162).

وعليه يمكننا القول من خلال ما تقدم أن المسؤولية الاجتماعية أصبت ضرورة حتمية تواجه المؤسسات بمختلف قطاعاتها خاصة ذات القطاع الخدماتي، باعتبارها جزء لا يتجزأ من المجتمع، فهي كوحدة اجتماعية تتعامل مع العديد من الأطراف، وهي ملزمة بتحمل مسؤوليتها كاملة تجاه حقوق هؤلاء الأطراف منها: المالكون، والمساهمون في رؤوس أموال المؤسسة، سواء كانت مملوكة للخوادم أو للدولة، الزبائن، الموردين، وحتى المنافسين... ويتعين عليها وضع المسؤولية الاجتماعية في صلب استراتيجياتها الهادفة إلى الاستمرار والبقاء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

2.1 تعريف المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر الأكاديميين:

ويعرفها "Bowen Howrd. 1953" في كتابه الموسوم ب: "المسؤوليات الاجتماعية لرجال الأعمال" بأنها "التزام رجال الأعمال باختيار وتنفيذ الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، والقيام بالممارسات التي تتماشى مع غايات وثقافة المجتمع بشكل عام" (Schier, 2007; p 58)

ويشير "Friedman, 1970" للمسؤولية الاجتماعية بأنها العملية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات بمختلف

مجالاتها في تحقيق هدفها أساسي هو زيادة الأرباح (A. Warhurt, 2002, p13.)



أما "Holms, 1977" فقد اعتبر المسؤولية أنها: "التزام على منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها" (الصيرفي م.، 2007، ص 15)

أما "Carroll, 1979" من خلال أبحاثه الرائدة في هذا المجال فقد أوضح أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم يشتمل على أربعة جوانب رئيسية: الأول يتمثل في المسؤولية الاقتصادية، والثاني بالمسؤولية القانونية، والثالث بالمسؤولية الأخلاقية، والرابع بالمسؤولية الخيرية (العامري، المرجع نفسه، ص 50).

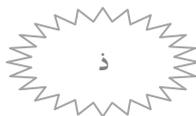
في حين أشار "Strier, 1979" إلى المسؤولية الاجتماعية أنها تمثيل التوقعات المجتمع لمبادرات شركات الأعمال في مجال المسؤولية التي تتحملها شركات الأعمال تجاه المجتمع وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون وبصورة لا تضر بقيام شركات الأعمال بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها (strier, 2016, P09).

يمكن النظر إلى هذا التعريف من زاويتين الأولى هو أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عبارة عن مبادرة طوعية وليست إلزاماً قانونياً، بمعنى آخر أن المؤسسات المعتمدة على مبدأ المسؤولية الاجتماعية تتميز بمجموعة من المبادرات التي تخدم المجتمع، أما الناحية الثانية للتعريف أنه يجب أن لا تكون هذه المبادرات الاجتماعية قائمة بتحقيق الربح فقط، بحيث يرى "Strier" أن العائد من الاستثمار هو العدد الأساسي لمقدار المسؤولية الاجتماعية.

وحسب "Wood, 1991" فيعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام المنظمات بمجموعة قيم وثقافات وإجراءات وممارسات وسياسات محددة تجاه المجتمع، وهو ما أشار إليه "Mohr et al" في سنة 2001، حيث أكدوا بأن المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسات بمجموعة قوانين وممارسات تساهم في إزالة النشاطات غير الآمنة والمضرة بالمجتمع ككل (al, Jaffar Abbas et, 2019, p07).

ويعرفها (الحمدى، 2003) بأنها: التزام أخلاقي بين الشركة والمجتمع تسعى من خلاله الشركة إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بما من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام والذي ينعكس بدوره على حاجاته وتحسين أدائها المستقبلي" (الحمدى، 2003، ص 40)

كما عرفها (نجم عبود، 2006): "بأنها التزام رجال وشركات الأعمال بالمصلحة الذاتية المتنورة التي تهتم بمصالح الأطراف الأخرى من غير حملة الأسهم كمصالح العاملين، الموردين، الموزعين، المنافسين، والمستهلكين...، وهي فضاء شركات الأعمال بالبرامج والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية متكامل مع الأهداف الاقتصادية فيها" (عبود، 2006، ص 201)



وقد عرف (أحمد السيد مُحمَّد الدقن، 2009) المسؤولية الاجتماعية بأنها : " التزام رسمي عن اقتناع من جانب إدارة الشركة بالتوازن والتكامل في تحقيق مصالح شركائها من أصحاب الأسهم والعاملين بالشركة والمقرضين والحكومة والموردين والموزعين" (الدقن، 2009م، ص 88)

وعليه يمكننا يتضح لنا من خلال التعاريف السابقة، أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي الإلتزام الأخلاقي، والتصرف المسؤول تجاه مجموعة من الأطراف الاجتماعية وهم أصحاب المصلحة، ومن أهم الأطراف المستفيدة من برامج المسؤولية الاجتماعية نجد كلا من المجتمع والبيئة.

أي أن المسؤولية الاجتماعية عبارة عن إلتزام أخلاقي بين المنظمة والمجتمع، تسعى من خلاله إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع، بما منشأته تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام، والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها في المستقبل.

3.1 المسؤولية الاجتماعية في منظور الإسلام:

"عند التأمل في مظاهر المسؤولية الاجتماعية المختلفة نجد أنها وردت في التشريع الإسلامي تحت مسميات مختلفة، فبعضها من قبيل التكافل الاجتماعي، وأخرى من باب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وغيرها من باب رفع الضرر والالتزام بالممارسات الأخلاقية التي ورد في حقها إما نص قرآني، أو حديث نبوي شريف، أو من خلال اقتفاء أثر السلف الصالح رضوان الله عليهم، وفيما يلي إبراز المسؤولية الاجتماعية في القرآن الكريم، والسنة النبوية الشريفة.

■ **المسؤولية الاجتماعية في القرآن الكريم:** لا يمكننا حصر كل ما جاء في القرآن الكريم في هذا الصدد، لكن سوف نركز على بعض الجوانب الخاصة بالتعاون والبر والرعاية والتكفل الاجتماعيين، قال تعالى: "وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَمَا تُقَدِّمُوا لِأَنْفُسِكُمْ مِنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ" (سورة البقرة: آية 110)

■ **المسؤولية الاجتماعية في السنة النبوية الشريفة:** مثلما نص القرآن الكريم على المسؤولية الاجتماعية، أكدت ذلك أيضا السنة النبوية الشريفة بنصوص كثيرة نذكر منها ما يلي: قال رسول الله ﷺ: "كلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته، والأمير راع، والرجل راع على أهل بيته، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده، فكلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته" (رواه البخاري: 839)

وعليه توضح هذه الآيات الكريمة، والأحاديث النبوية الشريفة، أن الإسلام قد أولى للعمل الخيري، والمسؤولية الاجتماعية عناية بالغة هذا من جهة، وجهة أخرى ترجم القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة الأرباح والإيجابيات التي تنتج من جراء الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية، حيث وعد الله الذين ينفقون أموالهم في سبيل الله كمساهمة ومبادرة اجتماعية بمضاعفة الأجر والأرزاق والجزاء العظيم. (آمال، 2017. 2018م، ص 15.



4.1 مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الدولية:

الجدول (01): يوضح تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الدولية

الدولة	النموذج القديم للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	نموذج جديد من القيم يتضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	الأحداث التي أدت إلى ظهور هذه القيم الجديدة
الصين	ركزت الخطط الاقتصادية الخمسية القومية والمحلية الصينية على نمو الناتج المحلي الإجمالي فقط. وأصدرت 1% فقط من الشركات الصينية تقارير حول المسؤولية الاجتماعية خلال الفترة بين عامي 2001 و 2005	في عام 2012، أعلن الرئيس الصيني "شي" عن أن نمو الناتج المحلي الإجمالي لا يجب أن يكون الهدف الأساسي للاقتصاد الوطني، وأنه يجب مراعاة القضايا الاجتماعية والبيئية، إلا أن الأقاليم المحلية في الصين استمرت في التركيز على نمو الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة ما بين عامي 2011، و 2018، ازدادت نسبة الإفصاح الخاص بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات 8.5% رغم حقيقة عدم فرض ذلك قانونيا على الشركات وقتها. وفي عام 2020 أصبح يتعين على المؤسسات قانونا الإفصاح عن برامج المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها	في عام 2008، أفضى زلزال "سيتشوان" إلى 70 ألف حالة وفيات وخسائر عقارية بقيمة 150 مليار دولار، الأمر الذي دفع العامة إلى مطالبة المؤسسات بالمساهمة بخبرتها في إعادة الإعمار بعد الزلزال "التعافي recovery".
	كانت قيادات الأعمال التجارية الصينية ترى المسؤولية الاجتماعية للشركات كوسيلة لتوليد وظائف وبناء الاقتصاد، وكانت الهيئات والمنح الخيرية التي تقدمها الشركات محدودة.	قيادات الأعمال التجارية الصينية تعتبر أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تمنح شركاتهم ميزة تنافسية، حيث يرون ضرورة أن تكون أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة بهم أفضل من منافسيهم مثلها في ذلك مثل المنتجات والخدمات التي يقدمونها.	أصبحت الشركات الصينية أكثر تواجدا على المستوى العالمي، فمن بين 500 شركة كبرى في العالم هناك 124 شركة منها في الصين مقابل صفر في عام 2000. كما بدأ المزيد من الشركات الصينية في الاستثمار دوليا، ونتيجة لتزايد ظهور هذه الشركات أدركت أنها بحاجة إلى مجموعة من القيم الجديدة.
كندا	تم ترك السياسات والإرشادات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للأقاليم الكندية لتقوم بإدارتها بدلا عن الحكومة الوطنية هناك عدد كبير من الشركات التعدينية الكندية التي تعمل في الخارج، والتي لها سمعة	أصدرت الحكومة الوطنية الكندية دليلا للمسؤولية الاجتماعية بعنوان: "أداء الأعمال على الطريقة الكندية" وذلك في عام 2009، وهذه الإرشادات لا تزال لا تزال تطوعية ولكن تعهدت الحكومة الكندية بعدم منح عقود أعمال تجارية للشركات التي لا تلتزم بها. في عام 2019، أصبحت كندا أول دولة تعترف قانونا بـ "الشركات النافعة" والتي تجمع ما بين سمات	اتبعت كندا نموذج الاتحاد الأوروبي في اللوائح التنظيمية التطوعية، ولوحظ مدى عدم فعاليتها سواء في كندا أو في الاتحاد. السلوك غير المسؤول اجتماعيا لشركات التعدين الكندية أساء إلى سمعة الدولة بأكملها على المستوى الدولي.

	الشركة وسمات المؤسسات التي لا تهدف للربح، والشركات النافعة لها هدف رئيسي لتحقيق النفع العام مثلها في ذلك مثل المؤسسات التي لا تهدف للربح.	سيئة بأنها تستغل العمالة في ظل لوائح صحية وأمنية ضعيفة.	
بدأ كثير من الشركات اليابانية المحلية في تصدير منتجاتها للخارج، وفتح فروع لها خارج اليابان مما جعلها أكثر تواجدا وظهورا.	لا تزال اليابان تشكل نموذجا يحتذى به فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية بدأ أداء الشركات اليابانية المحلية فيما يتعلق بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يتحسن لاستيفاء المعايير الدولية. استمرت هذه المعايير الاجتماعية. قامت الشركات اليابانية بتطوير تكنولوجيا صديقة للبيئة تحد من الانبعاثات من أجل الالتزام بالقوانين البيئية، وأدى ذلك إلى انخفاض الانبعاثات التي تجاوزت حتى القدر المسموح به في اللوائح التنظيمية.	ينظر إلى اليابان على أنها دولة نموذجية يحتذى بها فيما يتعلق بكيفية تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات. وينظر إلى الشركات اليابانية على أنها مسؤولة عن موظفيها مقابل ولاء الموظفين، ويشترك هذا العقد الاجتماعي من المعايير الثقافية.	اليابان
أدت الأزمة المالية في عام 2008 إلى تفاقم عدم العدالة، ولم يستفد من التعافي اللاحق سوى الأغنياء، مما أثار تساؤلات حول أن النمو الاقتصادي لا يؤدي إلى تحقيق العدالة الاقتصادية.	وقعت حلقة الأعمال التجارية "BRT" في عام 2018 إعلانا عن خمسة التزامات، والذي أشار إلى أن الهدف من إنشاء الشركات ليس تعظيم الربح، ولكن نفع الموظفين والعملاء والمواطنين.	الفلسفة المسيطرة على الشركات والسياسة الاقتصادية في الولايات المتحدة كانت نظرية حملة الأسهم لفريدمان، أي يتعين على الشركات تعظيم الربح وأن أداء أي نشاط من أنشطة المسؤولية الاجتماعية يعمل على إبطاء النمو الاقتصادي.	الولايات المتحدة الأمريكية

المصدر: إعداد المركز المصري للدراسات الاقتصادية بناء على دراسات (Kapelus 2002)، (Ramasamy & Yetrng 2009)، (Thomsen 2004)

2. مفاهيم حول المؤسسة الخدمية:

هي كل الخدمات الموجهة للسكان داخل المجال الحضري إلى تحسين الحياة اليومية وإعطاء المجال حركية وطابع

مدني، ويعتمد في هذه الخدمات على مجموعة من المراكز والمؤسسات الخدمية نوعان:



- خدمات القطاع العام: هي التي تشرف عليها هي هيئات عمومية ومتخصصة وذلك من إنشاءها، تنظيمها، تسييرها، وتمويلها حيث تقدم خدمات مجانا وتختلف حسب وظيفتها ونوعها وحجمها.

- خدمات القطاع الخاص: هي مكملة لخدمات القطاع العام تعتمد في تمويلها وتسييرها على هيئات خاصة قائمة على أساس تجاري نقدم خدمات خاصة بصفة غير مجانية حسب ما يميله القانون بها مثل: مكاتب الدراسات الخاصة والمدارس (عزازنة، 2012، ص 05).

وعليه يتضح لنا من خلال هذه التعاريف أن مفهوم المؤسسة الخدمية عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون في هدف واحد، وتهدف المؤسسة الخدمية إلى تحقيق مشروع يهدف إلى الاشتراك في الربح عن طريق مختلف العمليات الخدمية.

3. تعريف الصورة الذهنية للمؤسسة:

تعرف الصورة الذهنية للمؤسسة بأنها انطباع يترسخ في ذهن الفرد نتيجة موقف معين أو حادثة شاهدها بنفسه، أو مشكلة أثرت في مجرى حياته، حيث تحتزن معلومات مرجعية عن ذلك الحدث في ذاكرة الفرد ويستدعيها من الذاكرة ويستخدمها في تفسير وتبرير المواقف المستقبلية.

كما تعرف بأنها إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة، وهي انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد إلى آخر، وهي مشاعر تخلقها المؤسسة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات، وتعاملاتها مع الجماهير، وعلاقتها مع المجتمع، واستثماراتها في النواحي الاجتماعية ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية، وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمؤسسة (محمودي، 2021، ص 06)

وعليه فهي تعرف بأنها مجموعة التماثيل العقلانية ترتبط عاطفيا مع شخص أو مجموعة من الأشخاص إلى الشركة أو العلامة التجارية أو منتج، أي أنها مجموعة الانطباعات والمدرجات الكلية للزبائن الداخليين والخارجيين اتجاه المؤسسة وأعمالها.

وفي تعريف آخر لها حسب michel فإنه أشار إليها بأنها ذلك التمثيل لشخص أو شيء معين في ذهنية الفرد حول منتجات المؤسسة (بهناس، 2020، ص 12 . 13).

كما تعرف صورة المؤسسة بأنها الأفكار الموجودة في عقول الزبائن عن المؤسسة، والتي تؤسس وتبنى بناء على ما يتلقونه من معلومات وخبرات (نبيلة، 2016، ص 158).

ويعرف كل من " Aydin, S. &Ozer, G. " صورة المؤسسة على أنها تقييم شامل يترجم في أذهان الأفراد (Aydin, 2005, pp. 910-925).



كما يعرف كل من "Souiden, N.; Kassim, N. & Hong, H.-J" صورة المؤسسة على أنها تلك الصورة التي تنشأ في ذهن المستهلكين عن المؤسسة (Souiden & Kassim, 2006, pp. 825-845). ويعرف "Keller, K" صورة المؤسسة بأنها انعكاس أداؤها وجودة خدماتها والذي يتشكل في ذاكرة المستهلك، مما يكون صورة ذهنية عنها إما بالإيجاب أو السلب (Souiden & Kassim, 2006, pp. 825-845). من خلال هذه التعريف يتضح لنا أن صورة المؤسسة هي كل ما يحمله الزبائن من أفكار ومعتقدات عن المؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب، وهذا حسب الخبرات والتجارب التي تربطهم بالمؤسسة ومختلف الخدمات التي تقدمها لهم.

4. تعريف الفندق

يمكن تعريف الفندق على أنه مؤسسة خدمية تهدف إلى تلبية وتوفير خدمات الإيواء والإطعام وتسهيلات عدة وخدمات متنوعة للمسافرين، ولهذا فقد أولت إدارة الفنادق أهمية خاصة بدراسة وتحليل وإشباع حاجات وميول وتوقعات ورغبات العملاء باعتبارهم مصدر الدخل الوحيد للفندق. ولقد عرفت الجمعية الأمريكية للفنادق على أن: "الفندق نزل أعد طبقاً لأحكام القانون ليوجد فيه النزيل المأوى، المأكل، وخدمات أخرى لقاء أجر معلوم (علي، 2016، ص 40)" وعرفته المجلة العربية للسياحة بأنه: "مكان يجد فيه النزيل المأوى والمأكل، والخدمة لمدة معينة لقاء أجر معين (توفيق، 2011، ص 18)"

أما القانون البريطاني فقد عرف الفندق على أنه: "مكان يلتقي فيه المسافر الملتزم بخدمات المأوى والطعام مقابل سعر محدد قادر على دفعه (علي، المرجع السابق، ص 41)" إن من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن الفندق هو مكان إقامة، من خلاله يتم تقديم خدمات تتعلق بالمبيت، المأكل، المشرب، مقابل أجر معين...، ومنه فالفندق يركز على:

- المعيار الأساسي لتمييز الفندق كمؤسسة خدمية عن بقية المؤسسات الأخرى، وهو وجود عدد الأسر فيه، وتوفير كل وسائل الراحة لهم.

- يمثل الفندق وحدة اقتصادية متكاملة حيث يمارس نشاطات الخدمات بالإضافة إلى نشاطات اقتصادية أخرى كالتسويق والمبيعات، بالإضافة إلى نشاطات أخرى تسعى من خلالها إلى تحقيق أكبر قدر من الإيرادات بأقل تكلفة وتحقيق مردودية اقتصادية بالإضافة إلى أنه نشاط اجتماعي حيث أنه يكون مجموعة من الأفراد العاملين فيه والعلاقات السائرة بينهم.



ومنه فالفندق إذا هو مؤسسة خدمية تقدم مجموعة من الخدمات للنزلاء من إيواء وإطعام مقابل أجر يدفعه النزيل هذا من جهة، ومن جهة أخرى يحتوي على هيكل تنظيمي وخصائص تميزه عن غيره من المؤسسات الأخرى. كما يتضح لنا من خلال التعاريف السابقة أن الفنادق يتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن باقي المؤسسات الأخرى، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي (السراي، 2011، ص 13):

- المعيار الأساسي للتمييز هو أن الفندق مؤسسة خدمية، يحتوي على عدد من الزبائن.
- الفندق وحدة اقتصادية متكاملة، يمارس فيها الخدمات والنشاطات المتممة كالتسويق والمبيعات وإدارة الأفراد والنشاط المالي... الخ، لتحقيق أكبر عدد من الإيرادات بأقل ما يمكن من النفقات.
- الفندق يتمتع بشخصية قانونية مستقلة.
- الفندق نظام رئيسي مركب يتألف من مجموعة من الأنظمة الفرعية لكل منها وظيفة مميزة وخصائص مختلف أهمها نشاط المكتب الأمامي، ونشاط الأقسام المساعدة تعمل مع بعضها لتحقيق أهداف الفندق.
- الأهداف التي تسعى الفنادق لتحقيقها متعددة ومختلفة، تختلف من فندق لآخر حسب نوعه وشكله، غير أن هناك أهداف مشتركة كتقديم المأوى والطعام والشراب للأفراد مقابل أجر محدد.

5. تعريف الخدمات الفندقية:

هي مجموعة من الأنشطة التي يقدمها العامل للنزيل من طعام وإيواء وراحة بغية إشباع رغباتهم وحاجاتهم، وتمتاز الخدمات الفندقية بأنها: "معنوية وتمتاز كذلك بالتلازم والتغير قابلية الفناء والطلب المتذبذب، وهو ما يخلق تحدياً إضافياً بين الفنادق (السراي، المرجع السابق، ص 161)"

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الخدمة الفندقية تعتمد أولاً وأخيراً على العنصر البشري من خلال تدريبه بطريقة سليمة، فلا بد من اكتساب ثلاث مهارات لها دور فعال في نجاح العمل الفندقي (الخدمة)، وهي:

- المقدرة على التعامل مع الآخرين عن طريق علاقات عامة.
- تشير إلى مقدرة الفرد على تقديم الخدمة بكفاءة.
- المقدرة على تطوير الخدمة باستمرار.

ثامناً: الدراسات السابقة

تم الاعتماد في دراستنا الراهنة على مجموعة من الدراسات المتعلقة بكل من المتغير المستقل "المسؤولية الاجتماعية"، ودراسات ذات صلة بالمتغير التابع "صورة المؤسسة الخدمية"، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات التي سيتم من خلال تحديد موقع دراستنا، وأوجه الاستفادة منها.



1. الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل "المسؤولية الاجتماعية"

- الدراسة الأولى لـ "سميرة حسن الحاجي مُجد" الموسومة بـ "رؤية مقترحة لممارسة المسؤولية المجتمعية" (مُجد، ديسمبر 2017)

هدفت الباحثة من خلال دراستها إلى تقديم رؤية مقترحة للمسؤولية المجتمعية لجامعة الملك فيصل من خلال التعرف على الأسس النظرية للمسؤولية المجتمعية للجامعات في الأدب التربوي المعاصر، والكشف عن درجة (توفر - أهمية) ممارسات المسؤولية المجتمعية بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين بها، ومن ثم وضع رؤية مقترحة للمسؤولية المجتمعية لجامعة الملك فيصل، من الناحية المنهجية للدراسة اعتمدت الباحث لتحقيق أهدافها على المنهج الوصفي، كما اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث طبقتها على عينة مكونة من 428 من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل، توصلت الباحثة في دراستها إلى أن إجمالي درجة التوافر لأبعاد المسؤولية المجتمعية كانت 40.45% بانحراف معياري 6.834، وبلغت نسبة الأهمية 95.36% بانحراف معياري 11.451%، وبلغت الفجوة النسبية 54.91% بانحراف 13.610%. كما توصلت الباحثة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير الجنسية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير الدرجة العلمية، الجنس، الكلية، وفي ضوء ذلك تم وضع رؤية مقترحة للمسؤولية المجتمعية لجامعة الملك فيصل.

➤ موقع دراستنا من هذه الدراسة:

هذه الدراسة تطرقت إلى تقديم رؤية واقعة للممارسة وتطبيق المسؤولية بالجامعة، والكشف عن درجة أهمية هذه الممارسات ومدى استجابة أعضاء هيئة التدريس لمختلف التطبيقات التي يتم تنفيذها بالجامعة، وقد خلصت هذه الدراسة على نتائج أجابت فيها عن التساؤلات المطروحة والتي كانت تدور أغلبيتها حول الرؤية المقترحة لتطبيق المسؤولية المجتمعية بالمؤسسة الجامعية.

أما فيما يخص دراستنا فقد حاولنا التركيز على كيفية تبني المؤسسات الخدمية (الفنادق أعمودجا) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لتحسين الصورة الذهنية لمختلف الخدمات التي يتم تقديمها من طرف الفنادق للمتعاملين معه، ولهذا سوف نتطرق من خلال دراستنا إلى جوانب لم نتطرق لها هذه الدراسة.

- الدراسة الثانية لـ "مُجد شقراني" والموسومة بـ "المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، دراسة حالة (شقراني، 2018. 2019)"

هدف الباحث من خلال دراسته إلى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها "المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الخيرية" في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها "التكلفة الأقل، السمعة، الإبداع،



الاستجابة، والجودة" في منظمات الأعمال، وأسقطت الدراسة الميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، ولتحقيق الأهداف الخاصة بالدراسة اعتمد الباحث على عينة قوامها 100 موظف من مختلف أقسام ومديريات مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد الباحث على استبانة شملت 69 فقرة كأداة لجمع المعلومات، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة، توصل الباحث في دراسته إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي:

- وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لكل من "البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري" في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسس المبحوثة، كما تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة كما يلي: "البعد الأخلاقي، ثم يليه البعد الخيري، وأخيرا البعد الاقتصادي".

➤ موقع دراستنا من هذه الدراسة:

هذه الدراسة تطرقت إلى معرفة دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال، وكيفية تطبيق هذه الأبعاد في تحقيق التميز التنافسي، وقد خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية حتى يتم تحقيق الأهداف المسطرة، وإلى ضرورة هيكلة إدارة مستقلة في الهيكل التنظيمي.

إلا أن في دراستنا فقد خصصناها لمعرف كيفية تبني المؤسسات الخدمية (الفنادق أنموذجا) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لتحقيق صورة ذهنية إيجابية لدى العملاء والزبائن الذين يتعاملون معهم، إضافة إلى تحديد أهم الاستراتيجيات التي تحدد الرؤية المستقبلية لنجاح الفنادق مجال الدراسة ودورها في تعزيز الصورة الذهنية لدى المتعاملين.

■ الدراسة الثالثة لـ "طاهر أمينة" الموسومة بـ "مساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء المستهلكين، بالتطبيق على عينة من المستهلكين" (أمينة، 2019. 2020)

هدفت الباحثة من خلال دراستها إلى التعرف على واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة "الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والطوعية"، ومدى مساهمتها في زيادة ولاء المستهلكين في شركة "تيلواز" الشلف، حيث شمل مجتمع الدراسة، مستهلكي "تيلواز" في ولاية الشلف، اختارت الباحثة عينة ميسرة اقتصرت على أساتذة جامعيين، طلبة، وبعض موردي الشركة، كما اعتمدت على النسخ الإلكترونية والنسخ الورقية، حيث بلغ مجموع الإجابات 386 مفردة، ومن أجل تحقيق الأهداف والإجابة على تساؤلاتها استخدمت الباحثة أداة الاستبانة كأداة رئيسية لاختيار



الممارسات الفعلية للمسؤولية الاجتماعية في شركة "تيلواز" ومستوى ولاء المستهلكين، وقد خلصت الباحثة في دراستها إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركة "تيلواز" الشلف في تعزيز ولاء مستهلكيها تعزى لمتغيرات "الجنس، السن، المستوى التعليمي".
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركة "تيلواز" الشلف، في تعزيز ولاء مستهلكيها تعزى لمتغير المهنة.

➤ موقع دراستنا من هذه الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على التعرف على واقع مساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء المستهلكين، وتحقيق الرضا لهم أثناء تقديم الخدمات التي تتميز بالجودة والنوعية، كما سعت هذه الدراسة إلى ضرورة الاعتماد على خبراء متخصصين في القيام بتنفيذ استراتيجيات إدارة علاقات المستهلكين كونها استراتيجية أعمال واسعة وتحتاج إلى خبرة ودراسة وممارسة بشكل فعال.

لهذا سنتطرق في دراستنا إلى جوانب أغفلتها هذه الدراسة، من بينها إبراز المبادئ الأساسية في تحقيق رضا العملاء والمستهلكين والمتعاملين مع المؤسسات الفندقية مجال الدراسة، وإبراز دور هذه الأخيرة في كيفية تبنيتها لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وتحقيق الصورة الإيجابية لدى المتعاملين.

■ **الدراسة الرابعة لـ "دكار جنات"، الموسومة بـ "مدى التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالإفصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" (جنات، 2019. 2020)**

هدفت الباحثة من خلال دراستها إلى التعرف على مدى إدراك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمسئوليتها الاجتماعية، ومدى التزامها بقياس أدائها البيئي والاجتماعي والإفصاح عن هذا الأداء، ولتحقيق أهداف دراستها اختارت الباحثة كعينة للدراسة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي أعلنت عن رغبتها الصريحة في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، من خلال المساهمة في المشاريع التي تبنها المعهد الجزائري للتقييس IANOP في هذا المجال، والتي تمثلت في كل من مشروع المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا RSMENA، ومشروع تطوير دليل إرشادي وفقا للمواصفة القياسية الجزائرية حول المسؤولية الاجتماعية NA-ISO26000، وقد توصلت الباحثة في دراستها إلى المؤسسات محل دراستها تتخذ قدرا من المسؤولية الاجتماعية من خلال سعيها إلى التعرف على أصحاب المصالح ومعرفة متطلباتهم وإشباع رغباتهم، كما توصلت إلى أنه رغم تبني المؤسسات محل الدراسة لممارسات مسؤولية، ورغم

استخدامها لمؤشرات لقياس أدائها البيئي والاجتماعي، إلا أنها لا تقوم بالإفصاح عن هذا الأداء، ويرجع ذلك إلى غياب الضغط من قبل أصحاب المصالح لممارسة هذا النوع من الإفصاح.

➤ موقع دراستنا من هذه الدراسة:

هذه الدراسة انطلقت من محاولة التعرف عن مدى التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بعناصر المسؤولية الاجتماعية، ومدى التزامها بقياس أدائها البيئي والاجتماعي والاقتصادي، والإفصاح عن هذا الأداء، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن المؤسسات تقوم بتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتطبيقها واستخدامها كمؤشرات أساسية لقياس أدائها البيئي والاجتماعي، أما في دراستنا فقد حاولنا التركيز على دور المؤسسات في تبني المسؤولية الاجتماعية لتحسين صورة المؤسسة الخدمية لدى المتعاملين، والتعرف على أبرز الاستراتيجيات المعتمدة تحسين صورة المؤسسات الخدمية (الفنادق) مجال الدراسة

2. الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع "صورة المؤسسة الخدمية":

▪ الدراسة الأولى لـ "لخضر بومرحب، وأحمد محمودي"، موسومة بـ "أبعاد جودة الخدمة وأثرها على الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية وفق نموذج الأداء الفعلي للخدمة "SERVPERF" (محمودي، 2021)

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل إشكالي مفاده: "ما مدى تأثير أبعاد جودة خدمة الجيل الرابع لمؤسسة موبيليس في الجزائر على صورتها الذهنية من وجهة نظر زبائنها؟ اندرج تحته سؤال فرعي رئيسي، يتمثل فيما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الجودة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الموثوقية، التعاطف) على الصورة الذهنية لزبائن متعاملي الهاتف النقال موبيليس في الجزائر عند مستوى معنوية 0.05؟، أما فيما يخص منهج الدراسة فقد اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي لملائمة طبيعة الموضوع، حيث تم استغلال المعلومات لوصف الخلفية النظرية للموضوع، ثم التوجه إلى ميدان الدراسة وجمع البيانات الخاصة بالمؤسسة ثم تبويبها وتفسيرها بهدف اختيار الفرضيات واستخلاص النتائج، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته ما يلي:

- البعد الأفضل من ناحية جودة خدمة الجيل الرابع لدى مؤسسة موبيليس هو بعد الملموسية، ثم يليه كل من بعد الاعتمادية والتعاطف، الموثوقية، بنسب متقاربة، أما البعد الأضعف فتمثل في الاستجابة، وهذا يدل على أن مستوى خدمة الجيل الرابع للانترنت لدى المتعامل الهاتف النقال موبيليس لا يزال منخفض ولا يلبي حاجات ومتطلبات مشتركها بالشكل المطلوب، ولهذا على المؤسسة مراجعة وإعادة النظر في هذا الجانب.



- بخصوص الصورة الذهنية فمن خلال تحليل أبعادها الثلاثة (المعرفي، العاطفي، السلوكي)، كانت النتائج متقاربة وبمستوى متوسط مما يدل على أن صورة مؤسسة موبيليس في الجزائر لدى مشتركها على العموم متوسطة ولا ترقى إلى ما تطمح إليه المؤسسة، وهذا راجع للمستوى الفعلي لخدماتها.

➤ موقع دراستنا من هذه الدراسة:

هذه الدراسة هدفت إلى التعرف على أبعاد جودة الخدمة وأثرها على الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية، كما هدفت إلى إبراز واقع وأهمية خدمة الجيل الرابع على الصورة الذهنية لزبائن متعملي الهاتف النقال موبيليس في الجزائر، كما هدفت إلى إبراز ماهية الصورة الذهنية، مكوناتها، وأبعادها، إضافة إلى معرفة جوانب القوة وتعزيزها حتى تساعد في تحسين جودة الخدمة، وقد خلصت الدراسة على مجموعة من النتائج من بينها أن مفهوم جودة الخدمة يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تتطابق مع توقعات الزبائن، أما فيما يخص دراستنا فقد تم التركيز على إبراز دور المؤسسات في تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية ومساهمتها في تحسين صورتها الذهنية لدى المتعاملين معها، وقد تم التركيز على مجموعة من الفنادق وإبراز دور ل فندق في إبراز دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق صورة إيجابية عن الخدمات المقدمة للزبائن.

■ الدراسة الثانية ل: "رجم جنات، وتبري سامية"، الموسومة بـ "صورة المؤسسة الاقتصادية لدى الجمهور الخارجي في ظل المنافسة، دراسة ميدانية لصورة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر (سامية، 2019)"

انطلقت الباحثان في هذه الدراسة من تساؤل إشكالي حول صورة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لدى جمهورها الخارجي، أما فيما يخص أهمية وأهداف الدراسة فقد سعى الباحثان إلى إبراز صورة المؤسسة الاقتصادية لدى الجمهور الخارجي في ظل المنافسة، أين حاولا التعرف على صورة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لدى جمهورها الخارجي...، أما من الناحية المنهجية التي اعتمد عليها الباحثان قصد الوصول إلى نتائج موضوعية، فقد اعتمدا على المنهج الوصفي باستخدام أداة المقابلة والاستمارة التي وزعت على عينة عشوائية من الجمهور الخارجي، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحثان ما يلي:

- لا توجد إدارة أو قسم مستقل للعلاقات العامة في مؤسسة عمر بن عمر، غير أن أنشطتها موجودة وتمارس من قبل المؤسسة، وهي تابعة لمصلحة البيع والتسويق بالتنسيق مع مكتب الاتصال والإعلان والتابعة بدورها المديرية التقنية.
- توصلت مؤسسة عمر بن عمر إلى كسب ثقة وتقدير جمهورها الخارجي بشكل متوسط نسبيا، نظرا لنوعية الجودة للمنتجات مقارنة بنافسيها إلى جانب تولى المؤسسة اهتمامها بالجانب الترويجي للمنتج كتوزيع منتجات مجانية.



➤ موقع دراستنا من هذه الدراسة:

هذه الدراسة انطلقت من محاولة التعرف على صورة المؤسسة الاقتصادية لدى الجمهور الخارجي في ظل المنافسة، ومدى تحقيق المؤسسة مجال الدراسة لخدمات يتم من خلالها تحقيق رضا المتعاملين، وقد خلصت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج والمتمثلة في أن الخدمات المقدمة من المؤسسة مجال الدراسة لم تتراجع في تقديم منتجاتها، وهو الأمر الذي يعزز من مكانتها وصورتها في أوساط جماهيرها، وهذا راجع إلى الحملات الإشهارية التي تقوم بها رغم قلتها، أما فيما يخص دراستنا فقد حاولنا التطرق إلى دور المؤسسات الخدمية (الفنادق) في تقديم الخدمات للمتعاملين معها، والوقوف في التعرف على مدى تبني هذه الفنادق لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وكيفية تطبيق استراتيجياتها للنجاح في تحسين الصورة الذهنية لدى المتعاملين، لهذا سوف نتطرق في دراستنا إلى جوانب أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة.

■ الدراسة الثالثة لـ "صادق زهراء"، الموسومة بـ: "إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، المديرية الجهوية لولاية بشار (زهراء، 2020. 2021)

هدفت الباحثة من دراستها إلى توضيح العلاقة ما بين التسويق ودوره في إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات، ودراسة طبيعة هذه العلاقة وتفسيرها، وكذا توضيح شامل لمزايا وفوائد تبني مفهوم التسويق بالعلاقات في المؤسسات، وتوضيح دور استراتيجيات التسويق بالعلاقات في تكوين وإدارة الصورة الذهنية للمؤسسات، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، فقد اعتمدت الباحثة على أداة الاستبيان، التي قامت بتوزيعها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وذلك بتطبيق العينة العشوائية البسيطة المتكونة من 40 موظف، و40 زبون، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة في دراستها ما يلي:

وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين التركيز على الاحتفاظ بالزبون، وعناصر الصورة الذهنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، كما أن أكثر العناصر تأثيرا في الصورة الذهنية هو جودة أداء العاملين قياسا بالعناصر الثلاثة الأخرى، مما يعني أن هذا البنك يعتمد باختيار الأفراد الأكفاء في العملية التسويقية، مما يساهم في تحقيق صورة ذهنية مرغوبة.

➤ موقع دراستنا من هذه الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة ما بين التسويق وإدارة الصورة الذهنية للمؤسسات، ودراسة هذه العلاقة وتفسيرها، وقد حاول الباحث توضيح هذه العلاقة من خلال الاعتماد على مبادئ قياس إدارة العلاقات بين المؤسسات، وقد خلصت الدراسة إلى أن العلاقة بين الصورة الذهنية وآليات التسويق هي علاقة إيجابية، كون الصورة الذهنية يتم من خلالها التأثير على أداء العاملين، أما فيما يخص دراستنا فقد تم التركيز على توضيح أهمية أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية ودورها في تحسين الصورة الذهنية لدى المتعاملين، وعليه سوف يتم التطرق في دراستنا الراهنة إلى جوانب أخرى أغفلتها هذه الدراسة.



■ الدراسة الرابعة لـ "دراسة شذى عبد الرزاق مُجدَّ خير"، الموسومة بـ "الصورة الذهنية للمصارف السودانية في تصور العملاء، دراسة وصفية تحليلية مقارنة بين بنك فيصل الإسلامي السوداني والبنك السوداني الفرنسي (خير، 2019 .2020)

هدفت الباحثة من خلال دراستها هذه إلى معرفة الصورة الذهنية لدى عملاء المصارف بالتطبيق على مصرف فيصل الإسلامي السوداني والبنك السوداني الفرنسي، وذلك من خلال التعرف على الأنشطة التي تستخدمها العلاقات العامة بالمصرفين، ومدى مساهمتها في بناء صورة ذهنية طيبة حولهما، أما من الناحية المنهجية فقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين في المصارف، وخاصة إدارة العلاقات العامة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة في دراستها إلى أن العلاقات العامة بالمصرفين قد ساهمت بدورها إلى حد ما في تحسين صورة البنك لدى العملاء، وذلك من خلال عمل المصرفين على إرضاء العملاء، والسرعة في حل المشاكل، وكذلك اعتماد العلاقات العامة للمصرفين على وسائل عديدة للترويج على خدماتها أبرزها التلفزيون والإذاعة والصحف.

➤ موقع دراستنا من هذه الدراسة:

هذه الدراسة تطرقت إلى تحديد مختلف الأنشطة التي تستخدمها العلاقات العامة بالمؤسسات، ومدى مساهمتها في بناء صورة ذهنية إيجابية لها، وقد خلصت الدراسة إلى أن العلاقات العامة تساهم بشكل فعال في تحسين صورة المؤسسة، وبناء طابع إيجابي لها، خاصة في إرضاء العملاء، والسرعة في حل المعوقات والمشاكل.

أما فيما يخص دراستنا فقد انصب اهتمامنا على إبراز دور المؤسسات الخدمية (الفنادق) في بناء الصورة الذهنية الإيجابية لدى المتعاملين وتحقيق رضاهم من خلال الخدمات الفندقية التي تقدم لهم، والعمل على الاعتماد على استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في بناء طابع إيجابي لهذه المؤسسات الفندقية.

3. الدراسة المتعلقة بـ: "المسؤولية الاجتماعية، والصورة المؤسسة للخدمية"

■ الدراسة الأولى لـ: "فاتح مجاهدي، وكوثر حاج نعاس"، الموسومة: "حول تأثير أبعاد استراتيجية بناء الصورة الذهنية للعلامة التجارية على الصورة المدركة لها لدى المستهلك الجزائري، دراسة ميدانية على علامة كوندور Condor" (نعاس، 2012)

تناولت هذه الدراسة عينة ميسرة من المجتمع الجزائري بلغ حجمها 1500 مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأبعاد استراتيجية بناء الصورة الذهنية التي تعتمد عليها شركة "كوندور" تأثير على الصورة المدركة لها لدى المستهلك الجزائري، هذه العلاقة وصفت بالطردية القوية. كما بينت وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية الأبعاد استراتيجية بناء الصورة الذهنية للعلامة التجارية "كوندور" على البعد المعرفي لصورتها المدركة لدى المستهلك الجزائرية.



➤ موقع دراستنا من هذه الدراسة:

هذه الدراسة انطلقت من محاولة التعرف على مدى تأثير أبعاد استراتيجية بناء الصورة الذهنية للعلامة التجارية على الصورة المدركة لها لدى المستهلك الجزائري "علامة كوندور نموذجاً"، وقد خلصت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج والمتمثلة في أن الصورة المدركة لشركة كوندور تبنى من خلال مجموعة من الآليات الاستراتيجية، أما فيما يخص دراستنا فقد حاولنا التطرق إلى دور المؤسسات الخدمية (الفنادق) في تقديم الخدمات للمتعاملين معها، والوقوف في التعرف على مدى تبنى هذه الفنادق لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وكيفية تطبيق استراتيجياتها للنجاح في تحسين الصورة الذهنية لدى المتعاملين، لهذا سوف نتطرق في دراستنا إلى جوانب أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة.

■ الدراسة الثانية ل: "كوثر خوجة، محمد أحمد محمد علي الطاهر أحمد محمد"، الموسومة: "المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الصورة الذهنية للشركات" (محمد ك.، 2013)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المسؤولية الاجتماعية على تحسين الصورة الذهنية للشركات، انطلقت الدراسة من سؤال رئيسي مفاده ما دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الصورة الذهنية في قطاع الاتصالات السودانية؟ وللإجابة على هذا السؤال تمت صياغة فرضيات الدراسة تجمع على أنه توجد علاقة إيجابية بين استخدام أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأربعة الأخلاقية، القانوني، الإنساني، الاقتصادي والصورة الذهنية للشركات اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بحيث شملت العينة 125 مبحوث وزعت على شركات اتصالات السودانية وقد أثبتت الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها أن هناك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية وهذا ما دفع بالباحثين إلى تقديم توصيات تتلخص في ضرورة اعتماد مفهوم المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها لتحسين الصورة الذهنية من طرف متخذي وصناع القرار.

➤ موقع دراستنا من هذه الدراسة:

هذه الدراسة تطرقت إلى تحديد أثر المسؤولية الاجتماعية على تحسين الصورة الذهنية للشركات، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأبعاد الصورة الذهنية للشركات، أما فيما يخص دراستنا فقد انصب اهتمامنا على إبراز دور المؤسسات الخدمية (الفنادق) في بناء الصورة الذهنية الإيجابية لدى المتعاملين وتحقيق رضاهم من خلال الخدمات الفندقية التي تقدم لهم، والعمل على الاعتماد على استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في بناء طابع إيجابي لهذه المؤسسات الفندقية.

■ الدراسة الثالثة ل: "جبر إبراهيم الداور، وآخرون"، الموسومة: "دور المسؤولية الاجتماعية في إدارة الصورة الذهنية للبنوك العاملة في فلسطين وأثرها على الميزة التنافسية" (الداور، 2009)



هدفت الدراسة إلى التعرف على الصورة الذهنية التي كونتها البنوك العاملة في فلسطين لدى مؤسسات المجتمع المدني في مجال المسؤولية الاجتماعية وأثر ذلك على موقعها التنافسي، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد قائمة استقصاء للتعرف على الصورة الذهنية المتكونة لدى مؤسسات المجتمع المدني حول التزام البنوك الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين بالمسؤولية الاجتماعية، وشملت العينة (75) مؤسسة من مؤسسات المجتمع المدني، وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصورة الذهنية التي كونتها البنوك العاملة في فلسطين لدى مؤسسات المجتمع المدني في مجال المسؤولية الاجتماعية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في حكم مؤسسات المجتمع المدني على التزام البنوك بالمسؤولية الاجتماعية وفق المتغيرات الديمغرافية.

➤ موقع دراستنا من هذه الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المسؤولية الاجتماعية في إدارة الصورة الذهنية للبنوك العاملة في فلسطين وأثرها على الميزة التنافسية، وقد حاول الباحث إبراز هذا الدور من خلال الاعتماد على مبادئ قياس المسؤولية الاجتماعية في بناء صورة إيجابية بين البنوك، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تكافح البنوك لتطوير وإدارة صورتها الذهنية خاصة من خلال تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات البنكية وتعزيز علاقاتها مع المجتمع لتحقيق التميز التنافسي، أما فيما يخص دراستنا فقد تم التركيز على توضيح أهمية أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية ودورها في تحسين الصورة الذهنية لدى المتعاملين، وعليه سوف يتم التطرق في دراستنا الراهنة إلى جوانب أخرى أغفلتها هذه الدراسة.

4. الدراسات الأجنبية للدراسة:

▪ الدراسة الأولى لـ: " Kim, Hur, & Yeo "، الموسومة:

Corporate Brand Trust as a Mediator in the Relationship between Consumer Perception of CSR, Corporate Hypocrisy, and Corporate Reputation. (Kim, 2014)

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين ادراك المستهلك للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات الثقة في العلامة التجارية الخداع لدى المنظمات، وسمعة المنظمة، وقد اعتمدت الدراسة على عينة من 560 مستهلكا في كوريا الجنوبية، استنادا إلى أسلوب المقابلة واحد إلى واحد وباستخدام الاستبيان، تم تقدير النموذج المقترح من خلال التحليل باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية، وقد تم إجراء المقابلات الفردية شخصا من قبل العاملين للميدانيين المدربين من وكالة أبحاث التسويق من أجل الحد من التحيز غير المنتظم في جميع مراحل عملية جمع البيانات وكلفت الوكالة المعينة باختيار 560 مستهلكا عشوائيا في المناطق الحضرية في سيول وخمس مدن حضرية رئيسية تظهر نتائج الدراسة أن إدراك المستهلك للمسؤولية الاجتماعية ضروري لإيجاد الثقة في العلامة التجارية، والتي تتوسط بشكل كامل العلاقة بين إدراك المستهلك



للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وجمعة المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك الثقة في العلامة التجارية لديها دور وسيط جزئي في العلاقة بين إدراك المستهلك للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات والخداع لدى المنظمات. وهذه النتائج تعني أنه من أجل فهم أفضل للعلاقة. بين إدراك المستهلك للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات والمواقف الاستهلاكية تجاه منظمة ما، فمن الضروري النظر في الثقة في العلامة التجارية للمنظمات كمتغير وسيط مهم.

➤ موقع دراستنا من هذه الدراسة:

هذه الدراسة هدفها هو التعرف عن طبيعة العلاقة بين ادراك المستهلك للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات الثقة في العلامة التجارية الخداع لدى المنظمات، وسمعة المنظمة، إضافة إلى إبراز مدى تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة، المستهلكين، المساهمين، والمنافسين، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ولعل أبرزها هو أن إدراك المستهلك للمسؤولية الاجتماعية ضروري لإيجاد الثقة في العلامة التجارية، والتي تتوسط بشكل كامل العلاقة بين إدراك المستهلك للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وسمعة المنظمة.

أما فيما يخص دراستنا فقد انصب اهتمامنا حول معرفة دور المؤسسات خاصة الخدمية "الفنادق أنموذجا" في تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية "البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري" ومدى مساهمة هذه الأبعاد في تحسين صورتها الذهنية لدى المتعاملين، والمستهلكين، والمساهمين، والمجتمع.

▪ الدراسة الثانية ل: "Yu & Hu"، الموسومة:

Corporate Social Responsibility in Shaping Corporate Image: An Empiric a l Study of State-Owned Enterprises in China.(Hu, 2014)

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة آثار المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصينية المملوكة للدولة على صورة للمنظمة. وبما أن جهود المنظمات المملوكة للدولة في المسؤولية الاجتماعية تعتمد في تأثيرها على الصورة على إدراك المستهلكين وردود أفعالهم العاطفية، اعتمدت الدراسة على عينة قوامها 317 مستهلكا من مستهلكي المنظمات المملوكة للدولة في الصين، الدراسة هي عبارة عن دراسة تجريبية للمنظمات المملوكة للدولة في الصين؛ حيث تم اللجوء إلى استخدام الاستبيان كأداة الجمع البيانات. وبما أن المنتج هو العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمستهلك والمجتمع فإن مسؤولية المنتج يمكن أن تلهم كلا من الاستجابات المعرفية والعاطفية ثانيا، المسؤولية اتجاه المجتمع المحلي والمسؤولية الاقتصادية والمسؤولية التنظيمية تسهم في الصورة العاطفية ولكن ليس لها تأثير كبير على الصورة المعرفية، ثالثا، حيث تظهر النتائج أن دعم المستهلكين للمنظمات المسؤولة اجتماعيا كوسيط له تأثير إيجابي في العلاقة بين المسؤولية اتجاه المجتمع المحلي والموظفين على الصورة العاطفية، وكذا فإن دعم المستهلك للمنظمات المسؤولة اجتماعيا كوسيط يؤثر بشكل إيجابي في العلاقة بين المسؤولية اتجاه البيئة والمسؤولية التنظيمية على الصورة المعرفية.



➤ موقع دراستنا من هذه الدراسة:

ركزت هذه الدراسة التعرف على إدراكات المستهلكين لاستكشاف انعكاسات واقعية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات المملوكة للدولة على صورتها المؤسسية، والتي يمكن أن تسهم في فهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات المملوكة للدولة في الصين، وقد توصلت الدراسة بأن دعم المستهلكين للمنظمات المسؤولة اجتماعيا كوسيط له تأثير إيجابي في العلاقة بين المسؤولية اتجاه المجتمع المحلي والموظفين على الصورة العاطفية، وكذا فإن دعم المستهلك للمنظمات المسؤولة اجتماعيا كوسيط يؤثر بشكل إيجابي في العلاقة بين المسؤولية اتجاه البيئة والمسؤولية التنظيمية على الصورة المعرفية. لهذا سنتطرق في دراستنا إلى جوانب أغفلتها هذه الدراسة، من بينها إبراز المبادئ الأساسية في تحقيق رضا العملاء والمستهلكين والمتعاملين مع المؤسسات الفندقية مجال الدراسة، وإبراز دور هذه الأخيرة في كيفية تبنيها لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وتحقيق الصورة الإيجابية لدى المتعاملين.

5. الإضافة العلمية للدراسة مقارنة بالدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع "دور تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تحسين صورة المؤسسة الخدمية، دراسة ميدانية لعينة من الفنادق العاملة في الجزائر"

تبين لنا أن دراستنا تختلف عن تلك الدراسات في النقاط التالية:

نموذج الدراسة في بحثنا هذا تمت دراسته باستخدام أربعة أبعاد لدراسة المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في "البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري"، حيث هناك دراسات اعتمدت على ثلاثة أبعاد فقط، ودراسات آخر اكتفت ببعدين فقط.

أما فيما يخص صورة المؤسسة فقد تم الاعتماد على البعد المعرفي، والسلوكي، والبعد الاجتماعي، والذي قلما تم استخدامه في الدراسات السابقة، كما أن معظم الدراسات التي تناولت صورة المؤسسة اعتمدت في دراساتها على الصورة المتوقعة والمدركة في تحليلها.

أما بالنسبة لعينة دراستنا فتمثلت في عملاء الفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار تصنيف الفنادق في اختيار الزبائن "العملاء" للفنادق، وذلك لمعرفة مدى تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة الخدمية "الفنادق".

6. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تكمن الأهمية الأساسية لعرض الدراسات السابقة للبحث في تمكين الباحث من تكوين خلفية نظرية عن موضوع بحثه، وذلك من خلال استفادته من مجهودات الباحثين الآخرين، وكذا تجنبه الوقوع في الأخطاء، كما تشكل الخلفية



المنهجية التي تساعد الباحث في تحديده لمجتمع البحث وكيفية بناء واستخدام أدوات جمع البيانات إضافة إلى تحديد خصائص العينة وتحديد نوعها المناسب للدراسة.

فبعد عرض أهم الدراسات والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة "دور تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تحسين صورة المؤسسة الخدمية، دراسة ميدانية لعينة من الفنادق العاملة في الجزائر"، والتي كان أغلبها ذو علاقة بمتغير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وأخرى لها علاقة بمؤشرات صورة المؤسسة الخدمية، وبناء على ما تم استخدامه من عينات وفروض وأدوات وما توصلت إليه من نتائج معينة من التماثل مع واقع دراستنا الحالية، كما تم الاستفادة منها فيما يلي:

- تحديد أهم النقاط التي يمكن التركيز عليها وكيفية صياغتها، وبناء استمارة البحث واختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات وكيفية تطبيقها في الميدان، هذا ما مكن من تحديد الخطوات المنهجية العلمية المناسبة لموضوع الدراسة.
- التعرف على بعض المؤشرات ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وصورة المؤسسة الخدمية.
- أكدت الدراسات التي تم التطرق إليها إلى أن المؤسسات الخدمية ونذكر بالخصوص المؤسسات الفندقية لها مساعي جد كبيرة في تبني المسؤولية الاجتماعية لبناء صورة ذهنية حول ممارساتها وخدماتها التي يتم تقديمها للمتعاملين معها.
- تم الاستفادة كذلك من الدراسات السابقة كونها بينت أنه بسعي المؤسسات إلى تبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة "البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري" سوف يكون هناك طابع إيجابي أثناء بناء صورة ذهنية لدى المتعاملين، إضافة لذلك إبراز أهم الآليات والاستراتيجيات التي تساهم في بناء سمعة المؤسسات الفندقية.



الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات

تمهيد

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

- 1 - مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية
- 2 - المفاهيم المقاربة للمسؤولية الاجتماعية
- 3 - المقاربات النظرية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

ثانياً: أسس تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية

- 1 - أهمية ومجالات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية
 - 2 - أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية
 - 3 - مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية
 - 4 - معوقات وعوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية
- ثالثاً: دور المؤسسات الدولية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات

1. معايير قياس المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات.
2. مبادرات المنظمات الدولية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية.
3. دور المواصفات الدولية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

من أكثر المفاهيم الواردة ضمن أدبيات إدارة الأعمال والتي نالت الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين الأكاديميين، وحتى المجتمع الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية، ولقد ساهمت الانتقادات الموجهة للأعمال وكذا تزايد الوعي المجتمعي من خلال المنداة بضرورة تحمل المؤسسات بمختلف مجالاتها وخاصة الخدمية لمسئوليتها في بروز قناعة وإدراك لدى الدول والمؤسسات بضرورة تبني برامج المسؤولية الاجتماعية وتدعيم مختلف آلياتها المساهمة في تطوير الخدمات المؤسساتية.

وفي السياق ذاته، ارتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى حد كبير بضرورة انتباه المؤسسات لتأثيرات عملياتها وأنشطتها السلبية على المجتمع والبيئة، مما أفرز توجهها عالميا لتجاوز الانعكاسات السلبية، وتعد الدول النامية بما فيها المؤسسات الجزائرية معنية أكثر بضرورة تبني وإدماج آليات المسؤولية الاجتماعية من خلال إتباع استراتيجيات تدعم هذا الخيار لمواجهة إشكاليات ممارسة مختلف الأنشطة المؤسساتية، وعلى هذا الأساس كان لزاما علينا التعرض في هذا الفصل إلى ما يلي:

- أولا: ماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- ثانيا: أسس تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية.
- ثالثا: دور المؤسسات الدولية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية.

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعرض للعديد من التغيرات ذات أهمية كبيرة، مما أدى إلى تطوره نتيجة لتغير الممارسات والأساليب الإدارية والتنظيمية، والتطورات الاقتصادية والخدمية الحاصلة، وعليه يمكننا رصد أهم المراحل التي مر بها تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال ما يلي:

1 - مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية:

1.1 - التقسيم الأول (الفترة 1800 - إلى يومنا الحاضر): شمل المراحل الآتية

■ **مرحلة إدارة تعظيم الأرباح (1800 - 1920):** هذه المرحلة امتدت من القرن الثامن عشر إلى نهاية العشرينيات من القرن الماضي، حيث سادت وجهة نظر النيوكلاسيك التي ترى أن الهدف الأساسي والوحيد لمنظمات الأعمال هو تعظيم الربح والتوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة، وأن النقود والثروة هي الأكثر أهمية، وأن "ما هو جيد لي هو جيد للبلد (نجم، د.ت، ص 201)". وأن السعي وراء تحقيق المصلحة الخاصة يؤدي إلى تحقيق المنفعة العامة، إلا أنه وبموازاة ذلك خلال هذه الفترة كانت هناك بوادر لبعث المسؤولية الاجتماعية في بعض الأعمال ذات الصلة بالأخلاق الدينية كما هو الحال في أعمال (Max Weber) و (J.M Clark) الذي يرى في مقال نشر سنة 1916م: "إن الاقتصاد المبني على مبدأ دعه يعمل دعه يمر" يمكن وصفه بأنه اقتصاد غير مسؤول فهو مجرد الفرد من أية مسؤولية خارجة عن النشاط الاقتصادي، ويضيف أن هناك حاجة إلى اقتصاد مسؤول، متطور ضمن أخلاقيات الأعمال التجارية (فلاق، 2014، ص 205)

■ **مرحلة إدارة الوصاية أو ما يسمى بنموذج (Sharholder):** ويطلق عليها أيضا مرحلة تعدد الأهداف حيث امتدت هذه المرحلة من أواخر العشرينيات حتى بداية الستينات من القرن الماضي، وخلال هذه الفترة كانت مسؤولية الأعمال الأساسية هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل: المساهمين والعاملين، أن النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا، وأن "ما هو جيد للشركات جيد للبلد (نجم، المرجع السابق، ص 202)".

إذ جاءت العديد من النظريات الحديثة بناء على الانتقادات الموجهة لمبدأ الهدف الوحيد كنظرية المهارات لـ: (E. Penrose 1959) التي ترى أن تحقيق الربح هو ضروري للمنشأة لكنه ليس الهدف الوحيد (فالانتقاد يخص عملية تعظيم الربح وليس تحقيق الربح)، غير أن هذه النظريات التي نادى بتعدد الأهداف انصب اهتمامها على الأهداف الداخلية للمنشأة كزيادة المبيعات، زيادة حجم المؤسسة، تحسين الأجور وغيرها، ولم تولي اهتماما بالدور الاجتماعي، والبيئي للمنشأة و لعل السبب في ذلك هو بروز هذه النظريات في مرحلة تميزت بما يسمى "التنمية الفورية"، وبالإنجاز

والاستهلاك الواسعين، وكذا سهولة الحصول على المواد الطبيعية، وأيضا بنوع من الإباحية في ما يتعلق بالمخلفات لمنظمات الأعمال الجزائرية.

ومن أهم مؤيدي هذا التوجه (Friedmen Milton) الذي يرى أن المسؤولية الاجتماعية للشركة لا تمارس إلا من خلال القرارات الموجهة لتحسين المردودية الربحية لفائدة المساهمين. إلا أنه وخلال هذه المرحلة أيضا وامتدادا لأفكار (Max Weber) و (J.M Clark) توالى الأعمال المطالبة بمسؤولية منظمات الأعمال اتجاه المجتمع ولعلا من أهمها كتاب (Bowen1953) (بدافع من منظمة دينية) والذي أراد من خلاله جعل المسؤولية الاجتماعية وسيلة لتنظيم الاقتصاد الأمريكي (فلاق، المرجع السابق، ص 206).

ثالثا: مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر: في هذه المرحلة فإن المسؤولية الأساسية للأعمال تقوم على أن الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود. وهذا يحقق المصلحة الذاتية المتنورة لشركات الأعمال ومصالح المساهمين المجتمع ككل ، وإن ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد (نجم، المرجع السابق، ص 202). حيث تميزت هذه المرحلة أولا بازدياد حجم منظمات الأعمال ورفض العمال لظروف العمل القاسية فازدادت المناداة بالمسؤولية الاجتماعية لرأس المال ونذكر على سبيل المثال المؤتمر المنعقد في جامعة كاليفورنيا عام 1972م تحت شعار: "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والذي طالب بضرورة إلزام كافة المنظمات برعاية الجوانب الاجتماعية والبيئية والتخلي عن فلسفة تعظيم الربح كهدف وحيد". وفي الثمانينات جاءت نظرية أصحاب المصالح (Stakeholders) التي لها وجهة نظر اجتماعية اقتصادية حيث تعتبر منظمات الأعمال مسؤولة على تحقيق الرفاهية الاجتماعية على مستوى واسع إذ يقول الاقتصادي (Samuelson Paul) "أن المنظمة الكبيرة هذه الأيام ليس فقط عليها الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، وإنما التأكد من أنها تعمل أفضل ما بوسعها من أجل ذلك وهذه النظرية تعتبر صاحب المصلحة كل طرف داخلي أو خارجي عن المنظمة ومسؤول عن الإدارة الجيدة لكل الأطراف سواء كانوا مساهمين، موردين، موزعين، وأيضا العاملين وأسرههم والبيئة المحيطة والمجتمع المحلي والمجتمع الكلي.

ثم جاء مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات كنظرية جديدة تأخذ بعين الاعتبار المساهمة في الإنتاج والحفاظ على الموارد العالمية المشتركة وضمان الشروط الملائمة في حياة المجتمعات البشرية . ورسميا يؤرخ لظهور مفهوم نظرية المسؤولية الاجتماعية للشركات في منتصف التسعينيات من القرن الماضي واكتسب المفهوم شهرة عالمية في منتدى دافوس عام 1999 عندما دعا الأمين العام للأمم المتحدة (كوفي عنان) رجال الأعمال إلى مبادرة عالمية تهدف إلى تعزيز التنمية المستدامة والمواطنة الصالحة للشركات، وتم الشروع في تنفيذ تلك المبادرة عام 2000 بنيويورك (فلاق، المرجع السابق، ص 207).

والجدول رقم (02) يوضح هذا المراحل والاتجاهات السائدة فيها ويلاحظ من الجدول المذكور أن هناك انتقالاً من مرحلة لأخرى وفق تطور تاريخي. ففي المرحلة الأولى كانت المصلحة الذاتية للمالكين هي قلب الأعمال والذي يتم التعبير عنه بتعظيم الأرباح لتظهر مصالح الجهات الداخلية في شركات الأعمال وبشكل خاص المصلحة الذاتية للإدارة إلى جانب مصلحة المالكين، وكانت المرحلة الأخيرة هي مرحلة التنبه لمطالب أصحاب المصلحة التي لا تقل أهمية من المالكين أو حملة الأسهم ليظهر مفهوم المصلحة الذاتية المنتشرة التي تراعي المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة. ومع هذا التطور فإن شركات الأعمال لم تعمل بطوعية واستجابة إيجابية لمسؤولياتها الاجتماعية، وإنما كانت تتعامل مع هذه المسؤولية بأشكال وأنماط عديدة يمكن تحديدها بما يأتي (نجم، المرجع السابق، ص 202):

الجدول (02): يوضح المراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

الاتجاهات	المرحلة الأولى إدارة تعظيم الأرباح 1800-1920	المرحلة الثانية إدارة الوصاية من أواخر العشرينات إلى بداية الستينات	المرحلة الثالثة إدارة نوعية الحياة من أواخر الستينات إلى الوقت الحاضر
1- التوجه	- المصلحة الذاتية	- المصلحة الذاتية - مصالح المساهمين	- المصلحة الذاتية المنتورة - مصالح المساهمين - مصالح المجتمع
2- القيم الاقتصادية	- ما هو جيد لي جيد لبلدي - أقصى الأرباح - النقود والثروة أكثر أهمية - دع المشتري يجتري - العمل سلعة تباع وتشتري - مساءلة الإدارة من قبل المالكين	- ما هو جيد للمنظمات جيد لبلدنا - الربح الملائم - النقود مهمة لكن الأفراد مهمون أيضا - دعنا لا نعش الزبون - للعمل حقوق محددة يجب الاعتراف بها - مساءلة الإدارة من قبل المالكين، العاملين، الزبائن، الموردين والمساهمين	- ما هو جيد لمجتمعنا جيد لبلدنا - الربح ضروري لكن الأفراد أهم من النقود - دع البائع يجتري - كرامة العامل يجب أن تحترم - مساءلة الإدارة من قبل المالكين، المساهمين و المجتمع
3- القيم التكنولوجية	- التكنولوجيا مهمة جدا	- التكنولوجيا مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا	- الأفراد أكثر أهمية من التكنولوجيا
4- القيم الاجتماعية	- مشكلات العاملين يجب تركها في البيت - أنا فرد صارم ادير أعمالتي	- نعترف أن للعاملين حاجات أبعد من الحاجات الاقتصادية - أنا فردي ولكن اعترف بقيمة مشاركة	- إننا نستخدم الفرد كوحدة كلية - مشاركة الجماعة عملية أساسية لنجاحنا

- أهم مثلي ومثلك	الجماعة	كما أشياء	
	- جماعات الأقلية لهم موقعهم في المجتمع وان موقعهم أدنى مني	- جماعات الأقلية أدنى من البيض ويجب أن تعامل حسب ذلك	
- المحافظة على البيئة من اجل نوعية الحياة	- الناس يمكن أن تتحكم وتعالج البيئة	-البيئة الطبيعية تسيطر على قدر الناس	5- القيم السياسية
- إننا نحافظ على قيمنا الجمالية من جانبا	- القيم الجمالية جيدة ولكن ليس لنا	- القيم الجمالية؟ ما هي؟	6- القيم الجمالية

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مرجع نجم عبود نجم: المرجع السابق، ص 203

2.1- التقسيم الثاني (فترة ما قبل الحرب العالمية الثانية - الفترة من ح ع الثانية إلى يومنا هذا): هناك تقسيم آخر

للمراحل التي مرت بها المسؤولية الاجتماعية، يمكن تلخيصها في فترتين (أمال، 2017، 2018، ص 05):

■ الفترة التي سبقت الحرب العالمية الثانية (الثورة الصناعية - ح ع الثانية):

■ الثورة الصناعية والإدارة العلمية: تتميز هذه المرحلة بوجود استغلال غير عقلائي لجهود العاملين، والموارد البشرية،

حيث تميزت بتعظيم الأرباح نتيجة للتطور التكنولوجي والنمو الصناعي، ويمكن القول أن في هذه المرحلة شهدت وعيا بسيطا بالمسؤولية الاجتماعية يتحدد في تحسين أجور العاملين.

■ مرحلة العلاقات الإنسانية وتجارب هورثون: وجاءت على إثر الانتقادات التي وجهت للمرحلة السابقة، وفيها برزت أساليب تأمين السلامة، والأمان في العمل وحماية حقوق الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمنظمة.

■ مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم المنشآت: حيث ازداد تشغيل صغار السن ولم يكن هناك حاجة لمتخصصين كثر.

■ مرحلة تأثير أفكار الاشتراكية: حيث أن هذه الأفكار من العلامات البارزة التي دفعت المنظمات إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية.

■ مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية: حصول الكساد الاقتصادي الكبير وإخبار المنظمات الصناعية وتسريح آلاف العاملين أدى إلى اضطرابات كثيرة، وظهور النظرية الكينزية، مما شكل محورا مهما نحو توجه المنظمات لتبني المسؤولية الاجتماعية.

■ الفترة الممتدة من نهاية الحرب العالمية الثانية - إلى يومنا هذا: إن المسار الحقيقي الذي يجسد مفهوم المسؤولية

الاجتماعية بمعناه العام ، مرتبط تماما بهذه الفترة بما تحويه من مراحل والتي يمكن رصدها كالاتي:

- التوسع الاقتصادي والذي قام على أساس ارتباط المسؤولية الاجتماعية بكل الأطراف التي تتعامل معها الشركة (المستهلكين، الزبائن، المجهزين).
- ظهور موجات واسعة بين الإدارة والنقابات حيث ساهمت وسائل الإعلام في زيادة الوعي لدى الناس، وخاصة النقابات العمالية، وهذا ما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية.
- إصدار القوانين والمدونات الأخلاقية والتي ضمت بنود خاصة بالمسؤولية الاجتماعية، حيث ظهر ما يعرف بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية، والأداء المالي وكذلك تطوير مقاييس الأداء الاجتماعي.
- بروز جماعات الضغط والتي لها تأثير كبير على القرارات المتخذة داخل المؤسسات (جماعات حماية البيئة، جماعات حماية المستهلك،...)
- زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية نتيجة التغيرات التي عرفها الاقتصاد العالمي، عصر المعلوماتية واقتصاد المعرفة، خاصة في ظل بروز الخصوصية.
- 3.1- التقسيم الثالث:** يرى (Murfy. 1978) أن المسؤولية الاجتماعية قد مرت بأربعة (04) حقبة تاريخية هي (الصيرفي م.، 2006، ص 57. 58):
- **الحقبة الإنسانية:** وهذه الحقبة استمرت حتى الخمسينات من هذا القرن، وحققت فيها منظمات الأعمال مسؤوليتها من خلال إنجازاتها الإنسانية المحتملة بالإحساس.
 - **حقبة الإدراك:** امتدت هذه الحقبة من عام 1953م وحتى عام 1967م، حيث واجهت منظمات الأعمال التزامات جديدة بحيث أصبحت منشغلة في شؤون البيئة المحلية.
 - **حقبة القضايا:** امتدت هذه الحقبة من عام 1968م وحتى عام 1973م، وكان الاهتمام بها منصبا من التحذير من القضايا الاجتماعية المختلفة كما كافحت التلوث ومكافحة العنصرية.
 - **حقبة الاستجابة:** امتدت هذه الحقبة من عام 1976م وحتى الآن، حيث من خلال هذه المرحلة من قبل بعض المنظمات وضع إجراءات روتينية بهدف الاستجابة إلى الضغوطات الاجتماعية، أما في المجتمعات والدول النامية فإن المسؤولية الاجتماعية، وما يتعلق بها مازال الاهتمام بها متدنيا، ويعود ذلك إلى عدم الانسجام مع هذه المجتمعات وأهدافها.

2. المفاهيم المقاربة للمسؤولية الاجتماعية:

1.2 المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة:

أول استخدام لمفهوم التنمية المستدامة كان عام 1980م، ضمن تقرير الاتحاد العالمي للحفاظ على الطبيعة، حيث تم للمرة الأولى وضع تعريف للتنمية المستدامة مفاده: "التنمية المستدامة التي تأخذ في الاعتبار البيئة، الاقتصاد والمجتمع، والتي تهدف إلى تحسين نوعية الحياة الإنسانية، ولكن في حدود قدرات النظام البيئي (najlaoui, juin 2008, p 06.)

ولكن بالرغم من فوائده ما جاء في تقرير الاتحاد العالمي للحفاظ على الطبيعة، إلا أن الولادة الحقيقية لمفهوم التنمية المستدامة على أنها: "التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجاتهم" (اللجنة العالمية للبيئة والتنمية مستقبلنا، 1686، ص 69)

وحسب تقرير بروتلاند فإن التنمية المستدامة تلك التنمية المعتمد على الأبعاد الاجتماعية والبيئية والاقتصادية (لطرش، 2018، ص 299)، وبدأ مفهوم التنمية المستدامة بالتوسع والانتشار بانعقاد مؤتمر الأمم المتحدة عام 1992 في ريو دي جانيرو، والذي انبثق عنه جدول أعمال القرن 21، وحسب مبدئه الرابع فإن المؤتمر يرى أنه: "من أجل أن تتحقق التنمية المستدامة لا بد أن تكون حماية البيئة جزء من إجراءات ومتطلبات التنمية" (dubigeon, 2009, p 233.)

كما عرفت التنمية المستدامة على أنها: "التنمية التي تشير إلى الحد من التداخل بين نظم ثلاث، البيئي، والاقتصادي، والاجتماعي من خلال عملية تكيف ديناميكية للبدائل (رومانو، 2000، ص 54).

وعليه من خلال المفاهيم المقدمة للتنمية يتضح لنا أنها تسعى إلى تحقيق الاستدامة البيئية عن طريق الحفاظ على الموارد الطبيعية والنظم التكنولوجية، ضمان الفعالية الاقتصادية، وتحقيق العدالة الاجتماعية عن طريق محاربة الفقر واللامساواة.

■ التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية:

من خلال ما سبق، وبعد التطرق لمفهوم كل من المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، نجد أن المفهومين مترابطان ويقومان على نفس المبادئ، إلا أن الفرق بينهما يكمن في أن مفهوم التنمية المستدامة يعني به عدة أطراف مثل الدولة، قطاع العمال، المجتمع المدني، المواطنون والمستهلكون، أما مفهوم المسؤولية الاجتماعية فهو موجه فقط إلى قطاع الأعمال، أو بالأحرى المؤسسات، وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعني الوسيلة التي تستطيع من خلالها المؤسسات المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

وفي ذات السياق، فالمؤسسات ليست مجرد كيانات اقتصادية غايتها الوحيدة تحقيق الربح، وإنما هي كيانات اجتماعية ومساهم فاعل في التنمية المستدامة، فإلى جانب القيمة المضافة اقتصاديا عليها تحقيق قيمة مضافة اجتماعيا وبيئيا، وذلك من خلال تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

إذن يمكن القول أن التنمية المستدامة تجيب على السؤال ماذا؟ بينما تجيب المسؤولية الاجتماعية على السؤال كيف؟ فماذا تعود إلى: "ماذا يجب أن تنجز من أجل إنجاز تحولات المجتمعات في الحاضر والمستقبل، على المستوى المحلي والعالمي إلى حياة أفضل؟، أما كيف فتشير إلى الممارسات التي يجب على المؤسسات انتهاجها لعمل الأشياء الصحيحة لتحقيق هذا النجاح والتحول (العصيمي، 2015م، ص 64).

2.2 المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل:

تعرف أخلاقيات الأعمال بأنها الاتجاه الحديث للإدارة وتصرفها تجاه عمالها، وزبائنها، والمساهمين، والمجتمع بصفة عامة، وقوانين الدولة ذات العلاقة بعمل المؤسسات وممارساتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعرف بأنها مجموعة الأطر والمبادرات السلوكية، والثقافة والقيم التي تحكم سلوك وممارسات الفرد أو الجماعة في التمييز بين الصواب والخطأ (الجميل، 2009م، ص 29 نيسان 06)، وفي الصدد ذاته تتكون أخلاقيات الأعمال من ثلاثة (03) مصادر تتمثل فيما يلي:

- العمليات والممارسات التربوية والاجتماعية، والمعتقدات الدينية التي تستند على القيم والثقافات المتجانسة والمترابطة بين الأفراد.
- المعايير والمعتقدات الشخصية للأفراد التي عن طريقها تتحدد المقاييس والمؤشرات المرتبطة بممارسات وحرية الأفراد ومختلف سلوكياته وتصرفاته النابعة منه.
- الأطر التشريعية التي تتمثل في مختلف النصوص القانونية الموثقة، إذ تتحدد ممارسات الأفراد والمؤسسات والقيم الأخلاقية بممارسة وتطبيق هذه القوانين والمراسيم التشريعية.

من خلال هذا يتضح لنا أن المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال بينهما علاقة قوية أحيانا متداخلة ومترابطة، فالحديث عن إحداها بشكل مباشر أو غير مباشر يتوجه بنا الحديث عن الأخرى، كما أوضحت العديد من الأدبيات الحديثة في التنظيمات التي تقوم بفصل نمطي يحمل عنوانا متجانسا ومشاركا هو المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة. فمن جهة أخرى تحمل المسؤولية الاجتماعية في أحد أقطابها مسؤولية أخلاقية، فهي تمثل منظورا عمليا ذو أبعاد متعددة منها البعد الأخلاقي، حيث أشار "نجم عبود نجم" بأن الأخلاقيات أسبق لدى الأفراد في المجتمع من مسؤوليتهم الاجتماعية، وهي أيضا أسبق لدى الأفراد في المؤسسات من المسؤولية الاجتماعية، ولا شك أن النزوع

الأخلاقي كان قديماً، واستمر حتى الوقت الحاضر في حين أن كثير من المفاهيم والمواقف عن المسؤولية الاجتماعية ترتبط بالتطورات الحديثة في المجتمع (نجم، المرجع السابق، ص 216).

وفي السياق ذاته فالسلوك الأخلاقي في الأعمال يجب أن لا يكون مجرد حسابات اقتصادية أو مشاركة جماعية، بل ترتبط بالصراعات والنزاعات الأخلاقية لدى أفراد المجتمع، حيث توجد العديد من المؤسسات ذات توجه اجتماعي والتزام أخلاقي عالي، في هذه الحالة فإن المؤسسة منسجمة في طبيعة التزاماتها الاجتماعية مع جميع الجوانب الأخلاقية سواء كانت قانونية أو غير قانونية. وهذا ما نوضحه في الشكل التالي (صباح، المرجع السابق، ص 51):

الشكل (02): يوضح العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال

التزام أخلاقي عالي وضعف في الالتزام الاجتماعي	ملتزم أخلاقيا واجتماعيا
غير ملتزم أخلاقيا ولا اجتماعيا	ملتزم اجتماعيا مع ضعف بالالتزام الأخلاقي

عالي ← منخفض

تبني المسؤولية الاجتماعية

المصدر: طاهر منصور الغالبي، وصالح مهدي محسن العامري، المرجع السابق، ص 198

وعليه، يتضح لنا من خلال الشكل أعلاه أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال يستخدمان كمترادفين لطبيعة العلاقة الكبيرة بينهما، حيث تعتبر المسؤولية الأخلاقية بعدا أساسيا من أبعاد المسؤولية الاجتماعية، إذ تلعب الإدارة العليا للمؤسسة دورا هاما في تبنيها لاستراتيجيات تتحمل فيها كامل مسؤولياتها الاجتماعية طواعية، وكذلك تستند هذه الاستراتيجيات إلى الأبعاد الأخلاقية كما تعكسها المبادئ الأساسية وقيم الإدارة العليا، وقيم الأطراف الأخرى المؤثرة فيها، بالإضافة إلى ذلك لا يقبل أبدا الطرح النظري لكون المؤسسة ملتزمة أخلاقيا، بل يتطلب من الإدارة العليا للمؤسسة التطبيق الفعلي.

3.2 المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات:

الاهتمام الكبير بحوكمة الشركات جاء نتيجة للتعقيدات المتزايدة في البيئة القانونية والعالمية، وزيادة مشاركة المستثمرين في تطوير الأسواق، ومدى وعي هؤلاء المستثمرين، والشركات القائمة بالمخاطر الناجمة عن عدم ممارسة الحوكمة، أضف إلى ذلك مدى أهمية مسؤولية الشركات أمام مجتمعاتها المحلية (ياقوت، 2022).

حيث تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح حوكمة الشركات التي تعود للترجمة اللاتينية Corporate Governance، ولا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه لهذا المصطلح، بحيث يدل كل تعريف عن وجهة نظر مختلفة، وفيما يلي عرض لأهم مفاهيم حوكمة الشركات (شين، 06. 07 ماي 2012م، ص 45):

فمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعرف بأنها: "توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في المؤسسة، مثل مجلس الإدارة والمديرين، والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين، كما أنها تبين القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات بخصوص شؤون المؤسسة، وهي بهذا توفر أيضا الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء".

كما تعرف حوكمة الشركات تقوم على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وأهداف الأفراد والمجتمع، فالهدف هو التقريب بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وأهداف الأفراد والمجتمع، فالهدف هو التقريب بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع ككل

كما تعرف على أنها مجموعة الآليات التي تضمن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، للسيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، وتلبية متطلباتها والاستعداد لمواجهة متغيرات بيئتها الخارجية والتكيف معها، ضمن منظور أخلاقي، وبتوافر مقدرات إدارية محترفة لتحقيق مطالب أصحاب المصالح كافة وديمومة بقاء المؤسسة.

وعليه يتضح لنا من خلال هذه المفاهيم أن حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلال توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها، على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية. حيث خلص "طارق عبد العال حماد" ثلاث ركائز أساسية نوجزها فيما يلي (شين، 06. 07 ماي 2012م، ص 45):

- السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام بالأخلاقيات، وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمنشأة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.

- تفعيل دور أصحاب المصلحة، مثل: الهيئات الإشرافية العامة والأطراف المباشرة للإشراف، والرقابة، والأطراف الأخرى المرتبطة بالمؤسسة.

كما حدد "محمد حسن يوسف" مجموعة من المعايير والمؤشرات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تطبيق الحوكمة بنجاح، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي (يوسف، 2007، ص 08. 09):

- معيار ضمان وجود أساس الإطار الفعال للحوكمة: يجب أن يتضمن إطار الحوكمة تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، وأن يتناسق مع القانون، وأن يقسم بوضوح المسؤوليات بين السلطات المختلفة.

- حفظ حقوق المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة.

- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويب في الجمعية العامة، وحمائتهم، وحقهم في الاطلاع على المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
 - مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.
 - دور أصحاب المصالح في ممارسة سلطات الإدارة: تشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، ومشاركتهم في الرقابة على الشركة، وحوصلهم على المعلومات المطلوبة.
 - الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة، وعن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.
- ومع تطور أساليب تسيير المؤسسات التي تعرف نجاح في تحقيق أهداف المصالح سواء كانوا مسيرين، عمال، مساهمين، أو أي طرف آخر له علاقة بهذه المؤسسات، أصبح من الضروري تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق أهداف المجتمع الذي تنتمي إليه جميع الأطراف التي لها مصالح في استمرارية هذه المؤسسات ومن هذا المنطلق تظهر العلاقة القوية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وحوكمة المؤسسات من خلال تطوير أهدافها لتشمل تلبية حاجات المجتمع وأصحاب المصالح معاً، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي (لمياء، 2022، ص 176):

الجدول (03): يوضح مبادئ حوكمة المؤسسات

	المبادئ	الأبعاد
المسؤولية الاجتماعية	توافر إطار فعال لحوكمة المؤسسات: تقسيم المسؤوليات بين الأطراف المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور	البعد الاقتصادي: مسؤولية عن الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية والإنفاق على الموارد البشرية في منظمة ثماره في الأمد القصير والبعيد.
	حفظ حقوق جميع المساهمين: حماية حقوق المساهمين بوضع الضوابط والآليات التي تمكنهم من الحصول على المعلومات خاصة المتعلقة بالتغيرات الجوهرية بالمؤسسة	
	المعاملة المتساوية للمساهمين: العمل على تحقيق العدل والمساواة بين جميع المساهمين	البعد القانوني: الالتزام بالقوانين والتشريعات خاصة التي تحمي البيئة من أخطار التلوث.

	<p>البعد الأخلاقي: إتباع الأسلوب الأخلاقي الصحيح والمناسب من قبل المسؤول في المؤسسة، وتجنب القرارات التي يرفضها المجتمع</p>	<p>دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: التعاون بين أصحاب المصالح والمؤسسات في مجال خلق الثروة وفرص العمل</p>	
	<p>البعد التطوعي: العمل التطوعي هو أحد أشكال تحمل المسؤولية، لاسيما بالمساهمة في عمليات التضامن عند حدوث الأزمات أو الكوارث.</p>	<p>الإفصاح والشفافية: يكون الإفصاح سريع ودقيق، وفي الوقت المناسب وتحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في المسألة.</p>	

المصدر: زينات سمير، وزعيتر لمياء: المرجع السابق، ص 176.

وعليه يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الحوكمة تعتمد على مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها، وفقا لمجموعة من المبادئ المنصوص عليها من قبل بعض الهيئات الدولية من أجل مساعدة المؤسسات في تحقيق مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، فنجاح المؤسسات مرهون بمدى تلبية رغبات المجتمع والأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

3. المقاربات النظرية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

"إن النظريات التي قامت بتفسير المسؤولية الاجتماعية قد اختلفت في درجة اهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية في مختلف مراحل تطور الأفكار الاقتصادية، وهذا بإتباع المبادئ التي بنيت عليها كل فترة، ومدى اهتمام كل حقبة بذلك (خيرة، 2015. 2016، ص 33)".

وباعتبار المنظمات كيانات اقتصادية، اجتماعية فإن أي تقارب و توافق بين مصلحة المنظمة ومصلحة المجتمع يمر عبر ثلاثة تيارات (Capron, N 07 ; P 11.) ، الأول يدعو المنظمة للعمل بطريقة مسؤولة اجتماعيا لأن ذلك يعتبر واجبا أخلاقيا و بالتالي هو ينسب للمنظمة وضعية أخلاقية قادرة على تمييز الجيد من السيئ وقد أطلق على هذا التيار "بتيار أخلاقيات الأعمال".

أما التيار الثاني فهو "تيار الأعمال التجارية و المجتمع" الذي يرى أنه لا يوجد حواجز بين المنظمة والمجتمع باعتبارها جزء منه، تجمعهما علاقات لا تقتصر فقط على السوق بل هي علاقات تفاعلية ولدت ما يسمى بالعقد الاجتماعي بين قطاع الأعمال والمجتمع حيث توجد رقابة اجتماعية من طرف هذا الأخير تمكنه من معاقبة المنظمة التي تتجاهل العقد وبالتالي يكمن طموح المنظمة في تقاطع المنطق الاقتصادي والمنطق الاجتماعي. وتوضح نظرية العقد الاجتماعي المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وتعطيها حظها في سياستها الاقتصادية والاجتماعية وتفرض عليها تبني قواعد الحماية الاجتماعية من خلال زيادة خلق مناصب الشغل إن أمكن لها ذلك أو الحفاظ عليها والاستثمار في تكوين الموارد البشرية (تقرير العقد الاقتصادي والاجتماعي بالجزائر 2006).

بالنسبة للتيار الأخير " تيار إدارة المساءلة الاجتماعية" أو "الأداة الإستراتيجية" والذي يقترح تزويد المسيرين بوسائل لتحسين كفاءة المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار جميع توقعات الأطراف الفاعلة للمجتمع، إذ يقدم نهجا علميا للاهتمام بالبيئة التي لا تعتبر اقتصادية بحتة وإنما اجتماعية سياسية أيضا حيث يوسع نطاق الأطراف الفاعلة وآفاق القرارات. ومن أهم النظريات (Capron، P 12، op.cit). الممهدة للتأصيل العلمي والشرح الاصطلاحي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية نذكر ما يلي:

1.2 النظرية النيوكلاسيكية "نموذج Sharholder":

تقوم هذه النظرية فيما يخص المسؤولية الاجتماعية على فكرة مفادها هو تحقيق قدر كبير من الربح واستثمار تلك الأرباح للوصول إلى مستوى الرفاهية الاجتماعية، وفي ذات السياق تركز هذه النظرية على أعمال العالم الاقتصادي Milton Friedman والذي أشار في إحدى مقالاته الموسومة بـ "المنظمة لها المسؤولية الاجتماعية واحدة" تتمثل في استخدام مواردها وممارسة أنشطتها التي تمكنها من تعظيم أرباحها، بشرط واحد فقط، وهو احترام قواعد اللعبة، أي ممارسة النشاط ضمن منافسة حرة ومفتوحة، دون خداع أو غش، وبعد عرضه لهذه الأفكار ومن خلال ميولاته كان عالما نقديا حيث أصبح رائدا للمدرسة النيوليبرالية، ومقولته الشهيرة الربح هو المعيار الوحيد لكل القيم، وقد أشار في نظريته إلى أن الأفراد لديها فقط أخلاق وليس أعمال، ولا يمكن تبذير المال على المسؤولية، وعلى إثر هذه النظرية أخرى ظهرت اتجاهات نظرية أخرى ساهمت في إثراء مفهوم المسؤولية الاجتماعية (فاطمة، 2021، ص 280).

وفي ذات السياق فقد لخص الباحثان "زاهد الديري، وسعاد الخطيب"، نظرية العالم الاقتصادي Milton Friedman في النقاط التالية (الخطيب، 2011، ص 212. 213):

- هناك مسؤولية اجتماعية واحدة فقط ولا شيء سواها للمؤسسة تنحصر في استخدام بكفاءة في عمليات من شأنها تحقيق الربح والمنافع الاقتصادية لمن يملكها.

- اعتبرها هدامة للمجتمع، فعندما يتخذ المسؤول قرارات تؤثر في نجاح المؤسسة للتقليل من التلوث في البيئة على سبيل المثال، أو في زيادة تشغيل الأقليات أكثر مما يتطلبه القانون في ذلك، إنما يقوم بالفعل بفرض ضرائب إضافية على المساهمين، وهو بذلك يشير إلى مختلف الممارسات والسلوكيات كهيئة تشريعية عامة بدون أن تحوله أي سلطة في ذلك.

وفي الصدد ذاته حدد الباحثان " زاهد الديري، وسعاد الخطيب" الفئة المؤيدة التي تقوم على اعتبار المؤسسة ككيان فاعل ومؤثر في البناء الاجتماعي، ومن أبرز العلماء الاقتصاديين الذين تم الإشارة إليهم هو العالم الاقتصادي "Keith Davis" والذي عبر عنها من خلال خمسة مؤشرات نوجزها فيما يلي (الخطيب، المرجع نفسه، ص 213.

:215).

- المسؤولية الاجتماعية وفقا لقوة منظمة الأعمال الاجتماعية إذا كانت المؤسسة لها تأثيرات في مختلف البناءات الاجتماعية.
- على الشركة أن تعمل بنظام مفتوح باتجاهين فنحو المدخلات من المجتمع من جهة، وتقديم عملياتها، وليس فقط منتجاتها للجمهور، فمن هنا لا بد وأن تصغي للطروحات بشأن تحسين جوانب المجتمع، ولا بد أن يكون للشركة قنوات اتصال مفتوحة على مختلف الجهات العاملة في المجتمع لأجل تقديم النفع والخدمة للمجتمع من خلالها.
- لكل سلعة أو خدمة يجب أن تحسب التكاليف الاجتماعية والمنافع الاجتماعية قبل الشروع بتقديمها للجمهور، فالجوانب الفنية والمادية ليست هي المؤثر الوحيدة في قرارات الأعمال، وإنما هناك الاجتماعية قصيرة الأمد وطويلة وهي ما يجب التعامل معها في ذات الوقت.
- المؤسسة هي مواطن ذلك من خلال تحملها للمسؤولية في جوانب اجتماعية معينة تفيد المجتمع الذي يعترف لها بحقوقها في العمل واستغلال موارده، حتى وإن لم تصل مثل تلك الجوانب مباشرة بعملياتها لكنها تملك الخبرات في معالجتها مثلا: مسؤولية المؤسسة تندمج مع مسؤولية الجميع في تطوير مجتمعهم.

2.3 نظرية أصحاب المصالح "Stakeholders":

ابتكر مصطلح أصحاب المصالح من طرف معهد ستانفورد **standford** في بحث حول التخطيط في المؤسسة سنة 1963، ويعود الفضل في إشاعته إلى "فريمان **Freeman**" منذ 1984، وقد عرفوا بأنهم هؤلاء المجموعات الذين لا تستطيع المؤسسة الاستمرار دون دعمهم، وهم أي مجموعة أو فرد يؤثر ويتأثر بالمؤسسة، ويشمل العمال الزبائن، الموردين، المنافسين، المساهمين، الحكومة والمجتمع، وكل واحد منهم يتمتع بمصالح شرعية لدى المؤسسة، ويمكن اعتبار النظرية بأنها مظلة تضم تحتها الكثير من النظريات التي تطلق تفسيرات متباينة لمجموعات أصحاب المصالح، حقوقهم، قوتهم والتسيير الفعال لهم (بوعلاق، 2016، ص 104).

وفي السياق ذاته، يعتبر أصحاب المصالح مجالا من المجالات المهمة التي تمارس فيها المنظمات دورا اجتماعيا وهم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المنظمة ولهم حصة أو فائدة منها أو من أدائها (العامري ط، 2007، ص 90) وحسب هذه النظرية تعتبر المنظمة نتيجة لعلاقات مختلفة بين مجموع أصحاب المصالح الذين لا ينحصر فقط في مجموع المساهمين وإنما مجموع الفاعلين المشمولين بنشاطات وقرارات المنظمة والمسؤولية اتجاه المجتمع تصبح مسؤولية اتجاه أصحاب المصلحة، وعليه يمكن أن نستنتج ثلاثة اتجاهات مختلفة من هذه النظرية:

- الاتجاهين الوصفي والفعال حيث يقومان على الرؤية التعاقدية للعلاقة منظمة- أصحاب المصلحة، فهي تصف طبيعة هذه العلاقة والفائدة التي تعود على المنظمة عند انتهاج ردود مصممة خصوصا لتوقعاتهم،
- الاتجاه المعياري فيحدد الالتزامات الأخلاقية للمنظمة.
- اتجاه أصحاب المصلحة فالأداء الاجتماعي نتيجة لإدارة المسؤوليات المحددة لأصحاب المصلحة.
- كما يمكن التمييز بين نوعين من أصحاب المصلحة (العامري ط..، 1997، ص 222)، النوع الأول لهم علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي ولهم عقد ظاهر مع المنظمة: المساهمون، المصارف، العاملون، الزبائن والموردون، أما النوع الثاني لهم علاقات طوعية مع المنظمة في إطار غير قانوني كالسلطات المحلية والمنظمات غير الحكومية.
- حيث أن نظرية أصحاب المصلحة تبحث عن دمج الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة ولكن لا يمكن تطبيقها على المستوى الكلي للتنمية المستدامة، ومن هذا المنطلق ظهرت نظرية جديدة "المسؤولية الاجتماعية للمنظمة" تأخذ بعين الاعتبار السلع الأساسية التي تضمن استمرار وإنتاجية المجتمعات البشرية مثل إدارة النفايات... الخ، باختصار ضمان الشروط الملائمة لحياة المجتمعات البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار المساهمة في الإنتاج والحفاظ على الموارد العالمية المشتركة (كحماية البيئة، رفع العمالة... الخ).

ثانيا: أسس تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية

من خلال هذا الجزء سوف نحاول إبراز أهمية ومجالات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية، وتبيان أهميتها خاصة على مستوى كل من المجتمع، المؤسسة، والدولة.

1- أهمية ومجالات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية:

1.1 أهمية المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من أكثر الآليات التي تهدف المؤسسات بمختلف قطاعاتها إلى تطبيقها بهدف الرقي إلى المستوى العالمي المتميز بالجودة العالية في ممارساتها المتعددة وخاصة في مجال نشاطها، وعليه ففي هذا الجزء سوف نقوم بإبراز أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة والمجتمع والدولة على حد سواء.

1.1.1 أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع:

تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية للمجتمع فيما يلي (سميرة، 2018، ص 36. 37):

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة لسيطرة مفاهيم العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص، وانتشار ثقافة تنظيمية رائدة على قاعدة المسؤولية الاجتماعية.
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع.

- تحقيق التفاعل والترابط الإيجابي بين المؤسسة ومؤسسات المجتمع الأهلي.
- الارتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة التثقيف والوعي الاجتماعي لدى الأفراد، وهذا ما يحقق الاستقرار السياسي، الشعور بالعدالة الاجتماعية.

من خلال هذه النقاط الأساسية تبين لنا الأهمية الكبيرة للمسؤولية الاجتماعية كوسيط أساسي ومهم، يربط بين المؤسسة وأفرادها وأفراد المجتمع ككل، لأنها تلعب دور مهم في تفاعل كلا من المؤسسة والبيئة التي تعمل بها.

2.1.1 أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة:

تعتبر المؤسسات المستفيد الأول جراء تبنيها للمسؤولية الاجتماعية والتي تعمل هذه الأخيرة على تحسين مناخ العمل السائد داخل المؤسسة، والتشجيع كل الموظفين على روح التعاون والترابط فيما بينهم، كما أن المسؤولية الاجتماعية تتكيف وتتجاوب مع مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة سواء في حاجات الموظفين أو المجتمع ككل، لينعكس هذا التجاوب بالتناسق الإيجابي المؤدي إلى الرفع من مستويات الأداء وتحقيق الأهداف التي تهدف المؤسسات إلى تحقيقها...، وقد خلص الباحث الأكاديمي **Wheelen & Hunger** العديد من الأمثلة التي تؤدي إلى تحقيق العديد من الأهداف على اعتبار أن المؤسسة مسؤولة اجتماعية، وهي كما يلي (الزيادي، 2014، ص 13):

- الاهتمامات البيئية قد تمكنها من تحقيق أهدافها، وتحقيق الولاء لعلامتها.
- توفير الثقة بالمؤسسة على استمرارية وتقوية العلاقة بمورديها وعملائها، دون الحاجة إلى صرف المزيد من الوقت والمال.
- باستطاعة المؤسسة اجتماعياً جذب واستقطاب الأيدي العاملة من الخارج بسهولة.
- إن المؤسسات المسؤولة اجتماعياً عادة ما يكون لها العديد من العلاقات مع مؤسسات عالمية تتميز بجودة خدماتها المقدمة لمجتمعاتها.

- القدرة على جذب أموال المستثمرين الذين ينظرون إلى الاستثمارات في المؤسسة المسؤولة اجتماعياً.

3.1.1 أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للدولة:

تعتبر الدولة العنصر الثالث الذي يستفيد من تبني والتزام المؤسسات بتطبيق أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية، وذلك لما تقدمه هذه الأخيرة العديد من المنافع التي تعود عليها وعلى المجتمع ككل، وفيما يلي يمكن تقديم الأهمية الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للدولة (حسيبة، 214 . 215).

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل إدامة مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية.
- الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.

- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطال وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة ودورها في هذا الإطار.

2.1 مجالات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية

تتمثل مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ما تقدمه هذه الأخيرة من مساهمات ومبادرات إلزامية للمجتمع، نوجزها فيما يلي (الزيادي، 2014، ص 13):

1.2.1 المساهمات الاجتماعية للمنظمة تجاه الموظفين:

يمثل الاهتمام العقلاني بالموارد البشرية في المؤسسة استثماراً استراتيجياً، تجني ثماره في الأجلين القصير والبعيد، حيث تمثل العمالة مجالاً داخلياً من مجالات المسؤولية الاجتماعية، تلتزم المؤسسة فيه بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة المهنية للموظفين وتحقيق رضاهم الوظيفي وولائهم التنظيمي، من أجل توفير المناخ المناسب للعمل، كما يتم التشجيع على بذل المزيد من الجهد والعطاء، مما سيجتنب عليه تحقيق أهداف وغايات اقتصادية مباشرة وغير مباشرة، ومن أهم المساهمات تجاه الموظفين ما يلي:

- توفير البرامج التدريبية والتكوينية الداخلية والخارجية لزيادة مهارات الموظفين والرفع من كفاءاتهم المهنية.
- توفير سياسة تحفيزية كالترقيات تعترف بكفاءة الموظفين ومهاراتهم الفنية والإدارية أثناء ممارستهم التنظيمية.
- ضرورة وضع رعاية صحية للموظفين وتوفير مختلف المستلزمات الصحية أثناء العمل.
- منح للموظفين أجور ومرتبات تحقق لهم جودة في حياتهم المهنية.
- توزيع حصة على الموظفين من الأرباح السنوية الموزعة.

2.2.1 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه الزبائن:

اكتسب موضوع حماية المستهلك أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة، وبرزت متطلبات حمايته كقضية هامة ضمن قضايا المسؤولية الاجتماعية الواجب على المنظمة أخذها في الحسبان عند وضع الخطط واتخاذ القرارات. وبالتالي تهدف المساهمات والأنشطة التي تقدمها المؤسسة في مجال تحسين جوانب جودة المنتج إلى تحسين سمعة المنظمة في نظر المستهلك بالدرجة الأولى، وكذلك في الأوساط الصناعية والتجارية، مما يعود ذلك على زيادة قدرتها التنافسية وحصة مبيعاتها في السوق المحلية وسهولة نفاذها إلى الأسواق الخارجية. وتتلخص أهم المساهمات في هذا المجال فيما يلي (مُجَد، 2007، ص 235):

- القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين وتطلعاتهم ومختلف رغباتهم.
- توفير البيانات اللازمة عن خصائص المنتجات، وبكيفية استخدامها، وبحدود مخاطرها ومدة صلاحية استعمالها.
- توفير خدمة ما بعد البيع، والالتزام بتاريخ الضمان والرد على شكاوي العملاء.

3.2.1 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه المساهمين:

للمؤسسات العديد من المسؤوليات القانونية تجاه المساهمين، نوجزها فيما يلي (وهيبة، 2013. 2014، ص

(86):

- الحصول على مختلف المعلومات الخاصة بممارسات المؤسسة في الوقت المناسب، وبصورة عقلانية تتميز بالحكمة الرشيدة.
- السماح لهم بالمشاركة الفعالة، والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، وإخطارهم بكل القواعد والشروط اللازم إتباعها أثناء تقديم ممارساتهم المهنية.
- معاملة المساهمين معاملة متكافئة ومنحهم حقوقهم المالية بكل شفافية.

4.2.1 المساهمات الاجتماعية للمؤسسات تجاه المجتمع:

- يتمثل هذا النوع من الأنشطة في الخدمات التي تقدم العديد من المنافع العامة لأفراد المجتمع، والمشاركة مع الحكومة في تقديم تلك الأنشطة بغرض القضاء على المشكلات الاجتماعية، وهذا سوف يخلق مناخاً جذاباً للاستثمار ويوفر الاستقرار الاجتماعي لفئات المجتمع. ومن أهم هذه الأنشطة الخاصة بالتفاعل مع المجتمع ما يتعلق بمجالات الصحة والإسكان والنقل والمواصلات والأقليات والفئات الخاصة من خلال ما يلي (إبراهيم ع.، 2020):
- التنسيق مع مؤسسات العمل الخيري في تنفيذ مشروعات المسؤولية الاجتماعية والتعرف على المشكلات الاجتماعية المختلفة.
- المساهمة في مجالات التعليم كإقامة معاهد تعليمية وفنية لرفع كفاءة الخريجين الجدد وإعدادهم للدخول في سوق العمل.
- توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع للتخفيف من مشكلة البطالة وقبول توظيف الأفراد المعوقين.
- تدعيم الإنفاق على الهيئات الصحية والمساهمة في إقامة مستشفيات لبعض الأمراض والأوبئة المستعصية.

2 أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الخدمية:

يمكن النظر إلى أبعاد المسؤولية الاجتماعية من زوايا مختلفة، ويمكن التركيز على عدة جهات سيتم التعرف عليها

في هذا الجزء من دراستنا.

1.2 أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الخدمية:

☞ **وجهة النظر الأولى:** تشير إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لها بعد أساسين هما (العلجة، 2020، ص 155):

- **البعد الداخلي:** ينصب تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المقام الأول على الأفراد العاملين، وتعلق بقضايا مثل الاستثمار في رأس المال البشري، الصحة، السلامة والإدارة. وفي الصدد ذاته يهتم هذا البعد بالممارسات الداخلية للمؤسسة التي يجب أن تتوافق ومطلب المسؤولية الاجتماعية، والعناصر التي يقع عليها عاتقها، وما تقوم به لتحسين بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتنويع قوة العمل.

- **البعد الخارجي:** ترتبط ممارسات المسؤولية الاجتماعية في بعدها الخارجي أساسا بالبيئة، وتتركز على إدارة الموارد الطبيعية المستخدمة في عمليات الإنتاج، وتمتد المسؤولية الاجتماعية إلى المجتمع، الموردين، العملاء، السلطات العمومية، المدارس، والجامعات، والمنظمات غير الحكومية التي تنشط في المجتمعات المدنية والبيئية بالخصوص، وهو المعنى الذي اعتمده معيار **ISO26000**.

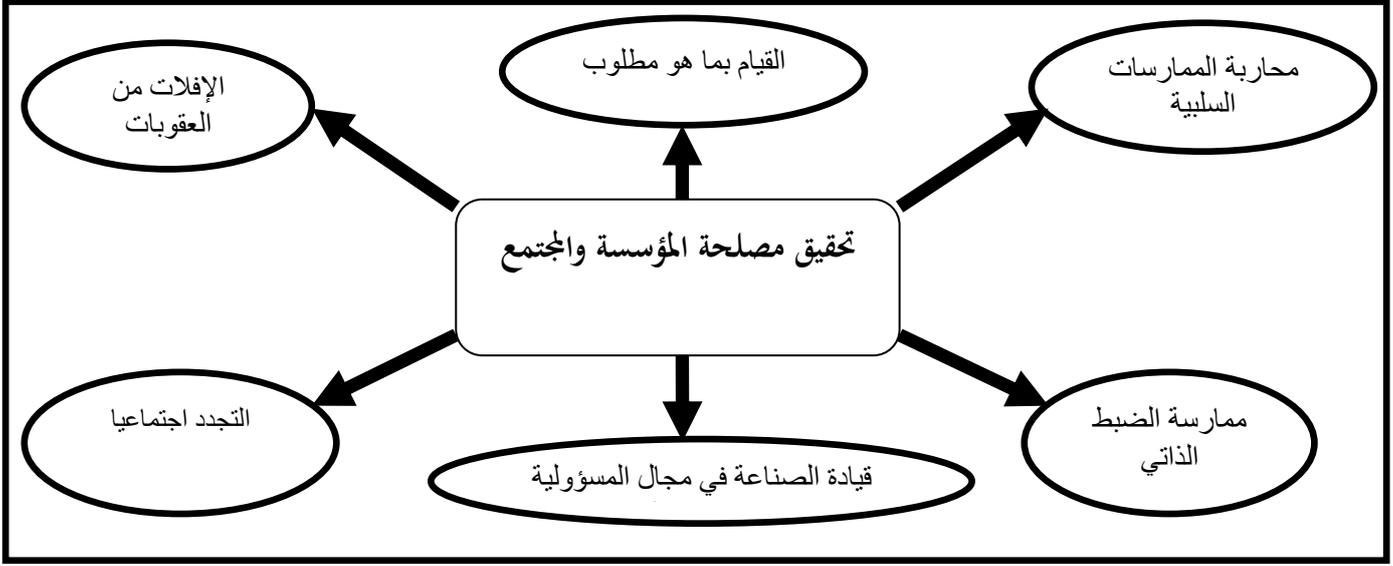
وفي هذا السياق فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تتحدد في تأثير قراراتها والأنشطة التي تنجزها على البيئة والمجتمع في إطار سلوك تنظيمي يتسم بالشفافية مع مراعاة الجوانب الأخلاقية.

وفي ذات الصدد فهذا البعد يهتم بكل ما يتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسات انطلاقا من عناصر ممثلة في المجتمعات المحلية والشركاء، إضافة لحماية حقوق الإنسان، فالعمليات التي تقوم بها المؤسسات من توظيف وتدريب، ودفع الأجور والضرائب وغيرها تسمح لها بتحقيق الأداء الاجتماعي (الزبود، 2013م، ص 79).

ومع التطور الذي حصل في طريقة تجاوب المؤسسات ومطلب المسؤولية الاجتماعية تحددت أبعاد أخير تشير في مضمونها إلى أن هذا المفهوم يعبر عن الدرجة وليس عن شيء مطلق (العطية، 2014، ص 199)، ففي ظلها تعزز مصلحة المجتمع والمؤسسة، بما يمكن هذه الأخيرة من الإفلات من العقوبات والتأكيد على اضطلاعها بمسؤولياتها والقيام بما هو مطلوب منها إلى درجة معينة.

إضافة إلى محاولة ضبط سلوكياتها بما يتماشى والقوانين والقيم والأخلاقيات حتى تبقى متجددة ورائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية. ويمكن توضيح ما سبق في الشكل التالي:

الشكل (03): يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مرجع، ماجدة العطية: إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة، عمان، ط5، 2014م، ص 20

وجهة النظر الثانية: والتي تشير إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعتمد على الأبعاد التالية:

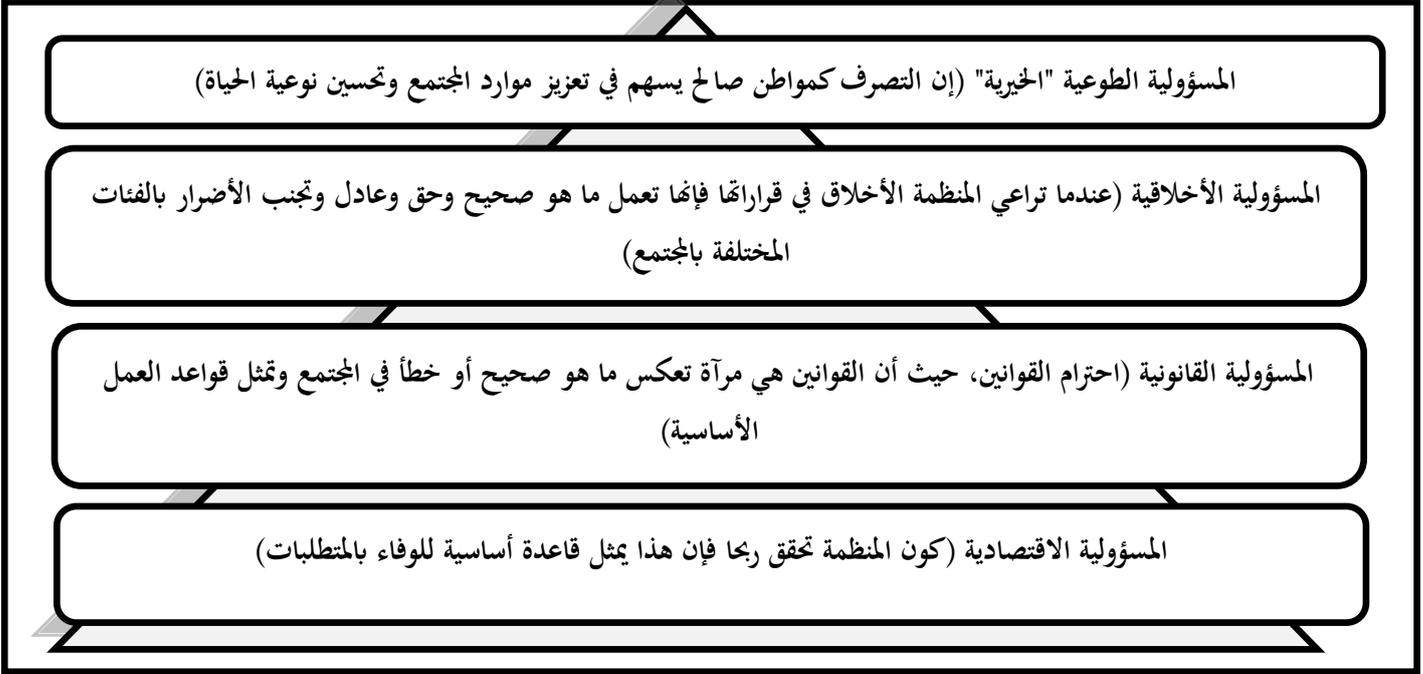
- **البعد الاقتصادي:** ويتمثل في الالتزامات التي تقوم بها المؤسسة ودورها الرئيسي في إنتاج المنتجات التي يحتاجها المجتمع وتوفيرها بالسعر الذي يرضي المجتمع والمستثمر، وتحقيق ربح مقبول من هذه العملية، ويهدف البعد الاقتصادي إلى توفير فرص عمل لأفراد المجتمع، وتعظيم عوائد الاستثمار للمساهمين وتوليد النمو الاقتصادي من خلال تعظيم العوائد، وأن تكون المؤسسة نافعة ومجدية اقتصاديا (العربي، 2020، ص 120).

- **البعد القانوني:** تعتمد المسؤولية الاجتماعية على اللوائح والقوانين، ومن هذا المنظر فإن المجتمع يتوقع من المؤسسة الالتزام بالقيام بمهمتها الاقتصادية ضمن الإطار القانوني، ومن أهم مكونات المسؤولية القانونية أن يكون أدائها متسقا مع توقعات الحكومة والقانون، بحيث تكون مؤسسة مواطنة ملتزمة بالقانون من أجل أن تكون ناجحة، وأن توفر السلع والخدمات التي تلبى على الأقل الحد الأدنى من المتطلبات القانونية (براهيمي، 2022، ص 459).

- **البعد الأخلاقي:** يستند هذا البعد على الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمع الذي تعمل فيه، وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم تأطر بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر أمرا ضروريا لزيادة سمعة المؤسسة في المجتمع وقبولها، فعلى المؤسسة أن تلتزم بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه (حدو، 2016، ص 271).

- البعد الخيري: ويتعلق هذا البعد بالمبادرات الطوعية والأنشطة الخيرية التي تقوم بها منظمات الأعمال لصالح المجتمع، تعزيزاً لمبدأ تحقيق الرفاه الاجتماعي والاقتصادي لجميع فئات المجتمع (يجي، 2021، ص 27)، وعليه يمكن تفسير هذه الأبعاد الأربعة في القراءة الهرمية لنموذج "كارول Carroll"، وهي على النحو التالي:

الشكل (04): يمثل النموذج الهرمي لـ Carroll للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: وائل محمد إدريس، و طاهر محسن الغالي: الإدارة الاستراتيجية، المفاهيم، والعمليات، دار وائل للنشر،

2012م، ص 83

من خلال قراءتنا لهرم Carroll يتضح لنا أن المسؤولية الاجتماعية تشتمل على أربع مسؤوليات، وتعتبر كل هذه المسؤوليات مرغوبة ومطلوبة من طرف المجتمع، إلا أنها تندرج في الأهمية سواء بالنسبة للمؤسسة أو للمجتمع، فالمسؤولية الاقتصادية تعتبر الأكثر أهمية باعتبارها تسمح للمؤسسة بتحقيق الأرباح وتوزيعها على عوامل الإنتاج، كما تسمح بتلبية رغبات المستهلكين عن طريق توفير المنتجات والخدمات بالجودة المطلوبة، تليها المسؤولية القانونية التي تعتبر كمنظم للحياة الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي فقد صنفها Carroll في المستوى الثاني، ثم تليها المسؤولية الأخلاقية والتي تسمح بتحسين سلوك المؤسسة في المجتمع، كما قد تسمح بتغيير الأطر القانونية والتشريعية بما يتماشى ومتطلبات هذا المجتمع، ثم في الأخير وفي قمة الهرم نجد المسؤولية الخيرية، والتي تعتبر الأقل أهمية مقارنة بالمسؤوليات الأخرى، إلا أنها مرغوبة من طرف المجتمع فهي تسمح بتحسين نوعية الحياة فيه وزيادة رفايته.

☞ وجهة النظر الثالثة: استناداً لأعمال كارول التي اعتمدت لأغراض البحث حاول الباحثين تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية ونذكر منهم (Pride & Ferrel 2006) الذين تناولوا نفس الأبعاد المعتمدة من قبل كارول، أما (2000 wood) فقد حدد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال برنامج على شكل مستويات حيث مثل المستوى الأول مبادئ

المسؤولية الاجتماعية التي تبني عليها التزامات المؤسسة تجاه مجتمعها، والمستوى الثاني عمليات المسؤولية الاجتماعية والتي تمثل مقدرة المؤسسة في الاستجابة للضغوط الاجتماعية.

وحدد (Marcello Palazzi & George Starcher) خمسة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية وهي: المسؤولية تجاه المستهلك، الموظفون، الشركاء، المجتمعات وأخيرا المستثمرون.

في حين بين (Raynard Forstater) أن هناك أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية تختلف عن التي جاء بها (Carroll)، وهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول (04): أبعاد المسؤولية الاجتماعية لـ (Raynard and Forstater)

التركيز على المسائلة	من	أصحاب المصلحة القانونيين والتقليديين	إلى	أصحاب المصلحة المباشرين والتأثيرات قصيرة الأمد	إلى	تشكيلة واسعة من أصحاب المصلحة والتأثيرات بعيدة المدى
حالة الأعمال	من	تخفيف الآلام	إلى	علاقة التكلفة - المنفعة	إلى	المحاذاة الاستراتيجية
مستوى الارتباط	من	الالتزام بالمسؤولية القانونية	إلى		إلى	توليد قيمة اجتماعية
درجة التأثير	من	أعمال السوق	إلى	إعادة تشكيل السوق	إلى	التأثير السياسي

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مرجع وليد حميد رشيد الأميري: المسؤولية الاجتماعية للمصارف في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال التمويلي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2017م، ص 187

فبعد التركيز على المسائلة يبين أن فئات أصحاب المصلحة لهم اهتمامات مختلفة، إلا أن هذه الاهتمامات ومهما اختلفت فإنها تقع ضمن ثلاث محاور رئيسية وهي: "OT"، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال، الأداء البيئي"، كما هو موضح في محور الأداء الاجتماعي، ومحور الأداء الاقتصادي، حيث يوضح كل من Raynard and Forstater بأن بعد الأداء الاقتصادي يؤدي إلى تنامي وقبول منظمات الأعمال بالأرباح والقيم والمبادئ والتكافل فيما بينها يشكل هدفا أساسيا لديها، أما بعد الارتباط فيؤكد على أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعمل على ثلاث مستويات أساسية، وهي: "الالتزام بالمسؤوليات القانونية، الحد من الضرر، توليد قيمة اجتماعية".

أما البعد الرابع والمتمثل بدرجة التأثير والمتضمن التغيير في السوق والمحدد برؤية المنظمة في الوقت الحاضر. أما في المستقبل فيحدد بكون المسؤولية الاجتماعية أحد أهداف المنظمة الرئيسية.

بينما توصلت الدراسة التي قام بها الباحث Alexander Dahlsrud من خلال تجميع 37 تعريف للمسؤولية الاجتماعية من مختلف المراجع المتوفرة خلال الفترة (1951-2003) تحديد خمسة أبعاد وهي: "البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد البيئي، بعد أصحاب المصالح، البعد الطوعي".

بينما حدد كل من **nickels&all** أربعة أبعاد وهي: "المسؤولية تجاه المستثمرين، الموظفين، المجتمع، البيئة والزبائن".

في حين أن **العامري والغالي** قد حددا ثلاثة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية وهي: "مسؤولية تجاه أصحاب المصالح، البيئة الطبيعية، رفاهية المجتمع".

بينما اتفقا كل من الباحثان **Certo& peter 2009، Chunder 1991** على أربعة أبعاد هي: "المسؤولية تجاه الموظفين، الزبائن، البيئة، المجتمع".

وفي السياق ذاته فقد حددا **Plazzi & Starcher , 2001** أبعاد المسؤولية الاجتماعية بستة أبعاد أساسية تمثل في (يوسفكليه، ط1، 2019، ص 77. 79): "المستهلكين، العاملين، الموردين، البيئة، المجتمعات المحلية، المستثمرين".

ومن خلال ما تم تقديمه حول أبعاد المسؤولية الاجتماعية، سنقوم بتحديد أثر هذه الأبعاد على كل من (المعايطة ر.، 2018. 2019، ص 15. 16):

■ **المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي:** يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة، والتي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال تقديم الدعم المادي لهم هذا بالإضافة إلى الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات، وعادة ما ينظر إلى مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع المحلي من زوايا مختلفة، فقد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، الرياضة والفن، التعليم وتدريب المؤسسات، وإقامة المشاريع المحلية الطابع التنموي.

■ **المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين:** إذا كانت المنظمات تولي اهتمامها البشري فلا بد أن تقدم لهم ما هو أفضل، لان العاملين المهرة على المستوى الوطني والعالمي أصبحوا يركزون على عامل المسؤولية الاجتماعية من بين العوامل الأخرى، وقد اثبت ذلك تجريبيا حيث أن أكثر الناس يجذبون العمل في المنظمة التي لديها سياسات بيئية ومجتمعية جيدة، كما اثبت بنفس السياق وأن الناس يجذبون التعامل تجاريا مع نفس المنظمات.

■ **المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء:** تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المنظمات بدون استثناء، ومن الأداء الاجتماعي الموجه لهذه الشريحة تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة

وتقديم منتجات صديقة لهم وأمينة بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والتزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع وتطوير مستمر للمنتجات هذا بالإضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار.

- **المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين:** ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين ومنظمات الأعمال على إنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم منظمات الأعمال تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، وأسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة لمنظمات الأعمال بالإضافة إلى تسديد الالتزامات، والصدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل.
- **المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة:** لقد أعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية، وأن المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتيا أي يضمن فلسفة المنظمة، والتقارير البيئية للمنظمة.
- **المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين:** تعد فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المنظمة، وتكمن مسؤولية المنظمة تجاههم بتحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية أصول المنظمة ومختلف جهودها المبذولة.

2.2 مبادئ المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية:

ترتكز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على تسع مبادئ رئيسية نلخصها فيما يلي (محاد، 2011، ص 55):

- **المبدأ الأول: الحماية وإعادة الإصلاح البيئي:** يدعو إلى أن تقوم المنظمة على حماية وإعادة إصلاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية.
- **المبدأ الثاني: القيم والأخلاقيات:** تعمل بموجبه المنظمة على تطوير وإنفاذ المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.
- **المبدأ الثالث: المسائلة والمحاسبة:** يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطريق وفترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.
- **المبدأ الرابع: تقوية وتعزيز سلطات العمل:** وذلك بغية الموازنة في الأهداف الاستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن.
- **المبدأ الخامس الأداء المالي والنتائج:** تعمل المنظمة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العائدات وأن تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.

■ **المبدأ السادس: مواصفات موقع العمل:** أن ترتبط أنشطة المنظمة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب احترام جميع حقوقهم.

- **المبدأ السابع: العلاقات التعاونية:** أن تتسم المنظمة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

■ **المبدأ الثامن: المنتجات ذات الجودة والخدمات:** تحدد المنظمة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضاء وسلامة الزبائن.

■ **المبدأ التاسع: الارتباط المجتمعي:** تعمل المنظمة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه، تتميز بالحساسية اتجاه ثقافة واحتياجات هذا المجتمع، حيث تلعب المؤسسة في هذا الخصوص دورا يتسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة حيث ما يكون ممكن في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال.

3 مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية:

إن تطبيق نظام المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال تعتمد على مجموعة من المراحل التالية: التخطيط، التطبيق، الفحص، التحسين، بحيث يجب أن يشمل على إطار منظم يتم مراقبته ومراجعته باستمرار، قصد توفير التوجيه الفعال لإدارة المؤسسة لبلوغ أهدافها المسطرة (كافي، العلاقات العامة، 2015، ص 284)، وفي ذات السياق فإن نجاح قيام المؤسسات بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساسا على التزامها بثلاثة معايير هي (بريكة، 2013، ص378):

- الاحترام والمسؤولية، بمعنى احترام المؤسسة للبيئة الداخلية (للعاملين)، والبيئة الخارجية (أفراد المجتمع).

- دعم المجتمع ومساندته.

- حماية البيئة، سواء من حيث الالتزام بتوافق المنتج الذي تقدمه المؤسسة للمجتمع مع البيئة، أو من حيث المبادرة بتقديم ما يخدم البيئة ويحسن من الظروف البيئية في المجتمع ومعالجة المشاكل البيئية المختلفة. ويمكن ترجمة هذه المراحل الأربعة إلى ست مهام رئيسية، نوضحها في الجدول الآتي (المعاينة ص.، 2015، ص 125 .126):

الجدول (05): مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

المرحلة	تحديد المهام	نقاط التحقق من العمل
متى؟	ماذا؟	كيف؟
أولاً: مرحلة التخطيط	تقييم الوضع الحالي للمؤسسة بما يخص برامجها للمسؤولية الاجتماعية	1. تأسيس فريق العمل. 2. تطوير ووضع تعريف عملي للمسؤولية الاجتماعية. 3. استعراض وثائق المؤسسة والعمليات والأنشطة. 4. تحديد وإشراك أصحاب المصلحة وتسيير المصلحة الرئيسيين.
	وضع استراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	1. الحصول على دعم الإدارة العليا والموظفين. 2. دراسة ما تفعله المؤسسات الأخر بما يخص المسؤولية الاجتماعية. 3. إعداد مصفوفة بالإجراءات المقترحة. 4. وضع أفكار للمضي قدماً بما يخص المسؤولية الاجتماعية. 5. اتخاذ القرار فيما يتعلق بتحديد الاتجاه والنهج، ونقاط التركيز التي يجب العمل بها.
ثانياً: مرحلة التنفيذ	تطوير وإعداد التزامات المسؤولية الاجتماعية التي يجب المضي بها	1. عمل مسح للالتزامات الحالية فيما يخص المسؤولية الاجتماعية. 2. فتح الحوار مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. 3. تشكيل مجموعة عمل هادفة إلى تحديد وتطوير الالتزامات. 4. إعداد نسخة أولية للخطة. 5. التشاور مع أصحاب المصالح الذين من المحتمل تأثرهم بهذه الالتزامات. 6. مراجعة الالتزامات بشكل نهائي والعمل على نشرها.
	تنفيذ الالتزامات	1. تطوير هيكلية متكاملة لصنع القرار فيما يخص المسؤولية الاجتماعية. 2. إعداد وتنفيذ خطة عمل للمسؤولين الاجتماعيين. 3. تحديد أهداف قابلة للقياس وتحديد مقاييس الأداء. 4. تشجيع الموظفين وغيرهم ممن تنطبق عليهم خطة المشاركة. 5. تصميم وتنفيذ تدريب خاص بالمسؤولية الاجتماعية. 6. وضع آليات لمعالجة مشاكل مقاومة التغيير.

7. وضع خطط لتنفيذ الاتصالات الداخلية والخارجية.		
1. قياس الأداء والتحقق منه. 2. إشراك وإدماج أصحاب المصلحة. 3. إعداد وتقييم تقرير الأداء.	التحقق من التقدم الحاصل، وتقديم تقرير خاص بذلك	ثالثا: مرحلة التحقق ↓
1. تقييم الأداء. 2. تحديد الفرص المتاحة للتحسين. 3. إشراك أصحاب المصلحة.	التقييم والتحسين	رابعا: مرحلة التحسين ↓
العودة إلى الخطة والبدء بدورة جديدة.	التدقيق ←	

المصدر: صالح الحموري، رولا المعاينة: المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2015م، ص 125 .126

من خلال الجدول أعلاه يمكننا القول تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات يمر بالمراحل الأربعة التالية: مرحلة التخطيط والتي تعني وضع دراسة مستقبلية حول خطط منظمات الأعمال حول المسؤولية الاجتماعية، تليها مرحلة التنفيذ والتي هي بمثابة تجسيد للخطة السابقة، ثم مرحلة التحقيق والتي تضمن تنفيذ الخطة وعدم انحرافها، وأخيرا مرحلة التحسين وهي تخص تصحيح الانحرافات وتطوير أساليب تطبيق المسؤولية الاجتماعية لكي تكون أكثر فعالية، من هنا يمكن للمؤسسات بمختلف قطاعاتها خاصة الخدماتية تبني منهج تدمج فيه العوامل المالية، التجارية والاجتماعية، والتوصل إلى استراتيجية طويلة المدى مع تقليل المخاطر المتعلقة بعدم التأكد والآثار التي هي في بعض الأحيان كارثية بالنسبة للبيئة.

4. معوقات وعوامل نجاح تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية:

تعاني المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات أثناء عملية تطبيقها بالعديد من العراقيل والمعوقات التي تعتبر كعوامل سلبي في عدم نجاح تنفيذ المسؤولية الاجتماعية وتحقيق المؤسسات خاصة الخدمية في تحقيق أهدافها.

1.4 معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية:

فيما يلي سنقوم بإبراز أهم هذه المعوقات أثناء تطبيق رؤساء المؤسسات لعملية المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات (خليل، 2018، ص 63).

■ المعوقات الإدارية Administrative obstacles:

إن نجاح العملية الإدارية في المؤسسات والهيئات والمنظمات الاجتماعية، والقدرة على تطبيق المشاريع والبرامج وتقديم الخدمات بمهارة ودقة عالية وحسب متطلبات المستفيدين ضمن الميزانية المقررة مع مراقبة عمليات التقييم للوصول

إلى أفضل تطبيق ممكن، مرتبط بقدرة هذه المنظمات على تذليل وقهر الصعاب التي تواجهها، فإذا ما استطاعت هذه المنظمات من مقاومة العقبات التي تواجهها، عندها ستمكن من الثبات والاستقرار في مجال تقديم الخدمات للمجتمع الذي تعيش فيه. ومن أبرز هذه المعوقات نذكر منها ما يأتي:

- عدم وجود دائرة للعلاقات والإعلام في بعض المنظمات.
- نقص الدورات التعريفية لرؤساء الأقسام والتشكيلات الإدارية بمفهوم المسؤولية الاجتماعية.
- ضعف الشعور بأهمية العمل ببرامج المسؤولية الاجتماعية.
- عدم إشراك الإدارة العليا لباقي الإدارات في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- ضعف التوجه الإعلامي بين إدارة المنظمة والمجتمع.

■ المعوقات القانونية Legal obstacles وهي كما يأتي:

- التقيد بفعاليات وممارسات معينة ورد فيها نص قانوني.
- غياب التشريعات والقوانين التي تنظم السياسة الاجتماعية والأخلاقية في المنظمة.
- عدم وضع اللائحة الأخلاقية، والتي تحدد فيها قواعد السلوك.
- عدم الالتزام بالقوانين واللوائح والنظم المعمول بها.

■ المعوقات المالية Financialo bstacles :

يمكن القول إن أهداف المنظمة في الوقت الحاضر قد اختلفت عن أهدافها التقليدية، في سعيها ضمن أهدافها للحصول على أقصى العوائد الممكنة، وأصبح هذا الهدف غير مقبول من جانب أغلب المنظمات. لكن بالإمكان تضمين هذا الهدف مع الأهداف المعلنة للمنظمة وهي إمكانية تحقيق أرباح معقولة وليس أفضداها وعلى حساب عوامل متعددة داخل المجتمع، ومع ذلك فلا زالت هناك بعض المعوقات مثل:

- إن هدف بعض المنظمات هو زيادة الأرباح فقط.
- الاعتقاد الخاطيء بأن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تقليل أرباح المنظمة وإضعافها في المنافسة الدولية.
- ضعف التعزيز المالي الذي يحول دون الإسهام في نشاطات المسؤولية الاجتماعية.
- عدم إمكانية التوافق بين الأعمال المربحة وأعمال المنظمة المتعاونة اجتماعيا.

وفي دراسة استقصائية George and Kaler, 2003 وجد أن العوائق التي تحول دون تنفيذ المسؤولية الاجتماعية شملت ما يأتي (Chryssides و Kaler, 2003, 250, 79-92, p.p): "الممارسات التنافسية التجارية، سوء اتخاذ القرار

الأخلاقي، الفساد في الحكومة، التنظيم المتراخي، السياسة العامة المرتبكة، البيروقراطية المفرط، الافتقار إلى الالتزام، الإدارة التنفيذية غير المهنية، عدم كفاية تقييم المبادرات الهادفة للمسؤولية الاجتماعية للشركات، وكما أورد Al - Qarni, 2014 معوقات أخرى تعيق تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وهي (Abdulqader, 2014, p.p 255-263):

■ المعوقات العلمية والمهنية:

- عدم كفاية البرامج التعليمية في مجال معرفة وتطبيق المسؤولية الاجتماعية .
- عدم وجود نشرات إرشادية متخصصة تعزز من ممارسة المسؤولية الاجتماعية.
- ضعف التوعية بأهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية.
- عدم وجود معايير وإرشادات لقياس وعرض الآثار الاجتماعية لنشاطات الشركات.

■ المعوقات الثقافية والاجتماعية:

- النقص الإعلامي في إشاعة ثقافة المسؤولية الاجتماعية للشركات .
- لا يهتم أصحاب المصالح في الشركات بالمعلومات ذات الطابع الاجتماعي.
- غياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية القائمة على أساس التكافل.
- غياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى أغلب صناعات القرار في المنشآت.
- عدم وجود دعم كاف لروح العمل الجماعي والتطوعي لدى موظفي الشركات.

■ المعوقات المالية والإدارية:

- عدم وجود حوافز حكومية كافية للشركات لتبني سياسات اجتماعية وبيئية.
- لا يوجد استعداد من قبل الشركات بتحمل تكاليف إضافية نظير الوفاء بمسئوليتها الاجتماعية والبيئية.
- تتجنب الشركات الإفصاح عن المعلومات الاجتماعية والبيئية التي قد تدين الشركة عن أثرها البيئي وفقا للقانون.
- ومن أبرز التحديات التي تواجه انتشار المسؤولية الاجتماعية للمنظمات فقد أوضحها AL-Asragh2010 ,

بالآتي (Al- Askaree, 2010, pp: 76-77):

- عدم وجود ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى معظم المنظمات.
- معظم جهود المنظمات غير منظمة فالمسؤولية للقطاع الخاص كي تكون مؤثره بحاجة إلى إن تأخذ شكل تنظيمي ومؤسسي له خطة وأهداف محددة بدلا من أن تكون جهودا عشوائية مبعثرة.

- غياب ثقافة العطاء للتنمية إذ أن معظم الجهود تنحصر في أعمال خيرية غير تنموية مرتبطة بإطعام الفقراء وتوفير الخدمات لهم دون التطرق إلى مشاريع تنموية تغير المستوى المعيشي للفقراء بشكل جذري ومستدام.
- قلة الخبرات والمعرفة والقدرة العلمية على وضع المقاييس والمعايير لقياس الجهود ، إذ ن هناك خلط حتى الآن بين مفهوم الأعمال الخيرية والمسؤولية الاجتماعية.

2.4 عوامل نجاح تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية:

حتى تنجح المؤسسات خاصة ذات الطابع الخدماتي في تطبيق المسؤولية الاجتماعية هناك العديد من العوامل الرئيسية التي يجب إعدادها وتنظيمها قبل الشروع في إطلاق هذه البرامج، وفي مقدمة هذه العوامل ما يلي (AI- :Askaree, 2010, pp: 76-77)

- ضرورة إيمان المؤسسة بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون هناك قناعة ويقين من قبل كل مسئول فيها ابتداء من أصحاب المؤسسة مروراً بمديريها التنفيذيين، وانتهاء بالموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل مؤسسة اقتصادية تجاه المجتمع الذي تعيش فيه.
- أن تقوم المؤسسة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه، القضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلاً من الانتقاد والشكوى للسلبيات الموجودة.
- أن يصبح هذا النشاط جزءاً رئيسياً من أنشطة المؤسسة يتم متابعته من قبل رئيس المؤسسة، كما يتم متابعة النشاط التجاري، وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها تماماً كما توضع مخططات المبيعات وغيرها من الأنشطة التجارية.
- يجب على المؤسسة أن تخصص مسئولاً متفرغاً كاملاً لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا، ويمنح الصلاحيات المطلوبة، وأن يكون له دور رئيسي وفاعل على مستوى المؤسسة.
- من أكبر المعوقات التي تواجه المؤسسات الراغبة في الانطلاق في برامج المسؤولية الاجتماعية، رغبة هذه المؤسسات في الانطلاق من خلال مشاريع كبيرة وضخمة وذات أرقام عالية.
- لا ضرر في أن توضع هذه الأهداف على المدى البعيد، ولكن حتى يتم البدء في مثل هذه البرامج يجب أن تكون الانطلاقة من خلال أهداف صغيرة ومحدودة تكبر بمرور الأيام لتحقيق المشاريع والبرامج الكبيرة.
- الحرص على عدم الإعلان عن البرامج الاجتماعية إلا بعد انطلاقتها، فكثير من البرامج الاجتماعية التي يعلن عنها لا يكتب لها الاستمرار لعدم قدرة المسؤولين عنها على تنفيذها طبقاً لما تم الإعلان عنه وهذا وقد يساهم في المستقبل في توقف البرنامج.

وتأسيسا على ما تقدم يتضح لنا أن مفتاح ونجاح واستقرار المؤسسات يمكن ربطه بأهمية وإدراك المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بعدد من القيم الإنسانية، الركائز الأساسية الهادفة إلى بناء المؤسسات، وتحقيق غاياتها المتمثلة أساسا في تحقيق الجودة في تقديم الخدمات، وتحقيق صورة حسنة لمختلف خدماتها، ولهذا فإنه متى زادت المؤسسات في فهم وإعطاء أهمية وقيمة لعملية المسؤولية الاجتماعية، والسعي إلى تطبيق مختلف مراحلها وعواملها الأساسية فإنه حتما سيتم تحقيق أهدافها ورفقي ممارساتها وتحسين صورتها، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثالثا: دور المؤسسات الدولية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية:

للمؤسسات الدولية دور فعال في تفعيل المسؤولية الاجتماعية، وذلك لما لها من أهمية كبيرة في قياس مدى تطبيق أبعادها بالمؤسسات، كما أن تطبيق استراتيجياتها يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات، وعليه سنحاول في هذا الجزء إبراز أهم المعايير التي يتم من خلال قياس المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة.

1- معايير قياس المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات:

■ مؤشرات تعتمد على التكاليف الاجتماعية في قياسها: تتمثل المؤشرات المعتمد على الأداء الاجتماعي فيما يلي (علي، 2021، ص 86):

- مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها، بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم، وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة ولخلق تعميق حالة الولاء، وانتماء العاملين كالاتمام بحالتهم الصحية، وتدريبهم، وتحسين وضعهم الثقافي، والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

- مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي، حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.

- مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع: ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية الثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

- مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج، وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب

وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

- مؤشرات قياس منافع الأنشطة الاجتماعية: تقيس مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المؤسسات من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية، ومقارنة هذه المؤشرات الكمية والقيمية لسنوات عديدة للوقوف عند تطورها، ومدى تعاملها مع الأداء الاجتماعي المطلوب للمؤسسة، وهنا نستطيع تحديد بعض هذه النسب والمؤشرات على سبيل المثال لا الحصر في الجدول التالي (شرف، 2017، ص 358. 359)

الجدول (06): يوضح مؤشرات قياس منافع الأنشطة الاجتماعية وكيفية حسابها

مؤشرات قياس منافع الأنشطة الاجتماعية	كيفية حساب مؤشرات منافع الأنشطة الاجتماعية
قياس مكافأة القوى العاملة من خلال الأجر والمزايا المدفوعة للوقوف عند مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية	مقياس مدى مكافأة العمال = الأجر المدفوعة + المزايا الممنوحة / متوسط الأجر للعامل X عدد العمال.
قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان وتوفير وسائل المواصلات	مساهمة المؤسسة = عدد الأفراد المشمولين بالسكن أو النقل .. الخ / عدد العمال.
قياس مدى مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين فيها	فلسفتها ومؤشرات قياسها مساهمة المؤسسة في التطوير الفني - تكلفة المساهمة في نفقات التدريب والتطوير / إجمالي الأجر المدفوعة للعاملين.
قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام في المنطقة	مساهمة المؤسسة = تكاليف المساهمة بناء في المدارس والمستشفيات والأندية الاجتماعية / إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة.
قياس مدى مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة	مساهمة المؤسسة = إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث أو الضوضاء أو تجميل المنطقة ! / إجمالي ميزانية الأبحاث.
قياس مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للعاملين	مساهمة المؤسسة = عدد الحوادث التي تقع / عدد ساعات العمل الفعلية.
قياس مدى مساهمة المؤسسة في استقرار العمل في محيطها	معدل دوران العاملين = عدد العاملين تاركي الخدمة إجمالي عدد العاملين.
قياس مدى مساهمة المؤسسة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة	مساهمة المؤسسة = تكلفة المساهمة للمؤسسة المعنية / إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسات في المنطقة.

قياس مدى استغلال المؤسسة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة	مساهمة المؤسسة - تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة / تكاليف عناصر الإنتاج
قياس مدى مساهمة المؤسسة في الدراسات والأبحاث التطويرية للمنتج أو الخدمة	مساهمة المؤسسة = تكاليف الأبحاث والدراسات التطويرية للمنتج / تكاليف الإنتاج الإجمالية.

المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على مرجع عقون شراف، وآخرون: المرجع السابق، ص 358. 359

2. مبادرات المنظمات الدولية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات:

3.2 مبادرة الأمم المتحدة (الميثاق العالمي 1999) صدر ميثاق الأمم المتحدة 1999

في عام 1999 صدر الميثاق العالمي (The Global Compact) وهو عبارة عن مبادرة دولية دعت بمقتضاها الأمم المتحدة المؤسسات للتخلي بروح المواطنة المؤسسية، وزيادة مساهمتها في التصدي لتحديات العولمة، والمشاركة الطوعية في التنمية المستدامة يضم هذا الميثاق في طياته العديد من المبادئ التي تمس ثلاث مجالات أساسية نوضحها في الجدول التالي (عرابة، 2012، ص 09):

الجدول (07): يوضح مجالات ميثاق الأمم المتحدة (الميثاق العالمي 1999)

مبادئ ميثاق الأمم المتحدة	أهداف مبادئ ميثاق الأمم المتحدة
حقوق الإنسان	- تدعيم و احترام حقوق الإنسان المعلنة عالمياً - السهر والتأكد من أن المؤسسة ليست متواطئة في أي انتهاك لحقوق الإنسان.
العمل	- احترام تكوين النقابات العمالية - إزالة جميع أشكال العنف والأعمال الشاقة - القضاء الفعلي على عمالة الأطفال - القضاء على جميع أشكال التمييز بين المواطنين في المعاملة والتوظيف
البيئة	- تطبيق مبدأ الحيطة لمواجهة المشاكل البيئية. - اتخاذ المبادرات من أجل الترويج أكثر للمسؤولية البيئية - تشجيع و تطوير ونشر التكنولوجيات الملائمة للبيئة .
مكافحة الفساد	- على الشركات مكافحة جميع أشكال الفساد، بما في ذلك الابتزاز للرشوة. - وضع نصوص قانونية تلتزم مختلف المؤسسات بتطبيقها للقضاء على الفساد الإداري. - ضرورة وجود ميكانيزمات للرقابة تكشف مدى التزام المؤسسات بالقضاء على الفساد.

المصدر: من إعداد الباحث

وعليه، يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بأنه لا توجد معايير محددة للتعرف على مدى التزام المؤسسات الخدمية بمعايير ومؤشرات تعتمد عليها في تنفيذ المبادئ العشر للميثاق العالمي. فقد تدعي المؤسسات الخدمية الالتزام بها دون وجود أي معايير أو شواهد تدل على ذلك أو التأكد من تحقق هذا الالتزام. كما يرى البعض أن هذه المبادئ تتعلق بحقوق الإنسان وحقوق العمال والبيئة ومكافحة الفساد، ومن ثم لا يمكن أن يكون الالتزام بها طوعية، بل لابد أن يكون هناك نوع من الالتزام القانوني بها (الخالدي، 2019، ص 13).

2.2 المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في أوروبا للشركات المتعددة الجنسيات (OCDE):

تمثل هذه المبادرات التي صدرت عام 2001 أكثر أدوات المسؤولية الاجتماعية شمولاً، وتتمثل في التعليمات التي توجهها الحكومات إلى الشركات العابرة للقارات والتي تعمل في الدول الملتزمة بهذه التوصيات^(*). وتهدف هذه التوجيهات إلى التأكد من أن هذه المؤسسات تحترم السياسات والنظم الاجتماعية السائدة في الدول التي تعمل بها، وذلك لتشجيع المساهمة الإيجابية للقطاع الخاص في النشاط الاقتصادي والاجتماعي والبيئي من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وتعد هذه التوجيهات بمثابة النظم المتعددة الأطراف الوحيدة المتكاملة التي تحكم تصرفات الشركات العابرة للقارات، وتغطي هذه التوجيهات حقوق الإنسان، الإفصاح عن المعلومات، مكافحة الفساد، علاقات العمل، البيئة، حماية المستهلك، وحماية المنافسة (Jean, 2008, p 26).

وفي الصدد ذاته يمكن التأكيد كذلك على أن المبادئ التوجيهية شكلت إطاراً معترف به دولياً بالنسبة لمنظمات الأعمال والنقابات وجمعيات المجتمع المدني، وهو ما شجع المؤسسات الكبرى على تبني سلوكاً مسؤولاً اجتماعياً في ظل العولمة (autres, 2010, p139)، يتميز إعلان المبادئ التوجيهية للشركات دولية النشاط الذي قدمته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بوجود آلية لمراقبة تطبيق الشركات لهذه المبادئ والالتزام بها، فعلى الرغم من عدم وجود نصوص قانونية تفرض على الشركات تطبيقها إلا أن الإعلان قد ألزم سياسياً الدول الموقعة عليه بتعيين نقاط اتصال وطنية، يمكن من خلالها التحقيق مع المؤسسات التي لا تمتثل للمبادئ التوجيهية، وتجدر الإشارة إلى أن المبادرة جاءت ببعض المزايا،

كما لم تخلو من بعض النقائص، فمن أهم المزايا نذكر (CES, 25.09.2022) :

- تتضمن آلية لتلقي الشكاوى من خلال نقاط الاتصال الوطنية (PCN)
- يمكن للدول العضوة في منظمة (OCDE) وغيرها من الدول أن تطبق المبادئ التوجيهية.

(*) - يبلغ عدد هذه البلدان 41، وتشمل أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، الثلاثين فضلاً عن 11 بلد غير أعضاء بالمنظمة.

- تطبق على المستوى الدولي بالنسبة لنشاطات الشركات متعددة الجنسيات القادمة من الدول التي أمضت على المبادئ التوجيهية.
- إدماج التزام الشركات متعددة الجنسيات بحقوق الإنسان في نشاطاتها في الدول المضيفة.
- تتفق مع المعايير الدولية مثل المبادئ التوجيهية للأمم المتحدة حول المؤسسات وحقوق الإنسان، وكذلك إعلان المبادئ الثلاثي حول الشركات متعددة الجنسيات والسياسة الاجتماعية.
- **ومن أهم النقاط نذكر:**
- أن المبادئ التوجيهية ليست إلزامية التطبيق.
- ضعف أداء نقاط الاتصال الوطنية، وخاصة في بعض الدول.
- لم تتطرق المبادئ التوجيهية لقضية الحد الأدنى للأجور.
- لا وجود لعقوبات فعلية تطبق على الشركات التي لا تلتزم بالمبادرة.
- المبادرة واسعة وتنقصها التفاصيل.

3.2 برنامج محاضرات البنك الدولي عن المسؤولية الاجتماعية:

يقدم البنك الدولي من خلال شبكة المعلومات الدولية برنامجاً للمحاضرات عن نماذج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والممارسات العملية للمؤسسات في هذا المجال وتأثيرها على تنافسيتها، وقد استفاد من هذا البرنامج التدريبي 20 ألف مشارك من 90 بلداً، ويرجع اهتمام البنك الدولي بتقديم برامج تدريبية عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى عدم توفر المهارات والكفاءات لدى المؤسسات في الدول النامية، وهذا هدف تمكينها من كيفية تطبيقها.

■ إعلان المبادئ الثلاثي بشأن الشركات متعددة الجنسيات والسياسة الاجتماعية لمنظمة العمل الدولية:

- صدر عن منظمة العمل الدولية (**international labor organization**) وهي هيئة متخصصة تابعة للأمم المتحدة، تأسست عام 1919، تهدف إلى تعزيز العدالة الاجتماعية وحقوق الإنسان والعمل المتعارف عليها عالمياً، كما تركز منظمة العمل الدولية في إطار نشاطاتها على تحقيق أهداف استراتيجية، تتمثل فيما يلي (ILO، 25.09.2022):
- تعزيز وتنفيذ المعايير والمبادئ والحقوق الأساسية في العمل.
 - زيادة فرص النساء والرجال في الحصول على عمل ودخل لائق.
 - زيادة نطاق وفعالية الحماية الاجتماعية للجميع، وتقوية الهيكل الثلاثي والحوار الاجتماعي.

لقد تم مناقشته واعتماد إعلان المبادئ الثلاثي بشأن الشركات متعددة الجنسيات والسياسة الاجتماعية من قبل الحكومات وأرباب العمل والعمال عام 1977 ويكتسي أهمية كبيرة، كونه يقدم توجيهات مباشرة حول كيفية مساهمة المؤسسات في توفير عمل لائق والحرص على توفر الحريات النقابية والمفاوضات الجماعية وترقية الحوار الاجتماعي. وقد خضع الإعلان للتعديل عدة مرات إلا أنه في جوهره يتضمن أربعة محاور أساسية نوضحها في الجدول التالي (مكتب العمل الدولي، جونيف، 2006م، صص 04 .14):

الجدول (08): يوضح محاور تعديل المؤسسات

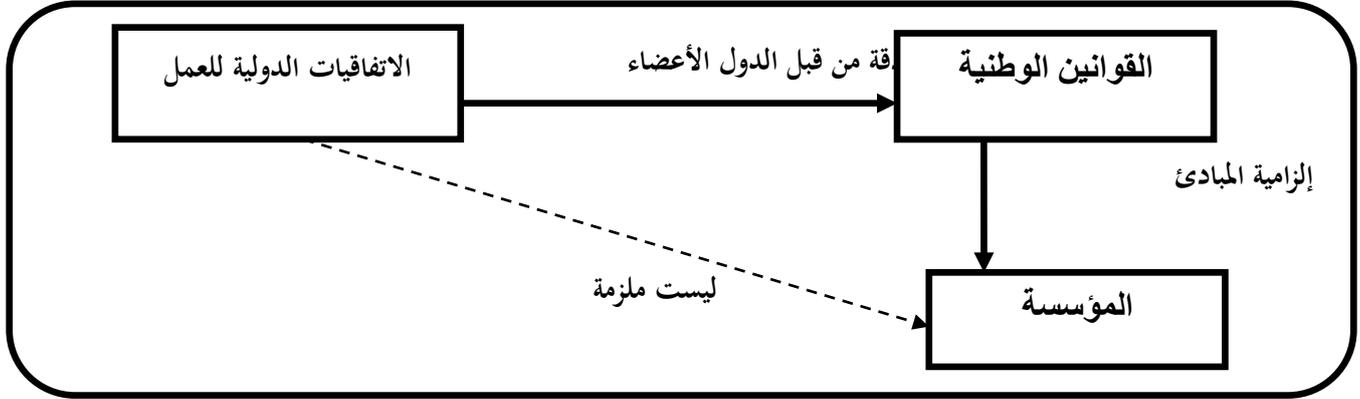
مفادها	محاور تعديل المؤسسات
تتضمن الإشارة إلى ضرورة التزام الشركات المتعددة الجنسيات بأهداف السياسة العامة للبلدان المضيفة فيما يتعلق بأهدافها التنموية والاجتماعية، وقد تلجا الشركة لإجراء مشاورات مع حكومة البلد المضيف وأرباب العمل والنقابات للتفاهم حول المواضيع المطروحة. كما يجب على بلدان المقار أن تشجع الممارسات الاجتماعية السليمة وفقا لمبادئ الإعلان مع مراعاة القوانين والممارسات الاجتماعية والعمالية للبلدان المضيفة.	السياسة العامة
يدعوا الإعلان المؤسسات متعددة الجنسيات إلى أن تعطي الأولوية للعمالة والتنمية المهنية وترقية مواطني البلد المضيف على كل المستويات، واستخدام تكنولوجيا تتلاءم مع احتياجات البلد المضيف من حيث إتاحة توظيف اليد العاملة واستخدام المواد الأولية المحلّة، وأن يكون التوظيف دون تمييز على أساس عرقي أو ديني أو اللون وإنما بناءً على المؤهلات والتكوين والخبرة. وفي مجال التدريب: ينبغي أن يكون للحكومات سياسات وطنية للتكوين والتدريب حسب مقتضيات سوق العمل ومتطلبات التنمية الوطنية ، وهذا هو الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات متعددة الجنسيات دورها في التدريب ، كما تقوم هذه المؤسسات بتقديم التدريب اللازم لعمالها لتنمية قدراتهم وفتح فرص الترقية أمامهم.	العمل
تلتزم الشركات متعددة الجنسيات بتقديم وتوفير ظروف عمل لائقة لا تقل عن المؤسسات الأخرى العاملة في البلد المضيف، وأن تحترم الحد الأدنى لسن العمل لمحاربة عمالة الأطفال وأن تلتزم بتوفير معايير السلامة الصحية للعمال أثناء العمل وظروف عمل لائقة.	ظروف العمل والمعيشة
من حق العمال في المؤسسات المتعددة الجنسيات تكوين نقابات مثلما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الوطنية، وأن لا يخضع العمال النقابيون إلى أية ضغوط أو تضييق على حرياتهم، كما يمكن للعمال في الشركات متعددة الجنسيات تكوين منظمات للتفاوض باسمهم. وكذلك يجب على المؤسسات الاستماع إلى شكاوى العمال والبحث عن حلول لها.	العلاقات المهنية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مرجع - مكتب العمل الدولي: المرجع السابق، صص 04 .14

من خلال الجدول أعلاه نشير إلى أنه بهذه المبادئ يكون للمنظمة الدولية للعمل دور كبير في ممارسة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وخاصة فيما يتعلق بالجوانب المتعلقة بمعايير العمل والحوار الاجتماعي، كما اتفاقيات

العمل الدولية عندما تتم المصادقة عليها من قبل حكومات الدول تحولها إلى قوانين، تلزم بها المؤسسات وهذا يساهم في ممارسة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات (ILO, 25.09.2022):، والشكل الموالي يوضح الفكرة.

الشكل (05): يوضح اتفاقيات العمل الدولية والمؤسسات المصادقة من قبل الدول الأعضاء



Source : ILO. 201

يوضح لنا الشكل أعلاه اتفاقيات العمل الدولية والمؤسسات المصادقة من قبل الدول الأعضاء القوانين الوطنية إلزامية المؤسسة المبادئ الاتفاقيات الدولية للعمل ليست ملزمة يشير الشكل أعلاه إلى أن اتفاقيات العمل الدولية الصادرة عن منظمة العمل الدولية، يمكن أن تتحول إلى قوانين ملزمة تطبقها الدول على مؤسساتها الوطنية بعد المصادقة عليها، وهناك بعض المبادئ أو الاتفاقيات غير ملزمة ومع ذلك يمكن للمؤسسات من جميع الدول الاستفادة منها لتحسين سمعتها وأدائها في مجال العمل والعلاقات المهنية والاجتماعية.

3.3 دور المواصفات الدولية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية:

3.3 ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات:

تعتبر مواصفة ايزو 26000 من المبادئ المطبقة من طرف المؤسسات للوصول إلى مستوى من الفعالة في تفعيل المسؤولية الاجتماعية، فهي بمثابة دليل إرشاد لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وتهدف إلى دمج وتنسيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن البرامج والخطط الاستراتيجية، والممارسات العملية للمؤسسات.

وفي ذات السياق يشار إلى أن منظمة الأيزو ISO باعتبارها منظمة دولية للمقاييس، منظمة غير حكومية لا تهدف للربح، تأسست عام 1947، يشارك في عضويتها 157 من مختلف دول العالم، لها العديد من المكاتب، وتوجد الأمانة المركزية للمؤسسة في جنيف بسويسرا، تعمل على وضع ونشر ورفع المستويات القياسية والأسس والاختيارات ومنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على مستوى عالمي في مختلف المجالات (ميلودي،

2020، ص 536)

1.1.3 مفهوم المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

يعرف ايزو 26000 على أنه عبارة عن مواصفة دولية تعطي إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية، ويمكن استعمالها من قبل جميع المؤسسات بشتى أنواعها في كلا القطاعين العام والخاص، في كل من الدول المتقدمة والنامية، وتلك التي بمرحلة انتقالية سوف تساعدهم في جهودهم الرامية للتعاون بأسلوب مسؤول اجتماعيا الذي يتطلبه المجتمع بطريق متزايدة (بوحديد، 2019، ص 95).

كما تعرف بأنها مواصفة عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية، والمواضيع والقضايا المرتبطة بها، كما أنها تتطرق للوسائل التي تمكن المؤسسات من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن الاستراتيجيات والآليات والممارسات والنشاطات بها، وهي مواصفة اختيارية ولا يعمل بها لغرض الحصول على شهادة المطابقة أو التشريع أو لإبرام أي عقود لأي صفقات، كما أنها لا تقصد أن تكون من العوائق غير الجمركية للتجارة أو أن تغير من الوضع القانوني للمؤسسات، ولذلك فإنها لا تكون مستندا قانونيا لأي إجراءات قضائية دفاعا أو اتهاما على أي مستوى محلي أو عالمي أو غيرها (Autho, 2011)

وعليه يتضح لنا من خلال التعاريف السابقة أن ايزو 26000 عبارة عن مواصفة دولية إرشادية واختيارية أي ليست إجبارية، يمكن تطبيقها من طرف جميع المؤسسات في كل الدول، فهي تقدم إرشادات لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية وتنسيقها ضمن الآليات والخطط الاستراتيجية والأنظمة والممارسات والنشاطات والعمليات للمؤسسات.

2.1.3 خصائص المواصفة الدولية الإيزو 26000:

تتماز مواصفة الإيزو بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي (طارق، 2012، ص 178):

- المواصفة تستخدم كدليل إرشادي اختياري حول المسؤولية الاجتماعية، ولا يقصد منها الإلزام والاعتماد، فليس لها شهادة معتمدة كبقية المواصفات، فالمواصفة تقدم المبادئ والتوجيهات فقط.
- لا يقصد منها أن تكون دليلا على نشأة قانون دولي جديد، وإن كان لا يلزم امتناع ذلك مستقبلا.
- إيزو 26000 يتضمن المتطلبات التي تعبر عن المبادئ التوجيهية.
- ومن ثم فهذا النوع من المواصفات لا يدخل فيها طرف ثالث للتصديق على المطابقة "لا يتم اعتمادها من قبل طرف ثالث" كما هي مختلف المواصفات الأخرى.

3.1.3 مراحل الإعداد للمواصفة الدولية ايزو 26000:

"بدأت فكرة مشروع ايزو 26000 ابتداء من سنة 2001 من قبل منظمات حماية حقوق المستهلك، حيث كانت هذه المنظمات قلقة حيال توجهات بعض الشركات متعددة الجنسيات، ومتخوفة من إمكانية تأثير نشاطات هذه الشركات على ظروف العمل ومستوى المعيشة. فكانت لجنة COPOLCO، "ISO Committee on Consumer Policy" المسؤولة عن العلاقات مع المستهلكين تم البدء في إجراء دراسة جدوى لوضع مواصفة قياسية للمسؤولية، حيث تم الاستفادة من آراء مئات الخبراء من 90 دولة و 40 منشأة إقليمية متبينة لعدد من مجالات المسؤولية الاجتماعية، وقد مثل هؤلاء الخبراء ست مجموعات مختلف من الأطراف المعنية "المستهلكون، الحكومة، الصناعة، المنظمات غير الحكومية، ومنظمات الخدمات، والدعم والبحث، مع مراعاة مبدأ التوازن بين الدول النامية والمتقدمة. وخلصت هذه اللجنة إلى القدرة على إعداد المواصفات القياسية الدولية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية لذا تم البدء في تفعيل هذا المشروع، ففي بداية عام 2003 قامت منظمة ايزو بتكوين مجموعة استشارية استراتيجية "SAG ISO Advisory Group on Social Responsibility" لتختص بالمسؤولية الاجتماعية بهدف المساعدة في تقرير ما إذا كان هذا المشروع المعد من ايزو قد يضيف قيمة للمبادرات والبرامج المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والقائمة بالفعل (نشرية صادرة عن المنظمة العالمية للمعايرة، د.ت، ص 03)، وقد خلصت المجموعة الاستشارية الاستراتيجية إلى ضرورة المضي قدماً نحو إعداد المواصفة، وتم إنشاء مجموعة عمل جديدة تقوم بإعداد مواصفة قياسية دولية تقدم التوجيه فيما يخص المسؤولية الاجتماعية، وفي يناير 2005م، صوت 37 عضواً في ايزو على اقتراح بند عمل جديد (وهو اقتراح لإعداد مواصفة قياسية جديدة) حول المسؤولية الاجتماعية، وهنا كان التتابع الزمني لإصدار مواصفة ايزو 26000 نوجزها فيما يلي (قداري، 2019، ص 59. 60)

- تم الانتهاء من مسودة العمل الأولى في عام 2006.
- المسودة النهائية للمواصفة القياسية الدولية تم إعدادها في سبتمبر 2008.
- إصدار المواصفة القياسية الدولية في ديسمبر 2008.
- وأخيراً تم نشر هذه المواصفة في 01 نوفمبر 2010.

4.1.3 أهداف معيار ايزو 26000:

تتمثل أهداف مواصفة ايزو 26000 على مستوى المؤسسة فيما يلي (وهيئة، 23. 24 أبريل 2012)

- مساعدة المؤسسات في تطبيق مسؤولياتها الاجتماعية، وفي نفس الوقت احترام الاختلافات الثقافية والاجتماعية والبيئية والقانونية وظروف التنمية الاقتصادية.

- توفير التوجيهات العملية التي تجعل من المسؤولية الاجتماعية قابلة للتطبيق والممارسة العملية ، وتعزيز مصداقية التقارير المعدة من أجل عرض وتقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية.
 - نشر الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية والتحسيس بأهميتها ومكاسبها بالنسبة للمؤسسات.
 - العمل المشترك على المستوى الدولي في حقل المسؤولية الاجتماعية وتوحيد ممارساتها ليسهل تقييمها بشكل متماثل في مختلف الدول.
 - تحسين العلاقة بين المؤسسة وباقي أصحاب المصلحة المتعاونين معها، وذلك من خلال خلق حوار مشترك بينهما.
 - الالتزام بحقوق كل من العاملين و المستهلكين و الموردين ، وتحسينها بشكل مستمر.
 - عدم إهمال حق المجتمع في استفادته من المزايا التي تمنحها المؤسسة الاقتصادية، مثل العدالة في التوظيف، ومنح المساعدات والهبات المؤسسات المجتمع المدني، والمساهمة في تحقيق التنمية بكافة أشكالها.
- 5.1.3 هيكل مواصفة ايزو 26000 "بنود المواصفة" والمواضيع التي تبنيتها:**

بنود المواصفة تتكون المواصفة العالمية ISO 26000 من تمهيد ومقدمة وسبعة بنود، وعدة ملاحق، سيتم توضيحها في الجدول الآتي (الحري، 2022.08.23):

الجدول (09): هيكل مواصفة ايزو 26000

رقم البند	عنوان البند	شرح محتوى البند
البند (1)	المجال	تعريف وتحديد المحتوى الذي تغطيه هذه المواصفة، ويحدد القيود أو الاستثناءات، كما أنه ينص على أن هذه المواصفة الدولية تقدم دليلا إرشاديا لجميع أنواع المنشآت بغض النظر عن حجمها أو موقعها.
البند (2)	التعريفات	يحدد هذا البند معاني المصطلحات الرئيسية المستخدمة في هذه المواصفة، وبلغ عدد التعريفات 22 مصطلحا، أهمها: مصطلح المسؤولية الاجتماعية، وأصحاب المصلحة.
البند (3)	فهم المسؤولية الاجتماعية	يشرح هذا البند بشكل مفصل مفهوم المسؤولية الاجتماعية، ويوضح أهم خصائصها.
البند (4)	مبادئ المسؤولية الاجتماعية	حددت المواصفة سبعة مبادئ للمسؤولية الاجتماعية تتمثل في: القابلية للمساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام مصالح الأطراف المعنية، احترام سلطة القانون، احترام الأعراف الدولية للسلوك، احترام حقوق الإنسان.
البند (5)	الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية والتعرف على أصحاب المصلحة	يتناول هذا البند اعتراف المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية، من خلال تحديد تأثيراتها السلبية في المجتمع، وكذلك الطريقة التي ينبغي بها التصدي لهذه التأثيرات من أجل

المساهمة في التنمية المستدامة، وتحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم في ممارساتها الاجتماعية.	والفاعل معهم	
وهو أهم البنود في المواصفة، وفيه ذكر للمجالات الأساسية السبع للمسؤولية الاجتماعية والواجب تبنيتها من قبل المؤسسات، وهي: الحوكمة المؤسسية، حقوق الإنسان، ممارسات العمال، البيئة، الممارسات التشغيلية العادلة مع الأفراد والمؤسسات، قضايا المستهلك، مشاركة وتنمية المجتمع.	دليل الموضوعات الرئيسة للمسؤولية الاجتماعية	البند (6)
يوضح هذا البند إرشادات وتوجيهات مهمة من أجل إدارة جيدة للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، حيث يمكن أن تتم هذه الإدارة من خلال أربعة خطوات هي: التزام الإدارة العليا، تحديد وتحليل تطلعات أصحاب المصلحة، محلة التنفيذ والممارسة، التقييم والمتابعة، المراجعة.	دليل إرشادي حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة	البند (7)
يقدم قائمة لمجموعة من المبادرات الطوعية والأدوات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية التي تعالج جانب أو أكثر من المواضيع الأساسية للمواصفة، أو تتعلق بدمج المسؤولية الاجتماعية في جميع أنحاء المؤسسة	أمثلة عن مبادرات طوعية وأدوات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية	الملحق أ
يقدم قائمة اختصارات المصطلحات المستعملة في مواصفة ايزو 26000	الاختصارات	الملحق (ب)
يحتوي على قائمة المراجع المستعملة في المواصفة	المراجع	

Source : L'Organisation internationale de normalisation, Découvrir l' ISO 26000 . P05

Disponible sur le site www.iso.org

6.1.3 مبادئ المواصفة القياسية للمسؤولية الاجتماعية إيزو 26000

إن المواصفة القياسية للمسؤولية الاجتماعية إيزو 26000 تقوم على سبعة مبادئ أساسية تظهر من خلال هيكلها التنظيمي والذي بدوره يتكون من سبعة بنود، اثنان منهما عامان تليهما مباشرة الفقرة الثالثة (3) والمكرسة لفهم المسؤولية الاجتماعية، أما في البند الرابع فتزد المبادئ السبعة الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والتي تتمثل في:

(مبدأ القابلية للمساءلة، مبدأ الشفافية، مبدأ السلوك الأخلاقي، احترام مصالح الأطراف المعنية، احترام سلطة القانون، مبدأ احترام الأعراف الدولية للسلوك، مبدأ احترام حقوق الإنسان).

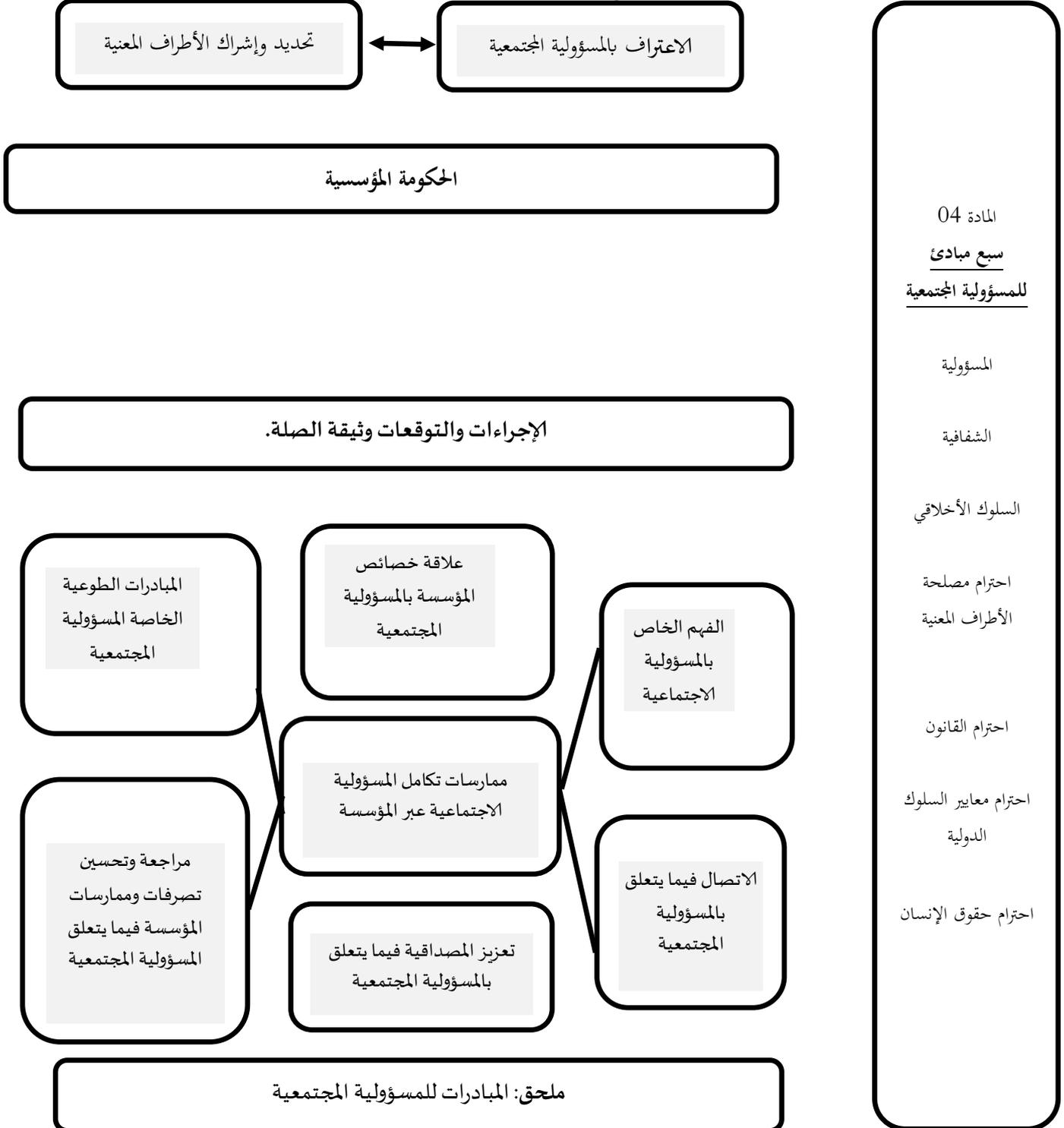
أما فيما يخص البند الخامس فهو بند يشتمل على مبادئ توجيهية للاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية وإشراك أصحاب المصالح. وتكرس المواصفة القياسية للمسؤولية الاجتماعية إيزو 26000 معظم نصها للمادة ستة (6) والتي تتمثل في إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية والموضوعات الأساسية لها بحيث تمثل هذه الموضوعات مختلف القضايا

المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وهي: حوكمة المؤسسات، حقوق الإنسان، ممارسات العمل، المحيط، الممارسات التشغيلية العادلة، قضايا المستهلك، إشراك المجتمع المحلي والتنمية والتي تم التطرق لها سلفاً في الجدول رقم (1). أما البند السابع (7) والأخير للمواصفة القياسية للمسؤولية الاجتماعية إيزو 26000 يمثل إرشادات حول دمج المسؤولية الاجتماعية في جميع أنحاء المنظمة، كما يوفر التوجيه بشأن تنفيذ الاجتماعي المسؤولية في المؤسسة، وينقسم هذا التوجيه إلى البنود الفرعية التالية؛ (TzvetelinGueorguiev, 2014 :p57.)

- ✓ فهم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة. والممارسات لدمج المسؤولية الاجتماعية في جميع أنحاء المنظمة.
- ✓ تعزيز المصادقية فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.
- ✓ مراجعة وتحسين إجراءات المنظمة وممارساتها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- ✓ المبادرات الطوعية للمسؤولية الاجتماعية.

والشكل الموالي يعطي نظرة عامة حول مواصفة الايزو

الشكل (06): يوضح نظرة عامة حول مواصفة ايزو 26000



المصدر: العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، فرع العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس

7.1.3 آليات تطبيق المواصفة الدولية الايزو 26000 بالمؤسسات الخدمية:

"يمكن للمنظمات تطبيق الايزو 26000 وهذا بعد النظر في خصائص المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالتنمية المستدامة (البند 3)، فإنه على المؤسسة مراجعة مبادئ المسؤولية الاجتماعية (البند 4)، ولممارسة المسؤولية الاجتماعية ينبغي للمؤسسات احترام وتطبيق هذه المبادئ بالتوافق مع المبادئ المحددة في كل موضوع أساسي (البند 6). وقبل تحليل المواضيع والقضايا الأساسية وممارسات العمل ومختلف مجالاته المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، وأيضا كل من يتصل بها من إجراءات وتوقعات مرتبط بها (البند 6)، ينبغي على المؤسسة النظر في ممارستين أساسيتين للمسؤولية الاجتماعية هما: "التحديد بمسؤوليتها الاجتماعية ضمن دائرة نفوذها، وتحديد أصحاب المصلحة والانخراط مع أصحاب المصلحة (البند 5). وبمجرد أن يتم فهم المبادئ، وتحديد المواضيع الأساسية والقضايا ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية، كما أنه يمكن الحصول على المزيد من التوجيه بشأن المواضيع الأساسية، وتكامل ممارسات الاجتماعية متاح من مصادر موثوقة والمشار إليها في (المراجع)، وهناك العديد من أمثلة ومبادرات تطوعية عرضت في (الملاحق)، وتأخذ عملية تطبيق الايزو 26000 في الاعتبار المجالات التالية (فاطمة م.، 2021، ص 37. 38)

- مسؤولية الإدارة (من يملك العملية).
- إدارة الموارد (الموظفين، المهارات، المعدات، البنية التحتية، المواد).
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية (الخطوات لتحقيق أهداف عمل المسؤولية الاجتماعية).
- القياس والتحليل والتحسين (تحديد مؤشرات المخرجات والنتائج).

8.1.3 العراقيل التي تحول دون تبني مواصفة ايزو 26000:

تتمثل العراقيل التي تحول دون تبني مواصفة ايزو 26000 (وهيئة، المرجع السابق، ص 12):

- مواصفة ايزو 26000 هي مواصفة دولية جديدة، حيث تم طرحها في 2010، ودرجة تبنيها من طرف المؤسسات في العالم ككل قليلة، لذلك من الطبيعي أن لا تمتلك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أدنى فكرة سواء عن المواصفة بحد ذاتها أو عن أهميتها وكيفية تبنيها.
- يرتبط تبني مواصفة ايزو 26000 من طرف المؤسسات الجزائرية عموما بواقع ممارستها للمسؤولية الاجتماعية، فمعظم المؤسسات الجزائرية لا تهتم بالممارسات ذات الطابع البيئي والاجتماعي لذلك فهي لا تهتم بهذه المواصفة.
- يأتي الاهتمام بجودة الأداء الإنتاجي في مقدمة أولويات المؤسسات الصناعية، لأنه يعتبر أكبر محدد من المحددات المعتمد عليها في تسويق المنتجات محليا ودوليا، أما جودة الأداء البيئي الاجتماعي لا يحظى بنفس الدرجة من الأهمية.
- قلة وغياب الوعي بأهمية هذه المواصفة لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية.

- ضعف الصحة المالية للمؤسسات الصناعية يجعلها تركز كل جهودها المالية و المادية و البشرية في سبيل تحسين كفاءتها الاقتصادية و ربحها المادي، متجاهلة بذلك أدائها البيئي و الاجتماعي، لأن هذا الأخير يحتاج إلى تكاليف إضافية لا يمكن للمؤسسات أن توفرها.
- يتكون القطاع الخاص في الجزائر في الوقت الحالي من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و معروف عن هذه الأخيرة أن اهتمامها قليل بالمسؤولية الاجتماعية و بممارستها، لذلك تغيب تماما فكرة تبني مواصفة الايزو 26000 في هذه المؤسسات.
- ضعف اهتمام مراكز التقييس الوطنية بتدعيم و تشجيع تبني هذه المواصفة على نطاق واسع، و تركيزه فقط على مجموعة من المؤسسات التي تتوفر فيها معايير معينة.
- غياب الخبرة البشرية المتعلقة بتبني هذه المواصفة، فمازالت الهيئات المعنية بالتقييس تقوم بتكوين الموارد البشرية في هذا المجال.
- لا يمكن للمؤسسات الصناعية تبني هذه المواصفة حتى و إن أبدت رغبتها في ذلك، لأن العملية تحتاج إلى مرافقة و دراية و خبرة من فنيين مختصين و دعم فني من المؤسسات و المعاهد الوطنية المختصة بالتقييس، هذه الأخيرة لا توفر خدماتها لكل المؤسسات الصناعية، إنما تراعي عدة عوامل، منها ما هو مرتبط بالجوانب المادية و الخبرة الفنية، ومنها ما يرتبط بأداء و سمعة هذه المؤسسات الصناعية ذاتها.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل دراسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث تم عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، ومراحل تطورها، بالإضافة إلى الأطر النظرية المتعلقة بهذا المتغير "المسؤولية الاجتماعية"، بالإضافة إلى إبراز أهم الأسس المساهمة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية، إلى أن وصلنا إلى التطرق إلى دور المنظمات والمواصفات الدولية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

وفي السياق ذاته، اتضح لنا من خلال ما تم التطرق إليه أن المسؤولية الاجتماعية تنحصر في قيام منظمات الأعمال بوظائفها الاقتصادية، والتي تتخلص في توفير السلع والخدمات وفرص العمل لأفراد المجتمع، كما اتضح لنا أن المسؤولية الاجتماعية وتبنيها من طرف المؤسسات لها أهمية كبيرة خاصة في مجال تقديم الخدمات للجماهير الخارجية. كما توصلنا في هذا الفصل أن تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لم تنشأ بطريقة عشوائية، بل هناك آليات استراتيجية ومنظمات داعمة لنشأتها والتشجيع على تطبيق ممارساتها نظرا لما تكتسبه من أهمية كبيرة سواء على المؤسسة أو المجتمع ككل.

الفصل الثاني: مدخل عام لصورة المؤسسة الخدمية

تمهيد

أولاً: عموميات حول المؤسسة الخدمية

1. نشأة "ظهور" المؤسسة الخدمية
2. أسس المؤسسة الخدمية وأهم خصائصها
3. عناصر المؤسسة الخدمية
4. العوامل المؤثرة في المؤسسة الخدمية

ثانياً: الصور الذهنية بالمؤسسة الخدمية

1. أهمية الصورة الذهنية للمؤسسة
2. خصائص ومكونات الصورة الذهنية للمؤسسة
3. أبعاد وأنواع الصورة الذهنية للمؤسسة
4. مراحل وعوامل بناء الصورة الذهنية للمؤسسة
5. آليات وأسس الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

ثالثاً: سمعة المؤسسة الخدمية

1. ماهية وأهمية سمعة المؤسسة
2. متطلبات تكوين سمعة المؤسسة
3. عناصر سمعة المؤسسة

رابعاً: أساسيات تكوين صورة المؤسسة الخدمية

1. عمليات تصميم صورة المؤسسة وأساليب قياسها
2. أسس ومبادئ استراتيجيات بناء صورة المؤسسة
3. طرق تثبيت صورة المؤسسة الخدمية
4. استراتيجيات إدارة أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تزايد الاهتمام بصورة المؤسسة الخدمية بشكل كبير نظراً للدور الفعال الذي تؤديه في تشكيل الآراء، وتكوين الانطباعات، وخلق السلوك الإيجابي للأفراد تجاه خدمات المؤسسات. أصبح بناء الصورة الذهنية الإيجابية هدفاً أساسياً تسعى إليه معظم المؤسسات الخدمية، وخاصة المؤسسات الفندقية التي تنشُد النجاح. يوجد ارتباط وثيق بين الصورة المؤسسية والتميز المؤسسي، حيث أن كل خدمة تقدمها المؤسسة مرتبطة بانطباع أو بصورة ذهنية لدى أفراد المجتمع. تتكون هذه الانطباعات من خلال تجارب شخصية أو قصص تجارب مع أفراد آخرين، مما يعني أن أداء المؤسسة وخدماتها تتأثر بصورتها السائدة لدى المتعاملين، تلعب الصورة المؤسسية دوراً محورياً في نجاح أو فشل المؤسسة، وعليه سنبرز في هذا الفصل المحاور التالية:

- أولاً: عموميات حول صورة المؤسسة الخدمية.
- ثانياً: الصور الذهنية بالمؤسسة الخدمية.
- ثالثاً: سمعة المؤسسة الخدمية.
- رابعاً: أساسيات تكوين صورة المؤسسة الخدمية.

هذه المحاور ستساعد في تقديم فهم شامل لأهمية الصورة المؤسسية وكيفية تكوينها والحفاظة عليها لتحقيق التميز والنجاح في قطاع الخدمات.

أولاً: عموميات حول المؤسسة الخدمية:

1. نشأة المؤسسة الخدمية:

إن ظهور المؤسسات الخدمية المختلفة التي نراها في الواقع لم تكن بأشكالها الحالية من أول مرة، بل كان ذلك لعدة تغيرات متواصلة ومتوازنة مع التطورات التي شهدتها الحضارات البشرية، منذ أن أصبحت حاجات الإنسان إشباعاً في تقديم خدمات قادرة على تحقيق منافع الأفراد، غير أن وصول إشباع رغبات يتطلب بالضرورة موارد مختلفة من بينها مادة أولية تحمل رأس المال الخدماتي، وهي العملية التي يمكن تسميتها بالعملية الخدمية (حبيب، 2015، ص 97).

ومع ظهور الثورة الصناعية في القرن 18م ظهرت الآلة البخارية "الجيمس واط JIMSE WATE"، وبرزت صناعة كبيرة تعتمد على وسائل الإنتاج من خلال الطاقة التي يمتلكها العمال، وهذا ما أدى إلى خلق فئة من العمال تسمى بـ "الطبقة الكادحة" التي خاضت النضال دفاعاً على حقوقها، وبدأ يظهر شكل آخر من الإنتاج الجديد يدعى بالإنتاج الصناعي والخدمي لذا سمح باتساع الأسواق (العديلي، 2018، ص 56).

حيث يوجد ثلاثة تيارات أساسية عالجت مفهوم المؤسسة من ثالث نواحي، فالتيار الأول يرى بأن المؤسسة من الزاوية الاقتصادية على أنها مؤسسة ذات طابع اقتصادي، أما الاتجاه الثاني يرى بأن المؤسسة هي معالجة خدمية اجتماعية، باعتبارها خلية تتشكل من مجموع الأفراد الذين يرتبطون بعضهم البعض بعلاقات متداخل، بينما الاتجاه الثالث ينظر إلى المؤسسة نظرة نظامية شمولية، فهي تجمع بين ما هو اقتصادي وخدمي (المصري، 2011، ص 26).

ووعياً بالتحديات التي يفرضها التطور الحاصل في ظل التكنولوجيات الحديثة للاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 إلى يومنا هذا إصلاحات جديدة، وتم الشروع في إنجاز مؤسسة إدارية مستقلة مالياً مع تعاملها تتكفل بالخدمات لإرضاء الزبائن، وتم الشروع في إنجاز برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية من بينها المنشأة الخدمية التي تعتبر ركن أساسي في تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل الرسائل المكتوبة والمعلومات الرسمية، كما تقوم المؤسسة الخدمية بممارسة النشاطات في جميع ميادين الحياة، والمتمثلة في تقديم خدمات معينة للأشخاص لإرضاء جمهورها الداخلي كالعمال الموظفين والمساهمون والموردون، إضافة إلى ذلك جمهورها الخارجي كمختلف المؤسسات مثل: الزبائن، المجتمع المحلي... الخ، ومن بين المؤسسات الخدمية نجد الفنادق.

2. أسس المؤسسة الخدمية وأهم خصائصها:

يوجد عدة أسس تبنى عليها المؤسسة الخدمية تتمثل فيما يلي (Sadeg, 2009, p28) :

- إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية التي تقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة.
- النظر إلى تلك الأهداف على أنها أهداف استراتيجية يجب العمل دائماً على تحقيقها من خلال الفترات الصعبة.

- جودة الخدمة وتعتبر المحور الرئيسي بحيث يجب الانتظام بأعلى المستوى من خلال العالقات التفاعل بين عملاء المؤسسة.

- النظر إلى عملاء المؤسسة بين على أنهم أهداف لإتمام عملهم وواجباتهم ولكن لكونهم أطراف وعالقات مع المؤسسة ومن الضروري الحفاظ عليها وتنميتها دائما.

- ضرورة أن تكون قيم الإدارة العليا وسلوكها متسقا دائما بالنسبة لكل العملاء والعاملين في المؤسسة.

من خلال هذه الأسس يتضح لنا مجموعة من الخصائص، تتمثل فيما يلي:

- المؤسسة الخدمية تقوم بتحويل المداخلات المادية إلى مخرجات غير ملموسة ماديا ولكنها محسوسة في صورة خبرات أو تجارب يمر بها عملاء المنظمة، وهذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتساوى من خلالها الممارسات الخدمية.

- تتميز المؤسسة الخدمية بشدة المنافسة ومعدل التقليد فيها، حيث نجد أن عملائها يحصلون على ما يلبونه من خدمات وذلك من أماكن إنتاجها، بل ويشاركون في إنتاجها مباشرة، ولا يمكن امتلاك ما يحصلون عليه من خدمات وتخزينها واستهلاكها بالمعنى الاقتصادي، فهي دائما متغيرة ومتنوعة لارتباطها بما يطلب كل عميل أو مجموعة من العملاء.

- ويوجد ميزة أساسية للمؤسسة الخدمية وهي الجودة الشاملة، وذلك لأن الجودة تعتبر من أكبر الاستراتيجيات التنافسية التي تقوم عليها المؤسسة من أجل ضمان مستوى عالي من الجودة في ميدان الخدمات.

- تعتمد المؤسسة الخدمية على التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء واستخدامها، فهي المصدر الرئيسي للقوة التنافسية لها، لأن الإبداع التكنولوجي يعتبر تغيير إيجابي من شأنه تحسين السير والأداء في المؤسسة الخدمية، وضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق اعتماد تام عن طريق إيرادات كلية (حنفي، د.ت، ص 151).

- إن المؤسسة الخدمية هي مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لها، كما أنها بحاجة أكثر إلى التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ عليها في البيئة، ثم تقوم بتشخيص وتحليل نوع المشكلة أو الفرضية قصد تحديد نمط قرارها الملائم، سواء كان ذلك قرار استراتيجي أو إداري أو قرار آخر (المصري، المرجع السابق، ص 35).

ومن خلال ما سبق نستنتج أن خصائص المؤسسة الخدمية كالاتي (شطناوي، 2016، ص 36):

- اللاملموسة: أن الخدمات في الأصل تكون غير ملموسة، أي أنه من الصعب الإحساس بها، ورؤيتها قبل شرائها، هذا ما يميزها عن السلعة فشرائها الخدم هو شراء غير ملموس.

- اللاتزامنية: ونعني بها درجة الارتباط بين درجة الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، أي من الصعب أحيانا فصل الخدمات عن شخصية البائع مقدمها لذلك فإن أداء خدمة معينة قد يحدث جزئيا أو كليا في لحظة وقت استهلاكها.

- الملكية: إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والخدمي، وذلك أن المستهلك له فقط الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها، مثال: غرفة فندق فالدفع يكون بهدف الاستئجار، بينما حالة شراء السلعة، فالمستهلك له الحق التصرف بها.

3. عناصر المؤسسة الخدمية:

من أهم العناصر المساعدة في نجاح المؤسسة الخدمية، ما يلي:

- إدارة المؤسسة: ترتبط إدارة المؤسسة بتحديد من الذي يملك حق إصدار القرارات، وأن هؤلاء في النهاية هم الذين يتدخلون في أداء العمل وتطوير المؤسسة، وهم من يضعون فلسفة المؤسسة التي تحقق الأهداف.

- السياسة العامة للمؤسسة: تعتبر سياسة المؤسسة الخدمية دليل عام ومرشد في أداء الأعمال التي تقوم به هذه المؤسسة، مثل ترتيب السلطة الرسمية والتي تحدد من الذي له الحق والسلطة في أداء العمل، وكذلك دراسة خطوط الاتصال وكيفية توزيعها في المؤسسة.

- النظم الإدارية والمالية: والتي تحدد في ضوئها الأجور، المكافآت وتظم الميزانية.

- حجم المؤسسة: ترتبط المؤسسة الخدمية بحجمها وطبيعتها المقدمة، بحيث كلما كبر حجم المؤسسة كلما كانت السياسة قائمة وعلاقات غير شخصية، ومن هنا يزداد الطابع الرسمي لها (الزعي، 2012، ص 225).

- دراسة نوع العمل وكيفية ممارسته داخل المؤسسة: وذلك من خلال ملاحظة العاملين أثناء القيام بمهامهم في الخدمات التي يؤديونها للتعرف على سلوكهم ولتحقيق أهدافهم، مع معرفة الطرق التي تؤثر على أعضاء المؤسسة ونشاطاتها.

- العلاقات بين المشرفين والعمال: تكمن هذه العلاقات في توفير جو ملائم بين المشرفين والعمال، كما يتحتم على ذلك وجود بعض الخصائص كالشجاعة وحسن التصرف في مواجهة المشاكل التي يواجهها العمال إضافة إلى الكفاءة والفعالية في المؤسسة الخدمية (الزعي، المرجع السابق، ص 227).

- هيكل المؤسسة: ونقصد به الإطار الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي يؤديها المؤسسة الخدمية لتحقيق أهدافها.

- الأفراد: هم الأفراد الذين يشكلون المؤسسة الخدمية، ويقومون بأداء المهام لتحقيق الأهداف، وهذا العصر يعتبر من أهم عناصر المؤسسة.

- **الأدوات:** يقصد بها المعدات والأجهزة والمعرفة الفنية التي يستخدمها أفراد المؤسسة الخدمية، والتي تساعدهم في أداء الأنشطة والمهام، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

4. العوامل المؤثرة في المؤسسة الخدمية:

تعتبر المؤسسات الخدمية من أكثر المؤسسات التي تتعامل بكثرة مع الجمهور الداخلي والخارجي، وحتى تكتسب الرأي العام لا بد لها من إبراز جودة خدماتها بصفة عامة، وإبراز أبعاد مسؤولياتها الاجتماعية بصفة خاصة، وعليه فأهمية المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة الخدمية تكون نتيجة مجموعة من العوامل والتي سنحددها فيما يلي:

1.4 العوامل الداخلية: تتمثل فيما يلي (هال، 2014، ص 59)

- الحاجة المستمرة إلى تطوير نمط مساهمة العملاء.
- ظهور مجالات جديدة في استغلال الطاقة البشرية.
- تغيير دور المؤسسات الخدمية من وجهة نظر الإدارة.
- التقدم السريع في نظام إنتاج وتقديم الخدمات.
- الحاجة المستمرة إلى الانتشار والتوسع.
- توفير الوقت والخبرة مما يسمح بتوجيه الجمهور عن طريق شرح السياسة المتبعة في المؤسسة وأثرهم على مصالحهم.
- المساعدة في تحقيق الاتصال داخل المؤسسة بين مختلف مستويات التنظيم.
- التخطيط الجيد لإدارة المؤسسة، فهو عامل أساسي في نجاحها، فلا بد من رسم الخطة إذا ما كان الهدف هو الاستثمار الأمثل لها، ذلك أن النشاط العقلي الإداري الذي يوجه الاختيار أمثل طريقة استخدام لكل الموارد المتاحة بغية الوصول إلى تحقيق أغراض معينة.

- استخدام وسائل الاتصال الحديثة المناسبة والمتاحة لتحقيق الأهداف والوصول إلى الجماهير المستهدفة.

- التعاون والتنسيق بين جميع المتخصصين في المؤسسة الخدمية.

- شمولية الخطة وارتباطها بأهداف وسياسة المؤسسة.

- الاعتماد على التقويم والمرونة لمواجهة أي مستجدات.

2.4 العوامل الخارجية: إن من بين العوامل أو القوى التي تؤثر في سمعة المؤسسة الخدمية كثيرة نذكر منها ما يلي (هال،

المرجع السابق، ص 62):

- إقامة خدمات خارجية على مستوى المؤسسة: "استشارة، خدمات فنية..."

- وضع الاستراتيجيات من خلال التفاعل بين موارد المؤسسة ومستخدميها، وكذلك التقدم في المنافسة والتكنولوجيا يفرض على العاملين في المؤسسة الخدمية أن يكون له عدة بدائل استراتيجية خارج المؤسسة لخلق ميزة تنافسية.
- دراسة الوسائل الاتصالية المتاحة للتعرف على أفضل الوسائل المستخدمة.
- المساهمة في اندماج الفرد وارتباطه مع أهداف المؤسسة بما يتيح فرصة بقاء واستمرار المؤسسة الخدمية.
- أشار أحد رجال الأعمال اليابانيين أن سر نجاح صناعتهم ومصدر قوتهم التنافسية يكمن في قدرتهم على تحفيز جمهورها الداخلي والخارجي في المؤسسة وإشراكه في موضوع الجودة، وهذا يدعو إلى التأكيد على أن المؤسسات اليابانية ترى في التحفيز أنه الركيزة الأساسية التي تدعم العلاقات الإيجابية التي تدفع الجمهور الداخلي وجمهورها الخارجي في إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة الخدمية، فالعنصر البشري يعتبر بمثابة الشريك الاستراتيجي في عملية الارتقاء بالمؤسسة.
- وجود اعتماد متبادل بين المؤسسة كمنسق فرعي وبين البيئة المحيطة بها "كنسق أكبر" لتحقيق أهداف كل من المؤسسة والبيئة، خاصة وأن المؤسسة تعتمد على بيئتها في الحصول على الموارد الضرورية لوجودها. كما أن البيئة تحدد أنشطة المؤسسة وبقائها واستمرارها مرهون برغبة البيئة في مخرجاتها وتقبلها لنشاطها، ومن ناحية أخرى فإن المؤسسة توفر للبيئة كل ما تحتاجه من خدمات (حريم، 2014، ص 122).

- ظهور قيم جديدة في مجتمع العملاء.
- ظهور أنماط جديدة للحياة في المجتمع.
- الحاجة المستمرة لمستويات أعلى من الجودة.
- اتساع نطاق ونوعية شدة المنافسة.
- استخدام الإعلانات العالمية في إعلان اسم المؤسسة والتنسيق المستمر مع قسم الإعلان بالمؤسسة.
- وعليه يمكننا القول أن الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية تعمل في إطار صورة ذهنية تكونت عنها كافة الهيئات والجهات التي تتعامل معها داخليا وخارجيا، وتعمل في نفس الوقت على زيادة الجوانب الإيجابية في هذه الصورة، أي أنه كلما كانت هذه الصورة واضحة ومتميزة ازدادت درجة تقدير لدى الجهات التي تتعامل معها، وازدادت فعالية العملية الاتصالية بينها وبين الجهات، مما يؤدي إلى زيادة مكانة المؤسسة، والعمل على رسم صورة إيجابية لها في المجتمع، وهو ما ينعكس أيضا على مستوى الأداء، وهذا ما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة الخدمية لها.

ثانياً: الصور الذهنية بالمؤسسة الخدمية

من خلال هذا الجزء سوف يتم التطرق إلى أهمية الصورة الذهنية للمؤسسة، خصائصها ومكوناتها، أبعادها وأنواعها، مراحل وعوامل بناءها، آلياتها وأسسها.

1. أهمية الصورة الذهنية للمؤسسة:

تكتسب الصورة تجاه المؤسسات الخدمية أهمية خاصة من خلال تأثيرها في الرأي العام السائد نحو الجوانب ذات العلاقة بالمؤسسات الخدمية، حيث تقوم الصورة من خلال تأديتها لوظائفها النفسية والاجتماعية بدور رئيسي في تكوين الرأي العام وتوجيهه، باعتبارها مصدر آراء الناس واتجاهاتهم وسلوكياتهم (Spark, 2012)، وفيما يلي سوف هذا أهمية هذه الصورة فيما يلي:

1.1 أهمية الصورة بالنسبة للمؤسسة:

ويمكن التأكيد على أن الصورة الذهنية أهمية كبيرة في إبراز آرائنا واتجاهاتنا وقيمنا وردود أفعالنا تجاه كل الفئات والأحداث وتدعيم هذا الشعور لدينا ولدى الآخرين، كما أن للصورة الذهنية دوراً بارزاً في حياة الأفراد ودوراً هاماً في حياة الدول والشركات والمؤسسات، الأمر الذي يبرر حرص الأطراف كافة على أن تكون صورتها الذهنية لدى الآخرين إيجابية وتخدم أهدافها ومصالحها والسعي لإزالة أي معالم أو جوانب سلبية موجودة في هذه الصورة أو قد تطرأ عليها (القضاء، 2008، ص 4).

ويبين البعض أن لتكوين صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة له فوائد متعددة، منها: مساعدة المؤسسة في اجتذاب أفضل العناصر للعمل بها، وتدعيم علاقة المؤسسة مع جماهيرها الداخلية والخارجية، إضافة إلى إقناع الحكومة والسلطات والجماهير لأهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة في خدمة المجتمع، ومن فوائدها أيضاً أنها تنمي استعداد الجماهير للتريث قبل إصدار الحكم على المؤسسة في أوقات الأزمات (الزوير، 2016، ص 106).

وبين "أبو عكر، 2016" أن الصورة الذهنية تعد عاملاً مؤثراً على أصحاب المصالح، ولذلك كان الاهتمام بتطوير وإدارة الصورة الذهنية أمر حيوي لعدة أسباب، منها: يؤسس حسن نية من العملاء تجاه المؤسسة، ويؤثر على المستثمرين والمؤسسات المالية، ويروج للعلاقات المناسبة بالزبائن، إضافة إلى أنها تخلق هوية للمستخدمين وتحقق الموقع التنافسي للمؤسسة (عودة، 2016، ص 95).

وفي السياق ذاته يمكننا أن نحدد أهم الفوائد التي تحققها المؤسسات الخدمية من بناء صورتها الإيجابية من خلال ما يلي (كافي، 2016م، ص 165 . 166):

- تعد عامل مهم وحاسم في بناء القبول الشعبي للأفراد والمؤسسات وخلق الاحترام نحوهم.

- تعتبر اللجنة الأولى التي يتكون بها الرأي العام باعتبار أن الفرد هو الخلية الأولى في أي جماعة داخل المجتمع.
 - يقوم سلوك الفرد أساساً على الصورة الذهنية التي يكونها عن الأشياء والحقائق التي أمامه وتتحكم في أماله.
 - تساهم في تفسير مواقف الفرد وآرائه وأتماط سلوكه في الحياة الاجتماعية وتفسير فلسفته في الحياة وذلك لارتباطها بقيمه ومعتقداته وثقافته.
 - زيادة ثقة الجماهير المختلفة بالمؤسسة.
 - جذب مصادر التمويل لدعم المؤسسة، وزيادة تمويل برامجها وأنشطتها.
 - تساعد على استقطاب المهارات البشرية للتطوع في أنشطة المؤسسة.
 - تولد الشعور بالثقة والانتماء للمؤسسة في نفوس أعضاء المؤسسة والعاملين معها.
 - زيادة اهتمام قادة الرأي ووسائل الإعلام بالمؤسسة ودورها في خدمة المجتمع.
- 2.1 أهمية صورة المؤسسة بالنسبة للمتعاملين:**

تكمن أهمية صورة المؤسسة بالنسبة للمتعاملين فيما يلي (إسماعيل، 2016، ص 33):

- تقوم بدور ومحوري في تكوين الآراء واتخاذ القرارات وتشكيل سلوك الأفراد.
- تساعد المنظمات والمؤسسات والقيادات في رسم واتخاذ القرارات التي تكون صورة إيجابية عن المؤسسة التي تتفق مع احتياجات الجماهير.
- تؤدي الصورة الذهنية دوراً مهماً في إثراء أو تقديم الرؤية المتكاملة للدراسات الإعلامية والإدارية والاجتماعية والنفسية، نظراً لكونها تقوم بدور مؤثر في السلوكيات، والقرارات الحياتية في تسيير كل الأمور.
- تساهم في تكوين وتشكيل الرأي العام تجاه المنظمات والأفراد في المجتمع.
- تنمي قدرات الجماهير قبل إصدار الأحكام على المنظمة في أوقات الأزمات، حتى يتسنى للقائمين عليها شرح الأبعاد المختلفة للموقف.
- مساعدة المنظمات لجذب أفضل الموارد البشرية للعمل بها، للصورة الجيدة التي تتمتع بها هذه المنظمات، والتي رسمت لها من قبل الزبائن في أذهانهم.

وفي الصدد ذاته تتجلى أهمية الصورة الذهنية بالنسبة للمؤسسات فيما يلي (سالم، د.ت، ص 597. 600):

- الصورة الذهنية أداة للتنافس والتميز فكلما كانت الصورة الذهنية للمؤسسة قوية ومنتشرة توفر للجماهير إمكانية الفصل بين ما هو معروض من منتجات عن طريق رابط الاسم أو المصدر أو بلد المنشأ، أي أن الصورة الذهنية الجيدة

تجعل الجمهور يميز بين المؤسسات ويفضل الاستمرار بالتعامل معها واقتناء منتوجاتها والتحدث عنها بإيجابيه، وهذا يعني تميزها وقدرتها على مواجهة المنافسة أو الصمود في مواجهتها.

- الصورة الذهنية كأداة لتكيف المؤسسة مع محيطها باعتبار أن الصورة الذهنية هي مجموع الآراء والانطباعات التي يحملها الزبائن حول المؤسسة، وبالنظر لعلاقة التأثير والتأثر بين الصورة الذهنية والرأي العام فإنه يتوجب على المؤسسات دراسة الصورة السائدة عنها والعوامل المساهمة في تكوينها وتحسينها بهدف مواجهة التغيرات والاستجابة لها، أي التكيف مع المحيط الذي تنشط فيه والحفاظ على موقعها الذي يمكنها من تحقيق أهدافها التسويقية. الصورة الذهنية كانعكاس ومحسن للسمعة انطلاقاً من وجود علاقة بين الصورة الذهنية للمؤسسة وسمعتها وباعتبار أن هذه الأخيرة هي مجموعة من الصور الذهنية، فإن سمعة المؤسسة هي انعكاس لصورتها كما أن تحسين وقوة صورة المؤسسة يؤدي آلياً لتحسين سمعتها في السوق.

- الصورة الذهنية كدعم للمؤسسة ومحقق لأهدافها: فبناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة لدى الجماهير يتيح لها التمتع وإيجاد رأي عام داعم لها على جميع المستويات، أي أن الصورة الذهنية الجيدة لا تؤثر على الموظفين والزبائن فقط إنما تتجاوز ذلك إلى ربط علاقات جيدة مع الموردين والمساهمين ومع مختلف الهيئات والمؤسسات الحكومية وبالتالي ارتفاع قيمة المؤسسة المادية والمعنوية من تحقيق أهدافها المالية من خلال زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح. الصورة الذهنية كأداة لمواجهة الأزمات: فوجود صورة ذهنية الحسنة للمؤسسة لدى الجمهور كفيل بمواجهة الإشاعات ومنحها الوقت الكافي حتى يتسنى لها تعديل أو إيجاد الحلول المناسبة للمشكل الذي يواجهها، ومن ثم فإن تحقيق صورة ذهنية متميزة وتحسينها بعد كدرع واقى من الأزمات التي قد تواجه المؤسسة والآثار السلبية الناتجة عنها.

- الصورة الذهنية كأداة لاستقطاب الكفاءات تشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الصورة الذهنية واستقطاب الموارد البشرية، فهي تعتبر عاملاً حاسماً يساعد المؤسسة في استمالة وتحفيز أفضل العناصر للعمل بها.

وعليه يتضح لنا أن الكثير من المؤسسات الخدمية أدركت أهمية تكوين الصورة الذهنية الجيدة، لذلك سعت مختلف هذه المؤسسات إلى استثمار أموالاً طائلة في محاولة ترسيخها في أذهان أصحاب المصلحة، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تتنازل عن صورتها لدى جمهورها، والسعي لباء سمعة إيجابية لها، فإن أهملت المؤسسة ذلك فسيبني الجمهور انطباعه تجاه المؤسسة على ما يسمعه من مصادر أخرى.

2. خصائص ومكونات الصورة الذهنية للمؤسسة:

تعرف صورة المؤسسة بأنها الناتج النهائي للانطباعات الذاتية للأفراد أو الجماعات إزاء مؤسسة ما، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم، وفيما سيتم عرض خصائص المؤسسة الخدمية.

1.2 خصائص صورة المؤسسة:

تتمثل أهم خصائص صورة المؤسسة الخدمية، فيما يلي (بوقريقة، د.ت، ص 658):

- التلقائية: أي أنه عندما نطرح أسئلة عن المستهلكين حول المؤسسة بصورة غير مباشرة يظهرون تلقائياً جزءاً من انطباعاتهم حول صورة المؤسسة، وهذا يشكل جزءاً من الصورة الكلية للمؤسسة.
- مستقرة نسبياً: فالصورة تعبير عن مواقف المستهلكين في وقت معين، ونعلم أن المواقف تتميز بالاستقرار النسبي، وأن رضا أو عدم رضا الزبون هو عامة عواطف عابرة لا تؤثر على الصورة إلا عن طريق الخبر، لذا فإن التغييرات المهمة في الصورة قد ترتبط بطرح خدمات جديدة، تدن مستوى الخدمات الحالية... الخ.
- شخصية وذاتية: أي أن الصورة تختلف من شخص إلى آخر، ولهذا لا يمكن الاكتفاء بصورة واحدة لمجمل السوق، بل يجب تحديد هوية الصورة المدركة من طرف مختلف القطاعات السوقية.
- القابلية للقياس: باستخدام أساليب البحث العلمي، يمكن التعرف على طبيعة الصورة المتكونة لدى الزبائن، وتحديد التغييرات التي تحدث عليها سواء كانت سلبية أو إيجابية.
- مقصودة ومخطط لها: فهي بذلك تختلف عن الصورة النمطية التي يكونها الجمهور بناء على معلومات خاطئة، وتعتمد على برامج إعلامية مدروسة

2.2 مكونات صورة المؤسسة:

تتمثل مختلف مكونات صورة المؤسسة الخدمية في مجموعة من العناصر تندمج معاً لتشكيل الصورة الكلية المرغوبة، وهذه العناصر تتمثل فيما يلي (علي، 2003، ص 92 .100):

- صورة العلامة التجارية: تعرف العلامة على أنها اسم أو مصطلح أو رمز أو تصميم أو خليط من هذه الأشياء والتي تحدد سلع وخدمات المنتج، وكذلك تفرق بينها وبين منتجات المنافسين، واسم العلامة هو أحد مكوناتها التي يمكن نطقها من طرف المستهلك والموزع أو غيرها، وقد يكون حروفاً أو كلمة أو أرقاماً (بودرجة، 2018، ص 120)، وتتمثل درجة النجاح المتوقع في المصالح في تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة بتأثير الثقة في خدماتها المقدمة وعلامتها

التجارية، لكن يجب علينا الفصل بين ثلاثة مصطلحات العلامة التجارية، وهي: "اسم العلامة في حد ذاتها، صورة العلامة، وهوية العلامة".

- **صورة العلامة:** تعتبر صورة العلامة الرؤية التي يحملها الجمهور عن العلامة نفسها بصرف النظر عن صورة المؤسسة، بمعنى أن صورة العلامة تتعلق أساساً بصورة المؤسسة إنما هي نتيجة الانطباع الحسي والمادي للجمهور، فيما يخص العلامة، ويتحكم في ذلك مجموعة من العناصر وهي: "الوظائف، الخدمات، السعر... الخ"، بالإضافة إلى صورة مصنع العلامة كما أنها تستمد قوتها من اسم المؤسسة، وكذا الهوية المرئية والمسموعة، وحتى قنوات التوزيع، وتسير صورة العلامة من خلال تحديد الأهداف وبناء الاستراتيجيات، فصورة العلامة تعتبر من أصول المؤسسة لديها قيمتها المادية التي يصعب تقييمها (Anonyme, 2004 , P 01).

- **هوية العلامة:** تقسم العلامة إلى ستة (06) عناصر أساسية تتمثل فيما يلي (marc, 1996. P 36) :

- الجانب المادي أي ما هو متعلق بالعناصر الموضوعية.

- الجوانب الشخصية، أي ما هو متعلق بالعناصر الذاتية غير الملموسة، والمتمثلة في: "فكرة الجمهور عن سمعة العلامة التجارية".

- العلاقة بين العلامة والجمهور المستهدف، هل هي معروفة أم لا؟ هل لديها قبول من طرف الزبائن أم لا؟

- المحيط الثقافي الذي تحمله العلامة، والذي تنشط فيه، ومدى ملاءمتها لثقافة وعادات وتقاليد الجمهور والسوق المستهدف.

- انعكاساتها على المستهلك، أي طبيعة الصورة التي يأخذها الجمهور عن طبيعة المنتج أو الخدمات المقدمة.

- الانطباع الداخلي الذي يوضح مدى رضا الزبون عن صورة العلامة.

وعليه يتضح لنا أن العلامة التجارية أساس النجاح المتوقع من الاتصال في تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة بتأثير الثقة في علامتها وصورتها وهويتها التجارية.

■ **صورة خدمات المؤسسة:** تعتبر من العناصر المكونة للصورة الكلية لها، فخدماتها من خلال مدى جودتها وتميزها، مدة قدرتها على مسايرة التغير في اتجاهات العملاء، مسايرة التطور العلمي في إنتاجها، طريقة تقديمها، خدمات ما بعد تقديم الخدمة...، تؤثر على تقييم الجماهير لأعمالها مدى كفاءة إدارتها، وهو ما يساهم في تكوين صورة إيجابية لها لدى جماهيرها.

■ **صورة إدارة المؤسسة (فلسفة المؤسسة):** إدارة المؤسسة هي الرمز الذي يعرف به لدى الجماهير، لذلك فإن فلسفة الإدارة في قيادة العمل، وفي قيامها بالاتصالات الناجحة في إدارة علاقتها مع الجهات المختلفة، حيث تشكل العناصر

الحاكمة للثقافة التنظيمية من جهة، وتحكم تعاملاتها مع الجماهير الخارجية من ناحية أخرى هي الإطار الذي يحدد كل اتصالاتها ورسائلها إلى الجماهير وتشكل صورتها الذهنية نحوها.

وفي السياق ذاته فإن فلسفة إدارة المؤسسة في قيادة العمل في أي مؤسسة وفي قيامها بالاتصالات الناجحة في إدارة علاقاتها مع الجهات المختلفة، وتعتبر من العناصر الهامة والمكونة لصورتها لدى الجماهير، حيث تشكل العناصر الحاكمة للثقافة التنظيمية التي توجه أداء وعمل وإدارات المؤسسة المتعددة من ناحية، وتحكم في تعاملاتها مع الجماهير الخارجية من ناحية أخرى، وهي الإطار الذي يحدد كل اتصالات المؤسسة ورسائلها إلى الجماهير، وتشكل صورتها الذهنية نحوها.

وتعتبر البرامج والأنشطة المتنوعة التي تقوم بها المؤسسة في برامجها للمسؤولية الاجتماعية عاملاً مؤثراً في التأثير في عواطف الجماهير نحوها وكسب ثقتهم وتأييدهم، وعليه فهي جزء من مكونات صورة المؤسسة، لأنها تجسد السلوك الأخلاقي للمؤسسة تجاه المجتمع والجماهير الداخلية والخارجية على حد سواء...

وفي الصدد ذاته تجسد برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الأعمال الفعلية وسياساتها الرسمية اتجاه المجتمع ككل وجماهير المؤسسة في كل ما يصدر عنها من قرارات وأفعال، أي أنها تهتم بالأعمال الحقيقية للمؤسسة ماذا نفعل؟، لذا تعتبر البرامج والأنشطة المتنوعة التي تقوم بها المؤسسة في برامجها لمسؤوليتها الاجتماعية عاملاً مؤثراً في التأثير في عواطف الجماهير نحوها، وكسب الثقة والتأييد من طرفهم، لذا تعتبر البرامج المجتمعية والبيئية المختلفة جزء من مكونات الصورة الذهنية كونها تجسد السلوك الأخلاقي للمؤسسة اتجاه المجتمع والجماهير الداخلية والخارجية.

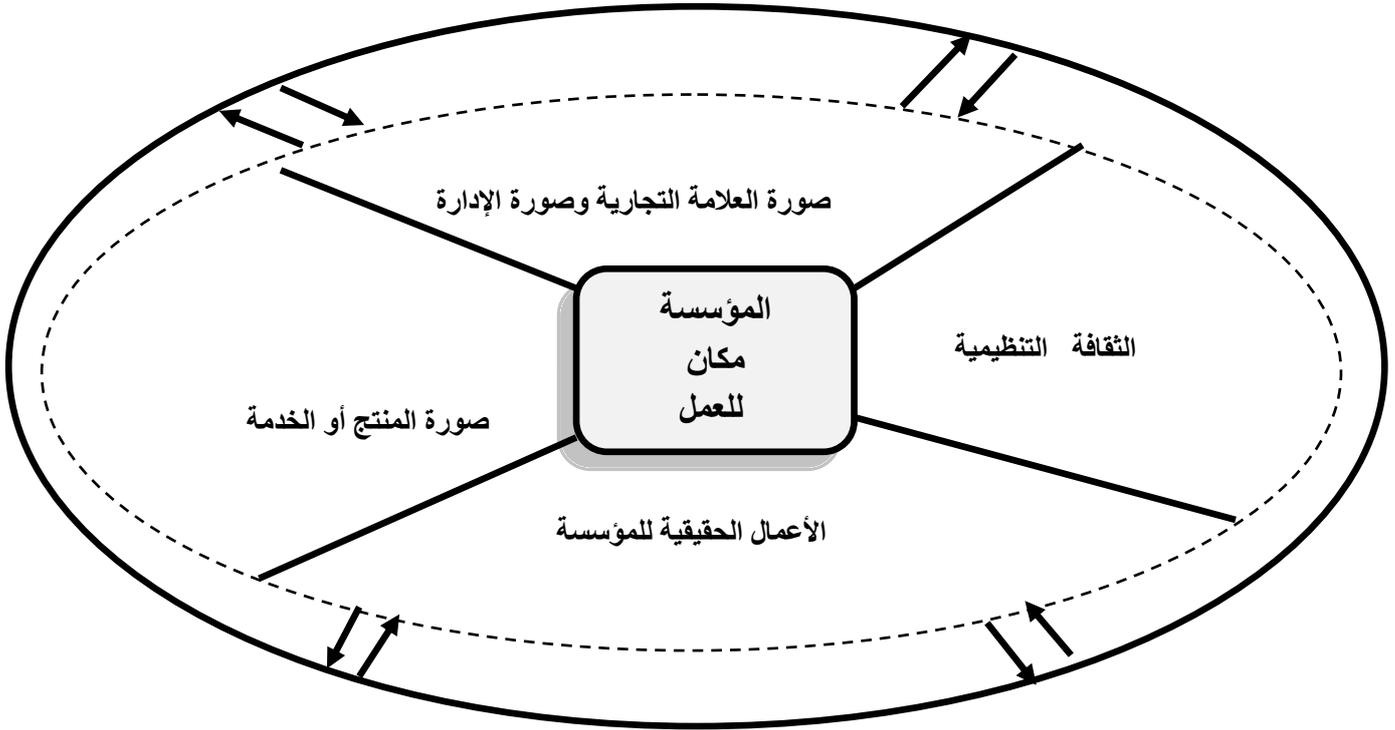
■ **صورة المؤسسة كمكان للعمل:** تؤثر انطباعات الجماهير عن المؤسسة كمكان للعمل على صورتها المؤسساتية، من حيث توفير بيئة صحية جيدة للعاملين، حوافز وأجور متميزة...، كما يؤثر المظهر الخارجي لها على إدراك الجماهير لها كمكان متميز للتعامل.

■ **أداء موظفي المؤسسة:** تتمثل في قدرة موظفي المؤسسة على تمثيلها بشكل مشرف لدى الجماهير من خلال التعامل الحسن معهم، كفاءة وسرعة أداء المهام المنوطة بهم مما يعطس انطباعات إيجابية نحوها.

■ **كفاءة اتصالات المؤسسة:** تؤثر كفاءة الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة مع جماهيرها الداخلية والخارجية، وما تنقله في رسائلها للجمهور، في تكامل اتصالاتها وتوضيح هويتها وفلسفتها للجماهير.

ومن خلال ما تقدم سنوضح مكونات صورة المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): يوضح مكونات صورة المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على مرجع عجوة علي، وكريمان فريد: المرجع السابق، ص 102

3. أبعاد وأنواع الصورة الذهنية للمؤسسة:

1.3 أبعاد صورة المؤسسة:

هناك اتفاق بين معظم الباحثين على أن صورة المؤسسة تشمل على مجموعة من الأبعاد تتمثل فيما يلي (كريمان،

2005، ص 22):

- البعد المعرفي: ويقصد به المعلومات التي يدرك من خلالها الفرد موضوعاً أو قضية أو مؤسسة، وتعتبر هذه المعلومات هي الأساس الذي تبنى عليه صورة المؤسسة التي يكونها الفرد عن الآخرين وعن المؤسسات، وبناء على دقة المعلومات والمعارف التي نحصل عليها عن هذه المؤسسات تكون دقة صورة المؤسسة التي تكونها عنها وذلك وفقاً للبعد المعرفي، وما يجب الإشارة إليه أن الأخطاء في صورة المؤسسة المتكونة لدى الأفراد هي ناتجة أساساً عن المعلومات والمعارف الخاطئة التي حصلوا عليها.

- البعد الوجداني: يقصد به الميل بالإيجاب أو السلب تجاه موضوع أو قضية أو شخص أو مؤسسة في إطار مجموعة الصورة الذهنية التي يكونها الأفراد، ويتشكل الجانب الوجداني مع الجانب المعرفي، مع مرور الوقت تتلاشى المعلومات والمعارف التي يكونها الأفراد نحو القضايا والمؤسسات والموضوعات المختلفة ويدرج البعد الوجداني بين الإيجابية والسلبية.

- البعد السلوكي: يعكس سلوك الفرد طبيعة صورة المؤسسة المشكلة لديه تجاه المؤسسات، حيث ترجع أهمية الصورة في أحد أبعادها إلى أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد.

ويشير "حامد الضمور هاني" في كتابه الموسوم بـ "تسويق الخدمات" إلى مجموعة من الطرق الأساسية المعتمدة في قياس صورة المؤسسة الخدمية، نوجزها فيما يلي (هاني، 2008، ص 197):

- مقياس مدى المعرف والتفضيل: يتم فيه قياس مدى معرفة الزبون بالمؤسسة، ولتحقيق هذا الهدف يتم سؤال الزبون عن مدى علاقته بالمؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل رقم (08)

الشكل (08): يوضح مقياس مدى المعرفة

لم أسمع بها مطلقاً	سمعت بها	أعرف القليل عنها	أعرف ما هو موجود عنها	أعرفها جيداً
--------------------	----------	------------------	-----------------------	--------------

المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على مرجع حامد الضمور، ص 193

فهذا المقياس يعكس مدى معرفة الزبون بالمؤسسة، فإذا ما كانت الإجابات تتركز في أول ثلاث فئات فإن المؤسسة في هذه الحالة تعاني من مشكلة المعرفة والإدراك، بعد ذلك يتم توجيه الأسئلة للزبائن لمعرفة درجة تفضيلهم للمؤسسة، والشكل رقم (09) يوضح ذلك فإذا ما ارتكزت معظم الإجابات في أول فئتين أو أول ثلاث فئات فهذا يعني أن المؤسسة تعاني من مشكلة الصورة.

الشكل (09): يوضح مقياس مدى التفضيل

لم أفضلها مطلقاً	لا أفضلها	محايد	أفضلها	أفضلها كثيراً
------------------	-----------	-------	--------	---------------

المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على مرجع حامد الضمور، ص 193

- مقياس التمايز للمعاني المضادة: تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بالبحث في مكونات الصورة الذهنية، وأحد الطرق المستخدمة هي طريقة التمايز للمكاني المضادة، إذ تتألف من قائمة ببعض الصفات المتضادة (واسع، ضيق، ملائم، غير ملائم، جودة عالية، جودة منخفضة)، في ظل مقياس متدرج، حيث يطلب من المستقضي منه وضع علامة على الدرجة التي يشمل عليها المقياس التي تعبر عن رأيه.

- المقياس المباشر للمواقف: مرادف لطريقة التمايز للمعاني المضادة، إذ يتضمن تطوير طريق لقياس صورة المؤسسة من ناحيتين هما:

- الأولى: المعتقدات حول الآثار السلبية والإيجابية الناتجة عن سلوك معين.
- الثانية: الأوزان أو الأهمية النسبية لكل أثر من الآثار المتوقعة.

وميزة هذا النموذج أنه يركز على السلوك الذي تهتم به المؤسسات الخدمية، وبالأخص غير الربحية منها بشكل كبير، كما أن قياس المواقف والدوافع يعمل كمؤشر على اختلاف الأهمية النسبية في المعتقدات المحمولة من قبل جماعات مختلفة لأنها تعكس أهدافهم وقيمهم.

2.3 أنواع الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية:

يشير "بلال السكارنة" إلى أن صورة المؤسسة الخدمية تصنف إلى مجموعة من الأنواع نوجزها فيما يلي

(السكارنة، 2012، ص 386):

- **صورة المؤسسة الذاتية:** والتي تتمثل في إحساس المؤسسة بنفسها، ويعتقد **Dowling** أن بناء صورة ناجحة يتطلب من المؤسسات أن تبدأ أولاً بتغيير صورتها الذاتية، حيث أن التغيير في الصورة المدركة يقع على عاتق الأفراد العاملين في المؤسسة، وأن الاتصال الذي يجري بينهم وبين الجمهور إما أن يقوي أو يضعف الصور الذهنية لديهم.

- **صورة المؤسسة المخطط لها:** أي ما ترغب فيه المؤسسة في توصيله عن نفسها إلى الجمهور، وقد أشار **Borger** إلى أن مؤسسات الأعمال يجب أن تخطط لصورتها في أذهان جمهورها بشكل جيد، بحيث تكون واضحة وبدون غموض، ويستترشد **Marchand** بمؤسسة **AT&T** التي تصور نفسها بمجموعة من الرموز الأبطال الصبورين القادرين على قهر الظروف الصعبة لإيصال العالم بعضه ببعض.

وفي السياق ذاته، يعرف **Décaudin, 1996** الصورة الذهنية المرغوبة بأنها الصورة التي تهدف المؤسسة من خلال تقنيات الاتصال المختلفة الوصول إليها.

فيما يعرف العاصي الصورة الذهنية المرغوبة، بأنها ما ترغب المنظمة إيصاله عن نفسها إلى الجمهور، فالمنظمة يجب أن تخطط لصورتها في أذهان جمهورها بشكل جيد بحيث تكون واضحة وبدون غموض (**العاصي، 2015، ص 236**).

وتمثل الصورة الذهنية المرغوبة ما تود المنشأة أن تكونه لنفسها في أذهان الجمهور، كما أن التحدي لبناء الصورة الذهنية المرغوبة يبدأ من قمة الشركة من خلال تعاون الإدارة العليا مع دائرة العلاقات العامة، فالفريق الأعلى هو الذي يؤسس الرؤية والاستراتيجية ويضع الصيغة المطولة للسياسة المعتمدة في بناء الصورة كل حسب زمانه ومكانه (**الشيخ، 2009، ص 109**).

وهنا يرى الباحث بأن الصورة الذهنية المرغوبة هي طموح المنظمة لبناء صور مميزة عنها في أذهان الزبائن وشعورهم

تجاهها، مما يولد ولاء عاطفي للمنظمة.

- صورة المؤسسة المدركة: يعرف الإدراك بأنه الطريقة التي يتصرف بها الفرد في مواجهة تصرفات الآخرين أو بالنظر إلى ما حوله من مؤثرات سلوكية مختلفة، كما يقصد بالإدراك عملية تفسير خصائص المثيرات وإعطاؤها المعاني المناسبة لها في ضوء خبرات الفرد السابقة (عودة ا.، 2004، ص 98).

ويعتمد الإدراك على عمليتين أساسيتين، هما الإحساس والانتباه، فالإحساس يعتبر تنبيه عضو من أعضاء الحس وتأثره بمثير أو منبه معين، سواء كان داخلياً أو خارجياً، أما الانتباه فهو تلقي الإحساس بمنبه أو مثير ما، سواء كان الإحساس على مستوى الحواس الخارجية أو الباطنية (أحمد، 2003، ص 165).

وتتأثر الصورة الذهنية بإدراك الفرد إضافة إلى قدراته على تقديم الأمور والقضايا التي يمر بها، فهي تشكل تصوراً يرسخ في ذهن الفرد نتيجة لانطباعات قد تكون إيجابية أو تكون سلبية، وهي نتاج عمليات تفاعلية تنتج عن تأثر معارفه بعوامل عدة ابتداء من أسرته ومحيطه الذي يتفاعل معه من جيران وأصدقاء، إضافة إلى موقعه من العالم الخارجي (خالد، 2014، ص 243).

وكما يعرفها المطيري بأنها عملية ربط المعرفة بالمفاهيم والثقافة الشخصية السابقة لتتحول إلى إدراك عقلي كامل ويتمثل بقناعة كاملة عن الجهة أو القضية (ساير، 2012، ص 66).

ويرى آخرون بأنها الهوية الممكنة للشركة وسمعة الشركة والعلامة التجارية لها، وتشمل هذه المدركات عن المنظمة سمات وصور ذهنية، وسمعة عامة عن المنظمة والتي يحملها أصحاب المصالح عن المنظمة والإدارة (فؤاد، 2014، ص 119).

وفي السياق ذاته فالصورة المدركة مجموعة التصورات، الأحاسيس، والعلاقات، بحيث يعكس الإدراك عند الأشخاص حقيقتهم، وهو إدراكهم الشخصي الذي يؤثر على قراراتهم، وتشير الدراسات بأن الصورة الذاتية للمؤسسة هي ماذا يفكر الموظفون؟ وبماذا يشعرون؟ وأن الصورة المتوقعة هي ماذا تفعل المؤسسة؟ وأن الصورة المدركة هي ماذا يفكر الزبون، وما الذي يؤثر على سلوكه تجاه هذه المؤسسة (محمودي، 2021، ص 98)؟

وفي الصدد ذاته، يقصد بصورة المؤسسة الذهنية المدركة رصيد الثقة الذي يمنحه العملاء والمجتمع عامة للمؤسسة ومدى قبوله لأعمالها أو منتجاتها، وهو بذلك صورة للتفاعل الإيجابي أو السلبي بين كلا الطرفين، ويمكن للمؤسسة أن تتعرف على مستوى الثقة الممنوح لها (صورتها الجيدة)، من خلال بعض المؤشرات مثل: "رضا المستهلك، ولاءه للمؤسسة، تكرار عمليات الشراء (برنارد، 2021، ص 888)...، ومن أبرز النماذج لتشكيل الصورة المدركة للمؤسسة ما يلي:

■ نموذج أكار: وفق هذا النموذج فإن تشكيل الصورة يمر بمرحلتين أساسيتين هما (مجاهدي، مجلة الباحث، العدد 16):

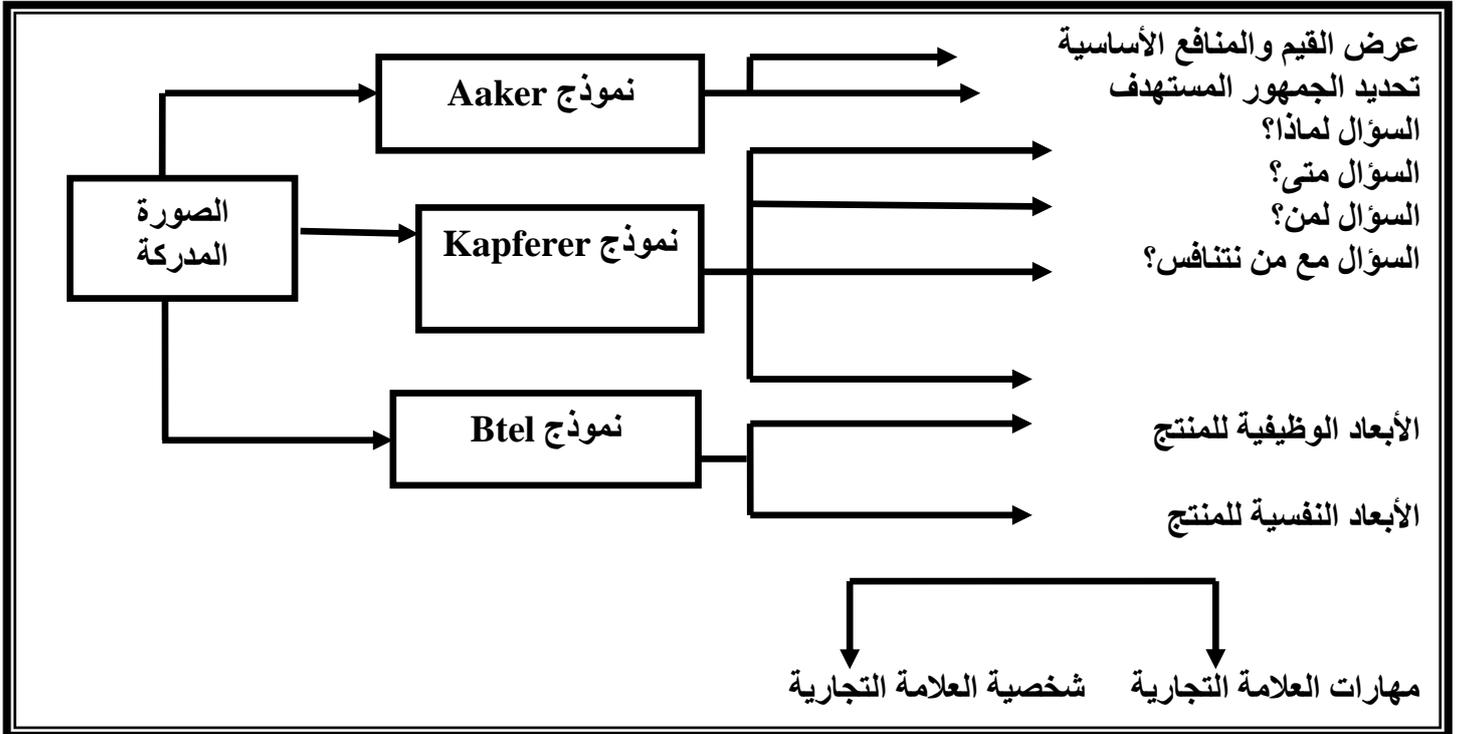
- عرض القيم والمنافع الأساسية.

■ تحديد الجمهور المستهدف والتركيز عليه من خلال استغلال الخصائص العاطفية.

■ نموذج كابفار: وتتم وفق هذا النموذج عملية إدارة الصورة المدركة تجاه العملاء عبر طرح أربعة أسئلة رئيسية ثم الإجابة عليها، حيث يتعلق التساؤل الأول بقيمة وأهمية المنافع التي تحققها العلامة وينبغي أن يحتويها المنتج لتشكيل الصورة لديهم، أما التساؤل الثاني فيتعلق بالفئة المستهدفة التي تسعى المؤسسة لتشكيل الصورة لديهم، أما التساؤل الثالث فيتعلق بزمن استثمار البعد النفسي الملائم لتشكيل الصورة لديهم، ليهتم التساؤل الرابع بالتعرف على المنافسين المباشرين لنفس العلامة وتحديد التميز في العلامة التي تستهدف من خلالها رسم الصورة الذهنية (مجاهدي، ص 03).

■ نموذج بيل: تركز أسس إدارة الصورة الذهنية وفق هذا النموذج على القدرة في المزج بين اعتبارين، البعد الوظيفي للمنتج أو الخدمة والبعد النفسي للذات يبرزان مهارات العلامة التجارية، أي الخصائص الوظيفية والمنافع الحسية المرتبطة بالعلامة التجارية وشخصية العلامة التجارية، والتي يقصد بها المنافع غير الحسية التي يتم تقديمها للعميل (مجاهدي، المرجع السابق، ص 05)...، والشكل التالي يوضح نماذج بناء وتشكيل الصورة المدركة.

الشكل رقم (10): يوضح نماذج بناء وتشكيل الصورة المدركة



المصدر: من إعداد الباحث

ومنه يتضح لنا من خلال الشكل أعلاه أن نموذج "أكير" اهتم بالقيمة الفيزيائية للمنتج ثم بتحديد الجمهور المستهدف، بينما اهتم نموذج "كابفير" بالفئة المستهدفة من العملاء، لتفرد نموذج "بيل" مقارنة بالعمق الفلسفي في الأداء من خلال المزج بين الأبعاد الوظيفية والابتعاد على الجوانب النفسية للمنتج أو الخدمة.

4. مراحل وعوامل بناء الصورة الذهنية للمؤسسة:

1.4 مراحل بناء صورة المؤسسة:

يخلص "غراهام داولينغ" أن عملية بناء صورة المؤسسة الخدمية بمجموعة من المراحل نوجزها فيما يلي (داولينغ،

2010، ص 76):

- تخطيط برامج صورة المؤسسة الخدمية: إن التخطيط لبرامج بناء صورة المؤسسة الخدمية، والتنفيذ الفعال لها لا بد من توفر مجموعة من الأساسيات تتمثل في:

- جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالمؤسسة: وذلك من خلال (داولينغ، المرجع السابق، ص 80):

- النظر إلى الخلف لتحديد صورة المؤسسة في الماضي، والعوامل المؤدية إلى تكوين الصورة الحالية.

- نظر متعمقة إلى الدخل للتعرف على الحقائق والآراء التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد نقاط القوة والضعف في الصورة الحالية للمؤسسة ومختلف مكوناتها من حيث: "الخدمات، الإدارة، أداء العاملين، المناخ التنظيمي للعمل، عمليات الاتصال والتواصل...."

- نظرة واسعة إلى الظروف المحيطة بالمؤسس لدراسة العوامل البيئية والاجتماعية السائدة، والمؤثرة على صورة المؤسسة خاصة: "العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التغيرات التكنولوجية..."

- نظرة طويلة إلى الأمام حتى يمكن تحديد ملامح الصورة التي ترغب المؤسسة في بنائها وتكوينها، والتي تصلح لتقديمها للزبائن، ونوعية الصورة الجزئية المساندة لها، وذلك لوضع استراتيجية طويلة المدى لبرنامج الصورة، مع تحديد الرسائل والوسائل المستخدمة ودرجة التكرار للوسائل في كل مرحلة، وبوجه عام فإن التخطيط لبناء صورة المؤسسة، يجيب على مجموعة من التساؤلات بغية تحقيق الهدف منه: "من نحن؟ ماذا نريد؟ ماذا نتميز عن غيرنا؟ وعلى أي نحو نريد أن يرانا ويفكر فينا الآخرون؟"

■ **تحديد القوة والضعف في الصورة الحالية للمؤسسة الخدمية:** يبدأ التخطيط لبرامج الصورة الذهنية لمنظمة الأعمال بمرحلة هامة أساسية، وهي بحوث الصورة لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لمعرفة ملامح الصورة الحالية لمنظمة الأعمال، فيما إذا كانت إيجابية أو سلبية ونسبة نقاط الضعف (السلبية) ونسبة نقاط القوة (الإيجابية) والأسباب المؤدية إلى الصورة الحالية والدوافع التي تحكمها وذلك من ثلاث جوانب:

- مدى معرفة الجمهور بالمؤسسة وسمعتها.
- درجة الشعور الطيب نحوها وأسبابه.
- مدى فهم الجمهور للصفات التي تميزها.
- وضع تخطيط مكتوب لمعالم الصورة المرغوبة التي تود المؤسسة أن تكونها لنفسها لدى الجماهير: أن هذه المرحلة تستلزم مراجعة الجوانب الإيجابية (نقاط القوة) التي أشارت إليها نتائج الفحص والدراسة الشاملة لتاريخ المؤسسة والواقع الحالي لها، وهذا يتضمن مكوناتها الفعلية كمؤسسة من ناحية إلى جانب الظروف المحيطة في المجتمع ونشاط المؤسسة المماثلة من ناحية، وذلك على النحو التالي (حميود، 2017، ص 277):
- تحديد ماهية المؤسسة: أي التعريف بها، جهودها وأهم نشاطاتها، سياستها وأنشطتها، أهدافها، وفلسفتها ودورها في المجتمع.
- تحديد الهدف الأساسي لبرنامج الصورة بناء أو تغيير أو تعديل.
- المزايا التي تتفرد بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.
- تحديد الصورة المرغوبة الرئيسية.
- وضع تخطيط مكتوب للحملة الإعلانية.
- تنفيذ البرنامج الإعلامي: بعد جمع البيانات الضرورية وتحليلها وتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الأهداف الاتصالية تأتي الخطوة الأخيرة في التخطيط لبرامج الصورة الذهنية وهي تحديد المكونات الأساسية للعملية الاتصالية (المرسل - قنوات الاتصال - الرسائل - الوسائل).
- إن المكان الأكثر خطرا للنظر إلى أصحاب المصلحة الجلوس خلف طاولة المكتب، فالطريقة الوحيدة لقياس مقدرا تفكير وانطباعات الناس هي التوجه إليهم بالسؤال، ولكي تقوم بهذا العمل بطريقة جيدة ينبغي صنع نموذج لقياس صورة للمؤسسات الخدمية، وتعتبر منهجية البحث والمؤلفة من ثلاث مراحل جيدة للقياس والتي تلخص بـ (طالب، 2014، ص 110):
- استخدام أساليب البحث النوعي لتكتشف المؤسسة الصفات المميزة للصورة.
- وضع نموذج لاستطلاع الرأي تقدم الجماهير من خلاله تقديراتهم وتصنيفهم للشركة ومنافسيها.
- إجراء تحليل للأرقام الإحصائية بغية تحديد الصور وقياس نقاط القوة والضعف فيها.
- فالبحت النوعي يعتبر أفضل طريقة للكف عن الخصائص التي يستعين بها الناس في وصفهم للصورة التي يعرفونها والأساليب الأكثر رواجاً في البحوث النوعية هي:

- فحص الإدارة لأفكارها ودوافعها.
 - إجراء مقابلات معمقة مع بعض الأفراد المهمين من أصحاب المصلحة.
 - إجراء مقابلات لمجموعة التركيز مع جماعات منتقاة من أصحاب المصلحة.
- تفيدنا هذه البحوث في إعطائنا معلومات عن الأسس المناسبة التي تراها عينة البحث عن الصورة، وكذلك النتائج الخاصة بالجماهير حيث توضع نتائج البحث لإجراء التغيير في القوى المحركة للصورة، وأما بحوث الاستطلاع للرأي فإمكاننا قياس الرأس عبر ثلاث طرائق هي (العلاق، 2008، ص 115):
- طريقة الاستفتاء.
 - طريقة المسح.
 - طريقة تحليل المضمون.

إن قياس الصورة عملية معقدة إلى حد ما وغالبا ما تحتاج إلى جهود صعبة، لذلك فمن الممكن الوصول إلى نتائج أكثر دقة للاستعانة بشركة مهنية متخصصة ببحوث الأسواق، ومواكبة البحوث ومتابعتها بدقة للوصول إلى معلومات حقيقية تفيدنا في تصحيح الصورة أو تطويرها حسب المعلومات، كما لا بد للمؤسسة الخدمية أن تتجنب ثلاثة أخطاء أساسية يمكن أن تقع فيها بصدد بناء مركزها الذهني، والتي نحددها فيما يلي (كافي، 2017، ص 107):

■ **خطأ المركز الذهني المتدني:** وهو الخطأ الأول الذي يمكن أن يتم الوقوع فيه، ويتمثل في عدم القدرة على بناء المركز الذهني المفروض عن المؤسسة ومنتجاتها، ويعني هذا الفشل في بناء مركز ذهني حقيقي عن المؤسسة بصورة عامة، حيث تكتشف بعض المؤسسات بأن المشتريين ليس لديهم فكرة واضحة عنها، وفي أحيان أخرى لا يعلمون أي شيء عنها وعن ما تقدمه من منتجات وعلامات.

■ **خطأ المركز الذهني المبالغ فيه:** وهو الخطأ الثاني المحتمل بصدد بناء المركز الذهني، ويتمثل في إعطاء المشتريين صورة مضخمة عن المؤسسة ومنتجاتها، حيث تبالغ المؤسسة أحيانا في التركيز على ميزة أو خاصية معينة لديها بالشكل الذي قد لا يعطي صورة واضحة عن بقية الخصائص والمزايا التي تتمتع بها وتستطيع تقديمها لعملائها.

■ **خطأ المركز الذهني المثير للجدل:** يجب أن تتجنب منظمات الأعمال خطأ إعطاء فكرة يمكن أن تسبب سوء فهم وحيرة لدى الجمهور المستهلك، فمثلا عندما تتبنى المؤسسة مركزها الذهني على أنها دائما أقل الأسعار، فقد يسبب هذا أحيانا أن يتكون انطباع لدى الزبون بأنها لا تهتم بالجودة أو بتقديم الكثير من الخدمات التي توفرها غيرها من المؤسسات.

وفي السياق ذاته يعرض كل من الباحثان **shee and abratt** نموذجاً لإدارة الصورة الذهنية للمنظمة وفق ثلاث مراحل رئيسية تتعلق بالشخصية والهوية ليأتي بعدها تشكل الصورة ، وتمثل هذه المراحل جزءاً من عملية إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة التي تتعلق بعمليات البناء والتشكل (Abratt, 2001; p 369)

■ **مرحلة بناء شخصية المؤسسة:** توفر المرحلة الأولى التي يطلق عليها شخصية المنظمة فرصة للإدارة لتطوير فلسفة المؤسسة التي تجسد القيم والافتراضات الأساسية لها. والتي بدورها تشكل الثقافة المؤسسية، ويتضمن الجزء الرئيس التالي من عملية إدارة صورة المنظمة تلك الأنشطة المصممة للتأثير في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، وبمجرد أن تكون مهمة المؤسسة واضحة، تحدد الإدارة الأهداف العامة.

■ **مرحلة هوية المؤسسة:** المرحلة الثانية من النموذج والتي تعرف باسم هوية المؤسسة، تتعلق بتحديد أو تطوير أهداف الاتصال الخاصة بالمنظمة، والتي هي مجموعة فرعية من الأهداف العامة للأعمال. هنا تظهر فلسفة الاتصالات كقضايا تتعلق بما يمكن قوله عن المؤسسة، إلى أي مدى يمكن القول من الذي ستتعامل معه، هذا يتطلب الاهتمام بالعديد من المسائل (المهام الوظائف) مثل: أبحاث الصورة المسح البيئي المراقبة للوضع الاجتماعي والسياسي، العلاقة مع وسائل الإعلام، كما يجب إنتاج تقرير سنوي حول المنظمة وحول النشاط الإعلاني لها.

■ **مرحلة صورة المؤسسة:** وهي المرحلة الثالثة والأخيرة حيث تمثل صورة المؤسسة الواجهة ونقطة الاتصال بين مختلف أصحاب المصلحة المساهمين ومختلف الجماهير) والمؤسسة، حيث يتم تشكيل تجارب وخبرات أصحاب المصلحة عبر مخرجات النظم الإدارية المختلفة.

وعموماً تنتقل إلى عالم آخر من عوالم الصورة الذهنية وهو عالم المؤسسات والتنظيمات، ونجد هنا أن الباحث الأمريكي **kenneth boulding** هو الذي نقل هذا المفهوم إلى عالم المؤسسات، وربطه بوجود نسق اجتماعي يتكون من الأفراد والمؤسسات ، والتي تعد حاملة أو مكان تجمع لهؤلاء الأفراد، ومن هذا يستنتج **boulding** أن كل فرد في المؤسسة تبني لديه صورة ذهنية عن المؤسسة، وفي هذا الشأن تنتقل مباشرة إلى تقديم فوات مهمة للصورة الذهنية في المؤسسة والتي تعرف باصطلاح آخر هو **corporate image** صورة المؤسسة وسنعمد هذا على تعريفات أبرز الباحثين في هذا المجال.

حيث يعرفها كل من الباحثين **Christensen, Mette Morsing & George Cheney** بأنها انطباعات لدى شخص أو منظمة تم إنشاؤها في ذهن الجمهور الخارجي (Christensen, 2008; p36).

ويرى كل من الباحثين **Bjere & Heding & Knudtzen** بأن صورة المؤسسة فسيفساء من الانطباعات التي تتكون من مجموعة من الإشارات الرسمية وغير الرسمية التي تتوقعها الشركة، ومن هذا تتشكل لدى المتلقي صورة الشركة ،

وبالتالي فإن صورة الشركة ليست ما الشركة أنه موجود ، ولكنها تعبر عن ما هو موجود في تعتقد ذهن الجمهور، وبالتالي صورة الشركة هي نتيجة الفسيفساء من المواقف التي تبدأ داخل الشركة مع الموظفين وتصورهم لها. وبعد قياس صورة الشركة بشكل مستمر مصدرا مهما لتتبع إدراك المستهلك أو الجمهور وأصحاب المصلحة للمؤسسة (heding, 2009; p59)..

كما توصف الصورة الذهنية للمؤسسة بأنها: الانطباع العام المكون في عقل الجمهور حول الشركة " وهي بالتالي الصورة الذهنية التي يملكها جمهور المنظمة، وهو التوجه المعرفي نفسه الذي أقره **topalian 1984** حول صورة المؤسسة بوصفها تمثل مجموع الانطباعات وتوقعات المنظمة المتراكمة في أذهان الأفراد الذين يشكلون جمهورها (souden, 2006; p 830).

2.4 العوامل المؤثرة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية:

يحدد كل من الباحثان "علي عجوة وكريمان فريد" مجموعة من العوامل المؤثرة في بناء صورة المؤسسة الخدمية تتمثل فيما يلي (فريد، 2014، ص 85):

الجدول (10): يوضح العوامل المؤثرة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية

العوامل المؤثرة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية	
العوامل الشخصية	<ul style="list-style-type: none"> - السمات الذاتية للشخصية المستقبلية للمعلومات (التعليم، الثقافة، القيم...) - قدرة الفرد على تفسير المعلومات الخاصة بالمؤسسة، ودرجة دافعيته واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المؤسسة.
العوامل الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> - تأثير الجماعات الأولية على الفرد المستقبل للمعلومات. - تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد والقيم السائدة فيه.
العوامل التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> - الأعمال الحقيقية للمؤسسة، سياساتها ومنتجاتها. - الرسائل الاتصالية الخاصة بالمؤسسة والمنقولة عبر وسائل الاتصال المختلفة. - نوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة لنقل الرسائل. - الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمؤسسة والجمهور. - الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة لخدمة المجتمع.

<p>- الجهود الإعلامية للمؤسسات المنافسة، وتأثيرها على صورة المؤسسة الخدمية. - التغطية الإعلامية للأحداث الخاصة بالمؤسسة في وسائل الإعلام الجماهيرية، ومدى سلبيتها أو إيجابياتها (المسؤولية الاجتماعية للصحافة).</p>	<p>العوامل الإعلامية</p>
<p>- للعوامل التسويقية دورا هاما في تكوين صورة المؤسسة، وتتجسد هذه المؤثرات في واجهات المحلات، الملصقات الإشهارية، السعر، خدمات ما بعد البيع... الخ.</p>	<p>العوامل التسويقية</p>

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مرجع علي عوجة وكريمان فريد، ص 75

5. آليات وأسس الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية:

1.5 آليات الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية:

يحدد الباحثون مجموعة من الآليات لصورة المؤسسة الخدمية نوجزها فيما يلي (جبار، 2021، ص 293.

: (294)

- **عدم الثقة:** أكد الكثير من الباحثين أن صورة المؤسسة لا تتسم بالدقة، ولعل على مرجع ذلك أساسا هو أن صورة المؤسسة لا تعتبر بالضرورة عن الواقع الكلي، لاسيما وأن الأفراد عادة يلجئون إلى تكوين فكرة شاملة عن الآخرين من خلال معلومات قليلة يحصلون عليها لعد القدرة على جمع المعلومات الكاملة.

- **الثبات والمقاومة للتغيير:** صورة المؤسسة تميل إلى الثبات ومقاومة التغيير، وتتعدد العوامل التي تحدد وتؤثر في كمية وكيفية التغيير المحتمل في الصورة الذهنية، وبعض هذه المتغيرات يتعلق بالصورة ذاتها، وبعضها الآخر يتعلق بالرسائل الواردة من خلالها.

- **التعميم وتجاهل الفروق الفردية:** تقوم صورة المؤسسة على التعميم المبالغ فيه ونظرا لذلك فالأفراد يفترضون بطريقة آلية أن كل فرد من أفراد الجماعة موضوع الصورة تنطبق عليه صورة الجماعة ككل على الرغم من وجود اختلافات وفروق فردية.

- **التنبؤ بالمستقبل:** تسهم صورة المؤسسة في التنبؤ بالسلوك والتصرفات المستقبلية للجمهور اتجاه المواقف والقضايا والأزمات المختلفة، فصورة المؤسسة المنطبعة لدى الأفراد حول الموضوعات والقضايا والأشخاص يمكن التنبؤ بالسلوكيات التي قد تصدر عن الجماهير مستقبلا.

- **تخطي حدود الزمان والمكان:** تتسم صورة المؤسسة بتخطيطها لحدود الزمان والمكان، فالفرد لا يقف في تكوينه لصورة المؤسسة عند حدود معينة بل يتخطاها ليكون صورة عن بلده الأم ثم العالم الذي يعيش فيه، بل وتمتد الصورة التي يكونها عنها.

- **تؤدي إلى الإدراك المتحيز:** تؤدي صورة المؤسسة إلى إدراكات متحيزة لدى الأفراد، فالصورة تبني أساسا على درجة من درجات التعصب لذا فإنها تؤدي إلى إصدار أحكام متعصبة متحيزة، فمن خلال الصورة يرى الأفراد جوانب أخرى لأنها تتماشى مع معتقد ولا تسبق اتجاهاتهم.

وعليه يتضح لنا أن لصورة المؤسسات الخدمية مجموعة من الآليات التي من خلالها تستطيع بناء ورسم آراء إيجابية للمتعاملين معها، خاصة من حيث تقديم الخدمات التي يتضح من خلالها رضا المتعامل عليها وبناء طابع إيجابي أو العكس.

2.5 أسس الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية:

إن إدراك وتقييم صورة المؤسسات يركز على هياكل معرفية وعاطفية في عقول المستهلكين، تم اكتسابها وتكوينها على مر الوقت، بمعنى آخر أن تشكيل الصورة حول المؤسسة هو نتاج إدراك المستهلكين لدى معاينتهم لمخرجات المؤسسة وتجاربهم السابقة عبر الزمن، لأجل ذلك ونظرا للأهمية التي يكتسبها موضوع صورة المؤسسة، استقر الباحثون في هذا الشأن إلى نموذج يفيد أن الصورة هي بنية مشكلة من ثلاث أسس: "معرفية، عاطفية، ومعيارية..." (كمال، 2022، ص 705 .706)

■ **الأساس المعرفي:** بالعودة إلى التسلسل الزمني للنهج الذي اعتمده الباحثون في تقييم الصورة شكل العنصر المعرفي الذي يدور حول السمات والخصائص الملموسة على مدى عقود محور أبحاث الصورة، على اعتبار أن المكون المعرفي يعود له الأثر الأكبر في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة أو العلامة مقارنة بكل من المكون العاطفي والمعياري، لكونه البعد الذي يعتمد على التقييم الواقعي الملموس، حيث يقوم المكون المعرفي على الأساس العقلاني المبني على المعلومات الخاصة بالسمات الملموسة للخدمة أو المنتج مثل الجودة والسعر، بتعبير آخر فإن المكون المعرفي يشمل مجموع معتقدات ومعارف وأحكام المستهلكين ، العدد أو الأفراد حول المؤسسة أو العلامة التجارية.

■ **الأساس العاطفي:** يشير المكون العاطفي لصورة المؤسسة إلى الاستجابة العاطفية للمستهلك وتفاعله مع العلامة التجارية أو منتجات المؤسسة سلعية أو خدمية مثل: الإعجاب والارتياح، حيث يرتبط المكون العاطفي بمستوى المشاعر، الأحاسيس ومزاج المستهلك اتجاه المؤسسة وخدماتها، ومما لا شك فيه أن الموقف أو الشعور الإيجابي ينعكس حتما على تفضيل واختيار المؤسسة ومنتجاتها، حيث يعبر هذا المكون على البعد الشعوري المعنوي عند الفرد أو المستهلك حول

سمات المؤسسة أو العلامة التجارية غير الملموسة، بالإضافة إلى ما ورد ذكره فإن البعد العاطفي أو الشعوري يتسم بصعوبة قياسه، نظرا لارتباطه بالبعد السيكولوجي الذي يتجلى عبر المشاعر مثل: "الوطنية والأحاسيس الشخصية..."، والتي تختلف بين فرد وآخر.

■ **الأساس المعياري:** يشير المكون المعياري أو السلوكي إلى التصرفات وردود الفعل بالنظر إلى معارف ومعتقدات المستهلك، ومشاعره اتجاه المؤسسة أو العلامة التجارية، منتجاتها المادية أو الخدمائية، وعليه فإن المكون المعياري يعبر عن ترجمة الفرد أو المستهلك معتقداته، ومعارفه وأحاسيسه الخاصة بالمؤسسة أو العلامة التجارية إلى أفعال، كاستجابة سلوكية كالشراء مثلا أو العزوف عنه، ومنه يأتي المكون المعياري كمرحلة أخيرة حيث يمثل استجابة الأفراد أو المستهلكين واتجاهاتهم المتعلقة بالمؤسسة أو العلامة التجارية (كمال، المرجع السابق، ص 710).

ثالثا: سمعة المؤسسة الخدمية

تعتبر سمعة المؤسسة الخدمية ذات المصدر الأساسي للمؤسسات سواء تجارية أو حكومية أو غير هادفة للربح وذلك لتحقيق أهدافها على المنافسة ولبقائها واستمرارها في السوق، فالسمعة الطيبة تمهد الطريق لقبول المؤسسة من جانب الجماهير وأصحاب المصالح معها، في عالم الأعمال ينظر للسمعة باعتبارها عصرا أساسيا لتقييم أداء المؤسسات والسمعة الطيبة لا تأتي بالمصادفة فهي مرتبطة بالقيادة والإدارة، العمليات التنظيمية، جودة المنتج، كفاءة تقديم الخدمة، كفاءة الأنشطة الاتصالية، العلاقات مع أصحاب المصالح، وفيما يلي سوف نحدد أهميتها التي تجعل من المؤسسات تتميز بخدماتها عن خدمات مؤسسات أخرى.

1. ماهية وأهمية سمعة المؤسسة:

تتعاظم أهمية سمعة المؤسسة أوقات الأزمات، فهناك مؤسسات تتعافى سريعا من تأثير الأزمات. ومؤسسات أخرى تخفق في هذا التعافي أو تصل إليه بعد مرور فترة زمنية أطول، ولعل هذا التفاوت يعتمد على استراتيجية التعامل مع الأزمة وسرعة الاستجابة لها (بوازدية، 2018، ص 230 . 231).

فالمؤسسات ذات السمعة القوية والمتماسكة والتي تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية يمكنها مواجهة الأزمات بدرجة أكبر من تلك التي لا تمتلك نفس السمعة، فمن الصعب بناء علاقات قوية مع الجماهير أثناء الأزمة، فالجمهور ينظر أولا في سجل المؤسسة، وما لها كم رصيد لديهم تساعد في الإقلال من المخاطر التي قد يشاهدها الزبائن عندما يشترون خدمة أو منتجا معيناً (كالتلفزيون مثلا) أو خدمة معينة (كالتعليم مثلا)، أو الخدمات القانونية، أو رأي استشاري عندما تبدو هذه المنتجات أو الخدمات متشابهة في وظائفها، كما أنها تزيد في رضا الموظفين عن عملهم كما تتمثل الأهمية فيما يلي (الزعيبي ع.، 2015، د.ص):

- تتيح فرصة الوصول إلى موظفين ذوي كفاءة أعلى عندما تريد أحد ما.
- تضاعف فاعلية الإعلان وتأثير قوة المبيعات، مثال: السمعة الإيجابية لها شأن كبير في مصداقية إعلانات المؤسسة.

- تدعم إدخال المنتجات الجديدة إلى الأسواق.
- تمثل إشارة قوية إلى المنافسين.
- تتيح فرصة الوصول إلى أفضل الشركات المقدمة للخدمات المهنية.
- توفر فرصة ثانية للمؤسسة في حال تعرضها لأزمة ما.
- تساعد في زيادة رأس مال المؤسسة في سوق الأسهم العادية.
- تعزز قوة المساومة في القنوات التجارية.
- تعمل السمعة الجيدة بمثابة كفالة حسن تنفيذ الأعمال عندما توقع المؤسسة عقدا مع بعض المؤسسات الأخرى.

2. متطلبات تكوين سمعة المؤسسة:

يتطلب تحقيق السمعة الاستراتيجية إتباع أو توفير عدة متطلبات أساسية حتى تستطيع المؤسسة تكوين هذا المفهوم ونشره في أرجاء المؤسسة، والذي يعد بدوره انعكاس لصورة المؤسسة إلى زبائنها بصورة سليمة، أيان هناك انعكاس لصورة المؤسسة إلى زبائنها بصورة سليمة، مهما تكن احتياجات ومستلزمات يجب توفرها لتحقيق السمعة الاستراتيجية وفيما يلي بعد المتطلبات (مرفاش، 2018، ص 318):

● **قيادة وإدارة المؤسسة:** للسمعة عدة خصائص من بينها إمكانية إدارتها، وقابليتها للقياس من خلال البحث المستمر وتحليل المعلومات سواء عن ماضي أو حاضر أو مستقبل المؤسسة، وتعد إحدى الموجودات القيمة للمؤسسة لذلك لا بد من إدارتها بكفاءة، إذ تتمكن القيادة من تحقيق أهدافها المتمثلة في الحفاظ على الحصة السوقية لها، وتحسين وبناء الصورة الإيجابية للمؤسسة، وتكوين سياسات وتطبيقات ومعايير مقبولة من قبل أصحاب المصالح بما يلاءم صورة وهوية المؤسسة، وفي حال عدم إدارة السمعة كموجود للمؤسسة فإنه بالإمكان خسارتها، الأمر الذي يعد أسهل بكثير من بنائها، إذ أن سوء إدارة السمعة الاستراتيجية تؤدي إلى خسارة مالية كبيرة للمؤسسة، وبذلك تلعب القيادة وإدارة المؤسسة دورا مهما في تكوين صورة فعالة وتكوين فرق عمل لمواجهة الأخطار والتحديات التي قد تنجم عن سوء السمعة للمؤسسة.

● **الاتصالات وإدارة الأزمات:** تلعب الاتصالات وكيفية إدارتها دورا مهما في قياس السمعة الاستراتيجية للمؤسسة، إذ أن الهدف الأساسي من اتصالات المؤسسة هو تحسين سمعتها من خلال العديد من الجهود المنسقة بفعالية، وتظهر أهمية الاتصالات في إدارة الأزمات، والتي ينتج عن الأخيرة فقدان السمعة في حال عدم تمكن قيادة المؤسسة من السيطرة وتداعيات الأزمة وإدارتها بنجاح، كما أن إدارة الأزمة هي إدارة السمعة، التي تتضمن مجموعة الجهود المتواصلة التي تحظى بتعديلات مستمرة تواكب الحدث والمستجدات التي تستهدف في النهاية صياغة وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة، ولا شك أن هناك علاقة وثيقة بين كلا من الاتصالات وإدارة الأزمات، فالاتصالات تعد مصدر المعلومات الأول والصادق عن الأزمة والاستشعار بها، ومن ثم كيفية التعامل معها، إذ تحتاج إدارة الأزمات بالدرجة الأولى إلى اتصالات سريعة وفعالة بين الجهات ذات العلاقة، وتتطلب وضع الاستراتيجية والسياسات وتصميم أنظمة جديدة المعدة مسبقا، وتخطي الوسائل الاتصالية التقليدية لمواجهة الأزمات.

- **الالتزام التنظيمي:** تم الكثير من المؤسسات بمعرفة المخاطر التي تهددها، وتنسى أو تغفل عن المخاطر الداخلية التقيد تكون أشد خطورة، وأكثر تأثيراً عليها، ويعد الالتزام التنظيمي أحد الظواهر التي تنعكس آراءها سلباً أو إيجاباً على سمعة المؤسسة وبقائها واستمرارها، إذ أن السمعة السلبية للمؤسسة منشأ أن تؤثر على مستوى التزام الأفراد العاملين فيها، فقد تفقد المؤسسة عاملين من ذوي الكفاءة العالية بسبب ذلك، أي أنها تشكل تهديد في جانبين المتمثل في الإيرادات والكفاءات، ويتعلق مفهوم الالتزام التنظيمي بدرجة اندماج الفرد للمؤسسة، واهتمامه للاستمرار فيها.
 - **رضا الزبون والاستجابة لطلباته:** يعرف رضا الزبون أنه شعور الشخص لرضا أو عدم الرضا، الناتج عن مقارنة الأداء المتحقق للمنتج من توقعاته، والرضا هو تقييم الزبون للمنتج سواء كان المنتج قد لبى حاجاته توقعات هو أن الفشل في تلبية حاجاته وتوقعاته مفترض أن يؤدي إلى عدم رضا الزبون عن المنتج.
- وعليه يتضح لنا أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر من أبرز المتطلبات المفهوم التي تشير إلى ضرورة قيام المؤسسة والمجتمع بشكل عام، وذلك من خلال الاهتمام بما تطرحه المؤسسات ذات العلاقة، والتي تنادي بتعزيز السلوكيات الإيجابية اتجاه البيئة، وبالتالي فإن أنشطة المسؤولية الاجتماعية تمارس من طرف منظمات الأعمال بشكل تطوعي، الأمر الذي يسهم في تعزيز سمعتها، وتعمل المؤسسة من خلال التزامها بالمسؤولية الاجتماعية على تعزيز علاقتها مع المستثمرين والممولين والجهات الحكومية والزبائن وموظفيها.

3. عناصر سمعة المؤسسة:

حدد **Schwaiger** مجموعة من العناصر الأساسية لسمعة المؤسسة، وهذه العناصر تتمثل فيما يلي (أحمد ع.،

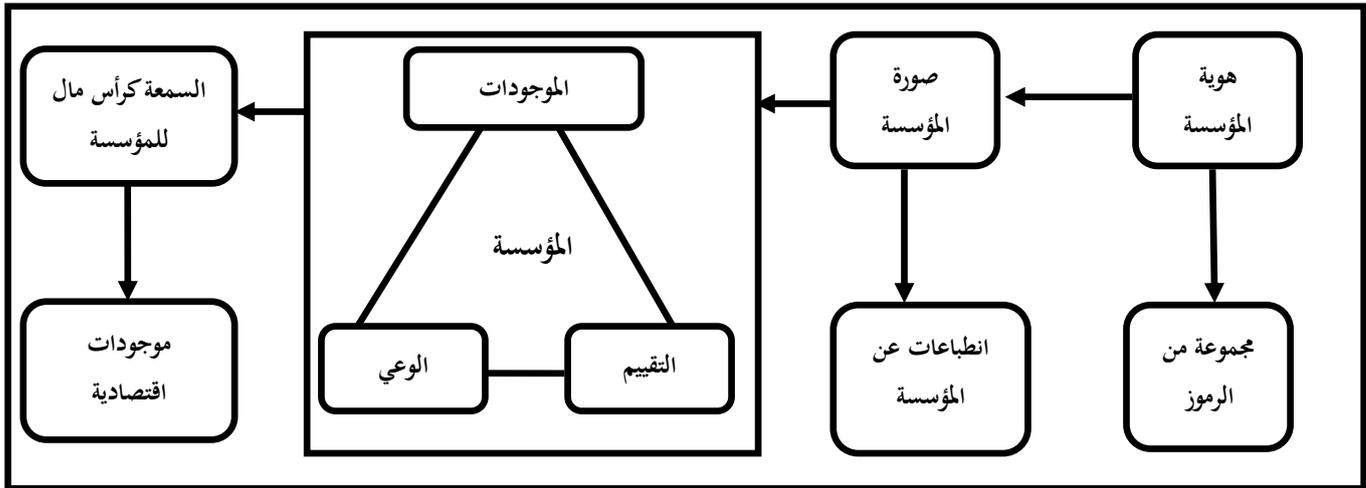
2019، 32، 33):

- **جودة أداء العاملين:** يكمن أساس السمعة في نوعية العاملين وجودة سلوكيات العمل لديهم مما يؤثر في السمعة.
- **الأداء المالي:** عندما تبني المؤسسة نفسها لتصبح قوية مالياً يكون لديها سجل من الربحية على المدى الطويل، وأفاق نمو واضحة، فإن سمعتها تزداد.
- **جودة المنتجات والخدمات:** تضيف المؤسسات قيمة لسمعتها من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية قابلة للتحقيق، في الواقع قد تكون المنتجات والخدمات عالية الجودة التي تقدمها المؤسسات بداية الرحلة إلى كسب سمعة مطردة.
- **التوجه بالعملاء:** المؤسسة تقدم الرعاية بسخاء لعملائها، فإن هذه الرعاية تترجم إلى قيم تضاف البناء قلعة من السمعة لنفسها، ولذلك فإن المؤسسات الأفضل حالاً هي التي تقدم التزام قوي لعملائها.
- **المسؤولية الاجتماعية:** هو مكافأة للمؤسسات للاعتراف بالمسؤوليات الاجتماعية، ودعم الصالح العام في المجتمع.
- **السلوك الأخلاقي:** عندما تتصرف المؤسسة أخلاقياً فإنها تكون محل احترام وتكون مقبولة كنموذج الثقة، وهذا ما يضيف الكثير من السمعة الجيدة لصورتها.

- **المهارات الإبداعية:** هي السلوكيات التي تحتوي في طياتها أساليب للمعرفة المتخصصة وتطبيقها واستخدامها بطريقة كفؤة وهادفة لإنجاز أعمال روتينية ومبتكرة، أو أنها المهارات والخبرات التي تكون على شكل سلوكيات إيجابية من قبل العاملين لتوضيح قدراتهم المتميزة للقيام بالمهام المعطاة.
- **الموثوقية:** تشير الموثوقية إلى قدرة المؤسسة لتحقيق أهدافها التي تسعى للوصول إليها بشكل ناجح، وأن خصائص هذا المفهوم المتمثلة بدقة التسليم في الوقت المحدد، درجة الاهتمام بحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة، إمكانية تقديم المعلومات للمؤسسة بشكل دقيق وصحيح من المرة الأولى.
- **جاذبية المؤسسة:** يتم تحقيق جاذبية المؤسسة من خلال قدرتها على بناء علامة تجارية ومكانة مرغوبة، عن طريق تقديمها لنتائج إيجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي، كما تعد بيئة أداء الأعمال من العوامل الحاكمة لجاذبية المؤسسات والدول بشكل عام، إذ يجري قياس وضعية أداء الأعمال.

والشكل التالي يوضح مكونات وعناصر سمعة المؤسسة (الدين، 2017، ص 65):

الشكل (11): يوضح مكونات وعناصر سمعة المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على مرجع براك عبود عمير، وأحمد ضياء صلاح الدين، المرجع السابق، ص 66.

رابعاً: أساسيات تكوين صورة المؤسسة الخدمية

من خلال هذا الجزء سنحاول إبراز أساسيات تكوين صورة المؤسسة التي من خلالها يتم تصميم الصورة وقياسها، فالمؤسسات الخدمية اليوم هدفها الأساسي هو تقديم خدمات ذات جودة عالية لمختلف المتعاملين معها، كما سيتم التطرق إلى أهم الأسس والمبادئ الاستراتيجية المساهمة في بناء الصورة المؤسساتية، ومن جهة أخرى سنحدد أهم طرق تثبيت هذه الصورة خاصة لدى العملاء، كما سنقدم استراتيجيات إدارة أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية.

1. عمليات تصميم صورة المؤسسة وأساليب قياسها:

1.1 عمليات تصميم صورة المؤسسة: تعتبر عملية تصميم استراتيجية تشكيل صورة المؤسسة من أصعب العمليات وأعقدها بسبب تشابك العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة في الممارسات اليومية لأعضائها، هذا راجع لانخيار الحدود والفواصل بين وظائفها الداخلية والخارجية.

وتوجيه استراتيجية الإدارة العليا في العمل أداء كل إدارات المؤسسة، فمن خلال ما تنقله لهم عن فلسفة العمل تقوم بتشكيل الثقافة التنظيمية التي تحكم أعضاء المؤسسة من ناحية، كما أنها تحكم مضمون الرسائل الاتصالية التي توجهها العلاقات العامة إلى الجماهير الخارجية لها (موردين، مستهلكين، موزعين)، والتي تؤثر على صورتها لديهم وينقل جهاز العلاقات العامة رسائل اتصالية تحمل معلومات عنها وعن فلسفتها، وأعمالها، وتحتوي هذه المعلومات السياق الرسمي الذي يعكس الهوية الذاتية لها، والتي تؤثر على الجماهير الخارجية المستقبلية لتلك المعلومات وتساهم في تشكيل الصورة الذهنية لديهم، وتصدر عن الجماهير بدورها ردود أفعال حول نظرهم للمؤسسة (الدين، المرجع السابق، ص 70).

يتم تفسير رؤية قيادة المؤسسة للعاملين بها من خلال الأنشطة الاتصالية المختلفة معهم، وبالتالي تؤثر على رؤيتهم لها، وهم من جانب آخر يعكسون الأفكار والآراء التي تشكل ثقافتها في تعاملاتهم الرسمية وغير الرسمية مع الجماهير الخارجية لها الذين يكونون من خبراتهم الشخصية المباشرة في تعاملهم مع المؤسسة صورة جزئية لها، وتخلق الرسائل الاتصالية الصادرة عن المؤسسة مصدرا آخر لانطباعات الجماهير عنها حيث تحمل إعلاناتها وكل معلوماتها، وتساهم في تشكيل معالم الصورة الذهنية لدى الجماهير، ثم تعود ردود أفعال المتعاملين لتؤثر على رؤية المؤسسة من جديد في عملية تأثير وتأثر متبادل...، ومن أبرز معادلات تشكيل صورة المؤسسة ما يلي:

■ **معادلة Garbert لتشكيل صورة المؤسسة:** هناك معادلة ذات علاقات متبادلة بين بعضها البعض تتفاعل عناصرها لتشكيل صورة المؤسسة، كما يؤثر كل منها في صورتها، وقد وضع **Garbert** هذه المعادلة ذات العناصر المتعددة التي تؤثر كل منها في الآخر، وإجمالي هذه التأثيرات المنفردة أو الإجمالية تشكل ملامح صورة المؤسسة على النحو التالي (زهوان، 2015، 2016، ص 05):

- أهمية نشاط المؤسسة وحجم أعمالها الحقيقي.
- الأهمية الإخبارية لأعمال المؤسسة وأنشطتها.
- مدى تنافر واختلاف أنشطة المؤسسة ورسائلها الاتصالية.
- تنوع الجهود الاتصالية للمؤسسة.

- استمرارية الجهود الاتصالية للمؤسسة (الوقت).
- التناقض والتضائل في عملية التذكر (تنشيط ذاكرة الجماهير عن طريق تدعيم الصورة المتكونة والمحافظة عليها).

2.1 أساليب قياس صورة المؤسسة:

- تعتمد المؤسسات الخدمية على مجموعة من الأساليب الجيدة لقياس صورتها بالنسبة لعملائها وعمالها، وحتى يسهل عليها ذلك فإنها تمر بثلاث مراحل أساسية موضحها فيما يلي:
- استخدام أساليب البحث النوعي لتكشف المؤسسة الصفات المميزة للصورة.
 - وضع نموذج لاستطلاع الرأي، تقدم الجماهير من خلاله يتم تقديراتها وتصنيفها للمؤسسة ومنافسيها.
 - إجراء تحليل للأرقام الإحصائية بغير تحديد الصور وقياس نقاط القوة والضعف.

ومن الأدوات أو الأساليب المعتمد عليها في قياس صورة المؤسسة ما يلي:

تستعمل المؤسسة طرقاً مختلف للكشف الكمي عن صورتها ومعرفة مدى تحسنها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وربما من بين أهم هذه الطرق نجد الاعتماد على العلاقات العامة وإقامة مقابلات منظمة ومدروسة مع جمهورها كهدف لقياس التصورات والتمثيلات المبنية حول المؤسسة، وتعتبر مقاييس الاتجاهات أهم ركيزة أو أداة تستند عليها المؤسسة لمعرفة مدى إيجابية أو سلبية صورتها باعتبار أن الصورة عبارة عن مجموع اتجاهات الجمهور نحوها، ومن بين أهم مقاييس الاتجاهات ما يلي:

■ **مقياس ثيرستون (Thurston):** يطلق عليه أيضاً اسم مقياس المسافات المتساوية، وهو مقياس يقيس الاتجاهات نحو عدد من الموضوعات المختلفة، ثم تصميمه على أساس أن كل موقف من المواقف له تدرج محدد يبدأ بالإيجابية المتطرفة وينتهي بالسلبية المتطرفة، ويمر هذا المقياس بعدة مراحل تتمثل فيما يلي (Hamici, 2014; pp 1-10):

- قيام الباحث بجمع عدد كبير من العبارات المواتية عن صورة المؤسسة أو مكوناتها أو العوامل التي تتأثر بها، وقد يصل عددها إلى حوالي 200 عبارة.
- تقييم العبارات من قبل عدد من المحكمين، حيث يقومون بوضع العبارات في 11 مجموعة وفقاً لدرجة إيجابية كل منها، وبالتالي يقوم المحكمون بتوزيع أحكامهم على العبارات، فإن تبين أن هناك انتشاراً كبيراً لأحد العبارات يتم استبعادها، ويأتي الانتشار الكبير نتيجة عدم وضوح العبارة للمحكمين، وبالتالي يصفها المحكم الأول في الخانة الأولى (1) أي السلبية جداً، بينما يضعها الثاني في الخانة الثانية (2)، والثالث في الخانة الثالثة (3)، وهكذا.
- بعد استبعاد العبارات غير الضرورية، يبقى لدى الباحث عدد محدود من العبارات بين (10 - 20) عبارة.
- يطلب من المبحوثين اختيار الإجابات التي تناسبهم بعد أن يتم بناء القياس.

■ مقياس التفاضل الدلالي (Sgood): تم تقديم التفاضل الدلالي بواسطة العالم الأمريكي (تشارلز اي سجاد)، وهو نوع من مقاييس التصنيف الدلالي الذي يقيس المعنى الضمني للمفاهيم مثل المصطلحات والأشياء والأحداث والأنشطة والأفكار وما إلى ذلك، حيث يقوم بالتقاط المكونات العاطفية والمعرفية لإسناد المستجوبين إلى المفاهيم المختارة على مستوى متعدد الأبعاد، وهو يختلف عن مقاييس التقييم الأخرى، فهو قابل للتطبيق عالمياً لأنه يسمح بقياس الارتباطات والدوافع والعواطف والمواقف وما إلى ذلك (Andreal Ploder, 05.05.2023).

■ مقياس التدرج البياني (الأشكال التعبيرية): يمثل هذا المقياس استجابة وتفاعل الفرد مع الأشكال البيانية والتعبيرية، حيث يسمح للفرد أن يختار نقطة ما على هذا المقياس لكي تشير وتعبر عن اتجاهاته نحو علامة تجارية معينة، أو اتجاهه نحو خدمات المؤسسة، وبشكل طبيعي فإن اختيار الفرد يحدد من خلال قياس الطول (بالميليمتر) من أحد أطراف المقياس إلى النقطة التي اختارها المستجيب (إبراهيم، 2015، ص 95، 96).

■ مقياس ليكرت (Likertscale): صمم هذا المقياس عام 1923، ويعتبر من أكثر المقاييس استخداماً وشيوعاً في ميدان قياس الاتجاهات النفسية الاجتماعية، ويتميز بأن جميع فقراته تقيس نفس الاتجاه ويعكس مضمون العبارات درجات التفضيل لموضوع الاتجاه، وأمام كل عبارة سلم متدرج من أعلى درجة من القبول إلى أدنى درجة من القبول، ويختلف عدد درجات السلم صياغة، فهناك:

- التدرج الثلاثي: موافق، حيادي، غير موافق.

- التدرج الرباعي: موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة.

- التدرج الخماسي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

- التدرج السداسي: موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، حيادي، غير موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة.

- التدرج السباعي: موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، حيادي، غير موافق، غير موافق بشدة.

وفي حالة التدرج الخماسي يقابل التدرج بالدرجات (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب في حالة الفقرات الإيجابية، وتعكس في حالة الفقرات السلبية، ويطلب فيه من المفحوص أن يوضح درجة موافقته لكل عبارة من العبارات حيث أن نهاية إحدى طرفيه تعبر عن أقصى شدة القبول، والنهاية الأخرى تعبر عن أقصى شدة الرفض لموضوع الاتجاه (إبراهيم، المرجع نفسه، ص 98)

2. أسس ومبادئ استراتيجيات بناء صورة المؤسسة:

- لكي تتحكم المؤسسة الخدمية في استراتيجيات إدارة صورتها الذهنية، لا بد أن من توفر مجموعة من الشروط التي نوضحها فيما يلي (داولينغ، المرجع السابق، ص 125. 126):
- أن تكون صورة حقيقية: تتأثر مصداقية المؤسسة إذا انحرفت الصورة عن الحقيقة، ما يبعث الشك وفقدان الثقة في نفوس الجماهير، لذا يجب على المؤسسة السعي لبلوغ الحقيقة وإيصالها إلى الجماهير في الخارج كما في الداخل.
 - أن تكون الصورة إيجابية: على المؤسسة إبراز محاسنها أمام جماهيرها ولكن بطريقة عقلانية وغير مبالغ فيها كي تحدث التأثير المرجو على الجماهير المستهدفة.
 - أن تكون صورة مستمرة: إن ديمومة الصورة دلالة على فعاليتها، لذا لا بد على المؤسسة استثمار جهودها في بناء علاقات طويلة الأجل مع جماهيرها والتي من شأنها الحفاظ على حياة صورتها لأطول وقت ممكن.
 - أن تكون صورة مميزة: لا بد على المؤسسة أن تنفرد بهوية وشخصية مميزة خاصة مع المؤسسات المنافسة والناشطة في ذات المجال.
 - الاستهداف من خلال الصورة: المؤسسة التي تؤد بناء صورة إيجابية لا بد عليها التنسيق بين صورتها وقيم ومعتقدات الجماهير المستهدفة لتلقى التقبل المرغوب من هذه الجماهير.
 - أن تكون صورة جذابة لا بد أن تكون صورة المؤسسة ميزة تنافسية للمؤسسة من خلالها يمكن جذب الجماهير وكسب ولائهم للمؤسسة.
- وبما أن وظيفة صيانة الصورة الذهنية تقع على عائق العلاقات العامة، فإن هذه الأخيرة وضعت مجموعة من الاستراتيجيات التي تسعى من خلالها لبناء والحفاظ على صورة المؤسسة وسمعتها، ومنها ما يلي (داولينغ، المرجع السابق، ص 126):
- استراتيجية التثقيف: تركز هذه الاستراتيجية على الفرد، من خلال تعزيز الوعي والاهتمام لدى الجمهور الذي يتعامل مع المؤسسة، عن طريق تقديم الحقائق المعتمدة والواقعية والموضوعية والدقة في نقل المعلومات. إذ تكمن الفائدة في هذه الاستراتيجية من خلال التثقيف لخدمات المؤسسة وبناء سمعة إيجابية لهدف بعيد المدى. والاستفادة من المعلومات التي تساعد الجمهور على معرفة الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو الشركة.
 - استراتيجية التيسير: هي تحسين القدرة الجماعية للتكيف وحل المشاكل، وتحسين الأداء للمؤسسة وجمهورها والبيئة التي تتعامل معها، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تعريف الجمهور بالتسهيلات التي تتخذها المؤسسة لمساعدة جمهورها

وفق الخدمات المقدمة من قبل هذه الأخيرة، عن طريق تقديم المعلومات التي تساعد الجمهور على الاستفادة من المعلومات التي تقدمها المؤسسة أو الشركة.

– **استراتيجية الإقناع:** تستهدف هذه الاستراتيجية الفرد والجماعات بشكل مباشر، عن طريق التغيير في الاعتقادات والآراء، والتوقعات، والمواقف والسلوك معا، عن طريق تقديم أفضل الخدمات وإعداد رسائل اتصالية مؤثرة للمتلقين على سلوكهم بالآراء والمقترحات المطروحة التي من شأنها أن تخدم سياسة المؤسسة واتحاد جمهورها من المتلقين.

– **استراتيجية الترغيب:** تتضمن حث الجمهور على فعل سلوك معين ترغب به المؤسسة عن طريق الوعود بأفضل الخدمات والمكافآت والهدايا والمسابقات... الخ، فضلا عن عبارات وألفاظ توحى بأن المؤسسة قادرة على مكافأة الجمهور في حال تفاعله مع المؤسسة.

– **استراتيجية التعاون:** تظهر لفاعليها عندما يكون هناك توافق في الرؤى والأهداف بين المؤسسة والجمهور، وعندما يشعر كل منهما بالحاجة إلى مشاركة الآخر في تحديد موضوع ما، أو تطوير خدمات المؤسسة عن طريق إحداث إحساس مشترك ما بين المؤسسة وجمهورها بتقديمها معلومات صحيحة ودقيقة وصادقة لهذا الأخير معبرة بذلك عن دور الجمهور في التغلب على ما يواجهه المؤسسة من مشكلات طارئة مستقبلا.

– **استراتيجية الدعاية:** تسعى المؤسسة عن طريق مسؤوليها وقادتها إلى إبراز الأفضل وتحسين صورتها بشكل مستمر، ذلك عن طريق عرض منجزاتها الإيجابية التي حققتها المؤسسة عبر كافة الأصعدة، من خلال استخدام العبارات والجمل التي انجذب المتلقين نحوها، فضلا عن الاهتمام الشديد من قبل الجمهور للخدمات التي تقدمها المؤسسة لهم.

وفي السياق ذاته تلعب استراتيجية بناء الصورة الذهنية للمؤسسة دورا بارزا في إنجاح واستمرار المؤسسات في السيطرة على الجمهور الخارجي، إذ تعد استراتيجية فعالة في ظل المنافسة والتغيير المستمر في بيئة الأعمال، فعند رغبة المؤسسة الوصول إلى صيغة معينة حول استراتيجية الصورة الذهنية فإن عليها دراسة الكثير من عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وبشكل خاص ضرورة معرفة خصائص المنتجات المقدمة من قبل المنافسين التي تعد لقطعة البدء في تقديم منتجات ذات منافع تفوق ما يقدمه المنافسون حيث تحقق المؤسسة ميزة إضافية تلقى القبول من المتعاملين معها، ومن الأمور التي يفترض أخذها بعين الاعتبار عند إعداد استراتيجية الصورة الذهنية ما يلي (Hélène, 2019. P 08):

– **بحوث الزبون:** تحاول المؤسسات تركيز جهودها التسويقية لتلبية متطلبات ورغبات الزبون باعتباره الركيزة الأساسية لإعداد استراتيجية الصورة الذهنية، وتشمل هذه البحوث التعرف على الزبون المستهدف وتحديد خصائصه ودوافعه وحاجاته وتوقعاته أو محاولة إقناعه بالتوجه نحو شراء منتجات المؤسسة من خلال بناء مكانة ذهنية متميزة للمنتج في ذهنه، إذ تعتبر هدفا أساسيا لاستراتيجيات العديد من البحوث عن طريق الزيارات الميدانية واللقاءات الفردية والاتصالات الهاتفية واستمارات الاستبيان التي أوسع الطرق استخداما في مجال أبحاث الزبون والتي من خلالها يتم التعرف على رغبات وتوقعات الزبائن التي : عليها استراتيجية الصورة الذهنية.

- التعرف على حالة المنافسة: يتم الاهتمام بالمنتجات البديلة المنافسة من حيث الصفات والخصائص المتميزة فيها والتي تشيع رغبات شريحة معينة من السوق، كما يمكن الاستفادة من نقاط القوة للمنافسين من حيث الإمكانيات المادية والبشرية باعتباره مصدرا رئيسيا للتميز وعامل مساعد لإعداد استراتيجية الصورة الذهنية بشكل أكثر فاعلية، وتساهم بحوث المنافسة في تحسين مرونة المؤسسة وسرعة الاستجابة لديها للمتغيرات البيئية المتعلقة بالأسواق والمنافسة.

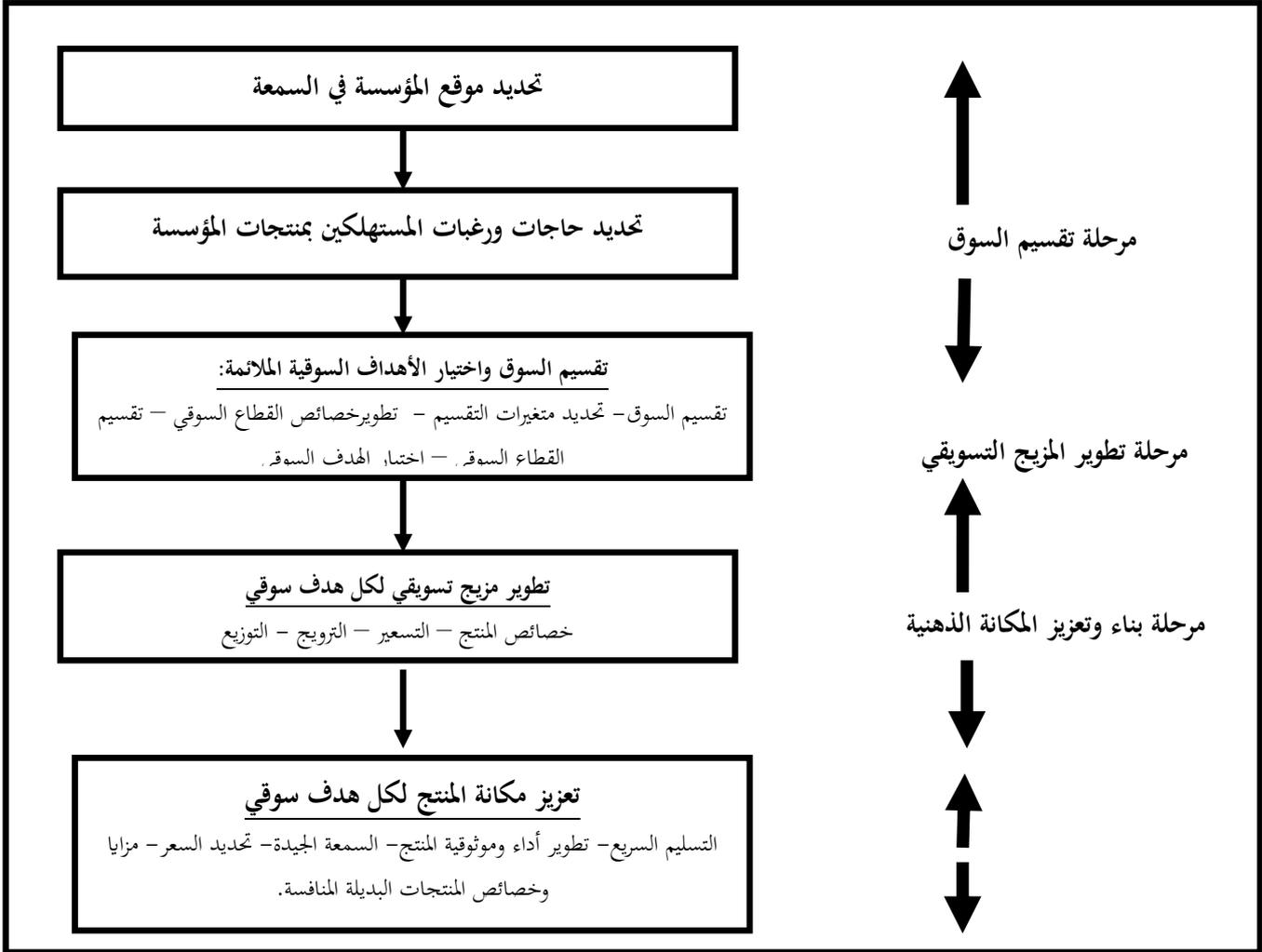
- مشاركة العاملين: لا بد من الاهتمام بمبدأ مشاركة جميع أفراد المؤسسة والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم والعمل على تطوير وتحسين أدائهم عند وضع استراتيجية الصورة الذهنية، لأن تعزيز المنتج في ذهن الزبون يأتي من خلال تقديم منتجات ذات خصائص وجودة مناسبة وتكلفة ووقت ومكان مناسب وبخدمة مناسبة وهذا لا يتحقق إلا عن طريق جهود وكفاءة العاملين داخل المؤسسة.

- دراسة إمكانيات المؤسسة: أي دراسة واقع البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة فيها لاستغلالها، وتحديد الطاقات غير المستغلة (المادية والبشرية) وتحديد الفجوة بين الطاقات والإمكانيات المتاحة والمستغلة فعلا وتحسين مراكز الضعف وتحويلها إلى مراكز قوة لتحقيق رضا الهدف التسويقي وبالتالي تعزيز صورة المنتج في أذهان الزبائن.

- تصميم المزيج التسويقي: يعد المزيج التسويقي بعناصره الأربعة قاعدة عريضة وواسعة من الفرص التي تتاح أمام المؤسسة لبناء وتطوير ثم تنفيذ خطة الصورة الذهنية، فمستوى الجودة والتنوع وتعدد الاستخدامات وتكامل الخدمات كلها تعد حلا جيدا لتحقيق الصورة الذهنية، وكذا السعر فهو أداة مهمة في بناء الصورة الذهنية لما له من أهمية لدى الجماهير، وكذا الترويج الذي يعد حلقة الوصل بين ما تقدمه المؤسسة من مزايا في خدماتها التي تقدمها لجماهيرها، ومن خلال الترويج وبرامجه المبدعة يمكن رسم الصورة الذهنية المطلوبة، وعند التخطيط لاستراتيجية الصورة الذهنية لا بد من الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية: (Gaston, 2001. P 15).

ومن هنا يتضح لنا أنه على المؤسسة السعي نحو تحديد المعايير التي يهتم من الزبون عند اتخاذ قرار التعامل مع المؤسسة الخدمية بهدف تحقيق رضاه، ومن هذه المعايير ضرورة ابتكار العلاقات التجارية التي تكون المؤسسة قادرة على تبنيها في حالة توجيه المنتج إلى أكثر من تقسيم سوقي واحد وترسيخها في أذهان الأهداف السوقية من خلال تجسيد الخصائص والميزات المطلوبة وربطها بالعلامة المناسبة لتسهيل نقلها إلى الزبائن بمساعدة الوسائل الترويجية. والشكل التالي يوضح مراحل بناء استراتيجية بناء الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن.

الشكل رقم (12): يوضح مراحل بناء استراتيجية الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العملاء



المصدر: محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، المرجع السابق، ص 209.

يوضح لنا الشكل أعلاه نموذج لمراحل بناء استراتيجية تعزيز مكانة المنتج في ذهن الزبون، إذ تبدأ بمرحلة تقسيم أو تجزئة السوق من خلال تحديد موقع المؤسسة بين المؤسسات المنافسة، والتعرف على حاجات ورغبات الزبون، وعلى إثرها يتم اتخاذ قرار تقسيم السوق وتحديد الهدف السوقي، ثم تأتي مرحلة تطوير المزيج التسويقي بما يتناسب كل هدف سوقي مختار إذ أنه "المزيج التسويقي" يركز على بناء العلاقة مع الزبون من خلال تقديم المنتجات بطريقة تعزز من مكانتها في ذهنه ثم زيادة الأرباح، والمنتج الناجح يعد من وسائل زيادة ولاء الزبون للمؤسسة، ومنه فإن تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة الحصة السوقية لها يتم من خلال تعزيز مكانة المنتج المعروضة في السوق في أذهان الزبائن عن طريق تحديد الهدف السوقي ثم المزيج التسويقي المناسب له.

3. طرق تثبيت صورة المؤسسة الخدمية:

لا يمكن لأي مؤسسة أن تكون جيدة في كل شيء بسبب محدودية أموالها أولاً، وبسبب تركيزها لإنجاح جانب معين قد يقلل من جودتها ونجاحها في مجال آخر، وفيما يلي أهم طرق تثبيت المكانة الذهنية لدى الزبائن (عبد، 2011، ص 16):

■ اختيار صورة ذهنية عامة "عريضة": اقترح "بورتير Porter" ثلاث بدائل يجب التركيز عليها، لتحقيق الصورة الذهنية، وهي التميز في الخدمة، أو قاعدة التكلفة المنخفضة، أو الزبون ذوي الاحتياجات المتفردة، وحذر Porter المؤسسات إذا حاولت أن تكون جيدة في البدائل الثلاث أعلاه ما لم تكن متميزة في أي منها، فمحاولة النجاح في هذه البدائل الثلاثة قد يعتبر فخاً نظراً لصعوبة تحقيق التميز في جميع البدائل، لأن المؤسسات غالباً لا تملك الجانب المادي الكافي لإنجاح البدائل، كما أن كل استراتيجية لتثبيت صورة المؤسسة تتطلب ثقافة تنظيمية مختلفة ونظماً إدارية مختلفة واتجاهات تكون في الغالب متضاربة، وبالرغم من كل ذلك فهناك بعض المؤسسات استطاعت أن تكون متميزة في كل من الخدمة والتكلفة المنخفضة.

■ اختيار تثبيت مكانة ذهنية معينة: تواجه المؤسسة زخماً من الاحتمالات لتثبيت صورتها لدى عملائها وزبائنها، مثل: الأرقى جودة، الأحسن أداء، الأكثر اعتماداً، الأطول عمراً، الأسرع، الأكثر أماناً، الأحسن قيمة مقابل السعر، الأقل تكلفة...، والكثير من المؤسسات تعلن عن فائدة واحدة رئيسية لتثبيت المكانة الذهنية أو ربما فائدتين أو ثلاث، وبشكل عام ينبغي على المؤسسة التي تبحث عن أسلوب لتثبيت صورة ذهنية لمنتجاتها أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي (العلاق، 2008، ص 110 . 111):

- تثبيت الصورة الذهنية للخدمة بالاعتماد على الصفة المميزة فقط: تقوم بعض المؤسسات بتثبيت الصورة الذهنية للخدمة بالاعتماد على الصفة المميزة عندما تحدد أو تصور نفسها على أنها أقدم مؤسسة، أو أنها الأقدر على مواجهة المنافسين، أو أن خدماتها الأفضل على الإطلاق وغيرها، وبذلك فإن تثبيت الصورة على هذا الأساس هو اختيار هزيل طالما أنه لم يبين أو يوضح الفائدة بدقة.

- تثبيت الصورة اعتماداً على الفائدة: حيث يتم تثبيت صورة المنتج على أساس أنه الأحسن في مجال التطبيق في حالات معينة.

- تثبيت الصورة اعتماداً على المستخدم: حيث يتم تثبيت الصورة الذهنية بالنسبة لمجموعة مستهدفة من مستعملي الخدمات، كأن تصرف مؤسسة متخصصة في تصنيع الأجهزة والمعدات الطبية قسماً من منتجاتها على أساس أنها الأسهل استخداماً من قبل مسؤوليها.

- تثبيت الصورة الذهنية اعتمادا على المنافس: حيث تقوم المؤسسة بتمييز خدماتها بخدمات منافسيها.
- تثبيت الصورة الذهنية اعتمادا على الفئة: حيث تقوم المؤسسة بوصف نفسها على أنها فائدة لفتتها، فالفندق يرى نفسه رائدا في مجال الفنادق والمبيت واستقبال ضيوفه.
- تثبيت الصورة الذهنية اعتمادا على الجودة: حيث يتم تثبيت الصورة الذهنية للخدمة على أساس مستوى معين من الجودة، وعند تثبيت الصورة الذهنية اعتمادا على الجودة هناك بعض الأخطاء التي يجب تجنبها (P, 2000. P 69) :
- المبالغة في فائدة تثبيت الصورة الذهنية، ويعني تثبيت صورة ذهنية بصفة ضيقة.
- تثبيت صورة ذهنية مربكة، ويعني ادعاء فائدتين أو أكثر للمنتج تتعارض مع بعضها.
- تثبيت صورة ذهنية فاقدة للعلاقة، أي ادعاء فائدة يهتم بها عدد قليل من العملاء.
- تثبيت صورة ذهنية مشكوك فيها، بمعنى ادعاء فائدة يشك الناس فيها أو في استطاعة المؤسسة تقديمها.
- تثبيت صورة المؤسسة للقيمة: يجب على المؤسسة تثبيت الصورة الذهنية للقيمة لأن الزبائن يفكرون وفق القيمة مقابل ما يدفعونه من مال، أي ماذا يجنون مقابل ما يدفعون، وهنا يمكن تمييز خمسة أنواع من تثبيت الصورة الذهنية للقيمة (العلاق، المرجع السابق، ص 113):
- أكثر بمقابل أكثر: وتشمل منتجات الرفاهية التي تكون جودتها عالية وتصنيع أفضل وعمر أطول وأسلوب أفضل، وفرض سعر عالي لتغطية التكاليف، حيث يحس الزبون أنه ذو مكانة اجتماعية عالية بمجرد حصوله على هذا المنتج إضافة لاستعداده لدفع هذا المبلغ العالي مقابل حصوله على هذا المنتج.
- أكثر بنفس السعر: أي أن تقوم المؤسسة بتقديم علامة تجارية لها نفس الجودة والأداء ولكنها بسعر أقل بكثير من العلامات الأصلية.
- نفس المنتج بسعر أقل: يرغب الزبائن بالحصول على منتج نموذجي أو علامة تجارية بسعر أقل من السعر العادي.
- الأقل بأقل كثيرا: يشتكي بعض الناس من أن بعض المنتجين أو مقدمي الخدمات يزودونهم بأكثر مما يحتاجون إليه، ولكنهم رغم ذلك يجب عليهم دفع السعر الأعلى، فمثلا لا يستطيع الإنسان أن يقول للفندق الذي يقيم به خذ جهاز التلفزيون من غرفتي وحاسبي بسعر أقل، لكن توجد هناك فنادق توجر سريرا وليس غرفة مقابل سعر أقل بكثير من سعر الفندق العادي.
- أكثر بمقابل أقل: إن القيمة الربحية لتثبيت صورة المؤسسة هي أن تقدم للزبائن أكثر مقابل الأقل، وهي جاذبية المحلات الناجحة التي تقدم أكثر مجموعة من منتجاتها مقابل أقل الأسعار.

4. استراتيجيات إدارة أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة:

إن الملاحظ في الأزمات هو أنه بمجرد حدوثها فإنها تتطور بسرعة، ما يتطلب التدخل السريع لعلاجها، وهذا العلاج يمكن أن يحدث على أي مستوى من مستويات حياة الأزمة، ومن هذا جاءت الأهمية لإبراز دورة أزمة الصورة الذهنية، لمحاولة الوقوف قبل التفاقم والانتشار، وهذا ما يجب على مسؤولي العلاقات العامة دراسته والتركيز عليه، وعموما ترتبط دورة حياة أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة بثلاث مراحل نفسرها فيما ما يلي (simon moore, 2005. P 36) :

■ **مرحلة نشأة أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة:** وترتبط هذه المرحلة بمرحلة ما قبل الأزمة، وهي المرحلة التي تكون فيها المؤسسة مستقرة ظاهريا، لكن هناك حوادث وعوارض تحدث وتتراكم عن المؤسسة، وتمثل هذه الحوادث والعوارض في الانطباعات السلبية التي تتشكل في أذهان الجماهير المختلفة للمؤسسة، نتيجة للخلل في التنظيم، خلل في المنتج، أو خلل في تقديم الخدمات، ومثال هذا على الصعيد الوطني الجزائري ما تشكل لدى الجماهير عن مؤسسة **RENAULT ALGERIE**، والتي تعاني من النظرة السلبية للجماهير لهذا المنتج أو الخدمات المقدمة، وأيضا نجد من الحوادث ذلك الخلل القانوني الذي يمكن أن تعاني منه المؤسسة، والذي يبدو ظاهريا غير مؤثر، إلا أنه يؤثر وبشكل كبير في الصورة الذهنية للمؤسسة على المدى القصير والطويل ويتعلق باستمرارية المؤسسة على الصعيد السوقي والمجتمعي، ويمكن هنا الاعتماد تحديدا على استراتيجية احتواء الأزمة، والتي تتطلب ميزة السرعة في الحصر والتضييق عليه والقضاء السريع على مسبباتها (Myers, 2011. P 93) .

■ **مرحلة أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة أثناء الأزمة:** وهنا يكون التأثير مباشرا، فبمجرد بروز الأزمة للمؤسسة ولجماهيرها، تبدأ تلك التصورات السلبية والانطباعات بالتشكل والبروز على نطاق واسع، والانتشار بشكل سريع وسط مختلف الجماهير، وهذا ما يجب على المؤسسة الانتباه إليه ومحاولة تثبيط هذه الأزمة سريعا، وهنا يمكن للعلاقات العامة داخل المؤسسة أن تعتمد على الاستراتيجيات الثلاث التالية لإدارة الأزمات وهي:

- **استراتيجية تحويل المسار:** وعلى مستوى الصورة الذهنية فإنه على رجل الأعمال أن يحاول تحويل تفكير الجماهير وانتباهها للأزمة الفعلية إلى الانتباه والاهتمام بأضرار وحوادث أقل شأنًا، وأيضا إلى إعادة إحياء الذاكرة حول الحوادث الإيجابية التي حدثت للمؤسسة، ومن هذا يتم تحويل المسار الذهني للجماهير من الأزمة إلى أهداف أخرى تحدها المؤسسة.

- **استراتيجية تفتيت الأزمة:** وهنا يتم تفكيك كل الحوادث والعوامل التي أدت إلى أزمة الصورة الذهنية عن المؤسسة وتقديم الحلول المناسبة لكل منها على حدى، كأن تقوم المؤسسة بتحديد العوامل التي أثرت على الجماهير الداخلية، والحوادث التي أثرت على الجماهير الخارجية، وعلاج كل واحدة منها مفصولة عن الأخرى، فالعلاج يكون تدريجيا من

خلال القضاء على مسببات أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة عند كل جمهور، لأن كل جمهور خصوصياته وله مسببات لهذه الأزمة، كأن تقوم المؤسسة بعلاج أزمة الصورة الذهنية على المستوى الداخلي من خلال فرض النظام والحوار مع الموظفين والعمال، والمستوى الخارجي مثلا بعدم تقديم الخدمات والاعتذار للجماهير، أو القيام بتحسين تلك الخدمات للجماهير الخارجية، وهذا كله يكون بالتفاعل المتبادل بين الداخل والخارج، فالمؤسسة هي نسق متكامل بين الداخل والخارج (Benoit, 2015. P106).

- استراتيجية إجهاض الأزمة: وهنا يتم التركيز على بث أسس فكرية وعلمية تكون مضادة للأسس الفكرية التي سببت الأزمة، كأن يقوم رؤساء المؤسسات الخدمية بنفي ما يشاع عن مؤسساتهم من تصورات سلبية نحوها مثل اللاشريعة القانونية في السوق، وهنا يتم القيام بدحض هذه الإشاعات وإثبات الأسس الفكرية مثل الوثائق التي تثبت شرعيتها وتنفي كل ما هو سلبى اتجاهها، وأيضا الأسس العلمية، من خلال اعتماد بث الأسس العلمية التي تعتمدها المؤسسة في عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات، ما يمكن من تحقيق رضا الجماهير وتفهمها لما تقوم به المؤسسة (Nha nguyen, 2001. P 53).

- مرحلة استعادة الصور الذهنية الإيجابية للمؤسسة: وتأتي هذه المرحلة مباشرة بعد انتهاء الأزمة، حيث تحاول المؤسسة استعادة صورتها الإيجابية لدى الجماهير من خلال الاعتماد على وسائل الإعلام، إلا أن هذا غير كاف بالنسبة إلى الأزمات الكبيرة، التي تتطلب أن تكون هناك استراتيجية جذرية تتمثل أساسا في إعادة تحديد بعض عناصر الهوية المؤسسية، كأن تقوم المؤسسة بتبني ثقافة تسييرية جديدة، وأن تقوم بتغيير الهوية الخاصة بها، من تغيير للشعار والاسم وحتى الألوان ولباس العمال، ومنتجاتها أو خدماتها، وهذا يبدو صعبا، إلا أنه يمثل الحل الأمثل للمؤسسات التي مستها أزمات كبيرة والتي تهاوت صورتها وسمعتها الخدمية والمجتمعية (abratt, 1989. P 133).

وعليه يتضح لنا أن الصورة الذهنية للمؤسسة تمثل أحد أهم الأصول المعنوية للمؤسسة ورابطا مهما بين هوية المؤسسة وسمعتها، فإتباع جملة من الاستراتيجيات التي تساهم في إعادة بناء الصورة الإيجابية واسترجاع السمعة الحسنة عن المؤسسة، وهذا بداية باستغلال تلك الاستراتيجيات والخطط الخاصة تحديدا باستعادة الصورة الإيجابية للمؤسسة في حال تغييرها للنمط السلبى في أذهان مختلف الجماهير، والشيء الأكثر أهمية هنا هو أنه يجب على المؤسسات وعلى مسيرها، وحتى مستويات أخرى خارج أطر المؤسسة الاهتمام والتأطير التطبيقي لمثل هذه الاستراتيجيات لتحقيق الاستجابة الفورية لمثل هذه الاستراتيجيات لتحقيق الاستجابة الفورية في حال وقوع الأزمة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل المعنون بـ "مدخل عام لصورة المؤسسة الخدمية"، يتضح أن المؤسسات تسعى جاهدة إلى بناء استراتيجيات وآليات أساسية تهدف إلى تعزيز صورة إيجابية أثناء تقديم خدماتها. تعتمد المؤسسات الخدمية الحديثة على مجموعة من البرامج والتطبيقات لتثبيت صورتها الذهنية الإيجابية في أذهان الجماهير الداخلية والخارجية، وهو ما تم التطرق إليه في الجانب النظري لدراستنا.

في هذا السياق، تعتمد بعض المؤسسات على السمات المميزة لتعزيز صورتها الذهنية، مثل الادعاء بأنها الأقدم أو الأكثر قدرة على مواجهة المنافسين، أو أن خدماتها هي الأفضل على الإطلاق. ومع ذلك، فإن تثبيت الصورة الذهنية على هذا الأساس يُعتبر اختيارًا ضعيفًا طالما لم يتم توضيح الفائدة بوضوح ودقة.

يتضح لنا أن بناء استراتيجية فعالة لصورة المؤسسة الخدمية وتطويرها يعتمد على تحليل وتشخيص شرائح السوق المستهدفة بدقة، بحيث تُعكس توقعات الجماهير حول جودة الخدمات المطلوبة. من خلال طرح الخدمات بما يتماشى مع توقعات الجماهير، يمكن تحقيق الصورة الذهنية الإيجابية والمرغوبة.

الفصل الثالث: تأثير المسؤولية الاجتماعية على جودة الخدمات الفندقية وصورة الفنادق لدى العملاء

تمهيد

أولاً: جودة الخدمات الفندقية

1. معايير تصنيف المؤسسات الفندقية.

2. أهمية المؤسسات الفندقية

3. وظائف المؤسسات الفندقية

4. البدائل الاستراتيجية للمؤسسات الفندقية

ثانياً: نشاط وجودة خدمات المؤسسات الفندقية

1. ماهية نشاط المؤسسات الفندقية

2. أهمية وخصائص النشاط الفندقي

3. ماهية جودة الخدمات الفندقية

4. أبعاد جودة الخدمات الفندقية وأساليب تقييمها

ثالثاً: رضا العملاء وجودة الخدمات الفندقية

1. تعريف رضا العملاء

2. أهمية رضا العملاء وأهم محدداته

3. أدوات قياس رضا العملاء

4. علاقة جودة الخدمة الفندقية برضا العملاء

رابعاً: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في بناء صورة المؤسسات الفندقية

1. استراتيجيات إدارة صورة المؤسسة الفندقية

2. خطوات قياس صورة المؤسسة الفندقية

3. العوامل المؤثرة في تكوين صورة المؤسسة الفندقية

4. مبادئ تكوين صورة المؤسسات الفندقية

5. العلاقة بين صورة المؤسسة الفندقية، هويتها، وسمعتها

6. العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وصورة المؤسسة الفندقية

7. تجربة فنادق تايم كنموذج رائد في تطبيق المسؤولية الاجتماعية

خلاصة الفصل

تمهيد:

شهدت المؤسسات الفندقية تطوراً مستمراً وتزايداً ملحوظاً في مختلف أنحاء العالم، حيث ساهمت عوامل متعددة في تعزيز هذا التطور بما في ذلك الزيادة في حركة الانتقالات العالمية، وزيادة رغبة الأفراد في استكشاف المدن والبلدان الأخرى، بالإضافة إلى نمو حركة التجارة والصناعة والزراعة. أصبحت صناعة الفنادق في العصر الحالي ركيزة أساسية لتحقيق الرضا لجميع المتعاملين، إذ تعد النشاطات الفندقية من الأنشطة الخدمية التي تبرز نوعية الخدمات المقدمة ومدى رضا الزبائن والمتعاملين عنها.

وعليه سنحاول في هذا الفصل إبراز كل من:

- أولاً: آليات المؤسسات الفندقية
- ثانياً: نشاط وجودة خدمات المؤسسات الفندقية
- ثالثاً: رضا العملاء وجودة الخدمات الفندقية
- رابعاً: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في بناء صورة المؤسسات الفندقية

أولاً: جودة خدمات المؤسسات الفندقية

نتطرق في هذا المبحث إلى المؤسسات الفندقية باعتبارها مؤسسات خدمية، حيث تهدف إلى تلبية رغبات العملاء والزبائن من مبيت بالإضافة إلى تقديم خدمات ثانوية أو إضافية، الهدف منها هو توفير كل وسائل الراحة للعميل أو الزبون، كما سنبرز في هذا الجزء أنواع الفنادق وتصنيفاتها حسب الخبراء وأهل الاختصاص، كون الفنادق تختلف من حيث نوعية ودرجة جودة الخدمات التي تؤديها، فالواقع التطبيقي في مختلف بلدان العالم يبين أن أصناف الفنادق وأشكالها تختلف من بلد إلى آخر، كما سنبرز أهمية الفنادق من شتى المجالات بالإضافة إلى تحديد ملامحها الأساسية.

1. معايير تصنيف المؤسسات الفندقية:

تختلف الفنادق وفتاتها وتختلف بالتالي نوعية ودرجة جودة الخدمات التي تؤديها تلك الفنادق للنزلاء، فالواقع التطبيقي في مختلف بلدان العالم يبين أن أنواع الفنادق وأشكالها تختلف من بلد إلى آخر وذلك يتوقف على مدى توفر المقومات والموارد السياحية، ومنه فهناك عدة تصنيفات للفنادق تتم تبعا لعدة معايير نحدددها كما يلي:

1.1 تصنيف من حيث الملكية: يندرج تحت هذا التصنيف ما يلي (الصيرفي، 2007، ص 18):

- فنادق القطاع الخاص: هذه الفنادق تكون مملوكة لشخص واحد أو لعائلة صغيرة الحجم وتدار إدارة عائلية، تقدم خدمات محدودة لقلّة رأس المال المستثمر فيها، وتنتشر في المدن الصغيرة بكثرة.
- السلاسل الفندقية والشركات: هنا شركة واحدة تقوم بتسيير وإدارة عدد كبير من الفنادق.
- فنادق القطاع المختلط: هذه الفنادق تكون إما مملوكة ملكية مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص أو بين الدول وإحدى الشركات الأجنبية.

- الفنادق الحكومية: وهي التي تكون مملوكة ملكية كاملة للدولة مثل الفنادق التابعة للقوات المسلحة.

2.1 تصنيف الفنادق من حيث الموقع: ونذكر منها ما يلي (نبعة، 2015، ص 160):

- فنادق مراكز المدن: وهي الفنادق التي تقع داخل حدود المدينة، وتتراوح درجتها من الممتازة إلى الثالثة، أما أحجامها فتتراوح ما بين 50 غرفة إلى 300 غرفة، وملكيته متفاوتة ما بين أهلية وشركات مختلطة.
- فنادق الضواحي: وجدت لارتفاع تكلفة الأراضي ففي هذه الحالة تلجأ الشركات إلى إقامة فنادق في ضواحي المدينة، حيث يكون سعرها منخفض وتتكون من 250 - 500 غرفة.
- فنادق المطارات: هذه الفنادق يتم إنشائها لخدمة المسافرين بالطائرات والمسافر العابر، النوع، درجات هذه الفنادق تتراوح ما بين الدرجات الممتازة إلى الدرجة الثانية، ولقد أصبحت هذه الفنادق عنصر منافس للفنادق الأخرى.

- فنادق السواحل: وهي الفنادق التي تكون بالقرب من السواحل المهمة، وتتراوح درجتها ما بين أربعة إلى خمسة نجوم، وتمتاز بكبر حجمها وتنوع خدماتها المقدمة.

3.1 تقسيم حسب عدد النجوم: ويشمل هذا التصنيف ما يلي (السراي، المرجع السابق، ص 54):

- فنادق ذات الخمسة نجوم: وهي أرقى الفنادق، حيث تقدم خدمات متكاملة بأسعار مرتفعة.
- فنادق ذات أربعة نجوم: هذه الفنادق تقدم خدمات متكاملة أيضا، ولكن بمستوى أقل من فنادق خمسة نجوم.
- فنادق ذات ثلاثة نجوم: وهي أقل من الفندق السابق، ولا تتوفر على الخدمات الإضافية الموجودة في الفنادق السابقة.

- فنادق ذات النجمتين: وهي فنادق شعبية نظرا لانخفاض مستوى الأثاث.

- فنادق ذات النجمة الواحدة: وهي فنادق عادية في التواضع، وذلك بالنسبة لخدمتها وعدد غرفها وأسعارها.

4.1 من حيث الدرجات "التسهيلات المقدمة": تشمل هذه الفنادق ما يلي (السعدي، 2009، ص 65):

- الدرجة الممتازة: وهي أرقى أنواع الفنادق، حيث تقدم جميع الخدمات الفندقية وبأسعار مرتفعة تتناسب مع نوع الخدمات المقدمة وحجمها، وتتميز بمواصفات خاصة من حيث الموقع والأغذية المقدمة.
- الدرجة الأولى: تقع أيضا ضمن الفنادق الراقية ولكنها ليست بمستوى الفنادق الممتازة، بحيث يكون لكل نزيل غرفة مستقلة وحمام، تقدم خدمات فندقية متكاملة.
- الدرجة الثالثة: وهي فنادق شعبية ذات أسعار رخيصة وخدماتها محدودة.

5.1 تصنيف من حيث نوعية الخدمات: يتمثل هذا التصنيف فيما يلي (الخيكاني، 2016، ص 63)

- الفنادق التجارية: هذه الفنادق تركز على رجال الأعمال الدائمين والمؤقتين وعلى سياح المؤتمرات، وتقدم فيه أرقى الخدمات وجودة في الأطعمة والمشروبات وتتمركز غالبا في قلب المدن الكبرى التجارية والصناعية.
- فنادق الإقامة الدائمة: وهي تلك الفنادق التي تنشأ بغرض إيواء العاملين في المناطق الصناعية البعيدة عن أسرهم طلبا للعمل.

- الفندق المفروش: وهي تلك الفنادق التي تقدم خدمات المبيت والإفطار، وينحصر نشاطها في تأجير الغرف باليوم أو الأسبوع أو الشهر، مع تقديم تكميلية كتنظيف الغرف.

- فندق المؤتمرات: وهو ذلك الفندق الذي يعتمد اعتمادا كليا على خدمة المؤتمرات والاجتماعات العلمية والمهنية، ويشتمل على معدات وتسهيلات للترجمة الفورية وغرف السكرتارية والاجتماعات، وهناك تقسيمات أخرى مثل تصنيف الفنادق على أساس السعر. وحسب مدة الإقامة.

2. أهمية المؤسسات الفندقية:

لا يختلف أهل الاختصاص في المجال الفندقي والخدمات السياحية على أهمية هذا القطاع في اقتصاد البلاد، وقد أولت الدولة أهمية خاصة به كالجائر، مما أدى إلى انتشار وازدهار الصناعة الفندقية في العقود الأخيرة لما تكتسيه من دور اقتصادي واجتماعي وثقافي، وتكمن أهمية الفنادق فيما يلي (بوظو، 2014، ص 136):

- تقديم الخدمات للأفراد "الزبائن": تعتبر الفنادق ركنا أساسيا من أركان السياحة نظرا لما تقدمه من خدمات للنزلاء، ومع التطور الحاصل في المجال الفندقي أصبح دور الفندق لا يقتصر على المبيت فحسب بل تطور ليشمل مجالات مختلفة من أجل تلبية كل رغبات وميول الزبون، وتقدي له كل التسهيلات الضرورية أثناء إقامته بالفندق.

فالفنادق في الوقت الراهن تعتبر أحد مستلزمات الحضارة الحديثة كمراكز اجتماعية وثقافية تلبي حاجيات المجتمع ورغباته وتسمح بإقامة الزبائن الذين ينتقلون من بلد إلى بلد آخر لأغراض علمية أو سياحية...

كما أن التطور الحاصل في المجال الفندقي كون الفندق أصبح يوفر مستلزمات المقيم حيث أصبح يتوفر على مسابح ومحلات تجارية، كما يقدم خدمات مصرفية وبريدية وهاتفية، بالإضافة إلى وجد وكالات سياحية وخدمات أخرى كل هذه الخدمات تهدف بالدرجة الأولى إلى تقديم كل متطلبات الزبائن بهدف الحفاظ عليهم وبناء صورة إيجابية حول الخدمات المقدمة.

- الحصول على الإيرادات: تعتبر صناعة الفنادق بصفة خاصة ركنا أساسيا في الاقتصاد بعد الصناعة والزراعة لما تجلبه من إيرادات سواء كانت بالعملة المحلية أو بالعملة الصعبة، وأصبحت كل دول العالم تعتمد على القطاع الفندقي لجلب الموارد وتولي لها أهمية قصوى كما هو الحال في العديد من الدول كالمغرب، تونس، مصر... الخ (حافظ، 2010، ص 67. 68).

- توفير فرص العمل: تعتبر الفنادق من الأنشطة التي تعتمد بصفة مباشرة على الموارد البشرية، كونه نشاط خدماتي، فهي تؤمن أكبر فرص العمل مقارنة بالقطاعات الأخرى، سواء كانت فرص عمل مباشرة التي تزاوّل نشاطها داخل الفندق أو فرص عمل غير مباشرة من مقاولين عند الإنجاز أو في مرحلة التجهيز من معدات وأثاث...

كما أن طبيعة مشاط الفنادق فهو على اتصال مباشر مع قطاعات أخرى لتزويده بالمواد الضرورية سواء كانت للاستهلاك كالمواد الغذائية أو التنظيفية ومواد أخرى، وبالتالي فالقطاع الفندقي يعتمد بصفة مباشرة على اليد العاملة، ومنه فإن فرص العمل في الميدان الفندقي متوفرة على مدار السنة (عمار، 2018، 2019، ص 106).

- تعليم وتدريب العاملين في المجالات المختلفة للفندقة: تعتبر الفنادق من النشاطات الاقتصادية الهامة، والتي تولي لها الدول أهمية قصوى وتسخر لها كل الإمكانيات بهدف الرفع من كفاءتها الإنتاجية وذلك للوصول إلى تنمية القطاع

الفندقي، وذلك بتوظيف الإمكانيات المتوفرة بشكل عقلاي وأمثل للوصول إلى هذه الأهداف لا بد من توفر يد عاملة مدربة.

لذا تلجأ كل بلدان العالم إلى إنشاء معاهد ومدارس مختصة في المجال الفندقي للأفراد العاملين في القطاع وتدريبهم بغرض زيادة كفاءتهم وإلمامهم بالعمل وتطوير مهاراتهم وترقيتهم لكي يقوموا بأعمالهم على أفضل وجه وبأقل جهد وتكلفة ممكنة وذلك باستخدام أهم الطرق للتعليم والتدريب، وأهم الطرق هي (حافظ، المرجع السابق، ص 70):

- التعليم والتدريب أثناء العمل.
- التعليم والتدريب بواسطة المحاضرات والندوات.
- التعليم والتدريب بواسطة الحالات العلمية.
- التعليم والتدريب أثناء الممارسات المهنية التنظيمية.
- التعليم والتدريب أثناء الاستخدامات التقنية.
- تنمية المناطق الجغرافية: تهدف الفنادق إلى تنمية المناطق الجغرافية التي يقع فيها الفندق، فالفنادق تعمل على تنمية البنية التحتية للمناطق الجغرافية التي يتم إنشائها فيها، وهي الدور، ومحلات التسويق، المطاعم، الشركات المختلفة... الخ، المحاذية والقريبة منها حيث يتحسن عملها ويزداد، وذلك نتيجة لإنفاق الزبون في تلك المنطقة، وهذا بإضافة على صناعة النقل وخدمتها للنشاط السياحي (حافظ، المرجع نفسه، ص 73).

3. وظائف المؤسسات الفندقية:

يعتبر النشاط الفندقي نشاط اقتصادي واجتماعي، ولخصوصية هذا القطاع الحيوي الذي يعتمد على الموارد البشرية كونه نشاطا يختلف عن النشاط الصناعي، ويحتوي على عدة نشاطات متناسقة فيما بينها، وكل نشاط يكمل النشاط الآخر، وبالتالي فهو نشاط متكامل والوظائف الإدارية للفنادق تتلخص فيما يلي:

1.3 وظيفة التخطيط:

تعتبر وظيفة التخطيط من أهم المراحل في الإدارة الفندقية، ويقصد بالتخطيط دراسة واختيار وسائل التنظيم والتوجيه للموارد البشرية والمادية لتحقيق هدف معين في فترة زمنية معينة...، وتتوقف عملية التخطيط على عناصر متعددة أهمها (الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، 2007، ص 100):

- تحديد الهدف ووضوحه.
- جمع الحقائق اللازمة لجمع الخطة وتنفيذها.
- القدرة على التنبؤ بظروف المستقبل.

- اقتراح الحلول المناسبة.

حيث تعتمد إدارة الفنادق على هذه الصيغة بوصفها النظرة المستقبلية للفندق بتجسيد أهداف الفندق، ويتضمن بموجبه اختيار السياسات من ثم تصميم الإجراءات والبرامج الكفيلة بالوصول إلى الغرض المنشود، وتهدف وظيفة التخطيط إلى (الصيرفي، المرجع نفسه، ص 105):

- تحديد الأهداف العامة للفندق.

- تحديد البرامج الزمنية التي تنضم تنفيذ العمليات في الفندق.

- تحديد الإجراءات المستخدمة في العمليات الوظيفية في الفندق.

- تحديد الميزانيات التقديرية للنشاطات الوظيفية للفندق.

- تحديد القواعد لضبط تصرفات الأفراد العاملين في الفندق.

فالتخطيط هو مجموعة من القرارات التي تتعلق بالتصرفات المحتملة مستقبلاً والتنبؤ لها بإصدار قرارات الهدف منها أخذ كل الاحتياطات المستقبلية بهدف استمرارية الفندق ويعتبر عاملاً أساسياً لاتخاذ القرارات التخطيطية وبالتالي درجة الدقة في تحقيق النتائج.

ويتطلب التخطيط الناجح الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل سواء كانت داخلية أو خارجية التي من شأنها التأثير على المسار المسطر للفندق بإشراك كافة المسؤولين للفندق في العملية التخطيطية أي كان المستوى الإداري الذي يشغلونه، وذلك من خلال (كحيلة، 2016، ص 63):

- التنسيق بين كافة الخطط الفرعية للإدارة الرئيسية والفرعية في الفندق.

- تنمية المهارات التخطيطية لكافة المستويات الإدارية في الفندق.

- رفع الروح المعنوية وزيادة درجة الرضا عن الفندق.

وأخيراً يمكننا القول أن هذه الوظيفة تمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة الفندقية في التسيير الأمثل للفندق بالاعتماد على معطيات داخلية للفندق ودراسة المحيط الخارجي المتمثل في منافسين وإعداد خطة ينتهجها الفندق.

2.3 وظيفة التنظيم:

يقصد بوظيفة التنظيم الوضع الذي تشكل القوى البشرية والإمكانات المادية في التهيئة، وتحدد العلاقات بينها لبلوغ هدف معين وتحقيقه بكفاية.

حيث يشمل التنظيم الفندقي في تحديد الأدوار والعلاقات لكافة الأفراد العاملين في الفندق مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات، وإنشاء الهيكل التنظيمي للفندق الذي يبين المستويات التنظيمية المختلفة والصلاحيات والوحدات التنظيمية المختلفة فيه، ويرسم سلوك جميع الأفراد العاملين دون أخذ بعين الاعتبار لمواقعهم التنظيمية علماً أن الهيكل التنظيمي للفندق لا يشكل في حد ذاته هدف، وإنما أداة تعكس فلسفة الإدارة الفندقية في تحديد الأسس التي من خلالها يتم تحديد مكوناته الرئيسية (كحيلة، 2016، ص 63).

ويعتبر بعض المفكرين على أن وظيفة التنظيم هي علماً قائماً بذاته له قواعده وأصوله سواء كانت عملية التنظيم جزءاً من عملية التخطيط أو منصفة عنها إلا أن التنظيم يعتبر وظيفة إدارية مستقلة...، وهناك عناصر لا بد من مراعاتها عند التنظيم وهي (كحيلة، المرجع السابق، ص 65):

- تحقيق الأهداف التي تريد الهيئة أو الفندق تحقيقها ويجب أن تكون الأهداف واضحة.
- تحديد السياسة العامة ويجب أن تكون السياسة ثابتة إلى حد كبير مع اتسامها بالمرونة.
- يستند التنظيم الفندقي على تحديد واضح للعلاقات بين الوحدات التنظيمية للفندق.
- يستند التنظيم الفندقي على ضرورة تقسيم بعض الأقسام فيه إلى أقسام جزئية بهدف إنجاز العمل وضبطه.
- يستند التنظيم الفندقي على مجموعة من الموظفين بمختلف مسؤولياتهم وتكون لهم الرغبة في توجيه جهودهم لتحقيق الأهداف المسطرة.
- يقوم التنظيم الفندقي على شبكة من الاتصالات تكفل ترابطه وانسجامه والتكفل بتنمية العلاقات بين مختلف الأفراد والوحدات فيه.
- يستند التنظيم الفندقي على ضرورة إعادة النظر للوظيفة المتبقية بين الفترة والأخرى لتحقيق الأهداف المسطرة.

3.3 وظيفة التوجيه:

يقصد بوظيفة التوجيه هو العمل المستمر للإدارة والذي يلازم تنفيذ الأعمال التي تقرر، ويشمل القدرة على استخلاص أكفء النتائج من الاحتكاك اليومي بين الرؤساء ومرؤوسيه على كافة المستويات والقدرة على تركيز كافة الأجهزة في اتجاهات مختلفة تضمن الأهداف المشتركة والتوجيه بوجود الواقع والخوافز وتتكون وظيفة التوجيه في الفندق من العناصر التالية، وهي: "الاتصال، القيادة، التحفيز"

وقبل التطرق إلى عناصر وظيفة التوجيه لا بد من تحديد طبيعة العلاقة بين التنظيم والتخطيط من جهة، وبين وظيفة التنظيم والتوجيه من جهة أخرى، ويستند التوجيه في الفندق بعلاقاته بالوظيفة التخطيطية على الدقة في تحديد المسؤوليات ورسم العلاقات بين الأفراد والوظائف بناءً على الهدف التنظيمي للفندق (رحمة، 2016، ص 116).

ومنه فالوظيفة التوجيهية لها علاقة مباشرة بالوظيفة التخطيطية والتنظيمية وأن انعدام وضوح مكونات التخطيط والتنظيم تؤدي إلى صعوبة وظيفة التوجيه، وكما ذكرنا سابقاً فإن وظيفة التوجيه تعتمد على ثلاثة عناصر وهي (رحمة، المرجع نفسه، ص 120):

- **الاتصال:** يقصد بالاتصال إرسال المعلومات من طرف معين إلى طرف آخر، ويتطلب الاتصال الفعال ضرورة القيام بتحليل انسياب أنظمة المعلومات واختيار طريقة اتصال الأكثر كفاءة لإيصال المعلومات فهي تؤثر على الزبائن ورجحية الفندق.

- **القيادة:** يقصد بالقيادة الطريقة التي يمكن من خلالها التأثير على المرؤوسين لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة، والقائد عليه أن يكون في المقدمة ليعين الطريق للأفراد العاملين تحت إمرته...، إن توجيه جهود الأفراد العاملين كفريق في الفندق من أجل تحقيق الأهداف المسطرة يعتمد أساساً على كفاءة الإدارة الفندقية ومدى قدرتها على ممارسة نشاطها ولا بد أن نشير أنه على المديرين والرؤساء في الفندق أن يتحولوا إلى قادة في منظماتهم الفندقية عنها يمكن ممارسة أعمالهم وأدوارهم بكفاءة عن طريق تحقيق تعاون مرؤوسيهم والذي لا يتحقق إلى في ظل القيادة.

- **التحفيز:** إن العلاقات الإنسانية توجد حيث وجد الأفراد ينسقون فيما بينهم للعمل على تحقيق الأهداف المشتركة، إن دراسة العلاقات الإنسانية في العمل الفندقي يهدف إلى تحقيق أمرين هما (سرحان، 2011، ص 75):

- التعرف على أنماط السلوك الإنساني والعلاقات بين الأفراد العاملين في الفندق.

- تحديد سلوك الإدارة الفندقية حول ما يجب اتخاذه من أجل دعم وتطوير التعاون المتبادل بشكل يضمن تحقيق الأهداف المشتركة.

إن النشاط الفندقي نشاط خدمي يعتمد على العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي للعملية الإدارية للفندق، ويتميز هذا العنصر تكوين نفسي واجتماعي يقوم على مجموعة من الميول والاتجاهات والدوافع والفهم والإدراك...، إن فهم العنصر البشري يتطلب اهتماماً مميّزاً من الإدارة الفندقية بحيث ينبغي أن تدرك أهمية العلاقات الإنسانية كمحرك للسلوك الإنساني، وأن استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير على الأداء يتوقف بالدرجة الأولى على فلسفة الإدارة الفندقية تجاه الموظفين فيما يخص نظام الحوافز ونظام الاتصالات.

4.3 وظيفة الرقابة: يقصد بالرقابة التأكد من مدى تحقيق النشاط الإداري للأهداف المقررة والمسطرة، وتشمل الأعمال التي تتم أول بأول للتعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعة.

إن الرقابة في الفندق في تعبير شامل عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالإنجازات وتقرير أساليب تقويم الانحرافات بتحديد واحد للخطط والنتائج المتوقع الحصول عليها والمحققة واكتشاف الأخطاء والانحرافات...، وللوصول إلى تحقيق وظيفة الرقابة للمهام التي أنجزت من داخلها لا بد من الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية (كحيلة، المرجع السابق، ص 68):

- إن نطاق الرقابة يمتد ليشمل كافة الأعمال والتصرفات في الفندق.
- أن المفهوم الحديث للفندق لا يعكس فقط إلى اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، وإنما توقع هذه الانحرافات قبل وقوعها واتخاذ كل الإجراءات الملائمة.
- إن نطاق الرقابة يشمل تحديد مراكز المسؤولية عند حدوث هذه الأخطاء والانحرافات في الفندق.
- إن الممارسة الصحيحة لوظيفة الرقابة يكون بمثابة وسيلة للوصول إلى كشف الاختلالات وتصحيحها.
- ومنه يعتبر الفندق نشاط خدمي متنوع ومتكامل وتربطه علاقات مع عدة قطاعات اقتصادية أخرى، لذا فالإدارة الفندقية تسهر على القيام بمختلف هذه النشاطات حتى يبلغ الفندق أهدافه.

4. البدائل الاستراتيجية للمؤسسات الفندقية:

تواجه المؤسسات الخدمية بدائل استراتيجية رئيسية عليها أن تختار بينها البدائل التي ستحكم صنع قراراتها وتنفيذها، ومن هذه البدائل ما يلي (السميع، 2008، ص 104):

■ **استراتيجية العلاقات العامة:** للعلاقات العامة أهمية في التعريف بصورة المؤسسة وسمعتها، ومن المؤكد أن الخدمية الحديثة سيما في الدول المتطورة التي تستغني عن العلاقات كوظيفة من وظائف تسيير المؤسسة فهي تعتبر عامل قوتها ونجاحها.

ويشترط في نجاح استراتيجية العلاقات العامة أن تكون مبنية على خطوات منظمة واضحة، بدءاً بعملية البحث، وللتعرف على طبيعة الجمهور الداخلي والخارجي، رغباته، مطالبه، وخصائصه...، وذلك بالاستعانة بمختلف العلوم الاجتماعية: "علم النفس، علم الاجتماع، علم التسويق..."، ثم تأتي مرحلة تحليل المعطيات المتحصل عليها، وذلك بعد اختيار التقنيات والوسائل المناسبة لتوصيل الرسالة الاتصالية، وفي النهاية تأتي مرحلة التقييم للتعرف على مدى نجاح الاستراتيجية ونسبة الأهداف الموجودة.

فحسب كتاب "Publicitor" تعرف استراتيجية العلاقات العامة بأنها مجموع القرارات الهامة والمستقلة عن بعضها التي تتخذها مؤسسة ما بغرض تحقيق أهداف معينة، وذلك باستعمال وسائل اتصال وتقنيات متعددة، فتبني استراتيجية فعالة مبنية على أساس برنامج علمي واضح وقابل للتحقيق هو أساس نجاح أي مؤسسة التي تريد أن تنتهج سياسة

شفافة مع جمهورها الداخلي والخارجي، حتى تكون لنفسها أو لخدماتها صورة طيبة اتجاه الجمهور...، لذا نجد أن المؤسسة التي تؤمن بدور الاتصال والعلاقات العامة كوظيفة أساسية للتسيير الفعال تخصص مصلحة أو قسما خاصا تطلق عليه عادة تسميات كمصلحة العلاقات العامة، قسم التسويق...، كما تكلف موظف أو أكثر القيام بمهام وإعداد وتنفيذ استراتيجية عمل لتنفيذ هذه البرامج، وذلك بهدف تكوين وبناء صورة حسنة وعلاقات ثقة مع الجماهير التي تتعامل مع هذه المؤسسة...

ومن بين المهام التي يقوم بها المسيرون بالمؤسسات الخدمية ما يلي (السميع، المرجع السابق، ص 110):

- خلق صورة إيجابية عن المؤسسة الخدمية لدى البيئة الخارجية.
- تعزيز تلك العلاقات الإيجابية والحفاظ عليها، فهو يشغل دور الوسيط بين المؤسسة التي ينتمي إليه وبين البيئة الخارجية المتمثلة في الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- يعمل على إيجاد هوية خاصة بالمؤسسة تميزها عن المؤسسات الأخرى، ويوجهها بصورة تمكنها من احتلال مكانة مميزة.

■ **استراتيجية الجودة الفنية للخدمة:** ونعني بذلك أن يصبح المصدر الرئيسي بالمؤسسة الخدمية هو السعي على تطوير جودة الخدمات، وهذا يصبح عندما تكون الميزة التنافسية معتمدة كلياً على الحال الفني الذي تحققها الخدمة للعملاء دون اعتبار السعر (اللطيف، 2013، ص 49).

■ **استراتيجية السعر:** يعني تقديم الخدمة هو العامل الأساسي للتمايز التنافسي، ورغم أهمية السعر لبعض قطاعات العملاء إلا أن الاعتماد عليه لا يحقق أهداف المؤسسة إلا في الأجل القصير، فاستخدام السعر المنخفض كأساس لجذب العمال يساعد المؤسسة على بناء علاقات دائمة ومستمرة مع العمال خاصة إذ ما تحولت المنافسة إلى حرب سعرية بين المنافسين بغض النظر عن جودة الخدمة المقدمة (اللطيف، المرجع نفسه، ص 52).

■ **استراتيجية الطابع المميز للخدمة:** ويقصد بذلك توجيه جهود المؤسسة نحو بناء طابع مميز للخدمة المقدمة للعملاء من خلال الحملات الترويجية المكلفة، ورغم أن هناك ميزة ظاهرة لهذه الاستراتيجية فهي تتساوى مع استراتيجية السعر في أثرها السلبي إذا لم يكن الطابع حقيقياً وتعكس مستوى متميز من الجودة (الرحيم، د.ت، ص 243).

■ **استراتيجية المزيج الخدمي:** أن تركز المؤسسة على خلق مزيج متميز من الخدمات يهدف بالدرجة الأولى إلى دعم العلاقات مع العملاء وتمييزها، وتحقق هذه الاستراتيجية ليس فقط التميز في خدمات المؤسسة خلق قيمة مضافة للعملاء، ولكن أيضاً إبعاد المنافسين عن مجال العلاقات التي قامت بها المؤسسة بنائها مع عملائها، ومن هنا يكون على

المؤسسة دائما اختيار البديل للاستراتيجية الذي يحقق لها في النهاية علاقات متواصلة مع العملاء (الرحيم، المرجع السابق، ص 245)

ثانيا: نشاط وجودة خدمات المؤسسات الفندقية

إن التنوع والتعدد في الأنشطة الفندقية يكون من خلالها النشاط الفندقي نشاطا متكاملا يتطلب درجة واضحة من التحليل والتجزئة لعناصر الإدارة الفندقية كون مهمة إدارة الفندق تعتبر معقدة وصعبة نظرا لارتباطها بمجموعة من العلاقات تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في أداء الفندق وقدرته على البقاء والاستمرار.

1. أهمية وخصائص نشاط المؤسسات الفندقية*:

1.1 أهمية النشاط الفندقي:

للمؤسسات الفندقية لها أهمية كبيرة للوصول إلى رفع كفاءتها الإنتاجية مقارنة بالموارد المتاحة أو المتوفرة، ونقصد بهذا ترشيد المواد المتوفرة قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة والمتمثلة في تحقيق أكبر عائد للفندق، باحتلال مكانة في السوق ورفع الكفاءات الإنتاجية والتنظيمية للفندق.

بالنسبة لهدف الفندق اتجاه العملاء هو جلب أو خلق أكبر عدد من العملاء بتوفير كل الخدمات الرئيسية والثانوية بأسعار تنافسية والاستمرارية في تقديم الخدمات بالجودة العالية مقارنة بالفنادق المنافسة لهذا على زبائنها كون الزبون المورد الرئيسي للفندق.

كما أن نشاط إدارة الفنادق بالاتصال اليومي بالموردين الذين يمدون الفندق بكل المستلزمات الضرورية من سلع... الخ، ومن أهداف الفندق مهمة تحقيق ضمان استمرارية تزويد الفندق بكل متطلباته بهدف تقديم الخدمات للعملاء والزبائن.(Mustafa, 2014 , p 99).

ومنه يتضح لنا أن الإدارة الفندقية تتكون من أفراد هدفهم السهر على السير الحسن والتنظيم المحكم للإدارة، ويتكون الأفراد من مديرين لمختلف نشاطات الفندق، وموظفين يسهرون على التطبيق والتنفيذ، وحتى يتم تحقيق أهداف الإدارة لابد على إدارة الفنادق توفير كل الضمانات الاجتماعية وضمانات الاستقرار في العمل وتحقيق العدالة كما يتناسب مع سلطة ومسؤولية كل فرد عامل في الفندق.

(*)- يمثل النشاط الفندقي نشاطا خدمي يقوم الفندق بتقديم خدمات متنوعة للزبائن، إلا أن النشاط الخدمي يستلزم أن يباشر الفندق نشاطات إدارية، تجارية ونشاطات مختلفة أخرى، لذا فالإدارة الفندقية تتميز عن باقي الإدارات الأخرى في النشاطات الأخرى على أنها نشاط متكامل ومتميز تتكون من مجموعة من الوظائف المتناسقة.

2.2 خصائص النشاط الفندقي:

- يعتبر النشاط الفندقي من الأركان الأساسية للنشاط الاقتصادي كونه يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالعديد من الأنشطة الاقتصادية الأخرى، ويتمثل نشاط الفندق فيما يلي (سرحان ن.، 2011، ص 54):
- خدمة الإقامة للزبائن.
 - خدمة تقديم الأغذية والمشروبات للمقيمين بالفندق.
 - خدمة إقامة الحفلات والندوات والمؤتمرات في القاعات المخصصة لها.
 - تقديم الخدمات للزبائن من محلات مختلفة الهدف من إنشائها هو تقديم كل التسهيلات والخدمات الضرورية لزبون أثناء مكوثه بالفندق.
 - توفير الاتصالات السلكية واللاسلكية وتوفير نشاطات مختلفة.
- من خلال الخدمات التي يقدمها الفندق للزبائن يتضح لنا أن للفندق خصائص ينفرد بها عن باقي القطاعات الاقتصادية الأخرى، ويمكن حصر خصائص النشاط الفندقي في النقاط التالية (عبوي، د.ت، ص 99):
- **النشاط الفندقي نشاط خدمي:** يتميز النشاط الفندقي عن باقي النشاطات التجارية الأخرى أو الصناعية أو الزراعية على كونه نشاط خدمي يقوم بتقديم كل الخدمات الرئيسية من إيواء وخدمات فرعية أخرى للزبائن مقابل أجر معين.
 - **تنوع الأنشطة الفندقية:** لا تعتبر خدمات الإيواء والإطعام والخدمات الوحيدة التي يقدمها الفندق للزبائن، بالإضافة إلى المهمة الرئيسية الذي أنشأ من أجلها الفندق إلا أن مع التطور الحاصل في المجال الفندقي والسياحي بصفة عامة أصبح الفندق يقدم خدمات أخرى عن طريق إنشاء وكالات سياحية، بنوك، مصارف، ومحلات تجارية...، بالإضافة إلى اتصاله بمجموع الموردين قصد تمويل الفندق بكل مستلزماته، وبالتالي فالفندق يزاوّل نشاط تجاري بعد نشاطه الرئيسي فهو نشاط خدمي.
 - **موسمية النشاط الفندقي:** يتسم النشاط الفندقي بالموسمية، فهو ليس نشاطا ثابتا في حجمه على مدار الفترة المحاسبية، حيث يزداد إقبالا في فترات زمنية ويرتفع بذلك نشاط الفندق، وينخفض في فترات زمنية أخرى، ويرجع أسباب ارتفاع وانخفاض النشاط الفندقي في عدة أسباب أهمها الموقع، المناخ، وعوامل أخرى، حيث يرتفع إقبال السياح على فنادق السواحل خلال فترة الصيف، وينخفض في فصل الشتاء (عبوي، المرجع نفسه، ص 100).
 - **الموارد البشرية:** يعتمد النشاط الفندقي على العنصر البشري شأنه شأن باقي الأنشطة الخدمية الأخرى، حيث تستعين الفنادق بمديرين ذوي كفاءات إدارية وعملية ومهنية عالية، وموظفين مدربين مؤهلين من طرف معاهد ومدارس متخصصة

في هذا المجال، بهدف تسيير الفندق بأسلوب علمي يتماشى ومتطلبات الزبائن والعملاء، ونستنتج أن اليد العاملة المتمثلة في المدراء والموظفين على اختلاف مستوياتهم هم الركيزة الأساسية لإدارة الفندق.

- **التعاملات النقدية السريعة:** يتميز النشاط الفندقي عن باقي الأنشطة الأخرى كونه يتم التعامل في أغلب الأحيان مع الزبائن والعملاء نقداً، فالتعاملات بين الفندق والعملاء هي أساساً تعاملات نقدية تتسم بالسرعة، فالمقيم أو الزبون يتعامل مع إدارة الفندق لفترة محددة بمدة الإقامة على أنه يتم تسديد مدة الإقامة ومختلف الخدمات الأخرى قبل مغادرته الفندق (عبوي، المرجع السابق، ص 100).

- **التجديد:** إن التميز للنشاط الفندقي عند باقي الأنشطة الخدمية الأخرى كون أن الأصول الثابتة للفندق يتم استهلاكها محاسبياً بنسب مرتفعة، ويتم تجديدها على فترات متوسطة بهدف الحفاظ على سمعة الفنادق وإرضاء النزلاء (السعيد، 2012، ص 36).

- **تقسيم النشاط الفندقي إلى مراكز أقسام:** نظراً لتنوع الأنشطة الفندقية وللوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة للفندق، يتم تقسيم النشاط الفندقي إلى مراكز إنتاجية، والمتمثلة في المراكز الربحية، مراكز خدمية، وتنقسم المراكز الرئيسية إلى مراكز فرعية الهدف من إنشاء هذه الفروع هو توزيع المسؤوليات للوصول إلى تعظيم الأهداف المسطرة للفندق وتلبية الخدمات للنزلاء (السعيد، المرجع نفسه، ص 38).

وعليه يمكننا القول أن النشاط الفندقي له مميزات وخصائص تختلف عن باقي الأنشطة الاقتصادية الأخرى.

2. ماهية جودة الخدمات الفندقية

1.2 مفهوم الجودة:

جودة الخدمة هي تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات جودة عالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو يعبر عن كيفية تفاعل العاملون "بمواقفتهم، سلوكياتهم، وممارساتهم اللفظية" مع العملاء (قويدر، 2015، ص 04).

إن جودة الخدمة لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، والتي من شأنها تحقيق النجاح والتميز والاستمرار، ففي مجال الخدمات يعمل كل من الموظفين والعملاء على خلق خدمة ذات جودة عالية ولذلك على المؤسسات الاهتمام بهم، وتكمن أهمية جودة الخدمة فيما يلي (شيلي، 2009، ص 151):

■ **نمو مجال الخدمة:** تتمثل في كثرة عدد المؤسسات المقدمة للخدمات، والتي مازالت في تزايد مستمر، مثل الولايات المتحدة الأمريكية فنصف مؤسساتها يتعلق نشاطها بالخدمات.

- **ازدياد المنافسة:** حيث كلما تزايد عدد المؤسسات الخدمية، كلما زادت المنافسة بينها، ولذلك فإن الاعتماد على الجودة في الخدمات سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.
 - **فهم العملاء:** حيث أن المؤسسات الخدمة لا تعمل فقط على جودة الخدمة والسعر المعقول، بل عليها أيضا مراعاة المعاملة الحسنة لعملائها واحتياجاتهم.
 - **المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة:** أصبحت المؤسسات الخدمية حاليا تسعى إلى توسيع حصصها السوقية، وذلك من أجل جذب أكبر عدد من العملاء لكن على هذه المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار العملاء الحاليين والاحتفاظ بهم، وهذا لن يتأتى إلا بالاهتمام بمستوى جودة الخدمات المقدمة.
- 2.2 مفهوم جودة الخدمات الفندقية:**

يجب أن تتصف الخدمات الفندقية بنوعية وجودة عالية، لأنها تغذي حاجة الضيوف حتى خلال وقت فراغهم وجودة الخدمة بعدان اثنان هما: الجودة الفنية، والجودة الوظيفية، وكلاهما مهم بالنسبة للمستخدم من الخدمة (الطائي، 2007، ص 206).

كما تعد جودة الخدمة الفندقية مفهوما أكثر تعقيدا من جودة الصناعات الأخرى، وهذا يرجع للسمات والخصائص الفريدة التي تتصف بها الخدمات عامة والفندقية بصفة خاصة، ففي حين أن هدف المؤسسات الصناعية هو تحقيق مواصفات ومقاييس معينة في منتجاتها، لكن في القطاع السياحي والفندقي يصعب تحقيق هذا الأمر، لأن الزبائن يسعون لأن تكون تجربتهم مختلفة عن تجارب الآخرين، وأن تكون مفصلة تماما لتتطابق أذواقهم (الحوامدة، 2010، ص 11).

وتكمن أهمية الجودة في منشآت الصناعة الفندقية في عدة اعتبارات منها (الحوامدة، المرجع نفسه، ص 18):

- صار المستهلكون يتمحصون كثيرا قبل الإقدام على شراء السلع والخدمات لدرجة أن عملية الشراء باتت تتسم بالتعقيد والتشابك، ولم يعد المستهلكون حتى في البلدان المتقدمة يترددون في تقديم الشكاوي بخصوص رداءة السلع والخدمات.

- أن التطور التكنولوجي أو التقني قد ساعد المدراء في تقديم خدمات إضافية ملائمة للزبائن، بالرغم من أن الخدمات تحتاج إلى اللمسة الإنسانية من قبل مقدمي الخدمات ذوي الاتصال المباشر بالزبائن، أما المكاتب الخلفية أو الوظيفية فقد ساهمت مختلف المكاتب إلى تقديم أجود الخدمات.

- تنامي حدة المنافسة في قطاع الخدمات، وعليه فإن الجودة تعتبر تنافسية تجبر الإدارات على أخذها بعين الاعتبار في نشاطها التسويقي الخدماتي.

وعليه يمكننا القول أن الخدمات عبارة عن نشاطات متميزة وغير ملموسة بطبيعتها تقوم بإشباع حاجيات ورغبات العملاء، حيث ساعد التطور التكنولوجي الحاصل في تطورها كون الفنادق تعتبر من أبرز المؤسسات الخدمية التي تنوعت خدماته المقدمة للزبائن أو العملاء.

3. أبعاد جودة الخدمات الفندقية وأساليب تقييمها:

1.3 أبعاد جودة الخدمات الفندقية:

ذكر الكثير من الكتاب والباحثين في مجال الخدمات الأبعاد التي تشمل عليها جودة الخدمة، ولكن لم يكن هناك اتفاق بينهم على تلك الأبعاد بشكل دقيق، وقد بلور "بارسومان"، وزملائه المحددات أو الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة وتحديدتها من خلال سلسلة من المقابلات الجماعية المعمقة، والتي وصلت من حيث عددها إلى عشرة (10) أبعاد (إدريس، 2015، ص 294. 296).

كما تمكن "بارسومان" وزملائه بعد ذلك من دمج الأبعاد العشرة لجودة الخدمات في خمسة أبعاد فقط، وهذا بعد سلسلة من الاختبارات باستخدام أسلوب تحليل العاملين **factor Analysais** وأطلق على هذه الأبعاد نموذج **SURVQUAL** لقياس جودة الخدمة، واشتملت هذه الأبعاد على ما يلي (إسماعيل، 2019، ص 34):

- الجوانب المادية الملموسة: ويرتبط هذا البعد بالجوانب المتعلقة بتقديم الخدمة، ومن ذلك مختلف التجهيزات لتوفير الخدمة، والحالة العامة للمبنى والبيئة ومظهر العاملين، وحادثة الآلات... الخ.
- الاعتمادية: ويقصد بها القدرة على تقديم الخدمة في الوقت المحدد، وبالذقة المطلوبة، ومدى الوفاء بالالتزامات.
- الاستجابة: وهي القدرة على التعامل الفعال مع الشكاوى والاقتراحات والمبادرة في تقديم الخدمة بصدر رحب.
- الأمان والتعاطف: وهو الاطمئنان بأن الخدمة تخلو من الخطأ، ويشمل أيضا الاطمئنان النفسي والمادي، أما التعاطف فهو إبداء روح الصداقة والحرص على العميل وإشعاره بالرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجته.

2.3 أساليب تقييم جودة الخدمة الفندقية:

في هذا الجزء سوف نقدم أهم الأساليب التي يتم الاعتماد عليها في تقييم جودة الخدمة الفندقية، والتي تتمثل فيما يلي (الطويل، 2016، ص 222. 223):

- أسلوب الجودة من خلال الفحص: يركز هذا الأسلوب على فحص كفاءة الخدمة الفندقية قبل بيعها.
- أسلوب الوقاية: يستند هذا الأسلوب إلى البحث عن المشاكل وحلها قبل وقوعها، والتحسين المستمر للجودة التي يمكن تحقيقها بشكل مباشر من خلال توحيد جهود العاملين في الفندق لمنع حدوث المشاكل مسبقا.

■ أسلوب تأكيد الجودة: يركز هذا الأسلوب على تحسين جودة المنتجات والخدمات الفندقية من خلال التركيز على عملية تصميم الخدمة وعلى عملية الرقابة عليها، وهذا بدوره يمنع تقديم الخدمة إلا إذا تم التأكد من مطابقتها لمعايير الجودة المستخدمة في صناعة الفنادق، وهذا المدخل يعتبر من المداخل الابتكارية والخالقة بالمقارنة مع الأسلوب الذي يعتمد على الفحص (الطويل، المرجع السابق، ص 222. 223).

■ الأسلوب الاتجاهي: يعرف الأسلوب الاتجاهي بمقياس الأداء בפعلي حيث يركز هذا الأسلوب على أساس أن جودة الخدمة تمثل مفهوماً اتجاهياً يتصل بالرضا وليس مرادفاً له، كما أنه يرتبط بإدراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، بمعنى أن الاتجاه الأول لأداء الخدمة يعد دالاً ومؤشراً لتوقعات الزبائن حول الخدمة، وبالتالي إن الحكم والتقييم لمستوى الخدمة المقدمة إليهم حالياً يبنى على أساس توقعاتهم المستقبلية لكيفية أداء هذه الخدمة (حموي، 2017، ص 57).

■ أسلوب تحليل الفجوات: يمكن أن يستخدم أسلوب تحليل الفجوات للوصول إلى فهم أفضل لتوقعات وإدراكات الزبون، حيث يطلب من الزبون إكمال هذه البنود المتعلقة بتوقعاته وتصوراتهِ حسب مقياس "ليكرت" الذي يتراوح من 1 (لا أوافق بشدة) إلى 05 (أوافق بشدة)، حيث يطلب منهم تقييم الجودة حسب إدراكاتهم...، حيث يعد أسلوب تحليل الفجوات الأكثر استخداماً من بين الأساليب الأخرى لقياس جودة الخدمة الفندقية، ويحدد خمسة فجوات بين التوقعات والإدراكات...، وينقسم تحليل الفجوات إلى ما يلي (الزغبي، 2010، ص 279. 280):

- فجوة بيت توقعات الزبون وإدراك إدارة المؤسسة: تكون هذه الفجوة نتيجة وجود اختلاف بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة الفندقية وإدراك الإدارة لتوقعاتهم (أي عدم إلمام الإدارة في الفندق عن معرفة احتياجات ورغبات الزبائن المتوقعة).

- فجوة بين إدراك إدارة المؤسسة وتحديد درجة دقة ومواصفات الجودة: تحدث هذه الفجوة نتيجة التباين بين المواصفات الخاصة بالخدمة الفندقية المقدمة بالفعل وإدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن، وذلك بسبب عدم التزام الإدارة بتحقيق الجودة أو بسبب تنظيمي يتمثل في عدم كفاءة مقدمي الخدمة أو غياب الالتزام الإداري.

- فجوة بين تحديد مستوى جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة: تكون هذه الفجوة نتيجة التباين بين إدراك الإدارة لمواصفات جودة الخدمة والخدمة الفندقية المقدمة فعلاً أو ما يطلق عليها بفجوة الأداء، ويرجع ذلك إلى صعوبة وضع معايير محددة لتوحيد أداء تقديم الخدمة وصعوبة تقدير مدى التزام الموظفين بتقديم الخدمة بمستوى معين (الغنيمة، 2016، ص 26. 27).

- فجوة بين أداء الخدمة والاتصال الخارجي بالسوق: تحدث هذه الفجوة نتيجة التباين بين الوعود التي يقدمها الفندق حول مستوى الخدمة من خلال الاتصال بالزبائن، ومستوى الخدمة الفندقية المقدمة ومواصفاتها "وجود خلل في مصداقية الفندق من خلال الخدمة المقدمة".

- فجوة بين الخدمة المؤداة والمتوقعة: وذلك بسبب التباين بين توقعات الزبائن والخدمة الفندقية المقدمة فعلا، فالخدمة ذات الجودة العالية هي التي تتوافق أو تفوق توقعات الزبائن، فإذا كان تقييم الزبائن للخدمة جيد فهذا يدل على أن الخدمة المقدمة للزبائن مرضية (الغنيمة، المرجع السابق، ص 28).

ثالثا: رضا العملاء (*) وجودة الخدمات الفندقية

المؤسسات الخدمة في وقتنا الراهن تدرك أن استمرار العلاقة بينها وبين العملاء قائم على نوعية الخدمات وجودتها العالية، فتحقيق رضا العملاء مرتبط بنوعية الخدمة التي تعتبر مفتاح النجاح والتميز.

1. أهمية رضا العملاء وأهم محدداته:

تتمثل أهمية رضا العملاء في النقاط التالية (ماريف، 2021، ص 75):

- رسم برنامج وخطط العمل المؤسسة.
- تطوير جودة المنتج وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق.
- نجاح المؤسسة في تحقيق الأرباح من خلال حاجات ومتطلبات العملاء.
- خلق ولاء من قبل العملاء للمؤسسة.
- زيادة تكرار تعاملات العملاء مع المؤسسة.

وعليه يتضح لنا من أهمية رضا العملاء أن المؤسسات الخدمية وخاصة الفندقية تسعى جاهدة إلى إشباع حاجات ورغبات عملائها، فالإشباع في مجال الأعمال والخدمات يتحقق من منفعة خدمة تتميز بالجودة التي تجعل من الزبون راض عن مجموعة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، كما يمكننا حصر محددات رضا العملاء فيما يلي (حبيبة، 2005، ص 52):

■ **التوقعات:** تتمثل توقعات أو أفكار الزبون بشأن احتمالية ارتباط أداء الخدمة بخصائص ومزايا معينة متوقع الحصول عليها من طرف مقدمها.

(*)- تعريف رضا العميل: حالة نفسية بعد عملية شراء واستهلاك خدمة معينة، يترجم بواسطة شعور عابر ناتج عن الفرق بين توقعات العميل والأداء المدرك.

■ **الأداء الفعلي:** وتتمثل في مستوى الأداء الذي يدركه العميل عند الحصول على الخدمة، وبالإضافة إلى الخصائص الفعلية للخدمة.

■ **المطابقة أو عد المطابقة:** إن عملية المطابقة تتحقق بتساوي الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع، أما حالة عدم المطابقة يمكن تعريفها بأنها درجة انحراف أداء الخدمة عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل الحصول عليها، وفي هذه الحالة يوجد نوعان هنا:

- **انحراف موجب:** أي الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع وهي حالة مرغوبة فيها.
- **انحراف سالب:** أي الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع وهي حالة غير مرغوبة فيها.

2. أدوات قياس رضا العملاء:

تتمثل أدوات قياس رضا العملاء فيما يلي (al&، 2014، p 109):

- **نظام الشكاوى والمقترحات:** تتجه العديد من المؤسسات إلى وضع نظام يسهل على العملاء تقديم كواهم واقتراحاتهم للمؤسسة، وقد يكون ذلك من خلال تخصيص خط هاتف، أو عنوان بريد إلكتروني، أو موقع إلكتروني تتلقى المؤسسة من خلاله ما يتقدم به الزبائن من شكاوى أو اقتراحات.
- **المسح الميداني لرضا العملاء:** هي مسح ميدانية دورية يستخدم فيها الاستبيان لقياس مستوى رضا العملاء من خلال مجموعة من العبارات، وبعتماد أحد المقاييس.
- **التسويق الوهمي:** يجرى فيه استخدام أفراد لتقمص دور المشتري المحتمل، وتثبيت نقاط القوة والضعف التي يرونها من خلال شراء منتجات المؤسسة أو المؤسسات المنافسة، ثم المقارنة بمنافسيها.
- **تحليل العملاء المتوقعين عن التعامل مع المؤسسة:** في ظل هذا الأسلوب يجرى الاتصال بالعملاء الذين توقعوا عن الشراء من المؤسسة، أو تحولوا إلى مورد آخر لمعرفة السبب من جانب، ومراقبة معدل العملاء الذين تفقدتهم المؤسسة من جانب آخر.
- **المقابلات الشخصية والاتصال بالعملاء الحاليين:** يجرى ذلك من خلال المدراء أو ممثلي المؤسسة المكلفين بهذه المهمة، ويمكن في مثل هذه المقابلات والاتصالات استطلاع مستوى الرضا، ومدى التغير في الرغبات والتوقعات، حيث أن رضا العملاء العالي يؤدي إلى الرقي بخدمات المؤسسة، وإخبار الآخرين عنها، لكن إذا لم يكن العميل راضيا فإن المؤسسة لن تخسر عميلا واحدا فقط، بل أكثر، لأن هذا العميل سوف يتحدث إلى الآخرين عن خدمات المؤسسة وأنها لا ترضيه.

3. علاقة جودة الخدمة الفندقية برضا العملاء:

إن الجودة هي التي تمكن المؤسسات من كسب المزيد من العملاء، والمزيد من الربحية علاوة على دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المعنية، إلا أن عملية تعريف جودة الخدمة ومراقبتها تختلف كثيرا في قطاع الخدمات قياسيا إلى القطاع الخدماتي، وفيما يلي يمكننا إيضاح هذه العلاقة من خلال (خديجة، د.ت، ص 210):

– **جودة الخدمة كموقف أو اتجاه شامل:** تعبر جودة الخدمة عن موقف يكونه العميل من خلال تقييمه لعرض الخدمة، ويكون هذا الموقف مبنيا على سلسلة من الخبرات التقييمية السابقة، وعليه فإن الجودة هي أقل ديناميكية قياسا إلى الرضا في حين يعبر الرضا عن الناتج النهائي للتقييم الذي يجريه العميل لعملية تبادل معينة.

– **التوقعات والادراكات:** يمكن جانب الاختلاف بين جودة الخدمة والرضا في كيفية تحديد معنى التوقع، حيث يتمثل أساس المقارنة عند قياس جودة الخدمة المدركة في ما الذي ينبغي على العميل توقعه، بينما في قياس الرضا يكون مستوى المقارنة على أساس ما قد يتوقعه العميل من الخدمة.

– **الرضا التراكمي للعميل:** ينتج الرضا التراكمي عن إجمالي خبرة شراء واستهلاك خدمة عبر فترة زمنية معينة، فهو بمثابة مؤشرا هاما لتقييم أداء مورد الخدمة في الماضي والحاضر والمستقبل، وعلى اعتبار أن الجودة تستند في تقييمها على حكم شامل لكل الخدمات التي يقدمها مورد الخدمة، فهنا يكمن جوهر الاختلاف بين جودة الخدمة والرضا التراكمي للعميل، وذلك للأسباب الآتية:

✓ يحتاج العملاء إلى خبرة مع الخدمة لكي يحدد الرضا، بينما يمكن إدراك الجودة من دون خبرة فعلية.

✓ يعتمد رضا العملاء على القيمة، عندما تكون مركبا من السعر والجودة، وعليه فإن الرضا وليس الجودة هو الذي يعتمد على السعر.

✓ الجودة ترتبط بالصورة المدركة الحالية، بينما الرضا يستند إلى الخبرات السابقة والمتوقعة في المستقبل.

وعليه يمكننا القول أن نشاط وجودة الخدمات الفندقية أصبحت السمة البارزة للمؤسسات الخدمية الناجحة بصفة عامة والفندقية بصفة خاصة، فتحديد أبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر متلقيها وصياغة نماذج لقياس جودة الخدمة اعتمادا على هذه الأبعاد تعد من أهم المداخل المعتمدة لكسب رضا العملاء، والذي يعتبر محور وبؤرة نجاح المؤسسة الخدمية الفندقية، وذلك يضع المؤسسة الفندقية أمام حتمية الازدهار والنمو والرقي والاستمرار في تعزيز وتفعيل جودة الخدمات التي تقدمها لعملائها من خلال الاعتماد على الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات للعملاء.

رابعاً: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في بناء صورة المؤسسات الفندقية

للمسؤولية الاجتماعية دوراً جوهرياً في إدارة وبناء صورة المؤسسة الفندقية، حيث تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات الأساسية، بغية تشكيل صورة إيجابية للمؤسسات الفندقية والمحافظة على أدائها، ولكي تستطيع الفنادق بناء الصورة الجيدة والناجحة في إدارة الأعمال فإنه لا بد أن يفهم بشكل صحيح رغبات واتجاهات المتعاملين (الزبائن)، ذلك من خلال تقييم وقياس صورة الفندق المتعامل معه في ذهن الزبون، والعمل على جعل مختلف الاتجاهات إيجابية، أو العمل على تصحيح الاتجاهات السلبية لصورة الفندق في أذهانهم (الصياحين، 2013، ص 64).

1. استراتيجيات إدارة صورة المؤسسة الفندقية:

حتى يتحقق مفهوم نظرية إدارة الصورة للمؤسسات الفندقية، لا بد من توفر مجموعة من الشروط، نحدددها فيما يلي (عمر، 2018، ص 173):

- دراسة الواقع بهدف معرفة التحديات التي تواجه عملية تشكيل صورة المؤسسة الفندقية في البيئة الخارجية بين منافسيه، والتعرف على اتجاهات الزبائن ومختلف التغيرات في أذواقهم، وفهم آليات السوق والتعرف على القضايا الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، بهدف التعرف على المناخ التنظيمي الذي يتم فيه تشكيل الصورة، فعندما تقوم إدارة الصورة الذهنية على قراءة صحيحة للواقع فإن يتوفر لدى الفندق إمكانيات أكبر للنجاح.
- قدرة المؤسسة الفندقية في الحصول على مجموعة من المعلومات الكافية حول ردود أفعال المتعاملين على رسائله، وتحليل التغذية المرتدة، وتطوير رسائله، وتطوير الرموز المستخدمة في هذه الرسائل طبقاً لنتائج تحليل التغذية المرتدة.
- كفاءة الفندق في إدارة عملياته الاتصالية، فالترتيب والحداد قد يؤدي إلى نتائج سريعة لكنه يمكن أن يشوه مصداقية وصورة الفندق.
- تفاعل الإدارة بشكل إنساني مع الجمهور الداخلي للفندق "موظفي الاستقبال، الإداريون، منظفي الغرف، عمال المطعم، عمال الأمن..."، حيث أن الإدارة الإنسانية للفندق تساهم في بناء الصورة الإيجابية الداخلية له، كما يقوم ببناء الصورة الخارجية للفندق عن طريق عمليات الاتصال الشخصي والجماعي.
- قدرة الفندق على تحديد السمات التي يريد أن يبني على أساسها وتغيير الخصائص التي تعيق بناء العلاقة بينه وبين المجتمع، حتى يتسنى له بناء صورة إيجابية له.
- ابتكار الأفكار والموضوعات لنقل الصورة المرغوبة إلى العملاء، ولا بد هنا من تحديد البرامج الإعلامية والتأثيرية التي تستهدف تقديم الفندق إلى العملاء.

- توفير وسائل مناسبة لدراسة تأثير الرسائل التي تستهدف بناء الصورة الذهنية بشكل مستمر، وهنا لا بد من الانتباه إلى أن تكوين الصورة يعتمد على التأثير المتراكم للأنشطة والبرامج التي تسعى لتحقيق الأهداف كافة.

2. خطوات قياس صورة المؤسسة الفندقية:

أشارت العديد من الدراسات الخاصة بصورة المؤسسة إلى وجود أربعة (04) خطوات أساسية لقياس صورة المؤسسات الخدمية ونخص بالذكر المؤسسات الفندقية، وعليه سوف نقوم بإبراز هذه الخطوات فيما يلي (غانم، 2016، ص 56. 57):

- مقياس مدى المعرفة والتفضيل: يتم من خلال هذا المقياس مدى معرفة العملاء بالفندق، وهل كون عنه صورة جيدة، وهل ارتقت إلى مستوى تفضيله "لم اسمع به مطلقاً، سمعت به، أعرف القليل عنه، أعرف ما هو كاف، أعرفه جيداً".

- مقياس التمايز للمعاني المضادة: ويتم من خلاله قياس الصورة الذهنية للفندق بالاعتماد على الأبعاد المناسبة للقياس كالتفضيل أو الملائمة أو الجودة، أي أن المقياس يبحث في مكونات الصورة الذهنية.

- مقياس الأبعاد المتعددة: يعتبر من أبرز المقاييس الأكثر تعقيداً، والتي أثبتت فاعليتها في قياس ومقارنة إدراك العملاء لصور عدد من المؤسسات الخدمية ومقارنتها ببعضها البعض، حيث يمكن من خلال هذا المقياس الحصول على تمثيل مرئي للتشابه أو الاختلاف بين صور المؤسسات الخدمية التي خضعت للقياس، وذلك من خلال خريطة الإدراك المرئية، وتظهر هذه الخريطة إدراك العملاء للتشابه والاختلاف بين الفنادق، وحتى يمكن الحصول على النتائج فإنه يتم في بداية الأمر قياس التشابه بين هذه الفنادق كما يدركها العملاء، من خلال المقاربات الثنائية بين كل فندق وباقي الفنادق الأخرى في كل مرة، ثم يقوم المستقصى من العملاء بتقييم كل فندق على مقياس مكون من نقاط متدرجة على أساس درجة التشابه بين كل زوج من المقارنات السابقة، وذلك فيما يتعلق بعدد من الصفات أو المتغيرات التي تمثل صورة الفندق، ثم يتم معالجة إجابات المستقصى منهم ببرامج خاصة تحدد الوضع النسبي لكل فندق على الخريطة الإدراكية، وهذا سوف يترتب عليه الحصول على خريطة موقع عليها أوضاع الفنادق، حيث يتم تفسيرها على أساس المسافة بين موقع كل فندق وغيره من الفنادق والتي تعكس درجة التشابه أو الاختلاف (الضمور، 2010، ص 150. 151).

- المقياس المباشر للموقف: هذا النموذج يركز على السلوك الذي تهتم به المؤسسات الخدمية، وهو عكس طريقة التمايز للمعاني المتضادة، فهو يقيس صورة المؤسسة الخدمية ونخص بالذكر الفنادق من خلال قياس المواقف والدوافع كمؤشر على اختلاف الأهمية النسبية في المعتقدات المحمولة من قبل العملاء المختلفين تجاه الفندق، وهناك نماذج أخرى

لقياس صورة المؤسسة الخدمية (الفنادق)...، وعليه من خلال هذه الخطوات، سوف نوضح في الشكل التالي سلم قياس وضعية المؤسسات الخدمية "الفنادق" بالنسبة للمتعاملين معها:

الشكل (13): يبين سلم قياس وضعية المؤسسات الخدمية "الفنادق"

لم أسمع بها أبدا بهذه المؤسسة	لقد سمعت عنها كثيرا	أعرفها قليلا	أعرفها جيدا	أعرفها جيد جدا
-------------------------------	---------------------	--------------	-------------	----------------

المصدر: من إعداد الباحث

وفي السياق ذاته تعتمد عملية تحديد المكانة الذهنية للفندق بشكل كبير على القيام بتحليل القطاعات السوقية التي يستهدفها الفندق وتحليل المنافسة، بالإضافة إلى القيم بتحديد نقاط القوة والضعف للفندق، ثم بناء الصورة الذهنية المرغوب إيصالها للعملاء في شكل "هوية" (زهراء، 2015. 2016، ص 96)، هذه الأخيرة يجب أن تدون في ملف خاص يرفق مع المعنيين في جميع مراحل بناء الصورة الذهنية ليكون مرشدا أساسيا في اتخاذ جميع القرارات التي لها علاقة بتميز صورة الفندق عن منافسيه، فالهوية تمثل ترجمة للصورة الذهنية من طرف المرسل أي الفندق، فالهوية المصممة هي الصورة المدركة، وهنا يترتب على المعنيين من أصحاب المصالح تصميم هوية أكثر وضوحا بتمييزها عن المنافسين وأكثر تناسقا بين خصائص للتوصل إلى بناء صورة ذهنية مدركة قريبة إلى الهوية التي يريد إيصالها الفندق (الدين، د.ت، ص 37. 38)، وتتضمن عملية تحديد الصورة الذهنية خلق أو إيجاد تمايز حقيقي، وإيصال هذه الصورة الذهنية المتميزة للزبائن، كما يقوم الفندق بتحديد مكانته الذهنية من ثلاث استراتيجيات هي (زهراء، المرجع السابق، ص 97. 98):

- يكون البناء على أساس نقاط القوة، أي يقوم الفندق بإبراز نقاط القوة لديه والاستثمار في نقاط الضعف بهدف تحسينها.

- البحث عن شريحة سوقية جديدة، فعلى الفندق هنا أن يبتكر خدمة جديدة وذلك في محاولة منه لتلبية رغبة جديدة غير موجودة لدى العملاء أو اجتذاب زبائن جدد، وبالتالي قطاع سوق جديد...

- إعادة تحديد المكانة بالنسبة للمنافسة، حيث تسعى الفنادق إلى احتلال إحدى المراتب طويلة الأجل التالية: قائد السوق، المتحدي، التابع، القيادي في جزء السوق.

وفي السياق ذاته تقوم الفنادق بمجموعة من الأنشطة التسويقية التي تهدف إلى التأثير على سلوكيات العملاء بطريقة ترفع الطلب على خدماته الخاصة، وفي السياق ذاته فإن كل الأنشطة التسويقية تؤثر بطريقة ما وبمستويات متفاوتة على توجهات ورغبات الزبائن المستهدفين وعلى مشاعرهم واختياراتهم.

وتتشكل الصورة الذهنية للمؤسسات الفندقية بفعل تراكم الاستثمارات التسويقية الموجهة للتأثير على سلوك الزبون، ويؤدي الوقت دورا هاما في عملية بناء خصائص وسمات الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية (الدين، المرجع

السابق، ص 39)، فمن بين أدوات المساعدة في بناء وتكوين الصورة نجد الإعلان والعناصر الأخرى من الاتصال التسويقي، صورة العلامة التجارية ومقدمي الخدمة، حيث أن الإعلان الخاص بالفندق ليس وسيلة قليلة التكلفة لتحسين الصورة المرغوبة للفندق، والسبب في ذلك أن معظم هذه الإعلانات تركز على التطلعات التي يصبو إليها الفندق أكثر مما يركز الفندق على أفعاله، ومثل هذه يهتم بها الموظفون ويتجاهلها العملاء، أما الإعلانات التي تصيب قدرا أكبر من النجاح، فهي تلك تدعم بصورة مباشرة عرض القيمة في الخدمات الفندقية المقدمة إلى العملاء (زهراء، المرجع السابق، ص 113).

وبعد القيام بالمراحل السابقة الذكر من مختصين بشكل دقيق يقوم الفندق بتقييم الصورة الذهنية المدركة من قبل زبائنه ومعرفة الصورة المحققة بعد تطبيق الأنشطة التسويقية، حيث يمكن أن تكون صورة إيجابية أو صورة سلبية (يوسف، د.ت، ص 98)، ومنه في هذه الحالة يقوم الفندق بإتباع إحدى الإستراتيجيتين هما:

■ تعزيز الصورة الذهنية: لتعزيز قوة الذهنية للفندق، يتم ذلك بـ (الدين، المرجع السابق، ص 40):

- الأنشطة الإبداعية ويتناسق الرسائل الاتصالية.

- تخطيط وتنفيذ الأنشطة المعززة التي تستجيب للتطلعات المستهدفة.

- من العناصر المعززة للصورة الذهنية هو انسجام مختلف المنبهات والمعلومات التي يستقبلها العملاء، حيث تعدد مصادر المعلومة الواحدة يؤثر أفضل من تكرار المعلومة من نفس المصدر، فعلى الفنادق أن تنوع المصادر التي من خلالها ترسل معلومات قيمة وذات مصداقية لتكوين صورة ذهنية قوية عن الفندق.

■ استعادة الصورة الذهنية: وهي تحدث عندما يواجه الفنادق أزمة، لكن ليس كل الفنادق تمر بهذه المرحلة، ومع ذلك فإنه بسبب تزايد الأزمات فإن الكثير من الفنادق تتحرك نحو هذه المرحلة.

وفي هذه المرحلة لا بد أن يقوم الفندق بصياغة استراتيجية اتصالية لاستعادة صورته، وإذا نجح فإنه لا بد أن إلى المحافظة على هذه الصورة، لكن إذا لم ينجح الفندق في استعادة صورته فإنه لا بد أن يعيد تشكيل نفسه، بتطوير ذاتية جديدة، ويمكن أن يتم حتى بالاندماج مع فندق آخر، أو إعادة تسمية نفسه باسم جديد (غدير، 2008، 2009، ص 36).

3. العوامل المؤثرة في تكوين صورة المؤسسة الفندقية

يشير العديد من الباحثين ونخص بالذكر المهتمين بالمجال الاقتصادي في مختلف دراساتهم إلى أن الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية تتأثر بمجموعة من العوامل، بعضها يتعلق بالمؤسسة نفسها، والبعض الآخر يتعلق بالفرد المستقبل للمعلومات عن المؤسسة، وكلاهما يتأثر بالخصائص الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة.

1.3 أثر الرؤية والرسالة والهوية على صورة المؤسسات الفندقية:

لقد تبين من خلال دراسات أجريت لـ 183 مؤسسة أمريكية في مجال الأعمال الخشبية العمرانية أن الرؤية الواضحة التي يمكن إيصالها للغير بطريقة جيدة تؤثر بشكل مباشر في نمو المؤسسات وتحقق انطبعا إيجابيا حسب قدرة الرؤية، على إقناع الجمهور، وذلك ينبغي أن تكون الرؤية مقبولة ومرضية لجميع الأطراف داخليا وخارجيا، وأن تحمل بين طياتها هدف واضحا تستطيع المؤسسة تحقيقه، وأن تصاغ بأسلوب جيد، فعلى سبيل المثال تحتزل المؤسسة **والت ديزني Walt Disney** رؤيتها بعبارة بالغة الإيجاز واضحة ومقبولة لجميع الأطراف وهي: "تلبية رغبات العملاء"، والرؤية عند مؤسسة **فوجيستو Fujitsu** سنة 1991 هي "ما يحلم به الإنسان تحققه التكنولوجيا، ويشهد بيان الرؤية قيمته بالنسبة للمؤسسات من بيئتين اثنتين هما (الشيخ، 2009، ص 123):

■ طريقة معالجة البيان بكل جزئياته، ومن الإرشادات العامة التي يقدمها البيان إلى الموظفين في أماكن عملهم، وعند صياغة البيان يتوجب على المؤسسة أن تفكر مليا وتناقش في كل تفاصيل طبيعة عملها والأسباب الداعية إلى وجودها وما تستطيع أن تقدمه من خدمات مختلفة للناس، ومن هنا نجد أن البيانات يجب أن تتصف بما يأتي: "الإيجاز، الوضوح، التجريد، الاستقرار، أن يكون مرغوبا، أن يكون ذا توجه مستقبلي، أن يحمل في مكوناته روح الإبداع، إمكانية تطبيقه والإيمان به من قبل الجماهير داخليا وخارجيا".

وهناك أساليب مختلفة لبيانات الرؤية إلا أن تجميع بعض بيانات المؤسسات التي تتمتع بصورة ذهنية طبيعية في المجتمعات يقدم لنا بعضا من المعايير المشتركة في بياناتهم والتي من الممكن أن تكون نقاطا أساسية لكل مؤسسة تود إضافة بيان ناجح عن مؤسستها (الشيخ، المرجع نفسه، ص 124):

- تحفيز كافة الموظفين وجعلهم يركزون على مجموعة القيم الخاصة بالمؤسسة.
- رسم الحدود الخاصة بالمؤسسة "من حيث التكنولوجيا والعمليات التجارية والأسواق، والجماهير".
- تقديم فكرة عامة واحدة موحدة للجماعات الرئيسية من أصحاب المصلحة المعنيين بالمؤسسة.
- تمييز المؤسسة عن منافسيها.

2.3 هوية المؤسسات الفندقية:

تعتبر الهوية هي التعبير المرئي للصورة المرغوبة للمؤسسة، فهي الأداة الأهم في العملية الاتصالية مع الجماهير، وهناك أربعة (04) عناصر أساسية لهوية المؤسسة، وهي: "الاسم، الشعار، شكل الحرف الطباعي، ومخطط الألوان"، ويضاف إليها عناصر أخرى، مثل: شكل بناء المؤسسات الفندقية، وطريقة تنظيمها من حيث مكاتبها والعلامات الخاصة بها...، فهذه كلها تلعب دورا هاما في مساعدة الجمهور على التعرف على المؤسسة، وإعطاء صورة ذات جودة

عالية للمؤسسات الفندقية... (فريد، 2005، ص 286. 290)، وتؤدي هوية المؤسسات الفندقية عدة مهام نوجزها فيما يلي:

- تعمل على خلق الوعي المعرفي بالمؤسسة.
- تعمل على تنبيه الجمهور الخارجي للتعرف عليها ومميزاتها المختلفة.
- تعمل على إعادة إحياء صورة المؤسسة بشكل إيجابي في أذهان المتعاملين معها "الزبائن".

وهناك عاملان مهمان يعززان احتمالات جذب الانتباه للهوية هما (فريد، المرجع السابق، ص 295):

■ البروز والحيوية: فالبروز يعني أن تكون الهوية ملفتة للنظر، وعامل الحيوية يعني قدرة الهوية على جذب الانتباه والاحتفاظ به مشدودا إليها...، ولكن يجب الانتباه إلى أول نقاط الفشل المحتملة تتمثل في عدم ملاحظة الجماهير للهوية، والنقطة الثانية هي عدم قدرة الهوية على إثارة صورة معينة للمؤسسة في ذهن مشاهديها، وعند تصميم الهوية لا بد أن يعرف مصمموا الهوية هذه التفاصيل حتى يكون بإمكانهم رسم هوية تجذب الانتباه، وتحقق السلوك المطلوب، ولذلك لا بد من دراسة أساسيات الهوية الرئيسية نظرا لأهميتها في ربط مؤسسة ما في ذهن المتعاملين، وأهم هذه الأساسيات ما يلي (دليو، ديسمبر 2017، ص 481. 482):

- الاسم: وهو أساس الشعار "الرمز"، ويفضل أن يكون له علاقة بماهية المؤسسة، وأن يكون مختصرا، وسهل الذكر، ومتميز.
- الرمز "Logo" أو الشعار التمييزي: للشعار أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الخدمية "الفنادق"، فهو يحمل رسالة تشير إلى الثبات والديمومة في تقديم المنتجات والخدمات، والشعار الجيد نقطة تواصل بصري متميزة، غير أن عدد كبير من شعارات المؤسسات تهتم بأنها تحمل معاني لا يعرفها إلا من صممها، وفيما يلي بعض المقترحات الأساسية التي من شأنها تسهيل عملية التذكر برمز أو شعار المؤسسات وخاصة المؤسسات الفندقية (دليو، المرجع السابق، ص 285):
- ليكن اسم المؤسسة وشعارها في نسيج واحد، ذلك من أجل تشكيل رمزا واحدا يعبر عن الهوية.
- اختيار شعارا مستلهما من اسم المؤسسة ويعبر عن نفس المعنى.
- ربط كل شعار بالهوية وجعلها مصدرا واحدا يتسنى للمتعاملين فهمه.
- الألوان: اللون هو العنصر الأساس في هوية المؤسسة، ويترك اختياره في معظم الأحيان للمصمم أو المدراء في المؤسسة، وعلى الرغم من أنه العنصر الأخير إلا أنه يدخل في إظهار الهوية بتكامل مع باقي العناصر لوجود التكامل والتناغم بين العناصر، لذا لا بد من اتفاق جميع العناصر، ومعروف أن أنظار الجماهير تتوجه إلى الألوان أسرع مما تتوجه

إلى الأشكال، وتظل مشدودة إليها لمدة أطول، وحسب البحوث تبين أن هناك ألوانا معينة تسبب تأثيرات عاطفية وفيزيولوجية.

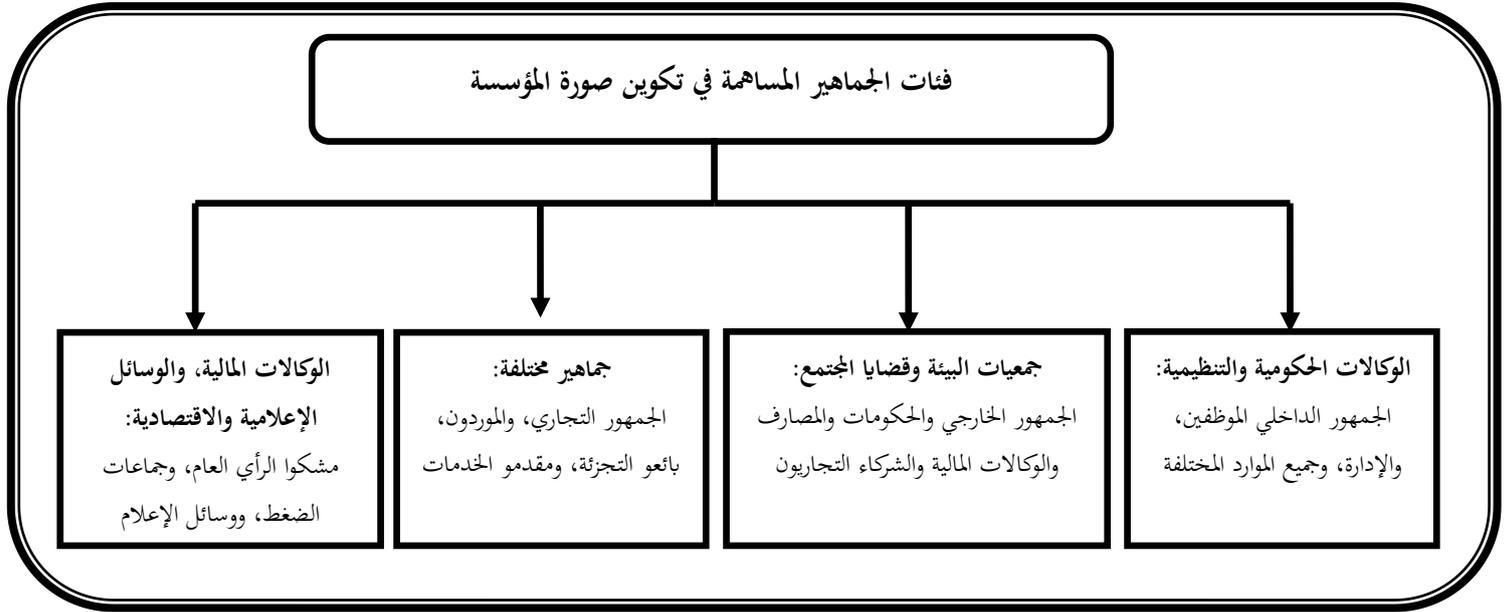
- شكل الحرف الطباعي: هنا لا بد أن نطرح تساؤل أساسي يتمثل في: "من يهتم بكتابة اسم المؤسسة أو بحجم الأحرف"؟، والجواب: "أن بعض الأشكال المعتمدة في كتابة الحروف قد تنقل معاني دقيقة عن المؤسسة، فمثلا: الحروف الرفيعة والطويلة والتي تنتهي في أعلاها وأسفلها بزوايا صغيرة أكثر أناقة، وهكذا يوجد كثير من مدلولات على شكل الحرف.

وفي السياق ذاته أكد مختلف الباحثين الاقتصاديين أن هوية المؤسسات الخدمة وخاصة المؤسسات الفندقية لها أهمية كبيرة متمثلة بالأساس في تحقيق شهرة المؤسسة، ورسم الصورة الذهنية الإيجابية لدى المتعاملين، وتعد الهوية علامة عند الجماهير الخارجية لتساعدهم في التصرف على المؤسسة وتميزها عن غيرها، ينما تعبر عن جمهورها الداخلي شارة توضيح على صدورهم لتعبر عن ارتباطهم والتزامهم بالمؤسسة.

4. مبادئ تكوين صورة المؤسسات الخدمية "الفنادق":

لا بد للمؤسسات بمختلف مجالاتها وخاصة الخدمية القيام بعدة بحوث لتحديد فئات الجماهير التي ترغب أن تشكل لديها الصورة، ومن ثم تحديد الفئات الأكثر أهمية بالنسبة لها، وسيتم توضيح ذلك وفق الشكل التالي (الشيخ، المرجع السابق، ص 13):

الشكل (14): يوضح فئات الجماهير المساهمة في تكوين صورة المؤسسة



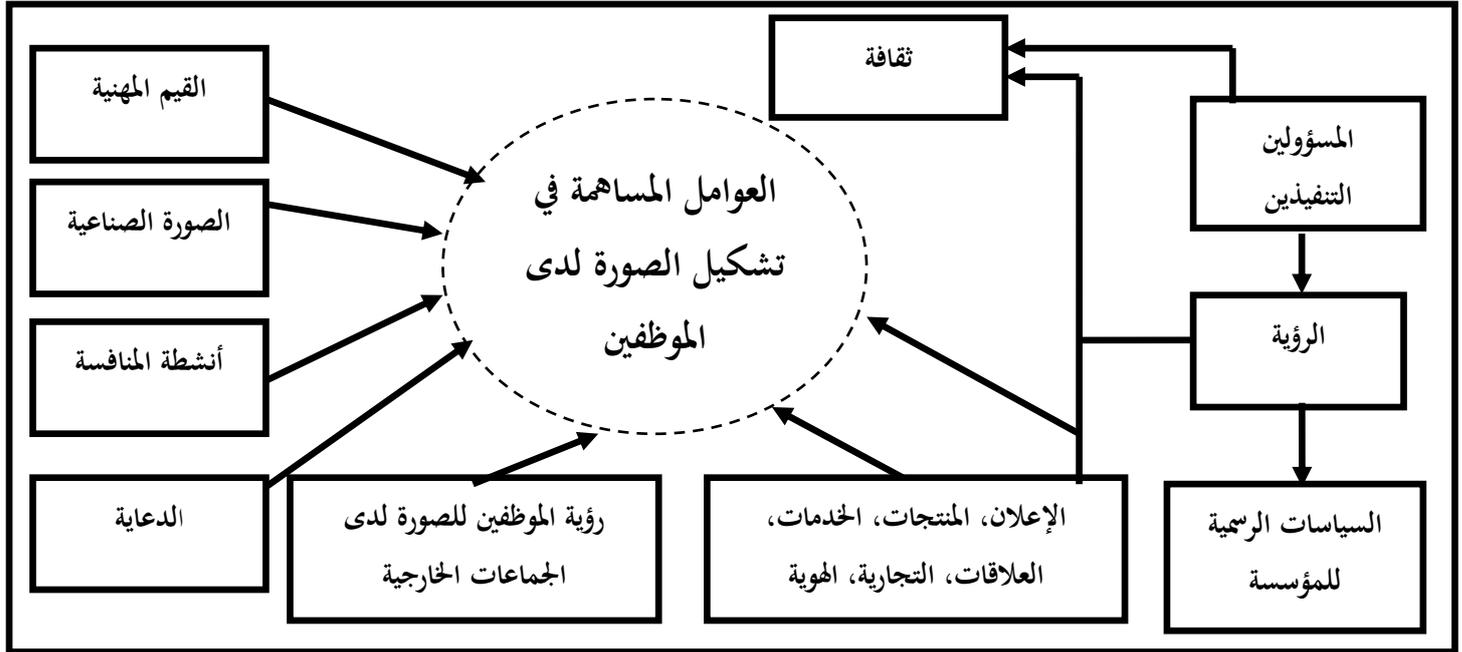
المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مرجع صالح الشيخ، المرجع السابق، ص 12.

وبناءً على المعلومات التي تتحصل عليها من البحوث يوضح برنامج لتكوين الصورة ولا بد أن نشير إلى أن برنامج تكوين الصورة ينبغي أن تضع في اعتبارها العديد من العوامل النفسية والاجتماعية، بالإضافة إلى نتائج الدراسات الخاصة بالممارسات التنظيمية، وأثناء وضع برنامج الصورة وآلية عملها ينبغي مراعاة العديد من العوامل الأساسية، فمن الثابت أن الصورة تتأثر بالمتغيرات السياسية الاقتصادية أو التقنية، وكذلك لا بد لها أن تتسم بالواقعية والمصادقية، وأن تتفق مع طبيعة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة (البغدادي، 2018، ص 104 . 105)

1.4 مبادئ الجمهور الداخلي في تكوين صورة المؤسسات الفندقية:

إن بناء وتطور الصورة التي ترغبها المؤسسة لتكون ثروة استراتيجية لها يبدأ من الداخل إلى الخارج، فالمؤسسات الخدمية "الفنادق" التي تستند على هذا الأساس بناء صورتها الذهنية، ولكن قبل البدء بتكوين الصورة لا بد من التعرف على الأشياء التي يفكر بها الجمهور اتجاه المؤسسة، وهذا بحاجة إلى دراسات وبحوث تكامل سياسات الرسمية المتبعة فيها، والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة لدى الموظفين "الجمهور الداخلي للمؤسسة الفندقية".

الشكل (15): يوضح العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة لدى الموظفين "الجمهور الداخلي للمؤسسة الفندقية"



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مرجع: علي عجوة: العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب

للتشر، ط2، القاهرة، مصر، 2014، ص93.

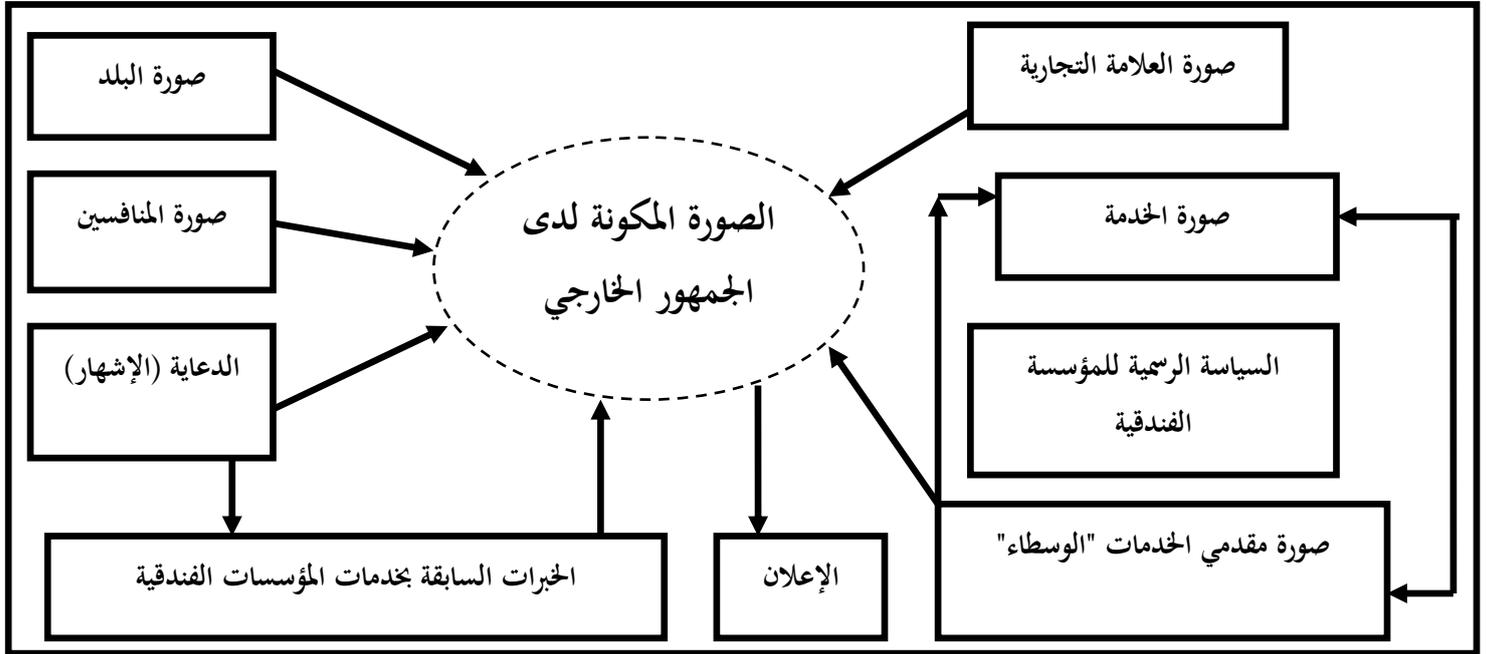
يتضح من خلال الشكل أعلاه أن تشكيل صورة المؤسسات الفندقية لدى الجمهور الداخلي (الموظفين)، بحاجة إلى نشاطات متعددة، وعلى كافة المستويات فالإخلال بواحدة منها يعني التشويش في جزء من الصورة، ولذلك لا بد من المسؤولين التنفيذيين من تشكيل ثقافة تقوم على الالتزام بها، وجميع الأطراف الفاعلين بالمؤسسة معينين بتكوين الصورة، وفي ذات السياق يجب أخذ بعين الاعتبار كافة العوامل الواردة في الشكلين السابقين، نظراً لأهمية جميع العوامل، كما يجب النظر إلى كل عامل على حدى، ومن ثم فإن تركيب هذه العوامل مع بعضها هو الذي يؤدي إلى الصورة المطلوبة.

2.4 مبادئ الجمهور الخارجي في تكوين صورة المؤسسات الفندقية:

بعد أن تمهيء المؤسسة بيئة داخلية ملائمة لإظهار الصورة الحقيقية للزبائن "المتعاملين"، وغيرهم من الجمهور الخارجي، تكون قد عملت بالمبدأ القائل "ابدأ من الداخل إلى الخارج"، وبالتالي تكون المؤسسة مهياً لتقديم ذاتها إلى الجمهور الخارجي كمؤسسة أصلية نزيهة، ويمكن الاعتماد عليها ولكن يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عدد من العوامل التي نلخصها في الشكل التالي (عجوة، 2014، ص93):

الشكل رقم (16): يوضح العوامل المؤثرة في تشكيل صورة المؤسسة الخدمية لدى المتعاملين "الجمهور الخارجي"

للمؤسسة الفندقية"



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مرجع: علي عجوة: المرجع السابق، ص 94.

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا بأن الأشياء التي يفكر بها المتعاملين وطريقة شعورهم نحو مؤسسة ما، يتأثر بكل القيم الواردة في الشكل الموضح أعلاه، ولذلك يتم التأكيد على ضرورة تكامل جميع الجهود والنشاطات المختصة بالصورة، فمثلا أن جودة الخدمة وصورتها لدى الجمهور الخارجي ينتج عنها رضا الزبائن الذين يشعرون بالرضا ويحسنون الظن بالمؤسسة التي تقدم خدمة ذات جودة عالية، ومع تحسين الصورة يصبح من السهل تكوين متعاملين يعبرون عن رضاهم عن خدمات المؤسسة الخدمية "الفنادق"، ويشكلون انطبعا إيجابيا عنها، وهذا شأن جميع العوامل الأخرى، وفي ذات السياق فهناك مجموعة من الأساليب الأساسية المتعلقة بسلوك واتجاهات المتعاملين بالنسبة لصورة المؤسسات الخدمية "الفنادق" نوجزها فيما يلي (مُجد، 2011، ص 125):

■ أسلوب سير الآراء: تقوم المؤسسات الفندقية في هذه الحالة باستخدام سير الآراء والاستبيانات لمعرفة موقع ووضعيتها صورتها، وحتى مدى تطور هذه الأخيرة، ويتعلق الأمر بمستوى شهرة المؤسسات الفندقية، ويمكننا التمييز بين عدة أنواع من الاستبيانات التي تستخدمها المؤسسات الخدمية للقيام بهذه العملية، نحدددها في الجدول التالي:

الجدول (11): يبين نوع الاستبيانات المستخدمة من طرف المؤسسات الخدمية "الفنادق"

الاستقصاء الخاص بموقع المؤسسات الخدمية "الفنادق"	الاستقصاء الدقيق	الاستقصاء الشامل
هذا النوع يوجه إلى مؤسسات ومكاتب خاصة بسبر الآراء، فأغلب المؤسسات الكبرى لا تصل إلى النتائج المرجوة، نظرا لكون هذه النتائج غير دقيقة وفي كثير من الأحيان لا يعبر المستقصون عن رأيهم بصراحة هذا ما يؤثر سلبا على النتائج.	هذا النوع لديه نقاط كثيرة مشتركة مع النوع السابق، لكن يكون هذا النوع من الاستقصاءات موجه لجمهور خاص تختاره المؤسسة، مثل: المساهمين، المتعاملين،... الخ، بينما يوجه هذا النوع الأول للجمهور بصفة عامة دون تحديد.	تقوم المؤسسات الخدمية بإتباع هذا النوع من الاستبيان بصفة دورية "في كل شهر، أو ثلاثة أشهر، أو كل سنة، بحسب الحالات التي تمر بها المؤسسة"، ويتم في كثير من الأحيان مثل هذه المهمة إلى مؤسسة خاصة في سبر الآراء، وتسمح هذه العملية بقياس مدى تمسك المتعاملين بالمؤسسة "الفنادق".

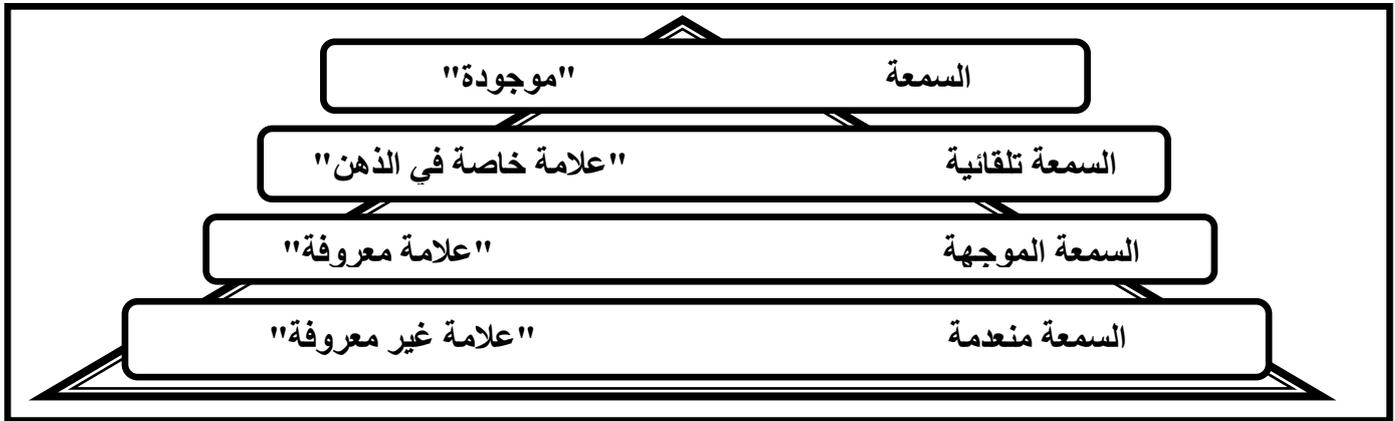
المصدر: من إعداد الباحث

■ أسلوب الاستقراء: لأسلوب الاستقراء مجموعة من المؤشرات الأساسية نوجزها فيما يلي (الطويل م.، 2016، ص 210. 211):

- مؤشرات تتعلق بالتوظيف: مثل منحى تقييم المترشحين "سواء الذين التحقوا بالتوظيف مباشرة، أو عن طريق مسابقة التوظيف"، يكون معبرا جدا عندما تكون صورة المؤسسات الخدمية "الفنادق" جيدة أو العكس.
- مؤشرات متعلق بميزانية الإعلام: يتعلق الأمر بالتحليل الكمي والكيفي للمعطيات التي تصدر عن المؤسسة، بحيث يقوم مسؤول الاتصال أو شخص آخر بتحديد نتائج هذه المعطيات، والتي يمن تسجيلها عن طريق الوسائل التكنولوجية، حتى يتم التوصل إلى نتائج رأي المتعاملين حول الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- مؤشر الاختبار الإعلامي: تقوم المؤسسة بالاختبار بغرض قياس أثر الحملة الإعلامية المؤسسية، هذه التقنيات هي جزء من الترسنة الإشهارية الكلاسيكية، حيث يستهدف هذا الأسلوب عينات ممثلة للجمهور المستهدف "دراسة كمية"، أو عن طريق المقابلات الجماعية "دراسة نوعية".
- وعليه يتضح لنا أن المؤسسات الخدمية "الفنادق" تسعى إلى الكشف على النتائج المتوصل إليها من خلال برامجها المتعلقة بصورتها، وهو ما يستدعي بها القيام بعملية التقييم لصورتها وسمعتها. حيث تمر هذه العملية بمجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي (الزعيبي، 2013، ص 137. 138):
- تحليل عناصر الصورة الذهنية: تكون مرفقة بتحليل تشخيصي لكل الرسائل المرسله من طرف المؤسسة، وتشخيص خاص بها في طريقة تقديم خدماتها للمتعاملين معها.

- وضع المكونات القاعدية لهوية المؤسسة: ويتم ذلك عن طريق مقابلات نصف مباشرة، وأسئلة مفتوحة تترك للمتعامل معها مساحة واسعة لتقديم آرائه، وانطباعه حول خدمات المؤسسة...
- مرحلة تطبيق عناصر الاستقبال: هذه المرحلة تسمح بإثبات الفرضيات، وتحليل النتائج النوعية المتحصل عليها، وتحويلها إلى معطيات كمية، وتتم عن طريق المقابلات المباشرة.
- مرحلة إنشاء وتعميق الصورة وتحليل التهديدات: ويتم ذلك باجتماعات المجموعة وتقنيات الاختراعات والمجموعات الخاصة بالعبارات، مجموعة الصورة، بناء شعار للمؤسسة، بناء تاريخها...
- تقرير الصورة: دراسة الصورة لا تتم لبناء استراتيجية، ولكن تتم من أجل المساهمة في تقديم أجود الخدمات، لذا تقرير الصورة لا بد أن يحتوي على عنصرين أساسيين هما (دولينغ، المرجع السابق، ص 256):
- سمعة المؤسسات الخدمية "الفنادق": وتتمثل في عدد الأشخاص المتعاملين مع المؤسسة، ويمكن التعرف كذلك على شهرتها وسمعتها عن طريق استخدام هرم الشهرة، لمعرفة وضعية صورتها لدى متعاملها، والشكل الموالي يوضح هرم سمعة المؤسسة الخدمية:

الشكل (17): يوضح هرم سمعة المؤسسات الخدمية "الفنادق"



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مرجع: غراهام دولينغ: المرجع السابق، ص 256.

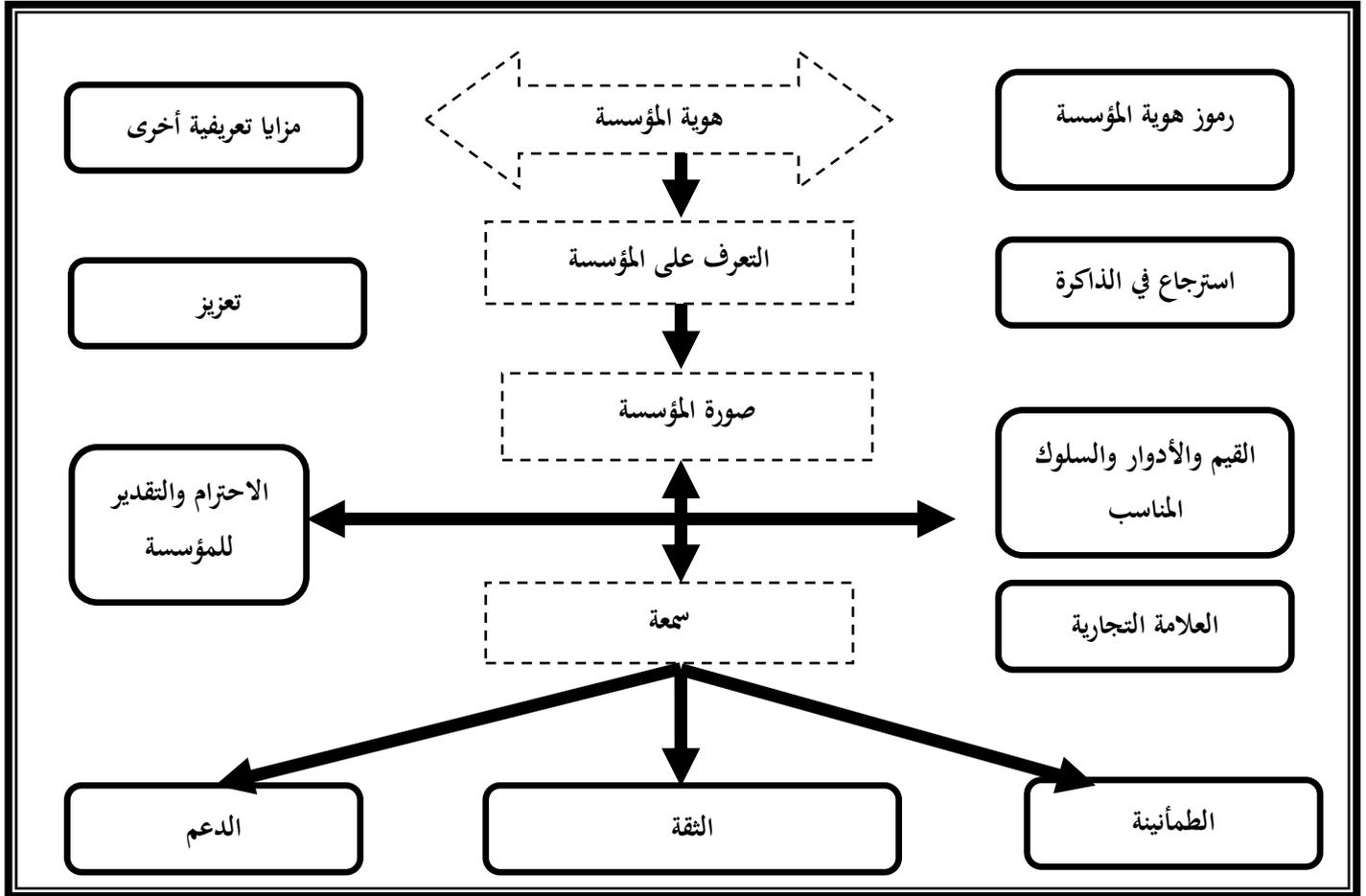
وعليه من خلال الشكل أعلاه، يتضح لنا أن سمعة المؤسسة تبرز من خلال نقاط الصورة الإيجابية حسب المتعاملين معها، إضافة إلى رؤية الصورة عن طريق عناصرها، والتي من خلال تحقق المنافسة بين مختلف المؤسسات الخدمية، إضافة لذلك تبرز سمعة المؤسسة الخدمية من خلال نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة.

5. العلاقة بين صورة المؤسسة الفندقية، سمعتها، وهويتها:

يستخدم العديد من الباحثين عدد كبير من المصطلحات: "هوية المؤسسة وصورة المؤسسة، سمعة المؤسسة، دون تمييز بينها، وفي معظم الأحيان يستخدمون أحد هذه المصطلحات محل الآخر، ومن المهم جدا أن نميز بين هذه المفاهيم

الثلاثة، حيث يمكن أن نميز بين سمعة المؤسسة على أنها وجهات نظر من هم خارج المؤسسة، والصورة الخارجية التي تمثل كيف يفكر أفراد المؤسسة بوجهة نظر الخارجيين بالمؤسسة، ونعتقد أنه أحيانا يحدث عدم تلاؤم بين كيفية نظر الخارجيين إلى المؤسسة "سمعة المؤسسة". (أحلام، 2016، ص 310).

الشكل (18): يوضح العلاقة بين هوية المؤسسة الخدمية، صورتها وسمعتها



المصدر: غراهم داولينغ: المرجع السابق، ص 48.

6. العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة المؤسسة الفندقية:

يمكننا تقديم وتوضيح المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من منظورها الإستراتيجي فيما يلي: هناك عدة مبررات تدفع المنظمات لتبني فكرة المسؤولية الاجتماعية منها، المبرر الأخلاقي القائم على فكرة رد الجميل إلى المجتمع الذي قد يكون ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في اتحاد الأسس التي أدت إلى نجاح المنظمة مالياً، ومنها النظرة الواقعية للأمور والتي تستدعي أن تمارس المنظمة سلوكاً ذا فائدة اجتماعية واضحة لكي تتحاشى ردود الفعل السلبية من اجتماع تجاه الآثار الضارة لبعض عملياتها كمخلفات مصانع المواد الكيماوية مثلاً والتي تفسد البيئة القريبة منها)، ومنها طبعاً النظرة الترويجية التي تهدف إلى تلميع صورة المنظمة وتدعيم علاماتها التجارية.

1.6 المسؤولية الاجتماعية ركيزة أساسية لبناء سمعة طيبة للمؤسسات الفندقية:

1.1.6 المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من منظور إستراتيجي:

إن إدراك أهمية دمج المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بإستراتيجية عملها من خلال نموذج إستراتيجي لعملية الدمج يقوم على تحديد نقاط التأثير المتبادل بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل فيه وتصميم منهجية عمل اجتماعي للمنظمة قائم على توليد قيمة اجتماعية من عموم أدائها الخدماتي والتجاري، حيث يعتمد نجاح منظمات الأعمال عند قيامها بدورها في المسؤولية الاجتماعية على التزامها بالمعايير الثلاثة التالية: (Gaston, 2001; p 15)

- معيار الاحترام والمسؤولية وذلك على أن تحترم المنظمة البيئة الداخلية الموارد البشرية والبيئة الخارجية، وأفراد المجتمع.
- دعم المجتمع الذي تنشط فيه ومساندته.
- حماية البيئة حيث أن الالتزام اتجاه البيئة إما يكون بتوافق المنتج الذي تقدمه المنظمة للمجتمع مع البيئة عن طريق المبادرة بتقديم ما يخدم البيئة ويحسن الظروف البيئية في المجتمع والمساهمة في معالجة مختلف المشاكل البيئية.

2.6 مواطن تأثير المسؤولية الاجتماعية على سمعة وصورة المؤسسات الفندقية:

التسويق أحد أبرز المجالات التي تمارس من خلاله منظمات الأعمال مسؤوليتها الاجتماعية وذلك بتقديم مزيج التسويقي ناجح والذي يعتبر الركيزة الأساسية لنجاح وتفوق المنظمات وسط المنافسين.

المسؤولية الاجتماعية سبيل لتقديم مزيج تسويقي ناجح في المؤسسات حيث يمكن التركيز المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال اتجاه أصحاب المصالح خاصة في إدارة التسويق المساهمة في إنجاح المزيج التسويقي المقدم الارتباط نجاح هذا الأخير بتحقيق أهداف المنظمة والمتمثلة أساسا تعظيم الأرباح وكسب حصة سوقية وتحقيق البقاء والاستمرارية عن طريق رفع خدمات المؤسسة، وذلك كالآتي (Guizon, 1998; p 03):

- يعتبر التزام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه عمالها (مواردها البشرية) من خلال جملة من البرامج الاجتماعية وضمن حقوقهم أهم عنصر والدافع الرئيسي النجاح المزيج التسويقي حيث أن إنتاج منتجات تناسب ورغبات المستهلكين وتوزيعها والترويج لها بطريقة ملائمة وتسعيها بطريقة تلاءم المنظمة والمستهلك يعتمد على كفاءة القائمين على هذه الأنشطة.

- حصول منظمات الأعمال على المعلومات الاستراتيجية حول الأسواق المستهدفة واحتياجات المستهلكين وحالة المنافسة به يتم من خلال اهتمامها والتزامها اتحاد الموردين الموزعين والوسطاء والقائمين على تنشيط المبيعات.

ويرى "Unden" أن أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تزايدت بسبب ازدياد أهمية الأصول غير الملموسة مثل سمعة المؤسسة، ويسلم مجتمع الأعمال التجارية بأن السمعة تشكل أصلا قيما، حيث أنها تؤثر على علاقة المؤسسة بعملائها وموظفيها ومستثمريها، ولا بد من أن يضع المديرون في اعتبارهم أن أي سوء تصرف في أي مكان في العالم يمكن أن ينتقل صدها إلى جميع أنحاء العالم (Unden, 2007, p 14)، وبالتالي يؤثر على مبيعات مؤسستهم وحصتها في السوق ودوران الموظفين وحصولها على رؤوس الأموال وتقييم السوق لها، ولذلك كان من الأهمية بمكان تقييم تعرض السمعة للخطر وإدارتها حيث أن السمعة الحسنة يسهل تلوينها وتصعب استعادتها، وقد كلف فقدان "آرثر أندرسون"

لسماعته في بداية فضيحة "إنرون" هذه المؤسسة وجودها نفسه (مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، 2004، ص 11)، وآلاف المؤسسات تعرضت لنفس أزمة فقدان السمعة نتيجة إهمالها لمسئوليتها الاجتماعية ومنها ما حدث لمؤسسة Nike بسبب استغلالها للعمالة الآسيوية الرخصة، وإقدام مؤسسة At& T على زيادة التعويضات المخصصة للمسؤولين التنفيذيين فيها عقب إعلانها عن تسريح عدد كبير من موظفيها، وقيام مؤسسة British Airways بإنفاق ملايين الجنيهات على طلاء تصميم جديد لنظام التبريد في مؤخر طائرتها في الوقت الذي كانت تدخل في مساومات مع موظفيها لتخفيض التكاليف (داولينغ، 2010، ص 29)

إن السمعة والشرعية تؤيدهما حجج مفادها أن المؤسسات قادرة على تعزيز شرعيتها وتحسين سمعتها من خلال الانخراط في أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وهذا ما يتفق مع التقرير الذي أعدته CIPE في 2004 والذي ينص على أن الممارسات التجارية المسؤولية تؤدي إلى تعزيز وتقوية سمعة المؤسسة. وتماشيا مع ذلك يقول N.Smit أن نشاطات المسؤولية تعزز قدرة المؤسسة على لفت انتباه المستهلكين والمستثمرين والموظفين وأن المستهلكين يتأثرون في قرارات الشراء بسمعة المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية، فحسب إحدى الدراسات التي قام بها Reputation Institute أحد المعاهد البحثية الدولية الخاصة، فإن الطلاب الجامعيين عندما يفكرون في الوظيفة بعد إنهاء دراستهم يكونون أكثر ميولا للعمل في مؤسسات تتمتع بسمعة جيدة من ناحية المسؤولية الاجتماعية (داولينغ، المرجع السابق، ص 45)، وتعد المسؤولية الاجتماعية عاملا أساسيا في اتخاذ القرارات المهنية ودافع في بناء السمعة، وهو ما أظهرته دراسة شملت عينة مكونة من 527 طالبا يتابعون دراساتهم في طور الماجستير في أفضل 12 كلية لإدارة الأعمال في الولايات المتحدة وأوروبا وآسيا، أن 58% من المستجوبين اعتبروا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عاملا مهما في قراراتهم المهنية، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن تلك المسؤولية لها أثر بالغ في بناء السمعة الحسنة التي اعتبرتها عينة الدراسة مفتاحا أساسيا لقراراتهم في المستقبل، كما أجرى نفس المكتب دراسة أخرى تفيد بأن 60% من العملاء عن شرائهم منتجا من مؤسسة ما فإنهم في حالة رضاهم بمنتجاتها، سوف يوصون بها أو يعملون لديها أو يستثمرون فيها، اعتمادا على نظرهم إليها أو على سمعتها، فيما يعتمد 40% من العملاء في ذلك على تقييمهم لمنتجاتها أو خدماتها، ولمعرفة أي المؤسسات تتمتع بأفضل سمعة، كما دعا نفس المكتب 55 ألف مستهلكا من 15 سوق للمشاركة في دراسة امتدت من شهر جانفي إلى نهاية شهر فيفري من 2013، لتقييم المؤسسات واختيار أفضل 100 مؤسسة عالمية منها، بالنظر إلى آراء الناس فيها ومشاعرهم تجاهها، كالثقة، والإعجاب، والانطباعات الإيجابية، وقد اعتمد المكتب على نتائج هذه الدراسة الأخيرة لاستنتاج 07 المعايير الأساسية لتقييم سمعة المؤسسة، وهي: "مكان العمل، الإدارة، ولاء الموظفين، الأداء المالي، القيادة، المنتجات والخدمات والإبداع، وفيما تعد 03 معايير السمعة المؤسسية جزءا من مسؤوليات المؤسسات الاجتماعية، ويظهر التحليل أن مشاعر 41% من الناس تجاه مؤسسة ما، تعتمد على مدى مشاركتها بنشاطات المسؤولية

الاجتماعية، وقد تعادلت 04 مؤسسات في هذا التقييم واحتلت المراتب الأولى كل من: "مايكروسوفت ووالت ديزني، وغوجل وبي أم دبليو" بوصفها أفضل المؤسسات في مجال المسؤولية الاجتماعية، ويصرح "نلسين" بن الفرق كان ضئيلا جدا في الدرجات التي حققتها كل واحدة منها، ويضيف أنها تعد الأفضل في العالم من هذه الناحية، ويشير إلى أن هذه المؤسسات ناجحة جدا ونزيهة، وتميز بإدارة عقلانية وإيجابية، كما أنها تشارك في الكثير من نشاطات المسؤولية الاجتماعية.

حيث اعتبرت دراسات كل من: "Russo&Fouts, 1997. Orlitzky et al., 2003" أن سمعة المؤسسات تشكل وسيط بين مسؤولية المؤسسات البيئية والأداء المالي، معتبرة بأن المؤسسات التي ينظر إليها من قبل الجمهور على أنها غير صديقة للبيئة مما قد تواجه ضغوط العملاء، وسينعكس ذلك على أداء وجودة خدمات (Orlitzky, 2012; p 415).

فالمؤسسة إذا أحست بالمسؤولية الاجتماعية ونفذتها بطريقة مرضية لجميع الأطراف، فستكسب الرأي العام وستشكل الصورة المثلى التي تتمناها المؤسسة لنفسها، وبالتالي ستكون صورة إيجابية لمعاملتها وستصبح جزءا فعالا في بناء المجتمع (صحراوي، 2016، ص 125)

وقدم "Pelaza" نموذجا يعتمد صياغة أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تعكس أداء اجتماعي إيجابي، والتي بدورها تؤثر بشكل إيجابي في سمعة المؤسسة مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والخدمات للمؤسسة وهذا الأداء بدورها يساهم في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الأربعة (أحلام ف.، 2016، ص 311).

وكمؤشر على الأهمية المتنامية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كعامل مشكل للسمعة، تضمن مسح أجرى مؤخرا لـ 26 ألف مستهلك من قبل مؤسسة "هاريس انتر اكتيف" المسؤولية الاجتماعية باعتبارها واحدة من ست فئات رئيسية استخدمت لقياس سمعة المؤسسات المشهورة، وجاء في المقال نشر في وول ستريت جورنا "07 فيفري 2001" عن المسح أن مؤسسات "ديملر كرايسلر وهوم ديبوت وجونسون" احتلت أعلى المراكز فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية المدركة (أحلام ف.، المرجع السابق، ص 312).

وهناك أيضا علاقة مباشرة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وسمعة المؤسسة، في أنه عندما تزداد المبادرة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فإن قيمة سمعة المؤسسة تزداد أيضا، حيث تم تطوير مؤشر جديد للمسؤولية الاجتماعية يوضح هذه من قبل معهد التقييم ومركز "كلية بوسطن" لمواطنة المؤسسات، فيظهر وجود علاقة خطية واضحة وإيجابية، ويؤكد أنه عندما يكون الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أكبر سمعة المؤسسة يميل إلى أن يكون أعلى (أحلام ف.، المرجع السابق، ص 313).

ويرى كل من " **Pomering, A. & Johnson, L** " أن للمسؤولية الاجتماعية تأثير إيجابي على صورة المؤسسة وسمعتها في المجتمع. مؤسسات تهدف إلى تحقيق التنمية، ودعم الموظفين والعملاء، لتكوين صورة إيجابية في أذهان المجتمع عن جودة خدماتها... (**Pomering, 2009. PP. 106–114**)، وكما يؤكدان على أن هناك تأثير بين المسؤولية الاجتماعية ومهام المؤسسة التي يتم من خلالها تقييم العميل لصورة المؤسسة وطبيعة خدماتها.

ويوضح كل من " **Arendt, S. & Brettel, M.** " أن هدف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو تنفيذ المبادئ الأخلاقية لدى المؤسسة التي لديها التزام أخلاقي تجاه عملائها وموظفيها وتكوين صورة أكثر إيجابية عن نفسها في المجتمع، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لديها القدرة على تحسين جاذبية صورة المؤسسة، وتحسين الأداء والفعالية على مختلف ممارساتها وخدماتها (**Arendt, 2010. PP. 1469-1492**).

ويرى كل من " **Vazifehdust, H.; Mojoudi, A, and Jalalian, S.** " أن للمسؤولية الاجتماعية تأثير على صورة المؤسسة ورضا العملاء وولائهم المؤسساتي، حيث وجدوا أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لها تأثير مباشر على جودة الخدمة والرضا المتصورين، إيجابي وتشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لرضا عملاء البنك على ولائهم السلوكي والمواقف (**Vazifehdust & Mojoudi, 2014.P.P 1. 23**)

كما أظهرت النتائج التي قام بها كل من " **Blomback, A. & Scandelius, C** " أن ممارسات وأهداف المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على صورة المؤسس، حيث. أن المستهلكين اليوم يبحثون عن المؤسسات التي تنفذ أنشطة المسؤولية الاجتماعية في مؤسساتهم بسبب مخاوف المجتمع المتزايدة تجاه القضايا البيئية والأخلاقية، وتجاه الصورة الذهنية المكونة عن تلك خدمات المؤسسة التي يتم التعامل معها (**Blomback, 2013. PP. 362–382**)

وفي الصدد ذاته، تظهر أنشطة وأهداف المسؤولية الاجتماعية أن المؤسسة تهتم برفاهية المجتمع وحماية البيئة، وتبني المؤسسات ذات المسؤولية الاجتماعية صورة مؤسسية مواتية مقارنة بالمؤسسات التي لا تطور أنشطة اجتماعية حتى تستخدم العديد من المؤسسات المسؤولية الاجتماعية كأداة لبناء صورة إيجابية لعامة الناس، في المقابل تؤثر صورة المؤسسة على سمعتها التي تعتبر اعتقاداً راسخاً لها، وللمسؤولية الاجتماعية تأثير إيجابي على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، ونمو الإيرادات، وصورة المؤسسة وسمعتها، وولاء العملاء والعلاقات مع جميع أصحاب المصلحة.

إن صورة المؤسسة المسؤولة اجتماعياً تنشئ وتعزز المزايا التنافسية، وتحسن موثوقية العلامة التجارية، وتزيد من ولاء العملاء وتخلق اتصالاً عاطفياً بين المؤسسة والعملاء والموظفين، ويتم التأكيد على تأثير المسؤولية الاجتماعية على صورة المؤسسة من خلال حقيقة أن الصورة تتكون من عوامل واقعية وعاطفية (**Blomback, 2013. PP. 362-382**)

وفي السياق ذاته يغطي الجانب الواقعي للصورة إنتاج المؤسسة ونتائجها المالية، ويرتبط الجانب العاطفي للصورة بفردية ومسؤولية المؤسسة عن البيئة والمجتمع كما أصبحت المسؤولية الاجتماعية نشاطاً مهماً بشكل متزايد للمؤسسات في الأسواق الناشئة لأن توقعات ومتطلبات المستهلكين تتزايد أيضاً وتصبح الأنشطة التي تركز على المسؤولية الاجتماعية بنفس أهمية أي عمليات تجارية يومية أخرى، فالطريقة المسؤولة اجتماعياً لإدارة الأعمال هي المعيار التجاري الجديد لبناء صورة إيجابية للمؤسسة واكتساب ميزة تنافسية.

وعليه فالمسؤولية الاجتماعية تساهم في تكوين الصورة الإيجابية للمؤسسة، والتي يتم تحديدها بوضوح في سلوك المستهلكين الذين يلجئون إلى شراء المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسات التي لديها موقف مسؤول اجتماعياً، وفي هذا الصدد لوحظ أن صورة المؤسسة تتكون من ثلاثة عوامل رئيسية في المؤسسة، وهي (Arendt, 2010. PP. 1469-1492):

- اتصالات التسويق المؤسسي.

- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

- المستهلكين.

ويمكن القول أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وصورة المؤسسة تكمن في الفوائد التي تعود على الأنشطة والممارسات المسؤولة اجتماعياً على صورة المؤسسة، ويمكن البحث عن هذه الفوائد في الاتجاهات التالية: (Orlitzky, 2012; p 415).

■ الاستفادة من جذب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم: ويمكن أن يعمل برنامج المسؤولية الاجتماعية الفعال كمقياس جودة للموظفين المستقبليين في بيئة تنافسية للغاية والمتكون من المتخصصين والخبراء في مختلف المجالات، وفي كثير من الأحيان تعد سياسة المسؤولية الاجتماعية من بين القضايا الرئيسية أثناء المقابلات الوظيفية وهي أحد العوامل الرئيسية في تكوين صورة إيجابية للمؤسسة في سوق العمل، ويمكن أن يؤدي الإبلاغ عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية وتنفيذها بالمؤسسات إلى تحسين صورة المؤسسة، خاصة عندما يظهر هؤلاء الأفراد أكثر التزاماً في ممارسة مهامهم ولديهم المسؤولية المهنية تجاه المجتمع خاصة من خلال الأنشطة الخيرية والمشاريع التطوعية.

■ إدارة المخاطر والأزمات: والذي يعتبر جزء كبير من استراتيجيات تطوير المؤسسات خاصة فيما يخص إدارة المخاطر النوعية حيث تتعدد المخاطر المتعلقة بصورة المؤسسة خاصة من خلال الحفاظ على المزايا التنافسية والتصور الإيجابي للمؤسسة يمكن أن تكون مبنية على مدى سنوات، ولكن عند سوء الإدارة أو التمثيل السيئ في وسائل الإعلام أو آثار الفساد أو الكوارث البيئية، ومن خلال بناء ثقافة ونظام الأنشطة للمسؤولية الاجتماعية، تخلق المؤسسة الفرصة للحفاظ

على صورة عامة إيجابية، وعند حدوث أزمة لتقليل المخاطر المرتبطة بالصورة السلبية هنا نعتبر سياسة المسؤولية الاجتماعية شرطاً أساسياً للحفاظ على صورة مؤسسية إيجابية مستقرة.

■ **التواصل مع الجماهير:** تتبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قنوات اتصال للمؤسسة مع أصحاب المصلحة والمجتمع الذي تعمل فيه، ويتم ذلك من خلال الأنشطة المسؤولة اجتماعياً، حيث توضح المؤسسة للموظفين والمستهلكين والمجتمع ككل أنها ملتزمة بتوفير ظروف حياة أكثر ملاءمة للجميع، بهذه الطريقة تساعد المسؤولية الاجتماعية المؤسسة على إجراء اتصال واضح مع جمهورها من خلال بناء صورتها الإيجابية لها، فالاتصال الفعال بين المؤسسة والمجتمع له دور في التقليل والحد من المخاطر المرتبطة بأزمات تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى المستهلكين.

■ **الحفاظ على المتطلبات القانونية والتشريعية:** اكتشفت المؤسسات الناجحة أن للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة، خاصة فيما يتعلق بالمتطلبات القانونية والتشريعية، وما يتعلق بالسلامة والتمييز وحماية البيئة، ومن خلال أنشطة المسؤولية الاجتماعية تظهر المؤسسات أهميتها في الاهتمام برفاهية المجتمع والبيئة، بهذه الطريقة يمكن للمؤسسات تجنب الانتقادات غير المبررة من قبل المنافسين على اللوائح القانونية والمعيارية، والتي ستعكس حتماً على صورتها، كما وضع كارول تصوراً لنموذج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال اقتراح دمج أربع مسؤوليات (Archie, July. August,1991. P 63):

وتتميز صورة المؤسسة بأنها رد فعل على مقدار الثقة والمفاهيم والأفكار التي تنبع لدى المجتمعات في اتجاه المؤسسة، علاوة على ذلك فهو مرتبط أيضاً بتصوير أصحاب المصلحة فيما يتعلق بالتدابير اللازمة التي تتخذها المؤسسة لتحسين أصحاب المصلحة (FRIEDMAN, 23. 08. 2023).

وأشارت الأبحاث السابقة إلى أن المؤسسات التي تتخذ بصدق إجراءات لمسؤولياتها الاجتماعية وتقدم صورة متفائلة لأصحاب المصلحة من المتوقع أن تحقق نتائج إيجابية، ويمكن تحقيق التنفيذ الفعال للمسؤولية الاجتماعية من خلال المشاركة النشطة والمتزامنة لأصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين، ومن ثم يمكن أن تمكن المؤسسة من التنبؤ والاستفادة من البيئات الاجتماعية والمعتقدات المتغيرة بسرعة، ويتعين على مؤسسة الخدمات، مثل أي مؤسسة أخرى، أن تكون منسجمة مع الأنشطة الاجتماعية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية... تؤكد الدراسات السابقة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وصورة المؤسسة من خلال التحقق من أن أساليب المسؤولية الاجتماعية تؤثر بشكل كبير على صورة المؤسسة، ومواقف المستهلكين والمؤسسة حيث تعزز هذه المبادرات بالإضافة إلى ذلك العلاقات بين العملاء والشركة (Daubaraitė, 2011. P 536)

ادعى (Parketal, 2014) أن إدراك المؤسسة لأنشطة المسؤولية الاجتماعية القانونية والاقتصادية للمؤسسة كان له تأثير كبير على صورة المؤسسة وسمعتها، ومع ذلك فإن أنشطة المسؤولية الاجتماعية الخيرية والأخلاقية كان لها تأثير كبير وإيجابي (al, 2014. P136)، وفي الدراسات البحثية المتعلقة بالضيافة كشف كل من Kim et al أن كل عنصر من عناصر المسؤولية الاجتماعية (الأخلاقية، والاقتصادية، والخيرية، والقانونية) باستثناء المساءلة القانونية كان له تأثير كبير على صورة المؤسسة كما أكد كل من Ghaderi et al أن كل جانب من جوانب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات له كما كشفت الأبحاث السابقة حول المسؤولية الاجتماعية أن لها ارتباط كبير بصورة المؤسسة، مما يشير إلى استخدام المسؤولية الاجتماعية كأداة لتحسين صورة المؤسسة وبعبارة إضافية عندما يعمل موردو الخدمة بشكل جيد في إطار المسؤولية الاجتماعية، سيخلق العملاء انطباعاً بناءً عنهم (SHABANA, 2010. P 331)، حيث يؤكد بوبولي أن المسؤولية الاجتماعية لها تأثير كبير على تحسين آراء العملاء حول صورة المؤسسة وسمعتها، ووفقاً ل Hillenbrand و Money و Paveli، قد يكون التحسن في صورة المؤسسة نتيجة للمساهمات الخيرية للمؤسسة في هذه الحالة، إذا تم اعتبار المبادرة والدوافع المتعلقة بالتبرع متفائلة، ولكي تحقق المؤسسة صورة وسمعة مؤسسة مسؤولة، فمن الضروري أن يُنظر إليها على أنها مؤسسة حسنة السلوك من قبل أصحاب المصلحة (أي أن تكون محترفاً في إدارة مصالح المؤسسة، وأن تتميز بالشفافية، والاستدامة، وتقليل الآثار الاجتماعية السلبية) ومع النوايا اللائقة (أي أن تكون جديراً بالثقة، شريفة، وتهتم بصدق بالناس تأثير مباشر وإيجابي على أداء الفندق، وكشف كل من Ham ، Kim ، Lee أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤثر على ثقة العلامة التجارية وصورة العلامة التجارية.

وبالتالي، يتضح من المنظور التجريبي والنظري أنه إذا تم النظر إلى مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بصورة إيجابية من قبل أصحاب المصلحة، تكون أكثر ملاءمة في القيادة نحو بناء صورتها المتميزة في أذهان العملاء (Hopkins, 2006. P 212).

7 تجربة فنادق تايم كنموذج رائد في تطبيق المسؤولية الاجتماعية

1.7 التعريف بمجموعة فنادق تايم:

تأسست مجموعة تايم للفنادق في عام 2012 على يد فريق متعدد الجنسيات مختص في فن ادارة الضيافة والفندقة، حيث يوجد مقرها الرئيسي في دولة الإمارات حيث بدأت نشاطها بفندقين من فئة 4 نجوم، وأصبحت المجموعة تضم اليوم 17 منشأة في أربع دول عربية هي السعودية، الإمارات قطر ومصر، ما بين فنادق وشقق فندقية وشقق مفروشة فاخرة ووحدات سكنية مجهزة بجميع خدمات الضيافة والفندقة وهذا لتمكين العملاء من التمتع بتجربة سكنية راقية، حيث وصلت تايم إلى مستوى تنافس العديد من المؤسسات الفندقية

العالمية" (<https://www.awalan.com/Article/14421>)، وفنادق تايم العديد من العلامات التجارية التي تعبر عن تنوع خدماتها الفندقية المقدمة للعملاء بما يتناسب وتطلعاتهم ويشبع رغباتهم ويحقق رضاهم، وفي الجدول التالي سنوضح أهم هذه العلامات وأهم ما تقدمه:

الجدول (12): يوضح العلامات التجارية لفنادق تايم

مميزاتها	العلامات التجارية لفنادق تايم
تقدم علامتها التجارية المميزة بخدمات راقية وذات جودة عالية مقابل ما يدفعونه، حيث توفر تايم للفنادق لنزلاتها الجو الملائم والمساحات الفاخرة لقضاء أوقات ممتعة	
توفر الشقق الفندقية لأولئك الذين يبحثون عن الشعور بالراحة كما لو كانوا في بيوتهم، إضافة إلى حصولهم على المزيد من وسائل الراحة عبر خدماتنا الفندقية المميزة	
وجدت هذه العلامة لتناسب ذوي الدخل المحدود والأشخاص الذين يبحثون فقط عن توافر الضروريات للاستفادة من ميزانيمهم المحددة بأكبر قدر ممكن حيث تتسم فنادق تايم اكسبريس بأنها حديثة ومعاصرة وخيار ممتاز للعملاء أصحاب الميزانية المحدودة	
تقدم تايم للشقق السكنية للعملاء الذين يحتاجون إلى إقامة لفترة طويلة، حيث تجتمع مختلف شققها بين المستوى الفاخر والخدمات الراقية والأمن توفر جميع شقق تايم السكنية، سواء المفروشة أو غير المفروشة، العديد من الخدمات الفندقية الراقية وأعلى مستوى من الأمن ووسائل الراحة التي يقدمها فريق عمل محترف في تايم للفنادق	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على الموقع الإلكتروني:

(<https://www.awalan.com/Article/14421>)

2.7 استراتيجية تطبيق المسؤولية الاجتماعية بفنادق تايم:

اعتمدت تايم للفنادق في تطبيقها لأبعاد المسؤولية الاجتماعية على عدة استراتيجيات تتضمن العديد من الممارسات الهادفة إلى تحقيق أثر إيجابي على الجانب الاقتصادي، والقانوني، والخيري، والمجتمعي..، حيث عملت على تعزيز مساهمتها الإيجابية في المجتمع على الصعيد المحلي والإقليمي من خلال إطلاق مجموعة من المبادرات والتي تركز بشكل رئيسي على أربعة محاور هي: "مكان العمل، السوق، المجتمع، البيئة"، والتي تعتبر هذه المحاور بمثابة الدعامة الأساسية للالتزام تايم للفنادق بتحسين الوعي الاجتماعي بين أصحاب المصالح وشركائها، كما أنها تشكل جزءاً لا يتجزأ من برنامج المبادرات مدته الذي حققته، وفي ذات السياق اعتمدت تايم للفنادق في استراتيجياتها في تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية ما يلي (<https://www.awalan.com/Article/14421>):

▪ علاقات مميزة مع الملاك والعاملين: وما يميز فنادق تايم عن سواها من المجموعات الفندقية العربية والعالمية هو المرونة في اتخاذ القرارات، وتحقيق العلاقات والروابط المهنية بين المالكين والثقة المتبادلة بينهم، وحرص الجميع على تحقيق

الأهداف المرجوة والمكاسب المسطرة، والعمل كفريق واحد ومصالحة واحدة، ويحرص مسيري فنادق تايم على التقارب مع الموظفين وتوفير بيئة عمل صحية لتحقيق الرضا الوظيفي لهم، حيث أن تايم للفنادق قائمة على ثلاث قيم أساسية وهي: "لا تفرقة في الدين، ولا الأعراق ولا الجنسيات"، وهو ما جعل مجموعة تايم للفنادق تتميز بالتماسك بين موظفيها ومسيريها ومختلف عملائها.

■ **رضا العملاء:** يعتبر تحقيق الرضا للعملاء من أبرز الاستراتيجيات التي من خلالها نجحت فنادق تايم في تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وهو ما أقره "مُجد عوض الله" الرئيس التنفيذي لفنادق تايم: "أن أهم العملاء، هم من الجنسية الإماراتية والألمانية، والصينية والروسية. حيث تختلف عددهم بحسب كل فندق، فالشقق الفندقية معظم روادها من العائلات العربية والأوروبية خلال العطلات والمناسبات، أما في الأيام العادية فهناك عملاء سياحة الأعمال، حيث قدرت نسبة رضا زبائن تايم للفنادق هي 90%.

■ **تحقيق المسؤولية الخيرية:** تعمل تايم للفنادق ضمن مبدأ المسؤولية الاجتماعية وتحاول أنتقدم مساعدات للمجتمع، وتحقيق مبدأ المسؤولية الخيرية وتعزيزها في المجتمعات، حيث قال: "مُجد عوض الله" أن تايم للفنادق تعمل مع الهلال الأحمر، وفي مصر لها علاقة وطيدة بمركز سرطان الأطفال، وفي قطر لديها شراكة مع جمعية الهلال الأحمر القطري"، كما تعمل الفنادق مع السلطات المحلية وتسعى إلى أن تفعيل مسؤوليتها تجاه المجتمعات من خلال برنامج **Tomorrow's World** لتحسين حياة الآخرين.

■ **تحقيق المسؤولية البيئية:** لتحقيق بيئة اجتماعية تتميز بالأمن البيئي للمجتمع، وقّعت تايم للفنادق مع شركة **green key globe** وهي شركة أميركية متخصصة في توفير الأمن البيئي وتحقيق التنمية المستدامة، كما أن هناك شهادة تمنحها غرفة تجارة دبي للشركات اسمها **CSR** وهي تختص بمبادرات المسؤولية الاجتماعية لتحقيق بيئة العمل آمنة.

هذا، وتعمل إدارة تايم للفنادق على إرساء نموذج يحتذى به في تسخير التنمية المستدامة الفعالة في المجتمع باعتبارها عضواً رسمياً في مبادرة غرفة دبي "مركز أخلاقيات الأعمال" التي تجمع شبكة دولية من مؤسسات الأعمال والمجتمع للتعاون في دعم تطوير مجتمعات صحية ومستدامة عبر تعزيز جودة وعدد الموظفين المتطوعين لخدمة مجتمعاتهم المحلية، فمجموعة تايم للفنادق ملتزمة بتعزيز المعرفة لدى موظفيها وتطوير ممارساتهم باعتبارها أداة فاعلة لتحفيز الموظفين في خدمة المجتمعات لتفعيل مبدأ المسؤولية الاجتماعية.

■ **المسؤولية الأخلاقية لفندق تايم:** يلعب مركز أخلاقيات الأعمال، التابع لغرفة تجارة وصناعة دبي، والذي تأسس في العام 2004، دوراً رئيسياً في الترويج للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتوجيه المؤسسات والشركات إلى اعتماد ممارسات وأعمال مسؤولة ومستدامة، ويوفر مركز أخلاقيات الأعمال للشركات مجموعة من المنصات والأدوات والخبرات المعرفية التي تساعد الشركات في دمج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والاستدامة ضمن ممارساتها المؤسسية في قطاع الأعمال. حيث يعمل مركز أخلاقيات الأعمال على إشراك مجتمع الأعمال من خلال عددٍ من البرامج التي تشمل

[:\(https://www.dubaichamber.com/ar/initiatives/centre-for-responsible-business\)](https://www.dubaichamber.com/ar/initiatives/centre-for-responsible-business)

• علامة غرفة دبي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

• برنامج ENGAGE دبي

• شبكة غرفة دبي للاستدامة

كما يساعد مركز أخلاقيات الأعمال أعضاء غرفة دبي وسائر مجتمع الأعمال على اعتماد ممارسات الأعمال المسؤولة التي تحسن من أدائهم المؤسسي وتعزز ميزتهم التنافسية.

■ **المسؤولية الصحية لفنادق تايم "انتشار فيروس كورونا":** خلال انتشار الفيروس عملت تايم للفنادق على اتخاذ مجموعة من التدابير الوقائية لحماية مختلف عملائها وشركائها، حيث قال عوض الله: "أن جائحة كورونا أثرت على مختلف القطاعات الاقتصادية وخصوصاً القطاع السياحي والفندقي" وبما أن تايم للفنادق تعمل كفريق واحد نجحت في التصدي لهمن خلال وضع استراتيجيات وآليات صحية تتمثل وضع مخططات خاصة بعطلة نهاية الأسبوع وتحديدًا النشاطات التي لها علاقة بالعائلات والأطفال، العمل على توفير النظافة والتعقيم حيث وفرت تايم شركة متخصصة بتعقيم الأماكن المشتركة كل 30 دقيقة من أجل توفير الحماية الصحية للمجتمع، فخلال الجائحة لم يتم غلق فنادق تايم، حيث منحت لموظفيها إجازات غير مدفوعة ودفعت حوافز مادية لطاقمها، وعليه فإن أهداف فنادق تايم التي أصدرتها لتفعيل استراتيجية المسؤولية الاجتماعية، تنحصر فيما يلي (<https://www.dubaichamber.com/ar/initiatives/centre-> **for-responsible-business**):

- تحقيق علاقات مهنية مع الموظفين.

- العمل على تحقيق رضا العملاء، والزبائن، والشركاء الاجتماعيين.

- الترويج للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والاستدامة والحوكمة الرشيدة على كافة المستويات في مجتمع الأعمال، ذلك من خلال نشر المعرفة المتعلقة بهذه الممارسات والترويج لها واستحداث أدوات وأدلة إرشادية.

- توفير النصائح والإرشادات والتوصيات المباشرة من خلال تقييم أداء الشركات في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

- تشجيع وتحفيز الشركات على دمج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والاستدامة والحوكمة الرشيدة في نظم إدارتها وعملياتها وإجراءاتها التشغيلية والتنظيمية على كافة المستويات.

- قياس وتوثيق ممارسات الأعمال المسؤولة بالفندق.

- مساعدة المجتمع على دمج وضم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والاستدامة ضمن عملياته.

- تشجيع مجتمع الأعمال في دبي على تحمل مسؤولية أكبر فيما يتعلق بالاحتياجات الاجتماعية والبيئية.

- المساهمة على توفير بيئة أعمال تسودها الشفافية والحوكمة الرشيدة وحكم القانون لشركائها في قطاع الأعمال.

3.7 مبادرات فنادق تايم للمسؤولية الاجتماعية:

أشار التقرير الصادر عن غرفة دبي إلى أن مجموعة تايم للفنادق نجحت بشكل كبير في إلتزامها اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه بتطبيقها أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وشملت نقاط القوة الخاصة بمجموعة تايم للفنادق دعمها الكبير للقضايا المجتمعية والالتزام بحماية البيئة ومشاركتها في استبيان أجري لجهة خارجية لضمان توفير حزم تنافسية للموظفين، وإنشاء لجنة رعاية فعالة للموظفين وتشجيع العاملين على المشاركة في الفحوص الطبية فضلاً عن مبادرات تنظيف الشاطئ وغيرها الكثير، فضلاً على ان مجموعة تايم للفنادق تركز على إضافة قيمة إلى حياة أفراد المجتمع، من خلال تأسيس وإطلاق ودعم العديد من المبادرات والمشاريع في دبي، مثل برنامج الحفاظ على الحياة البحرية بالتعاون مع الصندوق العالمي لصون الطبيعة، ومجموعة من برامج التعليم الأخرى وأنشطة الموظفين". (<https://www.awalan.com/Article/14421>)، وتشمل قائمة مبادرات المسؤولية الاجتماعية التي نفذتها مجموعة تايم للفنادق ما يلي:

تايم للفنادق تلتزم بتنفيذ خطتها المبتكرة للمسؤولية الاجتماعية حيث انها تضع تحقيق رفاهية الموظفين ودعم المجتمع المحلي على رأس جدول أعمال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لديها، وقد كانت الحملة التي أطلقتها مجموعة تايم للفنادق والتي تركزت بشكل رئيسي على أربعة أركان أساسية هي: **مكان العمل ومجتمع سوق العمل والبيئة**، بمثابة الدعامة الأساسية للالتزام تايم للفنادق بتحسين الوعي الاجتماعي بين أصحاب المصلحة وأقرانها في بقية عالم الشركات، تمكنت تايم للفنادق كجزء من مبادراتها الصحية من التبرع بمبلغ 14 ألف درهم إماراتي لمستشفى شفاء الأورمان لعلاج السرطان في الأقصر بجمهورية مصر العربية، إذ يقدم هذا المشفى العلاج المجاني لأي مريض بغض النظر عن العمر أو العقيدة أو اللون.

وأيضا من جملة المبادرات التي طرحها مجموعة تايم الفندقية اطلاق حملة للتبرع بالدم، وحملات التوعية بسرطان الثدي طوال شهر أكتوبر والقيام بحملة توعية بسرطان البروستات في شهر نوفمبر من كل سنة. وفي نفس السياق قامت تايم للفنادق خلال شهر رمضان بدعم غرفة تجارة دبي ومبادرة جمع الأرز لمحاربة الجوع، حيث قامت المجموعة بدعوة طاقم العمل للمساهمة بعلبة أرز بسعة 2 أو 4 أو 6 كيلو جرام (لسهولة التوزيع)، إذ تم جمع ما لا يقل عن 1600 كيلو جرام من الأرز خلال أسبوعين.

كما احتفلت موظفات تايم للفنادق بيوم المرأة العالمي من خلال المشاركة في دروس صنع البيتزا وتم دعوة السيدات الزيلات في الفندق لحضور دروس الطبخ العامة.

أما فيما يتعلق بدعم المجتمع المحلي، فقد قام موظفو تايم للفنادق بجمع أكثر من 60 كيلو جرام من علب الألمنيوم والتبرع بها لمجموعة الإمارات البيئية، كما تطوع الموظفون أيضاً لجمع القمامة وتنظيف محيط الفندق.

تنظيم مبادرة قام بها الموظفون بتوزيع زجاجات المياه على سائقي سيارات الأجرة والحافلات، كما شارك مدراء الفنادق ومدراء الإدارات بتقديم وجبة الغداء لجميع أعضاء الفريق كرسالة شكر على عملهم الشاق؛ وتوزيع صناديق الإفطار على زوار المساجد في شهر رمضان، والمشاركة في فعاليات تعزيز الوعي بسرطان الثدي ومرض السكري، والمشاركة في حملة تنظيف مجتمعية، وتنظيم يوم لجمع التبرعات، والعديد من فعاليات بناء روح الفريق.

(<https://azadnewsarabic.com/?p=3975>)

■ تايم للفنادق تستعرض أبرز مبادراتها المستدامة في سوق السفر العربي 2023، ومن أبرز مبادراتها ما يلي (<https://abudhabienv.ae>):

- تم صنع جناح العرض المصمم بعناية لمجموعة الضيافة الرائدة من مواد معاد تدويرها.
 - المبادرات الصديقة للبيئة بما في ذلك تسليط الضوء على الطاقة الكهربائية كسمة رئيسية في الحدث.
 - سيتم إعادة استخدام جناح العرض في النسخ القادمة من معرض سوق السفر العربي.
- تؤكد مجموعة تايم للفنادق، شركة الضيافة التي تتخذ من دولة الإمارات العربية المتحدة مقراً لها، على مكانتها الرائدة في تبني مفهوم الاستدامة من خلال استعراض مجموعة من مبادراتها المستدامة للصديقة للبيئة التي تشمل كلاً من: تصميم وإنتاج جناح المعرض إلى الممارسات البيئية المعروضة في معرض سوق السفر العربي 2023 الذي يمتد على مدار أربعة أيام تماشياً مع شعار المعرض لهذا العمل "العمل نحو الوصول لصافي انبعاثات صفرية".

من حيث التصميم، فقد تم صنع جناح معرض تايم للفنادق المشارك في سوق السفر العربي 2023 من مواد معاد تدويرها مع الهيكل المطلي بطلاء قابل للتحلل الحيوي، وهو بديل أكثر صداقة للبيئة للدهانات القائمة على السموم والتي تستغرق وقتاً أطول للتحلل، كما تم إضاءة الجناح باستخدام إضاءة من نوع LED وهو أكثر كفاءة في استخدام الطاقة وعمر افتراضي أطول، كما سيتم نقل وتسليم المواد التي تم صنع جناح العرض منها إلى مكان الحدث عبر رحلة واحدة فقط لتقليل البصمة الكربونية التي تستغرقها العملية بأكملها.

هذا وسيتم إعادة استخدام الجناح في النسخ الثلاث القادمة لمعرض سوق السفر العربي لأعوام (2023 و2024 و2025)، حيث سيتم تخزين المواد في مستودع يتم تشغيله بشكل مستدام، كما سيتم نقل أي مواد لا يمكن إعادة استخدامها إلى مراكز إعادة التدوير المرخصة حتى يمكن أن تستمر رحلتهم في مكان آخر.

وبهذه المناسبة قال مُجدَّ عوض الله، الرئيس التنفيذي لمجموعة تايم للفنادق: نجحت تايم للفنادق في العقد الماضي في تنفيذ عدد من المبادرات البيئية الرائدة في السوق، ويسعدنا أن تكون الاستدامة هي الموضوع الرئيسي لمعرض سوق السفر العربي لهذا العام، حيث نتطلع إلى مشاركة آخر الأخبار حول ممارساتنا البيئية، ولقد فكرنا ملياً بكل التفاصيل المتعلقة بمشاركة سوق السفر العربي 2023 لضمان تلبية الأهداف والمبادرات المستدامة لفنادق تايم في موقع

الحدث. (<https://abudhabienv.ae>)

تمكن زوار جناح تايم للفنادق في سوق السفر العربي 2023 من التعرف على مبادرات الطاقة الكهرومائية والزراعة المائية التابعة لفنادقها الموجودة في مصر والمغرب، حيث تعد الطاقة الكهرومائية من أقدم وأكبر مصادر الطاقة المتجددة، والتي تستخدم التدفق الطبيعي للمياه المتحركة لتوليد الكهرباء، كما يمكن تخزينها بعد ذلك واستخدامها للطاقة، حيث تعد المبادرات البيئية والمستدامة المعروضة كمثال مصغر لما تم تنفيذه وسيتم استخدامه أيضاً في تزويد مواد الجناح بالطاقة خلال معرض سوق السفر العربي 2023.

قامت تايم للفنادق بتنفيذ العديد من المبادرات لدعم حملة الوصول نحو تحقيق صافي انبعاثات صفرية، شملت كلاً من: تركيب شواحن للمركبات الكهربائية في اثنين من فنادقها في دبي، والانضمام إلى مبادرة إعادة التدوير وإعادة التحريج والتكرار بالتعاون مع مجموعة عمل الإمارات للبيئة، وتنفيذ العديد من السياسات البيئية مثل: مثل تتبع كمية البنزين والديزل وغاز البترول المسال المستهلكة لمراقبة انبعاثات الكربون وتقليلها في النهاية، حيث حققت فنادق تايم أيضاً هدفاً يتمثل في تقليل الاستخدام الفردي للبلاستيك بنسبة 90% في عام 2022 وهي تعمل على تحقيق هذا الهدف بنسبة 100% بحلول عام 2023. (<https://abudhabienv.ae>)

تشمل إنجازات المسؤولية الاجتماعية للشركات التي حققتها فنادق تايم مؤخراً تركيب شواحن للمركبات الكهربائية في اثنين من فنادقها في دبي، والانضمام إلى مبادرة إعادة التدوير وإعادة التحريج مع مجموعة الإمارات للبيئة والدخول في شراكة مع دائرة الاقتصاد والسياحة في دبي، وجمع أكثر من 1500 كيلوغرام من النفايات لإعادة تدويرها. وقد قامت فنادق تايم باعتبارها حاصلة على شهادة المفتاح الأخضر تقديراً لجهودها في مجال الاستدامة، بتنفيذ مجموعة من المبادرات البيئية أبرزها: تتبع كمية البنزين والديزل وغاز البترول المسال المستهلكة لمراقبة انبعاثات الكربون وخفض انبعاثاتها، كما واصلت تايم للفنادق تعزيز التزامها تجاه البيئة من خلال تنفيذ السياسات البيئية والخطط السنوية. (<https://abudhabienv.ae>)

كما قامت تايم للفنادق أيضاً بإطلاق مدونة خاصة بقواعد سلوك الموردين، بما في ذلك عمليات تدقيق البائعين، التي توفر فحصاً منهجياً ومستقلاً لتحديد ما إذا كان الموردون يلتزمون بشروط الجودة والسلامة المعتمدة. فنادق تايم لديها خطط متنوعة لطرح العديد من مشاريع الاستدامة، والتي ستمكن المجموعة من التخلص مما يصل إلى 80% من المواد البلاستيكية التي تستخدم لمرة واحدة فقط.

4.7 جوائز المسؤولية الاجتماعية التي تحصلت عليها مجموعة تايم للفنادق:

فازت مجموعة تايم للفنادق التي يوجد مقرها الرئيسي في دولة الإمارات بعديد الجوائز نظير التزامها بتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية خلال ممارساتها ولعل أهم هذه الجوائز جائزة علامة غرفة دبي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتي فازت بها تايم للعام الثامن على التوالي، حيث تميزت المجموعة في مجال دعم المجتمع ورعاية الموظفين والالتزام بحماية البيئة، حيث تم تكريم مجموعة تايم من قبل غرفة دبي منذ عام 2014 لالتزامها بالمسؤولية البيئية والاجتماعية، كما حصلت مجموعة تايم للفنادق التي تتخذ من دولة الإمارات العربية المتحدة مقراً لها، على جائزة علامة غرفة تجارة وصناعة

دبي (غرفة دبي) للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لعام 2022، وهو العام الثامن على التوالي، وهو ما يعزز من رصيد المجموعة المتنامي في حصد الجوائز المتميزة.

وقد تم إطلاق علامة غرفة دبي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عام 2010، بهدف تكريم الشركات تقديراً لالتزامها بتنفيذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية، حيث يتم منحهم هذه الجائزة بناءً على نتائج الأداء عبر سبعة معايير مختلفة، بما في ذلك الموارد البشرية (التدريب والتطوير والرعاية الاجتماعية والتوطين)، العلاقات مع العملاء، تطوير الأعمال، المشتريات، البيئة، الصحة والسلامة، الابتكار والمجتمع. كما يتم قياس التأثير الناتج في أربع مجالات رئيسية هي: مكان العمل وسوق العمل والمجتمع والبيئة.

وتحصلت مجموعة تايم الفندقية أيضاً على عديد الجوائز في مجال المسؤولية الاجتماعية نذكر منها (<https://abudhabienv.ae>):

- الحصول على المرتبة رقم 63 ضمن أفضل 100 شركة بجوائز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2013
- الفوز بجائزة «قائد الاستدامة» في الشرق الأوسط من مؤسسة غرين غلوب العالمية 2014.
- الحصول على جائزة الضيافة المتميزة لعام 2016 كأفضل سلسلة للفنادق الأسرع نمواً في مجال المحلية في الشرق الأوسط.
- الفوز بجائزة شخصية العام للقيادات الفندقية ضمن حفل توزيع جوائز الضيافة المتميزة لعام 2016
- التتويج كأفضل خدمة تركز على الزبائن خلال حفل توزيع جوائز جلف كاييتال للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ط 2016.
- التتويج باعتبار مشروعنا أفضل مشروع للعام في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات خلال حفل توزيع جوائز هوتيل شو 2016
- التأهيل للتصنيفات النهائية للتتويج بوصف مشاركتنا أفضل مشاركة مجتمعية خلال حفل توزيع جوائز الفنادق في الشرق الأوسط لعام 2016
- التتويج باعتبار سلسلتنا أفضل سلسلة فنادق عائلية في الشرق الأوسط خلال حفل توزيع جوائز الفنادق العالمية الفاخرة لعام 2016
- التتويج باعتبارنا أفضل مستخدم للخدمات السحابية خلال حفل توزيع جوائز الفنادق الذكية في الشرق الأوسط لعام 2016
- الحصول على شهادة المفتاح الأخضر من عام 2016 فصاعداً
- الحصول على شهادة اعتماد الفنادق من مؤسسة غرين غلوب من عام 2013 وحتى 2015
- الفوز باعتبار فندقنا فندق العام لعام 2017 - جائزة دبي للتميز في مجال خدمة الزبائن لعام 2017 - جوائز الأعمال بالشرق الأوسط
- تتويج فندق تايم غراند بلازا باعتباره "أفضل فندق مدينة" من قبل جوائز السفر العربي 2017.

- تتويج مجموعة تايم للفنادق باعتبارها أفضل علامة تجارية للفنادق في سوق الشرق الأوسط. من خلال ما تقدم يتضح لنا أن فنادق تايم تعتبر نموذج ناجح ومحفز لكل المؤسسات الخدمية والفندقية التي تسعى إلى تحسين صورتها من خلال تبني وتطوير مبادرات وأنشطة المسؤولية الاجتماعية لديها لما في ذلك من فائدة كبيرة ستعود عليها وعلى المجتمع الذي تعمل فيه.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، تم التركيز على دور المؤسسات الفندقية كأبرز المؤسسات الخدمية التي تسعى لتحقيق رضا العملاء من خلال نشاطها الاقتصادي الاجتماعي. تم استعراض أساسيات المؤسسات الخدمية بشكل عام، مع التركيز على تعريف الفنادق وتصنيفاتها المتعددة، وأهميتها كمؤسسات تختلف عن غيرها من الأنشطة الخدمية، مع التأكيد على دور الإدارة الفندقية في تنظيم وتوجيه عمل الفندق نحو تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تلبية توقعات الجمهور واحتياجاته. بالإضافة إلى ذلك، تم التطرق إلى أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية إدارية لا غنى عنها، حيث تعزز هذه الاستراتيجية العلاقات مع أصحاب المصلحة وتساهم في بناء صورة إيجابية للمؤسسة في أذهان العملاء والمجتمعات المحلية. كما تساهم برامج المسؤولية الاجتماعية في تعزيز التفاعل الإيجابي مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية المحيطة، مما يعزز من مردودية المؤسسات على المدى الطويل ويساهم في استمراريتها ونجاحها في السوق. لذا، فإن عدم اتخاذ المسؤولية الاجتماعية بجدية يمكن أن يؤثر سلباً على مردودية المؤسسات ويقلل من حصتها السوقية، بينما يمكن لتعزيز برامج المسؤولية الاجتماعية تحقيق العديد من المزايا التنافسية التي تعزز من قدرتها على البقاء والنمو في بيئة الأعمال المتنافسة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة الميدانية

ثانياً: المنهج المتبع في الدراسة

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1. الأدوات الأساسية

1.1. الاستبيان

2. الأدوات الثانوية أو المساعدة

1.2 . الملاحظة

2.2 . المقابلة

خامساً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها

سادساً: المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

اتضح لنا في الفصول السابقة أن المؤسسات الخدمية تقوم بإتباع وانتهاج مجموعة من الاستراتيجيات والطرق الحديثة لتبني وتثبيت المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة من أجل تعزيز صورة وسمعة إيجابية لمختلف الجماهير الداخلية وخاصة الجماهير الخارجية، ولكي نقف على مثل هذه الإجراءات وعلى مختلف الممارسات المفترض إتباعها ارتأينا إلى تطبيق مجموعة من الآليات الأساسية التي نراها كفيلة بتحقيق ذلك، لأننا توصلنا فيما تم تناوله في الجانب النظري من الدراسة بأن المؤسسات الخدمية تسعى جاهدة إلى تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية لبناء صورة إيجابية لها، لذلك وقع اختيارنا في هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، كما أن طبيعة موضوعنا تفرض علينا الاعتماد على مثل هذه الإجراءات والتقنيات، والتي ستساعدنا في التعرف إن كانت المؤسسة الخدمية، ونخص بالذكر الفنادق العاملة مجال الدراسة تعمل على تبني المسؤولية الاجتماعية لتحسين صورتها الخدمية لمختلف العملاء؟

أولاً: مجالات الدراسة الميدانية

1. المجال المكاني للدراسة:

أجريت دراستنا الميدانية بمجموعة من الفنادق العاملة بالجزائر، والتي يكمن تصنيفها بين الفنادق ذات الصنف 4 نجوم، والفنادق ذات الصنف 5 نجوم، والتي تتمثل فيما يلي:

1.1 فندق السيوس الدولي، بولاية عنابة:

فندق السيوس الدولي بعنابة هو عبارة عن مؤسسة من صنف (05) خمسة نجوم، وضع تحت الاستغلال 12 أوت 1975 تحت مسمى "plaza"، ويقع بالقرب من وسط مدينة عنابة، حيث تم تغيير اسمه إلى فندق سيوس سنة 1983، يبعد حوالي 20 دقيقة من المطار "رابح بيطاط الدولي"، مصمم على شكل بناية أو عمارة تحتوي على أربع عشر طابقاً، يتكون الفندق من 288 غرفة...، يشغل فندق السيوس الدولي 261 عاملاً.

➤ الخدمات المقدمة بفندق السيوس الدولي بعنابة:

- الإيواء: يعتبر جوهر النشاطات التي يقوم بها الفندق، حيث يساهم في رقم أعمال الفندق 2008م، وينطوي تحت هذه الوظيفة 12 بحوالي أكثر من 50% حسب الحصيلة السنوية الموقوفة بتاريخ 31 مجموعة من الخدمات هي:
 - حفظ الأمتعة: يتكفل معظم الزبائن بحمل الأمتعة بأنفسهم، وهو ما يستدعي تحسين هذه الخدمة، حيث تسخر إدارة الفندق عونين للقيام بهذه العملية والسهر على تلبية طلبات العملاء في كل الأوقات، فتصميم الفندق والطلب المتزايد في أوقات معينة يصعب من مهمة هذين العونين، حيث تستغرق عملية التكفل بمرافقة العميل الواحد من أربعة إلى ستة دقائق في أوقات الطلب الحاد، ومن خمسة إلى ثمان دقائق في أوقات الطلب المنخفض، مع العلم أن هذين العونين لديهما خبرة أكثر من عشرين سنة.
 - الاستقبال: يتم استقبال الضيوف عند مدخل الفندق حيث يجب الاهتمام به كثير، لأنه من بين أحد عشر عوناً مكلفاً بالاستقبال منهم فقط أربع أعوان يتقنون الإنجليزية والألمانية، وعبارات الترحاب تقال استثناءً وقلة اللطافة والابتسامة إلا لمن هو معروف لديهم، بالإضافة إلى قلة معارفهم وثقافتهم العامة المحدودة.
 - الغرف: الغرف جميعها مجهزة بكل لوازمها التي يحتاجها المقيم بالفندق.
 - الاتصالات: إرسال واستقبال الفاكسات والتلكسات تتم عموماً بصفة عادية على مستوى مركز الاستقبال، وينبغي فقط تحديث التجهيزات وتجديدها.
 - الإطعام والشراب: يقدم المطعم أطباقاً متنوعة لزيائره أجنبية ومحلية.

- **قاعة المحاضرات:** تقع في الطابق الثالث عشر، وهي عبارة عن فضاء للراحة والاسترخاء، كقاعة استيعابها 200 شخصا، تتوفر على أجهزة خاصة بالصوت، هو ما يسمح بتنظيم المحاضرات والندوات بصفة مقبولة، حيث والعرض صارت وجهة مفصلة لمعظم المؤسسات ومعاهد جامعة عنابة.
- **القاعة الوردية:** وهي عبارة عن فضاء للراحة والاسترخاء، طاقة استيعابها 250 شخصا، تمنح عادة لفائدة منظمي الحفلات والأعراس، بينما يتم تهيئتها وتحضيرها استثنائيا لفائدة منظمي المؤتمرات، حيث يمكن الدخول من أحد زواياها إلى قاعة مصغرة، كانت في السابق عبارة عن قاعة تسلية تمارس فيها بعض الألعاب الترفيهية، ونظرا لاحتياجات الفندق المتزايدة بالنسبة لخدمة المؤتمرات، تم تهيئتها وتحويلها إلى قاعة للاجتماعات تتسع لـ 50 شخصا.
- **الحظيرة:** تقع الحظيرة بالجهة اليسرى لمدخل الفندق، وتتسع لعدد محدود من السيارات بالنظر إلى عدد الغرف والطوابق في الفندق، وهو ما يجعل عملية التوقف أو المغادرة صعبة في حالات الذروة.
- **العاملون:** يعمل بفندق السيوس الدولي 261 عاملا، ذو مستويات علمية مختلف، وقصد تدعيم وتحديد معارفهم ومهاراتهم الفنية والمهنية، تسهر مصلحة المستخدمين على إعداد برامج تدريبية ضمن مخططات التكوين السنوية التي يتم إنجازها حسب الاحتياجات المقدمة من طرف مختلف المصالح، وترتكز هذه البرامج عادة على المحاور التالية:
 - اللغتين الفرنسية والانجليزية بالتعاون مع بع المدارس والثانويات وحتى جامعة عنابة.
 - الإعلام الآلي، المحاسبة، الصيانة، والأمن ضمن اتفاقيات مع مؤسسة القلم الخاصة.
 - المشاركة في الندوات والنشاطات العامة التي تنظمها بعض مؤسسات القطاع سواء على المستوى المحلي أو الوطني، مثل: المشاركة في ندوة حول المخطط الوطني المحاسبي الجديد والميزانية بالأهداف المنظم من قبل مؤسسة تسيير ومساهمات الدولة.
- وما يلاحظ على هذه البرامج هو غياب التكوين في التخصصات الخاصة بالفنادق، وكذلك عدم تدريب العاملين على تقنيات الاتصال وفتيات التعامل مع النزلاء، بما في ذلك الأنشطة الترويجية أو البيعية.
- لاحظنا بالنسبة لعمال فندق سيوس أنهم يتعمون بالشكل واللياقة والروح المتفانية في خدمة النزلاء رغم وجود بعض النقائص، فبالنسبة للرؤساء والإداريين فهم على قدر كبير من الثقافة والخبرة في كيفية تسيير الفندق، على غرار عمال المطبخ المتحصلين على شهادات عليا في هذا المجال الذي يتميز بخصوصيات ويحتاج إلى تطوير مستمر وأفكار جديدة.

أما بالنسبة لعمال الاستقبال والاستعلامات فمعظمهم متخرج من معاهد متخصصة في مجالات السياحة والفندقة إضافة إلى الدورات التدريبية التي يقدمها لهم الفندق.

أما النقائص التي لاحظناها أن حاملي الأمتعة كبار في السن إضافة إلى عدم إتقانهم للغات الأجنبية وكذلك البواب، إضافة إلى ضعف عمال الاستقبال في إتقان فن المخاطبة مع النزلاء.

لا يمكن إنجاز أي عمل من الأعمال إلا من خلال تنظيم يتلاءم وطبيعة العمل المراد إنجازه، لهذا يسعى فندق سيبوس الدولي إلى ترتيب الموارد المادية والبشرية والآلية والخبرات الفنية بأفضل طريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة بأقصر وقت وبأقل الجهود والتكاليف.

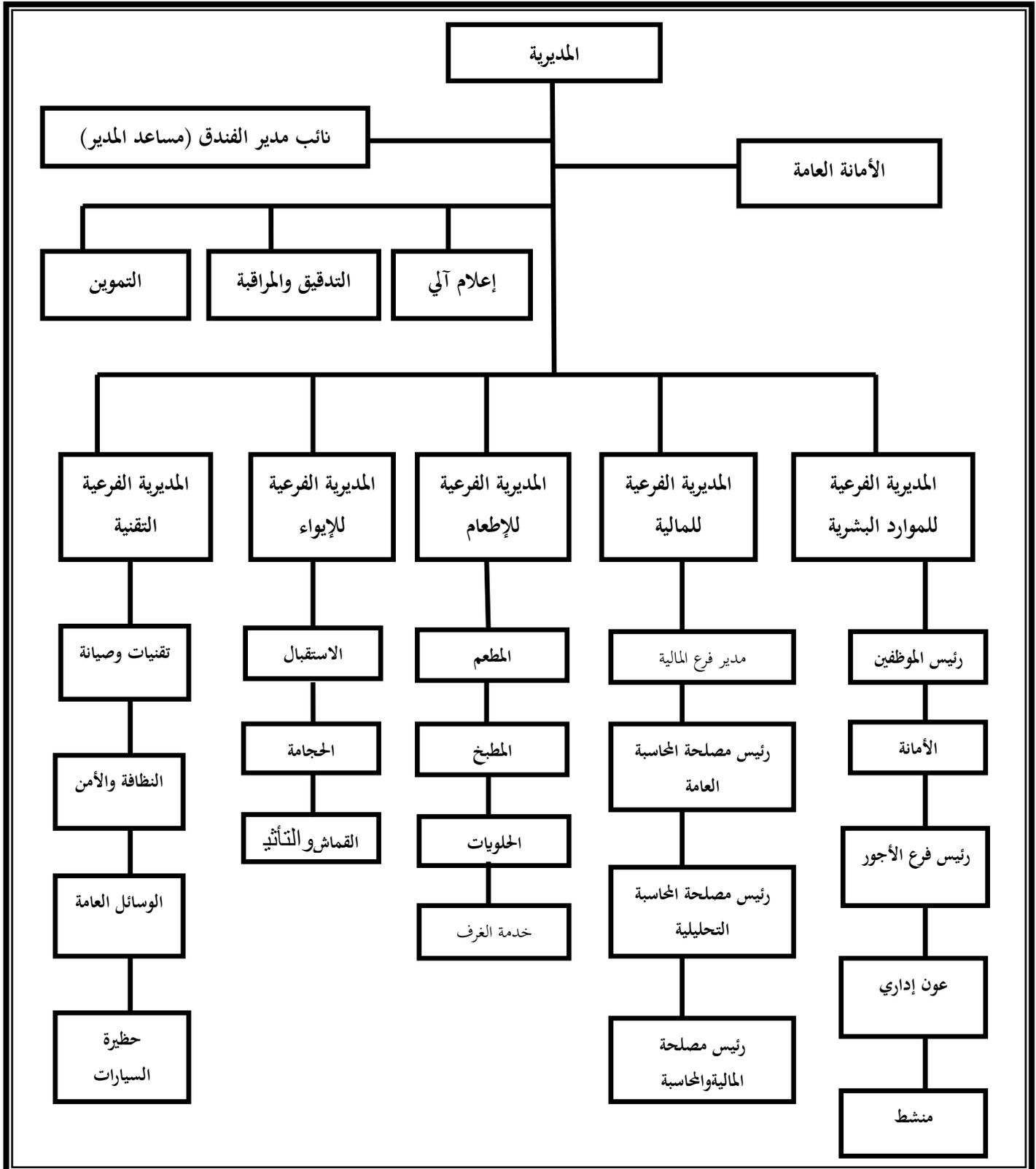
- **التسعير:** يطبق فندق سيبوس الدولي عناية طريقة التسعير على أساس التكلفة، حيث تختلف الأسعار بالنسبة للأطعمة تبعا لنوعية الوجبات والمواد المستعملة في تحضيرها، بينما تحديد أسعار الغرف يكون تقديريا ويجري تغييره من فترة إلى أخرى طويلة نسبيا.

- **التعاملات والاتفاقيات الثنائية:** للفندق تعاملات مستمرة مع مختلف الهيئات والإدارات المحلية لولاية عنابة، وكذلك المعاهد الجامعية، بالإضافة إلى اتفاقيات ثنائية يجري عقدها مع بعض المؤسسات الوطنية والخاصة، مثل: مؤسسة سونلغاز، الخطوط الجوية الجزائرية، مؤسسة كوسيدار

وتهدف هذه التعاملات والاتفاقيات إلى التكفل بإيواء وإطعام العملاء، إذ يمكن الحصول بموجبها على بعض التخفيضات في الأسعار تبعا لحجم الطلبات المقدمة، والملاحظ هنا هو أن إدارة الفندق لم تبذل أي جهد في عقد تلك الاتفاقيات، وإنما المؤسسات المعنية هي التي تقدمت إلى الفندق من أجل ذلك

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للفندق:

الشكل (19): يوضح الهيكل التنظيمي لفندق السييوس بعنابة



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية، فندق السييوس الدولي، عنابة

1.1.1 التغيرات الهيكلية بفندق سيبوس، عنابة(*)

نتيجة للتغيرات والتطورات التي يشهدها المحيط الخارجي للفندق وكاستجابة لجل التغيرات التي حدثت ما بين الفترة 2017 إلى غاية 2022، فإن الفندق يقوم بتطوير موارده البشرية والمادية والتكنولوجية، بالإضافة إلى إدخال عامل تحسين أداء مختلف الخدمات المقدمة.

2.1.1 التغير في مختلف الخدمات:

نظرا لاشتداد المنافسة والتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للفندق سيبوس الدولي قامت إدارته بإحداث العديد من التغيرات على مستوى خدماته، والمتمثلة في:

- قام الفندق بإضافة مركز أعمال، قاعة للحلاقة وكشك يعرض أعراض بسيطة لتلبية حاجات عملائه.
- إضافة عيادة طبية متعددة الخدمات.
- أصبحت المؤسسة تتعامل مع العديد من وكالات السياحة والأسفار، بإبرام اتفاقيات معها.
- الاهتمام بالجانب التسويقي من خلال القيام بدراسات وأبحاث حول السوق بتوفير كفاءات مختصة في هذا المجال.
- وبهدف ارتقاء فندق سيبوس الدولي بخدماته الفندقية لتلبية حاجات ورغبات الزبائن قامت إدارة الفندق بتوسيع مجالات التوزيع من خلال التعامل مع مختلف الوسطاء السياحيين من: مسيري ومنظمي رحلات، ووكالات تأجير السيارات، وكالات السياحة والأسفار، بالإضافة إلى إبرام عقود مع مختلف الشركات المحلية والأجنبية.
- تطبيق سياسة سعرية مرنة وموسمية ومنح بعض الامتيازات المتنوعة للعملاء، بعد أن كانت تعتمد على الأسعار الثابتة، قصد تشجيعهم على توطيد تعاملاتهم مع الفندق، مثل: "توفير النقل الاستثنائي لنوع خاص من العملاء، تنظيم رحلات ترفيهية..."
- التأكيد على المحيط المادي للخدمة والتصاميم الداخلية والخارجية للفندق.
- موقع الفندق ممتاز باعتباره أداة هامة في اتخاذ القرارات الشرائية للعميل.
- حيث يقوم الفندق بالتغيير في المحيط المادي للخدمة باستمرار ومن وقت إلى آخر.

3.1.1 التغيير في الموارد البشرية: نظرا للتغيرات التي قام بإحداثها فندق سيبوس الدولي في الخدمات التي يقدمها، استوجب ذلك إحداث تغيير على مستوى المورد البشري، وهذا كما يلي^(†):

(*)- التغيرات الهيكلية بفندق سيبوس، عنابة: معلومات تحصلنا عليها من خلال المقابلة التي تم إجرائها مع مسيري الفندق.

(†)- التغيرات الهيكلية بفندق سيبوس، عنابة: معلومات تحصلنا عليها من خلال المقابلة التي تم إجرائها مع مسيري الفندق.

- يتميز العمال بالتغيير المستمر وهذا راجع لاستخدام المتربصين في مجال السياحة والفندقة، وبالتالي نجد بأن الفندق يوظف عدد كبير من العمال لكبر حجمه وتعدد خدماته وكثرة زواره.
- تدريب العمال على الثقافة السياحية.
- تكوين العمال الجدد لتصبح يد عاملة كفئة، واعتبارها مورد من غير الممكن أو الاستغناء عنه.
- يخضع الموظفون لدورات تكوينية في مراكز خاصة في مجال الخدمات الفندقية منها مراكز تكوينية هي مركز التكوين بتييزي وزوو الأوراسي بالجزائر العاصمة وترتكز هذه البرامج على المحاور التالية:
- اللغتين الفرنسية والانجليزية بالتعاون مع بعض المدارس والثانويات وحتى جامعة عنابة.
- الإعلام الآلي، المحاسبة، الصيانة والأمن ضمن اتفاقيات مع مؤسسة القلم الخاصة.
- المشاركة في الندوات والنشاطات العامة التي تنظمها بعض مؤسسات القطاع سواء على مستوى محلي أو وطني مثل: المشاركة في ندوة حول النظام المحاسبي المالي والميزانية بالأهداف المنظمة من قبل منظمة تسيير ومساهمات الدولة.
- تأهيل العاملين بالفندق وتعزيز قدراتهم في التعامل مع العملاء من خلال:
- تدريبهم على الترويج لفائدة بهدف استقطاب الضيوف والزوار، وتكليف بعض الأعوان للقيام بمهام رجال البيع من أجل البحث والتنقيب عن العملاء، عن طريق توزيع المطويات وإجراء المكالمات الهاتفية وتكوين قاعدة بيانات للتسويق المباشر واستقبال الرسائل والفاكسات، والتنسيق مع الوسطاء من منظمي الرحلات ووكالات السياحة والسفر وغيرها.
- ترسيخ ثقافة الفندق ونشر قيمها وأسسها لدى العاملين لخلق روح المبادرة والرؤيا الاستراتيجية لديهم، من أجل السعي إلى تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف الفندق ككل، ومشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير وتحسين الخدمات الفندقية.
- استقطاب وتوظيف أفراد ذوي كفاءات وقدرات متنوعة، وضمان توافق ذلك مع الوظائف المخصصة لهم، لتحقيق فعالية وسلامته من الأخطاء والعيوب.
- تنظيم بعض الأنشطة التحفيزية لفائدة العاملين مثل مسابقة الموظف المثالي للشهر أو السنة، وتكريم الفائز أو الفائزين في حقل تستدعي إليه وسائل الإعلام وبعض الشخصيات والسلطات المحلية لتحسين وتلطيف العلاقات معهم.
- تكريم العمال المقبلين على التقاعد قصد الإبقاء على ولائهم بعد انتهاء علاقة العمل، وتحفيز زملائهم على مواصلة أداء المهام بتفاني وإخلاص مع منحهم الحق في الترقية كلما سمحت الفرصة بذلك.

4.1.1 التغيير في التكنولوجيا:

إن التطور السريع الذي يشهده قطاع الفنادق، دفع فندق سيبوس الدولي إلى تطوير مختلف برامجه والحواسيب من خلال(*):

- وضع نظام لإدارة الفندق إلكترونيا حيث يمتاز بسهولة الاستعمال من حيث الاستخدام والدقة والرقابة على التقارير، ويقوم هذا النظام بإدخال جميع معلومات الفندق من حيث الغرف والخدمات والموظفين وأنواع الشركات التي يتم التعامل معها.
- استعمال برنامج جديد يقوم بتحميل جميع المعلومات حول الزبون، ويقوم بإدخال الحجز وجميع المعلومات المتعلقة به وربطها ماليا.
- غير الفندق طريقة دفع الرواتب للموظفين بوضع برنامج في جهاز الكمبيوتر ليساعد على سرعة دفع الأجور.
- تصميم موقع إلكتروني للتعريف بالفندق سيبوس الدولي كنوع من الدعاية والإعلان له وعن جودة الخدمات المقدمة ما من شأنه أن يساهم في جذب الزبائن الذين يستعملون الانترنت، ووضع موقع خاص للحجز عبر شبكة الانترنت دون التنقل إلى الفندق.
- وضع خدمات للزبون خاصة بشبكة الانترنت.

5.1.1 تأثير التغيرات على أداء الفندق:

بسبب التغيرات التنظيمية التي قام بها فندق سيبوس الدولي فإن ذلك كان له أثر بالغ على أداءه، وهو ما يمكن توضيحه فيما يلي(†):

- شهد رقم الأعمال فندق سيبوس الدولي نموا ملحوظا في السنوات الأخيرة، نتيجة لقيام الفندق بإحداث العديد من التغيرات التنظيمية.
- حقق فندق سيبوس الدولي خلال السنوات الأخيرة ارتفاعا في عدد العملاء.
- عرف فندق سيبوس الدولي ارتفاعا معتبرا في الهيكلية الإدارية خاصة من ناحية تقديم الخدمات لعملائها.
- لقد قامت إدارة الفندق بتغيير أسعار غرفها خلال السنوات الأخيرة، وأصبحت كل التعاملات تعتمد على الجانب الرقمي.

(*)- التغيرات التكنولوجية بفندق سيبوس، عنابة: معلومات تحصلنا عليها من خلال المقابلة التي تم إجرائها مع مسيري الفندق.

(†)- التغيرات الهيكلية بفندق سيبوس، عنابة: معلومات تحصلنا عليها من خلال المقابلة التي تم إجرائها مع مسيري الفندق.

- تصميم موقع مناخي بامتياز للتعريف بالفندق سيبوس الدولي كنوع من الدعاية والإعلان له، وعن جودة الخدمات المقدمة ما من شأنه أن يساهم في جذب العملاء واستقطابهم

6.1.1 تأثير التغيرات على أداء الفندق:

بسبب التغيرات التنظيمية التي قام بها فندق سيبوس الدولي في الآونة الأخيرة فإن ذلك كان له بالغ الأثر على أداءه وهو ما يمكن توضيحه فيما يلي:

- رقم الأعمال: شهد رقم الأعمال فندق سيبوس الدولي نموا ملحوظا في السنوات الأخيرة نتيجة لقيام الفندق بإحداث العديد من التغيرات التنظيمية، وهو ما يظهره الجدول التالي^(*):

الجدول (13): رقم الأعمال فندق سيبوس الدولي للفترة 2021 – 2023

السنة	2021	2022	2023
نتيجة الدورة	27082927	58214750	76559135
معدل نتيجة الدورة %	31.511%	47.98%	114.94%

المصدر: من إعداد الطالب حسب الوثائق الداخلية من فندق سيبوس الدولي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تزايد كبير في نتيجة الدورة سنة 2021 بمعدل نمو 31.511، ليستمر الارتفاع في سنة 2022 بمعدل نمو 47.98%، ليستمر في ارتفاع نسبته في سنة 2023 بمعدل 114.94%. وعليه فإن فندق سيبوس الدولي حقق نتيجة موجبة خلال السنوات من 2021 إلى 2023، وهذا راجع إلى الارتفاع المستمر في رقم أعمال الفندق بسبب زيادة عدد العملاء وأسعار الخدمات التي يقدمها مما انعكس إيجابا على نتيجة الدورة.

- التطور في معدل التوظيف: عرف التوظيف في الفندق تغيرات يمكن إنجازها فيما يلي^(†):

الجدول (14): تطور معدل توظيف لفندق سيبوس الدولي للفترة 2021 – 2023

السنة	2021	2022	2023
عدد العمال	199	238	254
معدل التوظيف %	06.72%	08.15%	17.82%

المصدر: من إعداد الطالب حسب الوثائق الداخلية من فندق سيبوس الدولي

(*)- رقم الأعمال: احصائيات تحصلنا عليها من خلال المقابلة التي تم إجرائها مع مسيري الفندق.

(†)- التطور في معدل التوظيف: احصائيات تحصلنا عليها من خلال المقابلة التي تم إجرائها مع مسيري الفندق.

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد العمال في فندق سييوس الدولي في ارتفاع مستمر حيث قدر في سنة 2021 بـ 06.72%، واستمر في الارتفاع سنة 2022 بنسبة قدرت بـ 08.15%، لتحقيق في سنة 2023 نسبة مقدرة بـ 17.82%، وهذا راجع إلى قيام إدارة الفندق بإضافة خدمات جديدة مما تطلب الأمر منها توظيف عمال جدد.

● **تطور عدد العملاء:** لقد عرف عدد عملاء فندق سييوس الدولي ارتفاعاً معتبراً خلال الفترة من 2021 إلى 2023 نتيجة خاصة، وإن إدارة الفندق قامت بإدخال العديد من التغييرات على خدماتها ومن خلال الجدول التالي يمكن عرض تطور عدد عملاء الفندق.

الجدول (15): تطور عدد عملاء فندق سييوس الدولي للفترة 2021 – 2023

السنة	2021	2022	2023
عدد العملاء	25673	24945	32918
معدل نمو %	02.91%	08.02%	28.22%

المصدر: من إعداد الطالب حسب الوثائق الداخلية من فندق سييوس الدولي

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك إقبال متزايد على فندق سييوس الدولي حيث ارتفع عدد العملاء في سنة 2021 قدرت بـ 02.91%، كما قدرت سنة 2022 بـ 08.02%، أما في سنة 2023 فقد قدرت بـ 28.22%

وهذا راجع لمختلف التغييرات التي أحدثها الفندق من تغييرات تكنولوجية وتنظيمية وهيكلية، بهدف تحقيق الجودة في تقديم الخدمات، وانتشار ثقافة المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة "الأبعاد الاقتصادية، والأبعاد الخيرية، والأبعاد القانونية، والأبعاد الأخلاقية".

7.1.1 معايير التميز في فندق سييوس

1.7.1.1 واقع الجودة في فندق سييوس:

يهتم فندق سييوس الدولي بالجودة اهتماماً كبيراً من أجل تلبية حاجات ورغبات زبائنه بسبب اشتداد حدة المنافسة، حيث لاحظنا أن عمال الفندق يتمتعون بالشكل واللياقة والروح المتفانية في خدمة العملاء، فمعظمهم متخرج من معاهد متخصصة من معاهد متخصصة في مجالات السياحة والفندقة.

يتم استقبال الضيوف عند مدخل الفندق، من قبل أحد عشر (11) عوناً مكلفاً بالاستقبال جميعهم يتقنون اللغة الإنجليزية والألمانية، واستخدام عبارات الترحاب مع توضيح كافة المعلومات والإجابة على كافة الأسئلة المطروحة من قبل العملاء، وكذلك التعريف بالخدمات المقدمة في الفندق، وحسن اللطافة والابتساماة لجميع العملاء بالإضافة إلى ثقافتهم العامة.

بالإضافة إلى أنه لا يمكن إنجاز أي عمل من الأعمال إلا من خلال تنظيم يتلاءم مع طبيعة العمل المراد إنجازه، لهذا يسعى فندق سيبوس الدولي إلى ترتيب الموارد المادية والبشرية والآلية والخبرات الفنية بأفضل طريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة بأقصر وقت وبأقل الجهود والتكاليف.

كما يقوم الفندق بالاستماع للعملاء وفهم حاجاتهم ورغباتهم حول ظروف الإقامة والتعرف على توقعاتهم المستقبلية حول حزمة المنافع التي يريدون الحصول عليها أثناء زيارتهم للفندق، ويتم ذلك من خلال إعداد استمارة خاصة. ورغم الجهود المبذولة من طرف الفندق لتحسين نوعية الخدمات، إلا أنه قد تبين أن هذا لا يكفي مقارنة مع الفنادق الأخرى، كما يعتمد الفندق على إبرام العقود بينه وبين الشركات الأجنبية والمحلية فيما يخص جذب السياح، ونظراً لغياب الثقافة المحلية في الفنادق الأخرى التي تبرز الجوانب الفنية الأصلية للعادات والتقاليد الجزائرية، والتي غالباً ما يجذب السياح اكتشافها، كما يتم تنظيم العديد من الاحتفالات والمسابقات الفنية بالفندق، من أجل جذب أكبر عدد من السياح^(*).

1.8.1.1 التنافسية في فندق سيبوس: نظراً للموقع الجيوستراتيجي الذي تتموقع فيه مدينة عنابة وتواجدها على

الشريط الساحلي جعلها قبلة للمستثمرين في المجال السياحي مما ساهم في اشتداد المنافسة، لذلك عمل فندق سيبوس الدولي على تعزيز مكانته مما جعله يكتسب العديد من المزايا التنافسية من أهمها ما يلي^(†):

- نظراً لعراقة فندق سيبوس الدولي جعله يكتسب خبرة مما ساهم في ذلك تحكمه في مختلف التكاليف والذي أدى بدوره إلى تخفيض أسعار خدماته مقارنة مع المنافسين، مما جعل السياح يقبلون عليه بكثرة.
- يعتمد فندق سيبوس الدولي استراتيجية التميز لما يتمتع به من خصائص حيوية جعلت منه مميزاً لتقديم خدمات مميزة ذات ميزة تنافسية على مستوى ولاية عنابة، حيث يعمل مدير الفندق على إبراز أهميته ودعم قدراته التنافسية من خلال إضافة خدمات تكميلية كبناء فندق للإيواء ذو سعة أكبر بسردي، وحضيرة للسيارات، وإضافة الجناح الطبي بجميع المستلزمات، والتجهيزات التكنولوجية الحديثة من شاشات تلفاز عملاقة وشبكة الانترنت، بالإضافة إلى الملاحق الترفيهية

(*) - واقع الجودة في فندق سيبوس، عنابة: معلومات تحصلنا عليها من خلال المقابلة التي تم إجرائها مع مسيري الفندق.

(†) - التنافسية في فندق سيبوس، عنابة: معلومات تحصلنا عليها من خلال المقابلة التي تم إجرائها مع مسيري الفندق.

والرياضية وخاصة أن المؤسسة تستقبل الفرق المحلية، وكذلك الوفود من الباحثين والأساتذة من كامل التراب الوطني وخارجه القادمين للمشاركة في مجالات البحث العلمي التي تنظمها جامعة باجي مختار، وغير ذلك من النشاطات التي تقوم بها مختلف المنظمات.

- إن فندق سيبوس الدولي يتميز مكانة استراتيجية وله دور فعال في دفع التنمية لولاية عنابة، ولا بد لنا أن نشير هنا إلى أن استراتيجية فندق سيبوس الدولي تركز حول العملاء ومدى رضاهم على جودة الخدمات المقدمة من طرف إدارة الفندق، والتي تولي اهتماما كبيرا لعملائها من تحسين وإبداع كل ما هو جديد في سبيل الوصول إلى مكانة تنافسية على المدى المتوسط والبعيد.

1.9.1.1 الإبداع والابتكار في فندق سيبوس: هناك العديد من العوامل التي تعيق الإبداع والابتكار في فندق سيبوس الدولي باعتباره مؤسسة عمومية تابعة للقطاع العام بالرغم من الجهود المبذولة من طرف إدارة الفندق بصفة خاصة والدولة بصفة عامة إلا أن عملية الإبداع في القطاع الذي تنشط فيه يعتبر متأخرا نتيجة عدة عوامل منها^(*):

- قلة الوقت المخصص لمشاريع الإبداع.
- قلة الموارد المالية أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عملية الإبداع.
- المردود المنخفض المتوقع من الإبداع.
- قلة التنسيق بين الأقسام المختلفة.
- قلة الدعم المقدم من الإدارة العليا لمشاريع الإبداع والمبدعين.
- عدم الاهتمام بتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار.

1.10.1.1 مبادئ الحوكمة في فندق سيبوس الدولي:

يقوم فندق سيبوس الدولي بتطبيق عدة مبادئ للحوكمة تتمثل فيما يلي^(†):

- **فيما يخص تطبيق القانون:** يخضع فندق سيبوس الدولي إلى نظام عام في التسيير، وذلك لأنه ملك للقطاع العام، له ميزانية عامة في تمويل المشاريع، بمعنى أن الفندق يعمل بطريقة خاصة.
- **المحاسبة والمساءلة:** بالنسبة لإدارة حل النزاعات فالفندق يحتوي حل جهاز حل مشاكل العمل، ففي حالة حدوث مشكل ما فإن المدير يقوم بحله في أوانه، وهذا يفسر أن هناك فعالية في التسيير نظرا لوجود أجهزة رقابة والمحاسبة للحرص على تطبيق القوانين، فجهاز الرقابة هو من بين أساسيات نجاح الإدارة.

(*)- الإبداع والابتكار في فندق سيبوس، عنابة: معلومات تحصلنا عليها من خلال المقابلة التي تم إجرائها مع مسيري الفندق.

(†)- مبادئ الحوكمة في فندق سيبوس، عنابة: معلومات تحصلنا عليها من خلال المقابلة التي تم إجرائها مع مسيري الفندق.

- وجود نقابة العمال في الفندق للدفاع على حقوق العمال.
- لا يتم فيها إشراك العاملين فيما يتعلق بالقرارات الجماعية.
- يقدم الفندق معلومات للمواطنين، ولوسائل الإعلام عن كيفية عمل الفندق ومميزاته، وبالرغم من النقائص الموجودة فإنه يمتاز بشفافية مقبولة.
- يهتم الفندق بالعاملين فهو لا يعتبرهم كعملاء داخلين يعمل على إرضائهم وتحفيزهم بل ينظر إليهم كونهم مجرد أفراد عاملين يسعون إلى تحقيق الربح للفندق.

إن فندق سييوس الدولي وصل إلى تطبيق الإدارة الرشيدة في التسيير بالرغم من أن لديه طريقة خاصة في التسيير، ويخضع لرقابة عامة، وذلك لوجود مجال للمحاسبة والمراقبة وتطبيق القواعد والإجراءات والقوانين، وتوفر نظام الجودة وإدراك المدراء والعمال لأهمية الإدارة الرشيدة والمسؤولية الاجتماعية في تحسين جودة الخدمات الفندقية.

2.1 فندق الغزال الذهبي، ولاية واد سوف:

■ التعريف بفندق الغزال الذهبي:

المؤسسة هي عبارة عن فندق مصنف خمس نجوم في شكل مركب سياحي صحراوي تحت اسم "الغزالة الذهبية"، يقع في قلب واحة من أشجار النخيل في مدينة الوادي المشهورة بألف قبة وقبة بجانب طريق تقرت، ويمتلك مساحة قدرها 140 هكتار، وهي عبارة عن شركة ذات مسؤولية محدودة في شكلها القانوني ذات ملكية خاصة، صاحبها السيد "مهري الجيلاني"، ويشاركه في تسييره السد "بلقاسم عبور"، حيث تمت بداية نشاطه في 05 / 10 / 2008 برأسمال قدره ب1000000000 دج، وتم افتتاحه رسميا لاستقبال السياح سنة 2016، يعد نشاطه ضمن قطاع الخدمات ويمارس بذلك عدة أنشطة أهمها:

- فندق ومطعم سياحي.
- استغلال مساحات التخييم.
- فندق عائلي.
- فندق، حانة ومطعم.

حيث قدر رقم أعماله خلال سنة 201 بـ 101.346.708.00 دج، ويوظف أكثر من 380 عامل خلال هذه السنة، كما بلغ عدد السياح خلال سنة 2016 "585" سائح، وسنة 2017 تزايد بشكل ملحوظ إلى 1500 سائح تقريبا.

يتميز الفندق بالفخامة والجمال، فهو حفل لتوفير إطار رائع لضيوفه وهو إطار مثالي مركب من كثنان تمتد بعيدا عن أنظار، يتمتع ببيئته صحراوية سامية محيطة بسطوع شمس رائعة وكثنان رملية تتخللها واحة من النخيل.

➤ الخدمات السياحية المقدمة في الفندق:

الغزاة الذهبية يقترح مجموعة من الخدمات السياحية والمتنوعة تبدأ من الاستقبال والإقامة والإطعام والترفيه في فضاء صحراوي يتميز بأداء ذو أناقة وأصالة.

- الإقامة: يوفر الفندق خدمة الإقامة لزبائنه حيث قدرت بـ 254 غرفة و504 سرير موزعة بالشكل التالي:

- 92 غرفة (فردية وزوجية).
- 38 فيلا "Villas" منها 03 فاخرة لضمان أكبر قدر من الراحة، جميعهم مجهزين بأحدث التجهيزات مع التكييف ونظام الويفي "Wifi".
- 52 خيمة على نوعين منها 26 خيمة بالشعر والبقية بمادة البريك لكنها من الداخل رائعة ومجهزة بأحدث التجهيزات وسحرها ينبع بالدمج بين الديكور التقليدي والمفروشات الحديثة.
- 72 غرفة ممتازة على شكل بنغالو "Bungalows".

- **الإطعام:** يقدم الفندق خدمات راقية من خلال المطاعم الفخمة والفاخرة والمتميزة بديكور رائع، يعكس الأصالة من خلال جلسات تقليدية لتناول الطعام وأخرى عصرية، وتقديم فن الطهي لعدة أنواع من المأكولات المميزة للمنظمة...، حيث نجد في الفندق 04 مطاعم "skybar, le sud, le mirage, le grill"، ومجموعة مركبة من المنتجات المحلية والمأكولات التقليدية، يوفر كذلك إطلاله خلاصة "سكيار" وهو المكان المناسب لتذوق كوكتيلات والمشروبات اللذيذة.

- **الترفيه والاستقبال:** وتتمثل فيما يلي

- مكان للاستقبال واسع لترحيب حار وذو رعاية عالية مجهز بأحدث التجهيزات.

■ خيمة كبيرة لاستقبال المجموعات المهنية والتجارية وإجراء الندوات والمؤتمرات والاجتماعات ممزوجة بديكور عصري وتقليدي أصيل.

■ 03 مسابح، وحمامات توفر الاسترخاء والراحة.

■ واحة كبيرة محفوفة بأشجار النخيل وأنواع مختلفة من النباتات الصحراوية والأزهار تعكس طبيعة خلاصة.

■ جولة في الواحة بالعربة والحصان "الكاليش".

■ جولة في الصحراء الشاسعة بالجمال.

■ جولة بالدراجات الرملية رباعية العجلات.

■ سهرات ليلية مع جلسات الشاي والبقول السوداني والموسيقى في خيمة تقليدية وسط الصحراء.

■ جولة بالدراجات الهوائية.

- أسعار الخدمات:

■ سعر الغرفة الفردية والمزدوجة يتراوح بين 10.000.00 دج و14.000.00 دج.

■ سعر الخيمة 17.000.00 دج فطور الصباح 1.800.00 دج.

■ سعر فيلا 04 أشخاص 55.000.00 دج فطور الصباح 1.800.00 دج.

■ سعر وجبة الغداء 3.800.00 دج بوفيه مفتوح.

■ سعر وجبة العشاء 3.800.00 دج بوفيه مفتوح.

■ جولة بالجمال 1.000.00 دج.

■ جولة بالحصان والعربة 1.000.00 دج.

■ جولة بالدراجة الرملية أربع عجلات 5.000.00 دج نصف ساعة.

■ المسبح المغلق فيتناس مع الحمام 5.000.00 دج.

■ الجولة بالدراجات الهوائية مجانية.

■ جلسة الشاي مع العصر في الخيمة مجانية يقدم الشاي والبقول السوداني مجانا.

3.1 فندق الأوراسي، الجزائر العاصمة:

■ التعريف بمؤسسة فندق الأوراسي:

يعتبر فندق الأوراسي من أهم الفنادق الموجودة في الجزائر، وذلك لكونه من أقدم الفنادق في الجزائر العاصمة

التابع للقطاع العمومي، والذي يحمل العلامة خمسة نجوم، ويقدم أرقى وأجود الخدمات المعاصرة، بعد تدشينه فتح فندق

الأوراسي أبوابه للزبائن في 1975/06/02، وهو يمثل جزء من تراث المؤسسات الوطنية، سوناتور، وآلتور، والديوان الوطني للمؤتمرات والمحاضرات (ONCC)، تمتد على مساحو قدرها 126.000 م² مع استيلاء على ملكية الطريق وملحقاته بمسافة تقدر بـ: 150.000 م² لكن المساحة المبينة تقدر بـ 130.000 م²

كما أن الفندق يحتوي على 14 طابق، تسع طوابق مخصصة للاستضافة والجانب الآخر الذي يمثل السوق المالية (البورصة) فتح عام 1999، فندق الأوراسي معروف باستمرار وزيادة مجموع المبيعات من خلال النتائج المحصل عليها.

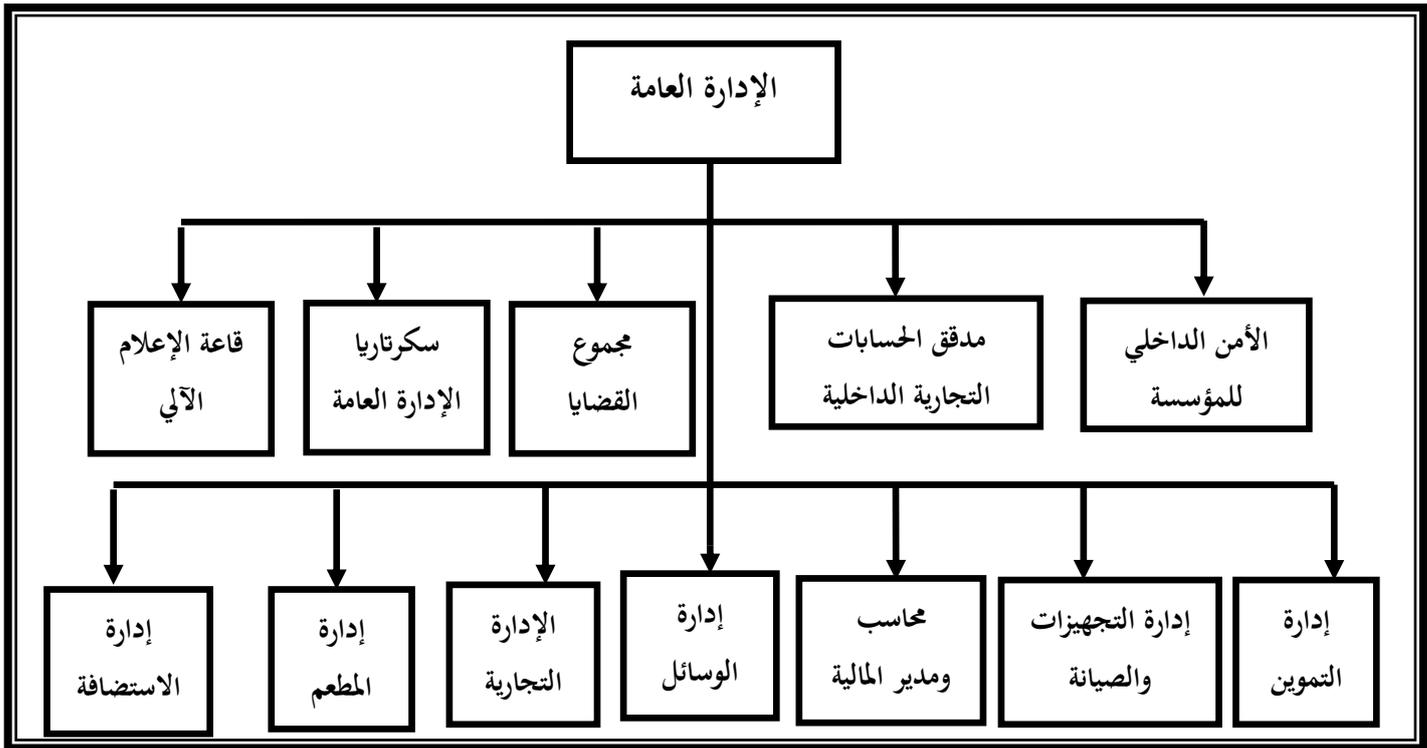
في سنة 1988 وفي إطار إعادة الهيكلة، عين فندق الأوراسي كمؤسسة اشتراكية، وفي 1991/02/12 أثر تغيير نظامه الأساسي من الطابع القانوني إلى مؤسسة اقتصادية عمومية، ذات أسهم يبلغ رأس مالها 40 مليون دينار جزائري، وقد ارتفع اليوم رأس المال إلى 1.500.000.00 دج، من ناحية ومطابقة توجيهات القدرات أو السلطات العمومية عدم احترام كامل بالكيان عبر مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية محمولة على تخصيص شامل جزء مجمع الأوراسي في فيفري 1998 بقرار نصيحة وطنية للاشتراك من أجل تقدمه في البورصة أكثر من 20% لأساس المجتمع من خلال موجز المعلومات أعد أو حضر مخطط الاتصالات ألتم من 15 جوان إلى 15 جويلية 1999 في إطار العروض العامة للبيع في الفندق الأوراسي، وبقرار من عضو مراقبة وتفتيش في البورصة بعنوان "الأوراسي" أصبح في البورصة ابتداءً من 2000/02/14 بثمان تمهيدي أسهم ثابتة 400 دج بقيمة 100.000 دج مسماة لكل حصة ف الحياة، وبعد برنامج أو مقرر مهم يتمثل في رد الاعتبار أو رد الحقوق ثم إعادة فتح فندق الأوراسي في مارس 2012، وأهم التغييرات التي أحدثت ما يلي:

- تجديد وإصلاح عمق العمارات وتوفير الأمتعة.
- وضع قوانين جديدة ودولية للاستقبال.
- الاستعمال العقلي والمقبول للمسافات والأحجام.
- عرض أو تقديم أو تخفيف في السرعة من أجل إبداع جديد للأماكن والخدمات.
- توفير الأمن داخل الفندق.
- أما التغييرات التي تحدث نذكر ما يلي:
- الاستقبال والخبرة التي وضعت في المخطط الأول.
- الموضوع والمحل الوحيد الموجود في قلب العاصمة.

فروع مؤسسة فندق الأوراسي: تكون مؤسسة تسيير الفنادق "سلسلة الأوراسي" من أربعة وحدات منها: ثلاث وحدات في الجنوب، التحقت من 01 جانفي 2010 بمؤسسة تسيير الفنادق الأوراسي (EGH) بقرار من لجنة مشاركات دولية، أخذ حصتها في 14 أكتوبر 2009، تمت المصادقة على هذا القرار من طرف التجمع العام والخاص للمشاركين في SPA الأوراسي EGH في حصة 14 ديسمبر 2009، وهذه الوحدات هي: "وحدة الريم بلباس، وحدة المهري بورقلة، وحدة البستان بالمنبعة".

➤ الهيكل التنظيمي لمؤسسة فندق الأوراسي: من الطبيعي أن كل مؤسسة تمارس نشاط يملك هيكل تنظيمي تستخدمه في عملية التسيير، وبما أن فندق الأوراسي هو مؤسسة قائمة بذاتها، فهو يحتوي على هيكل تنظيمي يقسم إلى أقسام نذكر منها:

الشكل رقم (20): يوضح الهيكل التنظيمي لفندق الأوراسي، بالجزائر العاصمة.



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مسؤولي المؤسسة الفندقية الأوراسي

1.4 فندق شيراتون، وهران:

■ التعريف بالفندق: يعتبر فندق شيراتون من الفنادق العالمية بالجزائر، مصنّف ضمن فنادق خمسة نجوم التابعة لمجموعة ستاروود العالمية للفنادق والمنتجعات التي تعتبر واحدة من الرواد العالميين في مجال الفندقة والترفيه، ويتكون الفندق من:

"19 طابق، 185 غرفة، 16 جناح، 06 قاعات الاجتماعات، 02 مطاعم مع كافيتيريا، مسبح ترفيهي، قاعات الحفلات"،

■ ومن أبرز الخدمات التي يقدمها، ما يلي:

■ الخدمات الإضافية: تتمثل في صندوق أمانات في مكتب الاستقبال يعمل على مدى 24 ساعة.

■ خدمات Wifi

-خدمات الاستعلامات والإرشاد، وتخزين الأمتعة، وخدمات التنظيف.

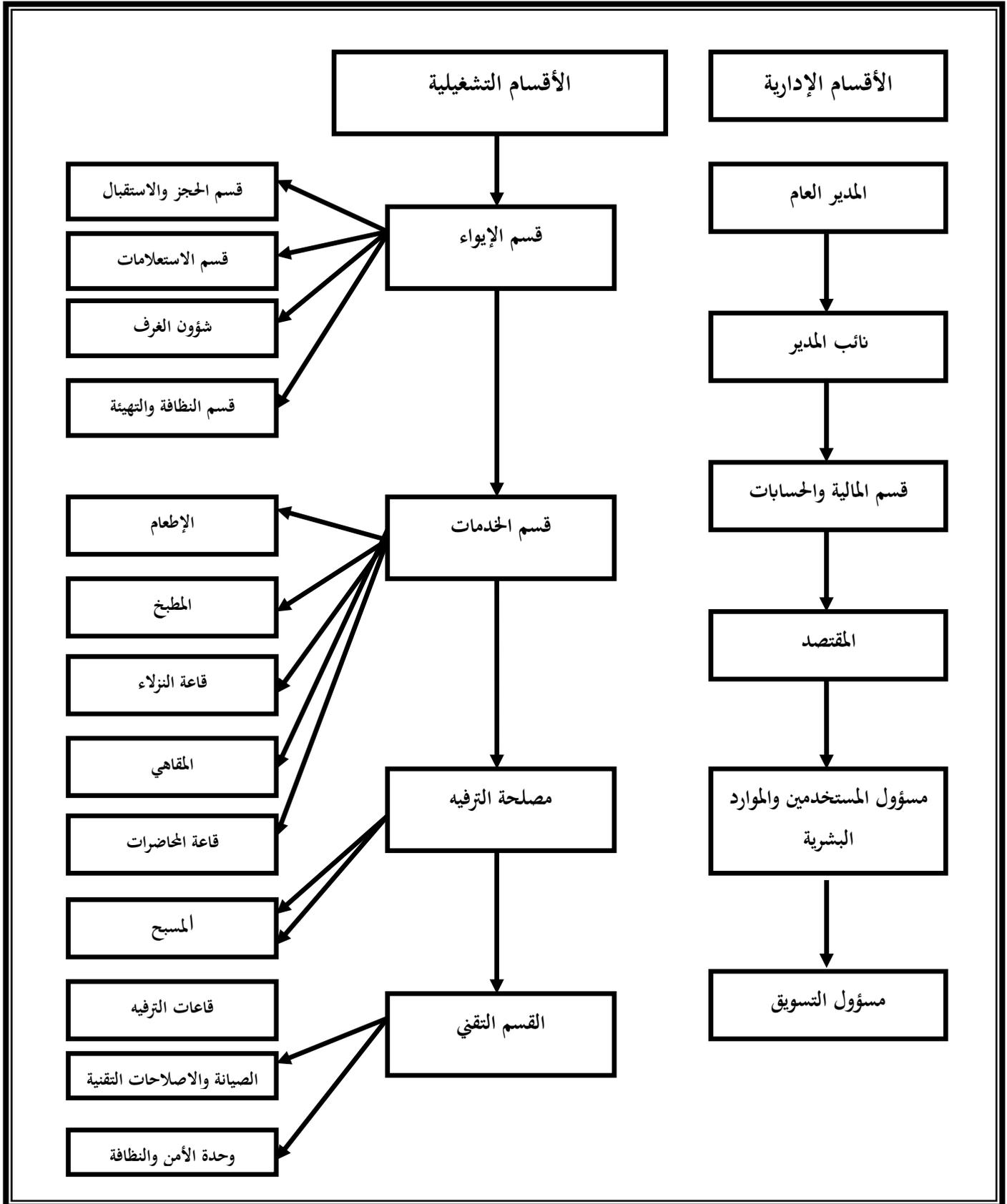
- خدمات النقل من وإلى المطار برسوم إضافية.

أما فيما يخص مرافق: موقف سيارات مرافق مجاني، قاعة مؤتمرات، قاعة اجتماعات، ماكينات صراف آلي،

ومعاملات بنكية، حمام سباحة خارجي، حمام سباحة خارجي، حمام لذوي الاحتياجات الخاصة، Spa غرف لتقديم علاجات،

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لفندق شيراتون، وهران:

الشكل رقم (21): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية شيراتون، وهران



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة الفندقية "شيراوطون، وهران"

2. المجال الزمني للدراسة:

مرت دراستنا بالمؤسسات الفندقية مجال الدراسة بمجموعة من المراحل تتمثل في:

- بدأت المرحلة الأولى في دراساتنا الميدانية بزيارة استطلاعية عند اختيارنا لموضوع الدراسة، منذ شهر سبتمبر 2021 إلى غاية شهر ديسمبر 2021، أي تم من خلالها الحصول على الموافقة على إجراء البحث الميداني بالمؤسسات الفندقية "فندق السييوس بعنابة، فندق الغزال الذهبي بواد سوف، فندق الأوراسي بالجزائر العاصمة، فندق شيراتون بوهران"، وقد تم الاتصال بمسؤول مصلحة الموارد البشرية الذي قدم كافة التسهيلات اللازمة، والمعلومات الكافية عن كل مؤسسة فندقية مجال الدراسة. كم تم الاتفاق من خلال هذه المرحلة على إعداد برنامج للزيارات لإجراء البحث.
- أما المرحلة الثانية بدأت من شهر فيفري 2022 إلى غاية شهر ديسمبر 2022، تم فيها تحديد جميع المعلومات الواجب الحصول عليها من المؤسسة، من خلال العدد الكلي لموظفي المؤسسات الفندقية، وعدد العملاء، وأيضا بمعلومات حول المؤسسات الفندقية من حيث (تسميتها، نشأتها، تاريخها، موقعها الجغرافي، مساحتها، مهامها، نشاطاتها وخدماتها، إنجازاتها...)، الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهام كل مصلحة والتقسيمات الإدارية.
- وفي نفس الفترة توجهنا كذلك إلى المؤسسات الفندقية المدروسة لاستكمال الدراسة الميدانية، أين قمنا بتطبيق أدوات جمع البيانات، كالملاحظة أي ملاحظتنا المباشرة للأجراء داخل المؤسسة وتطبيق المنهج الوصفي. أي قمنا بوصف وتحليل كل ما يحصل بالمؤسسات الفندقية وطريقة تقديم خدماتها للعملاء.
- كما قمنا في هذه المرحلة بناء استبيان حيث تم توزيعه على عملاء المؤسسات الفندقية، وبعد فترة زمنية عدنا إلى المؤسسات الفندقية مجال الدراسة وقمنا بجمع الاستبيان.
- أما فيما يخص المرحلة الأخير، والتي بدأت من جانفي 2023 إلى غاية شهر سبتمبر 2023م، تم في هذه المرحلة استكمال الدراسة بالمؤسسات الفندقية مجال الدراسة، والتي قمنا من خلالها بتطبيق أداة المقابلة مع كل مسيري ومسؤولي الفنادق.
- كما تم في هذه المرحلة تحليل وتفسير لهاته البيانات عن طريق التحليل الكمي والكيفي والإحصائي، والتوصل إلى النتائج العامة للدراسة، وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات.

3. المجال البشري للدراسة:

أجريت هذه الدراسة على زبائن الفنادق العاملة بالجزائر مجال الدراسة، والذين لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، خاصة في مسألة تكوين صورة إيجابية للفندق المستقبل، حيث بلغ عدد المبحوثين في دراستنا بـ 367 زبون أجريت عليهم دراستنا الميدانية.

جدول (16): يوضح المجال البشري للدراسة

رقم الفندق	اسم الفندق مجال الدراسة	عدد العملاء "مجال الدراسة"
01	فندق سيبوس، بولاية عنابة	97
02	فندق الغزال الذهبي، واد سوف	108
03	فندق الأوراسي، الجزائر العاصمة	77
04	فندق شيراتون، وهران	85
	المجموع	367

المصدر: من إعداد الباحث

ثانيا: المنهج المتبع في الدراسة

إن مناهج البحث العديدة والمتنوعة والمتباينة بتباين الموضوعات والإشكاليات، هي أساس كل بحث علمي، إذ لا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص الإشكالية التي يتناولها بحثنا "ذو الوظيفة الوصفية"، إذ يعتمد على اتصالنا بالميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل، وهذا ما يحتم استخدام المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه: "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة التي هي محل الدراسة (الراشدي، 2000، ص 59)"

ويمكن تعريفه بأنه: "ذلك العامل الذي من خلاله نقوم بتحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعينة لأجل تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات، محاولين بذلك قياسها بطريقة كمية وفي قلبها وأسلوبها الإحصائي الهادف من خلال ذلك إلى استخلاص نتائج الموضوع وتنبؤاته عن طريق مختلف الظواهر (وافي، 2010، ص 192)"، وقد تم إتباع الخطوات التالية:

- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية.
- التحقق من المعلومات التي تم جمعها حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق والتحليل ذو النتائج الجيدة، اعتمادا على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة.
- وفي السياق ذاتها ينظر للمنهج على أنه الأسلوب أو الطريقة التي يتم الاعتماد عليها من قبل مختلف الباحثين في الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في دراستهم، من خلال تحديد مجموعة من الإجراءات الأساسية تتمثل في جمع البيانات وتحليلها، ويقوم المنهج كذلك بتصميم البحث، والذي يختلف باختلاف الهدف منه، فقد يكون لاستكشاف عوامل معينة لظاهرة ما، أو وصفها وتحليلها، أو إيجاد السبب أو الأثر أو العلاقات بين مجموعة من العوامل، ويختلف

الباحثون حول تصنيف المناهج أساليب البحث العلمي، ولو أن هناك اتفاق على العديد من الأنواع، حيث تنقسم المناهج في مختلف العلوم إلى نوعين هما: "المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري"

فالمنهج الاستكشافي يتعلق بالعمليات التي تمكن الباحث من مقارنة موضوع نظري من الواقع بهدف تقييم صحة الفرضية أو نموذج أو نظرية بهدف تفسير وشرح العلاقات الموجودة بين عناصر الظاهرة المدروسة باستخدام مختلف الطرق التجريبية مثل: "الملاحظات، الاستبيانات، المقابلات بأنواعها"، وهو المنهج الثاني الذي قمنا بإتباعه في دراستنا الراهنة.

وفي الصدد ذاته يتمثل المنهج الاختباري في تفكيك نموذج الدراسة إلى فرضيات رئيسية وأخرى فرعية تصور العلاقات فيما بين المتغيرات، ووضعها في إطار الاختبار الكمي باستخدام الملاحظات، والمقابلات، وتوزيع الاستبيانات، والتي قمنا بمعالجتها بالطرق الإحصائية لاختبار صحة الفرضيات وتفسير النتائج المتحصل عليها.

ومنه فيمكننا القول أن الهدف الأساسي لدراستنا الراهنة هو محاولة التعرف عن دور تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تحسين صورة المؤسسة الخدمية، خاصة بالفنادق العاملة بالجزائر، والتي قمنا باختيار أربعة فنادق ذات الصنف 5 نجوم لمعرفة واكتشاف إن كانت تعمل على تبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة "الاقتصادية، الأخلاقية، القانونية، الخيرية" لتحسين صورتها لمختلف الزبائن المستقبليين في هذه الفنادق.

ثالثا: الدراسة الاستطلاعية

للتعرف على ظروف العملاء الذين ستطبق عليهم أدوات الدراسة، أو تتم معهم المقابلة، أو يتم جمع البيانات عنهم، ومدى استعدادهم، ورضاهم عن الخدمات المقدمة لهم من طرف الفندق المستقبل، وأيضا للتعرف على مدة استعداد المسئولين عن الفئة المبحوثة للتعاون معنا، وغير ذلك من الظروف التي تمهد لنجاح إجراء البحث والوصول إلى نتائجه، لذلك ينبغي أن يبدأ الباحث بإجراءاته للدراسة الاستطلاعية، ويبين أهدافها (سليمان، 2014، ص 96)

وقد تم القيام بعدة جولات استطلاعية، بغية جمع البيانات، والتقصي حول مجموعة حقائق تخدم موضوعنا البحثي، فكانت أولى الخرجات الاستطلاعية قصد التعرف على الحدود المكانية والزمنية للمؤسسة مجال الدراسة، مرفوقة بالتعرف على مجتمع البحث وأهم خصائصه، ومدى ملائمته مع موضوع دراستنا فتم استخدام أداة الملاحظة المباشرة، وإجراء مجموعة من المقابلات الشفوية مع مختلف الموظفين بالفنادق العاملة مجال الدراسة، ورؤساء الفنادق مجال الدراسة من أجل معرفة أهمية المسؤولية الاجتماعية لديهم، ومدى حرصهم على رسم صورة إيجابية للخدمات الفندقية، وبعدها تم القيام بجولة استطلاعية بغية توزيع استبيان تجريبي على جزء من عينة الدراسة، وبعد التعديل في الأسئلة تم القيام بجولة استطلاعية أخرى تم فيها توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على مجموع مفردات البحث.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1- الأدوات الأساسية:

1.1- الاستبيان:

اعتمدنا في دراستنا على أداة الاستبيان لأنه يعتبر من الأدوات الأساسية في جمع البيانات المتعلقة بموضوع دراستنا، ومن الشائع استخدامه في مختلف البحوث، وذلك لما يتميز به من اختصار للوقت والجهد والتكلفة، كما يمكننا من ضبط للمعلومات عليها حتى يسهل تفرغها وتبويبها.

وقبل الصياغة النهائية له قمنا بعرضه للتقييم من قبل الأستاذ المشرف، وبعض الأساتذة ذوي الخبرة، وبعض الزملاء في نفس التخصص، الأمر الذي مكنا من إلغاء وتعديل بعض الأسئلة من حيث كيفية صياغتها، والتعبير النهائي عنها، وبعد الإطلاع على الكثير من الكتب والدراسات السابقة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وصورة المؤسسات الخدمية. وفي السياق ذاته فقد قمنا باستعمال أداة الاستبيان كأداة رئيسية وكوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف زبائن عينة من الفنادق العاملة بالجزائر حول دور تبني المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسات الفندقية، حيث شمل الاستبيان على مجموعة من الأسئلة موزعة كما يلي:

- المحور الأول: متعلق بالبيانات الأولية للدراسة. (خصائص العينة، وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الجنسية، اسم الفندق، كيفية التعرف على الفندق، الغرض من الإقامة بالفندق)

- المحور الثاني: ويتمثل في المتغير المستقل للمسؤولية الاجتماعية، حيث شمل على 22 عبارة إجمالية موزعة على الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية، وهي كما يلي:

▪ البعد الاقتصادي: (06 عبارات)

▪ البعد القانوني: (05 عبارات)

▪ البعد الأخلاقي: (06 عبارات)

▪ البعد الاجتماعي والخيري: (05 عبارات)

- المحور الثالث: يتمثل في المتغير التابع صور المؤسسة الخدمية، حيث يتضمن 24 عبارة إجمالية موزعة على الأبعاد الأربعة لصورة المؤسسة، وهذه العبارات موزعة كما يلي:

▪ البعد المعرفي "الإدراكي": (06 عبارات)

▪ البعد الوجداني "العاطفي": (06 عبارات)

▪ البعد السلوكي: (06 عبارات)

■ البعد الوجداني: (05 عبارات)

وقد تم الاعتماد على مقياس للإجابة يتراوح من 1 إلى 5 حسب سلم ليكرت الخماسي، حيث طلب من أفراد العينة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق هذا المقياس الموضح فيما يلي:

الجدول (17): يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث

❖ درجة أو مستوى التبني، والتي تم تحديدها طبقاً للمعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3}$$

$$\text{طول الفئة} = 1,33$$

الجدول (18): يوضح درجات صدق الأداة

درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة مرتفعة
1 إلى 2,33	2,34 إلى 3,66	3,67 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحث

■ صدق أداة الدراسة:

- الصدق المرتبط بالمحتوى: ويستخدم أسلوب الصدق الظاهري بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستمارة وملائمتها لأغراض البحث، وتم ذلك من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاصات (أنظر للملحق رقم 03) والذين لهم علاقة بموضوع الدراسة، حيث طلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بطبيعة الأسئلة ومدى ملائمتها واتساقها، ومن خلال ملاحظاتهم تم تعديل بعض الأسئلة من الاستبيان الذي اتفق عليها المحكمون.

- الصدق البنائي: بعد تطبيق الصدق الظاهري للاستبيان، من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية قدرها 25% من زبائن الفنادق مجال الدراسة وذلك للتعرف على مدى تجانسها الداخلي.

- الصدق الداخلي: تم من خلاله حساب معامل ثبات وصدق عبارات الاستبيان، والذي سوف يتم توضيحه في الفصل الموالي.

كما تم الاعتماد في دراستنا على مجموعة من المصادر الثانوية والأولية: بالنسبة للمصادر الثانوية تمثلت في معالجة الإطار النظري للبحث تم التوجه إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية، والأجنبية، ذات

العلاقة بالموضوع، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة، وبعض من المراسيم والقوانين التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

أما المصادر الأولية تمثلت في معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وزعت على ثلاثة (03) محاور لتغطي فرضيات البحث من خلال الأسئلة التي تتناول عبارات كل من المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية)، وعبارات المتغير التابع (صورة المؤسسة).

2- الأدوات الثانوية أو المساعدة:

1.1- الملاحظة:

تعتبر أداة الملاحظة على أنها مشاهدة الوقائع على ما هي عليه في الواقع أو في الطبيعة، بهدف إنشاء الواقعة العلمية، وتكون الملاحظة علمية حين تكون إشكالية، والملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات ومن أهم الأدوات في البحث ودراسة أي ظاهرة كانت، كما تعد تقنية مباشرة للتقصي العلمي تسمح بمشاهدة مجموعة ما بطرق غير موجهة، من أجل القيام عادة بسحب كفيي بهدف فهم المواقف والسلوكيات والممارسات" (أنجوس، 2004، ص 184)

وقد استخدمنا هذه الأداة البحثية بأسلوب الملاحظة البسيطة لأنها الأنسب لموضوع بحثنا، حيث تساعدنا في رؤية أو مشاهدة التأثيرات الظاهرة والخفية لسلوكيات الزبائن بالفنادق مجال الدراسة ومدى رضاهم عن مختلف الخدمات المقدمة لهم، وهو ما يترجم رسم أو بناء صورة إيجابية عن الفنادق المستقبلية لهم.

كما تساعدنا هذه الأداة في معرفة دور الموظفين في طريقة ممارستهم وتعاملاتهم مع العملاء وطريقة استقبالهم، ونوع الخدمات التي يقومون بعرضها على زبائنهم، كما أن هذه الأداة تساعدنا في معرفة الجانب الأساسي الذي يجعل من العملاء في اختيارهم هذه الفندق، وهو ما سنتطرق إليه في الجانب الميداني الخاص بترجمة البيانات من الجانب التحليلي إلى الجانب الإحصائي.

2.2- المقابلة:

تحتل المقابلة مركزاً هاماً في البحث السوسولوجي وتعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استخداماً وانتشاراً في الدراسات الميدانية، وذلك لما سوف توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته، كما أنها تقوم على حوار أو حديث لفظي (شفهي) بين الباحث والمبحوث، أي أن هذه الأداة لها خصائص وتقنيات معينة لتمكين الباحث من أن يقوم بالمقابلة بنجاح وفعالية" (روس، 2016، ص 403)

ومنه فقد تم استخدام المقابلة الموجهة في مراحل متقدمة من الدراسة، بهدف جمع معلومات دقيقة حول تبني المسؤولية الاجتماعية لعينة من الفنادق العاملة بالجزائر مجال الدراسة، وكذا التعرف على مدى اهتمام هذه الفنادق بالصورة الذهنية لدى زبائنها، ومنه قمنا بإجراء مقابلات مع مسيري المؤسسات الفندقية محل الدراسة، حيث ضمنت المقابلة مجموعة من الأسئلة المفتوحة، والتي تمحورت حول مجالات المسؤولية الاجتماعية "المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة، المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين، المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع، المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة، المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين، المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء، المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين". (أنظر الملحق رقم

(01)

خامسا: عينة الدراسة وكيفية اختيارها

وتعرف العينة بأنها: "الجزء الصغير من الكل، أي جزء من الظاهرة المدروسة الواسعة والمعبرة عنه كله يستخدم كأساس لتقدير الكل الذي يستحيل دراسته بصورة كلية لأسباب تتعلق بواقع الظاهرة أو بالكلفة أو الوقت بحيث يمكن تعميم دراسة نتائج العينة على الظاهرة كلها(راتب، 2015، ص 134).

ولا بد من عينة البحث أن تأخذ كل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه وهذا حتى تكون نموذجا صحيحا للتوصل إلى المعلومات الكافية لإعداد الدراسة، ولاختيار حجم العينة بشكل واضح وصحيح يمكن الاعتماد على مجموعة من العوامل والإجراءات الأساسية، والتي تتمثل فيما يلي (Gauthy S, 2005; p 268. :269)

- درجة تجانس المجتمع المدروس من حيث الخصائص: فإذا كان المجتمع متجانسا تكفي عينة صغيرة لتمثله، ذلك أن هذا التجانس يجعل الارتباط بين حجم المجتمع وحجم العينة محدودا، أما عدم تجانس خصائص المجتمع يفرض حجم كبير للعينة.

- حصر خصائص أفراد المجتمع: في بعض الحالات من الصعب حصر جميع أفراد وخصائص المجتمع المدروس نظرا لتعددتها وتفرعها، أو تعرضه لعراقيل ومعوقات عديدة تخرج عن نطاقه مما يحد من نتائج البحث.

- حساسية التجربة: إذا كان البحث يدرس متغيرات أو اتجاهات جديدة فمن الأفضل تطبيق التجربة على عينات محدودة، وذلك للتأكد من فعاليتها، وعلى ضوء النتائج المحصل عليها يتم اتخاذ القرار المناسب.

بناءً على كل هذه المعطيات السابقة التي تم إبرازها في مجتمع البحث، تم اختيار العينة الحصيفة، أو العينة بالحصص وهي من العينات غير الاحتمالية، والتي تندرج تحت العينة العمدية (القصدية)، تقوم على مبدأ نقل نفس توزيعات أو نسب خصوصيات مجتمع البحث على العينة، ويكون اختيارها على أساس أهداف البحث، ويتطلب

استعمالها وجود نسب معطيات رقمية حول مجتمع البحث، والجدول التالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب الفنادق العاملة بالجزائر مجال الدراسة:

جدول (19): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الفنادق العاملة بالجزائر مجال الدراسة

رقم الفندق	اسم الفندق مجال الدراسة	تصنيف الفندق	عدد العملاء "عينة الدراسة"
01	فندق سيبوس، بولاية عنابة	5 نجوم	97
02	فندق الغزال الذهبي، واد سوف	5 نجوم	108
03	فندق الأوراسي، الجزائر العاصمة	5 نجوم	77
04	فندق شيراتون، وهران	5 نجوم	85
المجموع			367

المصدر: من إعداد الباحث

فإن العينة الأكثر ملائمة لموضوع بحثنا هي العينة الحصيصة وهي من العينات الاحتمالية، حيث تم اختيار المفردة بتقسيم المجتمع إلى أقسام، ثم تجمع المعلومات والبيانات من الحصة المطلوبة من الأفراد المبحوثين في كل قسم، أي تحدد المسافة بين كل فرد والذي يليه بقسمة عدد أفراد المجتمع على عدد أفراد العينة المرغوبة هذا من جهة، ومن جهة أخرى أنه بعدما تم توزيع مفردات العينة بين الفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة، تم التنقل وأخذ مفردات العينة حسب الحصة الموجودة في كل فندق من الفنادق مجال الدراسة، ومنه تم اختيار مفردات العينة عن طريق الصدفة، وذلك بسبب غياب قائمة بأسماء الزبائن، حيث كانت مفردات العينة هم الزبائن المتوجهين للفنادق التي تم اختيارها كمجال لدراستنا الراهنة،

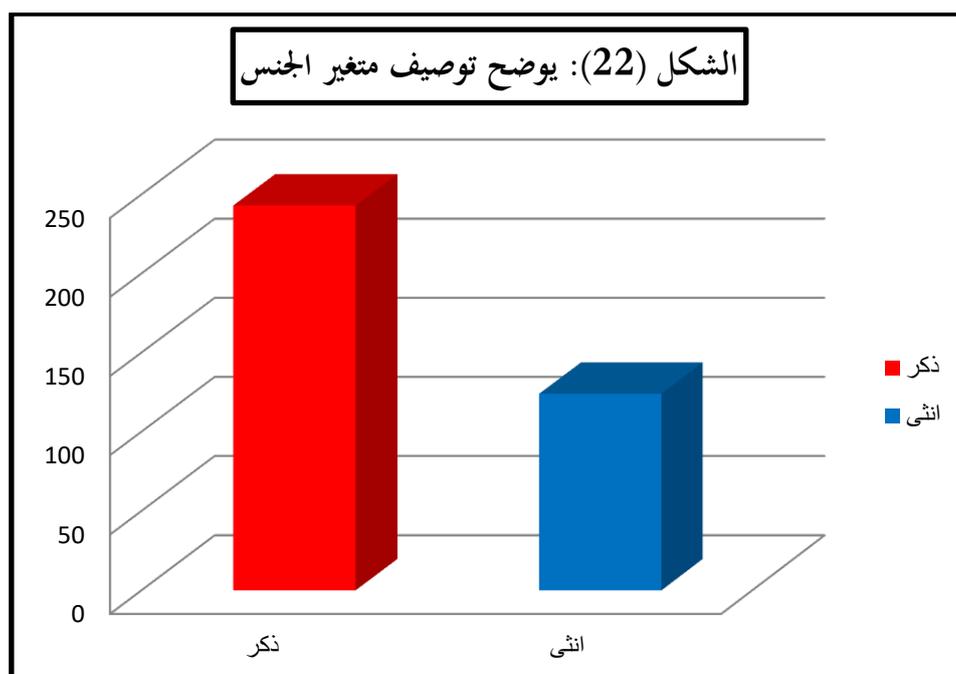
وفيما يلي سنوضح خصائص عينة الدراسة:

4.5.1. خصائص مفردات العينة وفقا لمتغير الجنس:

الجدول (20): يوضح توصيف متغير الجنس		
النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
66,2%	243	ذكر
33,8%	124	انثى
100,0%	367	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Sps.v26

توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه بأن جنس الذكور تقدر أكثر من نسبة الإناث، حيث قدرت نسبتهم بـ 66.2%، في حين بلغت نسبة الإناث 33.8%، وترجع النسبة العالية لفئة الذكور كون يكون في الغالب لطبيعة المهام الممارسة من طرفهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعود لاعتبارات عدة من بينها عادات وتقاليد المجتمع الجزائري، ولتوضيح أكثر يمكن الاستعانة بالشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

4.5.2. خصائص مفردات العينة وفقا لمتغير السن:

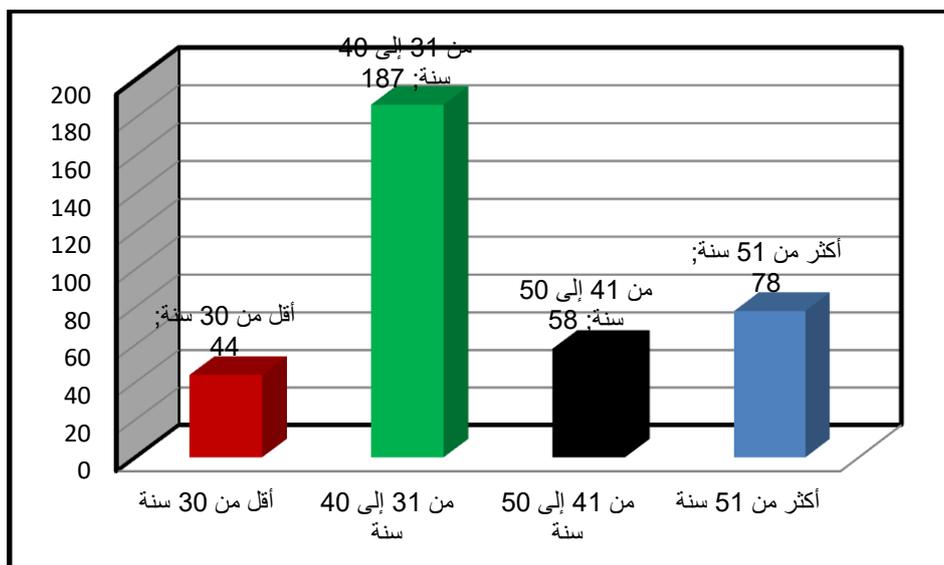
الجدول (21): يوضح توصيف متغير السن

النسبة المئوية (%)	التكرار	السن
12,0%	44	أقل من 30 سنة
51,0%	187	من 31 إلى 40 سنة
15,8%	58	من 41 إلى 50 سنة
21,3%	78	أكثر من 51 سنة
100,0%	367	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

من خلال الجدول أعلاه والشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن الفئة العمرية من (31 - 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بقيمة قدرت بـ 51.0% وهذا يدل على أن معظم الباحثين من فئة الشباب باعتبار أن هذه

الفئة هم كثيرون السفر لإنجاز مهام عملية وسياحية وحتى علمية، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 51 سنة بـ 21.3%، تليها نسبة المبحوثين الذين بلغت أعمارهم بين (41 - 50 سنة) بقيمة قدرت بـ 15.8%، وأقل نسبة كانت لفئة المبحوثين الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بقيمة قدرت بـ 12.0%...، والشكل الموالي يوضح ذلك:



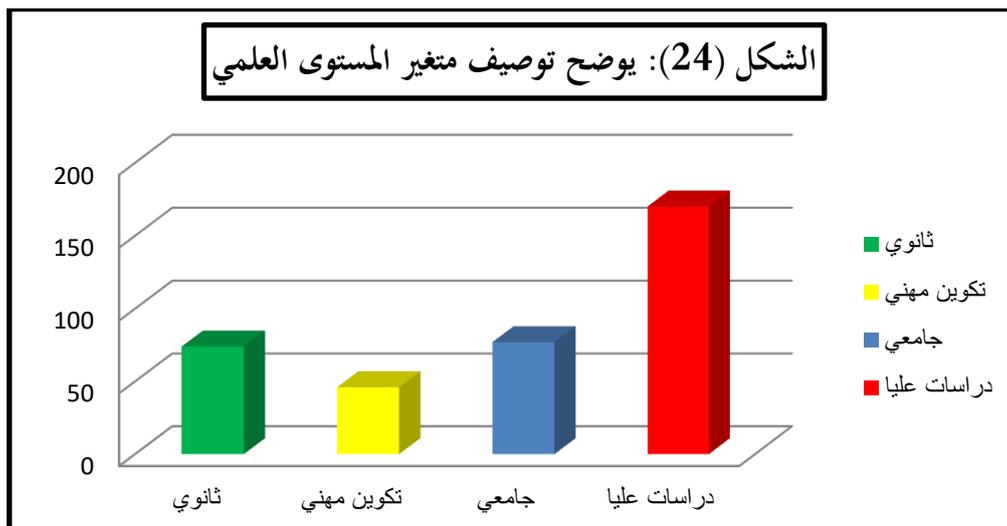
المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

4.5.3. توصيف متغير المستوى العلمي:

الجدول (22): يوضح توصيف متغير المستوى التعليمي		
النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى العلمي
20,2%	74	ثانوي
12,5%	46	تكوين مهني
21,0%	77	جامعي
46,3%	170	دراسات عليا
100,0%	367	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

من خلال الشواهد الاحصائية للمستوى التعليمي لأفراد عينة البحث أن الفئة الأكبر كانت لذوي الدراسات العليا بنسبة مقدرة بـ 46.3%، وتليها فئة الجامعيين بنسبة قدرت بـ 21.0%، ثم تليها فئة الثانوي بسنة مقدرة بـ 20.2%، ثم تليها الفئة الرابعة وهي فئة التكوين المهني بنسبة قدرت بـ 12.5%، وهو ما يشير إلى غالبية الزبائن (العملاء) ينتمون إلى الطبقة المتففة، وهو ما يوضحه الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

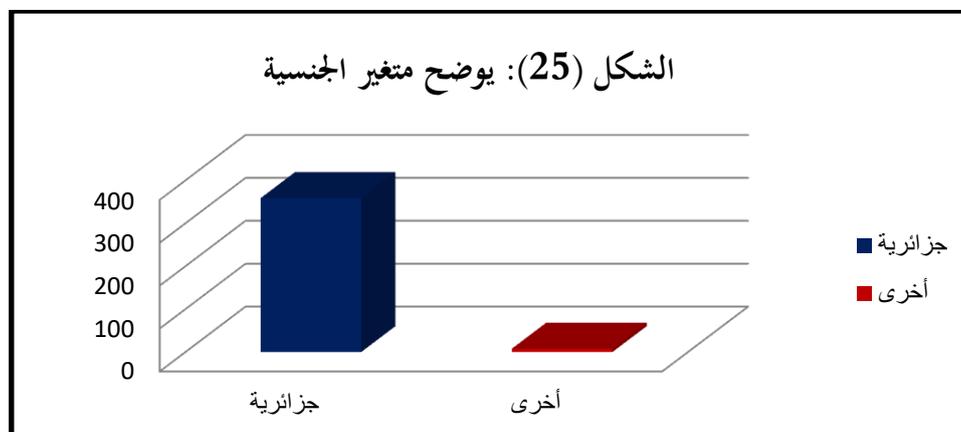
4.5.4. تحليل متغير الجنسية:

الجدول (23): يوضح متغير الجنسية

الجنسية	التكرار	النسبة المئوية (%)
جزائرية	359	97,8%
أخرى	8	2,2%
المجموع	367	100,0%

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

من خلال الشواهد الاحصائية الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن الفنادق العاملة في الجزائر يتواجد بها زبائن ذوي الجنسية الجزائرية وهذا ما أكدت النسبة المقدرة بـ 97.8%، أما ما نسبته 2.2% فهم من جنسيات خارجية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



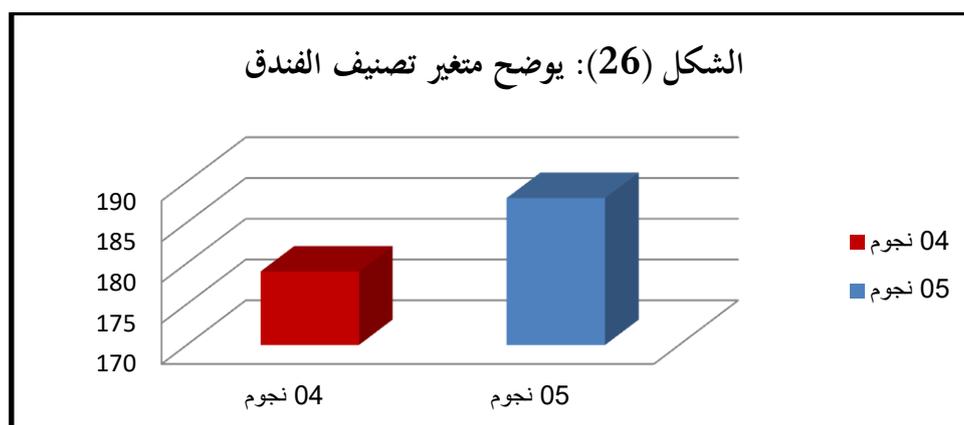
المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

4.6. تحليل متغير تصنيف الفندق:

الجدول (24): يوضح تصنيف الفندق		
النسبة المئوية (%)	التكرار	تصنيف الفندق
48,8%	179	04 نجوم
51,2%	188	05 نجوم
100,0%	367	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

من خلال الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن عينة الدراسة اشتملت على تصنيفين اثنين للمؤسسات الفندقية، وأكبر هذه النسب هي فنادق 5 نجوم بنسبة قدرت بـ 51.2%، تليها نسبة 4 نجوم بنسبة مقدرة بـ 48.8%، وترجع النسبة العالية للمؤسسات الفندقية 5 نجوم أن هذه الفئة من الفنادق هي الأكثر شهرة بين الناس لما تحمله من مزايا حول مختلف التعاملات والخدمات المقدمة للزبائن، ولما تتميز به من صورة إيجابية لهم.



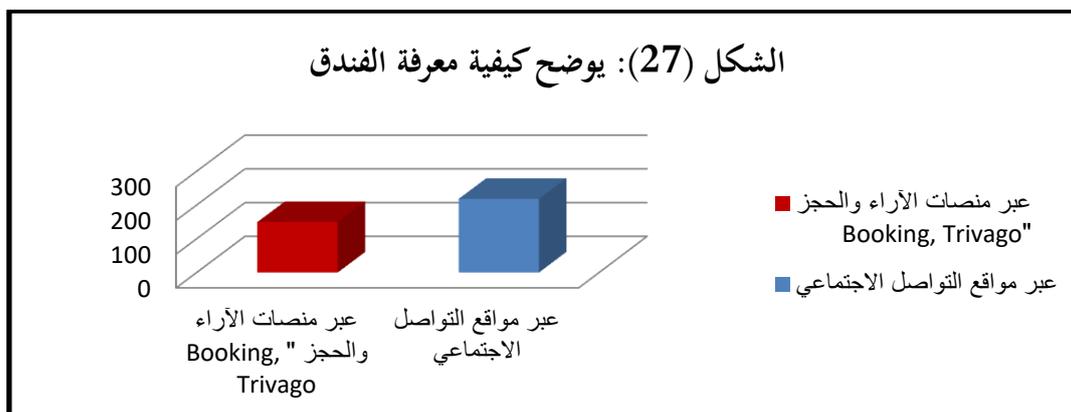
المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

4.7. تحليل متغير معرفة الفندق:

الجدول (25): يوضح كيفية معرفة الفندق		
النسبة المئوية (%)	التكرار	كيفية معرفة الفندق
40,6%	149	عبر منصات الآراء والحجز "Booking, Trivago"
59,4%	218	عبر مواقع التواصل الاجتماعي
100,0%	367	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن النسبة الأكبر من إجابات المبحوثين حول الطريقة التي تعرفوا بها عن الفندق، حيث كانت معظم إجابات الفئة المبحوثة هي عبر مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة قدرت بـ 59.4%، في حين أكدت فئة أخرى أن تعرفهم على الفندق كان عن طريق عبر منصات الآراء والحجز "Booking, Trivago" وذلك بنسبة قدرت بـ 40.6%، والشكل الموالي يوضح إجابات المبحوثين على ذلك:



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

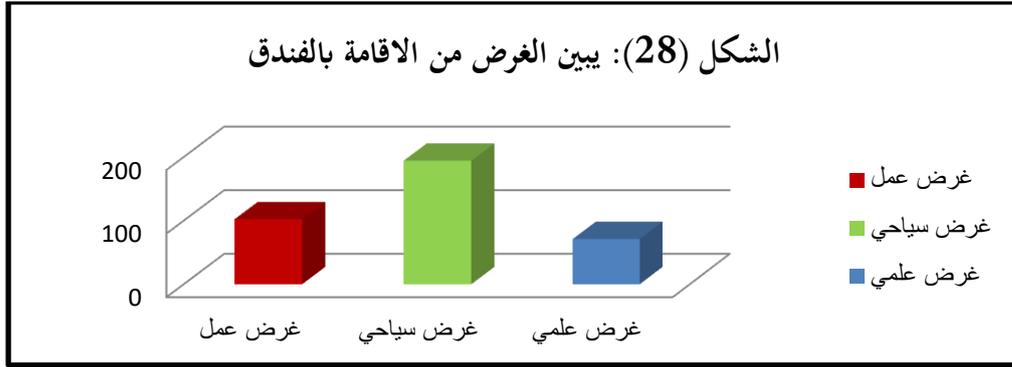
4.8. تحليل متغير الغرض من الإقامة بالفندق:

الجدول (26): يبين الغرض من الإقامة

الغرض من الإقامة بالفندق	التكرار	النسبة المئوية (%)
غرض عمل	102	27,8%
غرض سياحي	194	52,9%
غرض علمي	71	19,3%
المجموع	367	100,0%

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

يتضح من البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن ما نسبته 52.9% من الزبائن يتعاملون مع فندقهم لأسباب سياحية، و27.8% غرضهم الجانب العملي، وما نسبته 19.3% من المستجوبين غرضهم علمي، ويعود السبب لإجابة المبحوثين لغرض سياحي، كون دراستنا تزامنت مع فترة العطل مما أدى إلى إقبال السياح الجزائريين للفنادق، وهذا ما عبر عنه الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

سادسا: المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تشير مختلف الدراسات البحثية على أنه يفضل البعض إلى اختيار البحوث الكمية لدقتها وسهولة تحليلها ومصداقيتها، فيما يميل البعض الآخر إلى الاعتماد على الأسلوب الكيفي كونه يبرز مختلف تفاصيل البحث وجوانبه المختلفة، فمن خلال هذا الطرح، وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية:

STASTICAL PACKAGE FOR THE SOCIALSCIENCES ،Spss.v26، من خلال الاعتماد على

المقاييس، والتي نوضحها فيما يلي:

- التكرارات والتكرارات النسبية: تم حساب عدد المفردات لكل متغيرات محل الدراسة (التكرارات) ومن ثم حساب حجم كل وجه بالنسبة لباقي الأوجه (التكرارات النسبية)
- رسم الأعمدة (bar chart) : هي أحد أبسط الرسوم البيانية الإحصائية التي يمكن من خلالها معرفة توزيع البيانات طبقا للقطاعات المختلفة لنفس المتغير .
- معامل الثبات ألفا كرونباخ(Coefficient Alpha Cronbach's): لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الذاتي: ويهدف لقياس الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان، والبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك قياس قوة العلاقة بين متغيري الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: وذلك للتأكد من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة باستخدام معاملات الالتواء والتفلطح (skewness&kurtosis)

- مقاييس الإحصاء الوصفي (MeasuresStatistic Descriptive): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث، وترتيب متغيرات البحث، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط: هو مقياس للعلاقة بين متغيرين وصفيين اسميين وتتراوح قيمته بين -1 و 1 ويمكن الحكم على قوة العلاقة بين المتغيرين بناءً على الجدول الآتي:

الجدول (27): يوضح درجات معامل الارتباط

العلاقة	القيمة
تامة	1±
قوية	0.95 إلى 0.7±
متوسطة	± من 0.3 إلى 0.7
ضعيفة	± من 0.1 إلى 0.3
لا يوجد ارتباط	0

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Sps.v26

- تحليل التباين للانحدار (Variance of Analysis): لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد (Regression Multiple): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة المتعلقة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة الخدمية، والتي اخترنا عينة من زبائن في الفنادق العاملة في الجزائر كمجال لدراستنا.
- اختبار مربع كاي (chi square) وكذا معاملات الارتباط الأخرى: هو اختبار إحصائي يستخدم لدراسة العلاقة بين متغيرين وصفيين، حيث يكون الفرض العدمي (الصفري) هو أنه: لا توجد علاقة بين المتغيرين بينما الفرض البديل هو أنه يوجد علاقة بين المتغيرين.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، التي تساعدنا في التعرف إن كانت الفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة عملت على تبني المسؤولية الاجتماعية لتحسين صورتها لدى عينة من الزبائن الذين أجريت عليهم الدراسة، وفي السياق ذاته الفنادق ميدان دراستنا تسعى للارتقاء إلى قريناتها من الفنادق العالمية "ذات التصنيف العالمي"، ذلك من خلال سعي الإدارة الفندقية التي تتكون من أفراد هدفهم السهر على السير الحسن والتنظيم المحكم للإدارة، ويتكون الأفراد من مديرين لمختلف نشاطات الفندق، وموظفين يسهرون على التطبيق والتنفيذ، وحتى يتم تحقيق أهداف الإدارة لابد على إدارة الفنادق توفير كل الضمانات الاجتماعية وضمانات الاستقرار في العمل وتحقيق العدالة والمساواة كما يتناسب مع سلطة ومسؤولية كل فرد عامل في الفندق.

وللكشف أكثر عن ذلك قمنا بإبراز نوع المنهج الذي يتماشى وموضوع دراستنا، ومجمل التقنيات المنهجية التي اعتمدنا عليها قصد التمكن من الإلمام بجزئيات الموضوع وحيثياته الأساسية، كما تم توضيح عنصر منهجي آخر والمتعلق بالطريقة التي تم اعتمادنا عليها في الدراسة وكيفية تطبيقها، وتم الانتهاء بتوضيح كيفية اختيار العينة وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة، ورغم التزامنا بهذه التقنيات وقواعد تنفيذها إلا أنه واجهتنا بعض الصعوبات في تطبيقها.

وفي ضوء هذه الرؤية المنهجية التي تم الاعتماد عليها والتي تعتبر امتداد ونقطة تقاطع بين الجانبين النظري والميداني، سيتم تتبع طبيعة البيانات ومحاولة تحليلها فيما يأتي في شق الدراسة الميدانية، ذلك وفق الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل تحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها، قصد التعرف إن كانت الفنادق مجال الدراسة قد استطاعت من تبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة "البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاجتماعي والخيري" في تحسين صورة المؤسسة الخدمية (الفنادق العاملة في الجزائر)؟ وهو ما سيتم التحقق منه في الفصل الموالي.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة

تمهيد

أولاً: ثبات وصدق الاستبانة

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الدراسة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية: قوة العلاقة بين

المتغيرين

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

خامساً: تفسير نتائج الدراسة الميدانية

سادساً: نتائج الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

حدد في الفصل السابق المسار المنهجي للدراسة بعد جمع البيانات، والمعلومات الميدانية التي تساهم في الإجابة على فروض وتساؤلات الدراسة، كما تم عرض المقابلات التي تم إجرائها مع مسير الفنادق العاملة بالجزائر مجال الدراسة، حيث تم الحصول على معلومات خاصة حول مدى تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وكيفية بناءها من أجل تحسين صورة الفنادق لدى العملاء.

وفي هذا الفصل سيتم الإجابة على تساؤلات الدراسة وفرضياتها من خلال إثبات صحتها أو نفيها من خلال عرض وتحليل المعطيات الميدانية المتحصل عليها من مجتمع الدراسة.

وقد تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية في الدراسة من خلال دورها في جمع المعطيات الميدانية، حيث أنه وبعد تكميم البيانات النظرية، والميدانية تم استعراض النتائج المتوصل إليها من خلال استنطاق الأرقام، أين تم تفسيرها بشكل واف وعميق، وهذا وفق الأطر والاتجاهات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة، والتي تم الإشارة إليها في الفصل الثاني. وللتوضيح أكثر تم تمثيل النسب المئوية عن طريق مجموعة من الرسوم البيانية النسبية لكل بنود الاستبيان.

أولاً: ثبات وصدق الاستبانة

1. الثبات وصدق الأداة:

إن صدق الاستبيان يعنى تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد حيث أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة، بينما ثبات الاستبيان فيعنى: أننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوى معامل الثبات، ويتم اختبار صدق وثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والذي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم ألفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح، حيث أنه كلما اقترب مقياس ألفا كرونباخ من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (و قد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0,60 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

1.1 قياس ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات استبيان الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس مستوى الثبات، حيث أن معامل الفا كرونباخ يأخذ قيم ما بين (0-1)، فإذا لم يكن هنا ثبات فان قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، على عكس إذا كان هنا ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي كلما اقتربت القيمة من الواحد تعني الثبات والعكس إذا اقتربت من الصفر. وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول التالي:

■ العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل "المسؤولية الاجتماعية":

الجدول (28): يوضح معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)			
لمحور الأبعاد المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية			
الرقم	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	قيمة ألفا كرونباخ	العبارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية
1	البعد الاقتصادي	0,942	
2	البعد القانوني	0,930	
3	البعد الأخلاقي	0,936	
4	البعد الاجتماعي والخيري	0,937	
			قيمة معامل الفا كرونباخ المحور الثاني
		0,983	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

■ العبارات المتعلقة بصورة المؤسسة الخدمية

الجدول (29): يوضح معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)			
لمحور الأبعاد المتعلقة بصورة المؤسسة الخدمية			
الرقم	أبعاد صورة المؤسسة	قيمة ألفا كرونباخ	العبارات المتعلقة بصورة المؤسسة الخدمية
1	البعد المعرفي (الإدراكي)	0,944	
2	البعد الوجداني (العاطفي)	0,912	
3	البعد السلوكي	0,951	
4	البعد الاجتماعي	0,949	
قيمة معامل الفاكرونباخ المحور الثالث			0,983

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

■ كما يمكن حسابه جماعيا:

الجدول (30): يوضح معامل الفاكرونباخ لمدى صدق أداة الدراسة	
ألفا كرونباخ	المجموع الكلي للعبارات
0,990	47

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

من خلال الجدول أعلاه تظهر لنا النتائج أن قيمة معامل ألف كرونباخ هي (0,990) وهي نسبة مقبولة إحصائيا، وهذا ما يبين لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة بالفنادق العاملة بالجزائر مجال الدراسة تتصف بالثبات، وتعني نسبة ثبات الدراسة (99,00%)، أي أنه إذا أعيد توزيع الاستبانة على نفس العينة مع نفس الظروف فإن نسبة 99.00% سيعيدون نفس إجاباتهم (أي أنها نسبة ثابتة).

ومن أجل حساب الصدق الذاتي: معامل الثبات = $\sqrt{\text{الصدق الذاتي}}$

$$\text{أي: } 0,900 = \sqrt{0,990}$$

ثانيا: عرض وتحليل بيانات الدراسة المتعلقة بمتغيرات الدراسة :

بعدها تم التطرق في العنصر الأول إلى استعراض أهم الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل بيانات الدراسة وكذا توصيف البيانات المتعلقة بخصائص العينة، سنقوم من خلال العنصر الموالي بتحليل وتفسير البيانات المتعلقة ببيانات فرضيات الدراسة.

1. تحليل الفقرات المتعلقة بمستوى المسؤولية الاجتماعية:

لمعرفة مستوى إدراك وتصورات العملاء أفراد العينة المبحوثة لمدى تبني الفنادق العاملة مجال الدراسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، نقوم بطرح التساؤل التالي: "ما هو دور المؤسسة في تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية؟" لذا سنحاول التطرق إلى كل مستوى كلاً من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية "البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاجتماعي والخيري".

حيث تبين الجداول التالية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن عبارات أبعاد المسؤولية الاجتماعية

الجدول (31): يوضح علاقة البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة الخدمية					
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التبني
1	يحقق الفندق أرباحاً بطرق شفافة بعيدة عن أساليب الغش والتدليس.	3,18	1,08	3	متوسط
2	يقدم الفندق امتيازات وتخفيضات في الأسعار لصالح عملائه الأوفياء.	3,20	1,00	2	متوسط
3	الخدمات المجتمعية التي يقدمها الفندق تعتبر هدفاً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وليس لتحقيق المردود الاقتصادي فقط.	2,97	0,90	4	متوسط
4	يقدم الفندق مختلف خدماته للعملاء بكل سهولة ويسر.	2,77	1,19	6	متوسط
5	يستثمر الفندق في المشاريع التي من شأنها الزيادة من رفاهية المجتمع.	2,95	0,93	5	متوسط
6	يتحلى الفندق بالصدق أثناء تعاملاته الاقتصادية مع العملاء.	3,71	0,94	1	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام			0,88	3,13	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

يتضح من الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والذي يوضح علاقة للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية، جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة من طرف الفئة المبحوثة بالفنادق مجال الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي بـ 3,13 وبانحراف معياري قدر بـ 0,88، حيث جاءت العبارة رقم (6) "يتحلى الفندق بالصدق أثناء تعاملاته الاقتصادية مع العملاء" بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,71 وهو أكبر من قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، وبانحراف معياري يقدر بـ 0,94، مما يدل على أهمية الصدق في تعامل الفندق في تعاملاته الاقتصادية مع عملاءه، في حين جاءت العبارة رقم (2) "يقدم الفندق امتيازات وتخفيضات في الأسعار لصالح عملائه الأوفياء" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,20 وبانحراف معياري يقدر بـ 1,00، كما جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الثالثة "يحقق الفندق أرباحا بطرق شفافة بعيدة عن أساليب الغش والتدليس" بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,18، وبانحراف معياري يقدر بـ 1,08، حيث جاءت العبارة رقم (3) "الخدمات المجتمعية التي يقدمها الفندق تعتبر هدفا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وليس لتحقيق المردود الاقتصادي فقط" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,97، وبانحراف معياري يقدر بـ 0,90، في حين جاءت العبارة رقم (5) "يستثمر الفندق في المشاريع التي من شأنها الزيادة من رفاهية المجتمع" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,95، وبانحراف معياري قدر بـ 0,93، وأخيرا نجد العبارة رقم (4) "يقدم الفندق مختلف خدماته للزبائن بكل سهولة ويسر" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2,77، وبانحراف معياري قدر بـ 1,19.

وعليه يتضح لنا أن العملاء بالفنادق العاملة مجال الدراسة يتفقون على أن الفنادق التي يتوجهون إليها تتحلى بالصدق أثناء تعاملاته الاقتصادية مع العملاء، أي أن المسؤولية الاقتصادية بالفنادق تشير إلى تحقيق الأرباح وهو ما يمثل قاعدة أساسية للوفاء بالمتطلبات أثناء التعاملات الاقتصادية المختلفة.

ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن عبارات علاقة للبعد

القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية.

الجدول (32): يوضح علاقة للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية					
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التبني
1	يلتزم الفندق بالتشريعات والقوانين الصادرة من الدولة عند مزاولة كافة أنشطته معاملاته.	3,72	0,89	1	مرتفع
2	يلتزم باحترام قوانين حماية العملاء.	3,65	0,97	2	متوسط
3	يحترم الفندق القوانين والاتفاقيات المبرمة بينه وبين العملاء.	3,19	1,11	5	متوسط
4	يتحمل الفندق مسؤولية الأضرار التي يمكن أن يتعرض لها العملاء عن استخدامهم لخدماته.	3,23	1,16	4	متوسط
5	يوفر الفندق دليلا توضيحيا لحقوق وواجبات المستفيدين من خدماته.	3,41	0,90	3	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3,44	0,89		

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

يتضح من الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والذي يوضح علاقة البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة من طرف الفئة المبحوثة بالفنادق مجال الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي بـ 3,44 وانحراف معياري قدر بـ 0,89، حيث جاءت العبارة رقم (1) "يلتزم الفندق بالتشريعات والقوانين الصادرة من الدولة عند مزاولة كافة أنشطته معاملاته" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي يقدر بـ 3,72 بمستوى مرتفع، وانحراف معياري يقدر بـ 0,89، وهو ما يشير إلى أن عينة الفنادق تسهر على تطبيق مختلف القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة عند ممارستهم كافة أنشطتهم الفندقية، في حين جاءت العبارة رقم (2) والتي تشير إلى أن الفنادق "يلتزم باحترام قوانين حماية المستهلك (العملاء)" في المرتبة (2)، وبمتوسط حسابي يقدر بـ 3,65، وانحراف معياري يقدر بـ 0,97، حيث نجد في المرتبة الثالثة (3) العبارة رقم (5) والتي تدل على أن الفنادق "يوفر الفندق دليلا توضيحيا لحقوق وواجبات المستفيدين من خدماته" بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,41 وانحراف معياري يقدر بـ 0,90، حيث جاء العبارة رقم (4) "يتحمل الفندق مسؤولية الأضرار التي يمكن ان يتعرض لها العملاء عن استخدامهم لخدماته" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,23، وانحراف معياري قدر بـ 1,16، وفي الأخير نجد

العبارة رقم (3) والتي تنص على " يحترم الفندق القوانين والاتفاقيات المبرمة بينه وبين العملاء " احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,19، وبانحراف معياري قدر بـ 1,11.

وعليه يتضح لنا أن عينة الفنادق تعمل على الالتزام بمختلف القواعد والتشريعات القانونية الصادرة عن الدولة، خاصة أثناء ممارستها لمختلف الأنشطة وتقديم خدماتها المتنوعة، أي أن المسؤولية القانونية تشير إلى احترام القوانين، حيث أن القوانين هي مرآة تعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع وتمثل قواعد العمل الأساسية.

ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين عن عبارات علاقة البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية.

الجدول (33): يوضح علاقة البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية					
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التنبؤ
1	تتوافق رسالة الفندق وأهدافه مع أهداف وقيم المجتمع	3,10	1,12	6	متوسط
2	يعامل الفندق النزلاء لديه بمبدأ المساواة ودون تمييز على أي أساس (العرق، الجنس، الدين..)	3,53	1,15	1	متوسط
3	يحرص الفندق على الاستماع للشكاوي التي يقدمها العملاء ويعمل على الاستجابة لها بشكل سريع	3,50	1,06	2	متوسط
4	يروج الفندق لأعماله وخدماته وفق أخلاقيات المهنة	3,22	1,10	4	متوسط
5	يراعي الفندق الصدق والنزاهة في كافة تعاملاته مع العملاء	3,41	1,05	3	متوسط
6	لدى الفندق وعي كبير بخصوص القضايا البيئية	3,20	1,06	5	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3,33	0,95		

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

يتضح من الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والذي يوضح علاقة البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة من طرف الفئة المبحوثة بالفنادق مجال الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي بـ 3,33 وبانحراف معياري قدر بـ 0,95، حيث جاءت العبارة رقم (2) " يعامل الفندق النزلاء لديه بمبدأ المساواة ودون تمييز على أي أساس (العرق، الجنس، الدين..)" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,53، وبانحراف قدر بـ 1,15، وهو ما يشير إلى أن عينة الفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة يقوم بتطبيق مبدأ المساواة في التعامل مع مختلف عملائه (زبائنه) مهما اختلفت جنسياتهم، ودينهم...، في حين نجد العبارة رقم

(3) "يحرص الفندق على الاستماع للشكاوي التي يقدمها العملاء ويعمل على الاستجابة لها بشكل سريع" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,50، وبانحراف معياري 1,06، كما نلاحظ أن العبارة رقم (5) "يراعي الفندق الصدق والنزاهة في كافة تعاملاته مع العملاء" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,41 وبانحراف معياري قدر بـ 1,05، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة (4) والتي تخص " يروج الفندق لأعماله وخدماته وفق أخلاقيات المهنة" بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,22 وبانحراف معياري قدر بـ 1,10، في حين نجد العبارة رقم (6) " لدى الفندق وعي كبير بخصوص القضايا البيئية" احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3,20 وبانحراف معياري قدر بـ 1,06، وأخيرا نجد العبارة رقم (1) والتي تشير إلى أن رسالة الفندق تتوافق وأهدافه مع أهداف وقيم المجتمع وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3,10 وبانحراف معياري 1,12.

وعليه يتضح لنا أن عينة الفنادق تعامل العملاء الذين يتواجهون إليه بمبدأ المساواة ودون أي تمييز أو تفريق بينهم ومهما اختلفت جنسياتهم وعرقهم، ودينهم، أي أن المسؤولية الأخلاقية عندما تراعي الفنادق الأخلاق في قراراتها وتعاملاتها فإنها تعمل ما هو صحيح وحق وعادل، وتتجنب الأضرار بالفئات المختلفة بالمجتمع مهما تنوعت جنسياتهم. ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين عن عبارات علاقة البعد الاجتماعي والخيري للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية.

الجدول (34): يوضح علاقة البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية					
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التبني
1	يشارك الفندق في استدامة المجتمع عن طريق دعم (التعليم، الصحة، المرأة... الخ).	2,90	1,03	3	متوسط
2	يلتزم الفندق بتوفير فرص عمل متكافئة لجميع أفراد المجتمع من أجل المساهمة في الحد من البطالة.	2,29	1,07	4	ضعيف
3	يوفر الفندق فرص عمل مناسبة لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة.	2,22	1,01	5	ضعيف
4	يقوم الفندق بتشجيع المتعاملين معه على تبني ونشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية.	3,34	0,90	2	متوسط
5	يشارك الفندق في الأعمال الخيرية والمبادرات الإنسانية ويدعم مختلف الأنشطة الثقافية والرياضية.	3,60	0,94	1	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		2,87	0,89		

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

يتضح من الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والذي يوضح علاقة البعد الاجتماعي والخيري للمسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة الخدمية جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة من طرف الفئة المبحوثة بالفنادق مجال الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي بـ 2,87 وبانحراف معياري قدر بـ 0,89، حيث جاءت العبارة رقم (5) " يشارك الفندق في الأعمال الخيرية والمبادرات الإنسانية ويدعم مختلف الأنشطة الثقافية والرياضية" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,60 وبانحراف معياري قدر بـ 0,94، وهو ما يدل على أن الفنادق العاملة مجال الدراسة لها العديد من المشاركات في الأعمال الخيرية والمبادرات الإنسانية التي تسعى من خلالها إلى دعم مختلف الممارسات والأنشطة الثقافية والرياضية والتي تسعى من خلال هذه المبادرات إلى بناء صورة إيجابية لدى مختلف عملائه، في حين نجد العبارة رقم (4) والتي تشير إلى أن الفنادق العاملة مجال الدراسة تقوم بتشجيع المتعاملين معه على تبني ونشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,34، وبانحراف معياري يقدر بـ 0,90، كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم (1) " يشارك الفندق في استدامة المجتمع عن طريق دعم (التعليم، الصحة، المرأة... الخ)" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,90 وبانحراف معياري يقدر بـ 1,03، في حين نجد العبارة رقم (2) " يلتزم الفندق بتوفير فرص عمل متكافئة لجميع أفراد المجتمع من أجل المساهمة في الحد من البطالة" احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,29 وبانحراف معياري قدر بـ 1,07، في حين نجد العبارة رقم (3) والتي تنص على أن الفندق العاملة مجال الدراسة توفر فرص عمل مناسبة لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2,22 وبانحراف معياري قدر بـ 1,01.

وعليه يتضح لنا أن عينة الفنادق مجال الدراسة تسعى جاهدة للمشاركة في الأعمال الخيرية ومختلف المبادرات الإنسانية، وتعمل على دعم مختلف الأنشطة الثقافية والرياضية بهدف تحسين وبناء صورة إيجابية لعملائهم ومختلف المتعاملين معهم، أي أن المسؤولية الاجتماعية والخيرية تعمل على التصرف كمواطن صالح يسهم في تعزيز موارد المجتمع وتحسين نوعية الحياة الاجتماعية لكل أفراد المجتمع.

2. تحليل الفقرات المتعلقة بمستوى صورة المؤسسة الخدمية:

من أجل معرفة تصورات وإدراكات العملاء أفراد العينة المدروسة لصورة المؤسسة الخدمية (الفنادق العاملة بالجزائر مجال الدراسة)، من حيث أبعادها، نقوم بطرح التساؤل التالي: "فيما يتمثل مستوى الصورة الذهنية من وجهة نظر زبائن الفنادق مجال الدراسة؟"

ومن هنا سنحاول التطرق إلى مستوى كل من الأبعاد الأربعة لصورة المؤسسة الخدمية (الفنادق مجال الدراسة): "البعد المعرفي (الإدراكي)، البعد الوجداني (العاطفي)، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" كل وعلى حدى.

الجدول (35): يوضح البعد المعرفي (الإدراكي) لصورة المؤسسة الخدمية					
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التنبؤ
1	يحرص الفندق على عكس صورة إيجابية له أمام المتعاملين معه والمجتمع المحلي الذي ينشط فيه.	3,66	0,91	3	مرتفع
2	يقدم الفندق لك معلومات دقيقة حول "الخدمات، الأسعار، تاريخ بداية التخفيضات..." تثير انتباهك وتحفزك على التعامل معه.	3,82	0,92	1	مرتفع
3	يسعى الفندق لكسب رضاك ويعمل على حل المشاكل التي يمكن ان تواجهك معه بسرعة واحترافية.	3,41	1,02	5	مرتفع
4	يهتم الفندق بالأراء والاقتراحات التي تقدمها.	2,87	1,02	6	متوسط
5	يقدم الفندق خدمات راقية مميزة لك مقارنه بمنافسيه.	3,45	1,02	4	مرتفع
6	يهتم الفندق بالجودة والسرعة في تقديم خدماته.	3,74	0,88	2	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.49	0.85		

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

يتضح من الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والذي يوضح البعد المعرفي (الإدراكي) لصورة المؤسسة الخدمية جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل المبحوثين بباقي الأبعاد، إذ بلغ المتوسط الحسابي بـ **3.49** وبانحراف معياري قدر بـ **0.85**، كما نلاحظ أن العبارة رقم (2) والتي تشير إلى أن الفنادق تقدم لعملائها معلومات دقيقة حول الخدمات، الأسعار، تاريخ بداية التخفيضات"، إذ هذه المعلومات تثير انتباه الفئة المبحوثة وتعمل على تحفيزهم للتعامل مع الفندق المستقبل احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ **3,82** وبانحراف معياري قدر بـ **0,92**، في حين نجد العبارة رقم (6) "يهتم الفندق بالجودة والسرعة في تقديم خدماته" احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ **3,74** وبانحراف معياري قدر بـ **0,88**، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على أن "يحرص الفندق على عكس صورة إيجابية له أمام المتعاملين معه والمجتمع المحلي الذي ينشط فيه" بمتوسط حسابي يقدر بـ **3,66** وبانحراف معياري قدر بـ **0,91**، في حين جاءت العبارة رقم (5) "يقدم الفندق خدمات راقية مميزة لك مقارنه بمنافسيه" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ **3,45** وبانحراف معياري قدر بـ **1,02**، وفي الرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (3) والتي تشير إلى "يسعى الفندق لكسب رضاك ويعمل على حل المشاكل التي يمكن ان تواجهك معه بسرعة واحترافية" بمتوسط حسابي يقدر بـ **3,41** وبانحراف معياري قدر بـ **1,02**، وأخيرا جاءت العبارة رقم (4) والتي

تشير إلى أن الفندق يهتم بالآراء والاقتراحات التي يقدمها عملائه بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,87 وبانحراف معياري قدر بـ 1,02.

وعليه يتضح لنا أن العينة المبحوثة في دراستنا تؤكد على أن الفنادق تعمل على تحقيق الجودة في تقديم خدماتها، حيث عمال الفنادق إلى تقديم كسب رضا عملائه، وتدارك أي خلل قد يواجههم، ذلك من خلا تقديم كافة المعلومات لهم حول خدماتهم المقدمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعتبر هذه المعلومات هي الأساس الذي تبنى عليه الصورة الذهنية للعملاء (الزبائن) التي يتم بناءها، وبناء على دقة المعلومات والمعارف التي يتم الحصول عليها من طرف الفنادق المستقبلية تكون دقة صورة هذه الفنادق التي تكونها عنها وذلك وفقا للبعد المعرفي.

ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن عبارات البعد الوجداني "العاطفي" لصورة المؤسسة الخدمية (الفنادق العاملة بالجزائر مجال الدراسة)، كما يلي:

الجدول (36): يوضح البعد الوجداني (العاطفي) لصورة المؤسسة الخدمية					
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التنبؤ
1	تشعر بالثقة اتجاه الخدمات المقدمة من طرف الفندق المستقبل.	3,39	0,99	4	مرتفع
2	كفاءة العمال والموظفين في الفندق ساهمت بشكل كبير في اختيارك لهذا الفندق دون غيره من الفنادق العاملة بالجزائر.	3,54	1,02	3	مرتفع
3	يمتاز الفندق بمصداقية كبيرة في تعاملاته معك "من خلال الشفافية والوضوح في تقديم الخدمات".	3,31	1,09	5	متوسط
4	يؤثر مقدم الخدمة في الفندق على رأيك في تفضيل خدمات دون اخرى.	3,14	1,05	6	متوسط
5	التقدير والاحترام الذي تحصل عليه يحفزك على التعامل دائما مع الفندق.	3,66	0,97	2	مرتفع
6	لديك انطباع إيجابي اتجاه هذا الفندق.	3,67	1,03	1	مرتفع
		3.45	0.85	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

يتضح من الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والذي يوضح البعد الوجداني (العاطفي) لصورة المؤسسة الخدمية جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل المبحوثين بباقي الأبعاد، إذ بلغ المتوسط الحسابي بـ **3.45** وبانحراف معياري قدر بـ **0.85**، إذ نلاحظ أن العبارة رقم (6) والتي تشير إلى أن لدى العملاء (الزبائن) بالفنادق العاملة بالجزائر مجال الدراسة لديهم انطباع إيجابي اتجاه الفندق الذي تم التوجه إليه، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ **3,67** وبانحراف معياري يقدر بـ **1,03**، كما نلاحظ أن العبارة رقم (5) "التقدير والاحترام الذي تحصل عليه يحفزك على التعامل دائما مع الفندق" احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ **3,66** وبانحراف معياري قدر بـ **0,97**، في حين نجد العبارة رقم (2) "كفاءة العمال والموظفين في الفندق ساهمت بشكل كبير في اختيارك لهذا الفندق دون غيره من الفنادق العاملة بالجزائر" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ **3,54** وبانحراف معياري قدر بـ **1,02**، في حين احتلت العبارة رقم (1) "تشعر بالثقة اتجاه الخدمات المقدمة من طرف الفندق المستقبل" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ **3,39** وبانحراف معياري قدر بـ **0,99**، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (3) "يمتاز الفندق بمصداقية كبيرة في تعاملاته معك" من خلال الشفافية والوضوح في تقديم الخدمات" بمتوسط حسابي يقدر بـ **3,31** وبانحراف معياري قدر بـ **1,09**، وجاءت عبارة يؤثر عمال الفندق على عملائهم (الزبائن) في اختيارهم للخدمات المقدمة (تفضيل خدمة عن خدمة أخرى) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ **3,14** وبانحراف معياري قدر بـ **1,05**.

وعليه يرى أفراد العينة أنهم لديهم انطباع إيجابي اتجاه الفندق الذي تم التوجه إليه، ذلك كون الفنادق تقدم احتراما وتقديرا من قبل الفنادق التي زاروها، أي أن البعد الوجداني لفئة العينة المبحوثة يقصد به الميل بالإيجاب أو السلب تجاه موضوع أو قضية أو شخص أو الخدمات المقدمة بالفنادق في إطار مجموعة الصورة الذهنية التي يكونها الأفراد، ويتشكل الجانب الوجداني مع الجانب المعرفي، مع مرور الوقت تتلاشى المعلومات والمعارف التي يكونها الأفراد نحو القضايا والمؤسسات الخدمية والموضوعات المختلفة ويدرج البعد الوجداني بين الإيجابية والسلبية. ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن عبارات البعد السلوكي لصورة المؤسسة الخدمية (الفنادق العاملة بالجزائر مجال الدراسة)، كما يلي:

الجدول (37): يوضح البعد السلوكي لصورة المؤسسة الخدمية					
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التنبؤ
1	التجربة الحسنة لك في الفندق تجعل منك عميلا وفيها لهذا الفندق.	3,26	1,13	2	مرتفع
2	يتميز الفندق بتجهيزات عصرية راقية تشعرك بالراحة والرفاهية.	3,19	1,23	3	مرتفع
3	تسعى للتعامل مع الفندق بصفة دائمة.	2,92	1,22	6	متوسط
4	الطاقم البشري الذي يملكه الفندق له دور كبير في نجاحه وتميزه عن منافسيه.	3,05	0,94	5	متوسط
5	صورة الفندق وخدماته المميزة دفعتك لاختيار الفندق.	3,16	1,01	4	مرتفع
6	للفندق مستقبل واعد في مجال العمل الفندقي.	3,40	0,98	1	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.16	0.97		

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

يتضح من الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والذي يوضح البعد السلوكي لصورة المؤسسة الخدمية جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل الباحثين بباقي الأبعاد، إذ بلغ المتوسط الحسابي بـ 3.16 و بانحراف معياري قدر بـ 0.97، إذ نلاحظ أن العبارة رقم (6) والتي تشير إلى أن الفنادق العاملة بالجزائر مجال الدراسة لديها مستقبل واعد في مجال العمل الفندقي بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,40 و بانحراف معياري قدر بـ 0,98، في حين جاءت العبارة رقم (1) "التجربة الحسنة لك في الفندق تجعل منك عميلا وفيها لهذا الفندق" بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,26 و بانحراف معياري قدر بـ 1,13، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (2) والتي تشير إلى "يتميز الفندق بتجهيزات عصرية راقية تشعرك بالراحة والرفاهية" بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,19 و بانحراف معياري قدر بـ 1,23، حيث جاءت العبارة رقم (5) "صورة الفندق وخدماته المميزة دفعتك لاختيار الفندق" بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,16 و بانحراف معياري قدر بـ 1,01، حيث جاء العبارة رقم (4) والتي تنص على "الطاقم البشري الذي يملكه الفندق له دور كبير في نجاحه وتميزه عن منافسيه" بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,05 و بانحراف معياري قدر بـ 0,94، كما نلاحظ أن العبارة رقم (3) "تسعى للتعامل مع الفندق بصفة دائمة" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,92 و بانحراف معياري قدر بـ 1,22.

وعليه يرى أفراد العينة المبحوثة أن الفنادق العاملة بالجزائر مجال الدراسة لها مستقبل واعد في مجال العمل الفندقية، أي "أنهم يرون أن الفنادق الجزائرية لديها طموحات مستقبلية جيدة قد تحقق لهم نجاحات"، وهذه الإجابة كانت من خلال تجربتهم الحسنة لهم في الفنادق التي جعلتهم يقررون التعامل مع الفندق وبناء صورة ذهنية إيجابية حول مختلف الخدمات التي يقدمها لهم، في أذهان الزبائن، ومنه يشير البعد السلوكي إلى طبيعة انعكاس سلوك الفرد حول طبيعة صورة الفنادق المشكلة لديه ، حيث ترجع أهمية الصورة في أحد أبعادها إلى أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد. ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن عبارات البعد الاجتماعي لصورة المؤسسة الخدمية (الفنادق العاملة بالجزائر مجال الدراسة)، كما يلي:

الجدول (38): يوضح البعد الاجتماعي لصورة المؤسسة الخدمية					
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التبني
1	يعتبر أسلوب التفاوض والاستماع الذي ينتهجه الفندق معك أحد دوافعك للتعامل معه.	3,18	1,12	3	متوسط
2	تعاملت مع نفس الفندق يشعر بك بمكانتك الاجتماعية المتميزة أمام الآخرين.	2,89	1,21	4	متوسط
3	التجربة الجيدة لك في الفندق تجعلك تحفز أصدقائك على اختياره.	3,54	0,98	1	مرتفع
4	السمعة الطيبة للفندق في مجال العمل الفندقية حفزتك على التعامل معه.	3,44	1,18	2	مرتفع
5	يشعرك الفندق بالاهتمام من خلال التواصل معك بعد مغادرتك له.	2,73	1,18	5	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.15	1.03		

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

يتضح من الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والذي يوضح البعد الاجتماعي لصورة المؤسسة الخدمية جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل المبحوثين بباقي الأبعاد، إذ بلغ المتوسط الحسابي بـ 3.15. وبانحراف معياري قدر بـ 1.03، إذ نلاحظ أن العبارة رقم (3) والتي تشير إلى التجربة الجيدة لهم في التعامل مع الفنادق المستقبلية لهم ما جعلهم يحفزون أصدقائهم على اختيار هذه الفنادق، حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,54، وبانحراف معياري قدر بـ 0,98، كما نلاحظ أن العبارة رقم (4) "السمعة الطيبة للفندق في مجال العمل الفندقية حفزتك على التعامل معه" احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,44 وبانحراف معياري قدر بـ 1,18، وجاءت العبارة رقم (1) "يعتبر أسلوب التفاوض والاستماع الذي ينتهجه الفندق معك أحد

دوافعك للتعامل معه" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,18 وبانحراف معياري قدر بـ 1,12، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (2) والتي تشير إلى أن تعامل الزبائن مع نفس الفنادق يشعروهم بمكائنتهم الاجتماعية المتميزة أمام الآخرين بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,89 وبانحراف معياري قدر بـ 1,21، أما في المرتبة الخامسة فقد جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على أن الفنادق تتواصل مع زبائنهم بعد مغادرتهم لهم بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,73 وبانحراف معياري قدر بـ 1,18

وعليه نرى أن أفراد العينة يؤكدون على تجربتهم الجيدة لهم في التعامل مع الفنادق المستقبلية لهم، وهو ما يشري إلى تولد الانطباعات الإيجابية لديهم حول الفنادق التي قاموا بزيارتها، مما أدى بهم الأمر إلى تحفيز أصدقائهم إلى التعامل مع الفنادق التي تم التوجه إليها، وعليه فالبعد الاجتماعي يعمل على تنمية قدرات العملاء قبل إصدار الأحكام على مختلف الخدمات المقدمة، حتى يتسنى للقائمين عليها شرح الأبعاد المختلفة لها.

بناءً على ما تقدم يتضح لنا أن الفنادق العاملة بالجزائر مجال الدراسة ومن خلال إجابات الفئة المبحوثة (العملاء)، يتضح لنا أنها تركز على بناء صورة ذهنية إيجابية جيدة في أذهان عملائها من خلال تقديم مختلف المعلومات حول النشاطات والخدمات التي سيتم تقديمها، الحرص على المعاملة الحسنة، محاولة تجنب كل ما هو سلبى يجعل من العملاء في إلغاء التعامل معهم، السعي إلى كسب رضا العملاء خاصة من خلال جذبهم بالأسعار وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية: قوة العلاقة بين المتغيرين:

من خلال هذا الجزء سنقوم بدراسة واختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، والتي تدرس العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية "البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاجتماعي والخيري"، وأبعاد صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي (الإدراكي)، البعد الوجداني (العاطفي)، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي".

وتجدر بنا الإشارة إلى أن معامل الارتباط قد يأخذ أي قيمة في النطاق (1، -1)، حيث تشير علامة معامل الارتباط إلى اتجاه العلاقة، بينما يشير حجم العلاقة (مدى قربها إلى 1، أو 1) إلى قوة العلاقة، وهذا ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول (39): يوضح درجات معامل الارتباط

العلاقة	القيمة
تامة	1±
قوية	0.7± إلى 0.95
متوسطة	± من 0.3 إلى 0.7
ضعيفة	± من 0.1 إلى 0.3
لا يوجد ارتباط	0

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

ويكون تحديد قوة معامل الارتباط على أساس معامل ارتباط بيرسون من خلال العلاقة بين المتغيرين، حيث أنه كلما كانت العلاقة بين المتغيرين أقوى كلما كان معامل ارتباط بيرسون (r) أقرب إلى 1 -، أو 1+، اعتماداً على ذلك تكون العلاقة إيجابية أو سلبية على التوالي، حيث تشير قيم (r) بين 1 -، أو 1+ إلى وجود تباين حول الخط الأنسب، فكلما كانت ارتفعت قيمة (r) إلى (0) كلما زاد التباين حول الخط الأنسب، كما يشير الارتباط الإيجابي إلى كلا المتغيرين يزيدان أو يقلان معا في نفس الوقت، بينما يشير الارتباط السلبي إلى أنه كلما زاد أحد المتغيرات انخفض المتغير الآخر والعكس.

ولإبراز ذلك سوف نوضح في الجدول الموالي طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لكل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية وصورة المؤسسة الخدمية، والذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول أدناه:

الجدول (40): مصفوفة الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية وصورة المؤسسة الخدمية						
		البعد المعرفي (الإدراكي)	البعد العاطفي (الوجداني)	البعد السلوكي	البعد الاجتماعي	صورة المؤسسة الخدمية
المتوسط الكلي لبعد المسؤولية الاقتصادية	معامل الارتباط بيرسون	1	0.919**	0.940**	0.963**	0.978**
	مستوى الدلالة		0.000	0.000	0.000	0.000
	التكرارات	367	367	367	367	367
المتوسط الكلي لبعد المسؤولية القانونية	معامل الارتباط بيرسون	0.919**	1	0.942**	0.920**	0.968**
	مستوى الدلالة	0.000		0.000	0.000	0.000
	التكرارات	367	367	367	367	367
المتوسط الكلي لبعد المسؤولية الأخلاقية	معامل الارتباط بيرسون	0.940**	0.942**	1	0.945**	0.980**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000		0.000	0.000
	التكرارات	367	367	367	367	367
المتوسط الكلي لبعد المسؤولية الخيرية	معامل الارتباط بيرسون	0.963**	0.920**	0.945**	1	0.980**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000		0.000
	التكرارات	367	367	367	367	367

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

*: مستوى الدلالة 0.05

** : مستوى الدلالة 0.01

من خلال الجدول رقم (40) يمكن استنتاج ما يلي:

يبين لنا الجزء الأول من الجدول وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لبعد المسؤولية الاقتصادية مع البعد المعرفي (الإدراكي)، إذ بلغ معامل الارتباط (1) وهو ارتباط تام، ومع البعد العاطفي (الوجداني) وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.000) إذ بلغ معامل الارتباط (0.919) وهو ارتباط موجب، كما أبرز الجدول وجود علاقة ارتباط مع البعد السلوكي إذ بلغ معامل الارتباط (0.940) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو ارتباط موجب،

وهناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.000) مع البعد الاجتماعي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.963) وهو ارتباط موجب، وهذا يوضح أن البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية له علاقة ارتباط بصورة المؤسسة الخدمية إذ بلغ معامل الارتباط (0.978) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو ارتباط موجب (قوي)، ومنه نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية وأبعاد صورة المؤسسة الخدمية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

يبين لنا الجزء الثاني من الجدول وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لبعد المسؤولية القانونية مع البعد المعرفي (الإدراكي)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.919) وهو ارتباط موجب وقوي، ومع البعد العاطفي (الوجداني) إذ بلغ معامل الارتباط (1) وهو ارتباط تام، كما أبرز الجدول وجود علاقة ارتباط مع البعد السلوكي إذ بلغ معامل الارتباط (0.942) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو ارتباط موجب وقوي، وهناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.000) مع البعد الاجتماعي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.920) وهو ارتباط موجب وقوي، وهذا يوضح أن البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية له علاقة ارتباط بصورة المؤسسة الخدمية إذ بلغ معامل الارتباط (0.968) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو ارتباط موجب وقوي، ومنه نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية وأبعاد صورة المؤسسة الخدمية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

أما الجزء الثالث من الجدول وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لبعد المسؤولية الأخلاقية مع البعد المعرفي (الإدراكي)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.940) وهو ارتباط موجب وقوي، ومع البعد العاطفي (الوجداني) وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.000) إذ بلغ معامل الارتباط (0.942) وهو ارتباط موجب وقوي، كما أبرز الجدول وجود علاقة ارتباط مع البعد السلوكي إذ بلغ معامل الارتباط (1) وهو ارتباط تام، وهناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.000) مع البعد الاجتماعي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.945) وهو ارتباط موجب، وهذا يوضح أن البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية له علاقة ارتباط بصورة المؤسسة الخدمية إذ بلغ معامل الارتباط (0.980) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو ارتباط موجب وقوي، ومنه نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية وأبعاد صورة المؤسسة الخدمية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

أما فيما يخص الجزء الرابع من الجدول وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لبعد المسؤولية الخيرية مع البعد المعرفي (الإدراكي)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.963) وهو ارتباط موجب وقوي، ومع البعد العاطفي (الوجداني) وجود علاقة

ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.000) إذ بلغ معامل الارتباط (0.920) وهو ارتباط موجب وقوي، كما أبرز الجدول وجود علاقة ارتباط مع البعد السلوكي إذ بلغ معامل الارتباط (0.945) وهو ارتباط موجب وقوي عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، وهناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.000) مع البعد الاجتماعي، إذ بلغ معامل الارتباط (1) وهو ارتباط تام، وهذا يوضح أن البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية له علاقة ارتباط بصورة المؤسسة الخدمية إذ بلغ معامل الارتباط (0.980) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو ارتباط موجب وقوي، ومنه نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية وأبعاد صورة المؤسسة الخدمية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وعليه من خلال الجدول رقم (41) يمكن والتفسيرات المقدمة حوله نستنتج ما يلي:

الجدول (41): نتائج معامل الارتباط بيرسون

أبعاد المسؤولية الاجتماعية	معامل الارتباط بيرسون	نوع الارتباط
المسؤولية الاقتصادية	97.8%	ارتباط قوي موجب
المسؤولية القانونية	96.8%	ارتباط قوي موجب
المسؤولية الأخلاقية	98%	ارتباط قوي موجب
المسؤولية الخيرية	98%	ارتباط قوي موجب

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

ومنه يمكننا القول أن كل معاملات الارتباط التي تم استنتاجها جاءت لتفسر وجود علاقة قوية بين مختلف الأبعاد التي تم تضمينها كمتغيرات مفسرة للمتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية)، والمتغير التابع (صورة المؤسسة الخدمية)، هو ما يدفعنا للحكم بوجود صدق قياسي بين الأبعاد ومتغيراتها.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة"، وصورة المؤسسة الخدمية "بأبعادها المختلفة" لدى عمال الفنادق بالجزائر"

1.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

سنقوم في هذا الجزء من الجانب الميداني للدراسة على اختبار فرضيات الدراسة الفرعية، بحيث تتركز هذه الجزئية حول اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط واختبار **T** لعينتين مستقلتين، وذلك كما يلي:

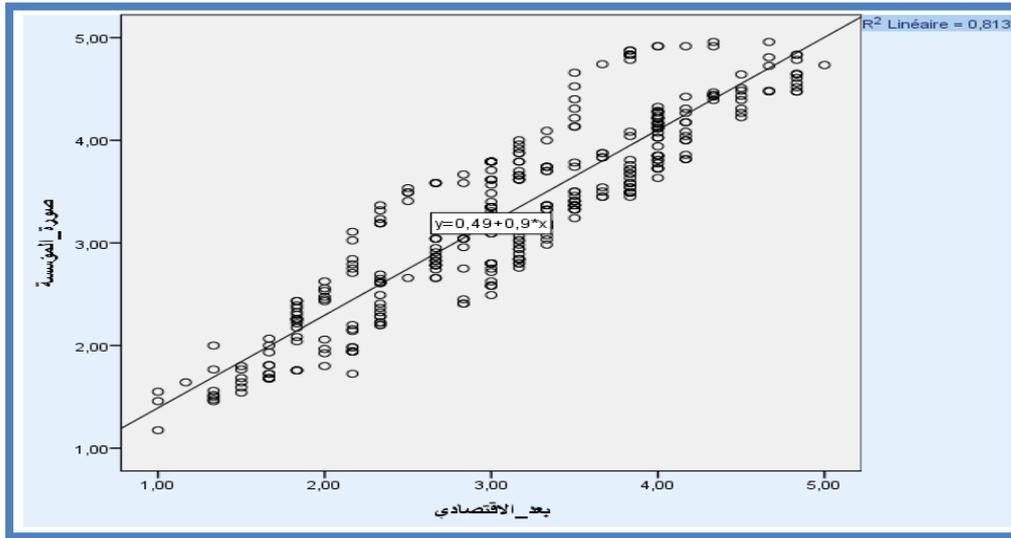
الجدول (42): يوضح تحليل الانحدار البسيط للعلاقة للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي"					
مستوى الدلالة SIG.*	معامل الانحدار β	القيمة المحسوبة F	معامل التحديد (R square)	معامل الارتباط R	التوصيف
0,000	0,490	1582,064	0,813	0,901	علاقة البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية (بأبعادها)

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

يوضح الجدول أعلاه علاقة البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية من خلال أبعادها والمتمثلة في البعد المعرفي، الوجداني، السلوكي والبعد الاجتماعي، حيث بلغ معامل الارتباط 0,901 عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وهو بدرجة عالية مما يدل على أهمية البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية وبوجود علاقة طردية عالية، ومعامل تحديد بلغ 0,813 أي أن ما قيمته 0,813 من التغيرات في البعد الاقتصادي للمسؤولية ناتج عن التغير في تبني المسؤولية الاجتماعية، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0,490 وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في تبني المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى زيادة في النمط الاقتصادي للمسؤولية بقيمة 0,490 مما يؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت 1582,064 وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي"

وتأسيسا على ما سبق، فإن تفسير هذه النتيجة يعود إلى أن الفنادق محل الدراسة تنتهج النمط الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية كبعد لتعظيم أرباحها وتحقيق الطموحات المرتكزة على زيادة تلميع صورتها في السوق، وبالتالي تحقيق الأرباح بما ينتج عنه الاهتمام بالنمط الاقتصادي. وهذا منطقي حيث أن جل هياكل استقبال والمتمثلة في الفنادق بالجزائر تهدف بالأساس إلى تحقيق أرباح للوفاء بالالتزامات تجاه الدولة وكذا تحقيق المنفعة واستقطاب عدد أكبر من السواح، ضف على ذلك تحقيق البقاء والاستمرار في منافسة المؤسسات الفندقية الأخرى وكذا البيئة المحيطة، والعاملون، والمجتمع الاستهلاكي (مما يجعلها تتجه إلى تبني النمط الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية، حيث أن عدم تحقق الاتجاه نحو النمط الاقتصادي يعرقل التوجه نحو تحقيق الأنماط الأخرى). والشكل التالي يوضح العلاقة بين البعد الاقتصادي وكذا صورة المؤسسة الخدمية

الشكل (29): يوضح معادلة الانحدار الخطي للبعد الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

2.1 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية " البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي " عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (43): يوضح تحليل الانحدار البسيط للعلاقة للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي"					
التوصيف	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R square)	القيمة المحسوبة F	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة SIG.*
علاقة البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية (بأبعادها)	0,947 ^a	0,897	1582,064	0,071	0,000

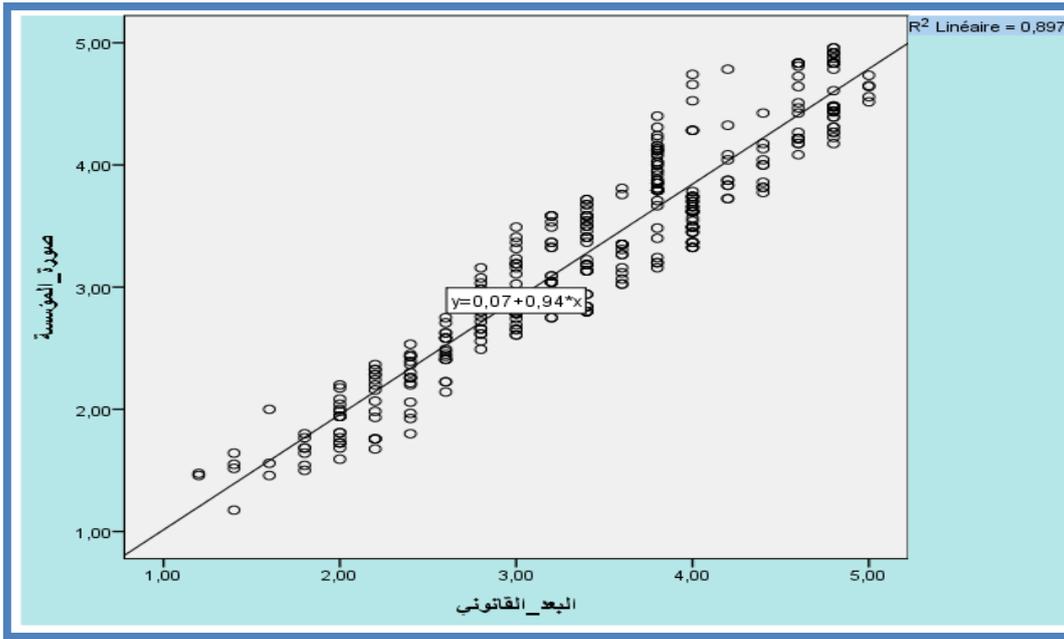
المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

يوضح الجدول أعلاه علاقة البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية من خلال أبعادها والمتمثلة في البعد المعرفي، الوجداني، السلوكي والبعد الاجتماعي، حيث بلغ معامل الارتباط 0,947 عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو بدرجة عالية مما يدل على أهمية البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية وبوجود علاقة طردية عالية ، وبمعامل تحديد بلغ 0,897 أي أن ما قيمته 0,897 من التغيرات في البعد القانوني للمسؤولية ناتج عن التغير في تبني المسؤولية الاجتماعية، كما بلغت قيمة درجة التأثير لمعامل الانحدار 0,071 وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في تبني المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى زيادة في النمط القانوني للمسؤولية بقيمة 0,071 مما يؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت 1582,064 وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي"

وتأسيسا على ما سبق، فإن تفسير هذه النتيجة يعود إلى أن الفنادق محل الدراسة تعمل على تبني النمط القانوني للمسؤولية الاجتماعية، حيث يقتضي هذا البعد الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات المنظمة لمختلف المجالات في المجتمع، كاحترام قوانين حماية العملاء بالفنادق.

كما يقتضي البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية تحقيق العدالة والمساواة، كما تقوم الفنادق مجال الدراسة إلى تطبيق مختلف القوانين والتشريعات القانونية خاصة أثناء ممارسة نشاطهم وتقديم مختلف الخدمات لعملائه، إضافة إلى احترام حقوق الإنسان ومنع التمييز على أساس الجنس أو الدين، أو العرق، والشكل التالي يوضح العلاقة بين البعد القانوني وكذا صورة المؤسسة الخدمية، والشكل التالي يوضح العلاقة بين البعد القانوني وكذا صورة المؤسسة الخدمية.

الشكل (30): يوضح معادلة الانحدار الخطي للبعد القانوني



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

3.1 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

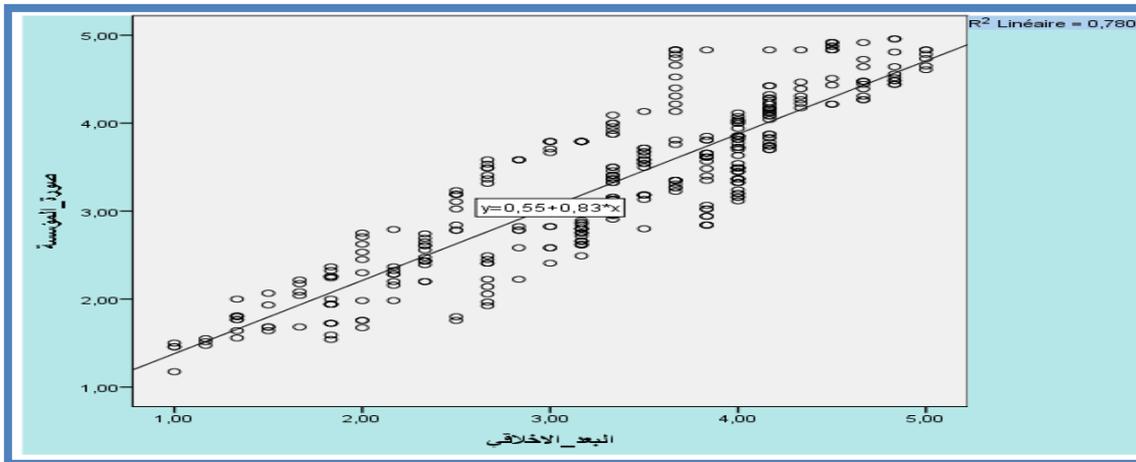
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (44): يوضح تحليل الانحدار البسيط للعلاقة للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي"					
التوصيف	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R square)	القيمة المحسوبة F	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة SIG.*
علاقة البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية (بأبعادها)	0,883 ^a	0,780	1290,891	0,548	0,000 ^b

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

يوضح الجدول أعلاه علاقة البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية من خلال أبعادها والمتمثلة في البعد المعرفي، الوجداني، السلوكي والبعد الاجتماعي، حيث بلغ معامل الارتباط 0,883 عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو بدرجة عالية مما يدل على أهمية البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية وبوجود علاقة طردية عالية، ومعامل تحديد بلغ 0,780، أي أن ما قيمته 0,780 من التغيرات في البعد الأخلاقي للمسؤولية ناتج عن التغير في تبني المسؤولية الاجتماعية، كما بلغت قيمة درجة التأثير لمعامل الانحدار 0,548 وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في تبني المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى زيادة في البعد الأخلاقي للمسؤولية بقيمة 0,548، مما يؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت 1290,891 وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" وتأسيسا على ما سبق، فإن تفسير هذه النتيجة يعود إلى أن الفنادق محل الدراسة تعمل على انتهاج وتبني النمط الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، وحسب ما تم طرحه في البعد الأخلاقي فإن المبحوثين بالفنادق مجال الدراسة تعامل العملاء الذين يتواجهون إليهم بمبدأ المساواة ودون أي تمييز أو تفرقة بينهم ومهما اختلفت جنسياتهم وعرقهم، ودينهم، أي الفنادق تراعي الأخلاق في قراراتها وتعاملاتها فإنها تعمل ما هو صحيح وحق وعادل، وتتجنب الأضرار بالفئات المختلفة بالمجتمع مهما تنوعت جنسياتهم، كما يستند هذا البعد على استيعاب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمع الذي تعمل فيه، وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم تأطر بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر أمرا ضروريا لزيادة سمعة الفنادق العاملة بالجزائر مجال الدراسة في المجتمع وقبولها، فعلى الفنادق مجال الدراسة أن تلتزم بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه. والشكل التالي يوضح العلاقة بين البعد الأخلاقي وكذا صورة المؤسسة الخدمية.

الشكل (31): يوضح معادلة الانحدار الخطي للبعد الأخلاقي



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

4.1 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للبعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (45): يوضح تحليل الانحدار البسيط للعلاقة للبعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي"					
مستوى الدلالة SIG.*	معامل الانحدار β	القيمة المحسوبة F	معامل التحديد (R square)	معامل الارتباط R	التوصيف
0,000 ^b	0,724	1582,064	0,805	0,897 ^a	علاقة البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية (بأبعادها)

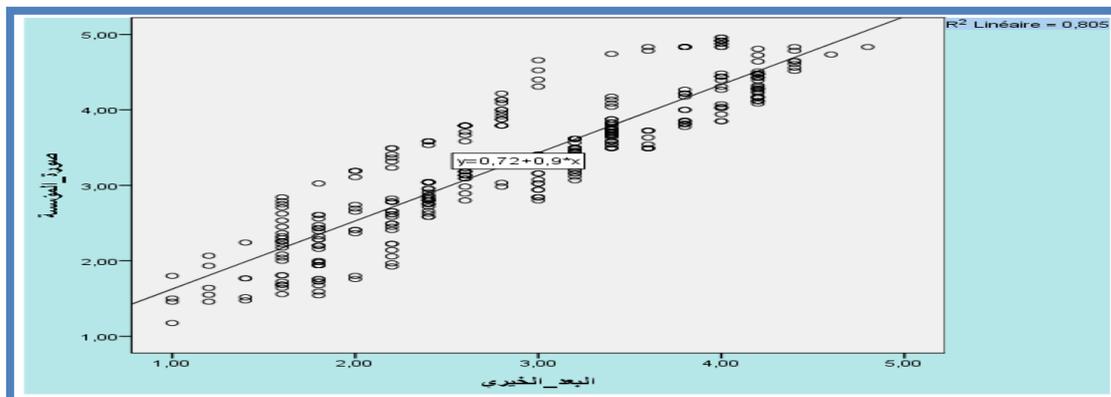
المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

يبين لنا الجدول أعلاه علاقة البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية من خلال أبعادها والمتمثلة في البعد المعرفي، الوجداني، السلوكي والبعد الاجتماعي، حيث بلغ معامل الارتباط 0,897 عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو بدرجة عالية مما يدل على أهمية البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية وبوجود علاقة طردية عالية، ومعامل تحديد قدر بـ 0,805، أي أن ما قيمته 0,780 من التغيرات في البعد الأخلاقي للمسؤولية ناتج عن التغير في تبني المسؤولية الاجتماعية، كما بلغت قيمة درجة التأثير لمعامل الانحدار 0,724 وهذا يعني أن الزيادة

بقيمة واحدة في تبني المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى زيادة في النمط الأخلاقي للمسؤولية بقيمة **0,724**، مما يؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت **0.000** وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" وتأسيسا على ما سبق، فإن تفسير هذه النتيجة يعود إلى أن الفنادق العاملة بالجزائر مجال الدراسة تعمل على انتهاج وتبني النمط الخيري للمسؤولية الاجتماعية، وفي تحليلنا السابق لعلاقة البعد الخير بصورة المؤسسة الخدمية "الفنادق العاملة بالجزائر مجال الدراسة" اتضح لنا أن عينة الفنادق مجال الدراسة تسعى جاهدة للمشاركة في الأعمال الخيرية ومختلف المبادرات الإنسانية، وتعمل على دعم مختلف الأنشطة الثقافية والرياضية بهدف تحسين وبناء صورة وسمعة إيجابية لعملائهم ومختلف المتعاملين معهم.

كما يمثل هذا البعد المزايا والمنافع التي يرغب المجتمع أن يحصل عليها من المؤسسات الخدمية شكل عام والمؤسسات الفندقية بشكل خاص، مثل الدعم المقدم لمشروعات المجتمع المحلي بكافة أشكالها، والشكل التالي يوضح العلاقة بين البعد الأخلاقي وكذا صورة المؤسسة الخدمية.

الشكل (32): يوضح معادلة الانحدار الخطي للبعد الخيري



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية "بأبعادها المختلفة"، وصورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" لدى عمال الفنادق بالجزائر، ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرعية التالية:

1.2 الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من وجود تأثير للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (46): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من وجود تأثير للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي"							
النتيجة	مستوى الدلالة SIG.*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	
يوجد تأثير	0,000	68,836	24	10,037	240,897	ما بين المجموعات	البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية
			342	0,146	49,869	داخل المجموعات	
			366		290,766	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

يتضح من الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه بأن قيمة SIG اقل من 0,05 ولهذا فإن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية والتي تؤدي إلى تحسن صورة المؤسسة الخدمية تعزى للأبعاد التالية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" حيث بلغت قيمة F68,836 وبالتالي نقبل الفرض القائل بوجود:

"أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

2.2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من وجود تأثير للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (47): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من وجود تأثير للبعد القانوني للمسؤولية

الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي"							
النتيجة	مستوى الدلالة SIG.*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	
يوجد تأثير	0,000	196,766	19	14,004	266,070	ما بين المجموعات	البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية
			347	0,071	24,696	داخل المجموعات	
			366		290,766	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

يتضح لنا من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه بأن قيمة SIG اقل من 0,05 ولهذا فإن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية والتي تؤدي إلى تحسن صورة المؤسسة الخدمية تعزى للأبعاد التالية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" حيث بلغت قيمة F196,766، وبالتالي نقبل الفرض القائل بوجود:

يوجد أثر للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

3.2 الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من وجود تأثير للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي"							
النتيجة	مستوى الدلالة SIG.*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	

يوجد تأثير	0,000	67,373	24	10.000	240,033	ما بين المجموعات	البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية
			342	0,148	50,763	داخل المجموعات	
			366		290,766	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Sps.v26

يتضح لنا من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه بأن قيمة **SIG** اقل من 0,05 ولهذا فإن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية والتي تؤدي إلى تحسن صورة المؤسسة الخدمية تعزى للأبعاد التالية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" حيث بلغت قيمة **F** 67,373، وبالتالي نقبل الفرض القائل بوجود:

يوجد أثر للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

4.2 الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**) للتحقق من وجود تأثير للبعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (49): الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي"							
	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة SIG.*	النتيجة
البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية	ما بين المجموعات	245,704	12,932	19	99,582	0,000	يوجد تأثير
	داخل	45,062	0,130	347			

					المجموعات
		366		290,766	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

يتضح لنا من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه بأن قيمة **SIG** اقل من 0,05 ولهذا فإن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية والتي تؤدي إلى تحسن صورة المؤسسة الخدمية تعزى للأبعاد التالية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" حيث بلغت قيمة **F** 99,582، وبالتالي نقبل الفرض القائل بوجود:

يوجد أثر للبعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (50): تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على أبعاد صورة المؤسسة

أبعاد المسؤولية الاجتماعية					
البعد الخيري	البعد الأخلاقي	البعد القانوني	البعد الاقتصادي	البعد المعرفي	أبعاد صورة المؤسسة
يوجد أثر	يوجد أثر	يوجد أثر	يوجد أثر	البعد الوجداني	
يوجد أثر	يوجد أثر	يوجد أثر	يوجد أثر	البعد السلوكي	
يوجد أثر	يوجد أثر	يوجد أثر	يوجد أثر	البعد الاجتماعي	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي السابق

خامساً: تفسير نتائج الدراسة الميدانية

نجاح المؤسسات اليوم بمختلف نشاطاتها وخاصة النشاطات الخدمية، تعتمد على الرؤية المستقبلية التي يمتلكها الزبائن حول الصورة المراد رسمها في أذهانهم، هنا يظهر دور المؤسسة الخدمية في بناء صورتها الذهنية لدى الزبائن، والعمل على إيصال الصورة الإيجابية عنها وتعزيز مكانتها في أذهانهم من خلال التواصل معهم، ويتم تطوير صورة المؤسسة عن طريق جودة الخدمات التي يتم تقديمها للزبائن والتي تعتبر المكون الأساسي لرضا الزبائن ومنه توصيل الصورة الإيجابية لها، أي أن المؤسسة الخدمية (الفنادق) تسعى إلى الاتصال بزبائنهم لتقديم أجود الخدمات وأفضل العروض لتطوير وتعزيز صورتها لهم.

وفي ذات السياق، فالمؤسسات الفندقية تقوم بالتركيز على زرع صورة إيجابية لدى زبائنهم من خلال العديد من الآليات، والتي تعتمد على التركيز الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري)، فهذه الأبعاد تعتبر المساهم الفعال في تحسين الصورة الذهنية للفنادق في أذهان زبائنهم. وبناء على ذلك سنحاول تفسير نتائج فرضيات الدراسة حول دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة الفندقية، وذلك من خلال تفسير نتائج الفرضيات الفرعية المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري)، حسب دورها وتأثيرها وأهميتها في تحسين كل بعد من أبعاد صورة المؤسسة (البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي).

■ تفسير فرضيات الدراسة:

من خلال ما سبق بالتأكد من صحة فرضيات الدراسة، حيث توصلنا إلى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية ذات البعد الاقتصادي على أبعاد صورة المؤسسة الخدمية (البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي) بالفنادق مجال الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05. توصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية ذات البعد الاقتصادي على أبعاد صورة المؤسسة الخدمية (البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي) بالفنادق مجال الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

حيث تبين لنا أن المسؤولية الاجتماعية ذات البعد الاقتصادي بالفنادق تشير إلى تحقيق الأرباح وهو ما يمثل قاعدة أساسية للوفاء بالمتطلبات أثناء التعاملات الاقتصادية المختلفة، كما يقتضي استخدام الموارد بشكل رشيد لتقديم خدمات بنوعية راقية توزع العوائد بشكل عادل على الزبائن، كما يقتضي هذا البعد، المنافسة العادلة عن طريق احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالزبائن، إضافة إلى منع الاحتكار والإضرار بالمستهلكين.

اتضح من نتائج الدراسة أن للمسؤولية الاجتماعية ذات البعد الاقتصادي لها دورا كبيرا في تحسين صورة الفنادق في أذهان الزبائن، فالفنادق تعمل على التحلي بالصدق أثناء تعاملاتها الاقتصادية مع العملاء، يرون أن الموظفين بالفنادق مجال الدراسة قد قدموا لهم كل المعلومات وبموضوعية، هذه المعلومات تفيدهم في فهم ومعرفة كل الخدمات الموجودة وطرق الحصول عليها، كما أن الفنادق مجال الدراسة تعمل على تقديم امتيازات وتخفيضات في الأسعار لصالح العملاء، وذلك راجع للأهمية التي توليها الفنادق لهم، والقيم الثقافية التي تغرسها في أذهان الموظفين والعملاء، والهدف الأساسي للفنادق مجال الدراسة هو إرضاء العملاء ومنحهم الشعور بالارتياح بعد تعامله مع الفندق، وذلك في ظروف تتميز بالمنافسة الشديدة بين الفنادق أصبحت هذه الأخيرة تتنافس فيما بينها من خلال الحفاظ على زبائنهم، وهذا ينتج

بناء وتشكيل الانطباع الإيجابي لديهم حول الفنادق، والتي تبدأ بالبعد المعرفي الإيجابي والمتعلق بتقديم المعلومات التي يبحث عنها الزبائن خاصة حول الامتيازات والخدمات التي يقدمها لهم، أي وجود عملية اتصال وتفاعل مباشر بين الزبون والموظفين بالفنادق.

وتظهر العلاقة والتأثير الثاني لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في صورة المؤسسة الخدمية في البعد القانوني، فهذا البعد له أهمية كبيرة في التأثير على أبعاد صورة المؤسسة الفندقية مجال الدراسة، فمن خلال البعد المعرفي فإن البعد القانوني يوفر لزبائن وموظفي الفندق مجال الدراسة دليلاً توضيحياً لحقوق وواجبات المستفيدين من خدماته، ومنه يتضح لنا أن عينة الفنادق مجال الدراسة تعمل على الالتزام بمختلف القواعد والتشريعات القانونية الصادرة عن الدولة، خاصة أثناء ممارستها لمختلف الأنشطة وتقديم خدماتها المتنوعة، أي أن المسؤولية القانونية تشير إلى احترام القوانين، حيث أن القوانين هي مرآة تعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع وتمثل قواعد العمل الأساسية.

كما نلاحظ من خلال النتائج السابقة أن المسؤولية الاجتماعية ذات البعد الأخلاقي لها علاقة وتأثير في تحسين صورة الفنادق مجال الدراسة، حيث تم الإشارة فيما سبق أن هذا البعد يساهم في تطبيق مبدأ المساواة بين الزبائن ودون أي تمييز، كما تحرص الفنادق مجال الدراسة على الاستماع والإصغاء للشكاوي التي يقدمها العملاء، ويعمل على الاستجابة لها بشكل سريع، وفي ذات السياق أكدت الدراسة أن هذا البعد يعمل يراعي الصدق والنزاهة في كافة التعاملات مع العملاء وهذا أيضاً من شأنه يولد بعداً معرفياً إيجابياً حول الفندق، لكونه يهتم بتطوير خدماته والتركيز على أن هذا الفندق لديه توجه بالزبون، وأن خلق انطباع وصورة إيجابية لدى الزبائن حول الفندق هو الهدف الرئيسي لنشاط الفندق، وعليه يتم التأكد من أن عينة الفنادق مجال الدراسة تعامل العملاء الذين يتوجهون إليه بمبدأ المساواة ودون أي تمييز أو تفرقة بينهم ومهما اختلفت جنسياتهم وعرقهم، ودينهم، أي أن المسؤولية الأخلاقية عندما تراعي الفنادق الأخلاق في قراراتها وتعاملاتها فإنها تعمل ما هو صحيح وحق وعادل، وتتجنب الأضرار بالفئات المختلفة بالمجتمع مهما تنوعت جنسياتهم.

أما فيما يخص البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية، فيتضح لنا من النتائج التي تم استخلاصها أن هناك علاقة وتأثير في بناء وتشكيل أبعاد صورة فنادق (البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي)، الملاحظ هنا أن الفنادق العاملة مجال الدراسة لها العديد من المشاركات في الأعمال الخيرية والمبادرات الإنسانية التي تسعى من خلالها إلى دعم مختلف الممارسات والأنشطة الثقافية والرياضية والتي تسعى من خلال هذه المبادرات إلى بناء صورة إيجابية لدى مختلف عملائه، أي أن المسؤولية الاجتماعية للبعد الخير تعمل على التصرف كمواطن صالح يساهم في تعزيز موارد المجتمع وتحسين نوعية الحياة الاجتماعية لكل أفراد المجتمع، ويعتبر هذا البعد من أهم الأهداف التي تسعى الفنادق مجال الدراسة

لتحقيقها، فهو يعتبر مفتاحا لانتشار سمعة الفندق الجيدة في المجتمع الذي ينشط فيه الزبون الراضي يتوجه لكل معارفه، ويتحدث عن الأعمال التي يقدمها الفندق، وأن هذا الفندق لا يشبه غيره في المعاملة الحسنة للزبائن.

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي أجريت بأربع مؤسسات فندقية العاملة في الجزائر ذات التصنيف (خمس نجوم)، حيث تم التطرق إلى نبذة مختصرة عن هذه المؤسسات ومختلف نشاطاتها وخدماتها، وهيكلها التنظيمي، كما تم دراسة اتجاهات وآراء عينة من عملاء هذه الفنادق، والهدف من ذلك معرفة واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في هذه الفنادق مجال الدراسة من وجهة نظر عملائها، ومسيريها، ودوره في بناء الصورة الذهنية الايجابية لدى عملائها.

الختامة

حاولنا من خلال هذه الدراسة الموسومة بـ ما هو دور تبني المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة الخدمية للفنادق العاملة في الجزائر، التطرق لأهم العناصر والأسباب التي أدت إلى تعزيز صورة المؤسسات الفندقية، والمتمثلة أساسا تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات، ومحاولة إبراز العلاقة بين هذين المتغيرين، والتأكيد على الأهمية التي تقوم بها المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة "القانونية، الاقتصادية، الأخلاقية، الخيرية" في تحسين صورة المؤسسة الخدمية لمجموعة من الفنادق العاملة في الجزائر.

إذ تبين من خلال الجانب النظري للدراسة المتمثل في فصوله الأربعة بأن أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عموما والتي تسعى إلى تحسين صورة خدماتها، ومن بين المؤسسات الخدمية الهادفة إلى تقديم صورة إيجابية لمتعاملها نذكر على وجه الخصوص المؤسسات الفندقية كونها تسعى جاهدة على تحسين علاقتها مع زبائنها، ذلك من خلال تحسين وتطوير خدماتها ومختلف نشاطاتها والتركيز على الأنشطة والخدمات التي تتوافق مع متطلبات العملاء...، كما اتضح لنا أن المسؤولية الاجتماعية وبنيتها من طرف المؤسسات لها أهمية كبيرة خاصة في مجال تقديم الخدمات للجماهير الخارجية. كما توصلنا في هذا الفصل أن تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لم تنشأ بطريقة عشوائية، بل هناك آليات استراتيجية داعمة لنشأتها والتشجيع على تطبيق ممارساتها نظرا لما تكتسبه من أهمية كبيرة سواء على المؤسسة أو المجتمع ككل.

كما اتضح لنا أن المؤسسات الخدمية تعمل على تثبيت وبناء الصورة الذهنية للخدمة بالاعتماد على الصفة المميزة عندما تحدد أو تصور نفسها على أنها أقدم مؤسسة، أو أنها الأقدر على مواجهة المنافسين، أو أن خدماتها الأفضل على الإطلاق وغيرها، وبذلك فإن تثبيت الصورة على هذا الأساس هو اختيار هزيل طالما أنه لم يبين أو يوضح الفائدة بدقة، كما أن بناء إستراتيجية صورة المؤسسة الخدمية وتطويرها يكون من خلال إنتاج وتشخيص شرائح السوق المستهدفة المعرفة خصائصها على نحو واضح بحيث تؤثر توقعات الجماهير حول جودة خدمات المؤسسة المطلوبة ليتم طرح تلك الخدمات بما يتماشى وتوقعاتهم وصولا إلى الصورة الذهنية الإيجابية والمرغوبة.

وفي ذات السياق اتضح لنا في الجانب النظري لدراستنا الراهنة أن المسؤولية الاجتماعية إحدى الإستراتيجيات الإدارية التي لا بد من لفت انتباه مسيري المؤسسات ورجال الأعمال لأهمية إدراجها ضمن نشاطاتهم، وذلك عن طريق توعيتهم وتبنيهم إلى أن غياب الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال في المجتمع والبيئة اللذين تنشط فيهما، وغياب برامج المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح سيؤثر سلبا على مردودية هذه المؤسسات، لأن ذلك سيفقدها تلك الصورة الطيبة الإيجابية لدى المتعاملين معها وبالتالي ستتأثر حصتها السوقية، حيث أن تعزيز تلك البرامج اتجاه أصحاب المصالح

ضمن نشاطات هذه المؤسسات يمكنها من تحصيل العديد من المزايا التنافسية الناتجة من جراء هذا الالتزام والتي تؤثر بالإيجاب على أدائها في المدى الطويل، والتي من شأنها تحقيق البقاء والاستمرار والحفاظ على مركزها التنافسي. توصلنا في هذه الدراسة إلى عدة نتائج نظرية وتطبيقية تتمثل في:

1. النتائج النظرية:

- كشف لنا الجانب النظري أن المسؤولية الاجتماعية وتبنيها من طرف المؤسسات لها أهمية كبيرة خاصة في مجال تقديم الخدمات للجماهير الخارجية.
- أن المسؤولية الاجتماعية تنحصر في قيام منظمات الأعمال بوظائفها الاقتصادية، والتي تتخلص في توفير السلع والخدمات وفرص العمل لأفراد المجتمع.
- كما توصلت دراستنا النظرية أن تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لم تنشأ بطريقة عشوائية، بل هناك آليات استراتيجية ومنظمات داعمة لنشأتها والتشجيع على تطبيق ممارساتها نظرا لما تكتسبه من أهمية كبيرة سواء على المؤسسة أو المجتمع ككل.
- كشفت لنا دراستنا النظرية أن بناء إستراتيجية صورة المؤسسة الخدمية وتطويرها يكون من خلال إنتاج وتشخيص شرائح السوق المستهدفة المعرفة خصائصها على نحو واضح بحيث تؤثر توقعات الجماهير حول جودة خدمات المؤسسة المطلوبة ليتم طرح تلك الخدمات بما يتماشى وتوقعاتهم وصولا إلى الصورة الذهنية الإيجابية والمرغوبة.
- كما توصلنا من خلال الجانب النظري للدراسة أن بعض المؤسسات تقوم بتثبيت الصورة الذهنية للخدمة بالاعتماد على الصفة المميزة عندما تحدد أو تصور نفسها على أنها أقدم مؤسسة، أو أنها الأقدر على مواجهة المنافسين، أو أن خدماتها الأفضل على الإطلاق وغيرها، وبذلك فإن تثبيت الصورة على هذا الأساس هو اختيار هزيل طالما أنه لم يبين أو يوضح الفائدة بدقة.
- كما كشف لنا الجانب النظري لدراستنا الراهنة أن مختلف المؤسسات تسعى جاهدة إلى بناء مجموعة من الاستراتيجيات والآليات الأساسية لبناء صورة إيجابية أثناء تقديم خدماتها، كما أن المؤسسات الخدمية اليوم تعتمد على مجموع من البرامج والتطبيقات لتثبيت صورتها الذهنية الإيجابية في ذهن الجماهير الداخلية والخارجية وهو ما تم التطرق إليه في الجانب النظري لدراستنا الراهنة.
- توصلت دراستنا الراهنة أن المؤسسات الفندقية التي تعتبر من أبرز المؤسسات الخدمية لها نشاط اقتصادي اجتماعي يهدف إلى تحقيق خدمات يندرج من خلالها رضا المتعاملين.

- كشفت لنا دراستنا الحالية أن الإدارة الفندقية تلعب دور هام في تنظيم عمل الفندق وتوجيهه، وتسيطر على الأهداف من أجل بلوغه بحكم أن النشاط الفندقي يصله مباشرة مع الجمهور.
- كشفت لنا الدراسة النظرية أن العملاء يعتبرون المصدر الوحيد الذي يعتمد عليه الفندق، وللفندق خصائص تختلف عن باقي الأنشطة الخدمية، لذا من الضروري إعطاء أهمية لهذا النوع من النشاط الذي يعود بالفائدة على الجميع.
- من خلال الجانب النظري توصلنا إلى أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر إحدى الإستراتيجيات الإدارية التي لا بد من لفت انتباه مسيري المؤسسات ورجال الأعمال لأهمية إدراجها ضمن نشاطاتهم، وذلك عن طريق توعيتهم وتنبههم إلى أن غياب الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال في المجتمع والبيئة اللذين تنشط فيهما.
- كما توصلت دراستنا النظرية أن غياب برامج المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح سيؤثر سلبيا على مردودية هذه المؤسسات، لأن ذلك سيفقدها تلك الصورة الإيجابية لدى المتعاملين معها وبالتالي ستتأثر حصتها السوقية.
- كما كشفت لنا دراستنا النظرية أن تعزيز البرامج الخاصة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح يعتبر من ضمن نشاطات هذه المؤسسات والتي يمكنها من تحصيل العديد من المزايا التنافسية الناتجة، والتي تؤثر بالإيجاب على أدائها في المدى الطويل، والتي من شأنها تحقيق البقاء والاستمرار والحفاظ على مركزها التنافسي.
- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الخدمية تطور على مر الأزمنة من مجرد مبادرات طوعية اختيارية تفرضها دوافع ثقافية ودينية، إلى ضرورة ملحة وإستراتيجية تسويقية تستعملها منظمات الأعمال من أجل التسويق اجتماعيا لسمعتها، وبناء صورتها الذهنية لدى الجمهور، وبالتالي زيادة حصتها السوقية وزيادة ربحيتها والرفع من تنافسيتها.
- تسمح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الخدمية، وخاصة المؤسسات الفندقية من بناء صورتها الذهنية، وتحسين سمعتها، ومركزها المالي.
- المسؤولية الاجتماعية أصبحت في الوقت الراهن بُعد من أبعاد تحسين سمعة المؤسسات الخدمية، وإستراتيجية تسويقية تستعملها المؤسسات الفندقية لتحسين جودة خدماتها ومنه تحسين صورتها وسمعتها لدى العملاء.
- تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسة يحسن صورتها في المجتمع.
- المسؤولية الاجتماعية هي ذلك الالتزام الأخلاقي الذي يجب أن تهتم بموجبه المؤسسات الخدمية، بمحض إرادتها أو مدفوعة بامتيازات حكومية بمصالح المجتمع، عن طريق الأخذ بعين الاعتبار تأثير نشاطاتها على العملاء، والموظفين، والمساهمين، والشركاء والعاملين، والمجتمع ككل.

2. النتائج التطبيقية:

- من وجهة نظر عينة الدراسة يوجد تأثير لعلاقات العملاء على جودة الخدمات الفندقية العاملة في الجزائر مجال الدراسة، وهذا ما يشير إلى أنه كلما كان هناك تعزيز واهتمام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الفندقية ومنه على سمعة المؤسسة.
- كشفت نتائج الدراسة عن وجود مستوى مرتفع للمسؤولية الاجتماعية للفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الخصوصية التنظيمية التي تتميز بها الفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة من مرونة في الاستجابة للمتغيرات الخارجية والتي تدار وتوجه من قبل المسير الذي يتولى مهام المسؤولية الاجتماعية بنفسه.
- أسفرت نتائج الدراسة عن وجود مستوى مرتفع للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع بالفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى احترام الفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة لمختلف النشاطات الثقافية، العلمية، الاجتماعية... مع مختلف الأطراف الخارجية.
- توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع للمسؤولية الاجتماعية اتجاه حماية العملاء بالفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى النشاط المتزايد للأمن والحماية القانونية للمتعاملين مع الفنادق العاملة بالجزائر مجال الدراسة، إضافة إلى زيادة الوعي لدى المتعاملين بحقوقهم، والذي يدفع بالمؤسسات الفندقية إلى الالتزام بها.
- توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع نسبياً للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أخلاقيات العمل، فدراساتنا الراهنة أكدت من خلال إجابات عينة الدراسة بأن المؤسسات الفندقية العاملة في الجزائر مجال الدراسة تتخذ كل الإجراءات اللازمة لحماية العملاء والحد من المظاهر اللاأخلاقية.
- توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع بالالتزام بالفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة اتجاه عملائها، فهي تتميز ببعدها القانوني والاجتماعي الذي يعكس تطبيق قواعد العمل الأساسي.
- توصلت دراساتنا الراهنة إلى تعزيز الفنادق العاملة مجال الدراسة للبعد الأخلاقي لبناء صورة إيجابية لمختلف تعاملاتها، حيث يعزو الباحث إلى أن هذا البعد تركز عليه الفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة عند اتخاذ قراراتها، مما يؤدي إلى أن تعمل بشكل صحيح وحق عادل.
- كشفت نتائج دراساتنا إلى وجود مستوى مرتفع إلى تعزيز البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة، وهو ما يعزز القاعدة الأساسية للوفاء بالمتطلبات المرغوب فيها.

- توصلت دراستنا إلى نتيجة أساسية تتمثل في وجود مستوى مرتفع للبعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية بالفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة، والذي من خلاله تساهم الفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة تعزيز الموارد في المجتمع وتحسين حياة الآخر، ومنه بناء الصورة والسمعة الإيجابية لخدمات الفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة.
- كما توصلت دراستنا إلى نتيجة أساسية تتمثل في أن الفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة، تعمل على تبني وتعزيز أبعاد المسؤولية الاجتماعية لبناء صورة إيجابية لمختلف الخدمات التي يتم تقديمها لعملائها، كما أن الفنادق العاملة تسعى إلى تقديم أجود الخدمات الفندقية اتجاه المجتمع واتجاه الدولة.
- توصلت دراستنا أن العملاء بالفنادق العاملة مجال الدراسة يتفوقون على أن الفنادق التي يتوجهون إليها تتحلى بالصدق أثناء تعاملاته الاقتصادية مع العملاء، أي أن المسؤولية الاقتصادية بالفنادق تشير إلى تحقيق الأرباح وهو ما يمثل قاعدة أساسية للوفاء بالمتطلبات أثناء التعاملات الاقتصادية المختلفة.
- توصلت كذلك دراستنا أن عينة الفنادق تعمل على الالتزام بمختلف القواعد والتشريعات القانونية الصادرة عن الدولة، خاصة أثناء ممارستها لمختلف الأنشطة وتقديم خدماتها المتنوعة، أي أن المسؤولية القانونية تشير إلى احترام القوانين، حيث أن القوانين هي مرآة تعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع وتمثل قواعد العمل الأساسية.
- كشفت لنا دراستنا أن عينة الفنادق تعامل العملاء الذين يتوجهون إليه بمبدأ المساواة ودون أي تمييز أو تفرقة بينهم ومهما اختلفت جنسياتهم وعرقهم، ودينهم، أي أن المسؤولية الأخلاقية عندما تراعي الفنادق الأخلاق في قراراتها وتعاملاتها فإنها تعمل ما هو صحيح وحق وعادل، وتتجنب الأضرار بالفئات المختلفة بالمجتمع مهما تنوعت جنسياتهم.
- توصلت دراستنا الراهنة بأن عينة الفنادق مجال الدراسة تسعى جاهدة للمشاركة في الأعمال الخيرية ومختلف المبادرات الإنسانية، وتعمل على دعم مختلف الأنشطة الثقافية والرياضية بهدف تحسين وبناء صورة إيجابية لعملائهم ومختلف المتعاملين معهم، أي أن المسؤولية الاجتماعية والخيرية تعمل على التصرف كمواطن صالح يساهم في تعزيز موارد المجتمع وتحسين نوعية الحياة الاجتماعية لكل أفراد المجتمع.
- أكدت لنا العينة المبحوثة في دراستنا أن الفنادق تعمل على تحقيق الجودة في تقديم خدماتها، حيث عمال الفنادق إلى تقديم كسب رضا عملائه، وتدارك أي خلل قد يواجههم، ذلك من خلا تقديم كافة المعلومات لهم حول خدماتهم المقدمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعتبر هذه المعلومات هي الأساس الذي تبني عليه الصورة الذهنية للعملاء (الزبائن) التي يتم بناءها، وبناءً على دقة المعلومات والمعارف التي يتم الحصول عليها من طرف الفنادق المستقبلية تكون دقة صورة هذه الفنادق التي تكونها عنها وذلك وفقاً للبعد المعرفي.

- يؤكد لنا أفراد العينة في دراستنا الراهنة أنهم لديهم انطباع إيجابي اتجاه الفندق الذي تم التوجه إليه، ذلك كون الفنادق تقدم احتراماً وتقديراً من قبل الفنادق التي زاروها، أي أن البعد الوجداني لفئة العينة المبحوثة يقصد به الميل بالإيجاب أو السلب تجاه موضوع أو قضية أو شخص أو الخدمات المقدمة بالفنادق في إطار مجموعة الصورة الذهنية التي يكونها الأفراد، ويتشكل الجانب الوجداني مع الجانب المعرفي، مع مرور الوقت تتلاشى المعلومات والمعارف التي يكونها الأفراد نحو القضايا والمؤسسات الخدمية والموضوعات المختلفة ويدرج البعد الوجداني بين الإيجابية والسلبية.

- كشفت لنا دراستنا أن العينة المبحوثة أن الفنادق العاملة بالجزائر مجال الدراسة لها مستقبل واعد في مجال العمل الفندقي، أي "أنهم يرون أن الفنادق الجزائرية لديها طموحات مستقبلية جيدة قد تحقق لهم نجاحات"، وهذه الإجابة كانت من خلال تجربتهم الحسنة لهم في الفنادق التي جعلتهم يقررون التعامل مع الفندق وبناء صورة ذهنية إيجابية حول مختلف الخدمات التي يقدمها لهم، في أذهان الزبائن، ومنه يشير البعد السلوكي إلى طبيعة انعكاس سلوك الفرد حول طبيعة صورة الفنادق المشكلة لديه، حيث ترجع أهمية الصورة في أحد أبعادها إلى أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد.

- بناء على ما تقدم يتضح لنا أن الفنادق العاملة بالجزائر مجال الدراسة ومن خلال إجابات الفئة المبحوثة (العملاء)، يتضح لنا أنها تركز على بناء صورة ذهنية إيجابية جيدة في أذهان عملائها من خلال تقديم مختلف المعلومات حول النشاطات والخدمات التي سيتم تقديمها، الحرص على المعاملة الحسنة، محاولة تجنب كل ما هو سلبي يجعل من العملاء في إلغاء التعامل معهم، السعي إلى كسب رضا العملاء خاصة من خلال جذبهم بالأسعار وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية.

3. نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الفرعية

تمحورت دراستنا الراهنة حول تساؤل جوهري ثم بأخرى فرعية تبحث في مستويات تضمين أبعاد المسؤوليات الاجتماعية لدى المؤسسات الفندقية، ثم باشرت مستويات التبني في بناء صورة الفنادق في أذهان العملاء.

• التساؤل الأول: ما هو دور البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" للفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة؟

حيث كشف التحليل أن المسؤولية الاجتماعية ذات البعد الاقتصادي لها دور إيجابي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية للفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة، وهذا ما أكده العملاء بالفنادق العاملة مجال الدراسة والذين يتفقون على أن الفنادق التي يتوجهون إليها تتحلى بالصدق أثناء تعاملاته الاقتصادية مع العملاء، أي أن المسؤولية الاقتصادية بالفنادق تشير إلى تحقيق الأرباح وهو ما يمثل قاعدة أساسية للوفاء بالمتطلبات أثناء التعاملات الاقتصادية المختلفة.

• التساؤل الثاني: ما هو دور البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي،

البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" للفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة؟

كشفت لنا التحليلات السابقة في دراستنا المسؤولية الاجتماعية ذات البعد القانوني له دور إيجابي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية للفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة، وهو ما أكدته الفئة المبحوثة بمجال الدراسة، حيث أقرّوا بأن الفنادق تعمل على الالتزام بمختلف القواعد والتشريعات القانونية الصادرة عن الدولة، خاصة أثناء ممارستها لمختلف الأنشطة وتقديم خدماتها المتنوعة.

• التساؤل الثالث: ما هو دور البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة الخدمية "البعد

المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" للفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة؟

كشفت لنا التحليلات السابقة في دراستنا المسؤولية الاجتماعية ذات البعد الأخلاقي أن لها دور إيجابي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية للفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة، وهو ما أكدته العينة المدروسة بالفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة، والتي أشارت بأن الفنادق التي يتعاملون معها تعتمد على مبدأ المساواة بين الزبائن الذين يتوجهون إليهم، أي أن الفنادق التي تراعي البعد الأخلاقي للمسؤولية الأخلاقية في قراراتها وتعاملاتها فإنها تعمل ما هو صحيح وحق وعادل، وتتجنب الأضرار بالفئات المختلفة بالمجتمع مهما تنوعت جنسياتهم، وأعرافهم، ودينهم.

• التساؤل الرابع: ما هو دور البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة الخدمية "البعد

المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" للفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة؟

كشفت لنا التحليلات السابقة في دراستنا المسؤولية الاجتماعية ذات البعد الخيري لها دور إيجابي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية للفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة، وهو ما أثبتته الفئة المبحوثة بالفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة، والتي أقرّوا بأن الفنادق مجال الدراسة تسعى جاهدة للمشاركة في الأعمال الخيرية ومختلف المبادرات الإنسانية، وتعمل على دعم مختلف الأنشطة الثقافية والرياضية بهدف تحسين وبناء صورة إيجابية لعملائهم ومختلف المتعاملين معهم، أي أن المسؤولية الاجتماعية والخيرية تعمل على التصرف كمواطن صالح يسهم في تعزيز موارد المجتمع وتحسين نوعية الحياة الاجتماعية لكل أفراد المجتمع.

4. نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الرئيسة:

1.4 الفرضية الرئيسية الأولى:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية "بأبعادها المختلفة"، وسمعة المؤسسة الخدمية "بأبعادها المختلفة" لدى الفنادق العاملة في الجزائر مجال الدراسة، عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وأبعاد سمعة المؤسسة الخدمية والمتمثلة في البعد المعرفي، الوجداني، السلوكي والبعد الاجتماعي، بلغ معامل الارتباط 0,897 عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو بدرجة عالية مما يدل على أهمية أبعاد المسؤولية الاجتماعية بوجود علاقة طردية عالية، وبمعامل تحديد قدر ب 0,805، أي أن ما قيمته 0,780، كما بلغت قيمة درجة التأثير لمعامل الانحدار 0,724، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى زيادة في النمط أبعاد سمعة المؤسسة الخدمية بقيمة 0,724، مما يؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت 0.000 وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على:

"وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي".

2.4. الفرضية الرئيسية الثانية:

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية "بأبعادها المختلفة"، وصورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" لدى الفنادق العاملة في الجزائر، عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من وجود تأثير لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

حيث اتضح لنا من خلال قيمة SIG الأقل من 0,05 ومنه فإن هناك تأثيرا دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أبعاد المسؤولية الاجتماعية والتي تؤدي إلى تحسن صورة المؤسسة الخدمية تعزى للأبعاد التالية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" حيث بلغت قيمة F 68,836، وبالتالي نقبل الفرض القائل بوجود:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحسن صورة المؤسسة الخدمية "البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي" عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

5. نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الرئيسي:

من خلال ما سبق طرحه في نتائج الدراسة الراهنة توصلنا للإجابة على التساؤل الإشكالي لدراستنا والذي ينص على: ما هو دور تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تحسين صورة المؤسسة الخدمية بالتطبيق على عينة من الفنادق العاملة في الجزائر؟

اتضح من نتائج الدراسة أن للمسؤولية الاجتماعية ذات البعد الاقتصادي لها دورا كبيرا في تحسين صورة الفنادق مجال الدراسة في أذهان عملائها، فالفنادق تعمل على التحلي بالصدق أثناء تعاملاتها الاقتصادية مع العملاء، يرون أن الموظفين بالفنادق مجال الدراسة قد قدموا لهم كل المعلومات وبموضوعية، هذه المعلومات تفيدهم في فهم ومعرفة كل الخدمات الموجودة وطرق الحصول عليها، كما أن الفنادق مجال الدراسة تعمل على تقديم امتيازات وتخفيضات في الأسعار لصالح العملاء، وذلك راجع للأهمية التي توليها الفنادق لهم، والقيم الثقافية التي تفرسها في أذهان الموظفين والزبائن، والهدف الأساسي للفنادق مجال الدراسة هو إرضاء الزبائن ومنحهم الشعور بالارتياح بعد تعامله مع الفندق، وذلك في ظروف تتميز بالمنافسة الشديدة بين الفنادق أصبحت هذه الأخيرة تتنافس فيما بينها من خلال الحفاظ على زبائنها، وهذا ينتج بناء وتشكيل الانطباع الإيجابي لديهم حول الفنادق، والتي تبدأ بالبعد المعرفي الإيجابي والمتعلق بتقديم المعلومات التي يبحث عنها الزبائن خاصة حول الامتيازات والخدمات التي يقدمها لهم، أي وجود عملية اتصال وتفاعل مباشر بين الزبون والموظفين بالفنادق.

وتظهر العلاقة والتأثير الثاني لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في صورة المؤسسة الخدمية في البعد القانوني، فهذا البعد له أهمية كبيرة في التأثير على أبعاد صورة المؤسسة الفندقية مجال الدراسة، فمن خلال البعد المعرفي فإن البعد القانوني يوفر للعملاء وموظفي الفنادق مجال الدراسة دليلا توضيحيا لحقوق وواجبات المستفيدين من خدماته، ومنه يتضح لنا أن عينة الفنادق مجال الدراسة تعمل على الالتزام بمختلف القواعد والتشريعات القانونية الصادرة عن الدولة، خاصة أثناء ممارستها لمختلف الأنشطة وتقديم خدماتها المتنوعة، أي أن المسؤولية القانونية تشير إلى احترام القوانين، حيث أن القوانين هي مرآة تعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع وتمثل قواعد العمل الأساسية.

كما نلاحظ من خلال النتائج السابقة أن المسؤولية الاجتماعية ذات البعد الأخلاقي لها علاقة وتأثير في تحسين صورة الفنادق مجال الدراسة، حيث تم الإشارة فيما سبق أن هذا البعد يساهم في تطبيق مبدأ المساواة بين الزبائن ودون أي تمييز، كما تحرص الفنادق مجال الدراسة على الاستماع والإصغاء للشكاوي التي يقدمها العملاء، ويعمل على الاستجابة لها بشكل سريع، وفي ذات السياق أكدت الدراسة أن هذا البعد يعمل يراعي الصدق والنزاهة في كافة التعاملات مع العملاء وهذا أيضا من شأنه يولد بعدا معرفيا إيجابيا حول الفندق، لكونه يهتم بتطوير خدماته والتركيز

على أن هذا الفندق لديه توجه بالزبون، وأن خلق انطباع وصورة إيجابية لدى الزبائن حول الفندق هو الهدف الرئيسي لنشاط الفندق، وعليه يتم التأكد من أن عينة الفنادق مجال الدراسة تعامل الزبائن الذين يتواجهون إليه بمبدأ المساواة ودون أي تمييز أو تفریق بينهم ومهما اختلفت جنسياتهم وعرقهم، ودينهم، أي أن المسؤولية الأخلاقية عندما تراعي الفنادق الأخلاق في قراراتها وتعاملاتها فإنها تعمل ما هو صحيح وحق وعادل، وتتجنب الأضرار بالفئات المختلفة بالمجتمع مهما تنوعت جنسياتهم.

أما فيما يخص البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية، فيتضح لنا من النتائج التي تم استخلاصها أن هناك علاقة وتأثير في بناء وتشكل أبعاد صورة فنادق (البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد الاجتماعي)، الملاحظ هنا أن الفنادق العاملة مجال الدراسة لها العديد من المشاركات في الأعمال الخيرية والمبادرات الإنسانية التي تسعى من خلالها إلى دعم مختلف الممارسات والأنشطة الثقافية والرياضية والتي تسعى من خلال هذه المبادرات إلى بناء صورة إيجابية لدى مختلف عملائه، أي أن المسؤولية الاجتماعية للبعد الخير تعمل على التصرف كمواطن صالح يسهم في تعزيز موارد المجتمع وتحسين نوعية الحياة الاجتماعية لكل أفراد المجتمع، ويعتبر هذا البعد من أهم الأهداف التي تسعى الفنادق مجال الدراسة لتحقيقها، فهو يعتبر مفتاحا لانتشار سمعة الفندق الجيدة في المجتمع الذي ينشط فيه الزبون الراضي يتوجه لكل معارفه، ويتحدث عن الأعمال التي يقدمها الفندق، وأن هذا الفندق لا يشبه غيره في المعاملة الحسنة للعملاء.

6. توصيات وآفاق الدراسة:

1.6. توصيات الدراسة:

وعليه فقد توصلت دراستنا الراهنة مجموعة من التوصيات نوجزها فيما يلي:

- يوصي الباحث بإعطاء أهمية أكبر لتطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية في الفنادق الدراسة خاصة والفنادق العاملة بالجزائر ككل عامة، وذلك من خلال تخصيص ميزانية سنوية لتلك لتجسيد تلك الأنشطة على أرض الواقع مع وضع خطة تطبيقية بمؤشرات قياس ومتابعة مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في هذه الفنادق ما سينعكس بشكل إيجابي على تحسين صورتها في المجتمع الذي تنشط فيه.
- ترسيخ الفناعة لدى الإدارة العليا في الفنادق العاملة بالجزائر بأهمية ودور تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورتها لدى المجتمع الذي تعمل فيه وذلك من خلال ترجمتها إلى ممارسات على أرض الواقع.
- نوصي الفنادق محل الدراسة أن تعمل على إقامة دورات تدريبية للعمال لديها هدفها تعريفهم وتوعيتهم بأهمية المسؤولية الاجتماعية والفوائد المترتبة على تطبيقها داخل الفندق، وكذا العمل على تعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين والعملاء بشكل مستمر لإرساء صورة ذهنية إيجابية عن الفنادق لديهم.

- يجب على الفنادق محل الدراسة أن تعمل بشكل جاد على مراجعة الأسعار التي تقدمها للعملاء مقابل خدماتها والاهتمام بشكل أكبر براحتهم وتوفير شعورهم بالأمان من خلال مصداقية التعامل معهم من خلال الاستعانة بالعاملين ذوي الخبرة والكفاءة العالية في تقديم الخدمة مما يعزز الصورة الذهنية الإيجابية لدى العملاء
- تطوير الدور تلعبه الفنادق محل الدراسة في خدمة مجتمعها المحلي وذلك من خلال توجيه بعض استثماراتها نحو المشاريع ذات صيغة اجتماعية تساهم في تنمية وتحسين الجوانب الاجتماعية والثقافية والرياضية في المجتمع كالمساهمة في الحد من البطالة بتوفير فرص عمل للبطالين والمشاركة في الفعاليات والأنشطة الرياضية والثقافية ودعم الجمعيات الخيرية والبيئية... الخ.
- إعادة هيكلة أنشطة وممارسات المسؤولية الاجتماعية في الفنادق محل الدراسة ضمن الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات وإنشاء وحدة تنظيمية خاصة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية وربطها مباشرة مع الإدارة العليا من خلال الاستعانة بطاقم استشاري متخصص في دراسة وتفكيك الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحديد موقع المسؤولية الاجتماعية.
- الاستفادة من تجارب الفنادق العالمية الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية والعمل على محاكاة هذه التجارب وتطبيقها في المجتمع المحلي الذي تنشط فيه .
- يجب أن يكون للجهات المسؤولة في الدولة عن قطاع السياحة موقف إيجابي تجاه الفنادق التي تقوم بتبني أنشطة المسؤولية الاجتماعية ضمن ممارساتها من خلال تقديم الدعم والتسهيلات والحوافز الاقتصادية والضريبية لهم.

2.6. آفاق الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تم اكتشاف بعض الصعوبات والقضايا التي تحتاج إلى الدراسة ووضع الحلول المناسبة لها، كما يمكن اقتراح مواضيع أخرى ذات علاقة بموضوع الدراسة، وتعد بمثابة آفاق لدراستنا، والتي نوجزها فيما يلي:
- العمل على إجراء دراسات مماثلة ومشاهدة من خلال الاعتماد على أبعاد ومؤشرات مغايرة في دراستنا، ولها علاقة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات تطبيقها.
 - إجراء دراسة مقارنة بين الفنادق العاملة في الجزائر، والفنادق العاملة في الدول العربية والغربية، و إبراز آليات نجاح هذه الدول في تبني المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات تطبيقها لتحسين الصورة الذهنية لدى المتعاملين خاصة.
 - هل هناك رؤية نظرة توقعية في كيفية تفعيل آليات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الخدمية، كمرحلة أولية لتحسين صورتها وسمعتها لدى المتعاملين معها.
 - القيام بنفس الدراسة، ولكن بتغيير المؤسسات الخدمية، وإجرائها على المؤسسات الاقتصادية مثلاً.

- ما هو واقع تبني وتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز أبعاد الصورة الذهنية بالمؤسسات العمومية الجزائرية؟
- اقتراح مواضيع ذات العلاقة المباشرة بالمسؤولية الاجتماعية وصورة المؤسسات، كون نتائجها تساهم بشكل مباشر في مدى توفير المناخ التنظيمي المناسب لتبني وتطبيق أبعادها "أبعاد المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين صورة المؤسسات في مجال العمل.

قائمة

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. البكري فؤاد. (2014). العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات. عمان، الأردن: دار المنهل للنشر.
2. الريموي مُجد عودة. (2004). علم النفس العام . عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. السكارنة بلال خلف. (2009). أخلاقيات العمل. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
4. الشрман زياد مُجد. (2011). مبادئ العلاقات العامة. ط1، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر.
5. الكردي خالد. (2014). الصورة الذهنية لرجل المرور في المجتمعات العربية. الرياض، السعودية: جامعة نايف الأمنية.
6. اللجنة العالمية للبيئة والتنمية مستقبنا. (1686). مستقبنا، ترجمة مُجد كامل عارف، مراجعة: علي حسين حجاج.
7. بشير العلاق. (2008). التخطيط التسويقي "مفاهيم، وتطبيقات". عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.
8. بوب ماتيويز، ليز روس. (2016). الدليل العلمي لمناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة: مُجد الجوهرري. ط1: المركز القومي للترجمة، الجزيرة، القاهرة.
9. بشير صالح الراشدي. (2000). منهج البحث التربوي رؤية مبسطة . الكويت: دار الكتاب الحديث.
10. ثامر البكري. (2011). التسويق والمسؤولية الاجتماعية. ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
11. حامد الضمور هاني. (2008). تسويق الخدمات. ط4، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
12. حسان حسن السعدي. (2009). التسويق والترويج السياحي والفندقي. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
13. حسين محمود حريم. (2014). تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي، إجراءات العمل . الأردن: دار الحامد للنشر.
14. خالد فاشي، ورمزي بودرجة. (2018). التسويق والمسؤولية الاجتماعية. الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
15. رائد حسن علي الخيكاني. (2016). استراتيجيات التسويق الفندقي ودورها في الطلب السياحي . ط1، عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.

16. رشاد أحمد عبد اللطيف. (2013). إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية . الاسكندرية، مصر: المكتبة الجامعية.
17. روشان مفيد بوظو. (2014). أساسيات الإدارة الفندقية. ط1، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
18. ريتشارد هال. (2014). المنظمات "هياكلها، عملياتها ومخرجاتها"، ترجمة: سعيد بن حمد الهاجري. مركز البحوث، معهد الإدارة السعودية.
19. زاهد الديري، وسعاد الخطيب. (2011). إدارة المؤسسات الاجتماعية. ط 1: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
20. زيد منير عبوي. (د.ت). إدارة المنشآت السياحية والفندقية. عمان: دار الياقوت للنشر والتوزيع.
21. سعيد محمد المصري. (2011). إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية. مصر، الاسكندرية: الدار الجامعية.
22. سليم محمد خنفر، وعلاء حسين السراي. (2011). صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم. ط1، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
23. صالح الحموري، رولا المعاينة. (2015). المسؤولية المجتمعية للمؤسسات. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
24. صالح الشيخ. (2009). تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها . الأكاديمية السورية الدولية، الجمعية الدولية للعلاقات العامة.
25. طاهر الغالي، وصالح العامري. (2006). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات. الأردن: دار وائل للنشر.
26. طاهر محسن المنصور الغالي، وصالح مهدي محسن العامري. (2007). "الإدارة والأعمال". ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
27. عالي الواحد وافي. (2010). مناهج البحث، معجم العلوم الاجتماعية. الهيئة المصرية للكتاب.
28. عباد عبد الله العصيمي. (2015م). المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر.

29. عبد الجبار الحميري، ورامي فلاح الطويل. (2016). التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق والسياحة. ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
30. عبد الرحمان سيد سليمان. (2014). مناهج البحث . ط1، القاهرة: عالم الكتاب.
31. عبد الرزاق بن حبيب. (2015). اقتصاد وتسيير المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية.
32. عبد العزيز أبو نبعة. (2015). تسويق الخدمات المتخصصة "منهج تطبيقي". ط1، عمان: الرواق للنشر والتوزيع.
33. عبد الغفار حنفي. (د.ت). أساسيات الإدارة والبيئة "الأعمال". مصر، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
34. عبد الكريم حافظ. (2010). الإدارة الفندقية والسياحية. ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
35. عجوة علي. (2003). العلاقات العامة والصورة الذهنية. د.ط، القاهرة، مصر: عالم الكتاب للنشر والتوزيع.
36. عجوة علي، وفريد كريمان. (2005). إدارة العلاقات العامة بين الإدارة والاستراتيجية.
37. علي عجوة وكريمان فريد. (2014). العلاقات العامة والصورة الذهنية . ط2، القاهرة، مصر: عالم الكتب للنشر. ط1، مصر: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
38. عصام حسين السعيد. (2012). إدارة المنظمات الفندقية. ط1، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
39. علي عجوة. (2014). العلاقات العامة والصورة الذهنية. ط2، القاهرة، مصر: عالم الكتب للنشر.
40. علي فلاح الزعبي. (2013). التسويق السياحي والفندقي "مدخل صناعة السياحة والصناعة". عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
41. علي فلاح الزعبي، وعبد الوهاب بن بريكة. (2013). مبادئ الإدارة - الأصول والأساليب العلمية. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

42. علي فلاح الزغيبي. (2010). إدارة التوزيع "مدخل تطبيقي متكامل". ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
43. غراهم داولينغ. (2010). تكوين سمعة الشركة: الهوية والصورة والأداء، ترجمة: وليد شحادة. ط1، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان للطباعة والنشر.
44. غريب عبد السميع. (2008). الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
45. فائق أحمد. (2003). مدخل إلى علم النفس. القاهرة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية للنشر.
46. فريد كورتل، وأمال كحيله. (2016). تسويق الخدمات الفندقية. ط1، عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
47. ماجدة العطية. (2014). إدارة المشروعات الصغيرة. ط5، عمان: دار المسيرة.
48. مأمون الدراركة، وطارق شيلي. (2009). الجودة في المنظمات الحديثة. ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
49. ماهر عبد العزيز توفيق. (2011). مبادئ إدارة الفنادق. ط2، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
50. مُجَّد إبراهيم مُجَّد. (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة". القاهرة: مجموعة النيل العربية.
51. مُجَّد الصيرفي. (2007). المسؤولية الاجتماعية للإدارة. القاهرة، مصر: دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر.
52. مُجَّد الصيرفي. (2006). المسؤولية الاجتماعية للإدارة. ط1، الإسكندرية، مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر.
53. مُجَّد الصيرفي. (2007). تخطيط وتنظيم الفنادق. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
54. مُجَّد أمين محي الدين السيد علي. (2016). إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر.
55. مُجَّد حسن علاوي، وأسامة كال راتب. (2015). البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي. دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر.

56. مُجَّد حسن يوسف. (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر. د. ط، مصر: طبع بنك الاستثمار القومي.
57. مُجَّد رضا عسلاوي. (2013). الاتصال في المؤسسة الخدمائية. جامعة الموصل، العراق: دار الكتاب للنشر والتوزيع.
58. مُجَّد عبد الرحيم. (د.ت). التسويق المعاصر. مطبعة جامعة القاهرة.
59. مُجَّد فلاق. (2016م). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. الطبعة العربية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
60. مُجَّد مروان أبو رحمة. (2016). مبادئ التسويق السياحي والفندقي. ط1، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
61. مصطفى جاسم الصميدعي، وردينة عثمان يوسف. (د.ت). التسويق المصرف "مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي". عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
62. مصطفى يوسف كافي. (2016م). الإعلان والترويج الفندقي. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
63. مصطفى يوسف كافي. (2017). تسويق الخدمات الفندقية. قسنطينة، الجزائر: دار ألفا للنشر.
64. مصطفى يوسف كافي. (2015). العلاقات العامة. ط1، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
65. موريس أنجرس. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات علمية-، ترجمة، بوزيد صحراوي وآخرون. ط2: دار القصبه للنشر والتوزيع، حيدرة، الجزائر.
66. موسى مُجَّد سرحان. (2011). مبادئ إدارة الفنادق. ط1، عمان، الأردن: دار الغيداء للنشر.
67. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، ورامي فلاح الطويل. (2016). التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق والسياحة. عمان، الأردن: دار الحامد.
68. ناصر مُجَّد العديلي. (2018). السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة. الرياض، السعودية: معهد الإدارة العامة.

69. نائل موسى محمود سرحان. (2011). مبادئ إدارة الفنادق. ط 1، عمان: دار جرير.
70. نجم عبود. (2006). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
71. نجم عبود نجم. (د.ت). أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الاعمال. دار الوراق للنشر والتوزيع: الطبعة العربية، الاردن.
72. هاني حامد الضمور. (2010). تسويق الخدمات. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
73. حميد عبد النبي الطائي. وآخرون، (2007). الأسس العلمية للتسويق الحديث. ط 1، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
74. علاء فرحان طالب. وآخرون. (2014). المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن. عمان، الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر.
75. فايز الزعبي. وآخرون. (2012). أساسيات الإدارة الحديثة. عمان، الأردن: دار المستقبل.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية
76. A& .Johnson, L Pomerin (2009) Constructing a corporate social responsibility reputation using corporate image advertising .”Australasian Marketing Journal, 9(4)
77. A& .Scandelius, C Blomback“ .(2013) Corporate heritage in CSR communication: a means to responsible brand image ,”?Corporate Communications .An International Journa.
78. A.Warhurt .(2002) .Sustainability Indicators and sustainability performance management, Mining minerals and sustainable development, International Institute for Environment and Development, UK .
79. Al- QarniAhmed Abdulqader .(2014) .Obstacles to disclosure of corporate social responsibility in SaudiArabia .The Jordanian Journal of Business Administration, 10 (3)
80. al, Jaffar Abbas et .(2019) .the effects of corporate social responsibility and practices and environmental factors through a moderating role of social media marketing on sustainable performance of business firms, sustainability, article .on the web : www.mdpi.com/journal/sustainability.
81. Allam Athmane ،Aichouche Amar .(La Communication Marketing Comme Outil DeValorisation De L’image De L’entreprise » Etude Conceptuelle .« reformes Economique et intégration dans l’économie mondiale, volume 11, numero 21.

82. Anja Eder Andreal Ploder .(05.05.2023) .semantic differential international encyclopedia of the social and behavioral sciences, 2nd edition, 2015 . sur le site web <http://www.sciencedirect.com/topics/spcial.SciencessemanticdifferentialL>.
83. Anonyme .(2004) .image de marque, image 20% de 2010 , marque , R.t m 15 , 04 .
84. Archie B CAROLL and Kareem M SHABANA .(2010) .the business casse forcorporate social responsibility:areview of concepts research and practice .international journal of management review, Vol 12, No1.
85. Ashley Ann Myers" .(2011) .Crisis Communication and Image Repair Strategies: Audience Attitude and Perceptions of Toyota in an Online Environment", in partial fulfillment of requirements for the degree of master of arts in Communication .A Thesis submitted to the Graduate School Valdosta State University.
86. B. A Al- Askaree .(2010) .Change Management in Business Organizations, Malaysian Experience as a Model. MSc. Theses of Administrative Sciences, ArabAcademy, Copenhagen: Denmark .
87. Carroll Archie) .July. August,1991. (The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders, Business- Horizons .
88. CES .(25.09.2022) .BOITE A OUTILS » Responsabilitésociale des entrepries) « RES) de la ces. Consultéle, sur [https:// www.etuc.org](https://www.etuc.org) .
89. Charlotte Unden .(2007) .MultinationlCorporate and Spillovers in Vietnam-AddingCorporate Social Responsibility .LundsUniversit.
90. Christine Lichtle Marie, Plichon veronique .(2008) .Mieux Comprendre La FidelteDes Consommatreures .recherche et Application En Marketing .
91. franklin strier .(2016) .The Busiess Managers Dilemma Defining Social Responsibility .Journal of Engineering Management, Vol.2, N01.
92. gaston leblanc Nha nguyen" .(2001) .Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services", Journal of Retailing and Consumer Services 8 .
93. Gauthy S.(2005) .(Vandercammen M, Etudes de marchés, méthodes et outils, 2 emeéditions, De Boeck universitéBruxelles .
94. George D Chryssides ,John H Kaler. (2003) .(Introduction to Business Ethics. First Edition, Publisher Chapman&Hall .
95. Guest Autho .(2011) .ISO 26000 and the Définition of Social Responsibility من الاسترداد . [http://www.triplepundit.com/ 23.08.2022/ 16.00](http://www.triplepundit.com/23.08.2022/16.00).

96. H. Vazifehdust ‘A, and Jalalian, S Mojoudi“ .(2014) The effect of corporate social responsibility on corporate image, customer satisfaction and loyalty in the banking industry (Case Study: Tehran Melli Bank ,”(Conference of Development and innovation management in management empowerment) .In Persian.
97. Hameed Abdulnabi&Ashraf Mustafa .(2014) .The Impact of Services Marketing Mix 7P’s in Competitive Advantage to Five Stars Hotel- Case Study Amman, Jordan, The Clute International Academic Conference, USA .,
98. haykel najlaoui) .juin 2008, (les représentations de la responsabilité sociale de l’entrepris et du développement durable dans les discours des entreprises et des associations patronales québécoises et canadiennes, mémoire comme exigence partielle de la maîtrise en sciences de l’envi .université de québec.
99. Helme Guizon .(1998) .Image ;imagerie mental et effets de la communication presuasivz Application a une oeuvre d’art incluse dans une annonce publicitaire .CENTRE DE RECHERCHE DMSP.
- 100.ILO .(25.09.2022) .Manuel d’appui pour le programme de formation » : les aspects de la RSE relatifs au travail : la mise oeuvre des principes .sur http://www.ilo.int/empent/publications/WCMS_142629/lang-fr/index.htm.
- 101.Jean marc .(1996) .DÉCAUDIN, glossaire de la communication marketing, éd economica .
- 102.Jean-Marc Décaudin .(1999) La Communication Marketing, Concepts, techniques, stratégies . 2e édition, Paris, France : ,éditeur ECONOMICA.
- 103.Jean-Yves Saulquin et Guillaume Schier .(2007) .Responsabilité sociale des entreprises et performance complémentarité ou substituabilité .Revue des sciences de gestion, n 223.
- 104.Kguyen Nha· LeBlanc Gaston .(2001) Image and reputation of hight education institution in students' decisions .The International journal of Educational.
- 105.Kotler P .(2000) .kotler on marketing 2 .nd edition: london prentice Hall Euroup.
- 106.Lépineux&autres .(2010) .La Responsabilité sociale des entreprises .Paris : DUNOD.
- 107.List of Fombrun Charles J .(2007) .A Compilation of International Corporate Reputation Ratings .Corporate Reputation Review, Vol. 10. NO2.
- 108.M, Schmidt, L.F. and Rynes, S. L Orlitzky .(2012) Corporate social and financial performance . a meta-analysis, Organization Studies, Vol , 03 No 24.
- 109.Marieta Krasteva Tzvetelin Gueorguiev .(2014) pSocial Responsibility as a means for the sustainable development in the lower danube river basin .journal of danubian studies and research, vol 4.

- 110.**Michael Hopkins .(2006) .what is corporate social responsibility all about ?journal of public affairs 6.
- 111.**Michel Capron) .N 07 .(L'économieéthique privée : La ResponsabilitéDes EntreprisesàL'épreuve De L'humanisation De La Mondialisation" ; Programme Interdiscipline Ethique de L'économie . Universitéde Paris 12 ; Saint Denis.
- 112.**MICHEL Hélène. Mondes virtuels et innovation Quelles perspectives managériales .ESC Chambéry 12 – avenue du lac d'Annecy Technolac.2019.
- 113.**mike seymour simon moore .(2005) Global Technology and Corporate Crisis strategies, planning and communication in the information age, routledge .london&new york.
- 114.**Milton FRIEDMAN .(2023 .08 .23) .the Social Responsibility of Business is to increaseitsprofits, the New York times magazine, septembre1970, disponible sur le site . www.communicationresponsable.fr, consulté.
- 115.**Mohamed Sadeg .(2009) .Management des entreprises publiques .Alger.
- 116.**Muriel Spark .(2012) .The public image (New Direction Paper book)
- 117.**N. Souiden ·N& .Hong, H.-J Kassim“ .(2006) The effect of corporate branding dimensions on consumers 'product evaluation .”European Journal of Marketing, 40(7).
- 118.**Noureddine Hamici.(2014) ;Les relation publiques et l'image de l'entreprise .revue des sciences sociale, n18.
- 119.**Oliver dubigeon .(2009) .piloter un développement responsable quels processus pour l'entreprise, pearson education .France, paris 3édition.
- 120.**p. g& ,jacques, I Jean .(2008) .La Responsabilitésociale de d'entreprises .France : Press universitaire.
- 121.**Regina Virvilaite and Ugne Daubaraite .(2011) .Corporate Social Responsibility in Forming Corporate Image .Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics.5. 22.
- 122.**Russell abratt" .(1989) .a new approach to the corporate image management process", journal of marketing management, Vol 5, N .1 °
- 123.**S& .Brettel, M Arendt“ .(2010) Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance .”Management Decision, 48(10)
- 124.**S& .Ozer, G Aydin .(2005) The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market .”European Journal of Marketing, 39(7).
- 125.**U Sekaran .(2004) .Research Methods for Business a Skill Building Approach, 4th edition, John Wiley&Sons,Inc, New York .

126. Victoria ostrovskaya&al .(2014) .Marketing of innovations as a key area of strategic management of modern enterprise .Review of Applied Socio- Economic Research, Vol (8), issue (2).

127. William L. Benoit .(2015) .Accounts, Excuses, And Apologies, second edition, Image Repair Theory and Research .United States of America: State University of New York Press, Alban.

ثالثا: مذكرات التخرج

128. أبو عكر فوزي فايز عودة. (2016). دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين: دراسة حالة الغرفة التجارية الصناعية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

129. المطيري ساير. (2012). الصورة الذهنية لرجل الأمن كما يدركها الجمهور السعودي: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير. الرياض، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.

130. بجيح خيرة. (2015. 2016). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ميزة استراتيجية للدخول للأسواق الدولية، دراسة حالة تطبيقية على عينة من المؤسسات المصدرة العاملة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في العلوم التجارية. جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

131. بن عزازنة. (2012). تسيير التجهيزات العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة مهندس دولة. الجزائر: جامعة قسنطينة.

132. بن علي آمال. (2017. 2018م). مساهمة المسؤولية الاجتماعية في بلوغ متطلبات التصدير في منظمات الأعمال (خارج المحروقات)، دراسة حالة شركة Condor بـ برج بوعريـج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل. م. د في علوم التسيير. جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

133. حليلو صباح. (2020. 2021). المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في اقتصاد التنمية المستدامة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

134. خالد خلف توفيق أبو غانم. (2016). أثر المزيج التسويقي المصرفي على الصورة الذهنية لدى عملاء البنوك، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال5. مصر: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

135. دكار جنات. (2019. 2020). مدى التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالافصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة سطيف 1.
136. راشي طارق. (2012). الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الايزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة "SOMIPHOS"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. جامع سطيف 1: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
137. رقية إسماعيل المعاينة. (2018. 2019). اثر المسؤولية الاجتماعية في بناء الصورة الذهنية للمنظمات، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات الأردنية، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة. عمادة الدراسات العليا جامعة آل البيت الأردن.
138. زيوان الزويير. (2016). أثر الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية على القرار الشرائي للزبائن، رسالة ماجستير. رسالة ماجستير.
139. شذى عبد الرزاق محمد خير. (2019. 2020). الصورة الذهنية للمصارف السودانية في تصور العملاء، دراسة وصفية تحليلية مقارنة بين بنك فيصل الإسلامي السوداني والبنك السوداني الفرنسي، أطروحة دكتوراه في علوم الاتصال، تخصص علاقات عامة. كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
140. صادق زهراء. (2015. 2016). إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية لولاية بشار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسويق. الجزائر: كلية الاقتصاد، جامعة تلمسان.
141. صالح الشيخ. (2009). تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها شهادة مقدمة لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة . سوريا: الأكاديمية السورية الدولية.
142. طاهر أمينة. (2019. 2020). مساهمة المسؤولية الاجتماعية في زيادة ولاء المستهلكين، بالتطبيق على عينة من المستهلكين"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية، وعلم التسيير: جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

143. عوض أحمد سيد أحمد. (2019). المسؤولية الاجتماعية وأثرها على سمعة المنظمة في بيئتها التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.
144. فاطمة محمد أحمد العاصي. (2015). أثر الخداع التسويقي في بناء الصورة الذهنية للمستهلك في سوق الخدمات لدى شركات تزويد الانترنت في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير . فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة.
145. كريمة غدیر. (2008، 2009). الصورة الذهنية للمنظمة التجارية ووسائل تكوينها (دراسة حالة: مؤسسة تويوتا الجزائر)، رسالة ماجستير في الاتصال والأزمات. كلية العلوم السياسية والإعلام: جامعة الجزائر.
146. كشيده حبيبة. (2005). استراتيجيات رضا العميل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. جامعة البليدة.
147. محمد إبراهيم الغنيمات. (2016). أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر الزبائن، "دراسة تطبيقية على فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في إقليم البترا"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
148. محمد شقراني. (2018. 2019). المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، دراسة حالة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة الجلفة.
149. مراتي عمار. (2018، 2019). واقع جودة الخدمات السياحية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص إدارة تسويقية . الجزائر: جامعة سيدي بلعباس.
150. موصلي إبراهيم. (2015). دور محددات اتجاهات العملاء نحو الإعلانات عبر شبكة الانترنت في سلوكهم الاستجابي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة حلب.
151. مقدم وهيبة. (2013. 2014). تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، رسالة مقمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. جامعة وهران: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

152. يحي عبد الرحمان الصياحين. (2013). الصورة الذهنية لدوائر العلاقات العامة لدى العاملين في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير في الإعلا. الأردن: كلية الإعلام، جامعة اليرموك.

رابعاً: المقالات العلمية

153. أحمد جبار. (2021). الصورة الذهنية: قراءة في أبعاد المفهوم، نقاط التقاطع والاختلاف بين الصورة الذهنية والنمطية وعلاقتها بالعلاقات العامة. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 7، العدد 1، (الصفحات 282. 297).

154. أحمد عبد الحسن كحيط، وعادل هادي البغدادي. (2018). دور الحاكمية في دعم سمعة المنظمة، دراسة استطلاعية في مطاعم الدرجة الأولى والممتازة في محافظة النجف. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 116 .

155. اريج سعيد خليل. (2018). قياس المسؤولية الاجتماعية وفق المواصفة iso 26000 دراسة حالة مصرف الرشيد بغداد، الكلية التقنية الإدارية بغداد، الجامعة التقنية الوسطى، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، بغداد العراق. المجلد العاشر، العدد 02 .

156. الهادي بن سديرة، وعثمان براهيمى. (2022). أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية: المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة - . مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 01 .

157. أمل الشخاترة، وخليف الطراونة. (2019). واقع الإجراءات الإدارية الممارسة لرفع السمعة المؤسسية للجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر الإدارات الأكاديمية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية. المجلة التربوية الأردنية، المجلد 04، العدد 04 .

158. إيمان يعادة، ورجا الخالدي. (2019). واقع المسؤولية الاجتماعية لشركات الفلسطينية وسبل توجيهها نحو دعم التنمية الاجتماعية. معهد أبحاث السياسات الاقتصادي الفلسطيني (MAS) .

159. براك عبود عمير، وأحمد ضياء الدين صلاح الدين. (2017). انعكاس إدارة علاقات الزبون في تعزيز سمعة المنظمة، مجلة IUG الاقتصاد والأعمال. الجامعة الإسلامية، غزة، جامعة الأنبار، كلية الاقتصاد، العراق، العدد 03 .

160. بلال السكارنة. (2012). أخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33 .
161. بلمهدي نبيلة. (2016). دور العلاقات العامة في بناء صورة المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة Aigle لمواد التنظيف. مجلة معارف، العدد 20 .
162. ثابت إدريس. (2015). قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 04، العدد 01، الكويت .
163. حكيم جروة، خولة إسماعيل. (2016). أهمية عناصر المزيج الترويجي في النهوض بالمقومات والإمكانيات السياحية الصحراوية، حالة السياحة بمدينة ورقلة . مجلة التنمية، الوادي، الجزائر، العدد 02 .
164. خوجة فاطمة. (2021). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية - الإطار المفاهيمي والنظري - دراسة اقتصادية، المجلد 15، العدد 01 .
165. رجم جنات، وتبري سامية. (2019). صورة المؤسسة الاقتصادية لدى الجمهور الخارجي في ظل المنافسة، دراسة ميدانية لصورة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر " . مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 11 .
166. زينات سمير، وزعيتر لمياء. (2022). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إطار حوكمة المؤسسات. مجلة الراصد العلمي، جامعة وهران 1، أحمد بن بلة، المجلد 9، العدد 1 .
167. زيد المال صافية ميلودي. (2020). أيزو 26000: مواصفة دولية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 11، العدد 01 ، الصفحات 533 .550.
168. سامر سمية، وعيسى إسماعيل. (2019). تقييم واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الفنادق وأثرها على جودة الخدمات، دراسة ميدانية لعينة من عمال فندق الأربع نجوم ملاس". مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد 12، العدد 01 .

169. سامي زعباط، ورفيقة بوقريقة. (د.ت). إدارة العلاقة مع الزبون كأداة لتعزيز صورة المؤسسة الخدمية (حالة موبليس، وكالة جيغل). مجلة الباحث، المجلد 20، العدد 01، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الصفحات (666. 653).
170. سترة العلجة. (2020). أثر تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية على تحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت - عين الكبيرة-. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 20، العدد 01، الصفحات 153. 164.
171. سفيان لراي، ونور الدين برنارد. (2021). تأثير التسويق الإلكتروني السياحي في تكوين الصورة الذهنية للوجهة السياحية بالخارج. مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 04 .
172. سميرة حسن الحاجي مُجَّد. (ديسمبر 2017). رؤية مقترحة لممارسة المسؤولية المجتمعية". مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 176، الجزء 2 .
173. سميرة لغويلن، ونوال زمالي. (2016). المسؤولية الاجتماعية، لمفهوم، الأبعاد، المعايير. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، الصفحات 301. 308.
174. سميرة مرقاش. (2018). دور العلاقات العامة في تحسين سمعة المؤسسة. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة الشلف، العدد 02 .
175. سهيلة حسيب، وجمال لطرش. (2018). التنمية المستدامة في الجزائر بين الواقع والتحديات. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جيغل، المجلد رقم 02.
176. شافية قرني، وحمودي حاج صحراوي. (2016). دور المسؤولية الاجتماعية في دعم سمعة المؤسسة. مجلة الباحث، العدد 16 .
177. شوشة حرز الله، وعطية الحاج سالم. (د.ت). الصورة الذهنية للمؤسسة قراءة مقاهيمية نظرية. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 05، العدد 02، الصفحات: 581. 606).

178. صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين الزيايدي. (2014). دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كلية القدس،. مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 16، العدد 01.
179. عبد الرحيم زديوي، وفاتح مجاهدي. (مجلة الباحث، العدد 16). دراسة العلاقة بين الصورة الذهنية المدركة للعلامة التجارية Condor وولاء المستهلك الجزائري لها. 2016.
180. عبد الناصر طلب الزيود. (2013م). المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في الأردن (2008. 2010). قسم الاقتصاد والعلوم المالية والمصرفية، كلية التخطيط والإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية، الجامعة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1 .
181. عجاس سميرة. (2018). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمدخل أساسي لتجسيد التنمية المستدامة إزاء العاملين: دراسة تحليلية سوسيولوجية. مجلة روافد، المجلد 02، العدد (02) ، الصفحات 31. 61.
182. عقون شراف، وكافي فريدة، وزهرة بوسراج. (2017). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية: فلسفتها ومؤشرات قياسها. مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 (3) ، الصفحات 344. 361.
183. علاء عبد الكريم البلداوي، ومروة جمال عمر. (2018). مدى مساهمة الخداع التسويقي في بناء الصورة الذهنية لدى زبائن شركات التأمين، دراسة ميدانية في شركة التأمين العراقية. مجلة الدنانير، جامعة العراق، العدد 14 .
184. علي فلاح الزعبي. (2015). دور إدارة علاقات الزبائن في تعزيز الصورة الذهنية في شركات إنتاج المياه المعدنية في مدينة عمال، الأردن، دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة، العدد 18 .
185. عيسات العربي. (2020). أبعاد المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الابتكار في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوغريج - الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01 ، 115. 146.
186. عيسى علي. (2021). المسؤولية الاجتماعية والبيئية، مجلة البحوث العلمية في التشريعات البيئية. جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، المجلد 11، العدد 02 .

187. غسان فيصل عبد. (2011). المزيح التسويقي الخدمي وانعكاساته على المكانة الذهنية، دراسة تحليلية لأراء رواد الفنادق خمسة نجوم في بغداد6. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 1، العدد 1 .
188. فضيل دليو. (ديسمبر 2017). هوية المؤسسة: من التصميم إلى التدقيق. مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 20 ، الصفحات 475 .493.
189. فلاق مُجَّد، وحدو سمرة أحلام. (2016). أثر تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المؤسسة. ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد 05 .
190. كحول سعيدة طيب، وأحمد قداري. (2019). الايزو 26000 كأداة لتبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات. مجلة المستقبل للدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 2، العدد 2 ، الصفحات 55 .65.
191. كوشي خديجة. (د.ت). محددات جودة الخدمة الفندقية ودورها في الرفع من درجة رضا الزبون . مجلة الحقوق والعلوم السياسية، دراسات اقتصادية، العدد 21 .
192. لخضر بومرحب، وأحد محمودي. (2021). أبعاد جودة الخدمة وأثرها على الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية وفق نموذج الأداء الفعلي للخدمة (SERVPERF)، دراسة حالة خدمة الجيل الرابع لمعامل الهاتف النقال موبيليس – الجزائر، 2021. مجلة الاقتصاد والمالية (JEF)، المجلد 7، العدد 2 .
193. لخضر بومرحب، وأحمد محمودي. (2021). أبعاد جودة الخدمة وأثرها على الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية وفق نموذج الأداء الفعلي للخدمة (SERVPERF)، دراسة حالة خدمة الجيل الرابع لمعامل الهاتف النقال موبيليس – الجزائر. مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 07، العدد 02
194. لراذي سفيان، بربار نور الدين. (د.ت). إدارة الصورة الذهنية للوجهات السياحية، نموذج مقترح. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد 3 .
195. حفوظ شريفني، وريع أحمد بن يحي. (2021). مساهمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مواجهة وباء كورونا "كوفيد 19" – دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية عين الدفلى. مجلة التنظيم والعمل، المجلد 10، العدد 3 .

196. مُجَدُّ الرّدقاني، وفواز حموي. (2017). دور جودة الخدمات الفندقية في تحسين الإيرادات. مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 74 .
197. مُجَدُّ القضاة. (2008). الصورة الذهنية لقناة الجزيرة والجزيرة الدولية لدى الشباب الجامعي: دراسة ميدانية على طلبة جامعتي اليرموك وقطر. المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، الجامعة الأردنية، الأردن .
198. مُجَدُّ فلاق. (2014). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال الجزائرية، شركات الاتصالات الخلوية "جيزي، موبليس، أريدو" أمودجا. مجلة الباحث الاقتصادي ، عدد2 ، (الصفحات 200. 223).
199. مُجَدُّ فلاق، وسميرة أحلام حدو. (2016). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بين الممارسات التسويقية والضرورة الإستراتيجية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - . مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 20 ، الصفحات 267. 286.
200. مسعودي عبد الرؤوف، وهشماوي كمال. (2022). تأثير المسؤولية الاجتماعية على صورة المؤسسة الاقتصادية - حالة مجمع سونلغاز - . مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 09، العدد 01 ، (الصفحات 699. 718).
201. معمري رياحي، ومانع فاطمة. (2021). الايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات في مؤسسة اقتصادية -مؤسسة أن. سي. أ" روية نموذجًا. مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد 02، العدد 01 ، الصفحات 31. 51.
202. مقدم وهيبة، وبكار بشير. (د. د. ت). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية إيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية. 'Revue algérienne économie et gestion', العدد 1، المجلد 7 ، الصفحات 05. 27.
203. منور مارييف. (2021). رضا الزبون كمؤشر للخدمة الفندقية، دراسة ميدانية بفنادق ولاية تيارت المدينة. مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1 .
204. منى بوازدية. (2018). فعالية الاتصال وبناء سمعة المؤسسة الجامعية . مجلة أنثروبولوجية الأديان، العدد 20 ، (الصفحات 219. 243).

205. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية. (2004). كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع، الاتجاهات والقضايا الراهنة. الأمم المتحدة، نيويورك، جونيف.
206. نجاح بنت قبلان قبلان.: (2017). سمعة المؤسسات الأكاديمية ودورها في دعم التخصصات العلمية: دراسة لسمعة قسم المكتبات والمعلومات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان بالمجتمع وبناء استراتيجية لتعزيزها. مجلة علمية محكمة، السعودية، نقلا عن دار المنظومة للنشر، العدد19.
207. نجم العزاوي، ونبيل الحوامدة. (2010). قياس إدراك جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزبائن. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25 .
208. نوال بوعلاق. (2016). مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد الأول .
209. هاجر حميود. (2017). الصورة الذهنية للعلامة التجارية وسلوك المستهلك. مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد 07 .
210. هاني حامد الضمور، وهدى مهدي عايش. (2016). أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي لفنادق الخمس نجوم في الأردن على الصورة المدركة من قبل السياح، دراسة مقارنة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. الجامعة الأردنية، المجلد 1، العدد 1 .
211. العباس بهناس. وآخرون، (2020). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 02 ، الصفحات 07 .26.
212. عقون شراف. وآخرون، (2017). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية - فلسفتها ومؤشرات قياسها - . مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جامعة حاج لخضر باتنة (الجزائر) .
213. ولد الصافي عثمان، وعلمي حسبية. (2020). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في ظل جائحة كورونا، دراسة تجارب دولية ومحلية رائدة. مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 4، (الصفحات 211 .223).

214. يجايوي الهام، وليلي بوحديد. (2019). تطبيق بنود مواصفة الايزو 26000 لتشجيع المؤسسات الجزائرية على تبني المسؤولية الاجتماعية. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية، المجلد الثاني، العدد السادس ، الصفحات 85. 103.

خامسا: المداخلات والمؤتمرات والتقارير

215. أحمد السيد مُجد الدقن. (2009م). المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص – نحو إطار مفاهيم لنشأة وتطور المفهوم ونموذج مقترح لتقويم الأداء والأثر، المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية: التوجهات الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص تجاه المشكلات الاقتصادية. القاهرة، مصر.

216. أسماء يوسفلكية. (2019). المسؤولية الاجتماعية للشركات: المفهوم والأبعاد، دوافع الانخراط وتحديات التنفيذ، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي بعنوان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية. المنظم من طرف كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر: مداخلة منشورة في كتاب جماعي، من قبل المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والاقتصادية، برلين ألمانيا .

217. (تقرير العقد الاقتصادي والاجتماعي بالجزائر 2006).

218. دوناتو رومانو. (2000). الاقتصاد البيئي والتنمية المستدامة، مشروع وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي "مصر"، المركز الوطني للسياسات الزراعية بالتعاون مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والتعاون الإيطالي.

219. فؤاد مُجد الحمدي. (2003). الأبعاد التسويقية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك "دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية". العراق: جامعة المستنصرية.

220. فيروز شين، ونوال شين. (06. 07 ماي 2012م). دور آليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري. بسكرة : جامعة مُجد خيضر.

221. كتوش عاشور، وقورين حاج قويدر. (2015). إدارة الجودة والتميز في الخدمات وتحديات تطبيقها في بيئة الأعمال الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي، حول: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات. الجزائر: جامعة قسنطينة.

222. ليث سعد الله حسين، وريم سعد الجميل. (27. 29 نيسان 2009م). المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل، دراسة لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث الموسوم بـ "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية العالمية المعاصرة". الأردن: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.

223. مقدم وهيبة. (23. 24 أفريل 2012). تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية إيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، ورقة بحثية مقدمة للمشاركة في الملتقى الوطني حول: الاستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر، استمرارية أم قطعي. جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم: كلية الحقوق والعلوم التجارية، قسم التسيير.

224. مكتب العمل الدولي. (جونيف، 2006م). إعلان المبادئ الثلاثي بشأن المنشآت متعددة الجنسية والسياسة الاجتماعية .

225. نشرية صادرة عن المنظمة العالمية للمعايرة. (د.ت). المشاركة في المواصفة القياسية الدولية ايزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية.

226. وهيبة بن داودية، رابح عرابة. (2012). "المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية - عرض تجارب بعض الشركات العالمية-"، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار.

سادسا: المواقع الإلكترونية

227. السحيباني صالح. (23-25 مارس 2009). المسؤولية الاجتماعية و دورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية. المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف ، متاح على http://www.Arab-api.org/conf_0309p28. بيروت.

228. براق مُجَد، وموساوي ياقوت. (2022). المسؤولية الاجتماعية في إطار حوكمة الشركات. نقلا عن الموقع الإلكتروني: <https://manifest.univ-ouargla.dz/documents/Archive>.

229. حسين الاسرج. (ص 13). الوقف كأحد أدوات المسؤولية المجتمعية للشركات. نقلا عن الرابط الإلكتروني: <http://MPRA.vb.univ-muenchen.de/38680/31.12.2022/17.20>.

230. علي عبد الله آل إبراهيم. (20202). المسؤولية الاجتماعية واحتياجات المجتمع، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <https://al-sharq.com/opinion> بتاريخ 25.07.2022.
231. عوض سالم الحري. (23.08.2022). المسؤولية المجتمعية في ضوء المواصفة العالمية ISO26000. نقلا عن الموقع الإلكتروني: http://www.aleqt.com/2010/03/21/article_366761.htm
232. نقلا عن الموقع الإلكتروني: (<https://abudhabienv.ae>)
233. نقلا عن الموقع الإلكتروني: (<https://abudhabienv.ae/?s>)
234. نقلا عن الموقع الإلكتروني: (<https://azadnewsarabic.com/?p=3975>)
235. نقلا عن الموقع الإلكتروني: (<https://www.awalan.com/Article/14421>)
236. نقلا عن الموقع الإلكتروني: (<https://www.dubaichamber.com/ar/initiatives/centre-for-responsible-business>)

قائمة الملاحق

ملحق رقم 01: دليل المقابلة

أسئلة المقابلةمقابلة مع رؤساء الفنادق مجال الدراسة

❖ المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة

1. هل يلتزم فندقكم بالقوانين والتشريعات الدولية ويقوم بتطبيقها؟

نعم لا

2. هل يحرص الفندق على الاقتصاد والاستغلال الأمثل للموارد؟

نعم لا

3. هل يعتمد الفندق على الموارد والإمكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير خدماته؟

نعم لا

❖ المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين

4. هل يتم توفير البرامج التدريبية لعمال الفندق من أجل تنمية مهاراتهم الإدارية؟

نعم لا

5. هل تتوفر برامج الأمن والصحة والسلامة المهنية لمختلف عمال الفندق؟

نعم لا

6. هل العمال بالفندق تقدمون لهم صلاحية المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة؟

نعم لا

..... إذا كانت إجابتك بنعم، وضع ذلك:

.....

❖ المحور الثالث: المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع

7. هل تشاركون في انجاز المشاريع الأساسية للمجتمع؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، وضح نوع هذه المشاريع التي تشاركون فيها:.....
.....

8. حسب رأيك هل يتميز فندقكم بسمعة جيدة داخل المجتمع؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم، وضح ذلك:
.....

9. هل تعملون على تقديم المساعدات الخيرية والتطوعية كالتبرع لجمعية حماية الطفولة، ودار المسنين؟

نعم لا

❖ المحور الرابع: المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة

10. هل يحترم فندقكم قوانين البيئة للحد من التدهور البيئي؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم، وضح ذلك:
.....

11. هل يستخدم فندقكم تقنيات ملائمة لتجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والماء، وللتخلص من

النفايات ومختلف مخلفات التصنيع؟ نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم، وضح ذلك:
.....

12. هل حصل فندقكم من قبل على أحد المواصفات والمعايير الدولية البيئية؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم، حدد نوع المواصفة:

.....

❖ المحور الخامس: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين

13. هل يتم العمل على توطيد العلاقة بين فندقكم ومورديه من خلال الحرص على الالتزام بالاتفاقات

المبرمة بينكم؟ نعم لا

14. هل تمنحون للموردين تسهيلات لضمان استمرارية التعامل معهم لفترة طويلة؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، وضح ذلك:

.....

15. هل تختارون الموردين الأكثر التزاما بالمسؤولية الاجتماعية عند أداء ممارساتكم؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، وضح سبب ذلك:

.....

❖ المحور السادس: المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء

16. ما هي الآليات التي تعتمدون عليها في توطيد علاقتكم مع عملائكم ورسم صورة إيجابية لفندقكم؟

.....

.....

17. حسب وجهة نظركم، هل العملاء المتعاملين معكم راضون عن مختلف الخدمات المقدمة لهم؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، وضح سبب ذلك:

.....

.....
..... إذا كانت الإجابة بلا، لماذا:
.....

18. هل تمنحون لعملائكم تسهيلات لضمان استمرارية التعامل معكم؟ نعم لا

..... إذا كانت الإجابة بنعم، وضح سبب ذلك:
.....

❖ المحور السابع: المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين

19. هل تملون على إشراك المساهمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بخدمات الفندق؟

نعم لا

20. هل يسعى فندقكم باستمرار لزيادة حصته السوقية؟ نعم لا

..... إذا كانت الإجابة بنعم، حدد نوع الآليات المعتمدة في ذلك:
.....

21. حسب رأيك، هل يعتمد فندقكم على شروط محددة لمنح المساهمين حقوقهم المالية الكاملة؟

نعم لا

❖ المحور السابع: المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين

22. هل تلتزمون بأساليب المنافسة النزيهة؟ نعم لا

23. هل تلتزمون بالمبادئ الأخلاقية اتجاه منافسيكم؟ نعم لا

24. ما هي أهم التصنيفات التي حصل عليها فندقكم من خلال المنافسات التي شاهدتموها؟
.....

ملحق رقم 02: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية
تخصص: تسويق سياحي وفندقي

الاستبيان

دور تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تحسين صورة المؤسسة الخدمية
دراسة ميدانية لعينة من الفنادق العاملة في الجزائر

دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل م د في العلوم التجارية
تخصص تسويق سياحي وفندقي

إعداد الطالب: صلاح الدين نذير
إشراف: أ.دمراد حطاب
مشرف مساعد: أ.د. قدور بن نافلة

- ملاحظة:

- بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.
- ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.
- بعض الأسئلة تحتمل أكثر من إجابة.

السنة الجامعية: 2023 - 2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة أكثر من 51 سنة
- المستوى التعليمي: ثانوي تكوين مهني
- جامعي دراسات عليا
- الجنسية: جزائرية أخرى
- اسم الفندق: "إذا كنت تتعامل مع عدة فنادق، أذكر اسم الفندق الذي تملك عنه أفضل انطباع إيجابي":
-
- يتواجد هذا الفندق بولاية:
- تصنيف هذا الفندق:
- نجمة واحدة نجمتين (02) 03 نجوم 04 نجوم
- 05 نجوم غير مصنف لا تعلم
- كيف علمت بوجود الفندق:
- عبر الإشهار عبر الوكالات السياحية
- عبر منصات الآراء والحجز "Booking, Trivago" عبر مواقع التواصل الاجتماعي

▪ الغرض من الإقامة بالفندق:

غرض علمي غرض سياحي غرض عمل

➔ المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتغير الأول : المسؤولية الاجتماعية
البعد الأول: البعد الاقتصادي					
					01 يحقق الفندق أرباحا بطرق شفافة بعيدة عن اساليب الغش والتدليس
					02 يقدم الفندق امتيازات وتخفيضات في الاسعار لصالح عملائه الأوفياء
					03 الخدمات المجتمعية التي يقدمها الفندق تعتبر هدفا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وليس لتحقيق المردود الاقتصادي فقط
					04 يقدم الفندق مختلف خدماته للزبائن بكل سهولة ويسر
					05 يستثمر الفندق في المشاريع التي من شأنها الزيادة من رفاهية المجتمع
					06 يتحلى الفندق بالصدق أثناء تعاملاته الاقتصادية مع العملاء
البعد الثاني: البعد القانوني					
					07 يلتزم الفندق بالتشريعات والقوانين الصادرة من الدولة عند مزاوله كافة أنشطتهمعاملاته
					08 يلتزم باحترام قوانين حماية المستهلك (العملاء)

					يحترم الفندق القوانين والاتفاقيات المبرمة بينه وبين العملاء	09
					يتحمل الفندق مسؤولية الأضرار التي يمكن ان يتعرض لها العملاء عن استخدامهم لخدماته	10
					يوفر الفندق دليلاً توضيحياً لحقوق وواجبات المستفيدين من خدماته	11
البعد الثالث: البعد الأخلاقي						
					تتوافق رسالة الفندق وأهدافه مع أهداف وقيم المجتمع	13
					يعامل الفندق النزلاء لديه بمبدأ المساواة ودون تمييز على أساس (العرق، الجنس، الدين..)	14
					يحرص الفندق على الاستماع للشكاوي التي يقدمها العملاء ويعمل على الاستجابة لها بشكل سريع	15
					يروج الفندق لأعماله وخدماته وفق اخلاقيات المهنة	16
					يراعي الفندق الصدق والنزاهة في كافة تعاملاته مع العملاء	17
					لدى الفندق وعي كبير بخصوص القضايا البيئية	18
البعد الرابع: البعد الاجتماعي والخيري						
					يشارك الفندق في استدامة المجتمع عن طريق دعم (التعليم، الصحة، المرأة... الخ)	19
					يلتزم الفندق بتوفير فرص عمل متكافئة	

					لجميع افراد المجتمع من اجل المساهمة في الحد من البطالة	20
					يوفرالفندق فرص عمل مناسبة لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة	21
					يقوم الفندق بتشجيع المتعاملين معه على تبني ونشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية	22
					يشارك الفندق في الأعمال الخيرية والمبادرات الإنسانية ويدعم مختلف الانشطة الثقافية والرياضية	23

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بصورة المؤسسة الخدمية

موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشد	لا أوافق بشد	المتغير الأول : المسؤولية الاجتماعية	
البعد الأول: البعد المعرفي (الادراكي)						
					يحرص الفندق على عكس صورة إيجابية له أمام المتعاملين معه والمجتمع المحلي الذي ينشط فيه.	25
					يقدم الفندق لك معلومات دقيقة حول "الخدمات، الأسعار، تاريخ بداية التخفيضات..." تثير انتباهك وتحفزك على التعامل معه	26
					يسعى الفندق لكسب رضاك ويعمل على حل المشاكل التي يمكن ان تواجهك معه بسرعة واحترافية	27
					يهتم الفندق بالآراء والاقتراحات التي تقدمها	28

					يقدم الفندق خدمات راقية مميزة لك مقارنة بمنافسيه.	29
					يهتم الفندق بالجودة والسرعة في تقديم خدماته.	30
البعد الثاني: البعد الوجداني (العاطفي)						
					تشعر بالثقة اتجاه الخدمات المقدمة من طرف الفندق المستقبل.	31
					كفاءة العمال والموظفين في الفندق ساهمت بشكل كبير في اختيارك لهذا الفندق دون غيره من الفنادق العاملة بالجزائر	32
					يمتاز الفندق بمصداقية كبيرة في تعاملاته معك "من خلال الشفافية والوضوح في تقديم الخدمات"	33
					يؤثر مقدم الخدمة في الفندق على رأيك في تفضيل خدمات دون اخرى	34
					التقدير والاحترام الذي تحصل عليه يحفزك على التعامل دائما مع الفندق	35
					لديك انطباع إيجابي اتجاه هذا الفندق.	36
البعد الثالث: البعد السلوكي						
					التجربة الحسنة لك في الفندق تجعل منك عميلا وفيها لهذا الفندق	37
					يتميز الفندق بتجهيزات عصرية راقية	38

					تشعرك بالراحة والرفاهية	
					تسعى للتعامل مع الفندق بصفة دائمة	39
					الطاقم البشري الذي يملكه الفندق له دور كبير في نجاحه وتميزه عن منافسيه	40
					صورة الفندق وخدماته المميزة دفعتك لاختيار الفندق	41
					للفندق مستقبل واعد في مجال العمل الفندقي	42
البعد الرابع: البعد الاجتماعي						
					يعتبر أسلوب التماور والاستماع الذي ينتهجه الفندق معك أحد دوافعك للتعامل معه	43
					تعاملت مع نفس الفندق يشعرك بمكانتك الاجتماعية المتميزة أمام الآخرين.	44
					التجربة الجيدة لك في الفندق تجعلك تحفز أصدقائك على اختياره	45
					السمعة الطيبة للفندق في مجال العمل الفندقي حفزتك على التعامل معه.	46
					يشعرك الفندق بالاهتمام من خلال التواصل معك بعد مغادرتك له	47

ملحق رقم 03: أسماء الأساتذة المحكمين لأداة الاستبيان

رقم	اسم ولقب الأستاذ*	الدرجة العلمية	جامعة الانتساب
01	أوعيل ميلود	أستاذ تعليم عالي	جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة
02	بلقاسم رابح	أستاذ محاضر أ	جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة
03	بن حمزة ياسين	أستاذ محاضر أ	جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف
04	بن قديدح سفيان	أستاذ محاضر أ	جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف
05	حميدي عبد الرزاق	أستاذ تعليم عالي	جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة
06	كحلي حورية	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف
07	لبز كلثوم	أستاذ تعليم عالي	جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة
08	وهايي كلثوم	أستاذ محاضر أ	جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة

(*) - تم ترتيب أسماء الأساتذة بحسب الترتيب الأبجدي للحروف

الملحق رقم (04): نتائج الاستبيان المستخرجة من البرنامج الاحصائي SPSS

		الجنس	السن
N	Valid	367	367
	Missing	0	0
Std. Deviation		,47363	,95708
Percentiles	25	1,0000	2,0000
	50	1,0000	2,0000
	75	2,0000	3,0000

المستوى_التعليمي	الجنسية	تصنيف_الفندق	معرفة_الفندق	الغرض_من_الاقامة
367	367	367	367	367
0	0	0	0	0
1,18094	,14622	,50053	,49175	,68229
2,0000	1,0000	4,0000	3,0000	1,0000
3,0000	1,0000	5,0000	4,0000	2,0000
4,0000	1,0000	5,0000	4,0000	2,0000

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	243	66,2	66,2	66,2
	انثى	124	33,8	33,8	100,0
	Total	367	100,0	100,0	

		السن	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	44	12,0	12,0	12,0	
	من 31 إلى 40 سنة	187	51,0	51,0	62,9	
	من 41 إلى 50 سنة	58	15,8	15,8	78,7	
	أكثر من 51 سنة	78	21,3	21,3	100,0	
	Total	367	100,0	100,0		

المستوى التعليمي		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	74	20,2	20,2	20,2
	تكوين مهني	46	12,5	12,5	32,7
	جامعي	77	21,0	21,0	53,7
	دراسات عليا	170	46,3	46,3	100,0
	Total	367	100,0	100,0	

الجنسية		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	جزائرية	359	97,8	97,8	97,8
	أخرى	8	2,2	2,2	100,0
	Total	367	100,0	100,0	

تصنيف الفندق		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	04 نجوم	179	48,8	48,8	48,8
	05 نجوم	188	51,2	51,2	100,0
	Total	367	100,0	100,0	

معرفة الفندق		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عبر منصات الآراء والحجز " Booking, Trivago	149	40,6	40,6	40,6
	عبر مواقع التواصل الاجتماعي	218	59,4	59,4	100,0
	Total	367	100,0	100,0	

الغرض من الإقامة		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غرض عمل	102	27,8	27,8	27,8
	غرض سياحي	194	52,9	52,9	80,7
	غرض علمي	71	19,3	19,3	100,0
	Total	367	100,0	100,0	

ONEWAY صورة_المؤسسة BY بعد_الاقتصادي					
/MISSING ANALYSIS.					
Oneway					
Notes					
Output Created			08-SEP-2023 22:16:06		
Comments					
Input	Data				
	Active Dataset		DataSet1		
	Filter		<none>		
	Weight		<none>		
	Split File		<none>		
	N of Rows in Working Data File		367		
Missing Value Handling	Definition of Missing		User-defined missing values are treated as missing.		
	Cases Used		Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.		
Syntax			ONEWAY صورة_المؤسسة BY بعد_الاقتصادي /MISSING ANALYSIS.		
Resources	Processor Time		00:00:00,00		
	Elapsed Time		00:00:00,03		
ANOVA					
صورة_المؤسسة					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	240,897	24	10,037	68,836	,000
Within Groups	49,869	342	,146		
Total	290,766	366			

ONEWAY صورة_المؤسسة BY البعد_القانوني					
/MISSING ANALYSIS.					
Oneway					
Notes					
Output Created				08-SEP-2023 22:16:26	
Comments					
Resources		Processor Time		00:00:00,02	
		Elapsed Time		00:00:00,07	
ANOVA					
صورة_المؤسسة					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	266,070	19	14,004	196,766	,000
Within Groups	24,696	347	,071		
Total	290,766	366			
ONEWAY صورة_المؤسسة BY البعد_الاحلاقي					
/MISSING ANALYSIS.					
Oneway					
Notes					
Output Created				08-SEP-2023 22:16:55	
Comments					
Input		Data			
		Active Dataset		DataSet 1	
		Filter		<none>	
		Weight		<none>	
		Split File		<none>	

		N of Rows in Working Data File	367		
Missing Value Handling		Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.		
		Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.		
		Syntax	ONEWAY صورة_المؤسسة BY البعد_الاخلاقي /MISSING ANALYSIS.		
Resources	Processor Time		00:00:00,02		
	Elapsed Time		00:00:00,02		
ANOVA					
صورة_المؤسسة					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	240,003	24	10,000	67,373	,000
Within Groups	50,763	342	,148		
Total	290,766	366			
BY صورة_المؤسسة ONEWAY البعد_الخيري /MISSING ANALYSIS.					
Oneway					
Notes					
Output Created			08-SEP-2023 22:17:11		
Comments					
Input	Data				
	Active Dataset		DataSet1		
	Filter		<none>		
	Weight		<none>		
	Split File		<none>		

	N of Rows in Working Data File	367
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
	Syntax	ONEWAY صورة_المؤسسة BY البعد_الخيري /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02
ANOVA		
صورة_المؤسسة		
	Sum of Squares	Df
	Mean Square	F
		Sig.
Between Groups	245,704	19
		12,932
		99,582
		,000
Within Groups	45,062	347
		,130
Total	290,766	366

مستويات ارتباط ابعاد المسؤولية الاجتماعية بالبعد الكلي لها						
		المتوسط الكلي لبعـد المسؤولية الاقتصادية	المتوسط الكلي لبعـد المسؤولية القانونية	المتوسط الكلي لبعـد المسؤولية الاخلاقية	المتوسط الكلي لبعـد المسؤولية الخيرية	المسؤولية الاجتماعية
المتوسط الكلي لبعـد المسؤولية الاقتصادية	Pearson Correlation	1	.919**	.940**	.963**	.978**
	Sig. (1-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	367	367	367	367	367
المتوسط الكلي لبعـد المسؤولية القانونية	Pearson Correlation	.919**	1	.942**	.920**	.968**
	Sig. (1-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	367	367	367	367	367
المتوسط الكلي لبعـد المسؤولية الاخلاقية	Pearson Correlation	.940**	.942**	1	.945**	.980**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	367	367	367	367	367
المتوسط الكلي لبعـد المسؤولية الخيرية	Pearson Correlation	.963**	.920**	.945**	1	.980**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000		.000

	N	367	367	367	367	367
المسؤولية الاجتماعية	Pearson Correlation	.978**	.968**	.980**	.980**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	367	367	367	367	367
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).						